



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Aurimas Krušna

**UAB „MAKVEŽA“ KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBIŲ
VERTINIMAS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas, lekt. dr. Tomas Stravinskas

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

UAB „MAKVEŽA“ KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBIŲ
VERTINIMAS

Įmonių valdymas (kodas 621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentas.....parašas.....

Aurimas Krušna, VMGAVL -6 gr.

2017 m. gruodžio 14 d.

Vadovas.....parašas.....

Lekt. dr. Tomas Stravinskas

2017 m. gruodžio 14 d.

Recenzentas.....parašas.....

Doc. Egidijus Rybakovas

2017 m. gruodžio ... d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Aurimas Krušna

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo UAB „Makveža“ konkurencingumo didinimo galimybių vertinimas
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 14 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Aurimo Krušnos** baigiamasis magistro darbas tema „UAB „Makveža“ konkurencingumo didinimo galimybių vertinimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nėra viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Aurimas Krušna (2017). The Evaluation of Possibilities to Increase Competitiveness in the UAB Makveza. Master's Final Thesis in Enterprises Management / Lect. dr. T. Stravinskas. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social science: 03 S. Administration and Management

Key words: competitiveness, company, possibilities.

Kaunas, 2017. 71 p.

SUMMARY

The topic of the Master's thesis is relevant as the main factors influencing competitiveness are the following: the novelty of the service, the quality, the conformity of the goods / services to international standards, the conditions of the presentation and payment, the level of service and others. The key to competing in a company is to determine the company's competitive advantage in the market and to select appropriate strategies for the current economic situation.

The object of the study: the increase of competitiveness in the joint - stock company „Makveza“.

The aim of the study: to reveal the most appropriate ways and means to increase competitiveness of the joint - stock company „Makveza“ in Alytus town.

The tasks of the study:

1. To reveal the issue of the importance of competitiveness;
2. To analyze theoretical aspects of the competition, competitiveness, the competitive advantage and the evaluation of competitiveness.
3. To perform the analysis of statistical data and customer needs in order to determine the competitive position of the joint - stock company „Makveza“ in Alytus town.
4. To submit a plan of measures to increase competitiveness of the joint - stock company „Makveza“ in Alytus town.

The main study results:

Competitiveness is a complex phenomenon that requires improvement not only in the sphere of economy. Every day more and more innovations are brought in the field of technology and the emerging consumer needs make them stumble and grow. Competition among suppliers forces to innovate paying more attention to the quality of goods. The challenge to defeat in competing becomes an essential goal, therefore, a great deal of attention is paid to seeking for the ways of the increase of competitiveness, developing and implementing strategies.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	5
Lentelių sąrašas	7
ĮVADAS.....	8
1. VERSLO ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO PROBLEMOS ANALIZĖ.....	10
2. KONKURENCINGUMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TEORINIS PAGRINDIMAS	17
2.1. Konkurencingumo samprata	17
2.2. Konkurencingumą lemiantys veiksniai	21
2.3. Konkurencingumo modeliai	29
2.4. Konkurencinio pranašumo strategijos	33
3. TYRIMO METODOLOGIJA	38
4. UAB „MAKVEŽA“ KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBIŲ VERTINIMO PRAKTINIAI SPRENDIMAI.....	41
4.1. UAB „Makveža“ veiklos pristatymas	41
4.2. UAB „Makveža“ rinkos padėtis Alytaus mieste bei Lietuvoje.....	42
4.2. Didmeninės prekybos klientų apklausos analizė.....	44
4.3. UAB „Makveža“ strateginės analizės rezultatų apibendrinimas.....	61
4.4. Tyrimo apibendrinimas ir rekomendacijos	62
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	64
NAUDOTA LITERATŪRA	66
PRIEDAS	69

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Konkurencingumo vertinimo problemos.....	12
2 pav. Prekybos tinklų rinkos dydis bei prekių ir paslaugų rinkos veiksmingumo analizė Alytaus mieste	14
3 pav. Prekybos tinklų inovacijų bei verslo išmanumo analizė Alytaus mieste	15
4 pav. Verslo plėtros barjerai Lietuvoje	16
5 pav. Konkurencingumo lygmenys.....	19
6 pav. Porterio „penkių konkurencinių jėgų“ modelis.....	20
7 pav. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	24
8 pav. Šakos konkurenciją sukeliančios jėgos.....	25
9 pav. Klientų derėjimosi galios	26
10 pav. Veiksniai, lemiantys konkurencinę sėkmę	27
11 pav. 7 „S“ modelis.....	30
12 pav. „Deimanto“ konkurencingumo modelis paslaugas teikiančioms organizacijoms.....	32
13 pav. Prekybos tinklo UAB „Makveža“ Alytaus skyriaus darbuotojų valdymo struktūra.	42
14 pav. UAB „Makveža“ statybinių medžiagų didmenyje situacijos analizė Alytaus mieste, proc.....	43
15 pav. UAB „Makveža“ statybinių medžiagų didmenyje situacijos analizė Lietuvoje, proc.	44
16 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal prekių užsakymą iš vieno partnerio, proc	45
17 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal UAB „Makveža“ parduodamų prekių kainą, proc.....	46
18 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal UAB „Makveža“ klientų metinę apyvartą perkant didmenose, proc.	47
19 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl prekių pristatymo trukmės UAB „Makveža“, proc.	48
20 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie didmeninių prekių kokybę UAB „Makveža“, proc.	49
21 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie UAB „Makveža“ didmeninių prekių asortimentą, proc.	50
22 pav. Respondentų nuomonė apie atskirus prekybos tinklus, balais.	51
23 pav. Respondentų nuomonė apie atskirus prekybos tinklus pagal pateiktus kriterijus, proc.	53
24 pav. Respondentų nuomonė apie UAB „Makveža“ teikiamas paslaugas, proc.	55
25 pav. Respondentų nuomonė apie UAB „Makveža“ parduodamų prekių ir kokybės santykį, proc.....	56
26 pav. Respondentų nuomonė apie UAB „Makveža“ poziciją tarp kitų konkurentų Alytaus mieste, proc.....	57

27 pav. Respondentų nuomonė apie UAB „Makveža“ konkurencingumo didinimą Alytaus mieste, proc.	58
28 pav. Respondentų nuomonė apie UAB „Makveža“ pranašumą Alytaus mieste, proc.	59
29 pav. Respondentų nuomonė, kokiais kriterijais vadovautis turi UAB „Makveža“, kokiais naudotis kurdama savo pranašumą Alytaus mieste, proc.	60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Konkurencinio pranašumo apibrėžimai	11
2 lentelė. Lietuvos reitingas pagal BKI komponentus 2012–2016 m	13
3 lentelė. Konkurencingumo samprata	17
4 lentelė. Konkurencingumo grėsmės	27
5 lentelė. Trijų konkurencingumo modelių skirtumai ir panašumai	31
6 lentelė. Bendrosios konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos	34
7 lentelė. Hipotetinė rinkos struktūra	35
8 lentelė. UAB „Makveža“ SSSG analizė	61

IVADAS

Šiandieninėje, nuolat tobulėjančioje visuomenėje konkurencija vyksta kiekviename sektoriuje. Sparčiai kintantys vartotojų poreikiai, verčia įmones nuolat ieškoti naujų būdų, įmonių veiklai plėsti bei konkurencingumui didinti. Viena pagrindinių tikslų, kurių siekia organizacijos yra pelno bei konkurencingumo didinimas.

Temos aktualumas. Konkurencinis pranašumas, didėjanti užimama verslo rinka labai svarbi kiekvienai įmonei, norint plėstis ir eiti pirmyn. Darbuotojų motyvavimas, naujos technologijos, prekių ir paslaugų kokybė, pagrindiniai elementai, kurie padeda organizacijoms ar įmonėms plėsti savo veiklą ir išlikti konkurencingoms. Norint įmonei išlikti konkurencingai reikia nuolat stebėti savo aplinką, tiek įmonės viduje, tiek už įmonės ribų, nes visi stebimi elementai, kurie supa pačią įmonę, juos stebint, leidžia rengti tinkamas konkurencingumo strategijas bei tobulinti pagrindinius veiksnius, kurie geba didinti įmonės konkurencingumą.

Darbo problema. Konkurencingumo didinimo galimybės aktualios kiekvienai įmonei ar organizacijai, labai svarbus, kad jos nuolat tobulintų savo konkurencinį pranašumą. Tačiau nuolat keičiantis vartotojų poreikiams bei tobulėjant technologijoms, daugelis įmonių nebespėja prie jų prisitaikyti.

Lietuvoje nemažai mokslininkų, nagrinėjusių konkurencingumo temą. Darbe, analizuojant konkurencingumo sampratos aspektus bei konkurencingumą lemiančius veiksnius, buvo pasitelkta įvairių tiek užsienio, tiek Lietuvos autorių darbai: V. Barkausko (2009), I. Beniušienės, G. Svirskienės (2008), J. Bruneckienės, A. Guzavičiaus, R. Činčikaitės (2010), R. Ginevičiaus, A. Krivkos (2010), D. Jurevičienės, A. Komarovos (2010), R. Keršienės (2009), R. Kinderio, L. Žalio, I. Žalienės (2011), D. Klimašauskienės (2007), A. Liučvaitienės, K. Peleckio (2011), N. Paliulio, R. Činčikaitės (2011), K. Rinkauskaitės (2007), G. Valodkienės, V. Snieškos, V. Gaidelio (2011). Alytaus mieste yra kelios gerai žinomos statybinių, apdailos, šildymo ir sodo-daržo prekių įmonės, konkurencija tarp šių įmonių yra aktyvi. Labai svarbu, jog įmonės gebėtų greitai reaguoti į rinkos pokyčius, kurti ir diegti naujoves bei nuolat stebėti ir vertinti konkurencinę aplinką. Todėl magistro darbo problema – aktyvi konkurencija tarp įmonių, prekiaujančių gerai žinomos statybinių, apdailos, šildymo ir sodo-daržo prekėmis Alytaus mieste.

Darbo objektas: UAB „Makveža“ konkurencingumo didinimas.

Darbo tikslas – išnagrinėti tinkamiausius būdus ir priemones UAB „Makveža“ konkurencingumui didinti Alytaus mieste.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti konkurencingumo reikšmės problematiką;
2. Išanalizuoti konkurencijos, konkurencingumo, konkurencinio pranašumo bei konkurencingumo vertinimo teorinius aspektus;
3. Pateikti tyrimo metodologiją UAB „Makveža“ konkurencingumui iširti;
4. Atlikti statistinių duomenų bei klientų poreikių analizę, siekiant nustatyti UAB „Makveža“ įmonės konkurencinę poziciją Alytaus mieste;
5. Pateikti priemonių planą UAB „Makveža“ konkurencingumui didinti Alytaus mieste

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų sisteminimas, anketinės apklausos, grafinio vaizdavimo metodai.

1. VERSLO ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO PROBLEMOS ANALIZĖ

Tirti konkurencingumo problemas skatina šiuo metu nuolat besikeičiančios ekonominės sąlygos, kurios tampa labai svarbiomis toms pramonės šakoms, kurios nepasižymi tam tikrais konkurenciniais pranašumais. Konkurencingumą lemiantys veiksniai yra svarbūs norint didinti patį konkurencingumą. Įvertinant ir atitinkamai į juos reaguojant, galima greičiau pasiekti geresnių rezultatų ir taip išlikti konkurencingoms.

Konkurencingumas sudėtingas reiškinys, reikalaujantis tobulėjimo ne vien ekonomikos srityje. Kiekviena diena atneša vis daugiau naujovių technologijos srityje bei kylantys vartotojų poreikiai verčia temptis ir augti. Konkurencija tarp tiekėjų verčia kurti inovacijas, vis didesnę dėmesį skirti prekių kokybei. Iššūkis nugalėti konkuruojant tarpusavyje tampa esminiu siekiu, todėl daug dėmesio skiriama konkurencingumo didinimo būdams ieškoti, strategijoms sudaryti bei įgyvendinti.

Vienas svarbiausių visų įmonių tikslų – išlikti geriausiai šių dienų konkurencijoje. Įmonės pelnas, vartotojų pripažinimas bei susidomėjimas pačia įmone leidžia pasiekti sėkmę rinkoje. Tenkinant vartotojų poreikius įmonės susiduria su įmonėmis, kurios taip pat užsiima ta pačia veikla. Taip susidaro konkurencija, varžymasis, kuri įmonė pritrauks kuo daugiau klientų į savo pusę.

Didžiausia konkurencijos problema, nuolat kintant vartotojų poreikiams bei dažnai tampant jiems įnoringesniems, kiekviena įmonė turi sutelkti didžiulį dėmesį į jų poreikių tenkinimą, o tai padaryti ypatingai sunku, kai rinkoje atsiranda įmonių, besiverčiančių ta pačia veikla.

Žlugimas gresia toms įmonėms, kurios teikia nekonkurencingas paslaugas. Dažniausiai vartotojų poreikius siekia patenkinti kelios ta pačia veikla besiverčiančios įmonės. Taigi tarp įmonių vyksta nuolatinė kova – konkurencija.

Konkurencingumo problema dažniausiai iškyla tada, kai įmonė, besiverčianti bet kokia veikla, sutinka sau lygų partnerį, kuris taip pat verčiasi ta pačia veikla. Taip įmonių atstovai priversti suvokti, kad norint išlikti konkurencingu, privalo nuolat imtis strategijų, kurios padėtų išlaikyti gerą vardą ir prisivilioti kuo daugiau klientų.

Vartotojams nuolat siūlomos įvairios akcijos ar nuolaidos, tokiu būdu stengiamasi sustiprinti pozicijas rinkoje konkuruojant su kitomis įmonėmis. Ekspertų teigimu, konkurencingumo kovoje laimėti gali tos įmonės, kurios geba mažinti savo verslo modelio poreikį pinigams bei tinkamai prisitaiko prie pakitusios konkurencinės aplinkos.

Kaip privilioti vartotoją, kaip priversti jį pirkti pas tave, o ne pas tavo konkurentą, nuolatinis kiekvieno verslininko klausimas. Juk pasiūlyta paslauga ar pateikta nauja prekė neturės jokios galios, jei kiekvienas verslininkas neturės tam tikros strategijos tai paslaugai ar prekei pateikti. O jeigu tavo vardas ar ženklas nėra populiarus, jeigu tavo regione yra daug žinomesnio ženklo verslo atstovų, kas tada. Tik konkurencingumas, nuolatinis darbas leidžia spręsti konkurencingumo problemas.

Gebėjimas priimti teisingus sprendimus, optimalaus valdymo būdo pasirinkimas, darbuotojų kvalifikacija, inovacijų diegimas, konkurencingų strategijų įgyvendinimas ir t.t. – konkurencingumas, viskas, kas siejama su pačia įmone, ir leidžia jai išlikti konkurencingai, vadinamas konkurencingumas. Produktyvumas, efektyvumas bei veiksmingumas – trys principai, kurių privalo laikytis įmonės, norėdamos išlikti konkurencingos. Produktyvumas reikalingas valdant išteklius, efektyvumas siekiant naujų tikslų ir veiksmingumas lemiant supančią aplinką.

Konkurencingumo problemas daugelis autorių nagrinėja jau seniai. Labai svarbūs tokie autoriai: M. E. Porteris, E. Vaiginienė, A.Smitas, R.Keršienė, I.Maksvytienė ir daugelis kitų autorių.

1 lentelė. Konkurencinio pranašumo apibrėžimai (sudaryta autoriaus)

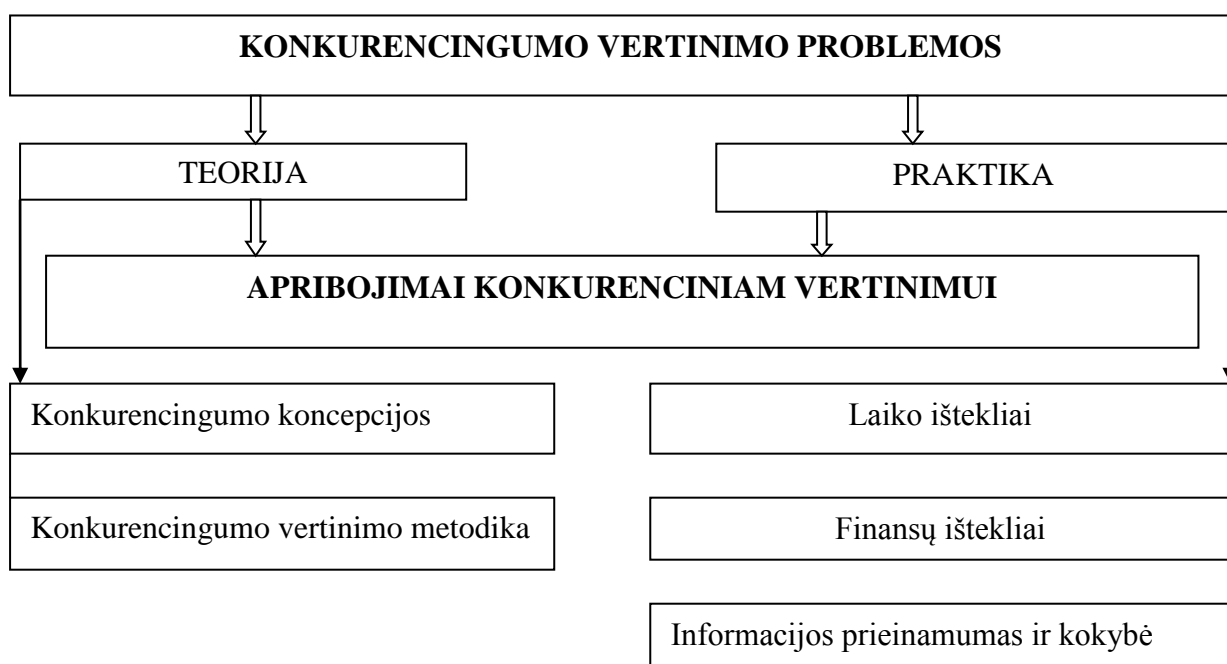
Autorius	Apibrėžimas
Ginevičius, R., Korsakienė, R. (2005)	Konkurencinis pranašumas suteikia galimybę įvertinti kiekvienos įmonės galimybes, atliekant tinkamus veiksmus konkurencinei pozicijai analizuoti.
Beniušienė, I., Svirskienė, G. (2008)	Konkurencinis pranašumas vertinamas tuomet, kai ekonominiai pasikeitimai rinkoje suteikia galimybę išnagrinėti įmonės konkurencinę poziciją kitų įmonių atžvilgiu ir sėkmingai konkuruoti.
Christensen, H. K. (2010)	Konkurencinis pranašumas – sukuriama verslo procesas, kuri priverčia kiekvieną vartotoją įsigyti prekę ar paslaugą, taip sukuriant konkurenciją kitoms įmonėms.
Liučvaitienė, A., Paleckis, K. (2011)	Konkurencinis pranašumas apima lyginamąjį ir absoliutų pranašumą. Konkurencinį pranašumą užtikrina tik šių abiejų pranašumų formų sąveika.
Barkauskas V., Bačkaitis D. (2007)	Konkurencinis pranašumas – objekto gebėjimas dirbti pelningai ne tik savo šalies ar užsienio rinkai vertinant su kitais konkurentais.

Daugelis autorių konkurencingumą sieja su konkurenciniu pranašumu. Šiandieninė ekonomika konkurencinį pranašumą sieja ne tik su gamtiniais ištekliais ar prekės kokybe, bet ir nematerialiais ištekliais: informacingumu, moksliniais pasiekimais, profesija ir pan. Naujovės technologijoje svarbiausia sritis siejama su konkurenciniu pranašumu. 1 lentelėje pateikiama, kaip keletas skirtingų autorių nagrinėja konkurencinį pranašumą.

Anksčiau pateikta lentelė parodo, jog daugelis autorių konkurencinį pranašumą suvokia panašiai. Įmonių gebėjimas skubiai reaguoti į susidariusius pokyčius rinkoje bei kitų įmonių konkurencingumą gauna didesnę pelną. Taip jos tampa konkurencingai pranašesnės už kitas rinkoje esančias įmones. Tačiau įmonės nuolat ir aktyviai dirbančios konkurencinėje aplinkoje, gali apsunkinti kitų įmonių veiklą ir taip žengti pirmyn (J. Bruneckienė, V. Snieška, 2009).

Konkurencinis pranašumas suteikia galimybę gaminti prekes ar gaminti paslaugas bei jas realizuoti patrauklesnėmis kainomis lyginant su konkurentais. Konkurencingumas, kaip ir konkurencinis pranašumas, priklauso nuo daugelio veiksnių, esančių tiek įmonės viduje, tiek išorėje. Prie visų veiksnių taip pat priskiriama ne mažiau reikšmingi veiksniai tokie, kaip efektyvus valdymas, strategijos, planavimas ir pan.

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



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

Kaip pateiktas 1 paveikslas parodo, kad konkurencingumo problemos gali būti siejamos ne tik su prekių ar paslaugų kokybe, bet ir su finansiniais ištekliais, informacijos pateikimu bei laiko aspektu. Labai svarbu, kad visi įmonės darbuotojai tinkamai atliktų jiems pavestas pareigas.

Pasaulio ekonomikos forumas (PEF) kasmet atlieka pasaulio šalių vertinimus pagal **bendrą konkurencingumo indeksą (BKI)**. BKI skaičiuojamas atsižvelgiant į visų šalių respondentų vertinimus, svarbiausius makroekonominis rodiklius bei įvertintus tris subindeksus (pagrindinių reikalavimų, našumą (efektyvumą) skatinančių veiksnių ir inovatyvumo bei verslo išmanumo). 2016 m. Pasaulio ekonomikos forumo konkurencingumo tyrimo duomenimis aštuntus metus lyderė pagal **BKI** išlieka Šveicarija. Antroje vietoje – Singapūras, trečioje – JAV. Lietuva pagal BKI kasmet kyla aukštyn: 2016 m. pakilo 1 pakopa ir užėmė 35 vietą, 2015 m. – 36, 2014 m. – 41, 2013 m. – 48 vietą. Estija, kaip ir praėjusiais metais, išliko 30 vietoje, Latvija iš 44 nusileido į 49 vietą.

Siekdamas įvertinti šalių išsivystymo lygį ir konkurencingumą, PEF kasmet atlieka pasaulio šalių konkurencingumo tyrimą, kuriame dalyvauja daugiau nei šimtas valstybių (2016 m. - 138, 2015 m. - 140, 2014 m. - 144, 2013 m. - 148, 2012 m. - 144). Lietuva šiame tyrime dalyvauja nuo 2001 m.

Pagal našumą skatinančių veiksnių subindeksą, vertinant ir analizuojant aukštąjį bei profesinį mokslą, prekių ir darbo rinkos našumą, finansų rinkos plėtrą, technologinius aspektus, rinkos dydžio vertinimą, pirma vietą ketvirtus metus iš eilės užima JAV, antra vieta priklauso Singapūriui, trečia vieta priklauso Šveicarijai. Lietuva vertinant pagal visus šiuos indeksus liko 36 vietoje. Latvija nusileido keliomis pozicijomis žemyn už Lietuvą ir liko 42 vietoje. Estija liko 28 vietoje. Lietuvoje aukščiausiai įvertintos šios našumą skatinančių veiksnių subindekso sritys: aukštojo mokslo ir profesinio mokymo – 26 vieta (2015 m. – 24) bei technologinė parengtis – 27 vieta (2015 m. – 22). Prasčiausiai vertinamos šio subindekso sritys: Lietuvos rinkos dydis – 77 vieta (2015 m. – 78), finansų rinkos plėtra – 60 (2015 m. – 57), ir darbo rinkos veiksmingumas – 59 vieta (2015 m. – 53).

2 lentelė. Lietuvos reitingas pagal BKI komponentus 2012–2016 m. (<https://osp.stat.gov.lt>)

	Vieta tarp pasaulio šalių				
	2012	2013	2014	2015	2016
Vieta pagal BKI / reitingo taškai (vertinimo skalė – 0–7)	45 / 4,4	48 / 4,41	41 / 4,5	36/4,5	35/4,6
Pagrindinių reikalavimų subindeksas	49	43	37	35	35
Institucinė aplinka	60	61	58	53	51
Infrastruktūra	40	41	43	42	45
Makroekonominė aplinka	75	58	42	30	34
Sveikata ir pradinis išsilavinimas	39	50	35	36	32
Našumą skatinančių veiksnių subindeksas	46	47	38	36	36
Aukštasis išsilavinimas ir profesinis mokymas	26	27	26	24	26
Prekių ir paslaugų rinkos veiksmingumas	56	49	47	36	39
Darbo rinkos veiksmingumas	65	69	53	53	59
Finansų rinkos plėtra	87	87	65	57	60
Technologinė parengtis	33	35	28	22	27
Rinkos dydis	74	78	77	78	77
Inovacijų ir verslo išmanumo subindeksas	47	44	44	37	43
Verslo išmanumo	56	48	49	39	42
Inovacijos	43	44	44	36	39
Tyrime dalyvavusių šalių skaičius	144	148	144	140	138

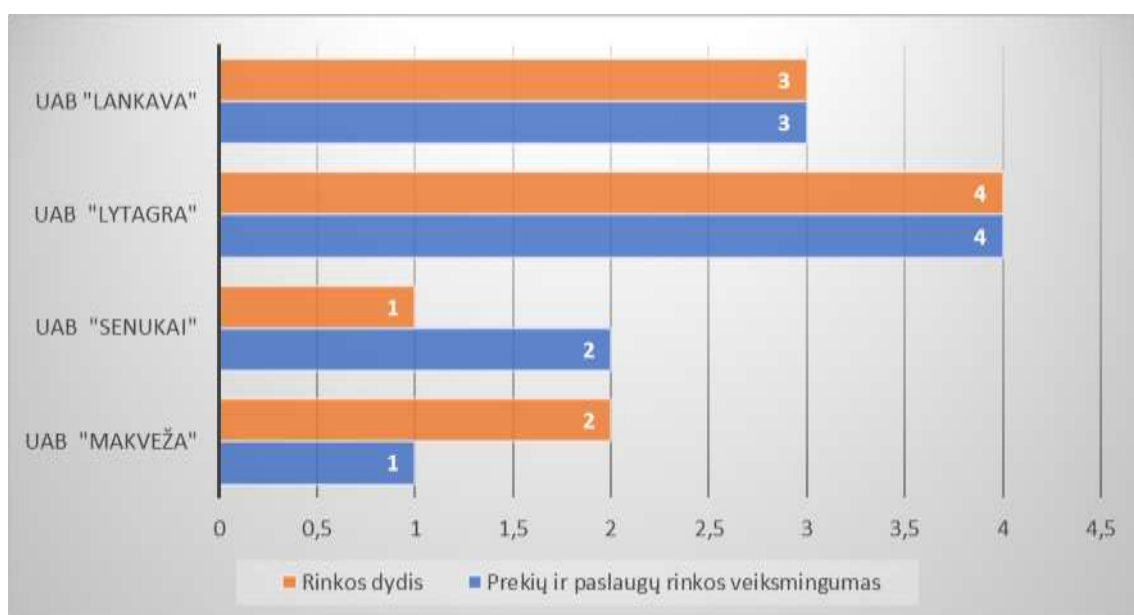
Pagal inovacijų ir verslo išmanumo subindeksą 2016 m. lyderių poziciją išlaikė Šveicarija, antroje vietoje buvo JAV, trečioje vietoje – Vokietija. Lietuva lyginant su 2015 m. nusileido 6 pakopomis žemyn ir liko 43 vietoje, Latvija išliko 58 vietoje, Estija iš 31 nusileido į 33 vietą. Lietuva pagal verslo išmanumo srities vertinimus iš 39 vietos nusileido į 42, pagal inovacijų – iš 36 į 39 vietą.

