



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**DOVILĖ ČEPELIAUSKIENĖ**

**MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBĖS  
VEIKLOS DIVERSIFIKACIJOS KONTEKSTE**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė: doc. dr. Milita Vienažindienė**

**KAUNAS, 2017**



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO  
GALIMYBĖS VEIKLOS DIVERSIFIKACIJOS KONTEKSTE**

**ĮMONIŲ VALDYMAS 621N22001**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė.....**  
Dovilė Čepeliauskienė VMGMVL-4  
2016 m. gruodžio 17d.

**Vadovė .....**  
Doc. Milita Vienažindienė  
2016 m. gruodžio 17 d.

**Recenzentas .....**

Prof. Bronius Neverauskas  
2016 m. gruodžio d.

**KAUNAS, 2017**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Dovilė Čepeliauskienė

---

Įmonių valdymo programa, 621N22001

---

Baigiamojo magistro darbo „Mažmeninės prekybos įmonių konkurencingumo didinimo galimybės diversifikacijos kontekste“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2016 m. gruodžio 17 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Dovilės Čepeliauskienės** baigiamasis magistro darbas tema „Mažmeninės prekybos įmonių konkurencingumo didinimo galimybės diversifikacijos kontekste“ yra parašytas 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.

\_\_\_\_\_  
(parašas)

Čepeliauskienė Dovilė. The Possibilities To Increase Competitiveness Of Retail Companies In The Context of Business Diversification. Master's Final Thesis in Enterprises Management / supervisor assoc. prof.dr. M. Vienažindienė. Department of Economics, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 04 S Management and Administration.

Key words: Competitiveness, diversification, retail companies.

Kaunas, 2017. 90 p.

## SUMMARY

In the XVI century, organization's competitiveness and its influencing factors were relevant topic, already. It was important to find out why some companies are richer and more successful than others, in these research. Competitiveness becomes more and more relevant and important study in this rapidly changing everyday innovation and successful Lithuania's integration into the Western economic system This topic is paying a special attention. Growing battle between the companies affects the relevance of competitiveness.

**The Relevance of the Issue.** Each organization is trying to gain certain advantages against other companies, because of gaining a greater market share. Pursuit of advantage and perfection encourage organizations to expand their business, to innovate and move with technologies, offering higher quality goods and services, motivate employees to perform the work more efficiently. So the pursuit of competitiveness and maintenance, at the same time, is an integral part of modern business existing factor. It is important to identify the key determinants of competitiveness, so companies, knowing it could provide the means to increase competitiveness and organize their competitiveness-enhancing strategies better.

**Aim of Research.** Set retail companies opportunities to improve competitiveness in diversification context.

**Results.** Successful increase of company's competitive ability, depends on correctly chosen diversification of activity.

**Scope of work** 90 pages, 24 tables, 40 pictures

# TURINYS

<b>ĮVADAS.....</b>	<b>9</b>
<b>1.PROBLEMOS ANALIZĖ. MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO SVARBA IR PROBLEMINIAI ASPEKTAI.....</b>	<b>11</b>
<b>2.MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO SPRENDIMŲ DIVERSIFIKUOJANT ĮMONĖS VEIKLĄ TEORINIS PAGRINDIMAS.....</b>	<b>19</b>
2.1.Konkurencingumo samprata.....	19
2.2. Konkurencingumą sąlygojantys veiksniai .....	20
2.3. Konkurencingumo pranašumo šaltiniai ir didinimo priemonės .....	30
2.4.Veiklos diversifikacija kaip konkurencingumo didinimo priemonė .....	34
2.4.1.Diversifikacijos samprata ir tikslai .....	34
2.4.2. Diversifikacijos rūšys ir strategijos.....	38
<b>3.Tyrimo metodologija.....</b>	<b>46</b>
<b>4.UAB „Hidrasas“ KONKURENCINGUMO DIDINIMO VEIKLOS DIVERSIFIKAVIMO KONTEKSTE TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA .....</b>	<b>52</b>
4.1.UAB „Hidrasas“ veiklos pristatymas .....	52
4.2.UAB „Hidrasas“ vidinės ir išorinės aplinkos analizė.....	54
4.3.UAB „Hidrasas“ įmonės veiklos konkurencingumo didinimas, įvedant naują prekę, pagrindimas .....	64
<b>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>73</b>
<b>Literatūra.....</b>	<b>76</b>
<b>Priedai .....</b>	<b>79</b>

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Konkurencingumo vertinimo problemos ir apribojimai.....	14
2 pav. Lietuvos ir kai kurių pasaulio šalių reitingo pagal BKI kitimas.....	16
3 pav. Lietuvos reitingas pagal BKI komponentus .....	16
4 pav. Mažmeninės prekybos įmonių konkurencingumas .....	17
5 pav. Lietuvos verslo plėtros barjerai .....	18
6 pav. Išoriniai ir vidiniai veiksniai lemiantys konkurencingumą .....	23
7 pav. Jėgos sukeliančios konkurenciją šakoje .....	24
8 pav. Klientų derėjimosi galios kryptys.....	25
9 pav. Tiekėjų derėjimosi didinimo galios .....	26
10 pav. Prekių pakaitalų problemos .....	27
11 pav. Konkurencinės kovos sėkmę lemiantys veiksniai .....	28
12 pav. Konkurencinio pranašumo šaltiniai .....	32
13 pav. Žmogiškųjų išteklių perspektyva.....	33
14 pav. Diversifikacijos požymiai.....	35
15 pav. Diversifikacijos tikslai.....	36
16 pav. Vadybiniai motyvai verslo organizacijos veiklai diversifikuoti.....	37
17 pav. Diversifikacijos rūšių įgyvendinimo būdai .....	38
18 pav. Diversifikacijos rūšių tarpusavio ryšys .....	40
19 pav. Diversifikavimo įgyvendinamo strategija .....	41
20 pav. Įvairūs pasiūlos atnaujinimo variantai diversifikuotai rinkos plėtrai pasiekti.....	42
21 pav. Produkto ir rinkos pasirinkimo priklausomybė .....	43
22 pav. Konkurencingumo didinimas diversifikuojant veiklą teorinis modelis.....	44
23 pav. Tyrimo atlikimo eiga .....	46
24 pav. SWOT schema.....	50
25 pav. Įmonės darbuotojų valdymo struktūra.....	53
26 pav. UAB „Hidrasas“ įmonės klientų populiacija.....	54
27 pav. UAB „Hidrasas“ įmonės siūlomų prekių kokybės vertinimas ir kainos ir kokybės santykis ...	55
28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamą pareigybę ir lytį .....	55
29 pav. Pagrindiniai UAB „Hidrasas“ įmonės privalumai lyginant su konkurentais .....	56
30 pav. UAB „Hidrasas“ įmonės turto struktūra 2012 – 2014 m.....	59
31 pav. UAB „Hidrasas“ pardavimo pajamų ir pardavimo savikainos pokytis 2012 – 2014m.....	60
32 pav. Trumpalaikio mokumo rodikliai.....	61
33 pav. UAB „Hidrasas“ įmonės veiklos diversifikacijos etapai.....	64
34 pav. Vartotojų poreikis diversifikuojant prekę.....	65

35 pav. Kriterijai pagal kuriuos respondentai renkasi rūbus .....	65
36 pav. Vidutiniškai kiek vienas apklaustasis išleistų pinigų spec. rūbų įsigijimui.....	66
37 pav. Respondentų poreikio dydis .....	67
38 pav. UAB „Hidrasas“ pardavimų apimties prognozė.....	70
39 pav. UAB „Hidrasas“ bendrojo pelno apimties prognozė.....	71
40 pav. UAB „Hidrasas“ grynojo pelno prognozė.....	72

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 Lentelė. Mokslininkų nagrinėtos konkurencingumo metodikos .....	11
2 Lentelė. Konkurencingumo sąvokos aiškinimas .....	20
3 Lentelė. Atėjimo į rinką barjerai .....	27
4 Lentelė. Jėgos keliančios konkurencingumo grėsmę .....	29
5 Lentelė. Konkurencingumas pagal analizės lygmenis .....	30
6 Lentelė. Produkto – rinkos strategija.....	35
7 Lentelė. Strategijos pagal taikomus konkurencijos būdus .....	43
9 Lentelė. UAB „Hidrasas“ įmonės veiklos sritys .....	52
10 Lentelė. Personalo pranašumai ir trūkumai .....	56
11 Lentelė. Politinė ir teisinė aplinka .....	57
12 Lentelė. Konkurencinė aplinka .....	58
13 Lentelė. Turto dinamika .....	59
14 Lentelė. Pardavimo pajamų ir padavimo savikainos dinamika.....	59
15 Lentelė. Turto apyvartumo rodikliai .....	60
16 Lentelė. Pelningumo rodikliai .....	61
17 Lentelė. UAB “Hidrasas” įmonės SSGG analizė.....	63
18 Lentelė. Tiekėjų darbo rūbų kainoraštis .....	66
19 Lentelė. Pardavimo pajamų prognozė .....	67
20 Lentelė. Prekės savikainos prognozės .....	68
21 Lentelė. Finansinių ataskaitų konkrečių straipsnių pokyčių įtaką UAB „Hidrasas“ finansiniam stabilumui .....	68
22 Lentelė. UAB “Hidrasas” pardavimo apimties prognozavimas .....	70
23 Lentelė, UAB “Hidrasas” bendrojo pelno apimties prognozavimas.....	71
24 Lentelė UAB “Hidrasas” grynojo pelno prognozavimas .....	71



## IVADAS

Nuo senų laikų (XVI amžiaus) įmonių konkurencingumas bei jų konkurencinė sėkmė lemiantys veiksniai buvo svarbi ir tyrinėjama tema. Tokiu būdu buvo norima išsiaiškinti, kodėl tarp rinkoje esančių įmonių nėra lygybės, vienos pelningesnės kitos, skurdesnės. Laikui bėgant, vis labiau augant naujovių ir technologijų spartai, Lietuvai integruojantis į Vakarų ekonominę sistemą, konkurencingumas tarp organizacijų tampa aktualiu ir svarbiu tyrinėjamu objektu. Tokiai svarbai įtakos turi vis didėjanti konkurencinė kova tarp įmonių

**Temos aktualumas.** Kiekviena pelno siekianti organizacija stengiasi įgyti pranašumą prieš kitas įmones, taip išsikvodama didesnę rinkos dalį. Pranašumo ir tobulėjimo siekimas skatina organizacijas plėsti savo veiklą, diegti inovacijas, žengti koją kojon su technologijomis, siūlyti kokybiškesnes prekes ir paslaugas, motyvuoja darbuotojus efektyvesniam darbų atlikimui. Taigi konkurencingumo siekimas bei išlaikymas yra neatsiejamas šiuolaikinių įmonių gyvavimo veiksnys. Kad įmonė žinotų ir galėtų numatyti pagrindines konkurencingumo didinimo priemones ir sėkmingai rengti konkurencingumo didinimo strategijas, yra labai svarbu, nustatyti pagrindinius veiksnius, lemiančius konkurencingumo didinimą. Vienas iš efektyviausių būdų išlikti konkurencingiems - strategijos kūrimas diversifikuojant veiklą. Pagrindiniai diversifikacijos tikslai yra pelningumo didinimas, rizikos mažinimas didinant kapitalą ir mažina darbuotojų riziką prarasti darbą ir kt.

**Darbo problema.** Konkurencingumo didinimas – vienas svarbiausių organizacijų veiksmų ir tikslų, susijusių su gyvenimo lygio kėlimu, darbo vietų plėtra ir valstybės sugebėjimu įvykdyti savo įsipareigojimus. Šiandien organizacijoms svarbu nuolat kurti ir tobulinti savo konkurencinį pranašumą. Tačiau konkurencingumo kūrimo būdai nuolat keičiasi ir kartais įmonės nespėja jų pritaikyti. Konkurencingumo problemai spręsti yra parengta nemažai mokslinių darbų, kurie padeda aiškinti ne tik jos sampratą, bet ir jos didinimo veiksnius. Ši problema nagrinėjama ne tik Lietuvos, bet ir užsienio autorių darbuose. Ž. Simonavičienė (2007), M.E. Porteris (2004), A. Smithas, D. Ricardas – nagrinėjo konkurencingumą tarptautinėje rinkoje; J. Sinkienė (2008), A. Malakauskaitė (2010) ir kt. – nagrinėjo konkurencingumą per veiklos rezultatus; E. Vaiginienė (2006), F. R. Zammutas (2005) ir kt. – nagrinėjo kaip konkurencingumą veikia aplinkos veiksniai; B. Robertsas (2006), M. Fridmanas (2010) ir kt. – nagrinėjo konkurencingumą teisingos rinkos sąlygomis; E. Vabalas (2001) – nagrinėjo konkurencingumą per kainų politiką; S. Adomaitis (2010), Jasinionienė ir Tamošiūnienė (2008), R. Keršienė (2008) – nagrinėjo konkurencingumą per vartotojus; M.E. Porter (2004), K. Rainisto (2003) ir kt. – konkuravimą per kokybę; J.A. Schumpeter (2001) ir S. Adomaitis (2010) – nagrinėjo konkurencingumo didinimą įdiegiant naujas technologijas; F. Fon Heakas, I. Maksvytienė, L. Urbonas (2001) – nagrinėjo konkurencingumą per strategijų sukūrimą. Nepaisant aktyvių mokslinių diskusijų šia tema, trūksta sisteminio požiūrio į mažmeninės prekybos konkurencingumo didinimą. Šiame darbe problema formuluojama klausimu: kokie galimi ir kokie konkurencingumo diversifikacijos didinimo

sprendimai, mažmeninės prekybos versle yra priimtinausi šiuolaikinių pokyčių/stiprios konkurencijos sąlygomis?

**Tyrimo objektas.** Konkurencingumo didinimas diversifikuojant veiklą.

**Darbo tikslas.** Nustatyti mažmeninės prekybos įmonių konkurencingumo didinimo galimybes diversifikuojant veiklą.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti konkurencingumo sampratą, jo sąsajas su veiklos diversifikacija.
2. Išanalizuoti diversifikacijos rūšis ir strategijas.
3. Atlikti analizę ir nustatyti metodologines priemones UAB „Hidrasas“ konkurenciniam pranašumui didinti.
4. Pagrįsti UAB „Hidrasas“ konkurencingumo didinimo galimybes diversifikuojant veiklą.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų sisteminimas, anketinės apklausos, matematinių, duomenų grupavimo analizė, modeliavimo ir grafinio vaizdavimo metodai.

# 1.PROBLEMOS ANALIZĖ. MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO SVARBA IR PROBLEMINIAI ASPEKTAI

Organizacijos, kurios sugeba greitai ir produktyviai reaguoti į dažnai besikeičiančius rinkos rodiklius, išlaiko gerą poziciją esamoje rinkoje ir yra konkurencinga kitų įmonių atžvilgiu. Įmonės vertės kūrimas ir plėtimas, dažniausiai yra prilyginamas konkurencingumo pranašumo sąvokai. Todėl daugumos organizacijų vadovai ar atstovai ieško palankiausių būdų konkurencingumo vertės didinimui arba ieško būdų ją išlaikyti tokią, kokia ji jau sukurta. Šiam iškeltam atstovų tikslui pasiekti pasitelkiamos įvairiausios strategijos, analizuojami ir diskutuojami tam tikrų subjektų vaidmenys, atliekami rezultatų aptarimai ir jų vertinimai. Daugumai įgyvendinamų tikslų pasiekimui yra reikalingi finansiniai šaltiniai. Todėl siekiant geriausio pasiekimo būdo, atsižvelgiama į finansinius rodiklius, vėliau skiriami finansiniai ištekliai. Tačiau kaip ir visur kitur, taip ir konkurencingumo didinimo skatinimui skiriami finansiniai ištekliai yra riboti. Konkurencingumo didinimo eigoje įmonės stengiasi finansinius išteklius panaudoti kuo efektyviau. Šioje vietoje ir iškyla pagrindinė problema – nėra daug priemonių, skirtų efektyviems įmonės konkurencingumo klausimams spręsti. Tokių priemonių sukūrimui labiausiai trukdo dvi tarpusavyje susiję problemos. Pirma, konkurencingumo klausimas, mokslinės literatūros šaltiniuose, yra diskutuojamas jau seniai (nuo XVI amžiaus), bet ir šiandien nėra konkrečios konkurencingumo apibrėžimo sąvokos. Antra, neturint bendro konkurencingumo sąvokos apibrėžimo, dingsta galimybė teisingai ir efektingai nustatyti konkurencingumo didinimo veiksmus.

Mokslinėje literatūroje konkurencingumo problemos nagrinėjamos gana senai. Čia labai svarbūs M. E. Porteris, Ž. Simanavičienė, E. Vaiginienė, J.Sinkienė, Adamas Smithas, D. Ricardo, B. Robertsas, Jasinionienė ir Tamošiūnienė, R.Keršienė, J.A. Schumpeteris, K. Rainistas F. Fon Hayekas, I. Maksvytienė, L. Urbonas, E. Vabalas, A. Malakauskaitė ir F. R. Zammutas ir kitų autorių darbai. Mokslininkų nagrinėtos sritys nurodytos 1lent.

**1 Lentelė. Mokslininkų nagrinėtos konkurencingumo metodikos (sudaryta autorės)**

Konkurencingumo nagrinėjimo metodikos	Autoriai	Apibendrinimas
<i>Konkurencingumas vertinimas tarptautinėje rinkoje</i>	Ž. Simanavičienė (2007), E. Vaiginienė (2006)	Įmonių konkurencingumą aiškina, remdamasi valstybėje esama institucine sistema, pramonės struktūra ir kitomis valstybės charakteristikomis. Visi susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai, kurie gali kooperuotis. Šis veiksnys įvardijamas kaip visų esančių šakų papildančių viena kitą sistema.
	M. E. Porteris	Įmonių strategija, struktūra ir konkurencingumas siejasi ir priklauso nuo šalies kultūrinių ypatumų. Ne priklausomai nuo šalių skirtumų, jei įmonių strategija nebus orientuota į veiklą konkurencijos sąlygomis ir skirta ateičiai, tai tokios įmonės užsienio rinkose konkurencinio pranašumo neįgis.

	A.Smithas ir D. Ricardas	Konkurencingumas buvo vertinamas produkcijos gamybos kaštais – kuo kaštai yra mažesni, tuo didesnį (absoliutų arba santykinį) pranašumą šios prekės atžvilgiu šalis įgyja tarptautinėje rinkoje. Taigi kuo intensyviau šalis eksportuoja tam tikrą prekę, tuo didesnis yra šios valstybės konkurencingumas šios prekės atžvilgiu.
<b>Konkurencingumo nagrinėjimas per veiklos rezultatus</b>	J. Sinkienės (2008)	Norint pasiekti konkurencinį pranašumą reikia sugebėti tinkamai įvertinti įmonės veiklą, mokėti išanalizuoti įmonės esamą padėtį konkurencinėje aplinkoje ir sugebėti pasirinkti ir paruošti tinkamą konkurencingumą stiprinančią strategiją. Didelės įtakos turi, jeigu organizacijos darbuotojai moka sistemingai analizuoti ir vertinti atliktos veiklos rezultatus, priimti protinius ir sėkmę garantuojančius sprendimus. Taip pat tokių sprendimų priėmimui įtakos turi esamos tinkamos priemonės, kuriomis galima pasinaudoti.
	A. Malakauskaitė (2008)	Iš tiesų didelę reikšmę organizacijoms ir jų veiklos rezultatams turi politika, šalies ekonominės veiklos struktūra, inovacijų lygis, nacionalinė mokesčių politika, žmoniškųjų išteklių vystymas, tarifai, makroekonomikos ir pramonės iniciatyvos, kitos viešosios politikos sąlygos, pasiekiamumo laipsnis, darbo jėgos išsilavinimo lygis ir pan.
<b>Konkurencingumas nagrinėjamas per aplinkos veiksniai</b>	E.Vaiginienė (2006)	Įmonių konkurencingumas priklauso nuo to, kaip jos geba valdyti savo išteklius, tokius kaip: finansai, darbuotojai, technologijos, marketingo, gamybos ir kitas funkcines žinias, strateginį pranašumą ir išnaudoti atsirandančias galimybes.
	F. R. Zammutas (2005)	Konkuruojančias įmones veikia ekonominės, politinės, socialinės, technologinės ir ekologinės aplinkos veiksniai. Jų visuma vadinama makro aplinkos sąlygomis.
<b>Konkurencingumo vertinimas teisingos rinkos sąlygomis</b>	B. Robertsas (2006)	Labiausiai atkreipiamas dėmesys, į sugebėjimą laisvos ir teisingos rinkos pagrindu gaminti, pardavinėti prekes ar teikti paslaugas. Šios teikiamos paslaugos turi atitikti keliamus tarptautinės rinkos reikalavimus.
	M. Fridmanas (2010)	Sąžiningos konkurencijos apsauga siekiama ne didinti ūkio subjektų vartotojams siekiamą naudą, o apginti pavienius asmenis ar ūkio subjektus nuo monopolistų galios, nesąžiningos konkurencijos ir kitų veiksnių, kuriais pardavėjai pelnosi vartotojų sąskaita.
<b>Konkurencingumo nagrinėjimas per kainų politiką</b>	E.Vabalas (2011)	Konkurencingumas yra labai plati ir sudėtinga sąvoka. Mažinant kainas ir siekiant pasisekimo kovoje su konkurentais, reikia optimaliausiai sumažinti prekių (produkcijos) savikainą. Galima sukelti dirbtinį kainų mažinimą, siekiant užimti konkurentų vietą arba juos visai pašalinti iš konkurencinės kovos, tačiau dempingas <sup>1</sup> yra neleistas. Kainų politika konkurencingume yra rizikingas metodas, nes tam, kad pasiektų įmonė savo tikslų, ji turi sumažinti gamybos išlaidas arba sąmoningai prarasti pelno dalį bei išlaikyti didesnę rinkos dalį. Vienas iš ekonomiškai nenaudingų metodų pardavėjams ar gamintojams – kainų mažinimas, nes galų gale dažniausiai sumažėja pelnas.
<b>Konkurencingumo nagrinėjimas per vartotojus</b>	S.Adomaitis (2010)	Darbo su klientais gerinimas konkurencingumo stiprinimo aspektų taktiniame lygmenyje jungia: aptarnavimo efektyvumą, rinkos segmentų pritaikymo gerinimą ir komunikacijos su klientais tobulinimą.

<sup>1</sup> Žemesnės nei kitų gamintojų prekių kainos pasiūlymas.

	Jasinionienė ir Tamošiūnienė (2008)	Konkurencijos pagerėjimo niekada nepajusi, jeigu tiesio imituosi sėkmingą veiklą. Konkurencingumas pasireiškia galimybe tarnauti vartotojams, pigesniais, geresniais būdais, be privilegijų, apribojimų, tiems kuriems naujovės ir inovacijos neparankios.
	R.Keršienė (2008)	Siekiant didinti įmonės konkurencingumą kaip vieną iš veiksnių į ką reikia atsižvelgti išskiriame personalo darbą su klientais. Įvertintas turi būti komunikacijos su klientais aspektas. Konkurencingumo didinimo veiksniai ilguoju laikotarpiu priklauso nuo įmonės išteklių ir pajėgumų suderinimo su klientų poreikiais ir vertės jiems teikimu. Taip pat nuo izoliuojančių mechanizmų egzistavimo aplinkoje (šakos arba rinkos).
<b>Konkurencingumo nagrinėjimas per prekės kokybę</b>	M. E. Porter (2004)	Įmonė, pagerinusi teikiamų paslaugų kokybinės charakteristikas, orientuodamasi į aukštesnės kokybės prekių pardavimą gauna didesnes galimybes konkuruoti rinkoje, be to ji gali padidinti ir kainas. Sustiprinti savo pozicijas konkurencinėje rinkoje, įmonė gali ne tik kainų bei kokybės metodų pagalba, bet ir įmonės įvaizdžio pagalba.
	K. Rainisto (2003)	Dažnai konkurencinį pranašumą tarp kitų įmonių nulemia organizacijos stiprus ir geras įvaizdis, ženklo lojalumas, siūloma gera kokybė. Visi šie veiksniai yra svarbūs pritraukiant klientus, tačiau naujų klientų pritraukimas yra brangesnis negu nei senųjų vartotojų išlaikymas.
<b>Konkurencingumo nagrinėjimas įdiegiant naujas technologijas</b>	J. A. Schumpeteris (2001)	Naujos technologijos leidžia sumažinti įmonių patiriamus gamybos, sandorių kaštus, taip pat sumažina parduodamos prekės kainą, padidina jos kokybę ir investicijų grąžą. Visų šių veiksnių dėka išauga prekių paklausa ir jas gaminančių įmonių produktyvumas. Dėl inovacijų išauga ir šalies pajamos iš parduodamų patentų, jos įvaizdis tarptautinėse rinkose. Visi šie veiksniai lemia konkurencingumo padidėjimą ir ateityje padeda "įveikti išteklių ir bet kokių kitą stygių".
	S.Adomaitis (2010)	Didinti ir stiprinti konkurencingumą įmonė turi per organizacijos strategiją, naujovių kūrimą, jų planavimą ir valdymą. Taip pat norint pirmuoti rinkoje įmonė turi naujoves ir technologija diegti kuo sparčiau įsisavinti negu jų konkurentai.
<b>Konkurencingumo vertinimas per strategijų sukūrimą</b>	F. Hayekas (2002)	Konkurenciją supranta kaip pažinimo procesą, kai galiausiai paaiškėja tikroji ribotų išteklių vertė, jų naudojimo alternatyvos ir pareikalautas kiekis. Tobulos konkurencijos pusiausvyroje produkcija kainuoja tiek, kiek verta jos gamyba ir pristatymas vartotojui, gamybos veiksniai naudojami ten, kur jų grąža didžiausia, o jų kaina atitinka jų sukurtą pridėtinę vertę.
	I.Maksvytienė, L.Urbonas (2001)	Konkurencingumą didinant didelės įtakos turi vadybos sutelktumas į didinimą. Turi atkreipti dėmesį į ilgalaikius iškeltus uždavinius ir iškeltus tikslus. Iškeltų uždavinių sprendimui spręsti atliekamos SSGG <sup>2</sup> analizės ir verslo planų pagrindu, strategijos kiekvienam padaliniui. Antras aktualus uždavinys įmonės struktūrizavimas ir šią problemą atitinkanti charakteristika – vadybos sistemos prisitaikymas.

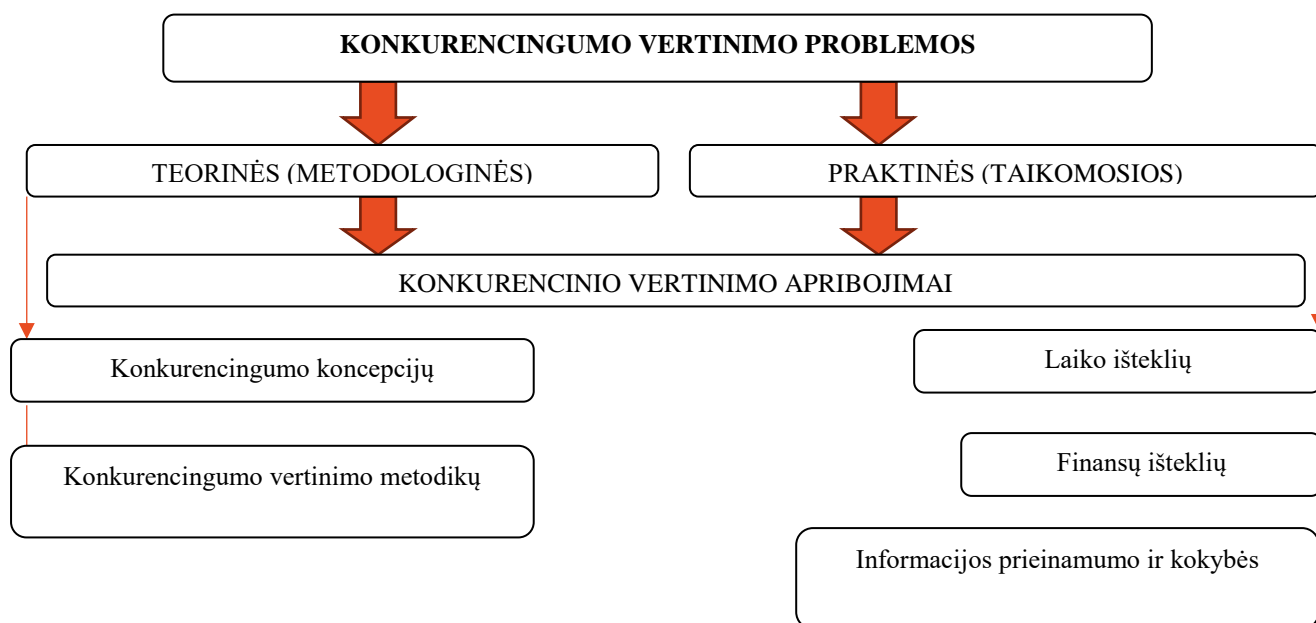
Įvertinus įvairių mokslininkų straipsnių ir darbų turinį prieinama vieningos ir bendros nuomonės, jog konkurencingumo didinimo svarba yra aktuali visose įmonėse. Kad įmonė taptų lyderiu, konkurencinėje aplinkoje, reikalingos didelės pastangos, neretai ir dideli pokyčiai. Todėl konkurencingumo sąvoka įvardijama kaip natūrali atranka, kurioje silpniausi ir mažiausiai pažengę

<sup>2</sup> Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė.

objektai tenkinasi prasčiausiais rezultatais ir žemiausiomis pozicijomis. Konkurencingumo didinimo siekimui pasitelkiama įvairiausių priemonių: žmogiškųjų išteklių gerinimas, inovacijų diegimas, ekonominių rodiklių didinimas, naujų strategijų kūrimas ir įgyvendinimas, kainos ir kokybės santykis, vartotojų pritraukimas ir t.t.

Taip pat siekti pranašumo rinkoje galima renkantis produkto diferenciaciją ar mažesnę kainą, ši diferenciacija suteikia galimybę gauti didesnę pelną rinkoje. Didinant konkurencingumą atsiranda poreikis siekti geriausių rezultatų, patenkinami vartotojų poreikiai, didinamas įmonių pelningumas ir keliamas valstybės bendrasis vidaus produktas. Nepaisant konkurencingumo analizės lygių įvairovės, visi konkurencingumo analizės lygmenys yra vienas nuo kito tiesiogiai priklausomi ir susiję.

Remdamiesi įvairių mokslininkų straipsniai V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2010) sudarė konkurencingumo vertinimo problemų ir apribojimų schemą (žr. 1 pav.). „Konkurencingumo vertinimo problemos skirstytinos į susijusias su koncepciniais ir metodiniais apribojimais, bei išreiškiančias konkrečias konkurencingumo vertinimo metodikų taikymo problemas“ (V. Navickas, A. Malakauskaitė, 2010).



**1 pav. Konkurencingumo vertinimo problemos ir apribojimai (V. Navickas, A. Malakauskaitė, 2010)**

Metodologinės konkurencingumo vertinimo problemos susijusios su konkurencingumo sistemų apribojimais ir konkurencingumo vertinimo metodikos apribojimais. Pirmuoju atveju, literatūros šaltinių analizė leidžia teigti, kad nėra vieningos nuomonės formuluojant konkurencingumo sąvoką. Dauguma mokslininkų akcentuoja mikroekonominę konkurencingumo reikšmę (M.E. Porteris, (2004) ir kt.). Tarptautinio lygio organizacijos dažniausiai pabrėžia mezo ir makroaspektus. Nėra ištirta, ar konkurencingumą lemia vien tik ekonominiai veiksniai, ar turi įtakos ir socialinės gerovės veiksniai.

Antruoju atveju, mokslininkų aprašomos konkurencingumo sampratos įvairovė, atitinkamai suformuoja vertinimo metodikų įvairovę. Nesutariant dėl vieningos konkurencingumo sampratos, kyla problema dėl objektyvios konkurencingumo kriterijų sistemos sudarymo (Pasaulio Ekonomikos forumas OECD, 2009).

Taikomasias konkurencingumo vertinimo problemas sudaro laiko išteklių, finansinių išteklių ir informacijos prieinamumo barjerai.

Laiko išteklių problema siejama su tikslumu, operatyvumu ir taktiškumu. Dažniausiai gaunami duomenys yra neoperatyvūs. Todėl susidariusias problemas ir priežastis sunku greitai ir gerai įvertinti. Kartais netgi statistiniai konkurencingumo duomenų rodikliai yra gaunami ir publikuojami jau praėjus tam skirtam laikotarpiui, o kartais net pasikeitus jų sąlygoms.

Antrasis apribojimas – lemiamas finansinių išteklių. Konkurencingumo didinimas yra glaudžiai susijęs su finansiniais ištekliais. Kuo daugiau ir sunkiau yra analizuojami konkurencingumas, tuo daugiau toks darbas reikalauja išteklių. Visos metodikos, kurioms įvertinti reikia atlikti empirinius tyrimus – tikslesnės. Apklausos atskleidžia įvairiausių dalykų, kurie daro įtaką konkurencingumo didinimui, bet dėl išaugusių sąnaudų, ne visada yra galimybė pritaikyti šia metodikas, nes sąnaudos viršija numatytą gauti pelną. Norint konkurencingumą įvertinti, reikia ne tik būti pasiruošus stiprią, apibendrintą strategiją, sistemą, bet ir sugebėti pasinaudoti tau suteikiama informacija.

