

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Agnė BARANAUSKIENĖ

**UAB „METALO PREKYBA“ KONKURENCINGUMO ANALIZĖ
ŠIAULIŲ MIESTE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

Baranauskienė Agnė. UAB „Metalo prekyba“ konkurencingumo analizė Šiaulių mieste: vadybos magistrantūros studijų baigiamasis darbas / mokslinis vadovas doc. dr. Skaidrė Žičkienė; Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. – Šiauliai, 2008. – 90 p.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama UAB „Metalo prekyba“ konkurencinė aplinka Šiaulių mieste. Darbe išanalizuota konkurencijos samprata bei apibendrinti įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai, apžvelgtos bendros tendencijos, būdingos visai metalo ir jo gaminių gamybos pramonei Lietuvoje, įvertintos šios pramonės šakos perspektyvos bei galimybės. Praktinėje dalyje identifikuoti UAB „Metalo prekyba“ konkurentai Šiaulių mieste, atliktas jų profiliavimas bei išanalizuoti privalumai ir trūkumai. Remiantis vartotojų apklausa, nustatyti veiksniai, turintys didžiausią įtaką jų apsisprendimui, kurioje juodoju metalu prekiaujančioje įmonėje Šiaulių mieste įsigyti reikiamos produkcijos. Pagal šiuos veiksnius bei atliktą konkurentų analizę nustatytos išskirtinės UAB „Metalo prekyba“ kompetencijos, įvertintos priežastys, dėl ko dalis vartotojų renkasi konkurentų įmones, bei pateiktos rekomendacijos UAB „Metalo prekyba“ konkurencinės pozicijos stiprinimui.

Baranauskiene Agne. Analysis of Competitive Ability in JSC “Metalo prekyba” in Siauliai City: management master’s final paper / scientific advisor ass. prof. dr. Skaidre Zickiene; Siauliai University, Chair of Economics. – Siauliai, 2008. – 90 p.

SUMMARY

In the master’s final paper it was analysed competitive setting of JSC “Metalo prekyba” in Siauliai City. In the paper it was analysed concept of rivalry, summarized factors, predetermining competitive ability, reviewed general trends characteristic to the all metal and metalwork industry in Lithuania, assessed perspectives and opportunities of this industry. In the practical part it was identified rivals of JSC “Metalo prekyba” in Siauliai City, made their profile, analysed their advantages and disadvantages. Basing upon customer’s questioning, it was found out the factors most strongly influencing their determination about the company to select for purchase of ferrous metals in Siauliai City. Using these factors and analysis of the rivals, it was found out exceptional competences of JSC “Metalo prekyba” and the reasons, why the customers select other companies; then it was offered the recommendations for JSC “Metalo prekyba” to strengthen its competitive position.

TURINYS

ĮVADAS.....	10
I. VEIKSNIŲ, ĮTAKOJANČIŲ ĮMONĖS KONKURENCINGUMĄ, ANALIZĖ	13
1. 1. Konkurencijos samprata	13
1. 2. Konkurencingumą įtakojančių veiksnių nustatymas.....	15
1. 3. Konkurencijos veiksnių analizė atskirais aspektais.....	22
<i>1.3.1. Konkurentų analizė.....</i>	22
1.3.1.1. Konkurentų nustatymas.....	23
1.3.1.2. Konkurentų profiliavimas.....	25
1.3.1.3. Konkurencijos intensyvumo analizė.....	26
1.3.1.4. Strateginių grupių analizė.....	27
1.3.1.5. Konkurentų privalumų ir trūkumų sisteminimas.....	28
<i>1.3.2. Produkcijos analizė.....</i>	29
<i>1.3.3. Tiekėjų analizė.....</i>	33
<i>1.3.4. Vartotojų analizė.....</i>	34
1.4. Lietuvos konkurencingumas įstojus į Europos Sąjungą.....	36
II. UAB „METALO PREKYBA“ KONKURENCINĖ ANALIZĖ.....	41
2.1. UAB „Metalų prekyba“ charakteristika.....	41
2.2. Produkcijos analizė.....	42
2.3. Tiekėjų analizė.....	43
2.4. UAB „Metalų prekyba“ konkurentų analizė.....	44
2.4.1. Konkurentų nustatymas.....	44
2.4.2. Konkurentų profiliavimas.....	46
2.4.3. Strateginių grupių analizė.....	49
2.4.4. Konkurentų privalumų ir trūkumų analizė.....	50
2.5. Vartotojų požiūrio tyrimas.....	51
2.5.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	51
2.5.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija.....	52
2.5.2.1. Bendrų duomenų analizė.....	53
2.5.2.2. Veiksnių, įtakojančių įmonės pasirinkimą, nustatymas.....	57
2.5.2.3. UAB „Metalų prekyba“ konkurentų analizė.....	62

IŠVADOS	67
REKOMENDACIJOS.....	70
LITERATŪRA	71
PRIEDAI	75
1 priedas. Šalių konkurencingumo rodikliai (Euromoney, 2007).....	75
2 priedas. Metalo pramonės sukurtos pridėtinės vertės metinis pokytis (Titarenko ir kt., 2007).....	77
3 priedas. Statybos darbų struktūra pagal statinių tipą (Titarenko ir kt., 2007).....	77
4 priedas. Didžiausios Šiaulių miesto įmonės pagal pardavimų apimtį 2007 m. (http://www.siauliai.lt/ekonomika/index.php).....	78
5 priedas. UAB „Metalo prekyba“ prekių asortimentas.....	79
6 priedas. Informacija apie juodųjų metalų ir (ar) sutvirtinimo detalėmis prekiaujančias įmones Šiaulių mieste.....	80
7 priedas. Konkuruojančių įmonių rinkos dalies nustatymas, pagal 2006 m. apyvartą Šiaulių m.	81
8 priedas. Anketos pavyzdys.....	82
9 priedas. Pastovūs UAB „Metalo prekyba“ klientai.....	87
10 priedas. Atskirų veiksnių svarba, renkantis metalo produkciją prekiaujančią įmonę....	88
11 priedas. Konkuruojančių įmonių įvertinimas pagal atskirus aspektus.....	89
12 priedas. UAB „Metalo prekyba“ vyr. vadybininko atsiliepimas.....	90

LENTELĖS

1 lentelė. Konkurencijos lygį lemiantys veiksniai (Barzdenytė, 2000, Rutkus, 2006 Stevens ir kt., 2006, Stoner ir kt., 1999).....	16
2 lentelė. Išorinių ir vidinių veiksnių analizė (remiantis Marčinsku, Diskiene, 2001).....	18
3 lentelė. Keturi pagrindiniai informacijos rinkimo būdai (Kotler ir kt., 2003).....	23
4 lentelė. Potencialių konkurentų asortimento palyginimas.....	47
5 lentelė. Konkurentų privalumai ir trūkumai.....	50
6 lentelė. Konkuruojančių įmonių pranašumų nustatymas (remiantis vartotojų apklausos duomenimis).....	65

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Porter penkių rinkos jėgų konkurencingumo modelis (Banytė, Jakštaitė, Gatautis, 2004)	15
2 pav. Konkurencinės analizės operacionalizacija (remiantis Barzdenyte, 2000, Rutkausku, 2006, Stevens'u ir kt., 2006, Marčinsku ir Diskiene, 2001, Urbonavičiumi, 2006, Bosu, 2002, Mockumi, 2003, Vasilaisusku, 2006).....	21
3 pav. Globalūs konkurencijos santykiai prekyboje (Pajuodis, 2005).....	24
4 pav. Konkurentų profiliavimo nuoseklumas, remiantis Vasiliausku (2006).....	26
5 pav. Strateginių grupių matrica pagal du (1 var.) ir tris (2 var.) kintamuosius (Jucevičius, 1998).....	28
6 pav. Produkcijos asortimento parametrai (Pranulis ir kt., 1999).....	30
7 pav. „Boston Cosulting Group“ matrica (Kriaučionienė, 2005, Pearson, 1990, Žarov, 1996).....	31
8 pav. „General Electric“ kompanijos matrica (Kriaučionienė, 2005).....	32
9 pav. Hofer'io matrica (Kriaučionienė, 2005).....	33
10 pav. Šalies bei įmonės konkurencingumo ryšio schema (Vabalas, 2001).....	37
11 pav. Metalų ir metalo gaminių gamybos parduotos produkcijos apimtis (Titarenko ir kt., 2007).....	39
12 pav. Metalų ir metalo gaminių pramonės SSGG analizė (Dikčius, 2004).....	39
13 pav. UAB „Metalų prekyba“ struktūros schema.....	42
14 pav. Atskirų metalo rūšių pardavimo apimtys.....	43
15 pav. UAB „Metalų prekyba“ importo struktūra pagal šalis (2007 m. duomenimis)...	44
16 pav. Strateginių grupių matrica pagal du kintamuosius.....	49
17 pav. Apsilankusių vartotojų pasiskirstymas pagal įmonės dydį.....	53
18 pav. Įmonių ir privačių asmenų planuojamos išlaidos metalo produkcijai.....	54
19 pav. Metalų produkcijos įsigijimo tikslai.....	54
20 pav. Informacijos apie UAB „Metalų prekyba“ gavimo būdai.....	55
21 pav. Įmonių ir privačių asmenų apsilankymo tikslai.....	56
22 pav. Kur vartotojai linkę pirkti metalo produkciją.....	57
23 pav. Veiksnių, lemiančių įmonės pasirinkimą, įvertinimas pagal svarbą.....	58
24 pav. Pasirinkimo tarp kainos ir kokybės alternatyvos.....	59
25 pav. Metalų produkcijos kokybės reikšmė.....	60

26 pav. Planuojamos įsigyti metalo produkcijos rūšys.....	61
27 pav. Kokias metalo produkcijos įmones linkę pasirinkti įmonių atstovai ir privatūs asmenys.....	63
28 pav. Privatiems asmenims žinomos konkurentų įmonės.....	64

IVADAS

Konkurencija - tai vienas pagrindinių ekonomikos variklių. Organizacijos priverstos ieškoti efektyvesnių veiklos variantų, kad galėtų gaminti konkurencingą produkciją. Konkurencijos aštrėjimą vis labiau lemia dalyvių skaičiaus prekybos operacijose augimas. Intensyvi konkurencija spartina jai būdingus procesus: vyksta spartus jos formų ir metodų atsinaujinimas, daugėja naujų prekių, technologijų, vyksta naujų pardavimo rinkų paieška, todėl nenuostabu, kad vienas iš pagrindinių šiuolaikinių teorinių tyrinėjimų objektų yra įmonių konkurencija, konkurencinis pranašumas, konkuravimo strategijos ir pan.

Įmonės, siekdamos išsilaikyti rinkoje, turi nuolat kovoti dėl vartotojų, geresnio jų poreikių tenkinimo. Taigi, pasak Snieškos bei Šliburytės (2000), konkurencija yra teigiamas reiškinys, skatinantis gamybos tobulinimą, gaminių kokybės gerinimą, kainų mažinimą ir geresnį vartotojų aptarnavimą. Tačiau teigiami konkurencijos bruožai pasireiškia tik tada, kai rinkos dalyviams sudaromos sąlygos sąžiningai varžytis dėl geresnio vartotojų poreikių tenkinimo (Čepinskis, Žirgūtis, 2001).

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą ir tapus Bendrosios rinkos dalyve, šalies ekonomikos augimas vis labiau priklauso nuo jos transformacijos į inovacijomis pagrįstą ekonomiką. Todėl šiandien svarbiausia - toliau vystyti gebėjimą prisitaikyti prie ekonominių pokyčių. Tai esminis konkurencingumo veiksnys.

Tyrimo aktualumas ir naujumas. Didėjant įmonių koncentracijai, didelę reikšmę įgauna konkurencija. Nuo įmonės konkurencinio stabilumo priklauso gaunamas pelnas, bei pačios įmonės ateitis, nes, netirdama rinkos, kainų, pasiūlos ir paklausos, konkurentų veiksmų, įmonė negalės sėkmingai veikti rinkoje. Todėl reikia žinoti, kaip atlikti konkurencingumo analizę, kokie veiksniai yra svarbiausi, kaip nustatyti išskirtines kompetencijas, kokie yra konkurencinės kovos būdai ir pan. Kitaip tariant, reikia išmanyti konkurencijos teoriją. Kadangi plėtojantis konkurencijai atsiranda vis naujų jos formų, kovos metodų, tai ir tyrimai turi būti atliekami nuolat.

Literatūroje galima aptikti daug užsienio autorių darbų šia tema. Kaip tirti konkurencinę aplinką yra nagrinėję ir nemažai Lietuvos mokslininkų. Visgi, didžioji dalis darbų remiasi vidinės ir išorinės aplinkos analize (dažnai pasinaudojant Porter penkių konkurencinių jėgų modeliu), o detalios informacijos, kaip nustatyti, kokie veiksniai, renkantys įmonę (be kainos ir kokybės), yra svarbiausi vartotojui, nėra daug, ypatingai, kai norima analizuoti specifinę produkciją (pvz., metalą) rinkai siūlančią įmonę.

Problema. Įvairūs autoriai nurodo skirtingas organizacijų konkurencingumą sąlygojančias priežastis. Dažniausiai pagrindiniais konkurencinio pranašumo šaltiniais įvardijama prekių (paslaugų) kaina, bei kokybė. Tačiau ar visuose pramonės sektoriuose galioja tie patys standartai? Šiame magistro darbe nagrinėjami probleminiai klausimai: *Kokie yra svarbiausi veiksniai, lemiantys vartotojų apsisprendimą, kurioje Šiauliuose esančioje įmonėje įsigyti metalo produkcijos? Kokios yra UAB „Metalo prekyba“ išskirtinės kompetencijos, kurios leistų išlaikyti bei sustiprinti esamą poziciją rinkoje.*

Darbo tikslas. Atlikti UAB „Metalo prekyba“ konkurencinės padėties analizę Šiauliuose mieste bei nustatyti šios įmonės išskirtines kompetencijas.

Objektas. UAB „Metalo prekyba“ konkurencinė aplinka Šiauliuose mieste.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti konkurencijos sampratą bei apibendrinti pagrindinius įmonių konkurencingumą lemiančius veiksniai;
2. Ištirti metalo pramonės sektoriaus ypatumus Lietuvoje;
3. Remiantis nustatytais konkurencingumo rodikliais įvertinti juodojo metalo prekiaujančias įmones Šiauliuose mieste;
4. Nustatyti UAB „Metalo prekyba“ išskirtines kompetencijas.

Tyrimo metodika. Analizuojant teorinius konkurencingumo aspektus, naudota sisteminė ir lyginamoji mokslinė analizė. Buvo pasitelkti duomenų grupavimo, duomenų lyginimo, anketinės apklausos metodai.

Konceptualiojoje darbo dalyje buvo nagrinėjami įvairių užsienio bei Lietuvos autorių darbai konkurencijos, konkurencingumo tematika, analizuota konkurencijos samprata bei konkurencinė aplinka, nustatyti svarbiausi veiksniai, lemiantys įmonės konkurencingumą. Taip pat apžvelgta mokslinių konferencijų medžiaga, statistiniai duomenys bei internetiniai puslapiai.

Antrojoje darbo dalyje nagrinėta įmonės UAB „Metalo prekyba“ veikla, nustatyti įmonės konkurentai, atlikta jų analizė bei pateikti juodojo metalo produkcija Šiauliuose mieste prekiaujančių įmonių konkurencingumo tyrimo rezultatai. Pagrindinis dėmesys skirtas vartotojų analizei (remiantis apklausos duomenimis, nustatyti veiksniai, turėję daugiausiai įtakos jų apsisprendimui, kurioje juodojo metalo Šiauliuose prekiaujančioje įmonėje įsigyti reikiamos produkcijos, atsižvelgiant į gautus rezultatus, nustatytos UAB „Metalo prekyba“ išskirtinės kompetencijos), todėl darbe atsiribota nuo detalios vidinės aplinkos analizės, bei nėra tiriami įmonių finansiniai rodikliai (apžvelgtos tik įmonių pardavimų apimtys, siekiant nustatyti jų užimamą rinkos dalį).

Tyrimo rezultatai

Tyrimo metu gauti rezultatai papildo konkurencijos koncepcijoje nurodytus svarbiausius organizacijų konkurencinio pranašumo šaltinius – kainą ir prekės (paslaugos) kokybę – dar vienu svarbiu konkurencingumo veiksniu – užsakymų vykdymo operatyvumu. Gauti duomenys rodo, jog vartotojai, prieš apsisprendami, kokioje juoduojų metalu Šiauliuose prekiaujančioje įmonėje įsigyti metalo produkcijos, įvertina ne tik kainą ir kokybę, bet ir atsižvelgia, kaip greit bus atliktas jų užsakymas. Taigi, laukimo trukmė šiuo metu įgauna vis didesnę reikšmę vartotojui, ypačingai tai aktualu įmonėms. Atlikus analizę paaiškėjo, kad užsakymų vykdymo operatyvumas yra vienas pagrindinių UAB „Metalo prekyba“ privalumų, leidžiančių jai išsiskirti iš kitų konkuruojančių įmonių.

Siekdama padidinti konkurencinį pranašumą, UAB „Metalo prekyba“ turėtų įvertinti galimybę padidinti reklamos apimtį arba pasinaudoti kitomis reklamos rūšimis (spausdintos, transliacinės, specialiosios ir pan. reklamos nešikliais), nes šiuo metu yra naudojama tik lauko reklama, o, kaip paaiškėjo iš tyrimo, beveik 30 % respondentų apie šią įmonę sužinojo būtent iš reklamos.

Atlikta konkurencingumo analizė UAB „Metalo prekyba“ naudinga tuo, kad čia pateikti šios ir kitų konkuruojančių įmonių privalumai ir trūkumai, nustatytos pagrindinės sąlygos, leidžiančios išlaikyti įmonei esamą poziciją rinkoje bei stiprinti konkurencinį pranašumą ateityje. Be to, atsižvelgusi į vartotojų nuomonės analizę, UAB „Metalo prekyba“ gali rasti naujų būdų (arba patobulinti jau taikomus), kaip geriau tenkinti klientų poreikius. Tyrimo rezultatai gali būti aktualūs ir kitoms Šiauliuose juoduojų metalu prekiaujančioms įmonėms: remiantis gautais duomenimis, įmonės gali įvertinti savo konkurencinę poziciją rinkoje, sužinoti, kokius jų privalumus ir trūkumus išvelgia vartotojai.

I. VEIKSNIŲ, ĮTAKOJANČIŲ ĮMONĖS KONKURENCINGUMĄ, ANALIZĖ

Konkurencijos samprata

Terminas „konkurencija“ buvo apibrėžtas tik XX a. pradžioje, tačiau ši sąvoka tokia pat sena, kaip ir pats reiškinys. Konkurencijos užuomazgos kyla iš nuolatinės egzistencinės kovos dėl geresnių gyvenimo sąlygų, ar netgi kovos dėl būvio. „Konkurencijos šaknys gilios, jos esmė yra būtinumas nuolat kovoti už egzistavimą, už santykinai geresnes gyvenimo sąlygas. Šios kovos kraštutine forma galima laikyti kovą už išlikimą. Žmonijos istorija - tai konkurencinės kovos istorija, šios kovos formų ir metodų kaitos istorija“, - teigia Alaverdov, Balbanov, Besfamilnaja (1996). Konkurencija bei jos plėtotė gali būti suvokiama kaip visų gyvybės formų prigimčiai būdingas bruožas, skatinantis vystytis bei tobulėti, susikurti palankias gyvenimo sąlygas (Melnikas, 2001).

Literatūros šaltiniuose aptinkamos dvi „konkurencijos“ termino kilmės versijos: Leitonienė (1997) teigia, kad šis terminas kilęs iš lotyniško žodžio „concurrere“, kuris reiškia bėgti drauge. Remiantis tokia samprata, konkurenciją rinkoje galima apibūdinti tarsi dviejų krypčių kelią, kuriuo gamintojai skuba pas vartotojus, vartotojai pas gamintojus, kiekvienas realizuodamas savo ekonominius interesus. Tuo tarpu kiti šią sąvoką kildina iš lotyniško žodžio „concurrentia“, kuris reiškia kovą, varžymąsi. Būtent kaip kovą tarp seno ir naujo konkurenciją aiškina žymus ekonomikos plėtros teorijų kūrėjas J. Šumpeteris (Juozaitienė, 2002).

Tarptautinių žodžių, dabartiniame lietuvių kalbos žodynuose aptinkamas toks konkurencijos traktavimas:

Konkurencija:

- 1) *varžymasis dėl didesnės pelno dalies, dėl rinkų, dėl žaliavų šaltinių ir t. t.* Monopolija pagimdo konkurenciją, konkurencija pagimdo monopoliją. Konkurencija yra galima (ir neišvengiama) tik tarp politinės ir taip pat politinės organizacijos, tarp politinio ir taip pat politinio siekimo;
- 2) *lenktyniavimas, rungtyniavimas kurioje nors srityje, siekiant asmeninės naudos.*

Taigi, bendraja prasme, konkurencija - tai ūkio subjektų ekonominis varžymasis rinkoje, pasireiškiantis verslo efektyvumu pagrindiniuose ūkio lygmenyse (šakos, šalies ir tarptautiniame) konkurencijai sudarytomis rinkos ūkio struktūros funkcionavimo sąlygomis (pirmiausia šalies ir tarptautiniais teisiniais norminiais aktais bei susitarimais). Tai kompleksinis dydis, kurį apibūdina daugybė rodiklių. Be to, anot Anuškevičiūtės (2004), tai vienas svarbiausių komercinės sėkmės rinkoje veiksnių, kuris apima kainų ir vartotojiškų gaminio charakteristikų kompleksą, lemiantį

laimėjimus prekyboje. Leitonienė (2000), teigia, kad vienas dominuojančių verslo tikslų yra pasiekti konkurencinį pranašumą.

Literatūroje galima sutikti keletą labai panašių sąvokų, tokių kaip konkurencija, konkurencingumas, konkuravimas. Dėl šių sąvokų reikšmių nėra vieningos nuomonės. Melnikas ir kt. (2000) bei Rondonanskaitė ir Banytė (2003) pateikia tokius konkurencingumo apibrėžimus:

Konkurencingumas – tai tam tikros veiklos subjektų sugebėjimas pirmauti ir tuo pagrindu turėti geresnius nei kitų subjektų rezultatus.

Įmonės konkurencingumas - tai realus ir potencialus jos sugebėjimas, taip pat turimos galimybės esamomis veikimo sąlygomis projektuoti, gaminti bei realizuoti prekes, kurios savo kainų ir ne kainų charakteristikomis kompleksiskai patrauklesnės vartotojams palyginti su konkurentų prekėmis.

Egzistuoja nuomonė, kad konkurencijos terminas taikytinas konkuruojantiems subjektams, o konkurencingumas tik konkurencinių santykių materialiniam nešėjui – prekei (Maksvytienė, 2002). Tačiau, paprastumo dėlei, neretai sąvokos konkurencija ir konkurencingumas yra vartojamos kaip sinonimai.

Anot Kielytės (2000), konkurencingumas yra santykinė koncepcija, kuriai reikalingas palyginimas laike (lyginamas pokytis), o Martin (1991) daugiau akcentuoja gamybos produkcijos pusę ir konkurencingumą apibrėžia kaip ilgalaikį įmonės sugebėjimą išlaikyti ir padidinti jai priklausančią rinkos dalį, gaunant pakankamai pelno. Taigi, konkurencingumas sutapatinamas su lyginamaisiais pranašumais.

Gronskas (2004) pritaria, kad konkurencija – pagrindinis rinkos mechanizmo elementas, kurio pagrindu organizuotas ir funkcionuoja verslas. Jis apibrėžia konkurenciją kaip specifinę rinkos dalyvių (prekių tiekėjų ir pirkėjų) sąveiką, kuriai esant jie siekia pavyti ir pralenkti tuo metu rinkoje pagal tam tikrus ekonominius rodiklius (prekių kiekį, kokybę, technikos naujoves, kainas, pajamas, išlaidas, pelną, bei kitus) pirmaujančius ūkinius subjektus ir nepasiduoti, kad juos pavytų bei pralenktų rinkoje atsiliekančios, bei juos besivejantys ūkiniai subjektai.

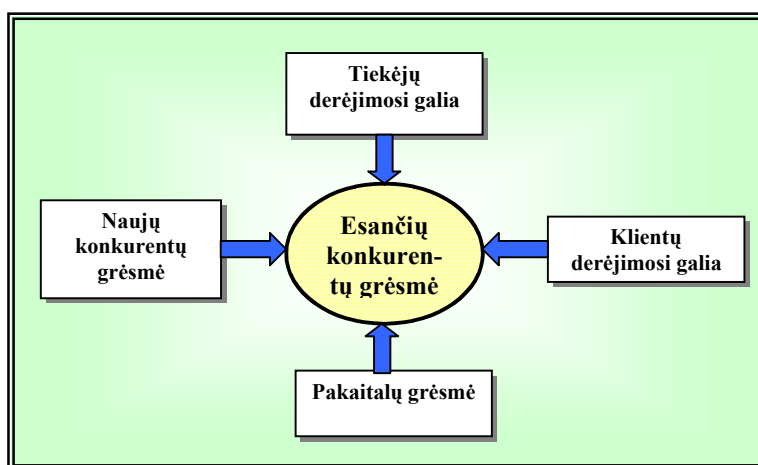
Yra manančių, kad nėra universalios konkurencingumo sąvokos, tinkančios įvairių konkurencijos lygių subjektams ir objektams, ir kad jos negali būti (Kormnov, 1997). Tuo tarpu kiti šią sąvoką vartoja sąlygiškai išskirdami tris subjektų lygius: mikrolygį (įmonių konkurencingumas), mezolygį (šakų, korporacijų, konglomerato tipo įmonių konkurencingumas), ir makrolygį (šalies ekonomikos konkurencingumas) (Gielvanovskij, Žukovskaja, Trofimova, 1998).

Taigi, konkurencija ir konkurencingumas visada išreiškia tam tikros veiklos dviejų ir daugiau subjektų tarpusavio santykį, kur kiekvienas siekia nugalėti kitą sąveikaujančią pusę.

Konkurencingumą įtakančių veiksmų nustatymas

Įmonė, kuri sieks sėkmingai konkuruoti rinkoje, privalo gerai orientuotis, kokias sritis reikia stebėti ir analizuoti, kurioms skirti daugiausiai dėmesio.

Įvairūs autoriai pateikia skirtingas schemas, kurios savo turiniu aprėpia panašius elementus, nes, anot Jucevičiaus (1998), jau daugiau nei penkiolika metų Porterio pasiūlytas penkių konkurencinių jėgų modelis (žr. 1 pav.) yra metodologinis pagrindas nagrinėjant konkurencinę aplinką ir konkurencines strategijas, kuriuo dėl jo universalumo ir galimybės pritaikyti ir vadovaujasi dauguma autorių.



1 pav. Porter penkių rinkos jėgų konkurencingumo modelis (Banytė, Jakštaitė, Gatautis, 2004)

Kiekvieną iš penkių Porter konkurencinių jėgų tikslinga aptarti plačiau:

Konkurencijos lygį lemiantys veiksniai (Barzdenytė, 2000, Rutkus, 2006 Stevens ir kt., 2006, Stoner ir kt., 1999)

Potencialūs konkurentai	<p>Pagrindinės kliūtys naujiems konkurentams įeiti į rinką yra įėjimo barjerai, kurie gali būti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Valdžios sukurti barjerai</i>. Nors pagrindinis valdžios vaidmuo rinkoje yra išlaikyti konkurenciją per antimonopolinių įstatymų veikimą, tačiau ji taip pat apriboja konkurenciją kurdama monopolijas bei reguliuodama rinką; • <i>Patentas ar nuosavybės teisė į išradimus</i> taip pat pasitarnauja apribojant įėjimą į šaką. Idėjos ar žinios, kurios suteikia konkurencinius pranašumus, yra traktuojamos kaip privati nuosavybė, o kai jos patentuotos – neleidžia laisvai naudotis žiniomis ir sukuria įėjimo barjerus; • <i>Turto specifiskumas</i>. Taip yra tuomet, kai organizacijos turtas gali būti naudojamas gaminti įvairiems produktams. Kai šakai reikia aukštų specializuotų technologijų ar įrengimų, potencialūs dalyviai nenori įsipareigoti įsigyjant specializuotą turtą, kuris negali būti parduotas ar iškeistas į kitas reikmes (naudas) nesėkmės atveju; • <i>Vidinis (organizacinis) ūkio lygis</i>. Išėjimo barjerai veikia panašiai kaip ir įėjimo barjerai. Išėjimo kliūtys sumažina išėjimo iš rinkos galimybę ir gali pasunkinti konkurenciją – kai įmonė negali paprastai išeiti, ji turi konkuruoti.
Įmonių konkurencija	<p>Konkurencijos intensyvumą lemiantys veiksniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Didelis konkurentų skaičius; • Konkuruojančių įmonių dydis ir konkurencinės jėgos maždaug vienodos; • Dėl mažos produktų diferenciacijos vartotojų pasirinkimo galimybės nedidelės; • Aukšti pastovūs gamybos kaštai; • Daugelio prekių vartojimo savybės ir spartus senų prekių modelių keitimas naujais neleidžia prekių kaupti ir saugoti ilgesnį laiką; • Prekių gamybos technologinės sąlygos didinant gamybos apimtį reikalauja didelių vienkartinį kapitalo įdėjimų; • Pakankamai aukšti išėjimo iš rinkos barjerai, dėl kurių susidaro pertekliniai gamybiniai pajėgumai. <p>Kai ši konkurencinė jėga silpna, tai kompanija turi galimybę pakelti kainas ir taip uždirbti didesnę pelną, o jei ji stipri – vyksta kainų konkurencija, netgi gali išsivystyti kainų karai.</p>
Prekės pakaitalai	<p>Ši konkurencinė jėga stipriausia tada, kai produktų pakaitalų kainos patrauklios, kai pirkėjams nebrangu pakeisti vieną prekę kita, kai pirkėjai yra įtikinti, jog pakaitalai yra geros kokybės produktai.</p> <p><i>Produktai pakaitalai yra stipri konkurencinė jėga, kai:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Jų yra daug; • Jų kainos yra mažesnės nei jūsų produkto; • Produktai pakaitalai nustato aukščiausią kainą. <p><i>Produktų pakaitalų galia sumažėja, kai:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktai diferencijuoti; • Lyderių kaina maža.
Pirkėjų derybinė galia	<p>Pirkėjas gali būti laikomas kaip konkurencinė grėsmė, jei jis sugeba sumažinti kainas ar kai paklausa pakelia prekių bei paslaugų kokybę.</p> <p>Pirkėjas dažniausiai būna stiprus dėl tokių savybių:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pardavėjų yra daug ir mažų, o pirkėjų keletas ir didelių; • Esant dideliems pirkimo kiekiams; • Kai pirkėjas gali pakeisti užsakymus su nedideliais kaštais; • Kai pirkėjams įmanoma pirkti prekes iš kelių pardavėjų vienu metu; • Pirkėjai gali grąsinti pardavėjams vertikalia integracija. <p>Pirkėjų derybinė galia nėra grėsminga tuomet, kai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktai nestandartizuoti, pirkėjas negali laisvai pereiti prie kito; • Esant pirkėjų išsibarstymui (jų daug, ir jie skirtingi).
Tiekėjų galimybės	<p>Tiekėjai yra konkurencinis veiksnys tuomet, kai jie sugeba išlaikyti aukštą tiekiamos prekės kainą ar netgi ją kelti tiek, kad sumažintų šakos pelną, jų įtaka konkurencingumui labai sumažėja, kai tiekiamą prekę yra standartinė, kurią galima gauti iš daugelio tiekėjų.</p> <p><i>Tiekėjų padėtis tvirta, jei:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Jie gali tiekti kai kurias prekes pigiau negu pirkėjai gali patys pasigaminti; • Tiekėjų pramonės šaka yra labiau sutelkta negu šaka, kurią jie aprūpina; • Kai jų tiekiami produktai yra unikalūs ir neturi pakaitalų; • Kai konkreti ūkio šaka nėra svarbus pirkėjas tiekėjų grupei; • Galimybė integruotis į pirkėjų šaką, tai barjeras pirkėjams, kurie nenori gerinti sąlygų, kuriomis perka iš tiekėjų.

Barzdenytė (2000), Rutkus (2006) bei Stevens ir kt. (2006) remdamiesi Porterio darbais, pateikia tokį suskirstymą:

- 1) kainų konkurencija;
- 2) ne kainų konkurencija.

Kainų konkurencija yra rungtyniavimas dėl galimybės gauti papildomą pelną, pardavus papildomą produkcijos kiekį ir dėl to sumažinus produkcijos vieneto sąnaudas. Tam sumažinamos kainos, nekeičiant produkcijos asortimento ir kokybės.

Ne kainų konkurencija apima:

- a) produkcijos savybių keitimą;
- b) naujų savybių suteikimą esamai produkcijai;
- c) tuos pačius poreikius tenkinančios naujos produkcijos sukūrimą;
- d) produkcijos sukūrimą anksčiau neegzistavusiems poreikiams tenkinti;
- e) prekės savybių, tokių kaip mados, prestižo simbolių, atnaujinimą (prekės kvazikokybės keitimą);
- f) su preke susijusių paslaugų tobulinimą.

Marčinskas ir Diskienė (2001), Urbonavičius (2001), Bosas (2002), Mockus (2003), Sean (2006), Slater ir kt. (1994) analizuodami įmonės konkurencingumą siūlo nagrinėti daugiau veiksnių. Anot autorių, Porter siūlomas penkių rinkos jėgų konkurencingumo modelis apima tik įmonės mikroaplinką. Nors šis modelis pripažįstamas kaip geriausiai atspindintis konkurencinę aplinką, tačiau jis neįvertina kitų svarbių konkurencingumo elementų. Todėl jie teigia, kad būtina atsižvelgti į kitas stambias grupes veiksnių, lemiančių įmonės konkurencingumą (žr. 2 lentelė):

- 1) išoriniai (makroaplinkos ir mikroaplinkos veiksniai);
- 2) vidiniai (įmonės vidinės aplinkos veiksniai, daugiau ar mažiau jos pačios kontroliuojami).

