



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Ernesta Kubiliūtė

**KONKURENCINGOS PASIŪLOS FORMAVIMAS PREKYBOS
TINKLO STATYBŲ SEKTORIJE**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

profesorius Valentinas Navickas

KAUNAS, 2019

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

KONKURENCINGOS PASIŪLOS FORMAVIMAS PREKYBOS
TINKLO STATYBŲ SEKTORIJE

Baigiamasis magistro projektas

Verslo ekonomika 6211JX042

Vadovas

profesorius Valentinas Navickas
201... m. d.

Recenzentas

Profesorė Gražina Startienė
201... m. d.

Projektą atliko

Ernesta Kubiliūtė
2018 m. gruodžio d.

KAUNAS, 2019



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Ernesta Kubiliūtė

Verslo ekonomika, 6211JX042

Baigiamojo magistro projekto „Konkurencingos pasiūlos formavimas prekybos tinklo statybų sektoriuje“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

201.... m. d.

Kaunas

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

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

(Vardas, pavardė)

(parašas)

Kubiliūtė, Ernesta. Competitive Supply Formation in Construction Industry of Trade Network. Master's Final Thesis / Supervisor Professor Valentinas Navickas; Kaunas University of Technology, Faculty of Economics and Business.

Business Economics (6211JX042), study field: Social sciences, Economics

Key words: *competitive supply, competitive supply formation, trade network, construction industry, UAB Kesko Senukai Lithuania*

Kaunas, 2019, 79 pages.

SUMMARY

The companies have set goals that they strive to implement. These goals may include: seeking to become a market leader, execution of financially effective operations, meeting consumer needs, etc. Master's final project aims to analyze the formation of competitive supply in the retail construction industry. The competitive situation in the market is intense. The companies need to form the right policies of goods or services formation. The changes are taking place continuously in the construction industry. These changes are significantly influenced by the changing economic situation, social changes, and the companies often fail to appreciate the benefits of technology and innovation. The consumers' needs are constantly changing together with changing trends. Due to this reason, planning of future actions and perspectives often involves refreshing of supply formation models.

This final project mainly focuses on the analysis of supply formation of retail construction industry. The research object is competitive supply formation analysis of trade network Senukai of the concern UAB Kesko Senukai Lithuania. The final thesis aims at analyzing the following research issues related to evaluation of the factors of competitive supply formation in retail networks trading in construction materials.

Objectives of the final project:

1. To reveal the competitive supply trends;
2. To identify the factors determining competitive supply formation in the construction industry and the specifics of supply formation;
3. To investigate the specifics of competitive supply formation in the construction industry;
4. To analyze the models of competitive supply formation;
5. To conduct the expert evaluation of competitive supply formation in the construction industry of UAB Kesko Senukai Lithuania;

The first theoretical part of the thesis analyzes the ideas and articles of Lithuanian and foreign authors, discusses the concept of the retail chain and the principles of competitive supply formation. This part of the work focuses more widely on the problem why it is difficult to meet customer needs and to stay competitive in the market. In the second part of the theoretical part, the deeper solutions to the theoretical problems are analyzed. The factors that determine changes in the construction industry are discussed. Various competitive supply models are analyzed and compared. The last part of the

work evaluates the competitive supply position of trade network Senukai in the market of companies trading in construction materials.

Main findings of the project research:

1. There is no unified concept of competitiveness. As a matter of fact, the competitive supply is defined by formation of marketable supply to the client. The analysis of competitive advantage requires financial, time and labour resources. In today's world of innovation it is worth investing in research and technology deployment.

2. The analysis of the scientific literature have revealed that the formation of competitive supply in the construction industry is based on consumer needs analysis and the latest trends prevailing in the market.

3. Competitiveness of the construction industry is influenced by the price of construction materials, and the development of the construction sector is determined by age structure of the population, the number of marriages, the formation of households, etc.

4. Having performed the analysis of supply formation models, it is determined that different competitive supply formation models are prevailing in the market. These models are formed taking into consideration the desired final result, as well as analyzing business environment, not just actions and habits of the buyers, but also of competitors.

5. The expert research carried out has shown that market position of trade network Senukai is very strong and it remains a leader in the retail construction industry. An appropriate strategy and supply corresponding to the needs of consumers are the company's strengths. The supply of goods is competitive and satisfies the consumers' needs, but there is a lack of exceptional construction products supply.

The final project consists of the introduction, three parts of the body (problem analysis, theoretical solutions, research analysis), conclusions and recommendations. The total work consists of 79 pages, 34 figures, 13 tables.

Kubiliūtė, Ernesta. Konkurencingos pasiūlos formavimas prekybos tinklo statybų sektoriuje. Magistro baigiamasis projektas / vadovas profesorius Valentinas Navickas; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Verslo ekonomika (6211JX042), studijų kryptis: Socialiniai mokslai, Ekonomika

Reikšminiai žodžiai: *konkurencinga pasiūla, konkurencingos pasiūlos formavimas, prekybos tinklas, statybų sektorius, UAB Kesko Senukai Lithuania*

Kaunas, 2019, 79 puslapiai.

SANTRAUKA

Įmonės turi išsikeltus tikslus, kuriuos siekia įgyvendinti. Šiais tikslais gali būti: siekimas tapti rinkos lydere, finansiškai efektyvios veiklos vykdymas, vartotojų poreikių tenkinimas ir kt. Magistro baigiamajame projekte siekiama išanalizuoti konkurencingos pasiūlos formavimą mažmeninės prekybos statybų sektoriuje. Konkurencinė situacija rinkoje yra intensyvi. Įmonėms reikalinga suformuoti teisingą prekių ar paslaugų formavimo politiką. Statybų sektoriuje pokyčiai vyksta nuolatos. Šiems pokyčiams didelės reikšmės turi besikeičianti ekonominė situacija, socialiniai pokyčiai, taip pat įmonės dažnai neįvertina technologijų ir inovacijų diegimo naudos. Vartotojų poreikiai besikeičiant tendencijoms nuolat kinta. Dėl šios priežasties planuojant ateities veiksmus ir perspektyvas tenka dažnai atnaujinti pasiūlos formavimo modelius.

Šio baigiamojo projekto pagrindinis tyrimo objektas yra mažmeninės prekybos statybų sektoriaus pasiūlos formavimo analizė. Tyrimo objektu pasirinkta koncerno UAB Kesko Senukai Lithuania, prekybos tinklo „Senukai“, konkurencingos pasiūlos formavimo analizė. Darbo tikslas yra įvertinti konkurencingos pasiūlos formavimo veiksnius, mažmeninės prekybos tinkluose, prekiaujančiuose statybinėmis medžiagomis.

Baigiamojo projekto uždaviniai:

1. Atskleisti konkurencingos pasiūlos tendencijas;
2. Identifikuoti konkurencingos pasiūlos formavimą statybų sektoriuje lemiančius veiksnius bei pasiūlos formavimo specifiką;
3. Ištirti konkurencingos pasiūlos formavimo statybų sektoriuje specifiką.
4. Išanalizuoti konkurencingos pasiūlos formavimo modelius;
5. Atlikti UAB Kesko Senukai Lithuania konkurencingos pasiūlos formavimo statybų sektoriuje ekspertinį vertinimą.

Pirmojoje teorinėje darbo dalyje analizuojamos Lietuvos ir užsienio autorių idėjos, straipsniai, kalbama apie mažmeninės prekybos tinklo sampratą ir konkurencingos pasiūlos formavimo principus. Šioje darbo dalyje plačiau pristatoma problema, kodėl sunku patenkinti vartotojų poreikius ir išlikti konkurencingu rinkoje. Antroje teorinėje darbo dalyje analizuojami gilesni teoriniai problemos sprendimai, aptariami veiksniai, lemiantys pokyčius statybų sektoriuje. Analizuojami ir lyginami

įvairūs konkurencingos pasiūlos formavimo modeliai. Paskutinėje darbo dalyje vertinama prekybos tinklo „Senukai“ konkurencingos pasiūlos padėtis statybinėmis prekėmis prekiaujančių įmonių rinkoje.

Pagrindiniai projekto tyrimo rezultatai:

1. Nėra vieningos konkurencingumo sampratos. Iš esmės konkurencingą pasiūlą apibrėžia paklausios pasiūlos klientui suformavimas. Konkurencinio pranašumo analizei atlikti reikia finansinių, laiko ir darbo išteklių. Šiandieniniame naujovių pasaulyje verta investuoti į tyrimus bei technologijų diegimą.
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad konkurencingos pasiūlos formavimas statybų sektoriuje yra paremtas vartotojų poreikių analize bei naujausiomis rinkoje vyraujančiomis tendencijomis.
3. Statybų sektoriaus konkurencingumui įtakos turi statybinių medžiagų kaina, o statybų sektoriaus plėtrą lemia gyventojų amžiaus struktūra, vedybų skaičius, namų ūkių formavimas ir kt.
4. Atlikus pasiūlos formavimo modelių analizę nustatyta, kad rinkoje vyrauja skirtingi konkurencingos pasiūlos formavimo modeliai. Šie modeliai sudaromi pagal siekiamą galutinį rezultatą, taip pat analizuojant verslo aplinką, ne tik pirkėjų, bet ir konkurentų veiksmus ir įpročius.
5. Atliktas ekspertinis tyrimas parodė, kad prekybos tinklo „Senukai“ padėtis rinkoje yra labai stipri ir yra išlaikomos mažmeninės prekybos statybų sektoriaus lyderio pozicijos. Tinkama strategija ir vartotojų poreikius atitinkanti pasiūla yra kompanijos stipriosios pusės. Prekių pasiūla yra konkurencinga ir tenkina vartotojų poreikius, tačiau pastebimas išskirtinių statybos prekių pasiūlos trūkumas.

Baigiamasis projektas susideda iš įvado, trijų dėstymo dalių (problemos analizės, teorinių sprendimų, tyrimo analizės), išvadų ir rekomendacijų. Viso darbą sudaro 79 puslapiai, 34 paveikslai, 13 lentelių.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	8
Lentelių sąrašas	10
ĮVADAS.....	11
1. KONKURENCINGOS PASIŪLOS FORMAVIMO PREKYBOS TINKLO STATYBŲ SEKTORIUJE PROBLEMOS ANALIZĖ	13
1.1 Konkurencingos pasiūlos tendencijos	13
1.2 Mažmeninės prekybos konkurencingos pasiūlos formavimo modelių įvairovė	16
1.3 Konkurencingos pasiūlos formavimo statybų sektoriuje specifika	19
2. KONKURENCINGOS PASIŪLOS FORMAVIMO PREKYBOS TINKLO STATYBŲ SEKTORIUJE TEORINIAI SPRENDIMAI.....	24
2.1 Mažmeninės prekybos tinklo samprata	24
2.2 Konkurencingos pasiūlos formavimo koncepcijos	28
2.3 Konkurencingos pasiūlos formavimą statybų sektoriuje lemiantys veiksniai	31
2.4 Konkurencingos pasiūlos formavimo modeliai.....	35
3. KONKURENCINGOS PASIŪLOS FORMAVIMO STATYBŲ SEKTORIUJE TYRIMO METODOLOGIJA	49
4. KONKURENCINGOS PASIŪLOS FORMAVIMO PREKYBOS TINKLO STATYBŲ SEKTORIUJE TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA	52
4.1 UAB Kesko Senukai Lithuania verslo aplinkos analizė	52
4.2 Konkurencingos pasiūlos formavimo statybų sektoriuje ekspertinis vertinimas	60
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	72
LITERATŪRA	74
PRIEDAI	80

Paveikslų sąrašas

1	paveikslas. Konkurencingumo vertinimo problemos ir apribojimai.....	15
2	paveikslas. Prekės gyvavimo stadijos.....	17
3	paveikslas. Šalies ūkio darbo našumo indeksai.....	21
4	paveikslas. Prekybos poreikio didėjimo priežastys.....	24
5	paveikslas. Asortimento poveikis nustatytam pasirinkimui.....	26
6	paveikslas. Konkurencingos aplinkos rūšys.	37
7	paveikslas. Porter'io vertės didinimo grandinė.....	38
8	paveikslas. Blokų grandinės charakteristikos logistikoje bei tiekimo grandinėje.....	40
9	paveikslas. Porter'io „penkių konkurencingų jėgų“ modelis	41
10	paveikslas. Porter'io „devynių jėgų“ modelis.....	43
11	paveikslas. Konceptualus mažmeninės prekybos konkurencingos prekių pasiūlos formavimo modelis	45
12	paveikslas. Asortimento formavimo etapai.....	47
13	paveikslas. Konkurencinio pranašumo kūrimo procesas.....	47
14	paveikslas. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus.....	51
15	paveikslas. Mažmeninės prekybos įmonių apyvartos (be PVM) indeksai.....	55
16	paveikslas. Lietuvos BVP pokytis pašalinus sezono ir darbo dienų skaičiaus įtaką procentais (2014 - 2017 m.)	55
17	paveikslas. Vidutinė metinė infliacija Lietuvoje, apskaičiuota pagal suderintą vartotojų kainų indeksą SVKI procentais (2014 - 2017 m.).....	56
18	paveikslas. Vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje (2014 - 2017 m.).....	57
19	paveikslas. Vidutinis nedarbo lygis Lietuvoje (%).....	57
20	paveikslas. Ekspertinės anketos vertinimo pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	61
21	paveikslas. Ekspertinės anketos vertinimo pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	61
22	paveikslas. Ekspertinės anketos vertinimo pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	62
23	paveikslas. Senukų prekybos centro konkurencingumo rinkoje vertinimas.....	62
24	paveikslas. Ekspertų vertinama alternatyvų pasirinkimo grėsmė.....	63
25	paveikslas. Ekspertų pirkėjų derybinės galios vertinimas.....	64
26	paveikslas. Ekspertų tiekėjų derybinės galios vertinimas.....	65
27	paveikslas. Naujų konkurentų pasirodymo rinkoje grėsmė.....	66
28	paveikslas. Prekybos centro prekių pasiūlos kainodara.....	66
29	paveikslas. Konkurencingos pasiūlos formavimas.....	67

30 paveikslas. Prekių pasiūlos (asortimento) formavimo vertinimas.....	68
31 paveikslas. Senukų prekybos centro STIPRYBIŲ (rinkos, konkurentų, klientų aspektu) vertinimas.....	68
32 paveikslas. Senukų prekybos centro SILPNYBIŲ (rinkos, konkurentų, klientų aspektu) vertinimas.....	69
33 paveikslas. Senukų prekybos centro GALIMYBIŲ (rinkos, konkurentų, klientų aspektu) vertinimas.....	70
34 paveikslas. Senukų prekybos centro GRĖSMĖS (rinkos, konkurentų, klientų aspektu) vertinimas.....	70

Lentelių sąrašas

1	lentelė. Konkurencingumo sąvokos apibrėžimai.....	14
2	lentelė. Mažmeninės prekybos tinklo statybų sektoriaus pagrindinės prekių grupės.....	19
3	lentelė. Metiniai baigtų statyti naujų gyvenamųjų pastatų duomenys.....	20
4	lentelė. Įtaka bendram kainų pokyčiui per mėnesį (2017 m. rugpjūčio mėn. palyginti su liepos mėn.) pagal pagrindinių statybos sąnaudų elementų grupes.....	21
5	lentelė. Bendroji pridėtinė vertė sukurta per vieną faktiškai dirbtą valandą (eur/val).....	22
6	lentelė. Prekybos tinklo sampratos.....	25
7	lentelė. Konkurencingos pasiūlos formavimo koncepcijos.....	31
8	lentelė. UAB Kesko Senukai Lithuania apyvarta pagal metus.....	54
9	lentelė. UAB Kesko Senukai Lithuania esamų konkurentų grėsmė.....	57
10	lentelė. UAB Kesko Senukai Lithuania prekių pakaitalų grėsmė.....	58
11	lentelė. UAB Kesko Senukai Lithuania potencialių konkurentų grėsmė.....	58
12	lentelė. UAB Kesko Senukai Lithuania tiekėjų ir pirkėjų spaudimas.....	59
13	lentelė. UAB Kesko Senukai Lithuania potencialas: stipriųjų ir silpnųjų pusių apibendrinimas.....	59

IVADAS

Tyrimo aktualumas – konkurencingumas yra daugialypė sąvoka, kurios apibrėžimas turi daug prasmų. Šis terminas dažnai vartojamas kalbant apie įmonės veiklą. Tam, kad išliktų konkurencingomis įmonės turi įvertinti ne tik savo vidaus vykdomą politiką, tačiau ir išanalizuoti įtaką darančius aplinkos veiksnius. Įmonės, norinčios išlaikyti ar pagerinti užimamas pozicijas rinkoje, turi reaguoti į aplinkos pokyčius.

Pasiūla yra vienas iš esminių rodiklių, kurį formuodama įmonė keičia savo užimamas pozicijas rinkoje. Tampa svarbu ką ir kaip įmonė gali pasiūlyti savo esamiems ir potencialiems klientams. Esminį vaidmenį atlieka klientų poreikių patenkinimas, sėkmingas rizikos veiksnių įvertinimas, didesnis rinkos dalies užėmimas.

Atsiradusi laisva rinka bei suteikta didesnė laisvė įmonėms lėmė išaugusius vartotojų poreikius. Valstybės pradėjo mažiau kištis į įmonių vykdomą veiklą. Visi šie veiksniai tik padidino konkurenciją.

Pagrindinis įmonių tikslas yra gerų finansinių rodiklių siekimas. Įmonė turi nuolat analizuoti besikeičiančią laisvąją rinką, suformuoti ir atitinkamai keisti prekių pasiūlą, sekti konkurentų veiksmus. Taigi kiekvienai, skirtinguose sektoriuose veikiančiai, įmonei tikslinga suformuoti teisingą prekių ar paslaugų formavimo politiką. Formuojant pasiūlą svarbu atsižvelgti į pirkėjų poreikius bei užtikrinti įmonei pakankamą pelną ir stabilią veiklą. Kadangi vartotojų poreikiai, kaip ir pati rinka, nuolat keičiasi, dėl šios priežasties prognozuojant ateitį tenka dažnai atnaujinti pasiūlos proporcijas atsižvelgiant į tuo metu vyraujančias tendencijas.

Mažmeninės prekybos sektoriuje vyrauja intensyvi konkurencinė situacija, o pati konkurencinė aplinka kiekvienoje sferoje yra labai skirtinga. Vienoje aplinkoje pokyčiai įvyksta labai greitai, kitoje lėčiau, todėl analizuojant dėmesys atkreiptinas į kiekvieną atvejį. Dažniausiai įmonės, o ypač mažesnės, neskiria daug dėmesio konkurencingos prekių pasiūlos formavimui, tačiau problema išlieka aktuali ir tarp ilgametę patirtį turinčių įmonių. Dėl žinių ir investicijų stokos susiformuoja netinkamos pasiūlos proporcijos, turinčios neigiamos įtakos tolimesnei įmonės veiklai. Nuosekli ir organizuota įmonės veikla yra lemiamas rodiklis, nurodantis bei apsprendžiantis daugelį tolimesnių veiksmų, nepriklausomai nuo turimos patirties.

Darbo objektas – konkurencingos pasiūlos formavimas prekybos tinkluose, prekiaujančiuose statybinėmis medžiagomis.

Darbo tikslas – ištirti bei įvertinti pagrindinius konkurencingos pasiūlos formavimo veiksmus prekybos tinkluose, prekiaujančiuose statybinėmis medžiagomis.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti konkurencingos pasiūlos tendencijas;

2. Identifikuoti konkurencingos pasiūlos formavimą statybų sektoriuje lemiančius veiksniai;
3. Ištirti konkurencingos pasiūlos formavimo statybų sektoriuje specifiką;
4. Išanalizuoti konkurencingos pasiūlos formavimo modelius;
5. Atlikti UAB Kesko Senukai Lithuania konkurencingos pasiūlos formavimo statybų sektoriuje ekspertinį vertinimą.

Tyrimo metodai:

Mokslinės literatūros sisteminė, loginė, statistinė ir lyginamoji analizė, ekspertinis vertinimas.

1. KONKURENCINGOS PASIŪLOS FORMAVIMO PREKYBOS TINKLO STATYBŲ SEKTORIJE PROBLEMOS ANALIZĖ

1.1 Konkurencingos pasiūlos tendencijos

Pasaulio rinkoje dalyvauja daug žaidėjų. Vyksta nuolatinė kova tarp valstybių ir įmonių dėl geresnės padėties užėmimo. Šias varžybas galima įvardyti konkurencinga kova. Konkurencingumo klausimas yra analizuojamas daugelio autorių, todėl literatūroje sutinkama skirtingų ideologijų bei apibrėžimų. Siekiant geriau suprasti vyraujančią situaciją, analizuoti galima pradėti nuo to, kas yra pati konkurencija. Konkurencija (lot. *concurrentia*) – reiškia „varžymąsi dėl didesnės pelno dalies, dėl rinkų, dėl žaliavų, šaltinių ir t. t.“ Tai yra veiksmas, kurio intensyvumas kinta priklausomai nuo rinkos dalyvių skaičiaus (*Lietuvių kalbos žodynas*).

Konkurencingumo ir konkurencijos sąvokos yra panašios ir dažnai maišomos. Esminis jų skirtumas pasizymi tuo, kad konkurencingumas apima veiksnius, nulemiančius konkurencijos procesą, t. y. kalba apie mokėjimą konkuruoti rinkoje. Konkurencija kalba apie patį varžymosi procesą. Konkurencingumą lemiantys veiksniai, aktualios rinkai pasiūlos formavimas, yra tema, skatinanti įvairiapusę analizę.

Norint sukurti konkurencingą pasiūlą, reikia pradėti nuo trijų pagrindinių dalykų: naudos – kokią pridėtinę vertę vartotojui sukuria prekė, tikslinio kliento – pirkėjo poreikių analizės, konkurencijos – tiesioginių ir netiesioginių konkurentų įvertinimas. Konkurencinis pranašumas yra naudų, suteikiamų tiksliniam klientui, išskyrimas. Tai yra stipriau nei varžymasis (Amadeo, 2018).

Beniušienė ir Svirskienė (2008) konkurencingumą įvardija operatyviu sprendimų radimu ir vykdymu netikėtai susiklosčiusiose situacijose. Konkurencingumas išreiškia aplinkos formavimui daromos įtakos stiprumą. Minėtos autorės pastebėjo, jog valstybių konkurencingumas daugumoje mokslinės literatūros šaltinių įvardijamas, kaip bendrinis interesas, kurio pagrindinis tikslas - gyventojų gyvenimo lygio kėlimas.

Kaip jau buvo minėta, analizuojant konkurencingumo sąvoką, dauguma specialistų sutinka, kad konkurencingumas ir konkurencija yra sudėtingi ir įvairių aspektų turintys reiškiniai. Konkurencingumui įvertinti bei apibrėžti reikia išanalizuoti skirtingų sričių rezultatus. 1 lentelėje pateikta keletas konkurencingumo sampratos apibrėžimų, atspindinčių sąvokos daugiaprasmiškumą.

1 lentelė. Konkurencingumo sąvokos apibrėžimai (sudaryta autorės)

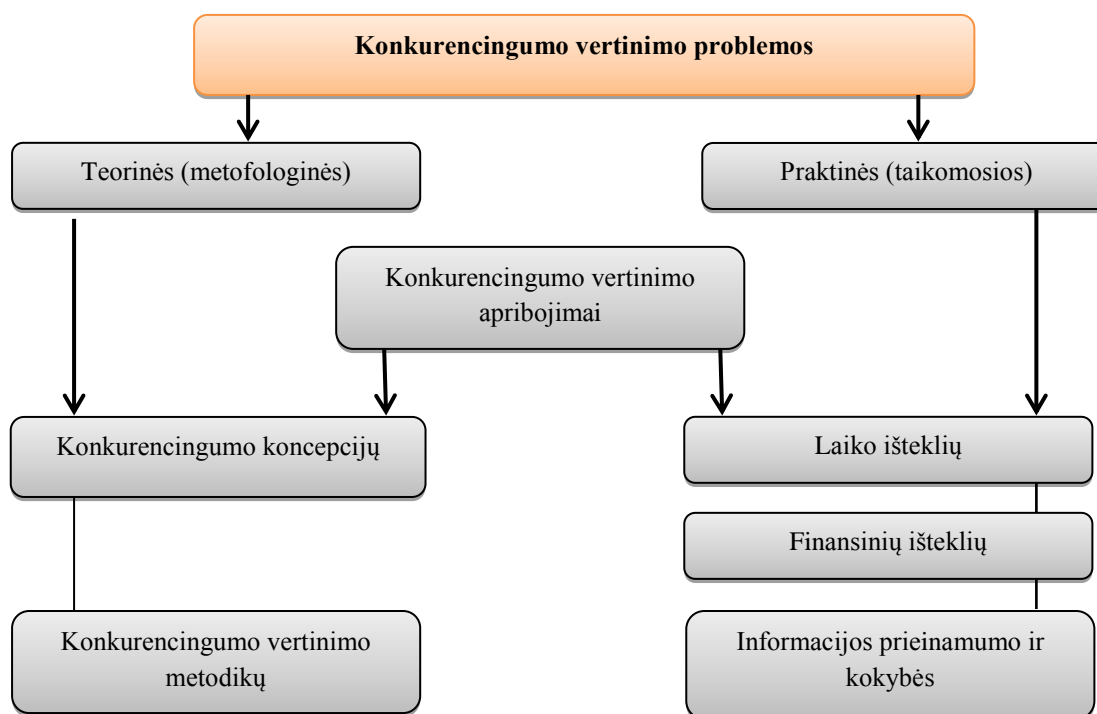
Autorius	Konkretingumo apibrėžimas
Smith, A. (1776) (cit. pagal J. Staskevičienę ir I. Beniušienę, 2009)	Kalbėjo apie konkurenciją, kaip apie laisvą prekybą. Kiekvienas rinkos dalyvis gali įgyti naudos gamyboje specializuodamasis gaminant tas prekes ir paslaugas, kurias gali pagaminti mažiausiomis kainomis. Valstybė turėtų eksportuoti ir importuoti tas prekes ir paslaugas, kurios nešų didžiausią pelną.
Porter, M.E. (1990)	Autorius konkurencingumą įvardija, kaip praeityje atliktų veiksmų rezultatus ateityje. Konkurencingumas pasireiškia geresne padėtimi ir reiškia pasirengimą konkuruoti dėl geresnės padėties ateityje. Pranašumas įgyjamas produkto išskirtinumu ar kaina. Pirkėjui sukuriamas pridėtinė vertė.
Pukelienė, V. ir Sabonienė, A. (2004)	Konkretingumas apibrėžiamas pramonės įmonių šakos lygyje. Apima prekių, pasižyminčių išskirtinėmis savybėmis gamybą. Tokiu būdu įgyjamas konkurencinis pranašumas, leidžiantis lyderiauti tarptautinėje rinkoje.
Aiginger, K. (2006) (cit. pagal J. Šeputienę ir K. Brazauskienę, 2013)	„[...] siūlo konkurencingumą sieti su gerovės kūrimu, įtraukiant tiek rezultato, tiek proceso įvertinimą.“
Beniušienė, I. ir Svirskienė, G. (2008, p. 33)	„Konkretingumas – tai sudėtinga sąvoka, apibūdinanti objekto arba subjekto gebėjimą konkuruoti laiko, vietos arba sąlygų atžvilgiu.“
Altamonte, C. et al. (2012)	Vidinis ar tarptautinis konkurencingumas – tai keitimasis prekėmis, ar paslaugomis, kurių yra gausu šalyje, su kitomis, kuriose jų trūksta.
WEF (Schwab, Sala- i- Martin), (2013)	„Konkretingumas yra institucijų, įstatymų ir faktorių rinkinys, išreiškiantis produktyvumo šalyje lygį.“
Bilbao- Osorio, ir kiti. (2013) (cit. pagal Haines - Young, R., Kretsch C. ir kt., 2013)	„Konkretingumas - institucijų, politikos krypties ir veiksmų rinkinys visoje socialinėje, ekonominėje ir aplinkos srityse. Šis rinkinys ilgainiui padaro verslą, sektorių ar teritoriją produktyviais, tuo pačiu užtikrinant socialinį ir aplinkos tvarumą.“
Siudek, T. & Zawojka, A. (2014)	Konkretingumas įvardijamas kaip klaidinantis terminas, kuris dažnai vartojamas beveik vienodai su kitomis sąvokomis, tokiomis, kaip produktyvumas, inovacijos arba rinkos dalis.
Lasniewski, (2014) (cit. pagal Zelga, K., 2017)	Konkretingumas ir pati konkurencija yra pagrindiniai ekonominio gyvenimo aspektai. Ši svarba ateina iš žodžio „konkuruoti“ ir reiškia „kartu ieškoti“. Tokiu būdu skatina žmonių siekius, leidžia jiems pasiekti aukščiausių rezultatų, taip pat tai yra varančioji technologinių inovacijų ir našumo augimo jėga.
Matuzevičiūtė, K. ir kt. (2015)	„Konkretingumas – dalyvių, veikiančių ekonominėje erdvėje, gebėjimas konkuruoti ir nugalėti konkurencinėje kovoje.“
Szabo, A. (2016)	„Konkretingumas yra įmonės ar institucijos gebėjimas teikti vartotojams didesnę, nei konkurentai, vertę.“

Pateiktos sampratos atskleidžia požiūrių įvairovę bei suteikia galimybę į šį reiškinį pažiūrėti ir įvertinti iš skirtingų perspektyvų. Dauguma autorių iš esmės kalba apie tai, kad konkurencingumas yra rungtyniavimas, kova, siekiant užsibrėžtų tikslų. Idėjų grindimas skirtingais objektais atkreipia dėmesį į įvairius rinkoje veikiančius objektus, susiduriančius su konkurencingumu. Konkurencingumo sampratos apibrėžimai priklauso nuo siekiamų tikslų ir analizės objekto: valstybės, miesto, pramonės šakos, įmonės. Vieni teoretikai konkurencingumą išskiria kaip tai, ko šalyje yra daugiausiai ir gaminant galima gauti didžiausią pelną. Kiti – išskiria inovacijų daromą įtaką. Jos lemia įmonės ar šakos konkurencinį pranašumą. Porter'io teorija laikoma viena iš paskutiniųjų teorijų, kalbančių apie konkurencinę naudą šalims – vadinamąjį „deimanto modelį“, kurio principai bus pristatomi tolimesnėje darbo dalyje. Aptarus konkurencingumo sampratą, vyraujančias tendencijas, rūšis bei

struktūrą, konkurenciją galima apibrėžti kaip įmonių, šalių ar kitų objektų, siekiančių užsibrėžtą tikslą, kovą.

Konkurencingos pasiūlos formavimo uždavinys vis dar išlieka probleminis ir reikalaujantis analizės. Buvo aptartos kelios konkurencingumo sąvokos sampratos, todėl toliau išskiriamos skirtingos konkurencingumo koncepcijos.

Navickas ir Malakauskaitė (2010) analizavo konkurencingumo sudėtingumą ir suklasifikavo konkurencingumo vertinimo problemas. Jie teigė, jog konkurencingumo vertinimas leidžia nustatyti prekių, paslaugų ir veiklos rūšių vystymo formuojamus konkurencinius pranašumus. Šie veiksniai nustato kitus rinkoje veikiančius dalyvius, padeda nuspėti jų veiksmus bei atlaikyti daromą spaudimą. Vertinant konkurencingumą iškyla problemų. Navickas ir Malakauskaitė (2009) 1 paveiksle išskiria pavaizduotas konkurencingumo vertinimo problemas.



1 pav. Konkurencingumo vertinimo problemos ir apribojimai (sudaryta Navicko ir Malakauskaitės, 2009)

Dažį apribojimų (žr. 1 pav.) sudaro vieningos nuomonės apie tai, kas yra konkurencingumas, nebuvimas. Koncepcijų įvairovė trukdo sudaryti konkurencingumo vertinimo sistemą, sugrupuoti kriterijus ir lemia konkurencingumo suvokimo ribotumą. Problematiška yra ir socialinė konkurencingumo reikšmė. Dėl šios priežasties vertinant konkurencingą aplinką susiduriama su teorinių požiūrių gausa bei realiais praktiniais iššūkiais. Iš praktinės (taikomosios) pusės konkurencingumo vertinimo išsamiems tyrimams atlikti reikia daug laiko išteklių. Tokie tyrimai gali užtrukti ne vienerius metus, o tyrimo proceso metu pokyčiai rinkoje ir toliau vyksta. Išsamiems tyrimams atlikti reikia finansinių išteklių, o tai apriboja kaštų atžvilgiu. Informacijos prieinamumo apribojimai pasireiškia tuo, jog analizei atlikti reikalinga informacija tampa pasiekiamą tik po kurio

laiko. Dėl šių priežasčių operatyviai atlikti tyrimą gali būti neįmanoma. Apibendrinant galima sakyti, kad konkurencingumo vertinimo formavimas yra reiklus laiko finansinių ir darbo išteklių atžvilgiu.

Produktas atlieka svarbų vaidmenį analizuojant konkurencingumą. Barkauskienė ir Barkauskas (2012) kalbėjo apie veiksnius, lemiančius produkto pasirinkimą. Pasak autorių, pirkėjai apsisprendžia pirkti prekes ar paslaugas dėl vertybių, pomėgių, kainos ir pajamų įtakos.

Bezavada ir Pauwels'as (2013) išskyrė vykdomų akcijų efektyvumą ir didesnės prekių pasiūlos įtaką konkurencingos pasiūlos formavimui. Tokie veiksmai, kaip akcijų konkurencingoms kainoms palaikyti organizavimas, yra veiksmingi siekiant išlaikyti padėtį rinkoje.

Lamberton'as ir Diehl'as (2013) kalbėdami apie asortimento teikiamą naudą išskyrė: atributus vartotojams ir mažmeninės prekybos rezultatus. Prekių išstatymas lentynose yra labai svarbus pirkėjo priimamiems sprendimams.

Autorių pateiktos įvairios konkurencingos pasiūlos formavimo paaiškinimo prielaidos parodo, jog svarbų vaidmenį vaidina prekių pasiūlos formavimo valdymas. Prekių ar paslaugų kokybės gerinimas užtikrina didesnę konkurencinį pranašumą. Priimti sprendimai ir rezultatų stebėjimas parodo, ar reikia koreguoti daromus sprendimus. Nuolatinė konkurencija lemia, kad įmonės ne visada priima tinkamiausius sprendimus, dažnai klysta, tačiau dėl šios priežasties atsiranda galimų naujų tyrimo kelių.

1.2 Mažmeninės prekybos konkurencingos pasiūlos formavimo modelių įvairovė

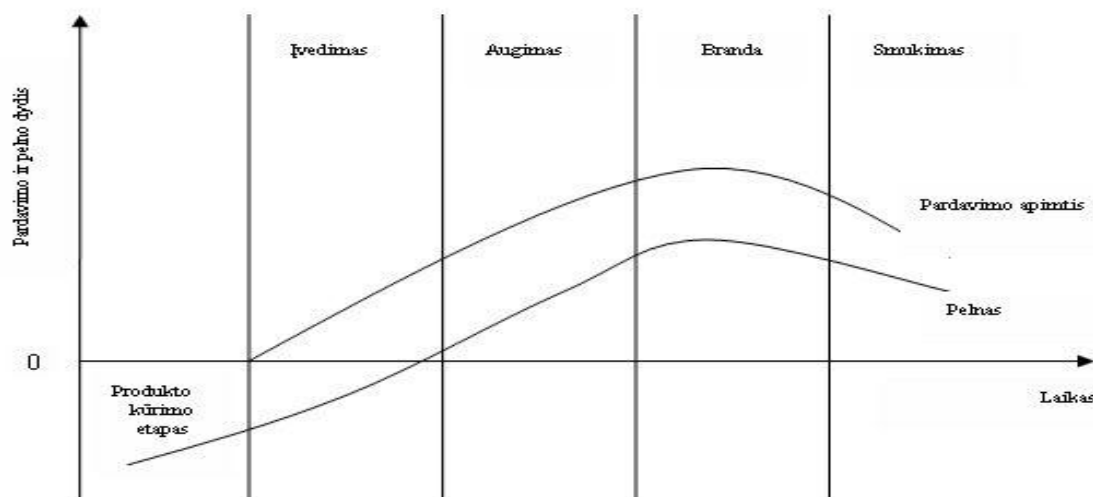
Formuojant konkurencingą pasiūlą įmonė plėtoja savo strategiją vadovaudamasi modeliu, kurį susikuria pati ar adaptuoja pagal savo poreikius jau esantį. Mažmeninėje prekyboje prekių asortimentas bei prekybos krypties pasirinkimas yra esminiai dalykai, lemiantys vykdomus konkurencingos pasiūlos formavimo veiksmus. Prekių ar paslaugų asortimento formavimas yra vienas iš konkurencingos pasiūlos formavimo modelių tipų. Dėl nuolat kintančios prekių pasiūlos, tai yra nepertraukiamai vykstantis procesas. Pradėta vykdyti produktų analizė apėmė segmentavimą, produkto gyvavimo ciklą, vartotojų elgseną, jų lojalumą ir kitus veiksnius. Sugretintos vartotojų poreikių bei prekių asortimento analizės padeda suformuoti konkurencingos pasiūlos formavimo modelį.