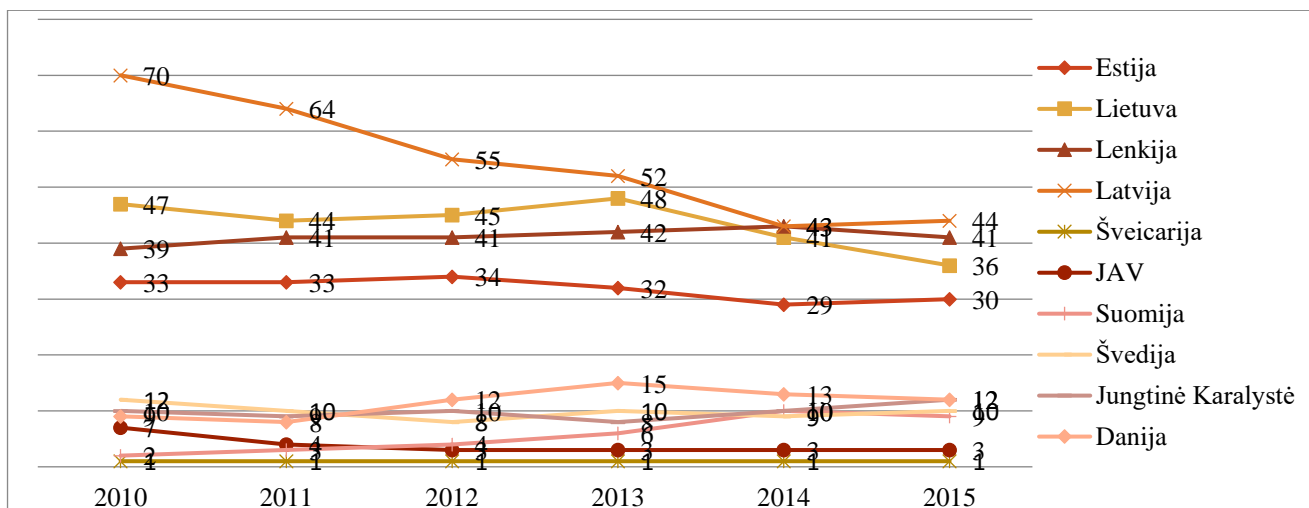
Įvertinus visas metodikas, galima daryti išvadą, kad konkurencingumo įvertinimo procesas yra imlus finansų ir laiko ištekliams. Norint turėti tikslią, patikimą bei vertingą informaciją, reikia kuo efektyviau, išsamiau išanalizuoti metodikas. Toks patikimas vertinimo procesas reikalauja nemažų kaštų ir tam tikro laiko tarpo. Tačiau abiem atvejais dažniausiai įmonėms trūksta sąnaudų ir informacijos pasiekimo būdų ir laiko. Todėl pagrindinės metodologinės ir teorinės problemos yra konkurencingumo suvokimo, sampratos aiškinimo trūkumas ir vertinimą lemiančių veiksnių apribojimai.

PEF<sup>3</sup> kiekvienais metais atlieka pasaulio šalių vertinimus pagal BKI<sup>4</sup>. BKI skaičiuojamas atsižvelgiant į visų šalių respondentų vertinimus, svarbiausius rodiklius, tai yra įvertinami pagrindiniai reikalavimai, efektyvumo skatinimo, inovacijų ir verslo išmanumo veiksniai.

---

<sup>3</sup> Pasaulio ekonomikos forumas.

<sup>4</sup> Bendras konkurencingumo indeksas.

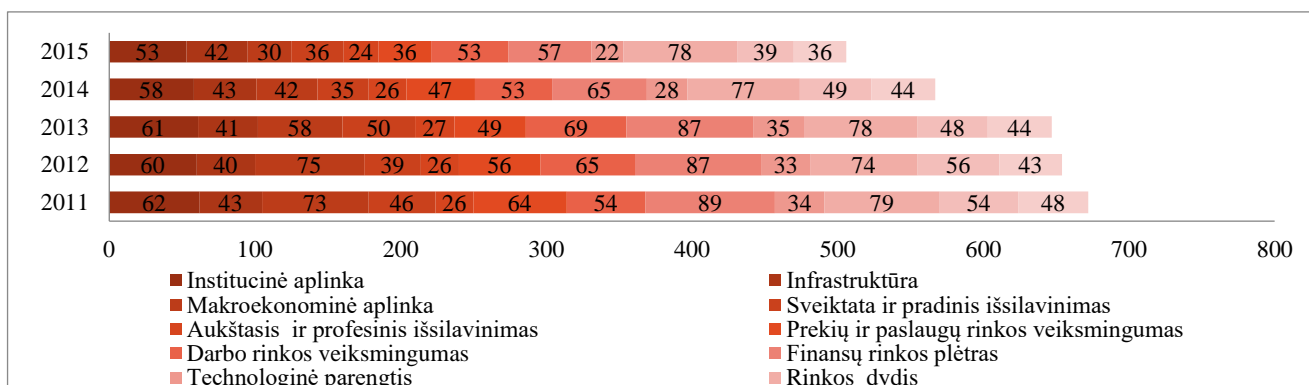


**2 pav. Lietuvos ir kai kurių pasaulio šalių reitingo pagal BKI kitimas 2010–2015 m (sudaryta pagal Lietuvos statistiko departamento duomenis)**

2015 m. Pasaulio ekonomikos forumo konkurencingumo tyrimo duomenimis, septintus metus lyderė pagal BKI išlieka Šveicarija. Lietuva pagal BKI pakilo 5 pakopomis aukštyr ir užėmė 36 vietą.

Šalių konkurencingumo tyrimuose 2015 m. dalyvavo 118 Lietuvos įmonių vadovų, iš jų 48 proc. vadovavo įmonėms, turinčioms 150 ir daugiau darbuotojų, 52 proc. – turinčioms nuo 21 iki 149 darbuotojų. Pagal ekonominės veiklos rūšį tyrime dalyvavo žemės ūkio – 3 proc., pramonės – 25 proc., paslaugų veiklos – 72 proc., – įmonės. Įmonių vadovai pildė PEF klausimyną.

Iki krizinio laikotarpio (2008 m.) Lietuva buvo pripažįstama į tokių šalių gretas, kur visa ekonomika yra pagrįsta našumu. Tačiau nuo 2009 m. Lietuva, kaip ir Latvija, priskiriama šalims, pereinančioms į naujovėmis grindžiamą ekonomiką.



**3 pav. Lietuvos reitingas pagal BKI komponentus 2011–2015 m (sudaryta pagal Lietuvos statistiko departamento duomenis)**

Įvertinant šalies institucinę aplinką, infrastruktūrą, makroekonomiką, sveikatą ir pradinį išsilavinimą, 2015 m. Lietuva iš 37 vietos pakilo į 35 vietą. Lietuvoje aukščiausiai įvertintos šios pagrindinių reikalavimų sritys: makroekonominės aplinkos – 30 vieta (2014 m. – 42, 2013 m. – 58, 2012 m. – 75), sveikatos bei pradinio išsilavinimo – 36 vieta (2014 m. – 35, 2013 m. – 50, 2012 m. –



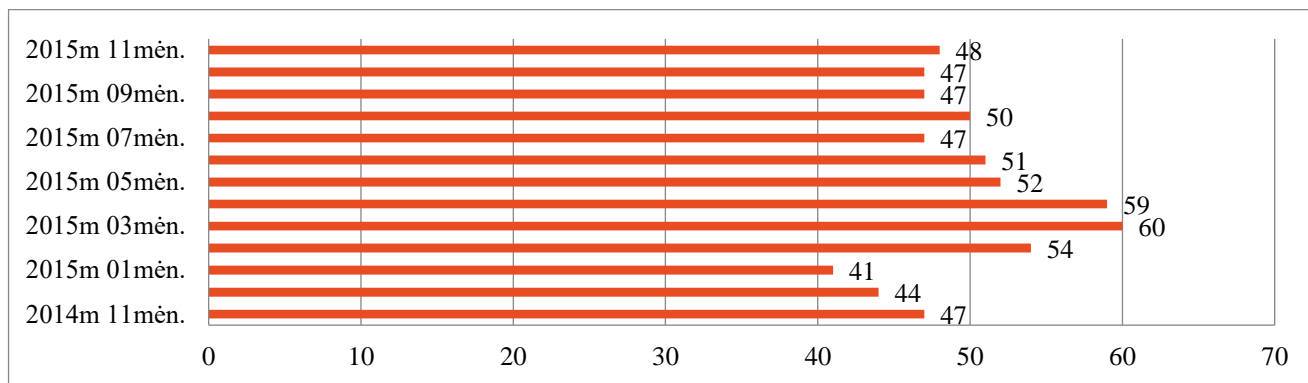
39), ir infrastruktūros – 42 vieta (2014 m. – 43, 2013 m. – 41, 2012 m. – 40) sritys, o prasčiausiai – institucinė sritis – 53 vieta (2014 m. – 58, 2013 m. – 61, 2012 m. – 60).

Pagal našumą, aprėpiančią aukštojo išsilavinimo ir profesinio mokymo, prekių ir darbo rinkos našumo, finansų rinkos plėtros, technologinės parengties, rinkos dydžio vertinimus, Lietuva pakilo dvejomis pakopomis aukštyr – iš 38 į 36 vietą. Lietuvoje aukščiausiai įvertintos šios našumą skatinančių veiksmų sritys: technologinė parengtis (22 vieta), aukštojo mokslo ir profesinio mokymo (24 vieta). Prasčiausiai įvertinta: Lietuvos rinkos dydis (78 vieta) ir finansų rinkos plėtra (57 vieta).

Pagal inovacijų ir verslo išmanumo indeksą 2015 m. Lietuva pakilo 7 pakopomis aukštyr užėmė 37 vietą (2014 m. – 44 vieta). Lietuva pagal verslo inovacijų diegimą vertinama iš 49 vietos pakilo į 39.

Aukštas vietas Lietuva užima pagal moterų užimtumą (15), vietinių tiekėjų skaičių (16), eksporto dalį BVP (17), fiksuoto plačiajuosčio interneto vartotojų skaičių (17), importo dalį BVP (18), vietinės konkurencijos intensyvumą (18), matematikos ir gamtos mokslų ugdymo kokybę (20), turinčių vidurinių (21) ir aukštąjį išsilavinimą gyventojų lygį (21), pradinio išsilavinimo kokybę (22), geležinkelių infrastruktūros kokybę (23), interneto pralaidumą (23), mokslo ir gamybos bendradarbiavimą (27), darbo užmokesčio ir našumo santykį (27 vieta).

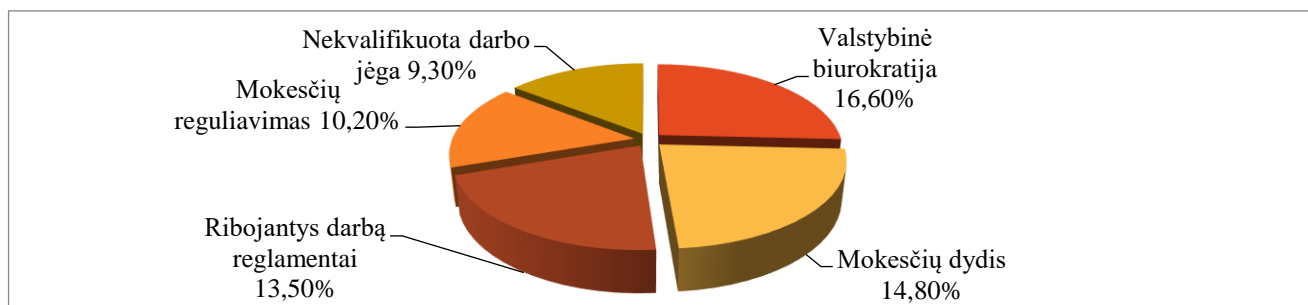
Žemiausias vietas tarp 140 pasaulio šalių Lietuva užima pagal mokesčių poveikį skatinimui dirbti (123), įdarbinimo ir atleidimo iš darbo tvarką (120), šalies gebėjimą pritraukti talentingus specialistus (116), atleidimo iš darbo išlaidas (109), šalies gebėjimą išlaikyti talentingus specialistus (108) ir valdžios reguliavimo našumą (103).



**4 pav. Mažmeninės prekybos įmonių konkurencingumas (sudaryta pagal Lietuvos statistiko departamento duomenis)**

Lietuvos statistikos departamento duomenimis mažmeninės prekybos įmonių konkurencingumas per praėjusius metus kito. Mažiausias konkurencingumo procentas buvo 2015 m. sausio mėnesį, jis siekė vos 41%. Vėliau konkurencingumas tarp įmonių augo ir 2015m. kovo mėnesį pasiekė 60%. 2015 m. eigoje iki lapkričio mėnesio šis procentas buvo beveik stabilus ir žymiai nesikeitė. Paskutiniiais

duomenimis šių metų lapkričio mėnesio konkurencingumo lygis tarp Lietuvos mažmeninės prekybos įmonių siekė 48%. Iš statistinių duomenų analizės matyti, jog įmonės yra konkurencingos.



**5 pav. Lietuvos verslo plėtros barjerai (sudaryta pagal Lietuvos statistiko departamento duomenis)**

2015–2016 m. pasaulio konkurencingumo tyrimo klausimyne Lietuvos verslininkai (16,6 proc.) atsakydami į užduotą klausimą, kas labiausiai trukdo verslo plėtrai, teigė, kad neefektyviai dirbanti valstybinė biurokratija. 14,8 proc. verslininkų teigė, kad slegia dideli mokesčiai, trečioje – ribojančius darbą reglamentus (13,5 proc.).

Iš analizuotos statistinės informacijos ir mokslinės literatūros, galima teigti, kad konkurencingumo klausimas yra aktualus visose šalyse, įmonėse ir organizacijose. Nors daug tyrinėta mokslininkų, tačiau konkurencingumo sąvoka nėra vieningai, iki galo ir tiksliai apibrėžta. Kadangi visi mokslininkai neranda vieno apibrėžimo, interpretuoja savaip. Iš analizuotų statistinių duomenų aiškiai matyti, kad Lietuvos verslas yra konkurencingas, nes per paskutiniuosius metus, Pasaulio ekonomikos forumo konkurencingumo tyrimo duomenimis, indeksas pakilo penkiomis pakopomis. O valstybės verslininkai kaip didžiausią barjerą didinant konkurenciją įvardina, mokesčių dydį ir neefektyviai dirbančią valstybinę biurokratiją. Išsiaiškinus tokius veiksnius galima formuoti konkurencingumo problematiką. Pirma, nors mokslinėje literatūroje šalies konkurencingumo klausimu diskutuojama jau nuo XVI amžiaus, tačiau šiandien vis dar nėra aiškus šalies konkurencingumo apibrėžimas. Antra, mokslininkams nesutariant ir neprieinant vieningos nuomonės dėl konkurencingumo sampratos, prarandama galimybė nustatyti įmonės konkurencingumo turinį atskleidžiančius didinimo veiksnius.

## **2.MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO SPRENDIMŲ DIVERSIFIKUOJANT ĮMONĖS VEIKLĄ TEORINIS PAGRINDIMAS**

### **2.1.Konkurencingumo samprata**

Konkurencingumo sąvoka kyla iš žodžio „konkurencija“, šis žodis kilęs iš lotyniško žodžio „concurrentia“, reiškiančio varžymąsi, susidūrimą. Todėl konkurencingumas yra siejamas su nenustojančiu varžymusi, kovojimu dėl geresnės vietos rinkoje, su kitais subjektais. Tačiau tokį reiškinį kaip konkurencingumas įvairiausi autoriai skirtingai interpretuoja, vertina ir supranta, todėl tikslaus ir vieningo konkurencingumo sąvokos apibrėžimo nėra. Dėl šios priežasties reikalinga įvairių mokslininkų literatūrų analizė, kuri padės rasti ir pateikti konkurencingumo sampratą.

Mokslinėje literatūroje, tiek lietuvių tiek užsienio mokslininkai, konkurencingumą įvardina labai skirtingai. Visi jie prieina vienos išvados, kad tai yra įvairiai vertinama ir interpretuojama ekonomikos sąvoka.

Lietuvių mokslininkai toki kaip V. Kavainauskienė ir V. Snieška (2012) nurodo, kad „konkurencingumas – tai sudėtinga charakteristika, ir norint ją apibūdinti ir išmatuoti reikia įvertinti įvairius rodiklius, objekto ir subjekto savybes, taikyti skirtingas metodologijas“. Pagal pateiktą tokį apibrėžimą galima teigti, kad konkurencingumo vertinimas yra ilgas ir sunkus procesas, kurio metu reikia atlikti ne mažai tam tikrų organizacinių analizių ir skaičiavimų. Analizės turi būti susijusi su įmonių darbo išteklių, kaštų, geografinės aplinkos tyrimais ir skaičiavimais. Turint tam tikrus rezultatus iš karto atsiranda varžymasis ir noras aplenkti konkurentus. Kad konkurencingumas yra varžymasis patvirtina toki mokslininkai kaip R. Stanikūnas (2009), Melnikas (2001), A. Ronomanskaitė ir J. Banytė (2003). Jie teigia, kad tam tikri subjektai įvertinę savo galimybes siekia pirmumo ir vis geresnių rezultatų nei jų konkurentai turi. Tai yra tarsi rungtynės tarp dviejų ar net daugiau organizacijų. Tokių rungtynių pagrindiniai veiksniai tampa, tam tikrų prekių ar paslaugų kokybės gerinimas, atitinkamų kainų koregavimas, pateikiamų prekių išvaizdos tobulinimas, darbuotojų kvalifikacijų kėlimas ir t.t. „Pasaulio konkurencingumo pranešime 2009-2010“ (The Global Competiveness Report 2009-2010) konkurencingumas apibrėžiamas kaip „institucijų sistema, politika ir veiksniai, kurie lemia šalies ar organizacijos produktyvumo lygį“. Šis apibrėžimas labiau taikomas plačiąja, tarptautine prasme.

Iš analizuotų lietuvių mokslininkų pateiktų apibrėžimų galima teigti, kad daugiau ar mažiau jie visi prieina vienos bendros išvados, kad konkurencingumas yra glaudžiai siejamas su gebėjimu būti pirmu, siekiant pelningų įmonės rodiklių, tačiau tik sąžiningomis priemonėmis. Svarbu neatsilikti ir vystyti naujoves savo darbinėje aplinkoje, stengtis būti patrauklesniems nei konkurentai.

Kaip lietuvių mokslininkai taip ir užsienio mokslininkai neturi vieno tikslaus konkurencingumo sąvokos apibrėžimo. Pats žinomiausias konkurencingumo specialistas yra M. E. Porteris (2004). Jis savo knygoje konkurencingumą analizuoja savaip, pagal savo sukurtą „deimanto“ modelį. Išanalizavus jo pateiktą modelį konkurencinis pranašumas suvokiamas, kaip „šalies sugebėjimas sukurti tokią aplinką, kuri įgalintų įmones tobulėti ir diegti naujoves greičiau negu užsienio konkurentai“. Kitas mokslininkas R. Wishas (2007) ir D. G. Goyderis (2008) konkurencingumą suvokia kaip tam tikrų subjektų ūkio šakoje kovą dėl pranašumo, pritraukiant vartotoją. Ta kova vyksta tarp tokias pačias ar panašias paslaugas, prekes teikiančių organizacijų, tam tikrai vartotojų grupei. Kitų autorių konkurencingumo sąvokos paaiškinimai pateikti 2 lent.

**2 Lentelė. Konkurencingumo sąvokos aiškinimas (sudaryta autorės)**

<i>Šaltinis</i>	<i>Sąvokos aiškinimas</i>
V. Navickas, A. Malakauskaitė, 2010	„Konkurencingumas išreiškia santykinę, įmonės, ūkio šakos, regiono, šalies ar šalių grupės (ekonominę, socialinę, technologinę ir kt. ) poziciją kitų įmonių, ūkio šakų, regionų, šalių ir jų grupių atžvilgiu“.
V. Kvainauskaitė ir V. Snieška, 2012	„Konkurencingumas - tai sudėtinga charakteristika, ir norint ją apibūdinti ir išmatuoti reikia įvertinti įvairius rodiklius, objekto ir subjekto savybes, taikyti skirtingas metodologijas“.
D. G. Goyderis, 2003	Tai santykis tarp bet kokio skaičiaus įmonių, kurios parduoda panašias prekes ar paslaugas tuo pačiu laiku apibrėžtam vartotojų ratui.
R. Vainienė, 2008	„Konkurencingumas – asmens, produkto, įmonės, šakos ar šalies pajėgumas konkuruoti rinkoje“.
M. E. Porteris (2004)	Konkurencingumas gali reikšti šalies pasirengimą konkuruoti ateityje t.y., turėti galimybę laimėti būsimas varžybas. Taip pat konkurencingumą apibrėžia kaip praeities veiklos žymę. Būti konkurencingam šia prasme reiškia, kad pasisekė užimti tam tikrą gerą padėtį.

Paanalizavus visų mokslininkų literatūrą, galima daryti prielaidą, kad konkurencingumas yra lyg varžybos, kuriose išlieka tik stipriausi ir pajėgiausi konkurentai. Tai natūrali įmonių atranka, kurioje reikia kovoti dėl norimos geresnės vietos rinkos ir ekonomikos srityje. Būti konkurencingam ir išsilaikyti toje pačioje pozicijoje yra labai sunku, nes tai reikalauja daug įmonės sąnaudų, išsamių finansinių rodiklių ir žmogiškųjų išteklių analizių, pokyčių ir naujovių diegimo. Tačiau konkurencija yra būtinas ekonomikos veiksnys, kuris padeda tobulėti ir gerinti savo aplinką įmonėms. Reikia nebijoti konkuruoti, nes tai yra išsisęs nenutrūkstamas tobulėjimo procesas, kurio metu viskas vis atnaujinama.

## **2.2. Konkurencingumą sąlygojantys veiksniai**

Visi verslininkai kurdami savo organizacijas pirmiausiai pasirenka sferą, kurioje norėtų plėtotis ir dirbti. Jau nuo pat pradžių pasirinkimas turi didelę įtaką verslo ateičiai. Paprasčiausiai ne taktiškai pasirinkta verslo kūrimo vieta gali turėti neigiamą ar teigiamą įtaką visos organizacijos sėkmei. Taip

pat ir suprantama, kad kiekvienas nori būti unikalus, tačiau šių laikų kasdienybė yra tokia, kad lengvas pasiekiamumas ir pakaitalų pasirinkimo gausa yra labai didelė. Todėl ir esamų konkurentų skaičius visada nemažas, o naujai atėjusiam konkurentui yra labai sunku išsilaikyti ir likti konkurencinėje kovoje.

Pasak Lietuvos informacijos instituto „firmos sėkmė priklauso nuo vidinių (pačios įmonės ar organizacijos) ir išorinių (mikroaplinka, makroaplinka) įmonės veiksnų“ (žr. 6 pav.). Vidiniai veiksniai, tai yra pačios organizacijos ar įmonės esami ištekliai, kurie dažniausiai būna unikalūs ir išskirtiniai. Išoriniai aplinkos veiksniai būna nustatyti pačios šalies mastu. Įmonės yra neįgalios pakeisti šių sąlygų, kurios dažniausiai nulemia visos šalies ekonominius rodiklius.

*Išorės veiksniai.* Tai sudaro šalyje nustatyti įstatymai, kurie reguliuoja ir reglamentuoja ekonominius santykius tarp organizacijų. Konkurencingumą reguliuoja mokesčių įstatymai, aplinkos apsaugos, vartotojų teisių ir reklamos reguliavimas. Tokie įstatymai reikalingi, kad esanti konkurencija tarp įmonių būtų vykdoma sąžiningomis priemonėmis ir kad niekas nebūtų įstatymiškai pažeista. Labai didelę įtaką daro ekonomikos nestabilumas. Esanti nestabili ekonominė situacija Lietuvoje tikrai nėra pajėgi geram konkurencingumui. Nors sakoma, kad ekonominė krizė jau praėityje, tačiau į tokį ekonominį lygį koks buvo prieš krizinis dar negrįžtama. Didžiųjų pasaulio šalių nesutarimai taip pat stabdo eksportą ir importą. Atsiradusi trintis didina įtampą ir mažina bet kokią šalies ekonominės situacijos pagerėjimą. Nusmukusi ekonomika dažniausiai pakenkia verslo plėtojimui, naujovių diegimui. Esant tokiai situacijai mažėja įmonių pelningumas, kuris labai reikalingas, kad įmonė išliktų konkurencinėje kovoje. Mažėjant pelningumui, mažėja kaštai, žmogiškųjų išteklių tobulinimas, tuo pačiu didėja nedarbo lygis, emigracija į kitas užsienio šalis, smunka gyventojų pajamų lygis. Tai lyg viena ištiesa grandinė, kurioje nutrūkus ar sugedus vienai sferai, stoja ir kitų lygių darbas. Bet koks ekonomikos pasikeitimas turi įtakos konkurencingumui.

*Socialinės aplinkos veiksniai.* Tai viena iš svarbių priežasčių konkurencinėje kovoje, nes žmogus pagrindinis „sraigtelis“ įmonėje. Be darbo rankų nevyktų joki pasikeitimai ir darbai. Dažniausiai socialiniai veiksniai mėgstami skirstyti į kelias rūšis, tai žmogaus gyvenimo stilių, demografinius ir žmogaus propaguojamas vertybes. Žmonių gyvenimo stilius priklauso nuo gaunamų pajamų dydžio. Jeigu darbuotojas gauna mažą atlyginimą, o mėgsta gyventi ir leisti sau skaniau, prabangiau ir geriau, tai, aišku, kad jis ieškos išeities iš padėties, pagerinti savo kasdieninę buitį. Dažniausiai tai būna emigracija į užsienio šalis, kur gaunamos pajamos tenkina žmogų, kur asmuo jaučiasi pilnavertis ir orus. Demografija yra glaudžiai susijusi su gyvenimo stiliumi. Problema ta pati, tik kitas veiksnys. Sumažėjusi demografija turi didelės įtakos vartotojų sudėčiai ir darbo jėgos pasiūlai. Tuo pačiu mažėja ir gimstamumo lygis, nes patirta ekonominė krizė privertė didinti pragyvenimo lygį, verslininkus kelti kainas, tačiau gaunamų pajamų lygis nedidėjo, arba net mažėjo. Daug žmonių atleidinėjami iš darbo vietų. To sekoje daug jaunų specialistų, darbingų piliečių emigravo. Prastėjanti pragyvenimo situacija

keičia ir žmonių mąstymą, vertybes. Visi šie išvardinti veiksniai daro didelę įtaką konkurencingumo augimui ar mažėjimui.

*Vidiniai veiksniai.* Vidinių veiksnių daroma įtaka yra efektyviausias ir geriausias būdas pasiekti sėkmę konkurencinėje kovoje. Norint tą sėkmę pasiekti reikia pozityviai žiūrėti į diegiamas naujoves, inovacijas, stengti efektyviai formuoti ir išnaudoti strategijas, aiškiai suvokti, koki tikslai norimi pasiekti. Visa tai neretai daugumai įmonių yra sunkiai įgyvendinama. Visų pirma, vadovams trūksta racionalaus mąstymo. Jų pagrindinis tikslas būna pelno siekimas, tačiau dauguma jų nepagalvoja, kad jo siekimas yra ilgas strategiškasis ir gerai apgalvotas kelias. Todėl daugumos vadovų strategijų kūrimo nepripažinimas, visko darymas neapgalvotai ir neapmąstytai, turi įtakos konkurencinėje kovoje. Toks strategijų nepripažinimas ar silpnas jų kūrimas neleidžia įmonėms visiškai ir efektyviai išnaudoti savo turimas galimybes ir būti konkurencingiems su kitomis, labiau prisitaikančiomis, sparčiau reaguojančiomis į naujoves įmonėmis.

Turimi išteklių dar vienas reikalingas veiksnys išlikti konkurencingam. Išteklių būna materialiniai ir turimi finansiniai. Finansinių išteklių dėka galima diegti inovacijas, kurti geresnę darbinę aplinką, motyvuoti darbuotojus, atsinaujinti prekių asortimentą. Tai turi įtakos ir darbo efektyvumui, kokybei ir spartumui. Jeigu vartotojas patenkintas, tai didės jo lojalumas. Daug sąnaudų išleidžiama darbuotojų tobulinimui, tai lieka mažai finansų kitoms sritims, todėl tai turi neigiamą poveikį konkurencingumo didinimui. Tačiau norinti turėti gerą ir nuolat tobulėjantį kolektyvą, reikia specialistus rengti ir nuolat tobulinti.

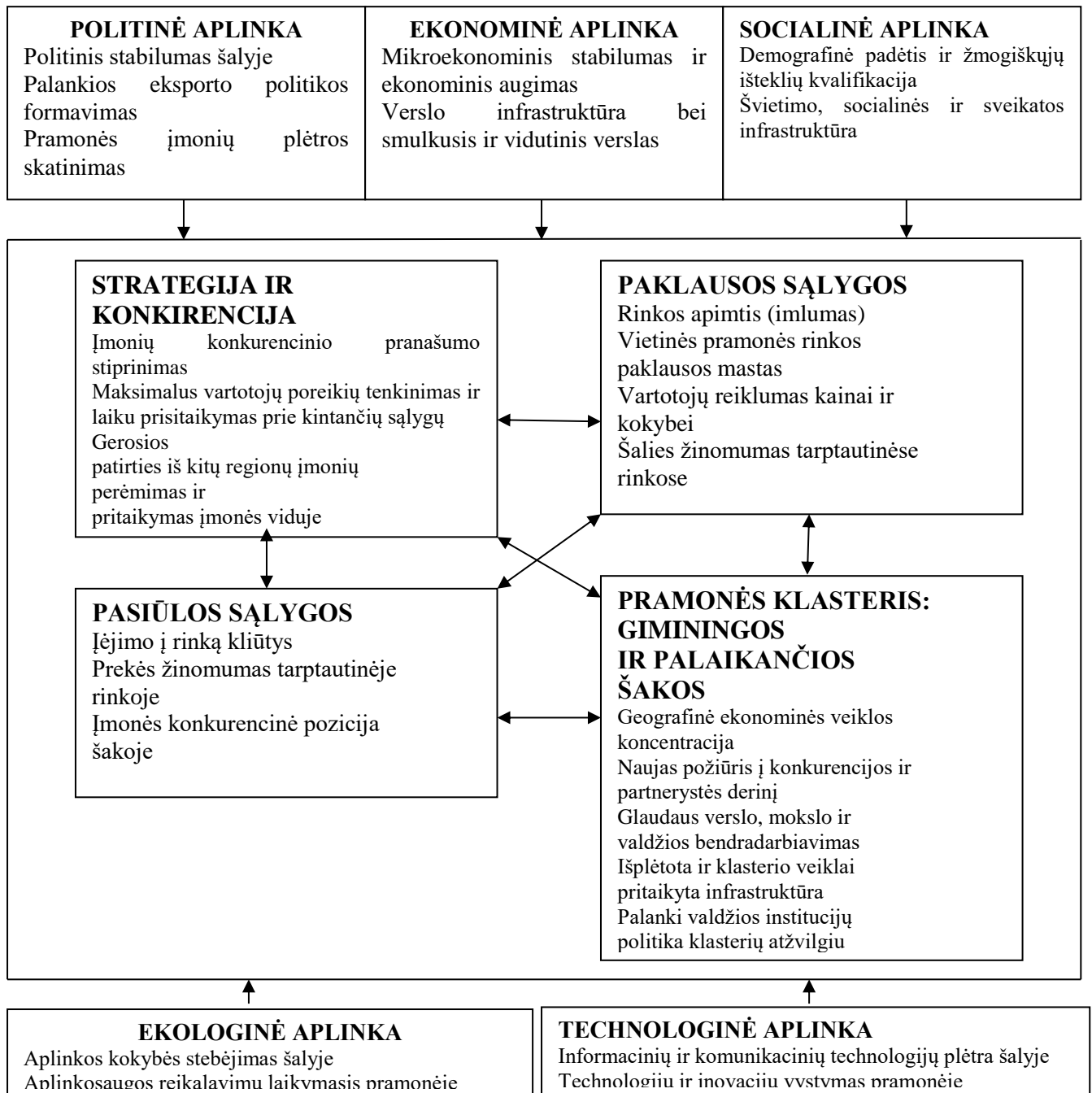
Geografinė prasme esama įmonės padėtis irgi turi įtakos jos konkurencinei sėkmei. Todėl prieš kuriant verslą svarbu gerai apgalvoti ir nuspręsti, kokia aplinka turėtų supti. Geriausia ir idealiausia sąlyga yra būti vieninteliam toje srityje arba tiesiog įsikurti toliau nuo artimiausių konkurentų. Tačiau viskas turi būti strategiškai apgalvota, kad teikiamos paslaugos (prekės) atitiktų to krašto poreikius, kainos ir kokybės santykį. Jeigu vietinė rinką imli ir didelis vartotojų reiklumas, tai konkurencinėje kovoje galima konkuruoti ir siekti geriausių rezultatų.

Ne ką mažesnę įtaką turi ir įėjimo į rinką kliūtys. Dažniausiai tas kliūtis sudaro patys konkurentai. Įmonės norėdamos išsiplėsti rinkoje, turi rasti naujų vartotojų esamoje rinkoje arba stengtis nugalėti esamus konkurentus naujoje rinkoje ir kuo geriau įsiskverbti į ją. Nėra skirtumo kuris atvejis yra priimtinesnis įmonei, tačiau vis tiek norint konkuruoti reikalinga iširti ir kuo daugiau sužinoti apie konkurentų užimamą rinką ir sukurti tvirtą ir veiksnį savo konkurencinę strategiją. Su sėkminga strategija ir didės įmonės vartotojų bazė, o tai tik įrodys kokia konkurencinga įmonė yra.

Tiekėjų lojalumas, teikiamų prekių kokybė ir greitis turi įtakos konkurencinėje kovoje. Atsakingai pasirinkti tiekėjai gerina įmonės įvaizdį ir vardą. Geri santykiai su turimais tiekėjais padeda susitariant dėl pardavimo kainų ar net gaminamos kokybės. Kai vartotojas gauna už prieinamą kainą

gertos kokybės prekę jis yra tampa patenkintas, o vartotojų noro patenkinimas ir turi būti vienas iš svarbiausių tikslų įmonėje.

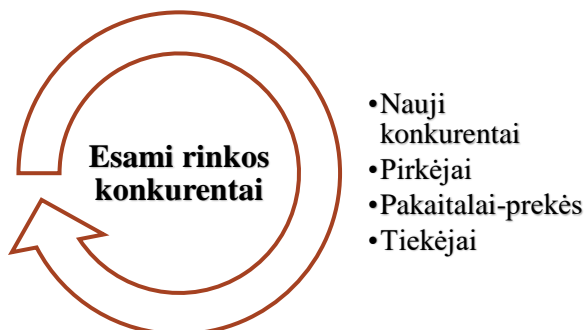
Vyriausybėje esantys valdininkai rengia įvairiausių įstatymus, kurie užtikrina ekonominę laisvę, kad būtų laikomasi laisvosios rinkos sąlygų. Tačiau turi ir užkirsti netinkamą naudojimąsi ekonomine galia. Todėl vyriausybė kuria įvairias agentūras, kurios būtų atsakingos už tvarką ir sąžiningą konkurencinę kovą tarp įmonių. Tai vartotojų teisių gynėjai, specialiųjų interesų grupė ir t.t. Tokios agentūros sukuria pagrindines taisykles, kurių turi laikytis visi verslininkai.



