

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62103S130

TOMAS GURKŠNYS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**KROVININIŲ AUTOMOBILIŲ KONKURENCINGUMO VERTINIMAS
BALTIJOS ŠALIŲ RINKOJE**

Kaunas 2006

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

TOMAS GURKŠNYS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**KROVININIŲ AUTOMOBILIŲ KONKURENCINGUMO VERTINIMAS
BALTIJOS ŠALIŲ RINKOJE**

Darbo vadovas _____
(parašas)

doc. dr. Žaneta Simanavičienė
(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS	3
ĮVADAS	4
1. KROVININIŲ AUTOMOBILIŲ RINKOS MIKRO IR MAKRO VEIKSNIŲ TEORINIS ĮVERTINIMAS	6
1.1. Makroaplinkos veiksnių vertinimas konkurencinės rinkos požiūriu.....	6
1.2. Mikroaplinkos veiksnių vertinimas	19
2. KROVININIŲ AUTOMOBILIŲ RINKOS PLĖTRA	33
2.1. ES plėtros įtaka Baltijos šalių krovininių automobilių rinkai	33
2.2. Lietuvos kelių transporto plėtra.....	34
3. KROVININIŲ AUTOMOBILIŲ KONKURENCINGUMO VERTINIMAS BALTIJOS ŠALYSE	38
3.1. Tyrimo objekto pasirinkimo kriterijai	38
3.2. Konkurencingumo vertinimo metodika	40
3.3. Konkurencinės rinkos analizė	42
3.4. Makroaplinkos veiksnių vertinimas	47
3.5. Mikroaplinkos veiksnių analizė	52
3.6. Krovininių automobilių rinkos konkurentų įtakos veiksniai.....	57
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	62
SANTRAUKA	64
LITERATŪRA.....	65

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

LENTELĖS

1 lentelė Pagrindinių makroekonominių rodiklių, naudojamų verslo ciklo fazei fiksuoti, klasifikacija	10
2 lentelė Pagrindiniai įėjimo į rinką ir išėjimo iš rinkos barjerai.....	29
3 lentelė Vežimų pagrindiniai rodikliai	35
4 lentelė Populiariausios krovininių automobilių markės 2004 m., vnt.	43
5 lentelė Populiariausios krovininių automobilių markės 2005 m., vnt.	44
6 lentelė Krovininių automobilių rinkos pelningumą įtakojančių konkurencinių jėgų analizė...	46
7 lentelė Krovininių automobilių rinkos pelningumo analizės suvestinė	47
8 lentelė Krovinių vežimas kelių transportu, mln.t.....	48
9 lentelė Krovininių automobilių prekybos atstovybės ir dileriai Latvijoje	57
10 lentelė Krovininių automobilių prekybos atstovybės ir dileriai Lietuvoje	58
11 lentelė Krovininių automobilių prekybos atstovybės ir dileriai Estijoje	58
12 lentelė Sunkvežimiais prekiaujančių įmonių palyginimas.....	60
13 lentelė UAB „Centrako“ SWOT analizė	61

PAVEIKSLAI

1 pav. Tarptautinio verslo kultūrinės aplinkos elementai	16
2 pav. M. Porter (1980) penkių konkurencinių jėgų modelis pagal B. Lowes (1994)	19
3 pav. Strateginių grupių matrica pagal du kintamuosius.....	21
4 pav. Lietuvos vežėjų skaičius, vnt.	35
5 pav. Vidutinis automobilių eismo intensyvumo pokytis E kategorijos keliuose 2003-2005m..	36
6 pav. Krovininių automobilių rinka Baltijos valstybėse, vnt.	45
7 pav. Krovininių automobilių DAF rinka Lietuvoje, vnt.	45
8 pav. Krovinių srauto didėjimas Baltijos šalyse, mln. t.	48
9 pav. Licenzijuotų krovininių automobilių pasiskirstymas pagal miestus Lietuvoje, proc.....	50
10 pav. Licenzijuotų vilkikų pasiskirstymas pagal turimus sertifikatus, proc.....	51
11 pav. Baltijos šalių krovininių automobilių parko atitikimas ekologinėms normoms	51
12 pav. DAF krovininių automobilių asortimento struktūra pagal pardavimus, proc.	54
13 pav. Asociacijos „Linava“ narių ir kandidatų į narius skaičius pagal metus, vnt.....	55
14 pav. Krovininių automobilių rinkos pasiskirstymas, proc.	59

ĮVADAS

Baltijos šalių, o ypač Lietuvos, vežėjus pagrįstai galime laikyti vienais iš lyderių pervežant krovinius visoje Europoje. Augantis krovinių pervežimo skaičius rodo, kad Baltijos šalių vežėjai nuolat didina tarptautiniais maršrutais gabenamų krovinių kiekį. Tai leidžia optimistiškai žvelgti į ateitį. Ši tendencija leidžia daryti išvadą, kad Baltijos šalių transporto įmonės pajėgios konkuruoti Europos Sąjungos ir kitų valstybių rinkose.

Sėkmingam transporto įmonių darbui labai didelę reikšmę turi esamas transporto priemonių parkas ir jo atnaujinimo galimybės. Tik eksploatuojant naujus ir ekonomiškus sunkvežimius galima pasiekti didžiausią kaštų ekonomiją, o tuo pačiu ir sėkmingai konkuruoti krovinių pervežimo rinkoje.

Šiandien Baltijos šalių rinkoje veikia ir turi pardavimo atstovybes visi didžiausi Europos krovinių automobilių gamintojai, kartais vadinami „didžiuoju septynetu“. Be jų rinkoje egzistuoja ir keletas mažesnių gamintojų iš Azijos bei Rusijos.

Tokiomis aplinkybėmis ir kilo mintis parašyti darbą, kuris įvertintų DAF krovinių automobilių galimybę konkuruoti bendroje Baltijos šalių rinkoje ir pateiktų rekomendacijas, kaip pilnai įeiti į šią rinką ir ką reikia padaryti.

Darbo tikslas – konkurencingumo vertinimo teorijos ir praktikos tyrimo pagrindu įvertinti Baltijos šalių komercinio transporto prekybos rinką, nustatyti kitimo tendencijas ir veiksnius, bei paruošti rekomendacijas DAF krovinių automobilių, kaip naujo produkto, įvedimui ir įsitvirtinimui šioje rinkoje.

Darbo tikslo įgyvendinimui nustatyti šie **uždaviniai**:

- Išnagrinėti konkurencingumo vertinimo teoriją bei praktiką.
- Atlikti makroaplinkos veiksnių teorinį ir praktinį vertinimą.
- Atlikti mikroaplinkos veiksnių teorinį ir praktinį vertinimą.
- Išanalizuoti krovinių automobilių konkurencinę rinką.
- Įvertinti krovinių automobilių rinkos konkurentų įtakos veiksnius.
- Pateikti išvadas apie DAF krovinių automobilių konkurencingumą Baltijos šalių rinkoje.
- Paruošti rekomendacijas DAF krovinių automobilių konkurencingumo padidinimui Baltijos šalių rinkoje.

Darbo objektas – Lietuvos, Latvijos ir Estijos naujų DAF krovinių automobilių rinka.

Tyrimo metodai. Darbe buvo naudoti tokie tyrimo metodai: mokslinės literatūros, straipsnių, interneto šaltinių analizė. Tikslas - išnagrinėti konkurencingumo vertinimo teoriją įvairių autorių požiūriu, atlikti mikroaplinkos bei makroaplinkos veiksnių teorinį vertinimą. Kasdienio

stebėjimo ir analizės tyrimo metodas. Gerai parengtas ar pritaikytas metodas žymiai palengvina tyrimą. Stebėjimo rezultatai neturi priklausyti nuo tyrėjo valios, nes priešingu atveju jie bus mažiau objektyvūs. Vienas pagrindinių stebėjimo metodui keliamų reikalavimų yra tas, jog stebėjimo duomenys turėtų būti ne tik asmeninio patyrimo rezultatas, bet gauti ir kitų tyrėjų, t.y. jie turi būti intersubjetyvūs.

Magistro darbą sudaro trys dalys: teorinė, analitinė ir rezultatų dalys.