Išorinių ir vidinių veiksnių analizė (remiantis Marčinsku, Diskiene, 2001)

Makroaplinkos veiksniai	<p>Politiniai-įstatyminiai. Politinis klimatas ir stabilumas, įstatyminė-teisinė sistema (įstatymai, reguliuojantys ir reglamentuojantys ekonominius santykius: antimonopolinis reguliavimas, reklamos reguliavimas, vartotojų teisių, aplinkos apsaugos, mokesčių įstatymai).</p> <p>Ekonominiai. Ekonomikos ciklo stadija, rinkos struktūra ir plėtra, produktyvumas, infliacijos tempai, palūkanų norma, gyventojų pajamų lygis ir dinamika, nedarbo lygis. Ūkio ekonomikos lygis tiesiogiai lemia gyventojų pajamų dydį ir dinamiką, nedarbo lygį, o tai turi įtakos gyventojų perkamajai galiai. Jai padidėjus, didėja prekių paklausa, ir tai skatina gamybos augimą.</p> <p>Socialiniai-kultūriniai. Demografinės tendencijos (gimstamumas, amžiaus grupių svyravimas, gyventojų migracija), vartotojų aktyvumas, gyvenimo būdo pasikeitimai, visuotinės vertybės ir įsitikinimai, nacionalinės tradicijos. Visa tai lemia vartojimo modelius šalyje ir tiesiogiai veikia gamybą.</p> <p>Technologiniai. Nauji mokslo ir technikos laimėjimai ir jų perkėlimas į rinką, naujos prekės, pramonės išlaidos tyrimams ir plėtrai, patentinė apsauga.</p>
Įmonės vidinės aplinkos veiksniai	<p>Tiksli ir strategija. Tai aiškus tikslų suvokimas ir orientacija į pranašumus konkurencijoje, pozityvus požiūris į pokyčius ir inovacijas, efektyvios strategijos formavimas. Nepakanka modernizuoti gamybą ir valdymą (mažinant kaštus ir gerinant kokybę), būtina sugebėti rasti ir efektyviai panaudoti savo pranašumus. Svarbiausia numatyti vartotojų poreikius ir laiku atspėti jų pakeitimus.</p> <p>Ištekliai. Tai materialiniai, finansiniai ištekliai, kurių racionalus naudojimas, reguliavimas ir kontrolė didina įmonės veiklos efektyvumą. Lemiamas vaidmuo tenka unikaliems įmonės ištekliams (žinioms, sugebėjimams), žmonių ištekliams.</p> <p>Informacinė sistema. Įmonės valdymo sistemos funkcionavimas remiasi nenutrūkstama informacija apie išorinės ir vidinės įmonės aplinkos būklę. Tiksliai ir laiku gauta informacija leidžia efektyviai planuoti, priimti sprendimus, kontroliuoti, taip pat numatyti problemas ir atitinkamai koreguoti įmonės veiklą.</p> <p>Kultūra. Įmonės darbuotojams priimtinos ir jų palaikomos organizacijos vertybės, palankus socialinis-psichologinis klimatas, pasitikėjimo atmosfera, darbuotojų grupių sutelktumas skatina siekti bendro tikslo ir tiesiogiai didina veiklos efektyvumą.</p> <p>Vadyba. Konkurencijos sėkmė vis labiau priklauso ne nuo gamybinės funkcijos vykdymo, bet nuo valdymo kokybės ir efektyvumo. Tai racionalių organizacinių struktūrų sudarymas, inovacinių sprendimų paieška, pažangių vadovavimo būdų panaudojimas, darbuotojų motyvavimo stiprinimas, kūrybiškumo, iniciatyvos ir atsakomybės skatinimas, vadovaujančių darbuotojų kompetencijos ir intelektualinio diapazono išplėtimas.</p>

Taigi, vertinant konkurencinę aplinką, reikėtų atkreipti dėmesį ir į kitus makroaplinkos veiksnius. Be jau aptartų konkurencinės aplinkos veiksnių (tiekJėjai, vartotojai, konkurentai, produktai – pakaitalai, potencialūs konkurentai) išskiriami ir nutolusios aplinkos veiksniai (ekonominiai, politiniai, socialiniai, technologiniai). Cole (1994) pritaria, kad makroaplinka yra svarbus konkurencingumo aspektas. Tačiau, anot jo, be Porter išskirtų penkių rinkos jėgų, įmonę įtakoja ir valdžia bei įstatymai, technologijos, darbo rinka (potencialūs darbuotojai), akcininkai ir kreditoriai. Negalima atmesti ir socialinių bei ekonominių veiksnių, kurie taip pat sąlygoja konkurencingumą.

Prie organizacijos konkurencingumą įtakančių aplinkos veiksnių Dagytė ir Bivainienė (2004) priskiria ir žiniasklaidą. Pasak autorių, žiniasklaidos ir konkurencinio pranašumo sąsajos pirmiausia identifikuojamos per neapčiuopiamų produkto savybių (pvz.: išskirtinumo,

individualumo, originalumo siekimas ir pan.) atskleidimą (t.y., per reklamą). Žiniasklaida pristato, palaiko ir puoselėja organizacijų konkurencinį pranašumą, ir tokiu būdu ne tik kuria naujas produkto vertes, bet ir atskleidžia įvairius niuansus. Be to, kartais masinės komunikacijos priemonės neteisingai informuoja vartotoją, jį klaidina naudodamos užslėptą reklamą.

Kadangi organizacijos konkurencingumas yra vadybos objektas, kuris nuolat kinta, galima teigti, kad šiandien organizacijos konkurencingumas gali būti pasiektas taikant *visuotinės kokybės vadybą*. Visuotinės kokybės vadyba – tai priemonių visuma, nuolat palaikanti ir padedanti tobulinti įmonių konkurencinį pranašumą. Ilgalaikis konkurencinis pranašumas gali būti pasiektas įgyvendinant, nuolat palaikant ir tobulinant visus kompleksinės visuotinės kokybės vadybos metodologijos elementus – kokybės mokymą, procesų tobulinimą, lygio nustatymą, orientaciją į vartotoją, visuotinį dalyvavimą, komandinį darbą ir t. t. (Abramavičius, 2001).

Dar vienas, pakankamai naujas ir svarbus konkurencingumo veiksnys – *ekologinis faktorius*. M. Porter (1998) teigia, kad švari gamyba bei taupus ir aplinkai nekenksmingas išteklių naudojimas ir konkurencingumas yra neatsiejami dalykai. Aplinkosauginius veiksnius ignoruojančios įmonės sumažina veiklos efektyvumą, taip susilpnindamos ir savo konkurencingumą (Čepinskis, Žirgūtis, 2001).

Jančiauskas (2001), kaip vieną konkurencinio pranašumo įgijimo būdų, siūlo kai kurioms gamybos įmonėms gaminti kompaktiškesnius, mažesnius nei konkurentų gaminius, nepaisant to, kad jie praras dalį savo funkcijų. Gaminių kompaktiškumo reikalauja didėjančios jų pervežimo ekonominės ir technologinės problemos, taipogi lėta prekių vartotojų gyvenamųjų būstų plėtra ir jų eksploatacinių išlaidų didėjimas. Toks produktų minimizavimas bei supaprastinimas padeda efektyviai kovoti su konkurentais.

R. Auškalnytė ir R. Ginevičius (2001) nurodo du svarbiausius sėkmingą veiklą lemiančius šaltinius:

1. Patrauklius produktus ir paslaugas, susijusius su organizacijos ir vartotojų sąveikos procesu, kurio metu tenkinami vartotojų poreikiai (su tuo sutinka ir Sūdžius (2001), teigdamas, kad visos produkto kokybės gerinimo problemos turi būti traktuojamos kaip dar viena įmonės galimybė išsiskirti iš konkurentų);
2. Efektyvius organizacinius procesus, leidžiančius išlaikyti atitinkamą kainų lygį.

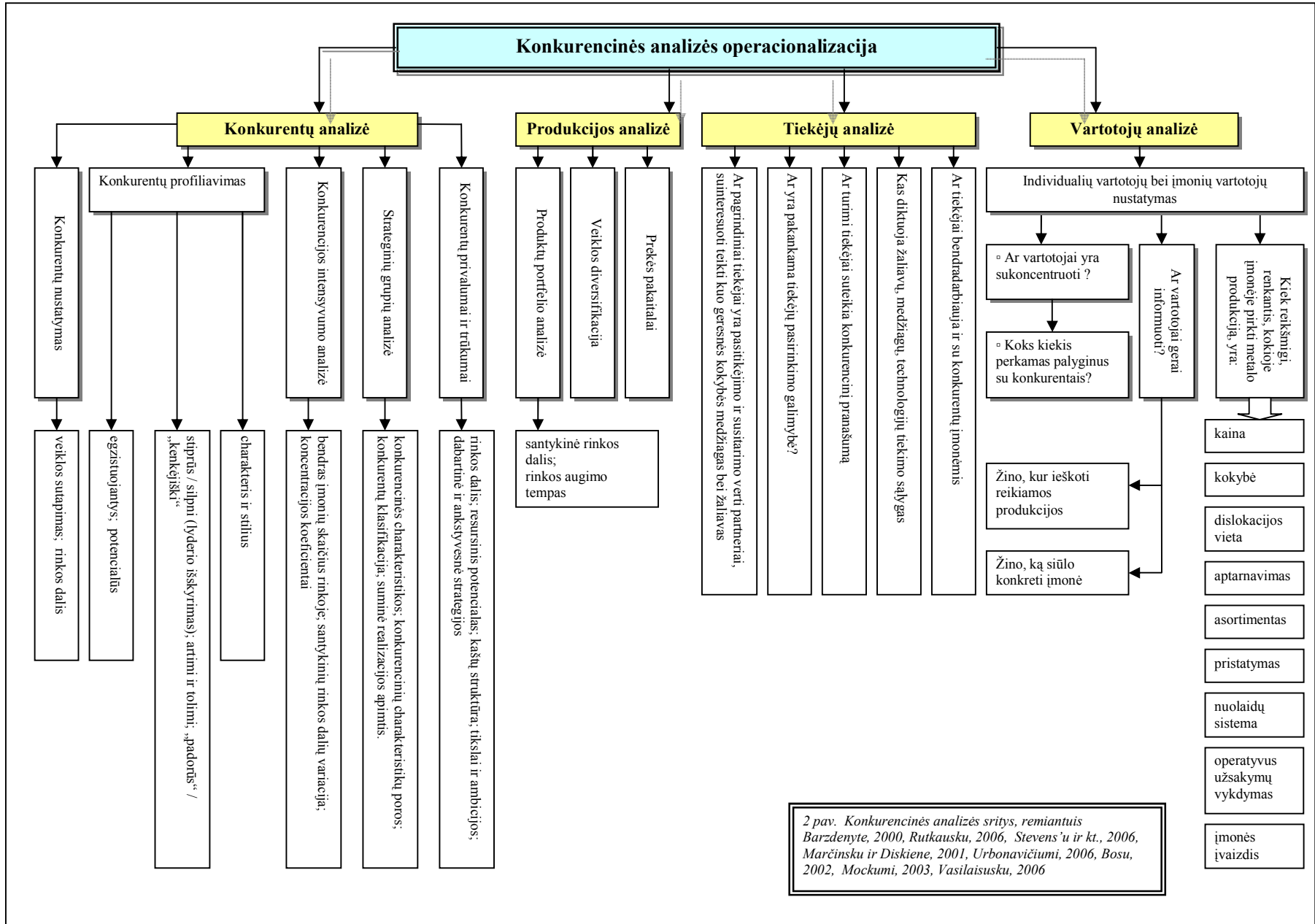
Žemesnę kainą, kaip konkurencinio pranašumo šaltinį, pastaruoju metu pakeičia geresnių gamybos ir produkto technologijų paieška. Neatsitiktinai vis didesnis dėmesys dabar skiriamas produkto patekimo į rinką greičiui. Organizacija, greičiau pateikusi produktą rinkai, turi didesnę tikimybę pralenkti konkurentus, bei užimti didesnę rinkos dalį (Auškalnytė, Ginevičius, 2001).

Negalima atmesti ir bendradarbiavimo reikšmės organizacijos veiklai, kaip vieno iš konkurencinio pranašumo įgijimo būdų. Glaudi ir nuolatinė sąveika tarp įmonės, jos tiekėjų, distributorių ir netgi pagrindinių gaminių vartotojų tobulinant gaminių kūrimo, gamybos bei jų vartojimo procesus yra svarbi konkurentabilumo ir ypač jo palaikymo sudėtinė dalis (Jančiauskas, 2001).

Išanalizavus Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbus, galima daryti išvadą, kad konkurencijos analizė turi remtis šiais Pranulio ir kt. (2000) pateiktais klausimais:

- bendros konkurencinės situacijos nagrinėjamoje rinkoje išsiaiškinimas;
- savo padėties ir galimybių rinkoje nustatymas;
- svarbiausių konkurentų identifikavimas ir jų įvertinimas;
- įmonės ir konkurentų stipriųjų ir silpnųjų pusių išskyrimas.

Pagal tai, bei remiantis išanalizuota medžiaga apie įmonės konkurencingumą įtakojančius veiksnius, sudaryta konkurencingumo operacionalizacija (žr. 2 pav.), kuri bus naudojama tiriant įmonės konkurencinę aplinką.



1. 3. Konkurencijos veiksnių analizė atskirais aspektais

1.3.1. Konkurentų analizė

Konkurentai – tai rinkos dalyviai, siūlantys potencialiems pirkėjams tuos pačius ar panašius poreikius tenkinančias prekes (Pranulis ir kt., 2000). Konkurentų tyrimas - tai tam tikroje rinkoje konkuruojančių įmonių veiklos analizė ir vertinimas.

Norint būti tvirtiems konkurencinėje kovoje, reikia pirmiausia ją gerai suprasti. Tai labai paprasta, tačiau daugelis organizacijų rūpestingai netiria konkurencijos. Anot Jucevičiaus (1998), konkurentų analizės nauda yra neabejotina – padeda apsisaugoti nuo netikėtų konkurentų veiksmų ir laiku pačiai įmonei priimti reikiamus sprendimus. O McNamara (http://www.tutor2u.net/business/strategy/competitor_analysis.htm) teigia, kad konkurentų analizė atlieka itin svarbų vaidmenį strateginiame planavime: padeda įvertinti konkurencinius pranašumus ir trūkumus lyginant su konkurentais, gauta informacija leidžia išvystyti strategijas, padedančias pasiekti konkurencinį pranašumą ateityje.

Atliekant nuodugnią konkurentų analizę, Vasilaiuskas (2006) bei Neverauskas (2001) siūlo išnagrinėti šiuos punktus:

1. Konkurentų nustatymas;
2. Konkurentų profiliavimas;
3. Strateginių grupių analizė;
4. Konkurencijos intensyvumo analizė;
5. Detali konkurentų privalumų ir trūkumų analizė.

Prieš atliekant šią analizę, pravartu apžvelgti informacijos gavimo būdus. Pajuodis (2005) teigia, kad bazinei informacijai priskiriami tokie duomenys: konkurento pavadinimas ir adresas, įmonės teisinė rūšis, asortimentas (prekių šaka; prekių grupės; prekių pogrupiai), įmonės tipas, aptarnavimo forma, vieta (vietos situacija, prieinamumas, praeivių srautas, parkavimo galimybės), objekto dydis (bendras plotas, prekybos salės plotas, darbuotojų skaičius), prekybos salės charakteristika (išplanavimas, įranga), papildomos paslaugos.

Informacija apie konkurentus gali suplaukti iš įvairių šaltinių. Jos rinkimo būdai skirstomi į keturias pagrindines grupes (žr. 3 lentelę):

Keturi pagrindiniai informacijos rinkimo būdai (Kotler ir kt., 2003)

1. Informacija, gaunama iš spausdinamos medžiagos ir viešai prieinamų dokumentų.	Pavyzdžiui, iš skelbimų, siūlančių darbą, galima numanyti, kad konkurentai kuria naujas strategijas ar naujus produktus. Patys konkurentai informaciją apie save gali atskleisti savo metinėse ataskaitose, verslo leidiniuose, prekybos parodose, pranešimuose spaudai, reklamose, savo interneto svetainėse. Pastarąjį būdą itin akcentuoja Ward (http://sbinfocanada.about.com/cs/business_plans/a/bizplancompanal.htm). Ji teigia, kad galima daug pasimokyti apie konkurento produktus ir paslaugas, įkainojimą ir net rėmimo strategijas, lankant jų verslo svetaines.
2. Informacija, gaunama stebint konkurentus ar analizuojant jų produktus	Bendrovės gali geriau pažinti savo konkurentus, pirkdamos jų produktus ar tyrinėdamos kitus jų išorinės veiklos reiškinius. Vis svarbesnė konkurentų žvalgybos forma tampa lygiavimasis, konkurentų produktų ardyimas į dalis ir jų gamyba ar pačių geriausių jų savybių tobulinimas.
3. Informacija, gaunama iš žmonių, dirbančių su konkurentais	Pagrindiniai klientai irgi gali teikti informaciją apie konkurentus ir apie jų naujus produktus. Svarbių duomenų apie konkurentus galima surinkti, apdorojant klientų komercines operacijas.
4. Informacija, gaunama iš naujokų ir konkurentų darbuotojų	Bendrovės gali susirinkti informaciją pokalbių dėl darbo metu ar šiaip bendraudamos su konkurentų darbuotojais.

Taigi, informacija apie konkurentus gali būti surinkta pačiais įvairiausiais būdais. Dauguma jos gali pateikti bendrovės personalas. Įmonė taip pat turi pritraukti ir savo tiekėjus, perpardavėjus, bei klientus perduoti jai reikšmingą informaciją. Dalis informacijos apie konkurentus gaunama iš jų pačių metinių ataskaitų, kalbų, spaudos konferencijų ir reklamos. Bendrovė gali kai ką sužinoti apie savo konkurentus iš kitų atsiliepimų, verslo leidiniuose ar prekybos mugėse. Be to, įmonė gali stebėti savo konkurentus pirkdama ir tirdama ją produktus, sekdamas jų pardavimus bei naujus patentus.

1.3.1.1. Konkurentų nustatymas

Kiekviena įmonė su kitomis yra susijusi globaliais ir lokaliais konkurenciniais ryšiais, todėl nuo pat pradžių reikia nuspręsti, kurie iš jų esamai problemai spręsti yra svarbūs. Taigi, pirmasis uždavinys yra identifikuoti globalius ir lokalius konkurentus, o kai jie jau yra žinomi - apsirūpinti reikiama bazine, strategine ir instrumentine informacija apie pagrindinius konkurentus.

Globalūs (bendrieji) konkurencijos santykiai

Prekyboje konkurencija vyksta trimis skirtingais lygmenimis (Pajuodis, 2005):

- tarp ūkinių gėrybių (prekių);
- tarp pirkimo vietų;

- tarp prekybos sistemų.

Konkurencinių santykių sistema matyti iš 3 paveikslo:

Visuotinė (bendroji) konkurencija	Konkurencija tarp pirkimo vietų	Konkurencija tarp prekybos sistemų
<ul style="list-style-type: none"> • Ūkinių gėrybių rūšių konkurencija; • Prekių šakų konkurencija; • Prekinių grupių konkurencija; • Prekių ženklų konkurencija; • Konkurencija tarp to paties prekės ženklo prekių. 	<ul style="list-style-type: none"> • Institucinė konkurencija; • Pardavimo sistemų konkurencija; • Parduotuvių tipų konkurencija; • Konkurencija tarp to paties tipo parduotuvių 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencija tarp prekybos sistemų; • Konkurencija toje pačioje sistemoje

3 pav. Globalūs konkurencijos santykiai prekyboje (Pajuodis, 2005)

Visuotinė (bendroji) konkurencija. Aukščiausiam konkurencijos lygmenyje mažmeninė prekyba dėl pirkėjo konkuruoja su visomis bet kokias prekes ar paslaugas siūlančiomis verslo šakomis. Tai vadinamoji visuotinė konkurencija dėl vartotojo pinigų, paklausos, pasirinkimo. Šią konkurenciją papildo konkurencija tarp skirtingų prekių šakų. Ypač didelę įtaką jai daro nedidelės pajamas turintys pirkėjai, kurie gerai apgalvoja ir planuoja savo išlaidas. Konkurenciniai santykiai išryškėja ir tarp vienos prekių šakos prekių grupių, ypač kai prekės tenkina panašų poreikį. Ypatingai didelė konkurencija vyksta tarp prekių, kurios tenkina tą patį poreikį. Tai konkurencija tarp atskirų prekių vardų ir jų viduje – tarp prekių rūšių.

Konkurencija tarp pirkimo vietų. Asortimentas yra tik vienas veiksnys, kuris lemia konkurencinius santykius. Kitas, ne mažiau svarbus konkurencijos veiksnys yra pačios prekių pirkimo vietos. Aukščiausiu lygmeniu tai vadinamoji *institucinė konkurencija*, atsirandanti dėl kitų veiklos sričių, t.y., ne mažmeninės prekybos įmonių vykdomo mažmeninio prekių pardavimo. Tai įvairių prekių gamintojų (pramonės, amatininkų, ūkininkų ir kitų asmenų) mažmeninė prekyba, kuri iš prekybos įmonių atitraukia tam tikrą paklausos dalį. Be to, ir pačioje mažmeninėje prekyboje vyksta konkurencija *tarp įvairių jos rūšių*: stacionarinės, kilnojamosios, siunčiamosios ir elektroninės prekybos. Tolesnis lygmuo - *konkurencija tarp parduotuvių tipų*. Pavyzdžiui, tarp specializuotų ir universalinių parduotuvių, tarp supermarketų, hipermarketų ir specializuotų parduotuvių ir pan. Tiesioginė konkurencija tarp pirkimo vietų vyksta tada, kai tam tikrame teritoriniame vienetė (mieste, rajone) varžosi to paties tipo parduotuvės. Konkurencijos tyrimas reikalauja nuolat sekti konkurenciją tarp pirkimo vietų, ypač tarp parduotuvių tipų ir jų viduje.

Konkurencija tarp sistemų. Pastaraisiais metais dėl didėjančios konkurencijos pastebima ryški prekybos įmonių kooperavimosi ir jungimosi, kuriant prekybos sistemas ir grupes, tendencija. Dėl to konkurenciją tarp pavienių įmonių vis labiau keičia konkurencija tarp grupių (sistemų, tinklų). Lokaliu lygmeniu konkurencija kartais vyksta ir tarp tos pačios grupės narių (sistemos vidinė konkurencija).

Lokalūs konkurencijos santykiai

Konkurencija pirmiausia vyksta lokaliu lygmeniu, todėl yra ypač svarbi informacija apie konkurencinę situaciją jos aptarnavimo rajone. Pirmas uždavinys – identifikuoti tuos konkurentus, kurie turi įtakos rinkos situacijai. Norint nustatyti reikšmingus konkurentus, Pajuodis siūlo remtis veiklos sutapimo kriterijumi:

- a) yra tame pačiame aptarnavimo rajone;
- b) veikia toje pačioje prekių šakoje ir prekiauja tomis pačiomis prekių grupėmis.

Tikslinga atlikti aptarnaujamo rajono vartotojų (pirkėjų) apklausą. Rinkose, kurios pasižymi daugybe konkuruojančių pardavimo vietų, vartotojai į savo pirkimo vietos pasirinkimo sprendimo procesą įtraukia tik tas, kurios atitinka jų minimalius reikalavimus. Taigi tik tos pirkimo vietos, kurios atkreipia vartotojo dėmesį, gali turėti didesnę poveikį rinkos situacijai. Todėl prekybos įmonei pakanka atkreipti dėmesį tik į tuos konkurentus, kuriuos vartotojai (pirkėjai) laiko priimtinais. Priimtinumą galima nustatyti apklausa, t.y. pateikus klausimų, kurie sukelia spontaniškų asociacijų apie preferencines pirkimo vietas.

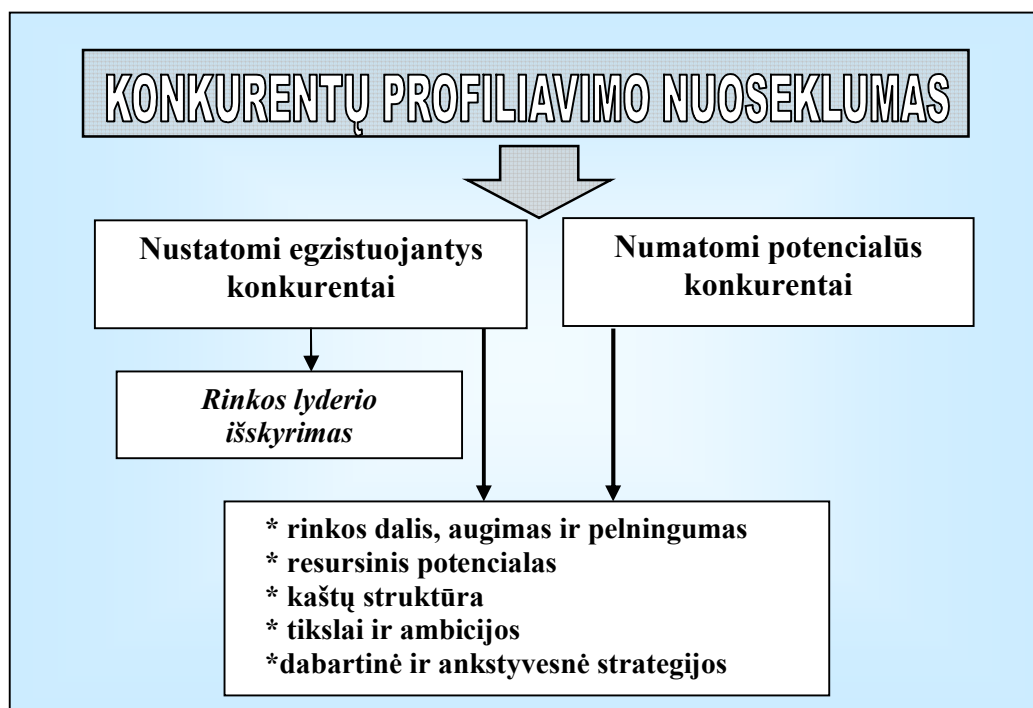
1.3.1.2. Konkurentų profiliavimas

Daugeliu atvejų analizuoti visus galimus konkurentus individualiai nėra praktinių galimybių, todėl tenka siaurinti analizuojamų konkurentų ratą arba vykdyti apibendrinančius konkurentų tyrimus. Susiaurinti analizuojamų konkurentų ratą leidžia konkurentų profiliavimas. Tai startinis žingsnis konkurencijos analizėje.

Literatūros šaltiniuose galima aptikti skirtingų konkurentų profiliavimo būdų. Melnikas (2001) teigia, kad konkurentai gali būti skirstomi į *konstruktyvius* (kuomet konkuruojantis subjektas, norėdamas įgyti konkurencinį pranašumą, stengiasi tobulinti savo veiklą, pasiekti aukštesnę kokybę), bei *destruktyvius* (kai yra bandoma pakenkti konkurentams, sudaryti jiems blogesnes sąlygas, tokiu būdu siekiant naudoti sau). Kotler ir kt., (2003) teigia, kad konkurentai gali būti *stiprūs ir silpni, artimi ir tolimi* bei „*padorūs*“ ir „*kenkėjiški*“. Pastarasis artimas Melniko suskirstymui: „*padorūs*“ konkurentai „*žaidžia*“ pagal pramonės šakos taisykles. Jie siekia, kad rinka būtų stabili, kainas nustato pagal sąnaudas, motyvuoja kitus mažinti kainas arba padidinti diferenciaciją, susitaiko su turima rinkos dalimi ir gaunamu pelnu, o „*kenkėjiški*“ konkurentai elgiasi atvirkščiai - jie *laužo* taisykles: stengiasi nupirkti, o ne iškovoti rinkos dalį,

mėgsta stipriai rizikuoti, investuoja į perteklinius gamybos pajėgumus ir kitaip destabilizuoja pramonę.

Vasiliauskas (2006) teigia, kad visų pirma reikia nustatyti rinkos lyderį, atrinkti konkurentus, keliančius didžiausią grėsmę organizacijai ir numatyti potencialius konkurentus, kurie gali kelti problemas ateityje. Todėl, jo nuomone, konkurentų profiliavimas turėtų būti atliekamas tokiu nuoseklumu (žr. 4 pav.):



4 pav. Konkurentų profiliavimo nuoseklumas, remiantis Vasiliausku (2006)

Taigi, identifikavus rinkos lyderį, išrinkus keliančius didžiausią grėsmę konkurentus bei numačius potencialius konkurentus, toliau, kiekvienam iš jų, yra individualiai yra analizuojamos atskiros sritys.

Individualioje konkurentų analizėje svarbu surinkti ne tik kuo daugiau informacijos apie jį, bet ir numatyti jo konkurencinės veiklos stilių ir charakterį. Reiktų atkreipti dėmesį į tai, ar konkurentas bus pasyvus ar agresyvus, ar jo ambicijos organizacijos veiklą liečiančioje srityje yra realios, ar jo pagrindiniai interesai bus koncentruojami kitose veiklos srityse, ar konkurentas turi pakankamus resursus ir įgūdžius, kad įgyvendinti savo deklaruotus tikslus.

1.3.1.3. Konkurencijos intensyvumo analizė

Konkurencijos intensyvumo lygį apsprendžia įmonių koncentracijos laipsnis. Pagrindinės charakteristikos, apibūdinančios įmonių koncentracijos laipsnį, yra šios (Vasiliauskas, 2006, Ginevičius ir kt. 2006, http://www.konkuren.lt/aktualijos/info_2007-02-28.htm, Pass ir kt., 1994):

- **Bendras įmonių skaičius rinkoje.** Kuo šis skaičius didesnis, tuo aštresnė konkurencinė situacija;

- **Santykinių rinkos dalių variacija.** Variacijos laipsnis tuo mažesnis, kuo mažiau tarpusavyje skiriasi atskirų įmonių santykinės rinkos dalys. Įmonės santykinė dalis rinkoje yra lygi rinkos lyderio ir organizacijos realizacijos apimčių santykiui. Variacijos laipsnis yra didesnis, jeigu savo santykinę rinkos dalimi pradeda išsiskirti vienas arba keli konkurentai oligopolinėje rinkoje. Esant mažesniai variacijos laipsniui, konkurencijos intensyvumas yra didesnis. Augant variacijos laipsniui, konkurencijos intensyvumas mažėja;

- **Koncentracijos koeficientai.** Jie rodo, kokią dalį rinkoje užima n stambiausių gamintojų. Išdėsčius rinkos gamintojus pagal jų realizacijos apimčių mažėjimą, galima paskaičiuoti koncentracijos koeficientus. Turint tokius koeficientus, galima nustatyti, koks įmonių skaičius užima pusę (arba 70 proc.) rinkos dalies. Kuo didesnę dalį rinkoje užima nedidelis stambiausių gamintojų skaičius, tuo konkurencijos intensyvumas rinkoje yra mažesnis.

Herfindalio-Hirshmano indeksas (HHI) apskaičiuojamas sudedant visų atitinkamoje rinkoje esančių įmonių rinkos dalis, pakeltas kvadratu. Jei HHI mažesnis nei 1000, koncentracija gali būti laikoma maža, nuo 1000 iki 1800 - vidutinė, o didesniai nei 1800 - didelė.

Įmonių konkurencijos strategija priklauso nuo įmonės dydžio ir konkurencijos intensyvumo rinkoje.

1.3.1.4. Strateginių grupių analizė

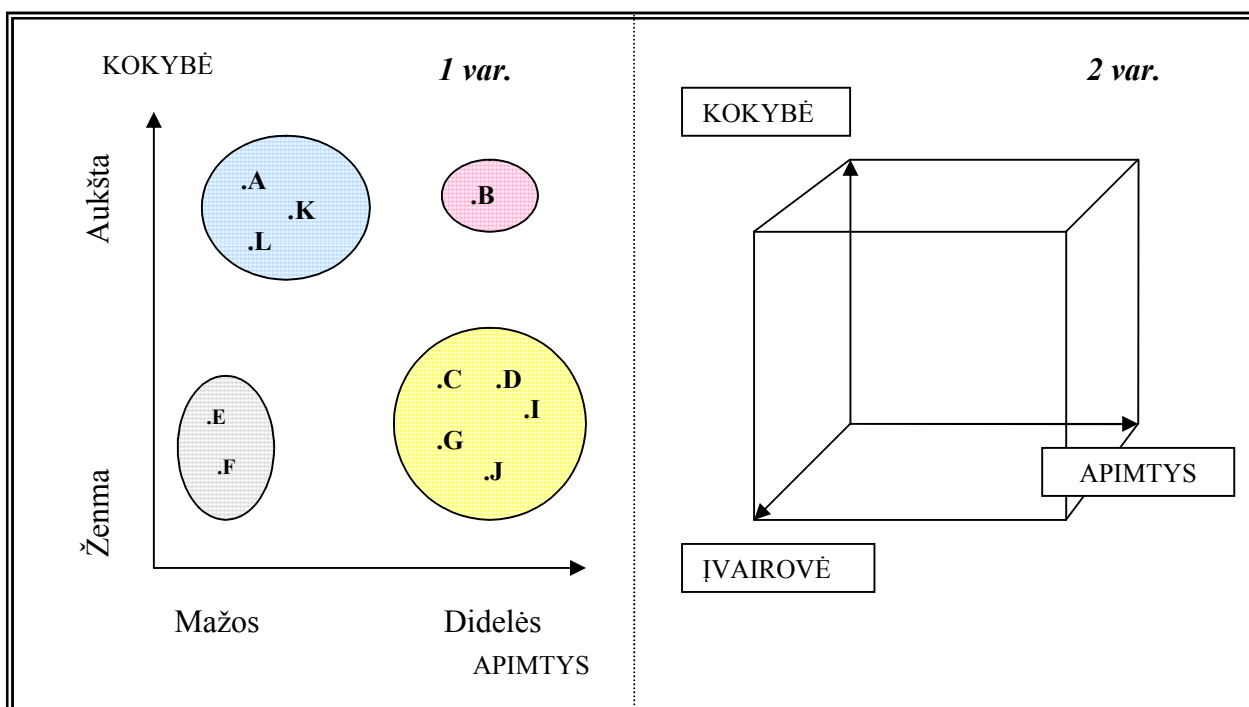
Kuo labiau vienos įmonės strategija panaši į kitos įmonės strategiją, tuo labiau jos konkuruoja. Remiantis Šliburyte (2000), siekiant palengvinti konkurentų įtakos rinkos paklausai analizę, tikslinga nagrinėti konkurencines *strategines grupes*. Strateginė grupė - tai grupė pramonės šakos įmonių, vykdančių panašią ar tokią pačią strategiją tam tikroje tikslinėje rinkoje (Kotler ir kt., 2003).