**6 pav. Išoriniai ir vidiniai veiksniai lemiantys konkurencingumą (Meilienė ir Snieška, 2002)**

Kaip teigia žymiausias konkurencingumo mokslininkas, M. E. Porteris, kad svarbiausią ir didžiausią darbą konkurencinėje įmonės kovoje turi atlikti vadybininkas, kuris kuria strategijas. Tačiau

dažniausiai konkurencija yra suvokiama tik kaip susidūrimas su tiesiogiai esančiais konkurentais. Nežvelgiama giliau ir plačiaja prasme. Toks siauras mąstymas trukdo sėkmingai konkuruoti. Pasak V. Navicko konkurencingumo esmę, vykdant paslaugų ar prekių pardavimą tarptautinėje ar vietinėje rinkoje, sudaro penkios svarbios jėgos. Šių jėgų ryšys pateiktas 7 pav. (Navickas, 2012).



### **7 pav. Jėgos sukeliančios konkurenciją šakoje (Rutkauskas A.V., 2006)**

Išanalizavus A.V. Rutkausko sukurtas konkurencingumo jėgas, matyti, kad jos visos turi struktūrą ir bendrus veiksnius, kurie daro įtaką konkuruojant su konkurentais. Norint padidinti ir sėkmingai įgyti konkurencinį pranašumą, reikia nepamiršti visų penkių esančių veiksnių. Juos reiktų išsamiai ir gerai išanalizuoti, nes jie visi glaudžiai susiję. Išsiaiškinus jų sudedamąsias dalis galima daryti išvadas.

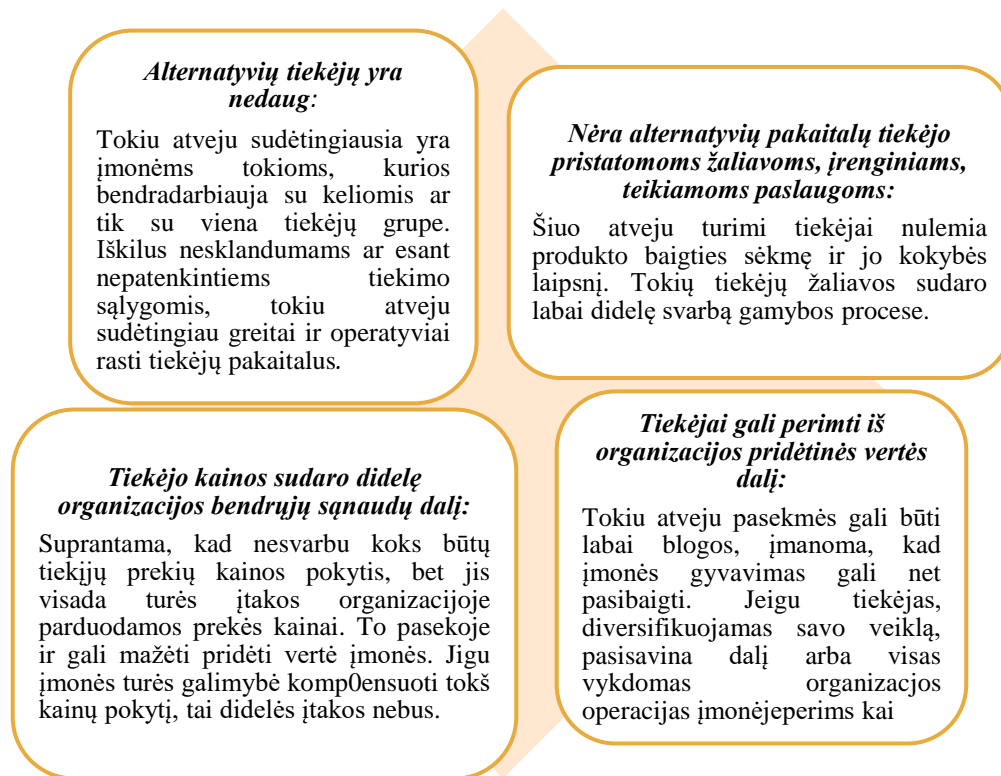
Pirkėjai ir klientai yra viena sudedamoji dalis, kurios dėka konkurencingumas tarp įmonių auga. Šios šakos žmonės turi derėjimosi galią, kurios pagalba galima numatyti kokius strateginius žingsnius reiktų keisti įmonei. Pasak A. Vasiliausko naujas konkurencingumo pagrindines kryptis galima nustatyti tik atlikus klientų derėjimosi galios analizę. Jeigu pirkėjas koncentruotas ir jų kiekis nedidelis, o derėjimosi galia didelė, tai toks vartotojas gali perimti iš organizacijos dalį pridėtinės vertės. Derėjimosi galios kryptys pavaizduotos žr. 8 pav.





**8 pav. Klientų derėjimosi galios kryptys (sudaryta autorės pagal A. Vasiliauskas, 2002)**

Pasak R. Jusevičiaus (2008), paklausos – pasiūlos lygis daro bene didžiausią spaudimo įtaką. Taip pat alternatyvieji produktai ir kaina, bei vartotojų struktūra. Tiekėjai yra tokia sritis, kurią reikia nuolat analizuoti ir tirti. Atlikus strateginius esamų tiekėjų pakeitimus galima numanyti vienas esminių tiekėjų derybos kryptį. Įmonės spaudimą savo esamiems konkurentams dažniausiai daro pasitelkdami tiekėjus, galimybę suteikti kitokias, unikalesnes prekes nei kiti, turėti gerų pakaitalų, produkto diferenciaciją, pirkėjo norų išpildymą, turimus įsipareigojimus, ribojimą įsiliejimą naujų tiekėjų ir pan.



**9 pav. Tiekėjų derėjimosi didinimo galios ( sudaryta pagal A. Vasiliauskas, 2002)**

Pakaitalai, tai kitokios prekės, kurios siūlomos tiems patiems klientams. Tokių pakaitalų grėsmė ir reiškiasi per panašios, tačiau kitokios prekės siūlymą tos pačios grupės vartotojams, galvojant, kad tokie siūlomi pakaitalai pakeis anksčiau naudotas prekes ir nenusileis savo naudojimosi savybėmis, kokybe. Tokių pakaitalų savybių ir kainų palyginimas reiškiasi per spaudimo jėgą. Gali atsitikti ir taip, kad įvestas pakaitas visiškai pakeis buvusią prekę ir ji taps visai nereikalinga. Tačiau toks pakaitalo įvedimo rezultatas reta sutinkamas. Bet naujai įvesta prekė – pakaitalas gali sumažinti įmonės pelningumą, sumažinant ankstesnės prekės kainą, perkamumo paklausą.

Pasak A. Vasliausko (2002) „...pakaitalai gali turėti įtakos produktams net šalia esančiose rinkose, nors iš pradžių ir nebuvo laukta tokios konkurencijos“. Šiuo atveju reiktų išanalizuoti prekių pakaitalų problemas. Jos nurodytos žr. 10 pav.



### 10 pav. Prekių pakaitalų problemos ( sudaryta pagal A. Vasiliauskas, 2002)

Dažniausiai į patrauklią rinką ateina daugiausiai įmonių, kurios sukelia naujų konkurentų grėsmę senosioms rinką užimančioms organizacijoms. Tokia rinką yra patraukli, nes joje yra mažai įėjimo barjerų, kurie varžytų naujų įmonių kūrimąsi ir gana didelė pelningumo norma. Strateginiu požiūriu varžyti naujų konkurentų atsiradimą gali šie atėjimo į rinką barjerai, kurie pavaizduoti žr. 3 lent.

Visose konkurencingose rinkose esamų konkurentų grėsmė nėra vienodai grėsminga. Kur konkurencingumo lygis didelis ir konkurencinė kova vyksta įtempta, ten įmonės reguliariai vykdo tyrimus. Jų metu visada yra tiriamas konkurentų kainų, prekių ar teikiamų paslaugų pasikeitimai, teikiamos investicijos ir t.t. Tačiau įmonėms kurios priklauso mažai konkuruojančiai rinkai, toki tyrimai išsamūs yra nereikalingi ir neefektingi.

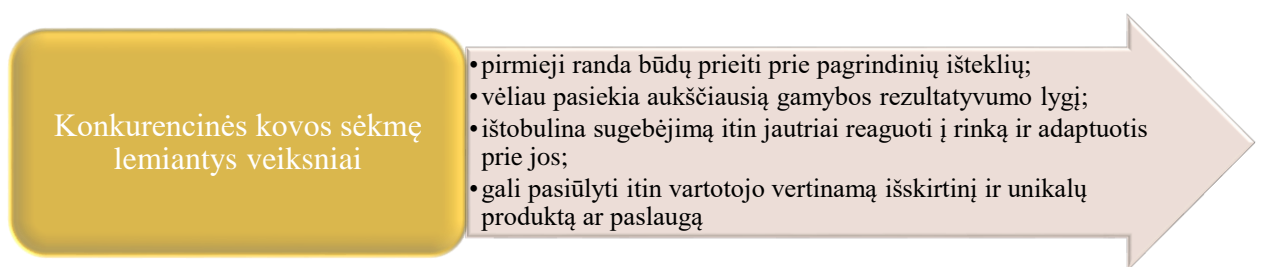
### 3 Lentelė. Atėjimo į rinką barjerai (sudaryta pagal A. Vasiliauskas, 2002)

<i>Atėjimo į rinką barjerai</i>	<i>Paaiškinimas</i>
<i>Masto ekonomika</i>	Pasireiškia dideliu mastu. Nesvarbu ar tu esi naujas tos rinkos dalyvis ar senas. Veiklą pradėjęs dideliu mastu lengviau gali pasivyti jau toje rinkoje seniau esančius dalyvius, o gal net juos pralenkti. Veiklos pradžia didele dalimi yra susijusi su nemenkomis investicijomis ir didele rizika.
<i>Produkto diferenciacija</i>	Gaunamą sėkmę didžiąja dalimi įmonėms gali garantuoti produkto diferenciacijos strategijos kūrimas ir jos įgyvendinimas. Produkto diferenciacijos įgyvendinimas gali kainuoti daug išlaidų įmonėms, užima nemažai laiko, taip pat tam tikros patirties. Nes vykdant tokią strategiją reikia įvertinti visus aspektus: klientų poreikius, aukšto lygio aptarnavimo užtikrinimą ir t.t. Strategijų kūrimas ir įgyvendinimas atbaido naujų konkurentų įėjimą į rinką.
<i>Kapitalo reikalavimai</i>	Turimo kapitalo dydis ir jo panaudojimas taip pat turi įtakos naujų konkurentų atėjimui į rinką. Kai kurių rinkų įsiliejimo kaštai dažniausiai būna naudojami pasitelkiant kapitalo investicijas. Tai būtų naujovių ir technologijų diegimas ir t.t.
<i>Klientų per orientavimo išlaidos</i>	Kai turima rinkos dalyvių prekė ar produktas pilnai patenkina vartotojus, tai tokiu atveju yra gana sunku naujai ateinančiam konkurentui įsitvirtinti tokioje rinkoje. Norint išlikti konkurencingam rinkoje yra reikalingos tam tikros išlaidos, kurias apmoka naujas rinkos dalyvis, tokios išlaidos verslo pradžioje ir yra didžiausia kliūtis išlikti konkurencingam.
<i>Valstybės politika</i>	Anksčiau valstybės įgalinti įstatymai darė įtaką ne vienai kompanijai

(telekomunikacijos, energetika, komunalinės paslaugos ir pan.). Kišdamasi šalis, riboja naujų dalyvių atėjimą į rinką. Nuo įstojimo į Europos sąjungą ši situacija pagerėjo. Dabar toki barjerai po truputį yra naikinami.

Įvertinus kelių autorių nuomonę apie sudedamųjų veiksnių įvairovę, galima teigti, kad konkurencingumo apibrėžimas nėra vienareikšmiškai nusakoma, tai plataus ir labai įvairaus pobūdžio sąvoka. Konkurencinę aplinką sudaro visos sritys: tiek veiksniai, kurie daro tiesioginę ir netiesioginę įtaką (pirkėjai, tiekėjai, turimas kapitalo investicijų dydis ir t.t.), netgi gali turėti įtakos tokios jėgos, kurios atrodo visai nėra susiję su konkurencine aplinką ir jos didinimu. Suprantama, kad didžiausi konkurentai yra tokios įmonės, kurių siūlomos prekės ar paslaugos yra tokios pačios. Konkurentai, kurių lentynoje yra identiškios prekės yra vadinami tiesioginiais konkurentais. Tokių tiesioginių konkurentų konkurencijos augimą didina pirkėjai ir tiekėjai. M. E. Porterio (2014) teigimu, kad visų sričių pelno augimui įtakos turi penkios jėgos, kurios pavaizduotos žr. 11 pav. Šių jėgų tarpusavio ryšys lemia organizacijos pelno sumažėjimą (padidėjimą). Sunkiausia išlikti konkurencinėje rinkoje tokiai organizacijai, kuri turi mažai arba silpnai išvystytą jėgų. Nors suprantama, kad visas penkias ir gerai išvystytas jėgas turėti vienai įmonei yra neįmanoma.

Nestabilioje verslo aplinkoje yra nuolat pasikeitimų, kurie turi įtakos ir konkurencingumo didinimui, toki pokyčiai verčia keisti įmonėje nusistovėjusius konkurencingumo didinimo veiksnius. Išties nėra universalių konkurencingumo įgijimo ar išlaikymo būdų. Tokioje nuolat besikeičiančioje konkurencinėje aplinkoje, keičiasi ir išliko ir konkurencingumo išlaikymo būdai. Todėl konkuruojant tarp įmonių konkurencinę sėkmę gali nulemti ne vienas veiksnys. Toki veiksniai pavaizduoti žr. 11 pav.



**11 pav. Konkurencinės kovos sėkmę lemiantys veiksniai (sudaryta pagal A. Rutkauskas, 2006)**

Sėkmę ir laimėjimą lemia pirmumas. Jeigu įmonės strategai ar vadovas pirmasis randa būdą kaip prieiti prie pagrindinių išteklių, tai jau vienas žingsnis laimėjimo link. Turint gerą finansavimą, didelius resursus, galima pasiekti tikrai aukštos kokybės lygį, kurios dėka pritraukiama vis daugiau vartotojų. Didelę įtaką daro sugebėjimas greitai produktyviai ir operatyviai reaguoti į įvairiausias rinkos pokyčius. Mokėjimas tinkamai persiadaptuoti organizaciją daro konkurencingesnę ir

patrauklesnę rinkos atžvilgiu. Prie viso šito, įmonė turi pasiūlyti tikrai labai gerai vartotojų vertinamų prekių (paslaugų), turėti unikalių prekių, kurios paklausios. Turint tokį sėkmės paketą, tai konkurencinės kovos laimėjimas bus garantuotas tokiai įmonei. Aišku siekiant laimėjimų visada būna nusivylimų ir kliūčių. Visos įmonės susiduria su jėgomis, kurios kelia konkurencingumo grėsmę. Šios grėsmės ir jų apibūdinimai pateikti žr. 4 lentelė.

**4 Lentelė. Jėgos keliančios konkurencingumo grėsmę (B. Melnikas, 2001)**

<b>Grėsmės</b>	<b>Paaiškinimas</b>
<b><i>Intensyvios konkurencijos grėsmė segmente</i></b>	<p><i>Šis segmentas nėra patrauklus, jei jame veikia daug, stiprių ar agresyvių konkurentų. Segmentas tampa dar labiau nepatrauklus jeigu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jis yra nykstantis ar stabilus;</li> <li>• reikalauja daug papildomų išteklių;</li> <li>• reikalingos nuolatinės didelės sąnaudos;</li> <li>• patekimo į rinką barjerai yra dideli;</li> <li>• konkurentai turi didelių galimybių jame išlikti.</li> </ul> <p>Šios sąlygos lemtų dažnus kainų karus, reklamines kovas ir reikalautų naujų prekių, o tai didintų konkurencijos kainą.</p>
<b><i>Naujų konkurentų grėsmė</i></b>	<p><i>Segmento patrauklumas priklauso nuo barjerų, trukdančių patekti į rinką ir pasitraukti iš jos. Patrauklūs segmentai turi didelius patekimo į rinką ir mažus pasitraukimo iš jos barjerus, todėl patekti į ją gali vos keletas naujų įmonių, o blogai dirbančios įmonės gali lengvai iš jos pasitraukti. Pelno gavimo galimybės didelės, kai ir patekimo, ir pasitraukimo iš jos barjerai yra dideli, tačiau tokiu atveju įmonės susiduria su didesne rizika, nes blogiau dirbančios įmonės yra priverstos pasilikti ir kovoti toliau. Jeigu patekimo ir pasitraukimo į rinką barjerai būtų maži – įmonėms būtų galimybė lengvai patekti ir pasitraukti iš rinkos ir barjerai būtų mažesni, pelnas būtų stabilus ir nedidelis. Blogiausias atvejis, kai patekimo barjerai maži, o pasitraukimo – dideli. Tuomet įmonės gali lengvai į jas patekti, bet pablogėjus situacijai nebegali pasitraukti. Rezultatas – visus rinkos dalyvius kankinantis prekių perteklius ir su mažėjęs uždarbis.</i></p>
<b><i>Prekių pakaitalų grėsmė</i></b>	<p><i>Ši grėsmė yra nepatraukli, kai joje yra realių pakaitalų. Kuo daugiau pakaitalų tuo didesnė tikimybė, kad prekės kainas kris, o gaunamas įmonės pelnas vis mažės. Todėl įmonės turi visada sekti prekių pakaitalų kainų kitimo tendencijas. Kainos ir pelnas mažėja tuo metu, kai pramonėje atsiranda pakaitalų pagaminimo pažangesnės technologijos arba padidėja konkurencija.</i></p>
<b><i>Augančios pirkėjų įtakos grėsmė</i></b>	<p><i>Jeigu pirkėjai pasižymi didele ar augančia įtaka, tai toks segmentas vadinamas, nepatrauklus. Pirkėjų įtaka tampa didesnė, kai:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jų daug arba jie yra gerai organizuoti;</li> <li>• prekė užima svarbią pirkėjų išlaidų dalį;</li> <li>• prekė nėra diferencijuota;</li> <li>• perėjimo pas kitą pardavėją nėra didelės;</li> <li>• pirkėjams svarbi kaina arba kai pirkėjai gali pasipriešinti.</li> </ul> <p>Įmonės siekiančios konkuruoti, turėtų rinktis pirkėjus, kurie turi mažesnę arba iš vis neturi įtakos, pakeisti esamus tiekėjus arba pateikti tokius pasiūlymus, kurių stiprūs pirkėjai negalėtų atsisakyti.</p>
<b><i>Augančios tiekėjo įtakos grėsmė</i></b>	<p><i>Segmentas yra nepatrauklus, jeigu įmonės tiekėjai gali pakelti kainas ar sumažinti tiekimo apimtį. Tiekėjų įtaka didesnė, kai:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jų daug ar jie gerai organizuoti;</li> <li>• nėra daug galimybių juos pakeisti;</li> <li>• jų tiekiamą prekę yra svarbi;</li> <li>• perėjimo pas kitą tiekėją sąnaudos yra didelės;</li> </ul>

- tiekėjai gali susivienyti.  
Geriausia apsauga tokiu atveju – užmegzti su tiekėju abipusius naudingus santykius ar naudotis keliais tiekimo šaltiniais.

Puikiai paruošta konkurencingumo analizė gali parodyti, kur yra įmonės stiprybės ir silpnybės, kurios sritys verslo yra trikdžiai, reikalauja atnaujinimų ir kurios stiprybė. Kuriame sektoriuje įmonė turi konkurencinį pranašumą, labai tiksliai ir gerai atskleidžia M. E. Porterio Deimanto modelis.

### 2.3. Konkurencingumo pranašumo šaltiniai ir didinimo priemonės

Pasaulis tobulėja su kiekviena diena, tobulėja ir viskas kas yra aplinkui jį. Todėl verslas ir jo aplinka nėra išskirtinė sritis. Keičiantis poreikiams ir norams, keičiasi ir vartojimas. Todėl konkurencingumo pranašumas ir įsisavinimas laikui bėgant keičiasi taip pat. Daugelyje mokslinių straipsnių ir knygų konkurencingumo didinimo priemonės yra skirtingos ir nevienareikšmės. Nėra universalių priemonių. Kurių dėka įmonė gali tapti konkurencingos rinkos laimėtoja. Todėl norint tapti tokiu reikia, greitai ir produktyviai reaguoti į bet kokius rinkos pokyčius, pavyksta sėkmingai persiadaptuoti, vieni iš pirmųjų randa būdų gauti didesnių išteklių, nori pateikti vartotojui aukščiausios kokybės prekes (paslaugas), gali pasiūlyti itin vertinamą ar unikalią prekę. Todėl konkurencingumas ir yra įgyjamas įvairiausių veiksnių pagalba, o ne vienu būdu.

Pagal M.E.Porterį konkurencingumas - priklausomas nuo puikaus įmonės sugebėjimo vartotojui pateikti naują ir kokybišką prekę bei didinti ekonomikos augimą. Pasak I. Roffeso, konkurencingumo didinimo priemonė – konkurencingumo strategija. Kuriant tokią strategiją atsižvelgiama į įmonės išskeltus tikslus, tam tikrų priemonių pasiekti tikslui pasirinkimą, esančios aplinkos įtakos darymą ir vidinių išteklių analizę.

Aiškinantis konkurencingumo dydį, aktualu nustatyti konkurencingumo lygius, kurie yra priklausomi nuo veikėjų, esančių ir darančių ekonominę vertę rinkoje. Dar vienas konkurencingumo tyrimo būdas - tai šalies, pramonės ir įmonės lygis (žr. 5 lent.).

**5 Lentelė. Konkurencingumas pagal analizės lygmenis (sudarytas pagal Lietuvos Respublikos Ūkio Ministeriją, 2004, Lietuvos pramonės konkurencingumas)**

Konkurencingumo lygmenys	Sąvokos apibrėžimas	Sąvokos apibrėžtumas literatūroje	Vyraujantys prieštaravimai sąvokai
Mikrolygis (įmonės)	Įmonės konkurencingumas priklauso nuo galimybės pateikti ir gaminti pirkėjui panašias arba kitokias (unikalesnes) prekes negu kiti konkurentai, taip pat jas sugebėti parduoti konkurencingoje rinkoje.	Stiprus	Beveik nėra
Mezolygis (pramonės)	Toks lygis, kuris turi jungti kelias ar daugiau,	Vidutinis	Praktiškai nėra

šakos)	tokia pačias veikla užsiimančias įmones ir jų konkurencingumo lygį įtakoja turima bendroji vertė ir pelno dydis. Dažniausiai tokių šakų konkurencingumą atspindi BVP dalis ir eksporto lygis.		
<b>Makrolygis</b> (šalies)	Makrolygis ir jo konkurencingumas glaudžiai susijęs su pragyvenimo lygiu, jo kėlimu, darbo našumo didinimu ir šalies sugebėjimu įvykdyti tarptautinius santykius.	Silpnas	Labai dideli

Visose ekonomikos literatūrose, taip pat ir mikroekonomikos, pats svarbiausias šalies konkurencingumo objektas yra pati valstybė. Mokslininkai, kurie tyrinėja konkurencingumo problematiką, dažniausiai nenurodo vienodo sampratos apibūdinimo, jis suprantamas kaip daugiareikšmis ir įvairialypis terminas. Pasak A. Rondonanskaitės ir J. Banytės (2003) valstybės konkurencingumas kitų mokslininkų darbuose nusakomas kaip nacionalinis interesas, kurio svarbiausias tikslas – pragyvenimo lygio kėlimas, tai yra žmonių pajamų didinimas.

Pramonės šakos arba kitaip mezolygio susidarymo šaltiniai dažniausiai analizuojama pasitelkiant M. E. Porterio pramonės konkurencinio pranašumo teoriją. Šio mokslininko teorija yra kaip pagalbini priemonė suprasti ir geriau įsigilinti į tarpusavio susijusius veiksniai. Tokie veiksniai daro įtaką mezolygio konkurencingumo įsisavinimui, jo didinimui ir išlaikymui. M. E. Porterio iškelta teorija sujungia veiksniai, kurie jungia pramonės konkurencingumą, tuo remiantis analizuojama visos supančios aplinkos įtaka rinkoje konkuruojančioms įmonėms.

Organizacijos visą konkurencingumo didinimą turėtų atlikti išlėto, palaipsniui. Numatyti pačius geriausius veiksniai ir strategiją, kuri būtų nenuostolinga. Pirmiausia reikėtų pradėti nuo pačių mažiausių, bet efektingų veiksniai. Tai yra veiklos gerinimo ir plėtimo tobulinimo, šie veiksniai nereikalauja daug lėšų, kaštų ir investicijų. Kai pirmieji iškelti tikslai vykdomi sėkmingai, tai galima pradėti iš palaipsniui vykdyti sudėtingesnius, daugiau keičiančius įmonės veiklą pokyčius. Visų šių pokyčių svarbiausia priemonė yra gerai parengta strategija. Ji turi būti parengta taktiškai. Tarp paprastesnių ir sudėtingesnių konkurencingumo didinimo priemonių aspektų turi būti balansas.

Svarbiausias ir atsakingiausias darbas, strateginių tikslų numatymui ir jų įvykdymo procesui, atitenka pačių organizacijų vadovams. Tai yra svarbus aspektas norint didinti įmonės konkurencingumą esančioje rinkoje. Reikalingas gerai paruoštas ir surinktas įmonės personalas jų struktūra, geras darbuotojų profesinis parengimas, produktyvus naujų technologijų įsisavinimas, strategiškai gerai parengtas konkurencingumo numatymas ir kt. Tačiau yra aspektų, kurie ne nuo įmonės sprendimų priklauso. Tai konkurencinės rinkos prietaisai, kurie gali trukdyti prekybos įmonių pardavimų produktyvumui ir konkurencinio pranašumo didinimui.

Jeigu įmonė sugeba pasiūlyti vartotojams geresnę ar savotiškai kitokios charakteristikos prekę negu pateikia konkurentai, tai organizacija potencialiai didina konkurencingumą rinkoje. Taip pat

didelę įtaką daro ir gebėjimas gaminti unikalines, kitokias prekes minimaliomis sąnaudomis, kurios pilnai patenkina pirkėjų norus patiriant mažesnes išlaidas. Yra du svarbūs kriterijai analizuojant organizacijos konkurencingumo pajėgumo lygį: organizacijos vykdomas veikla esamu laiku ir tos veiklos kokybė laiko atžvilgiu. Įmonės potencialas pasiūlyti vartotojui tokias pačias prekes kaip konkurento, tačiau pigesnes, galbūt ypatingesnėmis savybėmis, pagamintas naujesnėmis technologijomis, taip pat suteikia organizacijai konkurencingumo didinimo privalumą. Kiti konkurencingumo didinimui darantys įtaką šaltiniai pavaizduoti 12 pav.

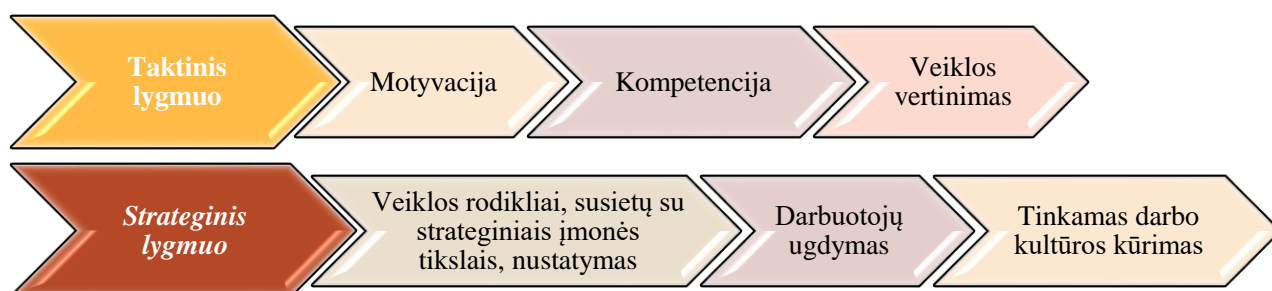


**12 pav. Konkurencinio pranašumo šaltiniai (sudaryta autorės)**

O.Gottschalgas, M.Zollas (2007) moksliniuose darbuose vis daugiau pastebima, kad vienas iš konkurencingumo didinimo pranašumui turintis įtakos šaltinių - žmogiškieji ištekliai. Tai yra kvalifikuota darbo jėga, kuri turi gerą išsilavinimą, yra kompetentingas savo užimamai pareigai. Turi reikiamų įgūdžių, geras išsilavinimas, tam skirtų žinių, komunikabilūs, atsakingi, mandagūs ir paslaugūs su klientais ir darbinėje aplinkoje, patikimi, sąžiningi ir t.t. Tačiau su tokia biografija darbuotojų šiais laikais yra labai sunku gauti, kadangi vyrauja didelė emigracija ir patys kruopščiausi, aukšto profesinio lygio žmonės išvyksta svetur. Taip pat daugumo organizacijų vadovų nuomone žmogiškųjų išteklių didinimas neįeina į konkurencingumo didinimo kriterijus. Čia ir iškyla problema, kuri yra aktuali daugumai šalies įmonių. Nepasitelkiama darbuotojų veiklos duomenų analizės, į personalo sprendimus nekreipiama dėmesio, tokiu atveju ir darbuotojai nemotyvuojami, nekeliamas kompetencijos lygis. Tokią problemą spręsti galima dviem būdais: strateginiu ir taktiniu lygmeniu (žr. 13 pav.). Kai darbuotojas informaciją ir žinias įgyja darbinėje aplinkoje, tada jas gali lengvai pritaikyti įmonės esamiems tiekėjams, konkurentams ir net klientams. Visai patogiu ir naudinga įmonei įdarbinti



esamų konkurentų darbuotojus, tai būtų lengviausias kelias į sėkmę. Toki darbuotojai ateidami dirbti pas kitą darbdavį jau atsineša kartu su savimi tam tikrą žinių ir informacijos „bagažą“, kuri vėliau gali pritaikyti esamoje darbovietėje ir sėkmingai konkuruoti su konkurentais. Visos tokios gaunamos žinios yra svarbi informacija, kurią reikia kaupti ir įsisavinti strategijos kūrimo metu. Taigi organizacijos norėdamos laikytis ir konkuruoti konkurencinėje rinkoje privalo nuolatos prisitaikyti, tobulėti bei vystytis.



**13 pav. Žmogiškųjų išteklių perspektyva (sudaryta autorės)**

Antroji ir ne ką svarbesnė priemonė didinant konkurencingumą – inovacijų ir naujų technologijų diegimas. Daugelio analizuotų autorių darbuose yra minima, kad norinti būti pranašesniems, pirmauti konkurencinėje kovoje, reikalinga būti išmanesniems, diegti naujoves žengiant koja kojon su inovacijomis. Esant tokiai perkrautai rinkai, būti vieninteliu tos pačios srities pardavėju ar gamintoju praktiškai nebeįmanoma. Senosios kurtos ir buvę veiksmingos strategijos einant laikui jau yra nebenaudingos ir neveiksnius. Todėl pastebima, kad kuriant naujoves, jas tinkamai įdiegiant ir įsisavinant yra išanalizuojami įmonės procesai, vykdomos atitinkamos procedūros, kurių dėka įmonė išlieka konkurencinėje rinkoje ir tampa kur kas stipresnė nei konkurentai, kurie nesugeba laiku ir produktyviai pasinaudoti ir įsisavinti naujovėmis. Pati svarbiausia inovacijų varomoji jėga – informacijos kiekis ir žinios. Taigi integruojantis į naujas technologijas įgaunamas ilgalaikis konkurencinis pranašumas. Tokios integracijos yra dažniausiai diferencijuojantis veikiantys konkurencinėje kovoje.

Trečioji sritis įtakojanti įmonės konkurencingumą – paklausos sąlygos. Organizacijos rezultatyvų darbą įtakoja vidiniai ir išoriniai paklausos smukimo ar kilimo tempai. Šie tempai priklauso nuo: paklausos lygio, struktūros, esamo vartotojų skaičiaus, jų norų ir poreikių vystymo greičio. Kai įmonė suformuoja konkretų ir aiškų produktą rinkoje, pasitelkdama vartotojų poreikius, tai tokia organizacija tampa ir įgyja didesnę konkurencinę pranašumą, negu konkurentai, kurie nesugeba arba nepajėgia dėl vienokios ar kitokios priežasties patenkinti vartotojų norus.

Susijusios ir palaikančios įmonės yra dar viena svarbi sritis kuri padeda didinti konkurencingumą. Tai būtų daugiau glaudus ryšys tarp giminingų įmonių, naujų ir naudingų sutarčių kūrimas tarpusavyje. Kitaip tariant susijusios įmonės – tiekėjai, kurie įmones aprūpina, prekėmis, žaliavomis, naujomis technologijomis, galbūt netgi naujomis idėjomis, teikia privilegijuotos kokybės paslaugas. Norint sukurti tokių ryšių svarbu įvertinti tokio tiekėjo konkurencinį pranašumą, sugebėjimą efektingai ir sąžiningai bendradarbiauti. Toki sukurti santykiai padeda įmonėms efektingiau dirbti ir gerinti veiklą.

Glaudūs ir geri santykiai su tiekėjais arba bet kokiais kitais objektais, kurie turi įtakos tolimesniam konkurenciniam pranašumui, yra labai svarbūs. Toki santykiai padės dalintis gaunama informacija ir jos srautais, diegti inovacijas ar kurti naujas verslo idėjas.

M. E. Porterio nuomone, konkurencinį pranašumą didina gaminamo ar parduodamo produkto unikalumas ir atitinkama kaina. Pats tobuliausias ir paklausiausia produktas vartotojui būtų: išskirtinė, geros kokybės ir pigi prekė. Tačiau dažniausiai tai yra beveik neįmanoma, nes žinome, kas kitokia ar unikalumu tas yra brangu ir sunkiai įperkama. Todėl įmonė sugebanti pasiūlyti tam tikro produkto – pakaitalo kokybės ir kainos santykį yra stipri ir konkurencinga organizacija, kuri tik didina savo galimybes būti tarp pirmaujančių konkurencinėje kovoje. Teoriškai ir praktiškai yra manoma, kad siūlomos. Kito mokslininko, S. K. Rainisto (2003) nuomone, kad konkurencinį pranašumą stiprina ir didina geras įmonės įvaizdžio kūrimas. Turimas organizacijos stiprus ženklo lojalumas yra pranašumas tarp vartotojų. Sudaryta gera nuomone apie įmonę, jos teikiamas ar turimas paslaugas (prekes) didina konkurencinį pranašumą. Reikia stengtis ne tik skirti visą dėmesį naujų vartotojų pritraukimui, bet ir stengtis išlaikyti greta savęs pačius lojaliausius ir ištikimiausius klientus. Kartais netgi naujų klientų pritraukimas gali kainuoti brangiau nei senų išlaikymas. Todėl visada reikia turėti strategiją. Sukurtas lojalumas parodo konkurentams kokia įmonė yra stipri.