Teorinėje dalyje yra analizuojama mokslinė literatūra, pateikiami konkurencinės rinkos vertinimo metodai bei ją įtakojantys veiksniai. Problemos analizės dalyje yra iškelta DAF sunkvežimių konkurencingumo problema ir jos kriterijai, apibrėžta UAB „Centrako“ misija ir strateginiai tikslai. Analitinėje ir rezultatų magistro darbo dalyje yra pateikiamas tyrimo kriterijų pagrindimas bei metodas ir aptariama tyrimo eiga. Taip pat analizuojama Baltijos šalių sunkvežimių rinka ir jos ypatumai, sunkvežimių gamintojų atstovų ir jų dilerių veikla bei galimybės. Išvadų ir rekomendacijų skyriuje yra pateiktos atlikto tyrimo išvados ir pasiūlytos rekomendacijos kaip pagerinti DAF sunkvežimių konkurencingumą ir ką reikėtų padaryti, įeinant į naujas Baltijos šalių rinkas.

Buvo iškelta **hipotezė** – ar pakankamas DAF krovinių automobilių konkurencingumas Baltijos šalių rinkoje?

Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad DAF sunkvežimių konkurencingumas Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje yra nepakankamas. Reali konkurencija ir pardavimai vyksta tik Lietuvoje. DAF pardavimai Latvijoje ir Estijoje beveik nevyksta dėl neaktyvių ir palyginti labai jaunų pardavimo atstovybių veiksmų. Kitų markių sunkvežimių atstovybės kur kas aktyvesnės. Ištaisius šią padėtį, DAF konkurencingumas šiose šalyse gali labai stipriai išaugti, kadangi visi tam reikalingi pamatai jau susiformavę, yra senas DAF klientų ratas, atliktos visos reikalingos valstybinio sertifikavimo procedūros.

Šio magistro darbo apimtis – 67 puslapių, jame yra 13 lentelių ir 14 paveikslų. Bibliografinį aprašą sudaro 52 šaltiniai.

1. KROVININIŲ AUTOMOBILIŲ RINKOS MIKRO IR MAKRO VEIKSNIŲ TEORINIS ĮVERTINIMAS

1.1. Makroaplinkos veiksnių vertinimas konkurencinės rinkos požiūriu

Bet kokios rinkos paklausą veikiančios vienodos išorinės sąlygos, dažnai suprantamos kaip *makroaplinka*, kai kurių autorių tapatinamos su valstybės poveikiu ekonomikai. Tačiau konkretūs valdžios institucijų veiksmai gali tik sąlygoti makroaplinkos pobūdį, išreiškiantį valdžios nuostatas verslo atžvilgiu, aktyvinti arba riboti ekonomikos subjektų veiklą.

Z. Lydekos (1999) teigimu, makroaplinką galima traktuoti kaip “verslo aplinkos sudedamąją dalį, kuri susiformuoja dėl ekonomikos dalyvių veiklą reglamentuojančių institucijų tiesioginių veikslių, o taip pat natūralių procesų pasekoje”. Kiekvienai ekonominei sistemai būdinga savita makroaplinka, kuri skiriasi verslą reglamentuojančių institucijų poveikiu:

- Rinkos ekonomikoje verslą reglamentuojančių institucijų (pirmiausia valdžios) vaidmuo yra minimalus, palyginti su komandiniu ar primityviu ūkiu. Makroaplinkos formavimuisi lemiamą poveikį turi savarankiškai veikiantys rinkos dalyviai ir jų atliekamų veikslių pasekmės. Makroaplinka rinkos ekonomikos sąlygomis yra natūralios ekonominės kilmės;

- Komandinėje ekonomikoje makroaplinką dirbtinai suformuoja valdžios institucijos, ir todėl ji yra aktyvus personifikuotas reiškinys. Tokią makroaplinką valdžios institucijoms lengviau reguliuoti, komandinės ekonomikos sąlygomis ji yra politinės kilmės;

- Primityviame ūkyje makroaplinką lemia natūralūs fiziologiniai procesai. Todėl žmonių instinktai, tradicijos ir nulemia ekonominių problemų sprendimus. Makroaplinkos kilmė primityviame ūkyje yra prigimtinė (Lydeka, 1999).

Makroaplinkos pobūdį ir brandumą konkurencinėje rinkoje formuoja tam tikros aplinkos. Įvairūs autoriai išskiria nevienodą makroaplinką sudarančių elementų skaičių, suteikia jiems skirtingus pavadinimus ir turinį. Remiantis G. Bolt (1994) atliktų mokslinių tyrimų analize, šiame darbe makroaplinką siūloma nagrinėti, išskiriant:

1. Ekonominę aplinką;
2. Politinę ir teisinę aplinką;
3. Socialinę ir kultūrinę aplinką;
4. Technologinę ir mokslinę aplinką;
5. Gamtinę aplinką.

Ekonominė aplinka. Mokslinėje literatūroje *ekonominė aplinka* traktuojama kaip tam tikri ūkio raidos dėsningumai ir tendencijos, turinčios poveikį bet kurios rinkos charakteristikoms.

Priklausomai nuo poveikio ūkio dalyviams ekonominė aplinka gali būti apibūdinama kaip (Lydeka, 1997):

1. Palanki laisvam (privačiam) verslui ir sąlygojanti bei skatinanti jį;
2. Nepripažįstanti laisvo verslo ir sąlygojanti bei skatinanti ekonominę prievartą.

Toks ekonominės aplinkos apibūdinamas tam tikra prasme sąlygiškas. Mat ne visada įmanoma nustatyti ekonominių aplinkų ribas dėl jų susipynimo, sąsajų.

Atlikti tyrimai parodė, kad *ekonominės aplinkos vertinimas* dažniausiai remiasi makroekonominių rodiklių analize bei jų kitimo tendencijų numatymu, arba *ekonominiu prognozavimu*. Pažymėtina, kad pastaraisiais metais ekonominio prognozavimo efektyvumas dažnai netenkina norimo lygio. Viena iš pagrindinių nesėkmingo ekonominio prognozavimo priežasčių – taikomos ekonominės metodologijos ribotumas ir abstraktumas, leidžiantys kurti įmantrius racionalios individų elgsenos modelius ir pakeliantys juos į pakankamai aukštą matematinės abstrakcijos lygį.

Nepaisant galimų prognozių nuokrypių, daugelio mokslininkų darbuose ekonominis prognozavimas išlieka kaip vienas pagrindinių ekonominės aplinkos vertinimo instrumentų.

Ekonominėje literatūroje (Martinkus, Žilinskas, 2001) plačiai nagrinėjami *verslo ciklai*, kurie paprastai apibrėžiami kaip šalies visuminės ekonominės veiklos svyravimai ir siejami su ekonominio prognozavimo tyrimais.

Verslo ciklai pasaulio ekonomikoje pastebimi jau daugiau kaip pusantro šimto metų, ir per šį laikotarpį vien tik JAV užfiksuota apie 30 verslo ciklų. Visi jie skiriasi vienas nuo kito savo trukme, intensyvumu ir išplitimu. Jų trukmė industrinėse valstybėse siekia nuo 1 iki 12 metų. Kalbant apie verslo ciklų panašumus, svarbu pabrėžti tai, kad galima pastebėti tas pačias visų jų fazes.

Įvairūs autoriai nurodo skirtingą verslo ciklo fazių skaičių. R.J. Hydman siūlymu, verslo ciklą tikslinga skirstyti į šešias fazes: augimą, pakilimą, išpėjimą, smukimą, depresiją ir pagyvėjimą.

Augimo fazėje vyksta spartus BNP augimas, daugėja ilgalaikių pirkimo įsipareigojimų, visiškai išnaudojamos darbo ir žaliavų rinkos.

Pakilimas – tai tokia verslo ciklo fazė, kai BNP apimtis didžiausia, o ekonomikai būdingas visiškas užimtumas. Visuminės paklausos augimas darbo ir žaliavų rinkose sukelia stygiaus požymių. Tolesnį gamybos plėtimą gali paskatinti tik naujos investicijos. Kadangi investavimas – ilgai trunkantis procesas, gamyba į padidėjusią paklausą pirmiausia reaguoja kainų pakilimu.

Išpėjimo fazė pasireiškia BNP, gamybos atsargų, ilgalaikių pirkimo įsipareigojimų, išlaidų reklamai mažėjimo tendencijomis.

Smukimo fazėje įmonės susiduria su produkcijos realizacijos problema; tada mažinama gamyba, atsiranda darbo jėgos perteklius. Nors nedarbas sumažina visuminės išlaidas, tačiau kainų lygis dar nemažėja.