Mažmeninėje prekyboje vykstančius procesus lemia asortimente esančios prekės Prekių gyvenimą apibūdina prekės gyvavimo ciklas. Ši linija apima nuo pačios gamybos proceso pradžios iki produkto išėjimo iš rinkos. Prekės gyvavimo stadijų analizė nustato strateginius tikslus ir ar yra maksimaliai išnaudojami visi turimi šaltiniai. Analizės procesas susideda iš segmentavimo, produkto suvokimo proceso ir klientų elgesio. Produkto analizė nurodo, ką gaminiuose reikia tobulinti, padeda įvertinti ar prekę dar tikslinga gaminti (Flesher ir Bensoussan, 2007).

Prie tikslingos produkto analizės prisideda ir minėta produkto linijos analizė. Norint ją atlikti, svarbu atkreipti dėmesį į esminius įtaką darančius veiksnius:

- Produkto rinkos segmentavimas – šis segmentavimas gali būti išskiriamas į: susijusį su klientu ir susijusį su produktu. Produktai tampa konkurencingais, jeigu jie patenka į rinkos segmentą, teikiantį prioritetą tam tikroms gaminio savybėms, pavyzdžiui, mėtų skonio dantų pasta yra konkurencinga kitoms pastoms esančiom rinkoje, tuo tarpu soda taptų konkurentu tik tokiu atveju, jeigu patektų šalia prekių, kurios nėra ekologiškos.
- Pozicionavimas – svarbu kaip klientai save sieja su gaminiu ir kaip jų vaizdinys siejasi su kitais besivaržančiais prekiniais ženklais. Gero pozicionavimo esmė – naudų, kurias klientas tikisi gauti išryškėjimas.
- Kainų lyderystė – stengiamasi parduoti kuo daugiau produktų mažesnėmis kainomis.
- Diferenciacija – išskiriamos geriausios prekės savybės. Kai kurie gamintojai tiekia tokias prekes, kurios patenkintų tik nišinius vartotojų poreikius.
- Kainos fokusas – žemos kainos strategija, kuri siekia konkrečiai pirkėjų grupei prekes parduoti žemesne kaina.
- Diferenciacijos fokusas – strategija paremta konkurenciniu pranašumu siūlant tiksliniams klientams kažką, su kuo jie jaučiasi glaudžiai susiję (Flesher, Bensoussan, 2007).

Produkto gyvavimo ciklą ir stadijas (žr. 2 pav.) Kuvykaitė (2001, p. 153) įvardija kaip „[...] laikotarpį nuo prekės idėjos gimimo, realizacijos iki produkto pasitraukimo iš rinkos.“



2 pav. Prekės gyvavimo stadijos (šaltinis: Bovee ir Thill, 1992, p. 536)

Prekės gyvavimo ciklo analizė apžvelgia produktą jo paties gyvavimo linijoje. Gaminius leidžia palyginti su kitų firmų produktais. Prekės gyvavimo ciklas skirstomas į keturias stadijas: **įvedimas**, **augimas**, **branda** ir **smukimas**. Pirmosios fazės etapas prasideda nuo inovacijos. Šioje fazėje produktas yra pristatomas rinkai, jo pardavimai yra minimalūs. Susipažįstama su naujojo produkto

savybėmis. Įvedimo etapas yra rizikingiausias, kadangi atskleidžia, ar prekę toliau pardavinėti rinkoje. Antrojoje fazėje produkto pardavimai labai išauga. Užimama vis didesnė konkurencinė pozicija. Pradedama masinė rinkodara ir gamyba. Sumažėja neracionalių produkto įvedimo į rinką kaštų. Šioje fazėje iškyla pavojus, kad rinkoje atsirandantys nauji konkurentai gali pasiūlyti panašius produktus. Trečioje fazėje produkto branda atsispindinti nebeaugančiuose pardavimuose. Produkto gyvavimo ciklas vis labiau juda link paskutiniosios stadijos. Ketvirtoje, vėlyvojoje fazėje, seka pardavimų sumažėjimas. Rinkoje atsiradusios kitos prekės išstumia produktą iš gamybos bei pirmaujančių pozicijų. Galiausiai produkto gamyba dėl nebetenkinančių rezultatų yra sustabdoma (Pranulis, 2008).

Pagal Vijeikį (2003) prekės gyvavimo ciklas priklauso nuo to, „kokia vartotojų kategorija įsigyja ir vartoja prekę“ (p. 41). Gero prekės pozicionavimo požiūris yra visų vartotojo poreikių patenkinimas. Prekės gyvavimo ciklo modelis naudingas tuo, kad leidžia stebėti prekės pozicijos pokyčius rinkoje. Tačiau išlieka rizika, kad iki galo neįvertinus visų aplinkos galimybių, galima per greitai atsisakyti vieno ar kito produkto gamybos. Kita kylanti grėsmė yra susifokusavimas į produkto tobulinimą, taip pamiršus kliento poreikius bei tyrimą, kaip tie tobulinimai veikia pirkėjo apsisprendimą pirkti.

Analizuojant ir formuojant konkurencingumo modelius, reikšmingą vaidmenį vaidina vartotojų poreikiai ir prekių paklausa rinkoje. Autoriai, pavyzdžiui, Kotler'is, Saunders'as, Wong ir kt., (2003) kalbėję apie prekių liniją, sąsają tarp jų, išskiria kaip pagrindinį bruožą. Prekių linijos samprata yra stipriai susijusi su prekių pasiūlos proporcijomis. Lamb'as, Hair ir McDaniel'is (2004) pabrėžia, kad kartais prekių linija ir prekių pasiūlos proporcijos turi tuos pačius strateginius elementus. Dėl šios priežasties įmonėms norint padidinti pardavimus, reikia prekes sugrupuoti į kelias linijas, o ne apsiriboti viena ar dvejomis.

Flesher'is ir Bensoussan (2007) išskiria du produkto segmentavimo tipus:

- **susietas su klientu** – esanti rinkoje prekę pakeičiama kita palankia klientui. Prekės yra panašios, atliekančios lygiagrečias funkcijas, pavyzdžiui, tapetų klįjus gali pakeisti namų gamybos klįjai (vanduo sumaišytas su krakmolu). Šiuo atveju konkurencinė aplinka, atsižvelgiant į vartotojų poreikius, yra segmentuojama pagal jų vertybes ir savęs vaizdavimą aplinkoje. Pavyzdžio atveju, perkamiems klįjams iškyla alternatyvi grėsmė, kadangi analogą galima pasigaminti namų sąlygomis;
- **susietas su produktu** – apima specialias ir išskirtines produkto savybes, tai kaip produktas yra vartojamas ir pan.

Minėti autoriai Flesher'is ir Bensoussan (2007) kalba apie verslo ir konkurencinės analizės taikymo metodus, vienas iš jų yra laimėjimo / pralaimėjimo. Šis analizės metodas padeda geriau įsisavinti konkurentų veiklą, pateikia informaciją apie įmonę bei konkurentus. Metodas reikalauja surinkti duomenis iš klientų, ar potencialių klientų, apie tai, kodėl vieni rinkoje visada laimi, o kiti

pralaimi. Analizė padeda lengviau nustatyti, kas lėmė, jog pirkėjas nepasirinko konkurento prekių. Tokioje konkurencingoje kovoje vieni pralaimi, o kiti laimi.

Kitas aspektas, pagal kurį gali būti sudaroma konkurencingos pasiūlos formavimo strategija yra prekės kaina. Prekių kainą nustato rinkoje vyraujanti analogiškų prekių paklausa. Ekonomika yra veikiamą trijų pagrindinių rodiklių: pelno, konkurencijos ir kainų sistemos. Kainų sistema ir išsamesnė jos analizė nustato, kokių prekių reikia klientui. Kaina yra vienas iš esminių aspektų, skatinančių klientą pasirinkti prekę, taip pat kainodaros sistema nurodo kokią strategiją vysto įmonė: būti kainų lydere, užimti kuo didesnę rinkos dalį ir t.t. Anot Bagdonienės ir Hopenienės (2005) kaina „[...] išreiškia prekės ar paslaugos piniginę vertę. Ši vertė parodo, kaip bendrai prekė vertinama rinkoje. Dalis vartotojų yra linkę aukštesnę kainą priimti kaip geresnės kokybės garantiją.“ (p. 45)

Reikšmingą vaidmenį vaidina kliento prekės matymas bendrame rinkos vaizde. Pasiūlai didėjant vartotojo poreikiai taip pat proporcingai išauga. Vertė paremtoje kainodaroje dėl šios priežasties į pirmą vietą iškeliamas supratimas, kaip vartotojas vertina produktą, kadangi pagal tai modifikuojamas senasis produktas. Nustatant kainą įmonė turi įvertinti: kokią vertę ji sukurs vartotojui ir kaip ta sukurta vertė bus vartotojo suvokiama. Šios dvi reikšmės yra visai skirtingos. Taigi kainodaros procese vertė gali būti traktuojama dvejopai, t.y. vartotojo suvokiama ir pačiam vartotojui sukuriama vertė.

Konkurencingos pasiūlos formavimui mažmeninėje prekyboje įtakos turi daugelis aplinkos veiksnių: rinkos tendencijos, besikeičiantys vartotojų poreikiai, ekonominė situacija ir kt. Šie veiksniai gali būti, kaip pagrindas, kuriuo remiantis formuojami įmonėse veikiantys konkurencingos pasiūlos formavimo modeliai. Veiksnių įvairovė lemia skirtingų modelių taikymą. Kitoje darbo dalyje bus analizuojamas pasiūlos statybų sektoriuje formavimas.

1.3 Konkurencingos pasiūlos formavimo statybų sektoriuje specifika

Pasiūlos formavimo specifika priklauso nuo prekių grupės (kategorijos), kuriai ji yra taikoma. Šiame darbe siekiama išanalizuoti mažmeninės prekybos statybų sektoriaus veiklą, pokyčius rinkoje ir konkurencingos pasiūlos formavimą. Statybų sektoriui galima priskirti 2 lentelėje pateiktas pagrindines prekių grupes.

2 lentelė. Mažmeninės prekybos tinklo, statybų sektoriaus pagrindinės prekių grupės (sudaryta autorės)

Šaka	Prekių grupė
Statybinės medžiagos	Apdailos medžiagos (plytelės, tapetai, parketlentės, grindų apdailos prekės)
	Izoliacinės medžiagos
	Elektros instaliacija
	Statybos prekės
	Birios statybinės medžiagos
	Durų, langų furnitūra

Mažmeninės prekybos tinklai gali būti specializuoti, ar prekiauti įvairiomis prekėmis. Kiekvienam prekybos objektui yra keliami skirtingi reikalavimai bei lūkesčiai. Prekybos tinklai, prekiaujantys statybinėmis medžiagomis, turi užtikrinti aplinką, kurioje sandėliuojamos prekės neprarasų savo savybių ir kokybinių rodiklių. Statybinėms medžiagoms saugoti turi būti palaikoma speciali aplinkos temperatūra, atitinkamas drėgnumas, erdvios patalpos ir pan. Tokiems specifiniams sandėliams įrengti pasitelkiama profesionalų pagalba.

Statybų sektoriaus plėtra yra intensyvi, kadangi statybų tempai Lietuvoje išlaiko panašiai stabilius augimo tempus. Didėjant statybų tempams, nuperkamos statybinės medžiagos didina pelną visame mažmeninės prekybos statybų sektoriuje. Statomi ne tik nauji namai, tačiau renovuojami senesni.

Žemiau pateiktoje 3 lentelėje pagal Lietuvos statistikos departamento (LSD, 2018) duomenis matyti, kad vien 2017 m. Lietuvoje buvo pabaigti statyti 7 175 gyvenamieji namai, daugiausia individualūs gyvenamieji, ne daugiabučiai. Tai reiškia, kad nekilnojamojo turto statybų rinkoje vyrauja svyravimai, tačiau namai vis dar yra statomi.

3 lentelė. Metiniai baigtų statyti naujų gyvenamųjų pastatų duomenys (sudaryta autorės pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Gyvenamieji pastatai	Metai	
	2016	2017
Baigti statyti gyvenamieji ir negyvenamieji pastatai	7 651	7 175
Gyvenamųjų pastatų dalis (%)	92,20 %	89,50 %
Išduoti leidimai statyti	8 081	7 412

Konkurencijai, vyraujančiai statybų sektoriuje, įtakos turi statybinių medžiagų kaina. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad kainų pokyčiams didžiausią įtaką daro darbo užmokesčio pokytis. LSD (2017) duomenimis palyginus 2017 m. liepos mėn. su rugpjūčio mėn. ,, [...] statybos elementų sąnaudų kainos sumažėjo 0,2 %. Didžiausią įtaką kainų pokyčiui turėjo 0,9 %. sumažėjęs darbo užmokestis. Statybinių medžiagų ir galutinių gaminių kainų pokytis per mėnesį buvo artimas nuliui, kadangi vienu statybinių medžiagų ir gaminių kainų didėjimas atsvėrė kitų sumažėjimą. Pabrango šios statybinių medžiagų ir gaminių pramonės šakos: apdailos medžiagos – 0,8 %, metalo gaminiai – 0,6 %, tačiau atpigo vamzdžiai – 0,4 %, elektrotechninės medžiagos – 0,3 %, izoliacinės medžiagos bei betonai ir mišiniai – po 0,2 %. Tokie kainų pokyčiai veikia beveik visas tokio tipo prekes prekiaujančias statybų sektoriuje įmones.“

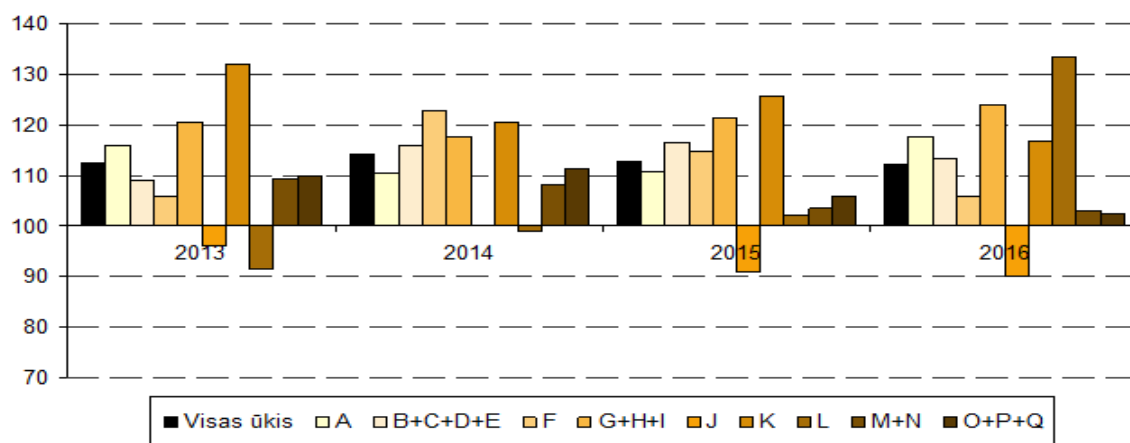
4 lentelėje pateikti duomenys apie statybinių kainų pokytį. Per metus (lyginami 2016 m. rugpjūčio mėn. - 2017 m. rugpjūčio mėn. duomenys) ,, [...] statybinių medžiagų sąnaudų kainos didėjo 3,3 %. Tai lėmė 10 % darbo užmokesčio augimas ir 1,4 % mašinų ir mechanizmų darbo valandos kainų bei 0,9 % statybinių medžiagų ir gaminių kainų padidėjimas“ (LSD, 2017). Per metus

gyvenamųjų namų statyba pabrango 4,5 %, o pastatų remontas 4,7 %. Brangstant statybinėms medžiagoms, išauga statomų namų kaštai (LSD, 2017).

4 lentelė. Įtaka bendram kainų pokyčiui per mėnesį (2017 m. rugpjūčio mėn., palyginti su liepos mėn.) pagal pagrindinių statybos sąnaudų elementų grupes. (sudaryta autorės pagal LSD, 2017)

Statybos sąnaudų elementų grupės	Kainų padidėjimas, sumažėjimas (-), %	Įtaka, proc. punktais
Medžiagos ir gaminiai	0,02	0,012
Mašinų ir mechanizmų darbas	0,1	0,004
Darbo užmokestis	-0,9	-0,247

Palyginus 2016 m. ir 2017 m. duomenis, matomas statomų namų sumažėjimas, nes brangsta gyvenamųjų namų statyba. Statybos šakos darbo našumui įtakos turi bendrasis šalies darbo našumas. 3 paveiksle vaizduojami darbo našumo pokyčiai šalyje.



3 pav. Šalies ūkio darbo našumo indeksai (šaltinis: LSD, 2017)

Pagal LSD (2017) duomenis (žr. 3 pav.) pateikta šalies ūkio darbo našumo dinamika. Šiame paveiksle žymima: A – žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė; B+C+D+E – dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas, vandens tiekimas, nuotekų valymas, atliekų tvarkymas ir regeneravimas; **F – statyba**; G+H+I – didmeninė ir mažmeninė prekyba; variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas, apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla; J – informacija ir ryšiai; K – finansinė ir draudimo veikla; L – nekilnojamojo turto operacijos; M+N – profesinė, mokslinė ir techninė veikla, administracinė ir aptarnavimo veikla; O+P+Q – viešasis valdymas ir gynyba; privalomasis socialinis draudimas, švietimas, žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas. Darbo našumo pokyčiai matomi nekilnojamojo turto šakoje. 2016 m. didžiausias darbo našumas buvo pasiektas nekilnojamojo turto įmonėse ir sudarė 35 EUR per visą faktiškai išdirbtą valandą. Mažas darbo našumas buvo meninės, pramoginės ir poilsio organizavimo veiklos, namų ūkio reikmenų remonto ir kitų paslaugų (7,5 EUR), viešojo valdymo ir gynybos, švietimo, žmonių sveikatos priežiūros ir socialinio darbo (9 EUR) įmonėse. Darbo našumas statybų sektoriuje yra vienas mažesnių 11,3 EUR (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Bendroji pridėtinė vertė, sukurta per vieną faktiškai dirbtą valandą (eur/val) (šaltinis: LSD, 2017)

	2012	2013	2014	2015	2016
Visas ūkis	12,7	13,3	13,7	13,6	13,6
Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė (A)	6,3	6,1	5,6	5,6	5,6
Pramonė (B, C, D, E)	16,8	16,8	17,7	17,3	16,5
Apdirbamoji gamyba (C)	16,1	16,1	16,8	16,9	16,0
Statyba (F)	10,1	10,7	12,6	11,9	11,3
Didmeninė ir mažmeninė prekyba; transportas; apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla (G, H, I)	14,8	15,6	15,5	15,5	15,5
Informacija ir ryšiai (J)	17,1	22,6	23,4	23,4	24,0
Finansinė ir draudimo veikla (K)	19,5	22,3	19,8	21,4	20,8
Nekilnojamojo turto operacijos (L)	28,7	27,9	30,9	34,9	35,0
Profesinė, mokslinė techninė veikla; administracinė ir aptarnavimo veikla (M, N)	10,7	11,1	11,4	11,6	11,7
Viešasis valdymas ir gynyba; švietimas; žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas (O, P, Q)	8,3	8,7	9,1	9,0	9,0
Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla, namų ūkio reikmenų remontas ir kitos paslaugos (R, S, T)	5,9	6,5	7,1	7,6	7,5

5 lentelėje matoma, kad darbo našumas statybų srityje buvo mažesnis nei vidurkis. Tam įtakos turi bendrasis darbo našumo lygio šalyje mažėjimas. Bendrai žvelgiant darbo našumo rodiklio svyravimai statybų sektoriuje nėra dideli.

Visoms statybų sektoriuje veikiančioms įmonėms yra taikomi tam tikri kokybės standartai. Prekės turi atitikti CE kokybės rodiklius, tai standartai taikomi prekėms, kuriomis prekiaujama Europos ekonominėje erdvėje. Statybinių medžiagų sektoriuje gerą kokybę garantuoja KOMO sertifikatai. Šie sertifikatai atlieka statybinių medžiagų kokybės kontrolę bei užtikrina aukštą kokybę ir patikimumą. Tikrinama ar prekės atitinka nustatytus normatyvinius ir teisinius aktus.

Įvairių šalių ekonomistai tyrė cikliško pobūdį ir trukmę, norėdami prognozuoti ūkinės veiklos apimtį ir bendrąją paklausą. Barras'as ir Ferguson'as (1985) savo darbuose pateikė teorinį statybos cikliško modelį. Pavyzdžiui, mokslininkai teigia, kad gyvenamosios statybos ciklas priklauso nuo gimstamumo ciklo. Vaikai užauga per 18–20 metų, palieka savo tėvų namus ir pradeda atskirą gyvenimą – statosi būstus. Todėl statybos vykdomos taip pačiai cikliškai. Rinkoje išaugus paklausai ir gerėjant žmonių pragyvenimo sąlygoms statybų darbai suintensyvėja. Statybų cikliško laikotarpis yra 9 metai. Jį lemia investicijų ir vartotojų rinkos veiksmi.

Anot Jakučio, Kazlovo ir Kvartūro (2007), pagrindiniai veiksniai darantys įtaką statybų sektoriaus plėtrai yra „gyventojų amžiaus struktūra, vedybų skaičius, namų ūkių formavimas ir kt. Šių

socialinių veiksnių kryptys kartu su tokiais veiksniais, kaip nedarbo lygis, pajamų paskirstymas, palūkanų norma, statybos kainos ir kt., daro įtaką būsto paklausai“ (p. 24).

Jakutis (2007) pateikia statybų šakos veiklos ciklą nurodanti, kodėl vyksta svyravimai statybų sektoriuje. Bendrosios veiklos ciklas susideda iš šių fazių:

- nuosmukis – šiame etape staigiai krenta paklausa, dėl kurios mažėja gaminamos produkcijos apimtys, didėja nedarbas;
- atstatymas – padidėjusi prekių paklausa lemia didėjančią gamybą bei nedarbo mažėjimą;
- pakilimas – paklausa viršija pasiūlą, prasideda perteklinė gamyba, yra visiškas žmonių užimtumas, atsiranda kainų kilimas;
- nuosmukis – pakilimas baigiasi. Dėl mažėjančios paklausos mažinamos gamybos apimtys, atsiranda nedarbas. Ilgainiui vis mažėjant paklausai prasideda nuosmukis.

Jakutis ir kt. (2007) išskyrė šiuos statybų apimčių pokytį lemiančius veiksnius:

- „Gyvenamosios statybos apimtys auga didėjant įvairių veiklos rūšių įmonių pelnui, kartu paskutinėje statybos ciklo fazėje didėja ir biurų bei parduotuvių statybos apimtys;
- spontaniški, nereguliarūs, atsitiktiniai įvykiai taip pat daro įtaką statybos veiklos apimčių augimui ar mažėjimui;
- gyventojų skaičiaus pokyčiai skatina gyvenamąją statybą, pavyzdžiui, kai gyventojai migruoja iš kaimo vietovių į miestus, tikėdamiesi rasti darbo;
- gyventojų amžiaus, vedybų skaičius, namų ūkių formavimasis ir kt. Šių socialinių veiksnių plėtros kryptys kartu su tokiais veiksniais, kaip nedarbo lygis, pajamų pasiskirstymas, palūkanų norma, statybos kainos ir kt., daro įtaką būsto paklausai. Naujos technologijos gali skatinti specifinių pramonės sektorių veiklą, o tai turi įtakos naujų darbo vietų atsiradimui kituose ekonomikos sektoriuose, pavyzdžiui, statyboje.“ (p. 24)

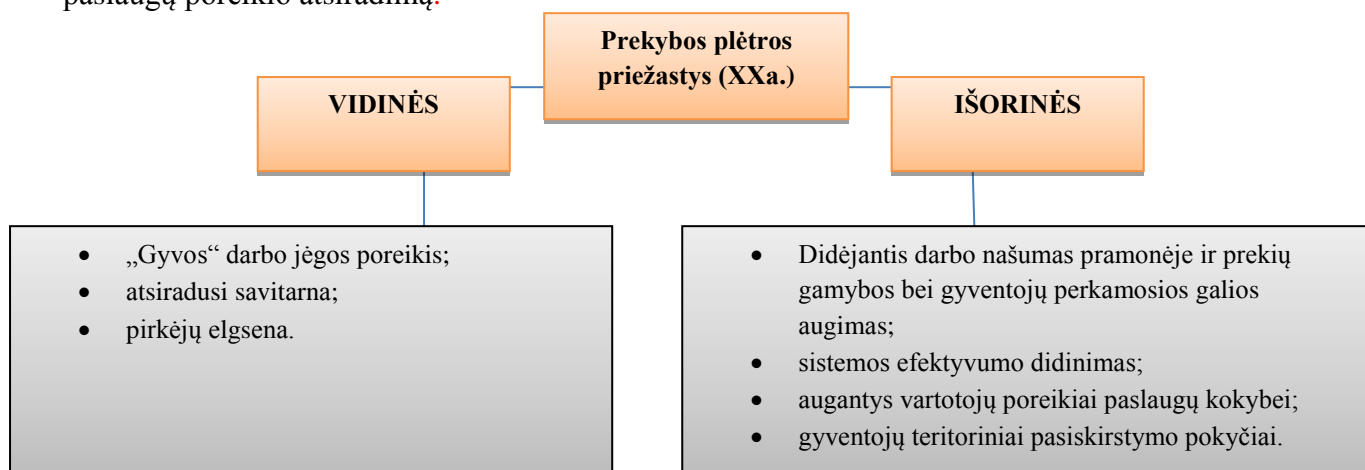
Konkurencingos pasiūlos formavimo specifikos gali būti pritaikytos bendrai visoms ūkio šakoms, tačiau kalbant apie konkrečius sektorius atsiranda neaiškumų. Besikeičianti situacija šalies viduje lemia pokyčius sektoriuje. Šie pokyčiai turi įtakos mažmeninės prekybos tinklų, prekiaujančių statybinėmis medžiagomis, prekybos rezultatams.

2. KONKURENCINGOS PASIŪLOS FORMAVIMO PREKYBOS TINKLO STATYBŲ SEKTORIUJE TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1 Mažmeninės prekybos tinklo samprata

Prekybos santykių pradžia galima laikyti natūrinių mainų pradžia. Iki tol kol nebuvo atsiradusi piniginė sistema, žmonės keitėsi prekėmis tarpusavyje. Mainai įprastai vykdavo kasdienio naudojimo prekėmis ar maisto produktais. Atsiradus pinigų sistemai žmonės pradėjo kurti verslus, prekės tapo įkainojamos. Anot Pajuodžio (2005) „didelės reikšmės prekybos raidai turėjo pramonės revoliucija. Išaugo ir masinį pobūdį ėgavo prekių gamyba, labai padaugėjo miesto gyventojų, padidėjo jų perkamoji galia, o kartu ir prekių paklausa“ (p. 27). Atsirado mažmeninės prekybos įmonių, prasidėjo prekiaujamų prekių specializacija. Parduotuvės pradėjo skirstymąsi pagal kainų lygius.

Pajuodis (2005) išskiria 4 paveiksle nurodytas vidines ir išorines priežastis, lėmusias prekybos paslaugų poreikio atsiradimą.



4 pav. Prekybos poreikio didėjimo priežastys (sudaryta pagal Pajuodį, 2005)

XXI a. pastebima, kad vis daugiau žmonių darbo jėgos yra pakeičiama technologijomis. Plečiamas elektroninės prekybos sektorius išstumia tradicinius mažmeninės prekybos kanalus. Vis labiau populiarėja apsipirkimas internetu. Vizbarienė „Verslo žiniuose“ (2017) teigia, jog 2017 m. pirmojo ketvirčio duomenimis Lietuvoje internetu kasdien apsiperka apie 9 % gyventojų. Dažniausiai internetu įsigyjamos aprangos, buitinės technikos ir maisto prekės. Statybines medžiagas pirkėjai įsigyti renkasi prekybos vietose.

Lietuvoje mažmeninės prekybos raidai, kaip teigia Bražukienė ir Užomeckaitė (2013) „[...] įtakos turėjo ekonominiai ir socialiniai išorės bei vidaus veiksniai. Nors mažmeninę prekybą, kaip ir kitus ekonomikos sektorius, paveikė ekonomikos krizė, tačiau nuo 2010 m. šiame sektoriuje pastebimos teigiamos tendencijos“ (p. 58). Prasidėjusi pasaulinė ekonominė krizė labai paveikė visus prekybos sektorius. Įmonėms prireikė kelių metų atsigauti. Mažmeninės prekybos sektorius sparčiai

plečiasi ir kinta. Mažmeninės prekybos sektoriuje parduodamos prekės yra orientuotos į kasdienių ir kuo platesnių kliento poreikių tenkinimą. Mažmeninės prekybos tinklas vykdo svarbų vaidmenį, kadangi tai yra viena iš pagrindinių grandžių, kurios dėka prekės patenka galutiniam vartotojui.

Anot Pajuodžio (2005, p. 32) šiuolaikinio vartotojo poreikiai pasireiškia saviraiška ir individualizmu. Žmogų supa daug informacijos, todėl vartotojas tampa kritiškas, nėra ištikimas prekiniam ženkliams. Vartotojas pamėgtai prekei gali nesunkiai rasti alternatyvų. Pajuodis (2005) prekybą supranta, kaip „ūkinę veiklą, susijusią su prekių pardavimu ir pirkimu. Funkcine prasme, tai ūkinė veikla, pasireiškianti tam tikros ekonominės funkcijos (prekių mainų) vykdymu, nepriklausomai nuo to, kas ją vykdo (prekių gamintojas ar tarpininkas)“ (p.16).

Mokslinėje literatūroje galima rasti skirtingų mažmeninės prekybos tinklo sąvokos apibrėžimų. 6 lentelėje pateikiamos autorių prekybos tinklo sampratos. Ši sąvoka yra įvardijama, kaip struktūra paremta nuosavybės teisėmis, t.y. prekybos objektų priklausomybė tam tikram savininkui. Kiti autoriai prekybą tinklą įvardija, kaip tam tikroje aplinkoje veikiančių ir tarpusavyje sąveikaujančių prekybos objektų ryšius. Literatūroje ši sąvoka apibūdinama funkcine ir institucine prasmėmis (žr. 6 lentelę). Apibrėžimų įvairovė parodo, kaip ši sąvoka gali būti nagrinėjama ir suvokiama įvairiame kontekste bei lygmenyse.

6 lentelė. Prekybos tinklo sampratos (sudaryta autorės)

Autoriai	Prekybos tinklo samprata
Čaplikas, V. (1998)	Prekybos tinklas, tai teritorinė geografinė sistema, kurioje veikiančios geografiniai objektai, veikia nuosavybės ryšių tarp jų principu.
Kotler, P., Achrol, R.S (1999)	Prekybos tinklą įvardija kaip „korporacinį tinklą, turintį vieną ar kelis savininkus. Tokie tinklai vykdo bendrą prekių pirkimą, pateikia panašų asortimentą.“ Šie tinklai pirkdami dideliais kiekiais dažniausiai gauna nuolaidų iš didmeninkų ar gamintojų.
Prekybos tinklo samprata (pagal A. Pajuodį, 2005)	Prekybos tinklo samprata: <u>Funcinė prasme</u> – ūkinė veikla, pasireiškianti tam tikros ekonominės funkcijos vykdymu. Prekės gali būti gaminamos, arba tiekiamos galutiniams vartotojams. <u>Institucinė prasme</u> - įmonės, kurios užsiima prekių pardavimu galutiniams vartotojams.
Bueno, B.J. (2013)	Mažmeninė prekyba yra prekių ar paslaugų pardavimas galutiniam klientui. Mažmeninė prekyba, tai procesas, kurio metu mažmeninkai supranta jų prekių ir paslaugų paklausą. Mažmeninkai naudojami skirtingomis strategijomis savo prekėms ir paslaugoms parduoti.
Pahwa, A. (2018)	Prekybos tinklas - mažmeninkų, taip pat prekės ženklo, skirtų klientams reklamuoti produktus, siekiant mažinti informuotumą, susidomėjimą ir pardavimą, įvairovė.
Enciklopedija ekonomistams (www.grandars.ru)	„Mažmeninės prekybos tinklas veiksmingas, kai jo apimamas parduotuvių kiekis yra ne mažesnis nei 20. Pagrindiniai mažmeninės prekybos tinklo ypatumai: <ul style="list-style-type: none"> • Parduotuvių koncentracijos; • centralizuotas prekių pirkimas; • moderni prekybos tinklo įranga. Visi šie veiksniai didina konkurenciją prekyboje.

Mažmeninės prekybos tinklas siekia patenkinti kuo daugiau vartotojų poreikių. Prekybos tinklai tarpininkauja tarp gamintojo, tiekėjo ir galutinio gavėjo (pirkėjo). Pasiūlai didėjant vartotojams tampa vis sudėtingiau išsirinkti reikiamą prekę. Dėl šios priežasties auga jų poreikiai. Gerėja ne tik asortimento kokybė, bet ir bendra valstybių gerovė. Anot Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto pirmininko Sepi'o (2009), mažmeninės prekybos augimas turi teigiamą įtaką visai bendrai Europos ekonomikai. Tam, kad pasiektų geresnių rezultatų, dauguma įmonių tapo inovatyvesnėmis, konkurencingesnėmis ir toliau tobulina savo verslo modelius.

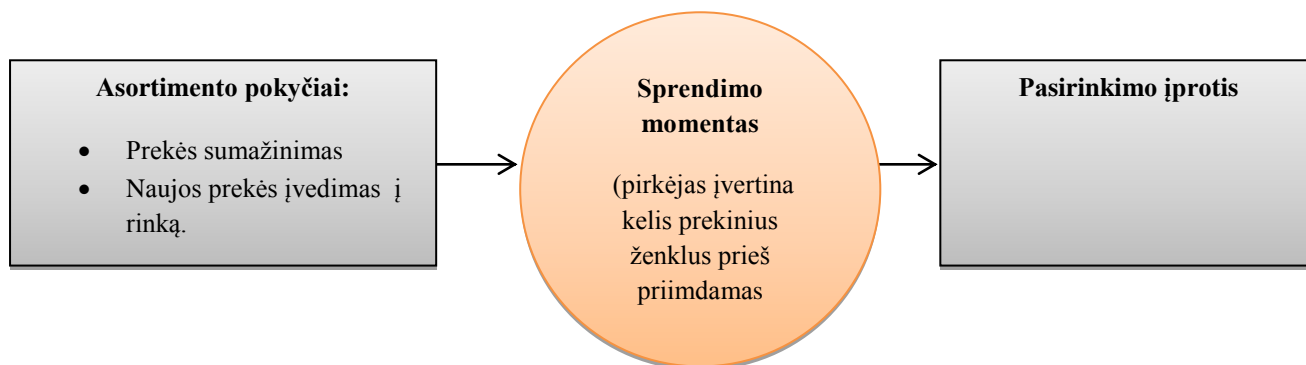
Dažniausiai mažmeninės prekybos rinkoje vyrauja keli pagrindiniai gigantai užimantys beveik visą rinką. Įprastai kiekvienoje specifinėje rinkoje vyrauja kelios (3 ar 4) didžiausios įmonės, kurios tarpusavyje dalinasi užimamomis pozicijomis. Vizbarienė „Verslo žiniuose“ (2017) teigia, jog didžiausias mažmeninės prekybos sektoriaus lyderis yra UAB Maxima, toliau rinką dalijasi UAB Palink bei UAB Norfos mažmena prekybos tinklai. Šie prekybos tinklai turi plačiai išvystytą parduotuvių tinklą. Konkurencinis pranašumas privalo būti toks, kad jį būtų galima išlaikyti kuo ilgiau.