Taigi įvairiausi autoriai analizuoja skirtingus įmonių konkurencingumo didinimo šaltinius. Bet visi laikosi vieningos nuomonės, kad konkurencingumo didinimo kelias yra ilgas ir sunkus. Kad jį sėkmingai nueiti ir nesuklysti reikalingas įvairiausių strategijų kūrimas, pačios įmonės vidaus pertvarkymo, darbuotojų tobulinimo, inovacijų diegimo, asortimento praplėtimo, gerų ir glaudžių santykių su tiekėjais ir t.t.

## **2.4. Veiklos diversifikacija kaip konkurencingumo didinimo priemonė**

### **2.4.1. Diversifikacijos samprata ir tikslai**

Diversifikavimas (angl. „diversification“) reiškia įmonės veiklos gerinimas patiriant mažiausia išlaidas ir gaunant pelną, įmonės strategija, kuri mažina riziką. Veiklos diversifikacija įmonėse

taikoma, kada norima padidinti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus. Todėl tai yra viena iš organizacijų plėtimo strategijų, ir kaip priemonė konkurencingumo didinimo šaltinis.

Kadangi šis procesas yra vertinamas gana priešiška, todėl daugumose autorių darbuose nėra nusakyto vieno tikslaus diversifikacijos apibrėžimo. Išvertus iš lotynų kalbos diversus – įvairus, facere – daryti, tai reikštų įvairus, įvairiapusiška plėtotė.

Kad lengviau suprastumėme kas yra diversifikacija, tai paanalizavus kelis mokslinius šaltinius galima suskirstyti diversifikaciją į požymius į jos „skiriamąsias savybes“ (žr. 14 pav.).



14 pav. Diversifikacijos požymiai (sudaryta autorės)

Pagal Kuehnle's (2010) vienas pirmųjų diversifikaciją kaip priemonę gerinti įmonės veiklai pradėjo Ansoffas (1965), jo nuomone yra keturios vienos iš pagrindinių organizacijos augimo strategijų. O diversifikacija viena iš pagrindinių (žr.6 lent.).

6 Lentelė. Produkto – rinkos strategijos (Ansoffas, 1965)

Rinka \ Produktų rūšys	Senos	Naujos
Senos	Penetracija (Isiskverbimas į rinką)	Rinko plėtra
Naujos	Produkto tobulinimas	Diversifikacija

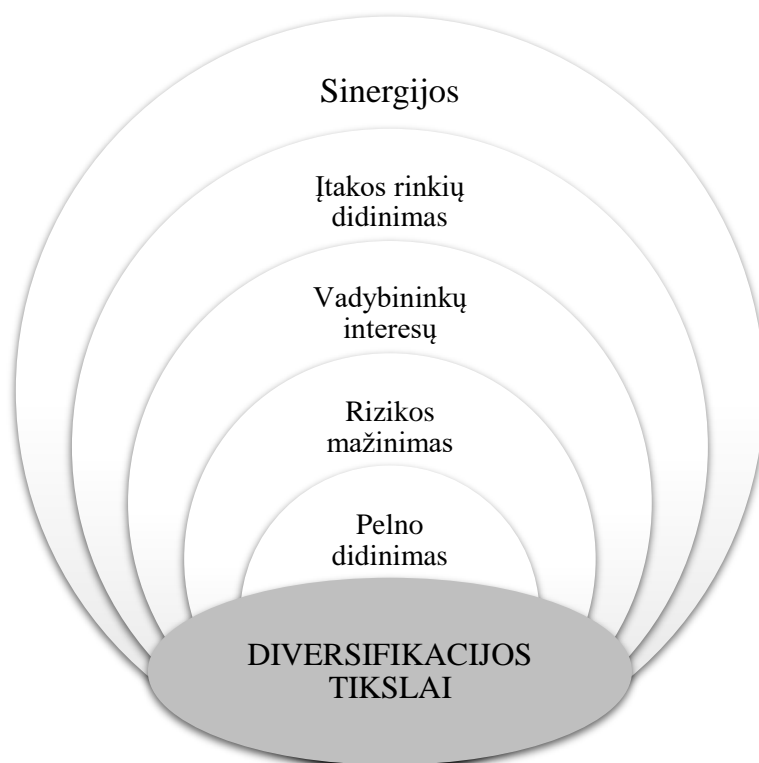
Pati naujausia ir daugiausiai naudojama verslo įmonių didinimo, praplėtimo strategija – veiklos diversifikacija. Tai yra visiškai naujų produktų ar paslaugų, kurių ta įmonė dar nepardavinėjo, pardavimas rinkoje. Pasak Hutto (2004) toks rinkos plėtimas, kaip pasitelkiama veiklos diversifikacija būna visiškai viskas naujinama. Nuo technologijų diegimo, kvalifikacijos, naujos veiklos pobūdžio.

Diversifikacija yra viena iš priemonių padedanti įmonei didinti pelną, įsitvirtinti ilgalaikiam laikotarpiui konkurencinėje rinkoje. Jos tikslas – augimo strategija, sugebėjimas organizacijai adaptuotis, kai išorinės sąlygos keičiasi. Iškilęs poreikis vykdyti diversifikaciją gali būti tiek įmonės vidaus tiek išorės vystymesi.

Galimybė, poreikis ir noras atsidurti naujose rinkose, tai vadinama išorine priežastimi. Toks poreikis gali iškilti dėl naujovių augimo, mokslo pažangos, nestabilios paklausos, visų kitų ekonominių sąlygų, konkurencijos padidėjimo, vartotojų poreikių augimo ir kt. Vidinės įmonės priežastys yra pačios įmonės vystymesi, noras išnaudoti visas turimas galimybes. Tai įmonės pajėgumo, turimų išteklių įvairiose srityse išnaudojimas.

Trumpai apibūdinant diversifikaciją, galima teigti, kad tai yra vienas iš būdų įmonei didinti konkurencingumą, pranašumą savo srityje, pasitelkiant veiklos padidėjimą, naujo produkto ar prekės įvedimą, gal net veiklos atnaujinimą.

Išsiaiškinus diversifikacijos apibrėžimą ir sampratą, galima paanalizuoti diversifikacijos keliamus tikslus. Kitaip sakant diversifikacija – viena iš priemonių versle padedanti įmonėms pasiekti savo užsibrėžtus tikslus. Toki tikslai pavaizduoti žr.15 pav.



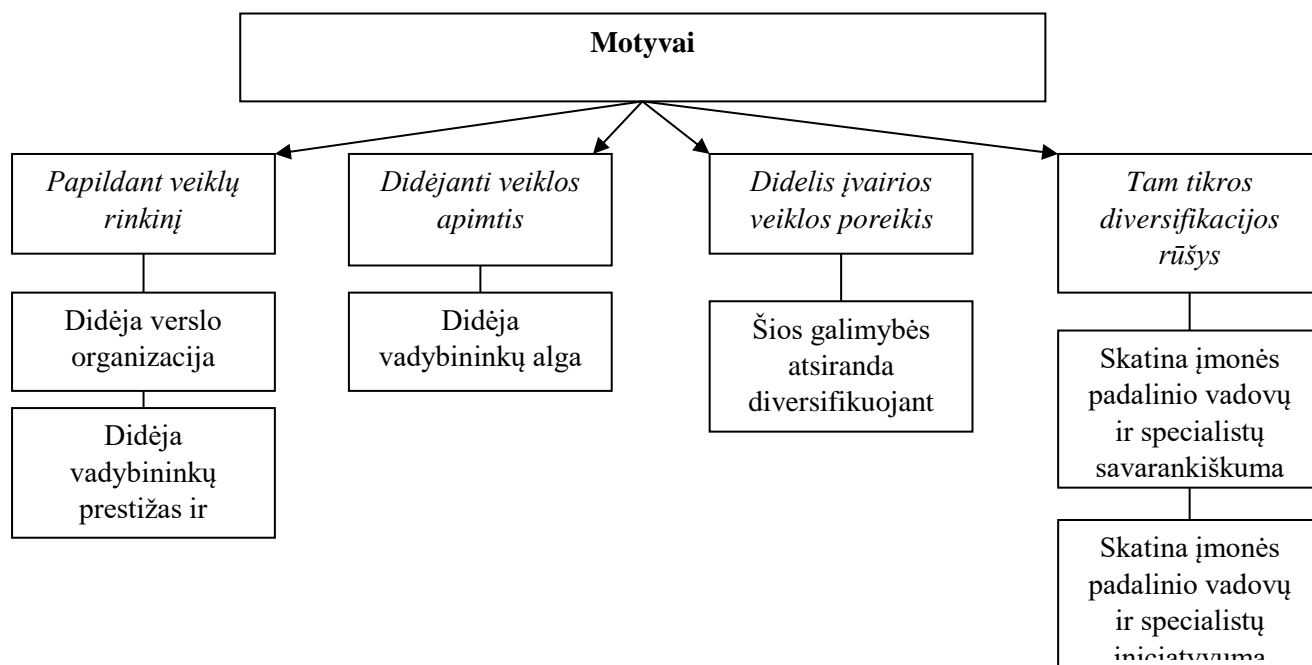
**15 pav. Diversifikacijos tikslai (sudaryta autorės)**

Diversifikacija yra priemonė padedanti verslo įmonėms sumažinti, o galbūt net ir išvengti esamos veiklos rizikos. Ši priemonė padeda sumažinti įvairių sezoninių prekių, struktūrinius pasiūlos ir paklausos skirtumus. Pasirėmus diversifikuota gamybine ar prekybine programa atsiranda galimybė išlikti ir būti stipriam konkurencinėje kovoje. Norint dar labiau sustiprinti tokį konkurencinį

pranašumą, galima pasitelkti įmonės akcijomis. Turi didesni finansai taip pat suteikia daugiau galimybių didinant veiklą ar kuriant naujas diversifikavimo strategijas. Sėkmingai praplėtus veiklą galima ir galvoti apie kelių veiklų įgyvendinimą. To sekoje mažėja vidinė ir išorinė rizika, nes plečiasi veikla, ji darosi lankstesnė, didėja galimybės sėkmingai konkuruoti.

Mokėjimas turėti gerus santykius su tiekėjais, vartotojais, sugebėjimas kooperuotis ir sėkmingai dirbti yra kur kas svarbesnis nei turėjimas didelių lėšų, ne visada turimos didelės pajamos yra svarbiausios. Diversifikuotos organizacijos sugeba geriau įgyvendinti vartotojų poreikius, o iš to ir gali uždirbti naujų pajamų, tobulinti naujų produktų kokybę ir ilginti jų gyvavimo ciklą. Tačiau visos įmonės yra skirtingo dydžio ir galingumo, todėl dažniausiai sąlygas diktuoja tokios organizacijos, kurios yra didesnės ir jau diversifikuotos, kadangi jos automatiškai ir didesnė rinkos dalį užima. Esant tokioje situacijoje, galima diktuoti sąlygas mažesnę rinkos dalį užimančioms įmonėms, išradingiau taikyti kainų politiką, gal net paveikti partnerius, kontroliuoti įgyvendinimo kelius ir t.t.

Paanalizavus Ginevičiaus, Sūdžiaus (2008) mokslinę literatūrą galima daryti prielaidą, kad įmonės veiklos diversifikacijai turi įtakos vadybiniai motyvai (žr. 16 pav.). Įgyvendinant tokią veiklą remiantis vadybiniais motyvais, įmonė gali didinti savo personalą, jį motyvuoti, suteikti daugiau kvalifikacijos, didinti darbo užmokestį, skatinti darbuotojų savarankiškumą, daugiau išplėtoti savo veiklą ir jos sritis, taip pat yra galimybę gerinti įmonės tiek išorinį įvaizdį tiek pakelti prestižą. Toks savarankiškumo lygis ir jo skatinimas tik pagerina organizacijos konkurencinę padėtį, kadangi mažėja priklausomybė nuo kitų subjektų, tokių kaip tiekėjai ar klientai.



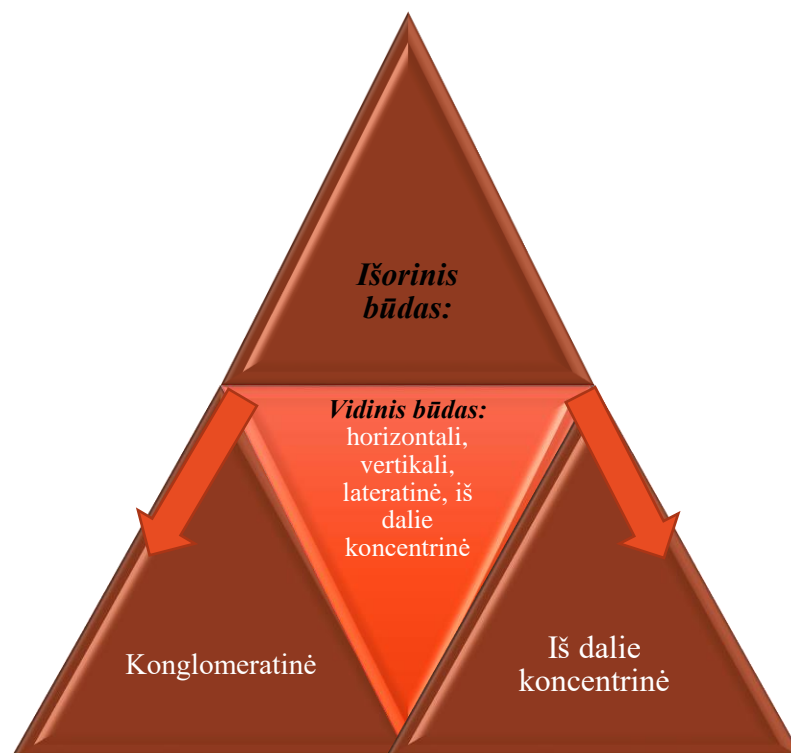
**16 pav. Vadybiniai motyvai verslo organizacijos veiklai diversifikuoti (sudaryta pagal Ginevičius, Sūdžius, 2008)**

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir įsigilinus į diversifikavimo sampratą ir keliamus tikslus galima daryti išvadą, kad diversifikavimas – tam tikra seka, kurio proceso eigoje įmonė plečiasi ir didėja. Įmonės veiklos padidėjimas ir geresnės vietos užėmimas rinkoje priklauso nuo galimybės parduoti kuo įvairesnių prekių, įsiskverbti į daugiau rinkų negu vieną. Kuo geresnės vietos užėmimas rinkoje reikalauja daug investicijų ir lėšų. Kitas diversifikacijos būdas – įmonės veiklos pakeitimas. Tokia veikla gali būti papildoma senoji, arba visiškai nauja ir kitokia negu prieš tai vykdyta. Praktiškai bet kokio veiklos pakeitimas gali būti laikomas kaip strategija, kuri pateikiama kaip diversifikacija. Tačiau tokia veiklos diversifikacijos būdai turi skirtumų. Tie skirtumai paaiškinami daugeliu kriterijų, tokių kaip: prekėmis (produktais), inovacijomis, gaunamais organizacijos ištekliais, strateginiais veiksniais, darbuotojų motyvavimu (administracija) ir t.t.

#### 2.4.2. Diversifikacijos rūšys ir strategijos

Įmonių veiklos diversifikacija yra sunkus, sudėtingas procesas, kuris pasireiškia įvairiausiais aspektais ir formomis. Diversifikacijos rūšys priklauso nuo pačios veiklos įgyvendinimo būdų. Tie būdai skirstomi į vidinius ir išorinius. Vidinis diversifikacijos įgyvendinimo būdas yra priklausomas nuo įmonės augimo.

Organizacijų veiklos diversifikacija yra daugiaplanis procesas, todėl jis pasireiškia pačiomis įvairiausiomis formomis. Pagrindinis dalykas, nuo ko priklauso jos rūšis, yra diversifikacijos įgyvendinimo būdas (vidinis ar išorinis), šie būdai pavaizduoti 17 pav.



17 pav. Diversifikacijos rūšių įgyvendinimo būdai (sudaryta autorės)

Vidinio būdo horizontalioji diversifikacija pasireiškia per organizacijos veiklos programą ir jos sugebėjimą plėtotis, kaip naujas produktas ar prekė turi ryšį su seniai jau įmonės plėtojama produktais (paslaugomis), tačiau paliekant tokį patį gylį, bet plečiama plotį. Horizontalusis ryšys gali būti veiksnus ir gamybos ir produkto realizavimo metu. Veiklos keitimas vykdomas daug neinvestuojant į įmonės prietaisų naujinimą, ne diegiamos naujos technologijos. Tokiu atveju organizacija gali pati naudoti savo turimus išteklius, technologijas, galimybes. Organizacijos klientais lieka tie patys asmenys, pasilieka toje pačioje rinkoje, todėl turimas prekes galima pardavinėti tokia pačia paskirstymo sistema. Todėl horizontalioji diversifikacija vadinama pačia nenuostolingiausia, mažai rizikinga priemone, kadangi įmonė gali naudoti pati savo turimus išteklius, nereikia daug naujovių ir pokyčių (Ginevičius R., 2008).

Antrasis vidinis įgyvendinimo būdas – vertikalioji diversifikacija. Ji atvirkščiai nei horizontalioji diversifikacija pasižymi veiklos plėtojimu į gylį, o ne plotį. Pagrindinė veikla lieka visada pagrindine, o pasitelkiant vertikaliąją diversifikaciją ji yra plėtojama prieš arba po pagrindinės veiklos. Tokios diversifikacijos pagrindinis tikslas – pasirūpinti kad veikla visada turėtų pakankamai išteklių, gaminti geresnius produktus, kurti patikimesnes realizavimo galimybes, kuo sparčiau išnaudoti paskirstymo kanalus. Tokiu atveju organizacija yra labai mažai priklausoma nuo išorinės aplinkos veikiančios verslą. (Rawleesas, Simcoesas, 2006).

Vertikalioji diversifikacija leidžia skverbtis į tolimesnes rinkas ir jose įsitvirtinti. Efektyviausia vertikaliosios diversifikacijos vieta – logistikos kaštų ekonomija ir sutartys. Tačiau toks diversifikacijos įgyvendinimo būdas turi ir blogąją pusę, reikalingos papildomos išlaidos norint išplėtoti naujas prekes, jaučiamas poreikis naujų padalinių kūrimui. Jeigu įvedama nauja veikla nepasiseka, tai organizacija gali turėti papildomų finansinių sunkumų. Jeigu įsteigtas naujas padalinys pradės taikyti naujas technologijas, integruos naują valdymo būdą, tai gali paveikti ir darbo našumui, bei jo efektyvumui.

Jau įprastos veiklos pakeitimas visiškai nauja, vadinama lateratinė diversifikacija. Į organizacijos veiklą yra įtraukiama visai nauja prekė, tokia kuri nesusijusi su prieš tai buvusiomis. Taip pat tokiu būdu ir norima patekti į rinką, kurioje dar įmonė nebuvo. Tokiam veiklos visiškam pasikeitimui turi įtakos esamosios rinkos išlaikymo sunkumai, konkurencijos aštrus padidėjimas. Todėl lateratinė diversifikacija yra prilyginama kaip pats pavojingiausias pokytis. Tai rizikinga, jeigu įmonė turi mažai patirties pereinant į naują rinką (Huttelsas, 2009). Šis diversifikacijos būdas yra skirstomas dar į du sluoksnius, tai koncentrinę ir konglomeratinę. Norint pasitelkti lateratinę koncentrinę diversifikaciją reikalinga organizacijos veiklą plėsti pasitelkiant tokias pačias technologijas, vienodus paskirstymo kanalus ir siekiama labiau įsiskverbti jau į senas esamas rinkas ir jas aptarnauti (Peetas, 2007).

Konglomeratinė diversifikacija neturi jokių ryšių su senaisiais rinkos vartotojais ir prekė ar produktas gaminamas ne tokia pačia technologija kaip iki šiol. Tokios diversifikacijos esmė – produkto realizacija kitokiomis, naujomis technologijomis ir skverbiantis visai į naują rinką paliekant senąją (Huttel, 1992). Tokį diversifikavimo būdą renkasi tik patys galingiausi ir didžiausią rinkos dalį užimančios įmonės. Jos yra finansiškai saugios, turinčios pakankamai lėšų, kad ir diversifikacija būtų nesėkminga.

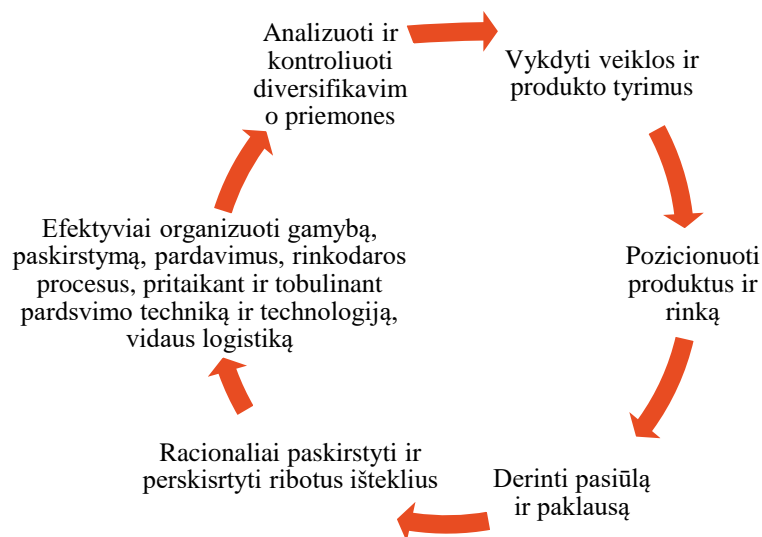
Organizacijų gamybos eigos diversifikacijos rūšių kvalifikacija nebus aiški, jeigu nepanagrinėsime jų ryšio tarpusavyje. Vienas iš mokslininkų Ansoffas (1965) diversifikacijos rūšis klasifikuoja tokia eiga (žr.18 pav.):

**18 pav. Diversifikacijos rūšių tarpusavio ryšys (Peetas, 2007)**

		Naujieji produktai	
	Produktai Klientai	Gimininga technologija	Negimininga technologija
Nauji klientų poreikiai	To paties tipo	Horizontali diversifikacija	
	Įmonės kaip klientas	Vertikali diversifikacija	
	Panašūs	Koncentrinė diversifikacija	
	Nauji	Konglomeratinė diversifikacija	

Toks įmonės veiklos diversifikacijos klasifikavimas padeda geriau suprasti organizacijoje vykdomus visus su diversifikacija susijusius veiksmus. Pasitelkus tokia procesų analize galima įvertinti ir nustatyti visus pokyčius, kurie turi įtakos diversifikacijos procese. Praktiškai visos įmonės turi turėti arba bent numatyti strateginius tikslus ir tų tikslų pasiekimo priemones, kurie padės konkurencinėje kovoje su konkurentais. Tam reikalinga paruošti gera plėtros strategiją, viena iš tokių pavaizduota 19 pav.

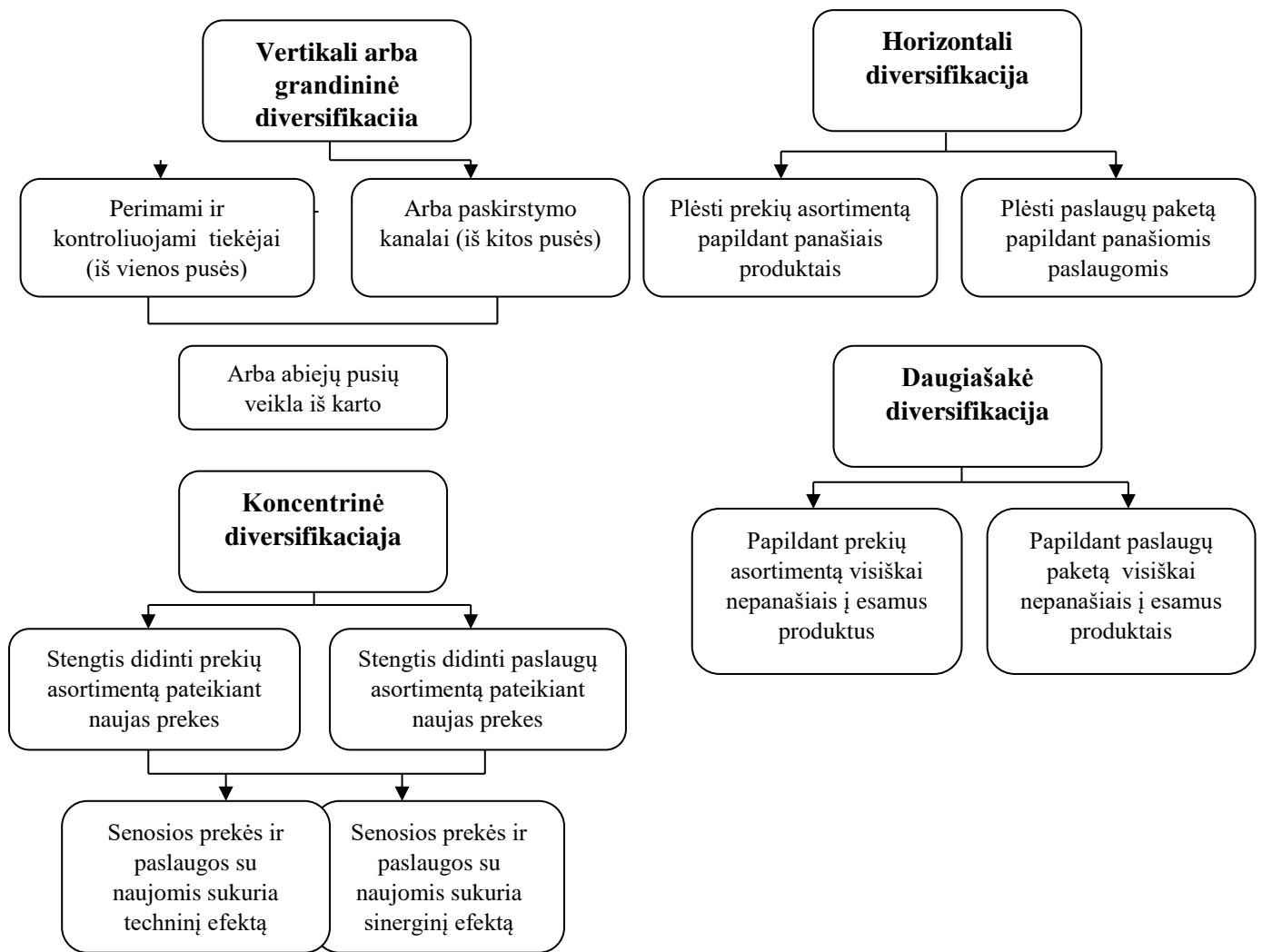




**19 pav. Diversifikavimo įgyvendinamo strategija (sudaryta autorės)**

Norint sėkmingai diversifikuoti veiklą, gauti gerą pelną, sėkmingai įvykdyti išsikeltus tikslus ir strategiją, reikalingas didelis potencialas ir sugebėjimas kuo sparčiau prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir supančios aplinkos. Taip pat puikiai apibūdintas ir nustatytas įmonės tikslas yra dar vienas kelias sėkmės link. Tačiau nėra nieko amžino, todėl visi vadovai turėtų suprasti, kad jeigu sėkmė aplankė, tai nereiškia, kad ji visada tokia ir bus. Reikia dėti daug darbo ir pastangų, kad išliktum konkurencingas rinkoje.

Yra variantų įvairovė norint plėsti rinką diversifikuojant veiklą, jie pavaizduoti 20 pav.



**20 pav. Įvairūs pasiūlos atnaujinimo variantai diversifikuotai rinkos plėtrai pasiekti (sudaryta autorės)**

Strategija paremta rinkos pagrindu parodo, kokią rinkos dalį ketinama užimti. Tokios rinkos užgrobimo strategijos skirstomos į tris: vienintelio rinkos segmento strategija, daugelio rinkų strategija ir visos rinkos strategija.

Vienos rinkos strategijos esmė – visas dėmesio skyrimas į vieną rinkos segmentą. Tokios strategijos pasirinkimas gali būti dėl to, kad organizacija nenori atvirai konkuruoti su konkurentais, yra sunkiais besiverčianti ir neturinti tam daug lėšų arba jaučiasi per silpna, kad galėtų patenkinti kitokių vartotojų poreikius. Tokiu atveju renkamas lengviausiai ir gerai žinomas kelias. Į tokį rinkos segmentą didžiosios įmonės, kurios jaučiasi tvirtai nepretenduoja, kadangi gaunamas pelnas būtų joms per mažas (Ginevičius R., 2008).

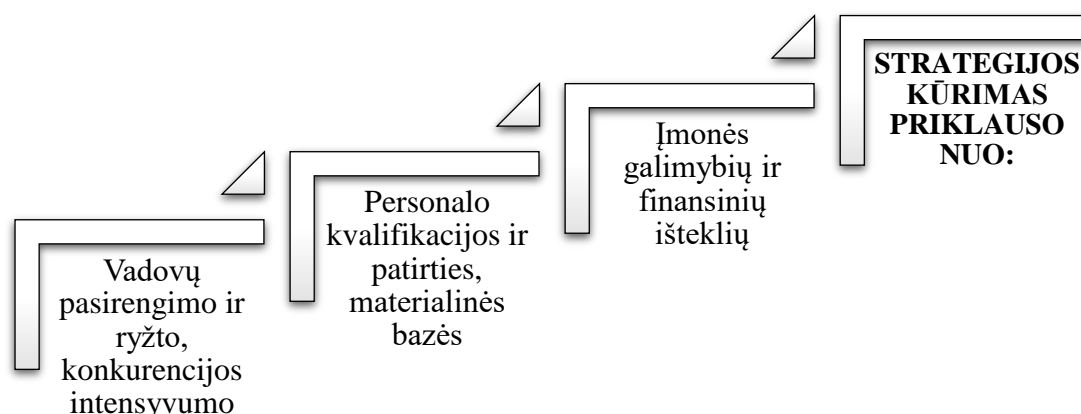
M. E. Porteris išskyrė dvi konkurencingumo sritis ir pranašumus, ko sekoje jis išsiaiškino keturias įgyvendinimo strategijas (žr. 7 lent.). Viena iš strategijų, kad produktą plėsti palaipsniui, pradedant nuo mažiausios didžiausio. Tačiau įgyvendinant kitas veiklas ir plečiant rinką palaipsniui kiti organizacijos „įrankiai“ susidėvi ir jiems tampa reikalingi pokyčiai. Tiems pokyčiams reikia vis

didesnių išlaidų, Didesnės organizacijos turi galimybę pačios susikurti rinkos segmentus, kuris atitiktų jų poreikius. Nesvarbu ar rinka plati ar siaura, bet jos visos sukurtos strategijos gali būti rizikingos, nes reikalauja nemažai išlaidų, sugebėjimų. Jeigu veikimas yra sėkmingas, tai tokia įmonė gali tikėtis ir ilgalaikės sėkmės ir didelio pelno.

**7 Lentelė. Strategijos pagal taikomus konkurencijos būdus (M.E. Porteris, 2004)**

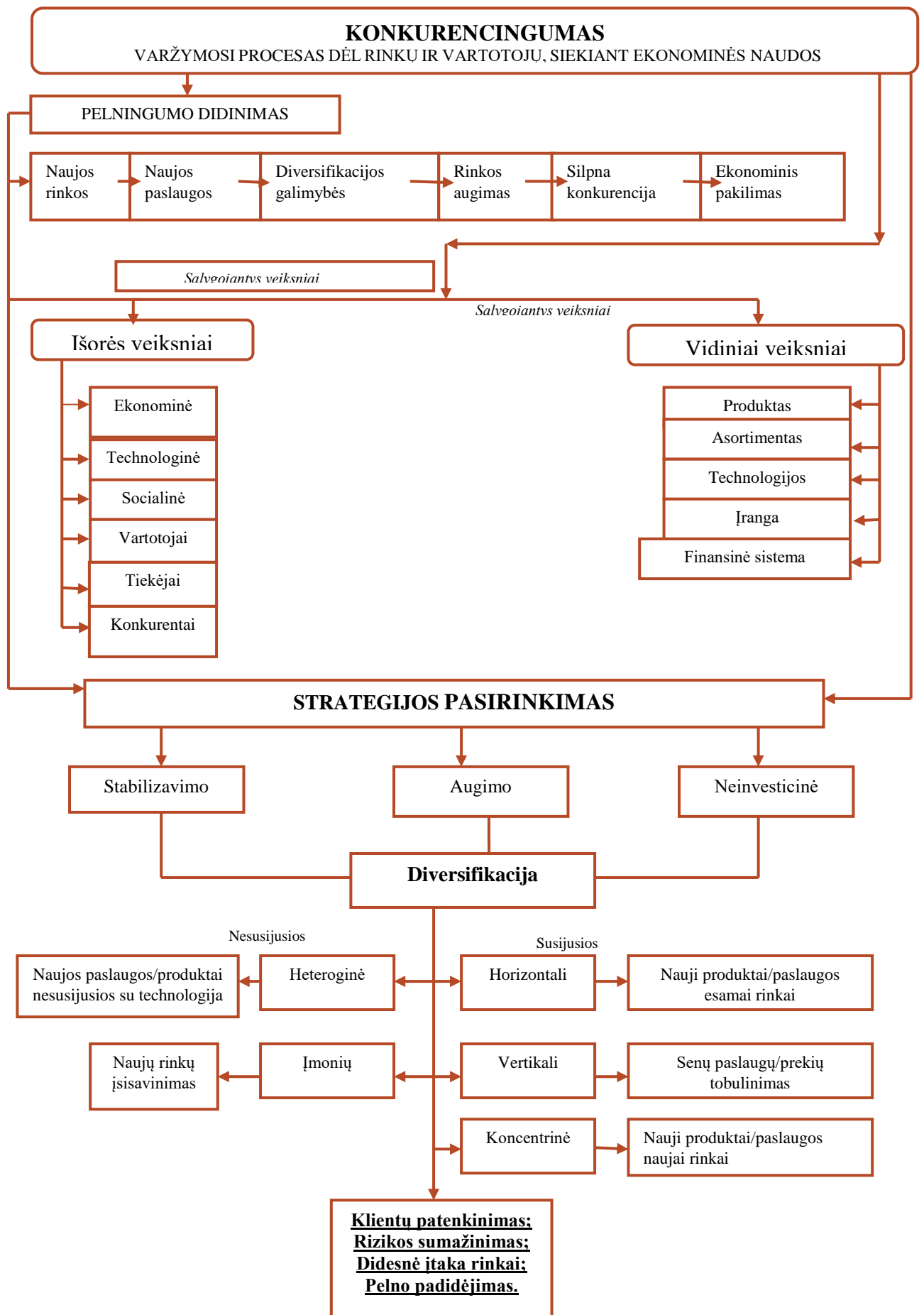
Konkurencijos sričių platumas	Konkurencijos pranašumas pagal išlaidų mažinimą	Konkurencijos pranašumas pagal produkto diferencijavimą
Plati	Išlaidų mažinimo strategija	Diferencijavimo strategija
Siaura	Sutelkta išlaidų mažinimo strategija	Sutelkta diferencijavimo strategija

Nesvarbu kokia strategija būtų, bet ji visada turi savo reikšmę, tikslą ir paskirtį. Strategijos kūrimas apibūdina tolimesnę įmonės ateitį jos kūrimą, investicijas, gamybos (prekybos), konkurencinę bei kitos kuriamos veiklos sudedamąsias dalis (žr. 21 pav.).



