

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS

**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**

**EKONOMIKOS KATEDRA**

Daiva Veseckienė

**KONKURENCINĖS APLINKOS ĮTAKA ĮMONĖS VEIKLAI  
(„SEPTYNI UŽRAKTAI“ IR KO PAVYZDŽIU )**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2004

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**

**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**

**EKONOMIKOS KATEDRA**

**Magistro darbas**

**Socialiniai mokslai, ekonomika (04S)**

**Magistro darbo autorė** Daiva Veseckienė

**Vadovas** doc.dr. Auksė Norkuvienė

**Recenzentas**.....

## ANOTACIJA

Daiva Veseckienė

Magistro darbe nagrinėjama konkurencinės aplinkos įtaka įmonės veiklai „Septyni užraktai“ ir ko pavyzdžiu. Darbe išanalizuota konkurencijos ir konkurencinės aplinkos teorija. Įvertinti galimi rinkos struktūros tipai, jų įtaka įmonės veiklai, prekės kainų pokyčiams. Atlikta UAB „Septyni užraktai“ ir ko konkurencinių pranašumų analizė remiantis M.Porter penkių jėgų modeliu. Įvertintas reklamos efektyvumas, pateikti galimi reklamos gerinimo būdai. Apskaičiuotas apsaugos paslaugos biudžetas, įvertintos projekto įgyvendinimo galimybės. Apsaugos verslo rinkos formavimosi kontekste pateiktas sprendimas įmonei įgyti svarbų konkurencinį pranašumą tarp kitų rinkos dalyvių.

## ABSTRACT

Daiva Veseckienė

In this paper is analyzing influence of competition on company work. It is taken an example of “Septyni užraktai ir ko“ company. The theory of competition and competition environment is included. Types of market structure, their influence on company work and on price variation of goods is measured as well. It has been done the researched on JSC „Septyni užraktai ir ko“ of competitive advantages. M.Porter model of five powers is taken as a ground. Efficiency of advertisement is researched and is given approaches how to reform it. It's given calculations on security service budget and possibilities of project implementations. In the context of security services market formation is delivered the solution how to gain essential advantage between competitors in the market.

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	<b>2</b>
<b>I. KONKURENCIJOS SAMPRATA IR KONKURENCINĘ APLINKĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI</b> .....	<b>4</b>
I.1 KONKURENCIJOS KONCEPCIJA .....	4
I.2 KONKURENCIJOS STRATEGIJA IR PRANAŠUMAI .....	7
I.3 RINKOS STRUKTŪROS MODELIAI.....	10
I.4 KAINŲ NUSTATYMAS ORIENTUOJANTIS Į KONKURENCIJOS LYGĮ .....	14
<b>II. ĮMONĖS VEIKLOS, IŠSKIRIANT KONKURENCINIUS PRANAŠUMUS, ANALIZĖ .</b>	<b>18</b>
II.1 UAB „SEPTYNI UŽRAKTAI“ IR KO KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ.....	18
II.2 UAB „SEPTYNI UŽRAKTAI“ IR KO FINANSINIŲ RODIKLIŲ ANALIZĖ.....	29
<b>III. KONKURENCINGO SPRENDIMO PASIRINKIMAS</b> .....	<b>33</b>
III.1 UAB „SEPTYNI UŽRAKTAI“ IR KO KONKURENCINIO PRANAŠUMO STIPRINIMO GALIMYBĖS.....	33
III.2 UAB „SEPTYNI UŽRAKTAI“ IR KO REKLAMOS EFEKTYVUMO ANALIZĖ.....	36
III.3 SAUGOS TARNYBOS ĮKŪRIMO GALIMYBĖS .....	42
III.4 TECHNINĖS SAUGOS PASLAUGAS LIETUVOJE TEIKIANČIŲ ĮMONIŲ RINKOS ANALIZĖ .....	46
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>51</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>54</b>
<b>PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS</b> .....	<b>57</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>

## ĮVADAS

Kiekvienos kompanijos pagrindinis tikslas yra dirbti ir gauti kiek įmanoma didesnę pelną. Šio tikslo siekia tiek smulkios ir vidutinės, tiek ir stambios kompanijos, koncernai. Didėjant įmonių koncentracijai didelę reikšmę įgauna įmonių konkurencija. Konkurencinė aplinka verčia įmones tirti rinką, sekti konkurentų veiksmus, ieškoti įmonės ir jos siūlomų produktų privalumų. Nuo įmonės konkurencinio stabilumo priklauso gaunamas pelnas bei pačios įmonės ateitis, nes netirdama rinkos, kainų, pasiūlos ir paklausos, naujų ir senų konkurentų veiksmų įmonė negalės konkuruoti rinkoje. Pastaruoju metu konkurencija tampa esminiu rinkos varikliu. Vystantis pramonei, naujoms technologijoms, vis sudėtingiau konkuruoti, o kartu atsiranda ir naujų konkurencijos formų. Akivaizdžiai ryškėja, kad artimiausią dešimtmetį jau ne atskiri ūkinės veiklos sektoriai, o ištiesos įmonių valdymo sistemos atsidurs visiškai naujoje konkurencinėje aplinkoje, kuri vystysis pagal naujas rinkos taisykles. Konkurencijos ir konkurencinės aplinkos analizė yra problemiška, nes nėra vieningos metodinės medžiagos, sudėtinga surinkti duomenis, vykdomos apklausos bei stebėjimai nesudaro galimybės surinkti tikslius duomenis bei atlikti teisingą įmonės konkurencinį vertinimą.

**Konkurencinis pranašumas** – tai pagrindinė verslo strategija.

**Darbo tikslas** - atlikti konkurencinės aplinkos įtakos įmonės veiklai analizę ir pasiūlyti naują konkurencingą sprendimą.

**Tyrimo objektas** – konkurencinės aplinkos analizė.

**Tiriamasis** - maža apsaugos paslaugas teikianti įmonė.

**Keliama problema** – kaip elgtis įmonei susidariusioje konkurencinėje aplinkoje, kokių žingsnių imtis, norint įgyti konkurencinį pranašumą.

**Darbo aktualumas** – mažos apsaugos paslaugas teikiančios įmonės išlikimo galimybės aršios konkurencijos rinkoje, radikalių priemonių norint įgyti konkurencinį pranašumą pasirinkimo galimybės.

**Darbo uždaviniai:**

1. išanalizuoti publikuotą ar kitaip paskelbtą medžiagą apie konkurenciją ir konkurencinę aplinką;
2. išanalizuoti rinkos kainos nustatymų galimybes;
3. įvertinti įmonės veiklą remiantis konkurencinių jėgų modeliu;
4. atlikti įmonės reklamos efektyvumo analizę;
5. nustatyti techninės apsaugos paslaugos pasirinkimo galimybes;
6. atlikti apsaugos paslaugas teikiančių įmonių rinkos analizę;
7. analizuojamai įmonei pateikti konkurencingą sprendimą.

### **Tyrimo metodai:**

- Tiriant ir analizuojant konkurencijos, ir konkurencinės aplinkos teorinius pagrindus, naudota mokslinės literatūros: sisteminė, lyginamoji, loginė analizė.
- Atlikta įmonės vadovų apklausa.
- Tiriant konkurencinę aplinką, naudotas M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis.
- Atlikta finansinių rodiklių analizė.
- Įmonės konkurenciniai pranašumai nustatyti naudojantis stiprių ir silpnų pusių palyginamo, galimybių ir grėsmių įvertinimo analize.
- Naudoti statistiniai matematiniai duomenų analizės metodai.

Skaičiuoti gaunamų pajamų baziniai didėjimo tempai, ryšys tarp reklamai skiriamų lėšų ir gaunamų pajamų, sustatyta regresijos lygtis, apskaičiuoti koreliacijos, determinacijos koeficientai.

**Mokslinis naujumas** - konkurencingi sprendimai priimami įvertinus besikuriančią apsaugos verslo rinką ir planuojami remiantis rinkos struktūros kitimo prognozėmis.

**Hipotezė** – norėdama būti konkurencinga ir išlikti rinkoje maža įmonė priversta jungtis su panašias paslaugas teikiančiomis įmonėmis, vien teikti kokybiškas paslaugas nepakanka.

**Darbo struktūrą** sudaro trys dalys. Pirmoje analizuota šaltiniai ir literatūra, nagrinėjama konkurencijos samprata, modeliai ir rūšys. Taip pat nagrinėjama konkurencinės aplinkos samprata ir struktūra. Analizuojami rinkos struktūros vertinimo principai.

Antroje – atlikta įmonės konkurencinės aplinkos analizė pagal M.Porter siūlomą penkių konkurencinių jėgų modelį. Išanalizuotos naujų konkurentų įėjimo į rinką grėsmės, potencialūs konkurentai, pakaitalų įtaką, derybines tiekėjų ir pirkėjų galimybes. Atlikta įmonės finansinių rodiklių analizė.

Trečioje – atliktas įmonės reklamos efektyvumo įvertinimas, nustatyti galimi reklamos efektyvinimo būdai. Apskaičiuotas techninės apsaugos paslaugos biudžetas, atliktas apsaugos verslo rinkos tyrimas ir pasiūlytas realus konkurencingas sprendimas - jungimasis ar kitoks bendradarbiavimas su kita saugos įmone.

Darbo išvadose pateikiami pagrindiniai magistrinio darbo tyrimo rezultatai.

# I. KONKURENCIJOS SAMPRATA IR KONKURENCINĘ APLINKĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI

## I.1 Konkurencijos koncepcija

Vienokiu ar kitokiu būdu išreiškta konkurencija - varžymasis dėl viršenybės visuomenėje egzistuoja nuolat. “Konkurencija ir konkurencingumas visada išreiškia tam tikros veiklos dviejų ir daugiau subjektų tarpusavio santykių”(Melnikas, 2001). Konkurencijos reiškinys yra daugiaplanis. “Konkurencijos plėtrą ir konkurencingumą vis labiau lemia orientacija į veiklos aktyvinimą naujose erdvėse, naujais mastais bei naujomis organizacinėmis formomis. Pasaulyje vykstantys globalizacijos procesai, įgalina sparčiai išplėsti konkurencingumo didinimo galimybes” (Melnikas, 2001).

Konkurencijos koncepcija taip, kaip ji suprantama šiandien, gimė kartu su klasikine ekonomikos mokykla. “Konkurencija nuo tol laikoma taikiu varžymusi dėl įtikimo vartotojui, o tuo pačiu - ir pažangos varikliu. Konkurencijos esmės supratimas užduoda tikslą - visuomenėje turi būti tokia sistema, kuri nevaržytų ūkio subjekto galimybės gaminti ir parduoti, pirkėjo galimybės pirkti arba nepirkti” (Šimašius 1998).

Konkurencija tyrinėjama jau nuo 1880 m. Pirmosios teorijos buvo suformuluotos John Bates Clark (1887), Henry Carter Adams (1903), Charles J.Bullock (1901). Vėliau šia tema darbus tesė H.C.Adams, Frank H.Knight, J.M.Clark. Ketvirtame dešimtmetyje buvo pradėta analizuoti oligopolijos, kaip vienos rinkos formos, problemos. Oligopoliją aktyviai tyrė E.Chamberlin, J.Robinson, Donald F. Turner.

Lietuvoje konkurencinę aplinką ekonominiu požiūriu nagrinėjo V.Gronskas (1995), V.Daugėla (1997), V.Pukelienė (1997), A.Vengrys (1998), Z.Lydeka (1998), J.Urbonas (1999), A.Jakutis (1999), R.Šimašius (2000) ir kiti.

Tyrėjai skirtingai traktuoja konkurencijos sąvoką. Vienas iš požiūrių – tai konkurencija kaip varžymasis rinkoje, antruoju požiūriu konkurencija vertinama kaip mechanizmas leidžiantis nustatyti paklausos ir pasiūlos pusiausvyrą. Yra išskirtinas požiūris, kad konkurencija tai rodiklis, pagal kurį nustatomas pramonės rinkos tipas.

Pateikiame keletą tyrėjų sudarytų konkurencijos apibrėžimų:

- varžymasis rinkoje esant sąlygoms kai nėra monopolijos (Lambin, 1976);
- varžymasis tarp rinkos dalyvių dėl geresnių prekių gamybos, pirkimo ir pardavimo sąlygų (Farell, 1986);
- tai rungtyniavimas, varžymasis kurioje nors srityje, keliems ekonomikos subjektams siekiant to paties tikslo rinkoje (Kasperavičius, 1999);

- ūkininkaujančių subjektų varžymasis, kai jų savarankiški veiksmai efektyviai apriboja kiekvieno iš jų galimybes paveikti bendras prekių apyvartos sąlygas tam tikroje rinkoje ir stimuliuoja tų prekių gamybą, kurios reikalingos vartotojui (Pearce,1991);
- ekonomikos subjektų kova rinkoje, siekiant užsibrėžtų tikslų, tam naudojant visas galimas priemones, neperžengiant sąžiningos konkurencijos ribų, esant visiems rinkos dalyviams vienodomis sąlygoms, o taip pat teisei laisvai rinktis (L.Šliburytė, 2000).

Apžvelgus tyrėjų pateiktą konkurencijos sąvokos vertinimą, išskirtina visų autorių nuomonė, kad konkurencija visų pirma tai varžymasis tarp rinkos dalyvių, siekiant lyderio pozicijų. Varžymasis išryškėja siūlant naujas prekes, gerinant kokybę jau gaminamų prekių, reklamuojant savo prekes, specialiai naudojant įvairias rėmimo priemones rinkoje.

Konkurencijos supratimas esminiu siekiu laiko tai, kad rinkoje būtų daug pardavėjų ir pirkėjų ir kad vardan tokios sistemos galima suvaržyti susitarimų laisvę. Šalia šio supratimo egzistuoja ir kitas, šiuo metu vis dar vyraujantis požiūris, kad ne faktinis pardavėjų skaičius, o galimybė bet kada įeiti į rinką yra konkurencijos esmė ir yra nepripažįstami jokie sutarčių laisvės apribojimai siekiant situacijos rinkoje patobulinimo. “Vyraujančios konkurencijos koncepcijos pagrindas yra vadinamųjų susitarimų, ribojančių konkurenciją ir piktnaudžiavimo dominuojančia padėtimi draudimas. Be to, prie jos prisišlieja tokie elementai, kaip susiliejimų kontrolė ir "sąžiningos" konkurencijos užtikrinimas” (Šimašius,1998). Beveik visų šių elementų įgyvendinimas reikalauja vienaip ar kitaip apriboti privačių susitarimų laisvę ir yra pamirštama, kad būtent tai yra pagrindinė vertybė, kuriai apsaugoti yra skirta teisė apskritai ir konkurencijos teisė. Tokia koncepcija yra naudinga pirmiausia tiems, kurie nėra rinkos lyderiai ir laimėtojai. Taip pat ji naudinga norintiems įeiti į rinką nepasiūlant vartotojui ypatingų naujovių, arba tiems, kurie palaiko gerus santykius su valdžia, kuriai vienintelei paliekama "teisė" nepaisyti konkurencijos principų. Tačiau nemaža yra tokių, kuriems toks požiūris atneša žalos. Čia pirmiausiai pralaimi lyderiai, kurie tokiais tapo dėl geriausio tarnavimo vartotojams. R.Šimašius sekdamas minėta koncepcija nustatė konkurencijos teisės ydas:

- santykių reglamentavimas yra neišvengiamai komplikuoatas ir visuomet biurokratiškas.
- normų sistema yra viduje prieštaringa;
- kai kurie draudimai yra visai nepagrįsti, priimtini tik kai kuriose visuomenėse, o kitose nesuvokiami;
- susirūpinus kaip apriboti rinkos lyderių veiksmus galų gale pralaimi ir vartotojas, nes rinkoje pabloginamos rinkos lyderių - geriausiai tarnaujančių vartotojui veiklos sąlygos, o



priverstinis konkuravimas kainomis dažnai pašalina didesnio masto konkurenciją siūlant iš esmės naujas alternatyvas rinkoje esantiems produktams;

- valdžios nustatytų konkurencijos taisyklių laikymasis nėra žmonių "prigimtyje", nėra suvokiamas kaip savaimė teisingas, o žinomas tik tiek, kiek išskaitomos įstatymuose. Tokios taisyklės niekuomet nebūna labai efektyvios, jų siekiama išvengti, jos įneša disharmoniją į socialinių normų sistemą.

Konkurencijoje svarbu ne vien tik kainų konkurencija, bet ir kokybė, nauja prekė, nauja pasiūla. "Galimybes sėkmingai ištraukti į konkurencinę kovą taipogi lemia daugybė veiksnių - pardavimo strategija, organizavimosi forma, nauja technologija ir kitos inovacijos" (Šimašius, 1998). Kad ir kokia besivadovautumėme konkurencijos doktrina, pagrindinis jos tikslas visgi - sąlygų konkuruoti sudarymas. Laisvas įėjimas į rinką, kurioje nėra valdžios teikiamų privilegijų, bet koku atveju yra esminė konkurencijos sąlyga. Šios sąlygos egzistavimui trukdo licencijos, mokestiniai barjerai (muitai, žyminis mokestis), valdiška parama, paklausos koncentravimasis valdžioje, smulkmeniški privalomi standartai, išstumiantys iš rinkos ne tiek blogas, kiek kitokias prekes. Ūkio subjektų susitarimai eitų tik po šių trukdžių. Be to, kalbant apie ūkio subjektų susitarimus paprastai nutytilimas vienas esminis jų skirtingumo bruožas. Vieni būna primetami kitiems, kiti - ne. Akivaizdu, kad didžiausią pavojų kelia tik pirmoji grupė. Atrodo, kad ir pastangos, nukreiptos apsaugoti konkurenciją, turėtų būti prioretizuotos taip pat: pirmiausia kovojama su valdžia paremtais pažeidimais, po to - su susitarimų primetimu, ir tik paskui galvojama apie savanoriškus susitarimus. Išvada dėl konkurencijos politikos gali būti tik viena: būtina mažinti apribojimus verslui ir pažaboti bet kokias prievartines intervencijas į rinką - tiek privačias, tiek valdiškas. Su privačia prievarta daugiau ar mažiau sėkmingai kovojama. Tikslas - galimybės konkuruoti sudarymo - būtina siekti vieningai ir nuosekliai. Tam pirmiausia reiktų suformuluoti bendrus (o ne tik įmonėms ar tik valstybei) taikomus principus ir užtikrinti jų laikymąsi. Pagrindiniai iš šių principų, anot Šimašiaus, gali būti šie: niekas negali prievarta įtakoti rinkos dalyvių elgesio, niekas negali riboti įėjimo į rinką ar išėjimo, niekas negali apriboti rinkos technologiškai. Greta jų, žinoma, tiktų ir nuostatos, kurios uždraustų subjektams, turintiems didžiausią galią ir teisės bei jėgos monopolį (pirmiausia toks subjektas yra valstybė), naudoti ją netinkamai: draudžiama teikti paramą ar privilegijas, draudžiama dalyvauti versle tam, kuris nustato žaidimo taisykles ir prižiūri jų laikymąsi.

Ekonomikos internacionalizavimo procesas naikina nacionalinius konkurenciją ribojančius barjerus. Net vietinės rizikos palaipsniui tampa tarptautinėmis, nes kitų šalių firmos skverbiasi įvairiais būdais į jas. Firmoms ne tik pasyviai reaguojančioms į kontraktų naujoves ir iniciatyvas, bet ir siekiančioms sudaryti pagrįstą rinkos strategiją, reikia numatyti ir įvertinti konkurencinės

aplinkos pokyčius, tačiau daugeliui Lietuvos įmonių prisitaikančių prie naujų rinkos sąlygų, tai tampa ypač sudėtingu uždaviniu. Naujai sukurtų rinkotyros padalinių personalui trūksta ne tik praktinės patirties konkurencinės strategijos formulavimui, bet logiškai paremtų teorinių modelių, analizuojant komplikuotus konkurencinės veiklos veiksmus ir įvertinant jų sąveikos rezultatus ar pasekmes.

## I.2 Konkurencijos strategija ir pranašumai

Strategijos sąvoka strateginiame valdyme ar ekonomikoje yra labai įvairiapusiška. Įmonės strategijos tyrinėjimų pradžia galima laikyti A.D.Chandler, I.Ansoff, K.R.Andrew darbus. Strategijos formulavimas apima šias sąvokas: įmonės tikslai, veiklos kryptis ir reikalingi ištekliai. Tai pusiausvyra tarp sprendimų, kuriuos įmonė gali ir galėtų daryti rinkoje. Šiuolaikinėje ekonomikoje, remiantis M.Porterio tyrimų išvadomis, konkuravimas ir jo intensyvumas stiprėja, nes lemia tokie veiksniai:

- didelis konkurentų skaičius;
- konkuruojančių įmonių dydis ir konkurencinės jėgos maždaug vienodos;
- dėl mažos produkto diferenciacijos vartotojų pasirinkimo galimybės nedidelės;
- aukšti pastovūs gamybos kaštai;
- daugelio prekių vartojimo savybės ir spartus senų prekių modelių keitimas naujais, neleidžia prekių kaupti ir saugoti ilgesnį laiką;
- prekių gamybos technologinės sąlygos didinant gamybos apimtį reikalauja didelių vienkartinių kapitalo įdėjimų;
- pakankamai aukšti išėjimo iš rinkos barjerai, dėl kurių susidaro pertekliniai gamybiniai pajėgumai.

Apžvelgus visus veiksnius, nustatyta “įmonių konkurencinių pranašumų susidarymo sėkmė priklauso nuo visų veiklos rūšių integravimo būdo, kurį apsprendžia įmonės konkurencijos strategija, nes įvairios veiklos rūšys tarpusavyje susiję ir veikia viena kita” (Maksvytienė, 2002). Strateginis konkurencijos parinkimas ne tik suformuluoja pranašumus, bet ir įgalina juos išlaikyti.

### Konkurencinės strategijos etapai:

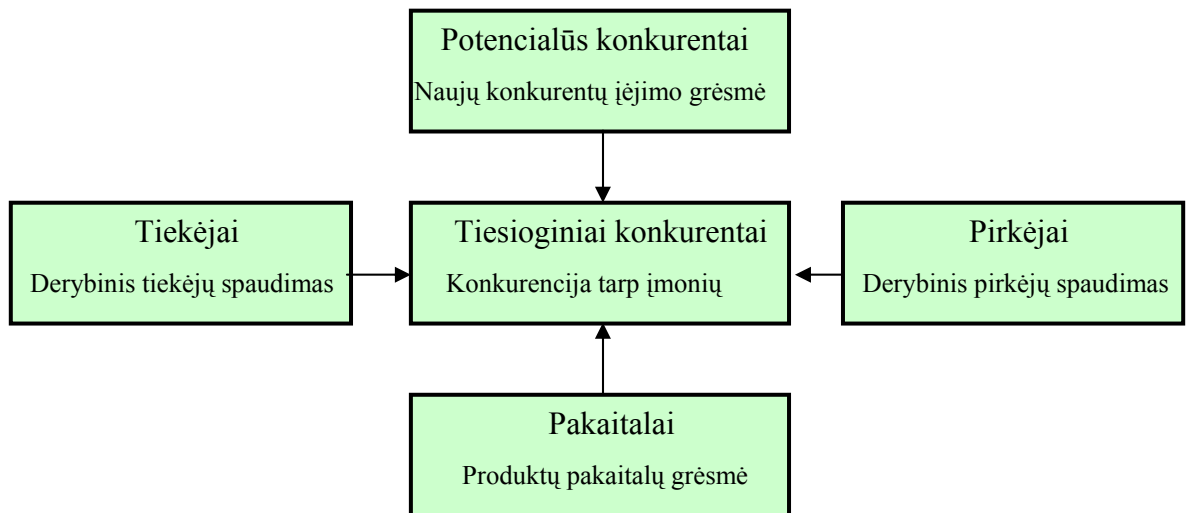
#### 1. Fimos konkurencinės padėties įvertinimas.