Vertinant UAB „Makveža“ konkurencinį pranašumą Alytaus mieste, įmonės vadovai stengiasi kiekvienais metais įvertinti prekybos tinklo reitingus kitų prekybos tinklų atžvilgiu. Prekybos tinklo

vadovai analizuodami savo bei konkurentų tam makroekonominis rodiklius, kurie padeda nustatyti prekybos tinklo reitingus: pardavimus, finansinius rodiklius, rinkos dalį, prekių paklausą ir kt.

Analizuojant statybinių prekių prekybos tinklų konkurencingumo problemą, pateikiama visų prekybos tinklų, esančių Alytuje konkurencingumo reitingai, vertinant paskutinių metų prekybos duomenis. Vertindami prekybos tinklo UAB „Makveža“ reitingus vadovai, visų pirma, stebi prekybos tinklo užimamą rinkos dalį Alytuje bei prekių ar paslaugų rinkos veiksmingumą.

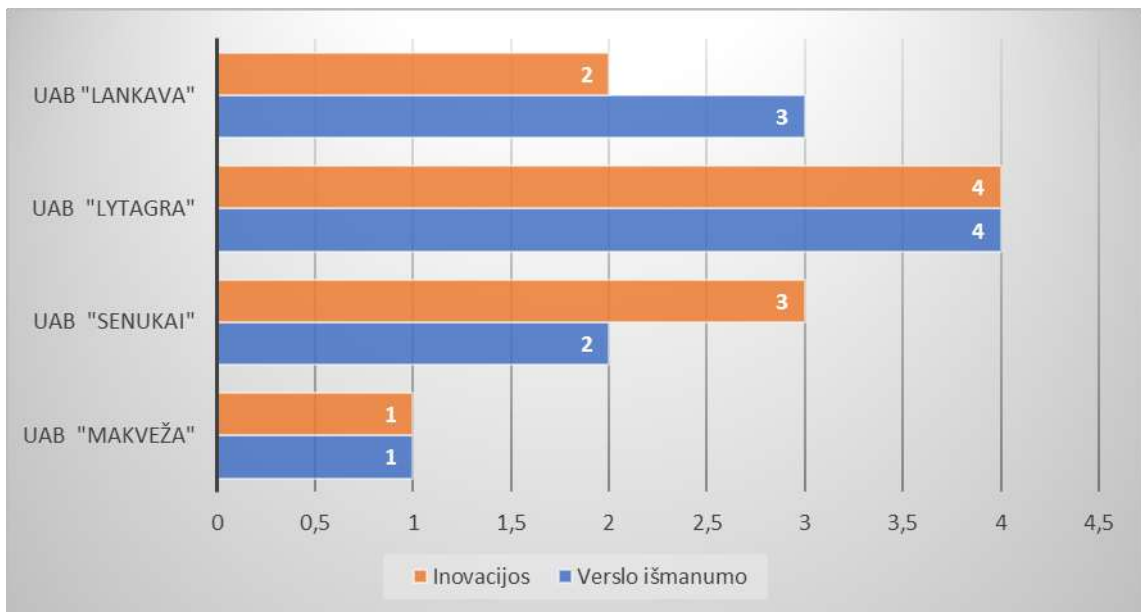
Vertinant rinkos dalies dydį, prekių ir paslaugų veiksmingumą, inovacijas bei verslo našumą, prekybos tinklo vadovai kasmet atlieka tyrimus su savo vartotojais bei konkurentais, pagal kurių vertinimus atlieka paskaičiavimus įmonės viduje, nustatydami jų reitingus kitų prekybos rinkų atžvilgiu Alytaus mieste. Įmonės vadovai skaičiavimo metodus pasirenka ir atlieka tik įmonės viduje.



2 pav. Prekybos tinklų rinkos dydis bei prekių ir paslaugų rinkos veiksmingumo analizė Alytaus mieste (įmonės duomenys)

Kaip galima pastebėti, jog pateikti paskutinių metų duomenys parodo, jog per paskutiniuosius metus užimama rinkos dalis bei prekių ir paslaugų rinkos veiksmingumas Alytaus mieste priklauso dviem prekybos tinklams UAB „Makveža“ bei UAB „Senukai“, tai įrodo, kad šie prekybos tinklai eina lygiagrečiai ir tarp jų vyrauja stiprus konkurencingumas parduodant prekes didmenoje.

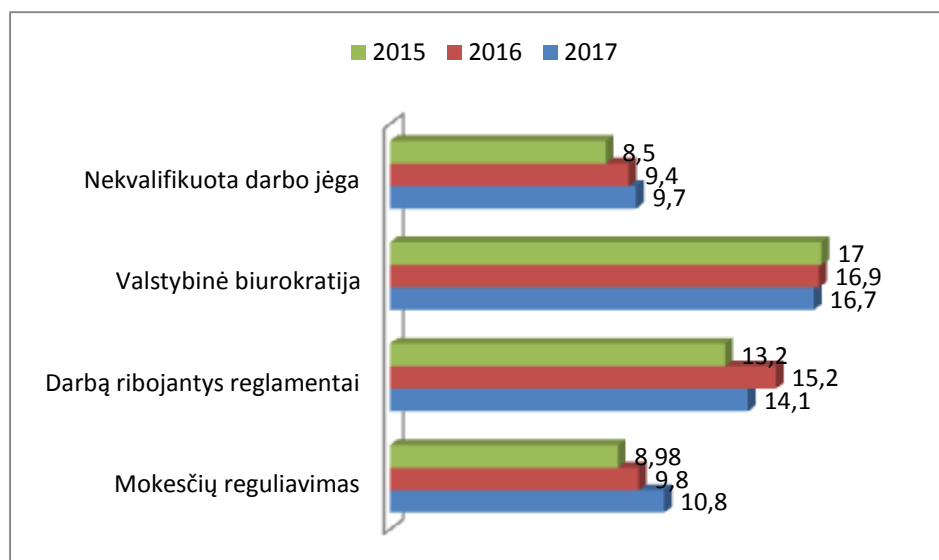
Vertindami prekybos tinklo UAB „Makveža“ inovacijų ir verslumo išmanumą, prekybos tinklo vadovai, atlikę prekybos tinklo analizę pastebi, jog šis prekybos tinklas pagal reitingus tarp kitų prekybos tinklų pirmauja, ypač vertinant paskutiniuosius metus, kadangi paklausa šio prekybos tinklo žymiai išaugo.



3 pav. Prekybos tinklų inovacijų bei verslo išmanumo analizė Alytaus mieste (įmonės duomenys)

Vertinant prekybos tinklų inovacijas bei verslo išmanumą yra matoma, kad prekybos tinklas UAB „Makveža“ pagal reitingus užima pirmąją vietą, tačiau norint, kad prekybos tinklas išliktų pirmoje vietoje ir pirmautų, svarbu nugalėti visus verslo plėtros barjerus.

Tam, kad paneigtų visus skaičius ar juos sumažintų, būtina įveikti verslo plėtros barjerus. 2015 – 2016 metais atlikti tyrimai parodė, jog didžiausia problema ir slegiantis barjeras, neleidžiantis siekti geresnių rezultatų tai valstybės biurokratija, slegiantys mokesčiai bei darbo reglamentai, kuris neleidžia laisviau dirbti.



4 pav. Verslo plėtros barjerai Lietuvoje (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis)

4 paveiksle pateikti verslo plėtros barjerai parodo, kad didžiausią įtaką plėtojant verslą bei keliant konkurencingumo pranašumą kitų įmonių atžvilgiu, turi visi barjerai, kurie susiję su valstybėje numatytais teisiniais aktais, numatytais mokesčiais bei darbo reglamentu.

Nors literatūroje daug dėmesio skiriama konkurencingumo tyrimui, tačiau keičiantis vartotojų poreikiui, konkurencingumas išlieka tyrinėjimo objektu, kadangi konkurencingumas vis labiau aštrinamas pačių vartotojų.

Stebint mokslininkų atliktus tyrimus, išanalizuotus statistinius duomenis, galima teigti, jog konkurencingumo klausimas aktualus visame pasaulyje, visose įmonėse ar organizacijose. Atlikti mokslininkų tyrimai konkurencingumo atžvilgiu parodo, kad šie savo ruožtu nėra vieningos nuomonės apibrėždami konkurencingumo sąvoką ir visi interpretuoja ją savaip. Pagrindiniai barjerai, kuriuos traktuoja verslo atstovai kaip didžiausią įmonių „priešą“ – valstybės numatyti mokesčiai bei įstatymai.

Apibendrinant galima teigti, jog išanalizavus pagrindinius konkurencingumo barjerus, galima formuoti pagrindines konkurencingumo problematikas – visų pirma, mokslininkai nėra pateikę vieningos konkurencingumo sąvokos ir, antra, mokslininkams daug diskutuojant apie konkurencingumą ir nepriėjus vieningos nuomonės, sunku numatyti veiksnius, kurie padėtų kelti konkurencingumą pačiose įmonėse.

2. KONKURENCINGUMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TEORINIS PAGRINDIMAS

2.1. Konkurencingumo samprata

Žodis „konkurencija“ yra kilęs iš lotynų kalbos ir siejamas su žodžiu „concurrentia“, reiškiančio varžybas, varžymąsi ar susidūrimą. Visos įmonės konkuruodamos tarpusavyje, nuolat ieškančios naujovių bei dedančios pastangas būti lyderėmis, sukuria konkurenciją. Ir tik nuo daugelio dalykų priklauso, ar įmonės taps lyderėmis ar ne. Kadangi konkurencingumas mokslinėje literatūroje vertinamas skirtingai ir vieningo sąvokos apibrėžimo nėra, tam reikalinga atlikti mokslininkų literatūros analizę, kuri padėtų įvertinti konkurencingumo sampratą.

Vieningos nuomonės apie konkurencingumą taip ir nėra prieita. Vienas dažniausiai sutinkamų palyginimų tai, kad konkurencingumas yra santykis tarp dviejų konkurentų bei gebėjimas dirbti geriau (F. Damanpour, R. M. Walker, C. N. Avellaneda, 2009).

Atlikdami tyrimus V. Kavaliauskienė ir V. Snieška (2012) teigia, kad „konkurencingumas – tai sudėtinga charakteristika, ir norint ją apibūdinti ir išmatuoti reikia įvertinti įvairius rodiklius, objekto ir subjekto savybes, taikyti skirtingas metodologijas“.

Mokslininkai nagrinėdami konkurencingumo sąvoką, ją traktuoja skirtingai (Liučvaitienė ir Peleckis, 2011; Beniušienė ir Svirskienė, 2008; Rinkauskaitė, 2007; Šimberova ir kt., 2007; Porter, 1990; Salazar et al., 2012) ir organizacijų (WEF; OECD, 1997) (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Konkurencingumo samprata (sudaryta autoriaus)

Autorius	Apibrėžimas
Pasaulio ekonomikos forumas (WEF)	Konkurencingumas – tai institucijų, politikos ir veiksmų rinkinys, apibrėžiantis šalies našumo lygį.
Liučvaitienė ir Peleckis (2011)	Konkurencingumas – tai įmonių gebėjimas kurti savo vertę, kurios kuriamoji galia būtų aukštesnio lygio negu konkurentų, taip sukuriant šakos pelningumą.
Beniušienė ir Svirskienė (2008)	Konkurencingumas – tai objektų ar subjektų gebėjimas konkuruoti tarpusavyje laiko ir vietos atžvilgiu.

Rinkauskaitė (2007)	Konkurencingumas – įmonių gebėjimas gaminti ir parduoti homogeniškus gaminius palankesnėmis sąlygomis nei konkurentai, taip sukuriant tarpusavio konkurencingumą.
Šimberova ir kt. (2007)	Konkurencingumas – tai gebėjimas išlaikyti konkurencinę poziciją tarptautinėje rinkoje tarp kitų panašaus tipo, regionų.
Salazar et al. (2012)	Konkurencingumas – tai įmonės sugebėjimas išlikti aplinkoje bei konkuruoti su kitomis įmonėmis.

Kaip parodo 3 lentelė, konkurencingumo sąvoka skiriasi tuo, kaip kiekvienas autorius ją nagrinėja. Dažniausiai užsienio (Salazar et al., 2012; Tsai et al., 2008; bei Porter, 1998) ir lietuvių (Beniušienė ir Svirskienė, 2008; Navickas ir Malakauskaitė, 2009) autorių darbuose yra išskiriami šie keturi konkurencingumo lygmenys:

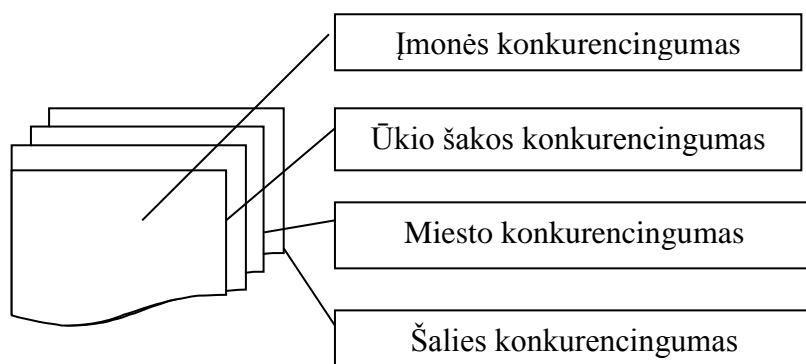
- valstybės konkurencingumas;
- miesto konkurencingumas;
- ūkio šakos konkurencingumas;
- įmonės konkurencingumas;

Visus šiuo lygmenis sieja glaudus ryšys, tarkime, valstybės konkurencingumas dažniausiai priklauso nuo įmonių ar jų šakų galimybių, kuo įmonės dirba efektyviau, tuo valstybės lygis ir konkurencingumas išauga. Tai savu ruoštu labai apima ir verslo sektorių, didmeninės ar mažmeninės prekybos įmonės, kurios neša pelną ne tik sau, bet ir valstybei. (V. Dubinas, E. Smilga, 2005).

Šios įmonės neša indėlį vystant gyventojų socialinį, ekonominį bei kultūrinį vystymą. Įmonių konkurencingumas priklauso nuo įmonės sąnaudų, gaunamo pelno, parduodamų prekių, technologinio proceso bei nuo galutinio rezultato (M. Sancharan, 2011).

Įmonės, teikiančios paslaugas ar parduodančios prekes, tiesiogiai priklauso nuo pačių vartotojų, kadangi kuo paklausesnė teikiamos paslaugos ar prekės, tuo daugiau žmonių eis apsipirkti būtent į šias įmones. Taigi patys vartotojai, i pirkdami tų įmonių prekes, kuria paklausą būtent toms įmonėms ir taip suteikia galimybę tobulėti ir eiti pirmyn. Taip pat sukuriami šios ūkio šakos konkurencingumas, kuris yra labai svarbus kuriant pačios šalies konkurencingumą. Todėl kalbat apie bet kurios šakos konkurencingumą, pirmiausiai reiktų nepamiršti, kad svarbiausiu uždaviniu ir sąlyga lieka šalies konkurencingumas (Ioncica et al., 2007).

Tik po to seka bet kurios verslo šakos konkurencingumo aiškinimas (Ioncica et al., 2007)



5 pav. Konkurencingumo lygmenys (sudaryta pagal Salazar et al., 2012; Tsai et al., 2008; Porter, 1990; Beniušienė ir Svirskienė, 2008; Navickas ir Malakauskaitė, 2009)

Analizuojant konkurencingumo sampratą, išskiriamos dvi kryptys:

- klasikinė konkurencingumo kryptis siejama su varžybų procesu;
- neklasikinė kryptis siejama su struktūrinių požiūriu į konkurenciją.

Analizuojant konkurencingumo sampratą abiejų krypčių atstovai sutaria dėl vieno dalyko, jog pagrindinis konkurencingumo tikslas – vartotojų poreikių tenkinimas ir pasirinkimo laisvė. Visi esminiai dalykai, kurie daromi norint įmonei išlikti konkurencingai, siejami su vartotojų gerove, jų pasirinkimo laisve (N. Klimašauskienė, 2007; L. Staškevičiūtė ir Tamošiūnienė, 2010).

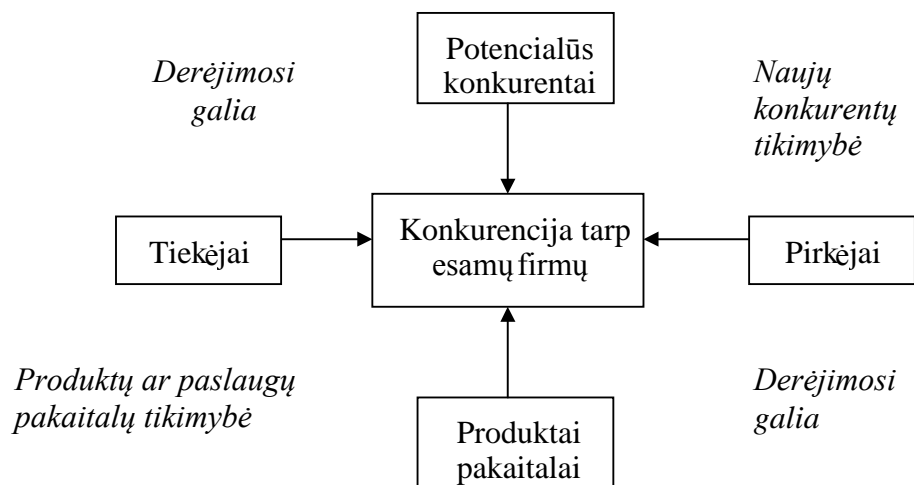
Šios dvi kryptys skiriasi tik savo požiūriu į konkurencingumą, klasikinė kryptis labiau nukreipiama varžybų linkme, kai kiekviena įmonė stengiasi būti pranašesnė už savo konkurentą. Konkurencingumas tuomet išreiškiamas per prekės ar pasiūlos kainos mažėjimą, kai gamintojas vengia prekių pertekliaus sandėlyje. Neklasikinis požiūris labiau žiūri į pačios įmonės prisitaikymą prie savo konkurento ir varžybos tarp konkurentų nebetenka galios. Svarbu mokėti sutelkti dėmesį į patį save ir taip sugebėti pritraukti vartotoją.

Kaip teigia M. E. Porteris (1990), kiekviena įmonė norėdama išlikti konkurencinga privalo būti inovatyvi, prisitaikyti prie visų technologijų ir tai daryti daug greičiau nei jos konkurentai. Svarbiausias įmonės tikslas siekiant konkurencingumo – patenkinti vartotojų poreikius ir užtikrinti jų socialinę gerovę bei suteikti galimybę didinti gyventojų pajamų dydį (Beniušienė ir Svirskienė, 2008; Staškevičiūtė ir Tamošiūnienė, 2010).

Ekonomikos teoretikai pramonės šaką, kuri gamina tuos pačius produktus arba teikia tokias pačias paslaugas, jungia į vieną įmonių grupę. A. Liučvaitienė ir K. Peleckis (2011) įmonių grupės, gaminančią tą patį produktą arba teikiančią tą pačią paslaugą, konkurencingumą apibūdina kaip gebėjimą prisitaikyti prie konkurencinės aplinkos sąlygų.

G. Valodkienė, V. Snieška ir V. Gaidelys (2011) tos pačios ūkio šakos konkurencingumą sieja su įmonių gebėjimu prisitaikyti prie naujovių. Tačiau akcentuoja, kad svarbiausiais ir esminis dalykas ne

prisitaikyti prie jų, bet tikslingai jas panaudoti. Juk nebūtinai visos technologijos gali būti konkurencingos, nors jos ir yra neseniai atnaujintos.



6 pav. Porterio „penkių konkurencinių jėgų“ modelis (Porter, 2008)

M. E. Porterio (2008) „penkių konkurencinių jėgų“ modelis yra naudojamas dažniausiai, kuomet nagrinėjama pramonės šakų konkurencingumas. Šį modelį sudaro: nauji konkurentai, produktų pakaitalų atsiradimas, gebėjimas derėtis su tiekėjais, klientų paklausa bei konkurencingumas tarp pačių įmonių (žr. 6 pav.).

Visi anksčiau pateiktame paveiksle nurodyti veiksniai turi įtakos įmonių pelningumui tarp ta pačia veikla užsiimančių įmonių bei kelia tos šakos konkurencingumą.

Įmonė yra neatsiejamas konkurencingumo elementas, jeigu nebūtų pačių įmonių, nevyktų pats konkurencingumo reiškinys. Įmonių konkurencingumas priklauso nuo to, kaip jos geba prisitaikyti prie rinkos pokyčių, prie naujai įsikūrusių įmonių ir gebėjimų išsilaikyti rinkoje. (Liučvaitienė ir Peleckis, 2011).

I. Beniušienės ir G. Svirskienės (2008) teigimu, kovą konkurencingumo kovoje laimi tos įmonės, kurios:

- suteikia tokią prekę ar paslaugą, kurios būtų vertinamos vartotojų, unikalios ar netgi išskirtinės;
- geba itin greitai reaguoti į rinkos pokyčius bei prie jų prisitaikyti;
- greičiau nei jų konkurentai sugeba pasiekti aukščiausią rezultatą.

Anot A. Liučvaitienės ir K. Peleckio (2011), įmonės norėdamos išlikti konkurencingos ar netgi kelti konkurencingumo lygį, privalo nuolat stebėti aplinką tiek įmonės viduje, tiek už įmonės ribų, taip bus lengviau nustatyti veiksniai, kurie lems pačios įmonės konkurencingumą. Vienas svarbus aspektas, jog įmonės keldamos konkurencingumo lygį, veiksniai, esančius tiek įmonės viduje, tiek už jo ribų, nagrinėtų kompleksiskai, kadangi šie veiksniai tarpusavyje jungiami į vientisą sistemą.

Apibendrinant galima teigti, jog vieningos nuomonės, kas yra konkurencingumas, nėra. Tai priklauso nuo priežasčių, kurios lemia konkurencingumą tiek įmonės viduje, tiek už jos ribų. Tiriant įmonių konkurencingumo lygmenį, galima teigti, jog jis labiau priklauso nuo įmonės veiksmų, esančių už įmonės ribų. Tad tiriant įmonių konkurencingumą, labai svarbu aptarti, kokie pagrindiniai veiksniai leidžia įmonėms išlikti konkurencingoms kitų įmonių atžvilgiu.

2.2. Konkurencingumą lemiantys veiksniai

Kaip I. Roffe (2007) teigia, kiekviena įmonės norėdamos išlikti konkurencingos ir patrauklios vartotojams, privalo turėti strategijas, kuriomis vadovautųsi. Strategijos, kuriomis vadovaujasi įmonės, suteikia joms galimybę pelnyti gerą vardą, suprantamą kaip vartotojų norą įsigyti šios įmonės prekes ar paslaugas. Tas pats autorius teigia, kad konkuravimo strategija – tai įmonės gebėjimas įgyvendinti jos pačios tikslus, įvertinant vidinius bei išorinius įmonės veiksmus.

R. Ginevičiaus bei A. Krivkos (2010) analizuodamas Drucker (1986) teigia, jog įmonės konkuruodamas tarpusavyje ir vertindamos savo galimybes kitų įmonių atžvilgiu, privalo įvertinti ne tik dabar turimą situaciją, bet ir kokia ji bus ateityje arba kokia ji turėtų būti ateityje. Tik išnagrinėjus vidines ir išorines aplinkas, galima pasirinkti tinkamą kryptį.

I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008) analizuodama konkurencingumą teigia, jog išorinė aplinka yra makroaplinkos dalis, kurią nusako veiksniai formuojantys galimybes bei ribojimus, kurie atsiranda konkurencinėje aplinkoje. Vidinius veiksmus įmonė gali mažiau ar daugiau kontroliuoti.

Vidiniai veiksniai. V. Clulow, C. Barry & J. Gerstman (2007) teigimu, įmonių konkurencingumas priklauso nuo įmonių nematerialaus turto (klientų pasitikėjimo, įmonės įvaizdžio, pačios įmonės kapitalo, nuo gebėjimo konkuruoti su kitomis įmonėmis tame pačiame tinkle) bei gebėjimų (žinių, organizacijos kultūros bei turimos patirties) bei materialaus turto, kuris įprastai būdingos visoms įmonėms. Kitaip teigiant vidiniai įmonės veiksniai. Vidiniai įmonės veiksniai suteikia galimybes įmonėms išlikti konkurencingoms kitų įmonių atžvilgiu (Beniušienė ir Svirskienė, 2008).

Žmogiškieji išteklių vienas pagrindinių vidinių konkurencingumo veiksnių. Kaip mokslininkai, tokie kaip Roffe (2007), Jurevičienė ir Komarova (2010), Beniušienė ir Svirskienė (2008) teigia, jog įmonėje naudojamos žinios bei puikūs darbuotojai, įmonėms atneša daug naudos bei padeda uždirbti kuo didesnę pelną bei suteikia galimybę išlikti konkurencingoms. Įmonės vadovai privalo sudaryti savo darbuotojams tokias sąlygas, kad šie savo darbu galėtų padėti įmonei siekti užsibrėžtų tikslų. Labai svarbus tinkamas darbuotojo motyvavimas bei skatinimas, suteikiantis laisvę, kad darbuotojas pats galėtų priimti tinkamus sprendimus, kad galėtų bei norėtų panaudoti savo turimas žinias bei patirtį

D. Jurevičienė ir A. Komarova (2010) analizuodamos įmonių konkurencingumą teigia, jog darbuotojų savybės bei darbo vieta apima konkurencingumo elementus. Tokios savybės kaip žmogaus išsilavinimas, gebėjimas dirbti savarankiškai, technologijų panaudojimas, motyvacija, gebėjimas realizuoti organizacijos tikslus ir dar daugelis kitų asmeninių savybių.

Mokslininkai (Porter, 1990; Snieška ir kt., 2011; Beniušienė ir Svirskienė, 2008; Tsai et al., 2008) teigia, jog įmonės gebėjimas įdiegti technologijas bei inovacijas – vieni svarbiausių konkurencingumo formavimo šaltinių, suteikiančių galimybę įmonėms užimti pirmas pozicijas konkurencingumo kovoje. Inovacijos –tai gebėjimas įdiegti naujas technologijas arba panaudoti jau turimas. Pačios svarbiausios technologijos, kurias reikia nuolat tobulinti privalo būti susijusios su įmonės prekėmis arba teikiamomis paslaugomis. Tokios technologijos, kurios palengvintų siekti kuo geresnių rezultatų.