**21 pav. Produkto ir rinkos pasirinkimo priklausomybė (sudaryta autorės)**

Strategijos kūrimas yra sunkus ir ilgas darbas. Pirmiausia įmonės vadovas turi pats nuspręsti ar jo įstaiga pajėgi pokyčiams ir įvertinti ją. Didelis organizacijos privalumas yra sugebėjimas priimti sėkmingus sprendimus. Tai parodo įmonės lankstumą, mokėjimą prisitaikyti prie esamos aplinkos. Norint pasirinkti gerą ir tinkamą strategiją reikia gerai įvertinti visus galimus variantus, bet jų gali būti begalė. Todėl tinkamas pasirinkimas iš daugybės alternatyvų yra sunkus ir nelengvas darbas. Todėl ir mokslininkai analizuodami įvairias konkurencingumo problemas ne visada yra gabūs pradėti darbus nuo jau strategiškai sukurtų modelių. Daugumos įmonių pasirinktos diversifikacijos įgyvendinimo strategijos metodai išlieka toki patys ir nekinta. Tokią pačią situaciją išanalizavo užsienio mokslininkai.



22 pav. Konkurencingumo didinimas diversifikuojant veiklą teorinis modelis

Atlikus mokslinės literatūros analizę, paaiškėjo, kad vieningo apibrėžimo, kas yra konkurencingumas nėra. Vieni autoriai akcentuoja našumą, kiti pelningumą, personalo motyvavimą, išteklių efektyvų panaudojimą. Pateiktame 22 pav. teoriniame modelyje pažymima, kad konkurencingumas yra siejamas su ekonominės naudos siekimu, vartotojų tenkinimu ir įmonių varžymusi tarpusavyje.

Visi lietuvių ir užsienio autoriai, kurie nagrinėjo konkurencingumo didinimą diversifikacijos kontekste, prieina vieningos nuomonės jog konkurencingumo didinimas prasideda nuo optimalios įmonės valdymo struktūros, vadybinio bei strateginio darbuotojų paruošimo, strateginės konkurencijos numatymo, orientacijos į inovacijas, unikalų prekių kūrimo, lojalumo bei glaudaus bendradarbiavimo su tiekėjais ir pan.

Pateiktame teoriniame modelyje, matyti, konkurencingumo tikslai, didinimo priemonės, kurios pasitelkiamos norint būti pranašesniems rinkoje. Norint pasiekti užsibrėžto tikslo, reikia pirmiausia, atlikti įmonės vidinę ir išorinę aplinkos analizes. Įvertinti organizacijos ekonominę, socialinę, politinę – teisinę padėtį, konkurentų, vartotojų ir tiekėjų apimtis. Aprašyti organizacijos asortimento gylį, technologijų naujumą, produktus ir apskaičiuoti finansinį pajėgumą. Išanalizavus šias sritis išaiškėja įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.

Prekės diversifikacija pasirenkama kaip vienas iš pačių populiariausių būdų, įmonės konkurencingumui didinti. Pradžioje pasirenkama strategija, kurios tikslas stabilizuoti arba padidinti pranašumą. Vėliau renkama pati patraukliausias variantas (t. y. diversifikacijos rūšis), kurio pagrindu bus prekė ar paslauga įvedama į rinką. Šiuolaikinėje labai išplėtotoje ekonomikoje ir rinkoje atrasti kažką naujo ir neatrasto yra praktiškai neįmanoma. Todėl geriausias konkurencingumo didinimo sprendimo būdas, būtų diversifikuoti veiklą pasitelkiant senų prekių ar paslaugų tobulinimą, nes tobulumui ribų nėra. Atlikus šiuos uždavinius bus pasiektas abipusis pasitenkinimas, nes klientų norai bus išpildyti, sumažės rizika, padidės įmonės pelnas ir didės įtaka konkurenciniai rinkai.

### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

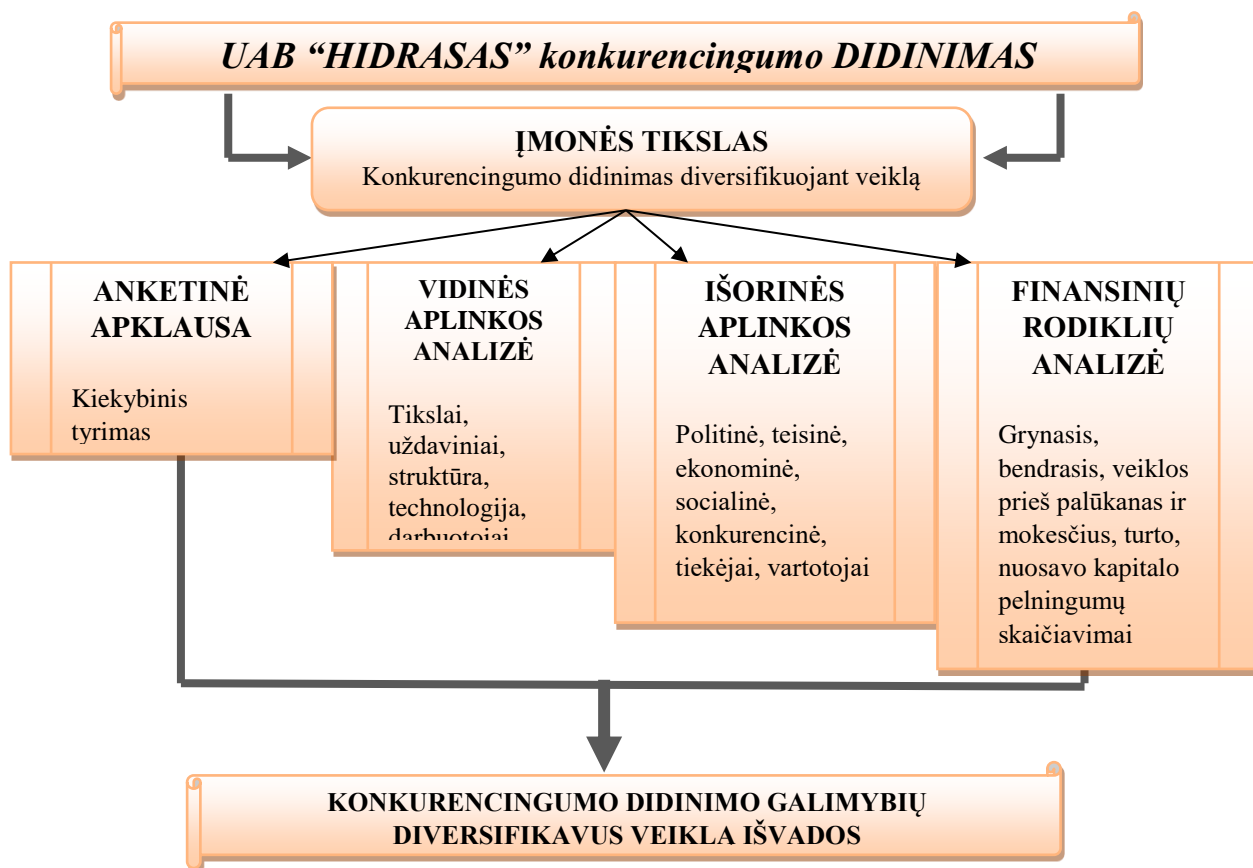
Siekiant atlikti produktyvų tyrimą, buvo pasirinkta tokie tyrimo atlikimo metodai: įmonės finansinio pajėgumo vertinimo rodiklių skaičiavimas, prognozavimas ir anketinės apklausos metodas, kuris buvo pasirinktas, kaip pagalbiniė priemonė, norint nustatyti naujos prekės įvedimo į rinką poreikį.

Finansinio pajėgumo vertinimo rodiklių skaičiavimas ir prognozavimas yra atliekamas tam, kad nustatyti ar įmonė yra finansiškai pajėgi didinti konkurencingumą diversifikuojant veiklą – šiuo atveju – įvedant naują prekę į rinką. Finansiniai rodikliai skaičiuojami ir prognozuojami siekiant gauti informaciją apie įmonės veiklos vystymąsi, finansinių išteklių panaudojimą. Atliekami finansinių rodiklių skaičiavimai ir jų analizė įpareigoja įmones ieškoti priemonių bei būdų, kaip gerinti apskaičiuotus rodiklius. Anketinės apklausos rezultatai, turi parodyti, vartotojų požiūrį į naujos prekės įvedimą į rinką.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti UAB „Hidrasas“ konkurencingumo didinimo galimybes prekės diversifikacijos kontekste.

#### Tyrimo metodai:

- Kiekybinis tyrimo metodas- anketinė apklausa;
- Dokumentų turinio analizė - pagrindiniai informacijos šaltiniai yra 2012 – 2014 m. metų įmonės finansinės atskaitomybės dokumentai, balansai, pelno (nuostolio) ataskaitos.



23 pav. Tyrimo atlikimo eiga

Atlikus literatūros analizę, ir jos metu, nustačius konkurencingumo didinimą lemiančius veiksnius, buvo sudaryta anketinė apklausa, skirta mažmeninės prekybos įmonių klientams. Kiekybinis anketinės apklausos metodas buvo pasirinktas siekiant gauti kuo tikslesnius duomenis apie tai, kiek nustatyti veiksniai lemia mažmeninių prekybos įmonių konkurencingumą diversifikuojant veiklą. Anketinės apklausos metodas taip pat buvo pasirinktas norint gauti aiškius ir patikimus duomenis. Naudojant anketinės apklausos metodą, duomenų interpretuoti neįmanoma, ne taip kaip naudojant interviu metodą – jo metu surinkti kokybiniai duomenys yra analizuojami savaip interpretuojant kiekvieną atsakymą.

Anketoje klausimai sudaryti remiantis mokslinės literatūros analizės metu gautais duomenimis, kurių tikslas – atskleisti kiek diversifikuojama prekė lemia įmonių konkurencinės kovos pranašumą.

Anketa sudaryta iš keturių dalių – pirmojoje dalyje pateikiamas autorės prisistatymas, išsamiai paaiškinta, koku tikslu atliekama apklausa. Likusias dvi dalis sudaro 12 klausimų – pirmi šeši klausimai skirti surinkti informaciją apie respondentų požiūrį į įmonę – sužinoti dėl kokių priežasčių pirkėjai renkasi šią organizaciją, kuo UAB „Hidrasas“ įmonė pranašesnė už konkurentus. Trečiojoje dalyje klausimai skirti išsiaiškinti ar naujos siūlomos prekės, spec. rūbų įvedimas į asortimentą, pateisins pirkėjų lūkesčius, ar padės įmonei tapti lyderiu konkurencinėje kovoje. Anketa visiškai anoniminė, tačiau paskutiniai trys klausimai į anketą buvo įtraukti norint surinkti duomenis apie respondentą – lytį, užimamą pareigybę

Prieš atliekant tyrimą yra rekomenduojama nusistatyti tyrimo imties dydį. Statistinį tikslumą apibūdina apskaičiuotas taisyklingai imties dydis. Kiekybinio tyrimo dalyvių skaičius turėtų svyruoti nuo 60 iki 120, remiantis Pukėnu (2009) imties dydį sąlygoja du veiksniai – imties paklaida ir populiacijos dydis. Esant 1000-2500 žmonių populiacijai, ir taikant 10 % imties paklaidą – rekomenduojamas imties dydis yra 93-94 respondentai.

Norint apskaičiuoti tyrimo imtį pagal tikslią atrankinės visumos dalį (populiaciją), naudojama tyrimo imties nustatymo formulė:

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \times N \times [\pi \times (1 - \pi)]}{\varepsilon^2 \times (N - 1) + z_{\alpha/2}^2 \times [\pi \times (1 - \pi)]}, \text{ kur} \quad (1)$$

n – imties tūris,

- standartinio normaliojo skirsnio reikšmė (su 90 % patikimumu =1,65)

N – atrankinės visumos dydis,

$\pi$  – parametro proporcija atrankinėje visumoje (kadangi, nėra informacijos iš ankstesnių tyrimų apie atrankinės visumos proporcijas, laikoma, kad  $\pi=0,5$ )

$\varepsilon$  - atrankos paklaida (maksimali leistina paklaidos riba yra  $\pm 5\%$ )

Pagal imties dydžio nustatymo formulę (1) buvo apskaičiuota 164 pirkėjų imtis (2), kai atrankinė visumos dalis, t.y. Marijampolėje gyvenančių gyventojų skaičius 2014m duomenimis, yra 38846 :

$$\frac{1,65 \times 38846 \times [0,5 \times (1 - 0,5)]}{0,05^2 \times 38846 + 1,65 \times [0,5 \times (1 - 0,5)]} = \frac{1,65 \times 38846 \times 0,25}{0,0025 \times 38846 + 1,65 \times 0,25} =$$

$$= \frac{16023,975}{97,115 + 0,4125} = \frac{16023,975}{97,5275} = 164,302 \approx 164 \quad (2)$$

Iš 300 vartotojams išsiųstų anketų, buvo užpildytos 100 anketų. Iš to galima spręsti, kad tik apie 30 % visų Marijampolės gyventojų naudojasi UAB „Hidrasas“ teikiamomis paslaugomis.

Todėl atsižvelgiant į gautus rezultatus, pakeitus  $\pi$  parametro proporciją atrankinėje visumoje iš 0,5 į 0,3 ir perskaičiavus tyrimo imtį (3) naudojantis imties nustatymo formule (1), nustatyta, kad tyrimo imtis yra 137 respondentai.

$$\frac{1,65 \times 38846 \times [0,3 \times (1 - 0,3)]}{0,05^2 \times 38846 + 1,65 \times [0,3 \times (1 - 0,3)]} = \frac{1,65 \times 38846 \times 0,21}{0,0025 \times 38846 + 1,65 \times 0,21} =$$

$$= \frac{13460,139}{97,115 + 0,3465} = \frac{13460,1396}{97,4615} = 138,107 \approx 137 \quad (3)$$

Siekiant dar tikslesnių tyrimo duomenų buvo pasirinktas rodiklių skaičiavimo būdas. Šių rodiklių pagalba galima nustatyti, kurią vietą tiriamoji įmonė, veikianti išorinių konkurencingumo veiksnių, užima rinkoje.

Sparčiai vystantis šalies ekonomikai, didėjant įmonių ekonominiam bei finansiniam gyvybingumui, viena iš aktualiausių sričių įmonės veikloje tampa jos finansinio pajėgumo įvertinimas, kuris teikia ne tik daug informacijos apie įmonės veiklos vystymąsi, finansų panaudojimą bet ir įpareigoja įmones ieškoti priemonių bei būdų kaip jį gerinti. Finansinio pajėgumo vertinimas labai svarbus visiems verslo subjektams todėl, kad tik įvertinus įmonės finansinį pajėgumą galima priimti sprendimus, leidžiančius įmonei ne tik išgyventi bet ir stiprinti savo pozicijas rinkoje. Skirtingo pobūdžio organizacijose šis rodiklis gali būti pasiekiamas skirtingais būdais, tačiau jo palaikymas visoms įmonėms yra vienodai svarbus. Finansinė analizė – tai įmonės finansų būklės vertinimas, kuris atliekamas remiantis apskaitos duomenimis.

Finansinio pajėgumo vertinimo rodiklis yra mokumas. Mokumas yra apibūdinamas kaip įmonės sugebėjimas turimomis mokėjimo priemonėmis apmokėti trumpalaikius ir ilgalaikius įsipareigojimus.

Praktikoje tiksliau įmonės trumpalaikį mokumą apibūdina santykiniai rodikliai:

- bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas;
- greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas.

Bendrojo trumpalaikio mokumo rodiklis, rodo, kiek kartų visas trumpalaikis turtas yra didesnis už visus trumpalaikius įsipareigojimus, t. y. padeda paprognozuoti įmonės mokumo būklę artimiausiu metu. Egzistuoja šio rodiklio vadinamasis saugumo slenkstis, jis negali būti mažesnis kaip 1,2. Tais atvejais, kai rodiklis yra mažesnis kaip 1, tai įmonė negali padengti trumpalaikių įsipareigojimų.



Greitojo trumpalaikio mokumo paskirtis – parodyti, ar įmonė, jei iš jos būtų pareikalauta, galėtų susimokėti savo trumpalaikius įsipareigojimus. Šis rodiklis tiksliau negu bendrojo trumpalaikio mokumo rodiklis padeda įvertinti trumpalaikį mokumą, nes jį skaičiuojant įtraukiama tik realios ir mobilios mokėjimo priemonės. Laikoma, kad rodiklis lygus 1 – labai geru ir, kad jis neturėtų būti mažesnis kaip 0,5.

Vertinant įmonės finansinį stabilumą jos ilgalaikis mokumas yra dar svarbesnis. Aukščiausia šio koeficiento riba 0,7. Jeigu rodiklis didėja tai reiškia, kad vis didesnė turto dalis priklauso skolintojams (įmonės ir kreditorių rizika auga).

Šiame baigiamajame darbe ir siekiama detaliau išanalizuoti įmonės pajėgumą didinti konkurencingumą įvedant į rinką naują prekę. Panaudojant ekonominius skaičiavimus, galime nesunkiai įvertinti įmonės galimybes, siekiant naujovių, palyginti veiklos rezultatyvumą įvairias požiūriais.

Kiekvienos įmonės vadovams ir jos investuotojams svarbu žinoti kokia yra firmos finansinė būklė. Įmonių vadovus labiausiai domina įmonės didinimo galimybės, gaunamas pelnas, vykdomos veiklos produktyvumas ir kuriamos strategijos. Anot Mackevičiaus (2007) finansinių rodiklių analizei pasitelkiamos penkios dažniausiai naudojamos rodiklių grupės:

- Turto apyvartumo rodikliai;
- Trumpalaikio mokumo;
- Įsiskolinimų rodikliai;
- Pelningumo rodikliai

„Pelningumas – svarbiausias efektyvumo kriterijus ir pagrindinės veiklos tęstinumo sąlyga. Pelningumas siejamas su įmonės veiklos rizika, bankrotu ir prognozavimu. Akcininkai investuodami į įmonę tikisi, kad ji dirbs pelningai ir neš jiems pelną. Pelnas taip pat labai svarbus pačiai įmonei, nes ji gavusios gali pačios investuoti į plėtrą, naujus projektus taip siekdamas dar didesnio pelno. Ne visada pelnas geriausiai apibūdina įmonės efektyvumą. Kelios lyginamos įmonės turėdamos panašų pelną gali turėti skirtingus veiklos ar komercijos rodiklius, todėl skaičiuojamas jų pelningumo rodikliai „ (Mackevičius, 2007).

„Pelningumo rodikliai yra pagrindiniai rodikliai geriausiai apibendrina galutinius įmonės pasiekimus ir pagal juos yra sprendžiama, kokią realią naudą gaus akcininkai ir investitoriai, rizikuodami investuoti savo kapitalą. Turto pelningumo rodiklis (turto grąža) rodo, ar įmonė efektyviai vartoja savo turtą“ (Mackevičius, 2007).

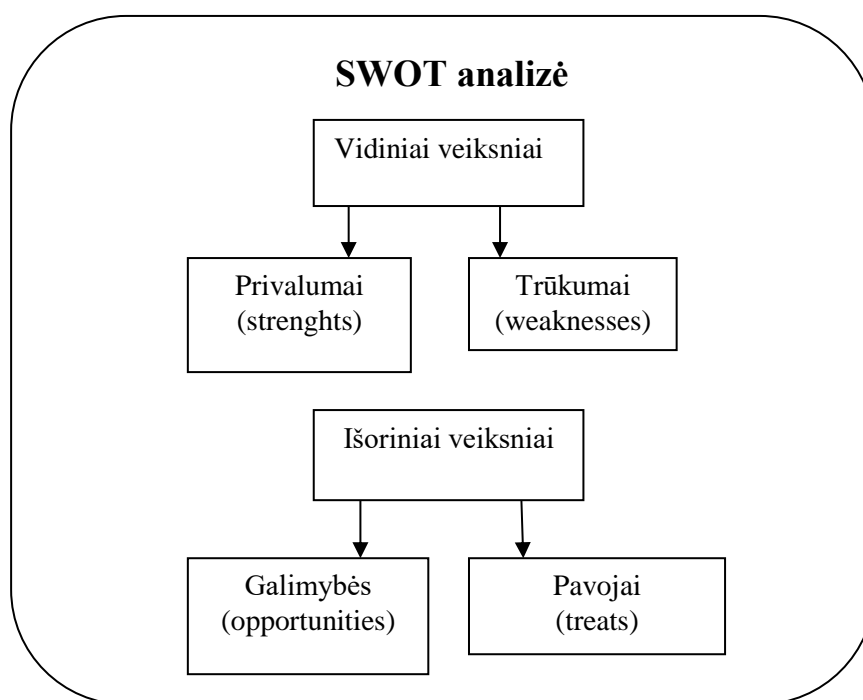
PEST analizė – tai makroaplinkos tyrimas, kurį sudaro keturi aspektai:

1. **P** – politinis ir teisinis (tarptautinė ir šalies vidaus politinė situacija, santykiai su šalies valdžios institucijomis, jų teisinis reglamentavimas);
2. **E** – ekonominis (ekonomikos augimas, infliacija, užimtumas, palūkanų normos ir pan.);

3. **S** – socialinis ir kultūrinis (švietimas, sveikatos apsauga, kultūros, gamtosaugos problemos);
4. **T** – technologinis (valstybės technologijų plėtros politika, naujos technologijų galimybės).

J.Vijeikio (2007) teigimu „nagrinėjant organizacijų išorinę aplinką šiomis kryptimis paprastai stengiamasi nustatyti strateginius ją formuojančius veiksniai, nuo kurių priklauso organizacijos galimybės ir kurie galėtų įspėti apie gresiančius pavojus.“

„Analizuojant vidaus aplinką atliekama organizacijos išteklių analizė, ji nagrinėjama įvertinant organizacijos privalumus ir trūkumus. Apibendrinti išorinių ir vidinių strateginių aplinkos veiksnių tyrimo rezultatus leidžia SWOT (*streghts* – privalumai, *weaknesses* – trūkumai, *pportunities* – galimybės, *treats* – pavojai) analizė“ (J. Vijeikis, 2007).



**24 pav. SWOT schema (Vijeikis J., 2007)**

Įmonė diversifikuodama savo veiklą imasi rizikingos veiklos, kuri gali daryti nuostolingą įtaką įmonės finansiniams rodikliams. Kad būtų apsidrausta nuo netekimų ar net įmonės bankroto, vienas iš svarbiausių strategijos įvykdymo priemonių yra finansinių rodiklių prognozavimas. Atlikus prognozes, galima nustatyti, ar diversifikuojama veikla yra naudinga ir pelninga įmonės veiklai vykdyti.

„Tikslingai prognozei nustatyti yra naudoja Trendo analizė, kurios esmė – pagal ankstesniųjų metų tendencijas surandamos vienos ar kitokios išraiškos Trendo funkcijas, kurių pagalba perkeliame buvusius dėsningumus artimesnei ar tolimesnei perspektyvai nustatyti.“ (J.Mackevičius, 2005). Taikant mažiausių kvadratų metodų atliksime pardavimų apimties ir grynojo pelno prognozę 2015 – 2017 metams. Skaičiuojant pardavimų apimties ir grynojo pelno trendus, naudosime tiesinės regresijos funkciją, kadangi yra trumpas prognozuojamas periodas ir pastovus rodiklių prieaugis per tris metus.

$$\tilde{Y}_t = a + b \times t \quad , \text{ kur} \quad (4)$$

a, b – tiesinės regresijos lygties koeficientai

t – metų eilės numeris

$\tilde{Y}_t$  – palyginta faktinė reikšmė apskaičiuota pagal Trendo funkciją

a ir b koeficientai apskaičiuojami iš šios lygčių sistemos:

$$b = \frac{n \sum (t \times y) - \sum t \times \sum y}{n \sum t^2 - (\sum t)^2} \quad (5)$$

$$a = \frac{1}{2} (\sum y - b \sum t) \quad (6)$$

čia: n – laiko skaičius;  $y_t$  – ieškomasis kintamasis t laikotarpiu.

Apskaičiuoti koeficientai įstatomi į tiesinės regresijos lygtį  $\tilde{Y}_t = a + b * t$ , pagal kurią bus atlikti prognoziniai skaičiavimai.

Baigiamojo darbo tyrimo metu buvo laikomasi visų tyrimo etikos principų – tyrimo instrumente. Atsižvelgiant į tai, jog anketos klausimai pateikti pagarbiu stiliumi, respondentai buvo informuojami, jog jų privatumas bus išsaugotas (nes tai – anoniminė anketa), respondentai turėjo pasirinkimą (dalyvauti apklausoje ar nedalyvauti). Pirmoje tyrimo anketos dalyje dalyviai informuojami apie tyrimo naudingumą konkrečiam baigiamojo darbo tyrimui. Visiems apklaustiesiems anketinė apklausos nuoroda buvo išsiųsta elektroniniu paštu, todėl tyrėjas nedarė jokios įtakos respondentų nuomonei. Visa rinkta ir analizuota informacija orientuota į atliekamo darbo tyrimo specifiškumą, todėl tyrime nėra nereikalingos informacijos, kuri būtų per daug asmeninė ir nereikšminga tyrimui (anketoje nebuvo prašoma nurodyti socialinio statuso, šeimyninės padėties ir kt.). Finansinių rodiklių mokumo skaičiavimai buvo atlikti, pasinaudojus įmonės 2012m. – 2014m. sutrumpintomis balanso ir pelno (nuostolių) ataskaitomis. Visi atlikti skaičiavimai yra sisteminami ir įtraukiami į palyginamąją analizę, siekiant nuodugniai iširti įmonės finansinio pajėgumo potencialą.

## **4.UAB „Hidrasas“ KONKURENCINGUMO DIDINIMO VEIKLOS DIVERSIFIKAVIMO KONTEKSTE TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA**

Praktinėje magistro baigiamojo darbo dalyje pirmiausia trumpai aprašoma UAB „Hidrasas“ veikla, tuomet analizuojama šios įmonės situacija pagal PEST metodiką bei pateikiama UAB „Hidrasas“ stiprybių, silpnybių, bei galimybių ir grėsmių (toliau SSGG) analizė. Skaičiuojami finansiniai rodikliai, įmonės konkurenciniam pajėgumui nustatyti, vėliau aprašoma kiekybinio, klientų poreikių ir jų tenkinimo analizė. Paskutiniuose magistro baigiamojo darbo praktinės dalies poskyriuose yra aprašomi rodikliai.

### **4.1.UAB „Hidrasas“ veiklos pristatymas**

Įmonė UAB „Hidrasas“ įsikūrusi Marijampolėje ir sėkmingai konkuruoja rinkoje nuo 1997 m. Tai yra šeimos verslas, kuris pačioje gyvavimo pradžioje buvo individuali įmonė. 2014 metų spalio mėnesį organizacija pakeitė savo teisinį statusą iš individualios įmonės persikvalifikavo į uždarają akcinę bendrovę.

Pagrindinis UAB „Hidrasas“ tikslas – visapusiškai patenkinti klientų lūkesčius, o darbo kokybė būti tarp geriausių. Organizacijos išskirtinis privalumas rinkoje yra tai, kad gali įvykdyti nestandartinius užsakymus ir išspręsti kiekvieną hidraulinių sistemų problemą. Įmonė įsikūrusi strategiškai geroje vietoje, todėl pastovių klientų ir pavienių pirkėjų stoka neįveikiama. Taip pat konkurenciniam pranašumui įtakos turi ir tai, kad visoje Marijampolėje yra tik dar viena tokias pačias paslaugas teikianti įmonė.

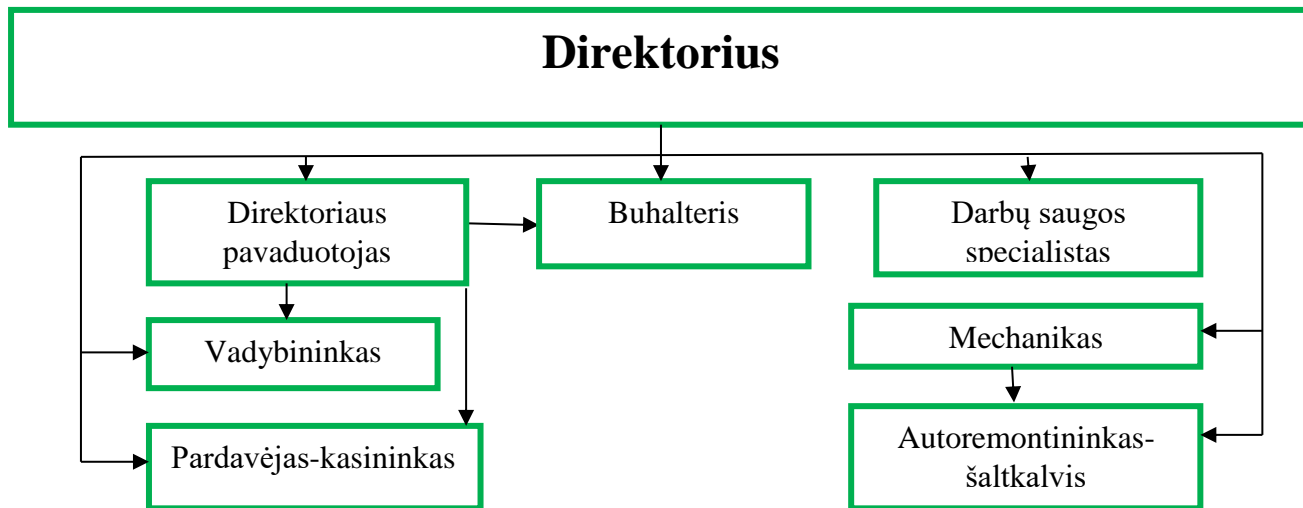
#### **8 Lentelė. UAB „Hidrasas“ įmonės veiklos sritys**

<i>Hidraulinės įrangos remontas/montavimas</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• savivarčių hidraulines sistemas</li><li>• žemės ūkio technikos hidraulines sistemas</li><li>• miškų ūkio technikos hidraulines sistemas</li><li>• autovežių hidraulines sistemas</li></ul>
<i>Prekyba</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• tepalais</li><li>• hidraulinių sistemų komponentais</li><li>• įrankiais</li><li>• pneumatika</li><li>• pneumatinėmis jungtimis</li><li>• žibintais</li><li>• ir kt.</li></ul>
<i>Hidraulinių žarnų gamyba/remontas</i>

Kaip matyti iš pateiktos 9 lentelės, įmonės veikla neapsiriboja viena veiklos sritimi. Prekiaujama įvairiausiais įrankiais, prekėmis, kurios reikalingos sunkiosios technikos priežiūrai. Hidraulinių įrenginių remontas – atsakingas darbas. Kadangi hidrauliniai įrenginiai konstruktyviai yra sudėtingi, jų gamyba apima sudėtingus technologinius procesus. Tam skiriamos kokybiškos medžiagos, specialios paskirties staklės, hidraulikos patikros standai ir t.t. Hidraulinių žarnų gamyba – tai hidraulinėms sistemoms skirtų alyvos žarnų gamyba panaudojant reikiamo ilgio ir reikiamo tipo žarną, bei atitinkamus, klientų įrenginiui reikalingus, žarnų antgalius. Hidraulinių žarnų gamyba atliekama iš karto arba tą pačią dieną, priklausomai nuo serviso užimtumo ir užsakomo hidraulinių žarnų kiekio. Hidraulinių žarnų gamyba atliekama naudojant pilnai automatinį elektrohidraulinį antgalių presavimo įrenginį. Šio įrenginio pagalba užtikrinama labai tiksli antgalio užpresavimo jėga, todėl hidraulinių žarnų gamyba tampa ne tik greita, bet ir dar tikslesnė nei naudojant rankinius arba ne automatinius hidraulinių žarnų presavimo įrenginius.

UAB „Hidrasas“ įmonėje dirba 11 darbuotojų: direktorius, direktoriaus pavaduotojas, buhalteris, darbų saugos specialistas, mechanikas, šaltkalvis-remontininkas (trys darbuotojai), pardavėjas-kasininkas (du darbuotojai) ir vadybininkas.

Norint atskleisti valdymo hierarchiją įmonėje pateikiama UAB „Hidrasas“ įmonės valdymo hierarchinė struktūra žr. 25 pav.