Depresija – tai verslo ciklo fazė, kituose literatūros šaltiniuose dar apibūdinama kaip *krizė*, kurios metu BNP apimtis ir gamybos lygis yra mažiausi, o nedarbas – didžiausias.

Pagyvėjimo metu gamybos tempai spartėja, užimtumas artėja prie visiško užimtumo lygio, BNP apimtis didėja ir pasiekia augimo fazės lygį.

Toks verslo ciklo fazių išskyrimas gana išsamus, tačiau dėl fazių neapibrėžtumo ir jų ribų identifikavimo problemų moksliniuose tyrimuose naudojamas retai.

Tokie autoriai kaip S.L. Burne ir T.P. Barbiero rekomenduoja verslo ciklą suskirstyti į keturias fazes: *pakilimą, smukimą, depresiją ir pagyvėjimą*. Šis verslo ciklo skirstymas ne toks detalus, bet literatūros šaltiniuose dažniausias. Palyginus šias dvi verslo ciklo fazių klasifikacijas, pastebima, kad verslo ciklo fazių raidą lemiančios sąlygos tos pačios, o skiriasi tarpinių fazių skaičius, laikotarpiu nuo pakilimo iki depresijos ir atvirkščiai.

Literatūroje dar pasitaiko nuomonių (Karsten, 1990), kad verslo ciklai gali būti tik dviejų fazių, t. y. *pakilimo ir depresijos*. Tuomet verslo ciklo fazė turėtų baigtis svarbiais ekonominės veiklos posūkio taškais, tačiau tiksliai vienos ar kitos fazės pradžią ir pabaigą identifikuoti būtų sunku. Tyrimai rodo, jog, esant daugiau verslo ciklo fazių, galima tiksliau numatyti ekonominius veiksnius, darančius didžiausią įtaką ekonominės aplinkos raidai ir rinkų funkcionavimo sąlygoms.

Verslo ciklų raidą lemiančios priežastys yra įvairios, tačiau dažniausiai jos priklauso nuo objektyvių vidinių ir išorinių ūkio vystymosi dėsningumų, kuriuos nagrinėja endogeninė ir egzogeninė teorija. *Endogeninė teorija* pagrįsta vidinėje ekonominėje sistemoje funkcionuojančiu mechanizmu, duodančiu impulsą verslo ciklo vystymuisi. *Egzogeninė teorija* numato už ekonominės sistemos ribų esančias verslo ciklo egzistavimo priežastis, pvz., karai, revoliucijos ir politiniai įvykiai, gyventojų migracijos lygis, moksliniai ir technologiniai laimėjimai.

Praktiškai nagrinėjant verslo ciklus, reikėtų šias dvi teorijas derinti, svarbią reikšmę suteikti tokiems išoriniams veiksniams kaip techninės naujovės ar gyventojų skaičiaus kitimas, analizuoti, kaip šie išoriniai pasikeitimai veikia verslo aplinkos vidų.

P.O. Steines (1997) teigimu, be pagrindinio visuminės paklausos komponento – investicijų, visuminės paklausos kitimą sąlygoja dar ir šios priežastys:

1. *Vartojimo pasikeitimas*, kurį lemia:

- vartotojų skoniai;
- ateities lūkesčiai ir palūkanų norma. Būsimosios infliacijos perspektyvos gali priversti esamu momentu vartotojus pirkti sąlygiškai pigias prekes, ir atvirkščiai, netikrumas dėl ateities gali skatinti taupyti ir mažinti dabartines išlaidas;

- mokesčių norma. Mokesčių sumažinimas padidina vartotojų asmenines pajamas, o kartu suteikiama galimybė didinti jų išlaidas;

- transferiniai mokėjimai. Jų pasikeitimas visuminę paklausą veikia netiesiogiai, keičiant namų ūkio disponuojamas pajamas.

2. *Vyriausybės išlaidų prekėms ir paslaugoms įsigyti pasikeitimas.* Tyrimai rodo, kad nors karai ir politiniai įvykiai padidina vyriausybės išlaidas, tačiau šis padidėjimas neturi lemiamos įtakos verslo ciklo ekstremumui.

3. *Grynojo eksporto pasikeitimas.* Grynojo eksporto padidėjimas arba sumažėjimas sukelia nacionalinių pajamų ir užimtumo ciklinius svyravimus.

C.W. Granger (1996) nuomone, ekonominės aplinkos vertinimas ir prognozavimas susijęs su *ekonominio aktyvumo analize* bei perspektyvomis. Ekonominio aktyvumo analizė atliekama, pasitelkus makroekonominis rodiklius, vartotojų apklausas, atsižvelgus į visuminės paklausos veiksnius. Remiantis J.R. McGuigian ir R.Ch. Moyer (1989) atliktais tyrimais, dėl savo plataus pritaikomumo ekonominiam aktyvumui vertinti dažniausiai pasitelkiami makroekonominiai rodikliai ar jų grupės.

Kai kurių autorių (Sloman, Sutcliffe, 1998) teigimu, nėra nė vieno rodiklio, kurio užtektų ekonominio aktyvumo ar tiksliai verslo ciklo išplitimui apibūdinti. Prognozuojant ekonominio aktyvumo pokyčius, plačiausiai naudojamas BNP, tačiau kartais atsiranda neapibrėžtumas dėl minėto rodiklio išmatavimo. Be to, labai dažnai, artėjant verslo ciklo ekstremumui, pavyzdžiui, depresijai, rodikliai juda skirtingomis kryptimis.

Vadinasi, norint kuo tiksliau prognozuoti ekonominio aktyvumo tendencijas, visų pirma, būtina identifikuoti verslo ciklo fazę, o vėliau, žinant fazių eiliškumą ir jų egzistavimo sąlygas, bandyti ieškoti ekonominio aktyvumo pokyčių.

Įvairiuose literatūros šaltiniuose verslo ciklo fazės fiksavimo makroekonominiai rodikliai skirstomi skirtingai, apimant nevienodą skaičių rodiklių grupių. Priklausomai nuo sutapimo su verslo ciklo faze, siūloma tokia makroekonominių rodiklių, suskirstytų į tris pagrindines grupes, klasifikacija (žr. 1 lentelę):

- *Perspėjantys.* Jiems pasikeitus, pasikeičia verslo ciklo fazė;
- *Apytikriai sutampantys.* Šių rodiklių pokyčiai maždaug sutampa su esama verslo ciklo faze;
- *Atsiliekantys.* Šiuo atveju rodikliai atsilieka nuo verslo ciklo fazės.

Praktiškai taikant šiuos prognostinius rodiklius reikėtų atsižvelgti į tam tikrą klasifikacijos sąlyginumą, nes rodiklių kitimas dažnai būna "užtušuotas", kartais dėl pavėlintų reakcijų - klaidinantis. Be to, analizuojant šiuos rodiklius, reikia atsižvelgti į tris momentus. Pirma, kiekvienas atskiras rodiklis gali būti netikslus ir iškraipyti bendrą tendenciją, todėl būtina remtis didesniu

rodiklių skaičiumi. Antra, kai kurie iš analizuojamų rodiklių tampa politiniu atskirų partijų grupių tikslu, kurios imasi specialių priemonių, suteikiančių rodikliams tam tikrą klaidingą vystymąsi. Trečia, iš nagrinėjamų rodiklių turi būti eliminuojami sezoniniai svyravimai.

1 lentelė

Pagrindinių makroekonominių rodiklių, naudojamų verslo ciklo fazei fiksuoti, klasifikacija

Rodiklių grupė	Užimtumas ir nedarbas	Gamyba ir pajamos	Vartojimas prekyba ir užsakymai	Investicijos į kapitalą	Kainos, kaštai ir pelnai	Pinigai ir kreditai
Perspėjantys	Laisvos darbo vietos; nedarbo lygis; vidutinis darbo laikas per savaitę	Gamybinio pajėgumo panaudojimas; pramonės produkcijos apimtis	Prekių ir paslaugų pardavimai	Sutartys dėl investicijų į verslą; gyvenamųjų namų statyba	Akcijų ir jautrių prekių kainos; grynujų pinigų srautai	Kreditų srautai; bankų rezervai; palūkanų procentas
Apytikriai sutampantys	Atleistų darbuotojų skaičius per tam tikrą laikotarpį	Pramonės produkcijos indeksai; asmeninės pajamos	Prekių ir paslaugų pardavimai	Investicijų į verslą sutartys ir apimtys	Pelnai ir pelnų ribos	Palūkanų procentas; pinigų apyvartos greitis
Atsiliekantys	Nedarbo lygis	Gamybinių atsargų lygis	Prekių atsargos	Investicijų į verslą apimtys	Darbo vieneto išlaidos ir darbo dalis bendrose išlaidose	Palūkanų procentas; Neapmokėtos skolos

Šaltinis: KVAINAUSKAITĖ, Vaida; SNIEŠKA, Vytautas. (2003) Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas: monografija, p.46.

