

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Renata IRKINAITĖ  
Monika TRIJONYTĖ**

**KONKURAVIMO STRATEGIJOS FORMAVIMAS  
UAB „HANSA LIZINGAS“ PAVYZDŽIU**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2005

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**KONKURAVIMO STRATEGIJOS FORMAVIMAS  
UAB „HANSA LIZINGAS“ PAVYZDŽIU**

**Magistro darbas**

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

**Magistro darbo autorius**.....

**Vadovas**.....  
.....

**Recenzentas**.....  
.....

## **SANTRAUKA**

Renata Irkinaitė  
Monika Trijonytė

**Konkuravimo strategijos formavimas UAB „Hansa Lizingas“ pavyzdžiu.**  
Magistro darbas

Magistro darbe nagrinėjama įvairių autorių mokslinėje literatūroje pateikta konkuravimo strategijos samprata. Analizuojamos teorinės konkurencinio pranašumo įgijimo prielaidos. Remiantis R. Jucevičiaus, G. T. Palubinsko, A. Vasiliausko siūlomomis strategijos formavimo metodikomis, parengtas finansų įmonių konkuravimo strategijos formavimo modelis, kuris apima finansų įmonės paskirties formuluotės identifikavimą, išorinės ir vidinės aplinkos analizę, konkuravimo strategijos parengimą, vertinimą ir įgyvendinimą. Remiantis parengtu finansų įmonių konkuravimo strategijos formavimo modeliu, suformuota Lietuvos lizingo rinkoje veikiančios įmonės UAB „Hansa Lizingas“ konkuravimo strategija. Formuojant UAB „Hansa Lizingas“ konkuravimo strategiją išorinės aplinkos vertinimui naudota PEST analizė, atlikta konkurencinės aplinkos analizė. Vertinant bendrovės konkurencingumą taikyta SWOT ir vidinio profilio analizė. Atliktas interviu su UAB „Hansa Lizingas“ vadovu.

## **SUMMARY**

Renata Irkinaitė  
Monika Trijonytė

**Formation of competitive strategy following the example of Joint Stock Company „Hansa Lizingas“.**  
Master's work

The understanding of competitive strategy as it is presented in scientific literature by many scientists is being analyzed in the master's work. The theoretical presumption of competitive acquisition is analyzed. Following the methodology of strategy formation proposed by R. Jucevičius, G. T. Palubinskas, A. Vasiliauskas, the competitive strategy formation model of financial enterprises is prepared which consists of the analysis of external and internal environment, preparation of competitive strategy, evaluation and implementation. Appealing to the competitive strategy formation model in the financial enterprise, the competitive strategy of Joint Stock Company „Hansa Lizingas“ which functions in Lithuanian leasing market, has been formed. Modeling the competitive strategy of Joint Stock Company „Hansa Lizingas“ the PEST model was used to evaluate the external environment, and the analysis of competitive environment was carried out. Evaluating the competitive ability of the company, SWOT and internal section analysis were applied. The manager of the Joint Stock Company „Hansa Lizingas“ was interviewed.

## **TURINYS**

IVADAS .....	8
1. KONKURAVIMO STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI PAGRINDAI .....	10
1.1. Pagrindinių sąvokų analizė .....	10
1.2. Konkūravimo strategijos sampratos esmė .....	13
1.3. Konkūravimo strategijos generavimo koncepcijos .....	17
1.3.1. Adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkūravimo strategijos koncepcija .....	18
1.3.2. Vidinių išteklių konkūravimo strategijos koncepcija .....	21
1.3.3. Bendradarbiavimo ir ryšių tinklo konkūravimo strategijos koncepcija .....	23
1.4. Konkūrencinio pranašumo formavimo strateginės alternatyvos .....	25
1.5. Finansų įmonių konkūravimo strategijos formavimo modelio analizė .....	28
2. KONKURAVIMO STRATEGIJOS FORMAVIMAS UAB „HANSA LIZINGAS“	
PAVYZDŽIU .....	39
2.1. UAB „Hansa Lizingas“ charakteristika .....	39
2.2. UAB „Hansa Lizingas“ paskirtis .....	39
2.3. UAB „Hansa Lizingas“ išorinės aplinkos analizė .....	41
2.3.1. Makroaplinkos analizė .....	41
2.3.2. Konkūrencinės aplinkos analizė .....	44
2.4. UAB „Hansa Lizingas“ vidinės aplinkos analizė .....	55
2.4.1. Vidinio profilio analizė .....	55
2.4.2. SWOT analizė .....	68
2.5. UAB „Hansa Lizingas“ vadovo nuomonės tyrimas .....	70
2.6. UAB „Hansa Lizingas“ konkūravimo strategijos formavimas .....	73
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	79
LITERATŪRA .....	82
PRIEDAI .....	86
1 priedas. Interviu klausimynas .....	87
2 priedas. AB banko „Hansabankas“ valdymo struktūra .....	88

## **LENTELĖS**

1 lentelė. Strategijos susitarimų sritys .....	13
2 lentelė. Konkūravimo pozicijų įvairovė .....	19
3 lentelė. Žemos kainos strategijos taikymo prielaidos ir rizika .....	26
4 lentelė. Diferenciacijos strategijos taikymo prielaidos ir rizika .....	27
5 lentelė. Koncentracijos strategijos taikymo prielaidos ir rizika .....	28
6 lentelė. Pagrindiniai SWOT analizės aspektai .....	35
7 lentelė. Parengtos konkūravimo strategijos vertinimas .....	37
8 lentelė. Lietuvos lizingo portfelis 2003 – 2004 metais (mln. Lt.) .....	46
9 lentelė. Lietuvos lizingo portfelio struktūra pagal lizingo rūšį 2003 – 2004 metais (mln. Lt.) .	47
10 lentelė. Lietuvos lizingo portfelio struktūra pagal turto rūšį 2004 metais (mln. Lt.) .....	48
11 lentelė. Lizingo bendrovių naujai sudarytų lizingo sutarčių vertė 2003 – 2004 metais (mln. Lt.) .....	49
12 lentelė. Lietuvos faktoringo portfelis 2003 - 2004 metais (mln. Lt.) .....	51
13 lentelė. Lietuvos faktoringo apyvarta 2003 – 2004 metais (mln. Lt.) .....	52
14 lentelė. Faktorizuotų sąskaitų skaičius 2003 – 2004 metais (vnt.) .....	54
15 lentelė. UAB „Hansa Lizingas“ SWOT analizė .....	68
16 lentelė. UAB „Hansa Lizingas“ stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė .....	69
17 lentelė. Parengtos UAB „Hansa Lizingas“ konkūravimo strategijos vertinimas .....	77

## **PAVEIKSLAI**

1 paveikslas. Ryšys tarp numatytos, ketinamos realizuoti ir realizuotos strategijos pagal H. Mintzberg .....	15
2 paveikslas. Adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkuravimo strategijos koncepcijos modelis ...	18
3 paveikslas. Penkių rinkos jėgų modelis pagal M. E. Porter .....	19
4 paveikslas. Rinkos pelningumo priklausomybė nuo įėjimo ir išėjimo iš jos kliūčių santykinio dydžio .....	20
5 paveikslas. Vidinių išteklių konkuravimo strategijos koncepcijos modelis .....	22
6 paveikslas. Bendradarbiavimo ir ryšių tinklo konkuravimo strategijos koncepcijos modelis ...	24
7 paveikslas. Konkurencinio pranašumo formavimo strateginės alternatyvos pagal M. E. Porter .	26
8 paveikslas. Finansų įmonių konkuravimo strategijos formavimo modelis .....	29
9 paveikslas. Svarbiausi vizijos formuluotės elementai .....	30
10 paveikslas. Svarbiausi misijos formuluotės elementai .....	31
11 paveikslas. Pagrindiniai tikslų formulavimo principai .....	32
12 paveikslas. SWOT matrica .....	36
13 paveikslas. Lizingo rinkos pasiskirstymas pagal lizingo portfelį 2003 – 2004 metais (proc.) ..	45
14 paveikslas. Lizingo rinkos pasiskirstymas pagal finansinį ir veiklos lizingą 2004 metais (proc.) .....	47
15 paveikslas. Lizingo rinkos pasiskirstymas pagal naujai sudarytų lizingo sutarčių vertę 2003 – 2004 metais (proc.) .....	50
16 paveikslas. Faktoringo rinkos pasiskirstymas pagal faktoringo portfelį 2003 – 2004 metais (proc.) .....	51
17 paveikslas. Faktoringo rinkos pasiskirstymas pagal faktoringo apyvartą 2003 – 2004 metais (proc.) .....	53
18 paveikslas. Rinkos pasiskirstymas pagal faktorizuotų sąskaitų skaičių 2003 – 2004 metais (proc.) .....	54
19 paveikslas. UAB „Hansa Lizingas“ lizingo pardavimų ir faktoringo apyvartos dinamika 1997 – 2004 metais (mln. Lt.) .....	55
20 paveikslas. UAB „Hansa Lizingas“ EVA 2003 - 2004 metais (mln. Lt.) .....	56
21 paveikslas. UAB „Hansa Lizingas“ grynosios palūkanų pajamų dinamika 2003 – 2004 metais (mln. Lt.) .....	57
22 paveikslas. UAB „Hansa Lizingas“ lizingo portfelio struktūra 2003 – 2004 metais (proc.) ...	59
23 paveikslas. Faktoringo valstybės viduje ir tarptautinio faktoringo proceso eiga .....	60

24 paveikslas. UAB „Hansa Lizingas“ atstovybėms rėmimui skirtų lėšų paskirstymas 2005 metais (Lt.) .....	62
25 paveikslas. UAB „Hansa Lizingas“ klientų struktūra .....	63
26 paveikslas. UAB „Hansa Lizingas“ valdymo struktūra .....	64
27 paveikslas. UAB „Hansa Lizingas“ darbuotojų skaičiaus dinamika 1996 - 2004 metais .....	66
28 paveikslas. UAB „Hansa Lizingas“ darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį (proc.) .....	66
29 paveikslas. UAB „Hansa Lizingas“ vadovų išsimokslinimas (proc.) .....	67
30 paveikslas. UAB „Hansa Lizingas“ 2004 metais organizuoto klientų nuomonės tyrimo rezultatai (proc.) .....	71
31 paveikslas. Lizingo paslaugos su draudimu procesas .....	74
32 paveikslas. Lizingo paslaugos su draudimu ir be draudimo palyginimas .....	75
33 paveikslas. Lizingo mokėjimų kontrolės puslapio schema .....	76

## **IVADAS**

Fundamentalūs pokyčiai, kuriuos inicijavo globalizacija, naujos technologijos, intensyvi konkurencija, ekonominių bei politinių sistemų pokyčiai kelia naujų iššūkių verslo įmonėms. Šie evoliuciniai pokyčiai skatina verslo įmones greičiau mokytis, atitinkamai reaguoti ir aktyviau adaptuotis prie aplinkos bei pačioms keistis. Susiklosčius tokiai situacijai, išryškėjo įmonės gebėjimų įgyti konkurencinį pranašumą problema, o konkuravimo strategija tapo vis labiau analizuojama tiek lietuvių, tiek užsienio autorių darbuose.

Pastaraisiais metais dauguma mokslinių darbų kėlė klausimą: kodėl kai kurios įmonės dirba pelningiau už kitas, nepaisant to, ar vidutinis pelno lygis šakoje yra aukštas ar žemas. Pažymėtina, kad daugelyje mokslinių darbų daryta prielaida, jog rinkoje yra galimybių, leidžiančių įmonei pasiekti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą arba unikalią poziciją konkurentų atžvilgiu bei šitaip pasiekti geresnių rezultatų nei konkurentai. Taip pat buvo pastebėta, kad aukštesnius rezultatus pasiekusios įmonės turi kažką ypatingo ir sunkiai imituojamo. Tai leidžia joms pralenkti konkurentus. Todėl kita grupė darbų pradėjo akcentuoti, jog unikalūs įgūdžiai ir išteklių lemia konkurencinį pranašumą, o ilgalaikis pranašumas pasiekiamas tik tuomet, kai įmonės sugebėjimų ir išteklių negalima imituoti arba greitai perkelti į kitas įmones.

Galima drąsiai teigti, kad šiandien sėkmingai veikia tik tos lizingo bendrovės, kurios siekia pranašumo prieš konkurentus, t.y. formuoja ir įgyvendina konkuravimo strategijas. Formuojant konkuravimo strategiją būtina tinkamai įvertinti išorines ir vidines lizingo bendrovės veiklos sąlygas, visapusiškai įvertinti bendrovės veiklos, santykių su klientais ir konkurentais galimybes, nes tik tuomet suformuojama sėkminga konkuravimo strategija.

***Mokslinė problema*** – lizingo bendrovių konkurencingumo problema.

***Darbo aktualumas.*** Šiuo metu lizingo rinkoje veikiančios įmonės yra priverstos veiklą vykdyti sudėtingomis stiprios konkurencijos sąlygomis. Tokia situacija priverčia lizingo bendrovės mažinti paslaugų kainas, siūlyti klientams didesnę pridėtinę vertę ir kitais būdais siekti išlaikyti užimamas pozicijas lizingo rinkoje bei vykdyti sėkmingą veiklos plėtrą. Sėkmės pagrindu tampa efektyvi konkuravimo strategija, suteikianti tvirtą pagrindą ilgalaikių lizingo bendrovės tikslų siekiui.

***Darbo naujumas.*** Remiantis lietuvių autorių (R. Jucevičiaus, G. T. Palubinsko, A. Vasiliausko) siūlomomis strategijos formavimo metodikomis, parengtas finansų įmonių konkuravimo strategijos formavimo modelis.



**Darbo objektas** - Lietuvos lizingo rinkoje veikiančios įmonės UAB „Hansa Lizingas“ konkuravimo strategijos formavimas.

**Darbo tikslas** – parengti finansų įmonių konkuravimo strategijos formavimo teorinį modelį ir remiantis juo suformuoti UAB „Hansa Lizingas“ konkuravimo strategiją.

Šiam tikslui pasiekti formuojami šie **uždaviniai**:

1. Išanalizavus lietuvių bei užsienio autorių literatūrą, išnagrinėti konkuravimo strategijų formavimo teorinius aspektus.
2. Parengti finansų įmonių konkuravimo strategijos formavimo hipotetinį modelį.
3. Išanalizuoti UAB „Hansa Lizingas“ išorinę ir vidinę aplinkas.
4. Remiantis tyrimo rezultatais parengti UAB „Hansa Lizingas“ konkuravimo strategiją.

**Darbo metodika.** Analizuojant teorinius konkuravimo strategijos formavimo aspektus, naudoti bendramoksliniai tyrimo metodai – sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros analizė. Formuojant UAB „Hansa Lizingas“ konkuravimo strategiją pasitelkti duomenų grupavimo, duomenų lyginimo, interviu metodai.

Pirmoje darbo dalyje nagrinėjama konkuravimo strategijos samprata, analizuojamos konkuravimo strategijos generavimo koncepcijos ir konkurencinio pranašumo formavimo strateginės alternatyvos. Remiantis R. Jucevičiaus, G. T. Palubinsko, A. Vasiliausko siūlomomis strategijos formavimo metodikomis, parengtas finansų įmonių konkuravimo strategijos formavimo modelis.

Antroje darbo dalyje remiantis parengtu finansų įmonių konkuravimo strategijos formavimo modeliu formuojama UAB „Hansa Lizingas“ konkuravimo strategija. Analizuojant bendrovės išorinę ir vidinę aplinkas pasitelkti PEST, SWOT ir vidinio profilio analizės metodai. Formuojant konkuravimo strategiją buvo atliktas interviu su UAB „Hansa Lizingas“ vadovu.

Šis darbas gali būti naudojamas kaip mokomoji medžiaga rengiant finansų įmonių konkuravimo strategijas. Parengta UAB „Hansa Lizingas“ konkuravimo strategija gali būti sėkmingai pritaikyta bendrovei, siekiant konkurencinio pranašumo prieš konkurentus.

Darbą sudaro įvadas, konceptualioji dalis, analitinė – tiriamoji dalis, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas (55 mokslinės literatūros šaltiniai) bei priedai. Magistro darbo apimtis – 85 puslapiai, darbe yra 17 lentelių ir 33 paveikslai.

## **1. KONKURAVIMO STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI PAGRINDAI**

### **1.1. Pagrindinių sąvokų analizė**

#### **B**

**Bazinės kompetencijos** – technologijų ir žmonių bei įgūdžių integracija organizacijoje, leidžianti įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą [51, p. 79].

#### **E**

**EVA** – ekonominė pridėtinė vertė (angl. *economic value added*) - veiklos ir finansinės situacijos įvertinimo rodiklis, išreiškiamas kaip grynojo pelno ir kapitalo kaštų skirtumas [19, p. 67].

#### **F**

**Faktoringas** – kredito rūšis, įforminama sutartimi, pagal kurią tiekėjas parduoda kredito institucijai (faktoriui) trumpalaikius mokėjimo reikalavimus, o kredito institucija refinansuoja pirkėjui suteiktą kreditą [1, p. 259].

**Finansiniai tikslai** – tikslai, susiję su organizacijos lėšų šaltiniais ir augimo dinamika, pinigų srautais, pelningumo augimu, pelno paskirstymu ir pan. [51, p. 224].

**Finansinis lizingas** – lizingo rūšis, kai turto naudojimo laikas sutampa su sutarties laiku, t.y. pasibaigus sutarties terminui, nuomininkas visiškai apmoka išsinuomoto turto vertę, palūkanas, komisinius ir tampa visateisiu jo savininku [1, p. 259].

#### **I**

**Ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai** – pranašumai, kurių reali nauda pasireiškia tuo, kad jų lengvai ir greitai negali imituoti konkurentai [51, p. 100].

**Įmonės tikslai** – išmatuojamais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais nusakytos užduotys, kurias numatoma įvykdyti per tam tikrą laiką [39, p. 455].

#### **K**

**Konkuravimo strategija** – organizacijos strategija, kurios tikslas – įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus [13, p. 33].

**Konkurencija** – tam tikroje veikloje dalyvaujančių subjektų tarpusavio santykių tipas, išreiškiantis kiekvieno subjekto nuostatas pirmauti ir tuo pagrindu turėti geresnius savo veiklos rezultatus ar geresnes sąlygas jiems pasiekti [30, p. 523].

**Konkurencingumo didinimas (stiprinimas)** – gebėjimo konkuruoti ugdymas bei naujų galimybių pasiekti savo tikslus konkurencijos sąlygomis sudarymas ir kryptingas panaudojimas [30, p. 523].

**Konkurentas** – tai tam tikroje veikloje dalyvaujantis kitas subjektas, konkurencinės būsenos sąlygomis taip pat įgyvendinantis nuostatas pirmauti ir turėti geresnius savo veiklos rezultatus ar geresnes sąlygas jiems pasiekti [30, p. 523].

**Konkuruoti** – palaikyti su kitais tam tikroje veikloje dalyvaujančiais subjektais tokius santykius, kurie išreikštų konkurencinę būseną, nuostatas pirmauti ir turėti geresnius rezultatus bei geresnes sąlygas jiems pasiekti [30, p. 523].

## **L**

**Lizingas** – ilgalaikis kreditas prekine forma, kai išnuomoto turto savininkas už suteiktą daiktinę paskolą gauna palūkanas ir komisinius mokesčius [1, p. 261].

## **M**

**Makroaplinka** – veiksniai ir jėgos, kurios daro įtaką visų ekonomikos šakų ūkiniams subjektams (politiniai ir teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai) [51, p. 79].

**Misijos formuluotė** – tekstas, trumpai nusakantis pagrindines organizacijos veiklos kryptis vidutinės trukmės perspektyvai ir trumpai reziumuojantis jas pagrindžiančius argumentus ir vertybes [51, p. 224].

## **O**

**Operatyvinis (veiklos) lizingas** - lizingo rūšis, kai nuomos sutartis sudaroma trumpesniajam terminui nei turto naudojimo laikas ir nuosavybės teisė į nuomojamą turtą savininkui neperleidžiama [1, p. 262].

## **P**

**PEST analizė** – strateginė analizė, apimanti 4 makroaplinkos aspektus: politinį ir teisinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį, technologinį [51, p. 79].

## **S**

**Strategija** – nuo susiklosčiusių aplinkybių priklausomų veiksmų varianto pasirinkimą nustatančių taisyklių visuma [50, p. 286].

**Strategijos įgyvendinimas** – strateginio valdymo stadija, apimanti užduočių vykdytojams rengimą, išteklių paskirstymą ir biudžetinių planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras [51, p. 30].

**Strategijos kūrimas** – strateginio valdymo stadija, apimanti organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą [51, p. 30].

**Strateginės grupės** – grupės, apimančios konkurentus, kurie vadovaujasi panašiomis strategijomis arba turi labai panašius pajėgumus [51, p. 100].

**Strateginė kontrolė** – strategijos įgyvendinimo faktinių rezultatų lyginimas su strategijos tikslais ir sprendimais, rodanti nukrypimus nuo pasirinktos strateginės krypties ir šiuos nukrypimus lemiančius vidaus bei išorės veiksnius [51, p. 315].

**Strateginiai sprendimai** – sprendimai, susiję su organizacijos esminėmis problemomis, kurios iškyla organizacijai sąveikaujant su išorine aplinka, ir veiksniais, kurie savo išskirtinumu teikia konkurencinį pranašumą prieš kitas organizacijas [51, p. 30].

**Strateginiai tikslai** – bendresnio pobūdžio organizacijos tikslai, susiję su rinkos plėtimu, kokybės gerinimu, kliento aptarnavimo gerinimu, žmonių pasitenkinimo darbu didinimu ir t.t. [51, p. 30].

**Svarbiausi sėkmės veiksniai** – veiksniai, kurie lemia organizacijos sėkmę rinkoje ir yra būdingi ne konkrečiai organizacijai, o visai šakai, kurioje veikia organizacija [51, p. 79].

**SWOT** – analizė, apibendrinanti ir sujungianti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, suklasifikuojant organizacijos strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes: stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes [51, p. 146].

## **Š**

**Šakinė (rinkos) aplinka** – veiksniai ir jėgos, būdingi tai konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija [51, p. 79].

## **V**

**Vizija** – sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje [51, p. 223].

## **1.2. Konkūravimo strategijos sampratos esmė**

Žodis „strategija“ yra kilęs iš graikiško žodžio „strategos“, kuris reiškia „generolas“. „Strategos“ reiškia asmenį, planuojantį savo priešų sutriuškinimą efektyviai naudojant turimus resursus [21, p. 52]. Panašiai strategija suprantama ir mokslininkų, nagrinėjančių organizacijos strategijas. Verslo kontekste tikslas „sutriuškinti priešą“ keičiamas kiek subtilesniais konkurencinės kovos tikslais, tačiau pagrindinis principas išlieka – įvairiais būdais ir veiksmais siekti pranašumo prieš konkurentus.

Strategijos sampratos interpretacijų sutinkama tiek lietuvių (R. Jucevičiaus, A. Vasiliausko, G. T. Palubinsko ir kt.), tiek užsienio (A. D. Chandler, K. R. Andrews, H. I. Ansoff, C. W. Hofer, D. Schendel, H. Mintzberg ir kt.) autorių darbuose. Strategija neturi vieno universalios apibrėžimo, bet dabar jau yra pasiekta kai kurių susitarimų apie strategijos esmę. Šie susitarimai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

### **Strategijos susitarimų sritys [10, p. 89 – 90]**

- *Strategija liečia ir organizaciją, ir ją supančią aplinką.* „Pagrindinė prielaida maštant apie strategiją yra organizacijos ir aplinkos neatsiejamumas...Organizacija vadovaujasi kokia nors strategija tam, kad galėtų prisitaikyti besikeičiančioje aplinkoje“.
- *Strategijos esmė yra kompleksiskumas.* „Kadangi pokyčiai atneša naujų sąlygų kombinacijų į organizaciją, strategijos esmė lieka nepakitusi, nesuprogramuota, nerutiniška ir nesikartojanti“.
- *Strategija įtakoja visą organizacijos gerovę.* „Strateginiai sprendimai...yra gana svarbūs ir veikia visą organizacijos gerovę...“
- *Strategija paliečia ir turinį, ir patį procesą.* „...Nagrinėjant strategiją, kreipiamas dėmesys į veiksmus, kurių buvo imtasi, į strategijos turinį ir taip pat į procesus, kurie padeda pasirinkti tam tikrus veiksmus ir juos atlikti.“
- *Strategijos nėra visiškai apgalvotos.* „Teoretikai...pripažįsta, kad ketinimų, staiga atsirandančios bei įgyvendintos strategijos gali skirtis viena nuo kitos“.
- *Strategijos egzistuoja įvairiose pakopose.* „...Firmos turi...bendrą strategiją (Kokiais verslais mes užsiimsime?) ir verslo strategiją (Kaip mes konkuruosime kiekvienoje verslo srityje?)“.
- *Strategija negali apsieiti be įvairių apmąstymų procesų.* „...Strategija reikalauja abstraktaus bei analitinio darbo. Kai kurie autoriai labiau akcentuoja analitinio pobūdžio darbą, bet dauguma pripažįsta, kad strategijos kūrimo pagrindas yra abstraktus organizacijos lyderių, vadovų darbas“.

A. D. Chandler (1962) buvo vienas pirmųjų autorių, suformulavusių mokslinį strategijos apibrėžimą. Pasak autoriaus, strategija - tai įmonės ilgalaikių tikslų ir uždavinių numatymas, veiksmų ir reikiamų resursų parinkimas šių tikslų įvykdymui. Remiantis A. D. Chandler, strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus.

K. R. Andrews (1969) strategiją apibrėžia kaip organizacijos tikslus ir uždavinius bei pagrindinių planų ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, visumą, pateiktą tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla šiuo metu užsiima organizacija arba kokia turėtų užsiimti.

H. I. Ansoff (1965) į strategiją žiūri kaip į bendrą giją, jungiančią organizacijos veiklą su jos rinkomis.

C. W. Hofer ir D. Schendel (1978) strategiją apibrėžia kaip tam tikras taisykles, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius komponentus:

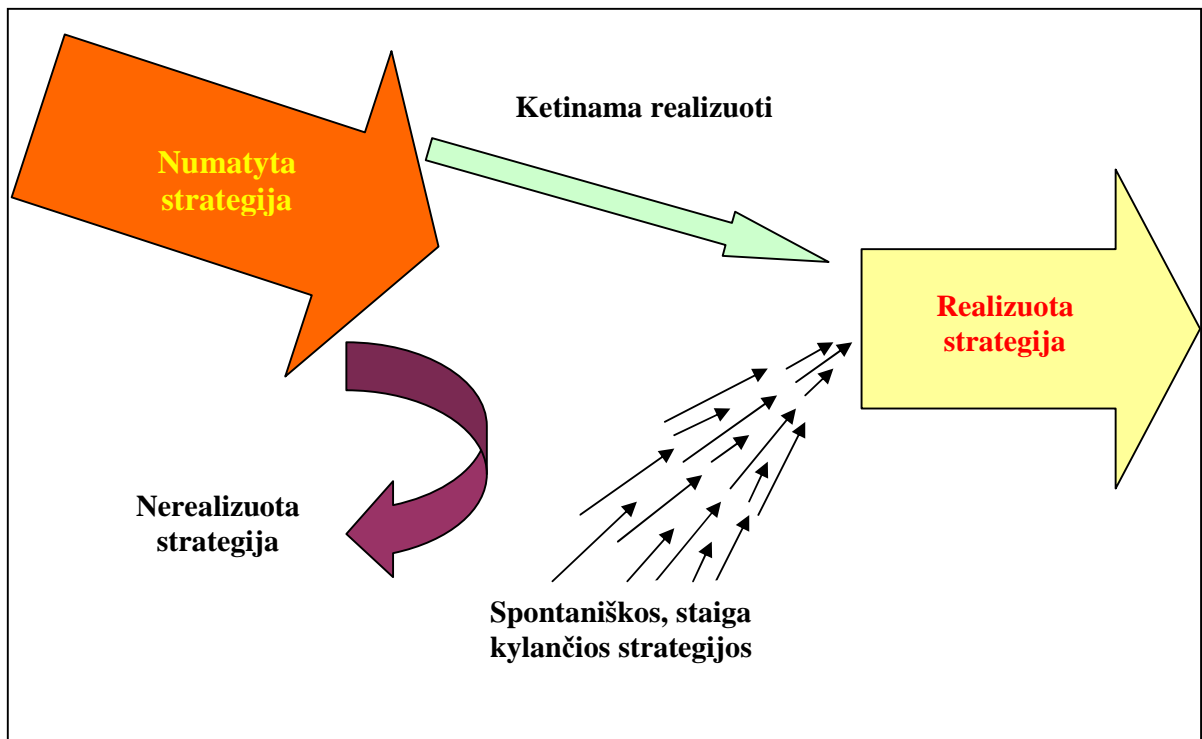
- produktus ir rinkas, kurioms šie produktai skirti;
- planuojamus pakeitimus šiame komponente;
- konkurencinį pranašumą arba tuos organizacinius ypatumus, kurie leidžia įgyti stiprią poziciją rinkoje;
- veiklos sinergiją.

Viena giliausių strategijos sampratos interpretacijų pateikiama H. Mintzberg (1987) darbuose. Šis autorius pateikia penkias skirtingas strategijos sampratas, pagal kurias strategija gali būti vertinama ir analizuojama:

- *strategija kaip planas*. Aiški veiksmų, kuriais įmonės vadovai siekia nubrėžti raidos kryptį, seka.
- *strategija kaip gudrybė*. Tam tikras veiksmas, kuriuo siekiama pergudrauti konkurentus.
- *strategija kaip modelis*. Tam tikras pasikartojantis sąmoningas elgsenos būdas veiksmų grandinėje.
- *strategija kaip pozicija*. Priemonės, nustatančios įmonės padėtį rinkoje, palyginti su konkurentais.
- *strategija kaip perspektyva*. Įmonės pobūdžio ir raidos koncepcija, apimanti kolektyvines nuomones, siekius ir elgseną.

Paprastai strategija retai suvokiama tik kaip viena iš minėtų penkių dimensijų. Dažniausiai tai kelių dimensijų junginys.

Savo požiūrį į strategiją kaip į veiklos sistemą H. Mintzberg (1987) grindžia tuo, kad esama didelio skirtumo tarp numatytos ir praktiškai realizuotos strategijos. Strategija yra daugiau rezultatas to, ką žmonės daro, o ne ką planuoja daryti.



**1 pav.** Ryšys tarp numatytos, ketinamos realizuoti ir realizuotos strategijos pagal H. Mintzberg [29, p. 45]

Pasak H. Mintzberg (1987), numatyta strategija simbolizuoja tradicinį požiūrį į strateginį planavimą. Ketinama realizuoti strategija atspindi praktinius įmonės veiksmus, realizuojant numatytą strategiją. Ėmus realizuoti numatytą strategiją, keičiantis aplinkybėms ir jų pažinimo lygiui, atsiranda daug nenumatytų aplinkybių ir galimų strategijų. Daugelis gali būti ir nepanaudotos (bent jau iš karto), tačiau dalis jų papildys pradėtą realizuoti strategiją, ją pakoreguos.

M. E. Porter (1980) strategiją nagrinėja kaip konkurencinį ginklą, todėl savo darbuose vartojo terminą „konkuravimo strategija“. Pasak autoriaus, konkuravimo strategijos formavimo esmė yra įmonės prisitaikymas prie jos aplinkos, o konkuravimo strategijos tikslas - rasti tokią poziciją savo įmonei šakoje, kuri padėtų jai geriausiai gintis nuo konkurencinių jėgų arba leistų joms daryti įtaką palankiausiu įmonei būdu. M. E. Porter skatino organizacijas siekti konkurencinio pranašumo:

*„Visur organizacijos skuba įdiegti naujausias valdymo idėjas, kartais net persistengia. Jos siekia suderinti viską: visuotinės kokybės valdymo modelį, konkurenciją pagal laiką, gairių nustatymą ir pan. Dauguma šių idėjų susiję su tobulėjimu ir darbo našumo didinimu. Tobulėti reikia tam, kad neiškristum iš žaidimo. Tačiau nepakanka vien likti. Jei visi konkuruos su ta pačia kintamųjų aibe, standartai kils, tačiau nė viena organizacija neišsivers iš priekį, kas ir turi būti strategijos pagrindas – sukurti konkurencinį pranašumą. Tai, ką darai, reikia ne tik daryti geriau, bet ir kitaip, negu kiti“ [38, p. 48].*

M. E. Porter pasekėjai - M. J. Chen ir D. Miller (1994) - konkuravimo strategiją apibrėžė kaip verslo strategiją, nukreiptą prieš konkurentus.