Beniušienė ir G. Svirskienė (2008) bei M. E. Porter (1990) analizuodami konkurencingumo veiksnius, teigia, jog esminis inovacijų bei technologijos variklis, padedantis lengviau įveikti pokyčius bei prisitaikyti prie konkurencijos rinkoje, turimos žinios bei gebėjimas jas tinkamai panaudoti. Tiksliau tariant – turima informacija, kurios nežino konkurentai arba dar nespėję jos panaudoti. Darbuotojai įgydami ir naudodami turimas žinias, skatina pokyčius įmonės viduje.

Prie vidinių veiksmų taip pat yra priskiriama įmonių strategijos bei įgyvendinami uždaviniai, kurie suteikia galimybę lengviau įveikti pokyčius (Beniušienė ir Svirskienė, 2008; Tsai et al., 2008).

Viena pagrindinių įmonės strategijų tikslas – sukurti atitinkamą poziciją rinkoje. Tai pasiekti leidžia sukauptos žinios bei turima informacija. Aišku, labai svarbu, kad įmonės „neužmigtų ant laurų“, kadangi visuomet atsiras konkurentų, kurie norės užimti jų vietą ir tapti lyderiais rinkoje (Tsai et al., 2008).

Vertinant konkurencingumą, labai svarbu teikiamos prekės arba paslaugos kokybė. Yra sakoma, kad jeigu prekė ar paslauga yra vertinama vartotojų, tai ji bus kokybiška ir vartotojui netgi bus nesvarbu jos kaina.

Įmonės konkurencingumas tiesiogiai siejamas su jos paklausa rinkoje. Dažnai pasitaiko atveju, kad įmonė nėra labai žinoma, tačiau jos prekės ar paslaugos yra perkamos, patrauklios vartotojams.

Dar vienas veiksmų, nuo kurio priklauso įmonės konkurencingumas prekės ar paslaugos kaina, tai tiesioginis įmonės pelno didinimo veiksnys, kuris susijęs su pačių vartotojų pajamomis. (Tsai et al., 2008).

Prekės kaina nusako jos vertę, taip pat priklauso nuo įmonės vietos, įmonės įvaizdžio bei suteiktos naudos pačiam vartotojui. Vartotojai mokėdami didesnę kainą už prekę ar paslaugą tikisi ir aukštos tos prekės ar paslaugos kokybės (Kinderis ir kt., 2011).

Vertinant įmonių konkurencingumą, labai svarbus tampa organizacijų tinklas, kurį sudaro įmonės, susijungusios kartu, taip jos suteikia viena kitai daugiau galimybių konkuruoti tarpusavyje

teikiant prekes ar paslaugas. Sudarydamos vieningas sąjungas viena su kita, jos greičiau geba prisitaikyti prie naujovių rinkoje, gauna galimybę greičiau gauti kuo daugiau žinių, taip gali lengviau apeiti barjerus bei viena kitai gali padėti politiniuose ryšiuose H. Tsai, H. Song & K. K. F. Wong (2008).

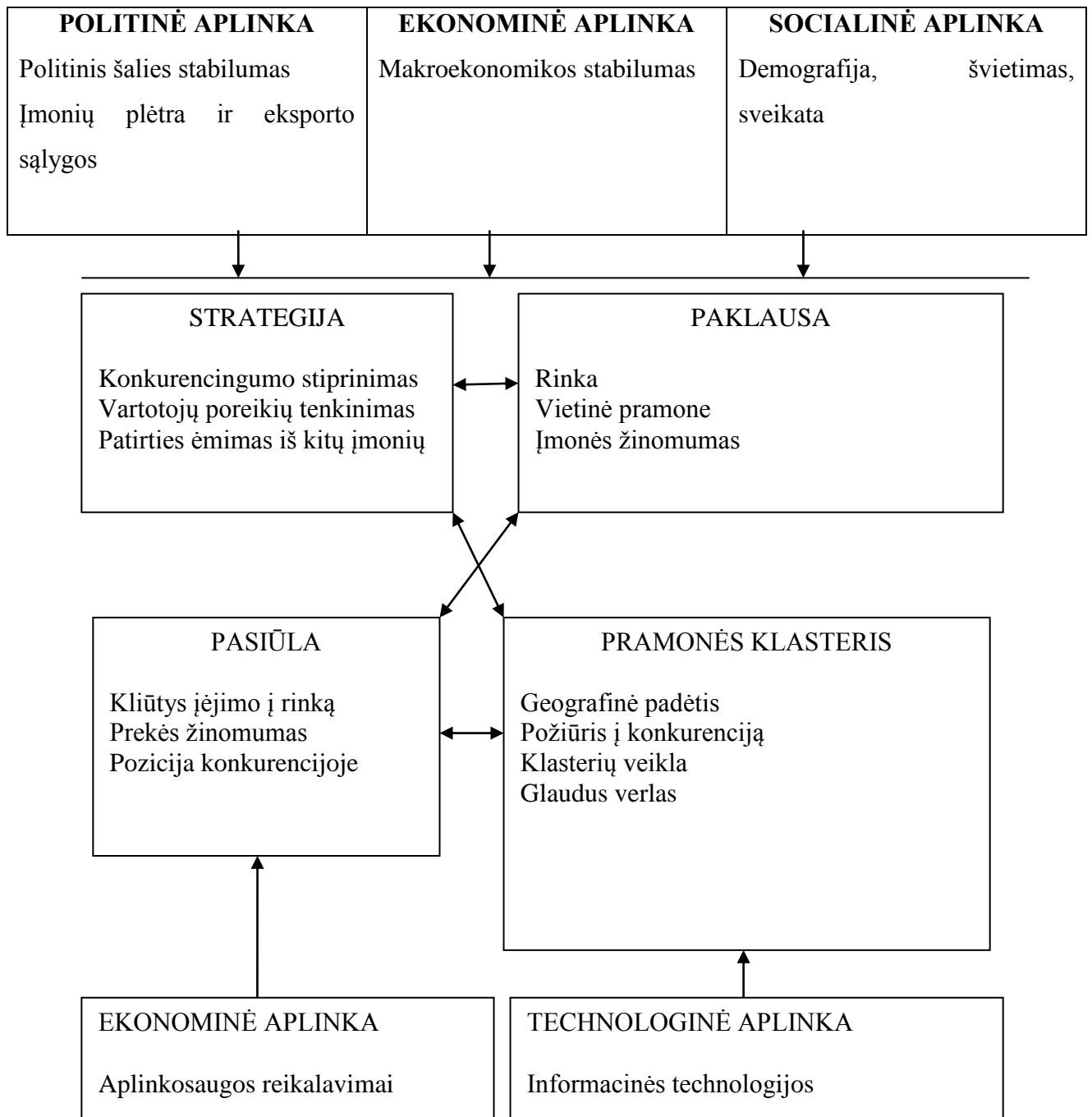
Taip pat vienas svarbių konkurencingumo veiksnių – įmonių našumas bei žemi įmonės veiklos kaštai. H. Tsai, H. Song & K. K. F. Wong (2008) teigimu įmonių našumą galima pakelti keliais būdais:

- darbo jėgos gerinimu bei darbuotojų kvalifikacijos kėlimu;
- investicijomis į įmonės kapitalą;
- naujų technologijų tobulinimu;
- pritraukdami vartotojus, kad jie būtų suinteresuoti įsigyti jų prekę ar paslaugą.

Svarbų vaidmenį sprendžiant konkurencingumo problemas, taip pat sudaro ir įmonės marketingo sprendimai, dėl kurių skatinimas vartotojų lojalumas, kurio dėka vartotojai netgi už pačią prekę moka didesnę kainą. (Tsai et al., 2008). Kaip bebūtų keista, vartotojų poreikiai nuolat kinta, todėl įmonės, norėdamos išlikti konkurencingos, į tai reaguoti privalo greitai ir efektyviai. (Beniušienė ir Svirskienė, 2008).

Išoriniai veiksniai. I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008) teigia, jog įmonės įvaizdis taip pat labai svarbus veiksnys, kurio dėka didinamas įmonės konkurencingumas. Įmonių ekonominį populizmą labiausiai reguliuoja valstybės reglamentuojami įstatymai, kurie sudaro didžiausią įtaką įmonių konkurencingumui. Visi įstatymai, sprendžiantys ir numatantys įmonių veiklos aspektus, reikalingi tam, kad įmonės savo veiklą vykdytų sąžiningai ir pagal visus numatytus įstatymus. Įmonės konkurencingumui didelį poveikį turi ekonominė situacija, jei ekonomikos lygis šalyje yra nestabilus, jis nebus veiksmingas geram įmonių konkurencingumui. Ekonominė krizė, didžiųjų šalių tarpusavio nesutarimai taip pat turi didžiulę įtaką konkurencingumui. Susidariusi trintis didina įtampą ir mažina pačios šalies ekonominį pagerėjimą. Ekonominis nuosmukis kenkia bet kokio verslo plėtojimui. Emigruojant daugeliui žmonių, sumažėja vartotojų prekių vartojimas. Mažėjant gaunamoms pajamoms ar didėjant ne darbo lygiui, taip pat vartotojų prekių pirkimas mažėja. Tai ištiesa grandinė, kuri siejasi tarpusavyje ir turi didelės įtakos konkurencingumui.

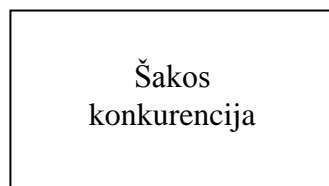
Socialinės aplinkos veiksniai. Asmuo yra pagrindinis „varikliukas“ konkurencingumo kovoje. Juk be žmogaus nevyktų jokie darbai nei įmonės viduje, nei už jos ribų. Žmogaus gyvenimo stilius, demografinės bei žmogaus propaguojamos vertybės pagrindiniai socialiniai veiksniai, kurie nusako žmogaus poreikį tam tikriems dalykams. Žmogaus gyvenimo būdas priklauso nuo jo gaunamų pajamų. Jeigu asmuo gaus mažai pajamų, o norės leisti daug ir dažnai, jis ieškos išeitis kaip tas pajamas gauti ir pirmas variantas, kurį jis gali rinktis tai emigracija į kitas užsienio šalis.



7 pav. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai (Meilienė ir Snieška, 2002)

Demografinės vertybės taip pat susiję su žmogaus gyvenimo būdu. Problema taip siejama su išvykimu į užsienį bei gimstamumu. Ekonominis nuosmukis pačius verslininkus privertė kelti prekių ar paslaugų kainą, o gyventojų pajamų dydis nedidėjo. Ypatingai pasijautė tais metais, kai vyko litų konvertavimas į eurus. Kaip daugelis žmonių teigia, pajamos gautos už darbą buvo konvertuotos pagal nustatytą kursą, o prekių ar paslaugų kaina konvertuojama vienas prie vieno ar netgi daugiau. Dėl to daugelis matydami susidrausią situaciją emigravo. Prastėjanti ekonominė situacija turi labai didelės įtakos žmonių mąstymui ir pasirinkimui.

Kaip teigia vienas labiausiai konkurencingumą nagrinėjusių mokslininkų M. E. Porteris, didžiausią vaidmenį plėtojant įmonės konkurencingumą turi vadybininkas, kadangi tik nuo jo kuriamų strategijų priklausys, ar įmonė bus patraukli vartotojams. Tačiau gilinantį į konkurencingumo aspektus, labai svarbu į viską pažiūrėti giliau, nors daugelis įmonių atstovų stebi tik savo konkurentus. Todėl toks mąstymas dažnai trukdo išlikti konkurencingoms kitų įmonių atžvilgiu.



- Nauji konkurentai
- Vartotojai
- Prekių pakaitalai
- Tiekėjai
- Esami rinkos konkurentai

8 pav. Šakos konkurenciją sukeliančios jėgos (Rutkauskas A.V., 2006)

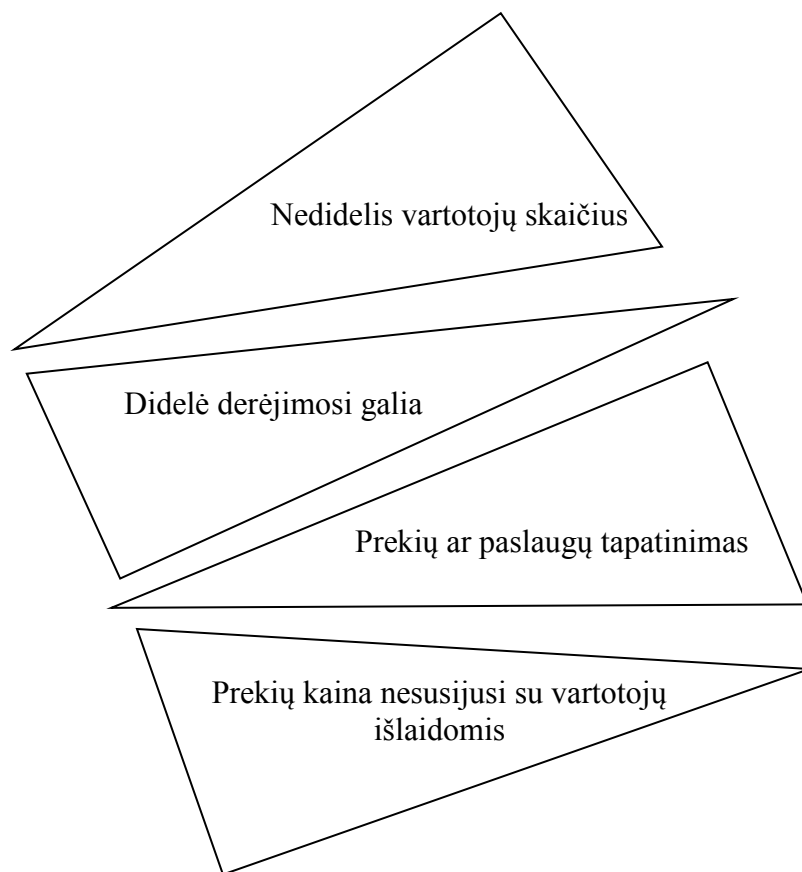
V. Navikas, nagrinėdamas konkurencijos esmę teigia, jog parduodant prekę ar teikiant paslaugą, veikia penkios jėgos, kurios sudaro svarbų ryšį tarpusavyje (8 pav.).

Anksčiau pateiktas paveikslas parodo, kaip penkios jėgos veikdamos tarpusavyje daro įtaką konkurentams konkuruojant tarpusavyje. Norint išlikti konkurencingoms ir netgi ją didinti, svarbu analizuoti visas penkis veiksnius, kadangi jie tarpusavyje sudaro ypatingą grandinę ir kiekvienas elementas svarbus ne tik kaip atskira grandies dalis, bet ir bendrai.

Analizuojant konkurencingumo veiksnius, dar vienas iš labai svarbių veiksnių, tai vartotojo gebėjimas derėtis – derėjimosi galia. Jeigu vartotojas geba derėtis ilgai ir gauti sau naudos, jo derėjimo galia yra didelė. Kaip teigia A. Vasiliauskas, nagrinėjant konkurencingumą vartotojo derėjimosi galia yra labai svarbi, kadangi jeigu vartotojų kiekis nėra didelis, o jų derėjimosi galia didelė, toks vartotojas gali perimti iš įmonės dalį pridėtinės vertės (žr. 9 pav.).

Vartotojų perkamoji galia dažnai yra nedidelė, todėl kiekvienai įmonei derėtis su kiekvienu klientu yra labai sunku, ypatingai įmonėms sunku tada, kuomet turi tik vieną klientą. Taip pat labai svarbu mokėti derėtis, kad vartotojas nepereitų pas konkurentus, privaloma būti lankstiems tiek vartotojo atžvilgiu, tiek įmonės atžvilgiu, nes dažnai galima prarasti klientus taip, kad nebus naudos nei vieniems, nei kitiems.

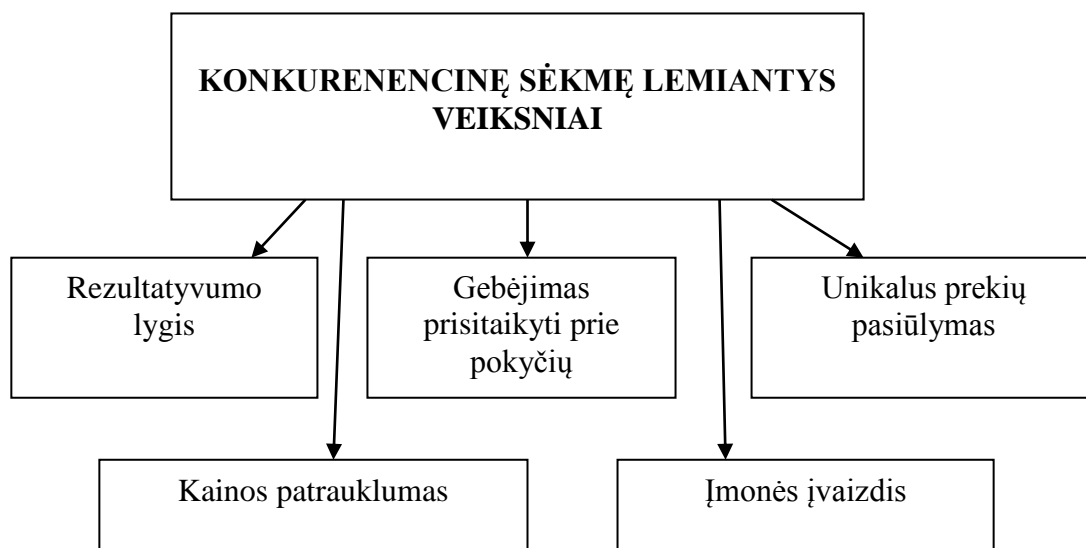
R. Jusevičius, (2008) nagrinėdamas vartotojų perkamąją galią, mano, kad labai svarbus pasiūlos ir paklausos santykis. Kuo daugiau bus pasiūlos, tai įmonė turės stengtis dėl savo prekių paklausos, kad išliktų konkurencingos. Vartotojai ypatinga marketingo dalis, kuri nuolat reikalauja analizės ir tyrimo. (R. Jusevičius, 2008).



9 pav. Klientų derėjimosi galios (remiantis A. Vasiliauskas, 2002)

Įmonės, norėdamos parduodamos savo prekes ar paslaugas, privalo derėtis ne tik su vartotojais, bet ir su tiekėjais, taip įmonės gebės daryti spaudimą savo konkurentams, kadangi jie bus priversti tobulintis, keisti prekių asortimentą arba daryti nuolaidas. Svarbu tinkamai išanalizuoti ne tik savo, bet ir konkurentų konkurencingumo aspektus.

Analizuojant konkurencingumą, konkurentų grėsmė dažnai būna ne vienoda. Tose rinkose, kur konkurencingumo lygis didelis, įmonės norėdamos išlikti konkurencingos nuolat vykdo tyrimus. Tyrimų metu stebima konkurentų prekių ar paslaugų pateikimas, kaina, kokybė, pasikeitimai bei kt. Tačiau tose rinkose, kur konkurentų paklausa nedidelė, tokie tyrimai nėra efektyvūs ir reikalingi. Atliekant tokius tyrimus, reikia stebėti pačius pasikeitimus, kurie turi įtakos konkurencingumo didinimui, kadangi pokyčiai, vykstantys įmonės viduje, verčia pačią įmonę keistis ir tobulėti. Išties labai sunku nusakyti kiekvienos įmonės konkurencingumo veiksnius, kadangi vienoms įmonėms didžiausią įtaką gali turėti vieni konkurencingumo veiksniai, kitai įmonei – kitokie veiksniai, todėl yra svarbus atliekami tyrimai. Todėl konkurencinę sėkmę nulemia gali nulemti įvairūs veiksniai (žr. 10 pav.).



10 pav. Veiksniai, lemiantys konkurencinę sėkmę (sudaryta pagal A.Rutkauskas, 2006)

Vienas pirmųjų sėkmės veiksnių – gebėjimas būti pirmu. Jeigu įmonės vadovai ar vadybininkai gebės pirmi prisitaikyti prie vartotojų poreikių, pirmi sureaguos į aplinkos pokyčius, jie jau žengs didelį žingsnį link laimėjimo. Turint didelius išteklius ir gerus finansus, tikrai galima užsitikrinti gerą įmonės vardą ir prisivilioti kuo daugiau pirkėjų. Gebėjimas greitai persiorientuoti įmonei leidžia būti patrauklesnei. Prie visų šių aspektų įmonė privalo mokėti pasiūlyti tikrai gerus produktus ar paslaugas, kurie būti vertinami klientų. Jeigu įmonė gebės visa tai padaryti, sėkmė jai garantuota. Aišku, ne visada visoms įmonėms viskas sekasi, bandant analizuoti konkurencingumo veiksnius, primant tam tikrus sprendimus ar naudojant atitinkamas strategijas, visada iškyla įvairių sunkumų. Atsiranda jėgos, kurios kelia konkurencingumo grėsmę (4 lentelė).

4 lentelė. Konkurencingumo grėsmės (B.Melnikas, 2001)

<p>Konkurencijos grėsmė tarp tos paties prekių segmento</p>	<p>Šiame segmente kylančios grėsmės konkurencingumui priklauso nuo daug ir stiprių konkurentų bei jų poveikio vartotojams. Segmentas tampa dar labiau nepatrauklesnes, kuomet jis veikia nestabiliai, reikalauja daug investicijų bei sąnaudų, nuolat susiduriama su konkurencingumo barjeriais, galingi konkurentai. Šios visos grėsmės priverstų nuolat tobulėti, kurti naujas strategijas, o tai keltų konkurencingumo kainą.</p>
--	--

<p>Naujų konkurentų grėsmė</p>	<p>Šis segmentas priklauso nuo to, kaip lengvai įmonė sugeba patekti į rinką arba iš jos pasitraukti. Kuo didesni barjerai patekti į rinką ir kuo mažesni barjerai iš jos pasitraukti, tuo šis segmentas yra patrauklesnis. Aišku, rizika yra didelė toms įmonėms, kurios yra mažos ir negeba konkuruoti su kitomis įmonėmis, joms pasitraukimo barjerai yra per dideli ir jos priverstos likti ir kovoti, o tai priklauso nuo pelno gavimo. Norint gauti mažesnę pelną ir išlaikyti jį stabilų, įmonės susikuria sau mažesnius pasitraukimo barjerus. Konkurentus viliojanti rinka gali būti pavojinga, kadangi susidarantys barjerai gali sudaryti prekių perteklių ir sumažinti įmonių uždarbį.</p>
<p>Prekių pakaitalų grėsmė</p>	<p>Susidariusi grėsmė dėl pakaitalų yra tai, kad kuo daugiau bus kuriama prekių pakaitalų, tuo sunkiau bus galima išlaikyti prekės kainą ir jos kokybę, tai neleis įmonei uždirbti pelno. Todėl įmonės, kurdamos įmonių strategijas ir stebėdamos aplinką, privalo stebėti prekių pakaitalus bei jų kūrimo technologijas, kurios gali būti pažangesnės ir taip mažinti įmonės išlaidas bei padidinti pelną.</p>
<p>Didėjančios vartotojų įtakos grėsmė</p>	<p>Auganti vartotojų įtaka įmonėms daro šią rinką nepatrauklesnę, kadangi įmonės privalo prisitaikyti prie klientų norų, kurie kartais nesutampa su įmonės strategijomis. Klientų įtaka tampa didelė tuomet, kai prekės tampa svarbaus vartojimo dalimi, kai jaučiamas klientų pasipriešinimas dėl prekės kokybės ar kainos, kai prekė sudaro dideles pirkėjo išlaidas. Įmonės norėdamos išlikti konkurencingos privalo rinktis tokius vartotojus, kurie turėtų mažiausiai įtakos arba išvis jos neturėtų.</p>
<p>Didėjančios tiekėjų įtakos grėsmė</p>	<p>Šis segmentas priklauso nuo tiekėjų požiūrio į savo klientų, nuo teikiamų paslaugų kainos arba pačių paslaugų apimčių sumažinimo. Tiekėjai sudaro didelę įtaką tuomet, kai įmonės neturi pasirinkimo pakeisti kitais, kai tiekėjų teikiama prekė yra labai patraukli, perėjus pas kitą tiekėją padidėję sąnaudos, tiekėjai gali susivienyti teikdami savo paslaugas. Kad išvengtų šios grėsmės, reikia užmegzti tokius santykius su tiekėjais, kurie būtų naudingi abiem pusėms.</p>

Anksčiau pateiktoje lentelėje išvardintos grėsmės yra labai reikšmingos didinant įmonių konkurencingumą. Analizuojant įmonių stiprybes ir silpnybes, galima pastebėti, kokiose srityse įmonėms reikia stengtis ir kokie trikdžiai neleidžia tobulėti. Kuriame sektoriuje įmonė turi konkurentų pranašumą, puikiai nusako M. E. Porterio Deimanto modelis.

Aptarus konkurencingumo veiksnius, pastebima didžiausią įtaką įmonės konkurencingumui turi vidiniai konkurencingumo veiksniai. Konkurencingumo veiksniai veikdami tarpusavyje leidžia pasiekti aukštus veiklos rezultatus ir tobulėti arba tiesiog pasitraukti iš rinkos ir galvoti apie kitus planus. Norint išlikti konkurencingam labai svarbu greitas reagavimas į rinkos pokyčius bei vartotojų poreikius vertinimas, kuo aktyviau kuriamos ir diegiamos naujovės tuo lengviau gauti pelną.

2.3. Konkurencingumo modeliai

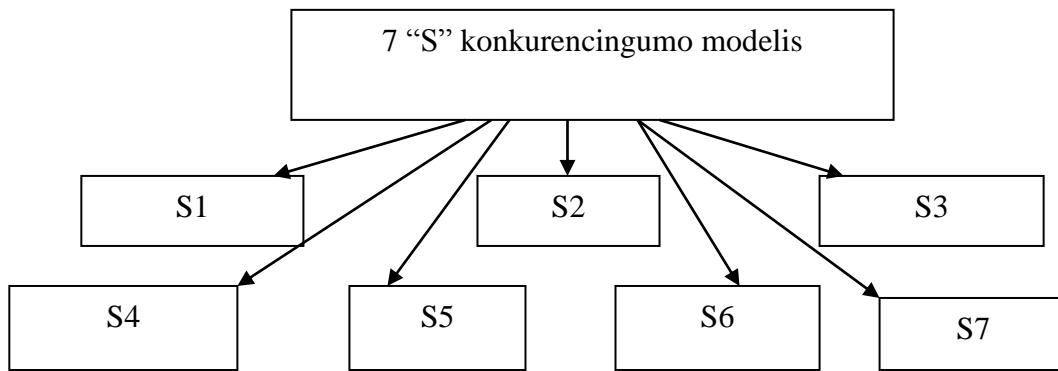
Formuojant konkurencingumą, svarbu sukurti tam tikrus konkurencingumo modelius. Įmonės norėdamos išlikti konkurencingos, privalo sukurti kompleksą, kurios leistų tapti pranašesnėmis prieš kitus konkurentus (Keršienė, 2008).