Konkurencinio įvertinimo būtina prielaida yra savo padėties rinkoje žinojimas. Bendrais konkurentais gali būti ne tik tos pačios įmonės, konkurentais tampa panašaus profilio įmonės, kurios realiai įtakoja ar gali potencialiai paveikti fimos rinką. Nustatyti ar stebėti veikiančių

konkurentų veiklą lengviau nei potencialių. Tačiau potencialūs konkurentai dažnai gali sukelti didesnę grėsmę, todėl jų negalima ignoruoti.

## 2. Firmos aplinkos įvertinimas.

Išorinė aplinka laikytina visuma veiksmų, esančių už jos ribų ir galinčių vienokiu ar kitokiu būdu daryti įtaką jos veiklai, siekiant savų tikslų (Certo, 1989). Autoriai M.Porter, W.W.Burke, G.T.Palubinskas, D.D.Van Fleet analizavo išorinę aplinką ir šiek tiek skirtingai aprašė pagrindinius išorinius veiksmus. Vieningos nuomonės nėra. Tačiau atlikus analizę, pagrindiniai išskiriami šie veiksniai: technologiniai, ekonominiai, socialiniai-kultūriniai, politiniai - teisiniai ir vartojimo veiksniai. Taipogi yra išskiriama konkurencinė aplinka. Įmonėms veikiant rinkoje, svarbu žinoti, kaip į jų veiksmus reaguos konkurentai, o taip pat kaip geriausiai atsakyti į konkurentų veiksmus. W.W. Burke (1994) nurodo, kad į konkurencinės aplinkos sudėtį įeina visi ekonomikos subjektai, kurie turi kooperacinių ar konkurencinių ryšių su įmone. Konkurencinės aplinkos bruožas yra tas, kad tarp jos elementų ir įmonės atsiranda atvirkštinė sąveika: konkurencinės aplinkos subjektai įtakoja įmonę, bet taip pat įmonė turi galimybę aktyviai reaguoti į tuos veiksmus. Plačiausiai naudojamas konkurencinės aplinkos penkių konkurencinių jėgų modelis, kurį pasiūlė M.Porter. (1980). Vienas iš šio modelio variantų pateiktas 1 pav. (Jucevičius, 1996).



1 pav. M.Porter (1980) penkių konkurencijos jėgų modelis (pagal R.Jucevičių, 1996).

M.E.Porter teigia, jog įmonės dėmesio centre yra ne tik vartotojų poreikių tenkinimas, bet ir taip vadinamos konkurencinės jėgos. Modelio esmė ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne tik, o dažnai ir ne tiek konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro. Rinkos ar segmento patrauklumas ir plėtros galimybės yra tuo mažesnės, kuo

didesnę įtaką daro tiekėjai ir pirkėjai, kuo didesnė naujų ekonomikos subjektų įėjimo į segmentą galimybė arba pakaitalų atsiradimo rinkoje tikimybė, o taip pat kuo stipresnė konkurencinė kova tarp ekonomikos subjektų rinkos viduje.

### 3. Duomenų apie konkurentus rinkimas ir analizavimas.

Duomenys yra gaunami iš įvairių šaltinių, tai yra oficialios statistikos tiekėjų vartotojų ir pačių konkurentų. Apie konkurentus renkama dviejų rūšių informacija.

a) standartizuota, periodinė informacija, kurią galima lyginti, interpretuoti apibendrinti ir prognozuoti,

b) informacija apie vienkartinius konkurentų veiklos įvykius. Lyginamajai analizei tokie konkurentų duomenys netinka, bet gali padėti numatant įvairios strategijos variantus.

### 4. Konkurentų ketinimų ir galimybių įvertinimas.

Neužtenka turėti duomenis apie esamą konkurentų padėtį rinkoje. Svarbi yra ir informacija apie konkurentų naudojamus technikos privalumus, gamybos pajėgumus, kaštų struktūrą, santykius su tiekėjais ir vartotojais ir kt.

### 5. Firmos strategijos alternatyvų nustatymas.

Didėjant konkurencijai kiekviena bendrovė privalo apsvarstyti keletą galimų strategijos variantų:

a) firma gali ieškoti susitarimo galimybių su kompanijomis veikiančiomis jos interesų sferoje, norėdama pašalinti pavojingus konkurencijos aspektus ar juos sušvelninti,

b) firma gali varžytis su konkurentais mažindama kainas intensyvindama produkto rėmimo ar diferencijavimo pastangas.

Visi šie veiksniai gali būti panaudoti kompleksiškai.

### 6. Rinkos išplėtimas.

Akcinė bendrovė gali lemti tiesioginės konkurencijos, perkeliant rungtyniavimą į produkto atnaujinimo pastangas, papildomų pastangų pirkėjams suteikimą, norėdama ne tik padidinti pardavimus, bet ir išplėsti rinką.

### 7. Reakcijos į konkurentų veiksmus nustatymas.

Įmonė gali pirmauti numatydamą reakcijas į konkurentų elgesį, bei remdamasi savo veiklos šakoje pranašumais, galimybėmis ir išskirtine kompetencija. Pageidautina, kad į kiekvieno konkurento ir rinkodaros pastangas būtų reaguojama atskira veiksmų programa.

### Konkurencinis pranašumas

Daugeliu atvejų įmonės konkurencinis pranašumas suprantamas kaip konkurentų nepažeidžiamas įmonės išskirtinumas, pateikiant rinkai vertingesnius nei konkurentų produktus: pigesnius, geresnius arba pagamintus greičiau (Ghemawat, 1986). Įmonei gali būti keliami dvejopo

pobūdžio tikslai: finansiniai ir nefinansiniai. Konkurencinį pranašumą galima laikyti ne tik nefinansiniu tikslu, bet ir būtina sąlyga finansiniams tikslams pasiekti. Be to realią konkurencinio pranašumo išraišką galima vertinti pagal įmonės veiklos finansinius arba veiklos pelningumo rodiklius (Boscheck, 1994). Siekiant konkurencinio pranašumo atkreipiamas dėmesys į šio proceso ilgalaikiškumą, nes įmonę veikia greitai besivystančios rinkos, kintantys vartotojų poreikiai, spartus naujų technologijų diegimas ir t.t.. Tokiomis sąlygomis išlaikytas konkurencinio pranašumo ilgaamžiškumas, tai įmonės gebėjimas išlaikyti ir numatyti dinamiškos aplinkos vystimosi tempą, poveikį ir priderinti prie jo savo veiklą. Konkurencinį pranašumą turinti įmonė turi dirbti efektyviai.

Apibendrinant konkurencinio pranašumo sąvoką galima suformuluoti taip: tai yra įmonės sugebėjimas ilgą laiką efektyviai dirbant sukurti didesnę vertę negu konkurentai ir tuo pačiu pasiekti didesnę pelningumą už vidutinį šakoje. Konkurencinis pranašumas, tai įmonės unikalumas, sudarantis jos ilgalaikio gyvavimo pagrindą. Šis unikalumas gali pasireikšti įvairiomis formomis: pigesne nei konkurentų prekės kaina, geresniu nei konkurentų klientų aptarnavimu, išskirtiniu įvaizdžiu. Analizuojat ir vertinant įmonės konkurencinį pranašumą, būtina apibrėžti rinkos ribas.

### I.3 Rinkos struktūros modeliai

Pagrindiniu kriterijumi rinkos klasifikavimui yra laikomas rinkos dalyvių skaičius. Šiuolaikinėje ekonomikoje daugelio rūšių prekių rinkoje prekiauja keletas labai stambių firmų ir daugybė smulkių gamintojų. Tačiau tokia situacija būna ne visada. Yra išskiriami keturi rinkos struktūros modeliai (Varian, 1993):

tobula konkurencija – kiekvienas pardavėjas ir pirkėjas užima tokią rinkos dalį, kad jo gamyba arba pirkimo sprendimai neįtakoja kainos rinkoje;

monopolija – jos sąlygomis vienintelis pardavėjas visiškai kontroliuoja prekės rinką.

monopolinė konkurencija – tokia rinkos struktūros forma, kai veikia daug įmonių, gaminančių labai artimus substitutus;

oligopolija – rinka, kurioje visi produktai identiški arba artimi pakaitalai, produkciją tiekia nedaugelis įmonių, tačiau nors kelios iš jų yra palyginti didelės.

Tobulos konkurencijos modelį pradėjo kurti A. Smith. Paklausos ir pasiūlos principai koordinuoja pirkėjo ir pardavėjo interesus bei palaiko ekonomikos pusiausvyrą.

Tobula konkurenciją tai:

- rinkos struktūra, kurioje daug įmonių parduoda standartinę prekę ir nei viena iš įmonių neturi pakankamai didelės rinkos dalies, tam, kad įtakotų prekės kainą.

Kiekvienos įmonės prekės kainą nustatinėja rinka. Įėjimas ir išėjimas šakoje laisvas (Stalk, 1988);

- aštrus, konfliktiškas ūkininkaujančių subjektų varžymasis, kai nei vienas iš jų negali daryti didžiausios įtakos bendroms, vienu metu prekės pardavimo rinkoje, sąlygoms (Pearce, 1991)
- tai tokia rinkos struktūra, kai nė viena firma savo elgesiu negali paveikti rinkos kainos, t.y. bet kuri firma yra kainos gavėja.

Tobula konkurencija dažniausiai pasireiškia tų prekių rinkoje, kurių gamybai nereikia didelių pradinių investicijų. Todėl į tokias rinkas gana lengvai gali įsiskverbti nauji gamintojai ir prekyautojai. Šitokiose situacijose valstybė paprastai visai nereguliuoja kainų.

Tobulos konkurencijos modelis yra daugiau teorinis. Tikrovėje tokios situacijos, kai didelis firmų skaičius, identiška produkcija, laisvas įėjimas ir išėjimas iš rinkos bei kiekvienas konkurencinis vienetas sutinka su kaina, nėra. Realiai egzistuoja netobula konkurencija, kuri pasižymi tuo, kad neturi bent vieno tobulos konkurencijos požymio. Viena iš tokių situacijų yra monopolija.

Monopolija - tai situacija rinkoje, kai vienas pardavėjas parduoda unikalią prekę, kurios pirkėjai negali pakeisti kitomis. Monopolija dažnai yra apibūdinama taip:

- išskirtinė gamybos, prekybos ar veiklos rūšių nuosavybės teisė, priklausanti vienam asmeniui, grupei asmenų ar valstybei (Arrow, 1985);
- rinkos struktūra, kurioje egzistuoja vienintelis, prekės, neturinčios artimų pakaitalų, pardavėjas. Monopolistas vykdo kainos ir gamybos kontrolę, kuri jam leidžia gauti monopolinį pelną. Esant monopolijai egzistuoja aukšti įėjimo į šaką barjerai. Monopolinė padėtis rinkoje gali būti sudaryta dirbtiniai: išskirtinių teisių, patentų ir autorinių teisių, visų svarbiausių žaliavų šaltinių nuosavybės, nesąžiningos konkurencijos būdu (Begg, 1991).

Menkai išsivysčiusioje ekonomikoje dažnai susidaro palankios sąlygos atsirasti monopolijai. Šiuolaikinėje ekonomikoje monopolijų atsiradimas daugiausia susijęs su tam tikrų prekių ar paslaugų specifika. Pavyzdžiui, aprūpinimas elektra susijęs su elektros perdavimo linijų nutiesimu ir naudojimu. Ekonomiškai netikslinga tiesti kelių konkuruojančių firmų elektros perdavimo linijas. Monopolinę padėtį tam tikram laikotarpiui gali susikurti ir užpatentuotų išradimų pagrindu gaminamų prekių gamintojas.

Monopolijos atveju pardavėjas yra praktiškai garantuotas, jog pirkėjai negalės atsisakyti pirkti jo siūlomą prekę ar paslaugą. Kad pardavėjas negalėtų laisvai kelti savo prekių kainų, monopolijos atveju gali būti įvedamas gana griežtas valstybinis kainų reguliavimas. Tokiais atvejais

naujiems pardavėjams įsiskverbti į monopolizuotą rinką be vyriausybės leidimo ir paramos praktiškai neįmanoma. Monopolijų pranašumas prieš smulkius gamintojus – galimybė sutelkti aukštą gamybos koncentracijos ir kapitalo lygį, diktuoti kainas, išlaikyti jas aukštame lygyje (Axelrod, 1984).

Tarp dviejų kraštutinumų - grynosios konkurencijos ir grynosios monopolijos - įsiterpia daugybė tarpinių variantų, kurie dažnai vadinami negrynąja konkurencija. Tarp jų išsiskiria situacija, vadinama monopoline konkurencija. Šio modelio koncepciją išvystė JAV ekonomistas E.Chamberlin (1899 - 1967).

Monopolinė konkurencija - tai situacija rinkoje, kai daugelis pardavėjų parduoda prekes, kurioms vartotojai priskiria pakankamai ryškias individualias savybes. Monopolistinės konkurencijos atveju rinkoje gali reikštis tik kelios arba labai daug firmų, tačiau jų tarpusavio konkurencijos pagrindas visada yra specifinės parduodamų prekių savybės. Savybių specifiškumas dažniausiai turi ne vien realų, bet ir mistinį, tik vartotojų sąmonėje pasireiškiantį aspektą. Kartais palyginti neišskirtiniai prekei reklama sukuria ryškų prekės patrauklumą pirkėjų vertinimuose. Kadangi prekės individualios savybės siejamos tik su viena firma, tai leidžia gamintojui tam tikrose ribose reguliuoti prekių kainą. Kai kada kainas reguliuoja ir vyriausybė. Naujos firmos gali sėkmingai skverbtis į tokią rinką, remdamosi savo prekių savybėmis.

Kita negrynosios konkurencijos rūšis yra oligopolija. Tai viena iš efektyviausių šiuolaikinės pramonės organizavimo formų. Oligopolinės veiklos diapazonas yra labai įvairus ir sudėtingas ir išanalizuoti pagal vieną modelį yra tiesiog neįmanoma.

Oligopolija - tai situacija rinkoje, kai joje aiškiai dominuoja keletas prekių pardavėjų o rinkoje esantys visi produktai yra identiški arba artimi pakaitalai. Natūrali oligopolija atsiranda tada, kai individualių firmų vidutiniai kaštai pakankamai sumažėja ir keletas tokių firmų gali pagaminti visą rinkai būdingą produkcijos kiekį mažiausiais vidutiniais kaštais. Oligopolinėje rinkoje atsiranda labai glaudus ryšys tarp firmų, nes kainų ir gamybos apimtys kitimas veikia kitų firmų kainas ir gamybos apimtį. Oligopolija – tai pusiausvyra jėgų, iš vienos pusės skatinančių koncentraciją, iš kitos – veikiančių prieš ją. Pagrindinė oligopolijos susidarymo prielaida - kokie nors sunkumai naujoms firmoms skverbtis į šią rinką. Galimos natūralios ir kitų firmų sukurtos kliūtys. Natūralios kliūtys yra susiję su gamybos masto ekonomija, kai naujos firmos nesuinteresuotos įėjimu į tą rinką, kur negaus pelno. Firmų sukurtos kliūtys - tai teisiniai barjerai, psichologiniai barjerai, produktų diferenciacija, reklama.

Oligopolija nagrinėjama kaip pati aukščiausia monopolinės rinkos forma. Tai rinkos struktūra, kuriai charakteringa stambių įmonių, kontroliuojančių žymią gamybos ir pardavimų dalį, o taip pat intensyviai konkuruojančių tarpusavyje, veikimas rinkoje (Woodwardm, 1965).

Ekonomistai mano, kad jei keturios firmos kontroliuoja daugiau nei keturiasdešimt procentų rinkos, tai tokia šaka yra priskiriama oligopolijai. Galima išskirti oligopoliją su diferencijuota ar standartine preke priklausmai nuo prekės rūšies. Diferencijuota oligopolija pasireiškia, kai rinkoje veikia įmonė, kuri parduoda ar perka žymią visos prekių rinkos dalį ir yra svarbiausia rinkoje. Dominuojanti oligopolija pastebima, kai stiprią įtaką rinkoje turi dominuojanti įmonė ir kiti rinkos dalyviai šios įmonės pasiūlytas kainas priima kaip rinkos kainas. Oligopolijos atveju firmos gali gaminti tiek turinčias pastebimų skirtumų, tiek ir praktiškai vienodas prekes. Kadangi konkurentų nedaug, kiekviena firma gali paveikti kainų lygį. Todėl gana dažnai įvedami tam tikri vyriausybiniai kainų keitimo apribojimai. Tačiau ypač reikšminga yra ne vyriausybė, bet konkurentų vykdoma netiesioginė kainų kontrolė. Rinkos kaina nusistovi panašiai kaip ir grynosios konkurencijos atveju, tačiau kiekvienas pardavėjas esant oligopolinei rinkai turi didelę įtaką ir jo veiksmai gali pakeisti situaciją. Jei vienas iš konkurentų staiga sumažintų prekių kainas, tikėdamasis parduoti didesnę kiekį ir gauti didesnes pajamas, pasikeistų visa paklausos kreivė. Tačiau pastebėta, kad oligopolininkai vengia kainų konkurencijos, kadangi kainų skirtumas lengvai išlyginamas. Oligopolinėje rinkoje konkuruojama taikant reklamą, pardavimo skatinimą, naujų prekių gamybą, technines charakteristikas.

Kuri šaka priskiriama oligopolijai, kuri monopolinei konkurencijai, paprastai sprendžiama pagal koncentracijos laipsnį. Pastarajam matuoti naudojamas Herfindahl - Hirschman indeksas (HHI), kuris yra kiekvienos firmos rinkos procentinės dalies kvadratų suma. Pavyzdžiui, jei šakoje tėra viena firma (monopolistė), tai HHI bus  $100^{2s}$ , t.y. 10000. Tai - kraštutinis atvejis, rodantis didžiausią galimą gamybos koncentracijos lygį. Kitas kraštutinis atvejis būtų grynos konkurencijos šaka, kurioje, tarkime, yra 100 firmų ir kiekviena iš jų gamina ir parduoda tik 1 procentą šakos produkcijos. Šiuo atveju HHI bus  $1^2+1^2+1^2+\dots$  bus 100. HHI koncentracijos matavimas nėra idealus. Šio indekso reikšmė pirmiausia priklauso nuo šakos ir rinkos apibrėžimo.

Oligopolinė rinkos struktūra pasižymi įvairove:

Kompleksiška arba ankšta, nepralaidi oligopolija yra tada, kai keturios firmos kontroliuoja nuo 60 iki 100 procentų rinkos dalies. Jai esant rinkos dalis stabili, sunkus naujų firmų įėjimas į šaką. Pripažįstama tarpusavio priklausomybė, gaunamas ekonominis pelnas.

”Laisva“ arba netvirta oligopolija, kurioje keturios didžiausios firmos kontroliuoja mažiau nei 50, bet daugiau nei 40 procentų rinkos dalies. Rinka mažiau stabili, įmanomas naujų firmų įėjimas į šaką, ribota kainų konkurencija, silpnesnė tarpusavio priklausomybė ir gaunamas mažesnis ekonominis pelnas.



Dominuojanti oligopolija. Rinkos dalis, tenkanti vienai firmai, sudaro nuo 50 iki 90 procentų, nėra artimų konkurentų, sunkus naujų firmų įėjimas į rinką, griežta kainų kontrolė, gaunamas ekonominis pelnas.

Duopolija. Ji yra tada, kai dvi firmos kontroliuoja visą šakos pasiūlą. Jų rinkos dalis stabili, vengiama kainų konkurencijos, labai aukšti įėjimo į rinką barjerai, gaunama ekonominis pelnas.

Tobulos konkurencijos sąlygomis įmonės yra laikomos nepriklausomos viena nuo kitos elgsenos, kadangi kiekviena galėjo realizuoti bet kokių prekių kiekį nusistovėjusia rinkos kaina. Taipogi ryšys tarp gamintojo ir vartotojo nėra reikšmingas, nes jis laikomas pastoviu.

Monopolijos atveju taip pat nėra firmos priklausomybės nuo kitų firmų, nes šakoje ji yra vienintelė. Tačiau skirtingai nei tobulos konkurencijos atveju svarbus ryšys tarp gamintojo ir vartotojo, nes firma, keisdama prekių pardavimo kainas, sukelia paklausos kitimą.

#### I.4 Kainų nustatymas orientuojantis į konkurencijos lygį

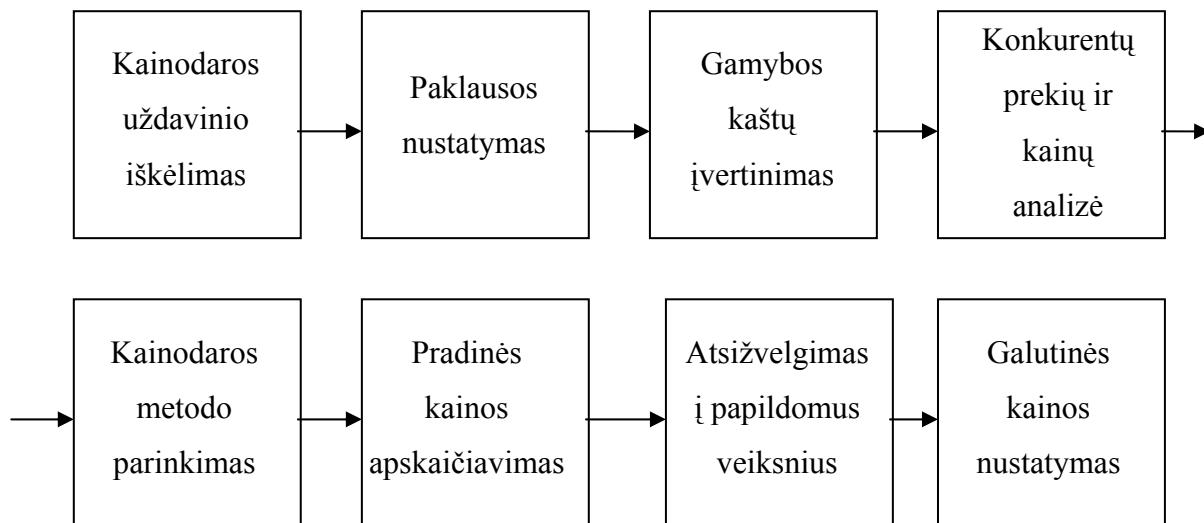
Rinkos ekonomikoje taikomi įvairūs kainodaros metodai. Tai lemia įvairios priežastys: prekės pobūdis, t.y. plataus vartojimo ar gamybinės - techninės paskirties prekė; prekės naujumas; vienarūšė ar diferencijuota pagal kokybines savybes prekė; turinti vieną pirkėjų rinką ar keletą tos rinkos sektorių; prekės gyvavimo ciklas; firmos tikslas, kurį ji nori įgyvendinti, pasirinkdama kainą; rinkos struktūra, kurioje dirba firma; vyriausybinių kainų politika ir pan.

Kainą firmos suvokia kaip kintamą veiksnių, todėl jos lygis nustatomas labai atsargiai. Spręsdama kainų politikos problemą, firma remiasi šiais trimis samprotavimais.

Jeigu kaina bus per žema, tai gauti pelną, esant tokiai kainai, neįmanoma	Galima kaina			Jeigu kaina per aukšta, tai formuoti paklausą, esant tokiai kainai, neįmanoma
	Produkcijos kaštai (savikaina)	Konkurentų kainos ir prekių pakaitalų kainos	Unikalūs prekės vertingumas	

2 pav. Pagrindinių samprotavimų į kuriuos atsižvelgia firma nustatydamas kainas, modelis.