G. Hamel ir C. K. Prahalad (1994) apibrėždami konkuravimo strategiją pabrėžia organizacinės kompetencijos svarbą. Šie autoriai pritaria M. E. Porter nuomonei, kad įmonės, siekiančios sėkmingai veikti rinkoje, privalo siekti konkurencinio pranašumo:

*„Vien tik pastangos pasiekti tai, ką kiti jau yra pasiekę, yra būtina sąlyga norint išlikti „žaidime“, bet tikrosios laimėtojos bus tos kompanijos, kurios sugebės sukurti visiškai naujus „žaidimus““* [17, p. 36].

A. A. Thompson ir A. J. Strikland (1995) teigia, kad konkuravimo strategija apima visus įmonės veiksmus ir priemones vartotojams pritraukti, pasipriešinti konkurenciniam spaudimui ir pagerinti savo pozicijas rinkoje.

Ne visada konkuravimo strategijos atskirai įvardijamos ar išskiriamos į atskirą grupę. Pavyzdžiui, R. C. Roa ir F. M. Bass (1985) konkuravimo strategiją laiko vien tik įmonės marketingo strategija. Bet kuri atskiros funkcinės marketingo srities strategija taip pat neabejotinai dalyvauja konkurencinėje kovoje. Tačiau kai kurie autoriai mano, kad visa tai dar nepakankamai išryškina konkurencinį marketingo strategijų aspektą [54, p. 15].

R. Jucevičius (1998) strategiją apibrėžia:

- kaip planą, tam tikrų sąmoningų veiksmų, kaip elgtis įvairiose situacijose;
- kaip organizacijos poziciją jos aplinkos atžvilgiu;
- kaip perspektyvą;
- kaip sprendimus apie veiklos apimtį bei jos ribas;
- kaip sprendimus apie tai, kaip susieti organizaciją su jos aplinka;
- kaip sprendimus apie tai, kaip susieti veiklą su jai būtiniais resursais.

G. T. Palubinskas (1997) strategiją apibrėžia kaip organizacijos vadybos planą, reikalingą pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti.

Pasak A. Vasiliausko (2002), strategija - tai sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

Minėti autorių konkuravimo strategijos apibrėžimai leidžia teigti, kad konkuravimo strategija gali būti analizuojama skirtingais pjūviais: analizės objektas gali būti įmonė, įmonės strateginė grupė, įmonės veiklos rezultatas. Analizės objektas taip pat gali būti įmonės valdymas ar viena iš įmonės veiklos sričių, tokių kaip marketingas.



Racionaliausia būtų konkuravimo strategijos apibrėžimą formuoti darant prielaidą, kad konkuravimo strategija yra įmonės strategijos tipas. Specifinis konkuravimo strategijos tikslas - išskirti ją iš bendro įmonės strategijų konteksto. Atsižvelgiant į tai formuluojamas toks konkuravimo strategijos apibrėžimas: *konkuravimo strategija yra įmonės strategija, kurios tikslas – įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.*

Įmonė privalo išplėtoti konkurencinius pranašumus, ypatingai tuos, kuriuos galima išlaikyti ilgą laiką. Konkurenciniai pranašumai gali būti susiję su įvairiais įmonės aspektais, tačiau nemažą dalį veiksmų gali imituoti konkurentai:

*„Pradiniai laimėjimai dažnai pasiekiami silpnėsių varžovų, nesugebančių prisitaikyti prie didėjančio greičio ir investicijų, susijusių su inovacijos imitavimo ciklu, sąskaita” [56, p. 48].*

Realią naudą duoda tik tie įmonės konkurenciniai pranašumai, kurių konkurentai negali lengvai imituoti. Kad taptų ilgalaikiai, pranašumai turi įsitvirtinti įmonės ištekliuose, kultūroje, tradicijose, patyrimė. Ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai sudaro įmonės konkuravimo strategijos branduolį.

### **1.3. Konkūravimo strategijos generavimo koncepcijos**

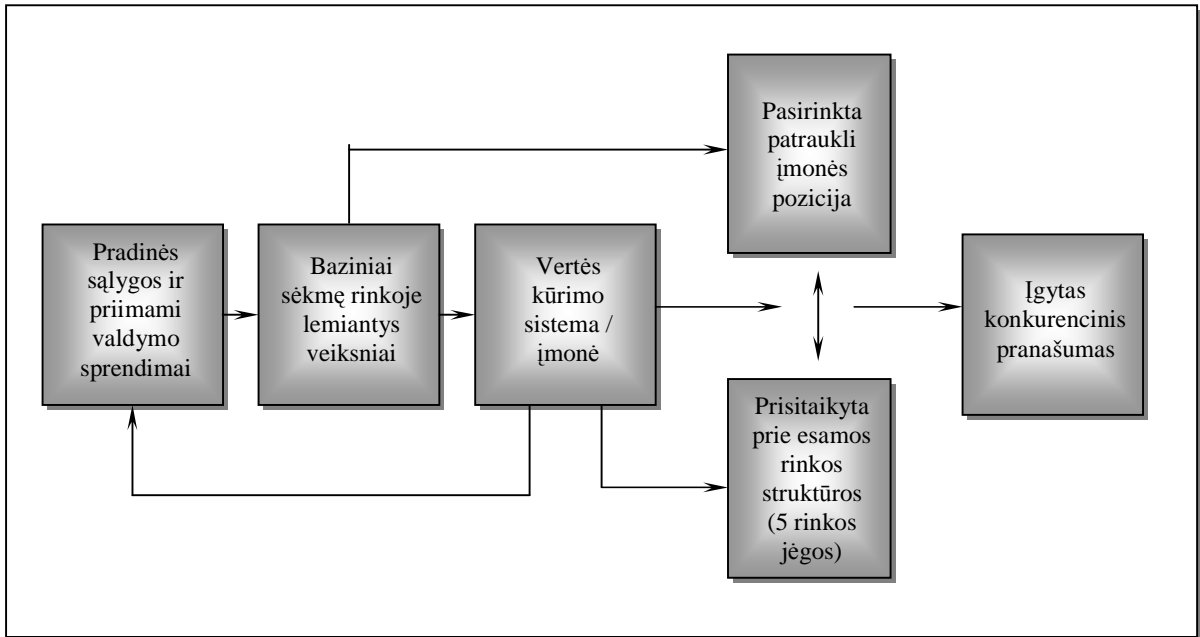
Konkuravimo strategiją galima apibrėžti kaip strategiją, kuria siekiama įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Konkurencinio pranašumo formavimo reiškinį nagrinėja industrinė ekonomika, didelė grupė įmonės vidinius išteklius nagrinėjančių teorijų (vidinių išteklių teorija, įmonės sugebėjimų teorija, bazinių kompetencijų teorija, įmonės žinių teorija) bei tinklo teorija. Įgyvendinant konkuravimo strategiją svarbiausia yra visuma sprendimų, kurie turėtų skatinti ir užtikrinti įmonės sugebėjimą efektyviai ilgu periodu sukurti didesnę vertę nei konkurentai ir kartu pasiekti didesnę pelningumą nei vidutinis šakoje (konkurencinį pranašumą). Tuo remiantis skiriamos šios konkuravimo strategijos generavimo koncepcijos [14, p. 33]:

- adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkuravimo strategijos koncepcija;
- vidinių išteklių konkuravimo strategijos koncepcija;
- bendradarbiavimo ir ryšių tinklo konkuravimo strategijos koncepcija.

Tačiau praktiškai nebūtų galima kurią nors koncepciją apibūdinti kaip „teisingesnę”: jos visos glaudžiai tarpusavyje susijusios ir viena kitą papildo.

### 1.3.1. Adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkuravimo strategijos koncepcija

Remiantis adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkuravimo strategijos koncepcija, konkurencinis pranašumas įgyjamas, įmonei sugebant perimti rinką, pasinaudoti jos teikiamais privalumais (žr. 2 paveikslą).



**2 pav.** Adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkuravimo strategijos koncepcijos modelis [13, p. 24]

Bendruoju požiūriu įmonės konkurencinis pranašumas yra rinkos patrauklumo ir joje turimos konkurencinės pozicijos funkcija – įmonės pozicionavimo ir rinkos struktūros įtaka tarpusavyje susijusios: pasirinkta pozicija turi įtakos konkurentams, kurie veikia rinkos struktūrą, ir atvirkščiai. Po konkurentų reakcijos pasikeitusi rinkos struktūra gali priversti įmonę keisti savo pozicionavimą ar konkuravimo strategiją apskritai. Rinkoje turima pozicija - tai įmonės pasirinkimas iš dviejų pagrindinių alternatyvų [5, p. 34]:

- 1) mažesni veiklos kaštai;
- 2) diferenciacija, išskirtinumas klientų atžvilgiu.

Vadinasi, konkurencinis pranašumas gali būti pasiektas siūlant prekę / paslaugą pigiau nei konkurentai arba išskiriant rinkoje prekę / paslaugą, kuri suteikia klientui didesnę naudą nei konkurentų, tačiau už kurią jis turi mokėti didesnę kainą.

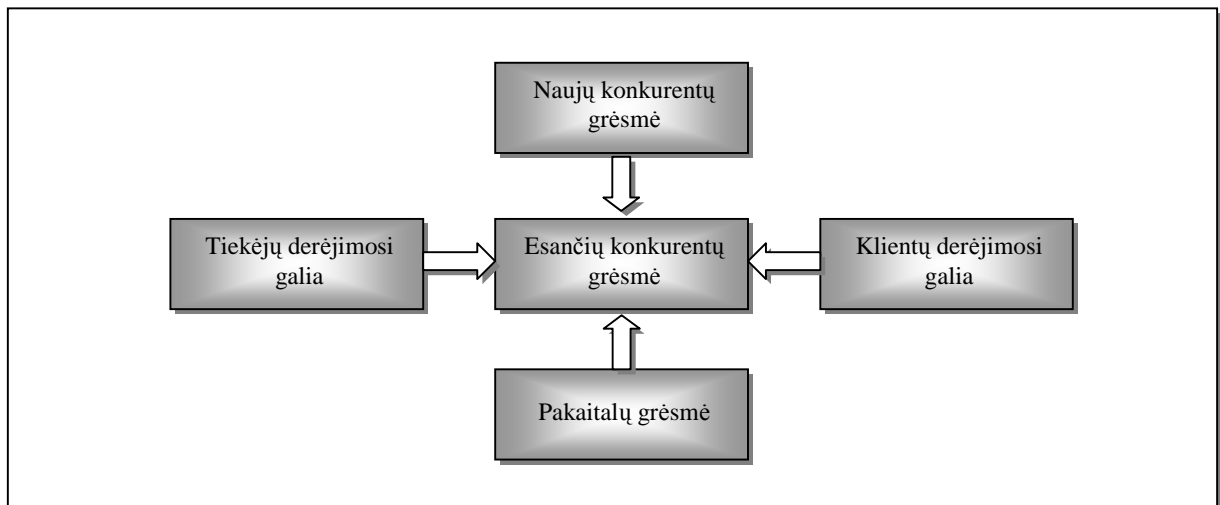
Galima ir šiek tiek kitokia konkuravimo pozicijų įvairovė bei interpretacija, tačiau iš esmės jos artimos minėtoms pozicijoms (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

**Konkuravimo pozicijų įvairovė [5, p. 36]**

Konkuravimo pozicijos pagal M. E. Porter	Konkuravimo pozicijos pagal H. Mintzberg	Konkuravimo pozicijos pagal P. Kotler
1. Mažų kaštų. 2. Diferenciacijos. 3. Koncentravimosi (atsižvelgiant į rinkos taikinį, galima mažų kaštų ir diferenciacijos koncentracija). 4. Buvimas centre („ydinga“ pralaimėjimo pozicija).	Konkuravimo pozicijas nulemia priklausymas išskirtinei strateginei įmonių grupei: 1. įmonės pionierės; 2. įmonės – nišų pildytojos; 3. vietiniai gamintojai; 4. dominuojančios įmonės; 5. kopijuojančios dominuojančias įmones; 6. transnacionalinių kompanijų mėgdžiotojai; 7. profesionalai; 8. globalių sandorių vykdytojai.	Konkuravimo pozicijos priklauso nuo produktų pozicionavimo klientų sąmonėje išskirtinumo pagal: 1. prekės savybes; 2. gaunamą naudą; 3. vartojimo būdą / situaciją; 4. vartotojo savybes; 5. konkurentą; 6. prekių grupę; 7. kainos ir kokybės santykį.

Kitas svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis – įmonės prisitaikymas prie esamos rinkos struktūros, kuri bendruoju požiūriu yra apibrėžiama penkiomis konkurenciją joje formuojančiomis jėgomis (žr. 3 paveikslą):



**3 pav.** Penkių rinkos jėgų modelis pagal M. E. Porter [37, p. 52]

Šiuo atveju svarbūs du aspektai: kliūtys kitoms įmonėms ar prekėms substitutams patekti į rinką ir rinkoje esančių įmonių galimybės daryti poveikį tiekėjams arba pirkėjams.

Pirmasis veiksnys, įėjimo kliūtys, gali būti nulemtas pačios rinkos, prekės specifikos bei makroaplinkos, tačiau visa tai gali būti ir dirbtinai sukurta pačių rinkos dalyvių veiksmų. Nors akivaizdūs susitarimai tarp įmonių daugelyje šalių yra nelegalūs, tačiau netiesioginis savo veiksmų derinimas gali būti interpretuojamas kaip konkurentų elgsenos prognozė, o prognozuoti tiesioginių konkurentų veiksmus yra paprasčiau nei potencialių rinkos dalyvių. Įmonių suinteresuotumas neleisti naujiems konkurentams patekti į rinką, yra įėjimo (ir išėjimo) kliūčių poveikio pelningumui padarinys (žr. 4 paveikslą).

		Kliūtis išeiti iš rinkos	
		mažos	didelės
Kliūtis įeiti į rinką	mažos	Nedidelis stabilus pelnas	Nedidelis rizikingas pelnas
	didelės	Didelis stabilus pelnas	Didelis rizikingas pelnas

**4 pav.** Rinkos pelningumo priklausomybė nuo įėjimo ir išėjimo iš jos kliūčių santykinio dydžio [13, p. 27]

Todėl viena iš sąlygų, lemiančių įmonės konkurencinį pranašumą, yra ne tik jos ir konkurentų santykiai bei veiksmai jų atžvilgiu, bet ir prevenciniai veiksmai, kurių ji gali imtis viena (arba su kitomis įmonėmis) prieš potencialius rinkos dalyvius konkurentus, t.y. pasirinktos konkurencijos pozicijos apsauga.

Antras veiksnys – tiekėjų ir pirkėjų poveikis įmonei – yra tiesiogiai susijęs su vertės grandinės koncepcija. Išlaikyti tiekėjų ar pirkėjų spaudimą įmonė gali tik tada, kai ji yra užėmusi geresnę konkurencinę poziciją vertikalčiai esančių įmonių atžvilgiu arba, kitais žodžiais tariant, įmonės sukuriama prekė turi būti išskirtinai vertinga jos vartotojui. Idealiu atveju, jeigu įmonės sukuriama vertė yra didesnė nei kitų rinkos dalyvių, tada nėra jokių prielaidų tarp pirkėjo ir įmonės atsirasti konkurenciniam spaudimui. Taip rinkoje sukuriama vertikali rinkos vertės kūrimo grandinė, kurioje verslo santykius palaikančios įmonės papildo viena kitos kuriamas vertes. Tokia įmonės padėtis apibūdinama kaip pasirinktos konkurencinės pozicijos gynimas [5, p. 36 – 37].

Remiantis adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkūravimo strategijos koncepcijos teiginiais, galima išskirti šias įmonės charakteristikas ir aplinkos ypatumus, siekiant įmonei konkūruoti, prisitaikant prie rinkos sąlygų [5, p. 43]:

- rinkoje yra kliūčių į ją patekti kitiems arba tos kliūtys gali būti dirbtinai sukurtos pačios įmonės arba jų grupės;
- rinkos plėtrą, paklausos ypatumus galima apibrėžti, įvertinti ir prognozuoti jų dinamiką;
- įmonė neturi ir nevaldo unikalių išteklių, turi ribotas galimybes daryti įtaką ir veikti rinką sau naudinga linkme;
- įmonė koncentruoja pastangas išsaugoti pasirinktą konkurencinę idėją;
- įmonė sugeba pasinaudoti rinkos galimybėmis.

Apibendrinant adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkūravimo strategijos koncepciją, galima teigti, kad įmonė gali įgyti konkurencinį pranašumą adaptuodamasi išorinėje aplinkoje tuo būdu prisitaikydama prie nuolat kintančių konkūrencijos sąlygų.

### **1.3.2. Vidinių išteklių konkūravimo strategijos koncepcija**

Remiantis vidinių išteklių konkūravimo strategijos koncepcija, konkūrencinis pranašumas įgyjamas, įmonei turint, įgyjant ar sukūriant unikalius išteklius, sugebėjimus, bazinės kompetencijas.

Ištekliai vertinami kaip vidinis organizacijos turtas, kuris gali būti ir materialus, ir nematerialus. Ištekliai gali būti skirstomi į akivaizdžius ir neapčiuopiamus [24, p. 54]. Pavyzdžiui, įmonės esminės kompetencijos yra priskiriamos neapčiuopiamiems aukštesnio lygio ištekliais, leidžiantiems geriau dirbti nei konkūrentai. Akivaizdiems ištekliais priskiriami: finansiniai (priėjimas prie finansų rinkos, apyvartinės lėšos ir pan.), fiziniai (įranga, nekūlnojamasis turtas ir pan.), intelektinė nuosavybė (prekių ženklai, licencijos ir pan.), žmogiškieji (indivūdu žinios, įgūdžiai ir pan.), organizaciniai (kontrolė, politika, kultūra ir pan.), informaciniai (žinios apie konkūrentus ir pan.) ir santykiniai (ryšiai su tiekėjais, pirkėjais ir pan.).

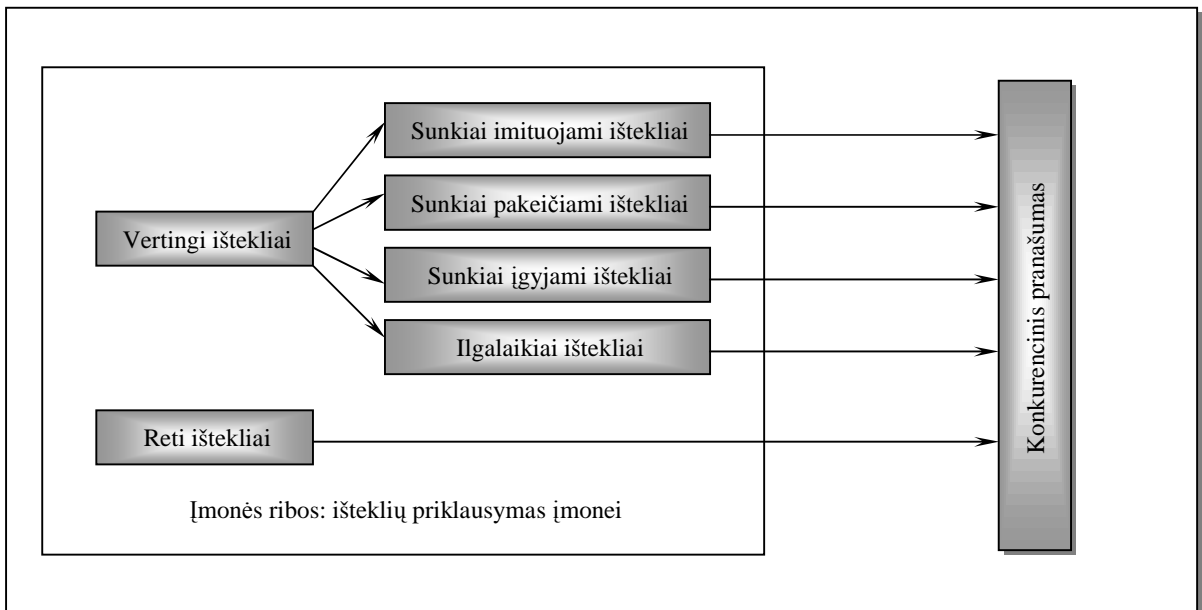
Tačiau įmonės, turėdamos panašų išteklių, dažnai pasiekia labai skirtingų rezultatų. Todėl svarbu ne tik patys ištekliai, bet ir tai, ką įmonė gali su jais nuveikti – įmonės sugebėjimas juos kombūnuoti tam tikrai veiklai atlikti, vadinamas įmonės sugebėjimais.

Bazinės kompetencijos – tai technologinių ir žmonių bei įgūdžių integracija įmonėje, leidžianti pasiekti ilgalaikį konkūrencinį pranašumą. Remiantis B. Thompson ir J. Richardson (1996), esama apie trisdešimt organizacijos kompetencijos šaltinių, būdingų beveik visoms organizacijoms.

Turima kompetencija leidžia įgyti konkurencinį pranašumą, kadangi [46, p. 5]:

- suteikiama galimybė įsiskverbti į svarbias rinkos sritis ir segmentus;
- teikiama didesnė vertė klientams;
- mažinami organizaciniai kaštai;
- ją sunku imituoti.

Įmonės turimi ištekliai, žinios ir sugebėjimai savaime dar negarantuoja, kad įmonė pasieks konkurencinį pranašumą, negarantuoja ir sėkmingos konkurencijos strategijos. Konkurencinį pranašumą lemia tik unikali įmonės konkurencijos strategija, tai yra tokia strategija, kurios nevykdo jokia kita rinkoje esanti įmonė, o tai gali būti pasiekta tik turint unikalius išteklius [5, p. 38]. Išteklių, lemiančių įmonės konkurencinį pranašumą, klasifikacija pateikta 5 paveiksle.



**5 pav.** Vidinių išteklių konkuravimo strategijos koncepcijos modelis [13, p. 29]

Iš 5 paveikslo matome, kad svarbiausios išteklių charakteristikos yra išteklių retumas, vertingumas ir griežtas priklausymas įmonei.

Išteklių vertingumas yra apibrėžiamas kaip jų galimybės ar sugebėjimai garantuoti įmonei išskirtinumą, kuris turėtų tiesiogiai lemti jos konkurencingumą. Tačiau jeigu vertingais ištekliais disponuoja daugelis įmonių, tuomet sumažėja galimybė pasiekti konkurencinį pranašumą.

Išteklių vertė ir specifiškumas gali išnykti, jei konkurentai turės galimybę tuos išteklius imituoti arba pakeisti substitutais. Todėl įmonė turi stengtis, kad jos turimus išteklius konkurentams būtų sunku ar per brangu imituoti. Konkurentams įsigyti tuos pačius išteklius gali trukdyti pačių išteklių nepilnas mobilumas. Ši savybė gali pasireikšti buvimu specifinėje geografinėje vietoje, informacijos apie juos trūkumu arba jau minėtu specifiškumu tam tikrai įmonei.

Skirtumai tarp įmonių turimų išteklių turi būti ilgalaikiai, nes per trumpą laikotarpį galima ne tik nespėti pasinaudoti išskirtinumu, bet ir išskirtinumas gali savaime išnykti. Norėdama patenkinti šią sąlygą, įmonė turi nuolatos palaikyti, investuoti į išteklių ir sugebėjimų kūrimą, įsigijimą, išlaikymą, atnaujinimą, o tai kartu nulems ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Taip pat svarbi išteklių charakteristika – jų priklausymas įmonei. Išteklių priklausomumo problema ypač svarbi, kalbant apie žmonių intelektualinius išteklius (pavyzdžiui, tokiais atvejais kartais gali kilti sunkumų apibrėžti, kam – darbuotojui ar įmonei – priklauso know – how, darbo metu įgytos žinios ir pan.). Kuo patikimiau ir tvirčiau įmonė valdo, kuo griežčiau ji kontroliuoja savo išteklius, tuo mažesnė tikimybė, kad konkurentai sugebės perimti ir pasinaudoti jos ištekliais – kaip apsaugos priemonė gali būti naudojamas spaudimas darbuotojams (pavyzdžiui, sudarant ilgalaikius ir įmonei saugius kontraktus), nuosavybės teisės naudojimas ir kt.

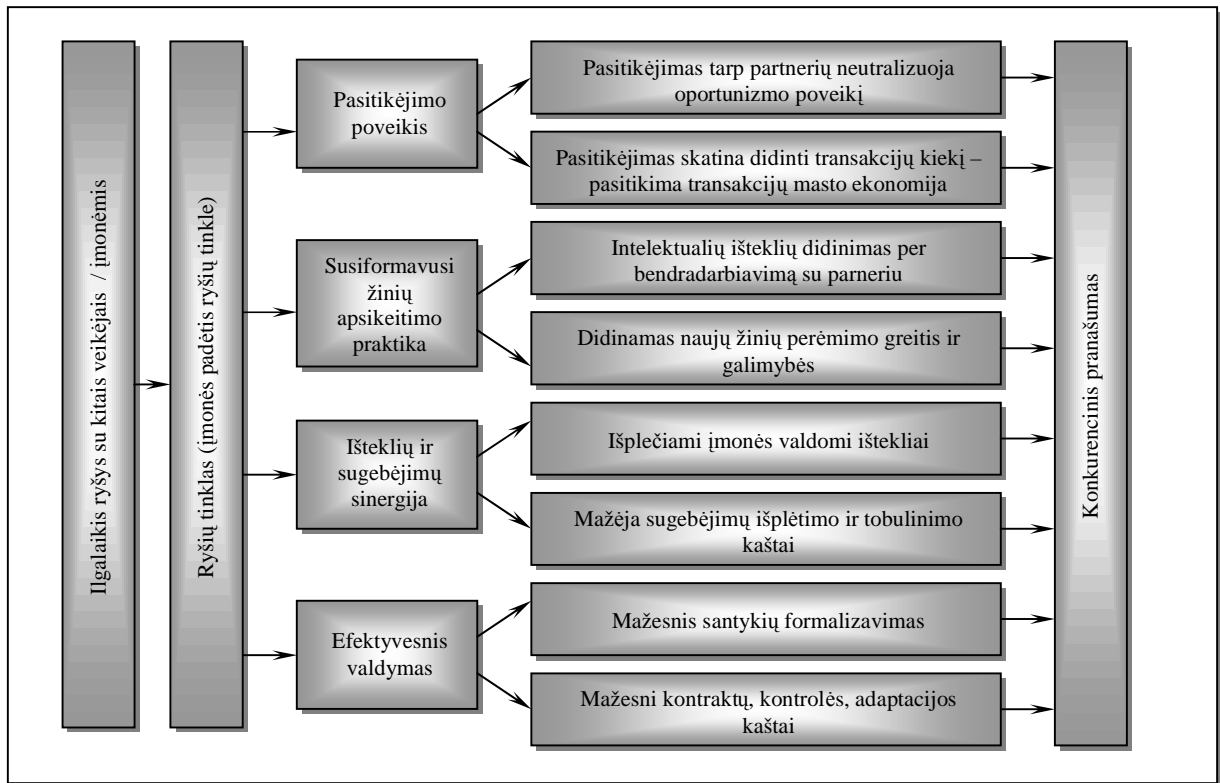
Remiantis vidinių išteklių konkuravimo strategijos koncepcija, galima išskirti šias įmonės charakteristikas ir aplinkos sąlygas, reikalingas formuojant ir grindžiant konkuravimo strategiją unikaliais ištekliais [5, p. 43]:

- įmonė gali įsigyti arba turi vertingus ir retus išteklius;
- rinkoje nėra daug galimybių išsiskirti;
- aplinka, rinkos dalyviai negali daryti veiksmingos įtakos įmonės veiklos ir rinkos plėtrai;
- įmonės aplinka sunkiai apibrėžiama: nenusistovėjusi rinkos struktūra, sunku identifikuoti jos dalyvius arba jie yra nepastovūs;
- įmonė koncentruoja pastangas į unikalų išteklių gausinimą ir apsaugą;
- įmonė turi sugebėti pasinaudoti unikalų išteklių teikiamais pranašumais.

Apibendrinant vidinių išteklių konkuravimo strategijos koncepciją galime teigti, kad konkurencinis pranašumas priklauso nuo įmonės sugebėjimo pasirinkti, suderinti ir valdyti savo išteklius.

### **1.3.3. Bendradarbiavimo ir ryšių tinklo konkuravimo strategijos koncepcija**

Remiantis bendradarbiavimo ir ryšių tinklo konkuravimo strategijos koncepcija, konkurencinis pranašumas įgyjamas, įmonei užėmus unikalų padėtį ryšių tinkle, užmezgus palankiausias santykius su kitais tinklo vienetais (žr. 6 paveikslą).



**6 pav.** Bendradarbiavimo ir ryšio tinklo konkūravimo strategijos koncepcijos modelis [13, p. 31]

Iš 6 paveikslo matome, kad pasitikėjimas įmonėms bendradarbiaujant tarpusavyje, yra vienas iš būtinų veiksnių. Paprastai įmonių santykiai įvardijami kaip konkūrenciniai, kuriuose didesnę naudą turi stipresnysis arba kurio palankesnė padėtis. Esant tokiai nuostatai, tarp įmonių kyla oportunistinio (veikimo prieš kitą įmonę) grėsmė, kuri tiesiogiai lemia (t.y. didina) transakcijų kaštus. Tuo tarpu atsiradęs pasitikėjimas keičia nuostatas partnerio atžvilgiu ir panaikina oportunistinius santykius, o tai nulemia mažesnius transakcijų kaštus. Šis procesas sudaro pagrindą didinti transakcijų tarp dviejų partnerių kiekį (apyvartą) ir kartu dar labiau mažinti jų savikainą [5, p. 41].

Bendradarbiaujant įmonei atsiranda suinteresuotumas keistis informacija, dalintis patirtimi, intelektiniais ištekliais. Jeigu keitimosi procesas yra nuolatinis ir intensyvus, abu partneriai yra suinteresuoti investuoti į jo efektyvumo didinimą. Didėjant efektyvumui, daugėja įmonių galimybė perimti žinias.

Bendradarbiaujant įmonei atsiranda galimybė pasinaudoti partnerio ištekliais. Toks sujungimas leidžia pasinaudoti partnerio ištekliais ir sinergijos efektu: tyrimai rodo, kad bendradarbiaudamos įmonės sukuria didesnę pelną, negu veikdamos atskirai. Toks bendradarbiavimas taip pat skatina įmonės sugebėjimus kritiškai vertinti savo ir partnerio išteklius, pasirinkti tinkamiausią partnerį bendradarbiauti. Ilgalaikis bendradarbiavimas skatina įmonių



vidinių struktūrų ir procesų suderinamumą, o tai mažina bendradarbiavimo kaštus ir didina partnerių pelną. Šiuo atveju didesnio pelno šaltinis yra efektyvesnis valdymas. Esant bendradarbiavimo ryšiams ir pasitikėjimui, santykiai tarp įmonių, jų padalinių, darbuotojų mažiau formalizuoti (mažesni kontraktų sudarymo, vykdymo, kontrolės, pratęsimo ir kt. kaštai). Be to, mažai formalūs santykiai, pasitikėjimas tarp partnerių skatina kūrybines iniciatyvas, mažina konkurentų galimybes imituoti (formalią struktūrą yra lengviau imituoti negu neformalią).

Taikant bendradarbiavimo ir ryšių tinklo konkuravimo strategijos koncepciją galima išskirti šias įmonės charakteristikas ir aplinkos sąlygas, reikalingas konkuruoti bendradarbiaujant [5, p. 41]:

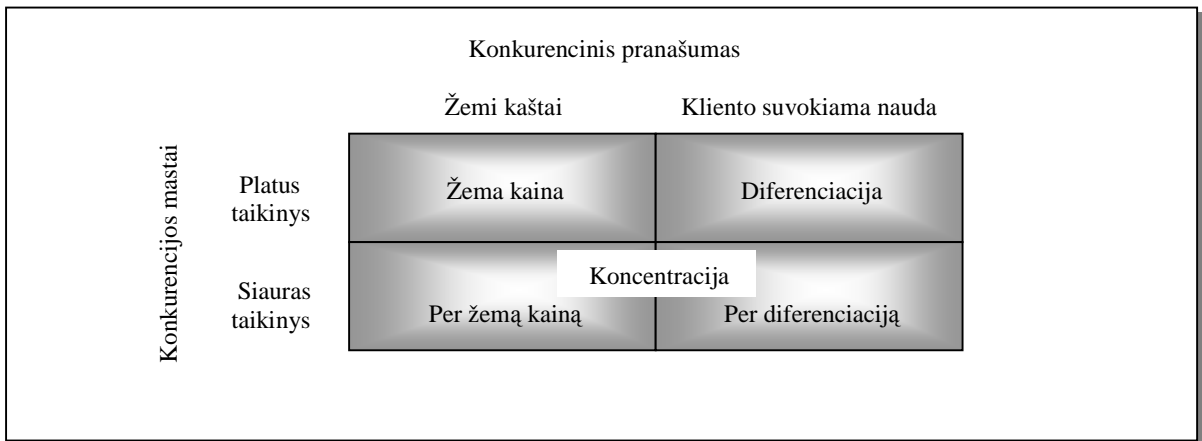
- santykiai su partneriais yra lygiaverčiai ir abiem šalims naudingi;
- transakcijos, santykiai rinkoje tarp partnerių yra dažni;
- santykiai grindžiami pasitikėjimu arba yra prielaidų pasitikėjimui atsirasti;
- įmonė neturi ir nevaldo unikalių išteklių arba jos valdomi ištekliai yra riboti: jų nepakanka užsibrėžtiems tikslams siekti;
- rinkoje nėra jėgų, galinčių suardyti ryšių tinklo funkcionavimą arba neutralizuoti jo teikiamus pranašumus;
- įmonė koncentruoja pastangas į ryšio tinklo kūrimą, plėtimą ir palaikymą;
- įmonė sugeba pasinaudoti tinklo teikiamais pranašumais.