Burinskienė ir Daškevič (2012) išskiria esminius mažmeninės ir didmeninės prekybos skirtumus:

- mažmeninės prekybos įmonėje prekės parduodamos klientams nedideliais kiekiais ir dažnai;
- apsipirka daugiau pirkėjų, nei didmeninėje prekyboje;
- ryšiai su pirkėjais paprastai yra anonimiški, o pirkėjams yra palankus darbo laikas apsipirkimui;
- mažmeninėje prekyboje prekių kaina yra didesnė, nei didmeninėje.

Verslo strategiją sudaro naujovių diegimas, naujų galimybių įtraukimas bei organizacijų steigimas. Tačiau esminis mažmeninės prekybos tikslas yra tikslinei rinkai pritaikyto produkto turėjimas ir pardavimas ta kaina, kurią pirkėjas yra pasirengęs mokėti. (Fisher, Raman, & McClelland, 2000)

Analizuojant vartotojų įpročius Dahana's (2013) atkreipė dėmesį į tai, kaip pasikeistų vartotojų elgesys, jeigu jų pamėgtomis prekėmis būtų nustota prekiauti.



5 pav. Asortimento poveikis nustatytam pasirinkimui (sudaryta Dahana, 2013)

Dahana's (2013) kalbėjo apie tai, kaip pokyčiai asortimente lemia tolimesnius vartotojo pasirinkimus. Vykdamas analizę autorius susikoncentravo į tai, kaip pasikeistų vartotojo supratimas, jeigu jis žinotų, kad prekės daugiau nebegalės įsigyti.

5 paveikslėlyje matyti, jog vartotojai suvokia asortimente vykstančius pokyčius. Tokiu atveju jie pritaiko savo anksčiau turėtus įpročius ir patirtis, dėl ko pirkto prekę, tik vidiniame suvokime pakoreguoja tų patirčių turinį. Tai reiškia, kad pasirinkimo metu įvykęs pokytis, gali turėti įtakos pirkėjo sprendimui ir jis gali pasirinkti kitą prekę. Autoriaus Dahana'os (2013) atlikti tyrimai parodė, kad prekę išėmus iš prekybos lentynų, anksčiau tą pačią prekę pirkusio kliento sprendimui tai turėjo drąstiškos įtakos. Pirkėjai pradėjo ieškoti alternatyvų ir rinktis kitas prekes, turinčias seniau pamėgtų prekių atributus. Alternatyvomis buvo pasirenkamos prastesnės kokybės, turinčios žemesnę kainą, prekės. Didelio poveikio pirkėjui nebus padaroma išėmus iš prekybos neturėjusią paklausos prekę. Kai prekyboje yra pristatoma panašius atributus turinti atnaujinta prekė, pirkėjai, kurie buvo linkę anksčiau įsigyti prekę, šią naujieną įtraukia į apsvaistymus. Dabartiniai vadybos tyrimai rodo, kad klientai nori išanalizuoti asortimento pasikeitimo rezultatus. Visgi tai yra sudėtinga užduotis, nes beveik neįmanoma nustatyti kokio atlygio jie siekia įsigydami prekę. Dauguma duomenų gali parodyti tik pokyčius vykstančius asortimente bei vartotojų pasirinkimo rezultatus (Dahana, 2013).

Mažmeninės prekybos tinklai atlieka svarbų vaidmenį darbo vietų kūrimo. Šio sektoriaus efektyvumas turi pasekmių inovacijoms, kainų tendencijoms ir konkurencingumui. Visa ši plėtra turi tiesioginį poveikį Europos pragyvenimo kokybės lygiui. Vartotojai gauna naudą turėdami platesnę paslaugų, prieinamesnių kainų pasirinkimą (Europos komisija, 2015).

Konkurencingumą vyraujančią bet kuriame mažmeninės prekybos sektoriuje reguliuoja įstatymai. Kadangi daugėjant prekybos tinklų, didėja vieno ar kito sektoriaus įtaka bendrai rinkai ir kliento apsisprendimui pirkti. Lietuvos Respublikos (LR) įstatymai apriboja konkurencinę situaciją šalyje įstatymais. LR konkurencijos įstatyme koncentracija yra įvardijama, kaip:

1) „susijungimas, kai prie ūkio subjekto, kuris tęsia veiklą, prijungiami vienas ar keletas kitų ūkio subjektų, kurie kaip savarankiški ūkio subjektai baigia veiklą, arba kai įsteigiamas naujas ūkio subjektas iš dviejų ar daugiau ūkio subjektų, kurie kaip savarankiški ūkio subjektai baigia veiklą;

2) kontrolės įgijimas, kai tas pats fizinis asmuo ar tie patys fiziniai asmenys, kurie turi vieno ar daugiau ūkio subjektų kontrolę, arba ūkio subjektas ar keletas ūkio subjektų, veikdami susitarimo pagrindu, kartu steigia naują ūkio subjektą [...] arba įgauna kito ūkio subjekto kontrolę įsigydami įmonę ar jos dalį, visą ūkio subjekto turtą ar turto dalį, akcijas ar kitus vertybinius popierius, balsavimo teises, sudarydami sutartis ar kitu būdu.“ (Lietuvos Respublikos [LR] konkurencijos įstatymas, 3 str., 5 punktas)

Dominuojanti padėtis yra įvardijama, kaip: „vieno ar daugiau ūkio subjektų padėtis atitinkamoje rinkoje, kai tiesiogiai nesusiduriama su konkurencija arba kuri sudaro galimybę daryti vienpusę

lemiamą įtaką atitinkamoje rinkoje veiksmingai ribojant konkurenciją. [...] Jeigu neįrodoma priešingai, laikoma, kad mažmenine prekyba besiverčiantis ūkio subjektas užima dominuojančią padėtį atitinkamoje rinkoje, jeigu jo rinkos dalis sudaro ne mažiau kaip 30 procentų. [...] “ (LR konkurencijos įstatymas, 3 str., 2 punktas).

Iškilius konfliktinei situacijai ir gavus skundą dėl konkurencijos įstatymo pažeidimo, pradedamas ilgas tyrimo procesas. HHI indeksas (Herfindalio - Hiršmano indeksas) parodo įmonių koncentraciją rinkoje. Šis indeksas apskaičiuojamas pagal formulę:

$$HHI = S1^2 + S2^2 + \dots + Sn^2$$

$S1, S2, S3, \dots, Sn$ – nurodo įmonių užimama dalį rinkoje, %

Didžiausia indekso reikšmė gali būti 1. Tokia situacija būna rinkoje vyraujant tik vienai įmonei arba kitaip - monopolijai. Mažas HHI indeksas nurodo, kad rinkoje nėra vienos dominantės ir tokia rinka yra konkurencinga. Indekso reikšmių vertinimas:

- $HHI < 0,18$ – rinka stipriai koncentruota;
- $HHI = 0,1-0,18$ – rinka vidutiniškai koncentruota;
- $HHI > 0,18$ – rinka stipriai koncentruota (Bradūnas, Mikelionytė ir Petrauskaitė, 2010).

Mažmeninės prekybos sąvoka, kaip ir konkurencingumo, turi daug skirtingų sampratų ir kalba apie įvairius dalykus. Pokyčiai rinkoje lemia besikeičiančius vartotojų įpročius, taip pat ir mažmeninės prekybos formavimo pokyčius.

2.2 Konkurencingos pasiūlos formavimo koncepcijos

Kiekviena savo veiklą siekianti išplėsti įmonė, reaguoja į konkurentų veiksmus bei besikeičiančią vartotojų elgseną. Įmonės atidžiai renkasi kokias prekes gaminti. Suformuojamos konkurencingos pasiūlos proporcijos, kurias įmonės turi nuolat tobulinti. Įprastai taip įmonėms bekonkuruojant didžiausią naudą gauna vartotojai, kadangi jiems suteikiama didesnė pasirinkimo laisvė (Klimašauskienė, 2007).

Įmonė turi numatyti įvairiausių veiksnius, kurie lemia konkurencingos pasiūlos formavimą. Pagal Pajuodį (2005) pasiūlos politiką lemia 4 veiksniai: išorės (technologijos, ūkio raida ir t.t.) , vidaus (personalas, kapitalas ir t.t.), rinkos (pasiūla ir paklausa) ir asortimento ryšių (siekimas asortimentu išsiskirti iš konkurentų arba prie jų prisitaikyti). Įmonė norėdama sukurti kuo geresnę pasiūlą, turi prisitaikyti prie rinkos paklausos.

Skirtinguose ekonominės eigos etapuose konkurencingumo koncepcija buvo grindžiama įvairiais požiūriais. Klasikinės mokyklos atstovai Smith'as ir Ricardo'as savo teorijose teigė, kad absoliutus ir santykinis pranašumai sudaro konkurencingumo pagrindą.

Liučvaitienė ir Paleckis (2011) teigia, kad dabartinės rinkos sąlygomis svarbu greitai gaminti ir pateikti prekes į rinką, produktai turi turėti išskirtines savybes. Taip bus sukurtas lyginamasis

konkurencinis pranašumas, kuris gali virsti ilgalaikiu. Tokio pranašumo dėka užtikrinamos ilgalaikės pajamos ir išsilaikymas rinkoje.

Kiyak (2014) analizavo produkto vertės sampratą bei išryškino kainodaros formavimo proceso svarbą. Įmonės, kurios siekia nustatyti kainą pagal pirkėjų suvokiamą vertę, padidina tikimybę gauti didesnę pelningumą. Siekiant gauti didesnę pelną svarbu nustatyti tokią produkto kainą, kuri atitiktų vartotojų suvokiamą vertę, t.y. kainą, kurią jie yra pasiruošę mokėti už prekę ar paslaugą.

Korsakienė (2011, p. 70) konkurencinį pranašumą apibūdina, kaip įmonės išskirtinumą ir unikalumą konkurentų atžvilgiu. Konkurenciniu pranašumu laikytinas santykinis dydis, kuris pagrįstas konkuruojančių įmonių lyginimu.

Wang'as (2014) kalbėdamas apie konkurencinį pranašumą suskirstė autorių idėjas remiantis šiais požiūriais: rinka, ištekliais, žiniomis, pajėgumu, santykiniu vaizdu. Rinka paremtas požiūris kalba apie tai, kad pramonė ir išorės rinka yra pagrindiniai veiksniai lemiantys įmonės veiklos rezultatus. Porter'io „penkių konkurencinių jėgų modelį“ galima priskirti šiai kategorijai. Ištekliais paremtas požiūris atkreipia dėmesį į įmonės vidinę aplinką, kaip konkurencingos aplinkos kuriamą pranašumą. Žiniomis paremtas požiūris kalba apie žinių svarbą įmonės veiklai. Pajėgumas nurodo įmonės konkurencinį pranašumą, kaip galią dislokuoti išteklius. Paprastai kartu derinant organizacinius procesus ir užtikrinant pageidaujamą tikslą. Santykinis pranašumo vaizdas buvo pasiūlytas Dyer'io ir Singh'o (1998, pagal Wang, 2014). Jie kritikavo požiūrį, kad ištekliai priklauso tik vienai įmonei, o įmonės pagrindiniai ištekliai išsiplečia už įmonės ribų.

Anot Rinkauskaitės (2007) „[...] įmonė turi konkurencinių privalumų, jei gali gaminti ir parduoti konkurencinėse rinkose homogeniškus gaminius palankesnėmis kainomis nei kitos ir be subsidijų, arba jei gali gaminti unikalius gaminius, ar kurti ypatingas savybes esamiems gaminiams – inovacinius gaminius, jų patobulinimus, kurių kitos įmonės gaminti negali.“ (p.1). Pagal autore, konkurencingumą galima didinti aktyvinant inovacinę veiklą, remiant mokslinio tyrimo darbus. Iš esmės yra būtinas pastovus monitoringas, veiklos analizė.

Tiksli konkurentų analizė lemia konkurencingo verslo analizę. Esmė yra surasti konkurentus, kurie įgalintų priimti geresnius strateginius sprendimus, sukuriančius konkurencinį pranašumą. Svarbu išvengti per didelių išlaidų, kurios atkeliautų kartu su konkurentų verslo grupe. Žemiau pateikti „Decision - Making - Solution“ (2018) internetiniame puslapyje nurodyti kriterijai. Pagal šiuos kriterijus atrenkamos kompanijos, kurių analizė gali padėti atlikti verslo analizę:

- **Panašus tikslinis klientas/rinka** - konkurentai, kurie dalyvauja toje pačioje, ar daugiau nei vienoje tikslinėje verslo rinkoje;
- **produkto ir paslaugų strategijos panašumas** – verslas, kuris turi panašius produktus, paslaugų strategiją, ar siūlo panašias paslaugas;

- **kapitalizacijos stiprumas** – organizacijos su stipria finansine kapitalizacija, galinčios įeiti į tą pačią rinką;
- **organizacijos branda** – organizacijos brandos lygis, kuris pasireiškia gebėjimu aptarnauti klientus tiksliniame rinkos segmente;
- **pakaitalus siūlančios kompanijos** - pakaitalų siūlymas gali išsivystyti į konkurencinę grėsmę. Tokia situacija gali susidaryti, jei įdiegta nauja technologija patobulintų rinkoje jau esantį produktą.

Gebėjimas išskirti, kurie tiesioginę įtaką darantys konkurentai yra stipriausi, padeda sukurti modelį, skirtą padėti įgyvendinti išsikeltus tikslus. Sėkminga verslo aplinkos analizė nustato tikslinius konkurentus ir nubrėžia gaires pagal kurias turėtų būti kuriamas konkurencinis pranašumas.

Kalbant apie konkurencinį pranašumą, laikas taip pat yra vienas iš reikšmingų faktorių. Laiku paremtos strategijos reikalauja iš įmonių greitai priimti sprendimus. Operatyviai pakeisti fokusą nuo tradicinių, logiškų konkurencijos ribų į naują konkurencingą pasaulėžiūrą. Įmonės turi turėti verslo ir konkurencingos aplinkos analizės sistemas, kurios galėtų tirti ir valdyti aplinką, periodiškai atnaujinant klientams iškeltus įsipareigojimus.

Kainodara yra kainą formuojančių, taip pat psichologinių, socialinių, politinių, rinkos ir kitokių veiksnių sistema. Kaina, tai „ pinigų suma, mokama už produktą ar paslaugą arba vertybių suma, kurią vartotojai išmaino į naudą, gaunamą turint arba vartojant gaminį ar paslaugą“ (Kotler, Armstrong ir kt., 2003, p. 572).

Kainodaros strategijos suformavimas yra labai svarbus žingsnis įmonei. Kotler'is ir Armstrong'as (2003, p. 14) siūlo šias kainų strategijas:

- **Prekių priedų kainodara** - papildomų prekių, parduodamų kartu su pagrindinėmis prekėmis, kainodara;
- **prekių grupės kainodara** - prekių grupei nustatomos skirtingos kainos;
- **būtinųjų prekių priedų kainodara** - prekės, kurios turi būti naudojamos ar vartojamos kartu su pagrindinėmis, kainodara;
- **šalutinių prekių kainodara** - šalutinių menkaverčių prekių kainodara, siekiant jas kuo greičiau realizuoti;
- **komplekto kainodara** - kelių sukomplektuotų prekių kainodara.

Žemiau 7 lentelėje pateikiamos susistemintos skirtingų autorių konkurencingos pasiūlos formavimo koncepcijos:

7 lentelė. Konkurencingos pasiūlos formavimo koncepcijos (sudaryta autorės)

Autorius	Koncepcija
Kotler, Armstrong (2003)	Konkurencinga pasiūla gali būti formuojama taikant kainodaros strategiją.
Pajuodis, A. (2005)	Konkurencingos pasiūlos formavimas yra paremtas 4 ryšiais: išorės, vidaus, rinkos ir asortimento. Įmonė turi prisitaikyti prie rinkos paklausos.
Rinkauskaitė, K. (2007)	Konkurencinga pasiūla formuojama kuriant unikalius ir inovacinius gaminius.
Klimašauskienė, D. (2007)	Konkurencingos pasiūlos formavime didžiausią naudą gauna vartotojai, kadangi plečiamas asortimentas ir padaugėja jų poreikius patenkinančių prekių.
Flesher Craig S. ir Bensoussan, Babette (2007)	Konkurencingos pasiūlos formavimą lemia produkto linijos analizė. Produkto linijos analizė susideda iš šių veiksnių: produkto rinkos segmentavimo, pozicionavimo, kainų lyderystės, diferenciacijos, kainos fokuso, diferenciacijos fokuso.
Liučvaitienė, A., Peleckis, K. (2011)	Konkurencingos pasiūlos formavimas kalba apie tai, kaip svarbu gebėti geriau ir greičiau, nei konkurentai gaminti prekes ir ją pateikti rinkai.
Decision-making-solutions.com (2018)	Konkurencingą verslą galima kurti išanalizavus konkurentų veiksmus. Konkurentai tyrimui atrenkami remiantis šiais kriterijais: panašus tikslinis klientas/rinka, produkto ir paslaugų strategijos panašumas; kapitalizacijos stiprumas; organizacijos branda; pakaitalus siūlančios kompanijos.

2.3 Konkurencingos pasiūlos formavimą statybų sektoriuje lemiantys veiksniai

Įmonė, siekianti geriausių rezultatų, turi įvertinti aplinkos veiksnius ir į juos reaguojant keisti tolimesnę strateginę įmonės viziją. Šioje baigiamojo projekto dalyje pristatomi konkurencingos pasiūlos formavimą lemiantys veiksniai.

Anot Pajuodžio (2005, p. 249) „įmonės stiprią padėtį rinkoje nurodo aukšti finansiniai rodikliai, juos lemia pelno ir apyvartos tikslai“. Šie rodikliai kinta dėl didėjančių ar mažėjančių prekių pardavimų. Dėl šios priežasties svarbiu tikslu įmonei tampa konkurencingos prekių pasiūlos proporcijų formavimas.

Formuojant konkurencingą prekių pasiūlą esminiu tikslu turėtų būti tikslinės auditorijos suvokimas, jai patrauklios prekės sukūrimas ir jos unikalumo išskyrimas vartotojo suvokime. Siekiant tiksliai suformuluoti prekių pasiūlą, dažniausiai svarbiausiu veiksmu tampa vartotojų poreikiai. Šiuos poreikius įprastai išreiškia nauda, kurią tiesiogiai gauna vartotojai, pavyzdžiui, kaip greitai pavyksta rasti ir atpažinti klientams įmonės prekę, kiek tai kainuoja laiko ir pastangų, patogi naudojimui pakuotė ir kt. (Kotler, Armstrong, et al, 2003, p.493)

Formuojant konkurencingą pasiūlą kreiptinas dėmesys į tai, kad kai kurios prekės yra viena kitą palydinčios, todėl įsigijus vieną, iškyla poreikis kitai. Atsiranda papildomi pardavimo skatinimo veiksmai, marketingas ir tikslingo prekių išdėstymo prekybos salėse svarba. Verta paminėti ir sezoninių prekių paklausos ir pasiūlos svarbą. Formuojant konkurencingą prekių pasiūlą kiekviena įmonė atsižvelgia į tai, kokie yra tikslinio kliento poreikiai. Jeigu prekyba yra orientuota į tam tikrą nišą, tada prekių asortimentas specializuotas, jeigu klientai įvairi publika - prekiaujama universalesniu asortimentu.

Bražukienė ir Užomeckaitė (2013, p. 59) mažmeninę prekybą lemiančius veiksnius skirsto į 3 grupes:

1. *Ekonominiai*. Ekonominė situacija šalyje lemia mažmeninės prekybos tendencijas. Svarbiausi ekonominiai veiksniai yra:
 - valstybėje sukuriamas BVP, ūkio šakų struktūra ir kt.;
 - darbo išteklių, darbingo amžiaus žmonių skaičius;
 - tiesioginės užsienio ir materialinės investicijos;
 - turizmas.
2. *Socialiniai*. Demografinė padėtis šalyje (gyventojų demografinis pasiskirstymas), kultūra.
3. *Kiti veiksniai*.

Prekių asortimentas statybų sektoriaus apdailos prekių šakoje kinta su vyraujančiomis mados tendencijomis. Bėgant laikui kinta statybinių medžiagų sudėtis, gerėja kokybė ir pritaikymas pagal tam tikras oro sąlygas. Pirkėjui renkantis statybinių medžiagų grupės prekę svarbu jos ilgaamžiškumas, patikimumas ir tvirtumas. Šioms prekėms pirkėjai kelia aukštus kokybės reikalavimus. Apdailos prekių asortimentas kinta pagal sezoniškumą bei madas. Žmonės yra linkę atsinaujinti būstus, todėl apdailos šakos prekės įsigijamos dažniau. Klientai nori naujovių, įdomesnių sprendimų, dėl to gali iš katalogo užsisakyti specialiai gaminamas prekes.

Anderson'as, Blac'as et al (2006, p. 258) išskiria 8 konkurencingumo veiksnius:

1. Valdžia - valdžios vykdomi sprendimai, kurie skatina konkurencingumą (mokesčių politika, politinis stabilumas);
2. infrastruktūra ir verslo poreikių aprūpinimas - gerai išplėta transporto sistema, geras susisiekimas;
3. vidaus vykdomos ekonomikos potencialas - pagal jį galima nustatyti ekonomikos efektyvumo laipsnį;
4. žmogiškieji išteklių - darbo jėgos kvalifikacija, amžius;
5. finansų sektorius - efektyvus investicijų paskirstymas;
6. galimybė tarptautinei prekybai, ūkio plėtrai;
7. mokslas ir technologija - investicijos moksliniams tyrimams, tobulinimams ir kvalifikacijų kėlimui;
8. ūkio internacionalizacija - jo atvirumo laipsnis ir galimybės tarptautinei prekybai.

Kitas veiksnys, dalyvaujantis pasiūlos formavime yra pirkėjo turimi lūkesčiai. Lūkesčius formuojantys veiksniai yra skaidomi į išorinius (tretieji asmenys, žodinė komunikacija, pažadai) ir vidinius (atmintis, patirtis, pasitenkinimas), todėl lūkesčiai vertinami ne kaip viena bendra visuma, o kaip tam tikros funkcinės ir techninės kokybės dalys (Laroche ir kt. (2005), cit. iš Stašys ir Malikovas,

2010). Išorinius informacijos šaltinius išskaido į žemiau pateiktas dalis. Joms priskiriami skirtingi normatyviniai ir tikimybiniai standartai:

- normatyvinis - techninis lygis – paslaugos teikimo proceso idealus standartas;
- normatyvinis - funkcinis lygis – aukščiausias paslaugos pateikimo standartas;
- tikimybinis - techninis lygis – paslaugos teikimo proceso subjektyvus situacinis standartas;
- tikimybinis - funkcinis lygis – žemesnis paslaugos pateikimo standartas.

Toks skirstymas paremtas tuo, kad ne visi vartotojai save išskiria ir suvokia su stipriomis individualistinėmis savybėmis. Šias savybes stipresnes turintys vartotojai koncentruojasi į aukštesnio lygio prekes bei standartus, o turintys mažiau išreikštą individualumą į bendrąsias paslaugas.

Beniušienė ir Svirskienė (2008) kalba apie pasiūlos formavimo veiksnius. Pagrindiniai veiksniai: sugebėjimas greitai dirbti ir tobulinti produktą, operatyvi reakcija į vartotojų poreikius (asortimento ar prekės pakeitimas) bei lankstumas.

Pasaulio ekonomikos forumo metu ruošiamos konkurencinę situacija pasaulyje atspindinčios ataskaitos. Globalaus konkurencingumo vertinimo indeksas (GKI) apima 12 konkurencingumo vertinimo komponentų. Šiuos 12 veiksnių įvardijo Šeputienė ir Brazauskienė (2013):

- Institucijos – apima institucinę sistemą, politiką, valdymą;
- infrastruktūra - „Cibinskienė (2009) ir Fourie (2006, cit. pagal Šeputienė ir Brazauskienė (2013) vadovaudamiesi funkciniu požiūriu, išskiria socialinę ir ekonominę infrastruktūros rūšis“ ;
- makroekonominė aplinka – apžvelgiami tokie rodikliai, kaip BVP, infliacijos lygis, vykdoma tarptautinės prekybos analizė;
- sveikata ir pradinis išsilavinimas – darbuotojų našumui svarbi sveikata. Taip pat svarbų vaidmenį atlieka ir galimybė įgyti pradinį išsilavinimą;
- aukštesnis išsilavinimas ir apmokymai – didėjančios investicijos į išsilavinimo galimybių didinimą, suteikia daugiau galimybių plėstis ekonomikai;
- prekių (paslaugų) rinkos efektyvumas – palaikoma sveika konkurencija šalies viduje, taip užtikrinant verslo produktyvumą;
- darbo rinkos efektyvumas - šalyje mažėjantis darbo jėgos kiekis sumažina konkurencingumą;
- finansų rinkos plėtra – “efektyvus finansų sektorius turėtų šalies ir užsienio santaupas investuoti į produktyvius pramonės ir paslaugų sektorius, kurie gali padidinti savo produkcijos ir paslaugų apimtį bei pagerinti jų kokybę, siekiant užtikrinti didesnę pelną ir dividendus, ir kartu daryti įtaką šalies ekonomikos augimui” (Garbaravičius ir Kuodis, 2002, cit. pagal J. Šeputienę ir K. Brazauskienę (2013), p. 32);
- technologinė pažanga - naujų technologijų bei inovacijų diegimas;

- rinkos dydis - lemia produktyvumą. Didelės rinkos suteikia galimybę naudotis masto ekonomija. Didėja užsienio prekyba;
- verslo plėtros lygis - modernizavus verslą pasiekama geresnių rezultatų;
- inovacijos - didina naujų produktų kūrimą.

Formuojant prekių pasiūlą yra pasirenkamas vienas iš aukščiau nurodytų aspektų.

Anot Domanski'o (2011) kuo didesnė rinka, t.y. kuo daugiau joje veikiančių įmonių, tuo labiau mažmeninės prekybos kompanijos atsižvelgia į vartotojų poreikius bei specifiką. Iliustruojantis pavyzdys galėtų būti Lenkijos valstybė, kurioje 1989 m. buvo liberalizuota mažmeninė prekyba. Šalyje veikiančios tarptautinės įmonės turėjo prisitaikyti prie gyventojų apsipirkimo ypatumų, ką parodo didelis skaičius mažų ir vidutinių mažmeninių kompanijų. Rudienė ir Vengrauskas (2011) papildo Domanski'o požiūrį sakydami, jog internacionalizavimo lygio apskaičiavimas padeda nustatyti, kaip reikia koreguoti prekybos ir paslaugų gamintojų politiką, kad atėjusios į šalį tarptautinės įmonės nenustelbtų veikiančių šalies viduje.

Prekybos vietos dydis, prekių išdėstymo ir prieinamumo patogumas lemia pirkėjų apsisprendimą pirkti prekes. Įmonės, kurios yra specializuotos, siekia pateikti kokybišką, bet siauresnį asortimento kiekį.

Pagal Porter'į (1998) galima išskirti tris pagrindines strategijas dėl kurių įmonė gali įgyti pranašumą:

- **Išlaidų lyderio strategija** – įmonės teikia prekę už mažesnę, nei rinkos dalyviai, kainą. Dėl veiklos efektyvumo įmonės tai daro nuolatos. Dėl šios priežasties prekes mažmeninės prekybos tinklas gali rinkoje parduoti mažesnėmis, nei konkurentų kainomis. Statybų sektoriuje, norint išlikti rinkos lyderiu, reikia užtikrinti prekių gavybą mažiausiomis kainomis. Patirties kreivės metodo panaudojimas padeda nustatyti ir pasiekti geriausią sąnaudų struktūrą. Taip pat įmonė yra paruošiama kainų karui ir klientų daromam kainos spaudimui.
- **Diferencijavimas** – prekių asortimentu ar jų gamyba yra siekiama unikalumo. Diferenciacijos esmė sukurti įmonei pelną iš didesnės vertės vartotojui kūrimo. Ši strategija dažniausiai vystoma diegiamomis inovacijomis, aukštesnės kokybės klientų aptarnavimu ir pan.
- **Koncentracija** - veiklos sutelkimas į tikslinį rinkos segmentą, siekiant geriau nei konkurentai patenkinti vartotojų poreikius. Fokusavimas vyksta į konkrečią rinką, klientus ar tikslinę grupę.

Klientų aptarnavimo kokybė lemia mažmeninės prekybos vietos patrauklumą pirkėjui. Čia tikimasi sulaukti kompetentingų darbuotojų konsultacijų. Parengti tokius specialistus ar pritraukti kvalifikuotus darbuotojus, įmonėms kainuoja papildomus kaštus. Mažmeninės prekybos tinkluose trūksta specialistų, o darbuotojams reikalingi mokymai bei papildoma motyvacija. Statybinių prekių parduotuvėje pirkėjų išigyjamos prekės būna sunkiasvorės, stambių gabaritų, todėl klientui turi būti

patogu apžiūrėti prekes. Kompetentingi konsultantai bei patrauklus klientams prekių paruošėse išdėstymas, yra aukštų pozicijų konkurencinėje aplinkoje išlaikymo sėkmė.

Veiksnių lemiančių pasiūlos formavimą yra daug nuo pačios prekės charakteristikos ir konkurentų veiksmų iki įmonės vykdomos strategijos. Įmonės konkurencingos pasiūlos formavimą gali lemti daugelio sričių veiksniai, tokie kaip: išteklių gavyba, unikalios asortimento formavimas, plėtojama strategija ir kt.

2.4 Konkurencingos pasiūlos formavimo modeliai

Kalbant apie konkurencingos pasiūlos formavimą kiekvienas modelis, kuriuo remiasi mažmeninės prekybos įmonė yra individualus. Išanalizavus skirtingų autorių konceptus bei teorijas galima pastebėti, kad konkretaus ar universalus modelio, tinkančio daugeliui mažmeninės prekybos įmonių, nėra. Įmonės reaguodamos į naujus iškilusius konkurencijos iššūkius keičia taikomą verslo modelį arba pasirenka visai kitą. Verslo modelis yra įmonės strategijos dalis.

Pagal Sharifi (2006) verslo modelis, „tai prekės ir paslaugos architektūra bei informacijos srautai tarp įvairių verslo subjektų, įskaitant jų vaidmenis“ (cit. iš Burinskienė ir Daškevič (2013)). Apskritai verslo modelius, galima prilyginti įmonių strategijoms, kadangi jų taikymas nulemia įmonių konkurencingumą.

Išsami mikro aplinkos analizė atskleidžia rinkoje vykstančius pokyčius. Mikro aplinkos, vyraujančios statybų sektoriuje, analizė laikoma svarbia šio darbo tiriamąja aplinka ir dalimi. Bet kokia strateginė analizė turi prasidėti nuo arčiausiai esančių ir veikiančių veiksnių. Porter'io „penkių konkurencinių jėgų“ PEST (ang. *political, economic, social, technological*) ir industrijos analizė nurodo aplinkos jėgas veikiančias aiškia struktūrinę firmų veiklą. Porter'is kalba apie klasterių įtaką. Versle klasteriai skatina produktyvumą bei geresnius verslo rezultatus. Sujungtos šios dvi technikos pateikia dar platesnę žvilgsnį į verslą ir konkurenciją. Porter'is kalba apie techniką pavadintą „devyniomis jėgomis“. Įmonės konkurencinė aplinka yra apibūdinama, kaip platus iš išorės kylančių jėgų rinkinys, galintis paveikti įmonės konkurencingumo pasirodymą (Flesher ir Bensoussan, 2007). Aplinka lemia kompanijos elgesį, todėl sėkmingos firmos privalo efektyviai įvertinti aplinką. Dauguma aplinkos analizių paremtos tuo, jog industrijos jėgos nėra pagrindinis paaiškinimas visko, kas vyksta įmonėje. Kompanijos aplinkos apibrėžimas ir požiūris pagal kurį ji gali būti strategiškai ir konkurentiškai analizuojama dažnai skirsis, priklausomai nuo to, kokią perspektyvą įmonės renkasi siekti. Bendras aplinkos tyrimas yra ta sritis, kuri suteikia ilgalaikius pokyčius įmonėms, jų vadovams ir jų kuriamoms strategijoms.

PEST analizė yra puikus būdas išsamiau studijuoti įmonės situaciją rinkoje bei kitu kampu pažiūrėti į esančias problemas. STEEP (ang. *social, technological, economic, ecological, political*)

analizė išreiškia penkias pagrindines sritis: socialinę, technologinę ekonominę, ekologinę ir politinę. PEST reprezentuoja panašų požiūrį ir išreiškia žemiau pateiktus jš komponentus:

- **Politiniai komponentai** – šie komponentai bendroje aplinkoje siejasi su valstybės ir viešuoju požiūriu į įvairias industrijas. Čia dalyvauja valstybė, institucijos ir jų leidžiami įstatymai.
- **Ekonominiai** – apibūdina išteklių panaudojimą ir to lemiamus pokyčius ekonomikoje. Vartojimas yra labai priklausomas nuo ekonominių tendencijų, tokių kaip įdarbinimo rodiklis, valiutos kursas, palūkanų normos, infliacijos, kreditų ir kt.
- **Ekologiniai** – tiria fizinę ir biologinę aplinkas, kuriose įmonės veikia. Apima globalinį klimatą, darnų vartojimą.
- **Socialiniai** – apibūdina demografinius, kultūrinius rodiklius, išsilavinimo lygį, vertybes, gyvenimo būdą.
- **Technologiniai** – skaitmeninė komunikacija, biotechnologija, chemija, medicina ir t.t., tai yra tik kelios sritys, kuriose pagrindiniai technologiniai pokyčiai atvėrė naujus kelius komercinei konkurencijai. (Flesher, Bensoussan, 2007, p. 87 – 90)

PEST ir STEEP analizės pateikia stiprų pagrindą scenarijų analizei. Iš pradžių analizuojant kiekvieną iš devynių jėgų, o po to suprantant bendrą ryšį tarp jų visų. Metodo taikymas:

- Pirmasis žingsnis - surinkti informaciją apie kiekvieną iš devynių jėgų. Svarbu suprasti kiekvienos jėgos ryšį su kita jėga.
- Antras žingsnis - analitikas turi įvertinti kiekvienos jėgos stiprumą priskiriant jai balą - įvertinat ji yra stipri, vidutiniška, ar silpna.
- Trečias žingsnis - bendrai įvertinti devynias jėgas savo firmos konkurencinių galimybių kontekste. Pagrindinis tikslas yra pamatyti, kiek įmonė yra konkurencinga bendrame aplinkos vaizde.

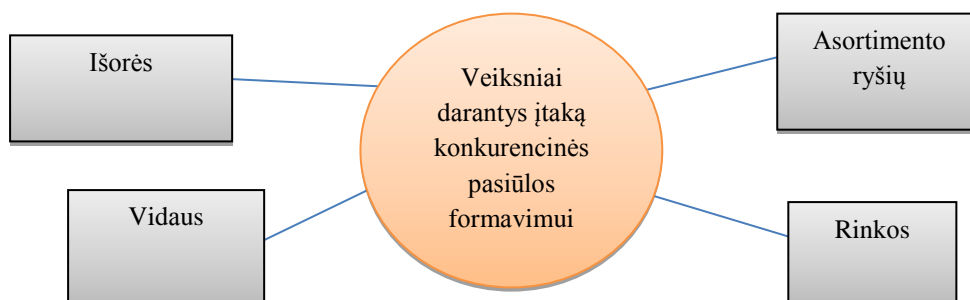
Flesher'is ir Bensoussan (2007) formuojant konkurencingą pasiūlą kalba apie laiku paremtą konkurencinę strategiją. Ši strategija reikalauja išnaudoti laiko dimensiją susijusią su vartotojais ir konkurentais. Padidintas našumas laiko atžvilgiu reiškia atsakymą, reagavimą, dalyvavimą, operatyvių sprendimų priėmimą.