Šakoje gali egzistuoti strateginės grupės, apimančios konkurentus, kurie vadovaujasi panašiomis strategijomis arba turi labai panašius pajėgumus. Pavyzdžiui, tie patys konkurentai gali siekti įsitvirtinti viename ir tame pačiame rinkos segmente, naudoti identišką arba panašias technologijas, naudotis tų pačių distributorių paslaugomis ir pan. (Vasiliauskas, 2006).

Šliburytė (2000) išskiria šiuos galimus konkurencinių grupių pranašumo požymius: palyginamas prekių asortimentas; panašių paslaugų siūlymas; priklausymas to paties tipo pirkėjams, tų pačių paskirstymo kanalų ir technologijos naudojimas, prekių pardavimas vienodomis kainomis, vienodo kokybės lygio prekių pardavimas.

Jucevičius (1998) teigia, kad tradicinė strateginių konkurentų grupių matrica formuojama pasirenkant ašyse du svarbiausius kintamuosius ir pagal tai pozicionuojant visus

nagrinėjamus konkurentus (žr. 5 pav.). Kai yra daugiau negu du svarbūs kriterijai, patartina suformuluoti trimatę sistemą, joje išreiškiant tris skirtingus parametrus:



5 pav. Strateginių grupių matrica pagal du (1 var.) ir tris (2 var.) kintamuosius (Jucevičius 1998)

Strateginių konkurentų grupių išskyrimas yra svarbus, bet nepakankamas konkurentų analizės metodas. Todėl reikia atkreipti dėmesį, kad konkuruoti tenka su konkrečia įmone, naudojančia skirtingą strategiją, nors ji gali priklausyti ir tai pačiai strateginei grupei.

1.3.1.5. Konkurentų privalumų ir trūkumų sisteminimas

Naudingas būdas konkurentų pranašumams ir trūkumams nustatyti yra vertės vartotojui analizė. Ši analizė padeda išsiaiškinti, kaip vartotojai vertina produkto duodamą naudą ir kaip jie lygina tą naudą su konkurentų produktų duodama nauda. Vertės vartotojui analizė ne tik leidžia nustatyti išskirtines įmonės kompetencijas, o taip pat parodo labiausiai pažeidžiamas sritis.

Vasiliauskas (2006) teigia, kad vertinant konkurentų privalumus ir trūkumus, reikia atkreipti dėmesį į: užimamą poziciją rinkoje, bazines kompetencijas, masto ekonomiją, kaštų struktūrą, vadybos patirtį, finansinį potencialą, gamybinius pajėgumus, inovatoriškumą, reputaciją, produkto diferenciaciją bei kokybę, aptarnavimo lygį ir pan. Kitaip tariant, tikslinga analizuoti visus konkurencingumą įtakančius veiksnius: įmonių vidinės aplinkos (tikslai ir strategija, ištekliai, informacinė sistema, kultūra, vadyba), mikroaplinkos (tiekėjai, vartotojai, produkcija), makroaplinkos (politiniai – įstatyminiai, ekonominiai, socialiniai – kultūriniai, technologiniai). Makroaplinkos veiksniai paprastai būdingi visoms konkuruojančioms organizacijoms. Šie veiksniai detaliau išanalizuoti 2-ame skyriuje.

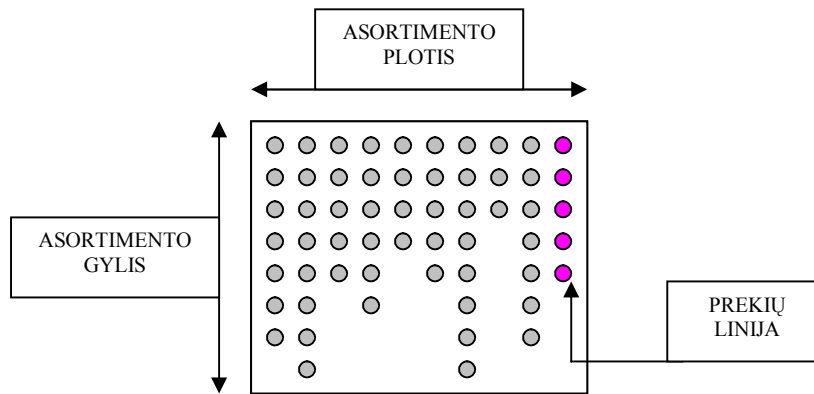
Norint visa tai įvertinti, pirmiausia reikia surinkti pastarųjų kelerių metų informaciją apie kiekvieno konkurento verslą. Tada įmonė turi išsiaiškinti konkurentų tikslus, strategijas ir veiklos efektyvumą. Reikia pripažinti, kad surinkti informaciją yra nelengva: sunku nustatyti konkurentų užimamas rinkos dalis, nes jie negauna tiek daug informacijos, kaip vartotojams skirtų prekių gamintojai. Tačiau bet kokia jų rasta informacija padės joms įvertinti kiekvieno iš savo konkurentų pranašumus ir trūkumus.

Ieškodama konkurentų trūkumų, įmonė turi pabandyti nustatyti bet kokias konkurentų prielaidas apie jos neefektyvų verslą ar rinkas. Kai kurios įmonės yra tvirtai įsitikinusios, kad pramonės šakoje gamina kokybiškiausius produktus, kai iš tikrųjų taip nebėra. Anot Kotlerio ir kt. (2003), nemažai įmonių laikosi klaidingų nuomonių, pavyzdžiui: „vartotojai teikia pirmenybę įmonėms, kurios gamina visą produkcijos asortimentą“, arba „paslaugos vartotojams yra daug svarbesnės už kainą“, ir tai pastebėję jų konkurentai gali tuo pasinaudoti.

Konkurentų privalumai ir trūkumai gali būti analizuojami pačiose įvairiausiose srityse, tačiau pagrindinis dėmesys turėtų būti kreipiamas į tai, kokius privalumus ar trūkumus tam tikroje konkuruojančioje įmonėje išvelgia vartotojas, ir kiek tai turi įtakos jo apsisprendimui toje organizacijoje įsigyti reikiamą produkciją.

1.3.2. *Produkcijos analizė*

Dažniausiai įmonė gamina ir parduoda ne vieną kokią prekę, bet tam tikra prekių asortimentą. *Prekių asortimentas* – tai visų prekių ir prekių grupių, kurias parduoda įmonė, rinkinys. Sąvoka „*prekių linija*“ naudojama apibūdinant panašios paskirties prekių rinkinį. Paprastai yra skiriami du asortimento parametrai: plotis ir gylis. Plotį sudaro siūlomų prekių linijų skaičius. Gylį rodo vienoje prekių linijoje esančių prekių modifikacijų skaičius (Pranulis ir kt., 1999). Pvz., UAB „Metalų prekyba“ prekių linija – lakštinis plienas, linijos gylis – karšto valcavimo lakštinis plienas, rifliuotas lakštinis plienas ir t.t. (žr. 6 pav.).



6 pav. Produkcijos asortimento parametrai (Pranulis ir kt., 1999)

Kiekviena įmonė stengiasi tobulinti savo prekių asortimentą. Koks jis turi būti – tai priklauso nuo įmonės tikslų, pasirinktos vartotojų grupės bei aplinkos sąlygų. Norėdama sėkmingai adaptuotis prie pasikeitusių išorinių sąlygų ir užtikrinti ilgalaikį gyvavimą bei pelną, įmonė turėtų atkreipti dėmesį į diversifikaciją. Tarptautinių žodžių žodyne aptinkamas toks šio termino, kilusio iš lotynų kalbos paaiškinimas: *diversus* – įvairus; *facere* – daryti; t.y., įvairovė, įvairiapusiška plėtotė. Ginevičius ir kt. (2006) teigia, kad diversifikacija – tai veiklos išplėtimas ir ėmimaisis naujų sričių, kurios skiriasi nuo ligšiolinių. Anot Žarovo (1996), diversifikacija sukuria naujas galimybes, kurios turi būti pagrįstos naujomis rinkomis.

Įmonė, norėdama taikyti diversifikacijos strategiją, turėtų gerai išanalizuoti produkcijos įvairovę bei išskirtines savybes. Tam tikslui yra atliekama portfelio analizė. Portfelio analize nustatomos prekės rinkos galimybės. Bronikova (1999) nurodo tris pagrindinius portfelio analizės metodų privalumus:

- a) padeda išsiaiškinti verslo silpnąsias bei stipriąsias puses - apžvelgti visą verslą;
- b) nustatyti pinigų generavimo centrus bei reikalavimus jiems;
- c) tai įrankis, apsprendžiantis strateginius kiekvieno verslo vieneto sprendimus.

Daugelis įmonių, išskyrus pačias smulkiausias, užsiima daugiau negu viena veikla, kitaip sakant, kiekviena įmonė turi savo prekių ar paslaugų portfelį. Prekių ar paslaugų portfelis - tai įmonės prekių, kuriomis ji prekiauja, arba paslaugų, kurias ji teikia, rinkinys. Atliekant prekių ar paslaugų portfelio analizę, nustatoma, kokioje gyvavimo ciklo stadijoje yra prekės ir paslaugos, sudarančios jos portfelį (Kriaučiūnienė, 2005).

Plačiausiai paplitę portfelio analizės metodai yra:

- „Boston Consulting Group“ (BCG) augimo dalies matrica;
- „General Electric“ matrica;
- Hofer'io matrica.

„Boston Consulting Group“ augimo dalies matrica siūlo svarbiausiais veiksniais laikyti:

- 1) Rinkos augimo tempus, veiksnius, apibūdinančius rinkos patrauklumą.

2) Rinkos dalį, apibūdinančią kompanijos poziciją rinkoje.

Rinkos augimo tempas - produkto realizacijos rinkoje augimo tempas. Greičiau augančios rinkos suteikia žymiai didesnes galimybes gamybos plėtimui: plėsti gamybą galima naujų klientų rinkoje sąskaita, o ne konkurencinėje kovoje perimant konkurentų klientus (Johnson, Scholes, 1993). Laikoma, kad 5 proc. yra sąlyginė riba, atskirianti aukštus ir žemus augimo tempus (Vasiliauskas, 2006).

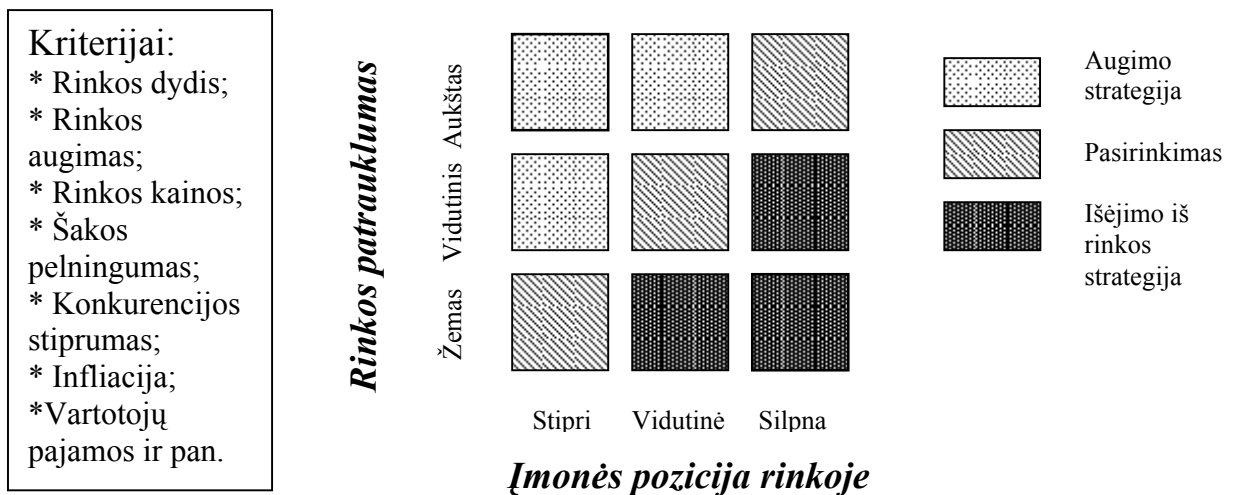
Santykinė rinkos dalis - rinkos lyderio, konkuruojančio su organizacija, produkto gamybos apimties ir produkto gamybos apimties organizacijoje santykis. Organizacijos, pasiekusios aukštesnį šio rodiklio lygį, turi didesnes galimybes manevruoti rinkoje (Johnson, Scholes, 1993). Paprastai priimama 50 proc. sąlyginė riba, skirianti didelę ir mažą santykinę rinkos dalį, nors leistini šio koeficiento nukrypimai į vieną arba į kitą pusę, priklausomai nuo veiklos šakos specifikos (Vasiliauskas, 2006).

Kombinuojant paminėtus faktorius, išskiriami keturi produktų (paslaugų) tipai, kurių pavadinimai vaizdžiai simbolizuoja produkto tipo strateginę svarbą (Vasiliauskas, 2006) (žr. 7 pav.):

RINKOS AUGIMO TEMPAS	Aukštas	„Žvaigždės“	„Klaustukai“ (probleminiai vaikai)
		Produktai, kuriems organizacija turi didelę santykinę rinkos dalį, ir kurie priklauso aukšto augimo tempo rinkoms. Plėtimasis aukštų augimo tempų rinkoje iššaukia didelių investicijų poreikį ir produktas šiuo atveju yra piniginių įplaukų naudotojas	Produktai, kuriems organizacija turi mažą santykinę rinkos dalį, ir kurie priklauso aukštų augimo tempų rinkoms. Tam, kad išsilaikyti arba plėstis aukštų augimo tempų rinkoje, reikalingos didelės investicijos.
	Žemas	„Melžiamos karvės“	„Šunys“
		Produktai, kuriems organizacija turi didelę santykinę rinkos dalį, ir kurie priklauso žemų augimo tempų rinkoms. Kadangi žemų augimo tempų rinkose reikalingos santykinai nedidelės investicijos, šio kvadranto produktai yra piniginių įplaukų gamintojai. Šių produktų pelno sąskaita galima remti žvaigždžių kvadranto produktus	Produktai, kuriems organizacija turi mažą santykinę rinkos dalį, ir kurie priklauso žemų augimo tempų rinkoms. Galutiniame rezultate kvadranto produktai yra neutralūs piniginių įplaukų atžvilgiu: jiems reikalingos nedidelės investicijos, tačiau jie nesukuria ir ženklinių pelnų.
		Didelė	Maža
RINKOS DALIS			

7 pav. „Boston Consulting Group“ matrica (Kriaučionienė, 2005, Pearson, 1990, Žarov, 1996)

„General Electric“ kompanijos matrica yra logiškas BCG matricos patobulinimas. Įmonės patrauklumas įvertinamas naudojant šioje matricoje du rodiklius: įmonės poziciją (jėgą) pramonės šakoje ir pramonės šakos patrauklumą. 8 paveiksle pavaizduota „General Electric“ kompanijos matrica, kartu nurodant galimas alternatyvias strategijas (Kriaučionienė, 2005):



8 pav. „General Electric“ kompanijos matrica (Kriaučionienė, 2005)

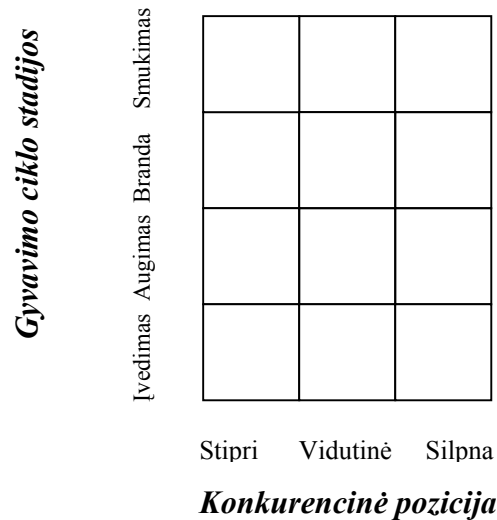
Įmonės poziciją pramonės šakoje apsprendžia šie rodikliai: santykinė rinkos dalis, jos dinamika, pelno dydis, įvaizdis, kainos konkurentabilumo laipsnis, produkcijos kokybė, tiekimo efektyvumas, rinkos geografinė padėtis, darbo su partneriais efektyvumas (Kriaučionienė, 2005). Paprastai naudojama šių rodiklių atranka. Matricoje pateikiami trys įmonės pozicijos pramonės šakoje lygiai: aukšta, vidutinė, žema.

Pramonės šakos patrauklumą apsprendžia šie rodikliai: rinkos dydis ir įvairumas, rinkos augimo tempai, konkurentų skaičius, pramonės šakos vidutinio pelno dydis, paklausos cikliškumas, pramonės šakos sąnaudų struktūra, kainų politika, įstatymų bazė, darbo išteklių (Kriaučionienė, 2005). Matricoje naudojami taip pat trys šakos patrauklumo lygiai: didelis, vidutinis, mažas. „General Electric“ kompanijos matricoje linijų susikirtimas sudaro tinklą, kuris skirstomas į tris zonas:

1. Zoną, kur įmonė turi investuoti (trys viršutiniai kvadratai),
2. Zoną, kur investicijos palaikomos tame pačiame lygyje (trys viduriniai kvadratai),
3. Zoną, kurioje siekiama gauti maksimalų pelną ir po to ji paprasčiausiai paliekama (trys kvadratai apačioje).

Hofer'io matrica nagrinėja kiekvieno strateginio verslo vieneto (SVV) konkurencinę poziciją, įvertinant produkto/ rinkos gyvavimo ciklo stadiją.

Panaudojus šių dviejų parametų kombinaciją gaunama 12 langelių matrica (žr. 9 pav.).



9 pav. Hofer'io matrica (Kriaučionienė, 2005)

Naudojant šį metodą, atskiriems SVV, esantiems skirtinguose langeliuose, galima pritaikyti skirtingą strategiją, atsižvelgiant į jų gyvavimo ciklo stadiją ir konkurencinę poziciją.

Portfelis, atspindintis organizacijos strateginius tikslus, yra konkurencinės stiprybės šaltinis, neatitinkantis įmonės strateginių tikslų - jos silpnybė.

1.3.3. Tiekėjų analizė

Ketvirtasis konkurencinės aplinkos vertinimo veiksnys – tiekėjų derėjimosi galia. Tiekėjai tampa stipriu konkurentu ir įgyja derėjimosi galią tuomet, kai jie sugeba išlaikyti aukštą prekės kainą.

Labai svarbu, kad organizacija gerai suprastų savo santykius su tiekėjais. Svarstydamą šiuos savitarpio santykius, organizacija turi nustatyti, kiek ji priklauso nuo savo tiekėjų, kiek jos pozicija nuo jų apsaugota. Ši priklausomybė parodo, koku laipsniu verslas priklauso nuo reikalingų įvairių žaliavų arba parengiamųjų darbų, kuriuos turi atlikti tiekėjas. Kai kurios organizacijos beveik nepriklauso nuo žaliavų tiekėjų, o kitos – negali be jų funkcionuoti. Paprastai kuo mažiau rinkoje egzistuoja tiekėjų, tuo labiau verslas priklauso nuo tiekėjų veiklos.

Siekiant išanalizuoti verslo aplinką, susijusią su tiekėjais, Neverauskas (2001) siūlo įmonės atstovams atsakyti į šiuos klausimus:

1. Ar yra pakankama tiekėjų pasirinkimo galimybė?
2. Ar turimi tiekėjai suteikia konkurencinį pranašumą?
3. Ar tiekėjai bendradarbiauja ir su konkurentais?
4. Ar tiekėjai diktuoja žaliavų, medžiagų, technologijų tiekimo sąlygas?
5. Ar tiekėjai suinteresuoti teikti kuo geresnės kokybės medžiagas bei žaliavas?
6. Ar tiekėjų produktai yra ypatingi bei neturi atitinkamų pakaitalų?

7. Ar tiekėjams nevykdant sutarčių jos yra nutraukiamos, ar derybos vedamos iš naujo?

Tiekėjų konkurencingumas labai sumažėja, kai jų tiekiamas produktas yra standartinė prekė, kurią galima gauti iš daugelio kitų tiekėjų. Tokiais atvejais vartotojai pasirenka tiekėjus, siūlančius geriausią sandorį. Kai pasiūla yra ribota, o vartotojai yra suinteresuoti preke, jie sutiks mokėti didesnes kainas tiekėjams, kurie jas vis didins. Tiekėjai tampa galingu konkurencijos veiksniumi, kai jų produktai: sudaro reikšmingą pramonės šakos produkto išlaidų dalį; yra svarbiausi šakos gamybos procese; reikšmingai veikia šakos produkto kokybę.

1.3.4. Vartotojų analizė

Vienintelis ir tikrasis verslo tikslas – surasti vartotoją. Vartotojai sprendžia, kokių prekių ar paslaugų ir už kokias kainas jiems reikia. Taigi įmonės gyvavimas priklauso tik nuo sugebėjimo rasti ar suformuoti vartotojų savo veiklos rezultatams.

Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių vartotojų apibrėžimų, nevienodai jie ir klasifikuojami. Apibendrinus apžvelgtus literatūros šaltinius, kuriuose buvo minėtas „vartotojo“ terminas, arba vartotojas aprašytas kaip pagrindinių įmonėje vykstančių procesų dalyvis, galima teigti, kad *vartotojai (klientai)* yra fiziniai arba juridiniai asmenys, tiesiogiai arba netiesiogiai susiję su organizacija ir dažniausiai besinaudojantys organizacijoje sukurto ar realizuojamo produkto funkcinėmis savybėmis ir vertinantys jų kokybę (Stancikas, 2003).

Daugelyje mokslinės literatūros šaltinių išskiriamos vartotojų klasifikacijos grupės, priklausomai nuo organizacijos paskirstymo kanale užimamos pozicijos bei veiklos ir produkto pobūdžio (Stancikas, 2003):

Didmenininkas - tai verslo ūkio subjektas, parduodantis produktą prekybininkams arba gamybiniais vartotojams.

Mažmenininkas - tai verslo ūkio subjektas, parduodantis produktą galutiniams vartotojams jų asmeniniams ir namų ūkio (šeimos) poreikiams tenkinti.

Galutinis vartotojas - fizinis arba juridinis asmuo, išigyjantis produktą konkrečiam naudojimui.

Markevičiūtė (2007) teigia, kad visi vartotojai gali būti suskirstyti į penkias grupes:

* **Potencialūs pirkėjai.** Jie gali būti suinteresuoti pirkti, tačiau, kol jie nepažįsta nei konkrečios įmonės, nei siūlomų paslaugų, yra linkę abejoti dėl įmonės kompetencijos. Todėl į kiekvieną asmenį, turintį kontaktų su organizacija, reikia žiūrėti kaip į potencialų vartotoją, kurio poreikius ar lūkesčius reikia patenkinti ar viršyti – tai vienas svarbiausių įmonės uždavinių;

* **Lankytojai.** Tai asmenys, bent kartą apsilankę bendrovėje. Paprastai lankytojai nusiteikę skeptiškai ir kol kas nenusprendę ką nors pirkti;

* **Pirkėjai.** Tai vartotojai, jau nupirkę vieną ar kelis produktus ar pasinaudoję paslaugomis;

* **Nuolatiniai pirkėjai.** Jie reguliariai naudojami paslaugomis ar perka produktus. Paprastai tai būna tie 20 proc., kurie duoda 80 proc. bendrovės apyvartos, be to, yra nustatyta, kad rasti naują klientą yra bent 5 kartus brangiau nei pasistengti išlaikyti esamą;

* **Lojalūs pirkėjai.** Nuolat naudojami paslaugomis ar perka produktus. Lojalūs pirkėjai platina informaciją apie įmonę visuomenei ir yra geriausia reklama.

Urbanskienė ir kt. (2000) be individualių vartotojų išskiria ir organizacijų rinką ir nurodo jos pagrindines charakteristikas: mažesnis vartotojų skaičius, didesni užsakymai ir pirkimų apimtys, kryptinga paklausa, kompleksinė skirtingų produktų ir paslaugų paklausa be to, pirkėjai techniškai kvalifikuotesni, siekiant sumažinti pirkimo riziką, palaikomi ryšiai su keletu tiekėjų, naudojami formalūs komunikacijos kanalai, turima daugiau tarpasmeninių kontaktų ir pan.

Nepriklausomai nuo vartotojų grupės ar klasifikavimo aspektų, jie lieka organizacijos strateginio vystymo varomoji jėga, skatinanti vertinti darbo, produkto kokybę ir formuoti tinkamas strategijas. Vartotojų poreikių ir norų tenkinimas yra svarbiausias visuotinės kokybės vadybos principas: be to, tai organizaciją vienijantis principas, sudarantis strategijos planavimo pamatą (Lukaševičius, 2001).

Urbonavičius ir kt. (2006) teigia, kad pirkėjų požiūris yra vienas iš būdų, norint įvertinti konkurenciją. Anot autorių, pirkėjų požiūris į konkurenciją gali būti išskaidytas į dvi dalis: požiūris į įmonių vardų konkurenciją, pirkėjų sąmonėje egzistuojančios įmonių asociacijos su tam tikromis pirkimo progomis. Be to, su pirkėjų dalies arba pirkėjų išlaidų dalies, tenkančios įmonei, koncepcija.

Remiantis Palubinsku (1997), itin svarbu išsiaiškinti vartotojų informuotumo lygį bei nustatyti kokios įmonės išskirtinės kompetencijos lemia jų pasirinkimą. Išskirtinė kompetencija – tai bet kuri sritis, veiksnys ar priežastis, suteikianti verslui prasmingų konkurencinių pranašumų. Tai yra visa, ką organizacija daro geriau, negu jos konkurentai. Autorius siūlo analizuoti šias galimas išskirtines kompetencijas:

* **Kaina.** Tai potencialiai veiksminga kompetencija, tačiau trumpalaikė: konkurentams pakeitus kainodarą, ji gali būti prarasta;

* **Kokybė.** Tai itin svarbi kompetencija. Organizacija, turinti šią kompetenciją, pirkėjams siūlo aukštesnės kokybės produktą, negu jie galėtų nusipirkti iš konkurentų. Vartotojai kokybę sieja su verslu;

* **Papildomos paslaugos.** Jos tampa vis svarbesniu konkurencijos įrankiu. Egzistuoja pakankamai daug būdų padidinti paslaugos ar gaminio vertę, pasinaudojant ryšiu, lojalumo kūrimu.

* **Aptarnavimas.** Jis glaudžiai susijęs su kokybe, nes kokybė yra siejama ne tik su geromis fizinėmis gaminio savybėmis bet ir aptarnavimo (prieš ir po pardavimo) kokybiniais parametrais;

* **Vieta.** Ji išryškina organizacijos matomumą, pritraukia tikslinės rinkos vartotojus ir suteikia pranašumą prieš konkurentus;

* **Geras vardas ir įvaizdis.** Tai leidžia atskirus produktus sutapatinti su organizacija;

* **Personalas.** Įtikina vartotojus, kad organizacijos administracija ir darbuotojai gerai išmano savo sritį ir žino, kaip padėti vartotojui. Taigi, glaudus ryšys tarp personalo ir vartotojų yra vienas pagrindinių organizacijos strateginių tikslų. Bagdonienė ir Sližienė (2002) teigia, kad žiūrint iš pardavėjo pozicijų, bendravimas su vartotojais leidžia įmonei gauti reikalingą informaciją apie patį vartotoją, suprasti jo lūkesčius, norus, bei susilaukti atsako.

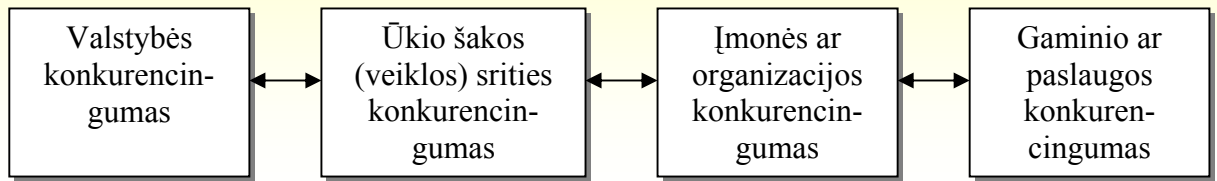
Anot Rutkaus (2006), analizuojant vartotojų elgseną, itin svarbu atsakyti į šiuos klausimus: kas perkama rinkoje; kas yra pirkėjai: pirkimo sprendimų priėmėjai ar asmenys, priimančys sprendimą; kodėl perkama (įsigijimo motyvai); kiek daug yra perkama (įsigijimo kiekis ir dažnumas); kur perkama: arti gyvenamosios (darbo) vietos ar kitur; kaip yra perkama: impulsyviai, iš įpročio ar pan.; kaip dažnai perkama: kartą per savaitę, kasdien, tik sezono metu; koku būdu gaunama informacija apie ieškomą prekę (internete, remiamasi ankstesne patirtimi, orientuojamasi į kitų patarimus, atsižvelgiama į matytą reklamą ir pan.).

Tik gerai pažinus vartotoją, jo norus bei reikalavimus, galima sėkmingai konkuruoti rinkoje. Siekti kuo maksimaliau patenkinti vartotojų poreikius bei sukurti tokias sąlygas, kad įsigiję produkcijos jie sugrįžtų dar kartą – tai kiekvienos organizacijos pagrindinis tikslas.

1.4. Lietuvos konkurencingumas įstojus į Europos Sąjungą

Šalies konkurencingumas tiesiogiai susijęs su įmonių bei gaminių ar paslaugų konkurencingumu. Šį ryšį gerai iliustruoja Vabalo (2001) pateikta schema (žr. 10 pav.):

ŠALIES BEI ĮMONĖS KONKURENCINGUMO RYŠYS



10 pav. Konkurencingumo ryšio schema (Vabalas, 2001)

Pasaulio ekonomikos globalizacija įgauna vis didesnę pagreitį. Tokioms nedidelėms valstybėms kaip Lietuva globalizacija atveria naujas rinkas, suteikia galimybių įsigyti naujas technologijas ir pritraukti kapitalą. Tačiau iškyla ir tam tikrų pavojų: nesugebėjimas konkuruoti atviroje rinkoje, regionų ir atskirų valstybių ekonomikos krizės gali turėti skaudžių padarinių ekonomikai.

Tapusi Europos Sąjungos nare, Lietuva tapo jos bendrosios rinkos dalimi. Bendroje rinkoje yra nevaržomas kapitalo, prekių, paslaugų ir darbo jėgos judėjimas, todėl verslui dar labiau padidėjo konkurentų spaudimas, tačiau kai kam tai – didesnių galimybių atsivėrimas. Todėl, anot Minkevičienės ir Minkevičiaus (2001), šalies pasirengimas išaugusiai konkurencijai įgauna ypatingą reikšmę.

Lietuvoje ypatingas dėmesys turėtų būti kreipiamas į žmonių ir technologinius išteklius. Pasak Minkevičienės bei Minkevičiaus (2001), šalyje darbo jėga yra neblogai parengta, tačiau itin svarbus tapo mokslas, technologijos ir inovacijos – tai svarbiausi pažangos veiksniai.