Apibendrinant bendradarbiavimo ir ryšių tinklo konkuravimo strategijos koncepciją, galima teigti, kad konkurencinis pranašumas įgyjamas ryšių tinklo kūrimu ir bendradarbiavimu jo viduje.

#### **1.4. Konkurencinio pranašumo formavimo strateginės alternatyvos**

M. E. Porter (1980) darbuose teigiama, kad konkurencinis pranašumas yra pasiekiamas sukuriant klientui didesnę vertę. Ją, anot M. E. Porter, galima sukurti siūlant produktą / paslaugą žemesne kaina, arba siūlant produktą / paslaugą, tegul ir aukštesne kaina, bet turintį papildomą vertę, kuri kompensuoja didesnę kainą. Atsižvelgiant į tai, skiriamos trys konkurencinio pranašumo formavimo strateginės alternatyvos [21, p. 274]:

- Žemos kainos strategija.
- Diferenciacijos strategija.
- Koncentracijos strategija.



**7 pav.** Konkurencinio pranašumo formavimo strateginės alternatyvos pagal M. E. Porter [21, p. 272]

Žemos kainos strategijos esmė – įmonės sugebėjimas efektyviausiai valdyti savo resursus ir taip pasiekti mažesnių veiklos kaštų negu konkurentai [21, p. 274]. Įmonė taikanti šią strategiją siekia įgyti žemos kainos pranašumą, ir nustačiusi žemesnes, nei konkurentų produktų / paslaugų kainas, užkariauti konkurentų rinkos dalį. Žemos kainos strategijos taikymo prielaidos ir rizika nurodytos 3 lentelėje.

3 lentelė

### Žemos kainos strategijos taikymo prielaidos ir rizika

Strategijos taikymo prielaidos	Strategijos taikymo rizika
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rinkoje yra daug konkurentų, o siūlomas produktas / paslauga yra iš esmės standartizuotas.</li> <li>• Klientai yra jautrūs kainai.</li> <li>• Klientai turi didelę derėjimosi galią.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Per didelis akcentas į veiklos kaštus, nepakankamai įvertinant marketingo, serviso, tyrimų ir kitus veiksnius.</li> <li>• Gali atsitikti, kad bus taupoma tai, kas klientui yra vienas svarbiausių produkto / paslaugos pasirinkimo motyvų.</li> <li>• Koncentruojant dėmesį į kaštų taupymą ir neskiriant pakankamai resursų vystymui, gali įvykti esminiai pakeitimai technologijoje, dėl to visos naudotų kaštų mažinimo priemonės nebeteks prasmės.</li> <li>• Žemos kainos strategija gali suformuoti „tunelio viziją“, t.y. koncentracija į vieną sėkmės aspektą ir nebus pastebimi vartotojų poreikių kitimai.</li> <li>• Žemos kainos strategiją lengviausia imituoti.</li> </ul>

Sudaryta remiantis R. Jucevičius (1998)

Diferenciacijos strategijos esmė – pelno įmonei gavimas, kuriant klientui vertę, kuri yra skirtinga ir didesnė negu siūlo konkurentai [21, p. 278]. Diferenciacijos strategijoje sujungiamas supratimas apie produktą / paslaugą ir klientą, taip pat poreikio nustatymo ir jo tenkinimo būdai. Šios strategijos taikymo prielaidos ir rizika nurodytos 4 lentelėje.

4 lentelė

#### **Diferenciacijos strategijos taikymo prielaidos ir rizika**

<b>Strategijos taikymo prielaidos</b>	<b>Strategijos taikymo rizika</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yra daug būdų diferencijuoti produktą / paslaugą.</li><li>• Klientų poreikiai yra per daug skirtingi, kad patenkinėtų standartizuotu produktu / paslauga.</li><li>• Klientai vertina diferencijuotus produktus / paslaugas.</li><li>• Daugelis konkurentų nenaudoja diferenciacijos strategijos arba ją naudoja nepakankamai kūrybiškai.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kaina dėl pastangų diferencijuoti produktą / paslaugą gali viršyti kliento suvokiama nauda.</li><li>• Gali pasikeisti klientų prioritetai vertinant produktus / paslaugas ir jie pradės labiau akcentuoti kainą.</li><li>• Konkurentai gali pradėti pozicionuoti savo produktą / paslaugą taip pat; tada klientai nebeatskurs šių produktų / paslaugų ir diferencijavimas nebeteks prasmės.</li><li>• Galima klaida pozicionuojant: akcentuojama ne ta nauda, kuri iš tikrųjų svarbi klientui.</li><li>• Dėl diferenciacijos išaugusi kaina pritrauks konkurentus, ir teks mažinti kainą arba keisti strategiją.</li><li>• Per mažai pastangų skiriama komunikuoti vertę, pasitikint tik diferenciacija ir klientų nuovokumu.</li></ul>

Sudaryta remiantis R. Jucevičius (1998)

Diferenciacija visuomet didina produkto / paslaugos kainą. Šį didėjimą sąlygoja tiesioginiai ir netiesioginiai kaštai. Neretai laikomasi nuomonės, kad investicijos į diferencijavimą mažina pelną. Tačiau tyrimais įrodyta, kad yra priešingai – pavyzdžiui, kokybę ir pelningumą sieja tiesioginis ryšys. Panašiai yra ir su investicijomis į inovacijas. Todėl vertinant diferencijavimo strategijos finansavimą, reikia pasverti akcentuojamojo ypatumo vertę ir tai, kaip šią vertę suvokia klientas.

Koncentracijos strategijos esmė – įmonė koncentruoja savo pastangas ribotoje visos galimos rinkos dalyje – ribotoje geografinėje rinkoje ar tenkindama tik tam tikrus specialius klientų poreikius [21, p. 283]. Šiuo atveju įmonė konkurencinį pranašumą įgyja dėl geresnės savo produktų / paslaugų diferenciacijos arba žemesnės kainos, arba dėl šių veiksnių, realizuojamų pasirinktame rinkos segmente. Šios strategijos taikymo prielaidos ir rizika nurodytos 5 lentelėje.

**Koncentracijos strategijos taikymo prielaidos ir rizika**

Strategijos taikymo prielaidos	Strategijos taikymo rizika
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kai galima išskirti rinkos segmentus, turinčius specifinius poreikius.</li> <li>• Kai firmai trūksta resursų, kad galėtų aptarnauti didesnę rinkos dalį.</li> <li>• Kai rinkos segmentas pasižymi deramu atsparumu potencialių konkurentų veiksams.</li> <li>• Kai iš rinkos segmento gaunamos stabilios pajamos, o veiklos apimtys yra adekvačios esamam ir artimiausiam potencialiam poreikiui.</li> <li>• Koncentracijos strategija tinka tokioms veiklos sritims, kurios nepasižymi sezoniškumu ir cikliškumu, nes priešingu atveju įmonė būtų priversta diversifikuoti savo veiklą ir dėl to prarastų koncentracijos teikiamus privalumus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specializuota įmonė yra labai pažeidžiama, nes ji nėra lanksti, visi jos įgūdžiai ir veiklos technologija orientuoti į specialius vartotojų poreikius.</li> <li>• Gali pasikeisti aptarnaujamo rinkos segmento poreikiai.</li> <li>• Galimi dideli netiesioginiai nuostoliai, t.y. nusprendus taikyti koncentracijos strategiją, nepasinaudojama potencialia galimybe investuoti į pelningesnę, didesnių apimčių veiklą.</li> <li>• Didesnė įmonė gali išplėsti savo veiklą į šį rinkos segmentą, sukurdama analogiškai diferencijuotą biznio vienetą.</li> <li>• Konkurentas (netgi mažiau pajėgus) gali rasti rinkos segmente subsegmentą ir čia pozicionuoti savo įmonę.</li> </ul>

Sudaryta remiantis R. Jucevičius (1998)

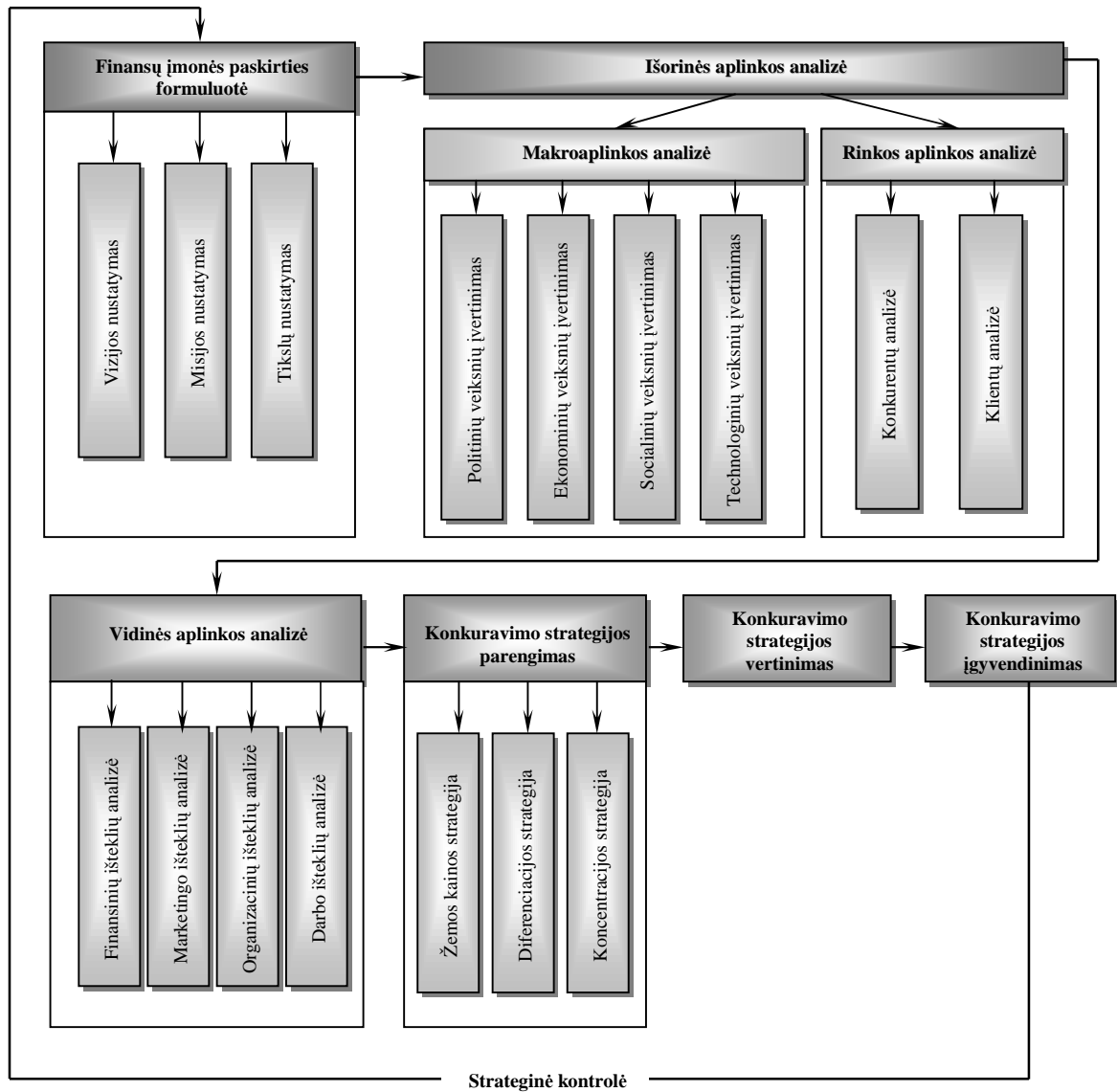
Apibendrinant galime teigti, kad žemos kainos, diferenciacijos ir koncentracijos strategijos pagrindu galima įgyti konkurencinį pranašumą. Renkantis, kurią iš konkuravimo strategiją taikyti siekiant pranašumo prieš konkurentus, būtina atsižvelgti į sąlygas, kurios yra būtinos norint, kad konkurencinis pranašumas būtų pasiektas, o taip pat svarbu atsižvelgti į konkuravimo strategijos taikymo riziką.

### 1.5. Finansų įmonių konkuravimo strategijos formavimo modelio analizė

Stiprėjanti konkurencija finansų įmonėse skatina rengti ir įgyvendinti konkuravimo strategijas. Formaliai konkuravimo strategijos formavimo esmę sudaro nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių ir vidinių pranašumų bei trūkumų nustatymas, siekiant kuo geriau pasinaudoti galimybėmis ir išvengti grėsmių [6, p. 58].

Konkuravimo strategijos formavimo proceso tikslas – nuolat nagrinėti finansų įmonės veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti strategines permainas, kad finansų įmonė įgytų ilgalaikį konkurencinį pranašumą rinkoje.

Finansų įmonės konkuravimo strategijos formavimo modelis pateiktas 8 paveiksle.



**8 pav.** Finansų įmonių konkuravimo strategijos formavimo modelis  
(sudaryta remiantis R. Jucevičius (1998), G. T. Palubinskas (1997), A. Vasiliauskas (2002))

Strateginis mąstymas ir apgalvotas konkuravimo strategijos formavimas teikia finansų įmonei daug privalumų:

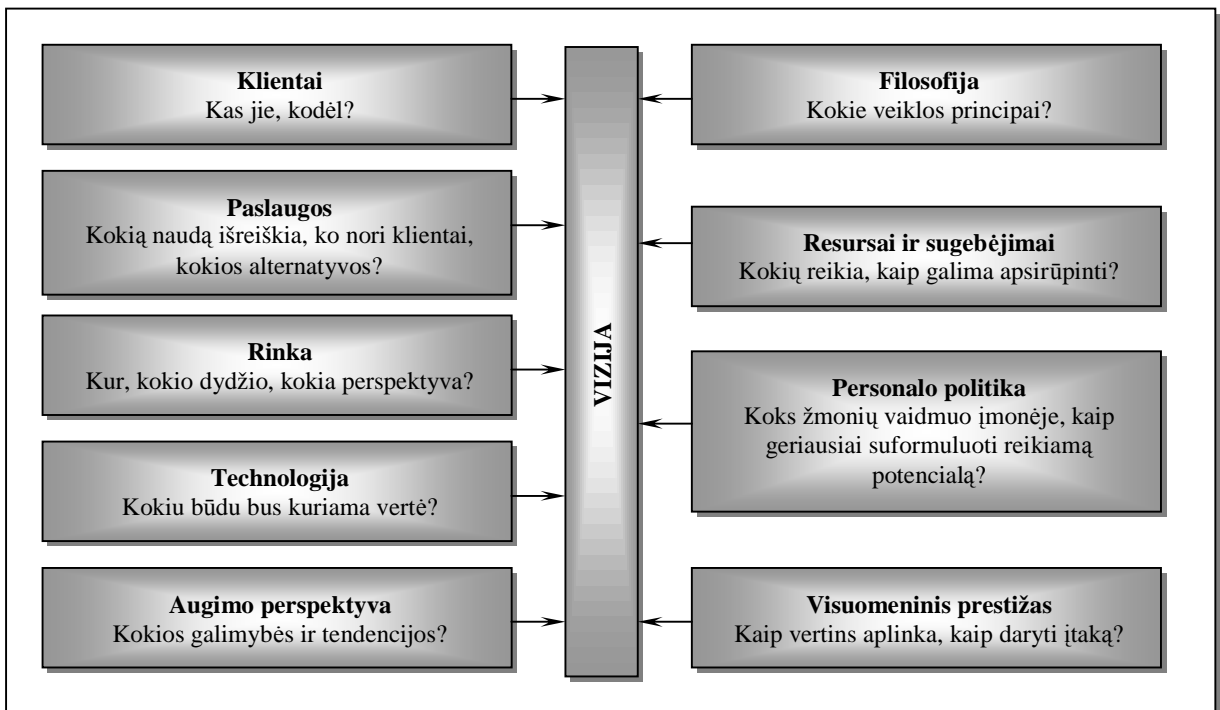
1. Formuojant konkuravimo strategiją, akcentuojama finansų įmonės konkurencinė prigimtis. Konkuravimo strategijos formavimo procesas leidžia vadovui analitiškiau mąstyti apie finansų įmonę, jos aplinką ir įvairias naudingą veikimo galimybes. Kadangi finansų įmonė vis geriau pažįsta išorinę aplinką, savo trūkumus bei pranašumus, jos galimybės daryti veiksmingus pakeitimus yra daug didesnės.

2. Konkūravimo strategijos formavimo metu nustatomos finansų įmonės veiklos ribos, nurodoma formali veiklos kryptis. Tai padeda vadovams ir darbuotojams sutelkti dėmesį į konkrečius finansų įmonės tikslus ir aktyviai jų siekti.

3. Konkūravimo strategijos kūrimas suteikia galimybę ateitį imituoti popieriuje – tai nebrangus metodas, padedantis finansų įmonės vadovams daryti geresnius sprendimus, išvelgiant ateities galimybes ir grėsmes.

**Finansų įmonės paskirties formuluotė** yra pradinis konkūravimo strategijos formavimo etapas. Ji apibūdina finansų įmonės unikalumą, ypatumus ir plėtros kryptį, kitaip tariant, nusako, kokia tai įmonė, ką ji veikia ir ko siekia. Paskirties formuluotė yra išlėtojama trimis lygiais: vizijos, misijos ir tikslų.

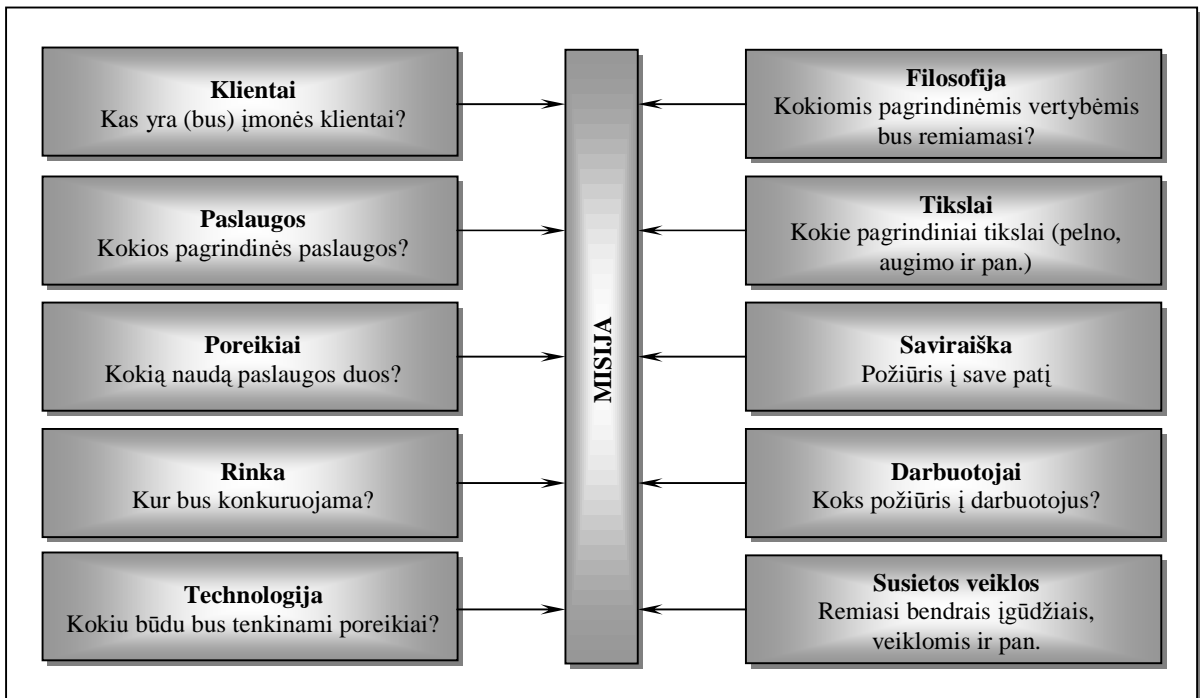
Vizija – tai sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip finansų įmonė bei jos konkūrentai konkūruos ateityje. Svarbiausi vizijos formuluotės elementai pavaizduoti 9 paveiksle.



**9 pav.** Svarbiausi vizijos formuluotės elementai (sudaryta remiantis R. Jucevičius (1997))

Formuojant viziją reikia sugebėti kūrybiškai analizuoti, vertinti aplinką, pažinti visas galimas įtakos grupes, integruoti įvairių sričių žinias ir sugebėjimus, kad geriau būtų galima išivaizduoti, kaip turėtų atrodyti finansų įmonė ir jos veikla ateityje.

Misiją galima apibrėžti kaip nuoseklią frazę, nusakančią, koks finansų įmonės egzistavimo pagrindinis tikslas ir jos veiklos prasmė. Ja siekiama atsakyti į klausimą: „Kas mes esame, ką darome ir ką darysime ateityje?“ Svarbiausi misijos formuluotės elementai pateikti 10 paveiksle.

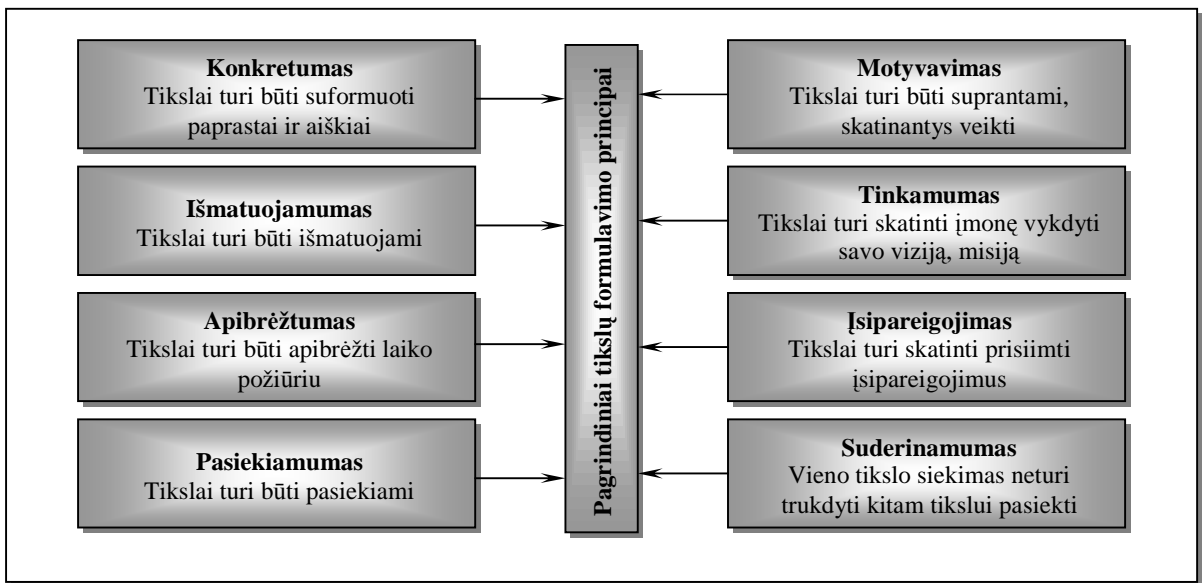


**10 pav.** Svarbiausi misijos formuluotės elementai (sudaryta remiantis R. Jucevičius (1997))

Suprantama, kad ne visi 10 paveiksle pavaizduoti elementai turi atsispindėti misijos formuluotėje. Juo labiau, kad misija turi būti trumpa ir aiški, priešingu atveju ją bus labai sunku komunikuoti aplinkai.

Misija naudinga dar ir tuo, kad jos pagrindu atsiranda galimybė nustatyti įmonės pagrindinius tikslus.

Finansų įmonės tikslai – tai išmatuojamais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais nusakytos užduotys, kurias numatoma įvykdyti per tam tikrą laiko tarpą. Tikslai keičia misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus išipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti tikslas pasiektas. Kad tikslai duotų finansų įmonei konkrečią naudą, jie turi būti formuluojami laikantis tam tikrų principų (žr. 11 paveikslą).



**11 pav.** Pagrindiniai tikslų formulavimo principai (sudaryta remiantis R. Jucevičius (1997))

Tikslams įgyvendinti suformuluojami uždaviniai. Kiekvienas tikslas turi turėti bent vieną uždavinį. Jeigu yra daugiau uždavinių, jie išdėstomi prioriteto tvarka. Uždavinys turi suteikti galimybę nustatyti, ką finansų įmonė nori įgyvendinti siekdama numatytų tikslų ir kokių ji tikisi rezultatų. Formuluojamam uždaviniui keliami šie reikalavimai [52, p. 132]:

- jis nurodo vieną pagrindinį rezultatą, kuris turi būti pasiektas;
- jo rezultatą galima išmatuoti, palyginti su objektyviais rodikliais;
- jo rezultatą galima pasiekti per planuojamą laikotarpį.

Kiekvienas uždavinys sprendžiamas atliekant konkrečius veiksmus, kurie vadinami priemonėmis. Priemonė yra pageidautinų tikslų ar užsibrėžtų uždavinių pasiekimo būdas, įvertintas kiekybiškai nustatant intelektinių, materialinių ir finansinių išteklių poreikį. Finansų įmonės vadovai turi apsvarstyti daugiau nei vieną priemonę, kad užtikrintų, jog pasirinkta uždavinio įgyvendinimo priemonė yra pats efektyviausias ir racionaliausias būdas norimam rezultatui pasiekti. Priemonės turi būti vertinamos siekiamų rezultatų pagrindu.

Priemonė turi atitikti šiuos kriterijus [52, p. 133]:

- priemonė yra efektyviausias ir racionaliausias būdas norimam rezultatui pasiekti;
- priemonė leidžia pasiekti norimą rezultatą naudojantis turimais arba planuojamais ištekliais;
- priemonė turi būti suprantama, teisėta ir praktiškai įgyvendinama.



Sekantis žingsnis formuojant konkuravimo strategiją yra **išorinės aplinkos analizė**, kuri apima makroaplinkos ir rinkos aplinkos analizę.

Strateginei makroaplinkos analizei plačiausiai naudojama technika vadinama PEST analize. Pavadinime esanti santrumpa atitinka šių aspektų lietuviškų pavadinimų pirmąsias raides – politinė teisinė aplinka, ekonominė aplinka, socialinė aplinka, technologinė aplinka. PEST analizės technika nėra tikslių ir išbaigtų taisyklių rinkinys. Kiekviena finansų įmonė pasirenka makroaplinkos veiksniai, kurie daro didžiąją įtaką jos veiklai [52, p. 120].

Makroaplinkos veiksniai sudaro šios veiksnų grupės:

- Politiniai veiksniai.
- Ekonominiai veiksniai.
- Socialiniai veiksniai.
- Technologiniai veiksniai

*Politiniai veiksniai.* Vyriausybės ir ministerijų priimami sprendimai, susiję su mokesčių sistema, šalyje vykdoma monetarinė politika turi įtakos finansų įmonių veiklos pagrindui. Politinė situacija turi įtakos finansų įmonių veiklos reglamentavimo lygiui, veiklos, kapitalo formavimo prioritetams, valstybės ir finansų įmonių patikimumo lygiui.

*Ekonominiai veiksniai.* Bendra šalies ekonomika ir vykdoma ekonominė politika įtakoja palūkanų normą, infliaciją, gyventojų pajamų lygį, bendrą šalies ekonominį aktyvumą ir veikia finansinių paslaugų paklausą.

*Socialiniai veiksniai.* Kintantis socialinių grupių požiūris į finansų įmonių paslaugas, įtakoja šio pobūdžio įmonių paslaugų paklausą.

*Technologiniai veiksniai.* Naujų technologijų taikymas finansų įmonių veikloje gali žymiai pagreitinti klientų aptarnavimo procesą.

Klientai yra neatsiejama sudedamoji rinkos aplinkos dalis. Analizuodama klientus finansų įmonė siekia atsakyti į tokius pagrindinius klausimus:

- Kas yra įmonės paslaugų klientai?
- Kas gali būti įmonės klientais ateityje?
- Kokiais interesais vadovaujasi klientai, pasirinkdami įmonės siūlomas paslaugas?
- Kokiais interesais vadovaujasi klientai, pasirinkdami kitų finansų įmonių paslaugas?

Kitas svarbus rinkos aplinkos analizės aspektas – konkurentai. Analizuojant finansų įmonių konkurencinę padėtį, metodiniu pagrindu tampa užimamos rinkos dalies įvertinimas. Pagal užimamą rinkos dalį, finansų įmonė gali užimti stiprią poziciją, vadintis rinkos lydere, vidutines pozicijas užimančia finansų įmone arba rinkos autsaidere.

Analizuojant finansų įmonių konkurencinę aplinką, labai svarbi pati rinkos dinamika (ar rinka plečiasi ar mažėja). Pagal tai analizuojami finansų įmonės užimamos rinkos dalies pokyčiai, nustatantys finansų įmonės pozicijos stiprėjimą ar silpnėjimą.

Finansų įmonės padėties pokyčius reikia nagrinėti lyginant pačios rinkos dinamiką su finansų įmonės užimamos rinkos dalies dinamika analizuojamu laikotarpiu. Pavyzdžiui, jei per tą patį laikotarpį bendra rinkos dalis sumažėjo 20 %, o finansų įmonės rinkos dalis 10 %, tai finansų įmonės padėtis gerėja, tačiau jeigu bendra rinka išauga 45 %, o finansų įmonės užimama rinkos dalis išauga 20 %, tai finansų įmonės padėtis blogėja.

Išanalizavus išorinės aplinkos veiksnius, reikia atlikti **vidinės aplinkos analizę**. Vidinių veiksnių analize siekiama nustatyti ir įvertinti finansų įmonės funkcionavimo varomąsias jėgas, apibrėžti sėkmės veiksnius, nustatyti silpnybes, kurios gali turėti įtakos finansų įmonės konkurencingumui ateityje. Vidinės aplinkos analizė rodo realiais finansų įmonės plėtros galimybėmis, ar įmonė galės kovoti su kliūtimis, kurios buvo nustatytos analizuojant išorinę aplinką. Atsižvelgiant į vidinės aplinkos analizę gali būti didinamos konkurencinės galimybės, įgyvendinamos apsauginės priemonės, mažinančios esamų ir naujai atsirandančių grėsmių poveikį, įmonės pranašumams ir trūkumams nustatyti.

Objektyvi vidinės aplinkos analizė svarbi dviem aspektais:

- rodo realų finansų įmonės galimybių profilį;
- rodo, ar finansų įmonė turi priemonių kovoti su grėsmėmis, kurias atskleidė išorinių veiksnių analizė.

Jeigu vidinės aplinkos analizė parodys, kad finansų įmonė neturi būtinų išteklių, reikalingų savo tikslams siekti, ji gali keisti veiklos kryptį ir išvengti nesėkmės.

Atliekant vidinės aplinkos analizę analizuojami finansiniai ištekliai, marketingo ištekliai, organizaciniai ištekliai, darbo ištekliai. Analizuojant siekiama vertinti praėjusio laikotarpio rezultatus, išskiriant pagrindinius sėkmingą veiklą lemiančius veiksnius, taip pat kitus veiksnius, turėsiančius įtakos finansų įmonės veiklos rezultatams.

Išanalizuoti vidiniai veiksniai palyginami su išoriniais veiksniais, siekiant nustatyti tarpusavio suderinamumą. Išorinių ir vidinių veiksnių analizės rezultatams apibendrinti ir sujungti naudojamas SWOT analizės metodas.

Bendra SWOT analizės logika išreiškiama tokia nuoseklių veiksmų seka [21, p. 232]:

1. Pagrindinių finansų įmonės veiklos aplinkos galimybių identifikavimas.
2. Pagrindinių grėsmių, galinčių kilti aplinkoje, identifikavimas.
3. Finansų įmonės stiprių savybių, esminio konkurencinio pranašumo veiksnių nustatymas.
4. Finansų įmonės strateginio pažeidžiamumo, jos silpnųjų savybių identifikavimas.