R. Keršienė (2008) analizuodama Veliyath & Fitzgerald (2000) mokslinį darbą, nagrinėja konkurencingumo modelį, kuriame pateikiama tam tikri vidiniai ištekliai, kurie grindžiami kaip konkurencinės analizės principai bei strategijų sąveikos koncepcija, kuri apjungiamą keturiomis hiperkonkurencinėmis sritimis – kaštais ir kokybe, laiko ir patirties, padėties kūrimo bei „gilesnių kišenių“. Analizuojant įmonės konkurencingumą, svarbu visų šių sričių koncepcijų ištyrimas bei jų poveikis įmonės aplinkai

Roffe (2007) bei R. Keršienė (2008) analizuodami anksčiau pateiktus įmonių išteklius, teigia, jeigu įmonės geba juos paversti sau pajėgiais principais, kurie veiktų produktyviai, taip gali išsilaikyti rinkoje ir kelti konkurencingumo lygį. Kaip bebūtų, šių išteklių nauda ne visada gali pasitvirtinti ir garantuoti įmonei konkurencingumą. Konkurencingumą lemia tik įmonėje sukurta strategija, kuri savo unikalumu skiriasi nuo kitų įmonių strategijų ir taip leidžia pasiekti gerų rezultatų.

Keršienė (2008), remdamasi Grant (1991) bei Barney (1991) atliktais tyrimais, teigia, jog įmonei norint sukurti tinkamą strategiją, kurios neturėtų jokia įmonė, privalu turėti išteklius, kurie būtų ilgalaikiai, sukaupti iš turimų įmonės resursų ir apsaugoti nuo kitų konkurentų. Autorė teigia, jog naujusia ir unikali konkuravimo strategijos esmė yra 7 „S“, kuri įmonei suteikia galimybę sukurti tinkamą konkuravimo strategiją ir taip leidžia įsiveržti į lyderius gretas.

Aptariant konkurencingumo modelį 7 „S“ žemiau pateikiama principinė schema kaip šis modelis veikia ir kaip jį galima efektyviai valdyti.



11 pav. 7 „S“ modelis (Keršienė 2008, pagal Grant 1991 bei Barney 1991)

Nagrinėjant konkurencingumo modelį 7 „S“, galima teigti, jog kiekviena šio modelio pozicija turi savo pranašumus, kuriais gali pasinaudoti įmonės.

- S1 – pirmasis aspektas – vartotojų poreikių tenkinimas geriau negu konkurentai. Pirmasis dalykas, kuriuo privalo pasinaudoti įmonės – tai sukurti vizijas, kuriomis galėtų pasinaudoti prieš kitas įmones.
- S2 – sukūrus vizijas, reikia kurti strategijas, kurios leistų įgyti pranašumą. Kitaip, labai svarbus strateginis pranašumas.
- S3 – greičio pozicija. Labai svarbu, kad įmonės gebėtų greičiau nei jų konkurentai pasinaudoti sukurtais strategijomis. Gebėjimas greitai ir efektyviai kiekvieną pranašumą keisti kitu.
- S4 – vadinamieji siurprizai vartotojams. Įmonių gebėjimas patenkinti klientų poreikius ir būti už juos pranašesniais, sukuriant tokį produktą, kurio dar neturėtų konkurentai.
- S5 – gebėjimas pakeisti konkurencijos taisykles bei sukurti staigius ėjimus šakoje, taip klaidinant savo priešininkus ir sukuriant tokią konkurencinę erdvę, kurios reikia įmonei.
- S6 – įmonės pranešimas kitoms įmonėms apie strateginius sprendimus, taip pateikiant savo poziciją ir norą kovoti ginant savo zoną.
- S7 – įmonių pasirinkimas strateguoti įvairiomis kryptimis, suklaidinant savo konkurentus. Tai, aišku, leistų sukurti tik laikiną pranašumą prieš konkurentus, tačiau padėtų laimėti laiko sau.

Visos šio pajėgumai, visos kryptys labai svarbios norint konkuruoti bet kurioje srityje. Taip pat šios visos modelio sritys suteikia galimybę pačiai įmonei ardyti rinkas ir taip įgyti pranašumą formuojant konkurencingumą.

B. Y. Kim & H. Oh (2004) autoriai teigia, jog įmonės norėdamos išlikti konkurencingos gali naudoti tris pagrindinius modelius:

- Porterio penkių jėgų modelį;
- Ištekliais grindžiamą modelį;
- Santykių modeliu.

Porterio modelis naudojamas dažniausiai, jis remiasi tuo, kaip greitai įmonės geba reaguoti į konkurentų pranašumus ir kaip prognozuoja savo struktūrinės raidos signalus (Kim & Oh, 2004).

Kaip Beniušienė ir Svirskienė (2008) teigia, įmonėms norint išlikti konkurencingoms savo šakoje idealiu atveju labai svarbu jau iš anksto numatyti barjerus, kuriuos reiks įveikti norint išlikti rinkoje. Labai svarbu numatyti ir pačius vartotojus ir jų poreikius, ar nebus jie labai įnoringi, kokio tipo vartotojų segmentas bus svarbiausiais pačiai įmonei, kaip vartotojai vertins pačią įmonę. Tiesiog strateguojant konkurencingumo aspektus įmonėje svarbu numatyti viską, nes visa tai labai svarbu norint kelti pelną bei konkurencingumą.

Mokslininkai (Kim & Oh, 2004; Clulow, Barry & Gerstman, 2007) teigia, jog ištekliais grįstas modelis kuriamas iš įmonėje turimų vidinių išteklių, tai yra, kaip įmonės geba tenkinti vartotojų poreikius bei išlaikyti savo pranašumą prieš konkurentus, parduodamos kokybiškas prekes. Šio modelio esmė, kad įmonės kuria tokias strategijas, kurios atitinka vartotojų poreikius (Clulow et al., 2007). Didžiausias dėmesys skiriamas penkiems funkciniais ištekliams: fiziniams; žmogiškiesiems; technologiniams; finansiniams ir organizaciniams (Kim & Oh, 2004).

Mokslininkų H. Tsai, H. Song & K. K. F. Wong (2008) teigimu, jog įmonės konkuruodamos tarpusavyje, bendradarbiauja tuomet, kai jos vieną kitą papildo ištekliais, kurie jiems svarbūs. Svarbiausiai faktoriai, kurie reikalingi įmonėms, yra tie, kurie duoda jiems naudos: gebėjimas greitai pereiti į kitas rinkas, technologinės žinios, barjerų apėjimas, rizikos mažinimas ir daugelis kitų, kurie teikia pranašumą prieš konkurentus (Tsai et al., 2008).

Trijų modelių pranašumai ir skirtumai yra išdėstyti 5 lentelėje. Platesnis šių modelių nagrinėjimas leidžia suprasti, kuo jie vienas prieš kita pranašesni.

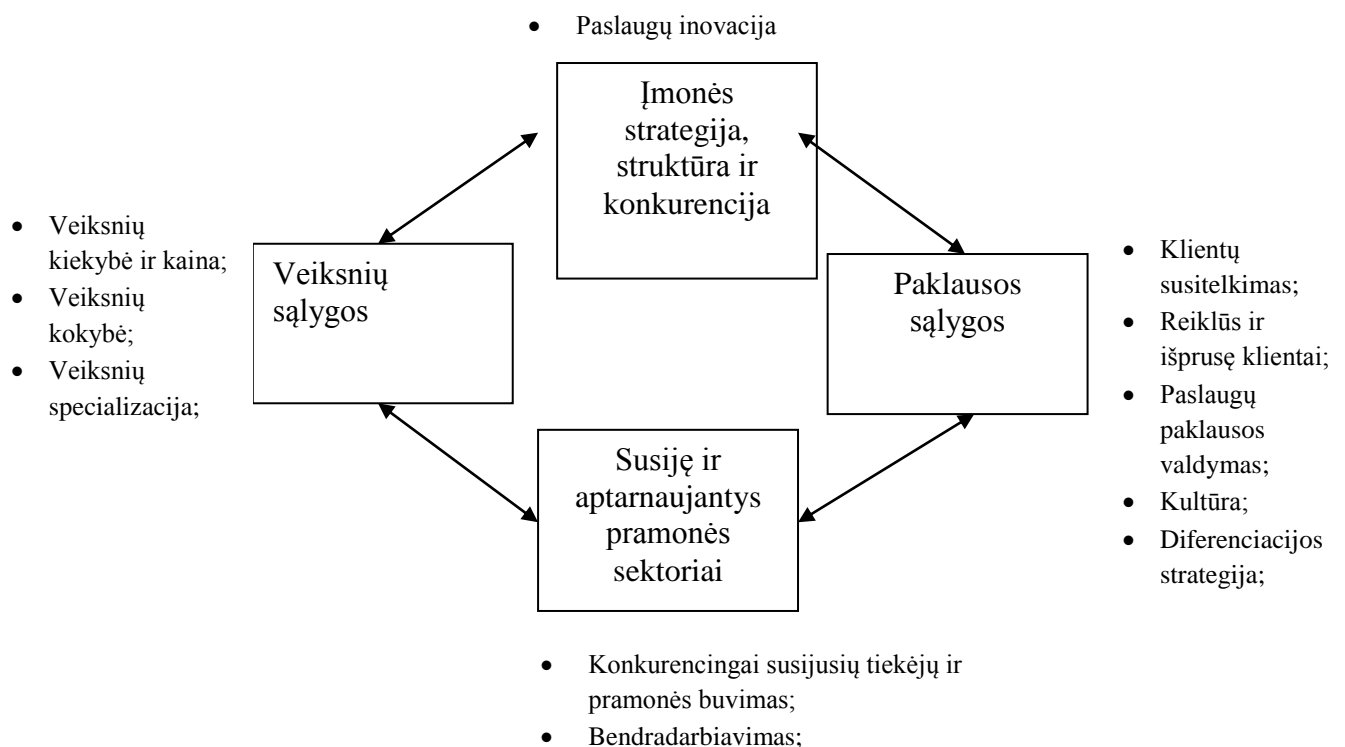
5 lentelė. Trijų konkurencingumo modelių skirtumai ir panašumai (Kim & Oh, 2004)

Kategorija	Porterio penkių jėgų modelis	Ištekliais grįstas modelis	Santykių modelis
Konkurencingumo ištekliai	Penkios pramonės jėgos (pvz.: naujų konkurentų atsiradimo pavojus, derybinė pirkėjų galia ir kt.)	Vidiniai ištekliai (pvz.: finansiniai, žmogiškieji ištekliai ir kt.)	Santykiai tarp įmonių (pvz.: strateginiai aljansai, bendros įmonės ir kt.)
Prielaidos	Įmonės pramonėje yra vienodos. Įmonės ištekliai yra vienodi. Įmonės ištekliai yra trumpalaikiai ir nepastovūs dėl jų vienodumo.	Įmonės pramonėje yra skirtingos. Įmonės ištekliai yra įvairiarūšiai. Įmonės ištekliai nėra nei lengvai įgyjami, nei prekiaujami rinkoje tarp įmonių dėl jų įvairiarūšiskumo.	Įmonės pramonėje yra skirtingos. Įmonių ištekliai nėra nei lengvai įgyjami, nei prekiaujami rinkoje tarp įmonių dėl jų įvairiarūšiskumo.

Organizacijos tikslas	Konkurencingumo įgijimas. Vertės sukūrimas klientams ir įmonėms.	-	-
Tiriamoji grupė	Pramonė (kartais individualios įmonės)	Individualios įmonės	Individualios įmonės
Tyrimo dėmesio centras	Pramonės jėgų ir strategijų sąryšis. Orientuojamasi į įmonės poziciją pramonės šakoje.	Vidinių išteklių strategija. Orientuojamasi į unikalių (specifinių) įmonės išteklių vystymą.	Santykiai tarp įmonių. Vidiniai ištekliai – ištekliai tarp įmonių. Orientuojamasi į partnerystės sukūrimą ir išlaikymą.
Siūlomos strategijos	Diferenciacija ir žemos kainos	Diferenciacija ir žemos kainos	Nepasiūlyta
Atstovas	Porter (1980)	Barney (1991); Wernerfelt (1984)	Dyer & Singh (1998)

M. E. Porterio „deimanto“ modelis padeda įmonėms, ieškančioms konkurencinio pranašumo, lengviau įveikti kylančius sunkumus ir įvertinti visus aspektus, ieškant pagrindinių sudarančių konkurencinį pranašumą. Kaip teigia M.E.Porteris, konkurencinę sėkmę lemia paklausa; pramonės sektorius; strategija ir konkurencija; veiksnių sąlygos (Porter, 1990).

M. E. Porter (1990) teigia, kad visi šie „deimanto“ veiksniai, veikdami kartu, sukuria verslo aplinką, kurioje įmonės kuriasi bei stimuliuoja ir intensyvina konkurenciją (žr. 12 pav.).



12 pav. „Deimanto“ konkurencingumo modelis paslaugas teikiančioms organizacijoms (Porter, 1990; Chen Hsieh, 2008)

Mokslininkai Y. G. Chen & P. Hsieh (2008), nagrinėdami Porterio „deimanto“ modelį, truputį jį koreguoja kita linkme, atsižvelgiant į kiekvienos įmonės teikiančias paslaugas ar prekes.

Vienas pirmųjų konkurencingumą lemiančių faktorių yra *veiksnių sąlygos*, kurios dažniausiai vertinamos kaip materialinės vertybės: įmonės kapitalas, informaciniai srautai, darbuotojai, teisinė sistema. Šie veiksniai turi didelę reikšmę įmonės parduodamų prekių kokybei, kadangi tai labai svarbus ir esminis dalykas, dėl kurio įmonės gali išlikti konkurencingos. Taip pat labai svarbu ir įmonės demografija ir padėtis rinkoje, kurioje ji randasi. (Rinkauskaitė, 2007).

Paklausos sąlygos. Labai svarbu suvokti, ar įmonė, norėdama pritraukti klientą, gebės pateikti tokių produktų, kurie bus žemesnės kokybės, tačiau padės įmonei išlikti konkurencingai. Tai dar vadinama prekių ar paslaugų diferenciacija. Trys diferenciacijos būdai:

- bendras produkto pateikimas klientui;
- tiesioginis bendravimas su klientu;
- prekių pritaikymas individualiai kiekvienam vartotojui.

Trečias labai svarbus faktorius – aptaraujantis pramonės sektorius. Tarpusavio santykiai ir bendradarbiavimas tarp įmonių leis joms sukurti produktą, kuris atneš naudos kuriant papildomą įmonių vertę. Prekės pateikimo efektyvumas taip pat priklauso ir nuo technologijų tobulinimo, kuris kuriamas įmonėms bendradarbiaujant viena su kita.

Galiausiai kuriant konkurenciją tarp įmonių, įmonių palyginimas viena su kita, skatina įmones nuolat tobulinti savo produkciją, formuoti teigiamą nuomonę apie įmonę bei gerą jos vardą. Naujų kokybiškų prekių pateikimas į rinką turi būti esminė įmonės koncepcija.

Apibendrinus konkurencingumo modelius, vyrauja nuomonė, jog įmonė, norėdama išlikti konkurencinga, privalo gebėti valdyti savo turimus išteklius, bendradarbiauti su savo partneriais bei tiekėjais, kurti unikalias strategijas, kuriomis nebūtų pasinaudojus jokia kita įmonė.

2.4. Konkurencinio pranašumo strategijos

Įmonės, norėdamos išlikti konkurencingos, privalo nuolat kurti konkurencinį pranašumą, naudodamos strategijas, kurios padėtų sulaikyti konkurentus, kurie nori kurti tokį patį produktų segmentą kaip ir tos įmonės.

Porter (2005) analizuodamas konkurencinį pranašumą išskiria tris pagrindines strategijas, kurias naudojant įmonės įgyja konkurencinį pranašumą: „išlaidų lyderio, diferenciacijos ir koncentracijos“ (žr. 6 lentelė.).

6 lentelė. Bendrosios konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos (Porter, 2005)

KONKURENCIJOS MASTAS		Išlaidų mažinimas	Diferenciacija
	Segmentai didelėse rinkose	Išlaidų lyderio strategija	Diferenciacijos strategija
	Segmentai nedidelėse rinkose	Konkurencija į išlaidas	Konkurencija į diferenciaciją

Išlaidų lyderio strategija. Ši strategija pasireiškia tuo, kad įmonės, norėdamos išlikti konkurencingos, naudoja mažiausius išteklius ir išlaidas šakoje, kurioje jie veikia. Efektyvus išlaidų valdymas leidžia įmonėms išleisti kuo mažiau išteklių ir įgyti ilgalaikį pranašumą. Ši strategija reikalauja daug dėmesio išlaidų kontrolei ir jų minimizavimui. Išlaidų mažinimas priklauso nuo gamybos išlaidų mažinimo gaminant standartizuotas prekes, mažiausios gamybos išlaidos suteikia galimybę parduoti savo prekes mažiausia kaina. Siekiant konkurencinio pranašumo labai svarbu, kad sumažinus gamybos išlaidas, pačios prekės kokybė nepakistų ir vartotojui ta prekė išliktų patraukli.

Žemiau pateikiama Remiantis Porter (1998) penkių konkurencinių jėgų modelio išlaidų strategijos privalumai:

- Galima gauti didesnę nei vidutinį pelną šakoje kitų konkurentų atžvilgiu; sudaryti „kainų karą“ ir jausti saugiai; investuoti į įvairius veiksmus, lemiančius konkurencinį pranašumą; užimamos rinkos didinimas.
- konkurentų atžvilgiu mažinti jų įėjimą į rinką, pateikiant rinką kaip nepatrauklią ir vaizduojant, jog išlaidos visada yra ganėtinai didelės, o pelnas nėra garantuotas.
- pirkėjai ir tiekėjai tarpusavyje išlaiko gerus santykius, apsaugodami vieni kitus nuo derėjimosi galios.

Diferenciacijos strategija. Taikant šią strategiją, įmonė siekia unikalumo ir dažniausiai siekiant konkurencinio pranašumo įmonės siūlo tokias prekes, kurių dar nėra pateikę jokie konkurentai. Diferenciacijos esmė – gauti pelną – sukuriant tokią prekę, kurios vertė yra didesnė nei pas konkurentus. Esminis dalykas, ką turi daryti įmonės norėdamos sėkmingai pateikti unikalią prekę vartotojams, tai jų poreikių aiškinimas ir segmentavimas.

Įmonės konkurencinį pranašumą įgyja tuomet, kai konkurentai nesugeba aptarnauti tikslinės rinkos. Vienas iš pranašumų yra tai, kad norint įsitvirtinti nedidelėje rinkoje, tam reikia nedidelių išlaidų, sąlyginai nedidelė rinka ir nesėkmės atveju įmonės nedaug prarastų.

Įmonės, norėdamos įgyti konkurencinį pranašumą, koncentruodamos į išlaidas ar diferenciacijos strategiją, privalo vykdyti tokias prielaidas;

- rinkos, turinčios specifinius poreikius, išskirtinumas;

- nepakankamos išlaidos įmonėje, kurios neleidžia naudoti prekių diferenciacijos;
- rinkos segmentas neša pelną;
- prekių pirkimas nepriklauso nuo jų sezoniškumo.

Kotler (2000), Kotler ir Keller (2006), nagrinėdami konkurencinį pranašumą, teigia, jog įmonės norėdamos išlikti konkurencingos ir turėti pranašumą prieš kitas įmones privalo naudoti konkuravimo strategijas. Jų nuomone, konkurentus galima suskirstyti į rinkos lyderį, rinkos persekiotoją, rinkos sekėją, rinkos nišų užpildytąją (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Hipotetinė rinkos struktūra (Kotler ir Keller, 2006)

Rinkos lyderis 40%	Rinkos persekiotojas 30%	Rinkos sekėjas 20%	Rinkos nišų užpildytojas 10%
-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

Šitokio skirstymo esmė yra ta, kad kiekvienas iš išvardytų rinkos dalyvių ne tik užima skirtingą rinkos dalį, bet ir gali rinktis skirtingas konkuravimo strategijas. GARALIS, A. (2008)

Rinkos lyderio strategijos. Rinkos lyderis turi išskirtinumą daugelyje rinkų. Vienos įmonės išskirtinumas kitų įmonių atžvilgiu užimant didžiausią rinkos dalį. Tokia padėtis suteikia daugiau galimybių ir laisvių, renkantis konkuravimo strategijas, nukreiptas prieš kitus konkurentus, tai suteikia daugiau galimybių pritraukti vartotojus ir skatinti juos pirkti. Kad vartotojas rinktųsi būtent šios įmonės prekes, ji privalo didelį dėmesį skirti marketingo veiksams. Rinkos lyderis visada turės daugiau galimybių, kadangi galės daryti spaudimą savo priešininkams ar net juos žlugdyti. Todėl įmonės, uždirbančios mažai pelno ir netgi gaunančios rinkos lyderių spaudimą, gali pasitraukti iš rinkos ar net žlugti. Naudojant kainų konkurencijos strategiją, matoma daug trūkumų. Vienas iš svarbiausių trūkumų yra tai, kad nustačius mažesnes prekių kainas, sugrąžinti jas į pradines ir didesnes būna sunku, kadangi vartotojai būna papratę prie pigesnių prekių. Todėl kainų kėlimas gali vartotojus paskatinti pirkti prekių pakaitalus arba išvis jų nepirkti. Todėl rinkos lyderiai renkasi daugelį kitų marketingo priemonių, kurios leidžia tarpusavyje konkuruoti. Jie investuoja į savo prekes, jų kokybę, reklamą. (A.Dovalienė, Gadeikienė, T. Piligrimienė, 2007)

Rinkos lyderis, norėdamas turėti pranašumą kitų įmonių atžvilgiu, turi žinoti svarbius dalykus, kurie leistų ir toliau užimti lyderio poziciją:

- užimamos rinkos didinimas;
- apsaugos taikymas esamai rinkos daliai.

Kaip padidinti rinkos dalį, privalo žinoti visos įmonės, kurioms svarbi jų pozicija rinkoje:

- naujų vartotojų pritraukimas;

- naujų prekių savybių reklama;
- vartotojų įtikinimas pirkti tik tos įmonės prekes.

Visada nesunku padidinti rinką, pritraukiant vartotojus, pateikiant tokias prekes, apie kurias jie dar nieko nežinojo arba tiesiog buvo pasigedę tokių prekių (N. Kotler, 2000).

Rinkos persekiotojo strategijos. Šios strategijos esmė – tapti lyderiu tuomet, kai tam atsiranda palankios aplinkybės. Norint tapti rinkos lyderiu, įmonės privalo būti stiprios ir turėti pakankamai išteklių, kuriuos gali panaudoti norėdamos tapti lyderiais. Taip pat norėdamos tapti lyderiais ir išstumti lyderį iš turimų pozicijų įmonės gali nuolat atakuoti jas. Taip pat gali būti ir atgalinis variantas, kai rinkos lyderis gali gauti atakas prieš jį. Rinkos lyderis atakuodamas savo konkurentus ne visada kurs naujas prekes, vien tam kad sutaupyti savo išteklius, jis galbūt kurs kopijas tų prekių, kurios bus taip pat kokybiškos, tik mažesne kaina. (A. Grebliauskas, G. Ramanauskas, 2007)

Rinkos persekiotojai visada laikosi tam tikrų pozicijų:

- naudoja agresyvią politiką, atakuodama konkurentus ar rinkos lyderį;
- kartais stengiasi tiesiog plaukti pasroviui ir laukia savo momento.

Įmonė, kuri nori užimti rinkos lyderio poziciją, turi pagrindinį tikslą atkovoti lyderio pozicijas iš savo konkurentų, o jei įmonė seka paskui vienintelę įmonę, tai jos tikslas išstumti iš rinkos.

Rinkos sekėjo strategijos. Šios strategijos esmė, nuolat kurti naujas prekes, kurios būtų patrauklios vartotojams ir taip įtvirtinti savo pozicijas rinkoje. Tačiau nedaugelis įmonių, norėdamos išlikti konkurencingos, kuria naujas prekes, dažniausiai jos kuria tų prekių kopijas, žvelgdamos į rinkos lyderio pozicijas. Vieni rinkos sekėjai tiesiog pasinaudoja rinkos lyderio idėjomis ir tampa tarsi sekėjais, kiti tiesiog kuria kopijas analogiškomis prekėms ir taip bando parduoti prekę lyderio vardu. Tai dažniausiai vadinama nelegalia veikla ir nuo to nukenčia tikrieji gamintojai. Rinkos sekėjai dažniausiai stengiasi eiti iš paskos ir būti pasyvus, taip jie tampa priklausomi nuo lyderio veiksmų, bet kartu ir išlošia pateikdami jau turimas prekes mažesnėmis kainomis. (A. Marčinskas, D. Diskienė, 2001).

Nišų užpildytojai būna visose rinkose. Jų tikslas prisitaikyti prie specifinių vartotojų poreikių. Jų prekių nišos dažnai užpildomos nedideliais kiekiais, tačiau nišų užpildytojai dirba pelningai. Rinkos nišų užpildytojai dažniausiai būna mažos įmonės, kurios gali susitelkti ties savitų prekių pateikimu, didelėms įmonėms, tai tiesiog nenaudinga. Rinkos nišų užpildytojo veiklos pagrindas yra specializacija (S.Kotler, N. Keller, 2006). Išskiriamos kelios veiklos sritys, kurias labiausiai aptarnauja rinkos nišų užpildytojai:

- įmonės dažniausiai specializuojasi ties viena vartotojų grupe;
- įmonės specializuojasi ties vertikalia prekės gamyba;
- įmonės specializuojasi ties tam tikru vartotojų poreikių dydžiu;
- įmonės gamina tik siauro profilio prekes;

- įmonės specializuojasi tik tam tikros kokybės prekes;
- įmonės gali rinktis aptarnauti vartotojus tokiomis prekėmis, kurių neteikia nei vienas konkurentas;
- įmonės specializuojasi aptarnauti tik vieną paskirstymo kanalą.

Apibendrinant konkurencinį pranašumą, galima teigti, jog visos naudojamos strategijos, kurias renkasi įmonės, norėdamos išlikti konkurencingos, priklauso nuo to, kokie jų pačių siekiai užimamoje rinkoje. Ilgalaikis konkurencinis pranašumas priklauso nuo pačios įmonės gebėjimų efektyviai dirbti bei efektyviai panaudoti savo turimas lėšas.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Rengiant UAB „Makveža“ konkurencingumo didinimo galimybių vertinimą, atliekant tyrimą, buvo pasirenkama trys skirtingi metodai, pagal kuriuos vertinama UAB „Makveža“ konkurencingumo galimybės.

Pirmiausiai bus vertinama UAB „Makveža“ statistiniai duomenys, lyginant jų paklausos galimybes su kitomis įmonėmis, parduodančiomis tos pačios srities prekes. Bus atliekama statistinių duomenų analizė, peržvelgiant pastaruosius kelerius metus, kaip keitėsi pačios įmonės rezultatai rinkoje.