Organizacijos, kurios naudojasi Porterio „deimanto modeliu“ gali savo šalyje turimus pranašumus išnaudoti platesnėje perspektyvoje. Grįžtant prie konkurencingos pasiūlos formavimo, Porter'io išskiriami veiksniai:

- Aplinkos sąlygos - apima šalies situaciją susijusią su gamybos veiksniais bei žiniomis, infrastruktūra. Šie veiksniai gali būti suskirstyti į žmogiškuosius išteklius (darbo sąnaudos, kvalifikacijos, įsipareigojimai), žinių išteklius ir infrastruktūrą. Aplinkos sąlygos taip pat apima tokius faktorius kaip klimatas, naftos ir kitų išteklių panaudojimą;

- panašios bei susijusios pramonės šakos - sėkmė rinkoje priklauso nuo tiekėjų ir kitų susijusių pramonės šakų. Konkurencingi tiekėjai stiprina inovacijas bei internacionalizaciją;
- namų ūkių paklausos sąlygos - gamintojas turi suvokti masto ekonomijos taisykles, suprasti pokyčius vykstančius ūkių rinkoje;
- strategija, struktūra ir išlikimas - tiria kaip veikia organizacija, jos valdymą, verslo tikslus, naudojamas konkurencines priemones. Kultūriniai aspektai atlieka reikšmingą vaidmenį vystant strategiją. Šalyse vykdoma skirtinga politika ir valdymas. Valstybių vyriausybės turi didelės įtakos įmonių konkurencijai;
- vyriausybės – atliekamas reikšmingas vaidmuo pramonės bei įmonių vystyme tiek šalyje, tiek užsienyje. Jos kuria infrastruktūrą, skatina įmones diegti inovacijas;
- galimi įvykiai – rinkose atsiradusios papildomos galimybės plėstis. Atsiranda galimybių inovatyvioms kompanijoms, kurios nebijo rizikuoti, pradėti naujas operacijas. Dėl šios priežasties verslininkai be jokių ekonominių pranašumų pradeda verslą savo gimtojoje šalyje, o panaši pradžia užsienio rinkoje suteiktų daugiau galimybių. (Mulder, 2016)

Pasiūlos proporcijų formavimą lemiančius veiksnius Pajuodis (2005) išskirsto į keturias veiklos procesus nustatančias grupes (žr.6 pav.):



6 paveikslas. Konkurencingos aplinkos rūšys (sudaryta autorės pagal Pajuodį, 2005)

Išorės veiksniai - veikiantys asortimento formavimą gali būti labai įvairūs. Jie skiriasi pagal tai, kokiai prekių šakai yra taikomi šie veiksniai, taip pat nuo prekybos tipo (Pajuodis, 2005).

Vidiniai veiksniai - didžiausią poveikį asortimento formavimui turi įmonės prekybos tipas. Šis tipas nulemia įmonės veiklos pobūdį. Šie veiksniai yra atsakingi už prekių pirkimą ir pardavimą.

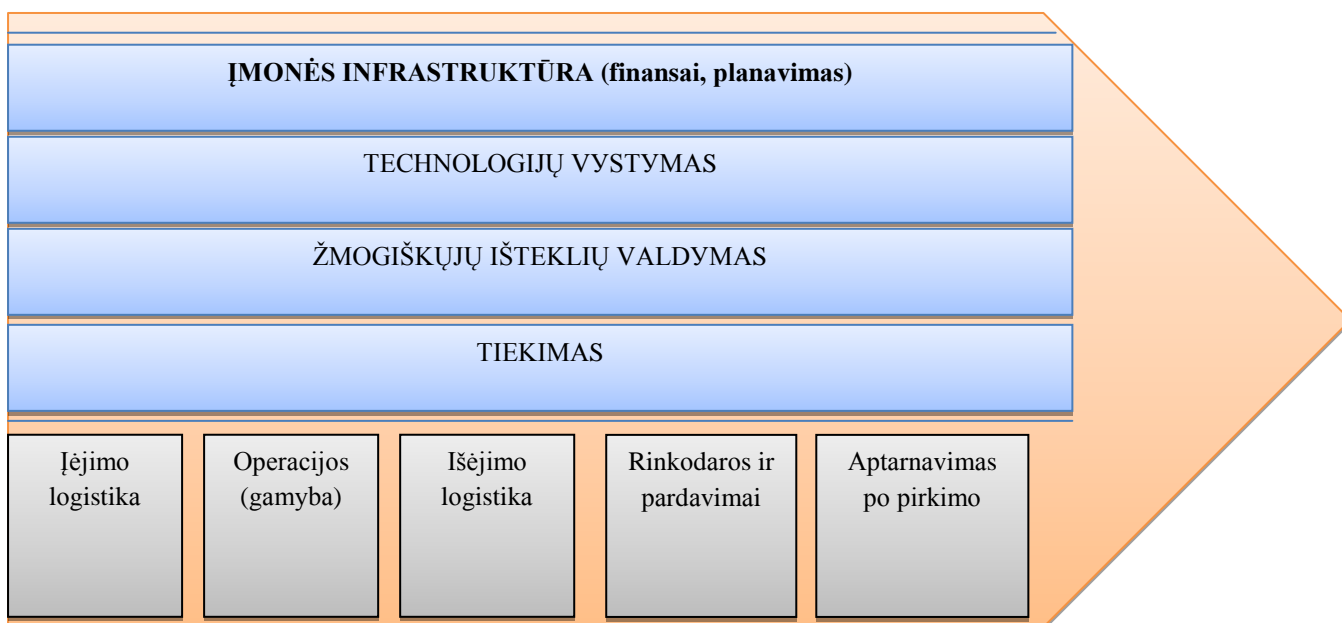
Rinkos veiksniai – rinkoje vyraujanti paklausos situacija nulemia įmonės asortimentą. Vartotojų poreikiai labai greitai keičiasi, o su jų paklausa yra susiję asortimento formavimo veiksniai.

Asortimento veiksniai - prekės tarpusavyje yra susijusios. Parduodant vieną prekę yra tikslinga asortimente turėti ją palydinčią, taip yra padidinamas įmonės pranašumas rinkoje. Pirkėjas palydinčios prekės neis įsigyti pas konkurentus. Taigi įtraukus į asortimentą prekę arba ją išėjmus, yra sukuriami nauji ryšiai.

Formuojant įmonės konkurencingos pasiūlos formavimo modelį reikalinga ištirti dviejų rūšių aplinkas: konkurencinę bei vidinę. Konkurencinė aplinka apima pagrindinių išorinėje aplinkoje veikiančių veiksnių darančių įtaką įmonės valdymui suvokimą. Šie veiksniai yra: klientai, tiekėjai, konkurentai. Klientai, nurodo pirkėjų iliustravimą, t.y. tų kurie perka, ar galėtų pirkti prekes. Tiekėjai – nukreipia į išorinius išteklius. Konkurentų analizė yra vienas pagrindinių veiksnių, padedančių įmonei išlikti rinkoje. Vidinė aplinka - vidiniai veikiantys įmonės veiklą komponentai.

Porter'is geresniam vidinės aplinkos suvokimui siūlo pasinaudoti vertybių analizės grandine. Vertybių grandinės analizė gali padėti identifikuoti vidines esmines kompetencijas, kurios kartu su išorine industrijos struktūra, gali būti matomos kaip kritiniai konkurencijos naudos ir pelningumo elementai.

Pagalbinės veiklos rūšys



Pagrindinės veiklos

7 pav. Porter'io vertės didinimo grandinė (adaptuota pagal Porter's Value Chain, 2017)

Pagal Porter'io pateiktą vertės didinimo veiksmų grandinę (žr. 7 pav.) yra penkios pagrindinės ir keturios papildomos jėgos. Konkurencinis pranašumas gali būti sukuriamas kiekvienoje įmonės veikloje. Įmonėje skirtingi grupių elementai atlieka savo uždavinius, o bendrai sudaro visumą, kuri didina bendruosius įmonės kaštus. Pagrindinės veiklos:

- **Įėjimo logistika.** Ši veikla apima atkeliaujančius produkto gamybai reikalingus resursus. Šių resursų saugojimą, paskirstymą, gavimą. Pavyzdžiui, žaliavų priėmimas, sandėliavimas, transportavimo priemonių pasirinkimas, prireikus – grąžinimas tiekėjams.
- **Gamybos, eksploatacijos operacijos.** Ši veikla apima produkto gamybai reikalingų resursų paskirstymą organizacijoje gamybos metu.

- **Išėjimo logistika.** Ši veikla susijusi su pagaminto produkto saugojimu, paruošimu pardavimui ir paskirstymu.
- **Marketingas ir pardavimai.** Tai veiksmai susiję su produkto žinomumo didinimu, informacijos apie prekę perdavimu pirkėjui.
- **Aptarnavimas po pardavimo.** Tai ryšio palaikymas su klientu po atlikto pardavimo proceso. Pavyzdžiui, klientui užtikrinama garantija, atsarginės dalys, ar kitos papildomos naudos, kurios skatintų įsigyti prekę.

Pagalbinės veiklos rūšys:

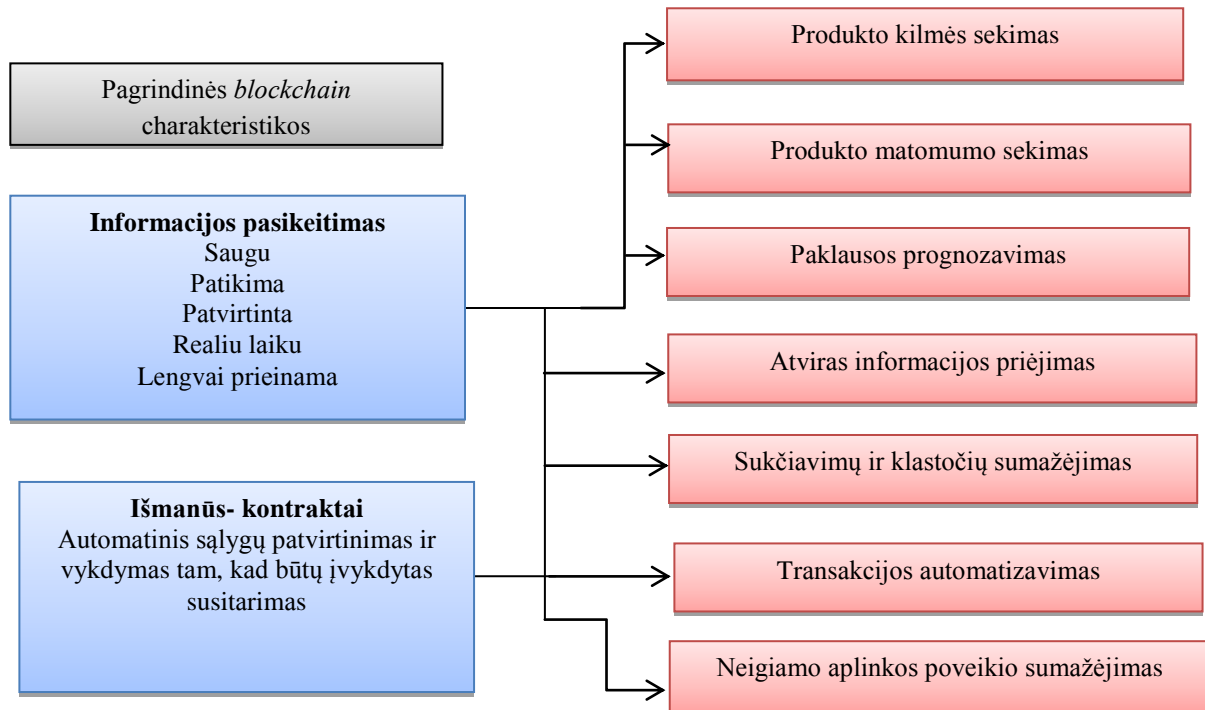
- **Infrastruktūra.** Vadovavimas, planavimas, buhalterinė apskaita, teisinis aprūpinimas. Tai yra labai svarbios operacijos, kurios lemia konkurencinio pranašumo įgijimą.
- **Žmogiškųjų resursų valdymas.** Personalo atranka, mokymai, atlyginimas – veiksniai lemiantys darbuotojų kvalifikacijos lygį ir motyvaciją. Šie veiksniai irgi gali būti vienais svarbiausių konkurencinio pranašumo šaltinių.
- **Technologijų plėtojimas.** Įvairiausių technologijų diegimas gamyboje ir paskirstyme. Srityse, kur technologijos atlieka reikšmingą vaidmenį, jų plėtojimas yra konkurencinio pranašumo sėkmės rodiklis.
- **Tiekimas.** Reikalingi resursai atrasti tinkamus paskirstymo kanalus.

Paskutinįjį dešimtmetį įvyko daug pokyčių technologinėje srityje. Valiuta nebėra materialinė, atsirado kriptinė valiuta (ang. *bitcoin*). Kriptinė valiutų veikloje dalyvauja blokų grandinės (ang. *blockchain*) tai yra visų vykdomų operacijų kopijų saugykla. Blokų grandinės, tai tarpai tiekimo grandinėje. Šioje duomenų bazėje saugomi duomenys, o įrenginiai nėra prijungti prie bendro serverio, todėl informacija yra saugesnė. Radijo dažnio identifikavimas (RFID), telematika, brūkšniniai kodai ir 2D kodai, technologijos su jutikliais ir daugybė kitų technologijų yra naudojamos produktų stebėjimui per tiekimo grandinę. Iki šiandienos jų tikrasis potencialas nebuvo išnaudotas, kadangi pagrindiniai duomenys buvo prieinami tik institucijoje, kompanijoje, ar geriausiu atveju apsikeičiami su ribota grupe ir patikimų partnerių. Įprastai yra keletas tiekimo grandinės narių. Kiekvienas iš jų turi savo informacines sistemas, tačiau ryšiai tarp jų yra riboti. Pagrindinis barjeras yra pasitikėjimo pasikeičiama informacija stygius. Blokų grandinės technologija ketina įveikti pasitikėjimo problemas, užtikrinti patikimą tiekimo sistemą.

Tiekimo grandinėje atsiradę technologiniai pokyčiai pakeitė ryšius visoje grandyje. Organizacija tiekimo grandinėje aktyviai valdo veiklas ir santykius, kad būtų sustiprinta vartotojų vertė ir pasiektas tvarus konkurencingas pranašumas. Visos tiekimo grandinės jungtys, dalyvaujančios procese nuo prekės gamybos iki paskirstymo galutiniam vartotojui, yra apibrėžiamos, kaip kelių dalyvių ir sąryšių tinklas. Paskutiniu metu mažmenininkai naudoja vieno arba kelių kanalų prekybos kanalus. Vieno prekybos kanalo yra suvokiamas, kaip klientų apsipirkimo patirtis besinaudojant visais paskirstymo

kanalais (išmaniaisiais telefonais, soc. tinklais, elektroninėmis parduotuvėmis ir t.t.). Šiomis dienomis auga klientų poreikis įsigyti produktą bet kuriuo metu. Besikeičiantys vartotojų įpročiai reikalauja pokyčių visoje tiekimo grandinėje.

Žemiau schemoje (žr. 8 pav.) pateikta, kaip veikia blokų grandinės tiekimo grandinė.



8 pav. Blokų grandinės charakteristikos logistikoje bei tiekimo grandinėje (pagal Dujak ir Sajter, 2018)

Blokų grandinės panaudojimo plotai logistikos ir tiekimo grandinėse vystosi įvairiomis kryptimis. Pačios pagrindinės sąveikos sritys tiekimo grandinėje yra: produkto kilmės sekimas, produkto matomumo sekimas, paklausos prognozavimas ir kt., tačiau pasitikėjimas blokų grandinės galimybėmis vis dar yra silpnas. Įmonės neįvertina, kiek daug įprastinių operacijų ši blokų grandinė palengvintų. Tiekimo grandinėje naudojama blokų grandinės sistema palengvino popierinių darbų procesą, padirbtų produktų ir banknotų identifikavimą bei internetinės kilmės daiktų stebėjimą ir veikimą. **Aptikimas ir matomumas** – leidžia sekti, kaip keliauja produktai bei pateikia patikimą informaciją apie produkto kilmę. **Atviras informacijos prieinamumas** - informacija įvesta blokų grandinėje gali būti prieinama visiems, arba tik tam tikrai daliai narių. Toks informacijos prieinamumas gali suteikti daugiau informacijos galutiniam vartotojui. **Sukčiavimų ir klastočių sumažėjimas** - autentiškumo ir kilmės patvirtinimas yra stiprus ginklas prieš sukčiavimus ir padirbinėjimus. **Perdavimų automatizavimas** - automatizuotas duomenų perdavimas pagreitina procesus, kadangi į juos nereikia įsikišti trečiosioms šalims (pavyzdžiui, bankams, teisininkams, brokeriams ir pan.).

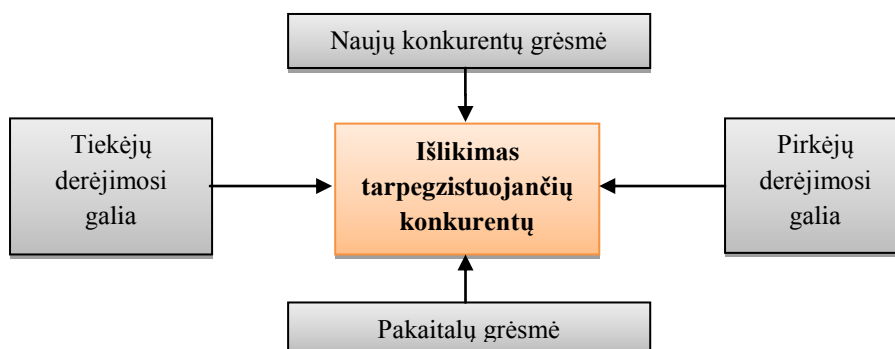
Tiekimo grandinėje vis labiau įsitraukiant technologijoms, Gartner'is (2017) pažymi, kad „2017 m. ir dar stipriau 2018 m. padidėjo tokių integruotų technologijų kaip blokų grandinė vaidmuo. Ši grandis yra išryškinta, kaip viena perspektyviausių technologijų, kai kalbama apie logistikos ir tiekimo

grandies optimizavimą (cit. Dujak ir Sajter, 2018, pagal Panetta, 2017). Blokų grandinės gali būti naudojamos, kaip duomenų bazė, bet tuo pačiu ir kaip platforma, kuri be tarpinės institucijos nustato konsensuso sudarymo protokolus. Kripto valiuta ir blokų grandinė yra tarpusavyje susiję. Blokų grandinės yra duomenų įvedimo ir išvedimo perdavimo grandinė, joks kripto valiutos vienetas negali be jos egzistuoti.

Skiriamos trys blokų grandinės grupės:

- Be leidimo – laisvos, decentralizuotos, viešai prieinamos bet kokiam nariui;
- su leidimais – patekti naujiems nariams galima tik gavus kitų narių leidimą;
- privačios blokų grandinės – šiose grandinėse leidimai rašyti ar skaityti blokų grandines yra laikomi centralizuotai vienoje organizacijoje.

Grįžtant prie Porter'io penkių jėgų „Deimanto modelio“ (žr. 9 pav.), galima daryti išvadą, kad veiksniai, labiausiai darantys įtaką veikti konkurencingoje aplinkoje yra: tiekėjai, nauji konkurentai, prekių pakaitalai, pirkėjai ir esami rinkos konkurentai. (Porter, 1990, p. 579). Pagal Porter'į verslo sėkmė yra priklausoma nuo kitų verslų ir rinkoje veikiančių jėgų.



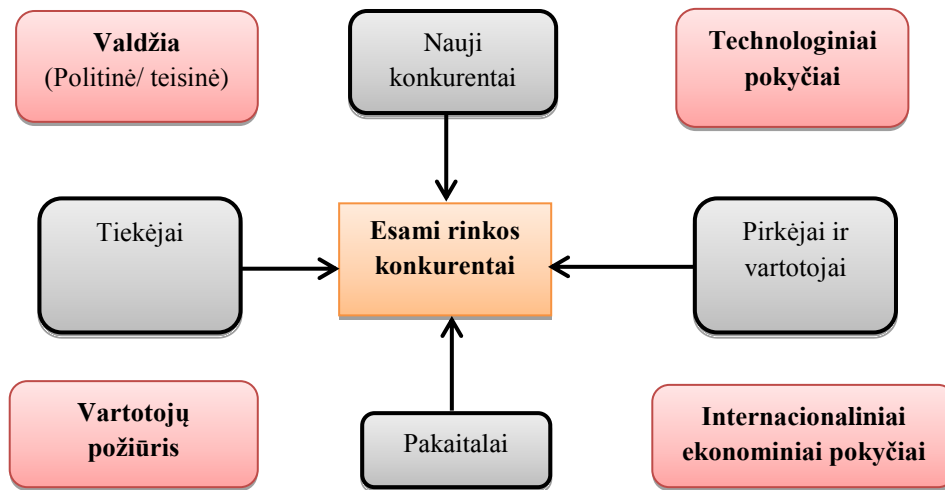
9 paveikslas. Porter'io „penkių konkurencingų jėgų modelis“ (sudaryta pagal Porter, 2008, p. 27)

9 paveiksle matyti, kad kiekvienos konkurencinės jėgos stiprumui įtakos turi papildomi veiksniai: tiekėjų derėjimosi galia, pirkėjų derėjimosi galia, pakaitalų grėsmė, naujų konkurentų grėsmė. Visi šie veiksniai yra svarbūs, kadangi sudaro pagrindą konkurencingos pasiūlos formavimui bei pokyčiams vykstantiems šiuose procesuose. Jėgos, lemiančios „konkurencines jėgas tarp esamų konkurentų“ apima keletą konkurencijos formų, tokių kaip „kainos nuolaida, naujo produkto pristatymas, reklaminės kampanijos ir paslaugų patobulinimas“ (Porter, 2008, p.32, cit. pagal Dalken, 2014). Konkurencinę aplinką kuria ne tik tiesioginiai konkurentai, bet ir kiti rinkos dalyviai. Didžiausia konkurencija vyksta tarp vienoje rinkoje veikiančių įmonių, kurios tiekia tokias pačias prekes ar paslaugas. Įvairiose industrijose skiriasi dominuojančios veikiančios jėgos, kurios gali būti: pirkėjų teikiamo pirmumo prekėms pokytis, procesų ir produktų inovacijos ir t.t. Tokios varančiosios jėgos išskyrimas nustato, ką reikia įmonei pakeisti savo veikloje. Tuo metu, kai Porter'is kalbėjo apie penkias pagrindines konkurencines jėgas, nebuvo įvertinta skaitmeninio pasaulio įtaka, inovacijų galia.

Dėl besikeičiančių sąlygų ir aplinkos Porter'io „penkių konkurencinių jėgų modelis“ įgauna vis daugiau kritikos. Dalen'as (2014) kalbėjo apie tris naujas jėgas papildančias Porter'io „penkių konkurencinių jėgų modelį“. Šios jėgos pakeitė industrijos struktūrą, tačiau nepakeitė paties modelio struktūros. Porter'io modelis neįtraukia informacinių technologijų jėgų prie konkurencingos pasiūlos formavimo veiksnių. Pasak Mohapatra (2012), cit. pagal Dalen, 2014) informacinės technologijos (IT) pakeitė konkurenciją trimis būdais: 1) dėl naujų technologijų buvo paveikti jau egzistuojantys modeliai. Tai padarė pokyčius industrijų charakteristikoje; 2) dėl IT panaudojimo buvo suformuluotos naujos strategijos. Kompanijos gali įgyti naudos dėl naujų technologijų naudojimo; 3) naujos technologijos vedė link naujų verslo modelių atradimo. Porter'io „penkių konkurencinių jėgų“ modelyje, IT turi įtakos padedant įmonėms diferencijuoti savo produktus ir paslaugas, ir taip sukurti didesnę vertę klientui. Internetas pagreitino informacijos prieinamumą klientams. Klientai gali greitai sužinoti, kokia yra prekės kaina rinkoje, ar pas kitą konkurentą. Anot Dalen'o (2014) „penkių konkurencinių jėgų modelis“ naudoja informacines technologijas, kaip įrankį įgyvendinti pakeitimus. Šiandienos verslo pasaulyje IT turi daug aukštesnį statusą“ (p. 7).

Barney'is ir Hesterley'is (2006) „kaip naują konkurencinę aplinką veikiantį veiksnių mini papildinių poveikį: priešingai nei pakaitalų atveju, įmonė palankiai vertins papildinių rinkos plėtrą arba pati jai talkins, jei papildinių raida didins jos produkcijos vertę pirkėjams arba skatins papildomą pardavimą“ (cit. pagal Ginevičius ir Krivka, 2009, p. 249). Strateginio valdymo ekspertas Jay, B. Barney'is kritikavo Porter'io modelį siūlydamas analizuojant konkurencinę situaciją žvelgti ne tik į išorinius veiksnius. Kompanijos turi žvelgti vidun, kad pasiektų tvarų konkurencinį pranašumą. Barney'is rašė, kad buvo daromos klaidingos prielaidos, jog visos vienoje industrijoje veikiančios įmonės turi tas pačias savybes. Kiekvienos bendrovės skirtumas turi būti išnaudotas siekiant įgauti konkurencinį pranašumą. Barney'is pasiūlė naudoti išteklių pagrįstą požiūrį (ang. *Resource-Based View* - RBV). Šis pranašumas pabrėžia pagrindines įmonės kompetencijas, įgūdžių ir išteklių derinį, kuris kompaniją, palyginus su konkurentais, padaro unikalios.

Porter'io „devynių jėgų“ technika pateikia išsamesnę veiksnių analizę. Grandinėje veikiantys veiksniai turi reikšmingos įtakos visos grandinės funkcionalumui, taip pat ir visam įmonės veikimui. Ši „devynių jėgų“ technika pateikia struktūrišką susijusių įvykių analizę bei šių faktorių sąveiką ne tik tarpusavyje, bet ir su kitomis jėgomis. Gauti rezultatai parodo, kurioje veiksmų grandinėje yra priimami netinkami sprendimai. Suderinus platesnę verslo aplinkos analizę ir Porter'io penkias jėgas ši technika analitikui leidžia išskirti pagrindines jėgas, veikiančias įmonės galimą pelną. „Devynių jėgų“ analizė gali papildomai padėti identifikuoti artimiausioje įmonės aplinkoje egzistuojančias ir potencialias stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. Konkurencinių jėgų analizė išskiria konkurencinius šaltinius ir sumažina konkurencinį spaudimą.



10 pav. M. Porter'io „Devynių jėgų“ modelis (adaptuota pagal Flesher ir Bensoussan, 2007)

10 paveiksle pateiktas jungiamasis konkurencingos pasiūlos modelis, paremtas Porter'io „penkių jėgų metodu“ ir PEEST / STEEP analizėmis. Šių „devynių jėgų“ analizės stipriosios pusės:

1. Nurodo, jog vadovai turėtų plačiau žvelgti ir investuoti į aplinkos bei faktorių suvokimą;
2. padeda vystyti įmonės pozicionavimo strategiją, suderinant įmonės stiprybes ir silpnybes su dabartine situacija;
3. identifikuoja egzistuojančias ir galimas stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes, kurias siūlo kompanijos aplinkoje. Metodo pritaikymas reikalauja daug duomenų surinkimo ir analizės proceso vykdymo.

Tiriant įmonės veiklą, negali būti taip, kad įmonė būtų stipri visose konkurencinėse jėgose, tačiau jeigu įmonė bus silpna, tada išsilaikyti rinkoje jai taip pat bus sunku. (Porter, 1990). Konkurencinės jėgos (žr. 10 pav.):

- **Potencialūs konkurentai** – ateidami į rinką sukelia grėsmę tose srityse, kuriose esantys rinkos dalyviai neišnaudoja visų galimybių.
- **Esami konkurentai** - rinkoje konkuruojančių dalyvių veiksmai veikia šakos patrauklumą bei turi įtakos kitų dalyvių veiksams.
- **Produktai pakaitalai** - įmonės konkuruoja tarpusavyje su panašias prekes gaminančiomis įmonėmis. Produktai pakaitalai gali patenkinti ir kitų vartotojų poreikius.
- **Pirkėjai** – rinkoje padidėjus dalyvių skaičiui išauga pirkėjų derėjimosi galia. Jie turi didesnę pasirinkimo laisvę bei daugiau įtakos rinkos pokyčiams.
- **Tiekėjai** - pokyčiai rinkoje nustato tiekėjų derėjimosi galią. Tiekėjų derybinė galia padidėja, kai rinkoje sumažėja specifines prekes tiekiančių dalyvių skaičius.

„Devynių jėgų“ analizėje jėgos yra taip tarpusavyje susijusios, kad pokytis vienoje, paveikia ir kitas. Pagrindinė užduotis šioje analizėje yra:

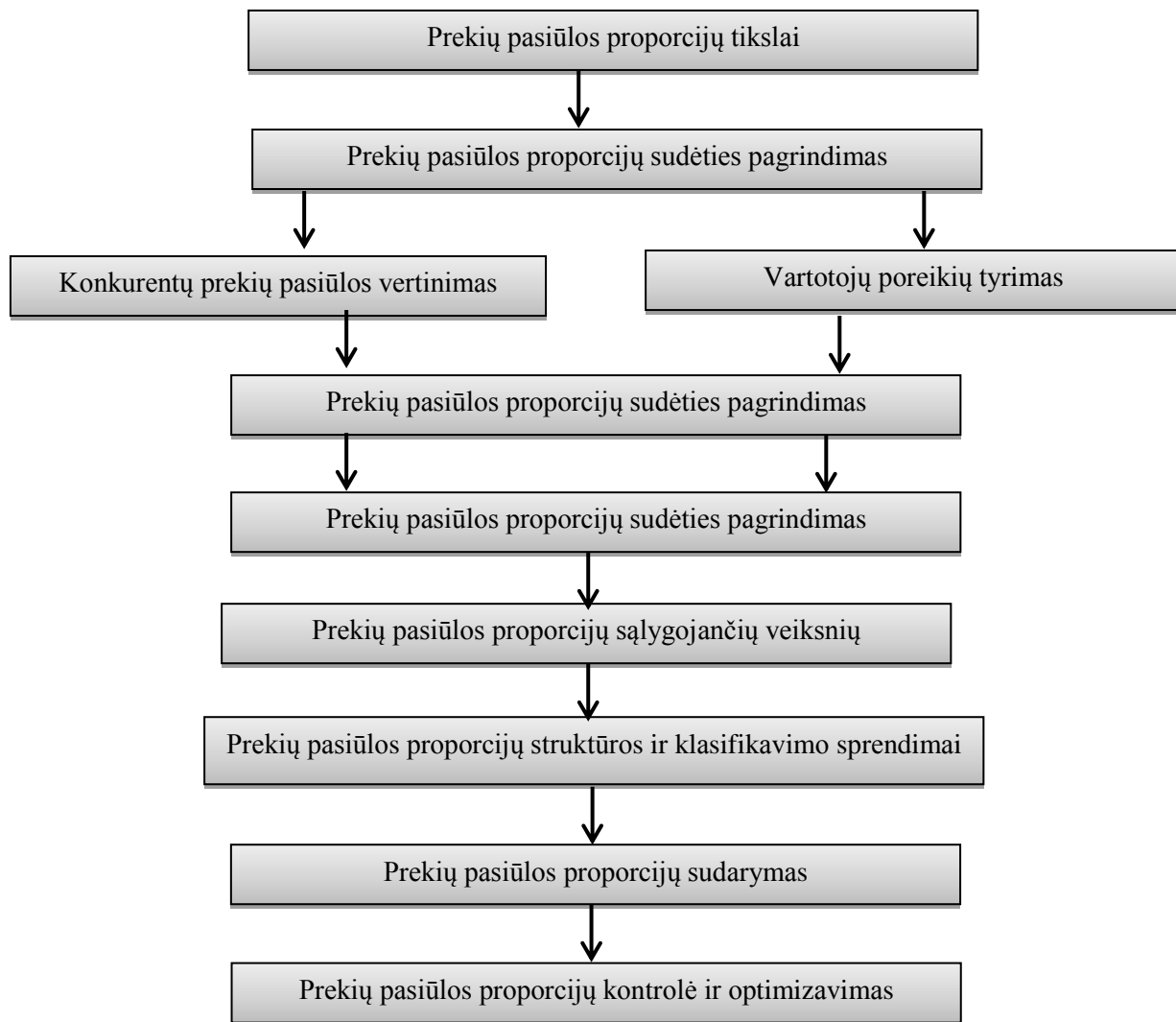
1. Nuspėti pokyčius, kiekvienoje iš devynių jėgų;

2. įvertinti, kaip tie pokyčiai veikia kitas jėgas;
3. Kaip tie pokyčiai paveiks įmonės pelningumą ateityje;
4. Analizuojant šiandienos situaciją nuspėti ateities scenarijaus stiprybes;
5. Tiriant konkurentus nuspėti, kaip strategija keisis analizuojant besikeičiančia pramonės struktūrą.

Nepatraukli konkurencinė aplinka gali būti tokiu atveju, kai valstybė aktyviai dalyvauja ir kišasi į rinkos situaciją. Rinkos patrauklumą riboja žemi įėjimo į rinką barjerai, prekių pakaitalai bei klientų ir pirkėjų derėjimosi galia. Patraukli konkurencinė aplinka gali būti tokia, kurioje įėjimo į rinką barjerai yra sąlyginai aukšti, nėra gerų egzistuojančių pakaitalų bei tiek tiekėjai, tiek vartotojai turi silpną derėjimosi galią. Silpnos konkurencinės jėgos reiškia didesnes naudas norinčiai įeiti į rinką įmonei.

Jasinskaitė (2001, p. 124 – 127) išskiria šiuos analizės lygmenis:

1. **Šalis.** Šalis turi konkurencinį pranašumą, kai jos verslo aplinkos visuma sudaro galimybes plėtotis visoms ūkio šakoms bei verslams.
2. **Pramonės šaka ar segmentas.** Pramonės šaka turi konkurencinį pranašumą, tada kai yra sukuriama aplinka skatinanti inovacijas, o pirkėjai yra reiklesni ir pažangesni.
3. **Įmonė.** Įmonė turi konkurencinį pranašumą, kai sugeba pasiūlyti konkurencingą prekių asortimentą. Prekes ir paslaugas pardavinėja patraukliomis klientui kainomis.



11 pav. Konceptualus mažmeninės prekybos konkurencingos prekių pasiūlos formavimo modelis (sudaryta pagal Gudonavičienę, 2012, p. 649)

11 paveiksle pateikiamas Gudonavičienės (2012) konkurencingos pasiūlos prekių formavimo modelis. Šis modelis taikomas prekių pasiūlos formavimo analizei. Konkurencingos prekių pasiūlos formavimas prasideda nuo siekiamų išsikeltų galutinių tikslų. Tikslams pasiekti imamas atitinkamų veikmų, pradedamas vykdyti procesas. Pirmiausia būtina atlikti prekybos įmonės tikslinio segmento ir konkurentų tyrimus, kurie padėtų nustatyti pirkėjų poreikius bei įvertinti tiesioginių ir netiesioginių konkurentų veiksmus ir poveikį. Atlikus analizę įmonė gali sudaryti savo prekių klasifikavimo sistemą.

Misra (2008) pastebi, kad mažmeninės prekybos įmonės formuodamos prekių asortimentą turi prisitaikyti prie pasiūlos pokyčių. Šie pokyčiai pasireiškia pakitusiais pirkėjų įpročiais, pajamų pokyčiais ir konkurentų veiksnių kaita. Misra, kitaip nei tokie autoriai, kaip Porter'is ir Pajuodis prie esminių formavimui įtaką darančių veiksnių priskiria išorinę aplinką.

Analizė pagal kurią pradedamas konkurencingos pasiūlos formavimo procesas, vadinama asortimento parametru. Šį parametru sudaro:

- **Asortimento plotis** - nusako, kiek iš esmės yra skirtingų prekių;

- **Asortimento gylis** - nusako, kiek kiekviena prekė turi modifikacijų, pavidalų, dydžių ir kt. (Lewy, Weitz, 2008)

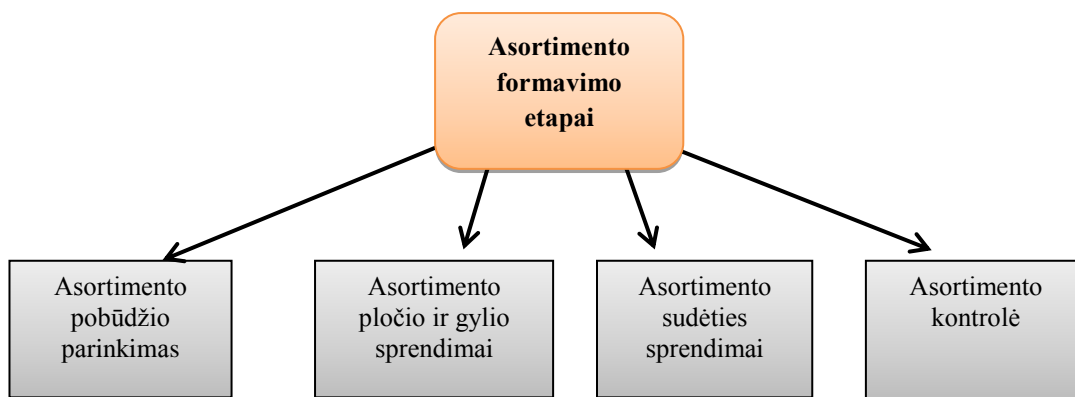
Pagal Segetlija (2015) šiandieną besivystančią komercinę rinkodarą galima įvardinti, kaip labiau abstraktų modelį. Konkurencingo asortimento formavimas yra susijęs su prekių kategorijų valdymu (ang. *category management*) bei kitų papildomų marketinginių veiksnių taikymu. Komercinė rinkodara yra susijusi su stambiomis komercinėmis bendrovėmis ir jų bendradarbiavimu su tiekėjais. Tačiau jau devintajame dešimtmetyje buvo nustatyta, kad vykdoma orientacija į klientus yra efektyvi, kai išsprendžiami tiekime atsirandantys logistiniai iššūkiai. Operatyvumu (ang. *just- in- time*) paremtos strategijos įgijo milžiniškos reikšmės sėkmingoje komercinėje veikloje. Klientas lieka patenkintas laiku gaudamas jo lūkesčius pateisinantį produktą. Visa tai apsijungia į vertybių kūrimą ir optimizavimą tarp pramonės ir komercijos.