W.D. Nordhaus nuomone, ekonominio aktyvumo prognozavimas, remiantis verslo ciklo faze, turi apimti šiuos žingsnius:

1. *Ekstreminių verslo ciklo rodiklių reikšmių datų nustatymą;*
2. *Dabartinių verslo ciklo rodiklių palyginimą su ankstesnių atitinkamų verslo ciklo fazių rodikliais.* Lyginamos ne faktiškos rodiklių reikšmės, bet jiems apskaičiuoti *difuziniai ir sudėtiniai indeksai*. Kaip rodo tyrimai, indeksų apskaičiavimo principai skiriasi priklausomai nuo svorinių parametru taikymo metodikos. Pavyzdžiui, Bundesbankas renka duomenis, reikalingus indeksams apskaičiuoti, vykdydamas atrinktų įmonių apklausas ir taikydamas svorinius koeficientus. Indeksų skaičiavimui nenaudojant svorinių dydžių, atsiranda galimybė įvertinti atskirų ūkio šakų ir visos ekonomikos raidos dinamiką. Vertinant ekonominį aktyvumą, pasitelkiami vadinamieji *aktyvumo indeksai*, apibūdinantys ekonominio aktyvumo lygį ir dinamiką. Aktyvumo lygis atspindi produkto, veiklos, sektoriaus ir viso ūkio vystymosi ilgalaikį aspektą ir nustatomas kaip rodiklio einamojo dydžio ir atitinkamos rodiklio reikšmės baziniu laikotarpiu santykis.

3. *Atitinkamos verslo ciklo fazės pradžios konstatavimą*, jei rodikliai panašūs į ankstesnių atitinkamų verslo ciklo fazių rodiklius.

Kaip atskirą ekonominės aplinkos tyrimo kryptį, turinčią poveikį prognostiniam konkurencinės rinkos paklausos vertinimui, C.W. Granger (1996) nuomone, tikslinga nagrinėti veiksnius, susijusius su infliacija ir nedarbu, bei makroekonominis rodiklius, tokius kaip infliacijos tempas, bendrasis kainų lygis, perkamoji galia, nedarbo ir užimtumo lygiai.

Ekonomistų manymu, infliacijos sąlygotas vartojimo prekių ir paslaugų kainų kilimas pasireiškia padidėjusia bendrąja pakausa. Tačiau ne visuomet kainų lygio padidėjimas ar bendrosios paklausos augimas gali būti traktuojamas kaip infliacijos rezultatas.

Pirma, ne visų prekių kainos iš karto reaguoja į kiekvieną paklausos pokytį (kartais dėl brangaus kainų koregavimo proceso). Yra rinkų, kuriose kainos keičiasi staigiai, kaip atsakas į paklausos svyravimus (metalo ar grūdų biržose), tuo tarpu kitų prekių (drabužių, automobilių) kainos į paklausos pokyčius reaguoja kur kas lėčiau.

Antra, bendrosios paklausos pokyčius (ypač jos pakilimą) pirmiausia jaučia galutinių produktų pardavėjai. Tarpinių produktų kūrėjams tie pokyčiai perteikiami vėliau, kai turimos materialinės išteklių atsargos išsenka ir atsiranda naujų poreikis.

Trečia, informaciją apie savo produkcijos paklausą ar paklausą rinkoje firmos gauna anksčiau nei žinias apie bendrosios paklausos pokyčius. Padidėjusi rinkos pakausa ne visuomet signalizuoja apie bendrosios paklausos augimą, neretai tai galima paaiškinti firmų skiriamų išlaidų rinkos plėtojimui rezultatu.

Politinė ir teisinė aplinka. Ph. Kotler'is (1991) išskiria tokius svarbiausius politines ir teises aplinkos elementus:

1. Šalies politinis stabilumas.
2. Valstybės užsienio ekonominių ryšių politika.
3. Valiutos apribojimai.
4. Valstybės aparato parama įmonių užsienio ekonominei veiklai.

Kalbant apie *valstybes politiką užsienio ekonominių ryšių srityje*, reikia pabrėžti, kad valstybės visu pirma skiriasi užsienio prekybos liberalizavimo laipsniu. Geriausias būdas plėtoti tarptautinį darbo pasidalijimą yra konkurencija. Tam reikia laisvos, valstybių nevaržomos užsienio prekybos. Vis dėlto siekiant apsaugoti nacionalinę ekonomiką nuo kitų šalių konkurencijos užsienio prekyba įvairiai varžoma. Pagrindinės valstybinio užsienio prekybos reguliavimo priemonės yra muitai, akcizai, licencijos ir kvotos, eksporto subsidijos bei įvairūs netarifiniai barjerai (pvz., sanitarijos reikalavimai importo prekėms, kampanijos pirkti savo šalies prekes ir pan.). Užsienio prekybos politika taip pat gali reikštis kaip embargas (tai draudimas įvežti i kurią nors šalį prekes,

auksą, vertybinius popierius) ir dempingas (prekių pardavimas užsienio rinkose žemesnėmis negu vidaus ir pasaulinėje rinkoje kainomis).

Šalies valdžia valstybinio reguliavimo priemonėmis taip pat gali skatinti arba stabdyti užsienio investicijas. Jas reguliuoja teisės ir garantijos, suteikiamos užsienio investuotojams, bei mokesčių sistema. Daugelis silpnai ir santykiškai išsivysčiusių šalių yra atviros užsienio investicijoms. Čia užsienio investuotojams taikomos specialios mokesčių lengvatos. Išsivysčiusiose rinkos šalyse užsienio investuotojų veiklą reglamentuoja nacionaliniai įstatymai, kurie taip pat apibrėžia tiek vietinių verslininkų, tiek užsienio investuotojų teises ir pareigas. Čia užsienio investuotojams netaikomos specialios mokesčių lengvatos (išimtimi gali būti tik laisvųjų ekonominių zonų teritorijos ir ofšoriniai centrai). Išsivysčiusių šalių rinkos užsienio investuotojams patrauklios dėl bendro verslo klimato palankumo ir galimybių ji prognozuoti.

Šalies politinę aplinką taip pat apibūdina jos *politinis stabilumas*. Dažnai keičiantis vyriausybėms gali pasikeisti ir šalies vykdoma ekonominė politika. Atsiranda užsienio firmų nuosavybės konfiskavimo, naujų importo barjerų, valiutos pervedimo į užsienį apribojimų ir kitų pavojų. Norėdamos išplėsti savo rinkas, užsienio firmos veikia ir tose šalyse, kuriose politinė padėtis nėra pakankamai stabili. Į didesnę politinę riziką užsienio firmos turi atsižvelgti prognozuodamos investicijų rezultatyvumą.

Daugelyje šalių *ribojamas valiutos išvežimas į užsienį*. Eksportuotojai visada suinteresuoti atsiskaityti laisvai konvertuojama valiuta. Geriausias atvejis - kai atsiskaitoma pardavėjo šalies laisvai konvertuojama valiuta. Pardavėją tenkins ir laisvai konvertuojama pirkėjo ar trečios šalies valiuta. Kai importuotojams - ypač silpnai išsivysčiusiems šalims - trūksta konvertuojamos valiutos ir kreditinių išteklių, o eksportuotojai suinteresuoti naujomis rinkomis, pirmenybė teikiama įvairioms atsakomosios prekybos formoms (natūrinei prekybai, abipusiems užpirkimams, grįžtamiesiems bei kompensaciniams sandoriams).

Taip pat nevienodos sąlygos įvairiose šalyse sudarytos užsienio investuotojams pervesti toje šalyje uždirbtą valiutą į užsienį.

Valstybės aparato parama įmonių užsienio ekonominei veiklai pagrįsta geros kokybės informacija, dalykinėmis paslaugomis ir pagalba užsienio ekonominių ryšių dalyviams. Tai visų pirma efektyvi muitinės tarnybos, eksporto skatinimo bei užsienio investicijų agentūrų veikla.