„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 (strengths – privalumai, weaknesses – trūkumai, opportunities – galimybės, treats – pavojai) analizė“ (J. Vijeikis, 2007). Tai antrasis tyrimo metodas, kuris leis nustatyti konkurencingumo tyrimo lygmens rezultatus pačioje įmonės viduje ir aplink ją.

Trečiasis tyrimo metodas skirtas didmeninės prekybos klientams, šio tyrimo dėka siekiama pasiekti kuo tikslesnius duomenis, lemiančius didmeninės prekybos konkurencingumą. Anketinės apklausos metodas leidžia gauti tikslus duomenis, ne taip, kaip interviu metodu, todėl surinkti duomenys yra kokybiški.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti UAB „Makveža“ konkurencingumo didinimo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti palyginamąją analizę su kitais konkurentais;
2. Pateikti didmenos prekybos statistinius duomenis UAB „Makveža“;
3. Nustatyti, pagal kokius kriterijus pirkėjai pasirenka UAB „Makveža“;
4. Išanalizuoti, kaip vartotojai vertina palyginus su konkurentais;
5. Išanalizuoti klientų požiūrį į įmonės veiklą.

Tyrimo metodai:

- Rinkos analizė;
- Įmonės galimybių vertinimas;
- Anketinė apklausa.

Statistiniai duomenys bus imami skirtingo laikotarpio, įmonės konkurencingumo veiksnių vertinimas atliekama kompleksiskai, t.y. vertinant įmonės statistinius duomenis Lietuvos lygmeniu bei Alytaus miesto rinkos duomenimis.

Rengiant UAB „Makveža“ konkurencingumo vertinimą, naudojant pirmą tyrimo metodą, bus naudojantis UAB „Makveža“ padėties Lietuvos mastu bei Alytaus miesto rinkoje pateiktais oficialiais statistikos departamento duomenimis.

Vertinant konkurencingumo duomenis UAB „Makveža“ bus atsižvelgiama į įmonės konkurentų užimamos pozicijos konkurencingumo rodiklius: užimamos rinkos dalies rodiklius, produktyvumo, didmeninės produkcijos apimties rodiklius.

Analizė bus atliekama remiantis paskutinių trejų metų duomenimis.

Trečiasis tyrimo etapas skirtas UAB „Makveža“ vartotojų nuomonės tyrimui. Atliekant šį tyrimą buvo pasirenkamas apklausos metodas (sudaroma anketa), kuri padės išsiaiškinti vartotojų nuomonę, dalyvavusių apklausoje bei palengvins gauti atsakymus į numatytą tikslą. Klausimai buvo sudaryti taip, kad būtų paprasta ir patogiu respondentams į juos atsakyti. Klausimai anketoje buvo sudaryti dviem tipais: atviro tipo klausimai bei uždaro tipo klausimai.

Anketą sudaro trys dalys – pirmoje dalyje pateikiama autoriaus prisistatymas, paaiškinama kokiam tikslui buvo sudaryta anketa. Likusios dvi dalys skirtos sužinoti apie respondentų nuomonę dėl kokių priežasčių jie perka šioje įmonėje, kodėl renkasi būtent šios įmonės prekes.

Apklausa vykdoma anonimiškai, tačiau paskutiniaisiais trimis klausimais buvo norima surinkti duomenis apie respondentų duomenis – lytį, amžių bei užimamas pareigas.

Prieš atliekant tyrimą labai svarbu nusistatyti tyrimo imtį. 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:

Respondentų imties dydis buvo nustatytas pagal šia formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Čia: n – reikiamų respondentų skaičius

Δ – leidžiamos imties paklaidos dydis ($\Delta = 0.05$)

N – tiriamos visumos skaičius

tai pvz.

$$n = \frac{1}{(0,01)^2 + \frac{1}{100}}$$

n = 33 respondentai.

Remiantis formule, matome, kad UAB „Makveža“ turi apie 100 didmenos klientų, todėl norint tiksliai atlikti tyrimą, reikėtų apklausti mažiausiai 33 respondentus. Apklausoje sudalyvavo 45 didmenos klientai.

4. UAB „MAKVEŽA“ KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBIŲ VERTINIMO PRAKTINIAI SPRENDIMAI

4.1. UAB „Makveža“ veiklos pristatymas

„Moki-veži“ – prekybos tinklas, užsiimantis mažmenine bei didmenine prekyba statybinėmis, apdailos, šildymo ir sodo-daržo prekėmis. Tinklas priklauso įmonei UAB „Makveža“, savo veiklą pradėjęs 2000 m. ir iki šiol sėkmingai dirba bei auga. „Moki-veži“ prekybos tinklas nuo vienos parduotuvės Vilniuje išaugo iki 24 padalinių tinklo daugiau nei 20 Lietuvos miestų. Šiuo metu, prekybos tinkle dirba daugiau nei 750 darbuotojų.

Statybinių medžiagų mažmeninės ir didmeninės prekybos bendrovė „Makveža“, valdanti parduotuvių tinklą „Moki-veži“, pernai gavo 74,119 mln. eurų pajamų - 10,3 proc. daugiau nei 2015 metais, kai įmonės apyvarta buvo 67,199 mln. eurų. Šiomet įmonė tikisi padidinti apyvartą 15 proc. iki 85 mln. eurų.

Alytuje esantis prekybos tinklo UAB „Makveža“ prekybos centras atidarytas 2006 m., o rekonstruotas ir perkeltas į kitas patalpas 2015 m.

Prekybos tinklo UAB „Makveža“ vizija – tapti lyderiaujančia mažmeninės ir didmeninės prekybos įmone statybinių, apdailos, šildymo ir sodo-daržo prekių rinkose.

Prekybos tinklo UAB „Makveža“ misija – maksimalus pirkėjų poreikių patenkinimas už optimaliausią kainą statybos, apdailos, šildymo ir sodo-daržo prekių srityse.

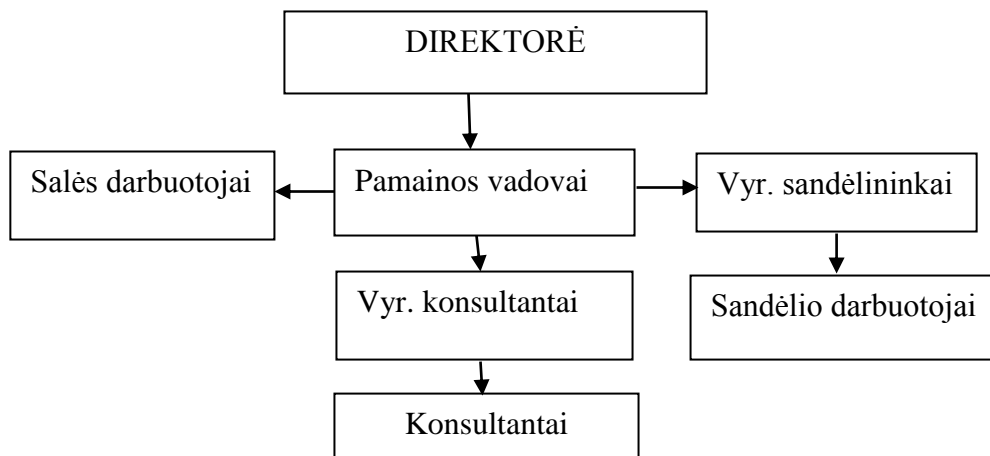
Pagrindiniai strateginiai tikslai:

- Didinti prekybos tinklo žinomumą per kryptingai formuojamą įvaizdį;
- Išlaikyti vieno iš lyderių pozicijas strateginėse prekybos srityse;
- Vystyti pirkėjų lojalumą;
- Suteikti maksimalią naudą klientui per asortimento ir kainos santykį;
- Nuosekliai plėsti parduotuvių tinklą visoje Lietuvoje, atsižvelgiant į kliento poreikius;
- Kviesti patyrusius specialistus dirbti „Moki-veži“ prekybos tinkle;
- Siekti ugdyti darbuotojus ir užsitarnauti jų lojalumą;
- Didinti veiklos našumą, optimizuoti sąnaudas.

Prekybos tinklo UAB „Makveža“ vertybės:

- Pagarba – priimame kiekvieną toki, koks jis yra. Gerbiame vieni kitus, savo klientus ir verslo partnerius.
- Lyderystė – mūsų vadovai rūpinasi vertybėmis, kuria tarpusavio pagarbos atmosferą ir to paties tikisi iš kitų.

- Tobulėjimas – Profesionalumas. Nuolat mokomės, tobulėjame siekdami naujų iššūkių. Sukauptą patirtį ir žinias panaudojame efektyviai ir tikslingai.
- Komandiškumas – Kartu neįmanoma tampa įmanoma siekiant bendro tikslo.
- Ilgalaikiškumas – siekiame, kad bendravimas būtų darnus ir ilgalaikis, tik taip galime pasiekti geriausių rezultatų.
- Darbo efektyvumas – siekiame geriausių rezultatų optimaliausiais kaštais.
- Kokybė – tenkiname kliento poreikius, siūlydami kokybiškas prekes.



13 pav. Prekybos tinklo UAB „Makveža“ Alytaus skyriaus darbuotojų valdymo struktūra

Anksčiau pateikta struktūra parodo, kad Alytaus mieste prekybos tinklui UAB „Makveža“ vadovauja paskirta direktorė, kuri užsiima šio prekybos centro organizacine ir koordinacine veikla, ji skirsto darbą salės darbuotojams, pamainos vadovams ir vyr. sandėlininkams. Jos tikslas, kuo labiau motyvuoti darbuotojus palaikyti ryšius su prekybos tinklo klientais, bendrauti tinkamai bei spręsti kylančias problemas.

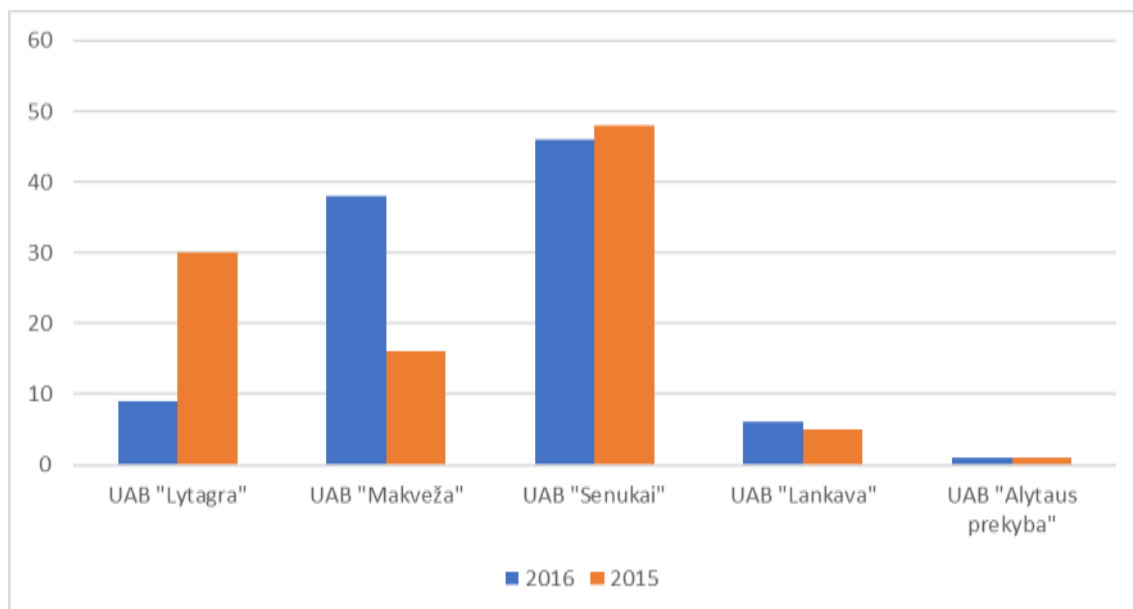
4.2. UAB „Makveža“ rinkos padėtis Alytaus mieste bei Lietuvoje

Vertinant UAB „Makveža“ situacijos analizę, visų pirma, pateikiama, kokia įmonės situacija yra tarp konkurentų, parduodant prekes didmenose Alytaus mieste. UAB „Makveža“ didmeninės prekybos padalinys aptarnauja Verslas – Verslui (B2B) klientus.

Didmenos klientais gali būti visi Juridiniai asmenys (statybinės organizacijos, savo ūkinėms reikmėms perkančios įmonės, biudžetinės organizacijos, ŽŪB ir ūkininkai) bei statybų meistrai ar brigados, neturinčios juridinio statuso. Įmonės tikslas – greitai ir profesionaliai aptarnauti klientus ir kurti jiems pridėtinę vertę sutaupant laiką ir resursus. Siekiama išklaudyti klientus ir įsigilinti į jų poreikius ir lūkesčius siūlant:

- Optimalius sprendimus kiekvienam;

- Konkurencingas kainas ir nuolaidas;
- Lanksčias atsiskaitymo sąlygas;
- Prekių komplektavimą ir pristatymą;
- Asmeninį dėmesį ir aptarnavimą.



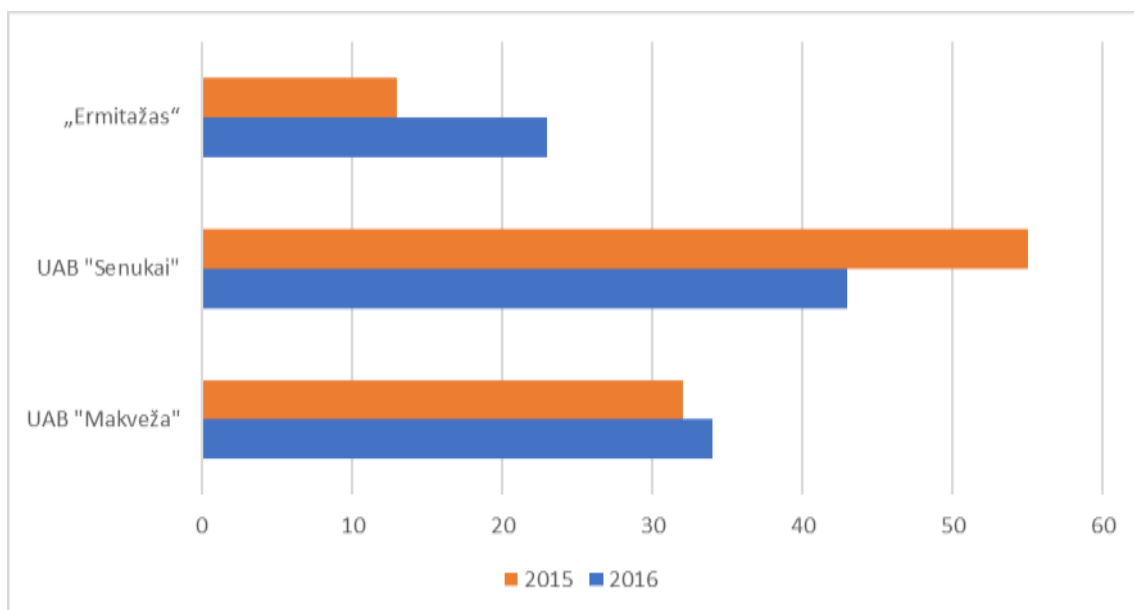
14 pav. UAB „Makveža“ statybinių medžiagų didmenoje situacijos analizė Alytaus mieste, proc.

Vertinant UAB „Makveža“ įmonės situacijos analizę Alytaus mieste, lyginant su konkurentais, pagal vartotojų apsipirkimą didmenose, galima matyti, kad pati įmonės nors ir įsikūrė tik 2015 m., bankrutavus kitam prekybos centrui, galima teigti, jog įmonė yra vertinama savo klientų ir pagal duomenis užima antrą vietą Alytaus mieste po prekybos centro UAB „Senukai“. Anksčiau parodytas rezultatas, įrodo, kad UAB „Makveža“ vertinama savo klientų ir per kelerius metus sugebėjo išsikvoti vietą rinkoje, galbūt lanksti sistema, kokybiškos prekės bei tinkamos kainos leido kilti aukštyr ir siekti geresnių rezultatų (14 pav.).

Dar šių metų pabaigoje konkurencija išaugus statybinių medžiagų ir buitės prekių rinkoje, kurioje jau yra įsitvirtinę „Senukai“, „Moki–veži“, „Ermitažas“.

Šiuo metu prekybos sistema UAB „Makveža“ yra sukūrusi daugiau kaip 450 darbo vietų. Įgyvendinant plėtros planus, žadama įdarbinti dar apie du šimtus žmonių. Pasak įmonės vadovų, tai ypač svarbu šiuo sudėtingu ir socialiai jautriu laikotarpiu. Pirmaisiais veiklos metais prekybos sistema UAB „Makveža“ pasiekė 2 mln. litų apyvartą, o šiandien šis rodiklis išaugęs beveik šimtą kartų.

UAB „Makveža“ – penkiolika metų sėkmingai rinkoje veikiantis statybinių, apdailos, šildymo ir sodo medžiagų prekybos tinklas, orientuotas į maksimalų klientų pasitenkinimą patraukliomis prekių kainomis ir plačiu asortimentu. Šiuo metu 19 Lietuvos miestų veikia jau 24 „MOKI-VEŽI“ parduotuvės.



15 pav. UAB „Makveža“ statybinių medžiagų didmenoje situacijos analizė Lietuvoje, proc.

Pateikti duomenys parodo, jog prekybos tinklas UAB „Makveža“ savo populiarumu gali konkuruoti su kitais prekybos tinklais ar netgi juos pranokti. Siūlomas prekių asortimentas bei tinkamai suteiktos paslaugos leidžia įsitvirtinti ir siekti aukštų rezultatų.

4.2. Didmeninės prekybos klientų apklausos analizė

Vertinant didmeninės prekybos vartotojų požiūrį į prekybos tinklą UAB „Makveža“, buvo atlikta didmenos klientų Alytaus mieste apklausa. Buvo apklausta visi respondentai, kurie naudojami arba šiuo metu naudojami UAB „Makveža“ paslaugomis didmenose. Atranka buvo vykdoma atsitiktine tvarka, atsižvelgiant į pačius įmonės vartotojus.

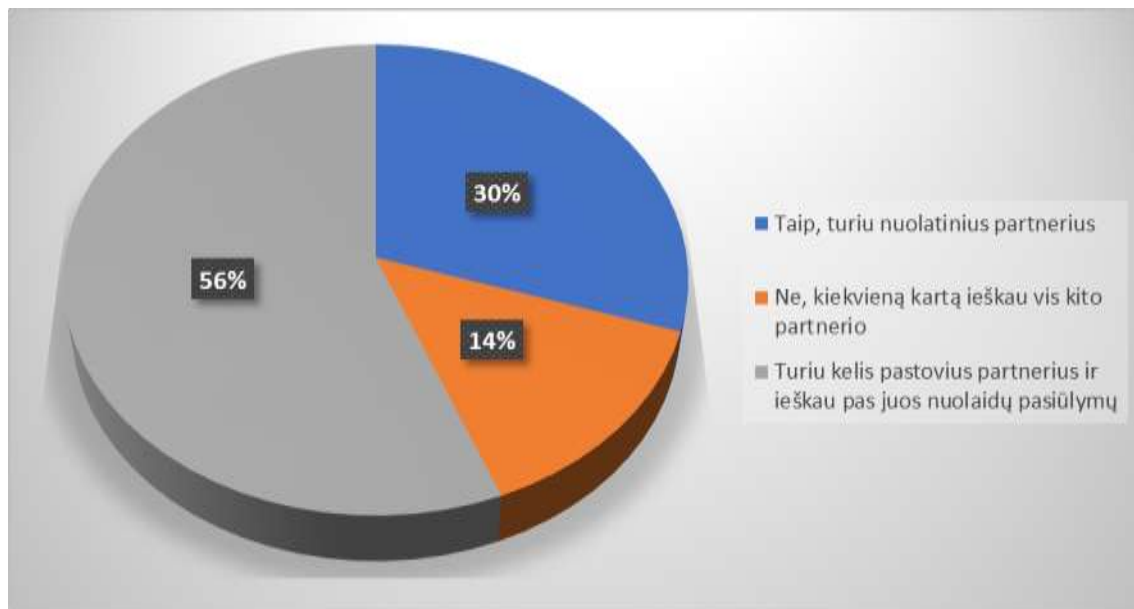
Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų vis dėlto buvo UAB „Makveža“ esami klientai, kurie palaiko tam tikrus ryšius su įmonės atstovais. Jiems visiems buvo išsiųsta anketos, su nurodytu tikslu, kodėl jie gauna šią anketą ir kaip svarbus yra jų dalyvavimas tyrime.

Respondentų lytis tyrimui svarbi dėl vyrų ir moterų asmeninių savybių skirtumų, todėl atsakydami į anketos klausimus respondentai turėjo nurodyti savo lytį. Apklausoje dalyvavo 78,5 % vyrų ir 21,5 % moterų. Tai yra natūralu, nes tokio pobūdžio prekybos tinkluose didžiąją daugumą klientų sudaro vyriškos lyties atstovų.

Apklausoje dalyvavusių respondentų amžius buvo daugiau nei 20 metų. Dažniausiai dirbant tokio pobūdžio darbą prekybos centruose, tai geriausiai atlieka vyresnio amžiaus respondentai. Didžiąją dalį apklausoje sudalyvavusių respondentų amžius sudarė nuo 20 iki 26 metų amžiaus, ne ką

mažesnę dalį atsakiusių yra nuo 27 iki 36 metų. Vyresnių nei 50 metų buvo vos 8 % visų apklaustųjų.

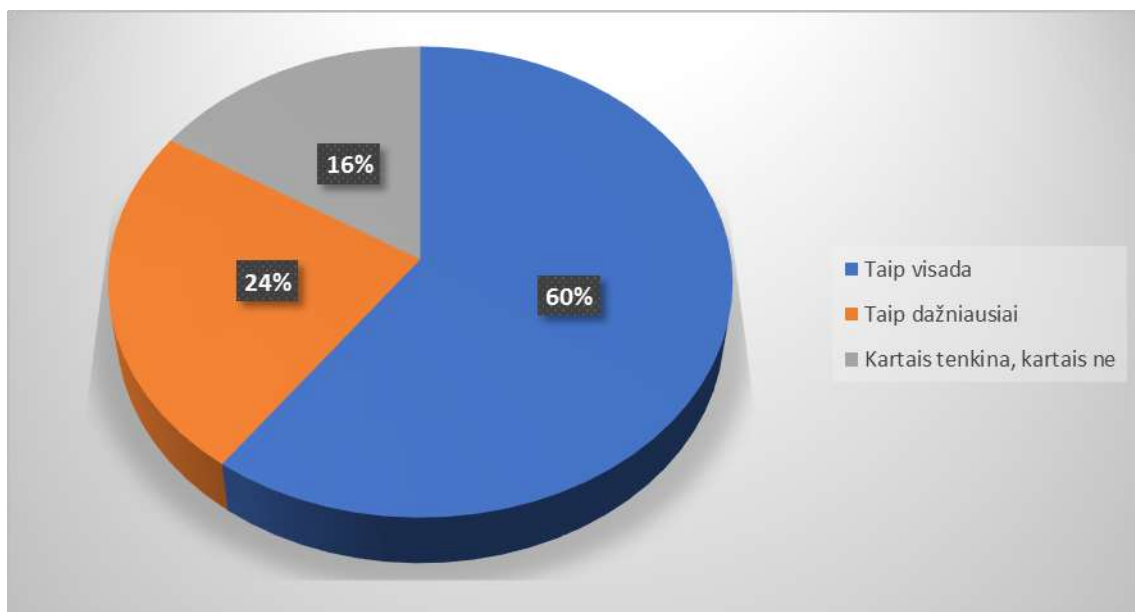
Vienas pirmųjų klausimų, kuris buvo užduotas respondentams, yra tai: „Ar visuomet užsakote prekes iš vieno ir to paties partnerio didmenininko?“



16 pav. Respondentų nuomonė pasiskirstymas pagal prekių užsakymą iš vieno partnerio, proc.

Anksčiau pateiktas paveikslas parodo, kad 56 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų mėgsta pastovumą ir turi vos kelis partnerius, su kuriais bendradarbiauja ir pirmiausiai nuolaidų ir išskirtinių pasiūlymų ieško pas juos. Respondentų teigimu, jiems yra labai svarbu išlaikyti gerus ir pastovius santykius su savo ilgamečiais partneriais negu nuolat ieškoti kažko nauja. Tai nesuteikia jokio pastovumo ir netgi gali būti nenaudinga nė vienai pusei. 30 proc. teigia, kad dažnai iš savo nuolatinių partnerių sulaukia įvairių pasiūlymų, parduodant tam tikras prekes, todėl jiems labai svarbu ištikimybė ir sukurtas tarpusavio ryšys. Jų teigimu kartais net nereikia klausti, o tu jau turi tam tikrą pasiūlymą, gauni „gerą“ nuolaidą prekėms. 14 proc. respondentų, kurie dalyvavo apklausoje, teigia, kad jie neturi pastovaus partnerio ir nuolat ieško naujo. Dirbdami didmeninėje prekyboje ir norėdami gauti jiems tinkamą pasiūlymą, išsiuntinėja savo prašymus prekybos centrams, taip ieškodami geriausio varianto. Kalbėdami apie prekybos centrą UAB „Makveža“ labai didelių nusiskundimų neturi ir jų teikiami pasiūlymai dažnai būna vieni geriausių, prieinama kaina bei prekių kokybė (16 pav.).

Antras pateiktas klausimas respondentams buvo apie UAB „Makveža“ parduodamų prekių kainą: „Ar Jus tenkina šiuo metu vyraujančios UAB „Makveža“ didmeninių prekių kainos?“



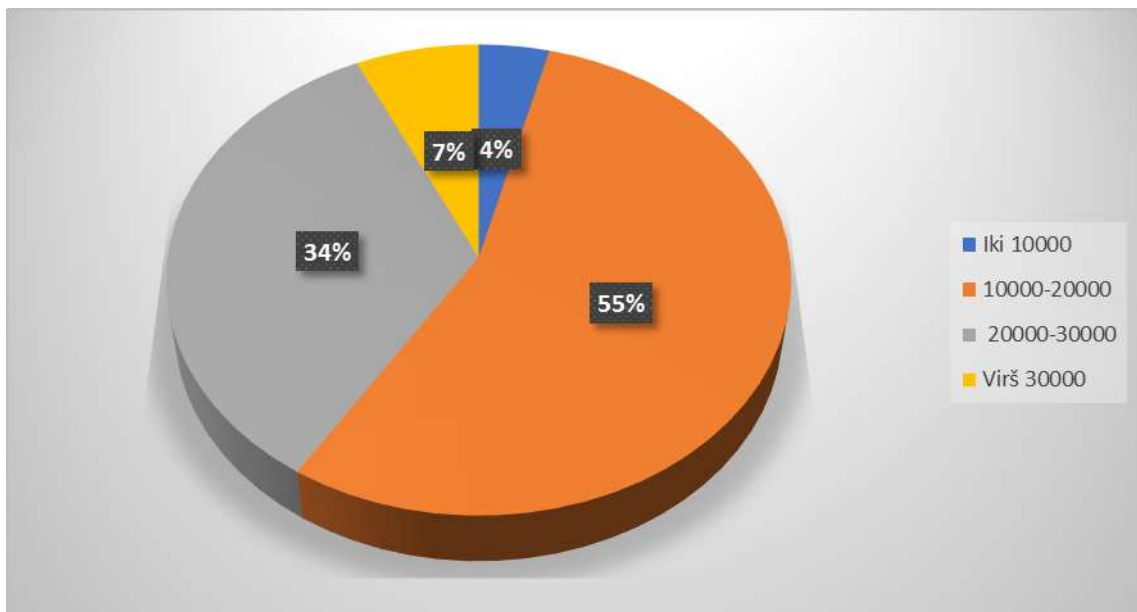
17 pav. Respondentų nuomonė pasiskirstymas pagal UAB „Makveža“ parduodamų prekių kainą, proc.