Kitas į stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) vertinimą panašus modelis yra David'o (1987) sudaryta vidinių ir išorinių faktorių vertinimo matrica (ang. *Internal Factor Evaluation & External Factor Evaluation Matrix*, trump.- IFE&EFE Matrix). Metodas taikomas įmonės vidinių silpnybių ir stiprybių nustatymui, padeda įvertinti išorines galimybes ir grėsmes. Anot autoriaus abi vertinimo matricos naudoja informaciją gautą iš įmonės išorinės ir vidinės aplinkos analizės. Apibendrinta informacija vertinama ir naudojama tolimesniems tikslams. Ši technika, kaip ir SSGG yra geriausias galimas būdas nustatyti pagrindinius veikiančius veiksnius. Visa sistema yra paremta reitingavimu. Vidinės silpnybės yra išskiriamos į dvi kategorijas: mažas ir didelis silpnumas. Keletas IFE matricos reitingavimo žymėjimų pateikta žemiau:

- Pagrindinė silpnybė išreiškiama - 1,0;
- maža silpnybė - 2,0;
- maža jėga - 3,0;
- didelė jėga - 4,0.

Jei veiksnys yra pagrindinė silpnybė, tokiu atveju įmonės tikslas turėtų būti ją padaryti maža silpnybe, vėliau stiprybe ir galiausiai didele jėga. Vertinimo diapozonas prasideda nuo mažiausio įvertinimo 1 ir baigiasi maksimaliu – 4. Kalbant apie šį metodą reikia paminėti ir svorio atributo reikšmę. Šis atributas IFE matricoje nurodo santykinę faktoriaus reikšmę, sėkmingoje įmonės veikloje. Svorio diapozonas yra nuo 0,0, nesvarbiausio ir iki 1,0 – labai reikšmingo. Visų faktorių suma turi būti lygi 1, kitaip skaičiavimas nėra teisingas. „Svertinio balo“ atributas yra pasiektas rezultatas, padauginus kiekvieną faktoriaus reitingą su skaičiumi. Gauti rezultatai parodo esančias silpnybes ir grėsmes (Jurevičius, 2014).

Dune'o ir Lusch'o (2005) teigimu, asortimento formavimo procesas susideda iš pagrindinių veiksnių – analizės, planavimo, kontrolės. Tai pasireiškia visomis formomis - realizuojant, gaunant prekes bei kaupiant jų atsargas.



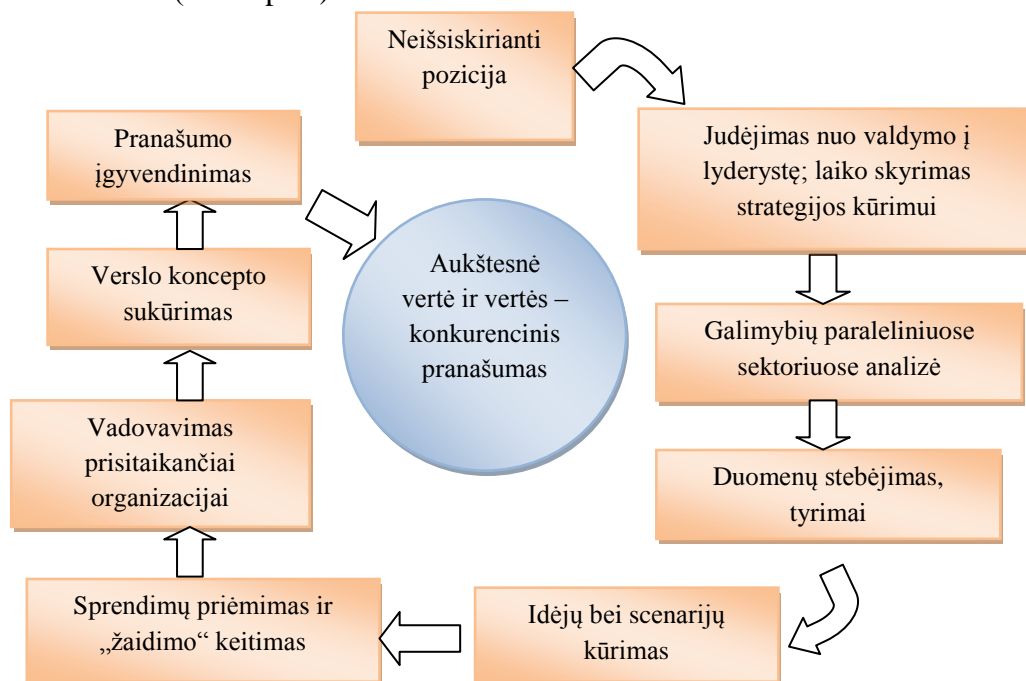
12 pav. Asortimento formavimo etapai (sudaryta pagal: Dune, Lusch, 2005)

12 paveiksle vaizduojami keturi pagrindiniai asortimento formavimo etapai:

1. Asortimento pobūdžio nustatymas - įmonė pasirenka, kokiomis prekėmis bus prekiaujama;
2. asortimento sudėties nustatymas - planuojami ir užsakomi prekių rezervai;
3. asortimento pločio ir gylio nustatymo;

4. prekių asortimento kontrolės - šis etapas reiškia, jog visi etapai pradedami iš naujo, nes asortimento formavimas – tai nuolat atnaujinantis asortimentą procesas. Prekybos profilio pasirinkimas yra vienintelis iš šių etapų, kuris vykdomas vieną kartą – steigiant prekybos įmonę, tačiau ir tai gali būti laikas nuo laiko peržiūrima, jei pasirodo, jog vartotojų poreikiai radikaliai pasikeitė.

Konkurencinio pranašumo kūrimas, tai procesas savyje apimantis daug skirtingų grandžių bei reikalaujantis analizės (žr. 13 pav.).



13 pav. Konkurencinio pranašumo kūrimo procesas (šaltinis: Uphilh, 2016)

13 paveiksle vaizduojamas konkurencinio pranašumo kūrimo procesas kalba apie tai, kokie veiksmai turėtų būti daromi, kad organizacija geriau veiktų. Šiame kūrimo procese dalyvauja daug

veiksnių. Vyksta daugiau ieškojimų pasitelkiant duomenų analizę, pastebime priemones galinčias padėti užtikrinti aiškumą ir supratimą apie atsiveriančias galimybes (Upilh, 2016).

M. Hubler'is (2015) kalbėdamas apie prekybą ir naują jos modelį išskiria prekybos tipą, kuriame susisieja gravitacijos ir tinklo teorijos. Šis susiejimas veikia taip, jog tarp prekybos partnerių padidėja bendrojo vidaus produkto (BVP) judėjimas. BVP sumažinamas atsiradus didesniai atstumui tarp jų. BVP matuoja ekonomikos dydį bei jos galią paveikti kainas ar tarptautines rinkas. Lietuvoje 2017 m. duomenimis, pagal Lietuvos Statybininkų Asociaciją, statybų sektorius sukūrė apie 7,5 % BVP.

Konkurencinio pranašumo rinkoje analizei atlikti tikslinga remtis Porter'io (1990) pateiktu vertės grandinės metodu. Ši grandinė sudaroma remiantis konkrečios įmonės pajamomis ir išlaidomis. Konkurencinį pranašumą galima išlaikyti, geriau nei konkurentai kontroliuojant pagrindinius išlaidų rodiklius. Išsamią išlaidų vertės grandinę galima atlikti tik išanalizavus finansinius rodiklius. Ši analizė padeda nustatyti, kur yra išleidžiama daugiausiai lėšų. Anot Keršienės (2009), labai svarbiu sėkmės veiksniumi yra įmonės vieta ir ypač išoriniai veiksniai, kurie atsiranda dėl vietinės koncentruotų ir specializuotų smulkių ir vidutinių įmonių geografinės vietovės. Taip pat BVP yra vienas iš svarbiausių rodiklių, kuriuo remiamasi vertinant šalies ar atskiros ūkio sektoriaus ekonominės veiklos efektyvumą. SVV (smulkiojo ir vidutinio verslo) įmonių sukurta pridėtinė vertė sudarė 64 % 2007 m. pradžioje.

Burinskienė (2013) išskiria šiuos verslo modelius, kadangi kiekvienoje srityje yra taikomi skirtingi verslo veiklos modeliai. Verslo modelis – tai prekės ir paslaugos architektūra bei informacijos srautai tarp įvairių verslo subjektų, įskaitant ir jų vaidmenis (Sharifi et al., 2006). Yra įmonių, kurios taiko verslo modelius, orientuotus į prekes ar paslaugas, priklausomai nuo to, kuris labiau yra dominuojantis. Kai kurios įmonės taiko verslo modelius, orientuotus į prekes (angl. *product-centric business model*), kad įgytų konkurencinį pranašumą rinkose, kuriose jos konkuruoja. Reaguojant į nuosmukį - subrendusioje aplinkoje prasidėjo lėtos augimo galimybės. Iš tikrųjų maisto produktų mažmenininkai plečia savo tikslinę rinką ir kuria naujas strategijas konkurentų klientams surinkti. Visų pirma, mažmenininkai bando skatinti skirtingų parduotuvių formatų perjungimą. Dėl to nauji „hibridiniai“ formatai (t.y. nauji formatai, kurie sujungia skirtingų parduotuvių formatų savybes) atsiranda dėl mažmenininkų taikomų „prekybos į priekį“ ir „prekybos žemyn“ politikos, susijusios su naujomis rinkos sąlygomis, pasekmė. (Cardinali, M. G., & Bellini, S., 2014).

Taigi, konkurencingos pasiūlos modelių įvairovė rodo, kad pasiūla gali būti formuojama remiantis įvairiais modeliais bei skirtingų veiksmų analize.

3. KONKURENCINGOS PASIŪLOS FORMAVIMO STATYBŲ SEKTORIJE TYRIMO METODOLOGIJA

Išnagrinėjus konkurencingos pasiūlos formavimo problematikos teorinius aspektus, tiriamojame darbo dalyje atliekamas konkurencingos pasiūlos formavimo tyrimas mažmeninės prekybos statybų sektoriuje, remiantis prekybos tinklo „Senukai“ pavyzdžiu bei analize.

Pirmoje tyrimo dalyje nagrinėjama makro ir mikro aplinkos bei šių veiksnių įtaka daroma mažmeninės prekybos statybų sektoriui. Kitoje tyrimo dalyje atlikta ekspertinė apklausa ir gauti rezultatai apibendrinami kaip problemos sprendinys. Ekspertinės apklausos esmė – ekspertai logiškai analizuoja kurią nors problemą, kiekybiškai vertindami ir formaliai apdorodami duomenis (Kardelis, 2005, p. 105). Svarbu įvertinti apklausoje dalyvavusių ekspertų nuomonių suderinamumą. Atlikto tyrimo metu siekta iširti / aptarti konkurencingos pasiūlos formavimą mažmeninės prekybos tinklo statybų sektoriuje, remiantis prekybos tinklo „Senukai“ pavyzdžiu.

Ekspertų kompetentingumui įvertinti yra taikomi šie kriterijai:

- Darbo stažas;
- Pareigos;
- Įgytas išsilavinimo laipsnis.

Yra išskiriamos pagrindinės apklausos rūšys: anketinė apklausa, anketinė apklausa paštu, interviu, telefoninė apklausa taip pat apklausa per masines komunikacijos priemones. Lietuvoje dominuoja anketinė apklausa. Anketa turi būti aiški, nedviprasmiška, patikima. Kartu ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti ir kuo teisingiau atsakinėti (Kardelis, 2002, p. 189)

Apklausa atlikta specialiai sudarytos anketos pagalba. Klausimai sudaryti ir parengti remiantis Porter'io „Penkių konkurencinių jėgų modeliu“. Šis modelis buvo pritaikytas „Senukų“ prekybos centro konkurencingos pasiūlos įvertinimui.

Anketoje pateikiami klausimai atlikti „Senukų“ prekybos centro palyginimui su kitais rinkoje esančiais konkurentais. Klausimai buvo pasirinkti uždari. Anketinė apklausa atlikta elektroniniu būdu. Renkant respondentų duomenis išlaikytas anonimiškumas bei gautas apklaustųjų sutikimas analizuoti duomenis.

Apklausos klausimynas (2 priedas) buvo grindžiamas atliktos kokybinės analizės pagrindinių identifikuotu veiksnių sąrašu, kaip manoma, labiausiai turinčių įtakos prekių pasiūlos proporcijų konkurencingumui. Anketą sudaro:

1 užduotis: Konkurencingos pasiūlos aplinkos veiksnių įvertinimas:

1. Įvertinkite UAB Kesko Senukai Lithuania prekybos tinklo „Senukai“ konkurencingumą statybų sektoriaus rinkoje. Ją sudaro 7 skilties klausimai.

2. Įvertinkite alternatyvų pasirinkimo grėsmę. Ją sudaro 2 skilties klausimai.
3. Įvertinkite klientų derybinę galią. Ją sudaro 3 skilties klausimai.
4. Įvertinkite tiekėjų derybinę galią. Ją sudaro 4 skilties klausimai.
5. Įvertinkite naujų konkurentų pasirodymo rinkoje grėsmę. Ją sudaro 4 skilties klausimai.
6. Įvertinkite prekių pasiūlos kainodarą prekybos centre. Ją sudaro 4 skilties klausimai.
7. Įvertinkite prekių asortimento formavimą prekybos centre. Ją sudaro 5 skilties klausimai.

Šiai daliai ištirti buvo pateikti uždari klausimai, kurie padėjo išsiaiškinti stipriąsias bei silpnąsias prekybos centro puses ir juos suranguoti. Ekspertų buvo prašyta įvertinti kiekvieną veiksnių tokiomis vertinimo kriterijomis: labai silpnai, silpnai, vidutiniškai, stipriai ir labai stipriai. Kuo stipriau buvo įvertintas veiksnys, tuo aukštesnę poziciją jis užėmė UAB Kesko Senukai Lithuania pasiūlos konkurencingumui.

2 užduotis: Senukų prekybos tinklo STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ ir GRĖSMIŲ vertinimas

1. Įvertinkite "Senukų" prekybos tinklo STIPRYBES (rinkos, konkurentų, klientų aspektu). Ją sudaro 4 skilties klausimai.
2. Įvertinkite "Senukų" prekybos tinklo SILPNYBES (rinkos, konkurentų, klientų aspektu). Ją sudaro 3 skilties klausimai.
3. Įvertinkite "Senukų" prekybos tinklo GALIMYBES (rinkos, konkurentų, klientų aspektu). Ją sudaro 3 skilties klausimai.
4. Įvertinkite "Senukų" prekybos tinklo GRĖSMES (rinkos, konkurentų, klientų aspektu). Ją sudaro 5 skilties klausimai.

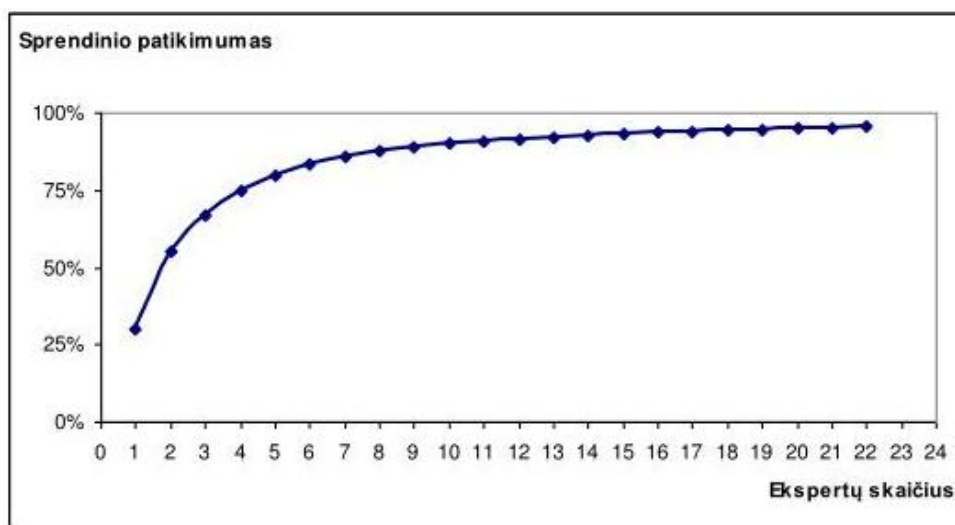
Šie pateikti uždari klausimai nurodė mažmeninės prekybos statybų sektoriaus tinklo vidines stiprybes ir silpnomybes, išorines galimybes ir grėsmes. Kuo stipriau buvo įvertintas veiksnys, tuo aukštesnę poziciją jis užėmė prekybos centro „Senukai“ pasiūlos proporcijų konkurencingumo įvertinimui.

Tyrimo eiga: siekiant įvertinti konkurencingos pasiūlos formavimo prekybos tinklo statybų sektoriuje veiksnius. 2018 m. spalio mėn. buvo atlikta prekybos tinklo „Senukai“ ekspertinė apklausa. Tyrimo imtis sudaryta vadovaujantis kriterine atranka. Ekspertinis vertinimas atliktas laikantis socialinių tyrimų etikos reikalavimų:

- Respondentai atrinkti taip, kad kad jų kompetencijos pakaktų atsakyti į klausimus;
- respondentams sutikus dalyvauti apklausoje;
- tyrėjas neturi įtakos respondentams (Kardelis, 2005 p. 106).

Ekspertais parinkti nesuinteresuoti įmonių vadovai, tiekėjai, vadybininkai bei kiti reikalavimus atitinkantys specialistai. Tyrime dalyvavo 13 mažmeninės prekybos įmonių atstovų. Atliekant tyrimą

buvo išsiųsta bei asmeniškai įteikta 13 anketų. Siekiant 90 - 95 % atsakymų patikimumo, reikia apklausti 13 ekspertų (žr. 14 pav.).



**14 pav. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus
(šaltinis: Rudzikienė, 2009, p.35)**

Tyrimo metu gauti rezultatai atspindi bendrą ekspertų nuomonę dėl UAB Kesko Senukai Lithuania prekybos centro „Senukai“ konkurencingos pasiūlos formavimo. Iš gautų rezultatų galima įvertinti įmonės pasiūlos konkurencingumą, užimamą padėtį rinkoje, išanalizuoti galimybes, grėsmes, stiprybes ir silpnybes.

4. KONKURENCINGOS PASIŪLOS FORMAVIMO PREKYBOS TINKLO STATYBŲ SEKTORIUJE TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1 UAB Kesko Senukai Lithuania verslo aplinkos analizė

Lietuvoje statybų sektoriuje konkurencinė situacija yra intensyvi. Šalies rinkoje veikia didžiosios įmonės, kurios tarpusavyje dalijasi lyderiaujančiomis pozicijomis. Didžiausios įmonės, prekiaujančios statybinėmis medžiagomis yra UAB Ermitažas, UAB Makveža, UAB DEPO – DIY LT ir kt. Regioniniuose Lietuvos miestuose yra įsikūrusios mažesnės statybinių prekių prekyvietės, pavyzdžiui, AB Lytagra, UAB „Lemora“ ir kt.

1992 m. Augustinas Rakauskas įkūrė UAB Senukų prekybos centrą. Įmonė veiklą pradėjo nuo prekybos žaliavomis. 2016 m. susijungė su Skandinavijos koncernu Kesko ir pakeitė pavadinimą iš UAB Senukų prekybos centras į Kesko Senukai. Lietuvoje veikiantis įmonių grupės filialas vadinamas UAB Kesko Senukai Lithuania. Šiandieną įmonę galima įvardinti, kaip įmonių grupę, kurią sudaro 7 pagrindiniai ūkio vienetai:

- UAB Kesko Senukai Lithuania,
- UAB Senukai,
- UAB Kesko Senukai Digital,
- SIA Kesko Senukai Latvia,
- OÜ Kesko Senukai Estonia,
- Senukų įmonių asociacija,
- Senukų labdaros ir paramos fondas.

Koncerno „Kesko Senukai“ dalis UAB Kesko Senukai Lithuania yra viena didžiausių įmonių Lietuvoje, užsiimanti mažmenine, didmenine bei internetine prekyba statybinėmis medžiagomis, remonto, buities ir interjero prekėmis, elektronikos, sodo, laisvalaikio ir kitomis prekėmis. Įmonė plėtoja turimą logistikos sektorių, taip pat teikia daugiau paslaugų. Įmonė savo svetainėje (imone.senukai.lt) pateikia šias vystomas vizijas ir misijas:

- būti tarptautine, pirmaujančia Europoje „pasidaryk pats“ (ang. *DIY*) mažmeninės prekybos kompanija, siūlančia platų namų statybos, įrengimo, interjero, buities, sodo ir laisvalaikio prekių asortimentą;
- suteikti klientams profesionalų ir patogų aptarnavimą;
- pateikti didelį prekių pasirinkimą žmonėms, statantiems būstą ir gerinantiems savo gyvenamąją aplinką;
- sudaryti jiems galimybę gauti profesionalią konsultaciją ir patogiai apsipirkti įvairiais pardavimo kanalais palankiomis kainomis.

Įmonės pagrindinės vertybės:

- orientacija į klientą;
- įsitraukimas ir iniciatyvumas;
- bendradarbiavimas;
- nuolatinis tobulėjimas. (imone.senukai.lt)

Kesko Senukai plėtoja veiklą ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. Baltijos šalyse bei Baltarusijoje perėmė K - Rauta parduotuvių tinklo valdymą. Ateities planuose didžiulės ambicijos tolimesnei plėtrai ir veiklai tiek Lietuvoje, tiek užsienyje. Įmonėje dirba beveik 4000 darbuotojų. Centrinė administracija yra sutelkta Kaune. Kiekvienais metais Kesko Senukai gryniesi pardavimai išauga: 2017 m. trečiąjį ketvirtį gryniesi pardavimai išaugo 4,1 %, palyginus su pardavimais tuo pačiu laikotarpiu pernai ir iš viso sudarė 143 mln. EUR. Bendra tinklo apyvarta 2016 metais sudarė 598 mln. EUR ir tai yra 2,6% daugiau nei 2015 metais (583 mln. EUR). Iki 2020 metų planuojama pasiekti 1 mlrd. EUR apyvartą. (Vizbarienė, 2017). Bendras tinklo parduotuvių plotas – daugiau kaip 250 tūkst. kv. m. 2017 m. Lietuvoje veikė 85 „Senukų“ ir „Statybų duonos“ parduotuvės bei interneto parduotuvė – www.senukai.lt. Prekybos tinklui iš viso priklauso 121 parduotuvė. Per mėnesį „Senukų“ parduotuves Lietuvoje aplanko 1 mln. pirkėjų (imone.senukai.lt).

Kalbant apie statybų sektorių vertėtų labiau panagrinėti konkurencinę situaciją mažmeninės prekybos srityje. Statybinėmis medžiagomis prekiaujančių įmonių Lietuvoje yra nemažai. Didžiausi prekybos tinklai yra: „Senukai“, „Moki – veži“, „Ermitažas“ bei naujas rinkos dalyvis iš Latvijos „DEPO“. Įprastai didesnę rinkos dalį užima tie prekybos centrai, kurie turi didesnę ir įvairesnę asortimentą ir yra orientuoti į įvairių pajamų klientus. Į specializuotas parduotuves pirkėjai atkeliauja turėdami tam tikrus poreikius ir lūkesčius, kurie tikisi, kad bus įgyvendinti. Tiksliniai pirkėjai vertina patirtį ir kokybę, kadangi vieni iš esminių keliamų prekei reikalavimų yra kokybė ir ilgaamžiškumas. Kainos ir kokybės santykis pirkėjams atlieka svarbų vaidmenį, nes klientai yra jautrūs kainos pokyčiams.

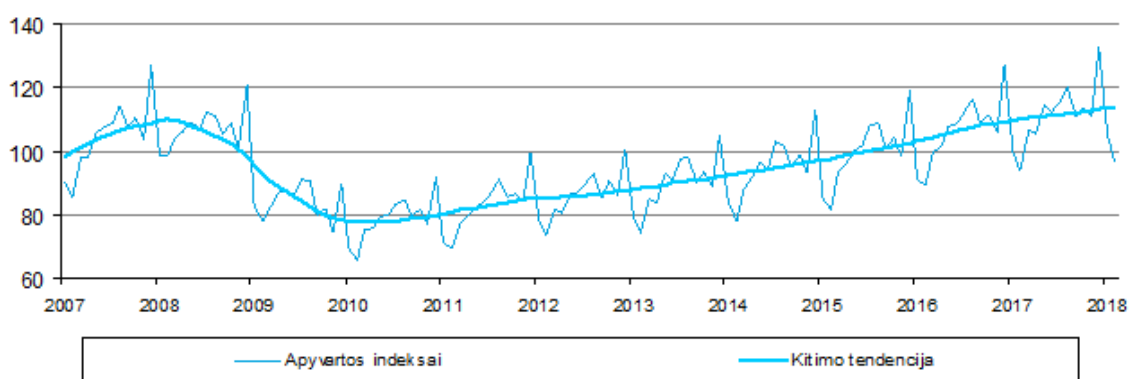
Pagrindiniai Senukų prekybos tinklo konkurentai turimo asortimento atžvilgiu bei prekybos pobūdžiu yra UAB Ermitažas, UAB Makveža bei buitinės technikos prekių pardavėjai UAB Topogrupė, UAB Mediashop valdomas prekybos tinklas „Elektromarkt“. Prie neseniai atsiradusių konkurentų galima priskirti UAB DEPO DIY LT, kuris dar tik plečia savo prekybos tinklą didžiuosiuose Lietuvos miestuose, tačiau yra potencialus stiprus konkurentas. „DEPO“ rinkoje pateikia ypač konkurencingas ir patrauklias kainas.

8 lentelė. UAB Kesko Senukai Lithuania apyvarta pagal metus (sudaryta autorės)

Pardavimų suma (mln. eur)	2014	2015	2016	2017	Pokytis (2017/2016)	Pokytis (2017/2015)
UAB Kesko Senukai Lithuania apyvarta	312,6	328	357	396,5	11%	21%

8 lentelėje pateiktas įmonės pastarųjų metų generuojamų apyvartų pokytis. Matyti, kad intensyviausiai įmonės pardavimai augo 2017 m. palyginus su 2016 m. Pardavimų augimas pastaraisiais metais išlieka panašiai stabilus.

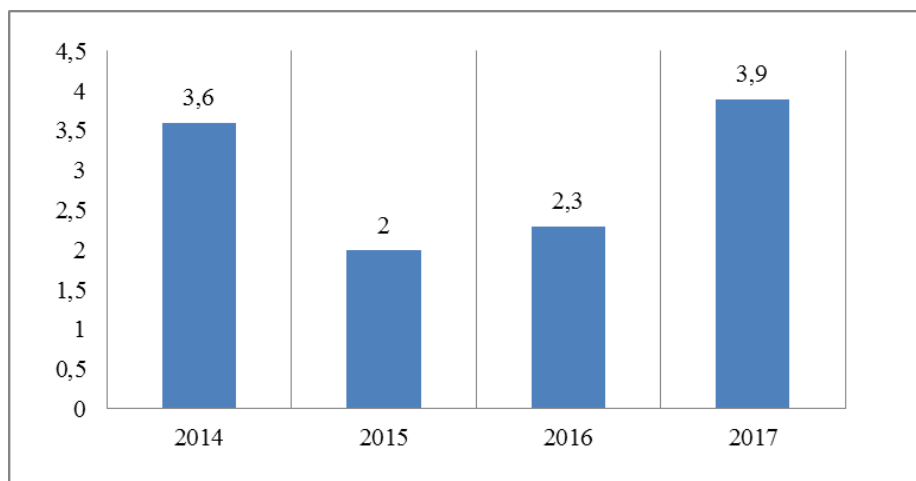
LSD duomenimis (2018) mažmeninės prekybos įmonių Lietuvoje daugėja nežymiai, tačiau jų apyvarta kasmet tik auga. Įmonės finansiškai atsigauna po ekonominės krizės (žr. 15 pav.)



15 pav. Mažmeninės prekybos įmonių apyvartos (be PVM) indeksai (šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, 2018, vasario mėn. duomenys)

Palyginus 2018 m. vasario mėn. duomenis su 2017 m. vasario mėn. (žr. 15 pav.) mažmeninės prekybos įmonių apyvarta didėjo 3,2 % palyginamosiomis kainomis. Maisto prekėmis prekiaujančių įmonių apyvarta, pašalinus darbo dienų skaičiaus įtaką, padidėjo 0,3 %, ne maisto prekėmis prekiaujančių – 2,3 %, automobilių degalų mažmeninės prekybos įmonių – 10,2 %. Bendri rezultatai rodo apyvartų augimus. (LSD, 2018).

Norint geriau suprasti konkurencinę situaciją verta apžvelgti makro aplinkos situaciją šalyje. Vienas iš svarbiausių rodiklių nurodančių įtaką ir šalies padėtį yra BVP rodiklis. 2015 m. BVP rodiklis nukrito 1,6 %, o 2017 m., palyginus su 2016m., BVP rodiklis Lietuvoje padidėjo net 1,6 % ir tai buvo staigesnis ir greitesnis augimas, nei buvo tikėtasi. (žr. 16 pav.)



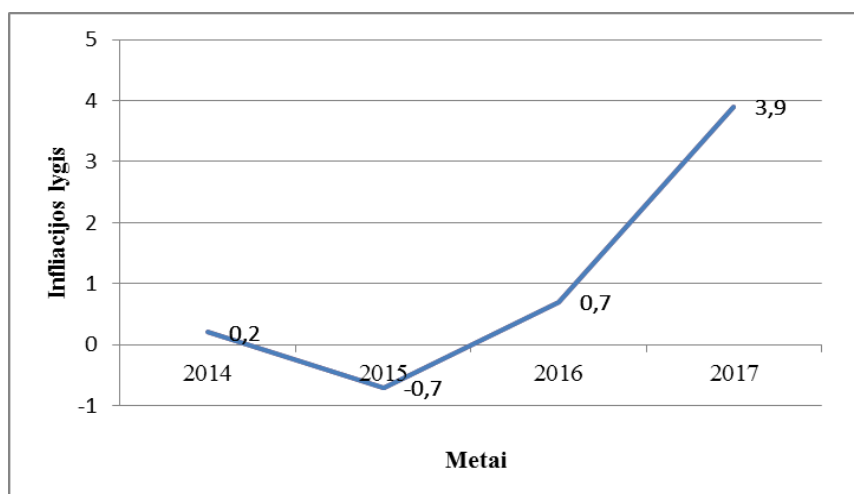
16 pav. Lietuvos BVP pokytis pašalinus sezono ir darbo dienų skaičiaus įtaką procentais (2014-2017 m.) (sudaryta pagal: LSD duomenis)

Ekonomikoje vykstantys BVP pokyčiai lemia didėjančius arba mažėjančius pardavimus. LSD duomenimis, augimui teigiamos įtakos turėjo paslaugų, pramonės ir statybų sektoriuose sukuriamos pridėtinės vertės augimas. Tačiau BVP augimo tempą prilėtino žemės ūkio veiklos rezultatai. Sumažėjus įmonės pardavimams taip pat mažėja BVP rodiklio dydis.

BVP įtaka įmonei žiūrėti 1 priedą.

Kitas svarbios reikšmės turintis veiksnys yra infliacija. Infliacija tai kainų kėlimas, dėl kurio sumažėja piniginių vienetų perkamoji galia. 2017 m. fiksuotas infliacijos lygis Lietuvoje buvo 3,9 %, o vartojimo prekės tuo metu pabrango 3,4 %. Anot Statistikos departamento direktorės V. Lapėnienės: „infliaciją lėmė maisto produktų ir nealkoholinių gėrimų, transporto prekių ir paslaugų, su būstu susijusių prekių ir paslaugų, dujų ir kito kuro, viešbučių, kavinių ir restoranų paslaugų kainų padidėjimas“ (Verslo žinios, 2018). Labiau nei prekės pabrango tik paslaugos: kavinių, vandens, dujos, elektros, viešbučių ir t.t., o būsto apstatymo, namų apyvokos įrangos ir kasdienės būsto priežiūros kainos sumažėjo. Toks kainų sumažėjimas turi įtakos būsto paklausos padidėjimui.

Išsamesnė vidutinės metinės infliacijos analizė pateikiama 1 priede.

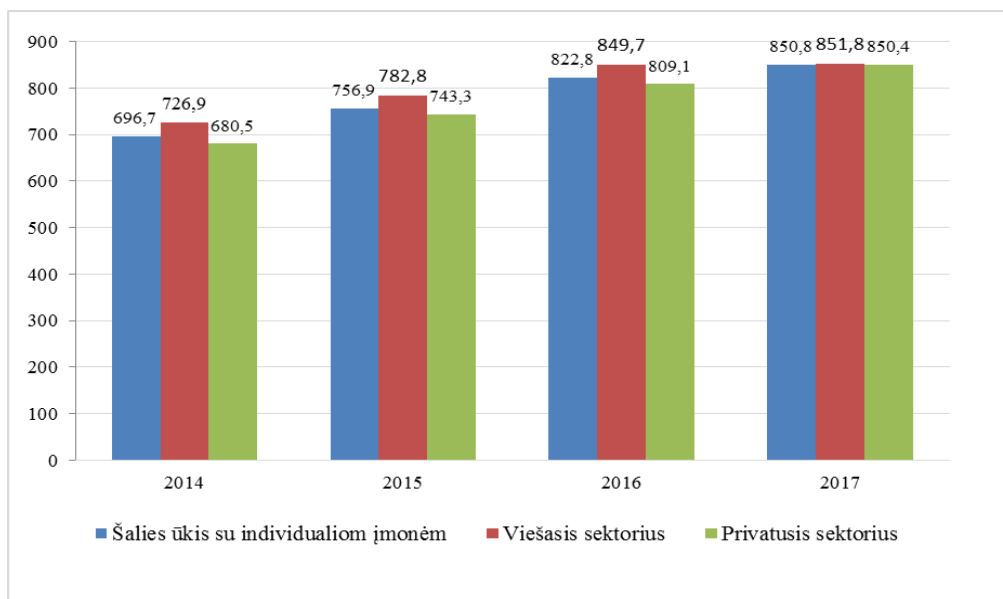


17 pav. Vidutinė metinė infliacija Lietuvoje, apskaičiuota pagal suderintą vartotojų kainų indeksą SVKI procentais (2014-2017 m.) (sudaryta pagal LSD duomenis)

Šalyje vyraujantis nedarbo lygis lemia BVP pokyčius. Vidutinė alga vyriausybės kiekvienais metais yra didinama. Kaip skelbiama Verslo žiniuose (2018) bruto užmokestis Lietuvoje 2017 m. buvo 884,8 EUR, o tai 7,5 % daugiau, nei tuo pačiu metu 2016 m. 18 paveiksle pateiktas minimalaus atlyginimo pokytis einant metams. Tikėtina, kad ir ateityje vidutinis darbo užmokesčio augs. Prie pagrindinių priežasčių, lemiančių vidutinio darbo užmokesčio augimą, priskiriama:

- darbuotojų trūkumas - dėl didėjančios emigracijos darbdaviai siekdami pritraukti geriausius savo srities specialistus, turi pasiūlyti patrauklią algą bei darbo sąlygas potencialiems darbuotojams;
- palanki ekonominė padėtis – gerėjančios ekonominės sąlygos lemia augančias paslaugų ir prekių kainas. Šie pokyčiai turi įtakos darbuotojų poreikiui gauti aukštesnį atlyginimą.