Didelė užsienio ekonominės veiklos kliūtis yra valdininkų korupcija.

Tiesioginį poveikį įmonių užsienio ekonominei veiklai daro ir įstatymai, reglamentuojantys prekių kokybės parametrus, kainų lygi, pateikimo bei remimo formas (pvz., antimonopolinis, konkurencijos, prekybos, reklamos ir kiti įstatymai).

L.C. Peppers nuomone, *politinė ir teisinė aplinka* apibrėžiama kaip makroaplinkos elementas, apimantis visuomenės politinių struktūrų veiklą ir teisės aktus. Bet kuriai įmonei,

veikiančiai tam tikroje rinkoje, įtaką daro politinė ir tiesinė aplinka, kurią suformuoja šalyje veikiančios politinės jėgos ir valdžios bei valdymo struktūros.

P. Kotler (1991) teigimu, politinės ir teisinės aplinkos įtaka įmonėms ir jų veiklos rezultatams, taip pat ir paklausai, gali būti:

- *skatinanti*;
- *ribojanti*.

Skatinanti politinės ir teisinės aplinkos įtaka pasireiškia valdymo institucijų priimtais teisės aktais visoms ar tik kai kurios rūšies įmonėms sudaryti palankesnes verslo sąlygas, skatinti investicijas, tuo tarpu ribojanti įtaka apima įvairius draudimus ar apribojimus, susijusius su tam tikros veiklos vykdymu, licencijų išdavimu ir t.t.

Mokslinėje literatūroje pasitaiko įvairių su politinės ir teisinės aplinkos vertinimu rinkos paklausos prognozavimo požiūriu susijusių nuomonių, tačiau, remiantis V. Pranulio, A. Pajuodžio ir kt. (1999), A. Vasiliausko (2000) darbais, siūloma išskirti šiuos pagrindinius politinės ir teisinės aplinkos veiksnius:

- *Tarptautinė politinė situacija*. Ji svarbi įmonėms, eksportuojančioms savo produkciją arba importuojančioms žaliavas bei komplektuojamuosius gaminius, turinčioms savo filialus užsienyje ar kitaip dalyvaujančioms pasaulinėje rinkoje. Politiniai ir ekonominiai santykiai su užsienio šalimis, sutartys tarp valstybių dėl ekonominio bendradarbiavimo, prekybos, investicijų, tranzito ir t.t. gali daryti įtaką įmonių produkcijos paklausai ir atitinkamai formuoti rinkos paklausą.

- *Vidinė politinė šalies situacija*. Šiuo požiūriu svarbu įvertinti skirtingų politinių partijų, interesų grupių nuostatas, turinčias tiesioginį ryšį su įmonių veikla ar jas reglamentuojančias. Kai šios nuostatos ryškiau skiriasi, įmonių strategijų įgyvendinimui ir visai ekonominei veiklai gali turėti įtakos rinkimų rezultatai, politiniai pasikeitimai šalies vyriausybėje.

- *Santykiai su šalies valdžios institucijomis*. Šis veiksnys ypač reikšmingas įmonėms, kurių dalis įstatyminio kapitalo priklauso valstybei. Tokių įmonių strateginiai sprendimai priklauso nuo vidinių ir bendravalstybinių interesų derinimo bei aprobavimo mechanizmo. Žymiai mažesnę ir netiesioginę įtaką valdžios institucijos turi privataus kapitalo įmonėms, kita vertus, minėta įtaka gali pasireikšti galimybe gauti naudingų valstybinių užsakymų.

- *Teisinis reglamentavimas*. Tai bene svarbiausias teisinės aplinkos veiksnys, reglamentuojantis įmonių veiklą, santykius su darbuotojais, vartotojais, partneriais, konkurentais, taip pat apimantis prekių kokybę, jų saugą, pakuotę, ženklumą, kainų nustatymą, reklaminę veiklą ir kitus reglamentuojančius dokumentus. Prognozuojant rinkos paklausą, ypač svarbūs tampa vartotojų apsaugos teisiniai aspektai. Be valstybės pagalbos vartotojas nepajėgus būti lygiaverčiu partneriu kitiems rinkos subjektams (gamintojams, pardavėjams), kadangi neturi galimybių pakankamai apžvelgti visą rinką, joje vykstančius ekonominius procesus, įvertinti, ar prekių kokybė

atitinka kainą. Be to, ribojamas vartotojo prekės pasirinkimo ir pirkimo sprendimas, vartotojas gali būti priverstas apriboti savo teises arba tapti neteisėtų veiksmų rinkoje auka (pvz., dėl prekių falsifikavimo, klaidinamos reklamos, diskriminuojamų sutarčių sąlygų). Svarbu įvertinti, ar valstybės sudarytos rinkos funkcionavimo sąlygos užtikrina vartotojų apsaugą, jų interesų ir teisių gynimą.

Pastaraisiais metais siekimas kurti bendrą ES vidaus rinką, užtikrinti laisvą prekių, darbo ir kapitalo judėjimą, pareikalavo, kad ES valstybės narės derintų daugelį teisės aktų. Daugiausiai dėmesio skiriama teisės aktų, reglamentuojančių prekių gamybą, prekybą, konkurencijos politiką, derinimui. Kai kurioms prekybos sritims, ypač maisto ir vaistų, keliama sąlyga – visiškai suvienodinti teisės normų reikalavimus. Konkuravimo sąlygų teisinis reglamentavimas ir jų suvienodinimas iš dalies palengvina prognostinius sprendimus, kita vertus, rinkos paklausai įtaką darantys teisiniai veiksniai dažniau tampa svarbūs specifinėse, neretai monopolinėse rinkose.

Nors Lietuvoje jau baigti rengti pagrindiniai verslą reguliuojantys teisės aktai, šalies teisinėje aplinkoje juntamas nestabilumas, daugelį įstatymų būtina tobulinti ar keisti, o tai atitinkamai veikia verslo aplinką bei įmonių veiklą. Bet kokie teisiniai pakeitimai, taisyklių nustatymai atsispindi įmonės rezultatuose bei daro įtaką vartotojų elgsenai ir jų poreikiams.

Socialinė ir kultūrinė aplinka. Ekonominėje literatūroje (Kuvykaitė, 1997) *socialinė ir kultūrinė aplinka* apibrėžiama, kaip ta makroaplinkos dalis, kurią lemia ir formuoja visuomenės struktūra, papročiai, tradicijos, kultūra. Socialinė ir kultūrinė aplinka yra svarbi bet kurios rinkos makroaplinkos dalis, kadangi tai vienas iš lemiamų veiksnių, formuojant vartotojų elgseną ir poreikių struktūrą. V. Pranulio, A. Pajuodžio ir kt. (1999) nuomone, socialinę ir kultūrinę aplinką tikslinga nagrinėti, išskiriant tokius veiksnius kaip:

- *demografiniai pokyčiai;*
- *kultūros vertybės ir jų raidos tendencijos.*

Demografinius pokyčius apibūdinantys rodikliai, tokie kaip gyventojų skaičiaus dinamika, jų sudėtis pagal lytį, amžių, šeimos sudėtį, išsilavinimą, gyvenamąją vietą, profesiją ir t.t., gyventojų pajamų kitimas ir pasiskirstymas, lemia gyventojų galutinio vartojimo pokyčius, paklausą bei jos struktūrą.

Pastebėta, jog pasauliniu mastu užfiksuoti didžiuliai demografiniai pokyčiai, turintys įtaką paklausai, iš kurių būtina paminėti tokius kaip (Kotler, 1991):

- *spartus pasaulio gyventojų skaičiaus didėjimas, paaiškinamas dideliu gimstamumo lygiu ekonomiškai silpnai išsivysčiusiose šalyse;*
- *gimstamumo rodiklių mažėjimas ir gyventojų senėjimas išsivysčiusiose šalyse;*
- *pokyčiai šeimos struktūroje;*
- *ne šeimos pobūdžio namų ūkio didėjimas;*

- *gyventojų migracija;*
- *išsilavinimo lygio kilimas ir tarnautojų kvalifikacijos lygio augimas;*
- *etniniai gyventojų struktūros pokyčiai.*

Pastarųjų metų politiniai, socialiniai ir ekonominiai pokyčiai pakeitė per daugelį metų Lietuvoje susiklosčiusias demografines tendencijas. Demografiniai procesai ėgavo naujų bruožų: labai sumažėjo gyventojų gimstamumas, gyventojų migracinį prieaugį pakeitė migracinis mažėjimas, užfiksuotas ir Lietuvos gyventojų senėjimas. Lietuvoje akivaizdžios tradicinio šeimos modelio nykimo ir naujos, išsivysčiusioms šalims būdingos, šeimos sampratos formavimosi tendencijos: tuokiamasi ir vaikus gimdoma vyresnio amžiaus, daugėja viengūnių, plinta neregistruotos santuokos ir t.t.