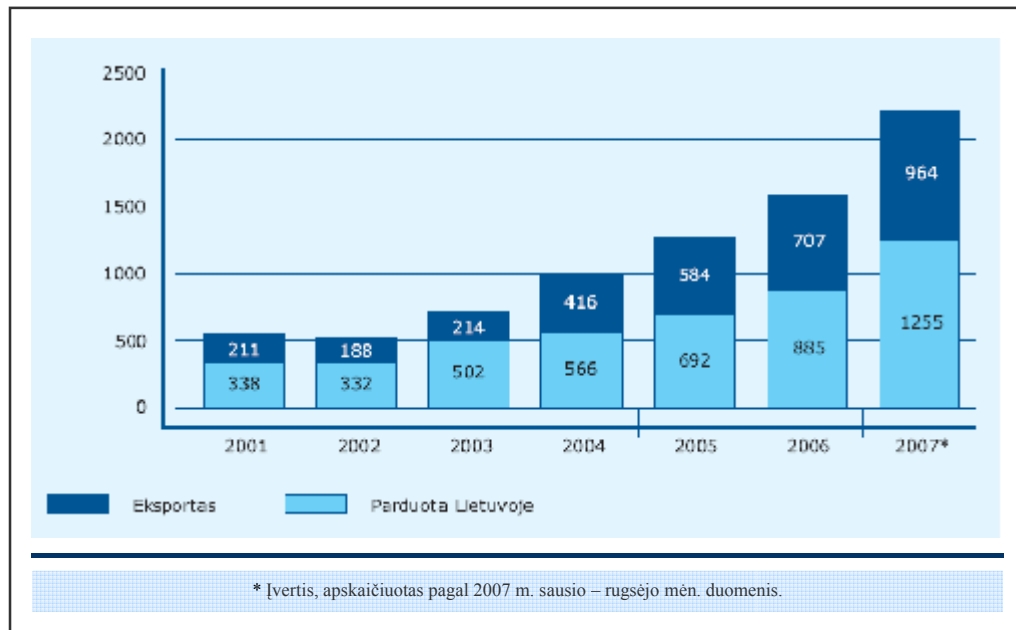
Nacionalinis šalies konkurencingumo lygis tarptautinėje rinkoje daug priklauso nuo šalies vyriausybės ir kitų valdymo institucijų veiklos, jų kompetencijos. Atskirų įmonių, iš jų ir finansų institucijų, veiklą reglamentuoja galiojantys įstatymai ir teisės aktai, kurių tobulumas, sutikimas su šalies viduje ir už jos ribų vykstančiais procesais nulemia šalies konkurencinį atsparumą rinkoje. Teisės ir norminiai aktai reguliuoja darbo santykius, įmonių funkcionavimo sritis, jų kompetencijos ribas ir panašiai. Tarptautinėje rinkoje šalies konkurencingumą nulemia jos įmonių arba jų susivienijimų gaminių ir paslaugų pranašumas pardavimo kainų, gamybos išlaidų, kokybės, naudojimo patogumo, išorinės išvaizdos ir kitais požiūriais. Paprastai rinkoje konkurencija vyksta pagal atitinkamas taisykles – visi jos dalyviai iš esmės yra suinteresuoti sąžiningos konkurencijos principų įgyvendinimu rinkose. Lietuvoje konkurenciją stebi ir vertina Konkurencijos taryba (KT). Į šią valstybės instituciją įmonės ir kiti ūkio subjektai kreipiasi ne tik dėl leidimų jungtis ar vykdyti kitą koncentraciją, bet ir dėl nesąžiningų konkurentų veiksmų.

Anot Vesialkos (2001), Tarptautinėje finansų vadyboje šalies konkurencingumas traktuojamas kaip jos gebėjimas atsiskaityti už gautas paskolas. Pasaulio šalių konkurencingumo

reitingus skelbia daugelis institucijų. Du kartus per metus tokie skelbimai spausdinami Anglijoje leidžiamame žurnale "EUROMONEY". Čia bendras konkurencingumo rodiklis susideda iš devynių komponentų: politinės rizikos, ekonomikos plėtros perspektyvos, užsienio skolos, skolos dėl defolto arba dėl restruktūrizavimo, kreditinio reitingo, galimybės naudotis bankų ištekliais, galimybės naudotis trumpalaikiais finansiniais ištekliais, galimybės pasinaudoti kapitalo rinkomis ir galimybės pasinaudoti forfeitingo (tai nepadengtų įsiskolinimų pirkimas ir pardavimas, kai pardavėjas vietoj pinigų gauna skolinį pasižadėjimą sumokėti tam tikrą pinigų sumą nurodytu laiku) paslaugomis. Remiantis 2007 m. rugsėjo mėn. šiame žurnale paskelbtais duomenimis (Euromoney, 2007), Lietuvos konkurencingumo rodiklis 63,84 (maksimalus – 100) ir su šiuo rezultatu užima 52-tą vietą tarp kitų šalių (žr. 1. priedą). Pirmosios trys vietos tenka atitinkamai Liuksemburgui (konkurencingumo rodiklis - 99,59), Norvegijai (99,51) ir Šveicarijai (99,04). Palyginimui, Estija ir Latvija taipogi užima aukštesnes pozicijas (atitinkamai 46 ir 48, jų konkurencingumo rodikliai 67,12 ir 64,96).

Remiantis Europos bendrijų komisijos komunikatu tarybai, Europos parlamentui, ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui, konkurencingumo pagrindą sudaro du itin svarbūs reikalavimai: pirma, turėti tinkamą vidaus politiką, kurioje atsispindėtų išorės konkurencijos keliamas uždavinys ir kuri būtų atvira prekybai ir investicijoms, antra, užtikrinti didesnę atvirumą ir teisingas taisykles kitose rinkose, ypač tose šalyse, kurios bus svarbiausi prekybos partneriai ateityje. Abu reikalavimai turi būti pagrįsti skaidriomis ir veiksmingomis vidaus, dvišalėmis ir daugiašalėmis taisyklėmis.

Siekiant įvertinti, kaip pasikeitė metalo ir jo gaminių gamybos pramonė po Lietuvos įstojimo į ES, remtasi Titarenko ir kt. (2007) pateiktomis Lietuvos ekonomikos perspektyvomis. Jie teigia, kad metalo pramonė sparčiai plėtojasi jau penkti metai iš eilės. 2006 m. jos sukurta pridėtinė vertė palyginamosiomis kainomis išaugo daugiau nei ketvirtadaliu, o pirmąjį 2007 metų pusmetį buvo bemaž trečdaliu didesnė nei prieš metus (žr. 2 priedą). Nors gaminių kainos nekyla, per devynis 2007 m. mėnesius gautos pajamos už parduotą produkciją net 40 proc. viršijo atitinkamą pernykštį rodiklį – pašoko tiek pardavimai vidaus rinkoje, tiek eksportas (žr. 11 pav.).



11 pav. Metalų ir metalo gaminių gamybos parduotos produkcijos apimtis, mln. litų (Titarenko ir kt., 2007)

Norėdamas išanalizuoti šios pramonės perspektyvas, Dikčius (2004) pateikia stipriųjų ir silpnųjų pusių galimybių ir grėsmių (SSGG angl.) įvertinimą (žr. 12 pav.):

<p>STIPRYBĖS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Sparčiai augo tiesioginės užsienio investicijos į šaką. * Išaugo pramonės pelningumas. 	<p>SILPNYBĖS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Darbo našumas dvigubai mažesnis nei Lietuvos pramonės vidurkis ir yra pats mažiausias tarp ES šalių. * Eksportas sudaro tik 30% gamybos apimčių. * Eksporto/importo santykis mažėja. * Pramonės šaka naudoja NVS šalių žaliavą
<p>GALIMYBĖS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Užsienio investuotojų dėmesys šiai pramonės šakai gali reikšti padidėjusius užsienio užsakymus. 	<p>GRĖSMĖS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Žaliavų pagrindą sudaro žaliavos iš NVS šalių. * Šaka orientuota į vietinę rinką, ir dalinai susijusi su pramoninių objektų statybos augimu.

12 pav. Metalų ir metalo gaminių pramonės SSGG analizė (Dikčius, 2004)

Taigi, viena iš svarbių ateities problemų, teigia Dikčius (2004) – žaliavų klausimas. Šios pramonės šakos produkcija yra imli metalui, kuris didžiąja dalimi buvo gaunamas iš NVS (valstybės, priklausančios Nepriklausomų Valstybių Sandraugai) šalių. Lietuvai įstojus į ES atsirado muitai bei numatomos tam tikros importo kvotos šioms žaliavoms – tai gali riboti šios pramonės plėtimąsi. Tačiau sparčiai augančios tiesioginės užsienio investicijos į šaką gali reikšti padidėjančius užsienio užsakymus. Pasak Jucevičiaus ir kt. (2006) problemą vertinant plačiau,

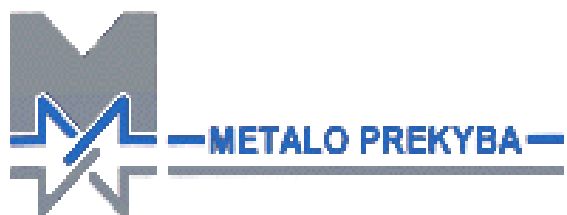
didžiausią įtaką turi procesai, vykstantys toli nuo Lietuvos. Visų pirma, tai pasakytina apie Azijos šalių vykdomą spaudimą, nes jos rinkai siūlo pigesnius gaminius. Yra manoma, kad Kinija po 15 metų taps antrąja pagal ekonominį lygį supervalstybe. Tačiau visgi šioje veikloje Azijos įmonių konkurencija kol kas nėra tokia stipri kaip tekstilės gamyboje.

Gaminių paklausos didėjimas šalyje nemaža dalimi nulemtas statybų plėtros. Rinkos analitikai teigia, kad Lietuvos statybos rinka 2008-aisiais plėtosis panašiai kaip praėjusiais metais. Pernai ji augo milžiniškais tempais. Tačiau, anot Skirkevičiaus (<http://www.sekunde.lt/content.php?p=read&tid=46144>), pagrindinių statybinių medžiagų kainos vien tik per pirmąjį 2007-ųjų ketvirtį išaugo 10–20 procentų. Dėl to gali „susitraukti“ gyvenamųjų namų statybos rinka, kita vertus, jo manymu, pramonės ir komercinės paskirties statybų bumai neturėtų nutrūkti. O, pasak Titarenko ir kt. (2007), nors gyvenamojo nekilnojamojo turto vystymo projektų ateities neapibrėžtumai didėja, tačiau šio tipo darbai sudaro tik penktadalį visų šalies statybų (žr. 3. priedą).

Kaip teigia Titarenko ir kt. (2007), Lietuvos įmonių kožiriai – operatyvumas, patikimumas ir specialių užsakymų vykdymas. Tačiau sparčiai brangstant darbo jėgai, žaliavoms ir energijai, sektoriaus perspektyvos pirmiausia siejamos su inovacijomis ir gamybos modernizavimu. Deja, kol kas inovaciniai procesai metalo dirbinių gamyboje ir apskritai šalies ūkyje yra silpni, o abejones dėl technologinio progreso spartos kelia silpnoki investicijų rodikliai.

Apibendrinant galima teigti, kad ir artimiausioje ateityje paklausa sektoriaus gaminamai produkcijai išliks aukšta, tačiau šalyje mažėja žmogiškieji išteklių ir kyla darbo jėgos kaštai. Lietuvos profesinių mokyklų tinklas yra prastas, jo techninė bazė skurdi ir pasenusi, aukštųjų mokyklų absolventų lygis irgi netenkina įmonių. Siekiant išlikti konkurencingiem, reikia ne tik modernizuoti technologijas, bet ir gerokai pakelti darbuotojų kvalifikacijos lygį, sudaryti sąlygas inovacijų diegimui. Šias problemas išspręsti be valstybės paramos vargu ar įmanoma: reikalinga kryptinga profesinio ruošimo sistemos reforma ir investicijų skatinimo priemonės.

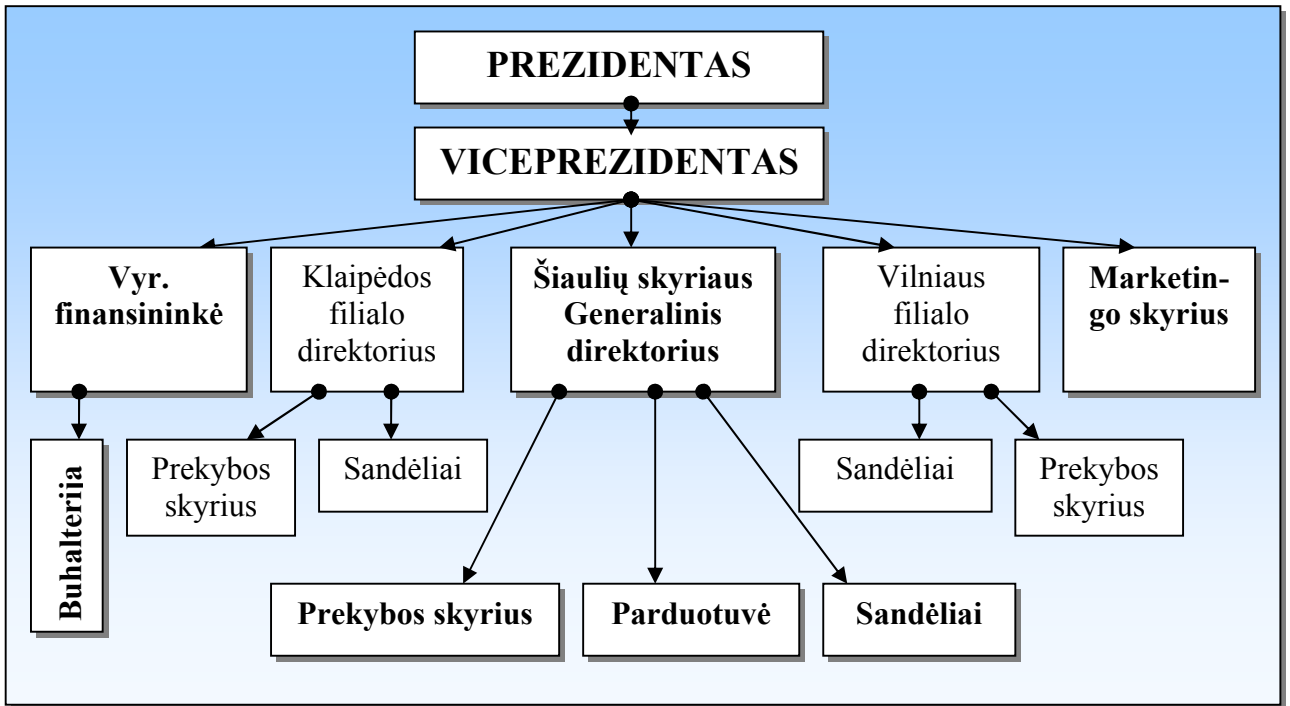
II. UAB „METALO PREKYBA“ KONKURENCINĖ ANALIZĖ



2.1. UAB „Metalo prekyba“ charakteristika

UAB „Metalo prekyba“ ištakos siekia 1980-1990 metus, tuomet veikusioje Lietuvos Metalo produkcijos tiekimo susivienijimo Šiaulių bazėje. 1992 metais ši įmonė buvo reorganizuota į akcinę bendrovę „Metalo prekyba“, 1994 m. perregistruota į uždaryją akcinę bendrovę. Dabar visas įmonės kapitalas yra privatus. Tai didelę patirtį turinti įmonė, kurios pagrindinė veikla yra didmeninė ir mažmeninė prekyba metalu ir metalo gaminiais. Jos bazė ir biuras yra Šiauliuose, V. Bielskio g. 32 a. Šiuo metu įmonės įstatinis kapitalas yra 3 663 000 Lt. Įmonės bazė užima 4.5 ha teritoriją. Tai du dengti ir vienas atviras sandėliai, kurių bendras plotas 17 200 kv. m., visa reikalinga pakrovimo - iškrovimo technika, paslaugų padalinio gamybinis cechasis, dvi geležinkelio atšakos, moderniai įrengtas biuras, parduotuvė.

UAB „Metalo prekyba“ yra privataus kapitalo uždara akcinė bendrovė. Aukščiausias bendrovės valdymo organas - visuotinis akcininkų susirinkimas. Administracijai vadovauja prezidentas, ir viceprezidentas kuriems tiesiogiai pavaldūs: generalinis direktorius, prekybos direktorius, vyr. finansininkas, gamybos direktorius, marketingo skyrius (žr. 13 pav.). Bendrovės struktūriniai padaliniai yra: administracija, prekybos ir apskaitos grupė, parduotuvė, paslaugų padalinys, metalo sandėliai, metalo gaminių sandėlys, aptvėrimo sistemų sandėlys, mechaninė tarnyba, aptarnaujantis personalas, apsaugos skyrius. Šiuo metu bendrovėje dirba 99 žmonės. 29 iš jų - administracijos darbuotojai, 19 - tarnautojai, 51 - darbininkai ir aptarnaujantis personalas.



13 pav. UAB „Metalų prekyba“ struktūros schema

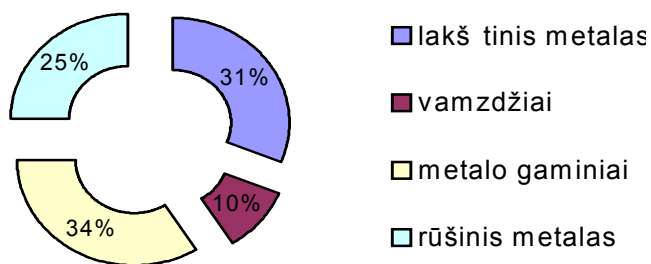
Įmonės pagrindinis tikslas - gauti stabilų pelną, išvengti ekonominių sukrėtimų. Be to, vienas iš ilgalaikių ateities tikslų – prisijungti prie stambiausios pasaulio metalo industrijos įmonės Arcelor-Mittal. Yra bendraujama ir palaikomi ryšiai su šios įmonės atstovais Suomijoje, Olandijoje, Italijoje, Švedijoje, Vokietijoje, Lenkijoje. Taip pat yra užmegzti ryšiai su Kinija, iš kur jau apie du metus sėkmingai vyksta prekių tiekimas.

Taigi, UAB „Metalų prekyba“ turi didelę patirtį metalo ir metalo gaminių prekybos srityje, ir šiuo metu tai viena iš ekonomiškai stabiliausiai dirbančių įmonių ne tik Šiaulių regione, bet ir šalyje: pagal pardavimo apimtį, kurios 2007 m. siekė 35.860 tūkst. Lt, UAB „Metalų prekyba“ Šiauliuose užėmė 16-tą vietą (<http://www.siauliai.lt/ekonomika/ekonomineapzvalga.php>) (žr. 4 priedą).

2.2. Produkcijos analizė

UAB „Metalų prekyba“ parduodama prekės remiasi bendrinio prekės pavadinimu ir tam tikromis lengvai pastebimomis savybėmis, pvz.: apvalus metalas, nerūdijantis lakštinis plienas, cinkuota skarda ir kt. Įvedant naują prekę į rinką, „Metalų prekyba“ taiko lėto išsiskverbimo strategiją. Praitais (2007) metais įmonė į rinką įvedė naujas prekes – srieginius strypus, kniedes, visus aptvėrimo sistemų elementus. Buvo nustatyta gan nedidelė kaina ir mažos rėmimo išlaidos. Tarp Šiaulių mieste juoduojų metalu prekiaujančių įmonių konkurencijos intensyvumas yra didelis (žr. 2.4.4. poskyrį), todėl remtasi prielaida, kad vartotojai yra informuojami apie prekę, tačiau pasirengę ją pirkti už nedidelę kainą.

UAB „Metalo prekyba“ parduoda įvairių juodųjų metalų ir gaminius iš jo. Platus siūlomų pirkėjams prekių asortimentas – vienas iš pagrindinių bendrovės privalumų, išskiriantis ją tarp panašia produkcija prekiaujančių įmonių (žr. 4. priedą). (Konkuruojančių įmonių asortimento analizė pateikta 2.4. skyriuje). Apžvelgus prekių asortimento parametrus, asortimento plotį sudaro apie 300 prekių linijų, o asortimento gylis svyruoja nuo 20 iki 200 prekių variantų. 14 paveiksle pateikta informacija, apie atskirų metalo rūšių pardavimų apimtį.



14. pav. Atskirų metalo rūšių pardavimo apimtys

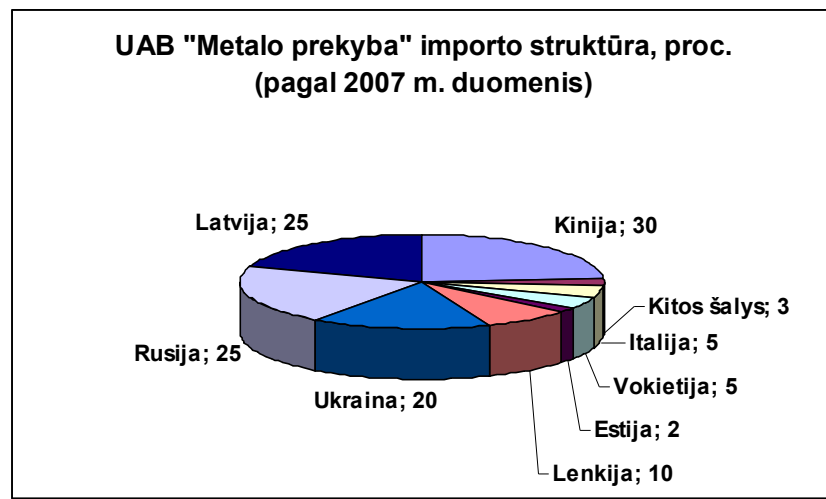
UAB „Metalo prekyba“ paslaugų padalinys teikia šias paslaugas: metalo tiesinimo, pjaustymo, karpymo, lankstymo, suvirinimo, sriegimo bei pervežimo. Taip pat pagal klientų užsakymus gaminami nestandartiniai metalo gaminiai (tvoros, stelažai, grotos, rėmai ir pan.). Numatoma atnaujinti gamybos technologiją, kad būtų galima laiku ir kokybiškai atlikti visus užsakymus. Tam tikslui numatoma įsigyti plazminio ir lazerinio pjaustymo įrengimų.

Įmonė stengiasi tobulinti savo prekių asortimentą. Organizacijos marketingo skyrius įvertina ne tik viso asortimento, bet ir prekių linijų ar net atskirų prekių pelningumo rodiklius. Platinant prekių asortimentą, kuriamos naujos prekės ir jų linijos. Gilinant prekių asortimentą – ilginamos jau esančių prekių linijos. Prekių asortimento struktūros analizės tikslas yra priimant sprendimus išaiškinti asortimento sudėties ekonominį naudingumą ir paruošti informaciją dėl vienos ar kitos prekės ekonominio naudingumo.

2.3. Tiekėjų analizė

Jau daugiau kaip 20 metų įmonė palaiko gerus prekybinius ryšius su savo pagrindiniais tiekėjais. Metalą ir metalo gaminius bendrovė perka ir iš Lietuvos, ir iš užsienio valstybių. Pasiskirstymas procentais atrodytų taip: iš Lietuvos – 5 %; iš užsienio – 95 %.

15 paveiksle pavaizduota, kiek procentų ir iš kokių užsienio valstybių įvežamas metalas:



15 pav. UAB „Metalo prekyba“ importo struktūra pagal šalis (2007 m. duomenimis)

Nuolatiniai įmonės tiekėjai yra : Magnitogorsko metalurgijos kombinatas, Čerepoveco metalurgijos kombinatas, „Severestall“ (*Rusija*); Zaporožės plieno valcavimo gamykla, Charcisko plieno lynų gamykla, „Energosnabkomplekt“, „Locman“, „Mittal“ (*Ukraina*); „SAGA-V“, „Liepojos metalurgas“, „Severestall“ (*Latvija*); „Arcelor“, „Klockner Stahlhandel“, (*Vokietija*); „Mittal steel Poland“, „Stall profil“, „Sa profil“, „Montana“ (*Lenkija*); „Metallurgica Frigerio“ (*Italija*); „ZDB“ (*Čekija*); „World best“ (*Kinija*).

Itin sėkmingu žingsniu konkurencinėje kovoje laikytinas ryšių užmezgimas su vienu Kinijos koncernu, valdančiu apie 30 gamyklų. Šiuo metu šiauliečių užsakymu iš Kinijos per mėnesį atplukdomi 2-3 konteineriai - maždaug 30 proc. bendrovės parduodamų metalo gaminių. Šiemet iš šios šalies planuojama importuoti apie 50 proc. visų parduodamų metalo gaminių. Kiniška produkcija tampa alternatyva iš Rusijos ar Ukrainos tiekiamam metalui. Kinijos tiekėjai siūlo konkurencingas kainas, geras tiekimo sąlygas, atideda mokėjimus, todėl jie gali išstumti dalį tiekėjų iš Rusijos. Lietuvai įstojus į ES, su Rusija ir Ukraina dirbti tapo sudėtingiau, nes šių šalių metalurgų produkcijai ES taiko importo kvotas, o kiniškiems metalo gaminiams tokių ribojimų nėra.

2.4. UAB „Metalo prekyba“ konkurentų analizė

2.4.1. Konkurentų nustatymas

Be UAB „Metalo prekyba“ šiuo metu Šiaulių mieste juoduoju metalu ir (ar) tvirtinimo detalėmis prekiauja dar aštuonios įmonės. Jos ir yra pagrindiniai UAB „Metalo prekyba“ konkurentai:

UAB „BA prekyba“. UAB „Biržų Agroservisas“ įsikūrė 1993 metais. Pavadinimas pakeistas, nes prekių asortimentas šiandien jau nieko bendro nebeturi su žodžiu „agroservisas“, be to, prekybiniai sandėliai yra Šiauliuose, o klientai aptarnaujami visoje Lietuvoje. Prekiaujama

metalais, elektrotechnika, statybinėmis medžiagomis, santelika, smulka žemės ūkio tehnika. Didmeninė prekyba sudaro didžiąją dalį visos prekybos.

UAB „Emora“. Prekiauja įvairiais tvirtinimo elementais ir darbo įrankiais. Įmonės prioritetas - didmeninė prekyba, tiesioginis prekių tiekimas klientams. Didmeninė prekyba sudaro apie 70 % bendrovės apyvartos.

AB „Lytagra“. Šiuo metu tai viena iš didžiausių bendrovių respublikoje, turi 13 filialų ir 10 antrinių įmonių, išsidėsčiusių Lietuvos teritorijoje. Prekiauja: juodaisiais metalais, vamzdžiais, statybinėmis medžiagomis, tvirtinimo detalėmis, spalvotais metalais, žemės ūkio technika, traktoriais, elektros prekėmis, įrankiais ir pan.

UAB „Melesta“. Tai Estijos įmonės „Levadija“ dukterinė įmonė. Pagrindinė veikla - didmeninė ir mažmeninė prekyba juodaisiais metalais. Teikiamas kompleksinis aptarnavimas – nuo užsakymo priėmimo iki prekių pristatymo į pageidaujamą vietą. Taikomos metalo pjaušimo, karpymo bei transportavimo paslaugos.

UAB „Senukai“. Tai vienas iš stipriausių pozicijas turintis rinkos vardų, patenka į Lietuvioje pelningiausiai dirbančių įmonių dešimtuką. Didmenininkams siūloma daugiau kaip 50 000 pavadinimų prekių. Šiandien visoje Lietuvoje veikia 89 „Senukų“ prekybos centrai. Jie išsiskiria dydžiu ir prekių gausa. „Senukai“, žinomi kaip didžiausias statybos, remonto ir buities prekių tinklas .

UAB „Sevta“. Tai Šiauliuose veikianti įmonė. Jos veiklos rūšys: metalinės konstrukcijos, metaliniai vamzdžiai, metalo gaminiai, nerūdijančio plieno trosai, prekyba juodaisiais metalais.

UAB „Vakarų metalas“. Priklauso Estijos koncerno „BLRT Grupp AS“ įmonių grupei. Pagrindinė veikla – didmeninė ir mažmeninė prekyba plieno sijomis, kvadratiniais ir apvaliais vamzdžiais, armatūra, lakštais, profiliais bei kita statybos, gamybos ir laivų statybos metalų produkcija.

UAB „Varžtų pasaulis“. Tai didmeninės ir mažmeninės prekybos tinklas, jungiantis 8 parduotuves ir urmo sandėlius, kurio specializacija yra tvirtinimo elementai ir metalo gaminiai.

Detalesnė informacija (įmonės adresas, sandėliai, užsakymų vykdymui skirto transporto skaičius, produkcijos specifika) pateikta 6 priede.

Apžvelgus šių įmonių veiklą, galima teigti, kad nei vienos iš jų siūlomas prekių asortimentas nėra identišką UAB „Metalų prekyba“: kai kurios jų („Melesta“, „Vakarų metalas“) užsiima tik juodojo metalo prekyba, kitos („Emora“, „Varžtų pasaulis“) prekiauja tik tvirtinimo elementais. Yra ir tokių, kurios užsiima ne tik juodojo metalo ir tvirtinimo elementų prekyba, tačiau savo asortimentą yra išplėtusios statybinėmis medžiagomis, elektrotechnika, žemės ūkio technika ir

pan. (pvz., „Senukai“, „Lytagra“, „BA prekyba“). Tačiau juodąjį metalą ir sutvirtinimo detales Šiaulių rinkai siūlo tik UAB „Metalo prekyba“.

2.4.2. Konkurentų profiliavimas

Nustačius UAB „Metalo prekyba“ esamus konkurentus, reikia numatyti potencialius konkurentus, kurie gali kelti grėsmę ateityje.

Apžvelgus internete rastą informaciją apie organizacijas, prekiaujančias juodoju metalu, metalo gaminiiais, metalinėmis konstrukcijomis, buvo išskirtos šios įmonės, kurios, pagal siūlomą asortimentą yra artimos UAB „Metalo prekyba“:

UAB „Arneksta“ įkurta 2001 m. Panevėžio mieste. Pagrindinė veiklos kryptis: prekyba metalais ir jų gaminiiais (*lakštinis plienas, vamzdžiai, rūšinis plienas*). Be to, gamina metalines konstrukcijas, laiptus, turėklus, tvoras, vartus ir pan. Turi 2500 m² sandėlį, kuriame yra visa reikalinga pakrovimo-iškrovimo įranga. Pagrindiniai produkcijos tiekėjai yra Rusijoje ir Ukrainoje. Dalis medžiagų tiekama iš Kinijos.

UAB „Bronzitas“ įkurta 1993 metais Marijampolėje iki šiol sėkmingai konkuruoja su kitomis prekybos įmonėmis. Lietuvos rinkoje prekiauja spalvotais metalais ir plienais, taip pat ir juodoju metalu (*apvaliais ir profiliniais vamzdžiais, juostomis, kampuočiais, armatūra, įvairių plieno markių strypais*). Sudaro geras tiekimo sąlygas tiekiant metalus užsakovams per maksimaliai trumpą laiką. Taikomas užsakymų pristatymas savu transportu, taip pat naudojamosi kurjerių, tokių kaip Biz-pak, UPS, paslaugomis.

UAB „Novaka“ įsteigta 2000 metais. Pagrindinė veiklos kryptis yra didmeninė, mažos didmenos ir mažmeninė prekyba metalo produkcija (*įvairios rūšies armatūra ir viela*). Pagrindinis kompanijos biuras yra Kaune. Antrasis biuras – Vilniuje, metalo bazės teritorijoje. Įmonė prekes sandėliuoja dengtame mechanizuotame bendro 3 400 m² ploto sandėlyje. Šiuo metu metinė apyvarta sudaro 17 000 tonų valcuoto metalo. Pagrindinis tiekėjas – RUI „Beloruskij metalurgičeskij zavod“ (Žlobino miestas, Baltarusija).

UAB „Helens Distributoriai“. Tai Vilniuje įsikūrusi Švedijos kapitalo įmonė, kuri prekiauja įvairiais metalo gaminiiais. Ši įmonė Lietuvoje turi plačiausią *plieninių vamzdžių* asortimentą (virš 5000 išmatavimų).

UAB „Kazameta“. Šios, Vilniuje įsikūrusios, įmonės pagrindinė veikla - didmeninė ir mažmeninė prekyba plieno produktais: *šalto ir karšto valcavimo plienu, balta skarda, cinkuota skarda, plieno profiliais*. Be to prekiaujama ir pjautine mediena, konservuotais maisto produktais. Metalo produktai tiekiami iš didžiausių Kazachstano, Ukrainos ir Rusijos metalurgijos kombinatų.

4 lentelėje palyginamas UAB „Metalo prekyba“ siūlomas prekių asortimentas su potencialių konkurentų produkcija (kita spalva pažymėti langeliai parodo, kokiomis asortimento linijomis įmonės prekiauja):

4 lentelė

Potencialių konkurentų asortimento palyginimas

	Lakštinis plienas	Rūšinis plienas	Vamzdžiai	Tvirtinim. detalės	Viela	Kita
„Metalo prekyba“						
„Arneksta“						
„Bronzitas“						
„Novaka“						
„Helens Distributoriai“						
„Kazameta“						

Visi potencialūs konkurentai yra orientuoti į metalo prekybą ar tam tikrą kitos srities veiklą, tačiau rinkai nesiūlo tvirtinimo elementų. Be to, visi konkurentai pateikia mažiau nei tris tapačias UAB „Metalo prekyba“ asortimento linijas. Todėl, vertinant potencialius konkurentus, didžiausią grėsmę galėtų kelti Panevėžio įmonė „Arneksta“, nes jos prekiaujama produkcija yra artima (pagal juodojo metalo asortimento plotį) UAB „Metalo prekyba“. Kita vertus, ši įmonė didžiausią dalį produkcijos importuoja iš Rusijos, o, kaip jau buvo minėta 2.3. skyriuje, šių šalių metalurgų produkcijai ES taiko importo kvotas. Ši problema aktuali ir kitoms potencialių konkurentų įmonėms UAB „Kazameta“ bei UAB „Novaka“.

Rinkos lyderio išskyrimas

Pagal Vasiliausko (2006) 1.3.1.2. poskyryje pateiktą eiliškumą, apžvelgus bei įvertinus potencialius konkurentus, reikia išskirti rinkos lyderį. Tam tikslui reikia apžvelgti santykinę rinkos dalių variaciją. Santykinė rinkos dalis nustatoma pagal kiekvienos įmonės pardavimų pajamas (žr. 7 priedą). Variacijos laipsnis tuo mažesnis, kuo mažiau tarpusavyje skiriasi atskirų įmonių santykinės rinkos dalys. Esant mažesniai variacijos laipsniui, konkurencijos intensyvumas yra didesnis. Augant variacijos laipsniui, konkurencijos intensyvumas mažėja. Pagal gautus duomenis, galima teigti, kad šiuo atveju tarp metalu prekiaujančių įmonių Šiaulių mieste konkurencijos intensyvumas yra didelis, nes atskirų įmonių santykinės rinkos dalys svyruoja nuo 1,1 % iki 19,9 % ir variacijos laipsnis yra pakankamai mažas: („Senukai“ 19,9 %; „Metalo prekyba“ 16,9 %; „Lytagra“ 15,6 %; „BA prekyba“ 15,3 %; „Melesta“ 13,5 %; „Vakarų metalas“ 8,9 %; „Varžtų pasaulis“ 5,9 %; „Emora“ 2,8 %; „Sevta“ 1,1 %). Pagal šiuos duomenis, rinkos lyderis Šiaulių mieste yra UAB „Senukai“. Kita vertus, atsižvelgus į tai, kad „Senukų“ prekių asortimentas yra

itin gausus ir apima žymiai platesnį spektrą nei tik metalo gaminius, sąlyginai rinkos lyderiu būtų galima išskirti UAB „Metalo prekyba“, kuri atsilieka nuo „Senukų“ tik 3 p.p.