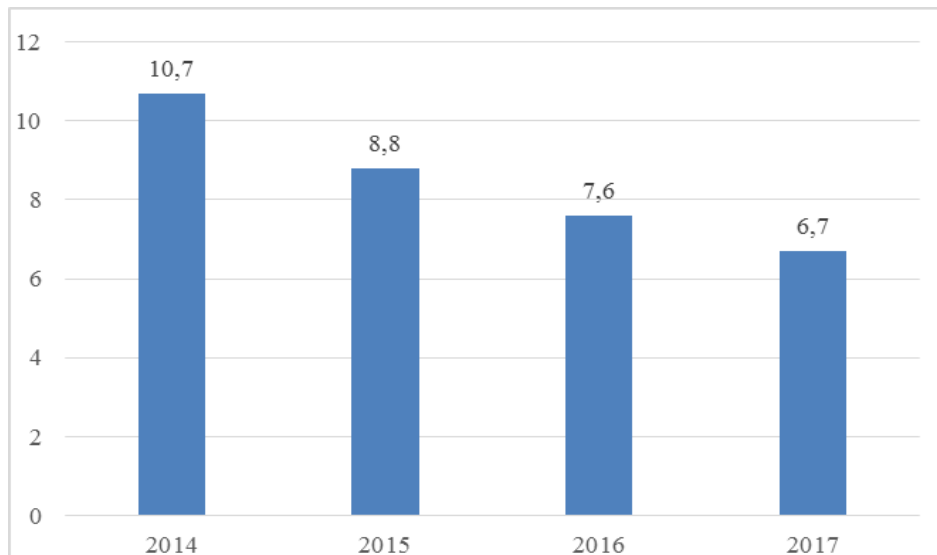
Tačiau reikia įvertinti tai, kad didėjant darbo užmokesčiui kyla ir kainos. Sparčiausiai algos per metus paaugo kasybos ir karjerų eksploatavimo bendrovėse (19,8 %), informacijos ir ryšių įmonėse (11,2 %) bei didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje (8,8 %). Mažiausiu augimu pasižymėjo aptarnavimo veiklos sektorius (2,5 %). Privačiame sektoriuje pastebimas spartesnis vidutinio atlyginimo augimas. (žr. 18 pav.)



18 pav. Vidutinis darbo užmokestis Lietuvoje (2014-2017 m.) (sudaryta pagal Statistikos departamento duomenis)

Didėjantis BVP turėjo įtakos gerėjančioms žmonių gyvenimo sąlygoms. Vidutinis metinis nedarbo lygis kasmet mažėja. 2017 m. vidutinis nedarbo lygis sumažėjo nuo 7,6 % iki 6,7 % (žr. 19 pav.) Tačiau palyginus su bendrais ES rodikliais, Lietuva buvo vienintelė šalis, kurioje 2017 m. bendras užimtumas sumažėjo 0,5 %. Tam įtakos turėjo didėjanti emigracija bei kasmet blogėjanti demografinė situacija.

Išsamesnė analizė pateikiama 1 priede.



19 pav. Vidutinis nedarbo lygis Lietuvoje (%). (sudaryta pagal LSD duomenis, 2017)

Konkurentai yra vienas iš svarbiausių mikroaplinkos veiksnių, priverčiančių įmones tarpusavyje konkuruoti įvairiausiais strateginiais veiksmais: kaina, kokybė, išskirtinėmis galimybėmis, paslaugomis, nuolaidomis, garantijomis ir kt. UAB Kesko Senukai Lithuania pagrindiniai konkurentai yra UAB Ermitažas, ir naujas rinkos dalyvis UAB DEPO – DIY LT.

Vertinant UAB Kesko Senukai Lithuania stipriąsias ir silpnąsias puses, galima teigti, kad įmonė savo žinomumą yra pasiekusi tikslingais marketinginiais veiksmais. Turimas platus prekių asortimentas, kokybė, žinomumas, yra viena iš stipriųjų įmonės pusių. Tačiau prekių kainos ne visada yra žemiausios rinkoje. Įmonė šiuo metu vykdo plėtrą ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. Viena iš pagrindinių įmonės problemų yra mažmeninės prekybos darbuotojų bei kvalifikuotų specialistų stygius. 9 lentelėje pateikiamos rinkoje esančių konkurentų sukeltos grėsmės „Senukų“ prekybos tinklui.

9 lentelė. UAB Kesko Senukai Lithuania esamų konkurentų grėsmė

Esamų konkurentų grėsmė	
<ul style="list-style-type: none"> • konkurencingumo dydis • konkurentų vykdomos strategijos • konkurentų veiklos sėkmės ir nesėkmės 	<p>Statybinėmis prekėmis prekiaujančių įmonių sektoriuje veikia daug konkuruojančių įmonių. Vienas iš pagrindinių potencialių konkurentų konkurentų yra UAB DEPO– DIY LT mažmeninės prekybos tinklas. Iš esamų konkurentų pagrindinę grėsmę kelia panašiu prekių asortimentu prekiaujantys UAB Ermitažas ir UAB „Makveža“. „Senukų“ prekybos tinklas konkuruoja strateginiais veiksmais, papildomų paslaugų klientui siūlymu, mažinamomis populiariausių prekių kainomis, taip pat marketinginiais veiksmais. Visi konkurentai siekia išlaikyti užimamas rinkos pozicijas.</p>

10 lentelėje nurodomos pagrindinės UAB Kesko Senukai Lithuania prekių pakaitalų grėsmės ir jų daroma įtaka įmonei. Prekių pakaitalai kelia grėsmę įmonės veiklai, ypač tada, kai siūlomų pakaitalų kainos yra mažesnės, o kokybiniai parametrai yra panašūs. Tokiu atveju pirkėjas greitai

pasirenka pakaitalą dėl jo kitų patrauklesnių savybių. Pakaitalų kainos neretai būna konkurencingos ir dėl to įmonės negali nevaržomai didinti ir keisti savo prekių kainų.

10 lentelė. UAB Kesko Senukai Lithuania prekių pakaitalų grėsmė

Prekių pakaitalų grėsmė	
<ul style="list-style-type: none"> • prekių pakaitalų kaina ir prieinamumas; • prekių pakaitalų kokybė; • perėjimo prie prekių – pakaitalų kaina. 	<p>Mažmeninės prekybos tinklai, kurie siekia patenkinti kuo didesnes imties vartotojų poreikius, turi pateikti kuo įvairesnį prekių asortimentą, tinkantį aukštesnes ir žemesnes pajamas gaunančiam vartotojui.</p> <p>Prekyboje yra daug prekių pakaitalų. Šios prekės būna žemesnės kainos, kadangi, priešingai nei kitos prekės, neturi tokių aukštų kokybinių savybių. Įmonė norėdama, kad būtų perkamos jos tiekiamos prekės, o ne pakaitalai, turi pateikti kokybišką prekę geriausiu kokybės ir kainos santykiu.</p>

Didėjantis rinkos dalyvių skaičius kelia neramumų jau esamiems rinkos dalyviams. Naujai atsiradę konkurentai susiduria su įėjimo į rinką barjeriais. Jeigu nišinėje rinkoje yra didelė konkurencija, tuo patekimas į tokią rinką yra sudėtingesnis. Mažėjant konkurentų skaičiui įėjimas tampa lengvesnis. 11 lentelėje pateikta UAB Kesko Senukai Lithuania potencialių konkurentų keliami grėsmė.

11 lentelė. UAB Kesko Senukai Lithuania potencialių konkurentų grėsmė

Potencialių konkurentų grėsmė	
<ul style="list-style-type: none"> • lojalumas prekės ženklui • naujų prekių įvedimo kaštai • logistika • tiekimo sistemos prieinamumas • esamų konkurentų apsaugojimo veiksmai 	<p>Rinka tampa patrauklia įsitraukti ir tapti jos dalyviu, jeigu joje yra mažas konkurencingumas.</p> <p>Potencialūs konkurentai gali pradėti veikti tam tikroje nišoje pasinaudodami ES parama. Jeigu rinka yra patraukli, anksčiau nebuvo tiesioginiai konkurentai gali pakeisti savo prekybos kryptį ir tokiu atveju taps tiesioginiais konkurentais.</p>

Prekių tiekimas taip pat yra reikšmingas konkurencingumo situacijai darantis įtaką reiškinys. Tiekėjai gebantys savo nustatyta kaina parduoti prekę vartotojui, didina įmonių konkurencingumą. Jeigu tiekiamos prekės prieinamumas yra lengvas ir prekę galima gauti iš kito tiekėjo, tada įmonės derėjimosi galia mažėja, o tiekėjų didėja. Pirkėjai taip pat turi derėjimosi galią. Ši galia didesnė, kai pirkėjams suteikiama galimybė rinktis tą pačią prekę iš kelių pardavėjų, o ta pati prekę yra tiekėjo parduodama visiems pirkėjams. Jei prekės yra skirtingos, beveik neįmanoma pakeisti tiekėjo be patiriamų nuostolių. 12 lentelėje pateikiama UAB Kesko Senukai Lithuania tiekėjų ir pirkėjų spaudimo daroma įtaka įmonei.

12 lentelė. UAB Kesko Senukai Lithuania tiekėjų ir pirkėjų spaudimas

UAB Kesko Senukai Lithuania tiekėjų spaudimas	
<ul style="list-style-type: none"> • galimybė pakeisti tiekėjus • tiekiamų produktų pirkimo apimtys • tiekėjų suteikiamas konkurencinis pranašumas 	<p>Esant tiekėjų įvairovei įmonės iškilus tiekimo nesklandumams gali tas pačias prekes pirkti iš kelių tiekėjų.</p> <p>Norint gauti prekes iš tiekėjų geriausiomis kainomis, dažniausiai tenka prekes pirkti didesniais kiekiais. Tačiau ne visos prekės turi tokią paklausą, kad jas vertėtų sandėliuoti, todėl perkant mažesniais kiekiais galutinė prekės kaina išeina didesnė.</p> <p>Su tiekėjais yra pasirašomos ilgalaikės bendradarbiavimo sutartys, kurios nurodo abiejų šalių įsipareigojimus viena kitai.</p>
UAB Kesko Senukai Lithuania pirkėjų spaudimas	
<ul style="list-style-type: none"> • pirkėjų svarba ir jų pirkimo apimtys • papildomų paslaugų teikimas • domėjimasis pirkėjų poreikiais 	<p>Stengiamasi išlaikyti esamus klientus bei pritraukti naujų. Plėtojama didmeninė ir mažmeninė prekyba, pirkėjams siūlomos specialios kainos įsigijus prekes dideliais kiekiais.</p> <p>Teikiamos papildomos paslaugos: pristatymas, montavimas, dažų maišymas, įrankių nuoma ir t.t.</p> <p>Didžiausia kova vyksta dėl prekių tiekimo geresnėmis, nei konkurentų, kainomis.</p>

13 lentelėje pateikta informacija apie UAB Kesko Senukai Lithuania ir konkurentų („Ermitažas“, „DEPO“) potencialo vertinimą pagal pateiktus veiksnius.

13 lentelė. UAB Kesko Senukai Lithuania potencialas: stipriųjų ir silpnųjų pusių apibendrinimas:

Potencialas YRA situacija	Įvertinimas		
	Blogai	Vidutiniškai	Gerai
Finansai <ul style="list-style-type: none"> ✓ Investavimo galimybės ✓ Apyvartos lėšos 			
Produktai <ul style="list-style-type: none"> ✓ Produktų asortimentas ✓ Produktų / paslaugų kokybė ✓ Produktų kaina 			
Marketingas <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reklama ir rėmimas ✓ Prekės ženklo žinomumas ✓ Rinkos tyrimai / analizė 			
Personalas <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kvalifikacija ✓ Motyvacijos sistema ✓ Kaita 			
Rinka <ul style="list-style-type: none"> ✓ Užimama rinkos dalis Lietuvoje ✓ Plėtra ✓ Lojalumo programa 			

UAB Kesko Senukai Lithuania ;
 UAB Ermitažas;
 UAB DEPO – DIY LT

Įmonė (žr. 13 lentelę) daug investicijų skiria prekių vystymui, taip pat turi plėtojamus nuosavus prekinis ženklus. Senukų prekybos centras investuoja į jau esančių prekybos centrų renovaciją. Įmonės prekinis ženklas jau yra puikiai pažįstamas tiksliniam klientui, todėl įmonei nereikia skirti papildomų marketinginių išlaidų jo žinomumui. Prekybos tinklo plėtrą galima vertinti vidutiniškai, kadangi šiuo metu esamų mažmeninės prekybos vietų pakanka sukurti pakankamai tankiam prekybos tinklui. Įmonė, kitaip nei konkurentai, turi regioniniuose miestuose firminių parduotuvių tinklą. Konkurentai yra stipriausi asortimento bei personalo atžvilgiu, todėl šie veiksniai ateityje turėtų būti „Senukų“ prekybos centre stiprinami.

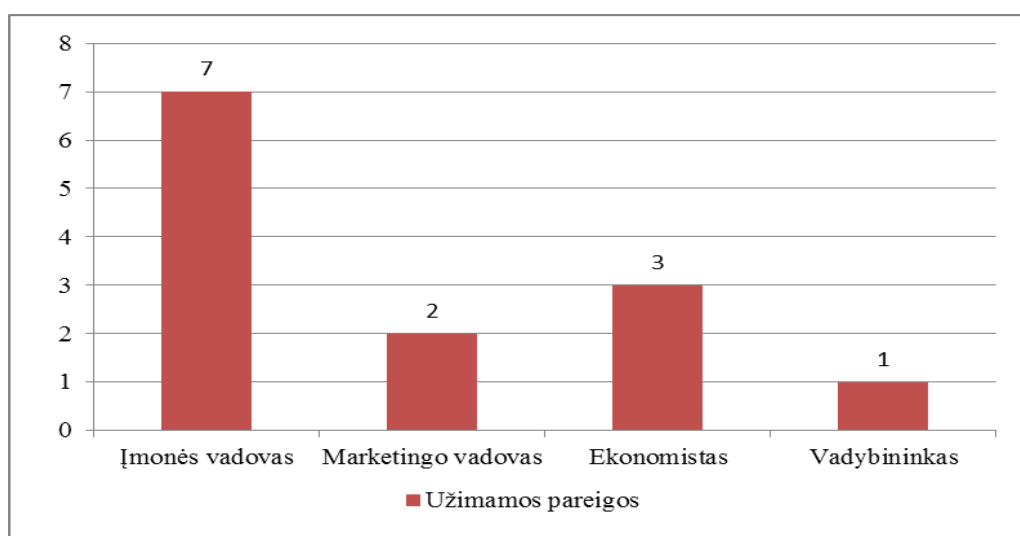
Įvertinus įmonės konkurencinę aplinką bei situaciją rinkoje, galima pradėti analizuoti kitus veiksnius, lemiančius įmonės konkurencinę situaciją.

4.2 Konkurencingos pasiūlos formavimo statybų sektoriuje ekspertinis vertinimas

Šioje darbo dalyje bus analizuojami UAB Kesko Senukai Lithuania, prekybos tinklo „Senukai“, konkurencingos pasiūlos formavimo mažmeninės prekybos statybų sektoriuje ekspertinio vertinimo rezultatai. Viso buvo užpildyta 13 apklausoje dalyvavusiųjų anketų. Ekspertais buvo atrinkti nesuinteresuoti, nepriklausomi asmenys, todėl galima teigti, kad jie atitiko keliamus reikalavimus. Ekspertams pateikta užpildyti anketa, pateikta 2 priede.

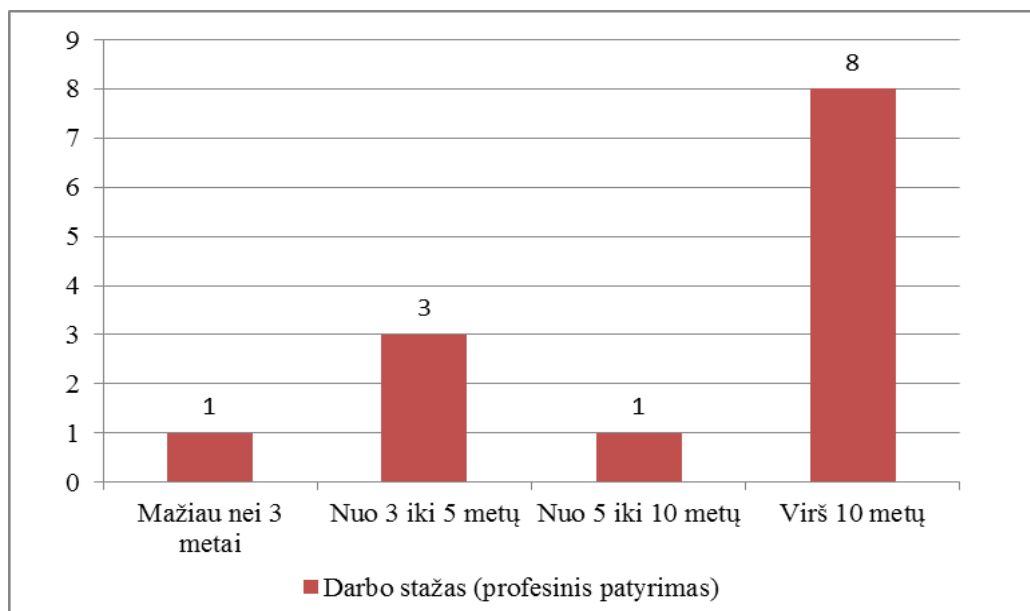
Bendrojo pasiskirstymo išsamesni rezultatai apie ekspertus yra pateikiami 3 priede. 20 paveiksle matyti, kad daugiausiai į klausimus atsakinėjo įmonių vadovai bei ekonomistai.

Didžiausią atsakiusiųjų dalį nuo bendro ekspertų kiekio sudarė įmonių vadovai – 7 (53, 85 %). Kiti atsakiusieji į anketą ekspertai buvo ekonomistai - 3 (23, 08%), marketingo vadovai - 2 (15, 38%) ir vadybininkai – 1 (7, 69%). Ekspertų išsamesnis pasiskirstymas pagal užimamas pareigas pateiktas 3 priede.



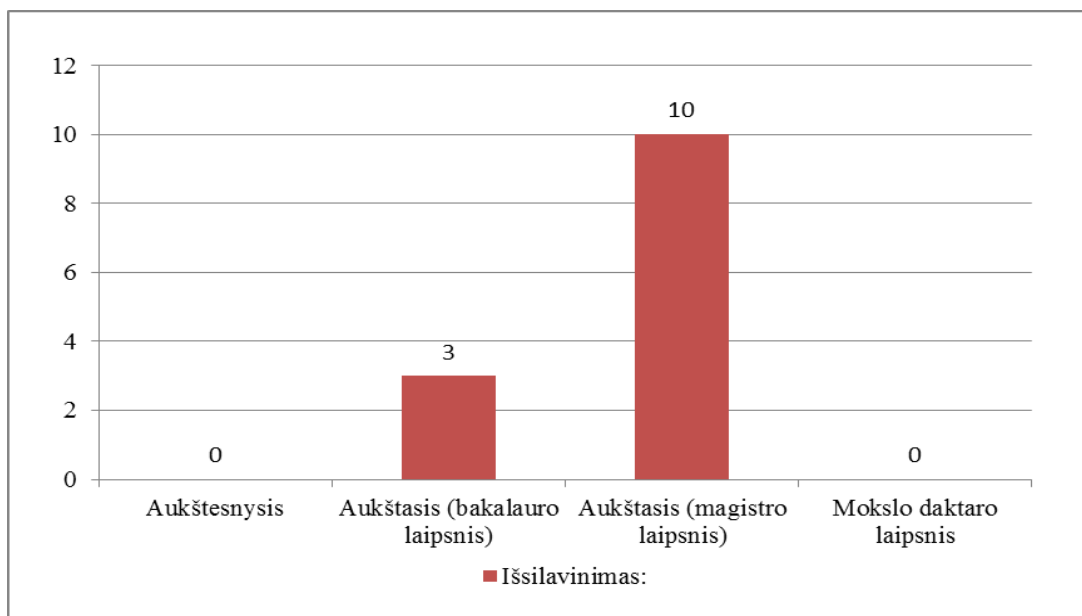
20 pav. Ekspertinės anketos vertinimo pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

21 paveiksle matome, kad net 61,54 % apklaustųjų ekspertų turi sukaupę didesnę nei 10 metų darbo patirtį. Galima daryti išvadą, kad į klausimus atsakė kompetentingi respondentai. Ekspertų darbinė patirtis pasiskirstė taip: mažiau nei trys metai – 1 respondentas, nuo 3 iki 5 metų – 3, nuo 5 iki 10 metų – 1 respondentas, o daugiau nei 10 metų darbinės patirties turėjo 8 apklaustieji.



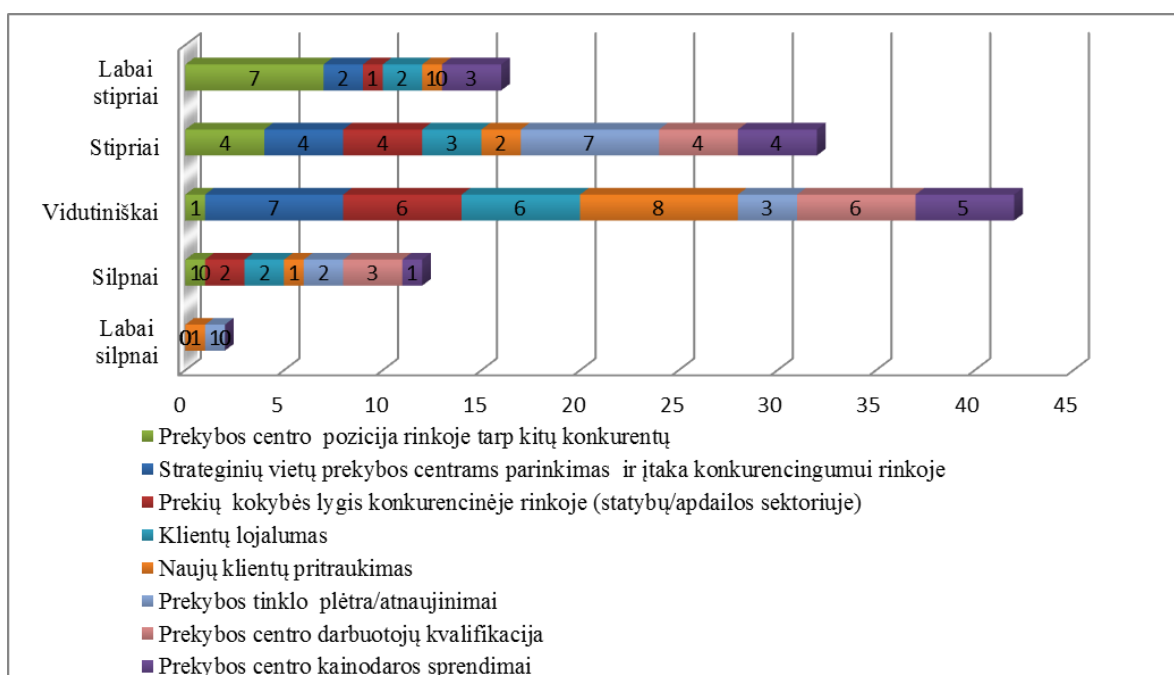
21 pav. Ekspertinės anketos vertinimo pasiskirstymas pagal darbo stažą

Paskutinis bendrojo pobūdžio klausimas ekspertams buvo apie turimą išsilavinimą. 22 paveiksle matyti, kad net 10 (76, 92 %) apklaustųjų turėjo aukštąjį magistro laipsnį, o 3 (23, 08%) ekspertai turėjo bakalauro aukštojo mokslo laipsnį. Rezultatai parodo, kad respondentai buvo kompetentingi ekspertai.



22 pav. Ekspertinės anketos vertinimo pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Toliau bus analizuojami ekspertų atsakymai pagal konkurencingos pasiūlos aplinkos veiksnių vertinimą. Šios tyrimo dalies išsamesnė analizė pateikiama 4 priede. Klausimyne ekspertai buvo klausiami apie koncerno UAB Kesko Senukai Lithuania prekybos tinklo „Senukai“ konkurencingumą rinkoje. Apklaustųjų pasiskirstymas pateikiamas 23 paveiksle.



23 pav. Senukų prekybos centro konkurencingumo rinkoje vertinimas

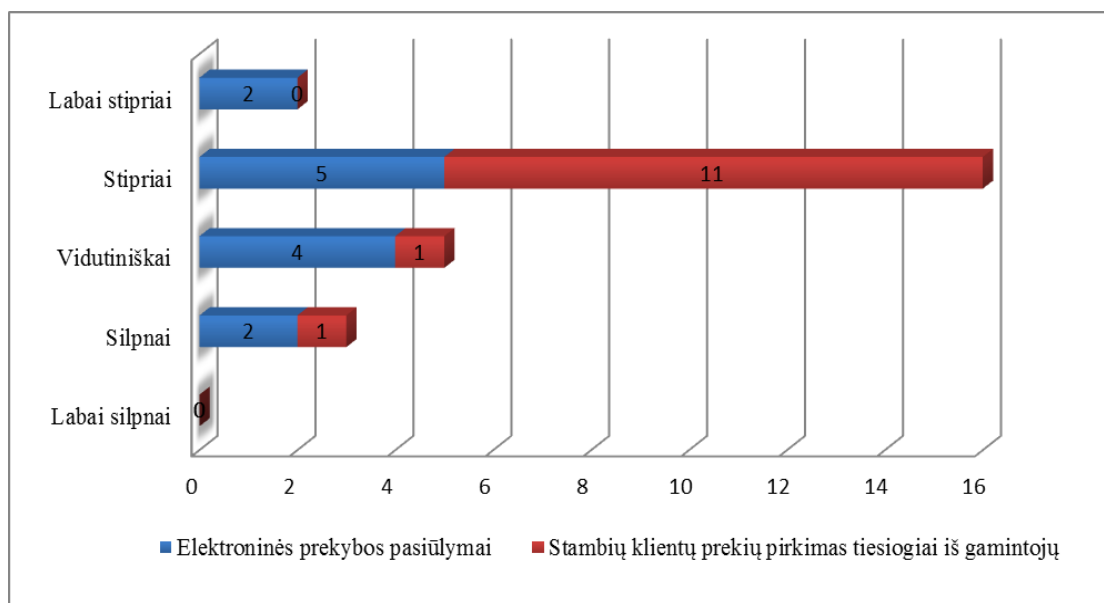
Nors bendrame vaizde, pagal visų konkurencinių veiksnių vertinimą, prekybos tinklo pozicijas, galima vertinti, kaip vidutiniškas, tačiau daugiau nei pusė ekspertų - 7 (53,85 %) prekybos centrą laiko labai stipriu rinkos dalyviu (žr. 23 pav.). Tokias aukštas užimamas pozicijas lemia prekybos

tinklo plėtra. Šį veiksnių stipriai vertina 53, 85 % apklaustųjų. Dauguma veiksnių yra vertinti, kaip vidutiniškai turintys įtakos prekybos centro pozicijoms rinkoje.

Vidutiniškai stipriais, konkurencingumui įtakos turinčiais veiksniais, ekspertų vertinti net keli: naujų klientų pritraukimas (61, 54 %), klientų lojalumas (46, 2 %) ir strategiškai geros prekybos centrų vietos (53, 85 %). Konkurencingumui rinkoje dar labiau stiprėti gali trukdyti tik vidutiniškai beveik pusės ekspertų (46,2 %) įvertinta mažmeninės prekybos parduotuvėse dirbančių darbuotojų kvalifikacija bei statybinių prekių kokybė (46, 2 %). Nors prekybos centras ir užima pirmaujančias pozicijas statybinių medžiagų sektoriuje, tačiau jaučiama stipri konkurentų grėsmė. Jų įtaka rinkoje matoma mažėjančiu esamų klientų lojalumu bei nestipriomis naujų klientų pritraukimo pozicijomis.

Rinkoje jaučiama intensyvi kova, todėl UAB Kesko Senukai Lithuania turi stiprias galimybes išlaikyti rinkos lyderės pozicijas, nes vykdo plėtrą bei prekybos tinklo parduotuvių atnaujinimus. Tačiau trukdžiais gali būti nepakankamai stipri kainodaros sistema, kurią vidutiniškai įvertino 5 ekspertai (38,5 %). Įmonė sustiprinusi vidutiniškai įvertintus veiksnius, sumažins tikimybę prarasti rinkos dalį.

Ekspertai buvo paprašyti įvertinti pakaitalų grėsmę prekybos centrui. Žemiau lentelėje (žr. 24 pav.) pateikti atsakymų pasiskirstymo rezultatai.

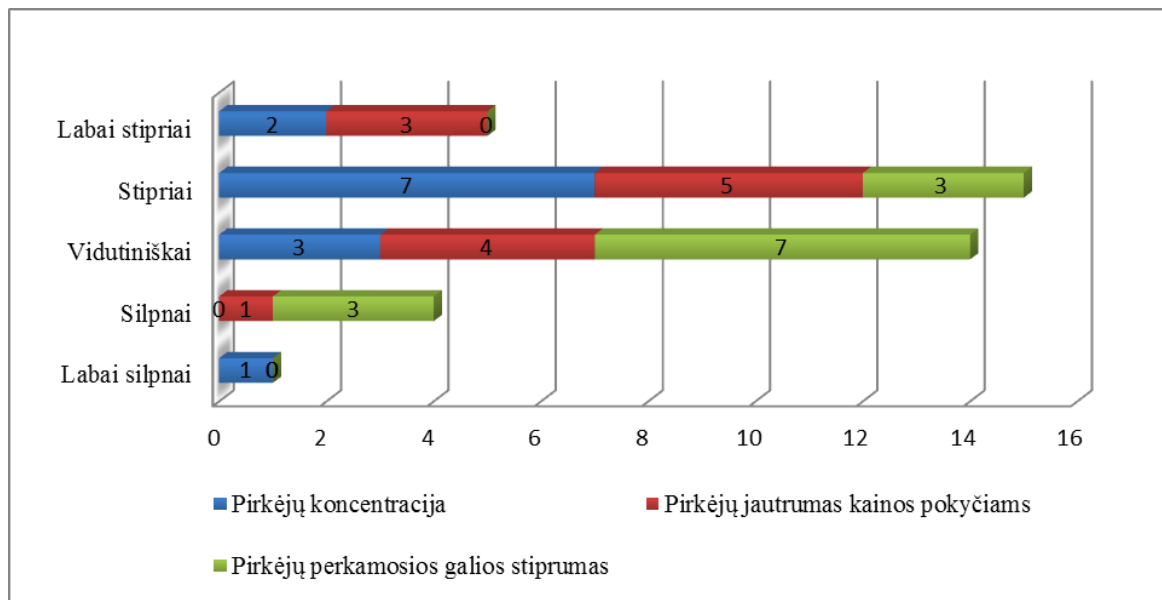


24 pav. Ekspertų vertinama alternatyvų pasirinkimo grėsmė

Pagal 24 paveikslą galima daryti išvadą, kad **pakaitalų (alternatyvų) pasirinkimo grėsmė vertinama stipriai**. Anot respondentų, „Senukų“ prekybos centrui vis didesnę riziką kelia elektroninės prekybos pasiūlymai, net 38,46 % ekspertų mano, kad tai yra stipri grėsmė. Šis veiksnys gali kelti grėsmę dėl to, kad kainos elektroninėje svetainėje yra mažesnės, nei mažmeninės prekybos vietoje. Viena iš priežasčių dėl tokių kainų skirtumų yra mažesnės darbuotojų kaštų išlaidos, kadangi elektroninėje prekyboje dirba mažiau darbuotojų nei prekybos vietoje. Ekspertai viena iš pagrindinių

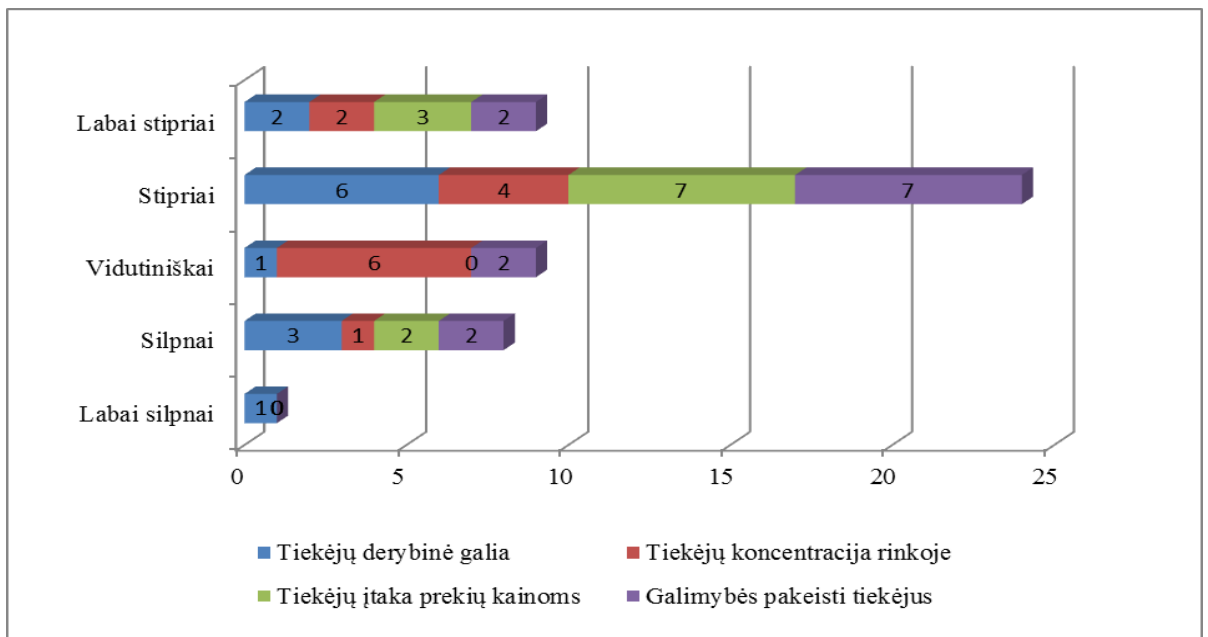
ir stipriausių grėsmių išskiria stambių klientų tiesioginių prekių pirkimą iš gamintojų. 84,62 % apklaustųjų tai įvardijo, kaip pagrindinę grėsmę. Ši grėsmė ženkliai sumažintų prekybos centro apyvartas bei dominuojančią padėtį rinkoje, o prekybos tinklai, kaip prekių paskirstymo vietos, taptų nebe tokios reikalingos.

25 paveiksle vaizduojama, kaip ekspertai įvertino pirkėjų derybinę galią.



25 pav. Ekspertų pirkėjų derybinės galios vertinimas

„Senukų“ prekybos centrui daroma pirkėjų derėjimo galios įtaka ekspertų vertinama vidutiniškai stipriai (žr. 25 pav.). 53,85 % ekspertų mano, kad klientai yra stipriai susikonglomeravę ir įsipareigoję prekybos centrui. 7 ekspertai (53,85 %) pirkėjų perkamąją galią įvertino kaip vidutinės reikšmės faktorių, turintį įtakos pirkėjų derybinei galiai. Pirkėjai yra vidutiniškai (30,77%) ir stipriai (38,46%) jautrūs kainos pokyčiams, viena iš priežasčių – didelė konkurencija rinkoje, dėl to prekių kainos rinkoje yra panašios.