Minimalią kainą lemia gamybos kaštai (produkcijos savikaina), maksimalią - firmos prekės unikalūs vertingumas. Konkurentų ir prekių pakaitalų kainos lemia vidutinį kainų lygį. Apibendrintu pavidalu kainų apskaičiavimo metodika pateikiama 3 pav.



3 pav. Kainos apskaičiavimo modelis

Firma, pasirinkdama vieną ar kitą kainos apskaičiavimo metodą, atsižvelgia bent į vieną iš anksčiau nurodytų trijų samprotavimų ir tikisi, kad būtent pasirinktasis metodas padės jai teisingai nustatyti prekės kainą.

Kainų nustatymo orientuojantis į konkurencijos lygį esmė ta, kad gamintojas, nustatydamas kainas, išskirtinai remiasi konkurencijos sąlygomis. Savo prekėms kainas jis nustato truputį žemesnes ar aukštesnes negu artimiausio ir stambiausio konkurento. Šis metodas pirmiausia naudojamas tose rinkose, kur parduodamos vienaarūšės prekės. Konkurencijos veiksnio įtaka, priimant sprendimus dėl prekių kainų nustatymo, priklauso nuo rinkos struktūros, t.y. nuo rinkoje dirbančių firmų tipų ir skaičiaus.

Šiuo atveju firma, nustatydamas kainas, orientuojasi į esančių rinkoje kainų lygį: firma nekeičia savo kainų, ir pakeičia kainą atsižvelgdama į tai, kaip pakeitė savo kainas konkurentai ir nevertina, kaip kinta (didėja ar mažėja) paklausa firmos prekei arba prekės gamybos kaštai. Vadinasi, firma mėgdžioja konkurentų veiksmus, ji nesiekia išlaikyti pastovią priklausomybę tarp kainų ir savo gamybos kaštų arba paklausos lygio.

Orientuojantis į konkurencijos sąlygas, labiausiai paplitę šie kainų nustatymo metodai: einamosios kainos metodas ir “užantspauduoto voko”, arba konkurencinių pasiūlymų, metodas.

Einamosios arba įprastinės kainos rinkoje metodu daugiausia naudojasi tos firmos, kurios nesugeba nustatyti savų gamybos kaštų produkcijos vienetui ir susiformavusias vidutinės šakos

kainas laiko gera baze savų prekių kainoms nustatyti. Remdamasi šiuo metodu, firma išvengia rizikos, susijusios su savos kainos nustatymu. Ji seka jau turinčiu rinkoje tvirtas pozicijas lyderiu .

Stiprios konkurencijos sąlygomis firma turi nedaug šansų veikti rinkos kainas - jos formuojasi kaip gerai informuotų pirkėjų ir pardavėjų bendrų veiksmų rezultatas. Tokioje rinkoje konkreti firma, kuri pabandys parduoti savo prekę aukštesne kaina, turės labai mažai klientų. Firmai nereikia nustatinėti ir žemesnės kainos, nes visas jos gaminamos prekės kiekis gali būti realizuotas šia rinkoje nusistovėjusia kaina. Šiuo atveju firmai nereikia priiminėti sprendimų dėl kainų (prekės parduodamos rinkoje susiklosčiusiomis kainomis), jai belieka kontroliuoti (minimizuoti) savo gamybos kaštus.

Kainos nevienodai yra nustatomos tobulos konkurencijos, monopolinėje ir oligopolinėje rinkoje. Tobulos konkurencijos atveju kainą nustato beasmenės pasiūlos ir paklausos jėgos. Kiekviena firma priima tokią rinkos kainą, kokia ji yra nusistačiusi paklausos ir pasiūlos pusiausvyroje ir neturi kainai jokio poveikio. Monopolinė firma yra kainos “nustatytoja”. Monopolija pasirenka pardavimo kainą, t.y. gali pasirinkti tam tikrą paklausos kreivės tašką. Firmos, dirbančios oligopolinėje rinkoje (kurioje veikia ribotas stambių firmų skaičius), stengiasi parduoti prekes vienodomis kainomis, nes kiekviena iš jų gerai susipažinusi su savo konkurentų kainomis. Viena iš firmų būna lyderis: padidina arba sumažina prekę kainą, o likusioms, dažniausiai silpnesnėms, belieka pasekti jos pavyzdžiu. Taigi čia dominuojančios firmos nulemia rinkos kainų lygį. Firma oligopolinėje rinkoje yra kainos “ieškotoja”. Nors oligopolija ir turi tam tikrą poveikį kainai, ji negali nustatyti kainos taip paprastai, kaip tai daro monopolija. Oligopolinėje rinkoje, nustatant kainas, susiduriama su sunkumu: kaip į kainos pakeitimą reaguos konkurentai? Ar neprasidės kainų karas? Kokie galimi padariniai? Oligopolinėje rinkoje dirbančios firmos yra tarpusavyje priklausomos, kiekviena iš jų jautriai reaguoja į konkurentų veiksmus. Todėl firma, norinti padidinti savo dalį rinkoje ir paveikti būsimą prekių paklausos didėjimą, turi naudotis kitomis negu kainų konkurencija priemonėmis: reklamos išplėtimu, prekės vartotojiškų savybių (patikimumo, ilgaamžiškumo, estetinio vaizdo ir kt.) gerinimu, techninio aptarnavimo pardavus prekę garantavimu, greitu jos pristatymu pirkėjui ir kt. Dažnai oligopolijos kainų pusiausvyros ieškojimas būna labai sudėtingas procesas.

Didelės konkurencijos sąlygomis firmos turi greitai reaguoti į konkurento kainos pakitimus. Todėl jos išanksto rengia veiksmų programą, kuri turi pradėti veikti nedelsiant, nesukeldama ypatingų sunkumų.

Kitas kainos nustatymo būdas konkurencijos sąlygomis yra “užantspauduoto voko” (tenderinis), arba konkurencinių pasiūlymų, metodas.

Šis metodas naudojamas tais atvejais, kai keletas firmų konkuruoja viena su kita, siekdamos gauti kontraktą. Dažniausiai taip atsitinka, kai firmos dalyvauja vyriausybės skelbiamuose tenderiuose. Kontraktai gali būti sudaromi pagaminti ir patiekti tiek standartinę produkciją, tiek ir produkciją, įvertinančią konkretaus užsakovo reikalavimus. Kiekviena firma, pateikdama konkurencinius pasiūlymus, stengiasi paprašyti mažesnę negu konkurentų kainą, nes užsakovas paprastai kontraktą atiduoda tam, kas pasiūlo atlikti užsakymą pigiausiai. Čia firma, siūlydama savo kainą, pirmiausia remiasi tomis kainomis, kurias gali pasiūlyti konkurentai. Kiekviena firma stengiasi gauti informaciją apie galimus konkurentų veiksmus. Tais atvejais, kai firma negali numatyti konkurento veiksmų, ji remiasi informacija apie jų gamybos kaštus. Šiuo atveju firmos tikslas - siekti kontrakto, t.y. "sumušti" konkurentus, todėl į gamybos kaštų kontraktui atlikti lygį ji kreipia ne tiek daug dėmesio. Kita vertus, gamybos kaštų lygis taip pat yra svarbus veiksnys, nes įprastinėmis sąlygomis siūloma kaina neturi būti mažesnė už kontrakto atlikimo kaštus. Tačiau jei firmos gamybiniai pajėgumai prastovi, tai ji, norėdama juos apkrauti, gali pasiūlyti kainą, žemesnę už savo produkcijos savikainą. Taip pat ne pirmą kartą, nustatant kontrakto kainą, kaip ir naudojant einamosios kainos metodą, firma teikia ir tiekimos pagal kontraktą produkcijos paklausos lygiui. Taigi nustatant konkurencinio kontrakto kainą pagrindinis dėmesys kreipiamas į konkurenciją rinkoje (į konkurentų kainas).

## II. ĮMONĖS VEIKLOS, IŠSKIRIANT KONKURENCINIUS PRANAŠUMUS, ANALIZĖ

### II.1 UAB “Septyni užraktai” ir ko konkurencinės aplinkos analizė

Įmonė UAB “Septyni užraktai” ir ko teikia paslaugas ir prekiauja. Tai vidutinė įmonė, kurioje dirba 10 darbuotojų. Pagrindė, įmonė dirba Mažeikių mieste bei aplinkiniuose rajonuose. UAB “Septyni užraktai“ ir ko prekiauja saugiomis spynomis, seifais, metalinėmis durimis, montuoja elektronines sistemas, kurias galima suskirstyti į šias pagrindines grupes, išskirtas vadovaujantis Asociacijos „Apsaugos verslo grupė“ (AVG) parengtomis statybos taisyklėmis ST 3463773.01.2000:

- signalizacijos sistemos t.y. jutiklių (judesio, stiklo dūžio, vibraciniai ir kt. ), sujungtų signalinių kabelių tinklu su kontroliniu priėmimo prietaisu (centrale), visuma.
- vaizdo stebėjimo sistemos, t.y. vaizdo kamerų, sujungtų signalinių kabelių tinklu su vaizdo apdorojimo ir įrašymo prietaisu bei vaizduokliu, visuma.
- įeigos kontrolės sistemos, t.y. kontrolių, sujungtų signalinių kabelių tinklu su grupiniu duomenų valdikliu.

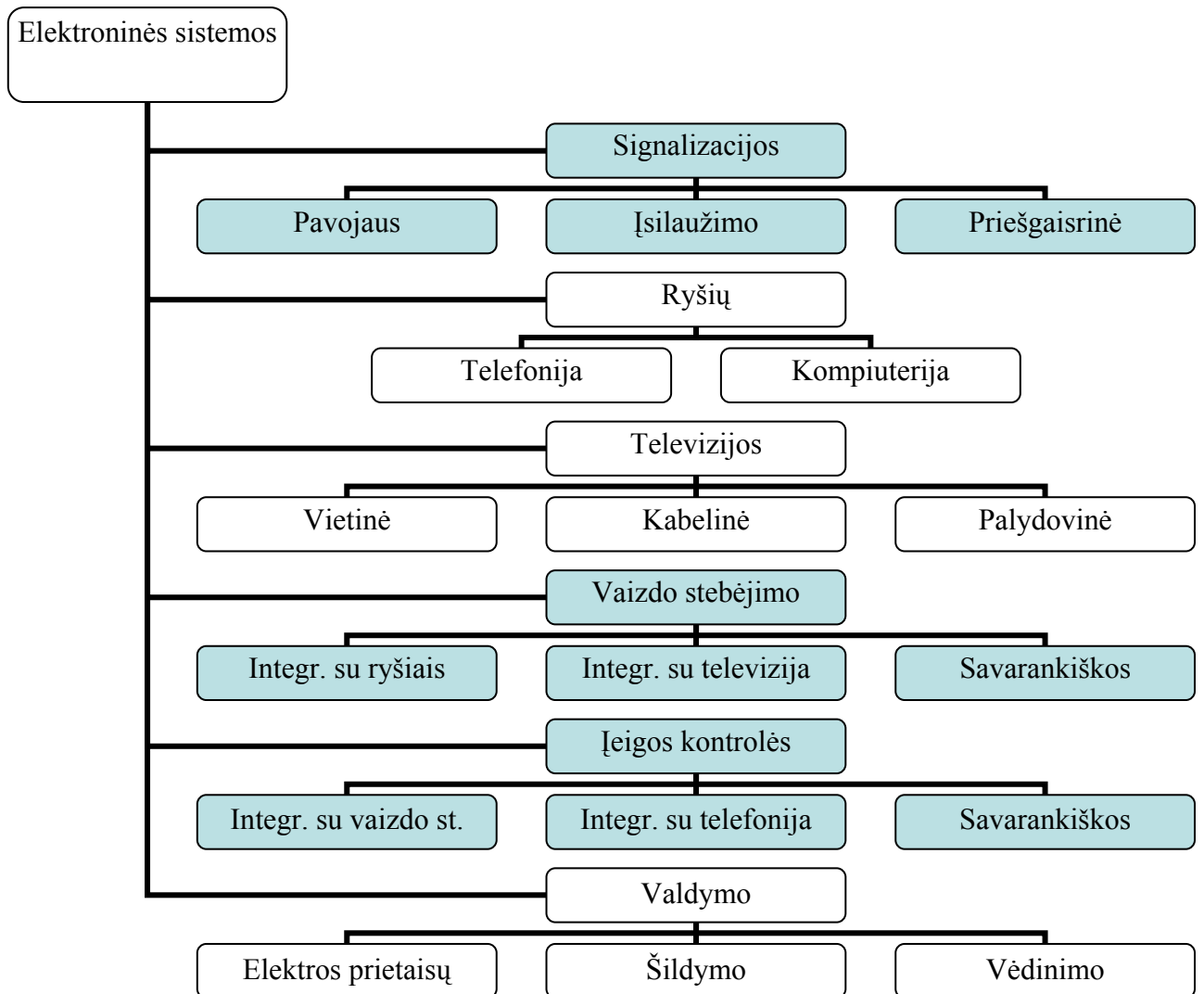
Su apsauga susijusių elektroninių sistemų dalis toliau darbe vadinama bendru pavadinimu „elektroninės saugos sistemos“ (ESS).

Būtina paminėti dar vieną saugos paslaugos sritį – techninę objektų apsaugą. Ši paslauga darbe vadinama bendru pavadinimu „techninė sauga“ (TS).

Šiuo metu visas elektroninės sistemas, įrenginėjamas įvairiuose objektuose, galima būtų suklasifikuoti 4 pav. parodytu būdu.

ESS (schemoje pažymėtos tamsesne spalva) tenkina vartotojų saugumo poreikį, televizijos sistemos tenkina vartotojų informacijos ir pramogų poreikį, ryšių – komunikavimo ir komforto, valdymo – įvairius. Įmonė „Septyni užraktai“ ir ko instaliuoja sistemas, tenkinančias vartotojų saugumo pojūtį, šios veiklos pajamos sudaro 80 procentų visų įmonėje gaunamų pajamų, todėl analizės metu pagrindinį dėmesį skirsime būtent šiai veiklos sričiai.

Norint įvertinti įmonės užimamą konkurencinę padėtį ir susidariusią konkurencinę aplinką, naudosime M.Porter (1980) siūlomą penkių konkurencinių jėgų modelį. Išanalizuosime naujų konkurentų įėjimo į rinką grėsmes, potencialius konkurentus, pakaitalų įtaką, derybines teikėjų ir pirkėjų galimybes.



4 pav. Elektroninių sistemų klasifikacija (ESS)

#### Naujų konkurentų įėjimo į rinką grėsmės

Naujų konkurentų įėjimo į rinką galimybių vertinimas dažnai nusakomas įėjimo į rinką barjerais. Naujos į rinką įeinančios įmonės yra pavojingos, nes jos gali įnešti naujų gamybos galimybių. Didele dalimi įėjimo į rinką pavojų sukelia galimos esamų konkurentų reakcijos į bet kurį naują konkurentą. Kuo konkurentų įėjimo į rinką grėsmės stipresnės, tuo labiau tikėtina, kad esamos įmonės sustiprins savo pozicijas, siekdamos įėjimą į rinką padaryti sunkesni ir brangesni. Vystantis saugos verslui vis labiau ryškėja įmonių koncentracijos požymiai, kas sudaro aukštesnius įėjimo į rinką barjerus. Siekiant griežtinti šios veiklos kontrolę, pastebimas ir stipresnis valstybinis

kišimasis. Pastaruoju metu privaloma įmonių, norinčių verstis saugos veikla, atestacija (vykdyti darbus ypatingos svarbos objektuose). Norinčioms atestuotis įmonėms reikia įvykdyti daug griežtų reikalavimų. Tai yra paruošti ir patvirtinti veiklos taisyklės, atestuoti mažiausiai du specialistus, įsigyti gaisro sistemų tikrinimo įrangą ir t.t.. Taisyklių paruošimas įmonei kainuoja apie 1800 Lt, vieno darbuotojo atestavimas apie 700 Lt, įmonės atestavimo procedūra apie 1000 Lt, gaisrinės sistemos tikrinimo įranga apie 5000 Lt, atestatas gaisrinei signalizacijai tikrinti apie 1500 Lt. Įmonės privalo rūpintis darbuotojų suinteresuotumu, kvalifikacijos kėlimu. Griežtinami reikalavimai ir saugos darbuotojams, ribojant jų amžių, reikalavimus ginklo įsigijimui, teistumo nebuvimui. Šiuos reikalavimus saugos įmonėms kelia valstybinės institucijos. Tarp saugos versle dirbančių kompanijų taip pat vyksta kova, siekiant užsitikrinti konkurencinį pranašumą. Vis daugiau įmonių turi ar siekia gauti tarptautinius kokybės vadybos standartus atitinkantį sertifikato ISO 9001:2000 standartą.

Saugos versle masto ekonomija pasireiškia silpnai. Sunku standartizuoti atliekamus darbus, dėl jų įvairovės. Produkto diferenciacija silpna įvertinant įrangos gamintoją ir stipri remiantis montuojančios įmonės darbų kokybe, kadangi vartotojui svarbus galutinis rezultatas, o šio rezultato baigtį lemia saugos firmos darbuotojų kvalifikacija. Įmonei turėti aukštos kvalifikacijos darbuotojus yra sunku, nes šios srities specialistai nėra ruošiami, o atliekami darbai įvairūs ir sudėtingi. Apibendrinus situaciją, galima teigti, kad saugos versle įėjimo į rinką barjerai dabartiniu metu yra vidutiniai ir per paskutinius penkerius metus pastoviai stiprėja.

Nagrinėjama įmonė yra atestuota Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijoje ir turi licenziją vykdyti apsaugos, video, perimetro sistemų montavimo darbus ypatingos svarbos objektuose, įmonėje dirba du atestuoti inžinieriai, LATIS (Lietuvos apsaugos technologijų inžinierių sąjunga) nariai. Nuo pirmų įsikūrimo dienų (1997m) dirba aukštos kvalifikacijos technikas, galintis vykdyti sudėtingus projektus, apmokyti naujai priimamus darbuotojus. Sukaupta didelė darbo patirtis, duomenų bazė, įmonė dirba pagal patvirtintas veiklos taisyklės. Kokybiškai atliekamo darbo dėka, pasiektas teigiamas vartotojų vertinimas. Vertinti įmonę įėjimo į rinką barjerų susidarymo atžvilgiu galima teigiamai, nes ji jau yra saugos versle, o naujiems konkurentams pasiekti šį lygį yra sunku.

#### Konkurentų analizė

Šiame darbe nagrinėjamas pakankamai sudėtingas produktas, todėl sunku tiksliai ir aiškiai identifikuoti konkurentus. Visas elektroninių sistemų rinkoje veikiančias įmones galima suklasifikuoti pagal įmonėje vyraujančių produktų proporcijas.

Kadangi nagrinėjamos įmonės pagrindinės pajamos yra gaunamos Mažeikių regione, analizuosime tik Mažeikių mieste dirbančias saugos įmones, kurias pagal veiklą suskirstysime:

- įmonės teikiančios objektų TS ir ESS paslaugas;
- įmonės vykdančios tik ESS instaliacijos darbus.

TS paslaugas mieste teikia dvi kompanijos. Tai „Joringė“ ir „Apsaugos policija“. Šios įmonės turi pranašumą, nes gali siūlyti kompleksinę apsaugą, taip pat gali ESS instaliuoti mažesnėmis kainomis ir šį nuostolį padengti iš TS gaunamų pajamų. Mažeikių mieste, šių įmonių užimama rinkos dalis, artima oligopolijai. „Apsaugos policija“ yra sudariusi apie 400 sutarčių objektų apsaugai, vidutinė vieno objekto saugojimo už mėnesį kaina – 55 Lt. „Joringė“ turi pranašumą ir saugo apie 530 objektų, vidutinė saugomo objekto kaina už vieną mėnesį – 85 Lt. Daugiau konkurentų šioje verslo srityje mieste nėra. Dvi kompanijos dalinasi visą rinką. Įmonės tarpusavyje aktyviai konkuruoja keisdamos siūlomos paslaugos įkainius. Tai oligopolinės rinkos požymis, nes įmonių įtaka kainų pokyčiui pasižymi būtent šioje rinkoje. Tačiau nereikia pamiršti, kad ši situacija yra susidariusi tik viename regione ir visiškai kita kituose regionuose, bei dar kita Lietuvos mastu.

ESS instaliacijos paslaugas teikia šios Mažeikiuose dirbančios įmonės „Joringė“, „Apsaugos policija“, „Telekosta“, „Septyni užrakta“ ir ko. Greta šių mieste aktyviai dirbančių įmonių, juntama ir kitų kompanijų konkurencija. Dauguma statybos kompanijų sudaro sutartis su stambiomis saugos įmonėmis ir joms patiki ESS instaliaciją. Įvertinant tai, kad regionuose dabar dažniausiai stato nevietinės statybos įmonės, prarandama 90 procentų naujų statybų ir rekonstrukcijų rinkos, kuri yra labai pelninga. Pavyzdžiui mieste statant „MAXIMA“ parduotuvę, visus ESS instaliavimo darbus atliko „Euroelektronika“, „IKI“ - „Arevita“, „Vilniaus banką“ – „FIMA“. Tik parduotuvės „Norfa“ ESS instaliavimą atliko „Joringė“. Kitų kompanijų įtaka keičia mieste besiformuojančią oligopolinę rinką, nes be pagrindinių keturių konkurentų iš tikrųjų jų yra žymiai daugiau. Pastebimi oligopolijos požymiai yra mažesni, išryškėja daugiau tobulo konkurencijos požymių: daug konkurentų, pasiūlos ir paklausos įtakoje nusistovi kaina, mažas reklamos efektyvumas.

Nagrinėjamos įmonės konkurentų analizė atliekama remiantis stipriųjų ir silpnųjų pusių palyginimu. Analizei panaudoti duomenys surinkti, apklausus įmonės vadovus. Nustatyti įmonės ir pagrindinių konkurentų esminiai rinkos privalumai, remiantis pagrindiniais penkiais, per apklausą nustatytais, saugos firmų sėkmingo veikimo rinkoje požymiais, kuriuos vadiname kritiniais sėkmės veiksniais (KSF). Tai yra reklama, kaina, asortimento dydis, įmonės įvaizdis, dislokacijos vieta. Kiekvieno veiksnio svarbą įvertiname taip, kad visų įvertinimų suma yra lygi 10 balų (kuo aukštesnis balas, tuo konkretaus veiksnio svarba yra didesnė).



Įmonę ir jos pagrindinius konkurentus įvertiname, remiantis vadovų apklausos duomenimis, nuo 1 iki 9 balų pagal kiekvieną KSF (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

**Pagrindiniai įmonės sėkmės faktoriai**

Kritiniai sėkmės faktoriai(KSF)	Faktoriaus svarba
Reklama	1
Kaina	3
Asortimento dydis	1
Įvaizdis	1
Vieta	2
Aptarnavimo kokybė	2
<b>Iš viso:</b>	10

Apskaičiuojame suminius dydžius, kurie leidžia spręsti apie kiekvieno konkurento pajėgumą rinkoje. Norint kiekybiniais matais pagrįsti analizuojamų įmonių stipriausias ir silpnąsias puses, apskaičiuojame visų KSF aritmetinius vidurkius ir kuris yra 4,68 (žiūrėti į 2 lentelę).