Artimų ir tolimų konkurentų nustatymas. Norint nustatyti, kurie konkurentai yra artimi ar tolimi, buvo remtasi jų rinkai siūlomu asortimentu (žr. 6 priedą). Artimi konkurentai – tai tos įmonės, kurios prekiauja ir juodoju metalu ir sutvirtinimo detalėmis. Tai būtų: UAB „BA prekyba“, AB „Lytagra“, UAB „Senukai“, UAB „Sevta“. Beveik visos šios įmonės rinkai siūlo ne tik juodojo metalo produkciją, bet savo asortimentą išplečia iki statybinių medžiagų, žemės ūkio technikos, elektrotechnikos ir pan. Dėl šios priežasties, sąlyginai ir jie nėra itin artimi UAB „Metalo prekyba“. Tačiau UAB „Emora“, UAB „Melesta“, UAB „Vakarų metalas“, UAB „Varžtų pasaulis“ prekiauja tik juodoju metalu arba tik tvirtinimo elementais (t.y., asortimento plotis mažesnis nei UAB „Metalo prekyba“), todėl priskirti prie tolimų konkurentų.

Stiprių ir silpnų konkurentų išskyrimas. Norint nustatyti stiprius konkurentus, galima remtis „Verslo žiniuose“ (2007) pateikta informacija, apie įmonių pajamas už parduotas prekes ir paslaugas 2007 m. UAB „Metalo prekyba“ buvo 270-oji įmonė Lietuvoje. Palyginimui galima paminėti konkuruojančių įmonių pozicijas: UAB „Senukai“ – 8, AB „Lytagra“ – 41, UAB „Melesta“ – 103, UAB „BA prekyba“ – 316. Taigi, stiprūs konkurentai būtų UAB „Senukai“, AB „Lytagra“, UAB „Melesta“. Kadangi tiriama konkurencinė aplinka Šiaulių mieste, tikslinga išanalizuoti, kokie įmonių veiklos rezultatai vietiniu mastu. Remiantis Šiaulių internetinio puslapio ekonomikos apžvalgos duomenimis (http://www.siauliai.lt/ekonomika/ekonomine_apzvalg.php), UAB „Metalo prekyba“ pagal pardavimo apimtį 2007 m. užėmė 16-tą vietą, UAB „Senukai“ pagal šiuos duomenis 15-ti, o UAB „BA prekyba“ 19-toje vietoje (kitų konkuruojančių įmonių šiame sąrašė, pateiktame 2-ame priede, nėra nurodyta) (žr. 4. priedą).

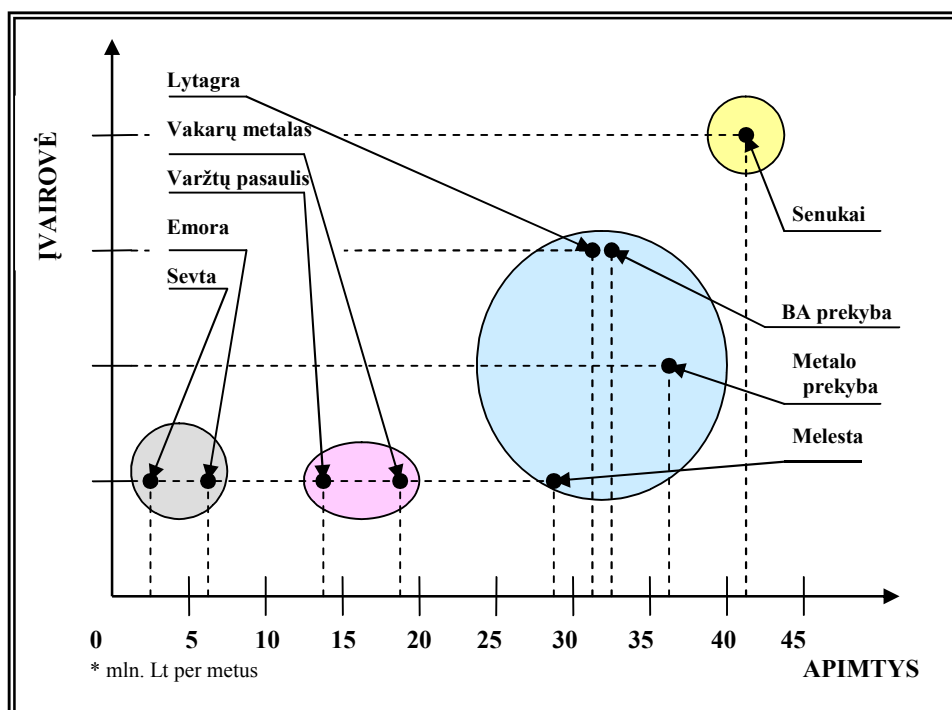
Nurodyti silpnus konkurentus yra pakankamai sunku. Pastaruoju metu mažesnę grėsmę kelia UAB „BA prekyba“, dėl jos pašonėje įsikūrusios stiprios konkurentų įmonės – UAB „Melesta“. Buvo tikėtasi stipraus klientų sumažėjimo po 2006 m. UAB „Vakarų metalas“ įsikūrimo Šiauliuose, nes tai stambi tarptautinė įmonė, užsitikrinusi gerus tiekėjus. Tačiau šios įmonės veiklos padariniai UAB „Metalo prekyba“ nebuvo jaučiami (palyginimui: 2005 m. UAB „Metalo prekyba“ pardavimų apimtį buvo 34.751 tūkst. Lt, o 2006 m., po UAB „Vakarų metalas“ filialo įsteigimo Šiauliuose, išaugo iki 35.860 tūkst. Lt). Tokios įmonės kaip UAB „Emora“, UAB „Sevta“, UAB „Varžtų pasaulis“ yra itin stiprios sutvirtinimo detalių rinkoje, tačiau neužsiima juodojo metalo prekyba. Atsižvelgus į jų užimamas rinkos dalis (žr. 7. priedą), būtų galima jas priskirti prie silpnesnių konkurentų.

„Kenkėjiškų“ ir „padorių“ konkurentų nustatymas. Visi konkurentai iš dalies yra „padorūs“, nes visos įmonės, norėdamos įgyti konkurencinį pranašumą, stengiasi tobulinti savo veiklą, pasiekti aukštesnę kokybę. Be to, Lietuvoje konkurenciją stebi ir vertina Konkurencijos

taryba (KT). Į šią valstybės instituciją įmonės ir kiti ūkio subjektai gali kreiptis ne tik dėl leidimų jungtis ar vykdyti kitą koncentraciją, bet ir dėl nesąžiningų konkurentų veiksmų. Tačiau visgi galima atkreipti dėmesį į UAB „Senukai“ ir UAB „BA prekyba“. Šios įmonės, dėl pelno, gaunamo iš kitų veiklos sričių, metalo produkciją parduoda dempinguodami kainas.

2.4.3. Strateginių grupių analizė

Remiantis Jucevičiumi (1998), siekiant atlikti strateginių grupių analizę, reikia sudaryti konkurentų matricą. Ji suformuota ašyse pasirenkant du svarbiausius kriterijus – įvairovę bei apimtį (Šliburytė, 2000). Įvertinant prekių įvairovę, buvo atsižvelgta į įmonių asortimento platumą (prekiauja juodoju metalu, tvirtinimo detalėmis, kita (ne metalo) produkcija). O apimtys vertinamos pagal įmonių pardavimų pajamas Šiaulių mieste (žr. 7 priedą):



16 pav. Strateginių grupių matrica pagal du kintamuosius

Remiantis 16 paveikslu, išryškėja didžiausi konkurentai. Tai būtų UAB „Senukai“, UAB „BA prekyba“ bei AB „Lytagra“. Tačiau, žvelgiant detaliau, pastarosios įmonės pirmauja tik asortimento įvairovės dėka, o pagal pardavimų apyvartą UAB „Metalo prekyba“ lenkia tik UAB „Senukai“. Galima daryti prielaidą, kad ir „Senukai“ užima pirmaujančią poziciją dėl itin plataus siūlomo asortimento spektro, kuris neapsiriboja vien metalo gaminiais. Svarią poziciją užima UAB „Melesta“. Ji patenka į antrąją strateginę grupę, nors jos siūlomas rinkai asortimentas apsiriboja vien juodoju metalu. Todėl šią įmonę galima laikyti lydere tarp tik juodoju metalu prekiaujančių organizacijų, šioje srityje UAB „Melesta“ yra didžiausią grėsmę keliantis

konkurentas. Nereikėtų nuvertinti ir arčiausiai koordinacinių pradžios esančios grupės. Šios įmonės specializuojasi taip pat gan siauroje srityje (pvz., UAB „Emora“, UAB „Varžtų pasaulis“ prekiauja sutvirtinimo detalėmis, UAB „Vakarų metalas“ – juodoju metalu), tačiau jos dėl tam tikrų išskirtinių kompetencijų gali patraukti dalį potencialių UAB „Metalų prekyba“ klientų į savo pusę.

2.4.4. Konkurentų privalumų ir trūkumų analizė

Pagrindiniai UAB „Metalų prekyba“ pranašumai prieš konkurentus galėtų būti: didelė metalo ir metalo gaminių pasiūla, geras aptarnavimas (patogi ir pritaikyta prekybai metalu bazė, teikiamos transporto ir metalo paruošimo paslaugos, šiuolaikiškas aptarnavimas), lanksti kainų sistema, dėmesys klientams. Tačiau, dalis pateiktų privalumų tinka ir kitoms konkurentų įmonėms: didelis prekių asortimentas, darbininkai turi reikiamą kvalifikaciją, geras aptarnavimas, operatyvus užsakymų vykdymas, ir pan. Todėl, remiantis 2.1 – 2.3. skyriuose išanalizuota medžiaga, nustatyti konkuruojančių įmonių pagrindiniai privalumai ir trūkumai (žr. 5 lentelę):

5 lentelė

Konkurentų privalumai ir trūkumai

	PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
BA prekyba	Itin platus asortimentas (įmonė prekiauja ir statybinėmis medžiagomis). Patogi dislokacijos vieta. Šiauliuose įmonė turi metalo produkcijai skirtą sandėlį.	Netoliese įsikūrusi kita stambi konkurentų įmonė – UAB „Melesta“. Tai neabejotinai turi įtakos klientų rato sumažėjimui. Neturi transporto, skirto klientų užsakymų vykdymui.
Emora	Platus tvirtinimo elementų asortimentas, užsakymų pristatymas, patogi dislokacijos vieta. Šiauliuose yra pagrindinis sandėlys.	Užsakymų pristatymui skirtas tik vienas automobilis.
Lytagra	Itin stambi įmonė, turinti platų tinklą visoje Lietuvoje	Šiauliuose neturi savo sandėlių, o tai įtakoja užsakymų vykdymo operatyvumą
Melesta	Klientams teikiamas kompleksinis aptarnavimas – nuo užsakymo priėmimo iki prekių pristatymo į pageidaujamą vietą. Itin platus juodojo metalo pasirinkimas. Yra sandėlys Šiauliuose. Taikoma lanksti nuolaidų sistema.	Šiauliuose esantis sandėlys nėra pagrindinis, tai riboja Šiauliuose siūlomų prekių kiekį bei asortimentą. Klientui gali tekti laukti, kol norima produkcija bus pristatyta iš pagrindinio sandėlio Kaune. Užsakymų vykdymui turi tik vieną automobilį.
Senukai	Viena žinomiausių įmonių. Šiauliuose turi net tris filialus, todėl jos vieta patogi daugeliui klientų. Pasižymi itin plačiu asortimentu, tai leidžia jai dempinguoti kainas kai kuriems (įskaitant ir metalo) gaminiams.	Šiauliuose nėra metalo produkcijai skirtų sandėlių, ją tenka atsivežti iš kitų miestų. Pagal nefiksuotus vartotojų atsiliepimus, galima teigti, kad aptarnavimas nėra stiprioji įmonės sritis.
Sevta	Siūlo platų tvirtinimo dalių asortimentą. Turi sandėlius Šiauliuose.	Produkciją ši įmonė perka ir iš UAB „Metalų prekyba“ (perpardavimui), todėl negali pasiūlyti žemesnės nei UAB „Metalų prekyba“ kainos.
Vakarų metalas	Įmonė įsigyja metalo itin dideliais kiekiais, todėl gali parduoti mažesne kaina.	Pagrindiniai sandėliai Vilniuje. Tik vienas automobilis, skirtas užsakymų vykdymui.
Varžtų pasaulis	Prekiauja tik tvirtinimo detalėmis ir todėl gali pasiūlyti didesnę šios prekių linijos asortimentą.	Dalies gaminių aukštesnė kaina.

Apibendrinus galima teigti, kad UAB „Metalo prekyba“ iš kitų Šiaulių mieste juoduoju metalu ar metalo gaminiais prekiaujančių įmonių ypatingai išsiskiria užsakymų vykdymo operatyvumu: tam tikslui įmonė turi net 12 automobilių, bet to, pagrindinis sandėlys yra Šiauliuose, todėl nereikia produkcijos tiekti iš kitų miestų (visa tai tiesiogiai susiję su užsakymo vykdymui skirtu laiku). Be to, importuodama produkciją iš Kinijos, turi palankias sąlygas metalą ir metalo gaminius pardavinėti žemesne kaina, nei tos įmonės, kurios didžiąją dalį produkcijos importuoja iš Rusijos ar Ukrainos, nes šių šalių metalurgų produkcijai ES taiko importo kvotas, o kiniškiems metalo gaminiams tokių ribojimų nėra.

2.5. Vartotojų nuomonės tyrimas

2.5.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Šio tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, kaip vartotojai – individualūs asmenys ir įmonių atstovai – vertina UAB „Metalo prekyba“, lyginant ją su kitomis konkurentų įmonėmis bei nustatyti, kas įtakoja jų sprendimą pasirenkant vieną ar kitą metalo produkcija prekiaujančią įmonę.

Tyrimas buvo vykdomas 5 etapais:

1. Pasirengimas apklausos vykdymui (2007 m. balandžio – gruodžio mėn.)
2. Duomenų rinkimas (2006 m. gruodžio mėn. – 2008 sausio mėn.)
3. Duomenų suvedimas ir apdorojimas (2008 m. sausio - vasario mėn.)
4. Duomenų analizė (2008 m. vasario - kovo mėn.)
5. Tyrimo išvadų ir pasiūlymų formulavimas (2008 m. kovo – balandžio mėn.)

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas apklausos būdas, nes, pasak Kardelio (2002), tai leidžia tiesiogiai stebėti proceso eigą, ją kontroliuoti, apklausti daug respondentų ir betarpiškai išgirsti jų nuomonę bei gauti greitą grįžtamąjį ryšį. Apklausa charakterizuoja nedaug savybių, bet apima daug žmonių ir organizacijų.

Remiantis tyrimo objekto operacionalizacija, buvo parengta struktūruota uždaro tipo anketa (žr. 8 priedą). Anketos struktūra atspindėjo įvairias įmonių konkuravimo sritis, kurios teikia pridėtinę vertę vartotojui. Anketa sudaro dvejopi klausimai – atskleidžiantys respondentų nuomones ir vertinimus, bei klausimai, kuriais norima gauti demografinius, socialinius duomenis apie respondentą. Demografinė imties charakteristika leidžia išsamiau, detaliau pamatyti imties ypatybes, pvz., tiriamųjų pasiskirstymą pagal tam tikrus demografinius kintamuosius: lytį, amžių, gyvenamąją vietovę ir pan. Anot Kardelio (2002), toks tyrimo metu surinktų duomenų skerspjuvis atveria tiek tiriamos populiacijos demografines charakteristikas, tiek tyrimo rezultatų reprezentatyvumą ir validumą, tiek pasirinktų demografinių kintamųjų sąsajas su tiriamaisiais

realybės faktais ar jos charakteristikomis. Visgi, tokių demografinio bloko požymių kaip amžius, lytis, šeimos narių skaičius (nors paprastai jie išskiriami kaip pagrindiniai ir yra dažniausiai naudojami) buvo atsisakyta. Metalų produkcija – specifinė sritis: net ir surinkus duomenis apie tai, kokio amžiaus vartotojai daugiausiai perka, juos būtų sunku pritaikyti praktiškai, todėl, kad metalo gaminiai yra standartiniai, dizaino sprendimai (tokie kaip spalva, forma, įpakavimas) jiems nėra taikomi. Į vartotojų lytį nebuvo atsižvelgta, nes, remtis Bakanausko (2006) nuomone, yra tam tikrų sferų, kur vyro nuomonė yra svaresnė. Kaip pavyzdį autorius pateikia automobilius, o atsižvelgiant į metalo produkcijos pirkimą ir remiantis apsilankusių vartotojų nefiksuota analize, galima teigti, kad daugiau nei 90 % apklaustų respondentų sudarė vyrai.

Anketos buvo platinamos UAB „Metalų prekyba“ apsilankiusiems žmonėms. Visiems respondentams buvo užduoti tie patys klausimai. Siekiant nustatyti, kiek respondentų tikslinga apklausti, buvo remtasi V.I. Paniotto siūloma formule:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1 / N)$$

Ši formulė taikoma skaičiuojant su tikimybe 0,954, kur Δ – paklaida, N - turimos visumos dydis, n - reikalingas apklausti respondentų skaičius. Standartinė arba normali atrankos paklaida Δ yra 0,05. N reikšmė nustatyta, padarius prielaidą, kad per mėnesį įmonėje apsilanko maždaug 1200 žmonių (apytiksliai po 60 per dieną). Taigi, reikėtų apklausti 300 respondentų. Tada galima daryti išvadas esant 5 proc. paklaidai su 0,954 tikimybe.

Iš viso buvo išplatintos 309 anketos. 9 iš jų buvo sugadintos (neužpildyta didžioji klausimų dalis), todėl toliau analizuota 300 anketų.

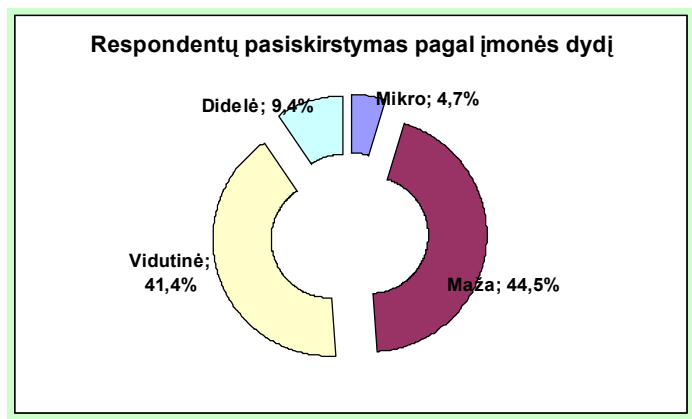
Duomenys buvo kaupiami ir apdorojami pasitelkiant Microsoft Excell programą. Anketų duomenų analizei buvo pasitelktas sisteminimo metodas, t. y. grupuojami atsakymai, skaičiuojami santykiniai dažniai, sudaromos lentelės, vaizduojami rezultatai grafiškai.

2.5.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

Išanalizavus apklausos duomenis paaiškėjo, kad tyrime dalyvavo 172 privatūs asmenys ir 128 įmonių atstovai. Šiuo atžvilgiu sunku nustatyti, ar abi testavimo tyrimo imtys yra pakankamai subalansuotos ir reprezentatyvios, nes atsižvelgus į tai, kad UAB „Metalų prekyba“ turi nemažai nuolatinių klientų, sudariusių sutartis su įmone (kas leidžia jiems įmonės parduotuvėje pasirodyti pakankamai retai), galima daryti prielaidą, kad skirtumas tarp apklausoje dalyvavusių privačių asmenų ir įmonių atstovų skaičiaus galėtų būti mažesnis.

2.5.2.1. Bendrų duomenų analizė

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad UAB „Metalo prekyba“ dažniausiai lankosi mažų įmonių (kai įmonėje dirba iki 50 darbuotojų) ir vidutinių įmonių (iki 250 darbuotojų) atstovai. Likusią dalį sudaro didelių (įmonėje dirba nuo 250 darbuotojų) ir mikro įmonių atstovai (kai įmonėje dirba iki 10 darbuotojų) (žr. 17 pav.):

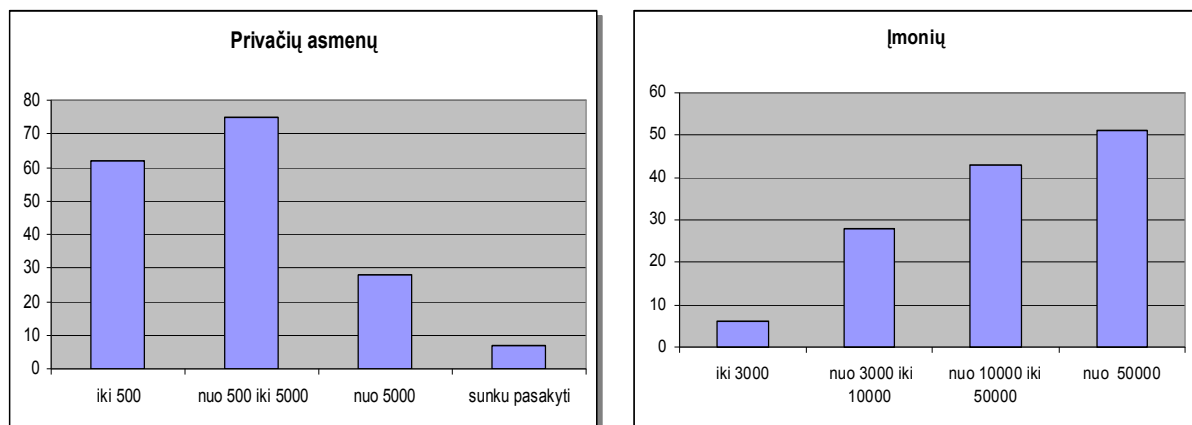


17 pav. Apsilankusių vartotojų pasiskirstymas pagal įmonės dydį

Surinkti duomenys leido palyginti, kokią pinigų sumą respondentai yra pasiruošę išleisti metalo produkcijai. Daugiausia privačių asmenų teigė, kad artimiausiu metu jie ketina išleisti nuo 500 Lt iki 5000 Lt (43,6 %), 36,1 % - iki 500 Lt, 16,3 % - nuo 5 000 Lt, o 4,1 % (t.y., 7 asmenims) buvo sunku įvardinti tikslią sumą.

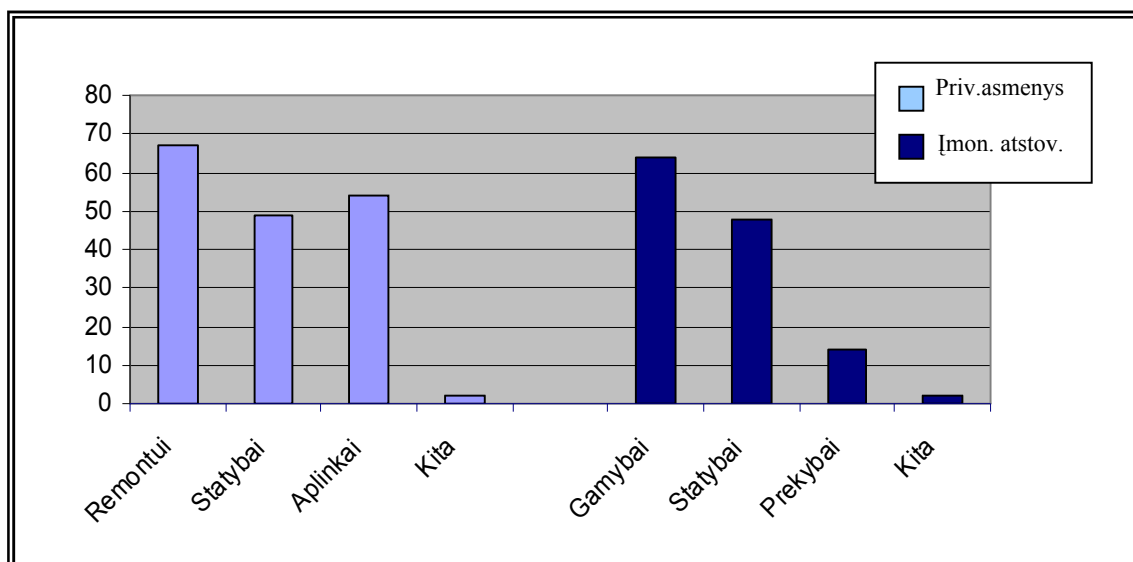
Beveik kas antras apsilankęs įmonės atstovas pažymėjo, kad per metus išleidžia daugiau nei 50 000 Lt – 39,8 %, kas trečias nurodė sumą nuo 10 000 iki 50 000 Lt (t.y., 33,6 %), kiti 21,9 % nuo 3 000 iki 10 000 Lt, kai tuo tarpu sumą iki 3 000 Lt pasirinko tik 6 respondentai (4,7 %).

Įmonių ir privačių asmenų planuojamos išlaidos metalo produkcijai



18 pav. Įmonių ir privačių asmenų planuojamos išlaidos metalo produkcijai

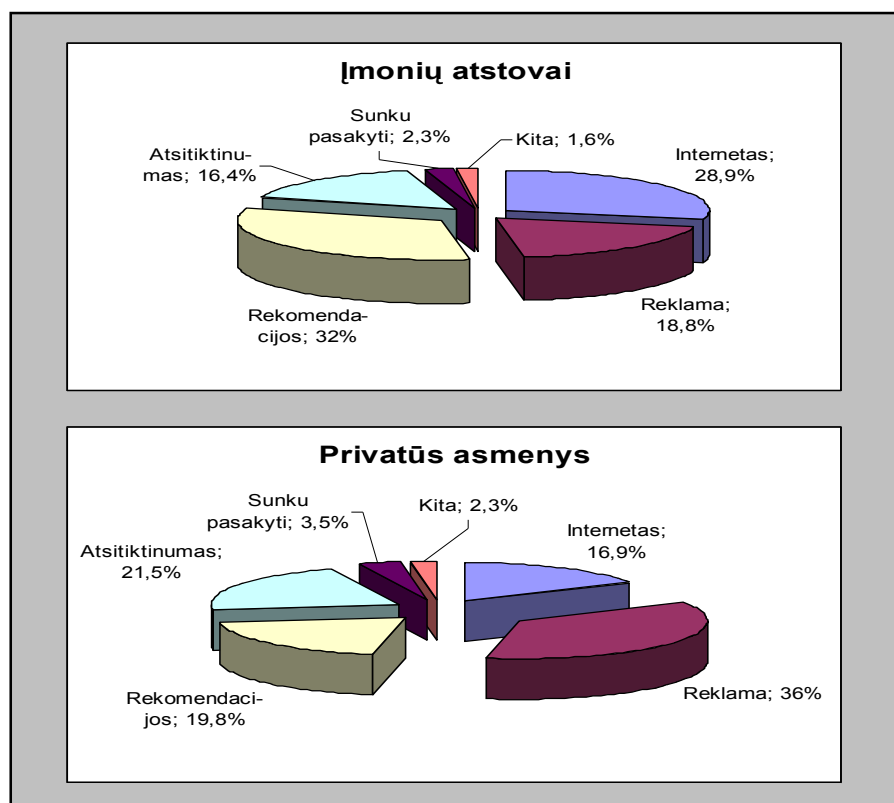
Įmonėms metalo produkcija paprastai reikalinga gamybai (50 %), statybai (37,5 %), prekybai (10,9 %). Tiriant privačių asmenų anketų duomenis, nustatyta, kad esminio skirtumo, tarp jų įsigijimo tikslų nėra (žr. 19 pav.): 38,9 % vartotojų ji reikalinga remontui, 28,5 % - statybai ir 31,4 % - aplinkos tvarkymui (aptvėrimo sistemos, šiltnaminiai profiliai ir pan.).



19 pav. Metalo produkcijos įsigijimo tikslai

Atlikus anketų analizę, nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp to, iš kur apie UAB „Metalo prekyba“ sužinojo privatūs asmenys ir įmonių atstovai: didžioji dalis respondentų (beveik trečdalis visų apklaustųjų) apie UAB „Metalo prekyba“ sužinojo iš reklamos, tačiau,

analizuojant giliau, reklama pirmą vietą užėmė tik tarp privačių asmenų, įmonių atstovams didžiausią įtaką turėjo rekomendacijos (žr. 20 pav.). Tokia situacija atitinka Urbanskienės ir kt. (2000), teiginį, kad individualūs vartotojai apie įmonę dažniausiai sužino iš reklamos, kai tuo tarpu organizacijoms būdinga formalių komunikacijos kanalų naudojimas bei daugiau tarpasmeninių kontaktų, kurie vienokiu ar kitokiu būdu įtakoja jų pasirinkimą.



20 pav. Informacijos apie UAB „Metalo prekyba“ gavimo būdai

Iš 20 pav. galima nustatyti, kad rezultatai tarp to, iš kur buvo sužinota apie įmonę, – tiek privačių asmenų, tiek įmonių atstovų - pasiskirstę beveik vienodai tarp interneto (23,7 %), reklamos (28,7 %), ir kitų rekomendacijų (23,3 %).

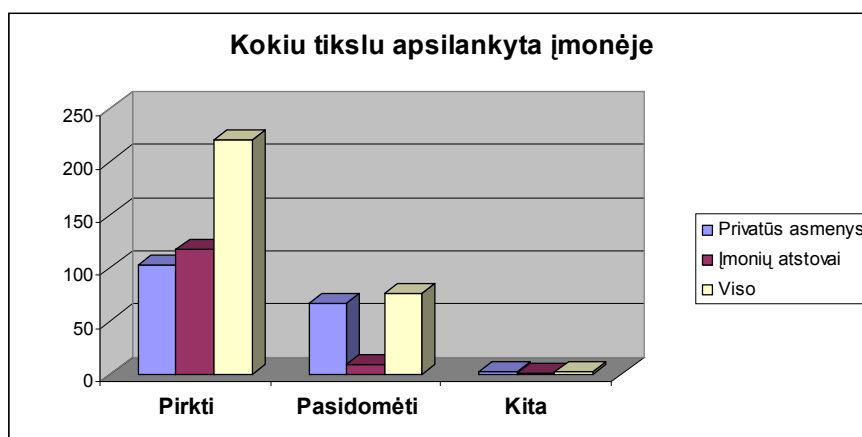
Kadangi nemaža dalis nurodė, kad sužinojo apie įmonę iš kitų asmenų patarimų, tai įrodo, kad apie įmonę plintanti betarpinė informacija (kartais autorių vadinama „iš lūpų į lūpas“) yra teigiama, apie įmonę palankiai atsiliepiama. Pranulis ir kt. (2000) patvirtina, kad tai pigiausia įmonei komunikacijos priemonė, nereikalaujanti papildomų kaštų prie tų, kurie buvo patirti patenkinant klientą. Anot autorių, tyrimais nustatyta, kad patenkintas klientas apie tai informuoja dar 3 asmenis, tačiau net 90 % nepatenkintų nebesinaudoja preke ar paslauga ir papasakoja savo išpūdžius mažiausiai 9-iems asmenims, o 13 % jų – mažiausiai 20-iai asmenų.

Tai, kad daugiausia privačių asmenų nurodė, jog apie UAB „Metalo prekyba“ sužinojo iš reklamos (36,1 %), galima teigti, kad prieš metus (2007m. kovo mėn.) įmonės investicijos į lauko reklamą neliko neįvertintos. Prieš tai ši įmonė nesinaudojo jokia reklamos forma, o rėmėsi tuo, kad tai seniausiai Šiauliuose metalu prekiaujanti įmonė, todėl pritraukia vartotojus

suformuotu įvaizdžiu. Reiktų atkreipti dėmesį ir į tai, kad tą patį reklamos būdą naudoja ir konkurentai UAB „Vakarų metalas“ bei UAB „BA prekyba“. Pastaroji įmonė yra pasirinkusi netgi panašią lauko reklamai skirtą vietą: įvažiuojant į Šiaulius iškart galima išvysti ir UAB „Metalo prekyba“ ir UAB „BA prekyba“ reklaminius standus. Tyrimo metu paaiškėjus, kad, ieškant informacijos apie įmonę, reklama yra lemiamas veiksnys individualiems vartotojams, todėl, norint išsiskirti iš konkuruojančių įmonių ir išplėsti lankytojų ratą, būtų tikslinga taikyti ir kitokias reklamos formas (pvz.: regioninėje televizijoje, vietiniame laikraštyje, platinant lankstinukus ir pan.).

Trečiasis svarbus rodiklis – informacija rasta internete - tik 3,1 p.p. tarp įmonių atstovų atsiliko nuo informacijos, gautos iš rekomendacijų, surinkusios daugiausiai atsakymų, ir užėmė trečią vietą tarp individualių vartotojų (po pirmą vietą užėmusios reklamos ir antrąją - patarimo). Internetas šių dienų vartotojui svarbus ne tik norint sužinoti apie įmonę, bet ir ieškant reikiamos produkcijos. Kaip paaiškėjo iš tyrimo, internete pateiktą medžiagą apie siūlomą asortimentą peržiūri 37,8 % individualių vartotojų (nors pirmenybę vis dar atiduoda lankymuisi įvairiose metalo produkcija prekiaujančiose įmonėse – 79,7 %) ir net 50 % įmonių atstovų (visgi labiausiai jiems priimtina apie reikiamą produkciją pasiteirauti įmonės atstovų telefonu ar elektroniniu paštu – 64 %). Taigi, įmonės personalui itin svarbu sekti, kad internetiniame puslapyje esanti medžiaga būtų nuolat atnaujinama ir atitiktų savo turiniu vartotojų poreikius.