**25 pav. Įmonės darbuotojų valdymo struktūra**

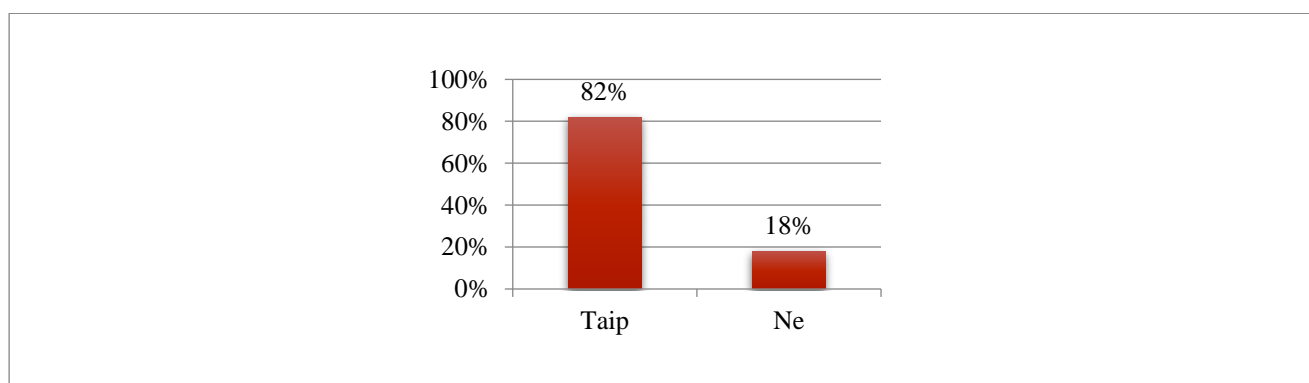
Įmonės direktorius, būdamas vieninteliu akcininku, daugiausiai užsiima organizacine ir koordinacine veikla, jis paskirsto darbą ir darbo jėgą, siekia kaip įmanoma labiau panaudoti bendradarbių iniciatyvą darbui, skatina bendradarbiavimą, motyvuodamas darbuotojus palaiko artimus ryšius su tiekėjais. Hidraulinės įrangos remontu ir montavimu užsiima mechanikas ir autoremontininkas-šaltkalvis, o hidraulinių žarnų gamybą ir remontą atlieka esami trys pardavėjai-kasininkai.

## 4.2. UAB „Hidrasas“ vidinės ir išorinės aplinkos analizė

UAB „Hidrasas“ įmonės konkurencingumui didinti pasirinkau naujos prekės diversifikaciją. Siūloma nauja prekė – specialūs darbo rūbai darbuotojams. Norint efektyvaus šios prekės įvedimo į rinką rezultato, reikia įvertinti įmonės vidinius ir išorinius veiksnius, finansinį pajėgumą ir išanalizuoti vartotojų nuomonę, dėl spec. rūbų poreikio prekyboje.

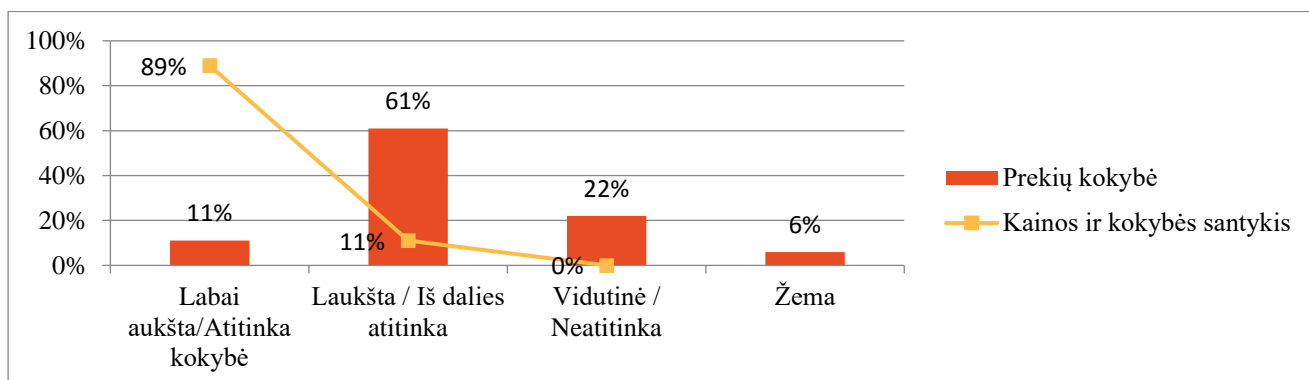
Literatūros analizė parodė, jog mažmeninės prekybos įmonių konkurencingumo didinimas priklauso nuo sėkmingo ir efektyvaus prekės/paslaugos diversifikacijos į rinką. Remiantis šiuo teiginiu, iš atrankinės tyrimo visumos (populiacijos), kurią sudarė 38846 Marijampolėje gyvenančių žmonių, buvo atrinkta 300 vartotojų, kuriems buvo išsiųsti elektroniniai laiškai, su prašymais užpildyti anketą. Tokiu būdu buvo apklausta 110 respondentų.

Į klausimą: ar naudojate UAB „Hidrasas“ teikiamomis paslaugomis iš 110 apklaustųjų 90 respondentų (82%) atsakė teigiamai, kiti likusieji 18% neapsipirkinėja šioje parduotuvėje, jie iš karto priėjo prie 11 klausimo. Visgi dauguma respondentų naudojami šios įmonės teikiamomis paslaugomis, galima daryti prielaidą, kad UAB „Hidrasas“ yra gerai žinoma įmonė vartotojams.



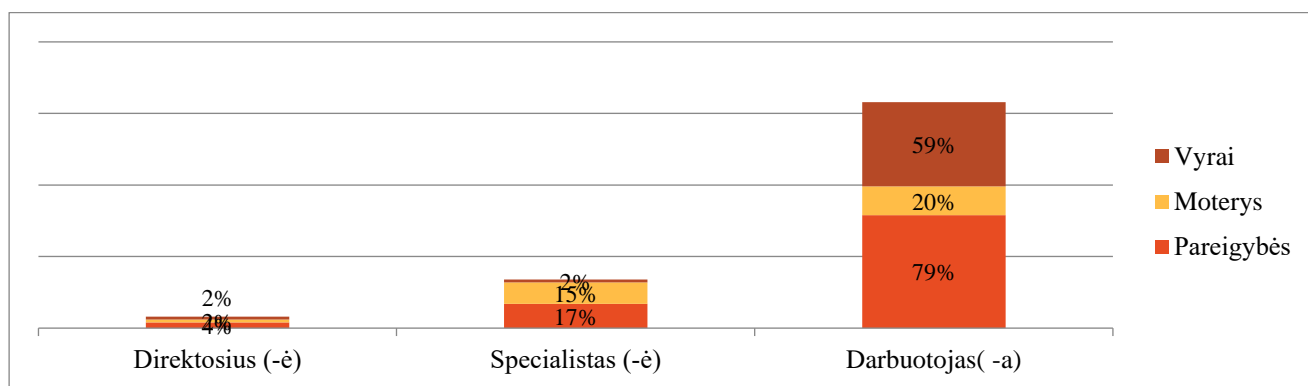
26 pav. UAB „Hidrasas“ įmonės klientų populiacija (%)

UAB „Hidrasas“ įmonės pagrindinis tikslas – pirkėjų, verslo partnerių norų ir poreikių patenkinimas, iš to gaunant kuo didesnę pelną. Tikslui pasiekti įmonėje yra atsižvelgiama į kiekvieną vartotojo norą, poreikį (pvz: jeigu reikiamos prekės įmonėje tuo metu nėra ar įmonė ją neprekiauja, visada galima užsakyti ir kitą dieną ją gauti). Ieškoma prekių, kurios būtų kuo kokybiškesnės, bet ir kaina nebūtų labai didelė. Siekiama užtikrinti kokybės ir kainos santykį. Anketinės apklausos rezultatai (žr. 27 pav.), rodo, kad daugumai pirkėjų (61% t.y. 55 respondentai) turimas prekes įvertino aukšta kokybe. 22% apklaustųjų įvertino vidutinės kokybės. Iš 90 apklaustųjų 5 respondentai galvoja, kad prekių kokybė yra žema. Labai aukšta kokybe įvertino tik 11% vartotojų. Daugumos siūlomų prekių kaina atitinka kokybę, taip teigiamai įvertino net 89% respondentų, kiti likusieji 11%, vertina, kad iš dalies atitinka.



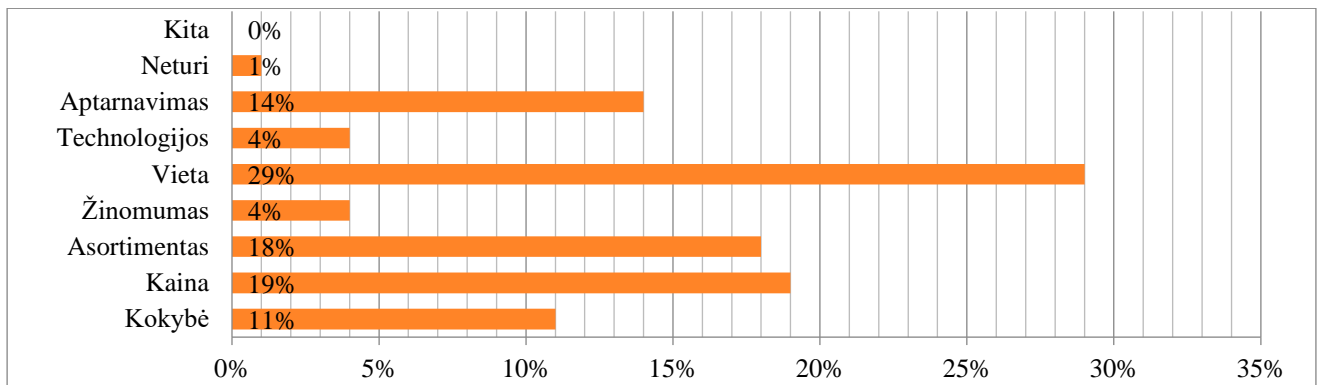
**27 pav. UAB „Hidrasas“ įmonės siūlomų prekių kokybės vertinimas ir kainos ir kokybės santykis (%)**

UAB „Hidrasas“ vartotojai yra miesto gyventojai, o taip pat sunkiojo transporto įmonės ir įvairios organizacijos. Kaip matyti iš 28 pav. didžioji dalis respondentų (79 %) užima paprasto darbuotojo pareigas, iš jų 20% - moterys, o 59% - vyrai. Specialistų apklaustųjų tarpe buvo 19 % (moterų – 15%, vyrų 2%) o direktoriaus (-ės) pareigas užimančiųjų buvo mažiausiai (4 %, iš jų sudarė pusė moterų ir pusė vyrų). Įmonės, kurių specializacija –krovinių pergabenimai, yra svarbios mūsų organizacijos gyvavimo procese, nes tai yra pagrindiniai mūsų klientai. Kuo glaudesni ir geresni ryšiai užmezgami su jais, tuo tikėtina didesnis pelnas bus ataskaitinių metų gale. UAB „Hidrasas“ stengiasi kuo daugiau įgyti pastovių ir lojalių klientų, kurie didins įmonės pelną.



**28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamą pareigybę ir lytį (%)**

Didelė technologijų gausa ir jų naujumu įmonė nepasižymi. Šiai sričiai daug dėmesio neskiriama, reikalingos įrangos keičiamos tik tada, kai to tikrai reikia (t.y. sugenda ar visiškai sulūžta). Kaip matome iš 29 pav., kuris rodo UAB „Hidrasas“ įmonės vieną iš silpniausių pranašumų, įvardino technologijas (4%).



**29 pav. Pagrindiniai UAB „Hidrasas“ įmonės privalumai lyginant su konkurentais (%)**

Atliekant įmonės vidinės aplinkos analizę, didelis dėmesys yra skiriamas darbuotojams. Visi veiklos rezultatai priklauso nuo personalo darbo kokybės, jų noro ir suinteresuotumo į darbą. Įvertinus žmogiškuosius išteklius, įmonėje yra reikalinga nauja strategija, kuri padėtų motyvuoti ir kelti darbuotojų susidomėjimą jų atliekamu darbu. UAB „Hidrasas“ direktorius matydamas darbuotojų nepasitenkinimą, pradeda organizuoti darbuotojų tobulinimą, išsiunčiant juos į konferencijas, seminarus. Sėkmę organizacija pasieks tada, kai joje dirbantys žmonės pradės našiau dirbti. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas gerina įmonės veiklos rezultatus, nes darbuotojų darbas darosi našesnis. Todėl įmonės vadovai turi ypatingai rūpintis darbuotojų kvalifikacija. Kai darbuotojai dirba motyvuotai, darbo procesas tampa mažiau sudėtingas, gaunami geresni darbo rezultatai. Įmonės vadovas, norėdamas darbuotojus motyvuoti siekti kokio nors tikslo, turi žinoti jų poreikius. Tai nėra sudėtinga išsiaiškinti, nes įmonės darbuotojų skaičius nėra itin didelis. Tačiau darbuotojų stoka, įmonėje jaučiama, nes dažnai vienas pareigas užimantis darbuotojas turi atlikti kelias pareigybės. Vieniems svarbu patenkinti fiziologinius poreikius, kitiems psichologinius poreikius (pasisekimo, pagarbos, priklausomumo). Darbuotojai aktyviai sieks įmonės tikslų, kai bus tikri, kad kartu patenkins ir savo poreikius.

### 9 Lentelė. Personalo pranašumai ir trūkumai

<i>PRANAŠUMAI</i>	<i>TRŪKUMAI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Užsirekomendavęs vadovas;</li> <li>• Suformuota personalo ugdymo sistema;</li> <li>• Nepriekaištingos įmonės įvaizdžio kūrimas, kokybiškai aptarnaujant klientus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maži atlyginimai darbuotojams;</li> <li>• Spartesniai įmonės darbui reikalingas didesnis darbuotojų skaičius;</li> <li>• Darbuotojų tarpusavio nesusiklausymas;</li> <li>• Silpnai išvystyta darbuotojų motyvacinė sistema.</li> </ul>

UAB „Hidrasas“ įmonėje silpnai išvystyta darbuotojų motyvacinė programa. Tai turi įtakos ir didelei darbuotojų kaitai. Iš to, kad vyksta dažni mainai tarp darbuotojų, galima spręsti, kad darbuotojai yra nesuinteresuoti ilgiau pasilikti šioje įmonėje. Tai ir yra viena iš organizacijos



silpnųjų, kuri daro didelę įtaką darbo našumo didinimui. Kadangi darbo išteklių atlieka didelį vaidmenį įmonės veikloje, tai juos reiktų tobulinti ir tenkinti. Darbuotojų sugebėjimas greitai ir produktyviai prisitaikyti prie pokyčių sudaro galimybes įmonei didinti ir stabiliai išlaikyti ilgalaikį pranašumą.

Kita svarbi analizė yra išorinė aplinkos analizė, kurią sudaro, ekonominių, politinių – teisinių, konkurentų, tiekėjų ir vartotojų analizė.

Ekonominės padėties žinojimas yra labai svarbus aspektas įmonės gyvavime. Analizuojant organizacijos ekonominę veiklą pagrindu yra atsižvelgiama į BVP <sup>5</sup> rodiklius, tarptautinius santykius, infliacija ir nedarbo lygį. BVP parodo šalies vidinės ekonomikos pagerėjimą arba pablogėjimą. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, šalies BVP pirmą 2016 m. ketvirtį palyginus su 2015m. laikotarpiu, padidėjo 1,5 procento. Palyginus su euro zonos šalimis, labiausiai sumažėjo Lietuvos BVP (0,6 proc.). Nedidelis infliacijos pasikeitimas yra natūralus ir grėsmės nekeliantis reiškinys, nes kainų dydžiai kinta netolygiai ir perkamoji galia vartotojų nemažėja. Tokia infliacija turi įtakos pirkėjų elgesiui. Kai infliacija žema, o perkamoji galia yra aukšta, perkami kokybiškesni ir ilgesnį laiką tarnaujančios prekės.

Politiniai veiksniai ir jų pastovumas, turi įtakos įmonių planams ir galimybėms. UAB „Hidrasas“ įmonės direktorius dirba vadovaudamasi LR įstatymais, bendrovių įstatais, visuotinio akcininkų susirinkimo nutarimais. Lietuvos mokesčių sistemoje yra spragų, kurios daro didelę įtaką įmonių veiklai. Daugumos mokesčių formuluotės, apskaičiavimo tvarka, tarifų gausa, sudaro galimybes daryti įtaką visų žmonių veiklos sritims. Įvardijamas pats pagrindinis Lietuvos Respublikos įstatymų trūkumas – jų nestabilumas ir kaita. Dauguma mokesčių yra dažnai papildomi, gal net keičiami, todėl tai dažniausiai blogai atsiliepia įmonėms, jų tarpe ir UAB „Hidrasas“.

Įmonė moka visus privalomus Lietuvos Respublikos seimo nustatytus mokesčius. Pagrindiniai mokesčiai yra susiję su darbo santykiais, tai gyventojų pajamų, socialinio draudimo, privalomojo sveikatos draudimo, garantinio fondo mokesčiai. Kiekvieną mėnesį yra sumokamas pridėtinės vertės mokestis, ataskaitinių metų gale mokami pelno, avansinis pelno ir nekilnojamojo turto mokesčiai.

### 10 Lentelė. Politinė ir teisinė aplinka

<i><b>GALIMYBĖS</b></i>	<i><b>GRĖSMĖS</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galimybė bendradarbiauti su užsienio šalimis;</li> <li>• Kai kurių įstatymų palankumas įmonei;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besikeičiantys įstatymai gali turėti neigiamos įtakos įmonei;</li> <li>• Nėra ribojamas tokios veiklos verslo įmonių įėjimas į rinką, dėl to yra daug konkurentų.</li> </ul>

<sup>5</sup> Bendrasis vidaus produktas.

Potencialių konkurentų, hidraulinės įrangos taisyme, įmonė neturi, nes UAB „Hidrasas“ – vienintelė įmonė Marijampolėje, kuri teikia tokias paslaugas. Tačiau, įvairių reikmenų prekyboje ir hidraulinių žarnų taisymo paslaugas, teikiančių organizacijų yra daugiau. Realiausi ir patys didžiausi konkurentai hidraulikos srityje yra UAB "HANSA FLEX HIDRAULIKA". Šioje konkurencinėje kovoje UAB „Hidrasas“ pasižymi mažesnėmis kainomis 19% (žr. 29 pav.), užsakymo įvykdymo greitumu (14%), asortimento dydžiu (18%), ir strategiškai gerai parinkta vieta (29%). Šiuos kriterijus išvardino dauguma respondentų. Konkurencinė aplinkos grėsmes ir galimybes aprašiau 12 lent. Priežastys, dėl kurių daugiausiai renkasi šią įmonę, o ne konkurentus, yra prieinama ir tinkama prekių kaina, įmonės patikimumas ir lojalumas klientams bei vidutinė prekių kokybė. Kaip didžiausią privalumą lyginant su kitais konkurentais, respondentai įvardino, vietą. Įmonės vieta yra strategiškai labai gerai parinkta, nes aplink parduotuvę yra įsikūrę didžiausi transporto priemonių remonto servisai, logistikos ir kelių transporto pervežimų įmonės. Kadangi 38% respondentų manymu įmonės siūlomų prekių asortimentas yra tik pakankamai platus, tai geriausia konkurencingumą didinti, pasitelkiant esamos prekės asortimento didinimą, išplėsti jį.

### 11 Lentelė. Konkurencinė aplinka

<i><b>GALIMYBĖS</b></i>	<i><b>GRĖSMĖS</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suformuotas pastovių klientų ratas teikia pranašumą konkurencinėje kovoje;</li> <li>• Platus siūlomų prekių asortimentas ir gera jų kaina nuolat plečia potencialų klientų ratą;</li> <li>• Konkurencija skatina tobulėti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panašius produktus gamina ir kitos įmonės;</li> <li>• Didėjantis konkurentų spaudimas</li> </ul>

Tiekėjai gali apriboti įmonės pasirinkimo galimybes, padidindami žaliavų kainas arba pablogindami žaliavų kokybę. UAB „Hidrasas“ prekių tiekėjai – dešimt įmonių Lietuvoje ir vieni užsienyje. Hidraulinės įrangos įmonė užsienyje pirko 11,9 %, Lietuvoje – 88,10 %. Su visais tiekėjais yra palaikomi glaudūs ryšiai, kurie palengvina, ekstremalių situacijų išsprendimą, prekių užsakymo ir atgabenimo klausimus. Tiekėjų kaita UAB „Hidrasas“ įmonėje yra labai maža, o tai įrodo, kad organizacija yra lojali savo tiekėjų atžvilgiu, taip pat patenkinta tiekiamomis prekėmis. Tiekėjų yra pakankamai, iš jų gaunamos žaliavos sudaro didelę sąnaudų dalį. Tiekėjų, su kuriais bendradarbiaujame, gaunamų prekių kokybė yra gera. Alternatyvų ieškant tiekėjų yra daug, tačiau įmonė pasitiki ir yra lojali savo tiekėjų atžvilgiu.

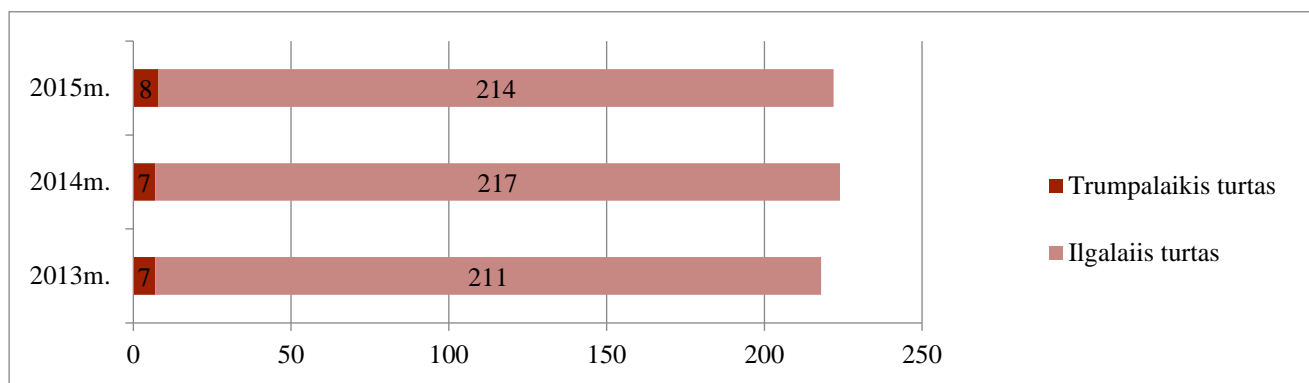
Siekiant dar tikslesnių tyrimo duomenų buvo pasirinktas rodiklių skaičiavimo būdas. Šių rodiklių pagalba galima nustatyti, kurią vietą tiriamoji įmonė, veikianti išorinių konkurencingumo veiksmų, užima rinkoje.

Atliekant skaičiavimus naudojami UAB „Hidrasas“ įmonės trejų metų (2012– 2014m.) sutrumpinta balanso ir pelno (nuostolių) ataskaitomis.

Kaip matyt iš pateikto 30 pav. turto pokytis visais analizuojamais metais (2012 – 2014m.) yra nežymus. Trumpalaikis turtas, atlikus ir išanalizavus turto dinamiką, palyginus 2012 – 2013m. padidėjo 2.6% (žr. 13 lent.). Tam turėjo įtakos atsargų padidėjimas 2014m. 2013 – 2014m. apskaičiuotos dinamikos duomenimis, trumpalaikis turtas sumažėjo 1.34%. Ilgalaikis turtas buvo didžiausias 2013m., jis siekė 749 tūkst. Lt., padarius palyginamąją dinamikos analizę su 2014m., tai sudarė 10.6% . Visas turtas 2013 – 2014m. lyginamuoju laikotarpiu, sumažėjo 0,95%, tam turėjo įtakos turimų atsargų nestabilumui.

**12 Lentelė. Turto dinamika 2012 – 2014m. (%)**

Dinamika	2012 – 2013m.	2013 – 2014m.
Trumpalaikis turtas	2,6	-1,34
Ilgalaikis turtas	-5,5	10,60
Turtas iš viso	2,32	-0,95

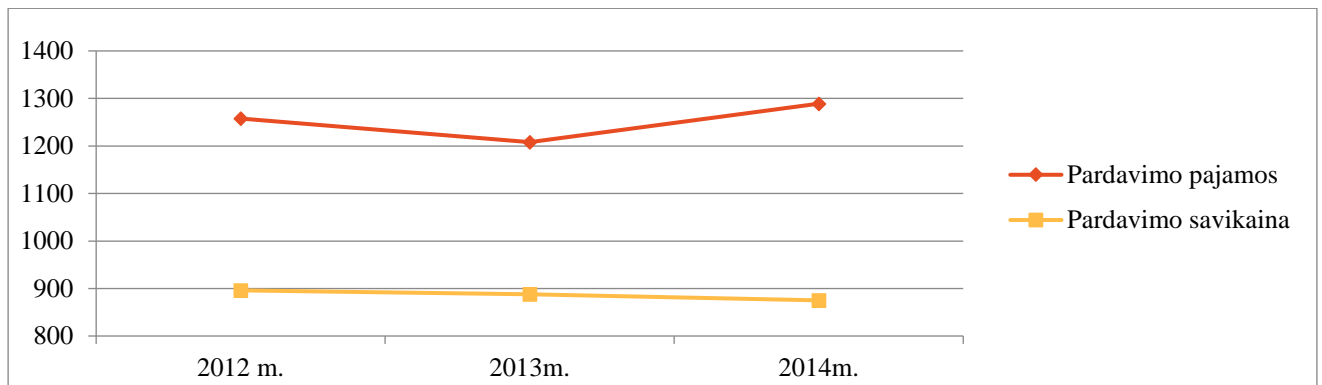


**30 pav. UAB „Hidrasas“ įmonės turto struktūra 2012 – 2014 m. (tūkst. Lt)**

Pardavimo pajamų ir pardavimo savikainos pokytis ir dinamika skaičiuota remiantis 2012 – 2014m. įmonės pelno (nuostolių) ataskaita. Pagal pateiktą 31 pav. matyti, kad 2013m. įmonė vykdė nuostolingą veiklą (-723 Lt. nuostolių), tai sudarė 4% pardavimo pajamų, palyginus 2012 – 2013m (žr. 14 lent.). Tokie nuostolingai veiklai turėjo įtakos padidėjusios veiklos sąnaudos. Tačiau 2014m. pardavimo pajamų dinamika išaugo 6,70 %, bet pardavimo savikaina, palyginus 2013 – 2014m., sumažėjo 1.43% (2013m. – 887 tūkst. Lt., 2014m. – 874 tūkst. Lt).

**13 Lentelė. Pardavimo pajamų ir pardavimo savikainos dinamika 2012 – 2014m. (%)**

Dinamika	2012 – 2013m.	2013 – 2014m.
Pardavimo pajamos	-4	6,70
Pardavimo savikaina	-1	-1,43



**31 pav. UAB „Hidrasas“ pardavimo pajamų ir pardavimo savikainos pokytis 2012 – 2014m. (tūkst. Lt)**

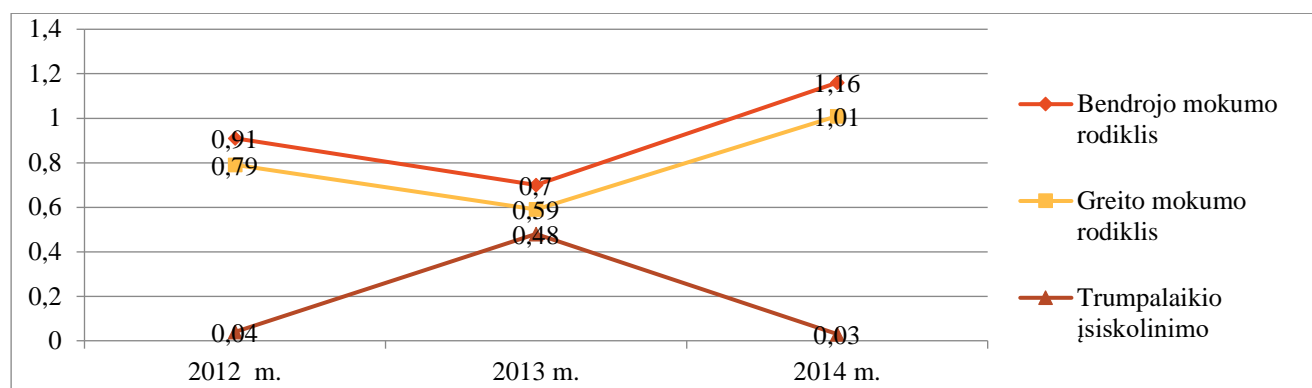
Sekantis žingsnis ištirti įmonės turto mokumą ir apyvartumą.

**14 Lentelė. Turto apyvartumo rodikliai (kartais)**

Rodiklis	2012 m.	2013 m.	2014 m.
Trumpalaikio turto (kartais)	47,77	48,55	46,84
Viso turto (kartais)	1,66	1,56	1,68
Ilgalaikio turto (kartais)	1,70	1,61	1,74

Iš 15 lentelės „Turto apyvartumo rodikliai“ matyti, kad 2013 m. palyginus su 2012 m. padidėjo 0,78 karto, o 2014 m. palyginus su 2013 m. padidėjo 1,71 karto. Iš to galima spręsti, kad trumpalaikis turtas įmonėje panaudojamas efektingai, bet jo panaudojimas sumažėjęs. Kuo didesnis apyvartumo koeficientas tuos geriau panaudojamos atsargos ir jos greičiau iš daiktinės formos virsta pinigine forma. 2013 metus palyginus su 2012 metais viso turto apyvartumas sumažėjo 0,10 karto, o 2014 metus palyginus su 2013 metais viso turto apyvartumas padidėjo 0,12 karto. Iš šių rodiklių galime spręsti, kad įmonė efektyviai panaudoja turimą turtą pajamoms uždirbti. 2013 m. palyginus su 2012 m. ilgalaikio turto apyvartumas sumažėjo 0,09 karto, o 2014 metus palyginus su 2013 metais ilgalaikio turto apyvartumas padidėjo 0,13 karto. Iš to galime spręsti, kad ilgalaikio turto apyvartumas visą analizuojamą laikotarpį yra geras, pagal nustatytus koeficientus.

Mokumas – tai įmonės potencialus sugebėjimas apmokėti trumpalaikius ir ilgalaikius įsipareigojimus turimomis mokėjimo priemonėmis. Skiriamas trumpalaikis ir ilgalaikis mokumas. Šie mokumo rodikliai pavaizduoti 32 pav.



**32 pav. Trumpalaikio mokumo rodikliai**

Bendrojo mokumo koeficientas, rodo, įmonės sugebėjimą trumpalaikėmis mokėjimo priemonėmis įvykdyti trumpalaikius įsipareigojimus, šis koeficientas turėtų būti 2. Rodiklis turi būti ne mažesnis kaip 1,2.

UAB „Hidrasas“ bendrojo mokumo koeficientas (žr. 32 pav.), 2012 m. iki 2013 m. neperžengia kritinės 1,2 ribos. 2013 m. palyginus su 2012 m. rodiklis sumažėjo net 0,21 karto, o 2014 m. palyginus su 2013 m. mokumo rodiklis padidėjo 0,54 karto. Tai rodo, kad įmonė sugeba laiku įvykdyti trumpalaikius įsipareigojimus.

Greito mokumo koeficientas skaičiuojamas norint apibūdinti įmonės trumpalaikį mokumą. Šis rodiklis mums parodo, kiek įmonė turi trumpalaikio turto, kurį būtų galima greitai parduoti. Jei bendrieji ir greitieji mokumo rodikliai yra panašūs, tada įmonės veikla vertinama gerai.

Greito mokumo rodiklis visą nagrinėjamą laikotarpį yra nemažai nutolęs nuo bendro mokumo koeficiento rodiklio, tai rodo, kad įmonė turi nedaug pinigų, už kuriuos galėtų padengti savo skolas. Koeficientas nėra pastovus, 2013 m. jis buvo pats didžiausias t.y. 0,59 karto.

Trumpalaikio įsiskolinimo rodiklis parodo, kokia įmonės turto dalis finansuojama trumpalaikėmis skolomis. Vertinama nepatenkinamai jei šis rodiklis siekia 0,3-0,6, o blogai jei siekia 0,6-1. Trumpalaikio įsiskolinimo rodiklis yra patenkinamas 2013 m. 0,49, o 2012 m. ir 2014 m., yra geras, šis rodiklis padeda įmonei pritraukti daugiau investuotojų.

Pagrindiniai rodikliai, kurių pagalba, atliekama finansinė analizė – pelningumo rodikliai. Jie geriausiai apibūdina galutinius įmonės veiklos rezultatus ir leidžia nuspręsti, į kurią įmonę geriausiai investuoti ar vertinti jos ateities perspektyvas.

**15 Lentelė. Pelningumo rodikliai (%)**

Rodikliai	2012 m.	2013 m.	2014 m.
Bendras pelningumas	28.79	26.56	32.16
Grynasis pelningumas	0.24	-0.06	0.15
Turto pelningumas	0.39	-0.09	0.25
Veiklos pelningumas	0.28	-0.06	0.17

Bendrojo pelningumo rodiklis rodo, kokia bendrojo pelno dalis tenka vienam pardavimų litui. Jei šis rodiklis yra 35 proc. ir daugiau, tai jis vertinamas kaip labai gerai. Jeigu mažesnis negu 10 proc., tai rodo, kad įmonė turi sunkumų padengiant ūkininkavimo išlaidas. Grynojo pardavimo pelningumo rodiklis rodo, kokia grynojo pelno dalis tenka vienai pajamų litui. Labai geras pelningumas, jeigu jis yra 25 proc. ir daugiau, patenkinamas – jeigu yra apie 10 proc., nepatenkinamas – kai mažiau nei 10 proc.

Iš pateikto 16 lent., matyti, kad UAB „Hidrasas“ bendrasis pelningumas analizuojamu laikotarpiu yra didėjantis. Tai rodo, kad vis lengviau išsilaikyti konkurencinėje rinkoje. Visu analizuojamu laikotarpiu jis yra patenkinamas, nes viršija 10% ribą, o 2014m. yra geras (32,16%).

Grynasis pelningumas rodo įmonės veiklos galutinius finansinius rezultatus. Parodo pardavimo pelningumą įvertinus visas pajamas ir išlaidas. Įmonės veikla yra labai efektyvi, jei grynasis pelningumas yra daugiau nei 25%, jei didesnis kaip 10% yra gera veikla, o bloga jei šis rodiklis yra neigiamas, kai įmonė patiria nuostolį.

Įmonės UAB „Hidrasas“ grynasis pelningumas yra žemesnis nei 10%, 2013 metais įmonė patyrė nuostolį t.y. -0,06%. Visu analizuojamu laikotarpiu grynasis pelningumas buvo nestabilus. Iš rodiklių galima spręsti, kad įmonės veikla yra mažai pelninga.

Turto pelningumas rodo kiek litų grynojo pelno tenka vienam turto litui. Įmonės būklė vertinama labai gerai jei šis rodiklis viršija 20% ribą, gerai, kai jis būna didesnis už 15%, o patenkinamai, jei mažesnis nei 8%.