J.R. Taylor (2000) nuomone, kultūrinės aplinkos kontekste konkurencinės rinkos paklausą ir jos struktūrą lemia visuomenės pažiūros, vertybės, elgesio normos, pasireiškiančios pagrindinių kultūros vertybių formavimusi. Ekonominėje literatūroje (Kotler, Armstrong ir kt., 1996) akcentuojamas kultūros vertybių ir jų raidos tendencijų poveikis rinkos paklausai susijęs su tokiais veiksniais kaip:

- *Pagrindinių kultūros vertybių pastovumas.* Kiekviena visuomenė turi tam tikras svarbiausias kultūros vertybes ir įsitikinimus, kuriuos laiko pastoviais, perduodamus iš kartos į kartą ir įtvirtintus svarbiausių visuomenės institucijų.
- *Subkultūros.* Visuomenėje yra įvairių žmonių grupių, kurioms būdingas vienodas vertybių suvokimas, atsirandantis dėl jų ypatingos gyvenimiškos patirties bendrumo ar aplinkybių.
- *Antrinių vertybių kitimas.* Nors pagrindinės kultūros vertybės pasižymi pastovumu, kiekvienos visuomenės atskiri sluoksniai išgyvena vieną po kito tam tikrus ryškiai besiskiriančius kultūros tarpsnius.

Kultūrinės aplinkos pokyčiai dažnai reiškiasi švytuoklės principu, o ne judėjimu vis ta pačia kryptimi. Tai paaiškinama tuo, kad kiekvieno meto tendencijai būdingas priešingas polinkis, be to kiekvienoje šalyje formuojasi savita kultūrinė aplinka.

Lietuvos kultūrinei aplinkai ypač didelę įtaką turėjo su nepriklausomybės atkūrimu susiję procesai. Per trumpą laiką suformuotos svarbiausios demokratinės visuomenės prielaidos pakeitė daugelio žmonių požiūrį į visuomenės institucijas, jų santykius su pačia visuomene. Tačiau smukęs pragyvenimo lygis, didelė turtinė nelygybė, pablogėjusi kriminogeninė situacija turėjo įtakos viešosios nuomonės formavimuisi, įvairių socialinių grupių elgsenai, jų vertybinėms orientacijoms. Tai atsispindi vartotojų poreikių struktūroje bei jų elgsenoje rinkoje.

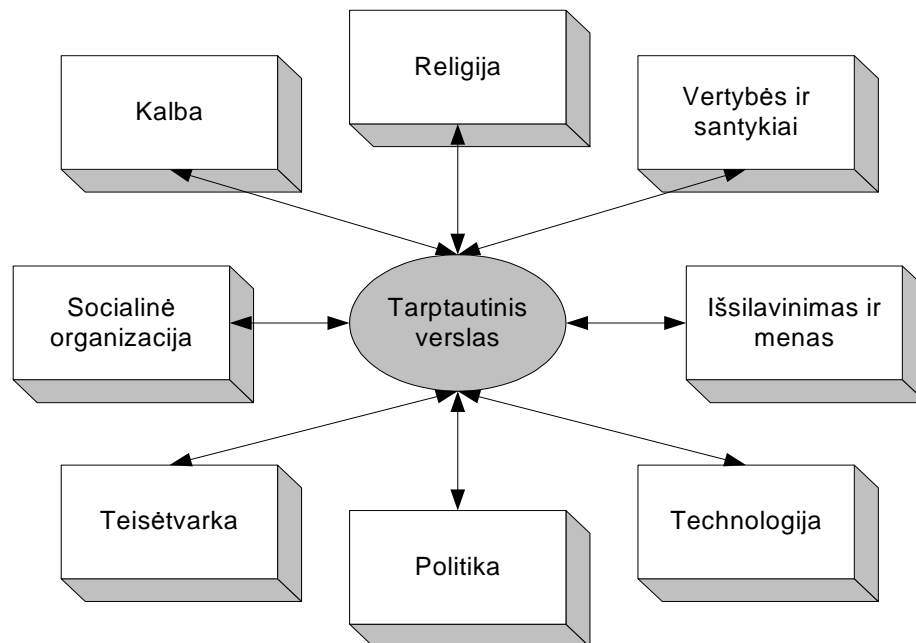
Kiekviena šalis turi savo papročius, taisykles bei draudimus. Todėl svarbu žinoti, kaip vartotojai užsienyje reaguoja į vienas ar kitas prekes, kaip jomis naudojasi. Pavyzdžiui, vidutinis

prancūzas naudoja gerokai daugiau kosmetikos nei jo žmona; vokiečiai ir prancūzai vartoja daugiau makaronų nei italai.

Kultūra yra įsisąmonintų specifinių normų, kurios pagrįstos socialinėmis nuostatomis, vertybėmis ir įsitikinimais, visuma.

Kultūra glaudžiai susijusi su šalies ekonomine, politine ir teisine bei institucine aplinka. Todėl visuomenės nuomonės apklausa gali atskleisti tik trumpalaikę žmonių reakciją į pasikeitusias ekonomines sąlygas, bet ne fundamentalias vertybes ir įsitikinimus, nuo kurių priklauso užsienio ekonominių ryšių operacijų sėkmė. Įvairių kultūrų atstovai gali turėti bendras vertybes, bet teikti joms skirtingus prioritetus.

V. Terpstra (1982) išskiria tokius tarptautinio verslo kultūrinės aplinkos elementus: kalbą, religiją, vertybes ir santykius, socialinę organizaciją, išsilavinimą ir meną, teisėtvarą, politiką ir technologiją (žr. 1 pav.).



Šaltinis: Terpstra V. (1982) International Marketing, p.75.

1 pav. Tarptautinio verslo kultūrinės aplinkos elementai

Kalba yra svarbi žmogaus jausmų ir minčių išraiškos, kartu ir bendravimo priemonė. Jos pagrindu formuojasi atskiros žmonių grupės. Pasaulyje yra apie 100 oficialių kalbų ir mažiausiai 3000 jų dialektų.

Religija (lot. „religio” - pamaldumas, nuolankumas, šventumas) - tai žmonių tikėjimas tuo, kad egzistuoja aukštesnės antgamtinės jėgos, tikėjimas Dievą ar dievus, pomirtinį Amžinąjį pasaulį.

Visas pasaulio religijas pagal jų paplitimą galima suskirstyti į pasaulines (bendrąsias arba universaliausias) ir etines.

Vertybės ir santykiai sąlygoja žmogaus pasirinkimą. Tarptautiniame marketinge svarbu išsiaiškinti, kaip įvairių šalių vartotojai priima ir vertina pagrindinius prekių ir paslaugų požymius. Tai susiję su žmonių fiziologinėmis ypatybėmis ir kultūra.

Bet kurioje valstybėje galima išskirti įvairias *socialines žmonių grupes*. Tas pats žmogus gali vienu metu priklausyti kelioms grupėms. Žmogaus priklausomybę vienai ar kitai socialinei grupei gali sąlygoti jo prigimtis (lytis, amžius, šeima, tautybė) arba ta priklausomybe gali būti įgyta (pvz., priklausomybė įvairioms religinėms, profesinėms ar politinėms organizacijoms). Į žmonių pasiskirstymą pagal socialines grupes tenka atsižvelgti parenkant užsienio rinkų segmentus. Svarbu išsiaiškinti atskirų socialinių grupių požiūrį į tarptautinį verslą.

Svarbus socialinės ir kultūrinės aplinkos elementas yra gyventojų *išsilavinimas ir menas*. Šalys skiriasi gyventojų raštingumo lygiu.

Gyventojų išsilavinimas yra svarbus įmonės marketingo programos sudarymo, derybų su užsienio partneriais vedimo, užsienio kapitalo įmonių personalo parinkimo ir apmokymo veiksnys.