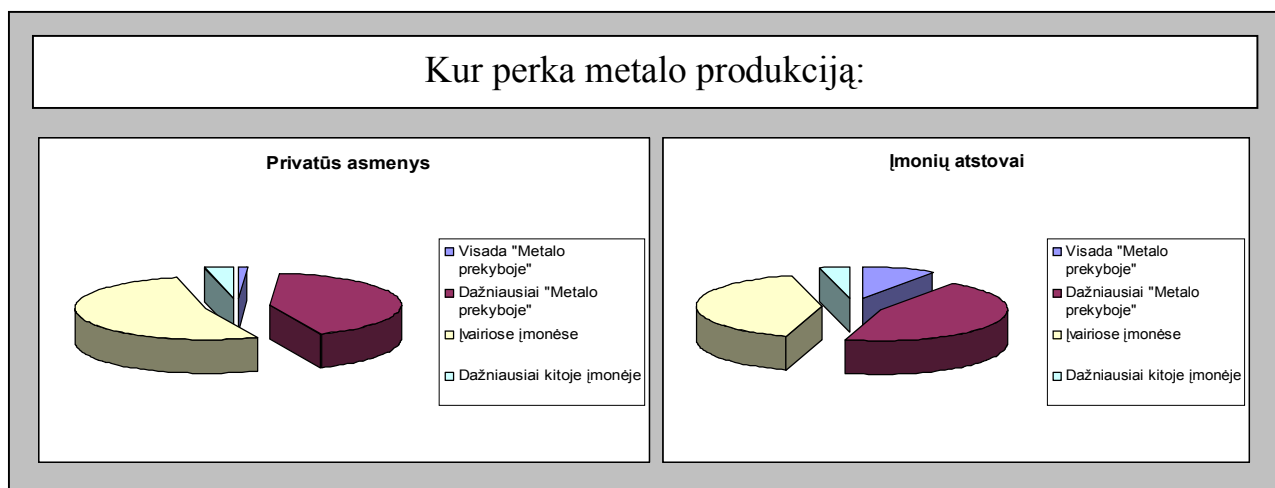
Atlikus analizę, nustatyti esminiai skirtumai tarp apsilankymo motyvų tarp įmonių atstovų ir individualių vartotojų: net 92,2 % įmonių atstovų apsilankė turėdami konkretų tikslą – pirkti metalo produkcijos, kai tuo tarpu net 38,9 % privačių asmenų atėjo tik pasidomėti (žr. 21 pav.):



21 pav. Įmonių ir privačių asmenų apsilankymo tikslai

Be to, siekiant išsiaiškinti, kur respondentai dažniausiai linkę pirkti metalo produkciją, apklausos metu buvo prašoma nurodyti, ar jie perka visada arba dažniausiai UAB „Metalo prekyba“, ar yra linkę lankytis įvairiose įmonėse, ar pirmenybę yra linkę atiduoti kitai konkuruojančiai įmonei. Remiantis šiais duomenimis buvo apskaičiuota, kad tik 2 (1,2 %)

privatūs asmenys ir 12 (9,4 %) įmonių atstovų yra lojalūs klientai, tačiau iš viso tai sudaro tik 4,6 %. Galima atkreipti dėmesį, kad nuolatinių klientų UAB „Metalų prekyba“ turi žymiai daugiau (žr. 9 priedą), su daugeliu iš jų sudarytos sutartys (iš viso 2008 metams yra sudaryta 180 pirkimo – pardavimo sutarčių su klientais), todėl šių įmonių atstovai UAB „Metalų prekyba“ apsilanko retai, ir galima daryti prielaidą, kad ir apklausoje dalyvavo tik nedidelė jų dalis. Dažniausiai UAB „Metalų prekyba“ renkasi 45,3 % įmonių atstovų ir 42,4 % privačių asmenų. Taigi, beveik kas antras šioje įmonėje apsilankęs vartotojas paprastai lankosi ir kitose konkurentų įmonėse - net 48 % (žr. 22 pav.).

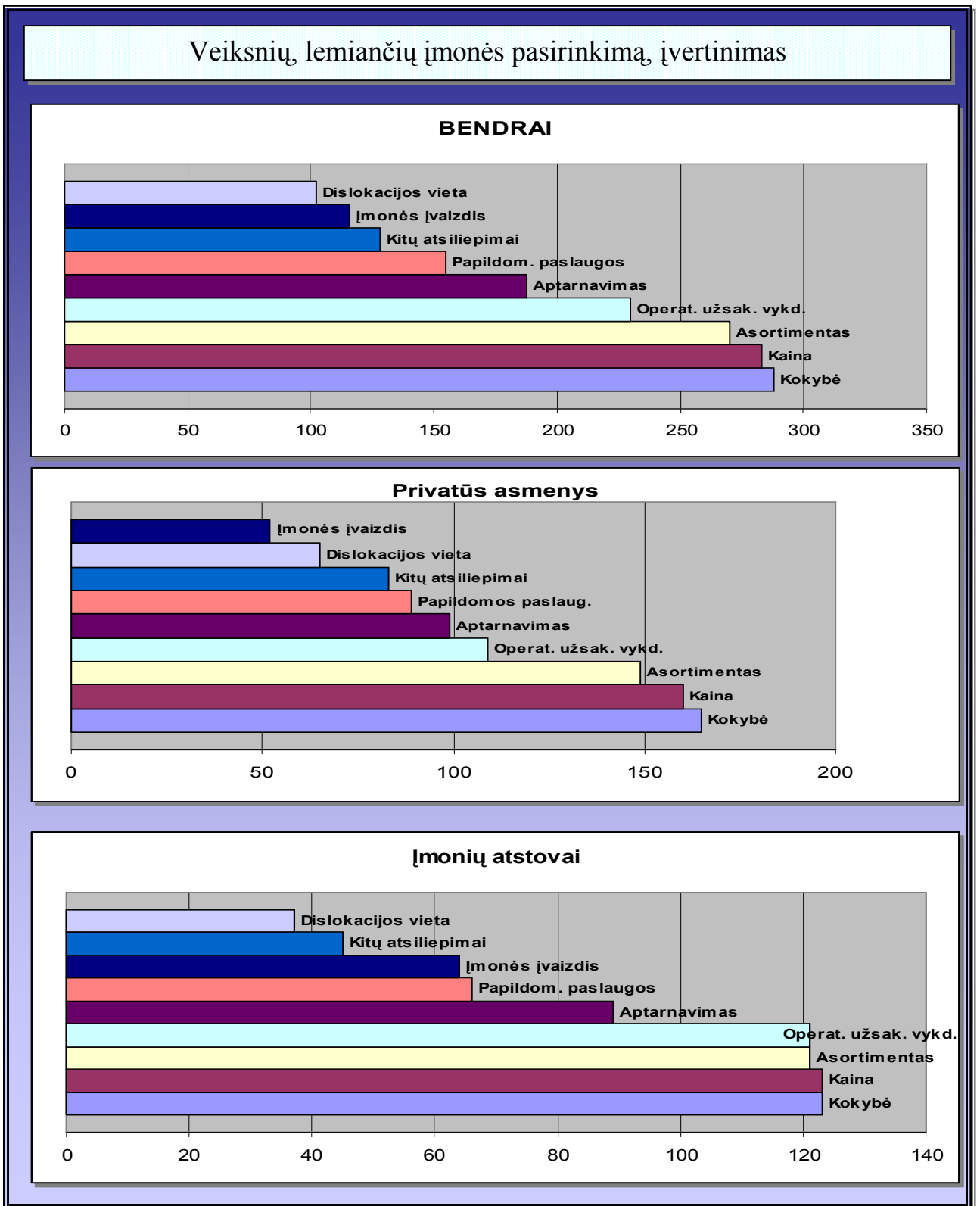


22 pav. Kur vartotojai linkę pirkti metalo produkciją

Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, kas galėtų paskatinti potencialius pirkėjus, atėjusius į UAB „Metalų prekyba“ tik pasidomėti, ir tuos, kurie prieš įsigyjant reikiamos produkcijos yra linkę lankytis daugelyje įmonių, priimti sprendimą pirkti būtent UAB „Metalų prekyba“. Tam tikslui svarbu nustatyti, kokie veiksniai jiems turi daugiausiai įtakos, renkantis, kurioje įmonėje pirkti, bei kaip jie vertina UAB „Metalų prekyba“ po apsilankymo joje.

2.5.2.2. Veiksnių, įtakojančių įmonės pasirinkimą, nustatymas

Pirmiausia buvo siekta išsiaiškinti, kiek potencialiems metalo produkcijos pirkėjams svarbūs tokie veiksniai kaip – kaina, kokybė, aptarnavimas, įmonės dislokacijos vieta, sugebėjimas operatyviai atlikti užsakymus, papildomos paslaugos (pvz., pristatymas į pageidaujamą vietą, metalo produkcijos pjaustymas pagal kliento užsakymą ir pan.), siūlomas asortimentas, įmonės įvaizdis bei kitų atsiliepimai (žr. 10 priedą). 23 paveiksle pateiktas bendras įvertinimas, remiantis visų veiksnių pasiskirstymu pagal gradaciją nuo teiginio „visiškai nesvarbu“ iki „labai svarbu“:

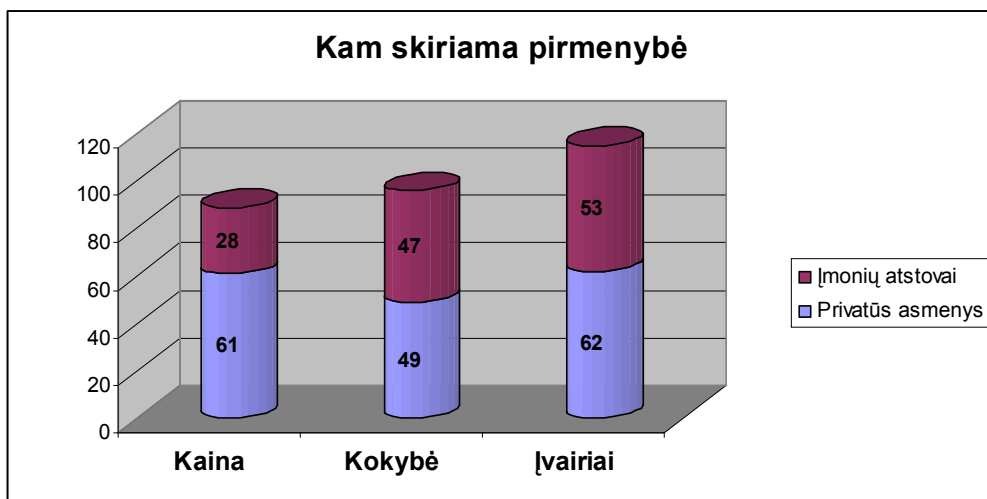


23 pav. Veiksnių, lemiančių įmonės pasirinkimą, įvertinimas pagal svarbą

Remiantis 23 paveiksle pateiktomis duomenimis, galima daryti išvadą, kad vartotojui (tiek individualiam, tiek atstovaujančiam įmonės interesus) svarbiausi yra šie veiksniai: kokybė (96 %), kaina (94,3 %) ir asortimentas (90 %). Jų svarba tesiskiria keliais procentiniais punktais. Kai

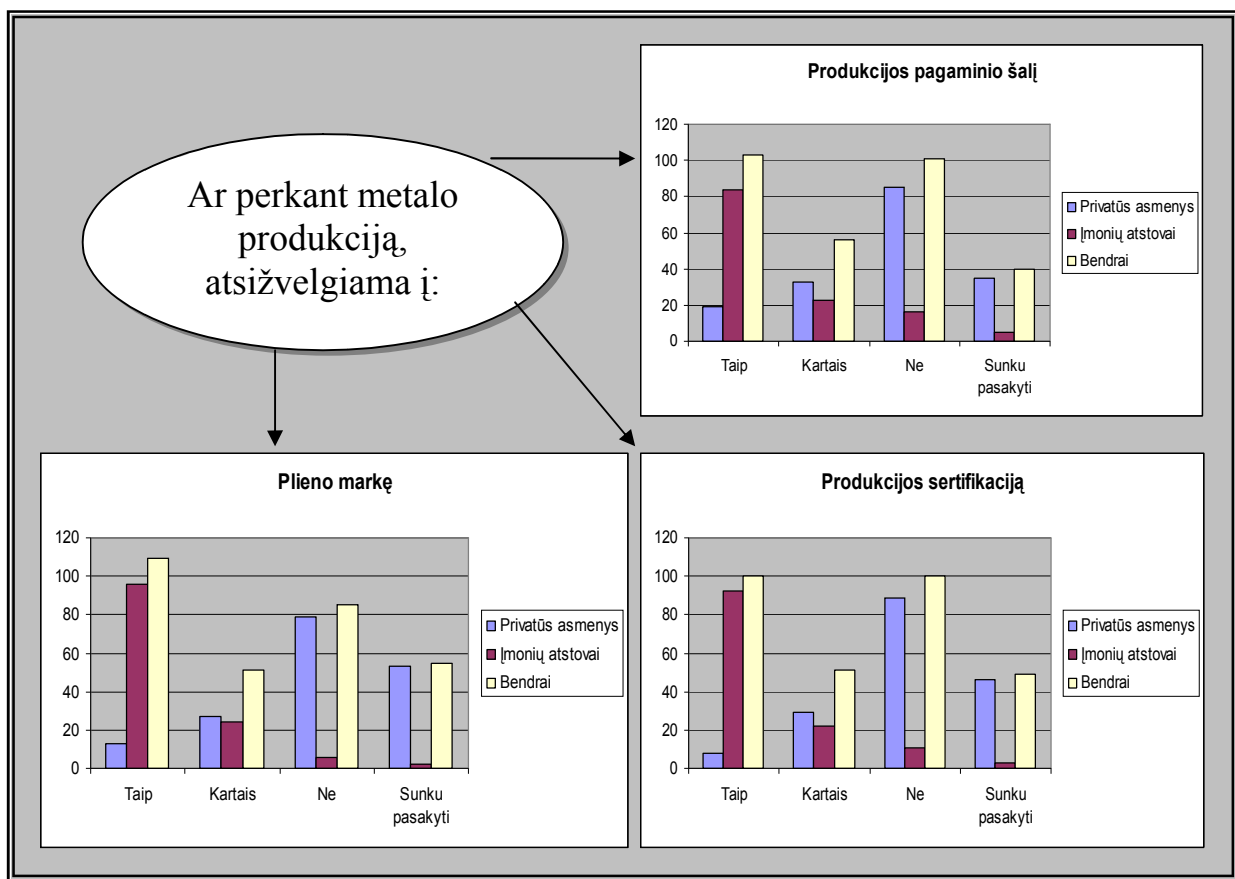
tuo tarpu kitų atsiliepimai, įmonės įvaizdis bei dislokacijos vieta vartotojui atrodo mažiausiai reikšmingi pasirenkant metalu prekiaujančią įmonę. Į kiekvieną pastarąjį veiksni atsižvelgia mažiau nei 40 % respondentų.

Taigi, svarbiausi veiksniai, lemiantys vartotojų (tiek įmonių atstovų tiek ir privačių asmenų) apsisprendimą, kurioje įmonėje pirkti metalo produkcijos yra kaina ir kokybė. Tačiau, atlikus gilesnę analizę paaiškėjo, kad, kai reikia rinktis iš kainos ir kokybės santykio, įmonės pirmenybę linkusios atiduoti kokybei - 36,7 % (kai tuo tarpu kainai tik 21,9 %), na o privatūs asmenys – kainai (35,5 % , o kokybei – 28,5 %) (24. pav.):



24 pav. Pasirinkimo tarp kainos ir kokybės alternatyvos

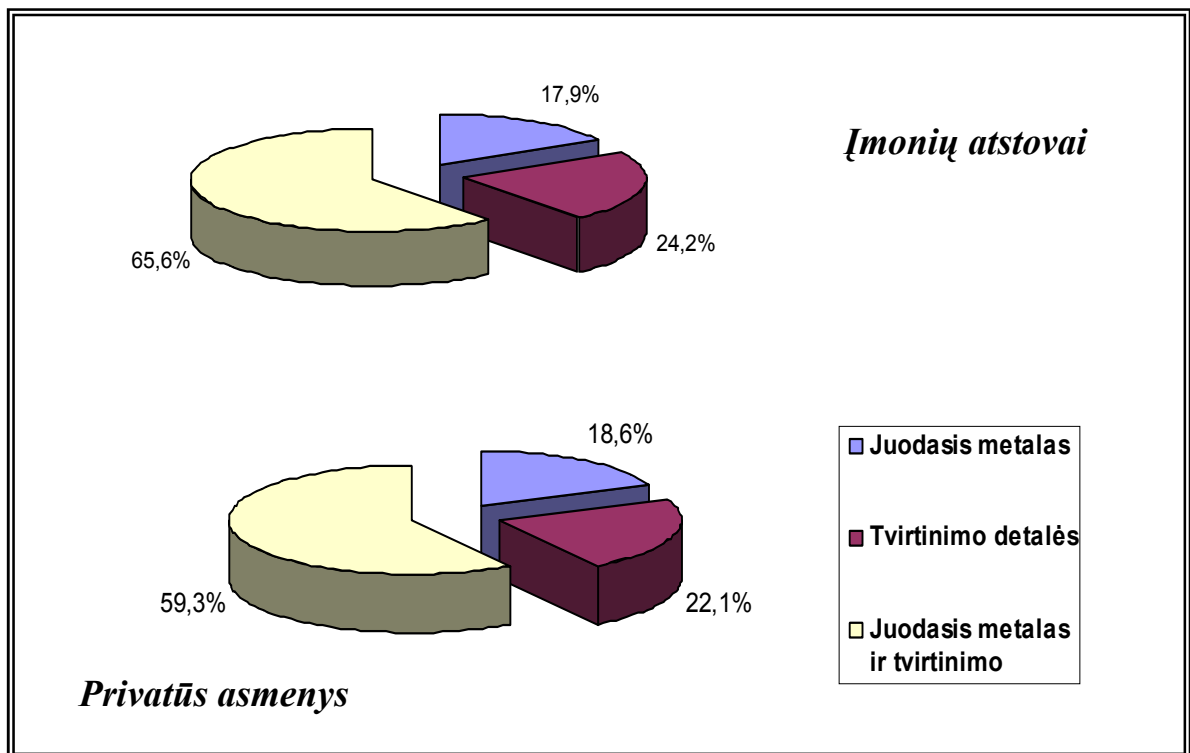
Vartotojų pasirinkimas iš kainos ir kokybės alternatyvų statistiškai reikšmingai susijęs su jų žiniomis apie metalo produkcijos kokybę lemiančius ypatumus. Tai įrodo kitas jiems pateiktas klausimas. Juo buvo išreikšta kokybės rodiklio bei kintamųjų, aprašančių metalo kokybę lemiančius faktorius, sąsajos. Metalo produkcijos kokybę apsprendžia tokie duomenys, kaip pagaminimo šalis (pvz., produkcija iš ES turi atitikti ES keliamus reikalavimus ir todėl yra kokybiškesnė, nei pvz. iš Ukrainos ar Rusijos), produkcijos sertifikavimas, plieno markė (nuo jos priklauso metalo kietumas/minkštumas). Respondentams buvo užduotas klausimas: *Ar perkant metalo produkciją, atsižvelgiate į a) produkcijos pagaminimo šalį; b) produkcijos sertifikavimą; c) plieno markę.* Visi trys kintamieji pateikti atskirais klausimais. Tyrimu nustatyta, kad didžioji dalis (87,5 %) privačių asmenų pažymėjo, jog beveik neatsižvelgia nė į vieną nurodytą kintamąjį (nepasirinko atsakymo „taip“ arba „kartais“), kai tuo tarpu net 70,8 % įmonių atstovų teigė, kad jiems tai svarbu renkant metalo produkciją (žr. 25 pav.):



25 pav. Metalo produkcijos kokybės reikšmė

Šią situaciją galima paaiškinti tuo, kad priimant pirkimo sprendimą įmonėje dalyvauja daugiau žmonių be to, sprendimo priėmėjai yra kompetentingesni.

Trečioje vietoje pagal svarbą (po kokybės ir kainos) įmonių atstovams ir privatiems asmenims buvo siūlomas asortimentas. Asortimento analizė (tiek UAB „Metalo prekyba“, tiek konkuruojančių įmonių) buvo atlikta 2.4. skyriuje. Kaip jau minėta, ir juodoju metalu ir sutvirtinimo detalėmis (artimi UAB „Metalo prekyba“ konkurentai) prekiauja UAB „BA prekyba“, AB „Lytagra“, UAB „Senukai“. Likusios įmonės (UAB „Emora“, UAB „Melesta“, UAB „Vakarų metalas“, UAB „Varžtų pasaulis“) prekiauja tik juodoju metalu arba tik tvirtinimo elementais (t.y., asortimento plotis mažesnis nei UAB „Metalo prekyba“). Taigi, siekta išsiaiškinti, ar vartotojai yra linkę įsigyti juodojo metalo produkcijos ir sutvirtinimo detalių vienoje įmonėje, ar dažniausiai domisi tik atskiromis asortimento linijomis.



26 pav. Planuojamos įsigyti metalo produkcijos rūšys

Analizuojant respondentų atsakymus (žr. 26 pav.) į šį klausimą paaiškėjo, kad daugiau nei pusė apklaustųjų (tiek įmonių atstovų, tiek privačių asmenų) ieško ne atskirų metalo produkcijos linijų, bet domisi ir juodoju metalu, ir sutvirtinimo elementais. Galimybė rasti visą reikiamą produkciją vienoje įmonėje yra tiesiogiai susijusi su vartotojų sugaištu laiku. Laiko svarbą galima įvertinti pagal respondentų atsakymus į klausimą, kiek renkantis metalo produkcija prekiaujančią įmonę jiems reikšmingas užsakymo vykdymo operatyvumas. 23 paveiksle pavaizduota, kad operatyvus užsakymų vykdymas užėmė ketvirtą vietą pagal svarbą (po kokybės, kainos ir asortimento), o įmonių atstovams jis buvo ypatingai svarbus: vos keliais procentiniais punktais atsilieka nuo pirmą vietą užėmusių kokybės ir kainos.

Tai, kad UAB „Metalų prekyba“ išsiskiria iš kitų įmonių užsakymų vykdymo operatyvumu, nustatyta 2.4.4. poskyryje, o rinkai siūlydama ir juodąjį metalą, ir sutvirtinimo elementus įgyja dar vieną pranašumą prieš tuos konkurentus, kurie prekiauja siauresne asortimento linija.

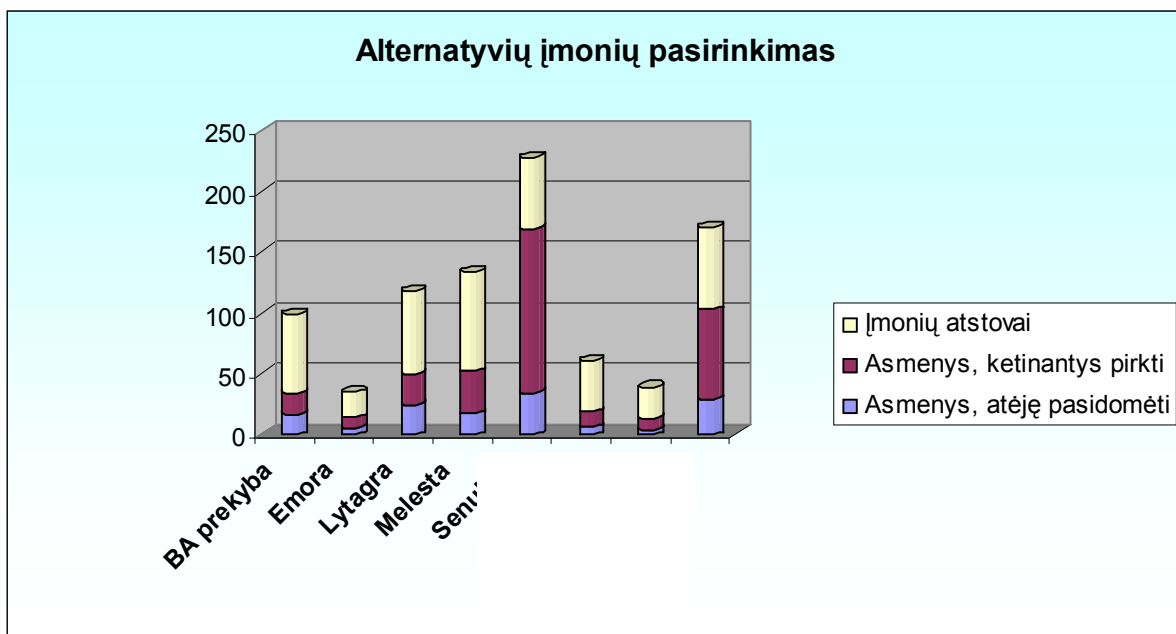
Atsiliepimai apie įmonę nei privatiems asmenims (užėmė trečią vietą nuo galo), nei ypatingai įmonių atstovams (užėmė antrą vietą nuo galo) nepasirodė reikšmingi (žr. 23 pav.), kai tuo tarpu į jau aptartą klausimą iš kur buvo sužinota apie įmonę pakankamai didelė dalis respondentų (19,8 % privačių asmenų ir 32,1 % įmonių atstovų) nurodė, kad rėmėsi rekomendacijomis. Tokią situaciją būtų galima komentuoti taip: ieškant metalo produkcija prekiaujančios įmonės, kitų rekomendacijos vartotojui yra reikšmingos, nes tai tik pirminis

problemos sprendimo etapas – informacijos paieška – dar neįpareigojantis pirkti. Tačiau respondentų paklausus, ar tai turi įtakos, jų apsisprendimui, kokioje įmonėje pirkti, galima numanyti, kad jie įvertino ir šio klausimo antoniminę reikšmę: *ar kitų neigiami atsiliepimai galėtų juos įtakoti nepirkti tam tikroje įmonėje*. Šioje situacijoje respondentas jau tarsi praėjęs problemos pažinimo, informacijos paieškų, alternatyvų įvertinimo ir pasirinkimo etapus, turi susidaręs savo nuomonę, todėl kitų atsiliepimai nebėra tokie svarbūs. Taigi, lemiamas momentas, siekiant pritraukti potencialius vartotojus, yra informacijos paieškos etapas, kai vartotojai dar nėra susidarę galutinės nuomonės ir yra itin jautrūs bet kokiai išgirstai informacijai apie įmonę. Šioje stadijoje, siekiant pritraukti naujų pirkėjų, ženkliai įtaką gali turėti ir įmonės reklama.

2.5.2.3. UAB „Metalo prekyba“ konkurentų analizė

Į pirkėjus, ketinančius pirkti metalo produkcijos, tikslinga žvelgti kaip į racionalius vartotojus, nes metalo produkcijai jie ketina išleisti sąlyginai didelę sumą (beveik 65 % apklaustų privačių asmenų daugiau nei 500 Lt ir tik 4,7 % apklaustų įmonių atstovų per metus metalo produkcijai išleidžia mažiau nei 3000 Lt). Todėl, kaip teigia Urbanskienė ir kt. (2000), jie praeina visus sprendimo priėmimo etapus, kur retai pasireiškia impulsyvumas (įspūdžių nuostata): problemos pažinimo; informacijos paieškos; alternatyvų įvertinimo ir pasirinkimo; pirkimo vietos pasirinkimo ir pirkimo bei įvertinimo po pirkimo.

Daugiausia dėmesio reikėtų skirti į alternatyvų įvertinimo ir pasirinkimo bei pirkimo vietos pasirinkimo etapus. Tyrimo rezultatų analizė leido nustatyti, kokiose įmonėse siekiant įsigyti metalo produkcijos, yra linkę lankytis vartotojai. Čia išryškėjo statistiškai reikšmingas skirtumas tarp įmonių atstovų ir privačių asmenų pasirinkimo (žr. 27 pav.).



27 pav. Kokias metalo produkcijos įmones linkę pasirinkti įmonių atstovai ir privatūs asmenys

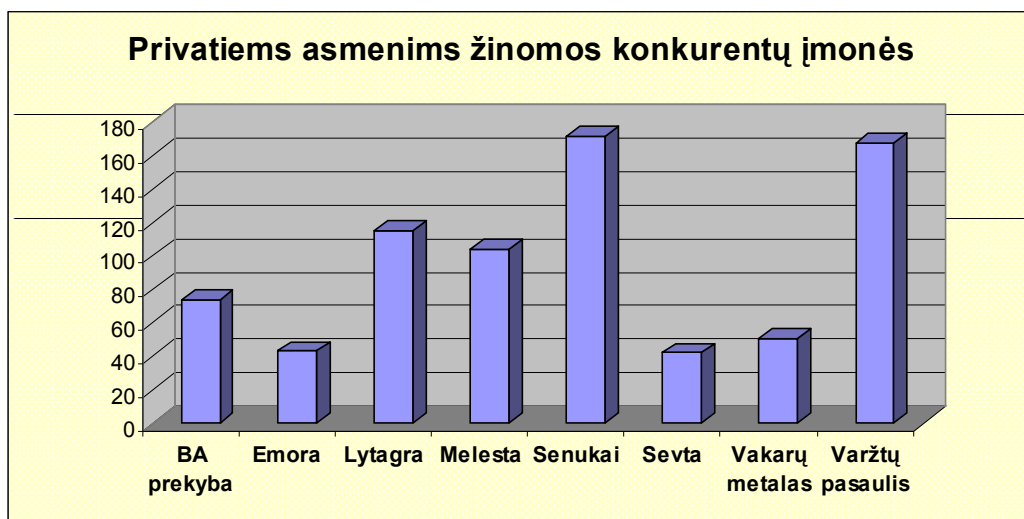
Geriausiai žinomos ir dažniausiai lankomos be UAB „Metalo prekyba“ yra šios įmonės: UAB „Senukai“, UAB „Varžtų pasaulis“, UAB „Melesta“, AB „Lytagra“, ir UAB „BA prekyba“.

Siekiant atlikti gilesnę analizę, visi apklaustieji buvo suskirstyti ne tik į įmonių atstovus ir privačius asmenis, bet papildomai išskirta dar viena grupė – asmenys, į UAB „Metalo prekyba“ atėję tik pasidomėti (kaip jau buvo minėta, didžioji jų dalis, beveik 40 %, buvo privatūs asmenys, o įmonių atstovai tesudarė 7 %).

Įmonių atstovai, teigiantys, kad metalo produkcijai išleidžia nuo 10 000 Lt ir daugiau, be UAB „Metalo prekyba“ lankosi „BA prekyboje“ (33,3 %), „Melestoje“ (31,3 %), bei „Lytagroje“ (22,9 %). Šios įmonės savo siūlomų asortimento platumu bei gilumu yra artimos UAB „Metalo prekyba“. Tai įrodo, kad pastarieji vartotojai yra gerai informuoti.

Privatūs asmenys pirmenybę teikė „Senukam“. Net 83,1 % teigė, kad dažniausiai dėl metalo produkcijos jie lankosi šioje įmonėje. Analizuojant detaliau, galima akcentuoti tai, kad daugeliui privačių asmenų, kurie planuoja metalo produkcijai išleisti iki 500 Lt, yra svarbi dislokacijos vieta: taip pasisakė net 76,8 % respondentų. Ši įmonė vienintelė Šiauliuose turi net tris filialus. Kita vertus, kaip jau buvo minėta, įmonės dislokacijos vieta, ypatingai tiems asmenims, kurie metalo produkcijai planuoja išleisti daugiau nei 500 Lt, yra visai nereikšminga. Antroje vietoje pagal lankomumą buvo UAB „Varžtų pasaulis“. Tai, kad šios įmonės ženkliai pirmauja prieš kitas, galima teigti, kad privatūs asmenys neturi pakankamai informacijos apie kitas konkuruojančias įmones ir yra linkę pasikliauti žinomais minėtų įmonių vardais.

Nustatytas įdomus faktas: vartotojai, prieš apsisprenddami, kurioje įmonėje įsigyti jiems reikiamos metalo produkcijos, yra linkę lankytis įvairiose konkuruojančiose įmonėse. Taip pasisakė net 53 % privačių asmenų. Tačiau, kai jų buvo prašoma nurodyti, kokios metalo produkcija prekiaujančios įmonės jiems yra žinomos, paaiškėjo, kad jų turima informacija dažnai apsiriboja „Senukais“ ir „Varžtų pasauliu“ (žr. 28 pav.):



28 pav. Privatiems asmenims žinomos konkurentų įmonės

UAB „Senukai“ bei UAB „Varžtų pasaulis“ pagal žinomumą itin išsiskiria iš kitų įmonių. Tai dar kartą įrodo, kad privatūs asmenys neturi pakankamai informacijos apie Šiauliuose juoduojų metalu prekiaujančias įmones. Kaip vieną iš priežasčių, tinkančią ir UAB „Metalų prekyba“, galima nurodyti reklamos stoką.

Esminio pasirinkimų skirtumo tarp privačių asmenų atsakymų ir tų, kurie atėjo tik pasidomėti, nebuvo aptikta. Pastarieji taip pat pirmoje vietoje išskyrė „Senukus“ ir „Varžtų pasaulį“ (žr. 27 pav.). Todėl išvadas apie šią respondentų grupę galima daryti tokias pat, kaip ir apie visus privačius asmenis.

Norint atskleisti pasirinkto diagnostinio konstrukto ypatumus, buvo siekta empiriškai nustatyti pasirinktų kintamųjų (kainos, kokybės, asortimento, aptarnavimo, dislokacijos vietos, nuolaidų, operatyvaus užsakymų vykdymo) svarbą vartotojui bei jų sąsajas su sprendimu, kioje įmonėje pirkti, priėmimu (žr. 11 priedą). Duomenų analizė leido nustatyti priežastis, kodėl yra atiduodama pirmenybė kitoms juoduojų metalu ar tvirtinimo detalėmis prekiaujančioms įmonėms ir kaip vertinama UAB „Metalų prekyba“ po apsilankymo joje.