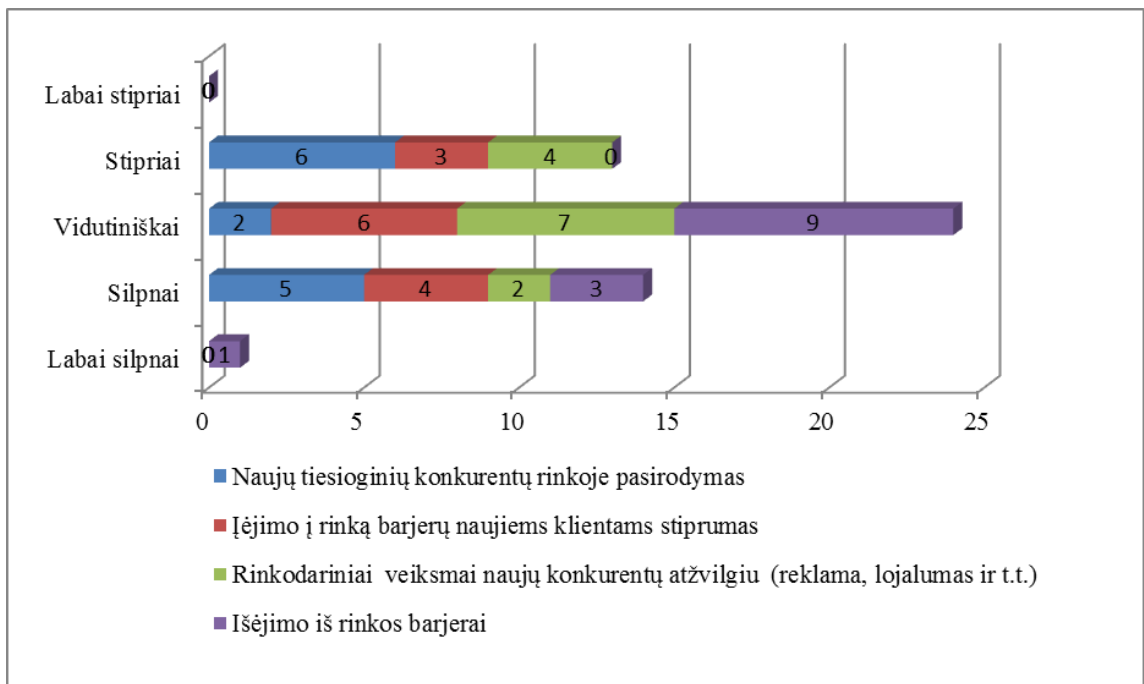


26 pav. Ekspertų tiekėjų derybinės galios vertinimas

26 paveiksle pavaizduota, kaip ekspertai įvertino tiekėjų derybinę galią. Tiekėjų derybinė galia buvo įvertinta stipriai (46,15 %). „Senukų“ prekybos centro galimybės pakeisti tiekėjus yra vertinamos stipriai, kadangi rinkoje yra daug panašias prekes tiekiančių tiekėjų. Tačiau, tiekėjų įtaka prekėms taip pat yra labai stipri, tai reiškia, kad prekybos centro yra maža derėjimo galia. Tiekėjų koncentracija rinkoje yra vidutiniška (46,15%). Tiekėjai turi stiprios įtakos prekių kainoms (53,85%) ir tai yra vienas iš pagrindinių tiekėjų derėjimosi veiksnių.

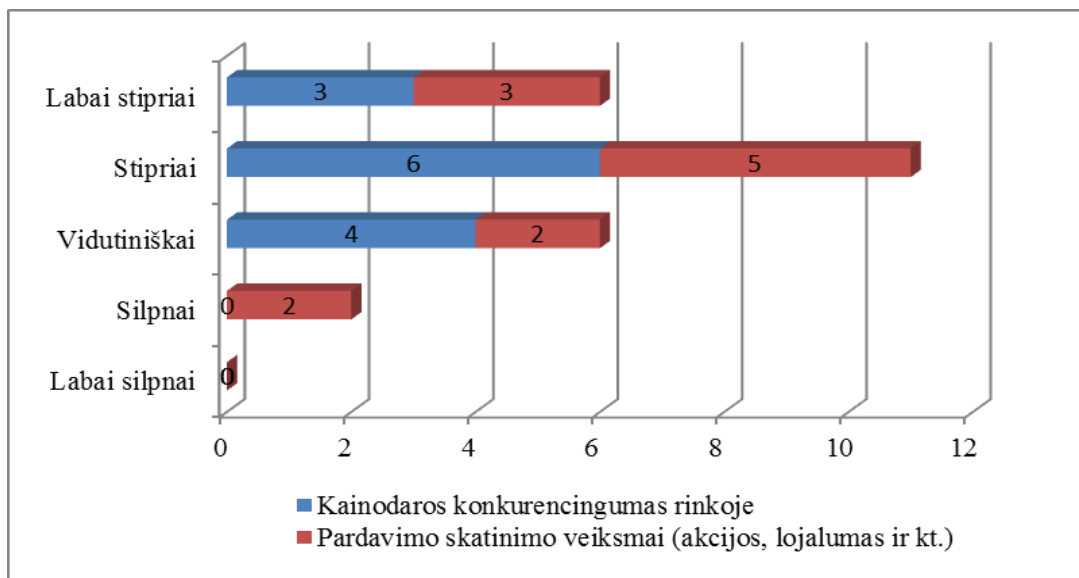
Taigi, išanalizavus duomenis galima sakyti, kad prekybos centro „Senukai“ galimybės pakeisti tiekėjus, rinkoje yra vertinamos stipriai. Šios galimybės yra stiprios, kadangi rinkoje yra daug dalyvių, nors pati tiekėjų koncentracija ir vertinama vidutiniškai stipriai.

Ekspertai buvo paprašyti įvertinti naujų konkurentų pasirodymo rinkoje galimybes (žr. 27 pav.)



27 pav. Naujų konkurentų pasirodymo rinkoje grėsmė

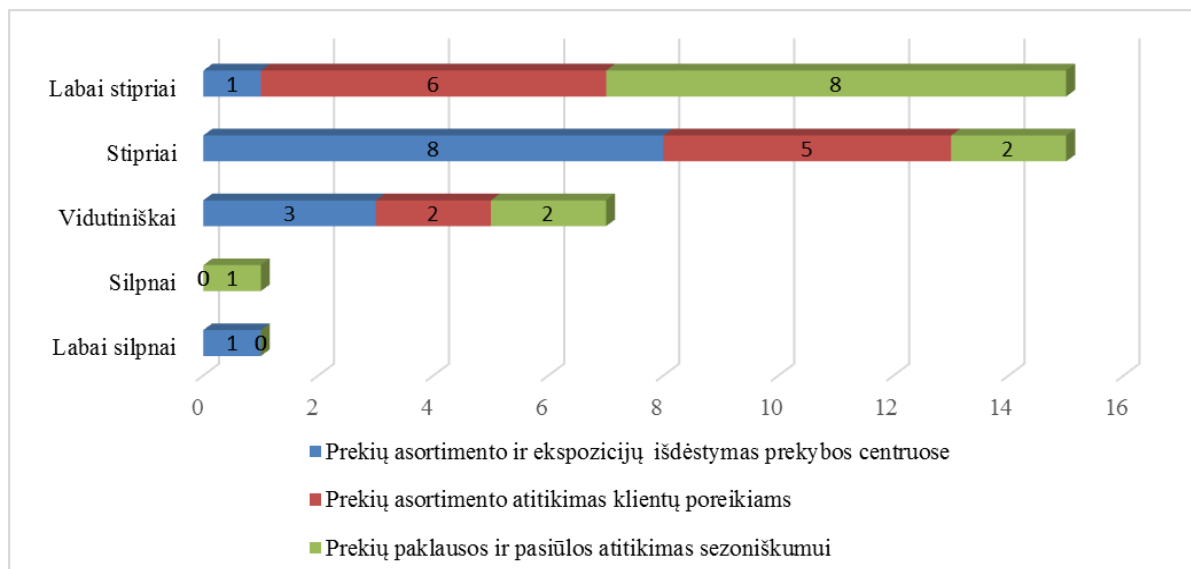
Pagal 27 paveikslą matyti, kad naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmė vertinama vidutiniškai. Tokių atsakymų išsidėstymą galėjo lemti rinkos žinių trūkumas apie šiuo metu esančią konkurencinę situaciją bei naują pagrindinį konkurentą rinkoje UAB DEPO - DIY- LT. Vertinant rinką matoma, kad vidutiniškai stipriais veiksniais, ribojančiais patekimą į rinką naujiems dalyviams, 7 ekspertai laiko rinkodarinius veiksmus (53,85 %) ir išėjimo iš rinkos barjerus - 9 (69,2%). „Senukų“ prekybos tinklas sudaro vidutiniškai stiprius (46, 2 %) barjerus patekti į rinką kitiems dalyviams.



28 pav. Prekybos centro prekių pasiūlos kainodara

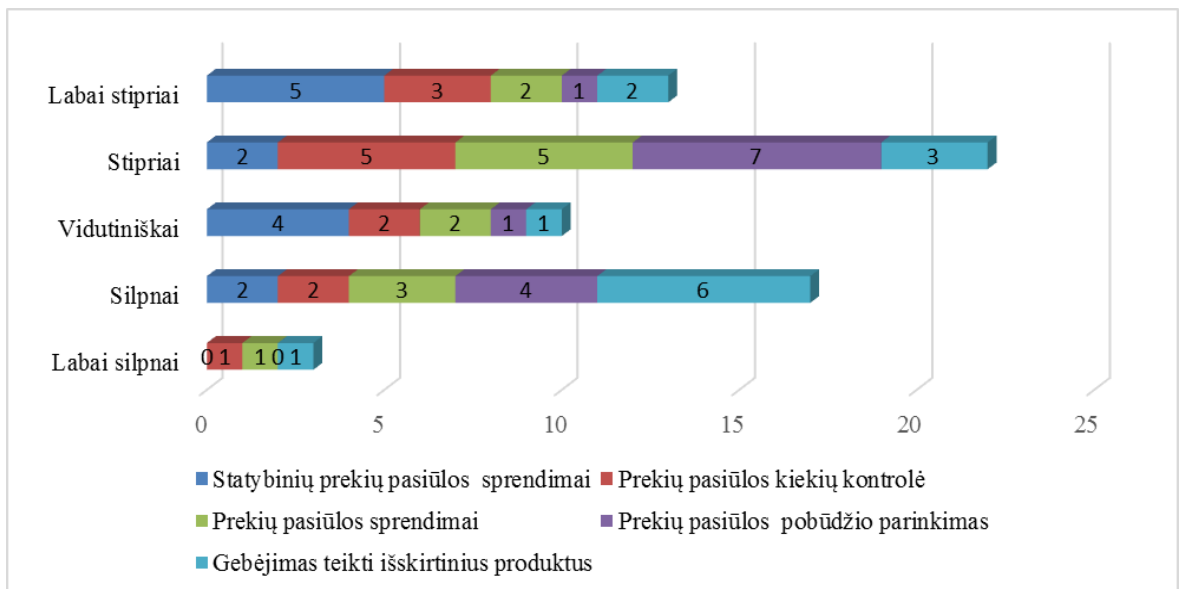
Tolimesnėje anketos dalyje ekspertai buvo paprašyti įvertinti prekybos centro prekių pasiūlos kainodarą (žr. pav 28.) Senukų prekybos centro vykdomą kainodaros sistemą ekspertai vertina stipriai – 46,15% ir vidutiniškai - 30,77 %. Pastebimi vykdomi stiprūs pardavimo skatinimo veiksmai, tokie kaip aktualių klientui akcijų rengimas, taip pat plėtojama pirkėjų lojalumo sistema ir pan. Šiuos veiksmus stipriais įvertino 5 iš 13 ekspertų (38, 5%).

Toliau respondentai buvo apklausti apie konkurencingos pasiūlos formavimą. (žr. 29 pav.).



29 pav. Konkurencingos pasiūlos formavimas

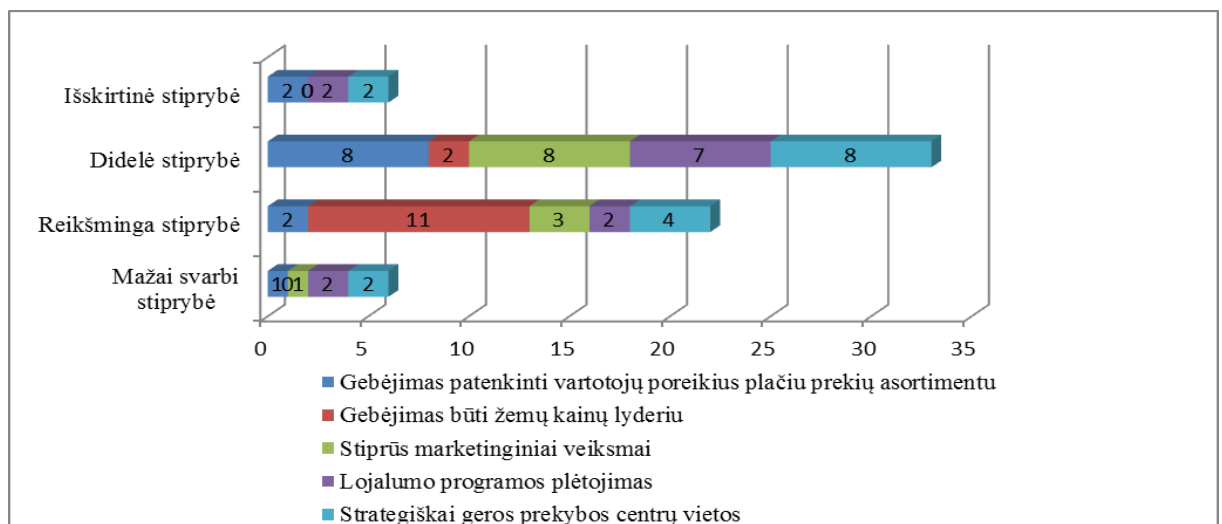
Konkurencingos pasiūlos formavimas yra vertinamas labai stipriai (žr. 29 pav.). Ekspertų nuomonė patvirtina tai, kad Senukų prekybos centras vis dar yra rinkos lyderis. Prekių asortimentas yra formuojamas pagal pirkėjų poreikius, atsižvelgiant į sezoninę paklausą, taip mano 8 iš 13 ekspertų. (61,54%). Asortimentas yra išdėstytas patraukliai ir aiškiai, todėl ekspertai prekių ekspoziciją įvertino kaip labai stiprią. (61,54%). Taigi, galima teigti, kad „Senukų“ prekybos centro turimas prekių asortimentas yra stiprus, kitų rinkoje esančių konkurentų atžvilgiu.



30 pav. Prekių pasiūlos (asortimento) formavimo vertinimas

30 paveiksle pavaizduotas ekspertų vertinamas prekių pasiūlos formavimo pasiskirstymas. Prekių pasiūlos formavimą vertinantys veiksniai įvertinti stipriai. Prekių asortimento pobūdis yra vertinamas labai stipriai 7 iš 13 ekspertų (53,85%). Prekių pasiūlos kiekiai taip pat yra pakankami. Statybinių prekių asortimentas yra įvertintas vidutiniškai (30,77%) ir labai stipriai. (38,46%).

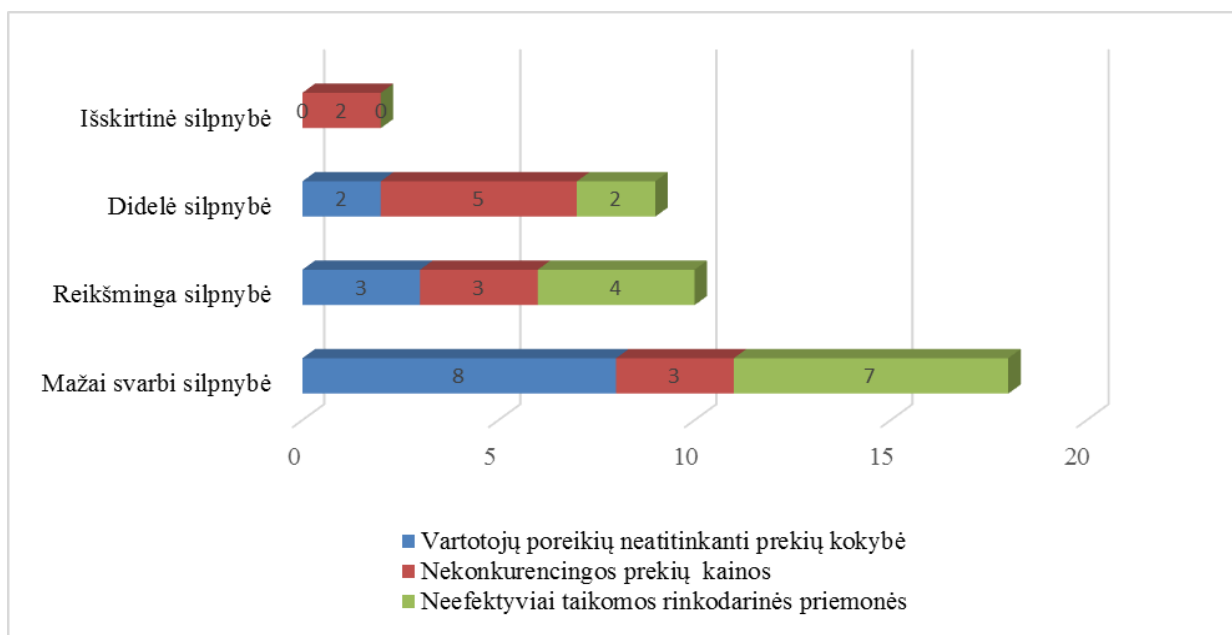
Toliau kitoje apklausos dalyje, buvo ekspertų klausama apie prekybos tinklo galimybes, grėsmes, stiprybes ir silpnybes.



31 pav. „Senukų“ prekybos centro STIPRYBIŲ vertinimas (rinkos, konkurentų, klientų aspektu)

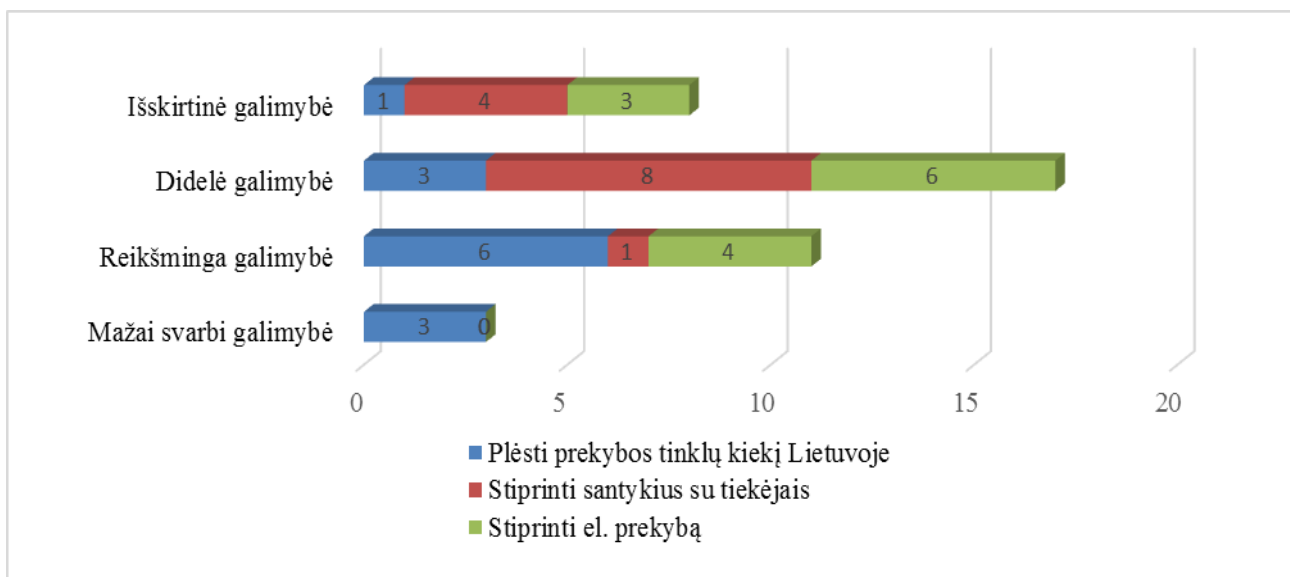
31 paveiksle pavaizduota, kurias „Senukų“ prekybos centro sritis / veiklas ekspertai laiko stipriosiomis pusėmis. Labai didelė stiprybė 8 iš 13 ekspertų yra vartotojų poreikių patenkinimas, strategiškai geros prekybos centrų pastatymo vietos bei stiprūs rinkodariniai veiksmai (61,54%). Mažai svarbiomis stiprybėmis yra laikoma lojalumo programos plėtojimas ir strategiškai geros prekybos centrų vietos. Gebėjimas būti žemų kainų lyderiu „Senukų“ prekybos centrui, anot 11 ekspertų, būtų

reikšminga stiprybė kitų konkurentų atžvilgiu (84,62 %). Nei vienos iš pateiktųjų stiprybių ekspertai neįvertino, kaip labai reikšmingos ir išskirtinės savybės.



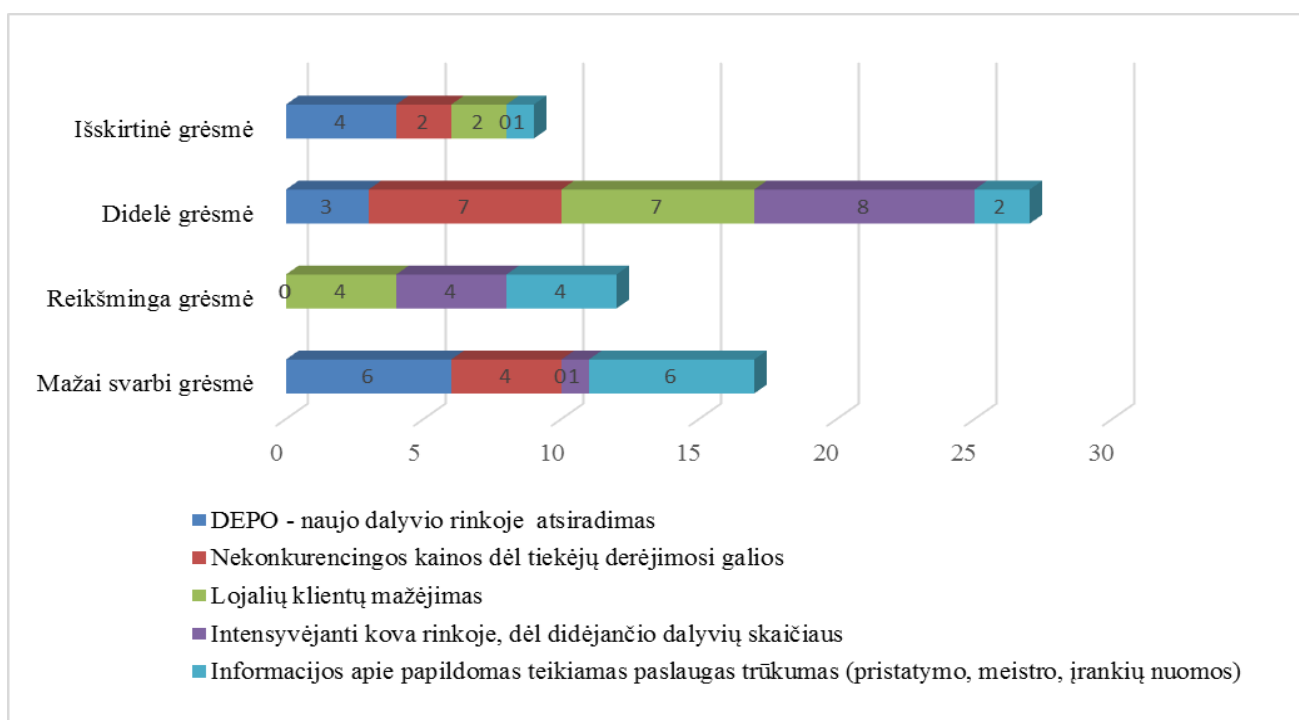
32 pav. „Senukų“ prekybos centro SILPNYBIŲ vertinimas (rinkos, konkurentų, klientų aspektu)

32 paveiksle pateiktas įmonės silpnųjų įvertinimas. Galima daryti išvadą, kad dauguma silpnųjų yra vertinamos, kaip mažai svarbios ir turinčios įtakos įmonės padėčiai rinkoje konkurentų ir klientų atžvilgiu. Ekspertai mano, kad „Senukų“ prekybos centro prekių asortimentas atitinka vartotojų poreikius ir tai įvardija, kaip mažai svarbią silpnumą (61,54%). Rinkodarinės priemonės vertinamos efektyviai, kadangi 7 ekspertai iš 13 (53,85 %) įvertino neefektyviai taikomas rinkodarines priemones, kaip mažą silpnumą. Kaip jau buvo galima pastebėti iš anksčiau pateiktos ekspertų vertinimo analizės, „Senukų“ prekybos centro kainodara nėra stipriausia tinklo pusė – kainas nekonkurencingomis ir didele silpnybe vertina 38,5% ekspertų.



33 pav. „Senukų“ prekybos centro GALIMYBIŲ (rinkos, konkurentų, klientų aspektu) vertinimas

Prekybos centro galimybės vertinamos, kaip labai didelės. (žr. 33 pav.). Stipriausios galimybės ir perspektyvos yra elektroninės prekybos (46,15%) ir santykių su tiekėjais (61,54%) stiprinime. Plėtos galimybės Lietuvoje yra vertinamos, kaip reikšminga galimybė 6 iš 13 ekspertų (46,15%). Tinklo plėtra yra vykdoma ne tik Lietuvoje, bet ir į užsienio rinkas.



34 pav. „Senukų“ prekybos centro GRĖSMĖS (rinkos, konkurentų, klientų aspektu) vertinimas

34 paveiksle analizuotos pagrindinės rinkoje esančios grėsmės. Rinkoje intensyvėjanti kova, anot 61,54 % ekspertų yra reikšminga grėsmė. Ekspertai kaip didelę grėsmę išskyrė ne visada konkurencingas prekių kainas ir tiekėjų derėjimosi galią (7 ekspertai – 53,85 %). Dėl intensyvių

konkurentų veiksmų rinkoje ir siekio patraukti pirkėją į savo pusę, pastebimas lojalių klientų sumažėjimas (53,85 %) ir prisirišimas vienai prekybos vietai. Išskirtinė grėsmė yra naujas rinkos dalyvis didžiuosiuose Lietuvos miestuose „DEPO“ prekybos tinklas, kuris pirkėjus bando pritraukti patraukliomis kainomis. Išskirtine grėsme šį veiksnių laiko daugiau nei trečdalis ekspertų (30,77 %).

Apibendrinant atliktą analizę galima teigti, kad ekspertinio vertinimo rezultatai yra teisingi, kadangi į klausimus atsakinėjo ilgametę patirtį turintys ekspertai. Tyrimo rezultatai parodė, kaip vertinamas UAB Kesko Senukai Lithuania prekybos tinklo „Senukai“ konkurencingos pasiūlos formavimas. Taip pat, kaip ekspertai vertina įmonės konkurencingumą bendroje statybinėmis medžiagomis prekiaujančių prekybos tinklų rinkoje. Įmonė turi daug stipriųjų pusių, tokių kaip marketinginiai veiksmai, platus prekių asortimentas, lojalumo programa ir kt, kurių stiprinti nereikia, tačiau norint ateityje išlaikyti užimamas pozicijas rinkoje, vertėtų peržiūrėti taikomą prekių kainodaros strategiją.

Toliau galimas tolimesnis tyrimas atliekant gilesnę asortimento analizę ir apžvelgiant alternatyvius sprendimo būdus. Tyrimą apriboja tai, kad UAB Kesko Senukai Lithuania įmonė yra didžiąją rinkos dalį užimanti dalyvė, dėl šios priežasties, įmonėje daromi sprendimai yra mažiau lemiami aplinkos veiksnių. Įmonė pati aplinkai diktuoja asortimento tendencijas, papildomai suteikiamas naudas bei pridėtinės vertės klientams. Tolimesnės galimos tyrimo kryptys ir perspektyvos gali apimti technologijų diegimą asortimento formavime bei asortimento analizėje. Atliekant analizę buvo pastebėtas įvairių autorių kiek skirtingas konkurencingumo įgijimo modelių apibrėžimų traktavimas, todėl darbe vykdoma diskusija šiuo klausimu.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikti tyrimai rodo, kad konkurencinga pasiūla bei jos formavimo intensyvumo mastai kinta priklausomai nuo sektoriaus, kuriame ji yra formuojama. Šiomis dienomis vis spartėjantis inovacijų diegimas pramonėje sukelia padarinius, kurių poveikis turi būti įvertintas. Mokslinėje literatūroje išskiriamos kelios pagrindinės konkurencingumo nagrinėjimo kryptys: konkurencija suvokiama, kaip procesas, kova ir greita reakcija prekyboje, taip pat kaip objekto galimybė ir sugebėjimas konkuruoti su kitais. Iš esmės konkurencingą pasiūlą apibrėžia paklausios pasiūlos klientui suformavimas. Konkurencingumo analizė kalba apie veiksnus, lemiančius patį konkurencijos procesą. Konkurencinio pranašumo analizei atlikti reikia finansinių, laiko ir darbo išteklių. Šiandieniniame naujovių pasaulyje yra verta investuoti į tyrimus bei technologijų diegimą. Atlikus analizę buvo pastebėta, kad rinkoje užimama padėtis nurodo įmonės stiprumą. Ši padėtis stiprėja klientui pasirinkus parduodamą prekę. Pirkėjų pasirinkimą lemia jų poreikiai: vertybės, pomėgiai, pajamos, akcijos, asortimento plotis bei gylis ir kiti veiksniai. Rekomenduojama tolimesnį tyrimą atlikti naujų technologijų diegime statybų sektoriuje. Konkurencingumo analizė leidžia išskirti konkurencingos pasiūlos tendencijas.

2. Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad konkurencingos pasiūlos formavimas statybų sektoriuje yra paremtas vartotojų poreikių analize bei naujausiomis rinkoje vyraujančiomis tendencijomis. Formuojant pasiūlą reikšmingu veiksmiu tampa palydinčių prekių analizė ir pateikimas mažmeninės prekybos tinklo vietose. Pasiūlos formavimui įtakos turi ekonominiai ir socialiniai veiksniai. Tai reiškia, kad esant ekonomikos pakilimui šalyje, gyventojai gali įsigyti brangesnes ir aukštesnės kokybės prekes, taip pat daugėja statybų, žmonės atsinaujina savo būstus. Pirkėjo turimi lūkesčiai lemia pasiūlos formavimą. Šie lūkesčiai yra skirstomi į išorinius (tretieji asmenys, žodinė komunikacija) ir vidinius (atmintis, patirtis, pasitenkinimas). Suformavus tikslinės rinkos klientų poreikius atitinkantį asortimentą yra apsunkinamas į rinką įėjimas naujiems konkurentams ir užsienio kapitalo įmonėms.

3. Statistikos duomenų bei rinkos analizė parodė, kad konkurencijai vyraujančiai statybų sektoriuje, įtakos turi statybinių medžiagų kaina. Didžiausią įtaką kainų pokyčiui turi darbo užmokestis. Pagrindiniai veiksniai darantys įtaką statybų sektoriaus plėtrai yra gyventojų amžiaus struktūra, vedybų skaičius, namų ūkių formavimas ir kt. Šių socialinių veiksnių kryptys kartu su tokiais veiksniais, kaip nedarbo lygis, pajamų paskirstymas, palūkanų norma, statybos kainos ir kt., daro įtaką būsto paklausai Statybų sektoriuje prekių pasiūla turėtų būti formuojama atsižvelgiant į rinkos paklausą, besikeičiančius vartotojų poreikius. Formuojant statybų sektoriaus prekių asortimentą reikėtų atsižvelgti į darbo našumą. Statybinių medžiagų kainodarai įtakos turi kintantis darbo užmokestis. Jam mažėjant, krenta statybinių medžiagų kainos. Šie reiškiniai turi

įtakos prekių pasiūlos statybų sektoriuje formavimui. Brangstant statybinėms medžiagoms, kyla ir statomų namų kainos.

4. Atlikus pasiūlos formavimo modelių analizę nustatyta, kad yra sukurta įvairių modelių konkurencingos pasiūlos formavimui. Modeliuose akcentuojami skirtingi aspektai pagal siekiamą galutinį rezultatą. Konkurencingą pasiūlą galima formuoti per prekės gyvavimo analizę, taip pat per vartotojų poreikių analizę. Modeliai gali būti formuojami analizuojant verslo aplinką, ne tik pirkėjų, bet ir konkurentų veiksmus ir įpročius. Konkurencingos pasiūlos formavimo modeliai sudaromi vykdant strateginius veiksmus įmonės viduje, analizuojant rinką, asortimentą bei išorės veiksnius. Kainodaros analizė nustato, kaip turėtų būti formuojama prekių paklausa, kadangi kaina yra bene vienas reikšmingiausių aspektų, lemiančių pirkėjo apsisprendimą pirkti prekę ar ne. Modelis pradedamas sudaryti nuo konkurencinės aplinkos įvertinimo. Kai kurie modeliai gali būti sudaromi analizuojant naujasias technologijas. Paskutinįjį dešimtmetį įvyko daug pokyčių technologinėje srityje. Valiuta nebėra materialinė, atsirado kriptinė valiuta, skaitmeninės blokų grandinės. Šios tiekimo grandinės jungtys sukuria tinklą ir dalyvauja procese, nuo prekės gamybos iki paskirstymo galutiniam vartotojui. Visus konkurencingos pasiūlos formavimo modelius galima sudaryti remiantis aplinkos tyrimo veiksniais.

5. Atliktas ekspertinis tyrimas parodė, kad koncerno UAB Kesko Senukai Lithuania prekybos tinklas „Senukai“ rinkoje užima aukštas pozicijas ir yra vertinamas, kaip stiprus jos dalyvis (7 (53, 85 %) iš 13 apklausoje dalyvavusių ekspertų prekybos centrą įvertina, kaip labai stiprų rinkos dalyvį. Prekių kainodaros konkurencingumas rinkoje ekspertų buvo įvertintas, kaip stiprus užimamą poziciją lemiantis veiksnys. Atlikus tyrimą galima daryti išvadą, kad rinkoje daugėja konkurentų, todėl svarbus pokyčių stebėjimas. Ekspertai naują rinkos dalyvį UAB DEPO – DIY LT kol kas vertina, kaip mažai pavojingą konkurentą (6 iš 13 - 46, 2 %). Klientai nėra visiškai lojalūs prekybos tinklui ir tai yra didelė grėsmė (7 iš 13 - 53,85 %). Dėl šios priežasties jie gali greitai rasti alternatyvų ir pasirinkti kitą prekybos tinklą. Anot ekspertų, turimas prekių asortimentas yra stiprus (5 iš 13 - 38, 5 %) ir tenkina vartotojų poreikius (6 iš 13 - 46, 2 %), tačiau pastebimas išskirtinių statybos prekių pasiūlos trūkumas (silpnybė laiko 6 iš 13 ekspertų). Prekybos tinklas „Senukai“ turi platų parduotuvių tinklą, tačiau jaučiama stipri konkurentų grėsmė regionuose. Mažesniuose miestuose atsidarę didesni asortimentą turintys konkurentų prekybos tinklai dažnai siūlo konkurencingas kainas. Dėl jų vykdomų veiksmų suintensyvėja visa konkurencinė situacija. Taip yra todėl, kad didžiuosiuose miestuose didesnis rinkos dalyvių skaičius ir pirkėjai turi daugiau galimybių rinktis vieno, ar kito prekybos tinklo prekes. „Senukai“ yra pirmaujantis rinkos dalyvis, turintis konkurencingą statybinių medžiagų prekių pasiūlą, tačiau vyksta intensyvūs pokyčiai rinkoje ir prekių pasiūlos formavimo strategija turi būti periodiškai peržiūrima ir įvertinta.