60 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog UAB „Makveža“ siūlomų prekių kaina yra nei žema, nei aukšta, kainos yra vidutiniškos. Tarp populiariausių tos pačios srities prekybos centrų UAB „Makveža“ kainos yra per vidurį – vidutinės. Respondentai teigia, jog dažnai gavę atsakymą į savo pasiūlymus dėl prekių ir jų kainų, gali susitarti ir sudaryti sandorį, kuris naudingas abiem pusėms, todėl dažniausiai vienas pirmųjų pasiūlymų dėl norimos prekės būna teikiamas UAB „Makveža“ prekybos centrui.

24 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog UAB „Makveža“ parduodamų prekių kaina ne visada būna reali, todėl pasiūlymų tenka ieškoti ir pas kitus partnerius. Kaip respondentai teigia, pasikliauti vienu partneriu dažniausiai negali, kaip ir galvoti, kad jo siūlomų prekių kaina priimtinausia ir pati mažiausia. Respondentai gaudami atsakymą į savo pateiktus pasiūlymus lygina su kitų partnerių kainomis. Nors didžioji dalis respondentų teigia, jog UAB „Makveža“ siūlomos kainos už prekes prieinamos ir geros, todėl dažniausiai renkasi jų siūlomas prekes.

16 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog UAB „Makveža“ siūlomomis prekių kainomis jie nepasikliauja, kadangi ne visada tos kainos būna žemesnės nei pas konkurentus. (17 pav.).

Trečiasis anketos klausimas susijęs su metine UAB „Makveža“ klientų apyvarta: „Kokią metinę apyvartą sudaro Jūsų apsipirkimas UAB „Makveža“ perkant didmenose?“



18 pav. Respondentų nuomonė pasiskirstymas pagal UAB „Makveža“ klientų metinę apyvartą perkant didmenose, proc.

Finansų valdymas didmeninėje prekyboje kiekvienai įmonei suteikia galimybę efektyviau valdyti savo finansus, kadangi įvedama daugiau tvarkos tarp skirtingų padalinių bendradarbiavimo ir nusako siektinus padalinių tikslus.

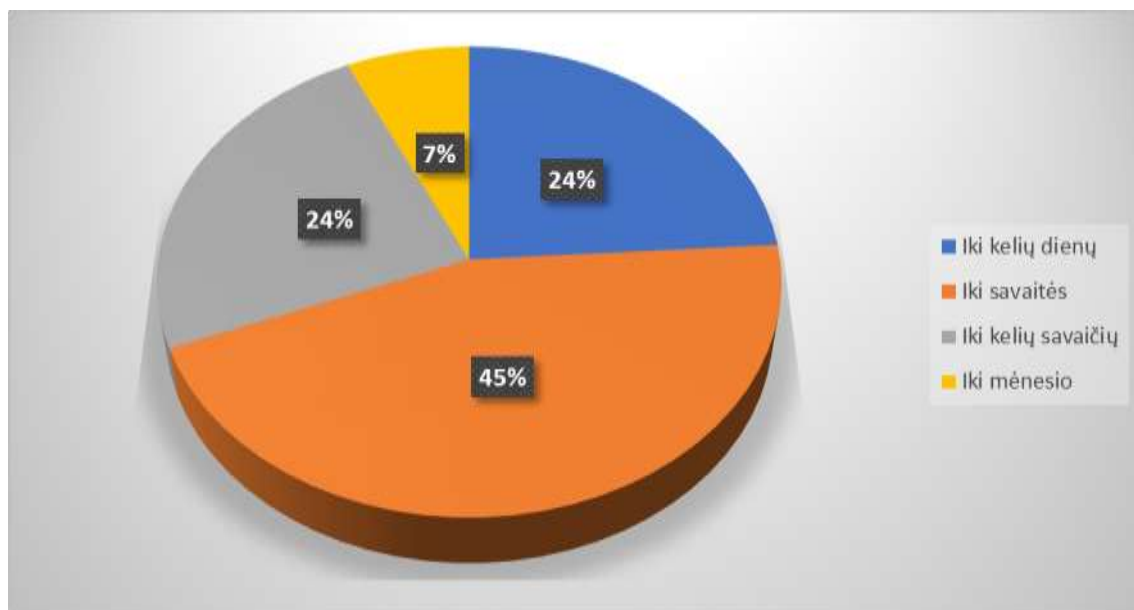
55 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog perkant didmenose jie vidutiniškai išleidžia nuo 10000 - 20000, tai priklauso nuo tam tikrų aplinkybių. Nuo prekės kainos, kuri bet kuriu momentu gali padidėti, nuo sezoniškumo, tarkime, vasaros metu, kuomet yra geri orai, dažniausiai būna daugiausiai veiklos, todėl perkamumas yra didesnis. Nuo klientų skaičiaus, kartais nepriklausomai nuo aplinkos, klientai labiausiai kreipiasi į kitus klientus, kad šie atliktų tam tikras paslaugas. Todėl didmenininkas dažniausiai priklauso nuo kito savo pirkėjo, kuris priklauso nuo dar vieno pirkėjo.

34 proc. respondentų išlaidos sudaro nuo 20000 - 30000, kaip teigia šie apklausoje dalyvavę respondentai, dažniausiai jie apsiperka dažnai ir daug. Jų pirkimas nepriklauso nuo prekių poreikio, o labiau nuo suteikiamų nuolaidų toms prekėms. Klientai žinodami savo parduodamų prekių asortimentą stengiasi įsigyti prekes tuomet, kuomet toms prekėms suteikiamos didžiausios nuolaidos, taip sutaupydami daugiau lėšų.

7 proc. apklausoje sudalyvavusių respondentų yra didelės ir galingos įmonės, kurių poreikiai ir parduodamų prekių asortimentas, todėl išlaidos įsigyjant prekes didmenose yra ganėtinai didelės.

4 proc. respondentų išlaidos nėra didelės, kadangi tai mažos parduotuvėlės, turinčios nedidelį srautą klientų, ir jų įsigyjamų prekių kiekio užtenka ilgesniam laikui, todėl išlaidos nesiekia nei dešimt tūkstančių eurų (18 pav.).

Kitas klausimas, kuris buvo pateiktas anketoje, siejamas su laiko trukme: „Kaip ilgai Jums tenka laukti savo užsakymo UAB „Makveža“ užsakant jas didmenose?“.



19 pav. Respondentų nuomonė pasiskirstymas dėl prekių pristatymo trukmės UAB „Makveža“, proc.

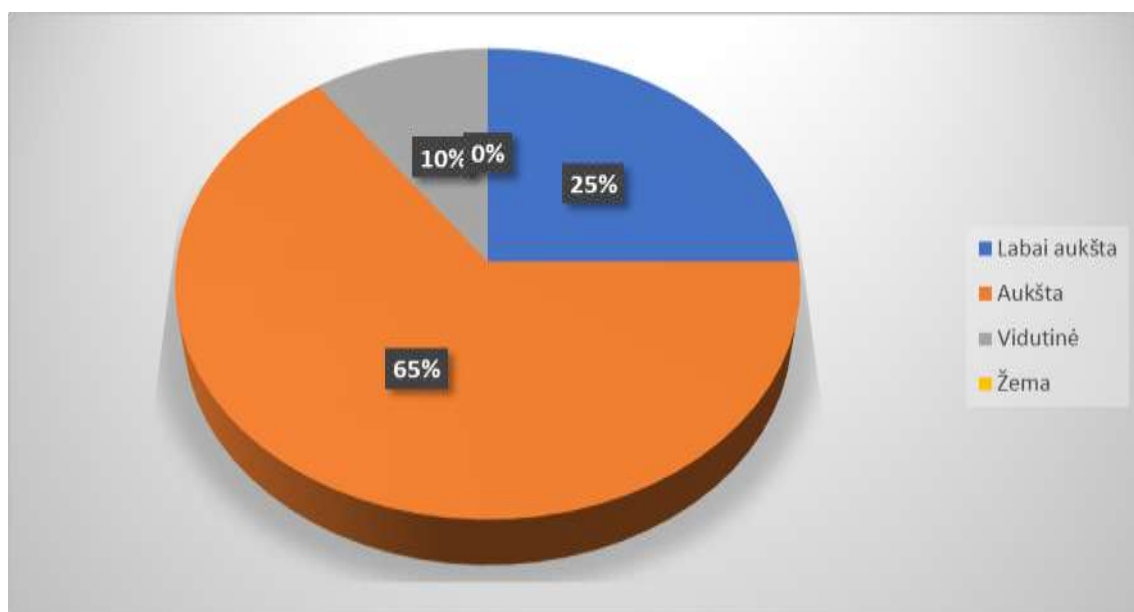
45 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų yra patenkinti UAB „Makveža“ prekių pristatymo trukme. Planuodami savo darbus ir prekių likučius, jie dažniausiai stengiasi užsakyti prekes dar joms nepasibaigus ir iš anksto, todėl prekių pristatymo laikas iki savaitės tenkina jų poreikius ir lūkesčius, nors, kaip jie teigia, turimi UAB „Makveža“ sandėliai suteikia galimybę laikyti didelį prekių asortimentą, o tinkamai išvystytas logistikos padalinio darbas leidžia prekę gauti netgi anksčiau keliomis dienomis. Puikus darbuotojų aptarnavimas ir gebėjimas dirbti sunkiomis aplinkybėmis (pasitaikiusiu prekių trūkumu ar kt.) neleidžia dar nė karto nusivilti UAB „Makveža“ įmone.

Vieni 24 proc. respondentų teigia, jog UAB „Makveža“ prekes pristato iki kelių dienų, kiti 24 proc. teigia, kad prekių tenka laukti netgi iki kelių savaitių, tačiau vėlgi pačių darbuotojų gebėjimas motyvuoti klientus, neleidžia prarasti kliento. Jeigu klientams tenka ilgiau palaukti savo prekes, respondentai teigia, jiems suteikiama didesnė nuolaida toms prekėms įsigyti. Taip kompensuoja jų nusivylimą dėl prarasto laiko ir daugelis klientų dažnai susivilioja tomis nuolaidomis.

7 proc. respondentų teigia, jog jų užsakomos prekės yra tikrai specifinės, todėl jiems tenka palaukti ilgiau, netgi iki mėnesio. Kartais būna taip, kad darbuotojų iniciatyvumu ir gebėjimu dirbti teisingai UAB „Makveža“ sugeba prekių laiko pristatymą sutrumpinti iki kelių savaitių.

Kaip galima teigti, klientai, UAB „Makveža“ klientai, dėl prekių pristatymų terminų nėra nusivylę, darbuotojų darbas operatyvus, todėl netgi jeigu tenka prekių palaukti ilgiau, jie geba motyvuoti savo klientus, kad šie palauktų ir prekes įsigytų būtent pas juos (19 pav.)

Analizuojant UAB „Makveža“ parduodamas prekes didmenyje, vienas svarbiausių aspektų išlieka klientų nuomonė apie parduodamų prekių kokybę: „Kaip vertinate didmeninių prekių kokybę UAB „Makveža“ ?“.



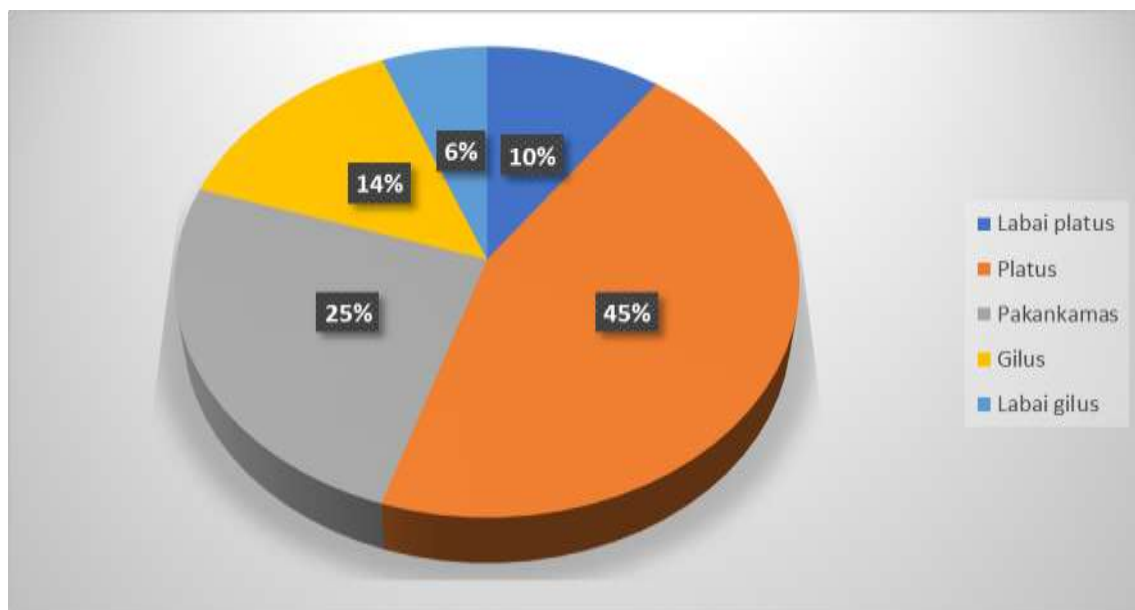
20 pav. Respondentų nuomonė pasiskirstymas apie didmeninių prekių kokybę UAB „Makveža“, proc.

65 proc. visų apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog UAB „Makveža“ parduodamos prekės tikrai kokybiškos ir vertos tik teigiamų vertinimų. Kaip pastebi patys klientai, bendraudami su UAB „Makveža“ daugiau nei keletą metų, teigia, jog dabar siūlomos prekės tikrai vertos tik gerų žodžių, galbūt anksčiau ir kilo tam tikrų problemų, bet prekybos tinklas parduodamas prekes tikrai stengiasi dėl savo klientų. Visuomet atsižvelgia į jų, kaip klientų, poreikius ir nuomonę ir stengiasi parduoti kokybiškas prekes ir nepasiduoti kitų prekybos tinklų konkurencijai.

25 proc. apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog UAB „Makveža“ darbuotojai tikrai stengiasi dėl savo klientų. Galima sakyti, kad pagal prekių kokybiškumą Alytaus mieste neatsilieka savo didžiausiam konkurentui UAB „Senukai“ ir kartais juos netgi pranoksta, o prekę gali įsigyti dar net mažesne, jiems prieinama kaina. Kalbėdami apie kokybę, klientai vertina tik aukščiausiaisiais balais ir per visus bendravimo metus dar nei karto nenusivylė jokiais prekėmis, kurias jie įsigijo.

10 proc. respondentai teigia, nors pati UAB „Makveža“ įmonė rinkoje priskiriama prie lyderių, jos parduodamos prekės yra nei aukštos, nei žemos kokybės, jos vidutinės, tačiau visiškai tenkina klientų lūkesčius. Kaip teigia klientai, įsigydami prekes būtent šioje įmonėje kartais tikėdamiesi gauti mažiau kokybės, jie gauna daug labiau kokybiškesne prekes, o kartais viskas būna atvirkščiai, todėl jų kokybę vertina vidutiniškai.

Analizuojant UAB „Makveža“ klientų nuomonę apie prekių kokybę, galima teigti, jog 80 proc. visų apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog prekės aukštos ir labai aukštos kokybės. (20 pav.)



21 pav. Respondentų nuomonė pasiskirstymas apie UAB „Makveža“ didmeninių prekių asortimentą, proc.

Analizuojant UAB „Makveža“ parduodamas prekes didmenyje, vienas svarbiausių aspektų išlieka klientų nuomonė apie parduodamų prekių kokybę: „Kaip vertinate didmeninių prekių asortimentą UAB „Makveža“?“

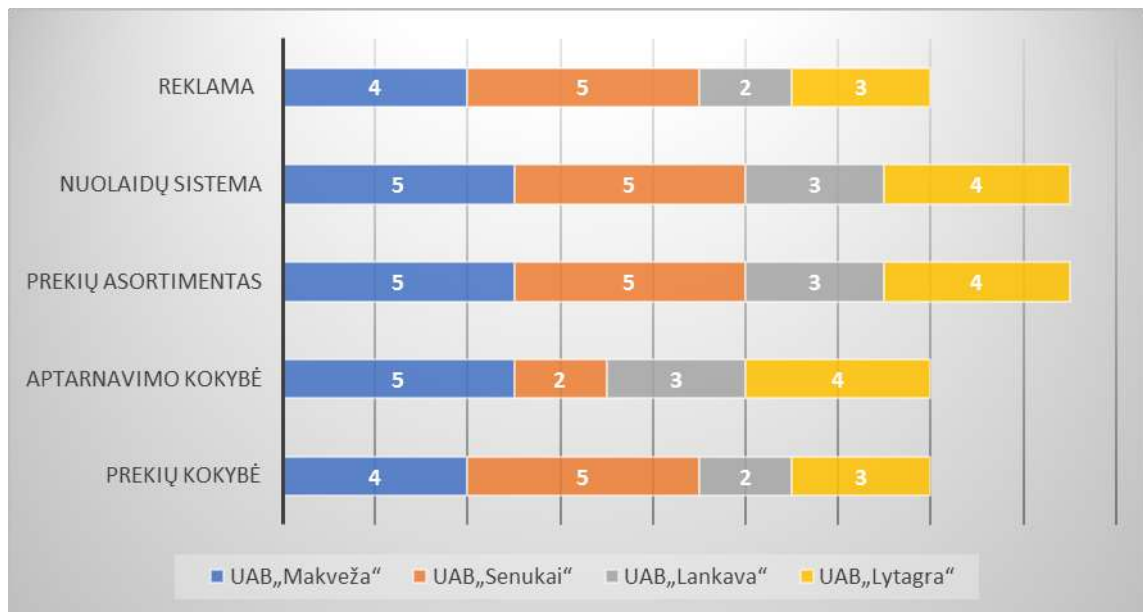
45 proc. apklausos dalyvių teigia, jog UAB „Makveža“ siūlomų prekių asortimentas platus ir tik 14 proc. teigia jog UAB „Makveža“ siūlomas prekių asortimentas gilus. Kaip teigia klientai, šios abi prekių strategijos yra tinkamiausios jų poreikiams tenkinti, kadangi tai parodo prekių pasirinkimo galimybes, tačiau didžiausios galimybės atsiveria tuomet, kai paaiškėja tikras parduodamų prekių skaičius, tuomet ar įmonė pajėgi tenkinti klientų poreikius.

25 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog UAB „Makveža“ prekių asortimentas pakankamas tiek, kiek būtų galima būtų patenkinti klientų poreikius. Netgi jei tuomet ir nėra vienos ar kitos prekės pasirinkimo, įmonės darbuotojai stengiasi sutvarkyti viską, kad viskas būtų atlikta laiku ir prekių asortimentas padidintas.

10 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog asortimentas labai platus.

6 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog asortimentas labai gilus ir jie visuomet ieškodami sau reikiamos prekės ją randa.

Analizuojant UAB „Makveža“ parduodamas prekes didmenyje, vienas svarbiausių aspektų išlieka klientų nuomonė apie parduodamų prekių kokybę: „Kaip vertinate atskirus prekybos tinklus?“



22 pav. Respondentų nuomonė apie atskirus prekybos tinklus, balais

Literatūros analizė parodė, jog įmonės norėdamos išlikti konkurencingos tarp kitų įmonių privalo nuolat tobulėti ir ieškoti efektyvių galimybių, kaip pritraukti klientus, ir taip kelti savo konkurencingumo lygį.

Aptariant penkis kriterijus, pagal kuriuos vertinami penki Alytaus mieste populiariausi prekybos centrai, galima pastebėti, kad prekybos tinklas UAB „Makveža“ užima ganėtinai aukštą poziciją ir netgi keliose vietose pralenkia kitus prekybos tinklus.

Reklama. Vertindami pagal penkiabalę sistemą visus prekybos tinklus, UAB „Makveža“ klientai šiam prekybos centrui skyrė 4 balus ir nurodė, kad pagal šį kriterijų prekybos tinklas yra antroje vietoje. Klientų teigimu, prekybos tinklas turi tam tikrus specifinius reklamos dalykus: laikraštuką, reklamą per televiziją, keletą reklaminių stendų, tačiau šiam prekybos tinklui yra dar kur pasitempti, kadangi reklamai skiriamas dėmesys nėra pakankamas ir pati reklama nėra nuolat atnaujinama.

Nuolaidų sistema. Vertindami prekybos tinklą pagal šį kriterijų penkiabalėje sistemoje klientai 5 balus skyrė tiek prekybos tinklui UAB „Makveža“, tiek 5 balus skyrė prekybos tinklui UAB „Senukai“. Klientų teigimu, pagal šį kriterijų abu prekybos tinklai yra aukščiausioje pozicijoje, kadangi jų taikoma nuolaidų sistema didmeninėje prekyboje yra lanksti ir priimtina beveik visiems klientams. Jų teigimu, abu šie prekybos tinklai, stengdamiesi išlaikyti klientą ir patenkinti jų poreikius, stengiasi pritaikyti tokią nuolaidą, kuri net nesvarstant prekių kainos, jau būtų priimtina klientams.

Prekių asortimentas. Vertindami prekybos tinklą pagal šį kriterijų penkiabalėje sistemoje klientai taip pat 5 balus skyrė tiek prekybos tinklui UAB „Makveža“, tiek prekybos tinklui UAB „Senukai“. Tai parodo, kad klientai vertina kiekvieno šių prekybos tinklų prekių asortimento pasiūlymus, kadangi

prekių pasirinkimas yra didelis. Tad klientas gali rinktis iš daugybės prekių asortimento. Jie teigia, kad šių prekybos tinklų asortimentas tenkina jų lūkesčius bei atitinka poreikius.

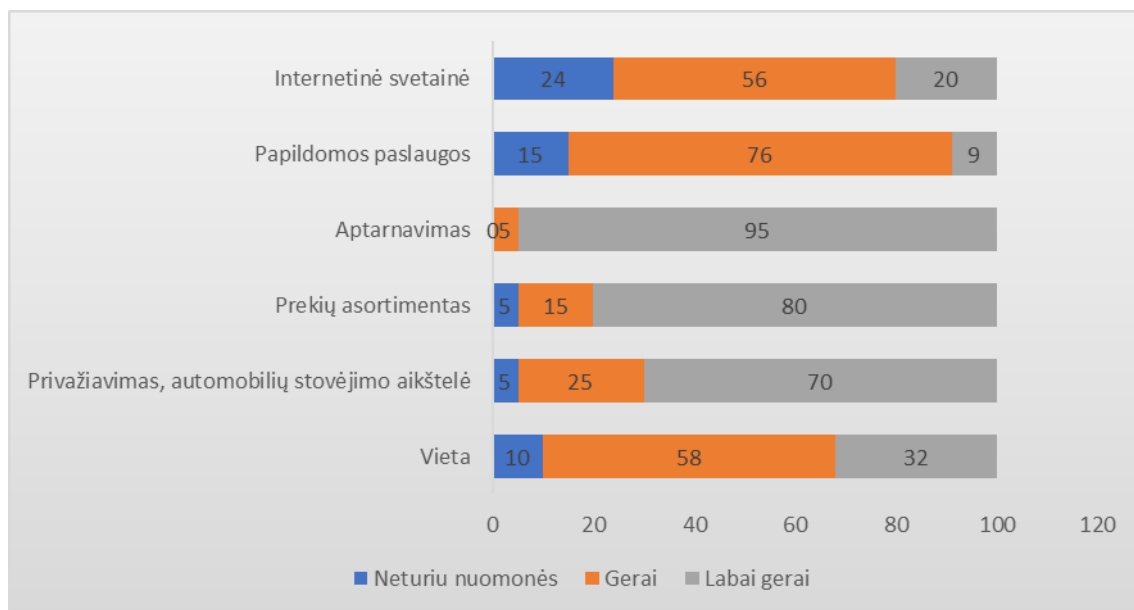
Aptarnavimo kokybė. Kaip galima pastebėti, jog vertinant aptarnavimą UAB „Makveža“ prekybos tinklas tampa lyderiu ir netgi kitas vienas iš populiariausių prekybos tinklų UAB „Senukai“ lieka paskutinėje vietoje. Kaip apklausoje dalyvavę respondentai teigia, aptarnavimo kokybė priklauso nuo pačių darbuotojų gebėjimų gerai dirbti bei jų pasiaukojimo darbui, o per visus metus tiek, kiek jie bendrauja su visais prekybos tinklais Alytaus mieste, teigia, jog prekybos tinkle UAB „Senukai“ darbuotojų kaita didžiausia (kadangi dažnai tenka bendrauti su vis kitu darbuotoju), o tai įrodo, kad darbuotojai dažnai nėra kompetentingi tinkamai atlikti savo darbą. O su UAB „Makveža“ darbuotojais nėra buvę jokių didelių konfliktų ar nesusipratimų, darbuotojai paslaugūs ir visada stengiasi dirbti savo klientams ir kuo skubiau pristatyti jų prekes.

Prekių kokybė. Nors anksčiau viename iš pateiktų klausimų UAB „Makveža“ klientai šio prekybos tinklo prekių kokybę įvertino ganau aukštai, tačiau lyginant su kitais prekybos tinklais Alytaus mieste, šiam prekybos tinklui skyrė tik 4 balus ir aukštesnį įvertinimą gavo kitas populiarus prekybos tinklas UAB „Senukai“. Tai parodo, kad klientai nors ir teigiamai įvertina visų prekių kokybę, tačiau lyginant su kitais prekybos tinklais, teigia, jog UAB „Makveža“ turi dar kur tobulėti ir semtis patirties iš savo konkurentų (22 pav.).

Analizuojant UAB „Makveža“ galimybes Alytaus mieste tarp kitų prekybos tinklų, buvo prašoma klientus įvertinti UAB „Makveža“ prekybos tinklą pagal pateiktus kriterijus.

Internetinė svetainė. 56 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog UAB „Makveža“ internetinė svetainė gera, t.y. svetainėje pateikiama informacija pakankamai aiški ir išsami, puslapiai išdėstyti tinkamai, lengvai gali surasti ieškomą informaciją.

24 proc. apklausoje dalyvavę teigia, jog svetainė prekybos tinklo UAB „Makveža“ svetainė galėtų būti paprastesnė, pats išdėstymas apie prekes būtų aiškesnis. Informacija apie teikiamas nuolaidas tam tikromis prekėmis pateikiama didesnėmis raidėmis. Netgi norėtusi didesnės spalvų gamos.