6 lentelėje pateikiami finansų įmonės privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizės aspektai.

6 lentelė

**Pagrindiniai SWOT analizės aspektai**

<b>PRIVALUMAI</b>	<b>TRŪKUMAI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansų ir kiti resursai.</li> <li>• Dominavimas rinkoje.</li> <li>• Išplėtos bazinės kompetencijos.</li> <li>• Didelis finansinis potencialas.</li> <li>• Vadybos patirtis.</li> <li>• Gera reputacija.</li> <li>• Novatoriškumas.</li> <li>• Kainos privalumai.</li> <li>• Reklamos ir kiti marketingo sugebėjimai.</li> <li>• Aukšta paslaugų kokybė.</li> <li>• Kita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nėra aiškios strategijos.</li> <li>• Blogai realizuota strategija.</li> <li>• Silpna pozicija rinkoje.</li> <li>• Bazinių kompetencijų stoka.</li> <li>• Nepatyrusi vadyba.</li> <li>• Silpnas finansinis potencialas.</li> <li>• Novatoriškumo stoka.</li> <li>• Prasta reputacija.</li> <li>• Prasta paslaugų kokybė.</li> <li>• Kita.</li> </ul>
<b>GALIMYBĖS</b>	<b>GRĖSMĖS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nauji klientai.</li> <li>• Įėjimas į naujas rinkas.</li> <li>• Silpna konkurencija.</li> <li>• Diversifikacijos galimybės.</li> <li>• Palankūs demografiniai pokyčiai.</li> <li>• Palanki makroekonominė situacija.</li> <li>• Palanki politinė situacija.</li> <li>• Ekonominis pakilimas.</li> <li>• Kita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nauji konkurentai.</li> <li>• Lėtas rinkos augimas.</li> <li>• Konkurencijos agresyvumas.</li> <li>• Mažas rinkos augimo tempas.</li> <li>• Ekonominis nuosmukis.</li> <li>• Neaiški politinė situacija.</li> <li>• Neaiški makroekonominė situacija.</li> <li>• Nepalankūs demografiniai pokyčiai.</li> <li>• Makroaplinkos grėsmės.</li> <li>• Kita.</li> </ul>

Sudaryta remiantis R. Jucevičius (1998), G. T. Palubinskas (1997)

Privalumai yra tie vidiniai veiksniai, kurie suteikia finansų įmonei santykinį pranašumą. Privalumai rodo, kuo finansų įmonė išsiskiria iš konkurentų, kokie veiksniai suteikia įmonei konkurencinį pranašumą.

Trūkumai yra tie vidiniai veiksniai, kurie varžo finansų įmonės plėtrą. Trūkumai rodo, kokie veiksniai labiausiai trukdo finansų įmonės plėtrai atitinkamoje srityje, kokios yra aktualiausios ir pirmiausios sprendžiamos problemos.

Galimybės yra tie išoriniai veiksniai, kurie didina finansų įmonės santykinį pranašumą. Galimybės rodo, kokios tarptautinės, šalies, rinkos tendencijos galėtų daryti teigiamą įtaką finansų įmonės plėtrai ateityje. Galimybės nurodo ateities tendenciją ir yra išorinės finansų įmonės atžvilgiu.

Grėsmės yra tie išoriniai veiksniai, kurie kelia potencialų pavojų finansų įmonės plėtrai ar silpnina įmonės santykinį pranašumą. Grėsmės rodo, kokios tarptautinės, šalies, rinkos tendencijos galėtų neigiamai veikti finansų įmonės plėtrą ateityje.

Nustačius šiuos keturis finansų įmonės strateginės situacijos aspektus, toliau galima suformuluoti specialias strategijos grupes [21, p. 233]:

- galimybių panaudojimo, remiantis turimais specifiniais sugebėjimais ir stipriosiomis finansų įmonės savybėmis;
- sugebėjimų bei stipriųjų savybių panaudojimo strategijos galimoms grėsmėms išvengti ar transformavimo į naudą;
- geriausio savo silpnųjų savybių neutralizavimo, naudojantis atsirandančiomis galimybėmis;
- finansų įmonės silpnųjų savybių bei galimų grėsmių poveikio minimizavimo (žr. 12 paveikslą).

OT SW	<b>PRANAŠUMAI (S)</b> Surašomos finansų įmonės stipriosios savybės	<b>TRŪKUMAI (W)</b> Surašomos finansų įmonės silpnosios savybės
<b>GALIMYBĖS (O)</b> Surašomos finansų įmonės galimybės	<b>SO STRATEGIJOS</b> Finansų įmonės stipriųjų savybių panaudojimas galimybės realizuoti	<b>WO STRATEGIJOS</b> Silpnųjų savybių neutralizavimas pasinaudojant galimybėmis
<b>GRĖSMĖS (T)</b> Surašomos finansų įmonės grėsmės	<b>ST STRATEGIJOS</b> Stipriųjų savybių panaudojimas grėsmėms išvengti	<b>WT STRATEGIJOS</b> Silpnųjų finansų įmonės savybių stiprinimas

**12 pav.** SWOT matrica (sudaryta remiantis R. Jucevičius (1998))

SWOT analizė apibendrina dabartinius finansų įmonės privalumus ir trūkumus, o taip pat galimybes ir grėsmes su kuriomis finansų įmonė gali susidurti ateityje, o tai ypač svarbu rengiant konkūravimo strategiją.

Atlikus išorinės ir vidinės aplinkos analizę finansų įmonė turi **parengti konkūravimo strategiją**, suformuluodama pagrindinį konkūrencinio pranašumo įgijimo principą – per žemesnę kainą, diferenciaciją ar šių strateginių alternatyvų derinimą.

Skirtingoms situacijoms tinka skirtingos konkūravimo strategijos. Todėl svarbu atlikti parengtosios **konkūravimo strategijos vertinimą** (žr. 7 lentelę).

## Parengtos konkuruavimo strategijos vertinimas

Klausimai, į kuriuos būtina atsakyti vertinant konkuruavimo strategiją		TAIP	NE
1.	Ar parengtoji konkuruavimo strategija neprieštarauja finansų įmonės misijai ir tikslams?		
2.	Ar konkuruavimo strategija gerai derinasi su finansų įmonės vidine aplinka?		
3.	Ar konkuruavimo strategija gerai tinka išorinei aplinkai?		
4.	Ar teisingai įvertinta rizika ir galimybės, potencialūs teigiami rezultatai ir įmonės resursai?		
5.	Ar konkuruavimo strategija logiškai derinasi su įmonės užimama pozicija rinkoje?		
6.	Ar konkuruavimo strategija nekonfliktuoja su kitomis, jau naudojamomis ar parengtomis strategijomis?		
7.	Ar neimituota konkurentų strategija?		
8.	Ar teisingai įvertinta konkurencija ir visi su ja susiję aspektai?		
9.	Ar, atlikus šią analizę galima teigti, kad veiklos tikslai ir norimas rezultatas tikrai yra verti taikyti parengtą konkuruavimo strategiją?		

Sudaryta remiantis R. Jucevičius (1998)

Konkuruavimo strategija bus perspektyvi tik tuo atveju, jei ji gerai derinsis su finansų įmonės tikslais, jos išorine aplinka, vidinių įtakos grupių interesais ir išreikš vadovų vertybes bei veiklos stilių.

**Konkuruavimo strategijos įgyvendinimas** yra ne mažiau svarbus negu konkuruavimo strategijos parengimas. Net ir geriausia, bet nerealizuota ar prastai realizuota konkuruavimo strategija yra mažų mažiausiai nevertinga. Konkuruavimo strategijos įgyvendinimo procesas apima tokias pagrindines veiklas [21, p. 308]:

1. Gebėjimų realizuoti konkuruavimo strategiją sukūrimą.
2. Padalinių administracinių ir informacinių sistemų sukūrimą.
3. Finansinių ir kitokių aprūpinimo reikiama resursais planų sukūrimą.
4. Strategijos diegimui palankaus klimato ir palaikymo suformavimą.
5. Veiklos orientavimą į svarbiausių strateginių rezultatų pasiekimą.
6. Adekvataus valdymo stiliaus ir klimato suformavimą.

Visi šie išvardinti uždaviniai yra kritiniai svarbūs, siekiant efektyviai įgyvendinti konkuruavimo strategiją, tačiau pagrindinis dėmesys koncentruojamas į du sudėtingiausius problemos aspektus: gebėjimų efektyviai realizuoti konkuruavimo strategiją ir palaikymo klimato suformavimą. Pirmuoju atveju tenka išspėsti tokius pagrindinius uždavinius [20, p. 309]:

- sukurti tinkamą organizacinę struktūrą ir sistemas;
- suformuoti strategijai realizuoti reikalingus sugebėjimus;
- į strategiškai svarbias pozicijas parinkti tinkamiausius žmones.

Ne mažiaus svarbus uždavinys yra palankaus klimato, strategijos bei pakeitimų palaikymo suformavimas. Skiriamos dvi pagrindinės prielaidos, kurios yra būtinos, siekiant suformuoti norimą strateginį palaikymą [21, p. 309]:

- supratimo apie tai ko siekiama gerinimą;
- palaikymo skatinimą.

Konkuravimo strategijos formavimo procesas turi būti kontroliuojamas. Kontrolės sistemos turi veikti tiek įmonės, tiek funkcinio ir operaciniu lygiu. Visos įmonės lygmeniu kontrolė turi padėti vadovams realizuoti pagrindinę įmonės veiklos kryptį, numatytą vizijoje ir tiksluose. Kontrolės sistemos funkcinio ir operaciniu lygiu turi užtikrinti darbuotojų motyvaciją efektyviai realizuoti numatytas užduotis ir tikslus. Strateginės kontrolės procesas apima tris pagrindinius etapus [49, p. 104]:

- 1) veiksmų, kuriuos reikia kontroliuoti, nustatymą;
- 2) šių veiksmų parametrų numatymą;
- 3) informacijos iš visų įmonės lygių ir veiklos sričių integravimą į prasmingą sistemą.

Apibendrinant galima teigti, kad konkuravimo strategijos formavimas ir įgyvendinimas yra ilgas ir sudėtingas procesas. Reikia nustatyti finansų įmonės viziją, misiją, tikslus, išanalizuoti išorinę ir vidinę aplinkas, parengti konkuravimo strategiją, suformuojant pagrindinį konkurencinio pranašumo įgyjimo principą – per žemesnę kainą, diferenciaciją ar koncentraciją. Nepaisant ilgo ir sudėtingo darbo formuojant konkuravimo strategiją, gaunama neabejotina nauda - tinkamai parengta ir sėkmingai realizuota konkuravimo strategija leidžia finansų įmonei pasiekti konkurencinį pranašumą, kuris yra išlikimo konkurencinėje kovoje garantas.

## **2. KONKURAVIMO STRATEGIJOS FORMAVIMAS UAB „HANSA LIZINGAS“ PAVYZDŽIU**

### **2.1. UAB „Hansa Lizingas“ charakteristika**

UAB „Hansa Lizingas“ Lietuvoje veikia nuo 1996 metų. Bendrovės būstinė yra Vilniuje. Šiuo metu UAB „Hansa Lizingas“ turi atstovybes Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje, Alytuje ir Marijampolėje.

UAB „Hansa Lizingas“ teikia visapusišką finansinių paslaugų – išperkamosios ir veiklos nuomos bei faktoringo – kompleksą. Aukšta paslaugų kokybė, profesionalus kolektyvas bei lankstus požiūris į kliento poreikius lemia, kad UAB „Hansa Lizingas“ užima stiprias pozicijas lizingo ir faktoringo rinkoje.

UAB „Hansa Lizingas“ priklauso didžiausiai Baltijos šalyse finansinių paslaugų grupei „Hansabank“, kurios strateginis investuotojas yra Švedijos bankas „Swedbank“. „Hansabank“ grupei Lietuvoje taip pat priklauso AB bankas „Hansabankas“, UAB „Hansa investicijų valdymas“, UAB „Hansa gyvybės draudimas“, UAB „Baltijos autolizingas“, UAB „Hansa draudimo brokeris“, UAB „Hansa valda“. Bendradarbiaudama su „Hansabank“ grupės įmonėmis UAB „Hansa Lizingas“ gali pasiūlyti visapusišką finansinių paslaugų paketą.

Nuo 1998 metų UAB „Hansa Lizingas“ kartu su kitomis „Hansabank“ grupės įmonėmis (Hansa Liising Eesti ir SIA Hanza Lizings) yra Factors Chain International (FCI) narė. FCI – tai didžiausias faktoringo kompanijų tinklas, veikiantis beveik 60 pasaulio šalių.

2005 metais gegužės 17 dieną buvo pakeistas bendrovės pavadinimas iš UAB „Hanza Lizingas“ į UAB „Hansa Lizingas“, siekiant suderinti pavadinimą su kitomis Hansa Grupės įmonėmis.

### **2.2. UAB „Hansa Lizingas“ paskirtis**

UAB „Hansa Lizingas“ vadovai, siekdami suteikti vykdomai veiklai kryptingumą, yra suformulavę bendrovės viziją, misiją, tikslus bei uždavinius, numatytiems tikslams pasiekti.

**UAB „Hansa Lizingas“ vizija** - iki 2007 metų tapti geriausiu modernios finansinės institucijos pavyzdžiu Europoje.

**UAB „Hansa Lizingas“ misija** – teikti modernias ir kokybiškas finansines paslaugas, labiausiai atitinkančias klientų poreikius. Būti klientams pagrindiniu finansiniu partneriu, galinčiu pasiūlyti ne tik lizingo, bet ir kitas paslaugas. Būti geriausia lizingo ir faktoringo kompanija Lietuvoje.

***UAB „Hansa Lizingas“ finansiniai tikslai:***

- Siekti, kad kapitalo grąža būtų ne mažesnė nei 20 %.
- Siekti, kad išlaidų / pajamų santykis būtų ne didesnis nei 30 %.
- Siekti, kad grynųjų nurašymai būtų ne didesni nei 0,3 %.
- Siekti, kad lizingo rinkos dalis pagal portfelį ir pardavimus būtų 35 – 40 %.
- Siekti, kad faktoringo rinkos dalis pagal apyvartą ir portfelį būtų 45 – 50 %.

***Uždaviniai UAB „Hansa Lizingas“ tikslams pasiekti:***

- Plėtoti glaudžius ryšius su stambiais (VIP) klientais ir partneriais.
- Skatinti pardavimus per banko tinklą, pasinaudoti plačia „Hansabank“ grupės klientų baze siūlant lizingo paslaugas masinei rinkai.
- Skatinti skolinimosi ir vartojimo kultūros formavimąsi šalyje, palankesnę fizinių asmenų požiūrį į finansinius įsipareigojimus, tuo pačiu – aktyvesnę fizinių asmenų dalyvavimą įsigyjant išsimokėtinai lengvuosius automobilius.
- Didinti veiklos efektyvumą (finansuojamą vertę, tenkančią vienam darbuotojui) 10 – 15 % kiekvienais metais laikantis šių veiklos gairių:
  - periodiškai atlikti neefektyvių sričių analizę ir jas pertvarkyti didinant efektyvumą. Didinti informacinių technologijų panaudojimą verslo srityje;
  - automatizuoti ir standartizuoti darbo procesą bendrovės viduje – kiekvienas turi žinoti ką daro bei daryti tai greitai ir kokybiškai;
  - darbus, kurie gali būti atliekami mažesniais kaštais „kitų rankomis“, iškelti iš įmonės „į išorę“.
- Didinti teikiamų paslaugų vertę, aktyviau siūlant produktus, reikalaujančius mažesnių kapitalo sąnaudų (paslaugų nuomą, automobilių parko valdymą), integruotas paslaugas bei produktų pakeičiamumą. Skatinti naujų produktų pardavimą esamiems klientams.
- Pasinaudoti galimybėmis gauti papildomas pajamas iš partnerių (draudimo bendrovių, degalinių, techninės priežiūros centrų ir kt.).
- Tobulinti rizikos valdymą ir darbą su debitoriais.
- Skirti didesnę dėmesį darbuotojų atrankai ir motyvacijai didinti.

Šiuolaikiškumas, naujoviškumas bei į klientą orientuotas požiūris – tai pagrindinės UAB „Hansa Lizingas“ vertybės, kurios leidžia lanksčiai prisitaikyti prie klientų poreikių, skatina kurti ir diegti naujoves, nuolat ieškoti naujų galimybių.



## **2.3. UAB „Hansa Lizingas“ išorinės aplinkos analizė**

### **2.3.1. Makroaplinkos analizė**

UAB „Hansa Lizingas“ vadovai, siekdami priimti efektyviausius valdymo strateginius sprendimus bei užtikrinti pelningą bendrovės funkcionavimą, turi pažinti aplinkos jėgas bei nustatyti jų reikšimosi tendencijas. UAB „Hansa Lizingas“ išorinės aplinkos analizė apima du lygius: makroaplinką ir rinkos aplinką. Bendrovės makroaplinką sudaro politiniai – teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai.

**Politinė – teisinė aplinka.** 1998 metais įsteigta Lietuvos lizingo asociacija, tuo metu vienijusi 8 narius. 1999 – 2003 metais keitėsi Asociacijos narių skaičius, ir šiuo metu Asociacija vienija 11 šalies lizingo bendrovių. Asociacijos tikslas – lizingo plėtra Lietuvoje bei tam optimalių teisinių, informacinių ir kitų sąlygų sudarymas, lizingo verslo bei Asociacijos narių interesų atstovavimas valdžios institucijose, praktinės pagalbos ir kitų paslaugų teikimas Asociacijos nariams bei lizingo veiklos statistinių duomenų kaupimas. Beveik visos Asociacijai priklausančios lizingo bendrovės verslo subjektams greta lizingo teikia ir faktoringo paslaugas.

Lizingo bendrovės veikia tam tikroje politinėje – teisinėje aplinkoje, kuri nustatinėja pagrindines taisykles. Tai yra Lietuvos Respublikos įstatymai, Vyriausybės ir ministerijų priimami sprendimai, kurių lizingo bendrovės privalo laikytis ir, kurie neretai riboja šių bendrovių veiklą. Pagrindiniai įstatymai, reglamentuojantys lizingo veiklą yra šie:

- Lietuvos Respublikos civilinio kodekso įstatymas.
- Lietuvos Respublikos finansų įstaigų įstatymas.
- Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas.
- Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio įstatymas.
- Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymas.
- Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymas „Dėl išsinuomoto ir išnuomoto turto finansinės apskaitos tvarkos patvirtinimo”.
- Lietuvos Respublikos juridinių asmenų nekilnojamojo turto įstatymas.

Pagrindine lizingo bendrovių problema išlieka įstatymų nestabilumas. 2004 metais su tuo susidūrė visos Lietuvos lizingo bendrovės, kuomet įsigaliojo naujoji PVM įstatymo reglamentacija, numatanti, kad nuo 2004 metų vasario 1 dienos palūkanos perkant lizingu bus skaičiuojamos nuo visos sumos (anksčiau – nuo sumos be PVM). Taigi anksčiau lizingo būdu įsigijus automobilį, už kurį atsiskaitoma per 5 metus ir kurio vertė 100 000 Lt., 4 % palūkanos per metus sudarydavo 4 000 Lt. Dabar palūkanos būtų mokamos nuo 118 000 Lt., tad papildomai per metus klientui tenka

mokėti 720 Lt. – iš viso palūkanos kasmet „kainuoja“ 4 720 Lt. Atsižvelgiant į tai, lizingo bendrovės privalo stengtis, kad klientai nepajustų lizingo paslaugų pabrangimo.

Kita problema – tai juridinių asmenų nekilnojamojo turto įstatymas. Jis sudaro nelygias galimybes finansuojant šio turto įsigijimą fiziniams asmenims, nes pastarieji, išgydami jį išsimokėtinai, turi mokėti nekilnojamojo turto mokestį. Panaikinus šiuos mokesčius, lizingo paslaugas būtų galima atpiginti ir atsirastų daugiau norinčiųjų įsigyti turtą tokiu būdu.

Valdžios pastangos skatinti ūkio subjektų investicijas, daromas į turtą, išgyjamą lizingo būdu, susikaupusių mokesčių, apskaitos problemų šalinimas, sąlygų, plėtoti perspektyvų verslą sudarymas, skatintų Lietuvos ekonomikos augimą. Tikėtina, kad išspręsdus daugelį teisinių problemų, lizingas taptų dar populiariesnis ir būtų patraukli finansavimo alternatyva įvairių bankinių paskolų atžvilgiu.

**Ekonominė aplinka.** Lietuvai 2004 metai buvo išskirtiniai įvykių ir pokyčių gausa, pažymėti sparčia integracija į Vakarų pasaulio ekonominę ir politinę erdvę. 2004 metais buvo įvykdyti du pagrindiniai užsienio politikos tikslai: kovo mėnesį Lietuva prisijungė prie NATO šalių aljanso, o gegužės mėnesį tapo visateise Europos Sąjungos nare.

Įstojimas į Europos Sąjungą dar labiau paskatino išibėgėjančią ekonomikos augimą ir gyventojų poreikių bei galimybių plėtrą, o tai buvo gera proga lanksčioms kompanijoms pakelti savo veiklą į aukštesnį lygį ir pasiekti itin gerų rezultatų, kurie sunkiai išivaizduojami nusistovėjusioje ekonomikoje. Tai, kad Lietuvos ekonomika yra viena iš sparčiausiai augančių Europos Sąjungoje, reiškia, kad įmonėms atsiveria didžiulės galimybės pasinaudoti tokiu sparčiu ekonomikos augimu ir tapti svarbiomis visoje europinėje erdvėje.

Narystė Europos Sąjungoje sukūrė palankias ekonomines sąlygas – sumažino paskolų / išperkamosios nuomos palūkanų normas, atvėrė naujas galimybes eksportuojančioms įmonėms. Visi šie įvykiai daro didžiulę įtaką lizingo bendrovėms. Sumažėjus palūkanų normai, jų tarpe išryškėja aršesnė konkurencija, tuo pačiu didindama naujų lizingo paslaugų klientų skaičių.

Palyginti su kitomis valstybėmis, Lietuvos lizingo plėtros galimybės dar nėra išnaudotos – lizingo portfelio ir BVP santykis Lietuvoje siekia tik 3,4 %, tuo tarpu Latvijoje jis siekia 3,7 %, Švedijoje – 4,1 %, Čekijoje – 7,8 %, Estijoje – 15,9 %, ES vidurkis siekia 4,8 %.

Vokietijos bankas „LB Kiel“ prognozuoja sparčią Baltijos šalių ekonomikų plėtrą, nors jaučiamas euro zonos ir kitų pasaulio ekonomikų augimo lėtėjimas. Pasak banko analitikų, naujausi duomenys rodo, kad Lietuvos ekonomika augimo tempais 2005 metais gali pralenkti kaimynės šalis - Latviją bei Estiją. 2004 metų II ketvirtį Lietuvos ūkis augo 6,9 %, tuo tarpu Latvijos ir Estijos ekonomikos – atitinkamai 5,0 % ir 6,5 %.

2004 metais Lietuvoje sparčiai didėjo vidaus paklausa ir privatus vartojimas, gausėjo investicijų, plėtėsi pramonės, prekybos, statybų sektoriai. Gerėjanti Lietuvos ekonominė padėtis

skatina investicijas į technologinius įrengimus, daugėja išperkamosios nuomos būdu įsigyjamų prekių – kelių transporto priemonių, nekilnojamojo turto, buities, vartojamųjų prekių, kompiuterinės technikos ir pan. – paklausa.

Lietuvos lizingo asociacijos specialistai prognozuoja, kad lizingo portfelis 2005 metų pabaigoje sieks 5 mlrd. Lt. (2004 metų pabaigoje jis sudarė 3,887 mlrd. Lt.). Neabejotinai augimo galimybės siejamos su naryste ES: atsivėrus naujoms nišoms Lietuvos įmonės turi atitikti įvairius ES keliamus reikalavimus, o tai skatina pirkti naujus įrengimus, transporto priemones, kas savo ruožtu didina ir lizingo paslaugų apimtį.

Rinkos analitikai prognozuoja ne tik lizingo, bet ir faktoringo paslaugų paklausos didėjimą. Tikimasi, kad faktoringo portfelis 2005 metais turėtų išaugti apie 25 – 30 %. Tiesioginę įtaką faktoringo populiarumui daro vis aktyvesnė Lietuvos verslininkų prekyba užsienio šalyse. Didėjant prekybos apimtims su ES šalimis ir Rytų Europos valstybėmis bei plečiantis vidaus prekybai, natūraliai didėja ir finansavimo poreikis.

Lietuvos ūkio plėtojimo prognozėje 2005 ir 2010 m. pateikiama, kad realus darbo užmokesčio vidutinis metinis didėjimas bus 4,3 %. Gyventojų perkamoji galia priklauso nuo nedarbo lygio. Lietuvos ūkio prognozėje 2005 ir 2010 m. nedarbas procentais nurodytas sekančiai: 7,3 % - 2005 m., 5,7 % - 2010 m.

Taigi esant šioms prognozėms, atsiranda didesnės garantijos dėl ateities, o tai leidžia tikėtis, kad lizingo ir faktoringo paslaugos ateityje taps dar populiarsnės.

**Socialinė – kultūrinė aplinka.** Pastaruoju metu pastebimas didesnis visuomenės pasitikėjimas lizingo bendrovėmis bei tai, kad tiek fiziniai, tiek juridiniai asmenys vis labiau supranta įsigijimo lizingo būdu privalumus. Lizingo bendrovių, lyginant su bankais pranašumas tas, kad bankas visada reikalauja užstato, o lizingo bendrovės – ne. Dar vienas lizingo privalumas, kad klientui radus norimos prekės pardavėją lizingo bendrovė derasi su juo dėl atsiskaitymo terminų, sąlygų.

Gyventojai dažniausiai lizingą renkasi automobiliui įsigyti, o įmonės lizingą pasitelkia plėsdamos ir atnaujindamos gamybos įrangą, automobilių bei krovinio transporto priemonių parkus, statydamos ar įsigydamos nekilnojamąjį turtą.

Lietuvos lizingo asociacijos specialistai prognozuoja, kad auganti šalies ekonomika, dėl konkurencijos vis gerėjančios lizingo sąlygos, optimistinis požiūris į ateitį ir toliau skatins fizinius ir juridinius asmenis naudotis lizingo bendrovių paslaugomis.

**Technologinė aplinka.** Naujų informacinių technologijų įgyvendinimas lizingo bendrovėse yra būtinas, kadangi tai paspartina klientų aptarnavimą bei informacijos rinkimo, jos apdorojimo procedūras, kurios lizingo bendrovių valdyme yra labai svarbios.

UAB „Hansa Lizingas“ technologijos visuomet buvo prioritetinga sritis, padedanti užtikrinti paprastą ir patogų klientų aptarnavimą bei efektyvią veiklą bendrovės viduje. UAB „Hansa Lizingas“ patirtis, vietinių specialistų profesionalumas ir bendrovės technologinė bazė leidžia patenkinti augančius darbuotojų ir klientų lūkesčius.

2004 metais UAB „Hansa Lizingas“ buvo kuriami ir diegiami inovaciniai sprendimai bei tobulinamos esamos technologijos, siekiant maksimalaus saugumo ir paslaugų stabilumo bei patogaus naudojimosi.

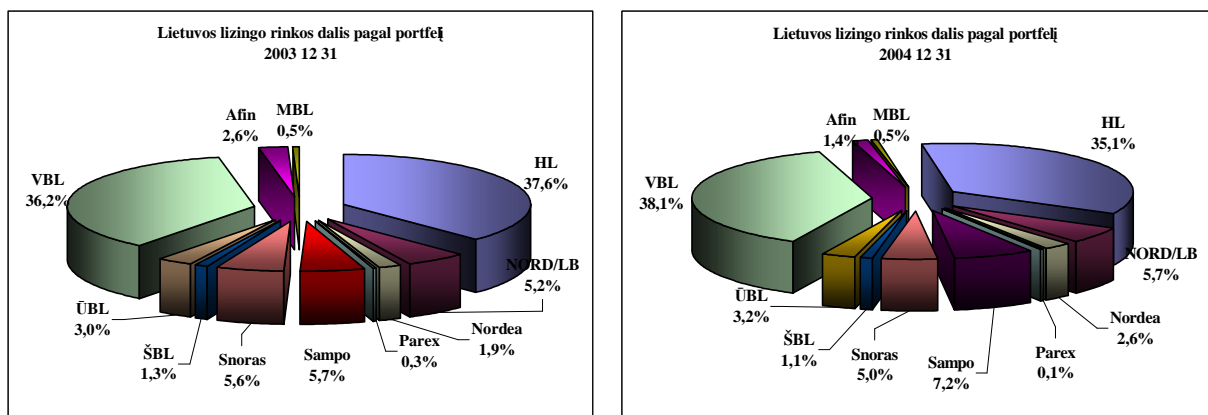
UAB „Hansa Lizingas“ ir toliau skirs ypatingą dėmesį informacinių technologijų konsolidavimui, tobulinimui pagal naujus reikalavimus, informacinių technologijų procesų efektyvinimui.

### 2.3.2. Konkurencinės aplinkos analizė

UAB „Hansa Lizingas“, kaip ir bet kuri kita rinkoje veikianti įmonė, susiduria su konkurentais. Be UAB „Hansa Lizingas“ lizingo paslaugas Lietuvoje taip pat teikia šios bendrovės: UAB „VB lizingas“, UAB „NORD/LB lizingas“, UAB „Parex lizingas“, UAB „Snoro lizingas“, UAB „Ūkio banko lizingas“, UAB „Šiaulių banko lizingas“, UAB „Sampo banko lizingas“, UAB „Medicinos banko lizingas“, UAB „Nordea Finance Lithuania“, UAB „Afin Baltica“. Visos šios lizingo bendrovės yra Lietuvos lizingo asociacijos narės.

Analizuojant konkurencinę aplinką svarbu įvertinti lizingo bendrovių užimamą rinkos dalį. Taip pat svarbu išanalizuoti ir pačią lizingo rinkos dinamiką, nes pagal tai analizuojamos lizingo bendrovės rinkos dalies pokyčiai, nustatantys lizingo bendrovės pozicijos stiprėjimą ar silpnėjimą.

Lietuvos lizingo rinkoje dominuoja dvi bendrovės, tai UAB „Hansa Lizingas“ ir UAB „VB lizingas“. Lizingo rinkos pasiskirstymas pagal lizingo portfelį 2003 – 2004 metais pateikiamas 13 paveiksle.



13 pav. Lizingo rinkos pasiskirstymas pagal lizingo portfelį 2003 – 2004 metais (proc.)

Iš 13 paveikslo matome, kad didžiausią lizingo rinkos dalį dalinasi UAB „Hansa Lizingas“ ir UAB „VB lizingas“. 2003 metais pirmą vietą lizingo rinkoje užėmė UAB „Hansa Lizingas“, turėdamas 37,6 % rinkos. Antroje vietoje liko UAB „VB lizingas“, turėdamas 36,2 % lizingo rinkos, UAB „Sampo banko lizingas“ užėmė 5,7 %, UAB „Snoro lizingas“ – 5,6 %, UAB „NORD/LB lizingas“ – 5,2 %, UAB „Ūkio banko lizingas“ – 3,0 %, UAB „Afin Baltica“ – 2,6 %, UAB „Nordea Finance Lithuania“ – 1,9 %, UAB „Šiaulių banko lizingas“ – 1,3 %, UAB „Medicinos banko lizingas“ – 0,5 %, UAB „Parex lizingas“ – 0,3 % lizingo rinkos.

2004 metais UAB „Hansa Lizingas“ ir UAB „VB lizingas“ apsikeitė pozicijomis rinkoje. Pirmą vietą lizingo rinkoje užėmė UAB „VB lizingas“, turėdamas 38,1 % rinkos. Antroje vietoje liko UAB „Hansa Lizingas“, turėdamas 35,1 % lizingo rinkos, UAB „Sampo banko lizingas“ užėmė 7,2 %, UAB „NORD/LB lizingas“ – 5,7 %, UAB „Snoro lizingas“ – 5,0 %, UAB „Ūkio banko lizingas“ – 3,2 %, UAB „Nordea Finance Lithuania“ – 2,6 %, UAB „Afin Baltica“ – 1,4 %, UAB „Šiaulių banko lizingas“ – 1,1 %, UAB „Medicinos banko lizingas“ – 0,5 %, UAB „Parex lizingas“ – 0,1 % lizingo rinkos.