Remiantis KSF bendru, lyginimo būdu išsiaiškiname, kad stipriausias konkurentas yra „Joringė“, silpniausias – „Telekonta“, kurios pagrindinė būstinė yra Šiauliuose, o Mažeikiuose veikia padalinys. Stipriausiam konkurentui „Joringei“ būti lyderiu leidžia teikiama TS paslauga, gerai organizuojamos ir vykdomos reklamos akcijos bei kokybiškas paslaugų atlikimas. Silpnąsias pozicijas įmonė užima kainų atžvilgiu, nes paslaugų kaina aukštesnė už konkurentų, turimos patalpos strategiškai blogesnėje vietoje, todėl nepatogu vartotojui.

Patraukliausias kainas vartotojui Mažeikių rinkoje siūlo „Apsaugos policija“, ši konkurencinį pranašumą jiems yra lengviausia išlaikyti, nes „Apsaugos policija“ yra išlaikoma iš biudžeto pajamų ir neįvertina teikiamų paslaugų savikainos. Tai yra išskirtinis rinkos konkurentas, kuris turi valstybės teikiamas privilegijas. Šios įmonės teikiama paslaugų kokybė yra blogiausia. „Apsaugos policija“ nesuinteresuota ieškoti kitų būdų įgyti konkurencinį pranašumą. Kainos sumažinimas jiems yra pats patogiausias ir lengviausias žingsnis, nes siekti pelningumo nereikia.

Tiksliai nustatyti, kaip įmonės pasidalina miesto rinką sunku, nes duomenys neskelbiami. Rinkos pasiskirstymo analizę atliekame remdamiesi įmonėse dirbančių darbuotojų ESS srityje skaičiumi bei vadovų apklausos rezultatais.

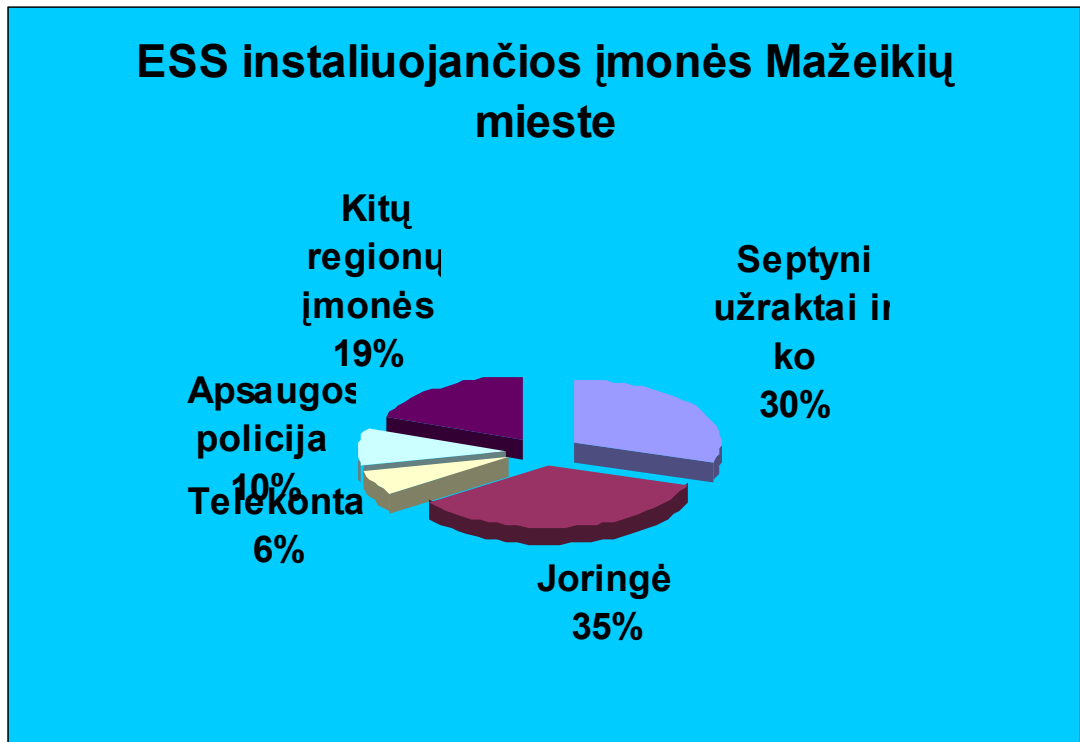
**KSF aritmetiniai vidurkiai**

KSF	Cholodinsko įm. Joringė	Apsaugos policija	UAB Telekonta	UAB Septyni užraktai ir ko	KSFvid.
Reklama	4x1=4	3x1=3	2x1=2	3x1=3	3
Kaina	5x3=15	7x3=21	4x3=12	6x3=18	5,5
Asortimentas	5x1=5	3x1=3	2x1=2	4x1=4	3,5
Įvaizdis	6x1=6	4x1=4	4x1=4	7x1=7	5,25
Vieta	5x2=10	2x2=4	3x2=6	6x2=12	4
Aptarnavimo kokybė	7x2=14	3x2=6	5x2=10	6x2=12	5,25
	5,4	4,1	3,6	5,6	

Turimų darbuotojų kiekis proporcingai atitinka atliekamų darbų apimtį, kitaip darbuotojo išlaikymas būtų nuostolingas. Nustatome, kad „Joringėje“ ESS srityje dirba aštuoni darbuotojai, „Septyni užraktai“ ir ko dirba - šeši, „Telekontoje“ – du, „Apsaugos policijoje“ - trys. Vienas darbuotojas gali atlikti 3-5 procentus instaliacijos darbų. Mažeikių ESS instaliavimo rinkoje „Joringės“ atliekami darbai sudaro 35 procentus, „Septyni užraktai“ ir ko – 30 procentų, „Telekonta“ – 6 procentus, „Apsaugos policija“ - 10 procentų, kitų regionų kompanijos – 19 procentų (žiūrėti pav. 5).

Iš atlikto tyrimo matome, kad įmonė „Septyni užraktai“ ir ko Mažeikių rinkoje yra antra, tai patvirtina ir konkurentų stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė. Pagrindiniai įmonės privalumai yra geroje vietoje esanti kontora-parduotuvė, teisingai formuojamas ir vystomas įvaizdžio kūrimas, vartotojui paslaugos yra siūlomos konkurencinga kaina, dirba aukštos kvalifikacijos personalas. Tai esminė sėkmingo verslo sąlyga šioje srityje. Įmonė orientuojasi į nepatyrusių darbuotojų perkvalifikavimą ir paruošimą. Taip pasiekiamas didesnis ir ilgiau trunkantis darbuotojų lojalumas, jie perima įmonės bendravimo ir darbo kultūrą.

Su pagrindiniu konkurentu „Joringė“ įmonė aktyviai konkuruoja siūlydama kokybiškas paslaugas patrauklia kaina. Pagrindinis kompanijos minusas, kad teikdama ESS paslaugas negali pasiūlyti TS. Vadovų nuomone, taip yra prarandama apie 10 procentų rinkos ir sunku išlaikyti turimus klientus, kurie po ESS instaliavimo, bendrauja su TS paslaugas teikiančiomis „Apsaugos policija“ ir „Joringė“. Susidariusioje situacijoje įmonės vadovai suranda ir privalumų. Vartotojui yra teigiama, kad būtent ši kompanija gali pasiūlyti tinkamą sprendimą, nes nėra suinteresuota pasiūlyti lygiagrečią TS paslaugą ir gali geriau įsigilinti į užsakovo pageidavimus.



5 pav. ESS rinkos pasiskirstymas Mažeikių mieste

Analizuojama įmonė, priešingai nei „Apsaugos policija“ teikia aukštos kokybės paslaugas. Mažesnėmis kainomis „Septyni užraktai“ ir ko gali dirbti todėl, kad yra maža šeimos verslo įmonė. Įmonės akcininkai patys dirba direktoriais ir finansininkais, todėl nereikia skirti lėšų kontrolės palaikymui.

#### Pakaitalų įtaka

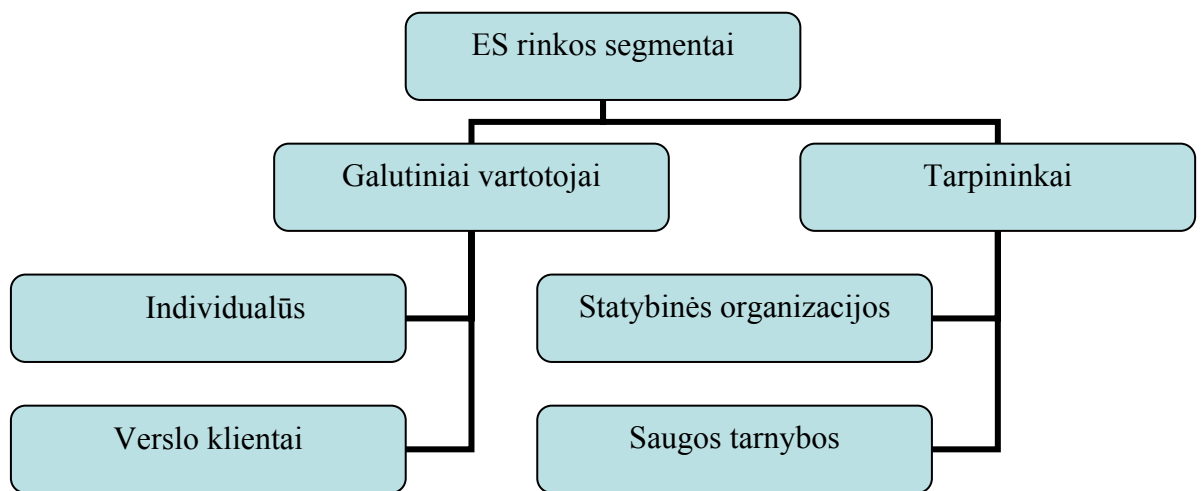
Prekių pakaitalų atsiradimo grėsmė stiprėja esant patrauklioms pakaitalų kainoms, kai pirkėjams nebrangu pakeisti vieną prekę kita, kai tikima, kad pakaitalai – tai priimtinos kokybės prekės. Prekės pakaitalai leidžia pirkėjams palyginti prekių kokybę, tinkamumą, o taip pat ir kainą. Kuo lengviau ir pigiau pereiti prie kitos prekės, tuo su stipresne konkurencija susiduria tas pakaitalas. Vertinant saugos paslaugų pirkėjus galima pastebėti, kad noras ir galimybės naudoti pakaitalus yra nedidelis. Pakaitalų santykinės kainos nėra, kadangi nėra visaverčio santykio tarp nagrinėjamų produktų ir galimų pakaitalų. Apsaugos sistemos (ESS) iš esmės tenkina saugumo poreikį, o galimi pakaitalai: saugios durys, patikima spyna, apsaugos žaliuzės, iš tiesų neužtikrina reikiamo saugumo. Analizuojama įmonė galimų pakaitalų atžvilgiu turi privalumą, nes pasirinkta veiklos kryptis – turto sauga. Vartotojui be ESS, yra siūlomos kitos galimo turto saugos priemonės: saugios spygnos, metalinės durys, seifai, apsaugos žaliuzės, bei kiti įvairūs kompleksiniai saugos

sprendimai. Tačiau įmonė neturi galimybių pasiūlyti techninę ar fizinę saugą, neteikia ginkluotos krovinių palydos paslaugų.

#### Derybinės pirkėjų galimybės

Vertinant saugos paslaugų pirkėjus, remsimės rinkos segmentavimu. Segmentavimas efektyvus, jei segmentai lengvai identifikuojami, dideli, pelningi ir pasiekiami rėmimo bei prekių paskirstymo veiksmais.

ESS rinkoje galima išskirti du pagrindinius segmentus – tai galutiniai vartotojai įsirengiantys sistemas ir tarpininkai, įrengiantys sistemas perpardavimui.



6 pav. Elektroninių sistemų rinkos segmentai

Galutinius vartotojus sudaro du dideli segmentai – tai individualūs klientai, bei verslo klientai, įsirengiantys ESS kaip būtiną įrangą verslo funkcionavimui. (žr.pav. 6).

Tarpininkus galima suskirstyti į statybines organizacijas bei saugos tarnybas. Individualūs klientai apima du segmentus, kurių išskirtinis bruožas yra objektas, kuriame įrengiama sistema, t.y. butai ir individualūs namai.

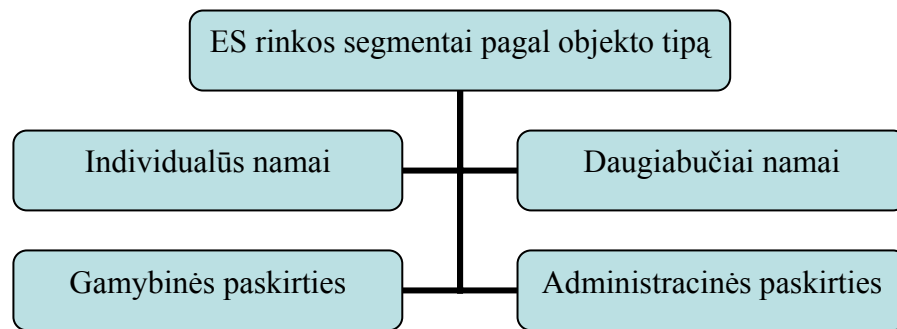
Klientai, įrengiantys sistemas butuose nori nesudėtingų sistemų, nedidele kaina, sudėtingi techniniai sprendimai domina mažai. Dažnai yra pasirenkami mechaninės apsaugos būdai.

Klientai, įsirengiantys ESS individualiuose namuose, nori sudėtingesnių, įdomesnių techninių sprendimų, skiria vidutines ir dideles finansines lėšas, nori kokybės, komforto, ekonomijos ir apsaugos.

Tarpininkai užsako daug įrangos, tačiau prastai atsiskaito. Įmonei, dirbant su tarpininku, reikalingi dideli finansiniai ištekliai.

Statybinės organizacijos užsako ESS vykdydamos gen. rangovo funkcijas. Sistemos šiuo atveju instaliuojamos statomuose objektuose. Saugos tarnybos ESS užsako statomuose arba pastatytuose objektuose, atstovaudamos užsakovą saugos klausimuose. Šis segmentas išsiskiria didesne profesine kompetencija nei statybinės organizacijos.

Pagal objektų tipus ESS vartotojus galima suskirstyti į užsakančius instaliaciją individualiuose ar daugiabučiuose namuose, administracinėse ar gamybinėse patalpose (žr. 7 pav.). ESS instaliuojama naujai statomuose, remontuojamuose ar rekonstruojamuose objektuose.



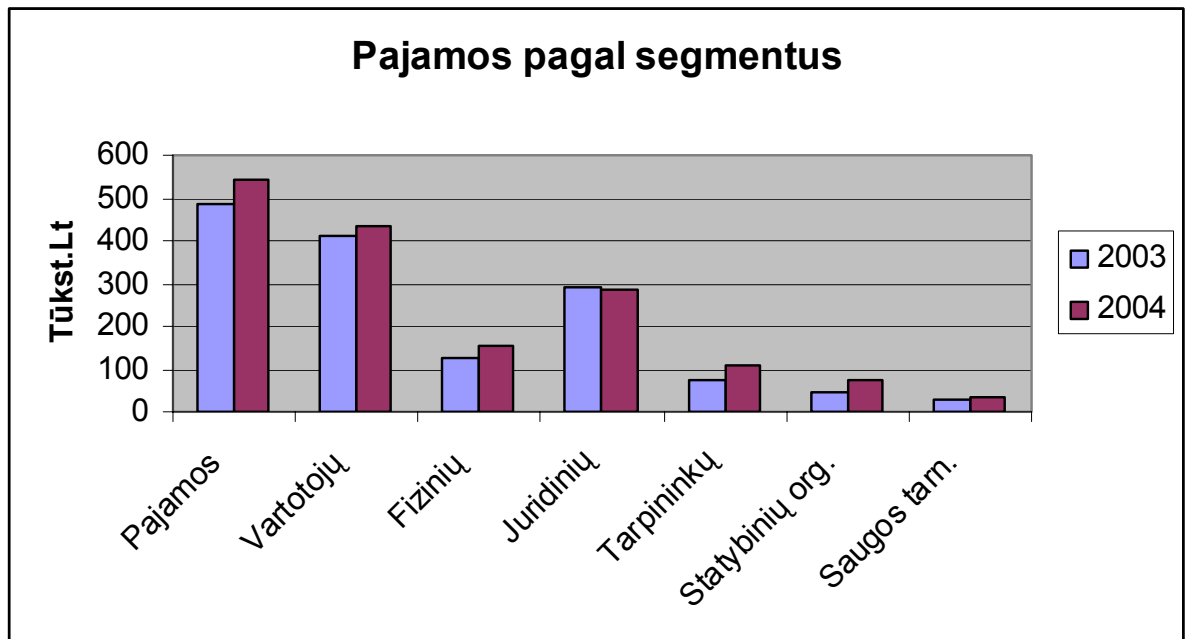
7 pav. Segmentai pagal objekto tipą

Atlikus įmonės „Septyni užraktai“ ir ko pirkėjų analizę, nustatyta, kad apie 80 procentų pirkėjų yra galutiniai vartotojai, o likę 20% – tarpininkai. Lyginant vykdomus darbus individualiems ir verslo klientams, išskirtas toks pasiskirstymas: individualūs klientai 35%, verslo - 65%. Darbų gautų per tarpininkus pasiskirstymas: iš statybinių organizacijų – 70%, iš saugos tarnybų paslaugas teikiančių įmonių – 30% (žr. 1 priedą). Lyginant 2004 metų pajamų pokytį su 2003, apskaičiuoti baziniai didėjimo tempai ir nustatyta, kad pajamos padidėjo 12 %, didžiausią įtaką tam turėjo 49% padidėję pajamos, kurias įmonė uždirbo per tarpininkus: statybinės organizacijos – 65% ir saugos tarnybas – 21% (žiūrėti 8pav.). Sudarytos sutartys su tarpininkais, gerina įmonės situaciją, nes garantuoja pastovias pajamas, tačiau dėl atsiskaitymų vėlavimo didina apyvartinių lėšų trūkumą. Išskirtinos šios statybinės organizacijos su kuriomis įmonė bendrauja: „Rudesta“, „Palvertas“, „Vijuda“ Vertinant pajamas iš saugos tarnybų, nustatyta, kad įmonė gauna užsakymų iš „Apsaugos policijos“, kuri nevykdo sudėtingų objektų ESS instaliavimo.

Nagrinėjama įmonė yra „Fima grupės“ narė Mažeikių regione. Ši kompanija yra viena didžiausių Lietuvoje įmonių, teikiančių instaliacijos paslaugas. Plėsdama savo veiklą Lietuvos teritorijoje, ji sukūrė „Fima grupę“ ir sudarė sutartis su kokybiškai instaliavimo darbus regionuose

vykdančiomis kompanijomis. Dalyvavimas šios kompanijos darbe duoda įmonei apie 15% metinių pajamų.

Vertinant pajamas, gaunamas iš privačių klientų, nustatyta, kad lyginant su 2003 metais jos padidėjo 24%. Tam įtakos turėjo aktyvus vadybininko darbas, kokybiškai atliekamos paslaugos, reklama, mieste augančios privačios statybos. Iš verslo klientų pajamos 2% sumažėjo. Ši sumažėjimą įtakojo padidėję darbai per tarpininkus, kurie sudaro sutartis su verslo klientais.



8 pav. Pajamų pasiskirstymas 2003 – 2004 metais, pagal segmentus

Apie 50 procentų darbų įmonė atlieka savo pastoviems klientams. Tai nustatyta išanalizavus pirkėjų ataskaitas. Dažnai atliekami darbai šioms įmonėms: „Retoras“, „Bogvila“, „Telšių regiono keliai“, „Gonitas“, „Buivolas“, „Translandijos transportas“, „Viskas statyboms“, „Ingman“.

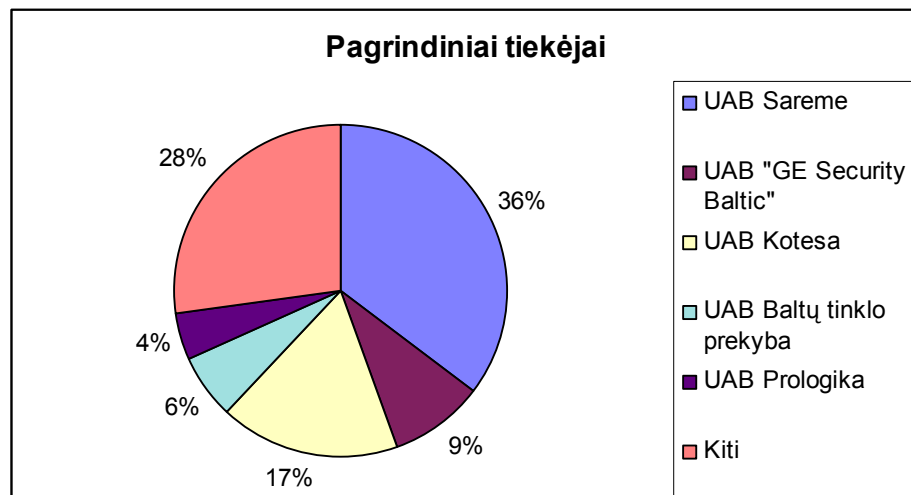
Išanalizavus statistikos departamentui ruošiamas ataskaitas, ištirta, kad apie 80% ESS įmonė instaliuoja remonto ar rekonstrukcijos metu ir tik likusius 20% sudaro naujos statybos, iš kurių 15% darbai naujai statomuose individualiuose namuose. Gamybiniuose ir administracijos pastatuose atliekama 60% darbų, o daugiabučiuose – 25%.

Įvertinus įmonės vartotojus, nustatyta, kad pagrindiniai pirkėjai yra pastovūs klientai - įmonės, kurios kiekvienais metais duoda naujų užsakymų. Šis privalumas įgytas ilgo, atkaklaus ir kokybiško darbo dėka.

Derybinės tiekėjų galimybės.

Apibendrinant ESS tiekėjus, galime teikti, kad jų koncentracija Lietuvos rinkoje yra didelė, todėl derybinis spaudimas ir organizuotumas žemi. Tiekiamo produkto pakaitalų galimybė yra dėl didelės komponentų pasirinkimo galimybės. Tiekėjo pakeitimo kaštai yra žemi. Didele dalimi tiekėjo pelningumas priklauso nuo pirkėjo.

Analizuojamos įmonės „Septyni užkantai“ ir ko politika – turėti kuo daugiau ESS įrangos tiekėjų ir sudaryti sutartis su atidėtu mokėjimu, siekiant apyvartinių lėšų trūkumo problemas dalinai perkelti tiekėjams. Per pastaruosius trejus metus sudarytos sutartys su 30 ESS tiekėjų, iš kurių 50% su atidėtu vieno mėnesio mokėjimu. Dar geresnėmis sąlygomis: konkurencingai mažomis įrangos kainomis ir atidėtu mokėjimu už įrangą iki 3 mėn. yra sudarytos sutartys su „Sareme“, „Fima“, „Kotesa“, „Baltų tinklo prekyba“. Su didžiausiais įrangos įvežėjais „Fima“, „Sareme“, „Arevita“, „OPS“ įmonė dirba jau nuo 1997 metų. Per ilgą laikotarpį įgytas pasitikėjimas, teigiamas įmonės vertinimas.