Apibendrinus duomenis išryškėjo sritys, kuriose UAB „Metalų prekyba“ lenkia kitos metalo produkcija prekiaujančios įmonės (žr. 6 lentelę):

Konkuruojančių įmonių pranašumai (remiantis vartotojų apklausos duomenimis)

	Pranašumai	Įmonių atstovai	Privatūs asmenys
UAB „Senukai“	Asortimentas	-	+
	Dislokacijos vieta	+	+
AB „Lytagra“	Dislokacijos vieta	+	-
UAB „Varžtų pasaulis“	Asortimentas	+	+
UAB „BA prekyba“	Dislokacijos vieta	+	-
UAB „Melesta“	Dislokacijos vieta	+	+
UAB „Sevta“	Dislokacijos vieta	+	-

Pagal pateiktus duomenis, išryškėja pagrindinis statistiškai reikšmingas veiksnys – dislokacijos vieta. Respondentai nurodė, kad net penkios konkurentų įmonės (UAB „Senukai“, UAB „BA prekyba“, AB „Lytagra“, UAB „Melesta“, UAB „Sevta“) randasi patogesnėje Šiaulių miesto vietoje nei yra UAB „Metalų prekyba“. Neabejotina, kad įmonės, esančios netoli Šiaulių miesto centrinės dalies, prie pagrindinių miesto gatvių (pvz., Tilžės, Pramonės ir pan.) ar ten, kur koncentruojasi daugiau panašia veikla užsiimančių įmonių yra lengviau pastebimos ir patogiau prieinamos. Tačiau, kaip paaiškėjo iš tyrimo, šis faktorius – patogi dislokacijos vieta – yra svarbus tik individualiam vartotojui, o analizuojant detaliau, dažniausiai tik tam, kuris ruošiasi metalo produkcijai išleisti mažesnę nei 500 Lt sumą. Perkantiems už didesnę sumą, įmonės dislokacijos vietos svarba atitinkamai mažėja. Be to, ji nereikšminga didžiajai daliai įmonių atstovų.

UAB „Senukai“ bei UAB „Varžtų pasaulis“ pirmauja ir asortimento srityje. Verta atkreipti dėmesį į tai, kad UAB „Senukai“ platų asortimentą nurodė daugiausia individualūs vartotojai (87,2 %). Todėl galima daryti prielaidą, kad privatūs asmenys, vertindami šį kriterijų, norėjo akcentuoti ne vien juodojo metalo bei sutvirtinimo elementų gausą, bet ir ten siūlomas statybos, remonto, buitės ir kitas plataus vartojimo prekes. Kita vertus, kaip paaiškėjo iš tyrimo, privatūs asmenys nėra gerai informuoti apie kitas konkurentų įmones (išskyrus UAB „Senukai“ bei UAB „Varžtų pasaulis“), todėl negali įvertinti jose siūlomo asortimento. Kadangi metalo sandėlių UAB „Senukai“ Šiauliuose neturi, todėl negali pasiūlyti tokio gilaus juodojo metalo asortimento kaip UAB „Metalų prekyba“. Su tuo sutinka ir įmonių atstovai, kurie šiuo klausimu palankiau įvertino UAB „Metalų prekyba“ siūlomą asortimentą.

UAB „Varžtų pasaulis“ neabejotinai pasižymi asortimento gilumu (apie tai galima spręsti ir iš pavadinimo), tačiau ši įmonė neprekiauja juodoju metalu. Svarbu ir tai, kad „Varžtų pasaulyje“ daugelio gaminių kaina aukštesnė (o tai vienas iš svarbiausių faktorių, renkantis, kokioje įmonėje pirkti), todėl ir apklausos duomenimis, žemą kainą šioje įmonėje nurodė tik 15 % respondentų.

Kainą vartotojai išskyrė kaip vieną svarbiausių veiksnių, pasirenkant kokioje įmonėje pirkti metalo produkciją. Šioje srityje UAB „Metalo prekyba“ užima pirmaujančią poziciją, nes su teiginiu, kad šioje įmonėje žema metalo gaminių kaina sutiko daugiausiai respondentų (195). Kitose konkuruojančiose įmonėse žemą metalo produkcijos kainą nurodė žymiai mažesnė apklaustų vartotojų dalis: UAB „BA prekyba“ - 74, UAB „Senukai“ - 62 bei AB „Lytagra“ - 47.

Pagal kitus tirtus veiksnius – aptarnavimo kokybę, pristatymas į pageidaujamą vietą, taikomą nuolaidų sistemą, operatyvų užsakymų vykdymą – remiantis vartotojų nuomone, UAB „Metalo prekyba“ užima pirmaujančias pozicijas. Pagal 23 paveiksle pateiktus duomenis, užsakymo vykdymo operatyvumas yra vienas svarbiausių veiksnių, renkantis, kokioje įmonėje įsigyti metalo produkcijos, ir užima ketvirtą vietą pagal svarbą (po kokybės, kainos ir asortimento) tarp privačių asmenų, o remiantis įmonių atstovų nuomone, dalinasi antra vieta su asortimentu ir vos keliais balais atsilieka nuo pirmą vietą užėmusių kokybės ir kainos. Palankaus UAB „Metalo prekyba“ įvertinimo šiuo atžvilgiu buvo galima tikėtis: beveik visų konkurentų įmonių pagrindiniai sandėliai yra kituose Lietuvos miestuose, tai reikalauja papildomo laiko, pristatant klientui užsakymą. Be to, UAB „Metalo prekyba“ Šiauliuose turi daugiausiai krovinių automobilių (12), skirtų užsakymų pristatymui į klientui pageidaujamą vietą (kitos įmonės turi po vieną, o neretai nuomojasi). Visgi čia galima išvelgti tam tikrą skirtumą tarp privačių asmenų ir įmonių atstovų nuomonių: įmonių atstovai palankiai įvertino UAB „Metalo prekyba“, nes yra gerai informuoti (konkuruojančiose įmonėse teko lankytis 66,89 % apklaustųjų), o privatūs asmenys – todėl, kad nėra susipažinę su kitų įmonių veikla (konkuruojančias įmones, be UAB „Senukai“ ir UAB „Varžtų pasaulis“, aplankė tik 30,1 % respondentų).

Įvertinus nagrinėtus veiksnius (kainą, asortimentą, aptarnavimą, papildomas paslaugas ir t.t.) bei atsižvelgus į tai, kad UAB „Metalo prekyba“ aptarnaujantis personalas supažindins su produkcijos kokybės ypatybėmis ir suteiks vartotojui visą reikiamą informaciją, galima tikėtis, kad pirkėjai, atėję tik pasidomėti, priims sprendimą metalo produkcijos įsigyti būtent šioje įmonėje.

IŠVADOS

- Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateikiamas konkurencijos sąvokas, galima teigti, kad konkurencija ir konkurencingumas išreiškia tam tikros veiklos dviejų ir daugiau subjektų tarpusavio santykį, kur kiekvienas siekia nugalėti kitą sąveikaujančią pusę.

Atliekant įmonės konkurencingumo tyrimą, mokslininkai siūlo tirti tiek vidinę, tiek išorinę (artimąją ir tolimąją) aplinkas. Visgi, išanalizavus mokslinę literatūrą, pastebėta, kad dauguma mokslininkų remiasi Porter penkių konkurencinių jėgų modeliu. Tai yra metodologinis pagrindas nagrinėjant konkurencinę aplinką ir konkurencines strategijas, kuris išsiskiria savo universalumu ir pritaikymo galimybėmis. Taigi, atsižvelgus į Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbuose nagrinėjamus įmonės konkurencingumą įtakojančius veiksnius, didžiausią dėmesį reikėtų skirti konkurentų, vartotojų, produkcijos bei tiekėjų analizei.

Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad, norint nustatyti įmonės išskirtines kompetencijas, visų svarbiausia atsižvelgti į vartotojų požiūrį. Tik gerai pažinus vartotoją, jo norus bei reikalavimus, galima tikėtis, kad jis priims sprendimą įsigyti reikiamos produkcijos konkrečioje įmonėje. Taigi, vartotojų nuomonių tyrimas yra pagrindinis ir svarbiausias veiksnys, atliekant konkurencingumo analizę.

- Išanalizavus metalo pramonės ypatumus Lietuvoje, pastebėta, kad per pastaruosius penkerius metus ši pramonės šaka sparčiai plėtojosi (per 2007 m. gautos pajamos už parduotą produkciją net 40 proc. viršijo atitinkamą 2006 m. rodiklį). Gaminių paklausos didėjimas šalyje didele dalimi nulemtas statybų plėtros. Nors išaugusios pagrindinių statybinių medžiagų kainos turėjo įtakos gyvenamųjų namų statybos apimčių sumažėjimui, tačiau šio tipo darbai sudaro tik penktadalį visų šalies statybų. Galima teigti, kad Lietuvos statybos rinka 2008-aisiais plėtosis panašiais tempais kaip praėjusiais metais. Atitinkamai ir metalo gaminių paklausa neturėtų sumažėti.

- UAB „Metalų prekyba“ prekiauja juoduoju metalu bei tvirtinimo elementais, panašia veikla Šiaulių mieste užsiima dar 8 konkuruojančios įmonės. Remiantis šių įmonių užimamomis santykinėmis rinkos dalimis (pagal 2006 m. pardavimų apimtį Šiaulių mieste), rinkos lyderiu nustatyta UAB „Senukai“ (19,9 %). Įvertinus tai, kad „Senukų“ prekių asortimentas yra itin gausus ir apima žymiai platesnį prekių spektrą nei tik metalo gaminius, rinkos lyderiu būtų galima išskirti UAB „Metalų prekyba“ (16,9 %), kuri atsilieka nuo „Senukų“ tik 3 p.p. Kiti stiprūs konkurentai būtų AB „Lytagra“ ir UAB „Melesta“. Taigi, norėdama išlikti rinkos lydere, UAB „Metalų prekyba“ turi nuolatos stebėti ir analizuoti šių įmonių veiklą.

Privatūs asmenys dažniausiai lankosi UAB „Senukai“ bei UAB „Varžtų pasaulis“. Viena iš priežasčių – tai geriausiai vartotojams žinomos įmonės (jas paminėjo beveik 100 % respondentų), kai tuo tarpu apie kitas konkuruojančias įmones žinojo tik apie 40 % apklaustųjų.

Tai įrodo, kad privatus asmenys neturi pakankamai informacijos apie juodąjį metalą Šiaulių miesto rinkai siūlančias įmones, nors, prieš priimdami sprendimą pirkti, būtų linkę apsilankyti daugelyje jų (taip pasisakė net 63 % apklaustųjų). Galima teigti, kad tiek UAB „Metalų prekyba“, tiek kitos konkuruojančios įmonės skiria per mažai dėmesio reklamai.

Įmonių atstovai, ypač tie, kurie metalo produkcijai per metus išleidžia daugiau nei 50 000 Lt, be UAB „Metalų prekyba“ lankosi „BA prekyboje“ (33,3 %), „Melestoje“ (31,3 %), bei „Lytagroje“ (22,9 %), nors žino ir apie UAB „Senukai“ bei UAB „Varžtų pasaulis“ veiklą. Įmonių atstovų lankomos įmonės savo siūlomu asortimento platumu bei gilumu yra artimos UAB „Metalų prekyba“. Pagal tai galima teigti, kad ši vartotojų grupė yra gerai informuota.

- Atlikus vartotojų apklausą nustatyta, kad svarbiausi veiksniai, įtakojantys įmonės pasirinkimą, buvo *kokybė, kaina ir siūlomas prekių asortimentas*. Be to, nedaug nuo jų atsiliko ir *užsakymų vykdymo operatyvumas*. Įmonės įvaizdis, rekomendacijos bei dislokacijos vieta vartotojui pasirodė mažiau reikšmingi.

Remiantis tyrimo duomenimis, nustatyti kitų konkuruojančių įmonių privalumai:

- UAB „Senukai“ - platesnis asortimentas bei patogesnė dislokacijos vieta.

Tai, kad UAB „Senukai“ lenkia UAB „Metalų prekyba“ prekių asortimento srityje, galima daryti prielaidą, kad vartotojai, vertindami šį kriterijų, norėjo akcentuoti ne vien juodojo metalo bei sutvirtinimo elementų gausą, bet ir ten siūlomas statybos, remonto, buities ir kitas plataus vartojimo prekes. Todėl ši išskirtinė „Senukų“ kompetencija nėra labai reikšminga UAB „Metalų prekyba“.

- UAB „Varžtų pasaulis“ – platesnis asortimentas.

Ši įmonė neabejotinai pasižymi asortimento gilumu, tačiau čia neprekiuojama juodoju metalu. Be to, „Varžtų pasaulyje“ daugelio gaminių kaina aukštesnė (tai vienas iš svarbiausių faktorių pasirenkant įmonę). Tai patvirtino ir apklausos duomenys: žemą kainą šioje įmonėje nurodė tik 15 % respondentų. Todėl UAB „Varžtų pasaulis“, nors ir palankiai vartotojų įvertinta dėl siūlomo asortimento, nėra stiprus konkurentas UAB „Metalų prekyba“.

- AB „Lytagra“, UAB „BA prekyba“, UAB „Melesta“ ir UAB „Sevta“ – patogesnė dislokacijos vieta.

Šis veiksnys yra svarbus tik individualiam vartotojui, dažniausiai tam, kuris ruošiasi metalo produkcijai išleisti mažesnę nei 500 Lt sumą. Perkantiems už didesnę sumą, įmonės dislokacijos vietos svarba atitinkamai mažėja. Be to, ji nereikšminga didžiajai daliai įmonių atstovų.

UAB „Metalų prekyba“ prieš konkurentus pirmuoja pagal vieną svarbiausių vartotojų nurodytų veiksnių – *kainą*. Pagal kitus tirtus veiksnius – aptarnavimo kokybę, pristatymą į

pageidaujama vietą, taikomą nuolaidų sistemą, operatyvų užsakymų vykdymą – UAB „Metalo prekyba“ taip pat užėmė pirmaujančias pozicijas.

Viena stipriausia UAB „Metalo prekyba“ išskirtinė kompetencija – *operatyvus užsakymų vykdymas*: ji nustatyta ne tik remiantis vartotojų apklausa, bet ir atlikus konkuruojančių įmonių privalumų ir trūkumų analizę, kur paaiškėjo, kad beveik visų konkurentų pagrindiniai sandėliai yra kituose Lietuvos miestuose (tai reikalauja papildomo laiko, vykdant klientų užsakymą), be to, UAB „Metalo prekyba“ Šiauliuose turi daugiausiai krovinių automobilių (12), skirtų užsakymų pristatymui į klientui pageidaujama vietą (kitos įmonės turi po vieną, o neretai nuomojasi).

Didžioji UAB „Metalo prekyba“ konkurentų dalis prekiauja tik juoduoju metalu arba tik tvirtinimo elementais. Atlikus respondentų nuomonių analizę šiuo klausimu, paaiškėjo, kad daugiau nei pusė apklaustųjų ieško ne atskirų metalo produkcijos linijų, bet domisi ir juoduoju metalu, ir sutvirtinimo elementais. Taigi, UAB „Metalo prekyba“ rinkai siūlydama ir juodąjį metalą, ir sutvirtinimo elementus įgyja dar vieną pranašumą prieš konkurentus.

Išlaikyti esamą poziciją rinkoje bei sustiprinti konkurencinį pranašumą UAB „Metalo prekyba“ galėtų suaktyvinti reklamą: privatūs asmenys dažniausiai lankosi gerai žinomose įmonėse (UAB „Senukai“, UAB „Varžtų pasaulis“) todėl, kad apie kitas neturi pakankamai informacijos. Be to, itin svarbu sekti ir nuolat atnaujinti internete esančią medžiagą, nes šiuo informacijos šaltiniu vartotojai naudojasi ir rinkdamiesi įmonę (22,3 %), ir ieškodami reikiamos produkcijos (43,3 %).

REKOMENDACIJOS

- Įmonės dislokacijos vieta yra svarbi tiems asmenims, kurie metalo produkcijai ketina išleisti nedidelę pinigų sumą (iki 500 Lt). Remiantis iš anketų gautais duomenimis, jie sudaro tik 20,6 % visų įmonės lankytojų. Kadangi UAB „Metalo prekyba“ orientuota ir į mažmenininkus, tai, *norint pritraukti daugiau privačių asmenų, galima pasvarstyti galimybę apie įmonės filialo atidarymą kitoje miesto dalyje*. Kadangi privatiems asmenims metalo produkcija dažniausiai reikalinga remonto darbams (38,9 %) ir statyboms (28,5 %), tai, norint pirkėjui sudaryti sąlygas įsigyti visą reikiamą produkciją vienoje vietoje, būtų *tikslinga filialą atidaryti netoli kitų įmonių, prekiaujančių statybos ir interjero apdailos medžiagomis*.

- Didžioji vartotojų dalis apie UAB „Metalo prekyba“ sužinojo iš reklamos, todėl *tikslinga padidinti reklamos apimtį arba pasinaudoti kitomis reklamos rūšimis* (spausdintos, transliacinės, specialiosios ir pan. reklamos nešikliais), nes šiuo metu yra naudojama tik lauko reklama. Reklamoje neabejotinai turėtų atsispindėti tos savybės, dėl kurių jau esami nuolatinai UAB „Metalo prekyba“ pirkėjai renkasi šią įmonę: kaina, kokybė, asortimentas.

- *Įmonei tikslinga nuolat kelti darbuotojų kvalifikaciją*. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog kokybė vartotojams yra vienas svarbiausių veiksnių, tačiau, pirkdami metalo produkciją jie retai domisi metalo kokybę įtakojančiais veiksniais (produkcijos sertifikavimu, pagaminimo šalimi, plieno marke). Kad netektų nusivilti įsigytu gaminiu, pirkėjui turi būti suteikta aiški ir išsami informacija.

- Siekiant vartotojui pasiūlyti aukštos kokybės produkcijos, įmonė *turėtų įvertinti galimybę uždengti atvirą sandėlį*, nes metalo produkcija sandėliuojama po atviru dangumi pasidengia rūdimis ir tokiu būdu nukenčia jos kokybė.

- Tyrimo metu nustatyta, kad 22,3 % apklaustųjų apie UAB „Metalo prekyba“ sužinojo iš internete rastos informacijos, o net 43,3 % respondentų ieškodami reikiamos produkcijos apžvelgia įmonių internetinius puslapius. Todėl, *norint išsiskirti iš kitų konkuruojančių įmonių savo internetiniame puslapyje pateiktu produkcijos asortimento gilumu ir (ar) platumu, vartotojui pasiūlyti naujoves ar išskirtines paslaugas, itin svarbu sekti ir analizuoti, ką tokiu būdu siūlo konkurentai bei nuolat atnaujinti informaciją internete*. Įmonei būtų tikslinga turėti šiuo klausimu atsakingą darbuotoją.

Literatūros sąrašas

1. Abramavičius, Š. (2001). ISO 9000 serijos standartų bei visuotinės kokybės vadybos santykio problema ir konkurencinis pranašumas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20, p. 11 – 23.
2. Алавердов, А. Р., Балабанов, И.Т., Бесфамильная, Е. (1996). *Портфель конкуренции и управления финансами*. Москва.
3. Anuškevičiūtė, I. (2004). Lietuva Europos Sąjungoje – konkurencingumo aspektas. *Tiltai*, 3, p. 73 – 92.
4. Auškalnytė, R., Ginevičius, R. (2001). Konkurencinio pranašumo įvertinimas priimant strateginius sprendimus. *Inžinerinė ekonomika*, 2 (22), p. 66 – 71.
5. Bagdonienė, L., Sližienė, G. (2002). Ryšių marketingas - šiuolaikinės paslaugų organizacijos naujoji veiklos filosofija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 23.
6. Bakanauskas, A. (2006). *Vartotojų elgsena*. Kaunas.
7. Banytė, J., Jakštaitė, K., Gatautis, R. (2004). Porter's Five Forces Model application for Klaipėda Port Competitiveness Analysis. *Inžinerinė ekonomika*, 3 (38), p. 78 – 85.
8. Barzdenytė, B. (2000). Kainodara ir konkurencija. *Lietuvos ūkio konkurencingumas*. Konferencijos pranešimai [Vilnius, 2001 m. lapkričio 23d.], p. 15 – 24.
9. Bosas, A. (2002). *Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas*. Klaipėda.
10. Бронникова, Т. С., Чернявский, А. Г. (1999) *Маркетинг*. Таганрог.
11. Cole, G. A. (1994). *Strategic Management*. Theory and practice. London.
12. Country risk poll: 1 to 100. (2007, September). *Euromoney* [žiūrėta 2008-03-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.euromoney.com/Article/1424641/Country-risk-poll-1-to-100.html>>.
13. Čepinskis, J., Žirgūtis, V. (2001). Integruotos aplinkonaudos vadybos įtaka įmonės konkurencingumui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20, 67 – 79.
14. Dagtė, I., Bivainienė, L. (2004). Žiniasklaida kaip nevienareikšmė konkurencinės erdvės dalyvė: Šiaulių regiono atvejo studijos išėties pozicijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, p. 64 – 69.
15. Didžiausios Lietuvos bendrovės pagal 2006 m. pardavimo pajamas. (2007). *Verslo žinios*, 7, p. 66 – 103.
16. Didžiausios Šiaulių miesto įmonės pagal pardavimų apimtį. (2007). [žiūrėta 2008-02-27]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/ekonomika/ekonomine_apzvalga.php>.
17. Dikčius, V. (2004). *Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą poveikio Lietuvos pramonės įmonėms studija*. Vilnius.

18. Europos bendrijų komisija, Komisijos komunikatas tarybai, Europos parlamentui, ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui (2006). Briuselis [žiūrėta 2007-05-12]. Prieiga per internetą:
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/lt/com/2006/com2006_0567lt01.pdf>.
19. Гельвановский, М., Жуковская, В., Трофимова, И. (1998). Конкуренентоспособность в микро-, мезо- и макроуравневом измерениях. *Российский экономический журнал*, 3, p. 67 – 77.
20. Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivickas, E., Merkevičius, J. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius.
21. Gronskas, V. (2004). Competition in Mixed Economy: Structure and Functioning. *Inžinerinė ekonomika*, 5 (40), p. 42 – 48.
22. Jančiauskas, B. (2001). Gaminių konkurentabilumo didinimo būtinybė ir galimybės šiuolaikinėse įmonėse. *Verslas, vadyba ir studijos*, p. 250 – 254.
23. Johnson, G., Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy*. London.
24. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas.
25. Jucevičius, R., Jucevičius, G., Kriaučionienė, M., Šajeva, S. (2006). Lietuvos ekonomikos augimo ir konkurencingumo šaltinių (veiksnių) kompleksinė studija [žiūrėta 2008-03-19]. Prieiga per internetą:
<http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/Kompleksine%20studija-2006_03_09galutine.doc>
26. Juozaitienė, L. (2002). Regionų konkurencingumo veiksnių analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 22, p. 43 – 51.
27. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
28. Kielytė, J. (2000). Teoriniai konkurencingumo pagrindai ir empirinė Pabaltijo šalių prekybos sektoriaus analizė. *Ekonomika ir vadyba*, 2, p. 64-68.
29. Кормнов, Ю. (1997). Ориентация экономики на конкурентоспособность. *Экономист*, 1, p. 38 – 48.
30. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas.
31. Kriaučionienė, M., Urbanskienė, R., Vaitkienė, R. (2005). *Marketingo valdymas : mokomoji knyga*. Kaunas.
32. Leitonienė, Š. (1997). Konkurencijos samprata ir svarba. *Ekonomika ir vadyba: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*, p. 148 – 151.
33. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas.
34. Maksvytienė, I. (2002). Ekonominis konkurencingumas: metodologinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20, p. 127 – 135.

35. Marčinskas, A., Diskienė, D. (2001). Įmonės konkurencingumo vadybinis aspektas. *Lietuvos ūkio konkurencingumas*. Konferencijos pranešimai [Vilnius, 2001 m. lapkričio 23d.], p. 112 – 118.
36. Markevičiūtė, G. (2007). *Šiuolaikinio vartotojo portretas* [žiūrėta 2008-04-07]. Prieiga per internetą: <http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1070&new_id=1143>
37. Martin, L., Westgren, R. (1991). Agribusiness Competitiveness Across National Boundaries. *American Journal of Agricultural Economics*, 73, p. 1456-1464
38. McNamara, C. *Competitive Analysis* [žiūrėta 2008-03-06]. Prieiga per internetą: <http://www.tutor2u.net/business/strategy/competitor_analysis.htm>.
39. Melnikas, B. (2001). Konkurencija transformacijų sąlygomis: Rytų ir Vidurio Europa ir tarptautinė integracija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 19, p. 51 – 64.
40. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000). *Inovacijos: verslas, vadyba, konsultavimas*. Vilnius.
41. Minkevičienė, N., Minkevičius, J. (2001). Lietuvos konkurencingumas integracijos į Europos Sąjungą požiūriu. *Lietuvos ūkio konkurencingumas*. Konferencijos pranešimai [Vilnius, 2001 m. lapkričio 23d.], p. 124 – 128.
42. Mockus, S. (2003). *Competitive Analysis: Do You Really Know What The Competition Is Doing?* *Journal of Business Strategy*, 1, p. 24-27.
43. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas.
44. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius.
45. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius.
46. Palubinskas, G.T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas.
47. Pass, C., Lowes, B., Davies, L. (1994). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius.
48. Pearson, G. (1990). *Strategic Thinking*. New Jersey.
49. Porter, M. E. (1998). *On Competition*. Boston.
50. Randomanskaitė, A., Banytė, J. (2003). Šalies konkurencingumo koncepcijos esmė ir pagrindinės nuostatos. *Inžinerinė ekonomika*, 1(32), p. 61 – 68.
51. Rutkauskas, V. (2006). *Konkurencingo verslo projektavimas*. Vilnius.
52. Sean, R. (2006). *The Economics of Organizations and Strategy*. London.
53. Skirkevičius, D. (2008). *Žiurkė metus pradėjo kiaulyste* [žiūrėta 2008-01-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.sekunde.lt/content.php?p=read&tid=46144>>.
54. Slater, S.F., Narver, J.C. (2004). Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation -Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58 (1), p. 46-55.
55. Snieška, V., Šliburytė, L. (2000). Konkurencijos tyrimas ir konkurencingumo valdymo informacinio aprūpinimo sistema. *Inžinerinė ekonomika*, 2 (17), p. 43 – 47.

56. Stoner, A.F.J., Freeman, R.E., Gilbert, Jr., D.R. (1999). *Vadyba*. Kaunas.
57. Stevens, R.E., Sherwood, P. K., Dunn, P. (2006). *Market: opportunity analysis*. Philadelphia.
58. Stancikas, E.R. (2003). *Konkurencingo produkto kūrimas*. Kaunas.
59. Sūdžius, V. (2001). Produkto konkurencingumo vertinimo ir stiprinimo aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 19, p. 137 – 149.
60. Šliburytė, L. (2000). *Ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimas*. Kaunas.
61. Titarenko, V., Rudzkis, R., Rojaka, J., Genytė, I. (2007). *Lietuvos ekonomikos perspektyvos 2007*. Vilnius.
62. Urbanskienė, R., Clotey, B., Jakštys, J. (2000). *Vartotojų elgsena*. Kaunas.
63. Urbonavičius, S. (2001). Verslo konsultacijų naudojimas didinti įmonių konkurencingumą. *Lietuvos ūkio konkurencingumas*. Konferencijos pranešimai [Vilnius, 2001 m. lapkričio 23d.], p. 161 – 168.
64. Urbonavičius, S., Brock, G., Ivanauskas, R. (2006). Parduotuvių tinklų konkurencija mažos, tačiau sparčiai besiplėtojančios ekonomikos sąlygomis. *Ekonomika*, 73.
65. Vabalas, E. (2001). Konkurencingumas, jo lygiai ir apibūdinimas. *Lietuvos ūkio konkurencingumas*. Konferencijos pranešimai [Vilnius, 2001 m. lapkričio 23d.], p. 169 – 174.
66. Vaitkevičiūtė, V. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius.
67. Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginis valdymas*. Kaunas.
68. Vesialka, A. (2001) Lietuvos padėties įvertinimas pagal pasaulio valstybių konkurencingumo reitingą. *Lietuvos ūkio konkurencingumas*. Konferencijos pranešimai [Vilnius, 2001 m. lapkričio 23d.], p. 201 – 204.
69. Жаров, А. И., Изосимова, Н. Н. (1996). *Стратегия и тактика маркетинга*. Москва.
70. Žukauskas, P. (2006). *Kompanijų veiklos internacionalizacija*. Kaunas.
71. Ward, S. *Writing The Business Plan* [žiūrėta 2008-03-04]. Prieiga per internetą: <http://sbinfocanada.about.com/cs/businessplans/a/bizplancompanal.htm>.