23 pav. Respondentų nuomonė apie atskirus prekybos tinklus pagal pateiktus kriterijus, proc.

20 proc. respondentų teigia, kad galbūt pirmiausiai atsivertus tinklalapį norėtųsi matyti pagrindinius specialiuosius pasiūlymus, kurie siūlomi tiek didmenininkam, tiek mažmenininkam, kadangi kartais norėtųsi tik atsivertus internetinį puslapį gauti sau naudingos informacijos. Antra, aprašymas apie prekes turėtų būti viršuje, o ne kairėje pusėje, kadangi informacija apie prekes yra svarbesnė ir naudingesnė.

Papildomos paslaugos. 76 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog papildomos paslaugos, kaip ir prekių kokybė, atliekamos kokybiškai, apgalvojant visas detales, kaip tinkamai pateikti paslaugas.

15 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog ne visada prekybos tinklo UAB „Makveža“ darbuotojai ne visada elgiasi teisingai parduodami paslaugą savo klientams. Kaip respondentai teigia, kartais pristatydami prekę didmenininkams, t.y. mums, klientams, jie nesilaiko taisyklių ir ne visas paslaugas atlieka tinkamai, teigdami, jog tai jiems nepriklauso, nors apie visas paslaugas jau buvo susitarta iš anksto, todėl tokie prieštaravimai dažnai sukelia tam tikrus nesusipratimus.

9 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog apie papildomas paslaugas jie pasakyti nieko negali, nes tiesiog tomis paslaugomis nesinaudoja.

Aptarnavimas. 95 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, prekybos tinklo UAB „Makveža“ darbuotojai išmano savo darbą. Stengiasi visada išklausti savo klientus, sprendimus priimti tik tokius, kurie labiau būtų naudingesni klientui. Visada kalba maloniai, dalykiškai ir vertina kiekvieną savo klientą.

5 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog kaip ir kiekviename prekybos tinkle, parduotuvėje būna ne tik „teigiamų“, bet ir „neigiamų“ darbuotojų. Kad išvengtų kuo daugiau klaidų,

prekybos tinklo UAB „Makveža“ vadovai privalo didelį dėmesį skirti ne tik prekių kokybei ir kainai, bet ir darbuotojų tobulinimui.

Prekių asortimentas. 80 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog apie prekybos tinklo UAB „Makveža“ siūlomas prekes labai kažko pridurti negali, nes visa tai, ką siūlo šis prekybos tinklas, juos tenkina ir pasirinkimas ir gana platus. Respondentų teigimu dar nebuvo tokios prekės, kurios jie anksčiau ar vėliau negautų.

15 proc. respondentų teigia, kad prekybos tinklo UAB „Makveža“ prekių asortimentas ir platus ir gilus, o tai labai svarbu norint patenkinti visus vartotojų lūkesčius ir 5 proc. respondentų teigia, kad prekybos tinklas UAB „Makveža“ turėtų šiek praplėsti prekių asortimentą.

Privažiavimas, automobilių stovėjimo aikštelė. 70 proc. teigia, jog prekybos tinklo UAB „Makveža“ dabartinis prekybos centro Alytaus mieste pasirinkimas puikus, kadangi stovėjimo aikštelė yra didelė ir atvažiuojant pasiimti prekių, kiekvienas klientas tai gali padaryti saugiai ir turi platesnes stovėjimo ribas. Ankstesnė vieta buvo nepatogi ir sukeldavo papildomų sunkumų didesniems automobiliams išvažiuojant iš prekybos centro Alytaus mieste.

25 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog prekių pakrovimas nėra tinkamai išdėstytas, nes įvažiavus į prekybos tinklo UAB „Makveža“ stovėjimo aikštelę, važiuoti link sandėlių nėra patogiu.

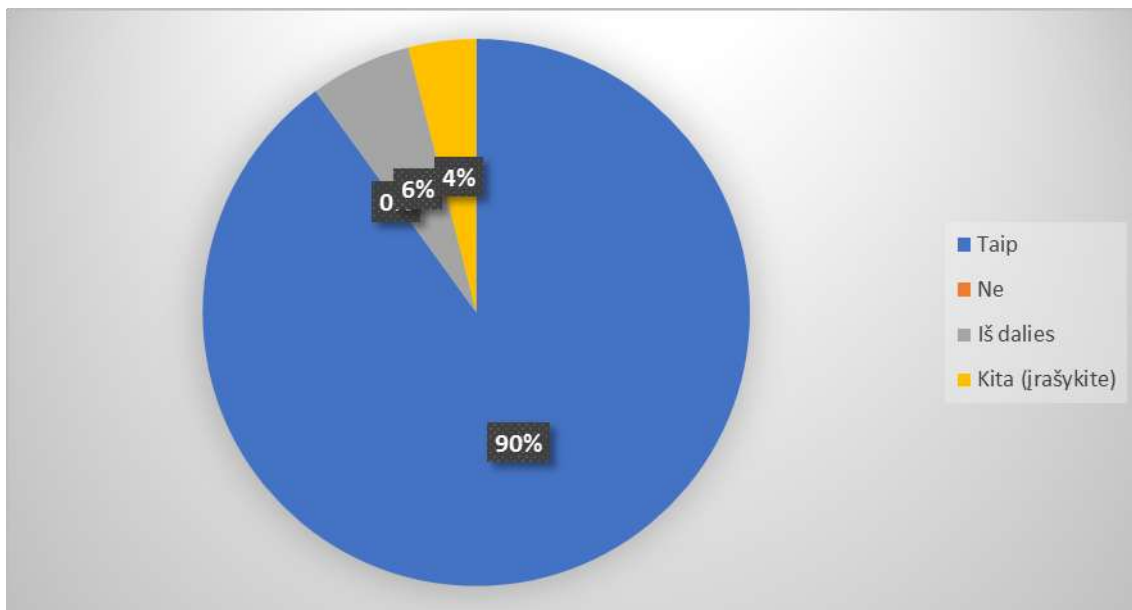
5 proc. apie prekybos tinklo UAB „Makveža“ Alytaus mieste stovėjimo aikštelę ir privažiavimą neturi jokios nuomonės, nes prekes dažniausiai pristato pats prekybos tinklas, todėl jiems važiuoti netenka.

Vieta. 58 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, kad prekybos tinklas UAB „Makveža“ pasirinkdamas vietą Alytaus mieste bankrutavus kitam prekybos tinklui, pasirinko tinkamą variantą, kadangi dabartinė vieta yra patogesnė, lengviau surandama.

32 proc. respondentų teigia, kad jiems vieta nėra svarbi, kadangi bendradarbiaudami su šiuo tinklu dėl prekių pristatymo, klientai nori ir tikisi visai kitų dalykų, todėl ar vykti į vieną ar kitą vietą, jeigu pasiūlymas juos tenkintų, būtų tikrai nesvarbu.

10 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog šio prekybos tinklo vieta Alytaus mieste jiems nėra svarbi, nes jie dažniausiai visus sprendimus daro telefonu arba internetu (23 pav.).

Analizuojant UAB „Makveža“ teikiamas paslaugas didmenose, vienas svarbiausių aspektų išlieka klientų nuomonė ne tik apie parduodamų prekių kokybę, bet ir apie teikiamas paslaugas: „Ar esate iš esmės patenkintas prekybos tinklo UAB „Makveža“ teikiamomis paslaugomis didmenose?“



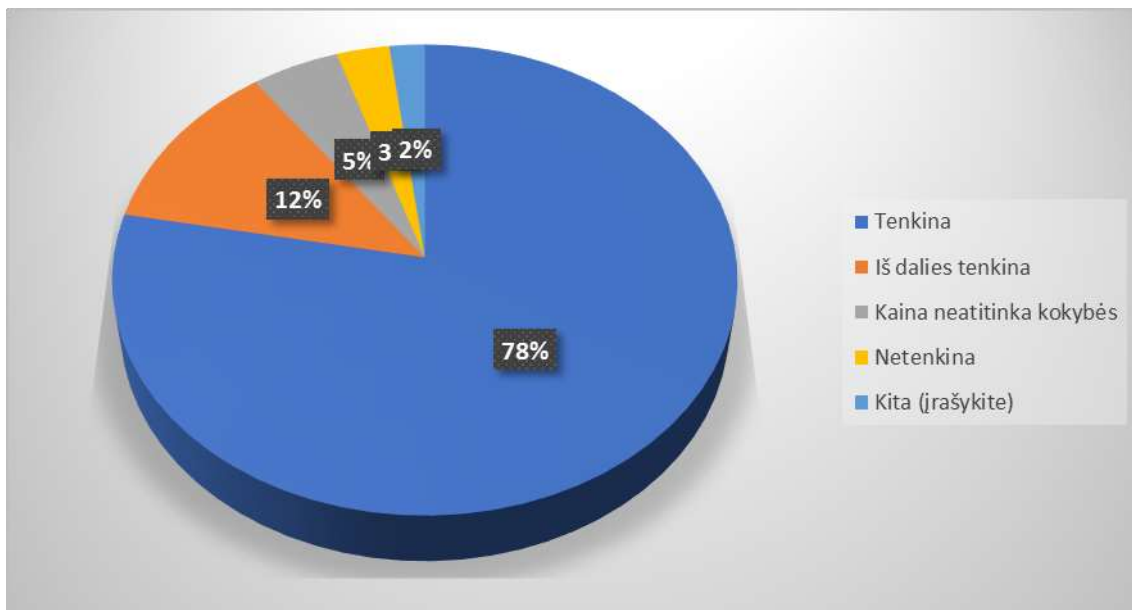
24 pav. Respondentų nuomonė apie UAB „Makveža“ teikiamas paslaugas, proc.

Kaip matyti iš 24 paveikslo, net 90 proc. respondentų, kurie dalyvavo apklausoje, mano, jog papildomos paslaugos, kurias teikia šis prekybos tinklas, yra atliekamos kokybiškai. Darbuotojai visada stengiasi prekes pristatyti laiku, pakraunamos prekės į mašinas būna tinkamai sudėtos, kad jų nepažeistų jokie veiksniai, kad pristatytos prekės neprarastų savo pirminės vertės.

6 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog prekybos tinklo UAB „Makveža“, paslaugomis jiems teko nusivilti, kadangi prekių pristatymo paslauga gali užstrukti ilgai, pristačius prekes, vairuotojai dažnai nemaloniai bendrauja ir atsikalbinėja. Paslaugas dažniausiai teikia nekvalifikuoti darbuotojai, kurie net nesugeba pateikti pageidautinos informacijos. Netgi pati paslaugų kokybė yra prasta

4 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų apie siūlomas paslaugas prekybos tinkle UAB „Makveža“ pasakyti nieko negali, kadangi jos jiems nereikalingos ir jomis jie nesinaudojo (24 pav.).

Analizuojant UAB „Makveža“ prekių kokybės ir kainos santykį, vienas iš klausimų, kuris buvo pateiktas klientams: „Ar Jus tenkina UAB „Makveža“ parduodamų didmeninių prekių kokybės ir kainos santykis?“



25 pav. Respondentų nuomonė apie UAB „Makveža“ parduodamų prekių ir kokybės santykį, proc.

Prekybos tinklo UAB „Makveža“ pagrindiniai tikslai – tenkinti savo klientų norus bei poreikius, taip didinant įmonės pardavimus bei pelną. Tikslui siekti atsižvelgiama į kiekvieno vartotojo norus, visada žiūrima, kad klientas gautų kokybiškas prekes už jiems prieinamą kainą. Stengiamasi visada užtikrinti kokybės ir kainos santykį.

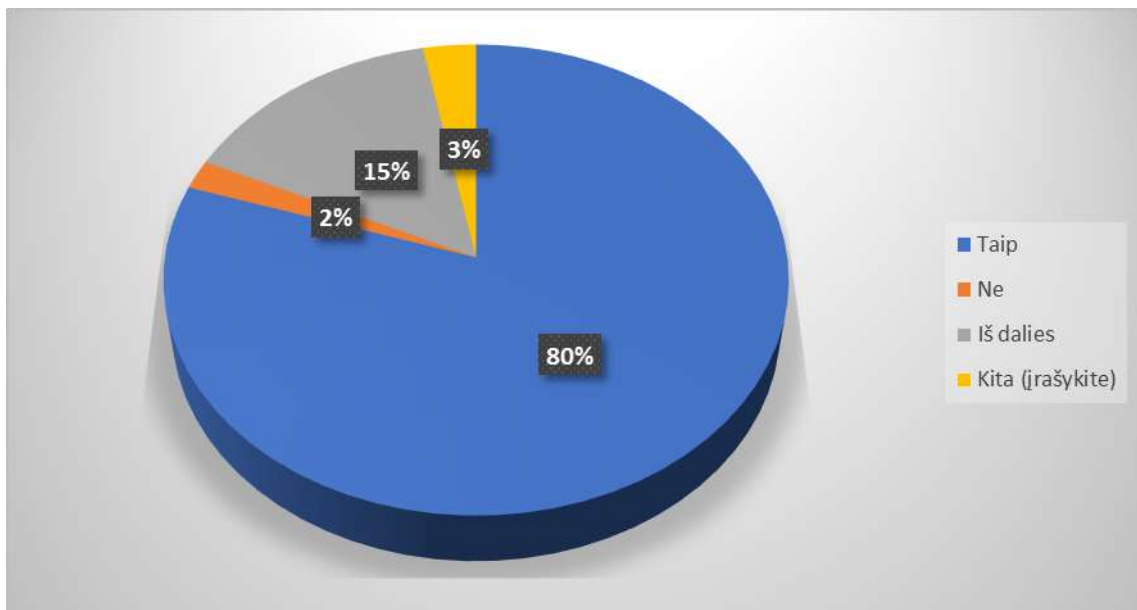
Anketinės apklausos rezultatai parodė, kad 78 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog prekybos tinklo UAB „Makveža“ prekių kokybė atitinka kainą, prekės yra tikrai kokybiškos.

12 proc. apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog prekybos tinklo UAB „Makveža“ siūlomos prekės tenkina iš dalies. Kartais tikėdamiesi gauti geresnį rezultatą, jie nusivilia.

5 proc. ir 3 proc. apklausoje dalyvavę respondentai teigia, prekybos tinklo UAB „Makveža“ prekių kainos dažnai skiriasi nuo jų kokybės. Dažnai tenka vienas prekes pakeisti kitomis, galvoti, iš kur gauti kitas.

2 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog prekybos tinklo UAB „Makveža“ prekės ne visada būna kokybiškos, tačiau jie problemos nemato, kadangi dažnai gali paprašyti, kad vienos prekės būtų pakeistos kitomis, kokybiškomis prekėmis. Problemos tikrai nėra, svarbu, kad tos prekės nebūtų brokuotos, kas pasitaiko retai. (25 pav.).

Analizuojant UAB „Makveža“ kaip lyderio poziciją tarp kitų konkurentų Alytaus mieste, vienas iš klausimų, kuris buvo pateiktas klientams: „Kaip Jūs manote ar galima UAB „Makveža“ priskirti prie lyderių rinkoje didmeninėje prekyboje?“



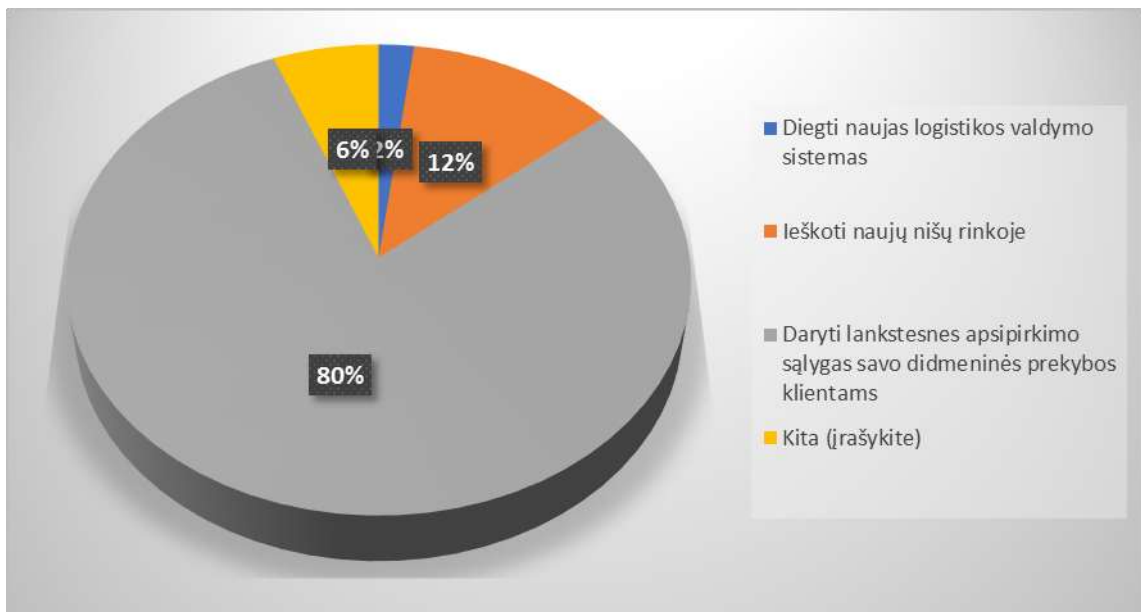
26 pav. Respondentų nuomonė apie UAB „Makveža“ poziciją tarp kitų konkurentų Alytaus mieste, proc.

80 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog prekybos tinklas UAB „Makveža“ užima ganėtinai aukštą poziciją, ypač per paskutinius dvejus metus, kadangi prekybos tinklas pakeitė savo dislokacijos vietą Alytaus mieste, todėl klientams tikrai patogiau atvykti pas didmeninės prekybos atstovus, su jais sudaryti sutartis, pasikalbėti ar užsakyti prekes, anksčiau tekdavo važiuoti toli ir buvo sunku rasti. UAB „Makveža“ taip pat savo vardą užsitarnavo per bendravimą su savo klientais. Kaip teigia respondentai, kitas populiarus prekybos tinklas Alytaus mieste turėtų ko pasimokyti iš šio prekybos tinklo, būtent dėl aptarnavimo. Respondentų teigimu, negalima labai jau nuvertinti ir parduodamų prekių kokybės ir kainos, nors ir pasitaiko visokių atvejų, tačiau prekių kokybė ir kaina tikrai normali.

15 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog prekybos tinklas UAB „Makveža“ dar turėtų kur pasitempti ir pasimokyti iš kitų tinklų.

3 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog nors jie ir perka šiame prekybos tinkle, tačiau UAB „Makveža“ prekybos tinklui dar tikrai yra kur temptis ir pasimokyti iš savo kolegų, juos tenkina ir prekės, ir kainos, bet kažko dar truputį trūksta.

2 proc. respondentų teigia, jog šis prekybos tinklas niekada nebus vienas iš lyderių (26 pav.).



27 pav. Respondentų nuomonė apie UAB „Makveža“ konkurencingumo didinimą Alytaus mieste, proc.

Norint labiau įsigilinti į prekybos tinklo UAB „Makveža“ konkurencingumo didinimą Alytaus mieste, vienas iš klausimų, kuris buvo pateiktas klientams: „Kaip Jūs manote, jeigu UAB „Makveža“ įmonė siekia padidinti savo konkurencingumą Alytaus mieste privalo:“

80 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, daryti lankstesnes apsipirkimo sąlygas savo didmeninės prekybos klientams.

12 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog prekybos tinklas UAB „Makveža“ privalo nuolat ieškoti naujų nišų rinkoje, stebint naujas prekes rinkoje, ieškant naujų prekių tiekėjų, tiesiog dažniau tobulėti ir nuolat prisitaikyti prie pokyčių.

6 proc. respondentų teigia, jog visi veiklos rezultatai labiausiai priklauso nuo darbuotojų darbo kokybės, jų nori tinkamai atlikti savo pareigas, todėl prekybos tinklo UAB „Makveža“ vadovai privalo nuolat ieškoti naujų strategijų, kurios motyvuotų bei keltų darbuotojo susidomėjimą atliekamu darbu. Privalo nuolat reaguoti į darbuotojų nepasitenkinimą, organizuoti tobulinimosi kursus ar seminarus. Organizacijos sėkmė priklauso nuo dirbančių žmonių našumo.

2 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog, visų pirma, šis prekybos tinklas turėtų diegti naujas logistikos valdymo sistemas, vien tam, kad supaprastinti darbuotojų ir klientų tarpusavio bendravimą bei prekių užsakymą.

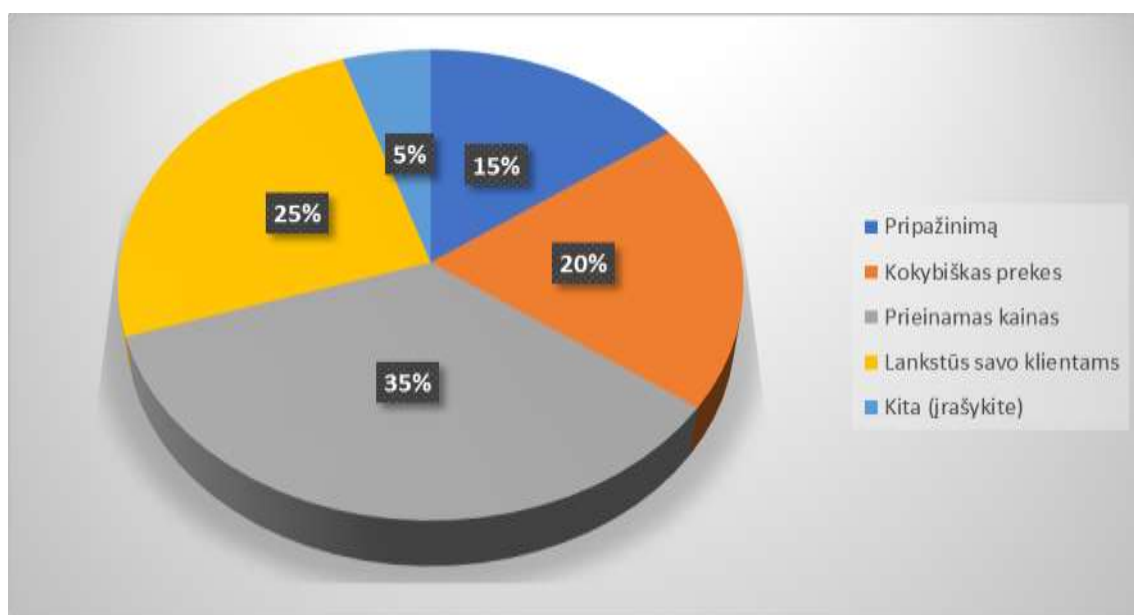
Apibendrinant galima teigti, jog prekybos tinklo konkurencingumas priklauso nuo daugelio veiksnių – darbuotojų, aplinkos, prekių, kainos, vietos ir kt. (27 pav.).

Kitas klausimas, kuris buvo pateiktas respondentams apie prekybos tinklo UAB „Makveža“ pranašumą prieš kitus konkurentus Alytaus mieste: „Kaip Jūs galvojate, kokį pranašumą UAB „Makveža“ turi prieš kitus konkurentus?“

Vertinant prekybos tinklo UAB „Makveža“ pranašumą didmeninėje prekyboje Alytaus mieste lyginant su kitais konkurentais 35 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog šis prekybos tinklas pateikia prekių pasiūlymus už prieinamas kainas. Respondentai teigia, kad darbuotojai ar jų vadovai stengiasi būti lankstūs ir siūlyti tai, kas naudinga ne tik jiems patiems, bet ir klientams. Pranašumą turi svarbiausioje vietoje – prekių kainoje.

Antras pranašumas, kurį turi prekybos tinklas UAB „Makveža“ Alytaus mieste – prekių kokybiškumas. 25 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog iš tikrųjų per pastaruosius penkerius metus šis prekybos tinklas atnaujino savo prekių asortimentą, skyrė daugiau dėmesio jų kokybei, pačių tiekėjui pasirinkimui.

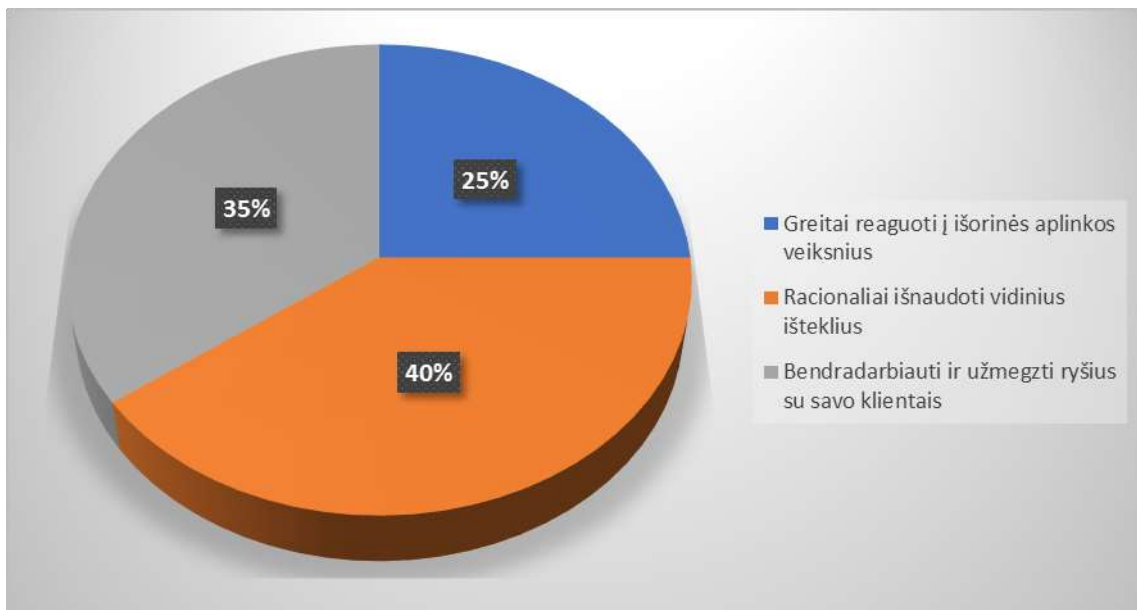
Trečias dalykas, kuris svarbiausias ir vienas reikšmingiausių kiekvienam prekybos tinklui ar parduotuvei, – pripažinimas, kaip teigia 20 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų, prekybos tinklas UAB „Makveža“ savo vardą Alytaus mieste yra išsikovojęs, ypatingai per kelerius metus, kuomet vyko pačio tinklo rekonstrukcija, naujos parduotuvės įkūrimas, šis prekybos tinklas labai išpopuliarėjo.



28 pav. Respondentų nuomonė apie UAB „Makveža“ pranašumą Alytaus mieste, proc.

15 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog vienas svarbiausių dalykų, kuris svarbus kiekvienai įmonei, organizacijai ir net tam pačiam tinklui, tai darbuotojai, nuo ko ir prasideda visas pripažinimas. Respondentų teigimu, jeigu darbuotojas bus motyvuotas, mokės dirbti su klientais, tai visada turės gerą vardą, pripažinimą bei puikų įvaizdį ir visi klientai norės apsipirkinėti tik toje vietoje.