9 pav. Pagrindiniai įmonės ESS tiekėjai 2004 metais

Remiantis 2004 metų tiekėjų ataskaita, nustatyta, kad įmonė ESS įrangą pirko iš 20 tiekėjų. Pagrindinis ESS įrangos tiekėjas yra „Sareme“ ir tiekia apie 36% visos reikiamos įrangos, mokėjimo atidėjimo suma apie 16 - 18 tūkst. Lt. Kitą įrangos dalį tiekia „Kotesa“ - 17% (žiūrėti 9pav). Iš analizės matyti, kad net 28% įrangos tiekia kitos kompanijos, iš kurių kiekviena tiekia 2 - 3% įrangos. Šie skaičiai rodo įmonės lankstumą tiekėjų pasirinkime. Taip pat didelį ESS įrangos tiekėjų skaičių įtakoja poreikis turėti daug įvairios ir sudėtingos instaliavimo įrangos. Nagrinėjama įmonė siekia tenkinti visus vartotojo norus, todėl būtina bendrauti su vis kitais tiekėjais, ieškant įrangos sudėtingiems projektams vykdyti. Dėl apyvartinių lėšų trūkumo, pati įmonė importuoti produkcijos negali, be to finansiškai tik sau pirkti įrangą yra per brangu, nes įrangą įvežantys tiekėjai gauna dideles nuolaidas, pirkdamos didelius įrangos kiekius. Tiekėjai dažnai organizuoja įvairias akcijas, norėdami parduoti susidariusios įrangos perteklių, todėl atsiranda dar viena

galimybė nusipirkti įrangą pigiau. Vertinant derybines tiekėjų galimybes, galima teigti, kad įmonės padėtis tiekėjų atžvilgiu yra gera, nes patys tiekėjai suinteresuoti palaikyti gerus santykius su instaliacija užsiimančiomis įmonėmis. Jų pelnas labai priklauso nuo šių kompanijų veiklos. Išskirtinį pranašumą prieš kitus konkurentus turėti sunku, nes visi perka iš tų pačių tiekėjų. Įgytas pranašumas prieš įeinančius į rinką naujus konkurentus, dėl turimos didelės bendradarbiavimo patirtis ir patikimumo.

## II.2 UAB „Septyni užraktai” ir ko finansinių rodiklių analizė

Remiantis finansų analizės duomenimis, galima įvertinti įmonės veiklos efektyvumą, pelningumą, apyvartumą ir jos perspektyvumą apibūdinančias išvadas bei remianti jomis, kurti ir diegti naujus projektus, siekti konkurencinio pranašumo. Tik savalaikė ir objektyvi finansų analizė sudaro galimybę vadovams parengti alternatyvius savo veiklos modelius ir priimti racialesnius valdymo sprendimus tam tikram laikotarpiui.

Įmonių finansinės informacijos šaltiniai nagrinėjami pasitelkus keturis plačiausiai rinkos ekonomikoje taikomas rodiklių grupes: pelningumo (rentabilumo), finansinio statuso, finansų valdymo, išteklių valdymo.

Pelningumo analizė įmonei yra pati svarbiausia dėl tokių priežasčių:

- a) pelningumo rodikliai geriausiai apibendrina galutinius įmonės laimėjimus,
- b) pagal šiuos rodiklius yra sprendžiama, kokią realią naudą gaus akcininkai ir investuotojai.

Finansinio statuso rodikliai apibūdina įmonės finansinį patikimumą. Tai rodo įmonės sugebėjimą laiku įvykdyti finansinius įsipareigojimus.

Finansų valdymo rodikliai padeda įmonės vadovams bei vadybininkams išsiaiškinti, ar ne per daug eikvojamas nuosavas kapitalas, ar verta skolintis iš šalies kapitalą ir už jį brangiai mokėti.

Išteklių panaudojimo rodikliai priskiriami finansinei sferai, nes jie nustatomi pagal išteklių panaudojimo finansinius rezultatus, pardavimų pajamas, pelną.

Pelningumo rodikliai geriausiai apibendrina įmonės laimėjimus. Vienas iš svarbiausių pelningumo rodiklių yra bendrasis pelningumo rodiklis, rodantis kiek pelno tenka įmonės pardavimų piniginiam vienetui. Kuo aukštesnis bendrasis pelningumo rodiklis, tuo įmonės veikla efektyvesnė. Atliekamos DU PONT analizės pagal Berstein modelį dėka, galima išskirti didžiausią įtaką pelningumui turėjusius rodiklius.

Įmonės bendrasis pardavimų rodiklis nagrinėjamu periodu buvo 0,112 ir 0,192, kadangi įmonės veikla susijusi su didelėmis išlaidomis, tai pakankamai geras rodiklis. Lyginant 2003 metus



su 2004 metais bendrasis pelningumas didėja (žiūrėti 3 lentelę). Grynojo pelningumo rodiklis parodo analizuojamos įmonės veiklos galutinį pelningumą. Vienas apyvartos litas šiais metais uždirbo 0,024 Lt.

3 lentelė

**Įmonės pelningumo rodikliai**

Rodikliai	Formulė	2004	2003	Pasikeitimas + -
BPP	BP/PP	0,192	0,112	0,080
GPP	GP/PP	0,024	0,006	0,018
Tgraža	GP/T	0,048	0,014	0,034
Timlumas	T/PP	0,504	0,441	0,063
Ngraža	GP/Nk	0,471	0,202	0,269
Nk dalis	Nk/T	0,102	0,070	0,033
Ta	PP/T	1,986	2,270	-0,284
TP		0,0020	0,001	0,0010

Apskaičiuoti „Septyni užraktai“ ir ko turto ir nuosavo kapitalo pelningumo rodikliai nusako turimų išteklių panaudojimo rezultatyvumą, leidžia įvertinti turto panaudojimo veikloje efektyvumą. Kuo didesnis šis rodiklis, tuo turto panaudojimas efektyvesnis. Įmonės kapitalo pelningumo augimą labiausiai įtakojo apyvartumas. 2004 metais turto apyvartumas mažesnis, pelningumą daugiau lėmė turto grąža ir grynasis pardavimų pelningumas. Kiekvienam pardavimo litui 2004 metais įmonėje yra 0,54 Lt turto. Lyginant su 2003 metais, kiekvienam pardavimo litui turto padidėjo 0,06 Lt. Akcinio kapitalo litas 2004 metais uždirbo 0,47 Lt, o vienas turto litas - 0,02 Lt. Savininkų lėšos yra naudojamos pelningiau.

Analizuojamo laikotarpio metu pakito nuosavo kapitalo dalis, 2003 nuosavas kapitalas sudarė 7%, o 2004 – 10%. Skolintas kapitalas 2004 metais sumažėjo iki 90%, įmonės finansinis saugumas yra mažas. 2004 metais turto apyvartumas mažesnis, bet pakito turto grąža ir grynasis pardavimų pelningumas.

Kapitalo pelningumas lyginant 2004 su 2003 metais padidėjo 4.38%. Tyrimas atliktas remiantis ROE metodu. Pokyčiui didžiausią įtaką turėjo grynojo pelno pokytis – 7,57.

ROE : a) dėl kapitalo pokyčio -3,19

b) dėl grynojo pelno pokyčio 7,57

$$4,38 = 7,57 + (-3,19)$$

Sulyginus metų rezultatus nustatytas kapitalo pelningumo pokytis dėl turto apyvartumo ir padidėjusios turto dalies nuosavame kapitale (žiūrėti 4 lentelę).

4 lentelė

#### Kapitalo pelningumo analizė

Duomenys	2004m	2003m	Pasikeitimas + -
GP(Lt)	15212	3003	12209
Nk(Lt)	28113	14880	13233
KP(proc.)	54,110	20,181	33,929

Įmonei yra svarbu įvykdyti savo įsipareigojimus, apmokėti skolas, todėl skaičiuojame ne tik pelningumo, bet ir mokumo, likvidumo, skolos padengimo rodiklius. Žemo pelningumo ar net nuostolingai veikianti įmonė irgi gali būti patraukli, jeigu kiti finansiniai rodikliai liudys apie jos gebėjimą laiku vykdyti įsipareigojimus. Įmonė laikoma mokia, jei nuosavybė padengia įsipareigojimus. Iš įmonės grynojo apyvartinio kapitalo matosi, kad įmonės trumpalaikis turtas 2004 metais viršija trumpalaikius įsipareigojimus. Šis rodiklis rodo įmonės einamąjį likvidumą (žiūrėti 5 lentelę).

5 lentelė

#### Likvidumo ir finansų struktūros rodikliai

Rodikliai	Formulė	2004	2003	Pasikeitimas + -
BLK	$TrT/Tr\dot{s}ip.$	1,044	0,920	0,124
GPK	$(TrT-At)/Tr\dot{s}ip.$	0,432	0,213	0,219
GAK	$Tr-Tr\dot{s}ip$	7389,000	-9974,000	17363,000
PGrR	$GrP/Tr\dot{s}ip$	0,032	0,026	0,006
GAKsuT	$GAK/T$	0,027	-0,047	0,0736
SkI	$(T-Nk)/T$	0,898	0,930	-0,033
SNkl	$(T-Nk)/Nk$	8,762	13,359	-4,598
SNK	$Nk/T$	0,102	0,070	0,033
Isk	$Ilg/(Ilg+Nk)$	0,740	0,833	-0,093

Lyginant su 2003 metais likvidumas išaugo iki 1,044. Nors norminis lygis yra 2, tačiau įvertinant, kad įmonė su daugeliu tiekėju yra pasirašiusi sutartis atsiskaityti už prekes tik po jų realizavimo tretiesiems asmenims, įmonės likvidumo rodiklis yra pakankamai geras. Įmonės saugaus padengimo koeficientas yra labai mažas. Kiekvienam einamųjų įsipareigojimų litui įmonė turėjo 0,43 Lt didelio likvidumo turto komponentų.

Veiklai vykdyti reikalingos nemažos atsargos. Šio poreikio būtinybė sunkina įmonės galimybes skubiai padengti išsiskolinimus. 2004 metais vienam skolintam litui įmonė turėjo 8,76 skolintų lėšų, nustatytas 4,59 Lt pagerėjimas lyginant su 2003 metais. Įmonė didele dalimi finansuojama iš skolų, per 2004 metus juntamas skolų mažėjimas.

2004 metais įmonės veikla, lyginant su 2003 metais, pagerėjo. Vienas apyvartos litas šiais metais uždirbo 0,024 Lt pajamų. Padidėjo turto grąža: kiekvienam pardavimo litui turto padidėjo 0,06 Lt. Kapitalo pelningumas padidėjo 4.38% - tam didžiausią įtaką turėjo grynojo pelno pokytis – 7,57. Įmonės trumpalaikis turtas 2004 metais viršija trumpalaikius išsipareigojimus. Likvidumas išaugo iki 1,044. Kiekvienam einamųjų išsipareigojimų litui įmonė turėjo 0,43 Lt didelio likvidumo turto komponentų. Skolintas kapitalas 2004 metais sumažėjo iki 90%. Įmonės finansinė situacija 2004 metais buvo gera, pasirinkta veiklos kryptis teisinga.

### III. KONKURENCINGO SPRENDIMO PASIRINKIMAS

#### III.1 UAB „Septyni užraktai” ir ko konkurencinio pranašumo stiprinimo galimybės

Atlikus konkurencinės aplinkos ir finansinių rodiklių analizę, nustatome įmonės konkurencinio pranašumo galimybes bei grėsmes. Tyrimui naudojami duomenys surinkti įmonės vadovų apklausos metu, remiamasi asmenine patirtimi. Išskirtas grėsmes ir galimybes įvertiname nuo 1 iki 9 balų pagal du veiksnius:

1. tikimybę, kad galimybė gali būti realiai įgyvendinta per trejus metus;
2. įtaką, kurią galimybės įvertinimas turės įmonės veiklai.

Kuo didesnis įgyvendinimo tikimybės balas, tuo galimybė yra realesnė ir labiau strategiškai pagrįsta. Kuo didesnis įtakos dydžio balas, tuo konkreti galimybė stipriau įtakoja įmonės sėkmę, o tuo pačiu ir teisingą strategiją (žr. į 6 lentelę).

6 lentelė

#### Organizacijos galimybės

Galimybės	Įgyvendinimo tikimybė	Įtakos dydis
1. Susijungimas	8	5
2. Nauja paslauga	9	6
3. Reklaminės akcijos	5	7
4. Apsaugos pulto įrengimas	3	8
5. Naujų tiekėjų suradimas	7	4

Įvertiname įmonės analizės rezultatus ir išskiriame penkias pagrindines įmonės galimybes. Tai yra reklamos efektyvinimas, naujų paslaugų teikimas, naujų tiekėjų paieška, saugos tarnybos įkūrimo bei susijungimo su kitomis kompanijomis galimybė.

Pasirinktas galimybes įvertiname devynių balų sistema ir paskirstome remiantis tikimybių įgyvendinimo modeliu. A plote esančios tikimybės yra realiai įgyvendinamos pagal pasirinktus veiksnius (žiūrėti 10pav.). Realiai įgyvendinamas susijungimas su kitomis įmonėmis, naujų paslaugų įdiegimas, reklamos efektyvinimas.

Igyvendinimo tikimybė	9	A	2 *	B
	4,5		1 *	5 *
	1	C	3 *	D
		4 *		
		9	4,5	1
		Įtaka		

10 pav. Galimybių įgyvendinimo tikimybė

Analogiškai įvertiname įmonės grėsmes. Kiekvieną pasirinktą grėsmę įvertiname nuo 1 iki 9 balų pagal du veiksnius:

1. tikimybę, kad grėsmė taps reali per trejus metus;
2. tai, kokią įtaką grėsmė gali turėti įmonės veiklai.

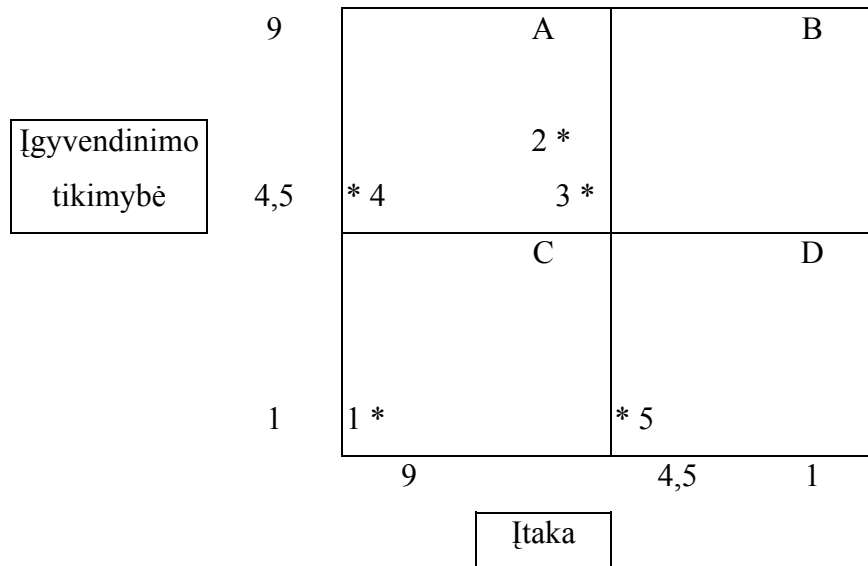
Kuo didesnis įtakos dydžio balas, tuo konkreti grėsmė yra svarbesnė, neigiamai veikianti įmonės strategiją ir apribojanti įmonės perspektyvas. Remiantis analizės duomenimis, išskiriame šias grėsmes: naujų konkurentų atsiradimas, kelių konkurentų susijungimas, personalo kaita, pirkėjų pajamų bei poreikių kitimas (žr. į 7 lentelę).

7 lentelė

#### Organizacijos grėsmės ir įgyvendinimo tikimybė

Grėsmės	Igyvendinimo tikimybė	Įtakos dydis
1. Pirkėjų pajamų sumažėjimas	2	8
2. Naujų konkurentų atsiradimas	6	6
3. Kelių konkurentų susijungimas	5	5
4. Personalų kaita	5	8
5. Kintantys vartotojų poreikiai	1	4

Analogiškai pasinaudojame įgyvendinimo grėsmių modeliu. Realiausios grėsmės yra A plote (žiūrėti 11 pav.).



11 pav. Grėsmių įgyvendinimo tikimybė

Išanalizavus įgyvendinimo tikimybės modelį, realiausios grėsmės įmonei yra naujų konkurentų atsiradimas, personalo kaita ir konkurentų susijungimas

Remiantis nustatytomis galimybėmis ir grėsmėmis išskiriame realiai įgyvendinamus projektus, kurių dėka įgyvendinusi įmonė gautų didesnę pelną ir užsitikrintą konkurencinį pranašumą. Labai svarbu priimat sprendimą, sugebėti vertinti konkurencinės aplinkos pokyčius, realią įmonės situaciją ir jausti rinkos vystimosi tendencijas. Teisingas saugos verslo vystimosi kryptių suvokimas, gali padėti įmonei priimti tinkamą strateginį sprendimą.

IŠSKIRTOS UŽDUOTYS	ĮGYVENDINIMO PLANAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Įvertinti įmonėje vykdomos reklamos efektyvumą ir pasiūlyti planą reklamai aktyvinti</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Surinkti visapusišką ir detalią informaciją apie įmonėje vykdomą reklamą;</li> <li>Įvertinti įmonės įvaizdį;</li> <li>Nustatyti naudojamos reklamos efektyvumą;</li> <li>Parengti pasiūlymus, kaip pagerinti reklamos politiką.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Įvertinti naujos paslaugos pasirinkimo galimybes</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Naujos paslaugos pasirinkimas;</li> <li>Naujos paslaugos biudžeto sudarymas;</li> <li>Galimybės įdiegti paslaugą.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Techninės saugos paslaugų rinkos analizė</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Įvertinti TS verslo rinką;</li> <li>Nustatyti vystimosi tendencijas;</li> </ol>

12 pav. Išskirtos užduotys ir įgyvendinimo planai

### III.2 UAB „Septyni užraktai” ir ko reklamos efektyvumo analizė

Įmonės konkuruoja viena su kita ne vien tik kaina, bet kokybe, reklama, prekės ženklų. Konkurencija yra didelė, kai prekės ar paslaugos rinkoje yra identiškos. Tada pirkėjas gali jas lengvai palyginti. Reklamos pastangos skiriamos tam, kad pirkėjai būtų susieti su jų „mėgstamomis“ prekėmis ar paslaugomis. Reklama yra viena iš pagrindinių nekaininės konkurencijos formų. S. Urbonavičius (1995) teigia, jog įmonėms yra galimybė konkuruoti per reklamą, jos pastebėjimą ir įtaigumą. Naudodamos reklamą, įmonės siekia pagrindinio tikslo rinkoje – įgyti konkurencingumą, padidinti pardavimo apimtį, o tuo pačiu ir užimamą rinkos dalį.

Siekiant išsiaiškinti galimybes reklamos dėka gerinti įmonės konkurencingumą, didinti pardavimų apimtį ir plėsti prekybą bei paslaugas, atlikta įmonės reklamos efektyvumo analizė. Įmonėje reklamos klausimus ir problemas dėl jos finansavimo sprendžia direktorius. Suplanuoti reklamos užsakymai yra derinami su samdomomis reklamos agentūromis, spaudos, radijo ir televizijos dizaino darbuotojais. Yra naudojamos įvairios reklamos formos. Tai reklama regioninėje spaudoje, radijuje bei vietinėje televizijoje, lauko transporto reklama, skelbimai kataloguose, reklaminiai lapeliai, įvairios akcijos, renginiai. Reklama yra nukreipta dviem kryptimis:

- kurti patikimos, stabilios įmonės įvaizdį;
- reklamuoti teikiamas paslaugas ir prekes.

Įmonės įvaizdžio kūrimui ir stiprinimui daugiau dėmesio buvo skirta veiklos pradžioje. Buvo siekiama informuoti vartotojus apie įsikūrusią įmonę ir sukurti teigiamą patikimos firmos įvaizdį. 1997 - 1999 metais turto sauga buvo nauja ir dar mažai žinoma veiklos sritis, ypač regionuose. Todėl reklama buvo nukreipta ir informuoti vartotoją apie naują paslaugų rūšį. Tuo metu įmonė laikėsi politikos remti populiarius vasaros renginius, kur dalyvaudavo daug gyventojų. Buvo remiami tokie renginiai kaip “Ringo riteris”, “Bulių kautynės”, norėta reklaminę kampaniją nukreipti link tikslinės auditorijos. Manyta, kad tokius renginius daugiau lankė saugos veikla besidomintys vartotojai. Pastaruoju metu įmonės įvaizdžiui palaikyti yra vykdoma palaikomoji, primenamoji reklama, nes pagrindiniai klientai apie įmonę jau žino ir naudojami jos paslaugomis. Dažnai naudojama tiesioginė reklama, sveikinimo atvirukų, įvairių lapelių apie prekes, naujienas, specialias nuolaidas pristatymas paštu savo nuolatiniam klientams. Įmonėje yra sudarytas potencialių vartotojų adresų sąrašas. Šiems klientams yra skiriamas ypatingas dėmesys, taikomos įvairios nuolaidos bei atliekamos papildomos paslaugos. Pastebėta, kad įmonė savo darbą organizuoja vadovaudamasi nuostata, kad pagrindines pajamas gauna iš nedidelės, bet patikimos klientų grupės. Tai yra teisingas požiūris, atitinkantis taisyklę, kad 80 procentų pajamų gaunama iš 20 procentų klientų ir todėl daugiausiai pastangų reikia nukreipti būtent į 20 procentų klientų.

Įmonė yra nustačiusi savo tikslinę rinką ir nebando savo prekėmis bei paslaugomis aptarnauti visų, tai būtų klaidinga ir neleistų įmonei sukcentruoti savo veiklos. Pagrindine klientų grupe yra laikomi pasiturintys vartotojai, įmonių savininkai, direktoriai ir vadybininkai bei statybinių kompanijų atstovai, kurie samdo įmonę kaip subrangovą. Taip pat toliau plėtojama naujų vartotojų paieška, plečiamas vartotojų ratas. Yra laikomasi politikos, kad siūloma prekė būtų susijusi su turto sauga. Įmonė prekiauja specializuotomis prekėmis. Tuo skiriasi nuo ūkinių prekių parduotuvių bei statybinių prekių centrų. Šis pasirinkimas sudaro galimybę išlaikyti tikslinę rinką. Dažnam vartotojui patinka, kai prekė ar paslauga yra pristatoma srities specialisto, išaiškinami visi klausimai bei parodomas papildomas dėmesys. Griežta prekių ir paslaugų rūšies pasirinkimo politika kartais ir be kitų papildomų pastangų padeda išsikovoti pirkėją. Kaip teigia įmonės vadovai, tai ypač pastebima, kai vartotojas renkasi „Septyni užraktai” ir ko iš karto po vagystės, nes žino, kad būtent čia bus suteikta reikiama informacija ir paslaugos. Nors pati situacija ir nemaloni, bet būtent šios įmonės darbas - padėti vartotojams apsaugoti savo turtą nuo vagysčių. Tai aktualu ypač dabar, kai nusikalstamumas nuolat didėja. Dažnai tokiais atvejais klientais tampa ir apvogto vartotojo draugai bei kaimynai.

Įmonė turi tikslą sukurti patikimos, stabilios firmos įvaizdį. Vadovų nuomone, tam įtakos turi ir tinkamas parduotuvės interjeras, vieta, stilinga lauko reklama. Parduotuvė yra įrengta šiuolaikiškai, atliktas patalpų remontas, tinkamas apšvietimas bei temperatūra, parinktos ramios interjero spalvos. Visa tai daroma stengiantis sukurti jaukumo, saugumo atmosferą, kad klientui būtų malonu užėjus ir nesinorėtų labai greitai išeiti. Darbuotojai taip pat stengiasi sudominti pirkėją siūlomomis prekėmis, išklaudydami bei konsultuodami. Kadangi parduotuvė yra specializuota, tai atėjus klientui dažnai vykdomas asmeninis pardavimas, stengiamasi pasiūlyti kuo daugiau įmonės teikiamų paslaugų. Pavyzdžiui, klientui, norinčiam įsigyti saugias duris, dar yra pasiūloma apsaugos sistema. Aiškinama, kad vien saugios durys neužtikrina būsto saugumo.