2004 metais UAB „Hansa Lizingas“ užimti didesnę lizingo rinkos dalį trukdė stipri konkurencija. Ypač aktyvios ir agresyvios buvo mažesnės lizingo bendrovės - UAB „Nordea Finance Lithuania“ ir UAB „Sampo banko lizingas“, nes stengėsi užimti kuo daugiau lizingo rinkos, todėl būdamos mažesnės ir lankstesnės, siūlė palankesnes sąlygas, mažesnes kainas.

Per 2004 metus Lietuvos lizingo portfelis išaugo 44,1 % ir siekė 3.886,843 mln. litų (žr. 8 lentelę). Lizingo portfelio augimą lėmė auganti šalies ekonomika, taip pat aktyvi lizingo bendrovių rinkodara bei konkurencingos sąlygos. Konkurencinga rinka reikalauja, kad daugiau dėmesio būtų skiriama lizingo portfelio kokybei gerinti.

8 lentelė

**Lietuvos lizingo portfelis 2003 – 2004 metais (mln. Lt.)**

Lizingo bendrovės	Lizingo portfelis 2003 12 31	Lizingo portfelis 2004 12 31	Pokytis, proc.
UAB „VB lizingas“	976,416	1.480,091	51,6
UAB „Hansa Lizingas“	1.014,873	1.366,178	34,6
UAB „Sampo banko lizingas“	152,593	280,816	84,0
UAB „NORD/LB lizingas“	138,903	221,595	59,5
UAB „Snoro lizingas“	152,128	194,851	28,1
UAB „Ūkio banko lizingas“	81,229	125,751	54,8
UAB „Nordea Finance Lithuania“	51,109	99,642	95,0
UAB „Afin Baltica“	71,452	53,223	- 25,5
UAB „Šiaulių banko lizingas“	35,784	42,284	18,2
UAB „Medicinos banko lizingas“	13,400	18,556	38,5
UAB „Parex lizingas“	8,745	3,856	- 55,9
<b>Iš viso:</b>	<b>2.696,632</b>	<b>3.886,843</b>	<b>44,1</b>

Šaltinis: Lietuvos lizingo asociacija. Metinė ataskaita (2004).

Iš 8 lentelės matome, kad 2004 metais UAB „Hansa Lizingas“ lizingo portfelis augo lėčiau nei rinkos - 34,6 % ir 2004 metų pabaigoje sudarė 1.366,178 mln. litų. Stipriausio UAB „Hansa Lizingas“ konkurento - UAB „VB lizingas“ - lizingo portfelis 2004 metais išaugo 51,6 % ir siekė 1.480,091 mln. litų.

Per 2004 metus labiausiai augo UAB „Nordea Finance Lithuania“ ir UAB „Sampo banko lizingas“ lizingo portfeliai, atitinkamai 95,0 % ir 84,0 %.

2004 metais žymiai sumažėjo UAB „Parex lizingas“ lizingo portfelis nuo 8,745 mln. litų iki 3,856 mln. litų (- 55,9 %) ir UAB „Afin Baltica“ lizingo portfelis nuo 71,452 mln. litų iki 53,223 mln. litų (- 25,5 %).

UAB „Hansa Lizingas“ stiprių pozicijų lizingo rinkoje išlaikymui turi įtakos lankstus požiūris į kliento poreikius, patogus filialų išsidėstymas Lietuvoje, o taip pat bendradarbiavimas su „Hansabank“ grupės įmonėmis, kurių dėka bendrovė gali pasiūlyti platesnį finansinių paslaugų kompleksą.

Didesnę Lietuvos lizingo portfelio dalį pagal turto rūšį sudaro finansinis lizingas. 2003 metais finansinis lizingas sudarė 2.488,844 mln. litų, o veiklos lizingas – 207,788 mln. litų Lietuvos lizingo portfelio (žr. 9 lentelę). Per 2004 metus finansinis lizingas išaugo 46,36 % iki 3.642,759 mln. litų, o veiklos lizingas – 17,47 % iki 244,084 mln. litų.

9 lentelė

**Lietuvos lizingo portfelio struktūra pagal lizingo rūšį 2003 – 2004 metais (mln. Lt.)**

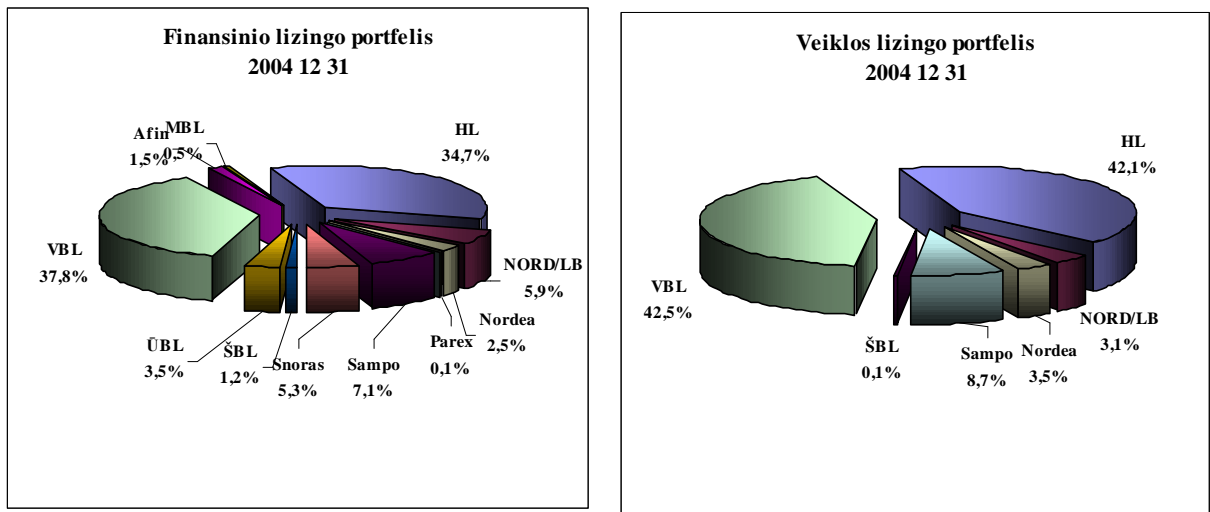
Lizingo bendrovės	Lizingo portfelio struktūra pagal lizingo rūšį 2003 12 31			Lizingo portfelio struktūra pagal lizingo rūšį 2004 12 31		
	Finansinis lizingas	Veiklos lizingas	Iš viso:	Finansinis lizingas	Veiklos lizingas	Iš viso:
UAB „VB lizingas“	883,879	92,537	976,416	1.376,243	103,848	1.480,091
UAB „Hansa Lizingas“	925,147	89,726	1.014,873	1.263,472	102,706	1.366,178
UAB „Sampo banko lizingas“	138,991	13,602	152,593	259,699	21,117	280,816
UAB „NORD/LB lizingas“	131,957	6,946	138,903	213,962	7,633	221,595
UAB „Snoro lizingas“	152,128	-	152,128	194,851	-	194,851
UAB „Ūkio banko lizingas“	81,229	-	81,229	125,736	0,015	125,751
UAB „Nordea Finance Lithuania“	46,616	4,493	51,109	91,162	8,480	99,642
UAB „Afin Baltica“	71,425	-	71,452	53,223	-	53,223
UAB „Šiaulių banko lizingas“	35,300	0,484	35,784	41,999	0,285	42,284
UAB „Medicinos banko lizingas“	13,400	-	13,400	18,556	-	18,556
UAB „Parex lizingas“	8,745	-	8,745	3,856	-	3,856
<b>Iš viso:</b>	<b>2.488,844</b>	<b>207,788</b>	<b>2.696,632</b>	<b>3.642,759</b>	<b>244,084</b>	<b>3.886,843</b>

Šaltinis: Lietuvos lizingo asociacija. Metinė ataskaita (2004).

Iš 9 lentelės matome, kad 2003 metais finansinis lizingas UAB „Hansa Lizingas“ lizingo portfelio struktūroje sudarė 925,147 mln. litų, o veiklos lizingas – 89,726 mln. litų. 2004 metais, palyginti su 2003 metais, UAB „Hansa Lizingas“ finansinio lizingo portfelis išaugo 36,57 % iki 1.263,472 mln. litų, o veiklos lizingo – 14,47 % iki 102,706 mln. litų.

2004 metų lizingo rinkos lyderio – UAB „VB lizingas“ – lizingo portfelio struktūroje finansinis lizingas per 2004 metus išaugo 55,70 % iki 1.376,243 mln. litų, o veiklos lizingas – 12,22 % iki 103,848 mln. litų.

2004 metais finansinio ir veiklos lizingo portfelio lyderis buvo UAB „VB lizingas“ (žr. 14 paveikslą).



**14 pav.** Lizingo rinkos pasiskirstymas pagal finansinį ir veiklos lizingą 2004 metais (proc.)

Iš 14 paveikslo matome, kad pagal finansinį lizingą UAB „VB lizingas“ atsirikė 37,8 % rinkos, pagal veiklos lizingą - 42,5 % rinkos. UAB „Hansa Lizingas“ užėmė atitinkamai 34,7 % ir 42,1 %, UAB „Sampo banko lizingas“ 7,1 % ir 8,7 %, UAB „NORD/LB lizingas“ 5,9 % ir 3,1 %, UAB „Nordea Finance Lithuania“ 2,5 % ir 3,5 % rinkos. UAB „Snoro lizingas“, UAB „Afin Baltica“, UAB „Medicinos banko lizingas“, UAB „Parex lizingas“ konkuruoja tik finansinio lizingo srityje, nes veiklos nuoma neužiima.

2004 metais didžiausią Lietuvos lizingo portfelio pagal turto dalį – 3.173,938 mln. litų sudarė kilnojamo turto lizingas, nekilnojamo turto lizingas sudarė 711,335 mln. litų, nematerialaus turto lizingas – 1,570 mln. litų (žr. 10 lentelę).

## Lietuvos lizingo portfelio struktūra pagal turto rūšį 2004 metais (mln. Lt.)

Lizingo bendrovės	UAB „Hansa Lizingas“	UAB „NORD/LB lizingas“	UAB „Nordea Finance Lithuania“	UAB „Parex lizingas“	UAB „Sampo banko lizingas“	UAB „Snoro lizingas“	UAB „Šiaulių banko lizingas“	UAB „Ūkio banko lizingas“	UAB „VB lizingas“	UAB „Afin Baltica“	UAB „Medicinos banko lizingas“	Iš viso:
Nekilnojamas turtas	213,962	18,485	-	0,928	51,121	5,600	5,837	1,934	408,118	-	5,350	711,335
<b>Kilnojamas turtas:</b>	<b>1.152,216</b>	<b>203,110</b>	<b>99,642</b>	<b>2,928</b>	<b>229,695</b>	<b>188,288</b>	<b>36,447</b>	<b>123,628</b>	<b>1.071,973</b>	<b>53,223</b>	<b>12,816</b>	<b>3.173,938</b>
Pramonės įranga ir įrengimai	366,693	39,307	50,446	0,623	74,070	0,387	10,961	0,789	269,168	-	2,788	815,232
Organizacinė technika ir biuro technika	17,590	0,395	1,774	1,368	6,532	0,178	11,912	41,401	9,000	-	1,232	91,382
Kelių transporto priemonės	415,555	111,869	18,773	0,354	66,521	0,090	3,312	2,050	464,740	53,223	6,736	1.143,223
Lengvieji automobiliai	313,464	51,215	18,613	0,583	63,590	0,644	2,210	1,409	266,342	-	2,060	720,130
Laivai, lėktuvai ir geležinkelių riedmenys	16,629	-	-	-	15,849	-	-	-	3,280	-	-	35,758
Kitas turtas	22,285	0,324	10,036	-	3,133	186,989	8,024	77,979	59,443	-	-	368,213
<b>Nematerialus turtas</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,963</b>	<b>0,028</b>	<b>0,189</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,390</b>	<b>1.570</b>
	<b>1.366.178</b>	<b>221.595</b>	<b>99.642</b>	<b>3.856</b>	<b>280.816</b>	<b>194.851</b>	<b>42.284</b>	<b>125.751</b>	<b>1.480.091</b>	<b>53.223</b>	<b>18.556</b>	<b>3.886.843</b>

Šaltinis: Lietuvos lizingo asociacija. Metinė ataskaita (2004).

Iš 10 lentelės matome, kad aršiausia konkurencija tarp lizingo bendrovių vyksta kilnojamojo turto srityje. Kilnojamas turtas apima pramonės įrangą ir įrengimus, organizacinę techniką ir biuro techniką, kelių transporto priemones, lengvuosius automobilius, laivus, lėktuvus, geležinkelių riedmenis ir kt.

Pastatai priklauso nekilnojamojo turto grupei. Pastatai paprastai skirstomi į atskiras kategorijas pagal veiklos pobūdį: pramoniniai pastatai, prekybos pastatai, biurai, viešbučiai ir laisvalaikio pastatai, gyvenamieji namai, butai ir kt.

UAB „Hansa Lizingas“ siūlo ir transporto priemonių, ir įrengimų, ir nekilnojamojo turto lizingą, tačiau nesiverčia smulkiuoju lizingu bei kortelių su mokėjimo kreditu teikimu. Ties smulkiuoju lizingu specializuojasi UAB „Snoro lizingas“, UAB „Šiaulių banko lizingas“, UAB „Ūkio banko lizingas“.



2004 metais UAB „Hansa Lizingas“ kilnojamo turto lizingo portfelis sudarė 1.152,216 mln. litų, nekilnojamo turto lizingo portfelis 213,962 mln. litų. UAB „VB lizingas“ atitinkamai 1.071,973 mln. litų ir 408,118 mln. litų, UAB „Sampo banko lizingas“ 229,695 mln. litų ir 51,121 mln. litų, UAB „NORD/LB lizingas“ 203,110 mln. litų ir 18,485 mln. litų, UAB „Parex lizingas“ 2,928 mln. litų ir 0,928 mln. litų.

2003 metais lizingo bendrovių naujai sudarytų lizingo sutarčių vertė siekė 2.377,744 mln. litų. 2004 metais, palyginti su 2003 metais, naujai sudarytų lizingo sutarčių vertė išaugo 39,2 % iki 3.309,769 mln. litų (žr. 11 lentelę).

11 lentelė

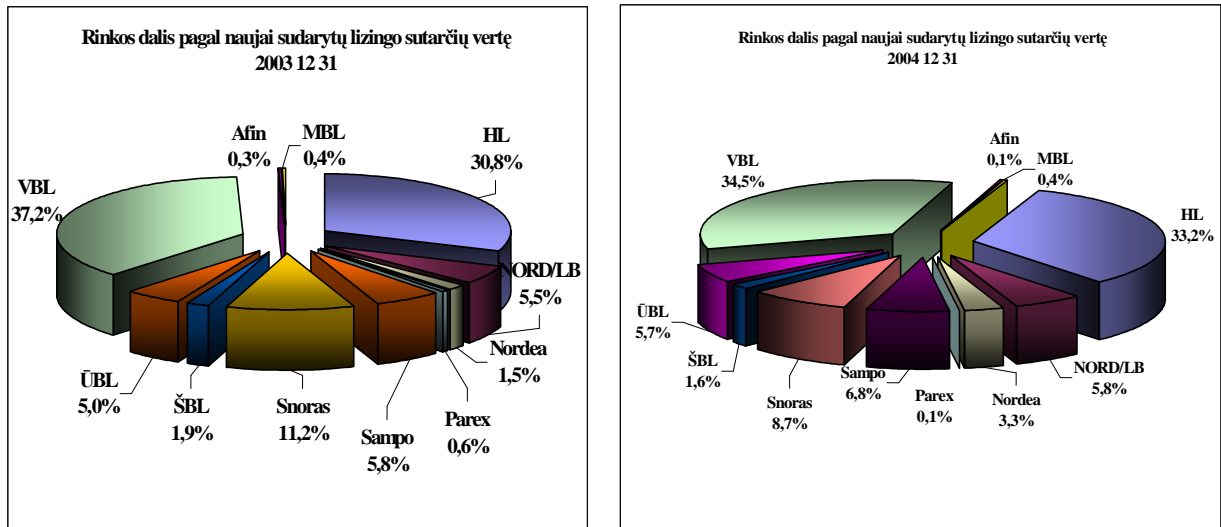
**Lizingo bendrovių naujai sudarytų lizingo sutarčių vertė 2003 – 2004 metais (mln. Lt.)**

Lizingo bendrovės	Naujai sudarytų lizingo sutarčių vertė 2003 12 31	Naujai sudarytų lizingo sutarčių vertė 2004 12 31	Pokytis, proc.
UAB „VB lizingas“	883,570	1.141,497	29,2
UAB „Hansa Lizingas“	731,970	1.098,500	50,1
UAB „Sampo banko lizingas“	138,069	223,765	62,1
UAB „NORD/LB lizingas“	129,642	191,875	48,0
UAB „Snoro lizingas“	266,023	288,324	8,4
UAB „Ūkio banko lizingas“	118,349	188,218	59,0
UAB „Nordea Finance Lithuania“	35,427	109,161	208,1
UAB „Afin Baltica“	6,557	1,805	- 72,5
UAB „Šiaulių banko lizingas“	45,238	51,395	13,6
UAB „Medicinos banko lizingas“	9,271	12,904	39,2
UAB „Parex lizingas“	13,628	2,325	- 82,9
<b>Iš viso:</b>	<b>2.377,744</b>	<b>3.309,769</b>	<b>39,2</b>

Šaltinis: Lietuvos lizingo asociacija. Metinė ataskaita (2004).

2003 metais UAB „Hansa Lizingas“ naujai sudarytų lizingo sutarčių vertė siekė 731,970 mln. litų, o 2004 metais išaugo 50,1 % ir sudarė 1.098,500 mln. litų. 2004 metais UAB „Hansa Lizingas“ naujai sudarytų lizingo sutarčių vertė buvo 42,997 mln. litų mažesnė už stipriausio konkurento – UAB „VB lizingas“. 2004 metais, palyginti su 2003 metais, UAB „VB lizingas“ naujai sudarytų lizingo sutarčių vertė išaugo 29,2 % ir siekė 1.141,497 mln. litų.

2003 metais, kaip ir 2004 metais, pirmą vietą rinkoje pagal naujai sudarytų lizingo sutarčių vertę užėmė UAB „VB lizingas“, antrą – UAB „Hansa Lizingas“ (žr. 15 paveikslą).



**15 pav.** Lizingo rinkos pasiskirstymas pagal naujai sudarytų lizingo sutarčių vertę 2003 – 2004 metais (proc.)

2003 metais UAB „VB lizingas“ pagal naujai sudarytų lizingo sutarčių vertę užėmė 37,2 % rinkos, UAB „Hansa Lizingas“ – 30,8 %, UAB „Snoras lizingas“ – 11,2 %, UAB „Sampo banko lizingas“ – 5,8 %, UAB „NORD/LB lizingas“ – 5,5 %, UAB „Ūkio banko lizingas“ – 5,0 %, UAB „Šiaulių banko lizingas“ – 1,9 %, UAB „Nordea Finance Lithuania“ – 1,5 %, UAB „Parex lizingas“ – 0,6 %, UAB „Medicinos banko lizingas“ – 0,4 %, UAB „Afin Baltica“ – 0,3 % rinkos.

2004 metais, palyginti su 2003 metais, UAB „VB lizingas“ rinkos dalis pagal naujai sudarytų lizingo sutarčių vertę sumažėjo nuo 37,2 % iki 34,5 %, o UAB „Hansa Lizingas“ rinkos dalis pagal šį rodiklį išaugo nuo 30,8 % iki 33,2 %. 2004 metais UAB „Snoras lizingas“ pagal naujai sudarytų lizingo sutarčių vertę užėmė 8,7 %, UAB „Sampo banko lizingas“ – 6,8 %, UAB „NORD/LB lizingas“ – 5,8 %, UAB „Ūkio banko lizingas“ 5,7 %, UAB „Nordea Finance Lithuania“ – 3,3 %, UAB „Šiaulių banko lizingas“ – 1,6 %, UAB „Medicinos banko lizingas“ – 0,4 %, UAB „Parex lizingas“ ir UAB „Afin Baltica“ po 0,1 % rinkos.

Kita UAB „Hansa Lizingas“ teikiamų paslaugų rūšis yra faktoringas. Faktoringo paslaugas Lietuvoje taip pat teikia: UAB „NORD/LB lizingas“, UAB „Parex lizingas“, UAB „Šiaulių banko faktoringas“, AB Ūkio bankas, AB bankas „Snoras“, AB Vilniaus bankas, AB bankas „NORD/LB Lietuva“, UAB Sampo bankas.

2003 metais Lietuvos faktoringo portfelis sudarė 519,24 mln. litų. 2004 metais, palyginti su 2003 metais, faktoringo portfelis išaugo 38,0 % iki 716,41 mln. litų (žr. 12 lentelę).

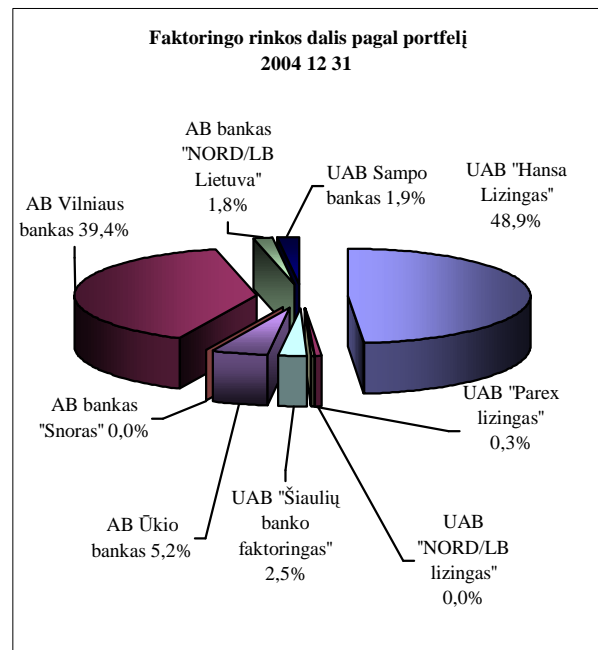
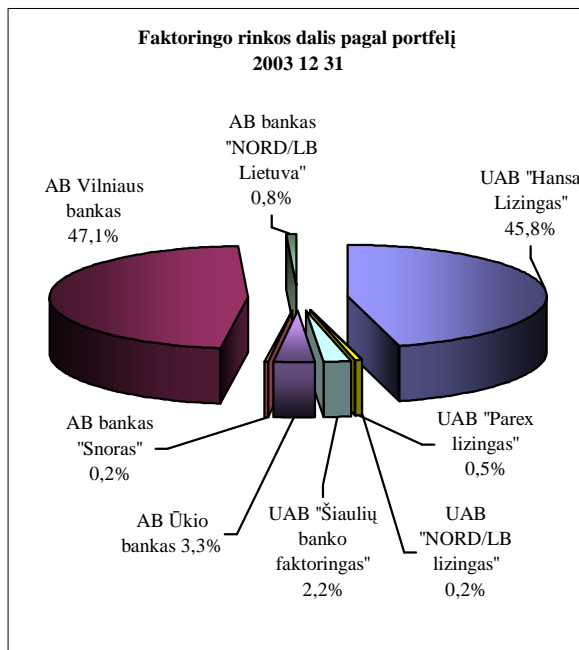
## Lietuvos faktoringo portfelis 2003 - 2004 metais (mln. Lt.)

Bendrovės	Faktoringo portfelis 2003 12 31	Faktoringo portfelis 2004 12 31	Pokytis, proc.
UAB „Hansa Lizingas“	237,86	350,21	47,2
UAB „NORD/LB lizingas“	0,78	0,33	- 57,7
UAB „Parex lizingas“	2,66	1,98	- 25,6
UAB „Šiaulių banko faktoringas“	11,36	17,91	57,7
AB Ūkio bankas	16,88	37,40	121,6
AB bankas „Snoras“	0,87	0,00	- 100,0
AB Vilniaus bankas	244,46	281,99	15,4
AB bankas „NORD/LB Lietuva“	4,37	13,25	203,2
UAB Sampo bankas	n.d.	13,34	n.d.
<b>Iš viso:</b>	<b>519,24</b>	<b>716,41</b>	<b>38,0</b>

Šaltinis: Lietuvos lizingo asociacija. Metinė ataskaita (2004).

Iš 12 lentelės matome, kad faktoringo rinkoje dominuoja dvi bendrovės – tai UAB „Hansa Lizingas“ ir AB Vilniaus bankas. 2004 metais UAB „Hansa Lizingas“ faktoringo portfelis sudarė 350,21 mln. litų, tai 47,2 % daugiau nei 2003 metais, kai faktoringo portfelis sudarė 237,86 mln. litų. 2004 metais AB Vilniaus bankas faktoringo portfelis augo lėčiau nei UAB „Hansa Lizingas“ – 15,4 % ir sudarė 281,99 mln. litų.

2003 metais pirmą vietą pagal faktoringo portfelį rinkoje užėmė AB Vilniaus bankas, o 2004 metais – UAB „Hansa Lizingas“ (žr. 16 paveikslą).



**16 pav.** Faktoringo rinkos pasiskirstymas pagal faktoringo portfelį 2003 – 2004 metais (proc.)

Iš 16 paveikslo matome, kad 2003 metais AB Vilniaus bankas pagal faktoringo portfelį užėmė 47,1 % rinkos, UAB „Hansa Lizingas“ – 45,8 %, AB Ūkio bankas – 3,3 %, UAB „Šiaulių banko faktoringas“ – 2,2 %, AB bankas „NORD/LB Lietuva“ – 0,8 %, UAB „Parex lizingas“ – 0,5 %, UAB „NORD/LB lizingas“ ir AB bankas „Snoras“ po 0,2 % faktoringo rinkos.

2004 metais UAB „Hansa Lizingas“ aplenkė visus konkurentus ir rinkos dalį pagal faktoringo portfelį padidino nuo 45,8 % iki 48,9 %. AB Vilniaus bankas užėmė 39,4 %, AB Ūkio bankas – 5,2 %, UAB „Šiaulių banko faktoringas“ – 2,5 %, UAB Sampo bankas – 1,9 %, AB bankas „NORD/LB Lietuva“ – 1,8 % faktoringo rinkos. Kiti faktoringo rinkos dalyviai užėmė mažiau nei po 1 % faktoringo rinkos.

2003 metais šalies bendrovių faktoringo apyvarta sudarė 2.671,62 mln. litų. 2004 metais, palyginti su 2003 metais, bendra faktoringo apyvarta išaugo 35,8 % iki 3.627,97 mln. litų (žr. 13 lentelę).

13 lentelė

**Lietuvos faktoringo apyvarta 2003 – 2004 metais (mln. Lt.)**

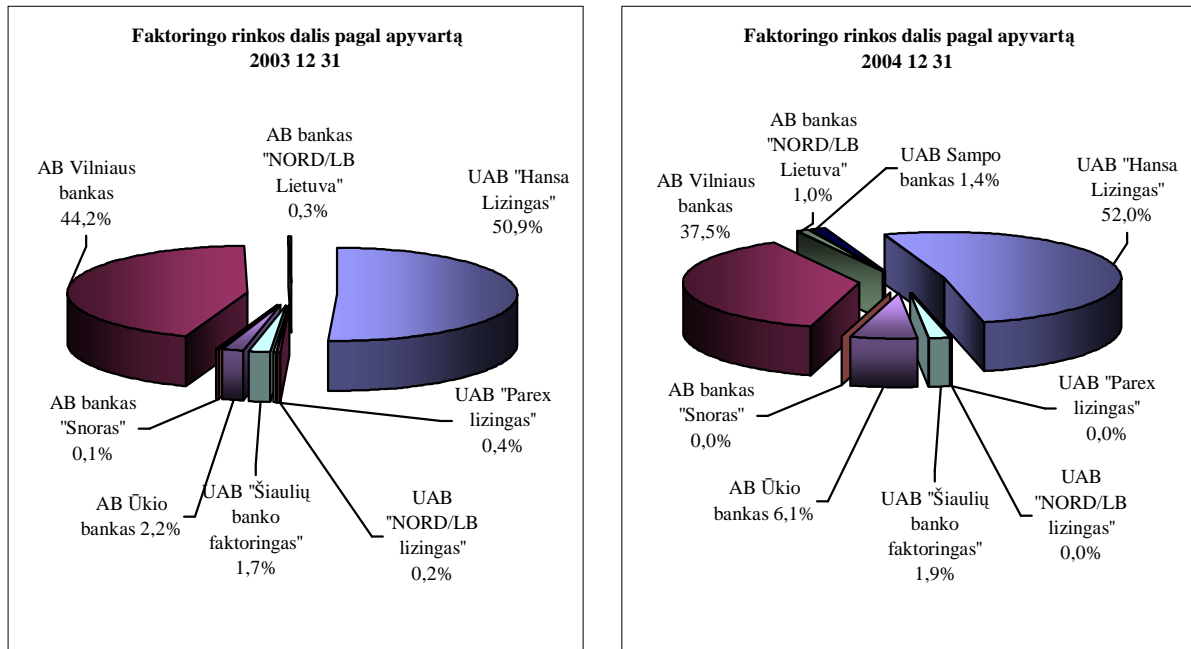
Bendrovės	Faktoringo apyvarta 2003 12 31	Faktoringo apyvarta 2004 12 31	Pokytis, proc.
UAB „Hansa Lizingas“	1.359,00	1.887,47	38,9
UAB „NORD/LB lizingas“	5,54	1,77	- 68,1
UAB „Parex lizingas“	11,26	0,20	- 98,2
UAB „Šiaulių banko faktoringas“	45,91	68,61	49,4
AB Ūkio bankas	58,16	220,81	279,7
AB bankas „Snoras“	3,58	0,72	- 79,9
AB Vilniaus bankas	1.179,57	1.360,56	15,3
AB bankas „NORD/LB Lietuva“	8,60	37,41	335,0
UAB Sampo bankas	n.d.	50,42	n.d.
<b>Iš viso:</b>	<b>2.671,62</b>	<b>3.627,97</b>	<b>35,8</b>

Šaltinis: Lietuvos lizingo asociacija. Metinė ataskaita (2004).

2004 metais UAB „Hansa Lizingas“ faktoringo apyvarta siekė 1.887,47 mln. litų – tai 38,9 % daugiau nei 2003 metais, kai faktoringo apyvarta sudarė 1.359,00 mln. litų.

AB Vilniaus banko faktoringo apyvarta 2004 metais augo lečiau nei UAB „Hansa Lizingas“ – 15,3 % ir 2004 metų pabaigoje siekė 1.360,56 mln. litų.

2003 metais, kai ir 2004 metais, pirmą vietą rinkoje pagal faktoringo apyvartą užėmė UAB „Hansa Lizingas“ (žr. 17 paveikslą).



**17 pav.** Faktoringo rinkos pasiskirstymas pagal faktoringo apyvartą 2003 – 2004 metais (proc.)

Iš 17 paveikslo matome, kad 2003 metais UAB „Hansa Lizingas“ pagal faktoringo apyvartą užėmė 50,9 % rinkos, AB Vilniaus bankas – 44,2 %, AB Ūkio bankas – 2,2 %, UAB „Šiaulių banko faktoringas“ – 1,7 %, AB bankas „NORD/LB Lietuva“ – 0,3 %, UAB „NORD/LB lizingas“ – 0,2 %, UAB „Parex lizingas“ – 0,4 %, AB bankas „Snoras“ – 0,1 % faktoringo rinkos.

2004 metais UAB „Hansa Lizingas“ rinkos dalis pagal faktoringo apyvartą išaugo nuo 50,9 % iki 52,0 %, o AB Vilniaus banko rinkos dalis sumažėjo nuo 44,2 % iki 37,5 %. AB Ūkio bankas pagal faktoringo apyvartą užėmė 6,1 %, UAB „Šiaulių banko faktoringas“ – 1,9 %, UAB Sampo bankas – 1,4 %, AB bankas „NORD/LB Lietuva“ – 1,0 % faktoringo rinkos.