5 proc. apklausoje dalyvavę teigia, jog svarbus lankstumas ir prisitaikymas prie savo klientų. (28 pav.).



29 pav. Respondentų nuomonė kokiais kriterijais vadovautis turi UAB „Makveža“ naudotis kuriant savo pranašumą Alytaus mieste, proc.

Vertinant kriterijus, kurie būtų svarbiausi norint įgauti pranašumą prieš kitus konkurentus, susiję su aplinkos pokyčiais, ryšys su klientais bei vidiniai resursai – darbuotojai. Didžiausią dėmesį respondentai vis dėlto teikia prekybos tinklo darbuotojams, kadangi tik nuo jų indėlio priklauso, ar klientas sugrįš ir norės toliau bendradarbiauti. Antras kriterijus, kaip ir teigiama, tarpusavio bendravimas ir ryšys, svarbu žinoti kiekvieną klientą individualiai ir išnagrinėti kiekvieną žingsnį, kuris galėtų palengvinti tarpusavio bendravimą, didžiausią indėlį į tai privalo padaryti prekybos tinklo UAB „Makveža“ darbuotojai. Trečioje vietoje išlieka pokyčiai. (29 pav.).

Apibendrinant atliktą tyrimą, galima teigti, jog:

Prekybos tinklo UAB „Makveža“ siūlomos didmeninių prekių kainos tenkina klientų poreikius, kadangi prekybos tinklas taikydamas nuolaidas, prisitaiko prie kiekvieno kliento norų;

Vertindami prekybos tinklo UAB „Makveža“ siūlomų didmeninių prekių kainos ir kokybės santykį, respondentai teigia, jog prekių kaina atitinka kokybę.

Prekybos tinklo UAB „Makveža“, vartotojų požiūriu, yra ganėtinai platus ir gilus, ir nusileidžia tik tai prekybos tinklui UAB „Senukai“.

Respondentų teigimu, kad UAB „Makveža“ prekybos tinklo prekių kaina nėra didelė, nustatyta pagal šio tinklo, kaip lyderio poziciją, o prekių kokybiškumas net ir populiariausiame tinkle gali kilti nenumatytų problemų.

4.3. UAB „Makveža“ strateginės analizės rezultatų apibendrinimas

Vertinant atliktą tyrimą kartu su UAB „Makveža“ vartotojais, sudaroma SSGG analizė, skirta nusakyti šios įmonės galimybes, grėsmes, silpnybes, stiprybes. Tokiu būti pateikiama apibendrintos sritys, kurios leidžia susidaryti pagrindines stipriąsias ir silpnąsias puses, atskleidžiant įmonės galimybes ir grėsmes.

SWOT analizė parodo klientų, dalyvavusių apklausoje, rezultatus, pagal kuriuos įmonės gali siekti platesnės analizės ir taip stiprinti savo poziciją rinkoje (žr. 8 lent.).

8 lentelė. UAB „Makveža“ SSGG analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> • Klientų pastovumas; • Tinkamai sukurtas įmonės įvaizdis • Kvalifikuoti ir išsilavinę darbuotojai; • Kokybiškai atliekamos paslaugos; • Įmonės produkcija ir teikiamos paslaugos kokybiškos, atitinkančios visus reikalavimus ir numatytus standartus; • Efektyvi pateikimo sistema; 	<ul style="list-style-type: none"> • Paviršutiniškai atliekami rinkos tyrimai, potencialių klientų paieška; • Nekaupiama duomenų apie konkurentus, atliekama siaura jų analizė; • Dirbama pagrindiniai vidaus rinkoje; • Siaura tikslinė vartotojų grupė; • Ilgalaikio vartojimo prekė.
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė padidinti tikslinę vartotojų grupę; • Stipri pozicija tarp konkurentų; • Rinkos tyrimas, siekiant surasti nišą, kuri užtikrintų stabilesnę paslaugų teikimą; • Naujų potencialių klientų radimas; • Nuolatinių klientų gausinimas, siūlant palankesnes sąlygas; • 	<ul style="list-style-type: none"> • Didėjantis nedarbo lygis; • Dideli mokesčiai; • Žemas apskrities ekonominis lygis; • Maža statybos darbų apimtis apskrityje; • Esami ir potencialūs konkurentai;

Kaip galima pastebėti SSGG analizė parodo, jog UAB „Makveža“ iš tikrųjų stengiasi išlaikyti savo konkurencingumą Alytaus mieste. Kaip pastebi apklausoje dalyvavę klientai, įmonė užsitikrinusi savo vardą, kadangi parduodamos prekės kokybiškos ir atitinka rinkos kainą. Pačioje įmonėje dirba kvalifikuotas ir išsilavinęs personalas. Tačiau įmonei reikia pasistengti atliekant tyrimus su savo vartotojais, sprendžiant konkurencingumo problemas dėl konkurentų.

UAB „Makveža“ – viena pagrindinių galimybių, kurią reikia tvirtinti tai konkurencingumo poziciją Alytaus mieste. Svarbu, kad įmonės atstovai atliktų nuolatinius rinkos tyrimus, ieškotų naujų klientų ir stengtųsi kuo kokybiškiau aptarnauti jau esamus. Labai svarbu, kad klientams būtų siūloma kuo palankesnės sąlygos pateikiant prekes didmenoje.

Pagrindinė grėsmė, kurios turėtų saugotis įmonė, tai didėjantis nedarbas Alytaus mieste bei mažėjantis poreikis perkant statybines medžiagas.

Apibendrinant UAB „Makveža“ atliktą tyrimą, galima teigti, jog pateikta rinkos analizė parodo, jog šis prekybos tinklas eina lygiagrečiai kaip ir kitas prekybos tinklas UAB „Senukai“.

Atliktas vartotojų tyrimas UAB „Makveža“ dėl pateikiamų prekių asortimento didmenoje galima teigti, jog vartotojai patenkinti šio prekybos tinklo pateikiamomis prekėmis, asortimentas platus ir kaina prieinama.

Vertinant UAB „Makveža“ konkurencingumą, galima teigti, jog šio prekybos tinklo užimama rinka stabili ir įmonė nėra konkurenciškai pažeidžiama, tačiau privalo stengtis kurdama vidinius ir išorinius aplinkos veiksnius, kad ir toliau sėkmingai tenkintų klientų poreikius, užsitarnautų gerą vardą bei gautų pelną iš prekybos didmenoje. Prekybos tinklas norėdamas išlikti konkurencingas privalo nuolat stebėti aplinkos pokyčius bei ieškoti galimybių prisitaikant prie jų.

UAB „Makveža“, norėdama išlikti konkurencinga bei paklausi savo konkurentų atžvilgiu, privalo efektyviai reguliuoti ir stebėti supančią aplinką, pastoviai vykdyti konkurencingumo monitoringą bei nuolat analizuoti konkurencingumo veiksnių įtaką pačiai įmonei.

4.3. Tyrimo apibendrinimas ir rekomendacijos

Atlikus prekybos tinklo UAB „Makveža“ konkurencingumo tyrimą, įvertinant rinkos analizę, vartotojų nuomonę bei remiantis vartotojų apklausos duomenis ir sudarius prekybos tinklo SSGG, galima pastebėti, jog didžiausia konkurencijos problema – nuolat kintantys vartotojų poreikiai, prekybos tinklą UAB „Makveža“ verčia sutelkti didžiulį dėmesį į jų poreikių tenkinimą, o tai padaryti ypatingai sunku, kuomet rinkoje atsiranda įmonių, besiverčiančių ta pačia veikla. Rekomenduojant prekybos tinklui UAB „Makveža“ išlikti konkurencingam siūlyčiau, visų pirma, analizuoti rinkos pokyčius.

Atliktas tyrimas parodo, jog prekybos tinklas UAB „Makveža“ privalo stengtis priimti teisingus sprendimus, pasirinkti optimalius valdymo būdus, kurie palengvintų darbuotojų darbą, stengtis dirbti ir darbuotojų labui, keliant jų kvalifikaciją, siunčiant į įvairius mokymus, inovacijų diegimas labai svarbus palengvinant kiekvieno užsakymo galimybes.

Vertinant didmeninės prekybos vartotojų požiūrį į prekybos tinklą UAB „Makveža“ buvo pastebėta, jog prekybos tinklas parduoda prekes ar gaminti paslaugas bei jas realizuoti patrauklesnėmis kainomis lyginant su konkurentais. Kaip teigia vartotojai, prekybos tinklas stengiasi prisitaikyti prie jų poreikių, todėl prekybos tinklui UAB „Makveža“ rekomenduotina, išlaikant esamus klientus ir pritraukiant naujus, stengtis taikyti lanksčias nuolaidų sistemas, kurios tenkintų kiekvieno kliento norus.

Kaip tyrimas parodė, jog prekybos tinklo UAB „Makveža“ klientams labai svarbus pastovumas, tad rekomenduotina prekybos tinklui teikti kokybiškas prekes kuo paklausesnėmis kainomis, taip daugiau klientų norės apsipirkti būtent šioje įmonėje, kadangi jeigu prekė ar paslauga yra vertinama vartotojų, tai ji bus kokybiška ir vartotojui netgi bus nesvarbu jos kaina.

Tyrimas parodė, jog prekybos tinklo UAB „Makveža“ sandėliuose yra puiki galimybė laikyti didelį prekių asortimentą, o tinkamai išvystytas logistikos padalinio darbas leidžia prekę gauti netgi anksčiau keliomis dienomis. Puikus darbuotojų aptarnavimas ir gebėjimas dirbti sunkiomis aplinkybėmis (pasitaikiusiu prekių trūkumų ar kt.) neleido dar nei kartą nusivilti UAB „Makveža“ įmone, todėl rekomenduotina, kad prekybos tinklas ir toliau stengtųsi taip išvystyti savo prekių asortimento patrauklumą bei pristatymo trukmę.

Dar vienas veiksnių, nuo kurio priklauso įmonės konkurencingumas, prekės ar paslaugos kaina. Tai tiesioginis įmonės pelno didinimo veiksnys, kuris susijęs su pačių vartotojų pajamomis, kaip teigia klientai įsigydami prekes būtent šioje įmonėje, kartais tikėdamiesi gauti mažiau kokybės, jie gauna daug labiau kokybiškesnę prekes, o kartais viskas būna atvirkščiai, todėl jų kokybę vertina vidutiniškai. Todėl prekybos tinklui UAB „Makveža“ rekomenduotina atlikti svarbų vaidmenį sprendžiant prekių kainos ir kokybės problemas, sudarant tam tikrus marketingo sprendimus, kurių dėka bus skatinimas vartotojų lojalumas bei klientai netgi už pačią prekę mokės didesnę kainą.

Aptariant penkis kriterijus, pagal kuriuos vertinami penki Alytaus mieste populiariausi prekybos centrai, galima pastebėti, kad prekybos tinklas UAB „Makveža“ užima ganėtinai aukštą poziciją ir netgi keliose vietose pralenkia kitus prekybos tinklus, tačiau norint išlikti tokioje pozicijoje prekybos tinklas UAB „Makveža“ privalo pirmi prisitaikyti prie vartotojų poreikių, pirmi sureaguoti į aplinkos pokyčius, taip bus žengiamas didelis žingsnis laimėjimo link.

Prekybos tinklas UAB „Makveža“ norėdamas išlikti konkurencingas kitų prekybos tinklų atžvilgiu privalo išlaikyti savo turimą įvaizdį ar netgi jį gerinti.

Atliktas tyrimas parodo, jog reikia stebėti pačius prekybos tinklų pasikeitimus, kurie turi įtakos konkurencingumo didinimui, kadangi pokyčiai vykstantys įmonės viduje bei aplink ją, verčia pačią įmonę keistis ir tobulėti.

Išties labai sunku nusakyti kiekvienos įmonės konkurencingumo veiksnius, kadangi vienoms įmonėms didžiausią įtaką gali turėti vieni konkurencingumo veiksniai, kitai įmonei kitokie veiksniai, todėl ir yra svarbus atliekami tyrimai.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Konkurencingumas – sudėtingas reiškinys, reikalaujantis tobulėjimo ne vien ekonomikos srityje. Kiekviena diena atneša vis daugiau naujovių technologijos srityje bei kylantys vartotojų poreikiai verčia temptis ir augti. Konkurencija tarp tiekėjų verčia kurti inovacijas, vis didesnę dėmesį skirti prekių kokybei. Iššūkis nugalėti konkuruojant tarpusavyje tampa esminiu siekiu, todėl daug dėmesio skiriama konkurencingumo didinimo būdams ieškoti, strategijoms sudaryti bei įgyvendinti.

2. Pateikta mokslinės literatūros analizė parodo, kad konkurencingumo prasmė nagrinėjama nuo senų laikų. Rašydami apie konkurencingumą visi mokslininkai konkurencingumo sąvoką pateikia skirtingai, ne vieningas požiūris į konkurencingumą pabrėžiamas todėl, kad konkurencingumo apibrėžimą sunku charakterizuoti.

3. Konkurencinis pranašumas suteikia galimybę gaminti prekes ar gaminti paslaugas bei jas realizuoti patrauklesnėmis kainomis lyginant su konkurentais. Konkurencingumas kaip ir konkurencinis pranašumas priklauso nuo daugelio veiksnių, esančių tiek įmonės viduje, tiek išorėje. Prie visų veiksnių taip pat priskiriama ne mažiau reikšmingi veiksniai tokie kaip efektyvus valdymas, strategijos, planavimas.

4. Atliktas prekybos tinklo UAB „Makveža“ konkurencingumo didinimo galybių vertinimo tyrimas parodė, jog prekybos tinklas UAB „Makveža“ konkurencinį pranašumą įgijo dėl savo parduodamų didmeninių prekių kokybės, dėl tinkamai nustatytos prekių kainos, kuri klientų vertinama gana aukštai ir atitinka kainos ir kokybės santykį.

5. Prekybos tinklas UAB „Makveža“ taip pat priskiriamas prie rinkos lyderių, kadangi parduodamų didmeninių prekių kaina yra žemesnė negu konkurentų, o pačius klientus pritraukia darbuotojų profesionalumas ir gebėjimais tinkamai atlikti savo darbą. Vartotojus tenkina įmonės kompensavimo sprendimai ir kreditavimo galimybės.

6. Respondentai mano, kad prekybos tinklo teikiamos paslaugos gana aukštos ir kokybiškos, prekybos tinklas yra pasiruošęs padėti visais nenumatytais atvejais už prieinamą kainą, kita apklaustųjų pusė teigia, jog jiems yra tekę nusivilti teikiamomis paslaugomis, todėl pasinaudoję vos keletą kartų, jie tų paslaugų atsisako. Buvo ir tokių klientų, kuriems net nėra būtinos prekybos UAB „Makveža“ paslaugos.

7. Respondentai prekybos tinklą UAB „Makveža“ vertina teigiamai, siūlydami tam tikrus pasiūlymus, jie teigia, kad tai mažytė galimybė kilti ir siekti aukštumų, tai galimybės, o ne išsakyta kritika.

Įgyvendinant išlaidų lyderio strategiją UAB „Makveža“ būtina atkreipti dėmesį į esamą darbuotojų kvalifikacijos lygį ir stengtis išlaikyti personalo stabilumą, kas užtikrintų apmokymams skirtų lėšų taupymą.

Įgyvendinant rinkos lyderio strategiją būtina pritraukti daugiau vartotojų, todėl kaip vieną iš būdų siūlome taikyti UAB „Makveža“ klientams nuolaidą. Tai užtikrins ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Rinkos lyderio strategijos įgyvendinimas reikalauja taikyti marketingo priemonės, t.y. paslaugos teikimo charakteristikų reklamą bei nuolat įtikinėti klientus naudotis įmonės paslaugomis.

Siūlome patobulinti UAB „Makveža“ internetinį puslapį, nurodant visus konkurencinius pranašumus (įmonės prieinamumą, lankstumą, patikimumą) kaip privalumus atskleidžiant lyderio pozicijas konkurentų atžvilgiu.

NAUDOTA LITERATŪRA

- Bačkaitis, D., Bagdonavičiūtė, R., Štuopytė, Ž. (2003). *Konkurencingumo sąvokos sampratos plėtra. Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Barkauskas, V. (2009). Intelektualaus kapitalo įtaka įmonių konkurencingumui. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Barkauskas, V., Bačkaitis, D. (2007). Konkurencingumo įtaka šalies ūkiui. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Barzdenytė, B. (2000). *Kainodara ir konkurencija*. Vilnius. Vilniaus leidykla.
- Beniušienė, I., Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: Teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4(13), 3-40.
- Bruneckienė, J., Snieška, V. (2009). Measurement of Lithuanian by Regional Competitiveness Index. *Inžinerinė Ekonomika - Engineering Economics*, (1), 1-12.
- Damanpour, F., Walker, R. M., Avellaneda, C. N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46 (4).
- Dovalienė, A., Gadekienė, A., Piligrimienė, T. (2007) Trust as an antecedent of long-term relationships with service customers: the case of odontology services *Economics and management*, (12), 36-48.
- Garalis, A. (2008) Logistika, organizacijų konkurencingumo plėtojimo veiksnys: moderniosios informacinės technologijos tiekimo veikloje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (12), 88–101.
- Ginevičius, R., Paliulis, N., Chlivickas, E., Merkevičius J. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius, Technika.
- Grebliauskas, A.; Ramanauskas, G. (2007) Integruotis nacionalinės valstybės konkurencingumo rodiklių sistemos matmenys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (43), 57-67.
- Ioncica, M., Tala, M., Brindusoiu, C., Ioncica, D. (2007). The factors of competitiveness in the hospitality industry and the competitive strategy of firms. *Annals of University of Oradea, Economic Science Series*, 212-217. [žiūrėta 2017-10-23] Prieiga per internetą <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v2-economy-and-businessadministration/036.pdf>
- Jusevičius, R., Vitunskienė, V., Šajeva, S. (2009). *Lietuvos maisto produktų gamybos pramonės konkurencingumo studija*. [žiūrėta 2017-10-05]. Prieiga per internetą http://www.lepa.lt/files///File/InformacijaVerslui/Konkurencingumo_paslaugos/NaujosStudijos/maisto_studija.pdf

- Keršienė, R. (2008) *Įmonės konkurencingumas globalizacijos sąlygomis*. [žiūrėta 2017-10-23].
Prieiga per internetą
<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=3&hid=13&sid=af4a1821bfbc44059f62e29a36d32123%40sessionmgr102&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=32562946>.
- Klimašauskienė, D. (2007). Konkurencijos samprata ekonomikos teorijoje. *Ekonomika*, Vilnius, Vilniaus universitetas. (79), 109-121.
- Kotler, Ph., Keller, K.L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.
- Liučvaitienė, A., Peleckis, K. (2011). Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo ir vertinimo teoriniai modeliai ir jų taikymo galimybės. *Contemporary issues in business, management and education*. 15, 195-210. [žiūrėta 2017-10-03]. Prieiga per internetą
http://leidykla.vgtu.lt/conferences/CIBME_2011/pdf/2011liucvaitiene_peleckissiuolaikiniu.pdf
- Marčinskas, A., Diskienė, D. (2001). Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika: mokslo darbai*, (55), 55 – 61.
- Melnikas, B. (2001). Konkurencija transformacijų sąlygomis: rytų ir vidurio Europa ir tarptautinė integracija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (19), 51-63
- Naujiųjų portalas. (2017). „Makveža“ šiemet tikisi pasiekti 75 mln. eurų apyvartą, plėsis Lietuvoje ir užsienyje [žiūrėta 2017-10-26]. Prieiga per internetą
<https://www.delfi.lt/verslas/verslas/makveza-siemet-tikisi-pasiekti-75-mln-euru-apyvarta-plesis-lietuvoje-ir-uzsienyje.d?id=75581683>
- Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2010). Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas. *Verslas: Teorija ir praktika. Business: Theory and Practice*, 11(1), 5–11.
- Oficialiosios statistikos portalas. (2017). *Šalies konkurencingumas*. [žiūrėta 2017-10-26]. Prieiga per internetą
<https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=4705448>
- Porter, M. E. (2005). *Five Forces of Competitive Position*. [žiūrėta 2017-10-26]. Prieiga per internetą
<https://www.businessballs.com/portersfiveforcesdiagram.pdf>
- Reiljan, J., Henrikus, M., Ivanov, A. (2000). *Key issues in defining and analyzing the competitiveness of a country*. Tartu Univeristy Press.
- Rinkauskaitė, K. (2007) *Įmonės konkurencingumas ir jo didinimo veiksniai*. [žiūrėta 2017-10-23]. Prieiga per internetą
http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/vadyba/Rinkauskaite_Kristina.pdf
- Roffe, I. (2007). Competitive strategy and influences on e-learning in entrepreneur-led SMEs. *Journal of European Industrial Training*. 31 (6), 416-434. [žiūrėta 2017-10-24] Prieiga per internetą
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1637355&>

Salazar, A. L., Soto, R. C., Mosqueda, R. E. (2012). The Impact of Financial Decisions and Strategy on Small Business Competitiveness. *Global Business Review*, 6 (2), 93-103. [žiūrėta 2017-10-26]. Prieiga per internetą http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1945906

Sancharan, R. (2011). Competitiveness in Service Sector: A Case of Hotel Industry in India. *Global Business Review*, 12 (1), 51-69. [žiūrėta 2017-10-26]. Prieiga per internetą <http://gbr.sagepub.com/content/12/1/51.full.pdf+html>

Simanavičienė, Ž., Šimberova, I., Bruneckienė, J. (2007). Regionų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Ekonomika*, (77), 68-81.

Tsai, H., Song, H., Wong Kevin, K. F. (2008). Tourism and Hotel Competitiveness Research. *Journal of Travel and Tourism Marketing*. [žiūrėta 2017-10-28]. Prieiga per internetą <http://repository.lib.polyu.edu.hk/jspui/bitstream/10397/2584/1/4-tourism-hotelcompetitiveness.pdf>

Tung, G., Cheng, T., Wu, L. (2009). The Measurement of Competitiveness of International Tourist Hotels in Taiwan. *The Journal of International Management Studies*, 4 (2), 41-49. [žiūrėta 2017-10-26]. Prieiga per internetą <http://www.jimsjournal.org/6%20Gu-Shin%20Tung.pdf>

Valodkienė, G., Gaidelys, V., (2011). The methods of selecting and assessing potential consumers used of by competitive intelligence. *Engeneering economics*, 22(2), 196-202.

1 PRIEDAS. ANKETA

Gerbiamas Respondente,

Esu Aurimas Krušna, Kauno Technologijos universiteto magistro studijų paskutinio kurso studentas. Rašau magistro darbą apie UAB „Makveža“ konkurencinio pranašumo didinimo galimybes.

Šiame klausimyne rasite klausimų, kurie padės išsiaiškinti Jūsų nuomonę apie UAB „Makveža“ įmonę. Anketa yra anonimiška, duomenys bus panaudoti tik rengiant magistro darbą. Tinkamą atsakymą apveskite ratuku, jeigu nesate tikras dėl atsakymo, prašau pateikti atsakymą Jūsų manymu tinkamiausią.

1. Ar visuomet užsakote prekes iš vieno ir to paties partnerio didmenininko?
 - Taip, turiu nuolatinius partnerius;
 - Ne, kiekvieną kartą ieškau vis kito partnerio;
 - Turiu kelis pastovius partnerius ir ieškau pas juos nuolaidų pasiūlymų;
 - Kita (įrašykite).....
2. Ar Jus tenkina šiuo metu vyraujančios UAB „Makveža“ didmeninių prekių kainos?
 - Taip visada;
 - Taip dažniausiai;
 - Kartais tenkina, kartais ne;
 - Dažniausiai netenkina;
 - Netenkina;
 - Kita (įrašykite).....
3. Kokią metinę apyvartą sudaro Jūsų apsipirkimas UAB „Makveža“ perkant didmenose?
 - Iki 10000
 - 10000-20000
 - 20000-30000
 - Virš 30000
 - Kita (įrašykite).....
4. Kaip ilgai Jums tenka laukti savo užsakymo UAB „Makveža“ užsakant jas didmenose:
 - Iki kelių dienų;
 - Iki savaitės;
 - Iki kelių savaitių;
 - Iki mėnesio;
 - Kita (įrašykite).....
5. Kaip vertinate didmeninių prekių kokybę UAB „Makveža“?
 - Labai aukšta;
 - Aukšta;
 - Vidutinė;
 - Žema.

6. Koks Jūsų nuomone UAB „Makveža“ didmeninės prekybos asortimentas?

- Labai platus;
- Platus;
- Pakankamas;
- Gilus;
- Labai gilus.

7. Įvertinkite atskirus prekybos tinklus pagal šiuos kriterijus (5 balų skalėje, kur 5 labai gerai, 1 labai blogai)

	UAB „Makveža“	UAB „Senukai“	UAB „Lankava“	UAB „Lytagra“
Prekių kokybė				
Aptarnavimo kokybė				
Prekių asortimentas				
Nuolaidų sistema				
Reklama				

8. Įvertinkite UAB „Makveža“ Alytaus mieste pagal pateiktus kriterijus.

Kriterijai	Labai blogai	Blogai	Neturiu nuomonės	Gerai	Labai gerai
Vieta					
Privažiavimas, automobilių stovėjimo aikštelė					
Prekių asortimentas					
Aptarnavimas					
Papildomos paslaugos					
Internetinė svetainė					

9. Ar esate iš esmės patenkintas prekybos tinklo UAB „Makveža“ teikiamomis paslaugomis didmenose?

- Taip;
- Ne;
- Iš dalies;
- Kita (įrašykite).....

10. Ar Jus tenkina UAB „Makveža“ parduodamų didmeninių prekių kokybės ir kainos santykis?“

- Tenkina;
- Iš dalies tenkina;
- Kaina neatitinka kokybės;
- Netenkina;
- Kita (įrašykite).....

11. „Kaip Jūs manote ar galima UAB „Makveža“ priskirti prie lyderių rinkoje didmeninėje prekyboje?

- Taip;

- Ne;
- Iš dalies;
- Kita (įrašykite).....

12. Kaip Jūs manote, jeigu UAB „Makveža“ įmonė siekia padidinti savo konkurencingumą Alytaus mieste privalo:

- Diegti naujas logistikos valdymo sistemas;
- Ieškoti naujų nišų rinkoje;
- Daryti lankstesnes apsipirkimo sąlygas savo didmeninės prekybos klientams;
- Kita (įrašykite).....

13. Kaip Jūs galvojate kokį pranašumą UAB „Makveža“ turi prieš kitus konkurentus?

- Pripažinimą;
- Kokybiškas prekes;
- Prieinamas kainas;
- Lankstūs savo klientams;
- Kita (įrašykite).....

14. Kaip, Jūsų manymu, UAB „Makveža“ geriausia formuoti savo pranašumą prieš konkurentus?

- Greitai reaguoti į išorinės aplinkos veiksnius;
- Racionaliai išnaudoti vidinius išteklius;
- Bendradarbiauti ir užmegzti ryšius su savo klientais;
- Kita (įrašykite).....

Ačiū už Jūsų atsakymus!