Įmonės vieta parinkta judrioje miesto dalyje, kad būtų patogiu klientui atvykti. Netoli įmonės patalpų yra prekybos centras „Maxima”, tai dar padidina klientų srautą. Vadovai parduotuvės vietą laiko vienu iš didžiausių privalumų. Didelis dėmesys yra skiriamas lauko reklamai. Ši reklama yra sukurta derinant vadovų pageidavimus su reklamos agentūros pasiūlymais. Siekiama, kad lauko reklama būtų aiški, gerai matoma, atitiktų bendrą įmonės stilių.

Įmonės lauko reklama įvertinta remiantis spalvų teorija. Tinkamai parinktas mėlynos ir baltos spalvų derinys. Mėlyna spalva patikima ir labiausiai mėgstama. Naudojama mėlynos ir baltos spalvų kombinacija, kuri glaudžiai siejasi su mus supančia gamta. Mėlyna spalva primena švarą ir ramybę. Ji daugeliui asocijuojasi su saugumu ir turtu, išryškina unikalumą ir ketinimų rimtumą. Balta spalva išreiškia nuoširdumą, gerumą ir griežtą tikslumą. Mėlynos ir baltos spalvų derinys



geriausiai tinka saugos firmoms. Įmonės vadovai spalvų teorijos nebuvo nagrinėję, mėlyna spalva buvo parinkta intuityviai. Lauko reklama iš fasado pusės yra pilnai užpildanti erdvę ir derinama su juodo metalo kalvystės darbu, dėl išskirtinumo ir įsimenamumo yra įkomponuota kalvių nukaldinta spyna. Juoda spalva reiškia jėgą ir solidarumą, šilumo jausmą, suteikia paslapties ir tarsi vilioja. Šis sprendimas yra originalus ir pritraukiantis dėmesį. Papildomi sukti laiptai taip pat sudomina ir „kviečia užlipti“. Vertinant lauko reklamą, reikia daugiau išnaudoti šoninę sieną, kur patalpinti daugiau reklamos, ne vien tik „ASSA“ spynų. Be lauko patalpų reklamos, įmonėje naudojama reklama ant turimų transporto priemonių, kur patalpintas įmonės logotipas bei adresas.

Originalus įmonės pavadinimas - „Septyni užraktai“. Kuriant pavadinimą mintis buvo siejama su paslapties išsaugojimu. Firmos pavadinimo dėka, visokeriopai norėta pabrėžti saugumą ir patikimumą bei sukurti ryšį tarp pavadinimo ir siūlomų paslaugų. Įmonės vadovų nuomone, tai yra svarbu. Pasak jų, per eilę darbo metų pastebėta, kad tai pasiteisina.

Prie firmos įvaizdžio kūrimo priskirtume firmos logotipą (žiūrėti 13pav.) Tai taip pat mėlynos ir baltos spalvų deriniu paremta žodinė įmonės identifikavimo priemonė, kurioje yra vien raidinė informacija. Logotipą įmonė dažnai naudoja ne tik ant firminių blankų, vizitinių kortelių, bet ir ant lauko sirenų, kurias sumontuoja dirbamuose objektuose. Vartotojas daugelyje vietų gali pamatyti šį ženkliuką ant lauko sirenos ir tai atlieka primenančios, sudominančios reklamos vaidmenį bei užtikrina patikimą firmos darbą, nes niekas nereklamuos objekto, kur neprofesionaliai įrengta saugos sistema. Ši reklamos forma taip pat verčia darbuotojus pasitemti, nes jokiai firmai prestižo neteikia objektas, kuriame sirena kaukia be reikalo.



13 pav. UAB „Septyni užraktai“ ir ko logotipas

Įmonė neturi teikiamų paslaugų simbolio. Simbolį būtina sukurti, nes pagrindinis privalumas - reikšmės suvokimas nepriklauso nuo vartotojo mokamų kalbų. Raidinis junginys visada kelia grėsmę, kad kitakalbis vartotojas gali jo nesuprasti ar - dar blogiau - suprasti klaidingai. Paslaugų simbolis turėtų sietis su teikiamomis apsaugos paslaugomis. Įmonė turi kreiptis į reklamos

agentūrą, užsakyti paslaugos simbolį, nes pati neturi profesionalių dizaino specialistų. Simbolio sukūrimo kaina apie 500 Lt, 700 Lt.

Įmonė neturi griežtos planinės paslaugų reklamos politikos. Laikas nuo laiko yra užsakoma reklama vietinėje spaudoje, radijuje ar televizijoje, dažniausiai tai daroma sumažėjus pardavimams. Retai užsakoma reklama atskiroms prekių grupėms, reklamuojamos visos teikiamos paslaugos. Pinigai reklamai nėra planuojami, pajutus reklamos poreikį įmonės vadovas skiria lėšų ir užsako reklamą. Dažnai reklamos užsakymą išprovokuoja atvykę atstovai iš reklamos organizacijų.

Yra jaučiamas teikiamų prekių ir paslaugų sezoniškumas. Metų pradžioje pardavimai sumažėja, o didžiausi būna metų gale. Šiuo atveju geriausiai situaciją atitinka pirmas iš F.Kotlerio nurodytų skatinimo priemonių, kai įmonė reklamai skiria tiek lėšų, kiek gali sau leisti. Yra ignoruojama reklamos reikšmė realizacijai skatinti ir apsunkinamas įmonės veiklos perspektyvinis planavimas. Reikėtų, pasak F.Kotlerio, vykdyti planinę reklamą, išlaidas apskaičiuoti remiantis konkrečiais reklamos tikslais ir uždaviniais, įtvirtinant reikalingas sąnaudas šiems uždaviniams išspręsti.

8 lentelė

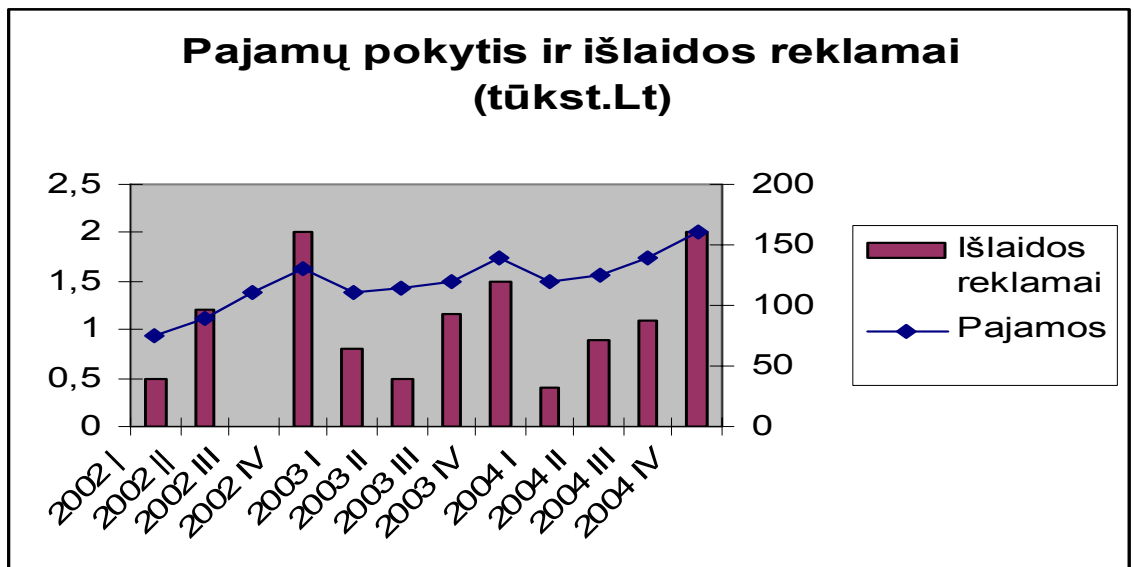
**UAB "Septyni užraktai" ir ko gautos pajamos ir lėšos skirtos reklamai**

Data	Panaudotos reklamos rūšys, projekto kaina	Gauta pajamų (tūkst.Lt)
2002 I ketvirtis	Reklama laikraštyje "Santarvė", (500 Lt);	75
2002 II ketvirtis	Reklama laikraštyje "Santarvė" ir vykdoma nuolaidų akcija,(1200 Lt);	90
2002 III ketvirtis	Reklama nebuvo vykdoma	110
2002 IV ketvirtis	Reklama vietinėje radijo stotyje ir vykdoma nuolaidų akcija, (2000 Lt);	130
2003 I ketvirtis	Reklama vietinėje radijo stotyje, (800 Lt);	110
2003 II ketvirtis	Reklama laikraštyje "Žemaičių būdas", (500 Lt)	115
2003 III ketvirtis	Reklama vietinėje televizijoje, (1150 Lt);	120
2003 IV ketvirtis	Vykdoma nuolaidų akcija, reklaminiis straipsnis laikraštyje santarvė, (1500 Lt);	140
2004 I ketvirtis	Remta radijo laida, (400 Lt);	120
2004 II ketvirtis	Reklama laikraštyje "Santarvė", (900 Lt);	125
2004 III ketvirtis	Reklama laikraštyje "Santarvė, (1100 Lt);	140
2004 IV ketvirtis	Reklama laikraštyje "Santarvė" ir vykdoma nuolaidų akcija , (2000 Lt);	160

Atlikus įmonės vidaus duomenų tyrimą, sudaryta panaudotos reklamos ir gautų pajamų ryšio lentelė (žiūrėti 8 lentelė).

Įmonės pajamos kinta didėjančiai. Matomas pajamų svyravimas. Apyvarta padidėja antrąjį pusmetį, tai yra susiję ir su sezoniškumu, nes šiuo laikotarpiu daugiau atliekama statybos darbų, vyksta darbų pridavimai. Iš vykdomos užsakomos reklamos pastebima, kad šiuo laikotarpiu reklama yra daugiau siejama su organizuojamomis akcijomis, kas suteikia didesnę efektą.

Apibendrintai galima nustatyti tik bendras reklamos efektyvumo tendencijas. Reklamai įmonė skiria apie 10 procentų lėšų nuo pardavimo pajamų. Ekonominis reklamos efektyvumas nustatytas lyginant reklamos išlaidas su gautomis pajamomis. Reklamos pajamos - tai visos to laikotarpio pajamos, gautos panaudojus reklamą. Stebint reklamos metu gautus užsakymus, norima įvertinti panaudotų reklamos priemonių efektyvumą.



14 pav. Pajamų pokytis ir reklamos išlaidos UAB „Septyni užraktai“ ir ko 2002 – 2004 metais

Teoriškai tai yra nesunku nustatyti, tačiau praktiškai sunku išmatuoti, kiek padidėjo apyvarta būtent dėl reklamos, o kiek dėl kitų priežasčių, sunku nustatyti ir matavimo laikotarpį. Todėl dažnai vadovaujamosi “sveiku protu” ir vertinama intuityviai, pavyzdžiui, po reklamos skelbimo laikraštyje pasirodymo stebima, ar pagausėjo lankytojų, teirujamasi, kodėl klientas užėjo į parduotuvę. Įmonės veiklos patirtis parodė, kad buvo juntamas tam tikra vidutinis apyvartos padidėjimas, nors tiksliai kiekybiškai nustatyti tą pokytį nepakanka duomenų.

Remdamiesi statistikos teorija, atlikome skaičiavimus įvertinti ryšį tarp reklamai skiriamų lėšų ir gaunamų pajamų. Sustatėme regresijos lygtį, kurios analitinė išraiška apibūdina, kaip reklama įtakoja įmonės pajamų pasikeitimą (čia  $x$  – reklamos išlaidos, o  $y$  - įmonės pajamos):

$$y(x) = 97,62 + 21,87x$$

Šios lygties analitinė išraiška, apibūdina reklamos išlaidų įtaką pajamų kitimui. Remiantis skaičiavimais, nustatyta, kad reklamai skyrus 10 tūkst. Lt pardavimų pajamos išaugtų iki 316 tūkst.Lt. Apskaičiuotas koreliacijos koeficientas  $R_x = 0,45$ . Yra tiesinis vidutiniškai stiprus ryšys tarp įmonėje skiriamų reklamai išlaidų ir gaunamų pajamų. Determinacijos koeficientas yra  $R_x^2 = 0,21$ . Reklamos išlaidų kitimas 21% įtakoja pajamų kitimą.

Apklausus vadovus ir apžvelgus tiekėjų suvestines, nustatyta, kad 80% reklamos yra užsakoma laikraštyje “Santarvė”, kartu vykdomos nuolaidų akcijos. Šis derinys labiausiai pasiteisina. Spaudoje yra informuojama apie akciją, primenama apie teikiamas paslaugas, o sulaukus pirkėjo, bandoma sugundyti nuolaidomis, žinoma, nepamirštama prekių ir paslaugų teikimo kokybė. Reklama vietinėje televizijoje nepasiteisino, nes nepastebėtas užsakymų pagausėjimas po reklamos paleidimo. Taip yra dėl to, kad vietinė televizija reklamą transliuoja tik vakare per savo programą, šiuo metu daugiausiai vartotojų žiūri kitas kabelinės TV retransliuojamas programas. Po reklamos paskelbimo vietiniame radijuje juntamas prekybos pagyvėjimas, tačiau ne itin didelis, o reklamos kaina radijuje didelė. Kartais yra remiama teminė radijo laida, vadovas pristato saugos problemas. Paslėptos reklamos dėka yra informuojama apie teikiamas paslaugas ir išleidžiama mažiau lėšų.

Iš vietinių laikraščių įmonė dažniau renkasi reklamą “Santarvėje”, o ne “Būdas žemaičių”, nes pasiektas efektas yra didesnis talpinant reklamą pirmajame. Be to, ir šio laikraščio tiražas yra didesnis, ir laikraštis populiariesnis. Reklamuojant prekes ir paslaugas dažniausiai vykdoma bendra reklama. Būtų tikslinga suaktyvinti kiekvienos prekės ar paslaugos reklamą atskirai, spausdinant dažniau ir mažesnius skelbimus. Tai greičiau atkreiptų vartotojo dėmesį, nes žvelgdamas į bendrai siūlomas paslaugas vartotojas gali ir nepastebėti reklamos, neskaityti skelbimo, kuriame daug teksto. Visada dedamas nespaltotas skelbimas. Siūlytume įdėti spalvotą reklaminį skelbimą, taip labiau pritraukiamas vartotojo dėmesys. Kadangi spalvoti skelbimai yra brangesni, siūloma spalvotą ir didesnę reklaminį skelbimą spausdinti rečiau.

Atliktos analizės išvados:

- įmonėje yra skiriamas dėmesys reklamai, vadovai turi nusistatę tikslus ir siekius;
- reklamai skiriama apie 10 procentų nuo pardavimo pajamų;
- teisinga firmos įvaizdžio formavimo politika;
- pagal efektyvumą, reklamą galima vertinti gerai;

- per mažas dėmesys yra skiriamas reklamos analizei ir planavimui, reklama dažnai užsakoma pavėluotai;
- mažas dėmesys skiriamas naujoms reklamos formoms ir būdams;

Įmonei pateikti pasiūlymai:

- skirti atsakingą darbuotoją reklamai planuoti ir organizuoti, kurį skatinti premijomis kas mėnesį (premija su mokesčiais 250 Lt mėnesiui, kas per metus sudarytų 3000 Lt);
- sukurti interneto svetainę (kadangi įmonė turi interneto paslaugos tiekėją, ši paslauga apimtų tik svetainės sukūrimo kaštus, kurie būtų nuo 500 iki 1000 Lt);
- sukurti aktyvią prekių reklaminę kompaniją, stengiantis reklamą labiau grupuoti pagal prekių ir paslaugų rūšis. Pavyzdžiui, galima būtų suaktyvinti saugių durų ir spynų reklamą vienu laikotarpiu, o kitu – apsaugos, gaisro apsaugos sistemas (efektyvesnis reklamos realizavimas galimas nedidinant reklamai skiriamų pajamų);
- suaktyvinti reklamą metų pradžioje, kad išlyginti pajamų svyravimus. Mažiau aktyviu laikotarpiu vartotojus sudominti papildomomis paslaugomis bei nuolaidų sistema;
- sukurti įmonės šūkį ir simbolį - tai pagelbėtų organizuojant reklamos kompanijas, tikslu pritraukti kuo daugiau vartotojų bei išskirti iš konkurentų tarpo;
- įvesti naują produktą, kurio reklamos dėka, atkreipti vartotojų dėmesį, suaktyvinti pardavimus ir įgyti konkurencinį pranašumą.

### **III.3 Saugos tarnybos įkūrimo galimybės**

Įmonė „Septyni užraktai“ ir ko įgyti konkurencinį pranašumą gali siūlydama naują paslaugą. Iš atliktų tyrimų matome, kad viena iš galimų pasirinkti konkurencingų paslaugų yra techninė objektų apsauga. Atliekame techninės objektų apsaugos paslaugų teikimo galimybių analizę: įvertiname galimas išlaidas ir planuojamas pajamas. Apskaičiuojame projekto įgyvendinimo atsipirkimą.

TS paslauga galima, kai objekte sumontuota apsaugos sistema yra sujungiama su apsaugos pultu. Apsaugos pultas yra įrenginys priimančias testinius pranešimus ir apsaugos sistemos suveikimo signalus. Prie pulto esantis darbuotojas, registruoja pranešimus ir perduoda apsaugos darbuotojams, kurie vyksta į apsaugos sistemos suveikimo vietą, nustato sistemos suveikimo priežastis, saugo patalpas, iškviečia turto savininkus. Paslauga, kai apsaugos darbuotojai nedelsiant

vyksta į vietą, kur užfiksuotas apsaugos sistemos suveikimas ir užtikrina saugomo turto apsaugą yra vadinama greito reagavimo paslauga (GRP).

Šiai paslaugai teikti reikalingos patalpos, kur montuojamas apsaugos pultas ir įrengiama budėtojo darbo vieta. Reagavimui vykdyti reikalingi automobiliai. Mažeikiuose, kuriuos į dvi dalis skiria geležinkelio linija, reikia dviejų reagavimui automobilių. Nupirkti du automobilius galima už 130000 Lt. Automobiliai nusidėvi greitai, nes per mėnesį reikia nuvažiuoti apie 300000 kilometrų. Todėl būtina numatyti lėšas mašinų remontui, draudimui. Patrauklesnė yra galimybė nuomoti automobilius. Į nuomos kainą yra įskaičiuojamas draudimas, remonto išlaidos. Nuomos sutartis sudaroma naujiems automobiliams dviejų metų laikotarpiui. Vieno automobilio nuoma mėnesiui yra 1400 Lt. Degalai mėnesiui kainuoja nuo 700 iki 900 Lt.

Pulto įranga, antena, įrenginys sistemos suveikimo signalams priimti kainuoja apie 18000 Lt. Įranga nusidėvi per 5 metus, mėnesio nusidėvėjimo suma – 300 Lt. Ryšiui užtikrinti būtina naudoti siųstuvus, kurie informaciją apie suveikimą siunčia ne telefono linija, bet radijo dažnio linija. Dažnio nuoma mėnesiui kainuoja 300 Lt. Tai pat būtinas ryšys tarp budėtojo ir apsaugos darbuotojų. Todėl reikia dviejų mobiliųjų telefono aparatų, telefono ir interneto linijų. Numatomos mėnesio išlaidos 400 Lt.

Prie apsaugos pulto dirbi reikia keturių budėtojų, dirbama visą parą. Darbas nesudėtingas, planuojama mokėti LRV nustatytą minimalų 2,95 Lt valandinį atlygį. Taikyti valandinį atlyginimą apskaičiuojant darbo užmokestį yra patogiu, nes darbuotojai dirba paromis slenkančiu grafiku. Per mėnesį yra išdirbama apie 720 val. Vertinant išlaidos keturių budėtojų darbo apmokėjimui, turime apskaičiuoti išdirbtas valandas naktimis ir viršvalandžius, kai yra apmokama pusantro karto valandinio darbo atlygio, darbas švenčių dienomis ir savaitgaliais yra apmokamas dvigubai už išdirbtas valandas. Taip pat įmonė mokės 31 procento mokesčių Sodrai. Planuojamos vieno mėnesio išlaidos budėtojų darbo apmokėjimui yra 4049 Lt. Papildomai skiriamas 340 Lt rezervas atostogų apmokėjimui. GRP reikia aštuonių apsaugos darbuotojų, kurie visą parą budi dviejuose automobiliuose po vieną. GR gali dirbti 21 metus turintys darbuotojai, kurie nėra teisti, turi vairuotojo teises ir leidimą naudotis ginklu. Per mėnesį yra išdirbama apie 1440 valandų, analogiškai kaip ir budėtojams galima mokėti valandinį atlygį. Apsaugos darbuotojams planuojama mokėti 5 Lt valandinį atlygį, mėnesio išlaidas darbo užmokesčiui – 13728 Lt ir skiriamas 1144 Lt rezervas atostogų apmokėjimui (žr. į 9lentelę). Įkainiai valandiniam darbo apmokėjimui parinkti remiantis įmonės ir TS paslaugas teikiančių įmonių vadovų nuomone, asmenine patirtimi.

Statistikos departamento duomenimis Mažeikiuose 2004 metais užregistruota 14,29% bedarbių skaičius. 2005 metais prognozuojamas bedarbių sumažėjimas 0,2%. Remiantis Statistikos departamento duomenimis apie nedarbo lygį manoma, kad surasti darbuotojus nebus sunku. Tačiau

šiais metais nustatytas kitoks bedarbių skaičiaus kitimas: 2005 04 01 dienai užregistruota 13,3%, o 2005 05 01 jau 12,3% bedarbių. Akivaizdžiai matomas nedarbo lygio mažėjimas. Šį poslinkį darbo rinkoje reikia įvertinti, ateityje gali tekti pakelti darbo užmokesčio valandinį įkainį dėl darbuotojų trūkumo.

9 lentelė

**Išlaidos atlyginimų apmokėjimui**

				Apmokėjimo įkainis	
Išlaidos atlyginimams	Su 31 % Sodros mok.	Viso:	1	1,5	2
Išdirbta valandų		720	272	240	208
Atlyginimas budėtojams	4049	3091	802	1062	1227
Atlyginimas apsaugos darbuotojams	6864	5240	1360	1800	2080

Projekto įgyvendinimui reikalingas vadovas, kuris rūpintųsi naujų objektų, darbuotojų paieška, apmokymais, organizuotų tarnybos darba, planuotų reklamines akcijas. Vadovo darbo apmokėjimo išlaidos 2450 Lt mėnesiui, įskaitant išlaidas telefoniniams pokalbiams ir degalams. Vadovo darbo vietai sukurti reikalingas personalinis kompiuteris, patiriamos 3000 Lt išlaidos. Kompiuterinė įranga nusidėvi per du metus, vieno mėnesio nusidėvėjimo suma 125 Lt. Planuojant TS išlaidas, reikia apskaičiuoti, kokias lėšas skirti reklamai, siekiant informuoti vartotoją apie naują paslaugą. Planuojama organizuoti reklaminių akciją, vietinėje spaudoje išplatinti užsakomuosius reklaminius straipsnius ir reklaminius skelbimus, reklamai skirti apie 800 Lt mėnesiui. Reklamos išlaidas paskirstyti netolygiai. Aktyviau reklamuoti pirmaisiais mėnesiais.