Įmonės turto pelningumas 2013 m. buvo nuostolingas t.y.-0,09%, o 2012 metais jis buvo pats didžiausias 0,39 %. Visu laikotarpiu įmonės turto pelningumas yra nestabilus, todėl galima įmonė yra patenkinamai pelninga.

Veiklos pelningumas apibūdina vadovų veiklą, kuriant pelną. UAB „Hidrasas“ veiklos pelningumas 2013 metais buvo neigiamas, t.y. - 0,06%. Veiklos pelningumas 2012-2014 metų laikotarpį yra gana žemas, nesiekia net 10% ribos.

Išanalizavus UAB „Hidrasas“ veiklą 2012-2014 metų balanso ir pelno (nuostolio) ataskaitas horizontaliąja analize, bei suskaičiavus finansinius rodiklius galime daryti išvadą, kad geriausi metai per šiuos analizuotus trejus metus yra 2012 m. nes būtent šiais metais įmonė gavo daugiausiai grynojo pelno. 2014 m. buvo pasiektas didžiausias bendras pelningumas 32.16 %, grynasis pelningumas nuo 2012 metų iki 2014 metų sumažėjo nuo 0,24% iki 0,15%. Įmonei sunku išsilaikyti komercinėje rinkoje. Per visą analizuojamą laikotarpį viso turto apyvartumo rodiklis yra apylygis, iš to galime spręsti, kad įmonė turtą panaudoja panašiai, pardavimo procesui garantuoti. Trumpalaikis turtas įmonėje panaudojamas efektingai. Greito mokumo rodiklis visą nagrinėjamą laikotarpį yra mažai nutolęs nuo bendro mokumo koeficiento rodiklio, tai rodo, kad įmonė turi daug pinigų, už kuriuos gali

padengti savo skolas. Įmonė gerai tvarkosi su skolomis, turi trumpalaikio turto kurį greitai galėtų parduoti, norint padengti skolas.

Iš atliktos UAB „Hidrasas“ įmonės analizės, kurią sudarė, finansinių rodiklių skaičiavimas, anketinės apklausos duomenų analizavimas ir vidinių bei išorinių aplinkos veiksnių analizė, išryškėjo organizacijos stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės. Todėl 17 lent. pateikiama SSGG analizės rezultatai.

**16 Lentelė. UAB „Hidrasas“ įmonės SSGG analizė**

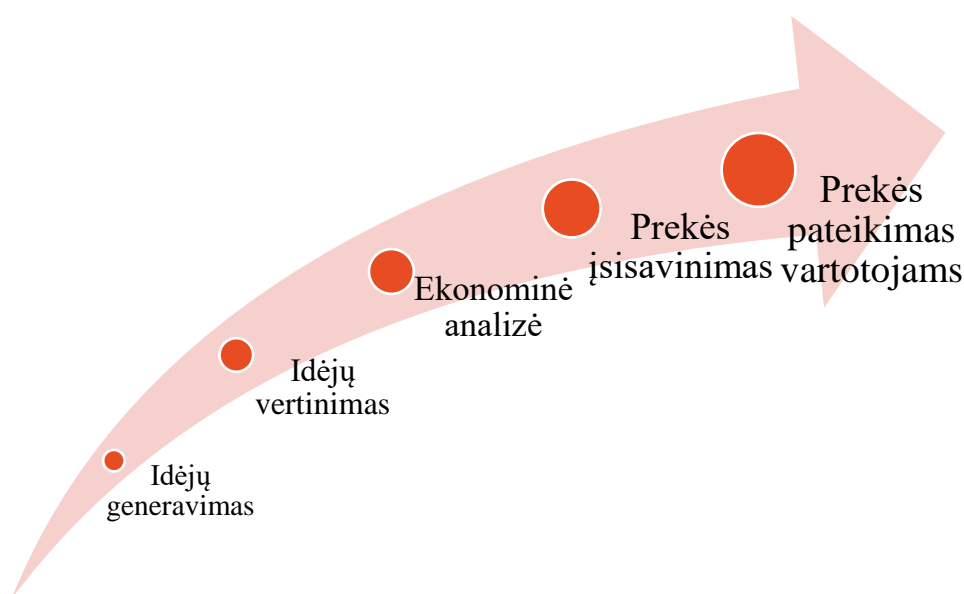
<b>STIPRYBĖS</b>	<b>SILPNYBĖS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Užsirekomendavęs vadovas;</li> <li>• Suformuota personalo ugdymo sistema;</li> <li>• Nepriekaištingos įmonės įvaizdžio kūrimas, kokybiškai aptarnaujant klientus;</li> <li>• Glaudus ryšys su pirkėjais ir tiekėjais;</li> <li>• Greitas reagavimas į rinkos poreikius;</li> <li>• Gana aukšta prekių kokybė;</li> <li>• Platus prekių asortimentas;</li> <li>• Palanki starteginė erdvė;</li> <li>• Geras įmonės finansinis stabilumas .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maži atlyginimai darbuotojams;</li> <li>• Spartesniai įmonės darbui reikalingas didesnis darbuotojų skaičius;</li> <li>• Darbuotojų tarpusavio nesusiklausymas;</li> <li>• Silpnai išvystyta darbuotojų motyvacijos sistema;</li> <li>• Dažna darbuotojų rotacija.</li> </ul>
<b>GALIMYBĖS</b>	<b>GRĖSMĖS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galimybė bendradarbiauti su užsienio šalimis;</li> <li>• Kai kurių įstatymų palankumas įmonei;</li> <li>• Suformuotas pastovių klientų ratas teikia pranašumą konkurencinėje kovoje;</li> <li>• Platus siūlomų prekių asortimentas ir gera jų kaina nuolat plečia potencialų klientų ratą;</li> <li>• Konkurencija skatina tobulėti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besikeičiantys įstatymai gali turėti neigiamos įtakos įmonei;</li> <li>• Nėra ribojamas tokios veiklos verslo įmonių įėjimas į rinką, dėl to yra daug konkurentų;</li> <li>• Panašius produktus gamina ir kitos įmonės;</li> <li>• Didėjantis konkurentų spaudimas</li> </ul>

Atlikus UAB „Hidrasas“ SSGG analizę, sudarytą iš išanalizuotų vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių, galima daryti išvadą, kad įmonei būtų palanki veiklos diversifikacija. Didelį dėmesį reiktų atkreipti į žmogiškuosius darbo išteklius, praplečiant įmonės personalą naujais darbuotojais, esamų darbuotojų motyvacijos kėlimą, kuriant įmonės įvaizdį ir kvalifikacijų tobulinimą.

Atlikti įmonės finansinio pajėgumo skaičiavimai, parodė, kad įmonė yra pajėgi asortimento didinimui, praplečiant rūbų prekybą. Trumpalaikio turto panaudojimas įmonėje yra efektingas ir pelningas. UAB „Hidrasas“ įmonės pelnas kas metus augo, o tai rodo pelningą organizacijos veiklą. Tačiau įmonei nėra lengva išsilaikyti konkurencinėje rinkoje, nes visą analizuojamą laikotarpį turto apyvartumo rodiklis yra apylygis.

### 4.3.UAB „Hidrasas“ įmonės veiklos konkurencingumo didinimas, įvedant naują prekę, pagrindimas

Norint konkuruoti ir būti konkurencingiems tarp įmonių reikia plėsti ir gerinti įmonės veiklą. Atlikus visas analizes, paaiškėjo, kad įmonė yra pajėgi plėsti savo veiklą. Patikimiausias būdas veiklos konkurencingumo didinimui – horizontalioji diversifikacija. Šis būdas pranašesnis nei kiti, nes mažina nuostolių riziką, yra galimybė pagrindinėje veiklos srityje sukauptą patirtį pritaikyti naujų produktų įsigijimui. Horizontalioji diversifikacija apibūdinama turimų veikloje sukurtų programų ir pajėgumų didinimas, kai naujos prekės yra iš to pačios srities kaip iki tol pardavinėjami produktai, nekeičiant jų gylio ir jį išplečiant į plotį. Pateiktame 33 pav. matyti, koku cikliškumu bus vykdoma prekės įvedimas į rinką.

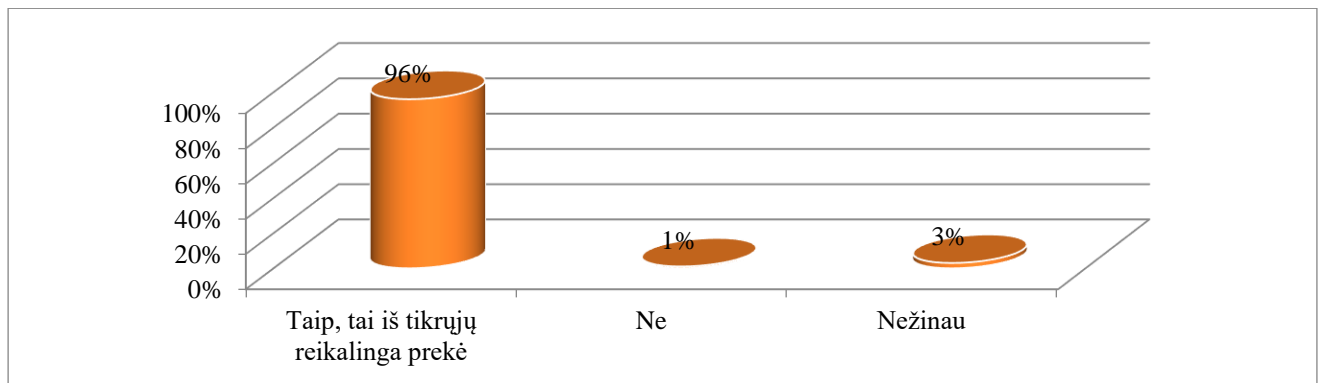


33 pav. UAB „Hidrasas“ įmonės veiklos diversifikacijos etapai

Įmonė ir dabar užsiima darbo rūbų pardavinėjimu, tačiau asortimento dydis yra nepakankamas, nes sulaukiama daugumos klientų priekaištų dėl sezoninių rūbų poreikio. Siūloma prekė – specialūs darbo rūbai, kurie dažniausiai yra reikalingi dirbantiems mechanikų darbą, remontuojantiems prietaisus ir mašinas, dirbantiems kenksmingomis sąlygomis, naudojami pergabenant naujus automobilius tralais ir kt. Taigi, anketinės apklausos metu buvo norima sužinoti, ar diversifikavus veiklą, įvedant naują prekę (spec. darbo rūbus), įmonė pasieks konkurencinį pranašumą ir nustatyti koks darbo rūbų poreikis.

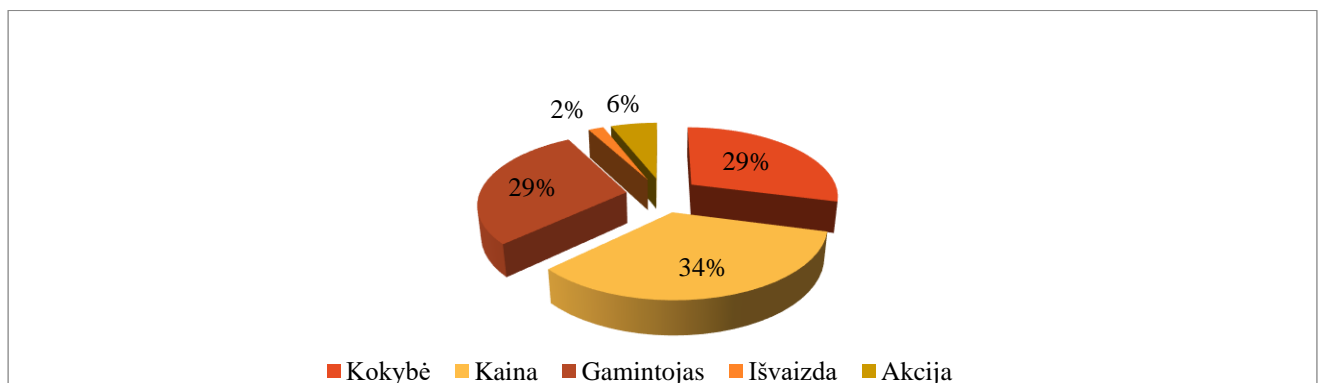
Kad tai reikalinga ir paklausi prekę pritarė 96% respondentai (t.y. 86 apklaustieji), trys iš jų susilaikė, vienam, pasirodė prekė neverta dėmesio (žr. 34 pav.).





**34 pav. Vartotojų poreikis diversifikuojant prekę (%)**

Prekės diversifikacijos įvedimo etape, svarbų vaidmenį atlieka tiekėjų, iš kurių bus užsakomos prekės, pasirinkimas. Vieninteliai ir pagrindiniai mūsų darbo rūbų tiekėjai yra dvi įmonės: UAB „Saugima“ ir UAB „Vitameda“. Su šiomis įmonėmis bendradarbiaujame jau labai ilgai, esame jiems lojalūs ir ištikimi. Todėl, norint plėsti prekybą, naujų tiekėjų mes neieškosime. Kadangi 34 % apklaustųjų, kainą pasirenka kaip pagrindinį kriterijų renkantis ir perkant spec. darbo rūbus, o vienodai dėmesio skiria gamintojo vardui ir kokybei (po 29%), tai ir renkantis tiekėją didžiausią dėmesį atkreipsime į kainos ir kokybės santykį. 6% respondentų perka tas prekes, kurioms yra suteikiama akcija. Todėl diversifikuojant veiklą ir įvedant prekę į rinką ir renkantis gamintoją reiktų atkreipti dėmesį į rūbų įvedimo į rinką galimas sąnaudas, kad jos būtų kuo minimalesnės, bet ir kokybė būtų gera, nes pirkėjams svarbiausia kaina, paskui kokybė ir prekinis vardas (žr. 35 pav.)



**35 pav. Kriterijai pagal kuriuos respondentai renka rūbus (%)**

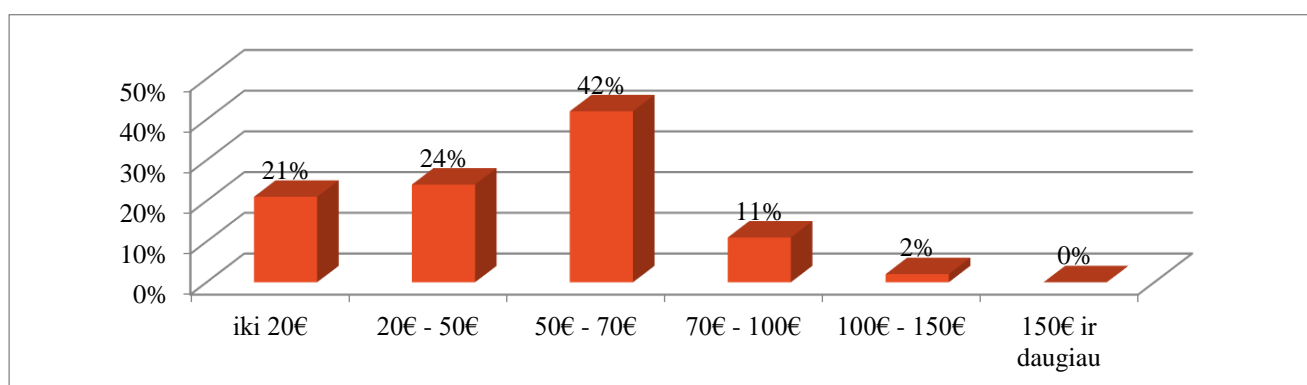
Labai svarbu, tai kad spec. darbo rūbų prekyba užsiima ne viena įmonė Marijampolės mieste. Todėl tapti pranašesniems nei kitos įmonės, pardavinėjančios tą pačią prekę, bus sunkiau (t. y. daugiau įėjimo į rinką barjerų). Būsiami mūsų konkurentai – UAB „Makveza“, „Senukai prekybos centras“, UAB „Germanvita“, UAB „Wurth Lietuva“ ir kt. Kad tapti konkurencingesniems ir nauja prekė būtų patrauklesnė negu konkurentų, renkames aukštos kokybės rūbus, žinomą ženklą, prieinamą kainą palyginus su kokybe ir didinam marketingo (t.y. reklamos) išlaidas.

Pateiktoje 18 lent. matyti, abiejų tiekėjų siūlomos pardavimo kainos. Nors UAB „Vitameda“ siūlomų prekių kaina mažesnė, tačiau labiausiai kokybės ir kainos santykį atitinka UAB „Saugima“ siūlomų prekių asortimentas. Planuojama tiekti spec. darbo rūbus iš UAB „Saugima“ įmonės Kauno filialo, kadangi, jis yra arčiausiai Marijampolės, transportavimo išlaidos būtų mažesnės.

**17 Lentelė. Tiekėjų darbo rūbų kainoraštis**

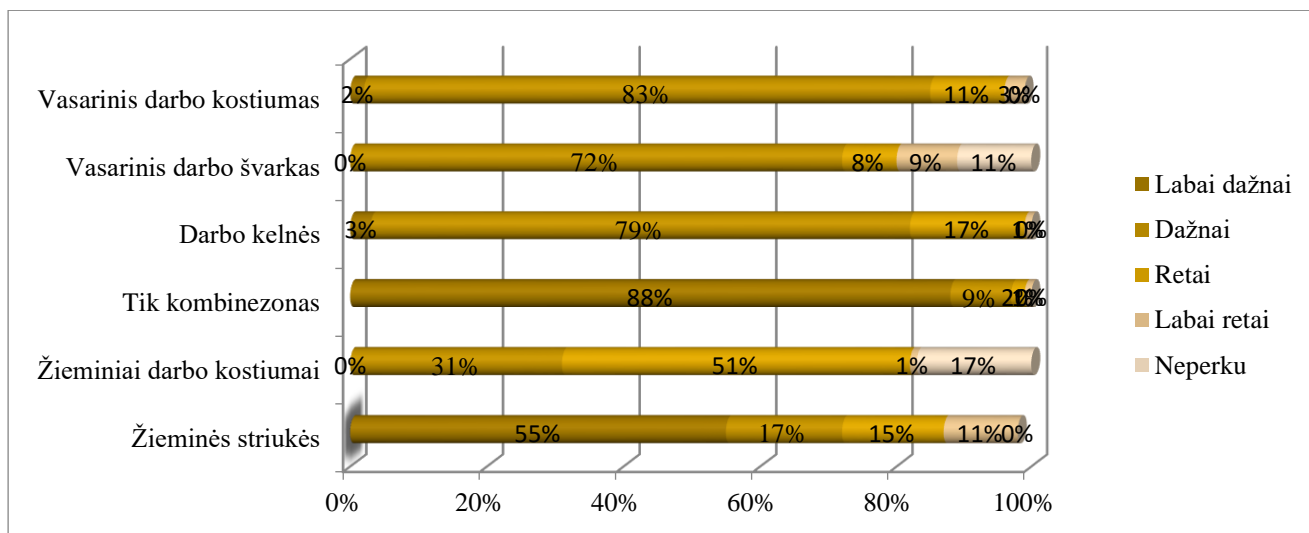
PREKĖ	TIEKĖJAI	
	UAB „Saugima“	UAB „Vitameda“
Vasarinis darbo kostiumas	30€ - 100€	30€ - 120€
Vasarinis darbo švarkas	13 € - 50 €	14€ - 34€
Darbo kelnės	12€ - 56 €	16€ - 30€
Kombinezonas	13€ - 69€	24€ - 70€
Žieminis darbo kostiumas	30€ - 150€	30€ - 120€
Žieminė striukė	24€ - 77€	30€ - 100€

Iš atlikto kiekybinio tyrimo, matyti, už kokią kainą rūbai būtų paklausiausi (žr. 36 pav.). Todėl ir mūsų naujos prekės kaina neturėtų viršyti, nustatytą pirkėjų kainą. Kad kaina yra aktualus kriterijus patvirtina ir tai, kad daugiausiai respondentų už siūlomą spec. darbo rūbą leistų sau sumokėti iki 70€ (42 %), iki 20€ mokėtų 21% respondentų, o nuo 20€ - 50€, 24% ( t.y. 19 respondentų iš 90). Brangesnius rūbus (100€ - 150€ ) pirktų 2% apklaustųjų.



**36 pav. Vidutiniškai kiek vienas apklaustasis išleistų pinigų spec. rūbų įsigijimui (%)**

Pagal tai, kaip matyti iš 37 pav., kad visų rūšių išvardytais rūbais dažnai arba labai dažnai naudojasi daugiau negu 50% apklaustųjų, o mažiausiai reikalingi yra vasarinis darbo švarkas (10%) ir žieminis darbo kostiumas (15% įvardino, kad nepirktų), galima prognozuoti prekės pardavimų apimtį.



37 pav. Respondentų poreikio dydis (%)

19 lent. pateikiama pardavimo pajamų prognozė trejiems metams. Prognozuojama, kad pardavimai augs maždaug kas metus apie 5%. Lentelėje pateikiama vidutinė planuojamų prekių įsigijimo kaina. Planuojama, kad vidutinė kaina per tris metus nekis, liks tokia pati.

18 Lentelė. Pardavimo pajamų prognozė

	2016 m.			2017 m.			2018 m.		
	Kiekis	Kaina	Vertė, €	Kiekis	Kaina	Vertė, €	Kiekis	Kaina	Vertė, €
Vasarinis darbo kostiumas	20	50	1000	21	50	1050	22	50	1100
Vasarinis darbo švarkas	15	25	375	16	25	400	17	25	425
Darbo kelnės	20	22	440	21	22	462	23	22	506
Kombinezonas	50	45	2250	53	45	2385	56	45	2520
Žieminis darbo kostiumas	10	40	400	15	40	600	16	40	640
Žieminė striukė	18	53	954	20	53	1060	22	53	1166
<b>Iš viso:</b>	<b>133</b>		<b>5419</b>	<b>146</b>		<b>5957</b>	<b>156</b>		<b>6357</b>

Remiantis planuojamais pardavimais, kurie augs kasmet apie 5 proc. sudarant savikainos prognozes 20 lent. spėjama, kad išlaidos taip pat išaugs apie 5 proc. Taip pat paskaičiuojamos visos išlaidos išskyrus atlyginimus, kurie tris metus bus tokie pat ir jų dydis nesikeis. Pateiktoje 20 lent. kaina susidaranti per vieną mėnesį apskaičiuojama ją padauginus iš dvylikos mėnesių ir taip gaunama metų suma.

### 19 Lentelė. Prekės savikainos prognozės

Išlaidos	2016m.	2017m.	2018m.
Transportavimo	20 x 12= 600	53 x 12= 630	60 x 12=720
Reklamos	120	126	133
Darbo užmokestis ir soc. Draudimas	3025.6	3025.6	3025.6
Energija	75 x 12=900	80 x 12=960	85 x 12=1020
<b>Iš viso</b>	<b>4645.60</b>	<b>4741,60</b>	<b>4898.60</b>

Įmonė rinkai pristatys žinomo ženklo ir geros kokybės specialius darbo rūbus, kurie yra siuvami Lietuvoje. Tokie rūbai dar nėra gerai žinomi mūsų pirkėjams, todėl būsimiems klientams reikia pateikti kuo daugiau išsamesnės informacijos, išsakyti privalumus, gerai išreklamuoti naujai į asortimentą ateinančią prekę. Šiuo atveju nauja prekė bus išpublikuota internetiniame įmonės puslapyje, ir reklaminiame stende, kuris yra įmonės vitrinoje. Šiai reklamacijai bus skiriamos lėšos. Vidutiniškai į metus reklamai bus skirta 125€.

Nė viena įmonė nėra garantuota, kad jos vykdoma veikla visą laiką bus sėkmingai tęstina. Norint pasiekti didesnio pelno įmonės vadovas imasi rizikingos veikos. Šiuo atveju įmonėje yra didinamas prekių asortimentas, į jį įvedant naują prekę. Todėl įmonių vadovai vertina verslo riziką, išsiaiškina jo ribas ir stengiasi jų neperžengti, kad nepatirti bankroto.

Veiklos prognozavimui naudinga pasitelkti įmonės finansinių rodiklių ataskaitų duomenis. Šiuos duomenis reikia lyginti su praėjusiais metais, skaičiuojant santykinius rodiklius, juos interpretuoti. Visam įmonės finansiniam stabilumui daro didelę įtaką balanso, pelo (nuostolių) ataskaitų, kai kurių straipsnių pasikeitimai (žr. 21 lent.).

### 20 Lentelė. Finansinių ataskaitų konkrečių straipsnių pokyčių įtaką UAB „Hidrasas“ finansiniam stabilumui

Finansinių ataskaitų forma	Straipsnis ir jų pokytis	Straipsnio pokyčio įtaka įmonės finansiniam stabilumui
<b>Balansas</b>	<b>TURTAS</b>	
	<i>Ilgalaikio materialaus turto padidėjimas</i>	Per analizuojamą laikotarpį 2012 – 2014 m. išaugo 10,6%. Tai nesukelia neigiamų įmonės veiklos rezultatų. Ilgalaikio turto augimas susijęs su augančia pardavimų apimtimi ir didėjančiu jo poreikiu, o ne siekiant investuoti lėšas.
	<i>Atsargų kiekio kitimas</i>	Atsargų įmonė turėjo daugiausiai 2013 m. analizuojamu laikotarpiu. Dėsnųjų ir atsargų padidėjimo pokyčių nėra. Atsargų reikšmė priklauso

		nuo jų likučių kiekvienų metų pabaigai.
	<i>Grynųjų pinigų padidėjimas</i>	Įmonė grynųjų pinigų daugiausiai turėjo analizuojamų metų pradžioje. UAB „Hidrasas“ turimas turtas 2012 – 2014 m. didėjo, todėl įmonė turi galimybes plėsti savo vykdomą veiklą, nekreipiant dėmesio į tai, kad 2013 m. grynųjų pinigų ekvivalentai buvo mažesni negu 2012 m.
	<b>SAVININKŲ NUOSAVYBĖ IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	
	<i>Nuosavo kapitalo kitimas</i>	Įmonės nuosavas kapitalas yra kintantis, didžiausias buvo 2012 m. Jo padidėjimas 2014 m. rodo įmonės išgebėjimą pritraukti papildomų investicijų.
	<i>Ilgalaikių įsipareigojimų padidėjimas</i>	Šie įsipareigojimai visai metai didėjo 8 proc. Šis didėjimas, rodo, įmonės rizikos laipsnį, kuris yra vidutiniškas
	<i>Trumpalaikių įsipareigojimų kitimas</i>	2012 – 2014 metais trumpalaikių įsipareigojimų jaučiamas sumažėjimas. Tai, rodo, kad įmonė yra pajėgi atsiskaityti su tiekėjais per trumpą laiką.
<b>Pelno (nuostolių) ataskaita</b>	<i>Pardavimo pajamų padidėjimas</i>	Pardavimų padidėjimas rodo mūsų pardavinėjamų prekių pardavimų padidėjimą. Kadangi parduodamas prekių kiekis didėja, reiškiasi pas mus yra gerai vykdomas pardavimų organizavimas, prekių marketingas ir pagrįstos kainos, kurios atitinka kokybę.
	<i>Sąnaudų padidėjimas</i>	Šio rodiklio išaugimas priklauso nuo įmonės pardavimo pajamų didėjimo.

Paanalizavus 21 lent., galima teigti, kad įmonės finansiniams stabilumui negresia jokios grėsmės, dėl įmonės bankroto. Tačiau reiktų dėmesį atkreipti į padidėjusias ilgalaikes skolas 8 proc.

Pardavimų apimtys, grynojo pelno ir bendrojo pelno prognozavimui nustatyti pasirinkau Trendo analizę – pagal praeityje buvusias tendencijas surandamos vienos ar kitokios išraiškos. Atliekant UAB „Hidrasas“ prognozavimą remiantis 2012 – 2014 m. duomenimis darysime prielaidą, kad pardavimų apimtys ir grynasis pelnas kinta tolygiai.

Visa informacija apie įmonės pelningą veiklą pateikiama pelno (nuostolių) ataskaitoje. Pelnas yra svarbiausias įmonės veiklos rezultatus apibūdinantis rodiklis. Kadangi siekiama didinti įmonės konkurencingumą, praplečiant asortimentą, tai būtina prognozuoti, kiek pajamų galima būtų uždirbti. Prognozinėje pelno (nuostolių) ataskaitoje yra pateikiami tokie rodikliai:

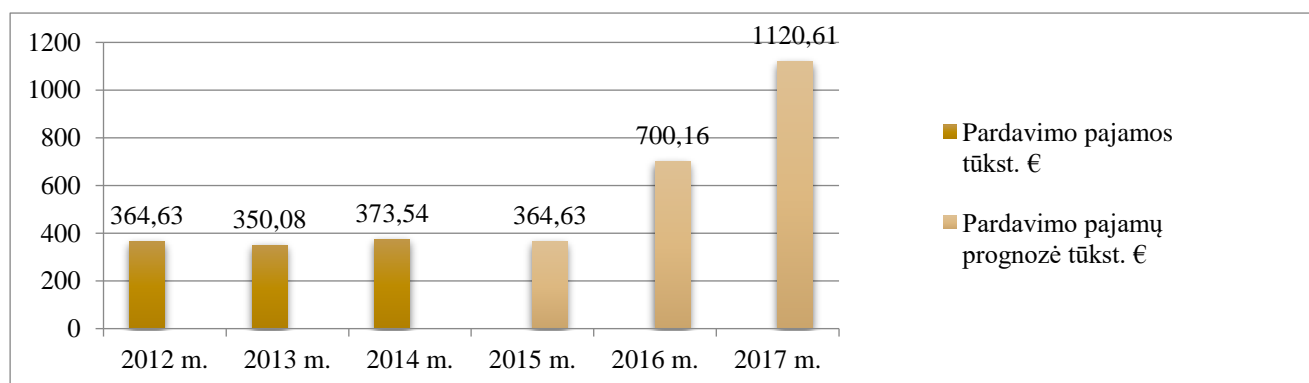
- pardavimų apimtis;
- bendrasis pelnas;
- grynas pelnas.

Palyginus įmonės prognozuojamas pajamas su prognozuojamomis sąnaudomis, nustatomas finansinis rezultatas – pelnas ar nuostolis. Gauti pardavimo apimtys prognozės rezultatai pateikiami 22 lent. ir 38 pav.

**21 Lentelė. UAB „Hidrasas“ pardavimo apimtys prognozavimas (2015 – 2017 m.)**

	t	Tūkst. € (y)	t <sup>2</sup>	y*t	Prognozė
2012 m.	1	364,63	1	364,63	X
2013m.	2	350,08	4	700,16	
2014 m.	3	373,54	3	1120,61	
<b>Suma</b>	<b>6</b>	<b>1088,25</b>	<b>14</b>	<b>2185,40</b>	
2015 m.	4	X	X	X	<b>371,66</b>
2016 m.	5				<b>376,11</b>
2017 m.	6				<b>380,57</b>

Pardavimo apimtys kitimo tendencijos 2012 m. – 2014 m. ir pardavimo apimtys prognozės 2015 m. – 2017m. pavaizduotos 38 pav.



**38 pav. UAB „Hidrasas“ pardavimų apimtys prognozė (2015 – 2017 m.)**

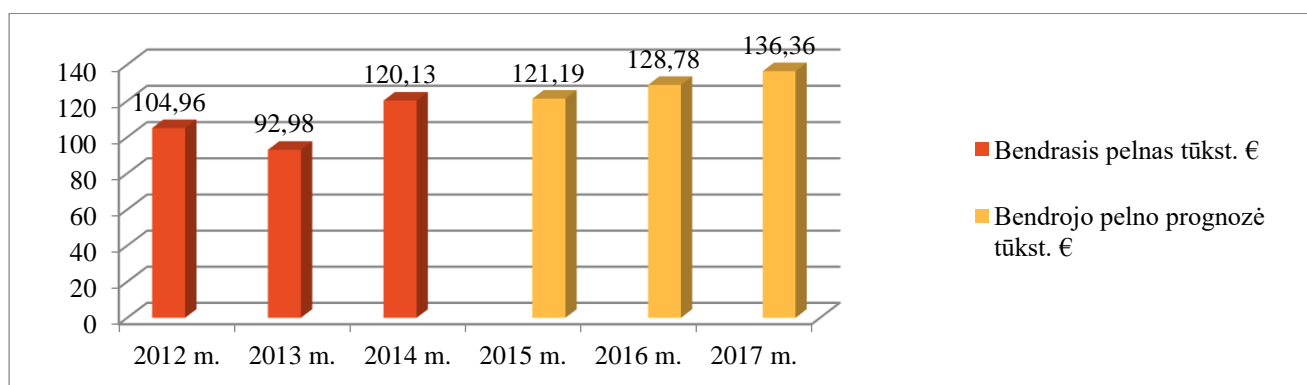
Pagal atliktos pardavimo pajamų prognozės skaičiavimus ir pavaizduotą diagramą, galima teigti, kad UAB „Hidrasas“ įmonės pardavimo apimtys 2015 – 2017 m. didės. Pardavimo apimtys 2015 m. palyginus su 2016 m. didės 1,20%, o 2016 m. palyginus su 2017 m. sumažės 1,19%. Pajamų padidėjimui turės įtakos prekių pardavimų išaugimui.

Analogiškai, prognozuosime ir bendrąjį pelną 2016 – 2017 m. Gauti rezultatai ir bendrojo pelno prognozei apskaičiuoti reikalingi duomenys pavaizduoti 23 lent.

**22 Lentelė, UAB „Hidrasas“ bendrojo pelno apimties prognozavimas (2015 – 2017 m.)**

	t	Tūkst. € (y)	t <sup>2</sup>	y*t	Prognozė
2012 m.	1	104,96	1	104,96	X
2013m.	2	92,98	4	185,97	
2014 m.	3	120,13	3	360,39	
<b>Suma</b>	<b>6</b>	<b>318,07</b>	<b>14</b>	<b>651,31</b>	
2015 m.	4	X			<b>121,19</b>
2016 m.	5				<b>128,78</b>
2017 m.	6				<b>136,36</b>

Prognozuojamu laikotarpiu 2015 – 2017 m. bendrasis pelnas didėjo tolygiai (žr.39 pav.)



**39 pav. UAB „Hidrasas“ bendrojo pelno apimties prognozė (2015 – 2017 m.)**

Vienodai prognozuosime ir grynąjį pelną 2016 – 2017 m. Gauti rezultatai ir grynojo pelno prognozei apskaičiuoti reikalingi duomenys pavaizduoti 24 lent., o grafiškai pavaizduota 40 pav. Pagal gautus rezultatus galime padaryti išvadą, kad UAB „Hidrasas“ bendrasis pelnas 3 metus didės ir bus glaudžiai susijęs su pardavimų apimtimi.