Valstybės *teisėtvarkos* sistema kuriama remiantis tradicijomis, galiojančiomis vertybėmis ir normomis. Pasaulyje paplitę trys teises sistemų tipai: paprotinė, civilinė ir teokratinė teisė. Paprotinė teisė pagrįsta visuomenėje galiojančiomis normomis, papročiais ir tradicijomis. Svarbiausias vaidmuo išaiškinant įstatymus tenka teismams. Paprotinės teisės pradininkai yra anglai. JAV teisės sistema taip pat turi daug paprotinės teisės bruožų. Civilinės teisės sistema remiasi įstatymu, kurie sujungti į kodeksą, kompleksu. Civilinė teisė pagrįsta faktų palyginimu su įstatymais. Daugelį užsienio ekonominės veiklos sandorių aspektų civilinės teisės šalyje reglamentuoja įstatymai, todėl sutartys, sudaromos remiantis civiline teise, yra mažiau detalizuojamos. Civilinės teisės sistema paplitusi daugiau nei 70 pasaulio valstybių. Ja remiasi Vokietijos, Prancūzijos, Japonijos, Rusijos ir kitų valstybių teisėtvarka. Teokratinė teisės sistema grindžiama religijos normomis. 27 islamo šalių sistemos turi daug teokratinės teisės bruožų.

Šalies *politinė sistema* lemia tarptautinio verslo politinės rizikos laipsnį. Vyriausybių vykdoma ekonominė politika, partijų pozicija ir jų įtakos ekonominei politikai laipsnis sąlygoja užsienio ekonominių ryšių operacijų rezultatyvumą. Politinė visuomenės struktūra glaudžiai susijusi su jos kultūros tradicijomis.

Iš *technologijos plėtros* lygio galima spręsti apie šalies rinkos potencialą, infrastruktūros (ūkio šakų, aptarnaujančių gamybos atnaujinimo procesą) plėtros lygį, urbanizacijos laipsnį. Technologijos plėtros lygis sąlygoja personalo kvalifikaciją, vartotojų požiūrį į mokslą ir naujoves.

Technologinė ir mokslinė aplinka. Vienas dinamiškiausių makroaplinkos elementų – *technologinė ir mokslinė aplinka* – apima mokslinius tyrimus, žinias ir technologijas. Nauji technologiniai sprendimai ne tik trumpina produkto moralinio senėjimo laiką, jo gyvavimo ciklą, bet ir kuria naujus vartojimo poreikius bei dažnai stimuliuoja produktų “kanibalizmą”.

Technologinės ir mokslinės aplinkos poveikis rinkos paklausai labiausiai atsispindi nagrinėjant tokius veiksnius kaip:

- *Naujų prekių kūrimas, gamyba ir jų tobulinimas.* Kiekvienas didesnis mokslo laimėjimas gali tapti naujų prekių atsiradimo priežastimi, sukurti naujų poreikių ir naują paklausą. Naujų technologijų atsiradimas neretai susijęs su ankstesniųjų žlugimu. Tai gali sąlygoti ne tik rinkoje esančių prekių, bet ir ištisos pramonės šakos, paklausos sumažėjimą.

- *Atsiskaitymo operacijos už pirktas prekes ar paslaugas.* Sparčiai populiarėjantis kompiuterių naudojimas ir interneto ryšys sudaro galimybes vystyti vadinamajai elektroninei komercijai. Šios vienos iš naujausių ekonominės veiklos rūšių sparti plėtra daro įtaką vartotojų pasirinkimo galimybėms ir prioritetams, o kartu atitinkamai formuoja paklausos struktūrą.

- *Reklama.* Naujos masinės informacijos priemonės ir reklamos gamybai naudojamos technologijos leidžia sukurti įdomesnę ir labiau pirkėjų dėmesį patraukiančią reklamą. Be to, didėjant televizijos kaip visuomenės informavimo priemonės veiksmingumui, spaudos ir kitų reklamos perdavimo priemonių reikšmė sumažėjo. Kita vertus, daugėjant televizijos kanalų, kiekvienam jų tenka vis mažiau žiūrovų.

A. Vasiliauskas (2000) pabrėžia technologinės ir mokslinės aplinkos svarbą įmonėms ir jų rezultatams, formuojant ilgalaikius konkurencinius pranašumus rinkoje. Nors ekonominėje literatūroje akcentuojamas konkurentų mokslinių tyrimų finansavimo ir jų pasiekimų pritaikymo savo veikloje įvertinimo poveikis rinkos paklausai, vis dėlto technologinių galimybių analizėje nepakanka apsiriboti vien siauromis vienos konkrečios rinkos ar šakos tendencijomis.

Išsivysčiusių šalių technologinėje ir mokslinėje aplinkoje pastebimos savitos paklausos vertinimui ir prognozavimui turinčios įtakos tendencijos:

- *techninės pažangos spartėjimas;*
- *lėšų mokslo tiriamiesiems bei konstravimo darbams didėjimas;*
- *nedidelis prekių tobulinimas;*
- *techninės pažangos valstybinio reglamentavimo didėjimas.*

Pažymėtina, kad Lietuvos technologinėje ir mokslinėje aplinkoje minėtos tendencijos pasireiškia labai nežymiai. Daugeliui įmonių būdingas techninis atsilikimas, pasenusios, neefektyvios technologijos, menkas energetinių išteklių naudojimo efektyvumas. Tokią situaciją sąlygoja išteklių trūkumas, nepalankūs įstatymai ir t.t.

Gamtinė aplinka. Dėl aštrėjančių ekologinių problemų pastaruoju metu *gamtinė aplinka* tampa vis svarbesniu makroaplinkos elementu, apimančiu klimato sąlygas, gamtos išteklių, jų naudojimo ir aplinkosaugos priemones. J.M. Utterback (1990) nuomone, gamtinės aplinkos poveikis rinkos paklausai pasireiškia netiesiogiai: paprastai gamybos procese naudojamų gamtinių ir energetinių išteklių kainų kitimu. Remiantis prielaida, kad kaina yra pagrindinis veiksnys,

darantis įtaką paklausai, dėl gamtinių ir energetinių išteklių kainų svyravimų padidėjusios galutinių produktų kainos neigiamai veikia rinkos paklausą ir koreguoja vartotojų poreikių struktūrą.

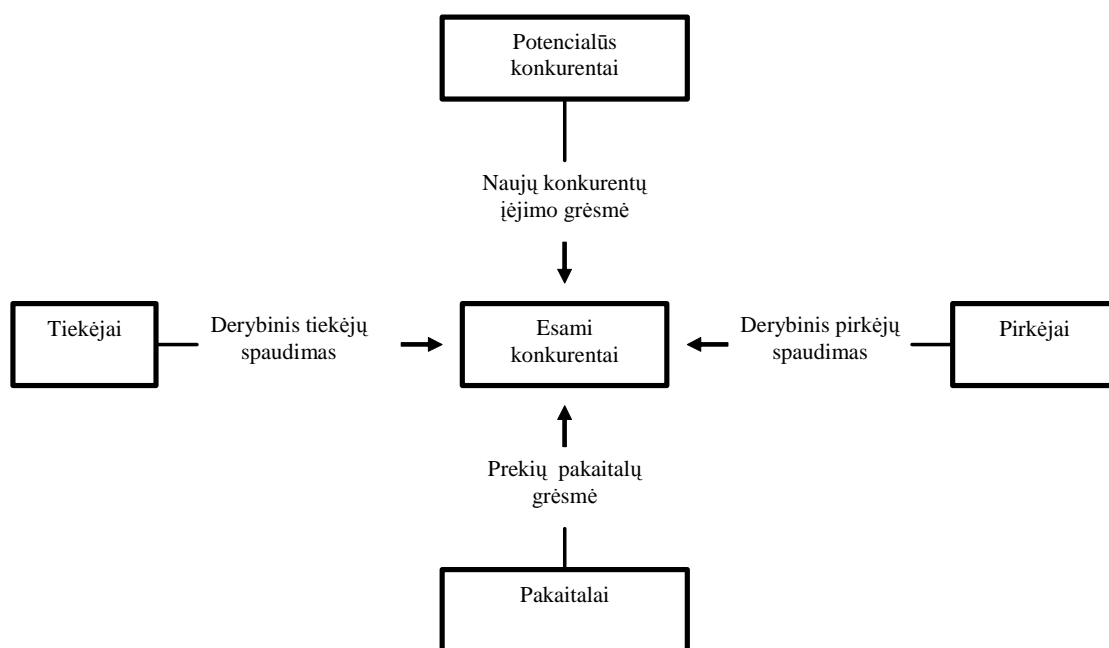
Lietuvos gamtinei aplinkai būdingas aplinkos taršos didėjimas, gamtos išteklių stoka. Atkūrus nepriklausomybę ir valstybei panaikinus energijos subsidijas pramonei, naftos kainos padidėjo 169 kartus, o elektros energijos – net 236 kartus. Tai buvo bene svarbiausi veiksniai, sukėle ekonomikos nuosmukį, infliaciją ir socialinių problemų paaštrėjimą.