Analizuojant TS paslaugos išlaidas labai svarbu numatyti mokėjimus draudimui, ši verslo sritis yra susijusi su didele rizika. Įmonei neužtikrinus saugomo turto apsaugos gali tekti apmokėti kliento vagystės metu patirtus nuostolius. Dėl pasitaikančių klaidų galima patirti didelius nuostolius. Labai svarbus apsaugos darbuotojų saugumas, nes dirba ginkluoti, vyksta į įvykio vietą, kur gali susidurti su nusikaltėliais. Draudimui planuojama skirti 4000 Lt kas mėnesį, siekiant apdrausti visas galimų nuostolių rizika. Patalpų nuomos ir išlaikymo išlaidos neįvertinamos, nes įmonė turi patalpas, kuriose gali sukurti budėtojo darbo vietą, sumontuoti įrangą, todėl nepatiria papildomų išlaidų. Įmonei nereikia skirti lėšų duomenų surinkimui, suvedimui į kompiuterinę programą, klientų aptarnavimo organizavimui, buhalterinei programai ir apskaitos darbams atlikti. Šiuos darbus vykdys esami darbuotojai.

Visas TS paslaugai būtinas išlaidas surašome į patiriamų išlaidų lentelę ir apskaičiuojame mėnesiais patiriamų išlaidų sumas bei numatomas išlaidas vieneriems metams (žr. 2 priedą). Per vieną mėnesį patiriamos 32703 Lt išlaidos, per metus 392432 Lt. Pirminės investicijos sudaro apie 30000 Lt nupirkti pulto įrangą, kompiuterį, telefono aparatus, aprangą darbuotojams ir organizuoti reklaminę akciją. Kitos išlaidos patiriamos kas mėnesį pradėjus teikti paslaugą.

Labai svarbu įvertinti galimas gauti pajamas, siekiant nustatyti projekto atsipirkimo laiką. Iš ankstesnio tyrimo etapo žinome, kad Mažeikiuose yra saugoma apie 930 objektų, vidutinė vieno objekto kaina už apsaugą mėnesiui yra apie 70 Lt. TS paslauga nebus nuostolinga, jei apsaugos paslaugų sutarčių bus sudaryta mažiausiai 467 objektų apsaugai. Atliekame verslo perspektyvų įvertinimą, norėdami patvirtinti priimtą prielaidą.

Mažeikių rajone yra užregistruota 1200 veikiančių įmonių, 17000 būstų, iš kurių TS paslaugomis naudojasi apie septynis procentus. Mažeikių rajone yra 46254 miesto gyventojai, iš jų 42675 gyvena Mažeikių mieste. Vidutinės disponuojamos namų ūkio pajamos vienam namų ūkio nariui yra 410 Lt. Šį rodiklį sulyginame su Utena (didesnis 11 Lt), Marijampole (mažesnis 8Lt). Šie miestai artimi Mažeikiams gyventojų skaičiumi: Utenoje gyvena 33860, o Marijampolėje – 48675. Marijampolės ir Utenos miestuose TS paslaugas teikia trys įmonės. Šie miestų statistikos duomenimis, atspindi realią galimybę teikti Mažeikiuose TS paslaugas dar vienai įmonei.

Pastaraisiais metais mieste aktyviai vystomas verslas. Pelningai dirba strategiškai svarbi Lietuvai „Mažeikių naftos“ įmonė. Galima išskirti aktyviai dirbančias ir stiprias pozicijas užimančias maisto pramonės įmones: „Pieno žvaigždės“, „Mažeikių mėsinė“, „Vigesta“, „Ingman“, „Mažeikių duona“, „Piropas“, „Riestlita“, statybines organizacijas: „Rudesta“, „Mažeikių varduva“, „Statverstas“, „Juodasis gintaras“, „Saurida“, mažmeninio degalinių tinklo operatorius „Lukoil Baltija“, „Ventus nafta“, baldų gamyklą „Lyra“, medžio apdirbimo įmones: „Baltic Wood“, „Benvudas“, „Vistana“, metalo apdirbimo įmones: „Western fabrikacions“, „Šerkšnėnų agrofirma“, alaus daryklą „Mažeikių lokys“, transporto paslaugų įmones: „Isma“, „Translandijos transportas“, „Uno transport“, langų gamyklą „Fauga“, kabelinę televiziją „Roventa“, medicinos paslaugas teikiančios įmonės: „Beržūna“, „Kavita“, „Medinstrus“.

Įmonė „Septyni užraktai“ ir ko Mažeikių mieste yra žinoma, turi savo pastovių klientų, atlieka apsaugos sistemos instaliavimo darbus, apie 300 objektų per septynis darbo metus yra prijungusi į „Apsaugos policijos“ pultą. Įmonės vadovų nuomone, apie 30% klientų norėtų naudotis įmonės teikiama TS paslauga. Šiai paslaugai plėtoti įmonė turi geras galimybes. Šiuo metu Mažeikių mieste vartotojams yra mažos TS paslaugos pasirinkimo galimybes, nes paslaugas siūlo dvi įmonės, kurių viena priklauso valstybinei struktūrai.



Mažeikių miestas yra aštuntas pagal gyventojų skaičių Lietuvoje. Pastaraisiais metais situacija mieste gerėja. Verslas sparčiai vystosi, gyventojų pajamos auga, mažėja nedarbo lygis. Į rinką įsilieti trečiam TS paslaugos tiekėjui yra realios galimybės. Dalį objektų įmanoma perimti iš konkurentų, be to dar nemaža gyventojų dalis nesinaudoja TS paslauga.

Įvertiname projekto atsipirkimą. Sudarome planuojamų pajamų ir išlaidų lentelę ir apskaičiuojame TS paslaugos atsipirkimo laiką (žr. 3 priedą). Nustatėme, kad TS paslauga tampa pelninga penktais darbo metais, projektui įgyvendinti reikalingos 500000 Lt lėšos. Trečiaisiais darbo metais planuojamos išlaido susilygina su gaunamomis pajamomis. Atliktas tyrimas rodo, kad TS paslauga pelninga po penkerių darbo metų. Šis projektas yra finansiškai analizuojamai įmonei neįgyvendinamas. Reikalinga suma artima vienu metų įmonės apyvartai. Gaunamo pelno investicijoms per mažai, bankas neteiks paskolos, neturint užstato šiai sumai.

Atliktas tyrimas leidžia realiai įvertinti įmonės galimybes, priimti tinkamus sprendimus. Matome, kad projektas yra ilgalaikis, pelningas ir TS paslauga reikalinga įmonei sustiprinti savo pozicijas tarp konkurentų. Tačiau dėl lėšų trūkumo įmonė negali teikti TS paslaugos. Reikia ieškoti kitų galimų projekto įgyvendinimo būdų. Vienas iš jų – susijungimas ar bendradarbiavimas su kita saugos kompanija, kuri susidomėtų projektu, norėtų plėsti veiklą ir ieškotų verslo partnerių. Norint tinkamą sprendimą priimti, reikia išanalizuoti saugos verslo rinką, įvertinti vystymosi tendencijas.

### **III.4 Techninės saugos paslaugas Lietuvoje teikiančių įmonių rinkos analizė**

Lietuvoje saugos įmonių rinka dar formuojasi. Prieš dešimtmetį rinka buvo monopolizuota. TS apsaugos paslaugas teikė vienintelis tiekėjas „Apsaugos policija“. Tuo laikotarpiu paslauga nebuvo plačiai išvystyta. Pasikeitus ekonominei situacijai, paslaugos tiekėjų skaičius ženkliai išaugo. Susiformavo rinka, artima tobulai konkurencijai. Išlikęs valstybės kišimais į šią verslo sritį, buvo vienintelis netobulos konkurencijos požymis. TS verslas plito, kiekviename regione kūrėsi saugos įmonės ir siūlė identišką apsaugos paslaugą. Dėl nestabilios ekonominės situacijos, augančio nusikalstamumo, „Apsaugos policijos“ neveiksnumo, labai išaugo šios paslaugos poreikis. Nauji paslaugų tiekėjai galėjo lengvai įeiti į rinką. Kūrėsi nedidelės įmonės, kurios neužėmė didelės apsaugos paslaugos rinkos dalies ir negalėjo įtakoti paslaugos kainų pokyčių. Rinka pasikeitė 2000 metais Lietuvoje pradėjus dirbti tarptautinei saugos kompanijai „Falck security“. Buvo įkurta AVG (Apsaugos verslo grupė), siekiant susivienyti, pasipriešinti įmonių pardavimo procedūroms, derinti paslaugos įkainius. Tai pirmieji pokyčiai TS paslaugų versle, kurie atskleidžia oligopolinės rinkos formavimosi pradžia. Nuo „Falck security“ atėjimo į Lietuvos apsaugos verslo rinką, prasidėjo įmonių jungimosi procesai. Susitarimai, kuriais siekta užkirsti kelią naujo lyderio atėjimui, buvo

neefektyvūs. „Falck security“ sustiprino savo pozicijas nupirkdama „Gelvorą“, „Gynėją“. Taip į rinką įėjo dar viena stipri įmonė. Prasidėję kompanijų jungimosi procesai tęsiasi iki šiol.

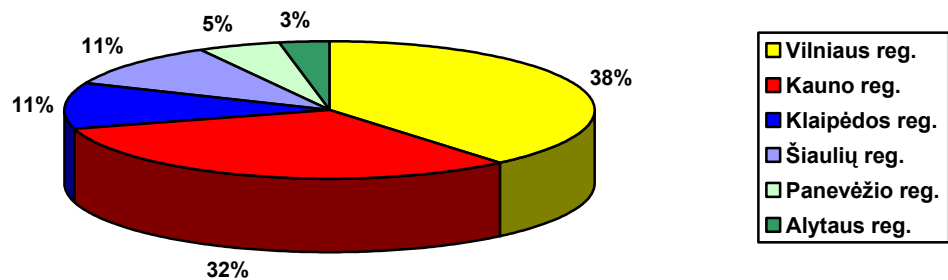
Šiuo metu pagrindinę 80% rinkos dalį Lietuvoje užima keturios didžiausios apsaugos verslo įmonės. Tačiau jų įtaka kiekviename regione skirtinga. Jei nagrinėjame regionus atskirai, tai vis kitos įmonės patenka tarp lyderių. Vienos įmonės yra rinkos lyderiai viename regione, kitos jau kitame, dar kita situacija Lietuvos mastu, kur didžiausią rinkos dalį visuose regionuose užima „Apsaugos policija“. Tačiau dėl neaiškios įmonės ateities ir juridinio statuso, negalima teikti, kad tai tikrasis rinkos lyderis. Sunku prognozuoti ir įmonės privatizavimo baigtį. Gali išryškėti naujas rinkos lyderis, kuris sustiprėtų perimdamas dalį „Apsaugos policijos“ objektų. Dideles galimybes tapti lyderiu turi „Falck security“, kuri šiuo metu Lietuvoje pirmauja tarp privačių įmonių. Kitos kompanijos, norėdamos sustiprėti turi ieškoti naujų jungimosi galimybių.

Situacija rinkoje artima oligopolinei, verslui plėtoti reikia didelių investicijų, įstatymais yra apribotas naujų įmonių įėjimas į rinką. Tačiau stipriausi lyderiai negali suteikti visų rinkai reikiamų TS paslaugų ir negali to padaryti mažiausiais vidutiniais kaštais.

Vis sunkiau rinkoje išsilaikyti mažoms saugos įmonėms. Griežtinami reikalavimai, aktyvi konkurencija mažinant paslaugų kainas, kurios artėja prie savikainos, užkerta kelią plėtrai ir investicijoms. Savo aktyvia veikla mažosios įmonės įtakoja kainų už paslaugas mažėjimą. Rinkos lyderiai priversti reaguoti į paslaugos kainų mažėjimą. Tai neatitinka oligopolinės rinkos, kur didžiausią įtaką kainoms turi kitos konkurencijos stiprinimo priemonės.

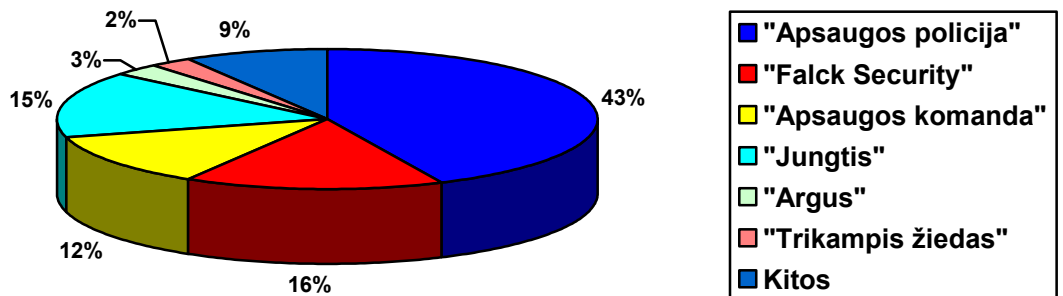
Prognozuojama, kad ateityje susiformuos kompleksiška oligopolija ir rinkoje liks trys, keturios įtakingos apsaugos paslaugas teikiančios įmonės. Mažai įmonei šioje verslo situacijoje nėra ateities. Teikti vienetinę, unikalią apsaugos paslaugą nėra galimybių. Kainų mažinimas tik pagreitina šių įmonių išnykimą.

Ištyrus apsaugos paslaugas teikiančių kompanijų rinką 2004 metais nustatyta, kad saugos įmonės Lietuvoje saugo apie 33 000 būstų. Daugiau kaip 60% saugomų privačių asmenų objektų yra Vilniaus ir Kauno regionuose.



15 pav. Saugos įmonių pasiskirstymas pagal rajonus

Lietuvoje veikia apie 28 apsaugos kompanijos, teikiančios techninės apsaugos paslaugas privatiems asmenims. Didžiausią privačių asmenų būsto apsaugos rinkos dalį – net 90% yra pasidalinusios šešios kompanijos: „Apsaugos policija“, „Falck Security“, „Apsaugos komanda“, „Jungtis“, „Argus“ ir „Trikampis žiedas“. Likusi rinkos dalis tenka smulkioms vietinėms apsaugos įmonėms („Joringė“, „Šiaulių sauga“, „Ekskomisarų biuras“ ir kt.).



16 pav. Techninės apsaugos paslaugų privatiems asmenims analizė

Apžvelgiant privatiems asmenims teikiamas būsto apsaugos paslaugas Lietuvoje, išnagrinėtos pagrindinės įmonės, turinčios didžiausią įtaką privačių asmenų būsto apsaugos segmente. Tai „Apsaugos policija“, „Apsaugos komanda“, „Falck security“ ir „Jungtis“.

„Apsaugos policija“ yra didžiausia apsaugos paslaugų teikėja Lietuvoje. Tai plačiausias tinklas - paslaugas teikia visoje Lietuvos teritorijoje. „Apsaugos policija“ vienintelė saugos kompanija turinti daugiau teisinių įgaliojimų (mėlyni švyturėliai, specialus garsinis signalas ir t.t.) Apsaugos policijos pajamos 2003 m. sudarė apie 26 mln. Lt. Saugomų privačių asmenų objektų kiekis Lietuvoje 14 000 vnt. Didžiausią dalį privačių asmenų objektų Apsaugos policija saugo Vilniuje (48%), Kaune (25%) ir Šiauliuose (10%). Nežymi rinkos dalis Klaipėdos (8%), Panevėžio (6%) ir Alytaus regionuose (3%). Užimama rinkos dalis pagal objektų skaičių – 43% nuo visų saugomų privačių objektų ir pagal pajamas – 33% nuo visų saugomų privačių objektų (žr. 4 priedą). „Apsaugos policija“ yra valstybinė įstaiga, nuolat reorganizuojama. Vienas iš minusų yra dalies gyventojų susiformavusi neigiama nuomonė apie policijos pareigūnus. Neaiški įmonės ateitis, nes veiklą vykdo ir kontrolę atlieka Policijos departamentas. Tai nesąžininga rinkos dalyvių atžvilgiu.

„Apsaugos komanda“ yra viena iš didesnių apsaugos kompanijų Lietuvoje. Įmonės pajamos 2003 m. sudarė apie 11 mln. Lt, darbuotojų skaičius siekė 400 vnt. Saugomų privačių

asmenų objektų kiekis Lietuvoje arti 3998 vnt. Didžiausia įmonės saugomų objektų koncentracija Vilniuje (72,5%) ir Panevėžyje (11%). Kompanija neturi stiprių pozicijų privačių asmenų būsto apsaugos segmente Klaipėdoje (5%), Šiauliuose (4%) ir Alytuje (4%), (žr. 5 priedą). Užimama rinkos dalis pagal objektų skaičių 12% nuo visų saugomų privačių objektų ir pagal pajamas 10% nuo visų saugomų privačių objektų. Siūloma specifinė paslauga – „Sodybų apsauga“. Pastebima stipri „Apsaugos komandos“ plėtra atidarant savo filialus Panevėžio regione (turi filialą Utenoje, š.m. vasario mėn. atidarė filialą Rokiškyje), Klaipėdos regione (2004 m. lapkričio mėn. atidarė padalinį Šilutėje).

„Jungtis“ yra nedidelė apsaugos kompanija, turinti savo aptarnavimo centrus Kaune ir Klaipėdoje – esant poreikiui, kituose Lietuvos miestuose saugo, naudodamiesi savo partnerių paslaugomis. „Jungties“ saugomų privačių asmenų objektų kiekis Lietuvoje apie 5000 vnt. 99% šios apsaugos kompanijos saugomų objektų yra Kaune, likusi dalis – Klaipėdoje. Užimama rinkos dalis pagal objektų skaičių 15,5% nuo visų saugomų privačių objektų ir pagal pajamas 13,5% nuo visų saugomų privačių objektų (žr. 6 priedą). Įmonė siūlo galimybę lizinguoti apsaugos sistemą per „Ūkio banko lizingą“. Gerai žinoma Kauno regione, pozityvus vardas, užsitarnautas gyventojų pasitikėjimas. Ryški koncentracija viename regione.

UAB „Falck Security“ - tai tarptautinė kompanija ir priklauso antrai pagal dydį pasaulyje apsaugos paslaugas teikiančiai įmonių grupei „Group 4 Securicor“. Baltijos šalyse veikia „Falck Baltics“ grupė, kuriai priklauso bendrovės Estijoje „AS Falck Eesti“, Latvijoje – „AS Falck Apsargs“, Lietuvoje – UAB „Falck Security“. Grupės apyvarta pernai ūgtelėjo 2 proc. – iki 3,8 mlrd. svarų sterlingų. Tiek pagal saugomų objektų skaičių privačių asmenų segmente, tiek pagal iš šio segmento gaunamas pajamas, „Falck Security“ yra antra tarp apsaugos kompanijų, turima rinkos dalimi nusileisdama tik Apsaugos policijai. „Falck Security“ užima apie 16% privačių asmenų būsto apsaugos rinkos (žr. 7 priedą). „Falck Security“ vienintelei iš Lietuvos saugos bendrovių pernai įteiktas tarptautinius kokybės vadybos standartus atitinkantis sertifikatas ISO 9001 : 2000, pagal kurį įmonės vadybos sistema taikoma visam apsaugos paslaugų spektrui. 2004 m. pabaigoje įmonėje dirbo 1696 darbuotojai – 8 proc. daugiau nei 2003 m. Pakankamai platus filialų tinklas, įgalinantis teikti paslaugas beveik visoje Lietuvos teritorijoje. Solidus verslo klientų, besinaudojančių „Falck Security“ paslaugomis, ratas.

Apžvelgus apsaugos kompanijas Lietuvoje, turinčias didžiausią rinkos dalį privačių asmenų būstų apsaugoje, matyti, kad įmonės, siekdamos pritraukti daugiau klientų yra suinteresuotos investicijomis į regioninę plėtrą (žr. 8,9,10,11 priedus). Visos apsaugos įmonės turi ribotas galimybes teikti paslaugas Lietuvos teritorijoje (išskyrus Apsaugos policiją). Dažniausiai didžiausią dalį klientų privačių asmenų būsto apsaugos segmente įmonės turi ten, kur įsikūrusios jų

motininės kompanijos („Argus“ – Klaipėdoje, „Jungtis“ – Kaune, „Trikampis žiedas“ – Vilniuje ir t.t.).

Atliktas saugos įmonių užimamos rinkos dalies tyrimas atskleidžia būtinybę mažoms įmonėms bendradarbiauti ar jungtis. TS paslaugas tiekti kartu su kita saugos įmone, neieškant kitokių TS paslaugos finansavimo šaltinių. Jungtis su rikos lyderiu „Apsaugos policija“ negalima, nes tai neprivati įmonė ir jau dirba Mažeikių mieste. Kitos dvi įmonės „Apsaugos komanda“ ir „Jungtis“ yra stiprios tik Kauno, Vilniaus ir Klaipėdos regionuose. Bendrą tinklą, apimančią visą Lietuvą, šios įmonės dar nėra sukūrę. Maža tikimybė jas sudominti pasiūlymu, nes Mažeikių miestas yra toli nuo pagrindinių įmonių veikimo centrų.

Realiausias yra susijungimas su „Falck security“ saugos įmone. Ši kompanija priklauso antrai pagal dydį pasaulyje apsaugos paslaugas teikiančiai įmonių grupei, turi filialus Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Panevėžyje, Alytuje, Šiauliuose. Praėjusiais metais įkūrė skyrius Marijampolėje, Utenoje, Elektrėnuose. Nuo Šiaulių, kur veikia įmonės filialas, iki Mažeikių yra apie aštuoniasdešimt kilometrų, todėl techniškai nesudėtinga jungtis į įmonės apsaugos pultų tinklą. „Falck security“ 2004 metų apyvarta 54,9 mln. Lt, finansiškai ji pajėgi įgyvendinti projektą.

Bendras abiejų įmonių paslaugos tiekimas yra abipusiai naudingas. Siūlomas projektas „Falck security“ yra patrauklus, nes „Septyni užraktai“ ir ko Mažeikių mieste instaliuoja apsaugos sistemas, turi pastovių klientų, suburtas aukštos kvalifikacijos kolektyvas, įmonė turi nuosavas patalpas. Apsaugos pulto paslaugų teikimas be techninio aptarnavimo yra neįmanomas, nes naudojama apsaugos įranga sudėtinga, reikalinga pastovi įrangos priežiūra, klientai dažnai neteisingai ja naudojami. Analizuojama įmonė gali vykdyti „Falck security“ pulto techninį aptarnavimą. Įmonė „Septyni užraktai“ ir ko, pradėdama dirbti kartu su tarptautine saugos kompanija, gali pasiūlyti klientams naują TS paslaugą. Bendras darbas su „Falck security“ sustiprina įmonės įvaizdį, užimamas pozicijas saugos versle Mažeikių mieste. Atsiranda naujos galimybės tobulėti ir atsilaikyti sunkioje kainų mažinimo konkurencijos kovoje. Tai suteikia „Septyni užraktai“ ir ko didelį konkurencinį pranašumą kitų atžvilgiu.

## IŠVADOS

Apžvelgus tyrėjų pateiktą konkurencijos sąvokos vertinimą, išskirtina visų autorių nuomonė, kad konkurencija - tai varžymasis tarp rinkos dalyvių, siekiant lyderio pozicijų. Varžymasis išryškėja siūlant naujas prekes, gerinant kokybę jau gaminamų prekių, reklamuojant savo prekes, naudojant įvairias rėmimo priemones. Galimybės konkuruoti būtina siekti vieningai ir nuosekliai. Tam pirmiausia suformuluojami bendrai taikomi principai ir užtikrinamas jų laikymąsi. Tinkamai parinkta konkurencijos strategija ne tik suformuluoja pranašumus, bet ir įgalina juos išlaikyti.

Numatydamą reakcijas į konkurentų elgesį bei remdamasi savo veiklos šakoje pranašumais, galimybėmis ir išskirtine kompetencija įmonė gali pirmauti. Pageidautina, kad į kiekvieno konkurento ir rinkodaros pastangas būtų reaguojama atskira veiksmų programa.