PRIEDAI

1 priedas

Šalių konkurencingumo rodikliai (Euromoney, 2007)

Country risk poll: 1 to 100

			Overall score	Political risk	Economic performance	Debt indicators	Debt in default or rescheduled	Credit ratings	Access to bank finance	Access to short-term finance	Access to capital markets	Forbes
Sept '07	Mar '07		100	25	25	10	10	10	5	5	5	5
1	1	Luxembourg	99.50	25.00	24.71	10.00	10.00	10.00	5.00	5.00	5.00	4.00
2	3	Norway	99.61	24.64	25.00	10.00	10.00	10.00	5.00	5.00	5.00	4.88
3	2	Switzerland	99.01	24.82	24.51	10.00	10.00	10.00	5.00	5.00	5.00	4.88
4	5	Denmark	95.70	24.47	25.04	10.00	10.00	10.00	5.00	5.00	5.00	4.72
5	6	Sweden	94.92	24.68	20.37	10.00	10.00	10.00	5.00	5.00	5.00	4.88
8	9	Ireland	94.85	24.50	20.47	10.00	10.00	10.00	5.00	5.00	5.00	4.88
7	4	United States	94.51	23.48	21.08	10.00	10.00	10.00	5.00	5.00	5.00	5.00
8	8	Netherlands	94.39	24.09	18.91	10.00	10.00	10.00	5.00	5.00	5.00	4.88
9	7	Iceland	94.11	24.00	19.55	10.00	10.00	10.00	5.00	5.00	5.00	4.00
10	10	Austria	93.33	24.20	19.24	10.00	10.00	10.00	5.00	5.00	5.00	4.00
11	11	United Kingdom	93.10	24.04	19.27	10.00	10.00	10.00	5.00	5.00	5.00	4.00
12	12	Canada	92.50	24.24	19.64	10.00	10.00	10.00	5.00	5.00	5.00	4.73
13	13	Germany	92.37	24.23	18.25	10.00	10.00	10.00	5.00	5.00	5.00	4.88
14	18	Iceland	92.15	23.23	21.01	10.00	10.00	8.33	5.00	5.00	5.00	4.47
15	17	Australia	91.00	24.00	17.93	10.00	10.00	9.79	5.00	5.00	5.00	4.00
16	14	Belgium	91.88	23.66	18.98	10.00	10.00	9.38	5.00	5.00	5.00	4.88
17	15	France	91.75	23.84	18.01	10.00	10.00	10.00	5.00	5.00	5.00	4.88
18	18	Japan	89.84	23.44	18.94	10.00	10.00	8.56	5.00	5.00	4.88	3.68
19	20	New Zealand	88.67	24.05	16.15	10.00	10.00	3.58	5.00	5.00	5.00	4.88
20	21	Singapore	88.03	23.22	16.75	10.00	10.00	10.00	5.00	5.00	4.33	4.73
21	19	Spain	88.92	22.96	16.03	10.00	10.00	10.00	5.00	5.00	5.00	4.88
22	23	Italy	85.97	22.23	16.35	10.00	10.00	8.13	5.00	5.00	5.00	4.27
23	24	Portugal	84.30	22.40	13.30	10.00	10.00	0.54	5.00	5.00	5.00	4.00
24	22	Bermuda	84.21	21.52	15.80	10.00	10.00	9.17	5.00	5.00	4.68	3.05
25	26	Hong Kong	83.23	21.36	16.54	10.00	10.00	8.75	5.00	4.20	4.38	3.05
26	25	Slovenia	82.31	21.67	13.23	10.00	10.00	8.76	6.00	4.60	4.43	4.62
27	27	Greece	81.77	21.21	13.75	10.00	10.00	7.18	5.00	5.00	5.00	4.73
28	28	Taiwan	80.57	20.22	15.25	10.00	10.00	7.52	5.00	5.00	3.64	3.54
29	30	United Arab Emirates	78.63	19.48	16.47	10.00	10.00	8.13	6.00	6.00	2.97	3.64
30	32	Kuwait	79.52	19.10	16.61	10.00	10.00	8.28	5.00	4.20	2.79	3.54

31	31	Qatar	73.52	19.34	14.71	10.00	10.00	3.13	5.00	4.20	3.79	3.35
32	29	Malta	77.48	20.11	12.24	10.00	10.00	7.08	5.00	5.00	5.00	3.05
33	33	Cyprus	73.24	10.30	13.49	10.00	10.00	7.50	5.00	5.00	2.43	3.40
34	34	Bahamas	72.28	18.81	12.04	10.00	10.00	3.25	5.00	4.20	2.94	3.05
35	35	Bahrain	77.26	17.70	12.31	10.00	10.00	5.56	5.00	4.20	3.71	3.78
36	40	Saudi Arabia	71.77	16.59	11.94	10.00	10.00	7.66	5.00	4.00	3.04	3.54
37	37	Czech Republic	71.50	19.70	11.79	8.31	10.00	5.88	0.76	5.00	4.30	4.27
38	39	South Korea	70.87	19.53	12.72	5.57	10.00	7.08	0.22	4.20	4.19	3.35
39	42	Israel	70.20	17.13	12.64	10.00	10.00	3.40	5.00	3.00	2.21	3.05
40	36	Brunei	69.96	19.26	14.23	10.00	10.00	3.00	5.00	5.00	2.20	4.27
41	38	Barbados	69.08	19.22	10.55	10.00	10.00	5.31	5.00	3.40	2.55	3.05
42	44	Poland	69.00	10.49	10.30	0.45	10.00	3.40	1.25	5.00	4.30	4.63
43	41	Hungary	69.93	18.03	10.47	7.75	10.00	3.04	2.86	5.00	4.14	4.63

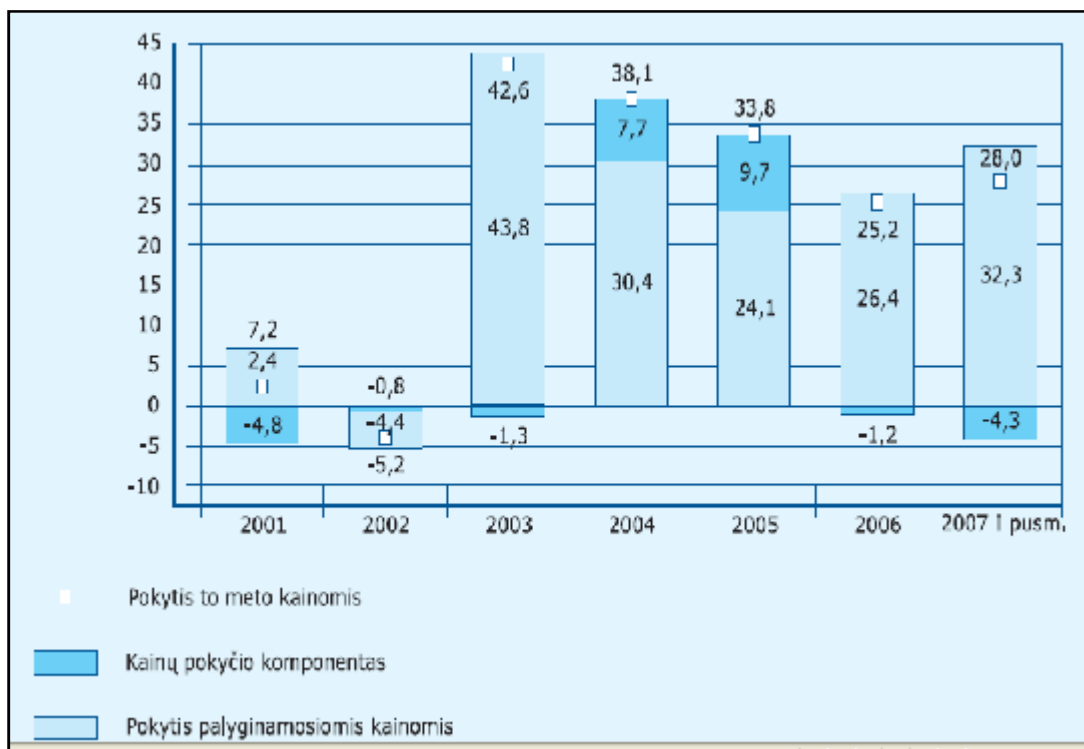
44	43	Chile	68.83	20.29	10.47	3.77	10.00	6.88	1.10	3.20	3.50	4.53
45	45	Slovak Republic	67.32	18.82	10.66	3.66	10.00	7.08	0.78	3.37	3.30	5.78
46	40	Estonia	67.12	19.11	10.02	7.04	10.00	7.00	1.07	3.33	3.37	3.29
47	48	Oman	65.07	17.83	10.50	10.00	10.00	6.67	0.30	4.20	3.29	3.29
48	47	Lebanon	64.90	17.03	9.00	7.04	10.00	0.25	1.00	2.07	3.23	3.29
49	60	Malaysia	64.76	18.08	9.72	9.40	10.00	6.25	0.45	2.30	3.76	3.29
50	52	Mexico	64.33	17.85	9.23	9.05	10.00	5.21	0.38	4.20	4.00	4.33
51	51	Trinidad & Tobago	64.05	17.41	11.30	9.70	10.00	5.04	0.00	3.00	2.95	2.94
52	46	Lithuania	63.84	17.68	10.24	3.06	10.00	6.88	1.12	2.37	3.28	3.17
53	53	Botswana	63.05	17.04	9.60	9.86	10.00	6.88	0.00	3.20	3.13	5.35
54	50	China	62.30	17.01	8.00	9.01	10.00	7.00	0.13	2.00	3.24	3.34
55	55	South Africa	62.06	17.36	9.01	9.48	10.00	5.63	0.10	3.00	3.95	3.51
56	54	Costa Rica	61.82	15.93	10.08	7.73	10.00	4.58	1.88	2.37	3.18	5.78
57	68	Russia	61.37	16.71	9.66	9.18	10.00	6.42	1.04	2.00	3.06	3.29
58	59	India	61.05	16.98	8.00	9.15	10.00	4.22	0.22	3.00	3.33	4.15
59	57	Hungary	61.04	15.40	8.00	7.72	10.00	5.00	3.00	2.07	2.89	3.78
60	61	Thailand	60.62	16.61	7.78	8.67	10.00	6.63	1.16	3.00	3.08	3.29
61	62	Marshall Is.	59.56	18.21	8.46	9.05	10.00	5.00	0.03	3.00	2.33	2.24
62	64	Tunisia	57.82	16.66	8.26	8.46	10.00	6.00	0.07	2.30	2.90	3.78
63	60	Romania	57.12	14.85	8.43	8.55	10.00	4.38	1.53	2.07	2.89	4.39
64	63	Kazakhstan	55.04	12.05	8.14	7.15	10.00	5.00	4.05	1.75	2.67	3.29
65	66	Morocco	55.02	16.64	7.66	9.11	10.00	3.81	0.23	2.50	3.04	3.54
66	67	Brazil	54.66	15.80	7.78	8.15	9.58	3.33	0.27	3.50	2.95	5.54
67	65	Costa Rica	52.69	16.62	8.11	9.18	10.00	3.33	0.22	2.50	2.17	1.46
68	72	Turkey	52.64	13.92	7.75	7.75	10.00	2.50	1.45	2.30	2.45	4.02
69	71	Egypt	52.50	13.52	7.00	8.17	10.00	3.75	0.01	2.00	2.80	3.29

70	65	Antigua & Barbuda	52.43	13.12	11.09	10.00	10.00	0.00	5.00	2.40	0.00	0.00
71	69	Panama	52.47	16.69	8.38	8.18	10.00	3.54	0.27	2.80	1.85	3.24
72	70	Macao	52.12	19.95	16.05	0.00	0.00	6.13	0.00	3.40	1.55	3.05
73	73	Colombia	50.42	13.38	7.23	8.26	10.00	3.33	0.26	3.00	1.80	3.06
74	75	Jordan	49.37	13.78	6.99	8.51	9.15	5.13	0.00	2.40	2.63	2.80
75	74	Peru	48.53	13.08	7.64	8.51	8.38	3.54	0.21	2.00	1.60	3.06
76	78	Vietnam	48.31	13.85	6.15	9.29	10.00	2.38	0.00	1.70	2.63	2.07
77	77	El Salvador	47.88	11.81	6.71	8.81	10.00	3.95	0.01	3.00	2.17	2.13
78	81	Philippines	47.72	12.77	6.92	8.92	10.00	2.99	0.38	2.00	2.33	2.92
79	79	Algeria	47.51	14.06	8.45	8.21	10.00	0.00	0.07	2.00	1.25	2.66
80	76	Ukraine	46.04	11.25	7.75	8.04	10.00	2.29	1.10	1.40	1.73	2.07



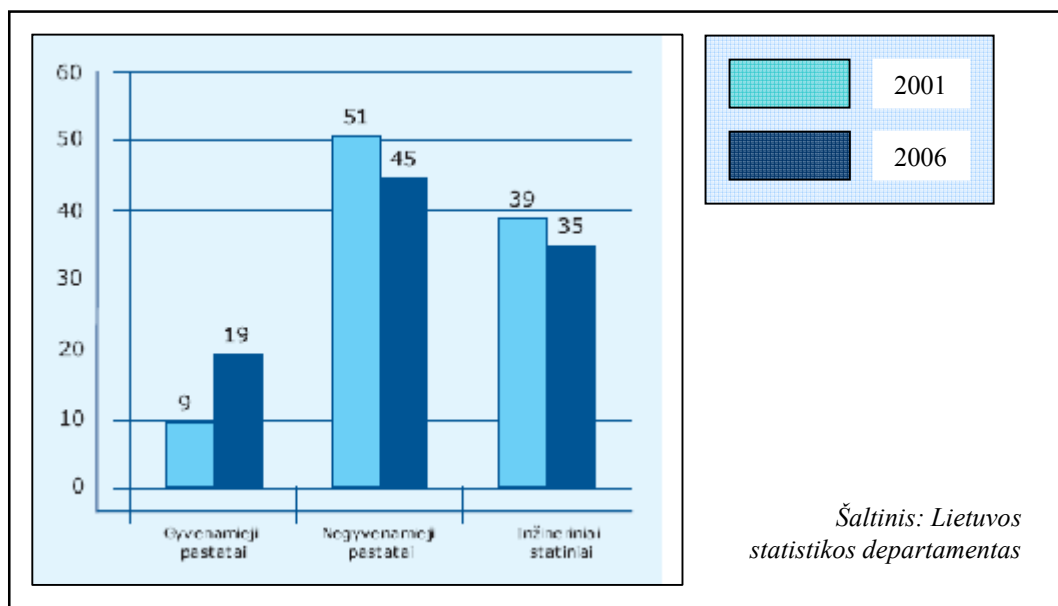
2 priedas

Metalo pramonės sukurtos pridėtinės vertės metinis pokytis, proc. (Titarenko ir kt., 2007)



3 priedas

Statybos darbų struktūra pagal statinių tipą, proc. (Titarenko ir kt., 2007)



Didžiausios Šiaulių miesto įmonės pagal pardavimų apimtį 2007 m.
(<http://www.siauliai.lt/ekonomika/index.php>)

Eil. Nr.	Įmonės pavadinimas	Pardavimų/ paslaugų apimtis 2006 metais (tūkst. Lt)	Pardavimų/ paslaugų apimtis 2005 metais (tūkst. Lt)
1.	UAB „Šiaulių tauro televizoriai“	282.131	335.027
2.	AB „Baltik Vairas“	171.792	127.256
3.	UAB „Putokšnis“	146.123	115.152
4.	„Neaustinių medžiagų fabriko“ grupė (10 bendrovių)	140.000	117.000
5.	AB „Šiaulių plentas“	106.700	93.300
6.	Jupoja, asociacija	106.044	83.505
7.	UAB „Citma“	64.516 (9 mėn. duomenys)	38.200
8.	AB „Elga“	64.449	45.346
9.	AB „Venta“	63.826	69.178
10.	UAB „Transimeksa“	63.501	49.255
11.	AB „Gubernija“	54.818	50.369
12.	AB „Šiaulių energija“	54.794	58.815
13.	Barono TŪB „Salda“	48.000	37.000
14.	UAB „Lupra“	43.240	37.208
15.	Vaivorykštės korporacija	42.227	52.214
16.	UAB „Metalų prekyba“	35.860	34.751
17.	UAB „Šiaulių tara“	35.747	28.483
18.	Milašauskių TŪB „Žaibas“	34.182	32.181
19.	UAB „BA prekyba“	32.560	22.300
20.	UAB „Interscalit“	31.800	34.850
21.	UAB „Bigso“	29.196	17.470
22.	UAB „Šiaulių titanas“	28.761	32.835
23.	UAB „Šiaulių tiekimo bazė“	26.512	21.201
24.	UAB „Arkada“	26.433	18.878
25.	UAB „Sintuva“	25.512	17.334
26.	UAB „Trivilita“	25.300	13.300
27.	UAB „Statreksas“	21.320	25.430
28.	AB „Verpstas“	21.087	21.680
29.	UAB „Plamega“	20.650 (9 mėn. duomenys)	28.630
30.	AB „Naujoji Rūta“	18.795	20.730
31.	UAB „Karmada“	18.766	16.591
32.	UAB „Refta“	18.371	13.571
33.	UAB „Televizijos ir ryšio sistemos“	17.890	16.198
34.	UAB „Neaustima“	17.713	18.352
35.	UAB „Šiaulių ranga“	17.564	18.488

UAB "Metalo prekyba" prekių asortimentas

PREKIŲ ASORTIMENTAS

Metalo gaminiai – viela (šviesi, deginta, cinkuota, variuota, armavimo, suvirinimo, spygliuota, spyruoklinė), vielinis lynas, vinys (statybinės, cinkuotos, šiferinės, kvadratinės sukotos, apdailos, sraigtinės) mūrvinės, elektrodai, vielos tinklas (austas, regztas, suvirintas-paprastas, cinkuotas, plastmastizuotas), veržlės (juodos ir cinkuotos), poveržlės (paprastos, padidintos, kvadratinės, spyruoklinės - juodos ir cinkuotos), varžtai (juodi ir cinkuoti), medvaržčiai (juodi ir cinkuoti), kaiščiai, strypai, smeigės, kniedės, elektrodai, pjūklai (rėminiai, rankiniai, apvalūs, apvalūs išilginiai ir skersiniai).

Rūšinis (statybinis) metalas – lovinis profilis, kampuotis, armatūra, apvalus metalas, apvalus konstrukcinis ir kalibruotas metalas, kvadratinio ir šešiabriaunio profilių metalas, juostinis plienas, šiltnaminis profilis, įpakavimo juosta, dvitėjinės sijos.

Lakštinis metalas – karšto ir šalto valcavimo plieno lakštai, rifliuoti lakštai, nerūdijantys lakštai, cinkuota skarda, konstrukcinio ir instrumentinio plieno lakštai, cinkuoti profilineiai plieno lakštai, maistinė skarda, aliuminio lakštai;

Vamzdžiai - profilineiai vamzdžiai, dujiniai (juodi ir cinkuoti) vamzdžiai, elektra virinti vamzdžiai, valcuoti vamzdžiai;

Aptvėrimo sistemos – tvorų stulpai, įvairių rūšių tinklas, apkabos, įtempimo viela; vartų mechanizmai, varteliai, tvorinės panelės ir kt.

Informacija apie juodųjų metalų ir (ar) sutvirtinimo detalėmis prekiaujančias įmones Šiaulių mieste

Įmonės pavadinimas	Adresas (Šiauliuose)	Internetinis puslapis	Sandėliai			Transportas (užsakymų pristatymui)	Produkcija		
			Sandėlių plotas (kv.m.)	Dislokacijos vieta	Situacija Šiauliuose		Juodasis metalas	Sutvirtinimo detalės	Kita
BA prekyba	Serbentų g. 222	www.b-a.lt	32 000	Šiaul., Viln., Klaip.	Yra	-	+	+	statybinės medžiagos
Emora	Verdulių g. 4	www.emora.lt	?	Šiauliai, Vilnius	Yra pagrindinis	1	-	+	įrankiai
Lytagra	Basanavičiaus g. 127	www.lytagra.lt	21 000	Pagr. - Kaunas	Nėra	?	+	+	statybinės medžiagomis, žemės ūkio technika ir t.t.
Metalo prekyba	V.Bielskio g. 32a	www.metaloprekyba.lt	17 200	Šiaul., Viln., Klaip.	Yra	12	+	+	-
Melesta	Pramonės g. 24c	www.melesta.lt	17 900	Pagr. - Kaunas	Yra (ne pagrindinis)	1	+	-	-
Senukai	Lyros g. 13 Pramonės g. 21 Basanavičiaus g. 87	www2.senukai.lt	75 000	Vln., Kaun., Klaip.	Nėra	samdo	+	+	statybinės, elektros, santechnikos, apdailos ir kt. prekės.
Sevta	Sodo g. 30c	-	?	Šiauliai	Yra (tik Šiauliuose)	?	+	+	-
Vakarų metalas	Sodo g. 20d	www.vakarumetalas.lt	15 000	Šiaul., Viln., Klaip.	Yra (ne pagrindinis)	1	+	-	-
Varžtų pasaulis	Metalistų g. 8	www.varztupasaulis.lt	4 000	Vln., Kaun., Klaip., Šiaul.	Yra (ne pagrindinis)	1	-	+	įrankiai

Konkuruojančių įmonių rinkos dalies nustatymas, pagal 2006 m. apyvartą Šiaulių m.

	2006 m. apyvarta Šiaulių m. (tūkst. Lt)	Rinkos dalis	Rinkos dalis, %	Rinkos dalis kvadratu (HHI nustatymui)	Eil. nr.	Santykinė rinkos dalis (palyginimas su rinkos lyderiu)
BA prekyba	32.560	0,153	15,3	234.09	4	77,11 %
Emora	6.034	0,028	2,8	7.84	8	14,29 %
Lytagra	33.085	0,156	15,6	243.36	3	78,35 %
Metalo prekyba	35.860	0,169	16,9	285.61	2	84,92 %
Melesta	28.650	0,135	13,5	182.25	5	78,35 %
Senukai	42.227	0,199	19,9	396.01	1	rinkos lyderis
Sevta	2.430	0,011	1,1	1.21	9	6,75 %
Vakarų metalas	19.100	0,089	8,9	79.21	6	45,23 %
Varžtų pasaulis	12.572	0,059	5,9	34.81	7	29,77 %
Viso	<i>212.518</i>	<i>0,999</i>	<i>99,9</i>	<i>1464.39</i>	<i>9</i>	

ANKETA

UAB “Metalo prekyba” konkurencinės aplinkos tyrimas

Apklausa yra ANONIMINĖ



Dėkoju už atsakymus !

Jums tinkančius atsakymus žymėkite taip:

1. Koku tikslu apsilankėte UAB “Metalo prekyba” ?

- Ketinate pirkti metalo produkcijos
- Norite tik pasidomėti (asortimentu, kainomis , kt.)
- Kita _____

2. Iš kur sužinojote apie UAB „Metalo prekyba“ ?

- Radau informaciją internete
- Iš reklamos
- Patarė (draugai, kolegos ir pan.)
- Sunku pasakyti
- Atsitiktinai
- Kita _____

3. Kas įtakojo Jūsų apsilankymą UAB “Metalo prekyba”?

Galimi keli atsakymų variantai

- Patogi įmonės vieta
- Girdėjote palankių atsiliepimų
- Žemesnės kainos
- Platus asortimentas
- Malonus aptarnavimas
- Geros kokybės metalo produkcija
- Papildomos paslaugos
- Įtakos turėjo reklama
- Suteikiamos nuolaidos
- Operatyvus užsakymų vykdymas
- Sunku pasakyti
- Kita _____

4. Metalo produkciją perkate:

- Visada UAB "Metalo prekyba"
- Dažniausiai UAB "Metalo prekyba"
- Įvairiose įmonėse
- Dažniausiai kitoje įmonėje
(nurodykite, kokioje: _____)
- Kita _____

5. Kaip ieškote jums reikalingos metalo produkcijos?

Galimi keli atsakymų variantai

- Įmonių internetiniuose puslapiuose
- Susisiekiate su įmonių atstovais (telefonu ar elektroniniu paštu)
- Lankotės daugelyje prekybos įmonių
- Apsilankote vienoje įmonėje (kokioje: _____)
- Kita _____

6. Metalo produkcija bus reikalinga:

- Jums, kaip privačiam asmeniui
- Įmonei, kurioje dirbate

Pildo privatūs asmenys

7. Kokiam tikslui Jums reikalinga metalo produkcija?

- Remonto darbams
- Namų (sodybos) statybai / įrengimui
- Aplinkai (tvorai, šiltnamiui...)
- Kita: _____

8. Pažymėkite, kokią sumą (litais) Jūs planuojate išleisti metalo produkcijai artimiausiu metu.

- Iki 500
- Nuo 500 iki 5 000
- Nuo 5 000
- Sunku pasakyti

Pildo įmonės atstovai

7. Kokiam tikslui Jums reikalinga metalo produkcija?

- Gamybai
- Statybai
- Prekybai
- Kita: _____

8. Pažymėkite, kokią sumą (litais) per metus Jūsų įmonė vidutiniškai išleidžia metalo produkcijai

- Iki 3 000
- Nuo 3 000 iki 10 000
- Nuo 10 000 iki 50 000
- Nuo 50 000

9. Kiek darbuotojų dirba Jūsų įmonėje?

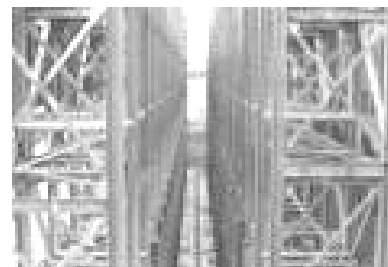
- Iki 10
- Iki 50
- Iki 250
- Virš 250

10. Pažymėkite, kokius metalo gaminius planuojate pirkti artimiausiu metu. Jei yra daug įvairių atitinkamos grupės gaminių, žymėkite visą grupę (pvz.: Vamzdžiai):

<input type="checkbox"/> Lakštinis plienas	<input type="checkbox"/> Rūšinis plienas	<input type="checkbox"/> Vamzdžiai	<input type="checkbox"/> Aptvėrimo sistemos	<input type="checkbox"/> Tvirtinimo detalės
<input type="checkbox"/> <u>Karštai valcuotas</u> <input type="checkbox"/> <u>Šaltai valcuotas</u> <input type="checkbox"/> <u>Konstruktinis</u> <input type="checkbox"/> <u>Nerūdijantis</u> <input type="checkbox"/> <u>Cinkuota skarda</u>	<input type="checkbox"/> <u>Juostos</u> <input type="checkbox"/> <u>Kampuočiai</u> <input type="checkbox"/> <u>Lovinės sijos</u> <input type="checkbox"/> <u>Dvitėjinės sijos</u> <input type="checkbox"/> <u>Šiltnaminis profilis</u> <input type="checkbox"/> <u>Armatūra</u> <input type="checkbox"/> <u>Strypai</u>	<input type="checkbox"/> <u>Profiliniai</u> <input type="checkbox"/> <u>Vandens ir dujų</u> <input type="checkbox"/> <u>Cinkuoti vandens ir dujų</u> <input type="checkbox"/> <u>Suvirinti elektra</u> <input type="checkbox"/> <u>Valcuoti besiūliai</u>	<input type="checkbox"/> <u>Tinklai</u> <input type="checkbox"/> <u>Tinklo plokštės</u> <input type="checkbox"/> <u>Tvoros panelės</u> <input type="checkbox"/> <u>Mobilios tvoros</u> <input type="checkbox"/> <u>Tvorų stulpai</u> <input type="checkbox"/> <u>Vartai ir varteliai</u> <input type="checkbox"/> <u>Montavimo medžiagos</u> <input type="checkbox"/> Viela	<input type="checkbox"/> <u>Varžtai</u> <input type="checkbox"/> <u>Veržlės</u> <input type="checkbox"/> <u>Poveržlės</u> <input type="checkbox"/> <u>Sraigčiai</u> <input type="checkbox"/> <u>Ankeriai</u> <input type="checkbox"/> <u>Kaiščiai</u> <input type="checkbox"/> <u>Srieginiai strypai</u> <input type="checkbox"/> <u>Savigrėžiai</u> <input type="checkbox"/> <u>Vielinis lynas, grandinės ir tvirtinimo elementai</u> <input type="checkbox"/> Vinys

11. Pažymėkite, kuris variantas Jums priimtinesnis:

- Daugiau dėmesio skirate kainai, o ne kokybei
- Daugiau dėmesio skirate kokybei, o ne kainai
- Kartais daugiau dėmesio skirate kainai, o kartais – kokybei.



12. Ar pirkdamas metalo produkciją atsižvelgiate į:

Produkcijos pagaminimo šalį (pvz.: ES, Kinija, Rusija, Ukraina ir kt.)	TAIP	Kartais	NE	Sunku pasakyti
Produkcijos sertifikaciją	TAIP	Kartais	NE	Sunku pasakyti
Plieno marķę	TAIP	Kartais	NE	Sunku pasakyti

13. Pažymėkite kiek svarbūs nurodyti veiksniai, renkantis metalo produkcija prekiaujančią įmonę:

	Visiškai nesvarbu	Paprastai nesvarbu	Kartais atsižvelgiu	Paprastai svarbu	Labai svarbu
Kaina	•	•	•	●	●
Kokybė	•	•	•	●	●
Aptarnavimas	•	•	•	●	●
Dislokacijos vieta	•	•	•	●	●
Operatyvus užsakymo atlikimas	•	•	•	●	●
Papildomos paslaugos	•	•	•	●	●
Platus asortimentas	•	•	•	●	●
Įmonės įvaizdis	•	•	•	●	●
Kitų atsiliepimai	•	•	•	●	●

14. Pažymėkite įmones, atitinkančias pateiktus teiginius:

Žinomos	Teko lankytis	Dažniausiai lankotės
<input type="checkbox"/> BA prekyba <input type="checkbox"/> Cedora <input type="checkbox"/> Emora <input type="checkbox"/> Lytagra <input type="checkbox"/> Metalo prekyba <input type="checkbox"/> Melesta <input type="checkbox"/> Senukai <input type="checkbox"/> Sevta <input type="checkbox"/> Vakarų metalas <input type="checkbox"/> Varžtų pasaulis	<input type="checkbox"/> BA prekyba <input type="checkbox"/> Cedora <input type="checkbox"/> Emora <input type="checkbox"/> Lytagra <input type="checkbox"/> Metalo prekyba <input type="checkbox"/> Melesta <input type="checkbox"/> Senukai <input type="checkbox"/> Sevta <input type="checkbox"/> Vakarų metalas <input type="checkbox"/> Varžtų pasaulis	<input type="checkbox"/> BA prekyba <input type="checkbox"/> Cedora <input type="checkbox"/> Emora <input type="checkbox"/> Lytagra <input type="checkbox"/> Metalo prekyba <input type="checkbox"/> Melesta <input type="checkbox"/> Senukai <input type="checkbox"/> Sevta <input type="checkbox"/> Vakarų metalas <input type="checkbox"/> Varžtų pasaulis

15. Įvertinkite teiginius, su kuriais Jūs sutinkate (+)

Įmonės Teiginiai	BA prekyba	Cedora	Emora	Lytagra	Metalo prekyba	Melesta	Senukai	Sevta	Vakarų metalas	Varžtų pasaulis
Žema kaina										
Platus asortimentas										
Geras aptarnavimas										
Patogi dislokacijos vieta										
Pristatymas į pageidaujamą vietą										
Taikoma lanksti nuolaidų sistema										
Operatyvus užakymų vykdymas										

Jei turite pastabų, į anketoje pateiktus klausimus, prašau, parašyti jas čia:

.....

.....

.....

.....

.....

Dėkoju už sugaištą laiką

Pastovūs UAB "Metalo prekyba" klientai

AB "Metalistas"
AB "Baltic Vairas"
UAB "Tauragės tiekimas"
UAB "Šiaulių Tauro kalvis"
IĮ "Krija"
UAB "Sevta"
UAB "Vitamas"
IĮ "Antkona"
IĮ "Salvena"
AB "Hidrostatyba"
AB "Naujasis Kalcitas"
AB "Metalų Komercija"
AB Narūnas
AB Rameta
AB Pasvalio Žemtiekimas

IĮ "Stetiškių ūkis"
SPAB "Šiaulių energija"
AB "Anykščių energetinė statyba"
UAB "Gimonta"
AB "Klovainių skalda"
UAB "Rikta"
AB "Vilsota"
UAB "Titanas"
UAB "Eurema"
SPAB "Lietuvos geležinkeliai"
UAB "Šiaulių vandenys"
Tauragės miškų urėdija
Biržų miškų urėdija
Radviliškio miškų urėdija
Šiaulių tardymo izoliatorius
Telšių miškų urėdija
UAB "Telšių regiono keliai"

10 priedas

Atskirų veiksnių svarba, renkantis metalo produkcija prekiaujančią įmonę

	Visiškai nesvarbu	Paprastai nesvarbu	Kartais atsižvelgiu	Paprastai svarbu	Labai svarbu
Kaina	2 – 2	5 2 7	5 3 8	84 58 142	76 65 141
Kokybė	-- -	- 1 1	7 4 11	67 54 121	98 69 167
Aptarnavimas	3 – 3	14 12 26	56 27 83	64 71 135	35 18 53
Dislokacijos vieta	6 29 35	19 32 51	82 21 103	34 19 53	31 26 57
Operatyvus užsakymo atlikimas	1 – 1	3 – 3	59 7 66	88 42 130	21 79 100
Papildomos paslaugos	5 2 7	16 26 42	62 34 96	54 34 88	35 32 67
Platus asortimentas	-- -	2 1 3	21 7 28	76 59 135	73 62 135
Įmonės įvaizdis	12 3 15	28 8 36	80 53 85	39 48 87	13 16 29
Kitų atsiliepimai	4 6 10	10 6 16	75 81 156	64 16 78	19 21 40

P.S. Privačių asmenų rezultatai pažymėti mėlynu šriftu, įmonių atstovų – raudonu, o bendra suma – juodu (bold).

Konkuruojančių įmonių įvertinimas pagal atskirus aspektus

Įmonės Teiginiai	BA prekyba	Cedora	Emora	Lytagra	Metalo prekyba	Melesta	Senukai	Sevta	Vakarų metalas	Varžtų pasaulis
	Žema kaina	12 62 74	2 1 3	4 11 15	16 31 47	92 103 195	10 34 44	19 43 62	8 12 20	6 22 28
Platus asortimentas	6 30 36	- 2 2	3 11 14	18 42 60	124 89 213	21 33 54	150 64 214	1 13 14	2 48 50	97 91 188
Geras aptarnavimas	14 33 47	- - -	3 6 9	13 29 42	116 86 202	5 24 29	12 23 35	2 16 18	2 6 8	19 15 34
Patogi dislokacijos vieta	16 53 69	1 - 1	6 3 9	10 43 53	19 20 39	23 41 64	76 72 148	12 51 63	1 19 20	33 43 76
Pristatymas į pageidaujamą vietą	13 19 32	1 - 1	1 12 13	16 64 80	69 91 160	6 24 30	3 16 19	1 10 11	1 32 33	- 1 1
Taikoma lanksti nuolaidų sistema	5 19 24	1 3 4	1 12 13	16 41 57	62 109 171	3 31 34	12 44 56	1 9 10	1 23 24	2 11 13
Operatyvus užakymų vykdymas	4 26 30	- - -	3 12 15	14 41 55	48 93 141	14 42 56	11 23 34	1 10 11	1 31 32	3 17 20

P.S. Privačių asmenų rezultatai pažymėti mėlynu šriftu, įmonių atstovų – raudonu, o bendra suma – juodu (bold).

Pilkai pažymėti langeliai (■) parodo įmones, kurios už UAB „Metalo prekyba“ atitinkamose srityse surinko daugiau teigiamų respondentų įvertinimų.

Donatas Ufartas
UAB „Metalo prekyba“ vyr. vadybininkas

ATSILIEPIMAS

2008-05-12

UAB „Metalo prekyba“ konkurencingumo analizė Šiaulių mieste – tai darbas, neabejotinai naudingas mūsų įmonei. Jame pateikta ne tik detali konkuruojančių įmonių analizė, bet ir atskleista vartotojų nuomonė, nurodytos pagrindinės priežastys, įtakojančios įmonės pasirinkimą. Be to, buvo naudinga palyginti, kaip vartotojai vertina konkuruojančias įmones, išsiaiškinti, kodėl dalis vartotojų linkę labiau pasitikėti konkurentais.

Buvo svarbu sužinoti, jog vartotojai, prieš apsisprendami, kokioje juoduojų metalu Šiauliuose prekiaujančioje įmonėje įsigyti metalo produkcijos, įvertina ne tik kainą ir kokybę, bet ir atsižvelgia, kaip greit bus atliktas jų užsakymas. Paaiškėjo, kad užsakymų vykdymo operatyvumas yra vienas pagrindinių UAB „Metalo prekyba“ privalumų, leidžiančių išsiskirti iš kitų konkuruojančių įmonių. Buvo žinoma, kad mūsų įmonė turi palankiausias sąlygas operatyviai vykdyti užsakymus, tačiau dar svarbiau, kad tai pastebėjo ir teigiamai įvertino vartotojai.

Mūsų įmonėje buvo laikomasi nuostatos, kad tai seniausiai veikianti ir turinti didžiausią patirtį metalo produkcija prekiaujanti įmonė Šiaulių mieste, todėl vartotojams neabejotinai gerai žinoma. Kaip paaiškėjo iš tyrimo, didžioji dalis vartotojų apie mus sužinojo iš reklamos. Ši informacija itin vertinga, todėl neabejotinai bus apsvarstyta galimybė padidinti reklamos apimtį bei pasinaudoti kitomis reklamos rūšimis. Verta atkreipti dėmesį ir į tai, kad įmonei itin svarbus reikiamos kvalifikacijos personalas (tiek siekiant tinkamai informuoti vartotoją apie gaminių kokybę, tiek tam, kad būtų nuolat prižiūrimas ir atnaujinamas mūsų įmonės tinklalapis bei stebima ir analizuojama konkurentų veikla). Atviro sandėlio problema kaip tik šiuo metu sprendžiama: šiemet bus investuoti 3 mln. Lt ir įrengtas 6.500 kv.m. ploto dengtas sandėlis. Todėl mūsų įmonė galės pasiūlyti aukštos kokybės metalo produkcijos.

Esame dėkingi už atliktą išsamią mūsų įmonės konkurencingumo analizę, bei tikimės, kad pateiktos rekomendacijos padės UAB „Metalo prekyba“ išlaikyti turimą poziciją ir stiprinti konkurencinį pranašumą.

Donatas Ufartas
Vyr. vadybininkas