LITERATŪRA

1. Amadeo, K. (2018). *What Is Competitive Advantage? Three Strategies That Work*. [žiūrėta 2018-09-15]. Prieiga per internetą: <https://www.thebalance.com/what-is-competitive-advantage-3-strategies-that-work-3305828>
2. Aranda, E., Martin, Victor J.& Santos J. (2015). *Competitive convergence in retailing*. Journal: Economic Research, Volume 31, 2018- Issue- 1. [žiūrėta: 2018-07-02]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2018.1429288>
3. Bagdonienė, L., Hopinienė, R. (2005). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
4. Barkauskienė, K., Barkauskas, V. *Kauno regiono gyventojų turizmo produktų pasirinkimą lemiantys veiksniai*. Iš: Economics & Management [interaktyvus]; 2012.17 [žiūrėta 2018-02-12]. Prieiga per internetą: www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/download/2118/1641
5. Barras, R., Ferguson, D. (1985). *A Spectral Analysis of Building Cycles in Britain*. DOI: <https://doi.org/10.1068/a171369>
6. Bueno, BJ (2013). *What is Retail Marketing?* Prieiga per internetą: <http://cultbranding.com/ceo/what-is-retail-marketing/> [žiūrėta: 2018-10-04]
7. Bradūnas, V., Mikelionytė, D ir Petrauskaitė, L. (2010). *Lietuvos duonos rinkos koncentracijos poveikio kainoms ekonominis vertinimas*. Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas. ISBN 978-9955-481-24-9
8. Bražukienė, I., Užomeckaitė, M. (2013). *Lietuvos mažmeninės prekybos raidos teritoriniai ypatumai*. Geografija, T.49.,Nr.1.P.57-58. Vilnius:Vilniaus universitetas.
9. Bruneckienė, J. (2010). *Šalies regionų konkurencingumo vertinimas įvairiais metodais: rezultatų analizė ir vertinimas*. Ekonomika ir vadyba.
10. Bruneckienė, J., Kilijonienė, A. (2011). *Lietuvos regionų konkurencingumo klasterinė analizė*. Kauno technologijos universitetas. Klaipėdos universitetas.
11. Burinskienė, A., Daškevič, D. (2013). *Verslo modeliai prekybos įmonėse*. Verslo sistemos ir ekonomika. Vol. 3 (2).Vilnius: Vilniaus Gedimimo technikos universitetas.
12. Beniušienė, I., Svirskienė, G. (2008). *Konkurencingumas: teorinis aspektas*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 4 (13), 32-40
13. Bezavada, R., Pauwels, K. (2013). *What Is Special About Marketing Organic Products? How Organic Assortment, Price, and Promotions Drive Retailer Performance*. In: Journal of Marketing [online]. 2013, Vol. 77 p. 31-51. 21p. [žiūrėta 2018-05-20]. Prieiga per internetą: prenumeruojama duomenų bazė EBSCO host: Business Source Complete: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=93a67675-7236-431f-a430-27a1e27007d8%40sessionmgr14&vid=54&hid=25>>. ISSN 0022-2429

14. Bovee, C.L., Thill, J.V. (1992). *Marketing*.
15. Cardinali, M. G., & Bellini, S. (2014) Interformat Competition in The Grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 21(4), 438–448.
16. Choosing Competitors: *Effective competitive business analysis starts with choosing your competitor*. [žiūrėta: 2018-02-20]. Prieiga per internetą <http://www.decision-making-solutions.com/competitive-business-analysis.html>
17. Čaplikas, V. (1998). *Teritorinė prekybos ir paslaugų organizacija*. Mokomoji priemonė. Vilnius: Vilniaus universitetas, p. 134
18. Dahana, Wirawan Dony (2013). *The Effect of Assortment Changes on Consideration Set Formation*. Osaka University. Pages 231-246, Vol. 9, No. 3, September 2013 doi:10.7903/cmr.11020
19. Dalken, F. (2014). *Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business*. University of Twente.
20. Dujak, D., Sajter, D. (2018). *Blockchain Applications in Supply Chain*. [paveikslas: 2. Blokų grandinės charakteristikos ir įgyvendinimo sritys tiekimo grandinėje]. [žiūrėta 2018-09-15]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/325791372_Blockchain_Applications_in_Supply_Chain
21. Dune, P.M., Lusch R.F. (2005). *Retailing*. USA: Thomson, South-Western.
22. Domanski, T. (2011). *Retail – New Challenges and New strategies*. European Retail Research Vol 25, p. 141-180
23. Europos komisija. (2015). *High level group on Retail Competitiveness*. Brussels: European Union.
24. Fisher, M. L., Raman, A., & McClelland, A. S. (2000). *Rocket Science Retailing is Almost Here. Are You Ready?* Harvard Business Review, 78(4), 115–124
25. Flesher, Craig S., Bensoussan Babette E. (2007). *Business and Competitive Analysis. Effective Application of New and Classic Methods*. Financial Times Press. Forum, Geneva.
26. Ginevičius, R., Krivka, A. (2009). *Konkurencinės aplinkos oligopolinėje rinkoje daugiakriterinis vertinimas*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Verslas: teorija ir praktika. 10(4):247-258
27. Gudavičius, S. (2018). Lietuvos BVP 2017- aisiais peršoko prognozes. *Verslo žinios*. [žiūrėta 2018-03-15]. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/verslo-aplinka/2018/01/30/lietuvos-bvp-2017-aisiais-persoko-prognozes#ixzz5XF4rBGGi>
28. Gudonavičienė, R. (2012). *Asortimento formavimo principai mažmeninėje prekyboje*. Kauno technologijos universitetas. Economics and Managemet. Vol. 17, No. 2.
29. Hair, J., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black W.C. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
30. Haines-Young, R., Kretsch, C. ir kt. (2013). *Competitiveness*. [žiūrėta: 2018-08-14]. Prieiga per internetą <http://www.openness-project.eu/sites/default/files/SP-Competitiveness.pdf>

31. Hubler, M. (2015). *A Trade Network Theory*. Hannover Economic Papers (HEP). No. 553. ISSN 0949-9962
32. Jakutis, A. Kazlovas, V., Kvantūnas, D. (2007). *Statybos verslo elementai*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. [žiūrėta: 2018-06-05]. Prieiga per internetą <http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/VGTU/Leidiniai/Leidiniai/Jakutis/A.Jakutis.Statybos%20verslo%20elementai.pdf>
33. Jankaitytė, G. (2018, vasario 26). Beveik pusę realios algos augimo suvalgė infliacija. *Verslo žinios*. [žiūrėta: 2018-09-15]. Prieiga per internetą <https://www.vz.lt/vadyba/personalo-valdymas/2018/02/26/beveik-puse-realios-algos-augimo-suvalgeinfliacija#ixzz5WZu5pOiJ>
34. Jasinskaitė, S. (2001). *Pramonės konkurencingumas ES atžvilgiu*. Lietuvos ekonomikos apžvalga, Nr. 1, p. 113-131.
35. Kardelis, K. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. (2nd ed). Šiauliai.
36. Kiyak, D. (2014). *Produkto vertės sampratos koncepcija kainodaros procese*. Regional Formation and Development Studies, No. 1(9). [žiūrėta 2018- 01-15]. ISSN 2029-9370.
37. Klimašauskienė, D. (2007) *Konkurencijos samprata ekonomikos teorijoje*. Ekonomika. Nr. 79, p. 109-123.
38. Kuvykaitė, R. (2001). *Gaminio marketingas*. Kaunas: Technologija.
39. Keršienė, R. (2009). *Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai*. Ekonomika ir vadyba.
40. Komo sertifikatai. <https://www.masterbloc.lv/lt/kokybe/>
41. Konkurencinis pranašumas. (2011). [žiūrėta:2018-09-15]. Prieiga per internetą <http://www.verslas.in/terminas/konkurencinis-pranasumas/>
42. Korsakienė, R. (2012). *Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai ir internacionalizacija*. VERSLAS: TEORIJA IR PRAKTIKA BUSINESS:ISSN 1822-4202
43. Kotler, P., Achrol Ravi, S. (1999). *Marketing in the Network Economy*. Journal of Marketing. No. 18. P. 146-163
44. Kotler, P. & Keller K.L.(2012) *Marketing Management*. (5th ed.) New Jersey. Prentice Hall.
45. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.
46. Lamb, Ch., Hair, J.F & McDaniel, C. (2004). *Marketing*. Thomson South Western
47. Lambertson, C.P., Diehl, K. (2013). *The Effects of Benefit and Attribute Based Assortment Organization on Consumer Perceptions and Choice*. In: Journal of Consumer Research [online]. 2013, Vol. 40 p393-411. 19p. [žiūrėta 2018-09-23]. Prieiga per internetą, prenumeruojama duomenų bazė EBSCO host: Business Source Complete: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=93a67675-7236-431f-a430-27a1e27007d8%40sessionmgr14&vid=64&hid=25>>. ISSN 0093-5301

48. Liučvaitienė, A. Paleckis, K. (2011). *Konkurencinio pranašumo formavimas globalioje rinkoje: teorinės prielaidos ir vertinimo galimybės*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. ISSN 2029-7963/ISBN 978-609-457-015-5 doi: 10.3846/cibme.2011.14
49. Lietuvių kalbos žodynas. Prieiga per internetą <http://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Konkurencija>
50. *Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymas*; 1999 m. kovo 23 d. Nr. VIII-1099. (1999). [žiūrėta: 2018-08-04]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.B8B6AFC2BFF1/kUNCrMXdZa>
51. Lietuvos statistikos departamentas. (2017). *Bendroji pridėtinė vertė, sukurta per vieną faktiškai dirbtą valandą (eur/val)*. [paveikslas]. [žiūrėta: 2018-07-20]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/naujienos?articleId=5373142>
52. Lietuvos statistikos departamentas. (2017). *Lietuvos BVP pokytis procentais (2014-2017 m.)*. [žiūrėta: 2018-08-20]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/naujienos?articleId=5558934>
53. Lietuvos statistikos departamentas. *Mažmeninės prekybos ir maitinimo įmonių apyvarta. Mažmeninės prekybos ir maitinimo įmonių apyvartos*. [paveikslas]. [žiūrėta: 2018-04-07]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=5633328>
54. Lietuvos statistikos departamentas. (2017). *Metiniai baigtų statyti naujų gyvenamųjų pastatų duomenys*. [žiūrėta: 2018-04-04]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=5946231>
55. Lietuvos statistikos departamentas. *Statybos sąnaudų elementų kainų pokyčiai*. [žiūrėta: 2018. 03.10] Prieiga per internetą https://osp.stat.gov.lt/statistikos-leidiniu-katalogas?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_returnToFullPageURL=https%3A%2F%2Fosp.stat.gov.lt%2Fstatistikos-leidiniu
56. Lietuvos statistikos departamentas. (2017). *Šalies ūkio darbo našumo indeksai*. [paveikslas]. [žiūrėta: 2018-09-07]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/naujienos?articleId=5373142>
57. Lekavičienė, D., Juščius V. (2006) *Finansinių rodiklių panaudojimas įmonių konkurencingumo rinkoje vertinimui*. Klaipėdos universitetas.
58. Lewy, M., Weitz B. (2008). *Retailing Management*, 7-ed. - McGraw-Hill, Irwin
59. Matuzevičiūtė K., Montvilaitė K., Ruplienė D. (2015). *Valstybės skolos poveikio ekonomikos augimui vertinimas Europos Sąjungos šalyse. Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, 9(1), 29 – 40.
60. Misra, K. (2008). *Understanding Retail Assortments in Competitive Markets*. Northwestern University
61. Mulder, P. (2016) Straipsnis: *Porter Diamond Model*. [žiūrėta: 2018-09-06]. Prieiga per internetą <https://www.toolshero.com/strategy/porter-diamond-model/>
62. Navickas, V. Malauskaitė, A. (2010) *Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ribotumas*. Verslas: teorija ir praktika. Nr. 11 (1)

63. Pahwa, A. (2018). *What is Retail Marketing?* [žiūrėta: 2018-09-28]. Prieiga per internetą <https://www.feedough.com/retail-marketing/>
64. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Eugrimas
65. Panetta, K. (2017, 10 3). Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2018. Retrieved 1 20, 2018, from Gartner. Prieiga per internetą <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology->
66. Pukelienė, V., Sabonienė A. (2004). *Produkcijos konkurencingumo rodiklių svarba pramonės įmonių strategijos ir šalies pramonės politikos formavimui Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai (30).
67. Porter, M.E. (1986). *Competition In Global Industries*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
68. Porter's Value Chain (2017). Prieiga per internetą: <https://www.marketing91.com/value-chain-porter/>
69. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbanavičius, A., Virvilaitė, R., (2008). *Marketingas*. Kaunas: Spindulys.
70. Rinkauskaitė, K. (2007). *Įmonės konkurencingumas ir jo didinimo veiksniai*. Lietuvos žemės ūkio universitetas.
71. Rudienė, E. ir Vengrauskas V. (2011). *Mažmeninės prekybos internacionalizavimo lygio rodiklių nustatymas ir jų vertinimas*. Mykolo Riomerio universitetas.
72. Rudzikienė (2009). *Mokslinių tyrimų metodai*. Mykolo Riomerio universitetas.
73. Sink S., Turtle T. (1989). *Planning and Measurement in your Organization of the Future*. - Norcross: Industrial Engineering and Management Press.
74. Siudek, T., Zawojcka A. (2014). *Competitiveness in the Economic Concepts, Theories And Empirical Research*. p. 91-108. Warsaw University of Life Sciences.
75. Smith, A. 1776 [1904]. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Methuen & Co., Ltd., London.
76. Stašys R., Malikovas A. (2010). *Vartotojo lūkesčiams darantys įtaką veiksniai*. Klaipėdos universitetas. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2010. Nr. 22 (3). ISSN 1822-6760. [žiūrėta 2018-08-28]. Prieiga per internetą <http://vadyba.asu.lt/22/166.pdf>
77. Statistikos departamentas. *Bendrojo vidaus produkto bendrasis įvertis*.(2018) <https://osp.stat.gov.lt/naujienos?articleId=5558934>
78. Statybų naujienos. [žiūrėta 2018-07-25]. Prieiga per internetą www.statybunaujienos.lt
79. Segetlija, Z. (2015). *New Approaches To The Modern Retail Management*. Faculty of Economics in Osijek.
80. Schwab K., Sala-i-Martin X. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013–2014*. World Economic

81. Szabo, A. (2016). *Clustering for Competitiveness*. Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century. [žiūrėta: 2018-08-14]. Prieiga per internetą https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/01_Szabo_0.pdf
 82. Šeputienė J., Brazauskienė K. (2013). *Lietuvos konkurencingumo pokyčių vertinimas Europos Sąjungos šalių kontekste*. Šiaulių universitetas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2013. 1 (29). 30-37
 83. UAB „Kesko Senukai Lithuania“ (2018) *Apie mus*. [žiūrėta 2018-08-25]. Prieiga per internetą <http://imone.senukai.lt/apie-mus/vizija-misija/>
 84. Upillh, K. (2016). *Creating Competitive Advantage. How to be Strategically Ahead in Changing Markets*. Kogan Page. London.
 85. Vijeikis, J. (2003) *Rinkodara nuo klasikinės teorijos iki šiuolaikinio prito*.
 86. Vizbarienė, R. (2017, rugsėjo 12). Prekybos sektoriaus apžvalga: tendencijos, komentarai, lyderio rinkimai. *Verslo žinios*. [žiūrėta 2018-03-15]. Prieiga per internetą <https://www.vz.lt/prekyba/2017/09/12/prekybos-sektoriausapzvalga-tendencijos-komentarai-lyderio-rinkimai#ixzz5WZvQpYzw>
 87. Vizbarienė, R. (2017, balandžio 25). Apsipirkimo internete statistika: lietuviai lenkia vidurkį. *Verslo žinios*. [žiūrėta: 2018-09-05] Prieiga per internetą <https://www.vz.lt/prekyba/2017/04/25/apsipirkimo-internete-statistika-lietuviai-lenkia-vidurki#ixzz5XE1fhpaX>
 88. Vizbarienė, R. (2017, spalio 25). Kesko Senukai gryniesi pardavimai didėjo 4,1 %. *Verslo žinios*. [žiūrėta: 2018- 09-05]. Prieiga per internetą <https://www.vz.lt/prekyba/2017/10/25/kesko-senuku-gryniesi-pardavimaididejo-41>
 89. Vertės kūrimo grandinė. [žiūrėta: 2018- 09-15] Prieiga per internetą: http://distance.ktu.lt/kursai/verslumus/rinkos_aplinkos_tyrimai_II/116757.html
 90. Wang, H. (2014). *Theories for Competitive Advantage*. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 33-43). Wollongong, Australia.
- World Economic Forum (2006). *The Global Competitiveness Report*. [žiūrėta 2018 08-08]. Prieiga per internetą: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2006-07.pdf
92. Zelga, K. (2017). *The Importance of Competition and Enterprise Competitiveness*. [žiūrėta: 2018-08-14]. Prieiga per internetą <http://www.worldscientificnews.com/wp-content/uploads/2017/01/WSN-72-2017-301-306.pdf>

PRIEDAI

Senukų prekybos centro makroaplinkos veiksniai ir jų vystymosi tendencijos

Veiksniai	Konkretūs veiksniai	Įtaka įmonei	Šaltiniai	Vystymosi tendencijos		
				Esama situacija	Optimistinis scenarijus	Pesimistinis scenarijus
Politinis ir teisinis veiksnys	CE ženklavimas	Turimi sertifikatai apie kokybiškas prekes suteikia vartotojui kokybinį patikimumą.	http://bmtrada.lt/e-zenklinimas/	Šių teisinių aktų tikslas yra sudaryti sąlygas laisvam statybos produktų judėjimui, teikiant juos į rinką arba naudojant. Statybiniai gaminiai, kurie įtraukti į minėtąjį reglamentą, turi turėti patvirtintą saugumo reikalavimų atitikimą.	Visos pardavinėjamos statybinės prekės turi aukščiausius kokybinius sertifikatus.	Pardavinėjamos žemesnės kokybės prekės, netenkinančios vis aukščiausių keliamų standartų.
Ekonominiai veiksniai	BVP	Augant BVP, gerėja žmonių gyvenimo sąlygos ir stiprėja perkamoji galia.	Lietuvos statistikos departamentas (http://www.stat.gov.lt/)	2018 m. pirmąjį pusmetį BVP sudarė 21,0 mlrd. EUR to meto kainomis. Palyginti su 2017 m. pirmuoju pusmečiu, realus BVP pokytis buvo 0,9 proc.	BVP ir toliau augs, o tai reikš didėjančius įmonės pardavimus.	BVP nustos augti, arba augimas išlik nežymus. Tai lems įmonės nesikeičiančią situaciją rinkoje.
	Vidutinis darbo užmokestis	Didėjant vidutiniam bei minimaliam darbo užmokesčiui įmonės kaštai didėja dėl didesnių darbo užmokesčio išlaidų.	Lietuvos statistikos departamentas (http://www.stat.gov.lt/)	2018 m. II ketvirtį vidutinis darbo užmokestis (neto) buvo 721,8 EUR.	Didinamas darbo užmokestis įmonei padidintų kaštus, tačiau tuo pačiu padidintų dirbančiųjų perkamąją galią.	Didėjant vidutiniam darbo užmokesčiui labai padidėtų įmonės administracinės išlaidos.
	Infliacija	Infliacija yra bendrojo kainų lygio kilimas, dėl kurio krinta piniginių vienetų perkamoji galia. Didėjant infliacijos lygiui už tą patį piniginių vienetą yra gaunama mažesnė vertė.	Lietuvos statistikos departamentas (http://www.stat.gov.lt/)	2018 m. rugpjūčio mėn. infliacija Lietuvoje sudarė 1,8 proc.	Infliacijai stiprėjant neženkliai, įmonei nebus sunku parduoti prekes.	Ženkliai sustiprėjus infliacijai padidėtų prekių kainos, o tai lemtų mažėjančius įmonės prekių pardavimus.

Ekonominiai veiksniai	Nedarbo lygis	Mažėjant nedarbo lygiui šalyje, didėja gyventojų pajamos bei perkamoji galia.	Lietuvos statistikos departamentas (http://www.stat.gov.lt/)	2018 m. II ketvirtį vidutinis nedarbo lygis šalyje buvo 5,9 proc. ir, palyginti su pirmuoju šių metų ketvirčiu, sumažėjo 1,3 procentinio punkto.	Mažėjantis nedarbas šalyje didina gyventojų pajamas, dėl to didėja perkamoji jų galia.	Augantis nedarbo lygis šalyje, mažina gyventojų užimtumą. Todėl mažėja vidutinės gyventojų pajamos bei turimas ryškus poveikis pardavimų mažėjimui.
Socialiniai veiksniai	Gyventojų vartojimo pokyčiai	Gyventojų vartojimo pokyčiai parodo, kaip keičiasi jų įpročiai. Šis indeksas turi įtakos prekių pasiūlos asortimento formavimui.	Lietuvos statistikos departamentas (http://www.stat.gov.lt/)	Lietuvoje 2016 m. vienas namų ūkis vidutiniškai išleido apie 298 EUR. Nuo 2012 m. iki 2016 m. padidėjo 20 proc.	Kintant gyventojų vartojimo įpročiams įmonė pritaikys siūlomą asortimentą pagal jų poreikius.	Pasikeitus vartojimo įpročiams įmonė nepritaikys pokyčių asortimente.
Technologiniai veiksniai	Technologijų diegimas	Technologinės inovacijos, nauji sprendimai, rinkos tyrimai gerina įmonės padėtį rinkoje.	Lietuvos statistikos departamentas (http://www.stat.gov.lt/)	Didėjantis IT inovacijų diegimas visose srityse: tiek gamyboje, tiek prekyboje.	Technologijų diegimas sustiprins įmonės konkurencinę padėtį rinkoje, padės padidinti pardavimus.	Neinvestuojama į rinkos tyrimus, prekybos tinklų atnaujinimą, susilpnins įmonės padėtį rinkoje.

**EKSPERTINIO VERTINIMO MAGISTRO BAIGIAMAJAM DARBUI
“KONKURENCINGOS PASIŪLOS FORMAVIMAS PREKYBOS TINKLO STATYBŲ
SEKTORIUJE ” ANKETA**

Gerbiamas respondente,

Kauno technologijų universiteto, ekonomikos ir verslo fakulteto, verslo ekonomikos studijų programos, paskutinio kurso studentė Ernesta Kubiliūtė atlieka apklausą.

Tyrimo tikslas yra išsiaiškinti vartotojų nuomonę apie UAB Kesko Senukai Lithuania prekybos tinko prekybą ir esamų konkurentų konkurencingumo situaciją, bei konkurencingumo didinimą. Apklausą yra anoniminė. Gauti duomenys bus apibendrinti ir naudojami baigiamajame magistriniame darbe. Visi klausimai labai svarbūs, todėl atsakydami į visus klausimus, pažymėkite vieną Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą, jei nenurodyta kitaip.

Iš anksto dėkoju už atsakymus.

Bendrojo pobūdžio informacija apie apklausiamąjį:

Jūs esate:

- a. įmonės vadovas
- b. marketingo vadovas
- c. ekonomistas
- d. vadybininkas
- e. kita (įrašykite) _____

2. Jūsų darbo stažas :

- a. Mažiau nei 3 metai
- b. nuo 3 iki 5 metų
- c. nuo 5 iki 10 metų
- d. virš 10 metų

3. Jūsų išsilavinimas:

- a. aukštesnysis
- b. aukštasis neuniversitetinis
- c. aukštasis universitetinis
- d. kita (įrašykite) _____

I. Konkurencingos pasiūlos aplinkos veiksnių įvertinimas

Įvertinkite kiekvieną iš veiksnių pažymėdami labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymą. (pažymėkite X)

1. Įvertinkite prekybos centro UAB „Kesko Senukai Lithuania“ konkurencingumą rinkoje

Veiksny	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
Prekybos centro pozicija rinkoje tarp kitų konkurentų					
Prekybos centro kainodaros sprendimai					
Klientų lojalumas					
Naujų klientų pritraukimas					
Strateginių vietų prekybos centrams parinkimas ir įtaka konkurencingumui rinkoje					
Prekių kokybės lygis konkurencinėje rinkoje (statybų/apdailos sektoriuje)					
Prekybos tinklo plėtra/atnaujinimai					

2. Įvertinkite pakaitalų (alternatyvų) pasirinkimo grėsmę

Veiksny	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
Elektroninės prekybos pasiūlymų rizika					
Stambių klientų prekių pirkimas tiesiogiai iš gamintojų					

3. Įvertinkite klientų (pirkėjų) derybinę galią

Veiksny	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
Pirkėjų koncentracija					
Pirkėjų jautrumas kainos pokyčiams					
Pirkėjų perkamosios galios stiprumas					

4. Įvertinkite naujų konkurentų pasirodymo rinkoje grėsmę

Veiksny	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
Naujų tiesioginių konkurentų rinkoje pasirodymas					
Įėjimo į rinką barjerų naujiems klientams stiprumas					
Rinkodariniai veiksmai naujų konkurentų atžvilgiu (reklama, lojalumas ir t.t.)					
Išėjimo iš rinkos barjerai					

5. Įvertinkite prekybos centro prekių pasiūlos kainodarą

Veiksny	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
Kainodaros konkurencingumas rinkoje					
Pardavimo skatinimo veiksmai (akcijos, lojalumas ir kt.)					

6. Įvertinkite konkurencingos prekių pasiūlos formavimą

Veiksny	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
Naujų prekių į asortimentą įvedimas					
Prekių asortimento ir ekspozicijų išdėstymas prekybos centruose					
Prekių asortimento atitikimas klientų poreikiams					
Prekių paklausos ir pasiūlos atitikimas sezoniskumui					

7. Įvertinkite prekių pasiūlos (asortimento) formavimą prekybos centre

Veiksny	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
Statybinių prekių pasiūlos sprendimai					
Prekių pasiūlos kiekių kontrolė					
Prekių pasiūlos sprendimai					
Prekių pasiūlos pobūdžio parinkimas					
Gebėjimas teikti išskirtinius produktus					

II. Senukų prekybos centro STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ ir GRĖSMIŲ vertinimas

Įvertinkite kiekvieną iš veiksnių pažymėdami labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymą. (pažymėkite X)

1. Įvertinkite „Senukų“ prekybos centro STIPRYBES (rinkos, konkurentų, klientų aspektu)

Veiksny	Mažai svarbi stiprybė	Reikšminga stiprybė	Didelė stiprybė	Išskirtinė stiprybė
Gebėjimas patenkinti vartotojų poreikius plačiu prekių asortimentu				
Gebėjimas būti žemų kainų lyderiu				
Stiprūs marketinginiai veiksmai				
Lojalumo programos plėtojimas				

2. Įvertinkite „Senukų“ prekybos centro SILPNYBES (rinkos, konkurentų, klientų aspektu)

Veiksny	Mažai svarbi silpnybė	Reikšminga silpnybė	Didelė silpnybė	Išskirtinė silpnybė
Vartotojų poreikių neatitinkanti prekių kokybė				
Nekonkurencingos prekių kainos				
Neefektyviai taikomos rinkodarinės priemonės				

3. Įvertinkite „Senukų“ prekybos centro GALIMYBES (rinkos, konkurentų, klientų aspektu)

Veiksny	Mažai svarbi galimybė	Reikšminga galimybė	Didelė galimybė	Išskirtinė galimybė
Plėsti prekybos tinklą kiekį Lietuvoje				
Stiprinti santykius su tiekėjais				
Stiprinti el. prekybą				

4. Įvertinkite „Senukų“ prekybos centro GRĖSMES (rinkos, konkurentų, klientų aspektu)

Veiksny	Mažai svarbi grėsmė	Reikšminga grėsmė	Didelė grėsmė	Išskirtinė grėsmė
DEPO - naujo dalyvio rinkoje atsiradimas				
Nekonkurencingos kainos dėl tiekėjų derėjimosi galios				
Lojalių klientų mažėjimas				
Intensyvėjanti kova rinkoje, dėl didėjančio dalyvių skaičiaus				
Informacijos apie papildomas teikiamas paslaugas trūkumas (pristatymo, meistro, įrankių nuomos)				

Bendro pobūdžio informacija apie ekspertus

Klausimas	Atsakymų skaičius
Jūsų užimamos pareigos	
Įmonės vadovas	7 (53,9%)
Marketingo vadovas	2 (15,4%)
Ekonomistas	3 (23,1%)
Vadybininkas	1 (7,7%)
Kita	0
Darbo stažas	
Mažiau nei 3 metai	1 (7,7%)
Nuo 3 iki 5 metų	3 (23,1%)
Nuo 5 iki 10 metų	1 (7,7%)
Virš 10 metų	8 (61,5%)
Mažiau nei 3 metai	1 (7,7%)
Išsilavinimas:	
Aukštesnysis	0 (0%)
Aukštasis (bakalauro laipsnis)	3 (23,1%)
Aukštasis (magistro laipsnis)	10 (76,92%)
Mokslo daktaro laipsnis	0 (0%)

Ekspertų vertinimo pasiskirstymas pagal konkurencingos pasiūlos aplinkos veiksnių ir pasiūlos formavimo vertinimą

Įvertinkite UAB „Kesko Senukai Lithuania“ prekybos centro „Senukai“ konkurencingumą rinkoje

Veiksny	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
Prekybos centro pozicija rinkoje tarp kitų konkurentų	0	1 (7,7%)	1 (7,7%)	4 (30,8%)	7 (53,9%)
Prekybos centro kainodaros sprendimai	0	1 (7,7%)	5 (38,5 %)	4 (30,8%)	3 (23,1 %)
Klientų lojalumas	0	2 (15, 4%)	6 (46, 2 %)	3 (23,1 %)	2 (15, 4%)
Naujų klientų pritraukimas	1 (7,7%)	1 (7,7%)	8 (61,5%)	2 (15, 4%)	1 (7,7%)
Strateginių vietų prekybos centrams parinkimas ir įtaka konkurencingumui rinkoje	0	0	7 (53,9%)	4 (30,8%)	2 (15, 4%)
Prekių kokybės lygis konkurencinėje rinkoje (statybų/apdailos sektoriuje)	0	2 (15, 4%)	6 (46, 2 %)	4 (30,8%)	1 (7,7%)
Prekybos tinklo plėtra/atnaujinimai	1 (7,7%)	2 (15, 4%)	3 (23,1 %)	7 (53,9%)	0
Prekybos centro darbuotojų kvalifikacija	0	3 (23,1 %)	6 (46, 2 %)	4 (30,8%)	0

Alternatyvų pasirinkimo grėsmė

Veiksny	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
Elektroninės prekybos pasiūlymų rizika	0	2 (15, 4%)	4 (30,8%)	5 (38, 5%)	2 (15, 4%)
Stambių klientų prekių pirkimas tiesiogiai iš gamintojų	0	1 (7,7%)	1 (7,7%)	11 (84,6%)	0

Įvertinkite klientų (pirkėjų) derybinę galią

Veiksny	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
Pirkėjų koncentracija	1 (7,7%)	0	3 (23,1 %)	7 (53,9%)	2 (15, 4%)
Pirkėjų jautrumas kainos pokyčiams	0	1 (7,7%)	4 (30,8%)	5 (38, 5%)	3 (23,1 %)
Pirkėjų perkamosios galios stiprumas	0	3 (23,1 %)	7 (53,9%)	3 (23,1 %)	0

Įvertinkite partnerių (tiekėjų) derybinę galią

Veiksny	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
Tiekėjų derybinė galia	1 (7,7%)	3 (23,1 %)	1 (7,7%)	6 (46, 2 %)	2 (15, 4%)
Tiekėjų koncentracija rinkoje	0	1 (7,7%)	6 (46, 2 %)	4 (30,8%)	2 (15, 4%)
Tiekėjų įtaka prekių kainoms	0	2 (15, 4%)	0	7 (53,9%)	3 (23,1 %)
Galimybės pakeisti tiekėjus	0	2 (15, 4%)	2 (15, 4%)	7 (53,9%)	2 (15, 4%)

Įvertinkite naujų konkurentų pasirodymo rinkoje grėsmę

Veiksny	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
Naujų tiesioginių konkurentų rinkoje pasirodymas	0	5 (38, 5%)	2 (15, 4%)	6 (46, 2 %)	0
Įėjimo į rinką barjerų naujiems klientams stiprumas	0	4 (30,8%)	6 (46, 2 %)	1 (7,7%)	3 (23,1 %)
Rinkodariniai veiksmai naujų konkurentų atžvilgiu (reklama, lojalumas ir t.t.)	0	2 (15, 4%)	7 (53,9%)	4 (30,8%)	0
Išėjimo iš rinkos barjerai	1 (7,7%)	3 (23,1 %)	9 (69,2%)	0	0

Įvertinkite prekybos centro prekių pasiūlos kainodarą

Veiksny	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
Kainodaros konkurencingumas rinkoje	0	0	4 (30,8%)	6 (46, 2 %)	3 (23,1 %)
Pardavimo skatinimo veiksmai (akcijos, lojalumas ir kt.)	0	2 (15, 4%)	2 (15, 4%)	5 (38, 5%)	3 (23,1 %)

Įvertinkite konkurencingos pasiūlos formavimą

Veiksny	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
Naujų prekių į asortimentą įvedimas	1 (7,7%)	1 (7,7%)	6 (46, 2 %)	4 (30,8%)	1 (7,7%)
Prekių asortimento ir ekspozicijų išdėstymas prekybos centruose	1 (7,7%)	0	3 (23,1 %)	8 (61,54%)	1 (7,7%)
Prekių asortimento atitikimas klientų poreikiams	0	0	2 (15, 4%)	5 (38, 5%)	6 (46, 2 %)
Prekių paklausos ir pasiūlos atitikimas sezoniškumui	0	1 (7,7%)	2 (15, 4%)	2 (15, 4%)	8 (61,54%)

Įvertinkite prekių pasiūlos (asortimento) formavimą prekybos centre

Veiksny	Labai silpnai	Silpnai	Vidutiniškai	Stipriai	Labai stipriai
Statybinių prekių pasiūlos sprendimai	0	2 (15, 4%)	4 (30,8%)	2 (15, 4%)	5 (38, 5%)
Prekių pasiūlos kiekių kontrolė	1 (7,7%)	2 (15, 4%)	2 (15, 4%)	5 (38, 5%)	3 (23,1 %)
Prekių pasiūlos sprendimai	1 (7,7%)	3 (23,1 %)	2 (15, 4%)	5 (38, 5%)	2 (15, 4%)
Prekių pasiūlos pobūdžio parinkimas	0	4 (30,8%)	1 (7,7%)	7 (53,9%)	1 (7,7%)
Gebėjimas teikti išskirtinius produktus	1 (7,7%)	6 (46, 2 %)	1 (7,7%)	3 (23,1 %)	2 (15, 4%)

Ekspertų vertinimo pasiskirstymas pagal „Senukų“ prekybos centro STIPRYBES, SILPNYBES, GALIMYBES ir GRĖSMES

Įvertinkite „Senukų“ prekybos centro STIPRYBES (rinkos, konkurentų, klientų aspektu)

Veiksny	Mažai svarbi stiprybė	Reikšminga stiprybė	Didelė stiprybė	Išskirtinė stiprybė
Gebėjimas patenkinti vartotojų poreikius plačiu prekių asortimentu	1 (7,7%)	2 (15, 4%)	8 (61,54%)	2 (15, 4%)
Gebėjimas būti žemų kainų lyderiu	0	11 (84,6%)	2 (15, 4%)	0
Stiprūs marketinginiai veiksmai	1 (7,7%)	3 (23,1 %)	8 (61,54%)	0
Lojalumo programos plėtojimas	2 (15, 4%)	2 (15, 4%)	7 (53,9%)	2 (15, 4%)

Įvertinkite „Senukų“ prekybos centro SILPNYBES (rinkos, konkurentų, klientų aspektu)

Veiksny	Mažai svarbi silpnybė	Reikšminga silpnybė	Didelė silpnybė	Išskirtinė silpnybė
Vartotojų poreikių neatitinkanti prekių kokybė	8 (61,54%)	3 (23,1 %)	2 (15, 4%)	0
Nekonkurencingos prekių kainos	3 (23,1 %)	3 (23,1 %)	5 (38, 5%)	2 (15, 4%)
Neefektyviai taikomos rinkodarinės priemonės	7 (53,9%)	4 (30,8%)	2 (15, 4%)	0

Įvertinkite „Senukų“ prekybos centro GALIMYBES (rinkos, konkurentų, klientų aspektu)

Veiksny	Mažai svarbi galimybė	Reikšminga galimybė	Didelė galimybė	Išskirtinė galimybė
Plėsti prekybos tinklų kiekį Lietuvoje	3 (23,1 %)	6 (46, 2 %)	3 (23,1 %)	1 (7,7%)
Stiprinti santykius su tiekėjais	0	1 (7,7%)	8 (61,54%)	4 (30,8%)
Stiprinti el. prekybą	0	4 (30,8%)	6 (46, 2 %)	3 (23,1 %)

Įvertinkite „Senukų“ prekybos centro GRĖSMES (rinkos, konkurentų, klientų aspektu)

Veiksny	Mažai svarbi grėsmė	Reikšminga grėsmė	Didelė grėsmė	Išskirtinė grėsmė
DEPO - naujo dalyvio rinkoje atsiradimas	6 (46, 2 %)	0	3 (23,1 %)	4 (30,8%)
Nekonkurencingos kainos dėl tiekėjų derėjimosi galios	4 (30,8%)	0	7 (53,9%)	2 (15, 4%)
Lojalių klientų mažėjimas	0	4 (30,8%)	7 (53,9%)	2 (15, 4%)
Intensyvėjanti kova rinkoje, dėl didėjančio dalyvių skaičiaus	1 (7,7%)	4 (30,8%)	8 (61,54%)	0
Informacijos apie papildomas teikiamas paslaugas trūkumas (pristatymo, meistro, įrankių nuomos)	6 (46, 2 %)	4 (30,8%)	2 (15, 4%)	1 (7,7%)