Konkurencinis pranašumas - tai įmonės sugebėjimas ilgą laiką efektyviai dirbant sukurti didesnę vertę negu konkurentai ir tuo pačiu pasiekti didesnę pelningumą nei šakos vidurkis. Konkurencinis pranašumas yra įmonės unikalumas, sudarantis ilgalaikio gyvavimo pagrindą.

Kainų nustatymo orientuojantis į konkurencijos lygį esmė ta, kad gamintojas, nustatydamas kainas, išskirtinai remiasi konkurencijos sąlygomis. Savo prekių kainas jis nustato truputį žemesnes ar aukštesnes negu artimiausio ir stambiausio konkurento. Kainos nevienodai yra nustatomos tobulos konkurencijos, monopolinėje ir oligopolinėje rinkose. Tobulos konkurencijos atveju kainą nustato beasmenės pasiūlos ir paklausos jėgos. Monopolinė firma yra kainos "nustatytoja". Oligopolinės firmos yra tarpusavyje priklausomos, todėl firma, norinti padidinti savo dalį rinkoje ir paveikti būsimą prekių paklausą, turi naudotis kitokiomis negu kainų konkurencija priemonėmis.

Saugos versle ryškėja įmonių koncentracijos požymiai. Siekiant griežtinti veiklos kontrolę, pastebimas valstybinis kišimasis. Įėjimo į rinką barjerai yra vidutiniai ir per paskutinius penkerius metus pastoviai stiprėja. Iširta įmonė, įėjimo į rinką barjerų susidarymo atžvilgiu, yra vertinama teigiamai. Per septynerius darbo metus įgyta didelė patirtis, dirba aukštos kvalifikacijos darbuotojai, patvirtintos veiklos taisyklės, suteiktas atestatas instaliacijos veiklai vykdyti.

Palyginus stipriausias ir silpniausias puses, išskirti pagrindiniai įmonės konkurentai. Stipriausias konkurentas yra „Joringė“. Pagrindiniai privalumai yra jų teikiama TS paslauga, gerai organizuojamos ir vykdomos reklamos akcijos bei kokybiškas paslaugų atlikimas. Silpniausias konkurentas – „Telekonta“. Patraukliausias kainas vartotojui Mažeikių rinkoje siūlo „Apsaugos policija“. Tai yra išskirtinis rinkos konkurentas, kuris turi valstybės teikiamas privilegijas. Įmonė „Septyni užraktai“ ir ko Mažeikių apsaugos rinkoje yra antra. Pagrindiniai įmonės privalumai yra

geroje vietoje esanti kontora-parduotuvė, teisingai formuojamas ir vystomas įvaizdžio kūrimas, vartotojui paslaugos yra siūlomos konkurencinga kaina, dirba aukštos kvalifikacijos personalas.

Vertinant saugos paslaugų pirkėjus galima pastebėti, kad norai ir galimybės naudoti pakaitalus yra nedideli. Analizuojama įmonė galimų pakaitalų atžvilgiu turi privalumą, nes pasirinkta veiklos kryptis – turto sauga. Be ESS vartotojui yra siūlomos kitos galimo turto saugos priemonės: saugios spynos, metalinės durys, seifai, apsaugos žaliuzės, bei kiti įvairūs kompleksiniai saugos sprendimai. Tačiau įmonė neturi galimybių pasiūlyti techninę ar fizinę saugą, neteikia ginkluotos krovinių palydos paslaugų.

Pagrindiniai įmonės pirkėjai yra pastovūs klientai - įmonės, kurios kiekvienais metais duoda apie 50 procentų naujų užsakymų. Įmonei ypač naudingos sudarytos sutartys su tarpininkais, nes tai garantuoja pastovias pajamas. Šie rezultatai pasiekti ilgo, atkaklaus ir kokybiško darbo dėka.

Įmonės padėtis tiekėjų atžvilgiu yra gera, tiekėjai suinteresuoti palaikyti gerus santykius su instaliacija užsiimančiomis įmonėmis. Išskirtinį pranašumą prieš kitus konkurentus turėti sunku, nes visi perka iš tų pačių tiekėjų. Įgytas pranašumas prieš įeinančius į rinką naujus konkurentus dėl turimos didelės bendradarbiavimo patirties ir patikimumo.

2004 metais įmonės veikla, lyginant su 2003 metais, pagerėjo. Vienas apyvartos litas šiais metais uždirbo 0,024 Lt pajamų. Pagerėjo turto grąža: kiekvienam pardavimo litui turto padidėjo 0,06 Lt. Kapitalo pelningumas padidėjo 4.38% - tam didžiausią įtaką turėjo grynojo pelno pokytis – 7,57. Įmonės trumpalaikis turtas 2004 metais viršija trumpalaikius išsipareigojimus. Likvidumas išaugo iki 1,044. Kiekvienam einamųjų išsipareigojimų litui įmonė turėjo 0,43 Lt didelio likvidumo turto komponentų. Skolintas kapitalas 2004 metais sumažėjo iki 90%. Įmonės finansinė situacija 2004 metais buvo gera, pasirinkta veiklos kryptis teisinga.

Sustiprinti įmonės konkurencinį pranašumą realiai galima susijungus su kitomis įmonėmis, įdiegus naujas paslaugas, efektyvesnę reklamą. Realiausios įmonės grėsmės - naujų konkurentų atsiradimas, personalo kaita ir konkurentų susijungimas.

Nustatyta, kad įmonės įvaizdžio formavimo politika teisinga, vadovai turi nusistatę tikslus ir siekius, reklamai skiriama apie 10 procentų pardavimo pajamų. Apskaičiuotas koreliacijos koeficientas  $R_x = 0,45$ . Tai rodo vidutiniškai stiprų ryšį tarp įmonės skiriamų išlaidų reklamai ir gaunamų pajamų. Reklamos išlaidų kitimas 21% įtakoja pajamų kitimą (determinacijos koeficientas  $R_{x2} = 0,21$ ). Reklamai skyrus 10 tūkst. Lt pardavimų pajamos išaugtų iki 316 tūkst. Lt. Ištyrus įmonės reklamos politiką nustatyta, kad reklama efektyvi, tačiau per mažai dėmesio skiriama naujoms reklamos formoms ir būdams.

Įmonė „Septyni užraktai“ ir ko konkurencinį pranašumą sustiprintų nauja paslauga. Atliktas planuojamos paslaugos biudžeto apskaičiavimas. Per vieną mėnesį planuojamos 32703 Lt

išlaidos, per metus - 392432 Lt. Pirminės investicijos sudaro apie 30000 Lt. Planuojama, kad TS paslauga bus pelninga penktais darbo metais. Trečiaisiais darbo metais planuojamos išlaidos susilygina su gaunamomis pajamomis. TS paslaugos teikimas yra ilgalaikis, pelningas ir reikalingas įmonei sustiprinti savo pozicijas tarp konkurentų. Tačiau dėl lėšų trūkumo šis projektas analizuojamai įmonei yra neįgyvendinamas. Reikalinga investicijų suma metams beveik lygi vienerių metų įmonės apyvartai. Gaunamo pelno investicijoms per mažai, bankas neteiks paskolos įmonei, neturinčiai užstato.

TS paslaugų rinka artima oligopolinei. Pagrindinės įmonės, turinčios didžiausią įtaką privačių asmenų būsto apsaugos segmente, yra „Apsaugos policija“, „Apsaugos komanda“, „Falck security“ ir „Jungtis“. Šiam verslui plėtoti reikia didelių investicijų, įstatymais yra apribotas naujų įmonių įėjimas į rinką. Stipriausi lyderiai negali suteikti visų rinkai reikiamų TS paslaugų ir negali to padaryti mažiausiais vidutiniais kaštais. Prognozuojama, kad ateityje susiformuos TS paslaugų rinkoje kompleksiška oligopolija. Mažai įmonei šioje verslo srityje išlikti sunku, nes teikti vienetinę, unikalią apsaugos paslaugą neįmanoma. Atliktas saugos įmonių užimamos rinkos dalies tyrimas atskleidė būtinybę mažoms įmonėms bendradarbiauti ar jungtis. Bendras darbas sustiprina įmonės įvaizdį, užimamas pozicijas saugos versle. Atsiranda naujų galimybių tobulėti ir atsilaikyti sunkioje kainų mažinimo konkurencijos kovoje.

Siekiant pagerinti konkurencinę įmonės padėtį, siūloma:

Suaktyvinti reklamą. Skirti reklamą kuruojantį darbuotoją, suaktyvinti prekių reklaminę kompaniją, stengiantis reklamą labiau grupuoti pagal prekes ir paslaugas, stiprinti reklamą metų pradžioje, kad išlyginti pajamų svyravimus, sukurti įmonės šūkį ir simbolį, sukurti interneto svetainę;

TS paslaugas tiekti kartu su kita saugos įmone. Realiausias yra susijungimas su „Falck security“ saugos įmone, kuri priklauso antrai pagal dydį pasaulyje apsaugos paslaugas teikiančiai įmonių grupei, turi filialus Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Panevėžyje, Alytuje, Šiauliuose. Praėjusiais metais įkūrė skyrius Marijampolėje, Utenoje, Elektrėnuose. Nuo Šiaulių, kur veikia įmonės filialas, iki Mažeikių yra apie aštuoniasdešimt kilometrų, todėl techniškai nesudėtinga jungtis į įmonės apsaugos pultų tinklą. „Falck security“ 2004 metų apyvarta 54,9 mln. Lt, finansiškai ji pajėgi įgyvendinti projektą.

Darbo pradžioje iškelta hipotezė pasitvirtino. Atlikus konkurencinės aplinkos ir rinkos analizę nustatyta, kad įmonė gali išlikti konkurencinga jungdamasi su panašias paslaugas teikiančiomis įmonėmis, tinkamą sprendimą geriausia priimti ištyrus įmonės konkurencinę aplinką ir įvertinus rinkos kitimo tendencijas.



## LITERATŪRA

1. Aaker, D. A. (1998). Strategic Market Management. New York: John Wiley&Sons.
2. Apsaugos verslo rinkos tyrimas, (2004), UAB“Falck security
3. Ассэль, Г. (2001). Маркетинг: принципы и стратегия. Москва, Инфра - М.
4. Bartkevičius, A., (2004). Darbo užmokestis ir kitos su darbo santykiais susijusios darbdavio mokamos išmokos. – V.
5. Bartkienė A., (1992) Firmos kainų politika //Kooperatininkas.
6. Barzdienytė, B., (2000). Kainodara ir konkurencija : mokomoji knyga. – V.
7. Buškevičiūtė E., Mačerinskienė I. (1998). Finansų analizė. - K: Technologija.
8. Butkutė, J.(2000). Pardavimo prognozavimo sistema pramonės įmonėse: valdymo aspektas. Daktaro disertacija, Kauno Technologijos Universitetas. – K.
9. Churchill, G. A., Jr. (1998). Marketing Research: Methodological Foundations (7th ed.). Fort Worth, TX: Dryden.
10. Cole, G. A. (1994). Strategic Management: Theory and Practice. London: DP Publications Ltd.
11. Časas, R., (2000). Įmonių konkuravimo strategijų šaltinių atpažinimas ir įvertinimas Lietuvos rinkoje : daktaro disertacija : socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. – V.
12. Darbo užmokestis, garantijos ir kompensacijos; Komandiruotės, atostogos: (komentarai pagal Naująjį LR Darbo kodeksą). (2003). - V.
13. Dubinas V., Obelenytė O. (1993). Reklamos organizavimas rinkos sąlygomis.- V.
14. Hal R. Varian. (1991) Mikroekonomika. – Vilnius: Margi raštai.
15. Jokubauskas D., (2003). Reklama ir jos poveikis vartotojui. – V.: InSpe.
16. Juozaitienė L., (2000). Įmonės finansai, analizė ir valdymas. Šiauliai : ŠUL.
17. Įmonės UAB „Septyni užraktai“ ir ko tiekėjų - pirkėjų atsakaita, (2003).
18. Įmonės UAB „Septyni užraktai“ ir ko tiekėjų - pirkėjų atsakaita, (2004).
19. Konkurencijos ir antimonopolinė politika // <http://www.lrinka.lt/Tyrimai/Seimas/Konkurencija.HTM>
20. Klebanskaja N., Lydeka Z. (1997). Konkurencinės aplinkos analizės metodologinės prielaidos//organizacijų valdyba: sisteminiai tyrimai. V.
21. Kotler, P. (2000). Marketing management: Millenium edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
22. Lapė, J. (2001). Spalvos įtaka reklamos poveikiui. // Psichologija.-V., Nr. 23.

23. Lydeka, Z. (1998). Ekonominės sistemos gyvavimo organizavimo formos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr.7.p.75-89.
24. Lietuvos pramonės konkurencingumas. (2001). / Ūkio ministerija. Pramonės ir verslo departamentas, Lietuvos ūkio institutas. – V.
25. Lietuvos ūkio konkurencingumas : konferencijos pranešimai, Vilnius, 2001 m. lapkričio 23 d.
26. Lietuvos Respublikos antidempingo įstatymas Vilnius, 1998 m. Birželio 23 d. Nr.VIII-807.
27. Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymas Vilnius, 1999m. kovo 23d. Nr. VIII – 1099  
<http://www.konkuren.lt/konkurencija/aktai.htm>
28. Lobonova, L., (2001). Konkurencingumo modelis: žmoniškųjų išteklių kokybės potencialas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
29. Mačernytė - Panomariovienė, I., (2003). Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas : mokomasis leidinys. – V.
30. Maksvytienė, I., (2002). Ekonominis konkurencingumas: Metodologinis aspektas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
31. Mažeikių darbo birža, 2004 - 2005 metų analitiniai rodikliai. // [http://www.ldb.lt/mazeikiai/fr\\_ataskaitos.html](http://www.ldb.lt/mazeikiai/fr_ataskaitos.html)
32. Melnikovas, B., (2001). Konkurencija transformacijų sąlygomis: Rytų ir Vidurio Europa ir tarptautinė integracija. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
33. Metinė finansinė UAB „Septyni užraktai“ ir ko ataskaita, 2002.
34. Metinė finansinė UAB „Septyni užraktai“ ir ko ataskaita, 2003.
35. Metinė finansinė UAB „Septyni užraktai“ ir ko ataskaita, 2004.
36. МкДоналд М. (2000). Стратегическое планирование маркетинга. Москва, Питер Пресс
37. Pitelis, Ch. Competitiveness, productivity and convergence // ekonomika ir vadyba, 99, tarptautinė konferencijos pranešim.medžiaga, 1999m. Balandžio mėn. 22-23., 420 - 422p.
38. Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.
39. Pranulis, V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R., (2000). Marketingas. –V.: “The Baltic Press”.
40. Ramanauskienė, J., Dapkus, R., Bagdzevičienė, R., (2003). Mikroekonominės aplinkos tyrimas restruktūrizuojant regiono ekonomiką. Mikroekonomika : mokomoji knyga. – K.
41. Sabonienė, A., (2001). Pramonės restruktūrizacija konkurencinių pranašumų aspektu, Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą: daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai, ekonomika. – K.

42. Statistikos departamentas , Gyventojų skaičius pagal lytį apskrityse, miestuose ir savivaldybėse. // <http://www.std.lt/web/main.php?parent=751>
43. Statistikos departamentas, Vidutinės namų ūkių vartojimo išlaidos vienam namų ūkio nariui per mėnesį. // [http://db.std.lt/RDB\\_LT/Database/2.%20Socialine%20statistika/2.6](http://db.std.lt/RDB_LT/Database/2.%20Socialine%20statistika/2.6)
44. Statistikos duomenų UAB „Septyni užraktai“ ir ko ataskaitos, 2003 - 2004.
45. Šlekienė D., Klimavičienė, I., (2000). Įmonės veiklos finansinis įvertinimas. – K.: Technologija.
46. Šimašius, R.,(2000). Konkurencijos samprata. <http://Irinka.lt/Pranesim/Remigkonk.HTM>
47. Šimašius, R., (1998). Konkurencijos teisė ir teisė konkuruoti. Lietuva ir ES.Lietuvos laisvos rinkos institutas.
48. Šliburytė L. (2000). Ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimas. Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas.
49. Švirinas, R., (2004). Vertikaliųjų susitarimų reglamentavimas konkurencijos teisėje : daktaro disertacija : socialiniai mokslai, teisė. – V.
50. Ramašauskienė, Z., (1998). Pagrindiniai rinkos struktūrų tipai. - Šiauliai
51. Tamašauskienė, Z. (2001). Šiaulių miesto oligopolinės rinkos analizė. Ekonomika ir vadyba, 2001.
52. Томпсон, А.А. мл., Стрикленд III, А. Дж. (2000). Стратегический менеджмент. Москва, Инфра - М.
53. Urbonas J. (1999). Tarptautinė konkurencija // ekonomika ir vadyba, 99,Tarptautinės konferencijos pranešimo medžiaga, 1999m. Balandžio mėn. 22-23d., 377 - 379 p.
54. Vainienė R. (2000). Konkurencijos skatinimo mirażai. // <http://www.Irinka.lt/Pranešim/Rutakonk.HTM>
55. Valentinavičius S. (2000). Lietuvos pramonės konkurencingumo didinimo problemos // XI Pasaulio lietuvių mokslo ir kūrybos simpoziumas. Tezių rinkinys – Vilnius. – 211p.
56. Verslo aplinka, dereguliavimas ir jo įtaka žmonių gerovei. // <http://www.Irinka.lt/renginia/Ex/Deregual.HTM>
57. Vienažindienė, M. (2000) paslaugų reklaminės kampanijos planavimas. / Ekonomika ir vadyba 2000. – K.: Technologija, Konferencijų medžiaga.
58. Vilutis, G. (1999) Makroekonominių rodiklių trumpalaikis prognozavimas, panaudojant statistinės analizės sistemą (SAS). Ekonomika, Nr.46, p. 129 - 139.
59. Žilys, M., (2000). Elektroninių apsaugos sistemų efektyvumo tyrimas : daktaro disertacija : technologijos mokslai, elektros ir elektronikos inžinerija. – K.

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS

### A

**Akcija** – vertybinis popierius patvirtinantis nuosavybės teisę į akcinės bendrovės kapitalo dalį ir dažniausiai suteikiantis jo savininkui teisę dalyvauti ją valdant, keisti struktūrą, išleisti naujus vertybinius popierius bei gauti akcinės bendrovės pelno dalį.

**Akcininkas** – juridinis ar fizinis asmuo – akcijų savininkas.

**Akcinis kapitalas** – akcinėje bendrovėje naudojami pinigai, kuriuos investavo bendrovės akcininkai paprastųjų akcijų (be nustatyto dividendo) ir privilegijuotųjų akcijų forma ir kurie išliks kaip nuolatinis finansų šaltinis tol, kol egzistuos bendrovė.

**Akcininkų nuosavybė** – akcinis kapitalas, iš pradžių investuotas akcininkų, pridėjus rezervus, atsirandančius, pvz., kai nepaskirstytasis pelnas sugrąžinamas bendrovei.

**Apyvartinis kapitalas** – apskaitoje naudojamas terminas, reiškiantis firmos trumpalaikio turto, kuris naudojamas gamybos cikle trunkančiame ne ilgiau kaip vienerius metus, ir trumpalaikių įsipareigojimų skirtumą.

### B

**Balansas** – pagrindinės veiklos ekonominių rodiklių suvestinė, finansinių ir prekinų srautų, taip pat finansinių aktyvų ir pasyvų, kredito ir debito sąskaitų pusiausvyra tam tikru momentu.

### D

**Dividendas** – akcinės bendrovės pelno dalis, paskirstoma tarp akcininkų; periodiškai išmokamos akcininkams pajamos iš vertybinių popierių.

### G

**Grynasis pelnas** – skirtumas tarp firmos bendrųjų pajamų ir visų eksplcitinių (tiesioginių sąnaudų). Apskaitos požiūriu grynasis pelnas yra skirtumas tarp bendrojo pelno ir firmos veiklos sąnaudų.

**I**

**Investavimas** – kapitalo įdėjimas; akcijų ir kitų vertybinių popierių įsigijimas.

**Investuotojas** – institucija ar asmuo, savo lėšas panaudojantis kapitalo funkcijoms ar jų vystymui, taip pat gamybai plėsti.

**Į**

**Įmonė** – ūkinės veiklos institucija, bendrovė.

**Įsipareigojimas** – pretenzija asmens ar įmonės ištekliams pasiskolintų pinigų atžvilgiu.

**K**

**Kaina** – prekės, paslaugos, turto arba gamybos veiksmų piniginė vertė.

**Kapitalas** – finansinis ir materialus turtas naudojamas pelno gavimo tikslais.

**Koeficientas** – dydžių santykio ar pokyčio rodiklis.

**Konkurencija** - tai varžymasis tarp rinkos dalyvių, siekiant lyderio pozicijų. Varžymasis išryškėja siūlant naujas prekes, gerinant kokybę jau gaminamų prekių, reklamuojant savo prekes, specialiai naudojant įvairias rėmimo priemones rinkoje.

**L**

**Likvidacinė vertė** – firmos turto grynoji vertė, gaunama iš turto atėmus visus trumpalaikius ir ilgalaikius įsipareigojimus, kaip pateikiama balansinėje ataskaitoje.

**Likvidumas** – piniginiai aktyvai, kurie gali būti tiesiogiai naudojami kaip mokėjimo priemonė.

**M**

**Metodas** – veiklos, sprendimo būdas.

**Monopolija** – jos sąlygomis vienintelis pardavėjas visiškai kontroliuoja prekę rink.

**Monopolinė konkurencija** – tokia rinkos struktūros forma, kai veikia daug įmonių, gaminančių labai artimus substitutus.

**N**

**Nepaskirstytasis pelnas** – likęs pelnas išskaičius mokesčius, kuris paprastai vėl įdedamas į firmą (paverčiamas kapitalu), o ne mokamas bendrovės savininkams dividendais.

**Nusidėvėjimas** – finansinės vertės mažėjimas.

**Nuosavybė** – teisė; priklausantis materialus ir nematerialus turtas.

**O**

**Oligopolija** – rinka, kurioje visi produktai identiški arba artimi pakaitalai, produkciją tiekia nedaugelis įmonių, tačiau nors kelios iš jų yra palyginti didelės.

**P**

**Pelnas** – veiklos pajamų dalis atskaičius mokesčius.

**Pelno norma** – firmos gautas pelnas, skaičiuojamas kaip procentai nuo įdėtų į verslą aktyvų.

**Pelno (nuostolio) ataskaita** – ataskaita, kuri rodo visas firmos pardavimo pajamas, gaunamas per perkins laikotarpį ir visas eksplcitines sąnaudas patirtas uždirbant tas pajamas.

**Pirkejas** - pagrindinis vartojimo poreikių vienetas. Ekonomikos teorijoje vartotojas gali būti prekės ar paslaugos pirkėjas, šeima (t.y. grupė asmenų, kurie kartu nusprendžia, ką pirkti) arba vyriausybė.

**Prognozė** – būsimos ar buvusios padėties nustatymas, remiantis prielaidomis apie galimą įvykių seką.

**T**

**Turtas** – grynujų aktyvų atsargos, kurias turi asmenys ar namų ūkiai; materialieji ir finansiniai aktyvai, kurie yra santykinai likvidūs.

**Tobula konkurencija** – kiekvienas pardavėjas ir pirkėjas užima tokią rinkos dalį, kad jo gamyba arba pirkimo sprendimai neįtakoja kainos rinkoje.

**Tiekėjas** - vienetas, paverčiantis išteklius didesnės vertės pusgaminiais arba gatavomis prekėmis ar paslaugomis. Firma yra įmonė arba pagrindinis gamybos (tiekimo) vienetas.