2003 metais Lietuvoje faktorizuota 759262 sąskaitų. 2004 metais faktorizuota 30,9 % sąskaitų daugiau nei 2003 metais (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

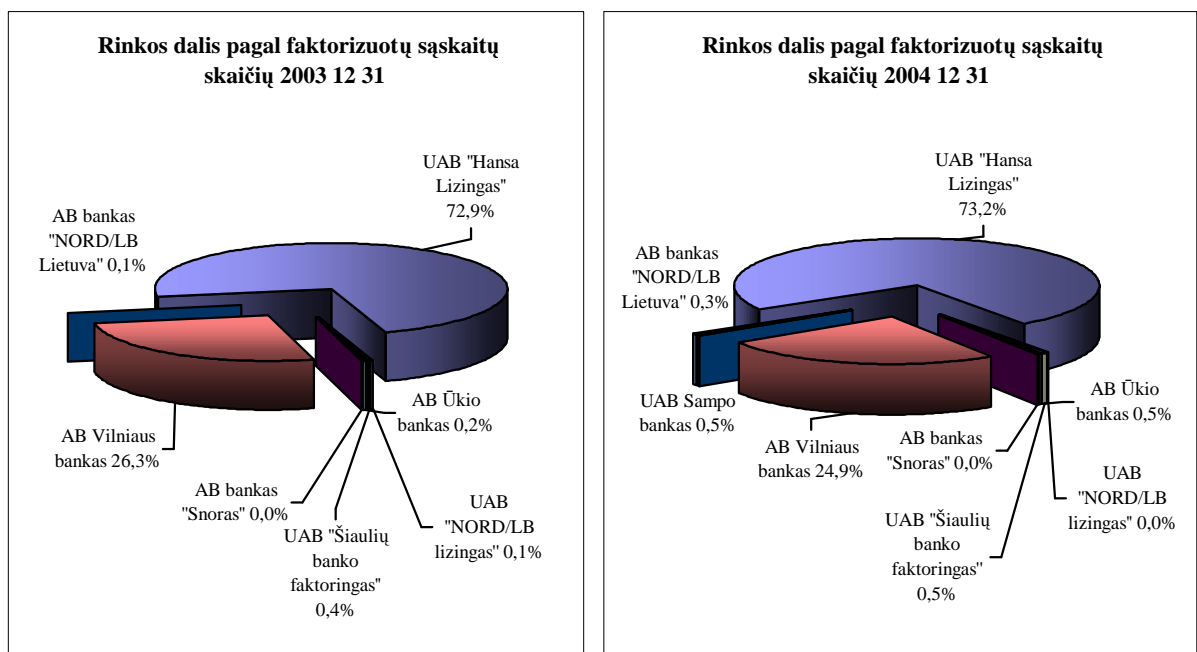
**Faktorizuotų sąskaitų skaičius 2003 – 2004 metais (vnt.)**

Bendrovės	Faktorizuotų sąskaitų skaičius 2003 12 31	Faktorizuotų sąskaitų skaičius 2004 12 31	Pokytis per metus, proc.
UAB „Hansa Lizingas“	423610	556094	31,3
UAB „NORD/LB lizingas“	800	60	- 92,5
UAB „Parex lizingas“	n.d.	n.d.	n.d.
UAB „Šiaulių banko faktoringas“	2128	4157	95,3
AB Ūkio bankas	940	3745	2,98
AB bankas „Snoras“	287	110	- 61,7
AB Vilniaus bankas	153086	189243	23,6
AB bankas „NORD/LB Lietuva“	441	1930	337,6
UAB Sampo bankas	n.d.	3923	n.d.
<b>Iš viso:</b>	<b>581292</b>	<b>759262</b>	<b>30,6</b>

Šaltinis: Lietuvos lizingo asociacija. Metinė ataskaita (2004).

UAB „Hansa Lizingas“ per 2004 metus faktorizavo 556094 sąskaitų, o tai 31,3 % daugiau nei 2003 metais, kai buvo faktorizuota 423610 sąskaitų. UAB „Hansa Lizingas“ per 2004 metus faktorizavo 2,7 kartus daugiau sąskaitų nei kiti faktoringo rinkos dalyviai kartu paėmus.

2003 metais UAB „Hansa Lizingas“ pagal faktorizuotų sąskaitų skaičių užėmė 72,9 %, o 2004 metais – 73,2 % rinkos (žr. 18 paveikslą).



**18 pav.** Rinkos pasiskirstymas pagal faktorizuotų sąskaitų skaičių 2003 – 2004 metais (proc.)

2003 metais AB Vilniaus bankas pagal faktorizuotų sąskaitų skaičių užėmė 26,3 %, o 2004 metais rinkos dalis sumažėjo iki 24,9 %. 2004 metais UAB „Šiaulių banko faktoringas“, AB Ūkio bankas, UAB Sampo bankas pagal faktorizuotų sąskaitų skaičių užėmė po 0,5 %, AB bankas „NORD/LB Lietuva“ – 0,3 % rinkos.

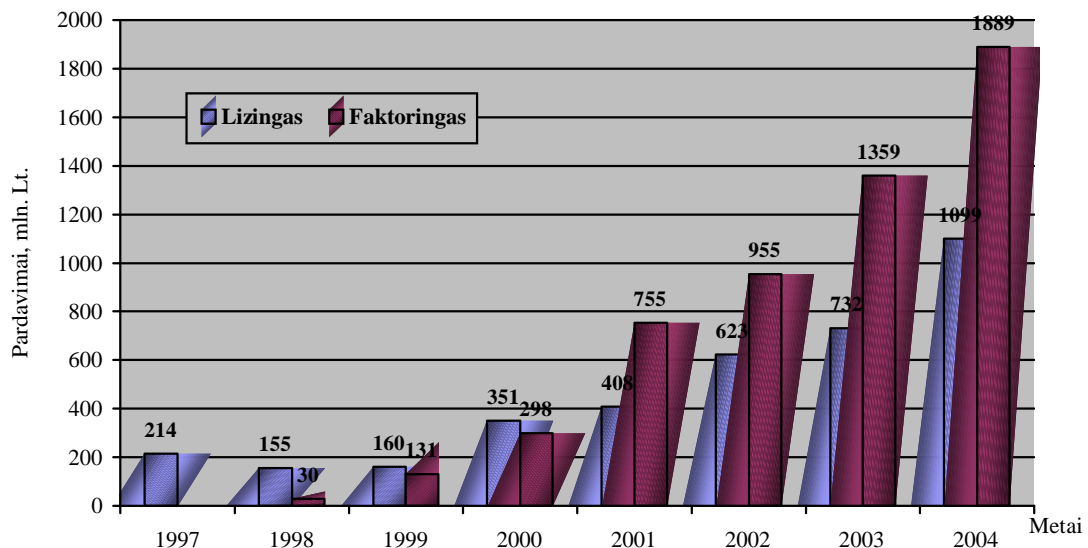
Makroaplinkos veiksniai tiesiogiai veikia UAB „Hansa Lizingas“ veiklą ir jos galimybes, todėl vadovai privalo nuolat analizuoti išorinę aplinką ir įvertinti galimus pokyčius.

## 2.4. UAB „Hansa Lizingas“ vidinės aplinkos analizė

### 2.4.1. Vidinio profilio analizė

Vienas iš bendrovės vidinės būklės įvertinimo metodų – vidinio profilio analizė, išskirianti keturias sritis – finansų išteklius, marketingo išteklius, organizacinius išteklius, darbo išteklius.

Svarbiausi vidinės aplinkos veiksniai yra *finansiniai ištekliai*. 2004 metai UAB „Hansa Lizingas“ buvo ypač sėkmingi metai. Bendrovė augo kartu su visa lizingo rinka. Tuo pačiu augo tiek bendrovės lizingo, tiek faktoringo pardavimai (žr. 19 paveikslą).



**19 pav.** UAB „Hansa Lizingas“ lizingo pardavimų ir faktoringo apyvartos dinamika 1997 – 2004 metais (mln. Lt.)

2004 UAB „Hansa Lizingas“ lizingo pardavimai, palyginti su 2003 metais, išaugo 50,1 %. Naujai pasirašytų lizingo sutarčių vertė per 2004 metus sudarė 1.098,500 mln. litų (2003 metais – 731,970 mln. litų). 2004 metais labiausiai augo ūkinio transpoto lizingo apimtys – daugiau nei dvigubai (104,8 %) – pasirašytų sutarčių vertė siekė 355,58 mln. litų. Sparčiai augo ir investicijos į

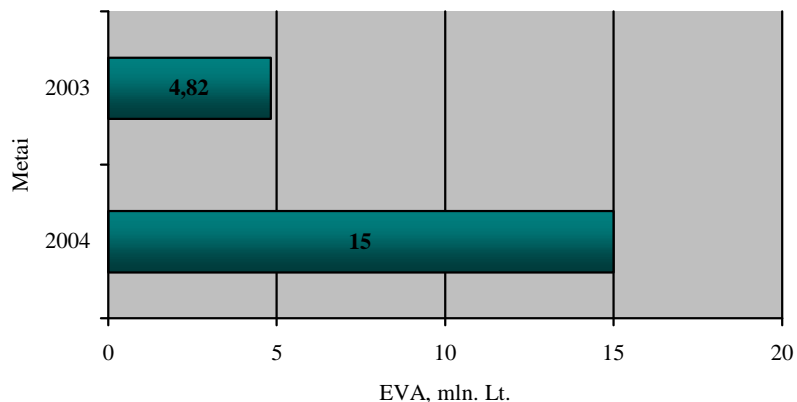
gamybos įrengimus – lizingo pardavimų apimtys augo net 71,8 % ir sudarė 328,665 mln. litų. Lengvųjų automobilių lizingo pardavimai augo taip pat sparčiai 34,3 %, naujai pasirašytų lizingo sutarčių vertė sudarė 271,041 mln. litų.

2002 metais UAB „Hansa Lizingas“ faktoringo apyvarta išaugo 26,49 % iki 955 mln. litų, 2003 metais – 42,30 % iki 1359 mln. litų, 2004 metais – 38,87 % iki 1.887, 47 mln. litų.

Bendrasis UAB „Hansa Lizingas“ vadovų tikslas, kartu integruojantis visus kitus užsibrėžtus tikslus, yra nuolat didinti bendrovės vertę. Vertės padidėjimas per laikotarpį išreiškiamas dydžiu EVA (angl. - economic value added). Šis dydis didėja didėjant grynajam pelniui, didėjant pinigų srautams iš įmonės veiklos ir mažėjant kapitalo kaštams.

EVA savyje integruojanti grynąjį pelną, pinigų srautus iš įmonės veiklos bei kapitalo kaštus, tiksliau apibūdina finansinę įmonės situaciją nei tradiciniai grynojo pelno ir pinigų srautų iš įmonės veiklos rodikliai.

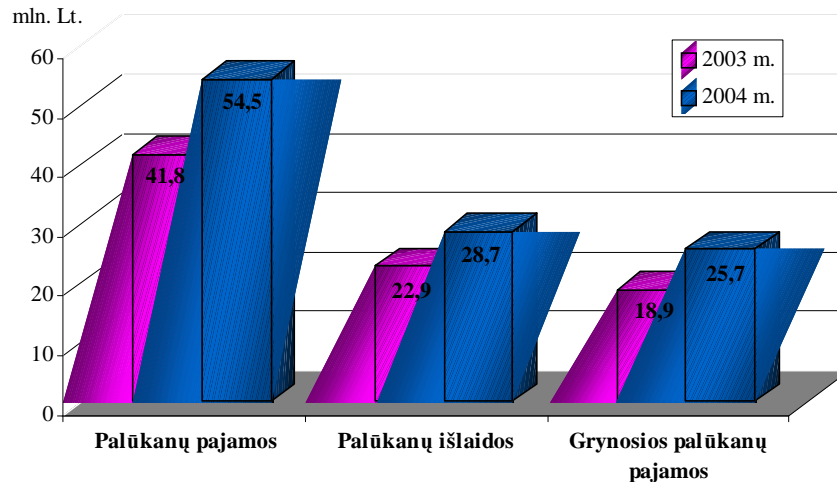
2004 metais UAB „Hansa Lizingas“ buvo ypač pelningi – bendrovės grynasis pelnas 17.531 mln. Lt. Bendrovės ekonominis pelnas (EVA) 2004 metų pabaigoje siekė 15,00 mln. Lt., tuo tarpu 2003 metų pabaigoje jis sudarė tik 4,82 mln. Lt.



**20 pav.** UAB „Hansa Lizingas“ EVA 2003 - 2004 metais (mln. Lt.)

Palūkanų pajamos yra vienos iš pagrindinių pajamų, kuriančių bendras UAB „Hansa Lizingas“ pajamas. Kadangi 2004 metais sparčiai didėjo bendrovės lizingo pardavimai, grynosios palūkanų pajamos taip pat augo (žr. 21 paveikslą).





**21 pav.** UAB „Hansa Lizingas“ grynujų palūkanų pajamų dinamika 2003 – 2004 metais (mln. Lt.)

Iš 21 paveikslė matome, 2004 metais, palyginti su 2003 metais, UAB „Hansa Lizingas“ grynosios palūkanų pajamos išaugo 36 % (nuo 18,9 mln. Lt. iki 25,7 mln. Lt.).

**Marketingo ištekliai.** Marketingas yra svarbus sėkmės veiksnys, todėl svarbu išsiaiškinti UAB „Hansa Lizingas“ marketingo sistemos ypatumus, t.y. apžvelgti bendrovės teikiamas paslaugas, klientus, rėmimo veiksnius.

**Teikiamos paslaugos.** UAB „Hansa Lizingas“ savo paslaugas siūlo tiek fiziniams, tiek juridiniams asmenims. Fiziniams asmenims „Hansa Lizingas“ siūlo būsto lizingą ir lengvųjų automobilių lizingą, tuo tarpu juridiniams asmenims bendrovė siūlo kiek platesnį finansinių paslaugų – įrengimų lizingą, lengvųjų automobilių lizingą, ūkinio transporto priemonių lizingą, laivų, lėktuvų, geležinkelių riedmenų lizingą, nekilnojamo turto lizingą ir faktoringo - kompleksą.

Būsto lizingas suteikia galimybę lanksčiomis sąlygomis įsigyti būstą. UAB „Hansa Lizingas“ nuperka kliento pageidaujamą būstą, o klientas per nustatytą laikotarpį sumoka dalimis visą būsto vertę kartu su palūkanomis ir tampa šio būsto savininku.

Lengvųjų automobilių lizingą UAB „Hansa Lizingas“ siūlo tiek fiziniams, tiek juridiniams asmenims. Lengvųjų automobilių finansavimui plačiai naudojamos ne tik finansinis lizingas, bet ir veiklos nuoma. Privatūs asmenys įsigydami automobilius dažniausiai renka finansinio lizingo sandorius, nes pasibaigus sutarties laikui, jie tampa automobilių savininkais. Norint tik naudotis transporto priemone lizingo laikotarpiu ir, jam pasibaigus, pakeisti transporto priemonę nauja, labiau tinka veiklos nuoma.

Be to, pasinaudojus naujaisiais UAB „Hansa Lizingas“ sprendimais, visus automobilio įsigijimo išperkamosios nuomos būdu dokumentus galima sutvarkyti automobilių pardavimo salonuose. Tai atliekama pasinaudojant programa PARTNER. Sistema veikia paprastai – kai klientas išsirenka automobilį ir pateikia reikiamus dokumentus pardavėjui, programos PARTNER pagalba per 10 – 15 minučių gaunami išperkamosios nuomos sutarties dokumentai ir čia pat jie pasirašomi.

Pasirašydami automobilio lizingo sutartį, klientai iš karto pasirašo ir bendradarbiavimo su STATOIL sutartį, pagal kurią su UAB „Hansa Lizingas“ rekomendacija jiems suteikiama Statoil nuolaidų kortelė. Privatiems asmenims su šia kortele STATOIL degalinėse suteikiama 7 centų nuolaida kiekvienam litrai degalų ir 15 % nuolaida ploviklos paslaugoms. Juridiniams asmenims su Statoil nuolaidų kortele kiekvienas litras degalų STATOIL degalinėse kainuoja 8 centais, o ploviklos paslaugos 20 % pigiau.

UAB „Hansa Lizingas“ klientai naudojami ir kitomis papildomomis paslaugomis. Bendrovės paslauga „Vartotojų infolinija“ klientams suteikia galimybę bet kuriuo paros metu gauti nemokamą informaciją apie tai, ką daryti atsiradus techniniams nesklandumams bei įvykus nuostolio atvejui (pvz., avarijai, vagystei ir pan.).

Siūlydama papildomas paslaugas UAB „Hansa Lizingas“ siekia konkurencinio pranašumo, kuris padėtų išlaikyti esamus ir pritraukti potencialius klientus.

UAB „Hansa Lizingas“ įrengimų lizingo būdu siūlo įsigyti: gamybos linijas ir įrangą, keltuvus, kranus, ekskavatorius, specialiosios paskirties traktorius, kelių tiesimo mašinas, skaičiavimo ir ryšių techniką (serveriai, centrinės stotys, saugumo sistemos), medicinos techniką, sandėlių ir laboratorijos įrangą, plovimo ir džiovinimo įrangą (plautuves ir t.t.), šaldymo įrangą ir džiovyklas, kitą pramonės įrangą ir techniką.

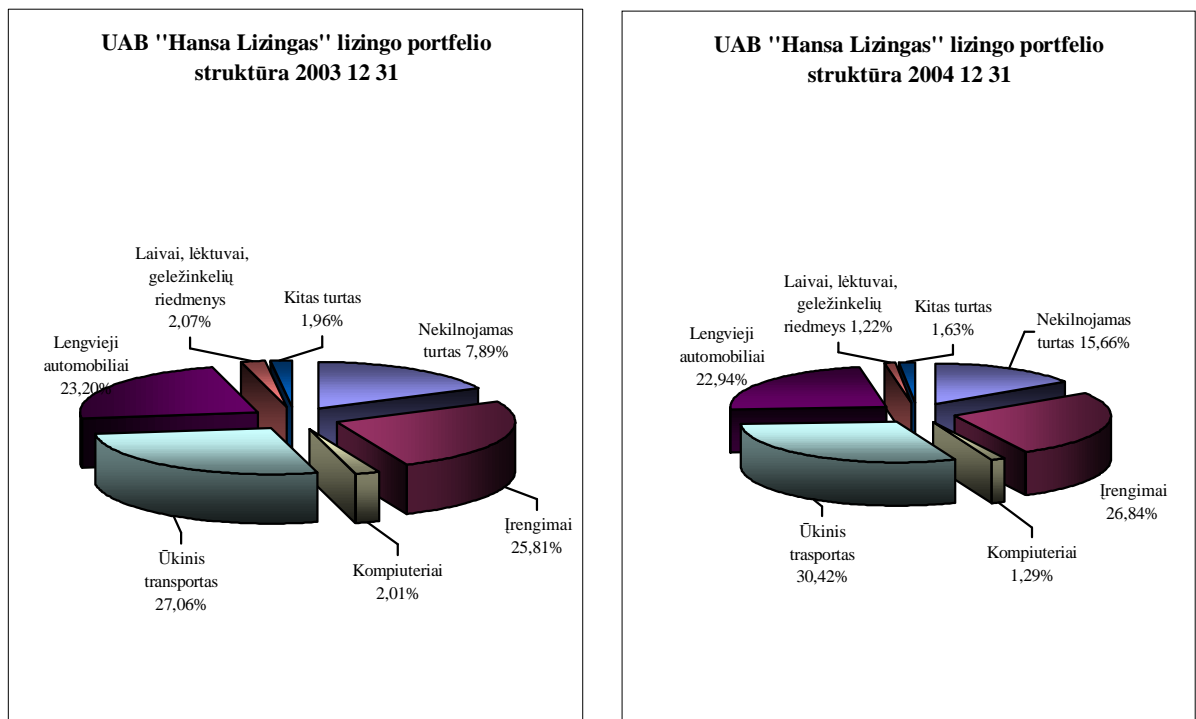
UAB „Hansa Lizingas“ ūkinio transporto priemonių lizingu siūlo įsigyti: autobusus, sunkvežimius, vilkikus, puspriekabes, kitas krovinines ir specialiosios paskirties transporto priemones. Ūkinio transporto priemonių finansavimui plačiai taikomas finansinis lizingas ir veiklos nuoma. Pastarojo sandėrio esmė ta, kad UAB „Hansa Lizingas“ įsigyja kliento pageidaujama transporto priemonę ir perduoda jam naudotis iš anksto numatytam laikotarpiui, o sutarčiai pasibaigus, transporto priemonė grįžta lizingo bendrovei. Ūkinio transporto priemonių veiklos nuoma leidžia Lietuvos vežėjams daugiau koncentruotis pervežimų paslaugoms gerinti ir pamiršti transporto atnaujinimo ir eksploatavimo rūpesčius.

Kita UAB „Hansa Lizingas“ veiklos lizingo paslauga – biuro įrangos nuoma. Ši UAB „Hansa Lizingas“ siūloma paslauga – tai naujas sprendimas bendrovėms, leidžiantis nuomotis kompiuterinę, kitą biuro techniką ir tinklo įrangą bei nuolat ją atnaujinti, prisitaikant prie besikeičiančių poreikių. Bendrovėms nuomojantis biuro techniką nereikia spręsti klausimų,

susijusių su biuro įrangos priežiūra, o darbuotojai visą savo laiką gali skirti pagrindinei įmonės veiklai.

Nekilnojamojo turto lizingo būdu UAB „Hansa Lizingas“ suteikia įmonėms galimybę lanksčiomis sąlygomis įsigyti jų veiklai vykdyti reikalingą nekilnojamąjį turtą. Nekilnojamojo turto lizingo būdu UAB „Hansa Lizingas“ siūlo įsigyti įvairios paskirties nekilnojamąjį turtą: biurus, gamybines patalpas, sandėliavimo patalpas, prekybos patalpas, viešbučius, kavines, restoranus, kitą nekilnojamąjį turtą, reikalingą įmonės ūkinei veiklai.

2004 metais, kaip ir 2003 metais, UAB „Hansa Lizingas“ lizingo portfelio struktūroje didžiausią dalį – 30,42 % sudarė ūkinio transporto priemonių lizingas. Įrengimų lizingas sudarė 26,84 %, lengvųjų automobilių – 22,94 %, kito turto – 1,63 %, kompiuterių – 1,29 %, laivų, lėktuvų, geležinkelių riedmenų – 1,22 % lizingo portfelio.



**22 pav.** UAB „Hansa Lizingas“ lizingo portfelio struktūra 2003 – 2004 metais (proc.)

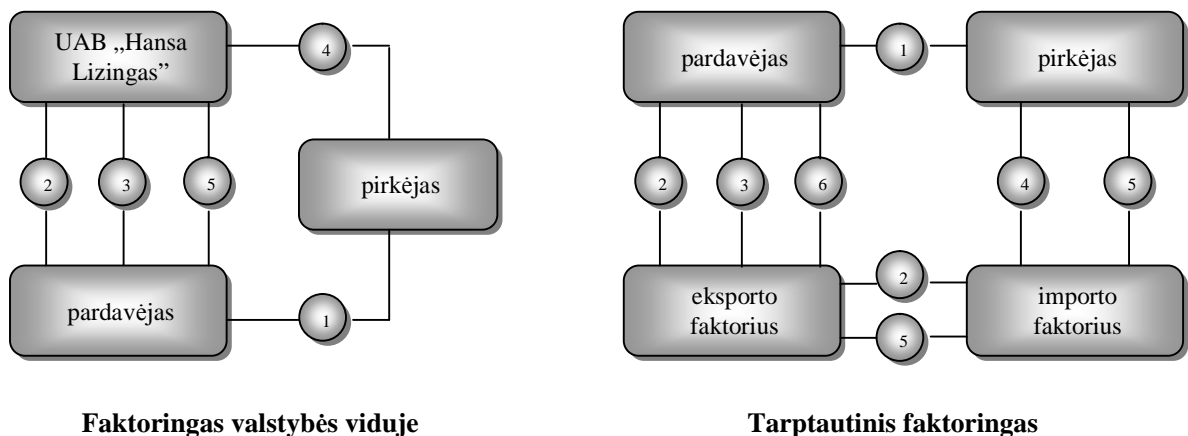
UAB „Hansa Lizingas“ juridiniams asmenims be finansinio lizingo ir veiklos nuomos siūlo ir faktoringo paslaugas. Faktoringas leidžia pritraukti papildomų lėšų prekybai finansuoti, užtikrina stabilius pinigų srautus bei palengvina jų planavimą, sumažina valdymo ir administracines sąnaudas, gali eliminuoti riziką, susijusią su blogais debitoriniais įsiskolinimais, todėl įmonės daugiau išteklių gali skirti savo pagrindinei veiklai. Konkurencijos sąlygomis įmonės išsipareigoja ne tik tiekti kokybiškas prekes (paslaugas), bet ir suteikti palankias mokėjimo sąlygas – mokėjimo terminus (mokėjimo atidėjimus). Pirkėjų įsiskolinimų augimas yra pagrindinė priežastis, verčianti

didinti įmonės apyvartinį kapitalą. Įmonės apyvartinio kapitalo stoka trukdo įmonės kasdieninei veiklai, ypač įmonei sparčiai augant. Tokioje situacijoje UAB „Hansa Lizingas” klientams siūlo pasinaudoti faktoringu.

Įmonė, suinteresuota savo prekių pardavimu, dažnai netikrina klientų mokumo bei finansinės padėties, todėl tai gali sukelti sunkumų. UAB „Hansa Lizingas” įvertina riziką, susijusią su įvairiomis įmonėmis ir įmonių grupėmis, nes turi išsamią duomenų bazę.

UAB „Hansa Lizingas” klientams siūlo faktoringą valstybės viduje ir tarptautinį faktoringą (žr. 23 paveikslą). Faktoringas valstybės viduje - tai paslaugų visuma, pagrįsta piniginio reikalavimo (debitorinio įsiskolinimo) perdavimu, kai pardavėjas yra Lietuvos, Latvijos ar Estijos rezidentai, ir apimanti:

- finansavimą;
- sąskaitų administravimą ir klientų įsiskolinimų apskaitą;
- rizikos, susijusios su abejotinomis skolomis, mažinimą.



**23 pav.** Faktoringo valstybės viduje ir tarptautinio faktoringo proceso eiga

*Faktoringo paslaugų valstybės viduje eiga:*

1. Pardavėjas parduoda prekes arba teikia paslaugas pirkėjui.
2. Vienas PVM sąskaitos - faktūros egzempliorius pateikiamas UAB „Hansa Lizingas”.
3. UAB „Hansa Lizingas” sumoka pardavėjui avansą pagal akceptuotas PVM sąskaitas - faktūras (70 - 90 %).
4. UAB „Hansa Lizingas” iš pirkėjų pagal PVM sąskaitas - faktūras gauna 100 %.
5. UAB „Hansa Lizingas” sumoka pardavėjui rezervą (30 - 10 %).

Tarptautinio faktoringo sistema yra naudojama tuo atveju, kai pardavėjas, be finansavimo ir administravimo, pageidauja ir apsidrausti nuo galimo pirkėjo nemokumo. Nuo 1998 metų balandžio mėn. „Hansa Capital“ (kuriai priklauso UAB „Hansa Lizingas“) yra tarptautinės faktoringo kompanijos jungiančios sistemos „Factors Chain International“ (FCI) narys.

*Tarptautinio faktoringo paslaugų eiga:*

1. Pardavėjas parduoda prekes arba suteikia paslaugas pirkėjui.
2. Pardavėjas savo reikalavimus per eksporto faktorių (EF) perleidžia importo faktoriui (IF), kuris prisiima finansavimo riziką.
3. EF moka pardavėjui sutartą avansą pagal akceptuotas PVM sąskaitas - faktūras.
4. IF savo valstybėje renka reikalavimus iš pirkėjų.
5. Pirkėjas nustatytu laiku moka įmokas IF, kuris perveda gautas sumas EF.
6. EF perveda likusią sumą pardavėjui.

„Hansa Capital“ per savo įmones Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje pagal pateiktą schemą gali veikti kaip faktoringo paslaugų teikėjas visose Baltijos šalyse.

Daugiausia UAB „Hansa Lizingas“ faktoringo teikiamomis paslaugų naudojasi didmeninės prekybos įmonės, maisto pramonės, medžio apdirbimo pramonės, metalo pramonės, kelių transporto paslaugas teikiančios bei popieriaus pramonės įmonės.

*Rėmimo veiksmai.* UAB „Hansa Lizingas“ didelį dėmesį skiria rėmimo veiksams, nes tai pagrindinis būdas užmegzti tarp bendrovės ir klientų ryšį. Visą šį darbą sėkmingai organizuoja UAB „Hansa Lizingas“ rinkodaros skyriaus komanda.

Galima išskirti keletą pagrindinių projektų, kuriuos UAB „Hansa Lizingas“ pavyko sėkmingai įgyvendinti per 2004 metus.

✓ *Partner puslapio sukūrimas.* Tai yra interneto svetainė, sukurta įmonės autolizingo partneriams (t.y. lengvųjų automobilių pardavėjams). Šiame puslapyje kiekvienas partneris turi galimybę iš arčiau pažinti su lengvųjų automobilių prekyba susijusius UAB „Hansa Lizingas“ darbuotojus, taip pat patys pirmieji susipažinti su bendrovės siūlomomis akcijomis bei naujovėmis.

✓ *Hanzamanevrai'2004.* Taip pavadinta pernai ankstyvą rudenį organizuota turistinė išvyka, į kurią kviečiami UAB „Hansa Lizingas“ partneriai: lengvųjų bei sunkaus transporto priemonių pardavėjai, o taip pat ir stambiausi (VIP) bendrovės klientai. Tokio renginio organizavimo tikslas – vienoje neformalioje aplinkoje suburti tris lizingo pardavime dalyvaujančias šalis, t.y. transporto priemonių pardavėjus, pirkėjus bei norimą daiktą padėsiančius įsigyti - lizingo kompanijos atstovus.

▼ *Bendras projektas su dienraščiu „Verslo žinios“.* Kiekvieną sezoną UAB „Hansa Lizingas“ komanda rengia aštuonių puslapių autolizingo priedą, kuris pasirodo kartu su „Verslo žiniomis“. Tokiame priede bendrovė skelbia įvairias organizuojamas akcijas, norintiems lizingo būdu įsigyti automobilį.

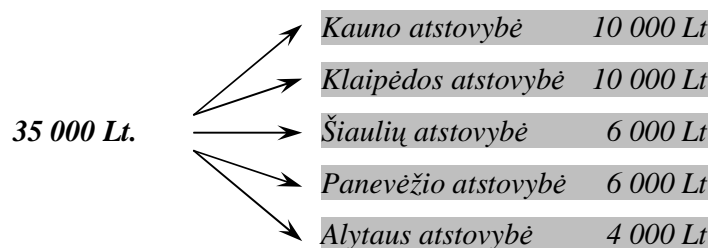
▼ *Kampanija „5:0 jūsų naudai“.* Šią UAB „Hansa Lizingas“ vykdomą reklaminių kampanijų klientai galėjo rasti regioninėje spaudoje („Verslo žinios“, „Lietuvos rytas“, „Kauno diena“, „Šiaulių naujienos“, „Sekundė“, „Alytaus naujienos“, žurnaluose „Kelias“ bei „Keturi ratai“), interneto svetainėse (delfi.lt, tax.lt, omni.lt, takas.lt, nse.lt, verslo.banga.lt, jt.lt) bei STATOIL degalinėse (Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose Panevėžyje ir Alytuje).

▼ *Autosporto rėmimas.* UAB „Hansa Lizingas“ jau kelinti metai tradiciškai remia automobilių sportą, nes:

- tai tiesiogiai susiję su vienu iš produktų,
- bendras interesas su partneriais,
- puikus renginys VIP klientams.

UAB „Hansa Lizingas“ remiami autoraliai – tai ne tik iššūkis sportininkams, bet ir įspūdingas renginys žiūrovams, o tuo pačiu ir bendrovės klientams. UAB „Hansa Lizingas“ remia vienus seniausių ir gilias tradicijas turinčius autorialio projektus, tokius kaip „*Ralis Vilniaus miesto mero taurei laimėti*“ (generalinis rėmėjas) bei „*Ralis aplink Lietuvą Lietuvos Respublikos prezidento taurei laimėti*“ (vienas pagrindinių rėmėjų).

2004 metais UAB „Hansa Lizingas“ bendroms kampanijoms su partneriais buvo skirta 70 000 Lt., o 2005 metais nuspręsta šias išlaidas padidinti dar 30 000 Lt., t.y. iki 100 000 Lt. Kadangi UAB „Hansa Lizingas“ atstovybėse paslaugų pardavimai sudaro, palyginti ne mažą dalį (apie 40 % visų bendrovės pardavimų), tai 2005 metais joms įvairių reklaminių kampanijų organizavimui planuojama skirti 35 % visų rėmimui skirtų lėšų ir jas paskirstyti taip, kaip parodyta 24 paveiksle.