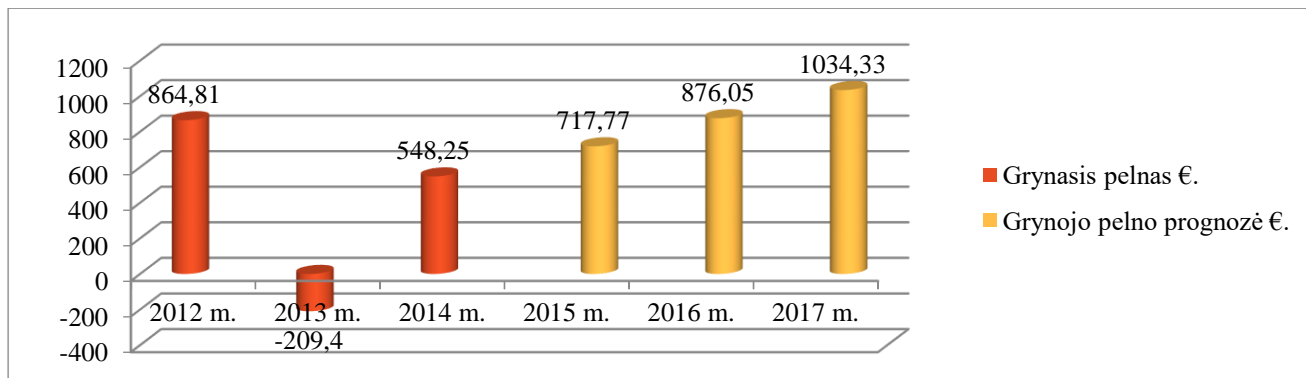
Nuo 2015 m. iki 2017 m. grynasis pelnas didės tolygiai po 158,27 €. Tarp pardavimų apimties ir grynojo pelno yra labai glaudus ryšys. Kaip matome iš 22 lent., didėjant pardavimų apimčiai, didėjo ir grynasis pelnas (žr. 24 pav.).

**23 Lentelė UAB „Hidrasas“ grynojo pelno prognozavimas (2015- 2017 m.)**

	t	€ (y)	t <sup>2</sup>	y*t	Prognozė
2012 m.	1	864,81	1	864,81	X
2013m.	2	-209,40	4	-418,79	
2014 m.	3	548,25	3	1644,75	
<b>Suma</b>	<b>6</b>	<b>1203,66</b>	<b>14</b>	<b>2090,77</b>	
2015 m.	4	X			<b>717,77</b>
2016 m.	5				<b>876,05</b>

2017 m.	6	1034,33
---------	---	---------

Grynasis pelnas prognozuojamais metais sparčiai didės kas metus, tai tik dar kartą įrodo, kad gerai paruošta ir įvykdyta veiklos diversifikacijos strategija gali duoti gerą pelną įmonei.



**40 pav. UAB „Hidrasas“ grynojo pelno prognozė (2015 – 2017 m.)**

Pagal apskaičiuotus ir gautus prognozavimo rezultatus, galima teigti, kad pardavimo pajamos, bendrasis pelnas ir grynasis pelnas yra glaudžiai susijęs tarpusavyje. Jeigu bent vienas rodiklis didėja, tai ir kiti analogiškai didėja. Per visus tris analizuojamus metus šie rodikliai didės. Tai tik parodo, kad įmonės veiklos diversifikacija bus pelninga, o pelno siekimas yra pagrindinis įmonės tikslas.

UAB „Hidrasas“ įmonė savo konkurencingumą didins jau esamos prekės asortimento praplėtimu (horizontaliąja diversifikacija). Pasirinkta prekė – spec. darbo rūbai. Kad tai tikrai reikalinga ir paklausi prekė patvirtino dauguma (89%) įmonės pirkėjų. Vartotojai nurodė, jog jiems įsigyjant prekę aktualiausia yra kokybė ir kaina. Taip pat pasitelkus anketinės apklausos duomenimis, nustatyta, vidutinė suma (50€ – 70€), už kurią pirkėjai įsigytų spec. rūbus. Žinodami vartotojų poreikius ir galimybes, įvertinome savo tiekėjus, kurie užsiima spec. darbo rūbų siuvimu.



## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Iš pateiktos mokslinės literatūros analizės, matyti, jog konkurencingumas ir jo esmė yra nuo senų laikų nagrinėjama tema. Visi nagrinėti mokslininkai savo darbuose konkurencingumo sąvoką interpretuoja savaip ir skirtingai. Tokį ne vieningą požiūrį lėmė, tai kad konkurencingumą yra sunku apibrėžti ir charakterizuoti. Tačiau plačiaja prasme dauguma mokslininkų konkurencingumą apibūdina kaip varžybas ir kovą tarp rinkoje esančių konkuruojančių įmonių. Kad konkurencingumas būtų naudingai ir efektingai įvertintas reikia visapusiškai įvertinti organizacijos galimybes, atlikti įvairius skaičiavimus ir prognozes. Tokį kovos laimėjimą rinkose lemia sugebėjimas kuo efektyviau ir geriau parduoti prekes ar pagaminti produktą, esamomis sąlygomis. Toks produktas turi kuo labiau patenkinti vartotoją, atitikti jų poreikius, įmonė turi būti pranašesnė negu jų konkurentai, kurie teikia analogiškas prekes (paslaugas). Taip pat sėkmingam įmonių konkurencingumui įtakos turi ir gerai paruošta organizacijos strategija. Vienas iš populiariausių ir efektyviausių įmonių strategijų ir konkurencingumo didinimo šaltinių – veiklos diversifikacija. Pats diversifikacijos apibrėžimas yra nusakomas, kaip “įėjimas” į naują šaką, veiklos papildymas naujomis, su buvusia veikla vienaip ar kitaip susijusiais arba visai nesusijusiais produktais, veiklomis.
2. Įmonių veiklos diversifikacija yra daugiaplanis procesas, todėl jis pasireiškia pačiomis įvairiausiomis formomis. Pagrindinis dalykas, nuo ko priklauso jos rūšis, yra diversifikacijos įgyvendinimo būdai. Vienas iš diversifikacijos įgyvendinimo būdų – vidinė. Ją sudaro: horizontalioji diversifikacija, kuri apibrėžiama turimų veiklos resursų ir galimybių didinimas, kada naujai įsigytos prekės ar paslaugos turi ryšį su iki tol turėtomis prekėmis, paslaugomis ir rinkomis, nekeičiant gylio, ji išplečiama į plotį; vertikalioji diversifikacija – tai įmonės veiklos programos plėtojimas į gylį; lateralinė diversifikacija reiškia įmonės išėjimą už įprasto verslo ribų, t. y. įtraukiant į įmonės veiklos programą produktus, kurie su turimais neturi jokio ryšio, ir bandoma pateikti į rinkas, kuriomis anksčiau nesidomėta: įgyvendinant lateralinę koncentracinę diversifikaciją, įmonės veiklos profilis plečiamas taikant giminingas technologijas, tuos pačius arba panašius paskirstymo kanalus, būtų galima aptarnauti tas pačias rinkas iš dalies bendrame vartotojų susivienijime. Išorinė diversifikacijos įgyvendinimo būdai – koncentrinės diversifikacija (negiminingoms prekėms (paslaugoms), realizuojamos negiminingose rinkose, gaminti naudojama gimininga technologija, t. y. siekiama technologinio sinchronizavimo) ir konglomeratinė diversifikacija, kuri yra viena iš pagrindinių industrinių didelių įmonių plėtros krypčių.
3. Literatūros analizė parodė, jog mažmeninės prekybos įmonių konkurencingumo didinimas priklauso nuo sėkmingos ir efektyvios prekės/paslaugos diversifikacijos į rinką. Remiantis

šiuo teiginiu, pagrindinės pasirinktos metodologinės priemonės, kuriomis pasitelkus buvo atliktas empirinis tyrimas – kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa), finansiniai skaičiavimai (įmonės pelningumo rodikliai, finansinio pajėgumo apskaičiavimas, PEST ir SSGG analizės. Empirinio tyrimo metu buvo nustatyta:

- Anketinės apklausos metu, nustatyta, kad UAB „Hidrasas“ įmonėje apsipirkinėja didžioji dalis respondentų, tiksliniai įmonės vartotojai yra miesto gyventojai, o taip pat sunkiojo transporto įmonės ir įvairios organizacijos. Didžioji dalis respondentų užima paprasto darbuotojo pareigas. Įmonė – konkurencinėje kovoje nenusileidžia savo konkurentams, nes apklaustieji labai gerai įvertino įmonės teikiamų prekių kokybės ir kainos santykį, bei strategiškai pasirinktą gerą vietą. UAB „Hidrasas“ įmonės direktorius dažniau pastebi darbuotojų kvalifikacijos didinimo trūkumą. Įmonėje dirbančių asmenų yra nedaug, todėl dažnai būna taip, kad vieną pareigybę užimantis darbuotojas, turi atlikti kelis darbus. Didelę įtaką įmonei turi mokesčių sistema. Vienas iš didžiausių LR įstatymų trūkumų – jų nestabilumas. Jie yra dažnai keičiami ir papildomi, o tai labai atsiliepia įmonėms, jų tarpe ir UAB „Hidrasas“. Potencialių konkurentų, hidraulinės įrangos taisyme, įmonė neturi, nes UAB „Hidrasas“ – vienintelė įmonė Marijampolėje, kuri teikia tokias paslaugas. Tačiau, įvairių reikmenų prekyboje ir hidraulinių žarnų taisymo paslaugas, teikiančių organizacijų yra daugiau. Šioje konkurencinėje kovoje UAB „Hidrasas“ pasižymi mažesnėmis kainomis, užsakymo įvykdymo greitumu, asortimento dydžiu, ir strategiškai gerai parinkta vieta. Su visais tiekėjais UAB „Hidrasas“ vadyba ir direktorius palaiko glaudžius ryšius, kurie palengvina, ekstremalių situacijų išsprendimą, prekių užsakymo ir atgabavimo klausimus. Tiekėjų kaita UAB „Hidrasas“ įmonėje yra labai maža, o tai įrodo, kad organizacija yra lojali savo tiekėjų atžvilgiu.
- Išanalizavus UAB „Hidrasas“ veiklą 2012-2014 metų balanso ir pelno (nuostolio) ataskaitas horizontaliaja analize, bei suskaičiavus finansinius rodiklius galime daryti išvadą, kad geriausi metai yra 2012 m. nes būtent šiais metais įmonė gavo daugiausiai grynojo pelno. 2014 m. buvo pasiektas didžiausias bendras pelningumas, grynas pelningumas nuo 2012 metų iki 2014 metų sumažėjo. Įmonei sunku išsilaikyti komercinėje rinkoje. Per visą analizuojamą laikotarpį viso turto apyvartumo rodiklis yra apylygis, iš to galime spręsti, kad įmonė turtą panaudoja panašiai, pardavimo procesui garantuoti. Trumpalaikis turtas įmonėje panaudojamas efektingai. Greito mokumo rodiklis visą nagrinėjamą laikotarpį yra mažai nutolęs nuo bendro mokumo koeficiento rodiklio, tai rodo, kad įmonė turi daug pinigų, už kuriuos gali padengti

savo skolas. Įmonė gerai tvarkosi su skolom, turi trumpalaikio turto kurį greitai galėtų parduoti, norint padengti skolas.

4. Siekiant padidinti nagrinėjamos įmonės konkurencingumą siūloma įmonei pasirinkti horizontalią diversifikaciją, t.y. naujos prekės spec. darbo rūbų pardavimas. Atlikus tyrimus ir prognozes, nustatyta, kad poreikis šiems rūbams yra didelis ir įmonė pasirinkus horizontalią diversifikacijos strategiją ir toliau veiks sėkmingai, pelningumo rodikliai padidės tolygiai visais prognozuojamais metais (2015 – 2017m.), o įmonė galės ne tik išlikti ir sėkmingiau konkuruoti rinkoje kaip konkurencinga įmonė, bet ir padidinti savo finansinius rodiklius.

### **REKOMENDACIJOS**

1. Kadangi įmonės finansiniai rodikliai – geri, pakankami organizacijos atsinaujinimui ir didėjantis darbo rūbų paklausos augimas, skatina UAB „Hidrasas“ įmonės vadovą, diversifikuojant veiklą, kurti naują strategiją. Todėl siūlau didinti įmonės asortimentą jį praplečiant kokybiškais ir kainą atitinkančiais spec. darbo rūbais. Šią diversifikaciją įvykdyti pačiu saugiausiu ir mažiausiai rizikingu diversifikacijos būdu (horizontaliu), prekės rūšies „išplėtimas į plotį“, išlaikant iki tol vyravusį veiklos profilį. Taip bus sudaroma galimybė naudoti įmonės turimas naujoves, potencialą, išteklius, tiekėjus ir kt. Įmonė ir toliau aptarnaus tuos pačius klientus ar tas pačias tikslines rinkas.
2. Atlikti finansines analizes pasibaigus kiekvienam ketvirčiui ir ataskaitiniams metams, kad vadovas žinotų įmonės finansinę padėtį po strategijų įgyvendinimo ir galimybes konkurencingumo didinimui kelti.

## LITERATŪRA

1. Adomaitis S., (2010) Konkurencingumas Lietuvos įmonėse. 2010 04 07 Konferencijos „Įmonių konkurencingumas – pagrindinis modernios ekonomikos požymis“ medžiaga. Vilnius: Ūkio ministerija.
2. Ansoff, H.J., (1965). Strategies for Diversification. Harvard Business Review.
3. Bosas A., (2002). Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
4. Goyder D. G. (2003) EC Competition Law, 3rd edn., Oxford.
5. Gottschalg O., Zollo M. (2007). Interest alignment and competitive advantage. Academy of Management Review, Nr. 32 (2).
6. Ginevičius R., Paliulis N., Chlivickas E., Merkevičius J., (2006) XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Vilnius: Technika. ISBN 9955-28-057-3.
7. Hutt M. D., (2004) Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets. Australia: Thomson/ South-Western.
8. Jucevičius R., (2008). Strateginis organizacijų vystymas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, ISBN 9986- 418-07-0.
9. Keršienė R., (2008). Įmonės konkurencingumas globalizacijos sąlygomis. Ekonomika ir vadyba, Nr.13.
10. Kotler P., (2007). Marketing management. The millennium ed. Upper Saddle River: Prentice Hall International, Inc. XXXII.
11. Kotler P., Armstrong G. (2001) Principles of Marketing. 9th ed. Prentice Hall.
12. Kotler, P., Keller, K., L., (2007). Marketingo valdymo pagrindai. Logitema, Klaipėda.
13. Kuehnle E., (2010). Objectives and Effects of Diversification in Large-scale Agricultural Businesses: Prieiga: [<http://www.uni-hohenheim.de/i410a/i3v/kuehnle.pdf>].
14. Lietuvos Respublikos Ūkio Ministerija, Pramonės ir Verslo departamentas Lietuvos ūkio institutas: Lietuvos pramonės konkurencingumas (2004). Žiūrėta 2016-10-27 Prieiga: [<http://www.logincee.org/file/1640/library>].
15. Lietuvos Statistikos Departamentas. Prieiga: [<http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=3602&status=A>].
16. Lietuvos Respublikos Seimas. Konkurencijos įstatymas, Valstybės žinios, Nr. 30-856, 1999 Prieiga: [<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=111197&Condition2=>]
17. Maksvytienė I., Urbonas, J., (2001). Įmonės konkurencingumo modelio jėgos ir struktūra. Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Technologija, Nr. 2 (22).

18. Melnikas B., (2001). Konkurencija tarptautinėse rinkose: verslo efektyvumas Rytų ir Vidurio Europos šalyse. Inžinerinė ekonomika, 2(22).
19. Melnikas B., (2001). Konkurencija transformacijų sąlygomis: Rytų ir Vidurio Europa ir tarptautinė integracija. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 19.
20. Mackevičius J., (2007). Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas. Monografija. Vilnius.
21. Mackevičius J. (2005). Įmonių veiklos analizė. Vilnius: TEV.
22. Navickas V., (2013). Ekonomikos konkurencingumo valdymas. Mokslo darbų apžvalga. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S). Vilnius: leidykla „Edukologija“ Prieiga: [file:///C:/Users/MariauS/Downloads/navickas\_apzvalga\_14\_20%20(3).pdf].
23. Navickas V., Malakauskaitė A. (2010) Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas. Verslas: teorija ir praktika. Vilnius: Technika, Prieiga: [http://www.thefreelibrary.com/Methodological+problems+and+limitations+of+competitiveness...-a0227364018].
24. Porter M. E., (2004) „Building th microeconomic foundation of prosperity: findings from the buisness competitiveness index“. Geneva. Žiūrėti 2015-10-03 Prieiga: [http://www.weforum.org/pdf/Gcr/GCR\_2003\_2004/BCI\_Chapter.pdf].
25. Porter M. E., (1998). The Microeconomic Foundations of Economic Development [parts I and II]. The global competitiveness report. Geneva: WEF.
26. Pukėnas K., (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
27. Peet S., (2007). A message from Steve Peet. Student adviser. UK.
28. Piccoli J., (2005). Review: IT-dependent strategic initiatives and sustained competitiveness advantage: a review and synthesis of the literature. MIS Quarterly Nr.29 (4).
29. Petru Constantin Luhan. Pasaulio konkurencingumo pranešime 2009-2010. Prieiga: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\_2014/documents/regi/dt/806/806927/806927lt.pdf].
30. Rodomanskaitė A., Banytė J. (2003) Šalies konkurencingumo koncepcijos esmė ir pagrindinės nuostatos//Inžinerinė ekonomika: įmonės funkcionavimo ekonominės sąlygos. Kaunas. Nr 1(32). ISSN 1392- 2785.
31. Rutkauskas A. V., 2006. Konkurencingo verslo projektavimas: monografija. Vilnius: Technika.
32. Rawley E., Simcoe T.S., (2006) Horizontal Diversification and vertical contracting: Firm Scoe and Asset ownership in Taxi Fleets. Academy of Management Journal.
33. Roffe I., (2007). Competitive strategy and influences one-learning in intrepeneur – led SMEs. Žiūrėta 2016 11 20 Prieiga: [www.emeraldinsight.com/Insight/wviewPDF].

34. Rainist S. K., (2003). Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in northern Europe and the United States. Doctoral Dissertations. Helsinki: University of Technology, Institute of Strategy and International Business. Žiūrėta 2015-11-06) Prieiga: [<http://lib.hut.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf>.]
35. Simanavičienė Ž., Šimberova I., Bruneckienė J., (2007) Regionų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Ekonomika*, 77 tomas. ISSN 1392-1258. Prieiga: [<http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Ekonomika/77/str5.pdf>.] Žiūrėta 2015- 11-22.
36. Sinkienė J., (2008) Miesto konkurencingumo veiksniai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr.25.
37. Stanikūnas R., (2009) Konkurencijos politika: teorija ir praktika. Monografija, TEV leidykla
38. Sūdžius V., (2001). Produkto konkurencingumo vertinimo ir stiprinimo aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (19).
39. Schumpeter J., (2001) *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
40. Snieška S., Kavainauskaitė V., (2012) Rinkos paklausos prognozavimas konkurencinės rinkos sąlygomis. *Inžinerinė ekonomika*, 1(32).
41. Vasiliauskas A., (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegijos leidykla.
42. Vijeikis J., (2007). *Įmonių valdymas. Mokomojo knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
43. Vainienė R., (2008). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyto alba.
44. Vaiginienė E., Kasnauskienė G., Miškinis A. (2006). Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumo stiprinimo galimybės. *Ekonomika* (73).
45. Whish R., (2003). *Competition Law*, 1st edn., Butterworths.
46. Zammuto F. R., (2005) *Institutional Governance Systems and Variations in National Competitive Advantage: An Integrative Framework*. *The Academy of Management Review* Volume 30, Nr. 4.

## **PRIEDAI**

Laba diena,

Esu Dovilė Čepeliauskienė, Kauno Technologijos universiteto magistro studijų paskutinio kurso studentė.

Ši anketa yra skirta surinkti reikalingiems mano atliekamam tyrimui duomenims, kurie bus panaudoti magistro baigiamajam darbui apie mažmeninės prekybos įmonių konkurencingumo didinimą diversifikuojant veiklą.

Būčiau dėkinga, jei skirtumėte kelias minutes savo laiko anketos užpildymui.

### **UAB „HIDRASAS“ ĮMONĖS KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBĖS VEIKLOS DIVERSIFIKACIJOS KONTEKSTE**

#### **ANKETINĖ APKLAUSA**

**1. Ar naudojate UAB „HIDRASAS“ teikiamomis paslaugomis?- jei pasirinksite atsakymą ne, pereikite prie 11 klausimo.**

- Taip
- Ne

**2. Kokiais kriterijais remiantis pasirinkote UAB „HIDRASAS“ įmonę?**

- Verslo partnerių patarimai
- Patikimumas
- Tinkama prekių kaina
- Įvairios nuolaidos
- Gera prekių kokybė
- Platus prekių asortimentas
- Žinoma įmonė
- Kita

**3. Kokie, Jūsų nuomone, yra pagrindiniai UAB „HIDRASAS“ privalumai lyginant su konkurentais?**

- Kokybė
- Kaina
- Asortimentas



- Žinomumas
- Vieta
- Technologijos
- Aptarnavimas
- Neturi
- Kita

**4. Kaip vertinate prekių kokybę UAB „HIDRASAS“ įmonėje?**

Labai aukšta    Aukšta    Vidutinė    Žema

- |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**5. Koks Jūsų manymu UAB „HIDRASAS“ asortimentas?**

- Labai platus
- Platus
- Pakankamas
- Siauras
- Labai siauras

**6. Ar atitinka UAB „HIDRASAS“ siūlomų prekių kaina kokybę?**

Atitinka            Iš dalies atitinka    Neatitinka

- |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**7. Ar Jūsų manymu reiktų praplėsti asortimentą integruojant į prekybą spec.rūbus darbininkams? - jei pasirinksite atsakymą ne, pereikite prie 11 klausimo.**

- Taip, tai iš tikrųjų reikalinga prekė
- Ne

Nežinau

**8. Kaip labai dažnai Jums reikalingi specialūs darbo rūbai? (5- labai dažnai, 1- neperku)**

Prekė	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Labai retai	Neperku
Žieminės striukės					
Žieminiai darbo kostiumai					
Tik kombinezonas					
Darbo kelnės					
Vasarinis darbo švarkas					
Vasariniai darbo kostiumai					

**9. Į ką labiausiai atsižvelgiate įsigydami spec. darbo rūbus? Galimi keli atsakymų variantai.**

- Kokybę
- Kainą
- Gamintoją
- Išvaizdą
- Akciją

**10. Kiek vidutiniškai išleistumėte spec. rūbų įsigijimui?**

- iki 20 €
- 20 € - 50 €
- 50 €- 70 €
- 70 € - 100 €
- 100 € - 150 €
- 150 € ir daugiau

**11. Jūsų lytis**

- Vyras
- Moteris

**12. Jūsų pareigos**

- Direktorius (-ė)
- Specialistas (-ė)

○ Darbuotojas (-a)

Imties skaičiavimo lentelė (Pukėnas, 2009)

Populiacijos dydis	Imties paklaida	Imties paklaida	Imties paklaida
	$\pm 3\%$	$\pm 5\%$	$\pm 10\%$
100	92	80	49
250	203	152	70
500	341	217	81
750	441	254	85
1000	516	278	88
2500	748	333	93
5000	880	357	94
10000	964	370	95
25000	1023	378	96
50000	1045	381	96
100000	1056	383	96
1000000	1066	384	96
100000000	1067	384	96

### 3 PRIEDAS

Sutrumpinto balanso forma

#### IĮ HIDRASAS

(įmonės pavadinimas)

Įm.k.15133866 Sasnavos g.76, Marijampolė

(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

(Tvirtinimo žyma)

#### 2012 m. gruodžio 31d. BALANSAS

2012m. gruodžio 31d. Nr. 9

(ataskaitos sudarymo data)

2012.01.01 - 2012.12.31

(ataskaitinis laikotarpis)

Litai

(ataskaitos tikslumo lygis ir valiuta)

	TURTAS	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
<b>A.</b>	<b>ILGALAIKIS TURTAS</b>		<b>730464</b>	-
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS			
II.	MATERIALUSIS TURTAS		730464	
III.	FINANSINIS TURTAS			
IV.	KITAS ILGALAIKIS TURTAS			
<b>B.</b>	<b>TRUMPALAIKIS TURTAS</b>		<b>26352</b>	-
I.	ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS		3478	
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS			
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS			
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI		22874	
	TURTO IŠ VISO:		<b>756816</b>	-
	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
<b>C.</b>	<b>NUOSAVAS KAPITALAS</b>		<b>547986</b>	-
I.	KAPITALAS		545000	
II.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)			
III.	REZERVAI			
IV.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		2986	
<b>D.</b>	<b>DOTACIJOS, SUBSIDIJOS</b>			
<b>E.</b>	<b>MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>		<b>208830</b>	-
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI		179856	
II.	PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR		28974	
	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:		<b>756816</b>	-

\_\_\_\_\_  
Direktorius

(įmonės vadovo pareigų pavadinimas)

\_\_\_\_\_  
(parašas)

\_\_\_\_\_  
Konstantinas Gurevičius

(vardas ir pavardė)

## 4 PRIEDAS

įm.k.15133866 Sasnavos g.76, Marijampolė

(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

(Tvirtinimo žyma)

### 2013 m. gruodžio 31d. BALANSAS

2013m. gruodžio 31d. Nr. 10

(ataskaitos sudarymo data)

2013.01.01 - 2013.12.31

(ataskaitinis laikotarpis)

Litai

(ataskaitos tikslumo lygis ir valiuta)

TURTAS		Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
<b>A.</b>	<b>ILGALAIKIS TURTAS</b>		<b>749487</b>	-
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS			
II.	MATERIALUSIS TURTAS		749487	
III.	FINANSINIS TURTAS			
IV.	KITAS ILGALAIKIS TURTAS			
<b>B.</b>	<b>TRUMPALAIKIS TURTAS</b>		<b>24895</b>	-
I.	ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS		4021	
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS			
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS			
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI		20874	
	TURTO IŠ VISO:		<b>774382</b>	-
NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI		Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
<b>C.</b>	<b>NUOSAVAS KAPITALAS</b>		<b>544277</b>	-
I.	KAPITALAS		545000	
II.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)			
III.	REZERVAI			
IV.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		-723	
<b>D.</b>	<b>DOTACIJOS, SUBSIDIJOS</b>			
<b>E.</b>	<b>MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>		<b>230105</b>	-
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI		194429	
II.	PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR		35676	
	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:		<b>774382</b>	-

Direktorius

(įmonės vadovo pareigų pavadinimas)

(parašas)

Konstantinas Gurevičius

(vardas ir pavardė)

# 5 PRIEDAS

Sutrumpinto balanso forma

UAB "Hidrasas"

(įmonės pavadinimas)

įm.k 151338663, Sasnavos g. 76, Marijampolė

(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

(Tvirtinimo žyma)

## 2014m. gruodžio 31 d. BALANSAS

2014 m. gruodžio 31d. Nr. 11

(ataskaitos sudarymo data)

2014.01.01 - 2014.12.31

(ataskaitinis laikotarpis)

Litai

(ataskaitos tikslumo lygis ir valiuta)

	TURTAS	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
<b>A.</b>	<b>ILGALAIKIS TURTAS</b>		<b>739464</b>	-
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS			
II.	MATERIALUSIS TURTAS		739464	
III.	FINANSINIS TURTAS			
IV.	KITAS ILGALAIKIS TURTAS			
<b>B.</b>	<b>TRUMPALAIKIS TURTAS</b>		<b>27534</b>	-
I.	ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS		3571	
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS			
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS			
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI		23963	
	<b>TURTO IŠ VISO:</b>		<b>766998</b>	-
	<b>NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	<b>Pastabos Nr.</b>	<b>Finansiniai metai</b>	<b>Praėję finansiniai metai</b>
<b>C.</b>	<b>NUOSAVAS KAPITALAS</b>		<b>546893</b>	-
I.	KAPITALAS		545000	
II.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)			
III.	REZERVAI			
IV.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		1893	
<b>D.</b>	<b>DOTACIJOS, SUBSIDIJOS</b>			
<b>E.</b>	<b>MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>		<b>220105</b>	-
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI		196429	
II.	PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR		23676	
	<b>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:</b>		<b>766998</b>	-

Direktorius

(įmonės vadovo pareigų pavadinimas)

(parašas)

Konstantinas Gurevičius

(vardas ir pavardė)

## 6 PRIEDAS

Sutrumpintos pelno (nuostolių) ataskaitos forma

Į "Hidrasas"

(įmonės pavadinimas)

įm.k.15133866 Sasnavos g.76, Marijampolė

(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

(Tvirtinimo žyma)

### 2012 m. gruodžio 31 d. PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA

2012 m. gruodžio 31d.Nr. 9

(ataskaitos sudarymo data)

2012.01.01 - 2012.12.31

(ataskaitinis laikotarpis)

Litai

(ataskaitos tikslumo lygis ir valiuta)

Eil.nr.	STRAIPSNIAI	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
<b>I.</b>	<b>PARDAVIMO PAJAMOS</b>		1258987	
<b>II.</b>	<b>PARDAVIMO SAVIKAINA</b>		896584	
<b>III.</b>	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>		<b>362403</b>	-
<b>IV.</b>	<b>VEIKLOS SĄNAUDOS</b>		358637	
<b>V.</b>	<b>TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>		<b>3766</b>	-
<b>VI.</b>	<b>KITA VEIKLA</b>		-	
<b>VII.</b>	<b>FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA</b>		-	
<b>VIII.</b>	<b>ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>		<b>3766</b>	-
<b>IX.</b>	<b>PAGAUTĖ</b>		-	
<b>X.</b>	<b>NETEKIMAI</b>		253	
<b>XI.</b>	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>		<b>3513</b>	-
<b>XII.</b>	<b>PELNO MOKESTIS</b>		527	
<b>XIII.</b>	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>		<b>2986</b>	-

Direktorius

(įmonės vadovo pareigų pavadinimas)

\_\_\_\_\_

(parašas)

Konstantinas Gurevičius

(vardas ir pavardė)

Buhalterė

(vyriausiojo buhalterio (buhalterio) arba galinčio  
tvarkyti apskaitą kito asmens pareigų pavadinimas)

\_\_\_\_\_

(parašas)

Reda Sorakienė

(vardas ir pavardė)



## 7 PRIEDAS

Sutrumpintos pelno (nuostolių) ataskaitos forma

Į "Hidrasas"

(įmonės pavadinimas)

įm.k.15133866 Sasnavos g.76, Marijampolė

(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

(Tvirtinimo žyma)

### 2013 m. gruodžio 31 d. PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA

2013 m. gruodžio 31 d. Nr. 10

(ataskaitos sudarymo data)

2013.01.01 - 2013.12.01

(ataskaitinis laikotarpis)

Litai

(ataskaitos tikslumo lygis ir valiuta)

Eil.nr.	STRAIPSNIAI	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
<b>I.</b>	<b>PARDAVIMO PAJAMOS</b>		1208749	
<b>II.</b>	<b>PARDAVIMO SAVIKAINA</b>		887698	
<b>III.</b>	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>		<b>321051</b>	-
<b>IV.</b>	<b>VEIKLOS SĄNAUDOS</b>		321574	
<b>V.</b>	<b>TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>		<b>(523)</b>	-
<b>VI.</b>	<b>KITA VEIKLA</b>		-	
<b>VII.</b>	<b>FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA</b>		-	
<b>VIII.</b>	<b>ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>		<b>(523)</b>	-
<b>IX.</b>	<b>PAGAUTĖ</b>		-	
<b>X.</b>	<b>NETEKIMAI</b>		200	
<b>XI.</b>	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>		<b>(723)</b>	-
<b>XII.</b>	<b>PELNO MOKESTIS</b>			
<b>XIII.</b>	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>		<b>(723)</b>	-

Direktorius

(įmonės vadovo pareigų pavadinimas)

\_\_\_\_\_

(parašas)

Konstantinas Gurevičius

(vardas ir pavardė)

Buhalterė

(vyriausiojo buhalterio (buhalterio) arba galinčio  
tvarkyti apskaitą kito asmens pareigų pavadinimas)

\_\_\_\_\_

(parašas)

Reda Sorakienė

(vardas ir pavardė)

## 8 PRIEDAS

Sutrumpintos pelno (nuostolių) ataskaitos forma

UAB "Hidrasas"

(įmonės pavadinimas)

įm.k 151338663, Sasnavos g. 76, Marijampolė

(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

(Tvirtinimo žyma)

### 2014m. gruodžio 31d. PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA

2014 m. gruodžio 31d. Nr. 11

(ataskaitos sudarymo data)

2014.01.01 - 2014.12.31

(ataskaitinis laikotarpis)

Litai

(ataskaitos tikslumo lygis ir valiuta)

Eil.nr.	STRAIPSNIAI	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
<b>I.</b>	<b>PARDAVIMO PAJAMOS</b>		1289745	
<b>II.</b>	<b>PARDAVIMO SAVIKAINA</b>		874968	
<b>III.</b>	<b>BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>		<b>414777</b>	-
<b>IV.</b>	<b>VEIKLOS SĄNAUDOS</b>		412238	
<b>V.</b>	<b>TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>		<b>2539</b>	-
<b>VI.</b>	<b>KITA VEIKLA</b>		-	
<b>VII.</b>	<b>FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA</b>		-	
<b>VIII.</b>	<b>ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>		<b>2539</b>	-
<b>IX.</b>	<b>PAGAUTĖ</b>		-	
<b>X.</b>	<b>NETEKIMAI</b>		312	
<b>XI.</b>	<b>PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ</b>		<b>2227</b>	-
<b>XII.</b>	<b>PELNO MOKESTIS</b>		334	
<b>XIII.</b>	<b>GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)</b>		<b>1893</b>	-

Direktorius

(įmonės vadovo pareigų pavadinimas)

\_\_\_\_\_

(parašas)

Konstantinas Gurevičius

(vardas ir pavardė)

Buhalterė

(vyriausiojo buhalterio (buhalterio) arba galinčio  
tvarkyti apskaitą kito asmens pareigų pavadinimas)

\_\_\_\_\_

(parašas)

Rasa Alaburdienė

(vardas ir pavardė)