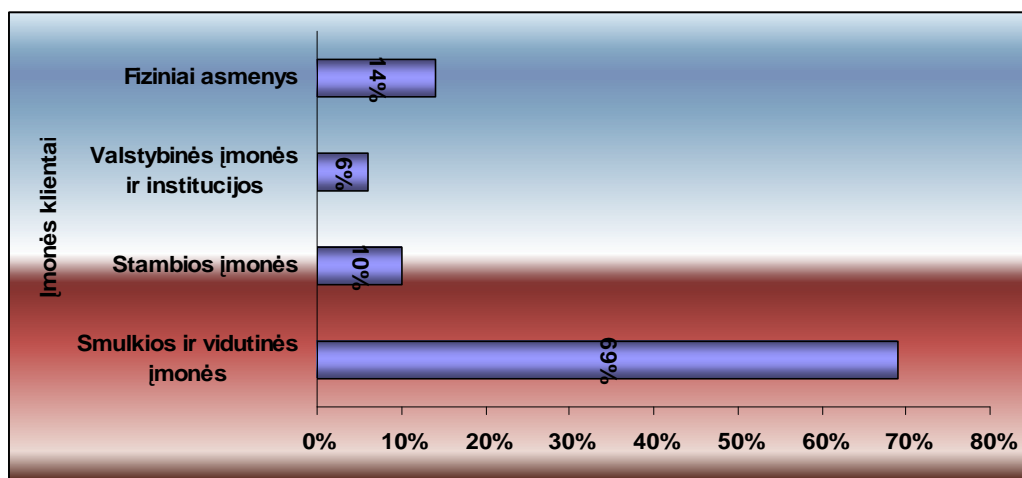


**24 pav.** UAB „Hansa Lizingas“ atstovybėms rėmimui skirtų lėšų paskirstymas (Lt)

*Klientai.* Sėkminga UAB „Hansa Lizingas“ veikla neatsiejama nuo jos klientų. Šiuo metu bendrovės juridinių klientų skaičius siekia 7000. Visus UAB „Hansa Lizingas“ galima suskirstyti į tokias grupes:

- Smulkios ir vidutinės įmonės.
- Stambios įmonės.
- Valstybinės įmonės ir institucijos.
- Fiziniai asmenys.

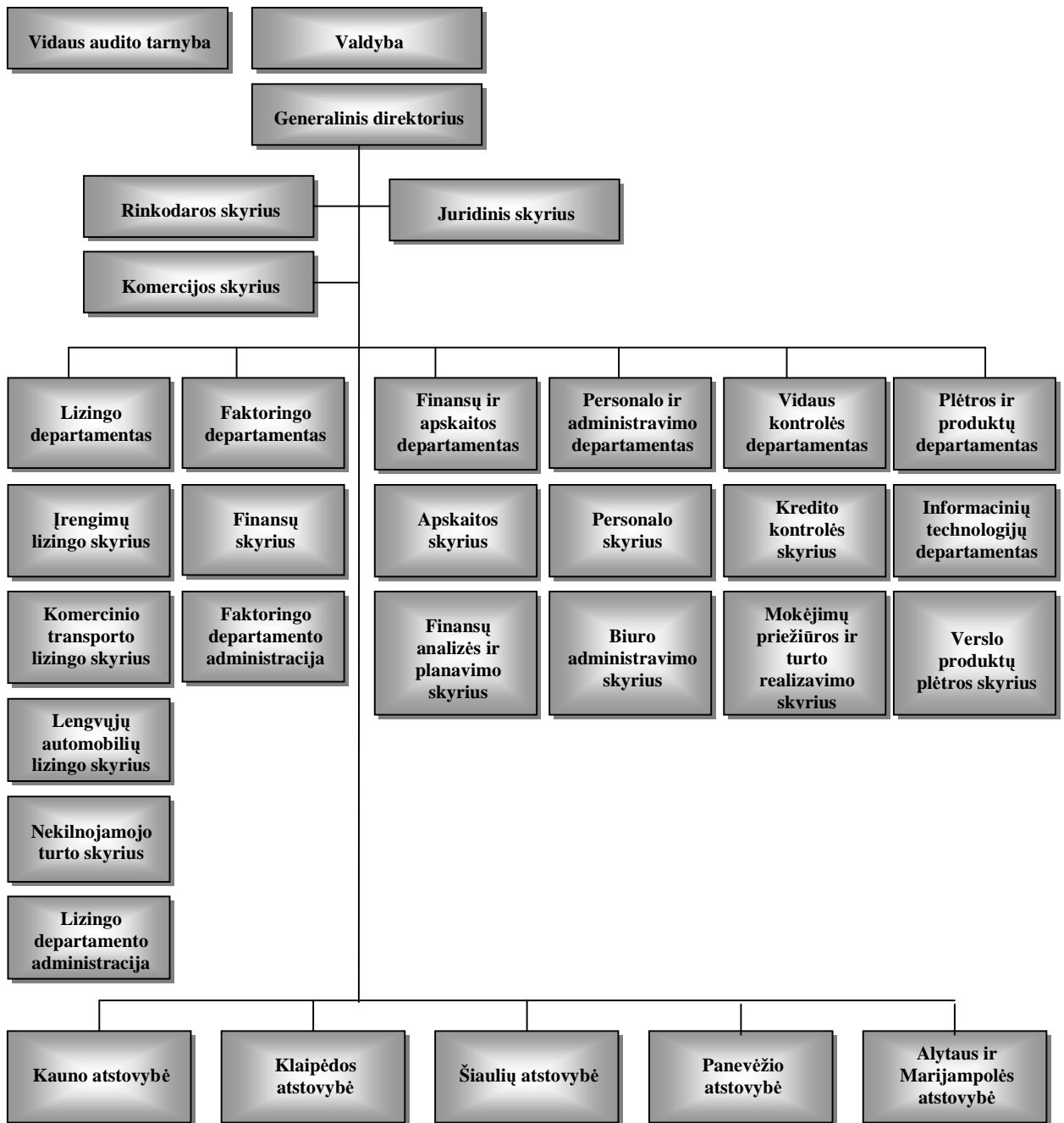
Pagrindiniai lizingo bendrovės klientai yra smulkios ir vidutinės įmonės, kurios 2004 metais teko apie 70 % viso paslaugų portfelio (žr. 25 paveikslą).



**25 pav.** UAB „Hansa Lizingas“ klientų struktūra

UAB „Hansa Lizingas“ lanksčiai reaguoja į klientų poreikius, organizuoja įvairias akcijas automobilių pirkėjams bei kitiems lizingo klientams. Šiuo metu, kai didelė konkurencija, yra sunku išlaikyti klientą, todėl UAB „Hansa Lizingas“ didelį dėmesį skiria klientų aptarnavimui.

**Organizaciniai ištekliai.** 2004 metų rugpjūčio 10 dieną UAB „Hansa Lizingas“ valdybos posėdyje buvo patvirtinta nauja bendrovės valdymo struktūra (žr. 26 paveikslą). Tai buvo pirmasis, tačiau strategiškai labai svarbus žingsnis bendrovės valdymo struktūros atnaujinime. Sparčiai besivystanti rinka, pasikeitęs požiūris į aptarnavimo kokybę, klientų keliami aukšti reikalavimai – visa tai sąlygoja būtinybę organizacijas keistis.



**26 pav.** UAB „Hansa Lizingas“ valdymo struktūra

Ypač spartus lizingo rinkos augimas, pačios bendrovės augimas tiek verslo apimčių, tiek darbuotojų skaičiaus prasme, neišvengiamai verčia lanksčiai reaguoti į kintančią aplinką, ieškoti efektyviausių sprendimų. Valdymo struktūros optimizavimo procesai yra natūrali bendrovės augimo pasekmė.



Sukaupta didžiulė patirtis, veiklos koncentracija leidžia naujai pažvelgti į darbo efektyvumą ir organizavimo kokybę. Puikus komandinis darbas su gera ir profesionalia komanda leidžia įrodyti kad bendrovė yra verta lyderio vardo.

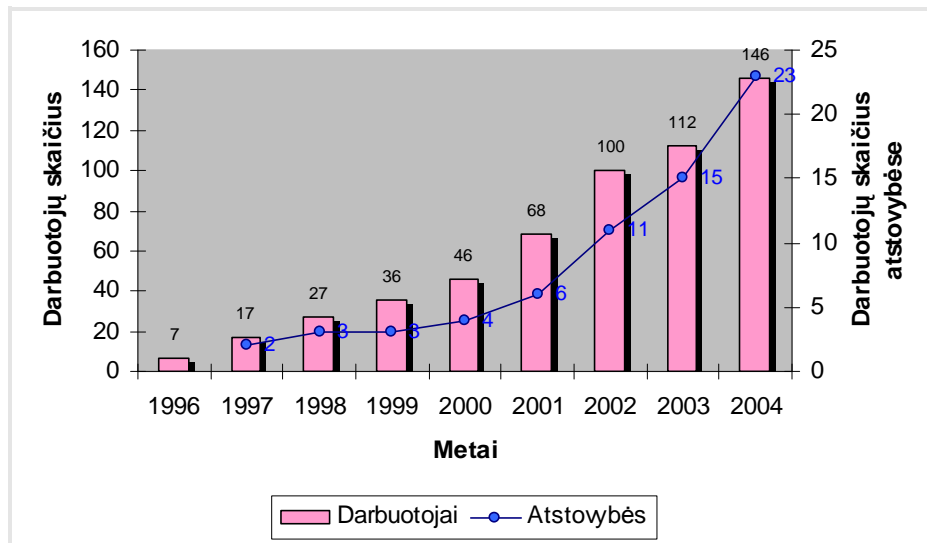
UAB „Hansa Lizingas“ yra integruotos Hansabank ir Hansa Capital Grupės narys, taigi dalis jo funkcijų yra vykdoma Grupės vadovybės, Grupės mastu formuojamos specializuotų funkcinių padalinių sistemos.

Hansa Capital grupei yra deleguotos grupės strategijos kūrimo ir koordinavimo funkcijos, motyvacijos sistemos kūrimas, naujų produktų ir informacinių technologijų sistemų kūrimas bei jų įgyvendinimo koordinavimas.

Bendrą UAB „Hansa Lizingas“ veiklą bei jos valdymą organizuoja ir užtikrina Valdyba, kuri sudaryta iš penkių narių, o taip pat ir bendrovės vadovas – generalinis direktorius. Valdyba užtikrina bendrovės valdymą, koordinuoja padalinių veiklą, rengia bendrovės strategijas ir yra atsakinga už sėkmingą jų įgyvendinimą. Ji nagrinėja ir priima sprendimus tais klausimais, kurie yra svarbūs strateginiu požiūriu arba turi didelę įtaką finansiniams rezultatams, klientų ir darbuotojų poreikiams tenkinti. Kitais klausimais sprendimų priėmimo valdžia suteikiama Valdybos nariams, įvairių lygmenų vadovams bei darbo grupėms.

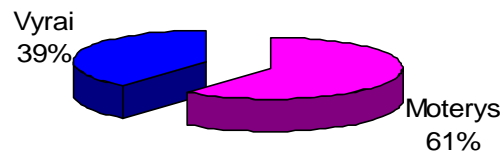
UAB „Hansa Lizingas“ padalinių vadovai (departamento, skyriaus vadovas, atstovybės vadovas) atsako už kasdieninį jų struktūrinių padalinių operacijų valdymą ir tinkamą funkcionavimą, skyriui priklausančių darbuotojų darbo koordinavimą, veiklos planų sudarymą siekiant įvykdyti jų veiklos planus bei užduotis, įmonės principų ir politikų bei strategijos įgyvendinimą padaliniuose. Padalinių vadovai taip pat atsakingi už savo personalo motyvavimą ir ugdymą.

**Darbo ištekliai.** 2005 metų sausio 1 dieną UAB „Hansa Lizingas“ dirbo 146 darbuotojai, iš jų atstovybėse (Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje ir Alytuje) sudarė 15,75 % (žr. 27 paveikslą).



**27 pav.** UAB „Hansa Lizingas“ darbuotojų skaičiaus dinamika 1996 - 2004 metais (proc.)

Bendrovėje dominuoja jauni energingi ir profesionalūs darbuotojai, kurių amžiaus vidurkis – 27,2 metai. 61 % visų UAB „Hansa Lizingas“ dirbančiųjų sudaro moterys, 39 % - vyrai (žr. 28 paveikslą).



**28 pav.** UAB „Hansa Lizingas“ darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)

Net 70 % UAB „Hansa Lizingas“ dirbančiųjų dirba su klientais. Taigi siekdama palaikyti ir gerinti lizingo paslaugų konkurencingumą, UAB „Hansa Lizingas“ nuolat investuoja į darbuotojų ugdymą. Kadangi tobulėjimas nėra tik kilimas karjeros laiptais, vadovų uždavinys yra taip nukreipti ir palaikyti jų pavaldinių tobulėjimą, kad jis atitiktų ir bendrovės ilgalaikius poreikius, ir darbuotojo potencialą, žinias, įgūdžius ir sugebėjimus.

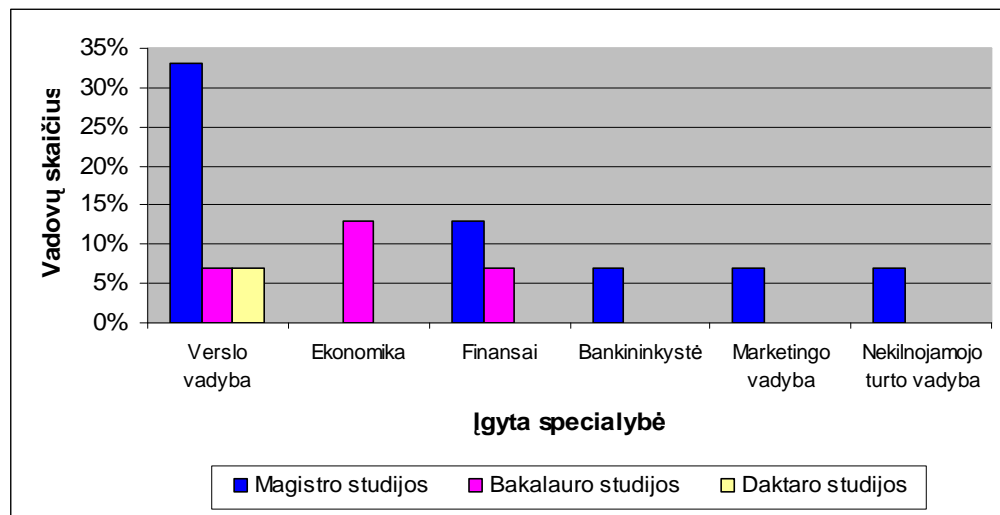
2004 metais UAB „Hansa Lizingas“ darbuotojai savarankiškai organizavo seminarus, kuriuose kolegos pasidalino turima patirtimi ir žiniomis. Didžioji dalis visų organizuojamų mokymų yra susiję su lizingo paslaugų pristatymu rinkai ir klientų aptarnavimo gerinimu.

Kiekvienais metais UAB „Hansa Lizingas“ vadovai darbuotojams organizuoja pažintinį seminarą „Infodienos“. Seminaro metu darbuotojai supažindinami su praėjusių metų UAB „Hansa Lizingas“ veikla, t.y. pasiektais rezultatais, naujovėmis bendrovėje, neišnaudotomis galimybės, veiklos tobulinimo kryptimis.

Be visų šių seminarų, UAB „Hansa Lizingas“ darbuotojai turi galimybę tobulintis įvairių konsultacinių ir kitų mokymo įstaigų rengiamuose seminaruose bei mokymo programose. Populiariausios darbuotojų tarpe mokymosi kryptys yra šios: finansų valdymas, pardavimo įgūdžių tobulinimas, profesionalus administravimas ir pan.

UAB „Hansa Lizingas“ vadovybė remia ir darbuotojų siekius įgyti aukštąjį išsilavinimą: bendrovės darbuotojams sudarytos palankios sąlygos (lankstus darbo grafikas, mokymosi atostogos ir pan.) sėkmingai suderinti darbą lizingo bendrovėje ir studijas Lietuvos bei užsienio aukštosiose mokyklose.

Populiariausios UAB „Hansa Lizingas“ darbuotojų mokymosi sritys yra verslo vadyba, ekonomika bei finansai. 29 paveiksle pateiktas bendrovės vadovų išsimokslinimas. Daugiau kaip puse (66 %) visų UAB „Hansa Lizingas“ vadovų yra įgiję magistro kvalifikacinį laipsnį (verslo vadybos, finansų, bankininkystės, marketingo vadybos bei nekilnojamojo turto vadybos specialybių), 27 % vadovų – bakalauro (verslo vadybos, ekonomikos bei finansų specialybių) ir net 7 % visų UAB „Hansa Lizingas“ vadovų - daktaro laipsnį (verslo vadybos specialybės).



**29 pav.** UAB „Hansa Lizingas“ vadovų išsimokslinimas (proc.)

Siekdamas savo tikslų, UAB „Hansa Lizingas“ turi turėti gerus lyderius tiek dabar, tiek ateityje, todėl labai svarbus yra nuolatinis vadovavimo įgūdžių tobulinimas pačia plačiausia prasme ir įvairiais lygiais – įgūdžių vadovauti savo sričiai, projektui, skyriui, padaliniui ar visai grupei.

## 2.4.2. SWOT analizė

Atlikus UAB „Hansa Lizingas“ vidinio profilio analizę ir įvertinus bendrovės turimų finansinių, marketingo, organizacinių bei darbo išteklių galimybes, pasitelkiant SWOT analizės metodą, nustatytos bendrovės stipriosios ir silpnosios pusės, galimybės bei grėsmės (žr. 15 lentelę).

15 lentelė

**UAB „Hansa Lizingas“ SWOT analizė**

<i>STIPRYBĖS</i>	<i>SILPNYBĖS</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stipri pozicija lizingo ir faktoringo rinkoje.</li> <li>• Kvalifikuotas ir darbo įgūdžius turintis personalas.</li> <li>• Geografiškai patogus filialų išsidėstymas.</li> <li>• Lanksti ir greita sprendimų priėmimo sistema.</li> <li>• Patikimos ir stabilios bendrovės įvaizdis.</li> <li>• Geras klientų poreikių pažinimas.</li> <li>• Stipri marketingo kontrolės sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didelis valdymo lygių skaičius.</li> <li>• Nėra aiškaus funkcijų pasiskirstymo tarp darbuotojų.</li> <li>• Silpna darbuotojų motyvavimo sistema.</li> </ul>
<i>GALIMYBĖS</i>	<i>GRĖSMĖS</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tapti lizingo rinkos lyderiu.</li> <li>• Informacinių technologijų bendrovėje plėtra.</li> <li>• Kurti naujas pardavimų akcijas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naujų konkurentų skverbimasis į rinką.</li> <li>• Įstatymų nestabilumas.</li> <li>• Mažėjanti gyventojų perkamoji galia.</li> <li>• Greita konkurentų reakcija į pasikeitimus bei naujoves.</li> </ul>

Stipriųjų ir silpnųjų UAB „Hansa Lizingas“ pusių analizė pateikta 16 lentelėje.

UAB „Hansa Lizingas“ stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė

UAB „HANSA LIZINGAS“ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI	Veiksnių efektyvumas bendrovėje					Įtaka bendrovei		
	Labai mažas	Mažas	Vidutinis	Didelis	Labai didelis	Maža	Vidutinė	Didelė
<b>MARKETINGAS</b>								
Bendrovės įvaizdis ir reputacija					●			➤
Klientų poreikių pažinimas				●				➤
Klientų aptarnavimo lygis				●				➤
Rėmimo veiksmai				●			➤	
Informacija apie paslaugas				●			➤	
Filialų išsidėstymas					●			➤
<b>RINKA</b>								
Konkurencinis statusas				●				➤
Lizingo rinkos dalis				●				➤
Faktoringo rinkos dalis					●			➤
<b>FINANSAI</b>								
Pelningumo lygis				●				➤
Finansinis stabilumas					●			➤
<b>VALDYMAS</b>								
Strateginiai sugebėjimai				●				➤
Operatyviniai sugebėjimai				●				➤
Funkcijų paskirstymas		●					➤	
Vidaus kontrolė		●					➤	
<b>PERSONALAS</b>								
Vadovų išsilavinimas					●			➤
Darbuotojų išsilavinimas			●				➤	
Tobulėjimo galimybės			●				➤	
Motyvacija		●					➤	

Apibendrinant galime teigti, kad UAB „Hansa Lizingas“ yra stiprus konkurentas. Bendrovė teikia praktiškai visas šiuo metu kitose lizingo bendrovėse siūlomas paslaugas bei turi stiprų informacinį – technologinį pagrindą klientų aptarnavimo kokybei tobulinti. Esant stipriai konkurencijai ir praktiškai vienodam lizingo bendrovių teikiamų paslaugų spektrui, pavyzdingas klientų aptarnavimas tampa itin svarbus siekiant konkurencinio pranašumo.

UAB „Hansa Lizingas“ stengdamasi padidinti savo konkurencinį pranašumą turi daugiau dėmesio skirti žmogiškųjų išteklių valdymui – skatinti nuolatinį darbuotojų tobulinimąsi, labiau motyvuoti darbuotojus bei tobulinti bendrovės valdymą.

## **2.5. UAB „Hansa Lizingas“ vadovo nuomonės tyrimas**

Siekiant suformuoti konkuravimo strategiją, labiausiai atitinkančią UAB „Hansa Lizingas“ siekius, buvo atliktas interviu su vienu iš aukščiausio lygio bendrovės vadovų. Interviu metu buvo pateikta 10 klausimų. Apibendrintai pateikiama interviu su bendrovės vadovu metu gauta informacija.

### ***1. Kaip galėtumėte apibūdinti UAB „Hansa Lizingas“?***

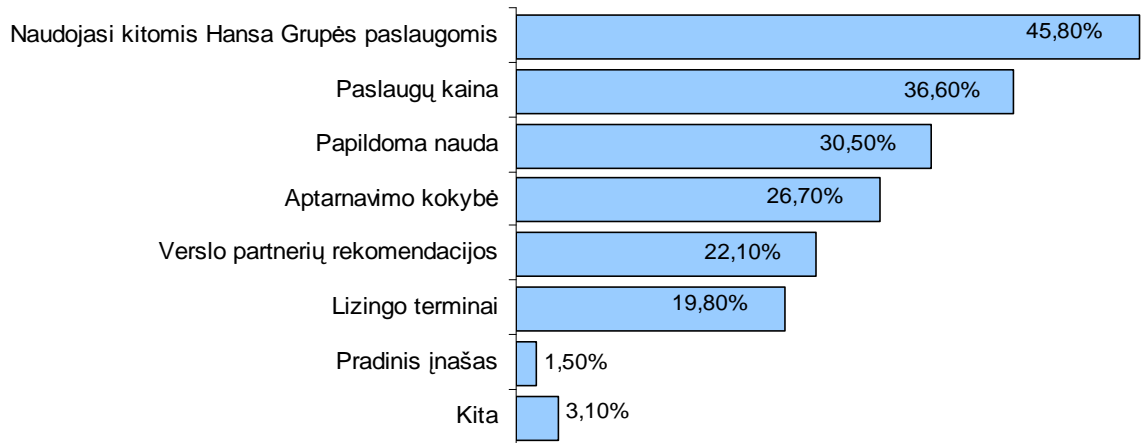
Vadovo nuomone, UAB „Hansa Lizingas“ pirmiausia yra bendrovė, priklausanti didžiausiai Baltijos šalyse finansinių paslaugų grupei „Hansabankas“. Be to, tai yra gerai rinkoje įsitvirtinusi ir sėkmingai veikianti, nuolatos auganti ir tobulėjanti bendrovė.

### ***2. Kas paskatino pakeisti bendrovės pavadinimą iš „hanza“ į „hansa“?***

Anot vadovo, pagrindinis tikslas yra suderinti bendrovės pavadinimą su kitomis Hansa Grupės įmonėmis, kad būtų patogiau klientams bei partneriams, kadangi logotipe visuomet naudojamas pavadinimas „Hansa“ su „s“ raide, ir bendrovės juridinis pavadinimas skiriasi nuo ženklo. Vadovo nuomone, labai svarbu, kad visų Hansa Grupės įmonių pavadinimai atspindėtų priklausymą didžiausiai Baltijos šalyse finansų institucijai - „Hansabank“ grupei, todėl bankui priklausančių įmonių pavadinimuose yra žodelis „Hansa“.

### ***3. Kaip manote, kokios priežastys skatina klientus rinktis UAB „Hansa Lizingas“?***

Atsakydamas į šį klausimą UAB „Hansa Lizingas“ vadovas pateikė 2004 metais atlikto tyrimo metu gautus rezultatus. Šio tyrimo metu buvo išsiaiškintos priežastys, skatinančios klientus rinktis būtent UAB „Hansa Lizingas“.



**30 pav.** UAB „Hansa Lizingas“ 2004 metais organizuoto tyrimo rezultatai (proc.)

Remiantis šio tyrimo rezultatais paaiškėjo, kad pagrindiniai veiksniai, įtakojantys klientus rinktis UAB „Hansa Lizingas“ yra naudojimas kitomis Hansa grupės paslaugomis, paslaugų kaina bei gaunama papildoma nauda, mažiausiai svarbūs veiksniai - lizingo terminai bei pradinis įnašas.

#### **4. Įvardinkite rimčiausius UAB „Hansa Lizingas“ konkurentus ateityje.**

Vadovo teigimu, šiuo metu pagrindinis konkurentas yra UAB „VB lizingas“, tačiau ypač aktyvios ir agresyvios tampa mažesnės lizingo bendrovės – UAB „Sampo lizingas“ ir UAB „Nordea lizingas“, nes jų lizingo portfeliai per 2004 metus augo sparčiausiai – atitinkamai 84,0 % ir 95,0 %.

#### **5. Kokią padėtį (rinkos dalį) UAB „Hansa Lizingas“ galėtų užimti ateityje?**

Kadangi UAB „Hansa lizingas“ ir UAB „Vilniaus banko lizingas“ šiuo metu yra lizingo rinkos lyderiai, tai, vadovo nuomone, ir galimybių veržtis jos turi pakankamai.

Ko gero didžiausią įtaką, pasak vadovo, tam turi jaunas, darbštus, ambicingas bei užsispyręs UAB „Hansa lizingas“ kolektyvas. Taip pat ne ką mažiau svarbus yra ir per pastaruosius metus suformuotas patikimos bei stabilios bendrovės įvaizdis.

#### **6. Ar pakankamai UAB „Hansa Lizingas“ turi galimybių ne tik užimti, bet ir išlaikyti norimą padėtį?**

Vadovo teigimu, esant tokiai aršiai konkurencijai lizingo rinkoje tikėtina, kad UAB „Hansa lizingas“ rinkos dalis išaugs nežymiai ir sudarys apie 37 - 38 % visos lizingo rinkos. Prognozuojama, kad faktoringo rinkoje UAB „Hansa lizingas“ ir toliau užims lyderio poziciją, sudarydama ne mažiau kaip 50 % visos faktoringo rinkos.

### **7. Kokie yra stipriausių konkurentų pranašumai lyginant su UAB „Hansa Lizingas“?**

Pasak vadovo, UAB „Ūkio banko lizingas“ klientus naudotis būtent jų paslaugomis skatina dalyvaujant įvairiose akcijose su pardavėjais. Šios bendrovės klientai nuolat dalyvauja lojalumo programoje – bent kartą pirkusiems prekes išsimokėtina per UAB „Ūkio banko lizingą“ ir sklandžiai atsiskaičiusiems, palūkanos yra sumažinamos dešimtadaliu. Be to, kai kurios kitos lizingo bendrovės visus savo klientus, sudarančius lizingo sutartį, nemokamai draudžia gyvybės rizikos draudimu ir draudimu nuo nelaimingų atsitikimų.

### **8. Kokios buvo UAB „Hansa Lizingas“ strateginės veiklos kryptys 2004 metais?**

Interviu metu vadovas nurodė 2004 metais išskirtas 3 pagrindines strategines veiklos kryptis:

- Didinti produktų skvarbą.
- Skatinti veiklos efektyvumą.
- Lavinti ir vertinti darbuotojus.

Praėjusiais metais buvo stengiamasi atnaujinti ir plėtoti pardavimų kanalų strategiją, t.y. sukurti ir įdiegti produktus, kurie padėtų prisiskverbti į naujas rinkas. Finansavimo paketus papildyti paslaugomis siekiant pasiūlyti pridėtinę vertę klientams ir gauti papildomas pajamas. Klientams buvo siūlomos nuolaidų kortelės kuriai bei kuponai nemokamai net 6 kartus plauti automobilius STATOIL degalinėse.

Taip pat buvo siekiama išnaudoti Hansabank grupės teikiamas galimybes ir banko padalinių artimus santykius su klientais parduodant lizingo produktus ir paslaugas.

Veiklos efektyvumas yra puikių rezultatų pagrindas. 2004 metais buvo periodiškai atliekama neefektyvių sričių analizė ir šios sritys pertvarkytos didinant jų efektyvumą. Gerai dirbantiems padaliniams buvo pakelta reikalavimų „kartelė“.

Atsidavę ir imlūs naujovėms žmonės yra kelias į sėkmę. Todėl buvo siekiama, kad darbuotojai lavintų savo įgūdžius, trokštų mokytis, gilintų turimas žinias, ieškotų naujų idėjų ir naujovių. Vertinamas ir skatinamas profesionalumas, atsidavimas, organizacijos vertybių puoselėjimas ir sugebėjimas pasiekti užsibrėžtus rezultatus. Nepakanka vien pateikti geras idėjas – būtina įvertinti potencialią šių idėjų naudą, o geriausias iš jų – greitai įgyvendinti.

### **9. Kokias numatote strategines veiklos kryptis ateityje?**

Vadovo teigimu, turto finansavimo srityje UAB „Hansa Lizingas“ tikslas yra didinti teikiamų paslaugų vertę siekiant atitikti esminius kliento poreikius. Būtina aktyviau siūlyti produktus, reikalaujančius mažesnių kapitalo sąnaudų (paslaugų nuomą, automobilių parko valdymą, gautinų iš pirkėjų sumų surinkimo ir administravimo paslaugas), integruotas paslaugas bei



produktų pakeičiamumą, esant reikalui – pateikti netipinius sprendimus konkrečiai situacijai. Skatinti naujų produktų pardavimą esamiems klientams, didinant kliento gaunamą pridėtinę vertę.

### **10. Ar užteks Jums užsispyrimo siekti užsibrėžtų tikslų laikantis nuoseklios strategijos?**

Vadovas pabrėžė, kad užsispyrimo UAB „Hansa lizingas“ niekada netrūksta, dažniau pritrūksta laiko įgyvendinti visas numatytas idėjas per užsibrėžtą laikotarpį. Todėl ypatingą dėmesį bendrovė šiais metais skirs laiko planavimui, kad nepalikėtų neįgyvendintų idėjų bei sumanymų ir, kad šia proga nepasinaudotų UAB „Hansa lizingas“ konkurentai.

## **2.6. UAB „Hansa Lizingas“ konkuravimo strategijos formavimas**

Atlikus UAB „Hansa Lizingas“ išorinės aplinkos analizę, įvertinus bendrovės vidinius išteklius bei remiantis interviu su bendrovės vadovu metu gauta informacija, galima parengti konkrečias konkuravimo strategijų alternatyvas. UAB „Hansa Lizingas“ konkuravimo strategijos kūrimas yra jos ateities, perspektyvų formavimas, nes pasirinkta konkuravimo strategija numato ateities planus, tikslus, uždavinius, kuriuos bendrovė turės įgyvendinti siekdama pranašumo prieš konkurentus.

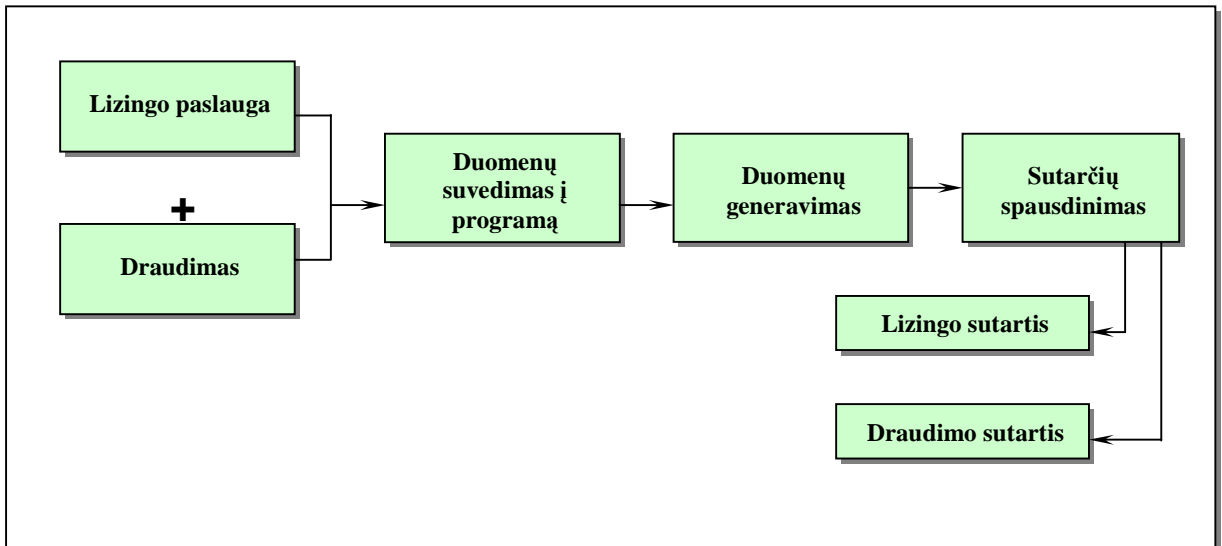
Remiantis išorinės aplinkos, vidinių UAB „Hansa Lizingas“ veiksnių analizės rezultatais bei interviu metu gauta informacija, nustatyta, kad bendrovė konkurencinį pranašumą gali įgyti kurdama klientui pridėtinę vertę, t.y. taikydama diferenciacijos strategiją. Todėl UAB „Hansa Lizingas“ siūlome sujungti lizingo paslaugas ir draudimą į vieną kompleksinę paslaugą. Klientai, naudodamiesi šia paslauga galėtų tolygiau paskirstyti lizingui ir draudimui išleidžiamų pinigų srautus bei sutaupyti laiko. Bendradarbiavimas su biznio draudimo brokeriais, atstovaujančiais didžiausias draudimo kompanijas (Lietuvos draudimas, Ergo Lietuva, Reso Europa, If draudimas, Seesam draudimas) ir užimama stipri pozicija Lietuvos lizingo rinkoje suteiks galimybę UAB „Hansa Lizingas“ pasiūlyti klientams išskirtines draudimo sąlygas. Sudarant lizingo sutartis, draudimo įmokos būtų įtraukiamos į lizingo grafiką, t.y. klientai viena mėnesine įmoka sumokėtų tiek už įsigyto daikto (pvz., automobilio, įrengimo, nekilnojamojo turto ir pan.) lizingą, tiek už draudimą, kurį kasmet būtina pateikti lizingo bendrovei.

Šiuo metu klientas, kuris naudojasi lizingo paslaugomis, privalo apdrausti įsigyjamą turtą (pvz., transporto priemonę, nekilnojamąjį turtą, įvairius įrengimus ir t.t.), o draudimo liudijimą pateikti lizingo kompanijai. Taip pastarosios apsisaugo nuo galimų nelaimingų atsitikimų (pvz., sugadinamas ar pavagiamas lizingo kompanijai priklausantis turtas), kuriems įvykus klientas gali atsisakyti ir toliau mokėti lizingo įmokas. Tokiu atveju lizingo bendrovė patirtų didelius nuostolius. Taigi nauja lizingo paslauga su draudimu būtų kaip garantas UAB „Hansa Lizingas“, kad turtas

tikrai yra apdraustas. Be to, tai sumažintų administracines išlaidas bei laiko sąnaudas skambinant ar kitokiais būdais susisiekiant su klientais ar draudimo kompanijomis prašant pristatyti draudimo liudijimą.

Tam, kad klientams būtų galima pasiūlyti papildomą paslaugą su draudimu, UAB „Hansa Lizingas“ turėtų atlikti tokius pagrindinius uždavinius:

- Ø Sudaryti bendradarbiavimo sutartį su viena ar keliomis draudimo kompanijomis, tam, kad klientams būtų galima pasiūlyti palankias, lizingo būdu įsigijamo daikto, draudimo sąlygas.
- Ø Esančioje lizingo programoje „Lis“ įdiegti modulį, kuris leistų kartu su lizingo sutartimi spausdinti draudimo liudijimą (žr. 31 paveikslą).

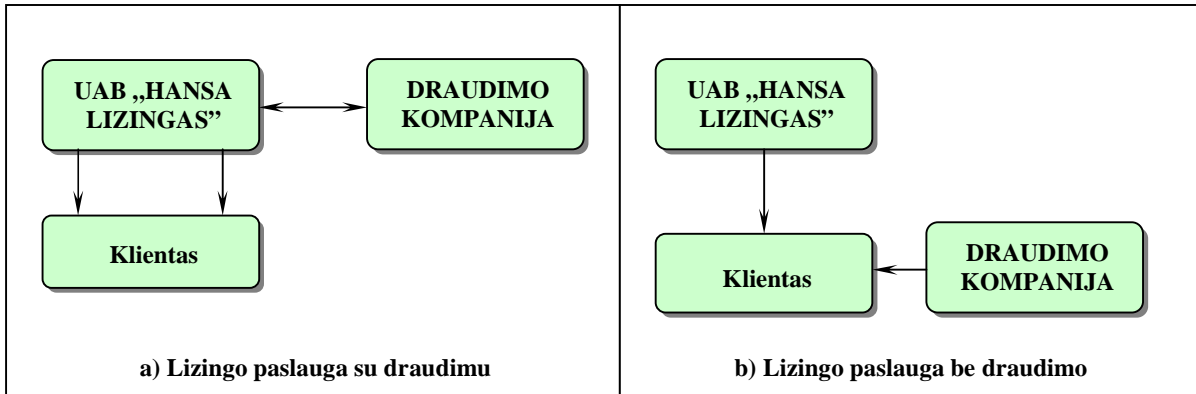


**31 pav.** UAB „Hansa lizingas“ lizingo paslaugos su draudimu procesas

Klientas, nusprendęs įsigyti daiktą lizingo būdu, privalo užpildyti UAB „Hansa Lizingas“ pateikiamą lizingo paraišką. Pradėjus teikti naują paslaugą – lizingas su draudimu – šioje paraiškoje būtų įtrauktas atskiras skyrius, kuriame klientas turėtų nurodyti, ar jis renkasi lizingo paslaugą su draudimu, ar be jo.

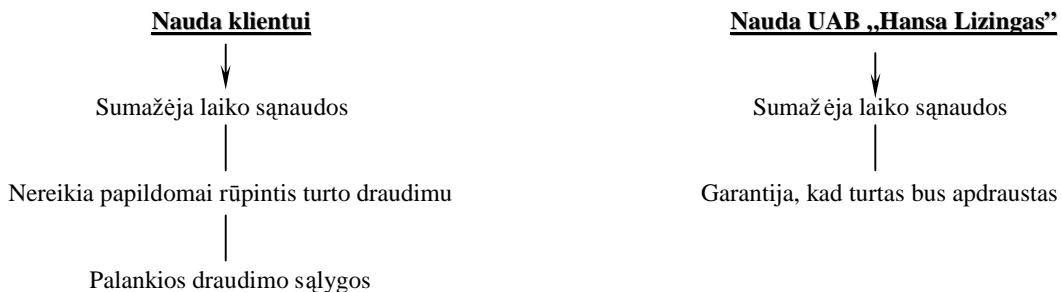
Jei pasirinkta paslauga su draudimu, tai UAB „Hansa Lizingas“ darbuotojas, ruošiantis lizingo sutartį, tai turėtų pažymėti programoje ir draudimo liudijimą atspausdinti kartu su lizingo sutartimi. Taigi klientas besinaudodamas lizingo paslauga su draudimu sutaupyti laiko ieškodamas tinkamos draudimo kompanijos ir sudarinėdamas ten atskirą draudimo sutartį. Šiuo atveju, klientui suteikiama galimybė viską atlikti vienoje vietoje (žr. 32 a) paveikslą). Taip pat jam nereikėtų rūpintis draudimo pratęsimu kiekvienais metais, nes jis būtų pratęsiamas iš karto jam pasibaigus.

Klientas, kuris pasirenka lizingo paslaugą be draudimo, privalo įsigytą turtą apdrausti savarankiškai UAB „Hansa Lizingas“ priimtinoje draudimo kompanijoje, o draudimo liudijimą nedelsiant pateikti lizingo bendrovei (žr. 32 b) paveikslą).



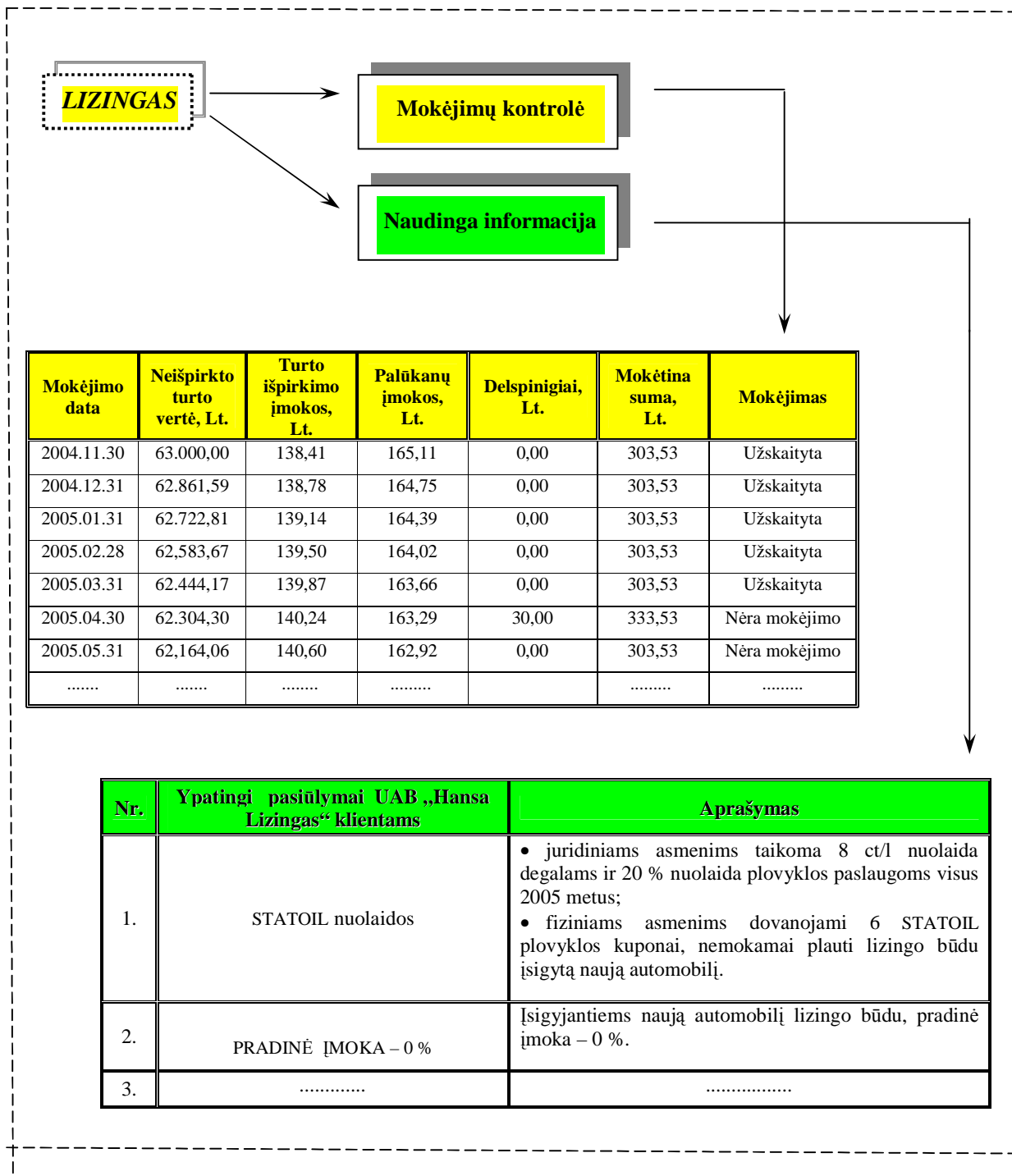
**32 pav.** Lizingo paslaugos su draudimu ir be draudimo palyginimas

Taigi lizingo ir draudimo integravimas į vieną kompleksinę paslaugą būtų naudingas tiek klientui, tiek UAB „Hansa Lizingas“:



UAB „Hansa lizingas“ taip pat būtų naudinga įdiegti programą, kuria nesunkiai galėtų naudotis bendrovės klientai. Ši programa būtų skirta tik UAB „Hansa lizingas“ klientams, kurie lizingo būdu yra įsigiję kokį nors daiktą. Programa turėtų būti patalpinta UAB „Hansa Lizingas“ interneto svetainėje adresu „[www.lizingas.lt](http://www.lizingas.lt)“, patalpinant joje atskirą puslapį su nuoroda „LIZINGAS“ (žr. 33 paveikslą). Šiame svetainės puslapyje, klientams būtų suteikta galimybė:

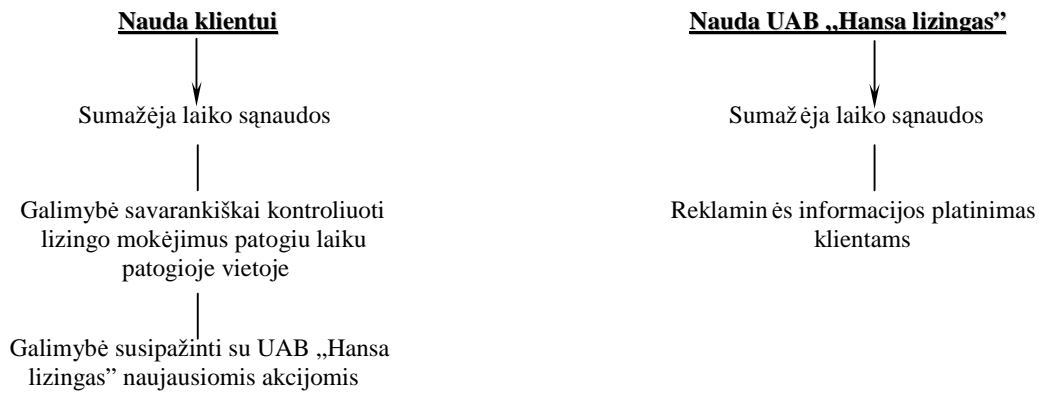
- kontroliuoti lizingo bendrovei atliekamus mokėjimus: patikrinti, ar nėra nesumokėtų įmokų, kiek yra priskaičiuota delspinigių, ar nėra permokų, koks yra lizingo mokėjimų likutis ir pan.
- susipažinti su vykdomomis naujausiomis UAB „Hansa lizingas“ akcijomis ir pan.



33 pav. Lizingo mokėjimų kontrolės puslapio schema

Šiuo metu UAB „Hansa lizingas“ klientai, norėdami sužinoti juos dominančią informaciją apie lizingo mokėjimus bendrovei, yra priversti kreiptis į UAB „Hansa lizingas“ darbo valandomis. Kai kuriems tai sukelia įvairių sunkumų. Įdiegus naują modulį „LIZINGAS“, klientai galėtų savarankiškai kontroliuoti lizingo įmokas jiems patogiu laiku (išseiginių bei švenčių dienomis,

vakarais ir pan.) bei patogioje vietoje (darbe, namuose ir pan.). UAB „Hansa lizingas“ tokia naujovė būtų naudinga ir klientams, ir bendrovės darbuotojams:



Į UAB „Hansa lizingas“ kasdien kreipiasi ne mažai klientų, norinčių sužinoti, ar jie nėra skolingi, kiek dar liko mokėti, kiek priskaičiuota delspinigių ir pan. Įdiegus naują lizingo mokėjimų kontrolės modulį, tikėtina, kad panašių atvejų sumažėtų iki 70 %.

Parengus UAB „Hansa Lizingas“ konkuravimo strategiją yra atliekamas jos tinkamumo bendrovei vertinimas (žr. 17 lentelę).

17 lentelė

**Parengtos UAB „Hansa Lizingas“ konkuravimo strategijos vertinimas**

<b>Klausimai, į kuriuos būtina atsakyti vertinant konkuravimo strategiją</b>		<b>TAIP</b>	<b>NE</b>
1.	Ar parengtoji konkuravimo strategija neprieštarauja UAB „Hansa Lizingas“ misijai ir tikslams?		
2.	Ar konkuravimo strategija derinasi su UAB „Hansa Lizingas“ vidine aplinka?		
3.	Ar konkuravimo strategija gerai tinka išorinei aplinkai?		
4.	Ar teisingai įvertinta rizika ir galimybės, potencialūs teigiami rezultatai ir įmonės resursai?		
5.	Ar konkuravimo strategija logiškai derinasi su įmonės užimama pozicija rinkoje?		
6.	Ar konkuravimo strategija nekonfliktuoja su kitomis, jau naudojamomis ar parengtomis strategijomis?		
7.	Ar neimtuota konkurentų strategija?		
8.	Ar teisingai įvertinta konkurencija ir visi su ja susiję aspektai?		
9.	Ar, atlikus šią analizę galima teigti, kad veiklos tikslai ir norimas rezultatas tikrai yra verti taikyti parengtą konkuravimo strategiją?		

Atlikus parengtos UAB „Hansa Lizingas“ konkuravimo strategijos vertinimą, galima teigti, kad ji tinkama bendrovei.

## **IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS**

1. Išanalizavus įvairių autorių pateikiamus konkuravimo strategijos apibrėžimus galima teigti, kad konkuravimo strategija yra įmonės strategija, kurios tikslas - įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

2. Formuojant ir įgyvendinant konkuravimo strategiją svarbiausia yra visuma sprendimų, kurie turėtų skatinti ir užtikrinti įmonės sugebėjimą efektyviai ilgu periodu sukurti didesnę vertę nei konkurentai ir kartu pasiekti konkurencinį pranašumą. Tuo remiantis skiriamos trys konkuravimo strategijos generavimo koncepcijos: 1) adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkuravimo strategijos koncepcija; 2) vidinių išteklių konkuravimo strategijos koncepcija; 3) bendradarbiavimo ir ryšių tinklo konkuravimo strategijos koncepcija.

3. Remiantis adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkuravimo strategijos koncepcija, konkurencinis pranašumas įgyjamas, įmonei sugebant perimti rinką, pasinaudoti jos teikiamais privalumais. Konkuruoti prisitaikant rinkoje reikia tokių sąlygų: 1) rinkoje yra daug galimybių išsiskirti; 2) rinkoje yra kliūčių lengvai į ją patekti kitiems arba tos kliūtys gali būti dirbtinai sukurtos pačios įmonės arba jų grupės; 3) rinkos plėtrą, paklausos ypatumus galima apibrėžti ir prognozuoti jų dinamiką; 4) įmonė neturi ir nevaldo unikalių išteklių, turi ribotas galimybes daryti įtaką ir veikti rinką sau naudinga linkme; 5) įmonė koncentruoja pastangas išsaugoti pasirinktą konkurencinę idėją; 6) įmonė sugeba pasinaudoti rinkos galimybėmis.

4. Vidinių išteklių konkuravimo strategijos koncepcija teigia, kad konkurencinis pranašumas įgyjamas, įmonei turint, įgyjant ar sukuriant unikalius išteklius, sugebėjimus, bazines kompetencijas. Konkuruoti vidinių įmonės išteklių pagrindu reikia tokių sąlygų: 1) įmonė gali įsigyti arba turi vertingus ir retus išteklius; 2) rinkoje nėra daug galimybių išsiskirti; 3) aplinka, rinkos dalyviai negali daryti reikšmingos įtakos įmonės veiklos ir rinkos plėtrai; 4) įmonės aplinka sunkiai apibrėžiama; 5) įmonė koncentruoja pastangas į unikalių išteklių gausinimą ir apsaugą; 6) įmonė turi sugebėti pasinaudoti unikalių išteklių teikiamais pranašumais.

5. Remiantis bendradarbiavimo ir ryšių tinklo konkuravimo strategijos koncepcija, konkurencinis pranašumas įgyjamas, įmonei užėmus unikalią padėtį ryšių tinkle, užmezgus palankiausias santykius su tinklo vienetais. Įmonei siekiant konkuruoti bendradarbiaujant, palankios tokios įmonės charakteristikos ir aplinkos sąlygos: 1) santykiai su partneriais yra lygiaverčiai ir abiem šalim naudingi; 2) transakcijos, santykiai rinkoje tarp partnerių yra dažni; 3) santykiai grindžiami pasitikėjimu arba yra prielaidų pasitikėjimui atsirasti; 4) įmonė neturi ir nevaldo unikalių išteklių arba jos valdomi ištekliai yra riboti; 5) rinkoje nėra jėgų, galinčių suardyti ryšių tinklo funkcionavimą arba neutralizuoti jo teikiamus pranašumus; 6) įmonė koncentruoja pastangas

į ryšio tinklo kūrimą, plėtimą ir palaikymą; 6) įmonė sugeba pasinaudoti tinklo teikiamais pranašumais.

6. Įmonių vadovai, kurdami strategiją stengiasi ją pritaikyti prie savo įmonės situacijos ir rinkos aplinkos, todėl konkūravimo strategijų gali būti tiek, kiek yra konkūruojančių įmonių. Tačiau eliminavus skirtumus skiriamos šios konkūrenčinio pranašumo formavimo strateginės alternatyvos: 1) žemos kainos strategija; 2) diferenciacijos strategija; 3) koncentracijos strategija.

7. Remiantis R. Jucevičiaus, G. T. Palubinsko, A. Vasiliausko siūlomomis strategijos formavimo metodikomis, suformuotas finansų įmonių konkūravimo strategijos formavimo modelis. Siūlomas modelis apima: 1) finansų įmonės paskirties formuluotės nustatymą; 2) išorinės aplinkos analizę; 3) vidinės aplinkos analizę; 4) konkūravimo strategijos parengimą, 5) konkūravimo strategijos vertinimą; 6) konkūravimo strategijos įgyvendinimą. Siūlomas finansų įmonių konkūravimo strategijos formavimo modelis pilnai atitinka pagrindinių konkūravimo strategijos formavimo uždavinių nuoseklumą.

8. Konkūrenčinės aplinkos analizės rezultatai leidžia teigti, kad UAB „Hansa Lizingas“ yra viena iš Lietuvos lizingo ir faktoringo rinkos lyderių. 2004 metais bendrovės lizingo portfelis išaugo 36,4 % iki 1.366,178 mln. litų, o tai užėmė 35,1 % šalies lizingo rinkos. 2004 metais bendrovės faktoringo payvarta išaugo 38,9 % iki 1.887,47 mln. litų ir užėmė 52,0 % faktoringo rinkos.

9. Atliekant SWOT analizę nustatytos UAB „Hansa Lizingas“ stiprybės ir silpnybės. Bendrovės stiprybės yra šios: 1) stipri pozicija lizingo ir faktoringo rinkoje; 2) kvalifikuotas ir darbo įgūdžius turintis personalas; 3) geografiškai patogus filialų išsidėstymas; 4) lanksti ir greita sprendimų priėmimo sistema; 5) patikimos ir stabilios bendrovės įvaizdis; 6) geras klientų poreikių pažinimas; 7) stipri marketingo kontrolės sistema. Silpnųjų pusių analizė, parodė, kad bendrovė ypatingą dėmesį turėtų skirti darbuotojų motyvacijos didinimui bei valdymo struktūros tobulinimui.

10. Atliekant SWOT analize, nustatytos UAB „Hansa Lizingas“ galimybės ir grėsmės. Bendrovės galimybės yra šios: 1) tapti lizingo rinkos lyderiu; 2) naujų pardavimo akcijų kūrimas; 3) informacinių technologijų bendrovėje plėtra. Potencialią grėsmę bendrovei kelia: 1) naujų konkūrentų skverbimasis į rinką; 2) įstatymų nestabilumas; 3) mažėjanti gyventojų perkamoji galia; 4) greita konkūrentų reakcija į pasikeitimus bei naujoves.

11. Parengta UAB „Hansa Lizingas“ konkūravimo strategija neprieštarauja bendrovės misijai ir tikslams, o taip pat derinasi su išorine bei vidinė aplinkomis.

12. Atlikus parengtos konkūravimo strategijos vertinimą, galima teigti kad ji tinka UAB „Hansa Lizingas“.



**Rekomendacijos:**

1. UAB „Hansa Lizingas“ siekiant konkurencinio pranašumo, tikslinga integruoti lizingo paslaugas kartu su draudimu į vieną kompleksinę paslaugą, tokiu būdu klientui sukuriant pridėtinę vertę.
2. Tikslinga įdiegti lizingo mokėjimų kontrolės sistemą, skirtą UAB „Hansa lizingas“ klientams, siekiant minimizuoti tiek bendrovės, tiek bendrovės kliento sugaišto laiko sąnaudas.

## LITERATŪRA

1. Aleknevičienė, V. A. (2005). *Finansai ir kreditas*. Vilnius: Enciklopedija.
2. Andrews, K. R. (1969). Towards professionalism in business management. *Harvard business review*, March – April, p. 49 – 60.
3. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw – Hill.
4. Auruškienė, V., Valainytė, I. (2000). Požiūrio į organizacijos strategiją kaita vadybos mokslo raidos kontekste. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 15, p. 139 - 149.
5. Barilaitė, I., Pabedinskaitė, A. (2002). Įmonės konkurencinio pranašumo šaltiniai. *Verslas, vadyba ir studijos'2001*. Mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Vilnius, 2001 m. lapkričio 29 – 30 d.]. I tomas. Vilnius: Technika, p. 33 - 44.
6. Bartosevičienė, V., Vaičiūnas G. (2000). Verslo strategijų formavimas. *Ekonomika ir vadyba'2000*, p. 58 – 59.
7. Bartosevičienė, V., Vaitkevičius, S. (2002). Įmonės strategijų formavimo tobulinimas. *Ekonomika ir vadyba'2002*, p. 33 – 38.
8. Bivainis, J., Staškevičius, A. T. (2001). Lizingas Lietuvoje. *Verslas, vadyba ir studijos'2000*. Mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Vilnius, 2000 m. lapkričio 29 - 30 d.]. Vilnius: Technika, p. 40 – 43.
9. Bosas, A. Strateginio valdymo mechanizmo vaidmuo didinant konkurencingumą. *Ekonomika: mokslo darbai*, 49, p. 17 – 27.
10. Chafee, E. E. (1985). The models of strategy. *Academy of management review*, 10, p. 89 – 98.
11. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT press.
12. Chen, M. J., Miller, D. (1994). Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy – Valence Framework. *Strategic Management Journal*. Vol. 15.
13. Časas, R. (2000). Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose. *Ekonomika: mokslo darbai*, 52, p. 22 – 35.
14. Časas, R. (1999). The Analytical Approach to the Competitive Strategy and the Process of its Formation. *Ekonomika: mokslo darbai*, 48, p. 32 – 47.
15. Čiburienė, J., Keršienė R. (2000). Šiuolaikinės konkurencijos ypatybės. *Ekonomika ir vadyba'2000*. Kaunas, p. 103 - 105.
16. Garškienė, A. (1997). *Verslo planavimas*. Vilnius: LII.
17. Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business Scholl Press.

18. Hofer, C. H., Schendel D. E. (1979). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planing*. Boston: Little, Brown.
19. Jagelavičius, G. (1999). Ekonominė pridėtinė vertė – pagrindinis finansinės situacijos įvertinimo modelis. *Socialiniai mokslai*, 1 (18), p. 67 – 72.
20. Jucevičius, R. (1997). Organizacijos vizija, misija, filosofija: tai labai praktiška. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 5, p. 41 - 52.
21. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Antrasis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Technologija.
22. Juščius, V. (1998). *Firmos konkurencinės strategijos formavimo modelis*. Ekonomikos reforma Rytų ir Vidurio Europoje. Tarptautinės konferencijos medžiaga. I dalis. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 100 – 102.
23. Klebanskaja, N., Lydeka, Z. (1997). Konkurencinės aplinkos analizės metodologinės prielaidos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 5, p. 53 - 61.
24. Korsakienė, R. (2004). Konkurencinis pranašumas: dviejų požiūrių sintezė. *Verslas: teorija ir praktika*. V tomas. Vilnius: Technika, 2, p. 52 – 57.
25. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
26. Leitonienė, Š. (1998). Konkurencijos samprata ir svarba. *Ekonomika ir vadyba'1998*, p. 157 – 160.
27. Maksvytienė, I., Urbonas, J. Įmonės konkurencingumo modelio jėgos ir struktūra. *Inžinerinė ekonomika*, 2 (22), p. 28 - 33.
28. Marčinskas, A., Diskienė, D. Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika: mokslo darbai*, 55, p. 55 – 61.
29. Mintzberg, H. (1987). *Five Ps for Strategy*. California Management Review, Fall.
30. Melnikas, B. (2002). *Transformacijos*. Vilnius: Vaga.
31. Pabedinskaitė, A. (2003). Formulation of competitive strategy for processed materials enterprise. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 25, p. 197 - 215.
32. Pabedinskaitė, A., Barilaitė, I. (2002). Konkūravimo strategijos formavimas AB „Šiaulių stumbras“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2001 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 124 - 135.
33. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
34. Pass, C., Lowes, B., Davies, L. (1997). *Ekonomikos terminų žodynas*. Antras papildytas ir pataisytas leidimas. Vilnius: UAB Baltijos biznesas.

35. Paškevičius, R. (1996). Strateginis valdymas: samprata ir metodai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2, p.161 - 168.
36. Paulavičienė, E. (2002). Organizacijos strategijos optimizavimas visuotinės kokybės vadyboje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 24, p. 111 - 124.
37. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
38. Porter, M. E. (1999). *Creating tomorrows advantage*. Rethinking the future. Edited by R. Gibson. UK: Nicholas Brealey Publishing, p. 48 – 62.
39. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.
40. Rao, R. C., Bass, F. M. (1985). Competition, Strategy, and Price Dynamics: A Theoretical and Empirical Investigation. *Journal of Marketing Research*, August.
41. Ratkevičienė, V., Jankūnienė, J. (1998). Požiūrių į organizacijos strategijos kūrimą vertinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 8, p. 253 - 259.
42. Staškevičius, A. T. (2001). Lizingo įmonių strategijos tobulinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20, p. 189 - 194.
43. Staškevičius, A. T. (2000). Lizingo klientų aptarnavimo strategija. *Verslas, vadyba ir studijos'99*. Mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Vilnius, 1999 m. lapkričio 17 d.]. Vilnius, Technika, p. 310 - 311.
44. Šliburytė, L. Ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimas. Kaunas: Technologija, 2000.
45. Thompson, A. A., Strickland, A. J. (1995). *Strategic Management*. Boston: Irwin.
46. Thompson, J., Richardson, B. (1996). Strategic and competitive success: towards of model the comprehesively competent organization. *Management decision*. Vol. 34, Issue 2, p. 5.
47. Tomaševičius, V. (1996). Integratyvus požiūris į verslo strategijos koncepciją. *Ekonomika: mokslo darbai*, 40, p. 182 - 191.
48. Urbanskienė, R., Vaitkienė, R., Clottey, B. (1998). *Rinkos tyrimai ir analizė*. Kaunas: Technologija.
49. Vaitkevičius, S., Monkevičienė, Z., Bartosevičienė, V. (2002). Instrumentarijus įmonės strategijai parengti. *Inžinerinė ekonomika*, 5 (31), p. 100 – 105.
50. Vaitkevičiūtė, V. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.
51. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
52. *Verslo žinynas* (2003). Darulis, A., Krutkienė, I., Makauskienė, V. ir kt. Vilnius.
53. Virvilaitė, R. (2000). *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.

54. Зубъ, А. Т. (2002). *Стратегический менеджмент: Теория и практика*. Москва: Аспект прес.

55. Werther, W. B., Kerr, J. L. (1995). The Shifting Sands of Competitive Advantage. *Bussines Horizons*, Vol. 38, nr. 3, May – June, p. 12.

***Kiti šaltiniai:***

1. Lietuvos lizingo asociacija (2004). Metinė ataskaita [žiūrėta 2005-03-10]. Pieiga per internetą: <<http://www.lease.lt>>

# **PRIEDAI**

## **INTERVIU KLAUSIMYNAS**

1. Kaip galėtumėte apibūdinti UAB „Hansa Lizingas“?
2. Kas paskatino pakeisti įmonės pavadinimą iš „hanza“ į „hansa“?
3. Kaip manote, kokios priežastys skatina klientus rinktis UAB „Hansa Lizingas“?
4. Įvardinkite rimčiausius UAB „Hansa Lizingas“ konkurentus ateityje.
5. Kokią padėtį (rinkos dalį) UAB „Hansa Lizingas“ galėtų užimti ateityje?
6. Ar pakankamai UAB „Hansa Lizingas“ turi galimybių ne tik užimti, bet ir išlaikyti norimą padėtį?
7. Kokie yra stipriausių konkurentų pranašumai lyginant su UAB „Hansa Lizingas“?
8. Kokios buvo UAB „Hansa Lizingas“ strateginės veiklos kryptys 2004 metais?
9. Kokias numatote strategines veiklos kryptis ateityje?
10. Ar užteks Jums užsispyrimo siekti užsibrėžtų tikslų laikantis nuoseklios strategijos?