1.2. Mikroaplinkos veiksnių vertinimas

Mikroaplinką sudaro vartotojai, konkurentai, tiekėjai ir pardavimo pagalbininkai. Atliekant vartotojų analizę būtina gauti atsakymus į šiuos pagrindinius klausimus:

- *Kas perka jūsų prekes bei analogiškus poreikius tenkinančias konkurentų prekes?*
- *Kur jie perka prekes ir kur jie norėtų jas pirkti?*
- *Kodėl jie jas perka?*
- *Kada jie jas perka, vartoja ar naudoja savo veikloje?*
- *Kokias konkrečias prekes jie norėtų pirkti arba perka?*
- *Jūsų prekės vieta vartojimo krepšelyje, palyginti su kitomis prekėmis ir paslaugomis?*
- *Kaip suvokiamos, vertinamos jūsų prekės ir paslaugos?*

Konkurentų analizei atlikti yra sukurta keletas strateginės analizės modelių. Porter pasiūlė penkių konkurencinių jėgų modelį (žr. 2 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lowes B. (1994) Companies and Market: Understanding Business Strategy and the Market Environment, p. 76

2 pav. M. Porter (1980) penkių konkurencinių jėgų modelis pagal B. Lowes (1994)

Šiame klasikiniame konkurencinės aplinkos modelyje išskiriamos penkios pagrindinės veikiančios jėgos, lemiančios visą konkurencinę aplinką:

1. *Esami konkurentai;*
2. *Potencialūs konkurentai;*
3. *Prekių pakaitalai;*
4. *Tiekėjai;*
5. *Pirkėjai.*

Konkurencinę aplinką kuria ne tik tiesioginiai konkurentai, bet ir kitos, iš pirmo žvilgsnio nekonkurencinės jėgos. Atkakliausia konkurencinė kova vyksta tarp įmonių, siūlančių tokią pat prekę - t.y. tarp esamų konkurentų.

Norint atlikti konkurencinės aplinkos analizę, būtina aptarti kiekvieną konkurenciją įmonei formuojantį veiksnių atskirai.

Tiekėjai ūkio šakoje yra stiprus konkurencijos veiksnys, kai tik jie sugeba išlaikyti aukštą prekės kainą. Tiekėjų konkurencingumas mažėja, kai jų tiekiamą prekę yra standartinė, gaunama iš daugelio tiekėjų, kurie sugeba įvykdyti užsakymus. Tokiais atvejais lengva nupirkti bet ką, kas reikalinga, ir pirkėjai pasirenka tiekėjus, siūlančius geriausią sandorį. Kai pasiūla tampa ribota, o pirkėjai trokšta gauti, ko jiems reikia, jie sutiks mokėti didesnes kainas tiekėjams, kurie jas vis didins. Tiekėjų derėjimosi pozicijos silpnos, kai yra gerų pakaitalų jų prekėms ir kai perėjimas prie šių prekių pirkėjams nėra brangus ar sunkus. Tiekėjų derėjimosi galia silpna ir tada, kai šaka, kurią jie aprūpina, yra pagrindinis jų pirkėjas. Šiuo atveju tiekėjų sėkmė glaudžiai susijusi su pagrindinių jų pirkėjų klestėjimu. Tada tiekėjai labiau skatinami saugoti savo pirkėjų šaką per pagrįstas kainas, tobulinamą kokybę, naujas prekes - visa, kas stiprina jų pozicijas, didina pardavimus ir pelną. Stiprūs tiekėjai ūkio šakoje gali sukelti pelno mažėjimą, didindami kainas savo prekėms tiek, kad tai gali atsiliiepti visiems šakos pirkėjams. Tiekėjai tampa galingu konkurencijos veiksnium, kai jų prekės:

- *sudaro didelę ūkio šakos prekių išlaidų dalį;*
- *yra svarbiausios ūkio šakos gamybos procese;*
- *labai veikia prekių kokybę.*

Tiekėjai stiprėja ir įgauna derėjimosi galią, kai jų tiekimai brangsta arba įmonei sunku pakeisti tiekėją. Tiekėjų padėtis taip pat labai tvirta, jeigu:

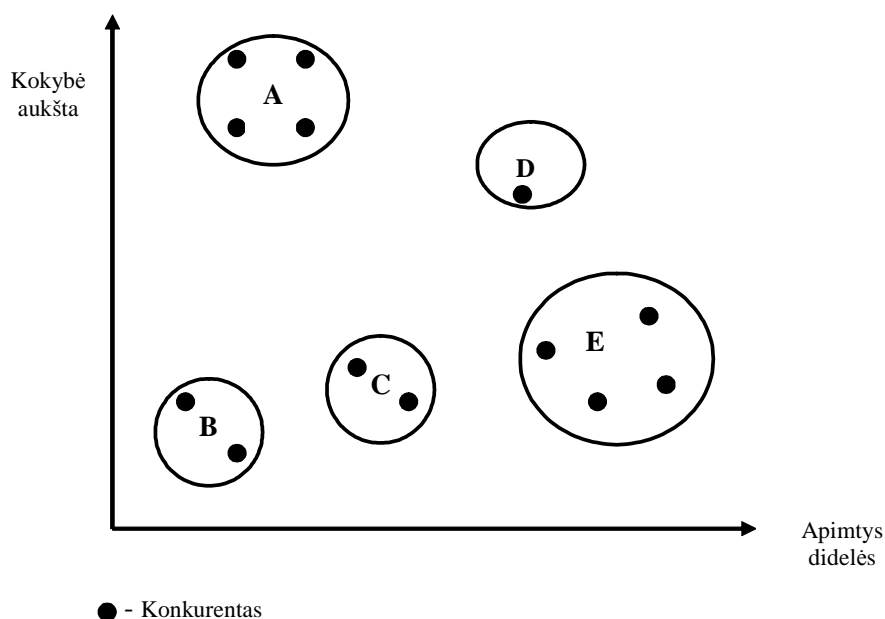
- *jie gali tiekti pigiau, nei pirkėjų ūkio šaka pati pasigamintų;*
- *Jų prekė yra ypatinga ir neturi atitinkamų pakaitalų;*
- *ateityje tikėtina grėsmė integruotis į pirkėjų šakos verslą.*

Pirkėjai tampa tuo stipresni, kuo plačiau geba naudotis kainų, kokybės, paslaugų ir pardavimų sąlygų svertais. Dažnai stambesni ir daugiau perkantys pirkėjai turi didesnę galią

derantis su tiekėjais. Pirkėjai taip pat gauna galimybę vesti derybas, pirkdami iš kelių tiekėjų, ir kai perėjimo prie pakaitalų ar konkuruojančių prekių kaštai yra maži. Kai tiekėjai perduoda iš esmės tas pačias prekes, tai pirkėjai gali keisti vieną tiekėją kitu su mažomis išlaidomis arba visai nedalydami papildomų išlaidų. Jei prekės labai skirtingos, sunkiau pakeisti tiekėjus, nedarant didelių išlaidų. Įmonė, siekdama sėkmės, privalo kiek tik įmanoma mažinti aptartų konkurencingumo veiksnių įtaką. Pirkėjų ir tiekėjų poveikis konkurencijos atkalumui tarp tiesioginių konkurentų pasireiškia per jų „derybinį spaudimą“ atskiriems konkurentams.

Pakaitalų įtaka konkurencinei aplinkai reiškiasi per kitokių prekių siūlymą tiems patiems pirkėjams, tikintis, kas šios prekės savo savybėmis gali pakeisti kitos įmonės prekes. Spaudimo jėga dažniausiai reiškiasi per šių prekių savybių bei kainos palyginamumą. Dažnai per menkai įvertinama naujų įmonių įėjimo į esamas rinkas grėsmė. Įvertinus šią grėsmę, akivaizdi tampa būtinybė stebėti įmones, kurios galėtų įeiti į konkuruojančią rinką, taip pat analizuoti tokių veiksmų pasekmes. Konkurencijos grėsmė, sukeliama prekių pakaitalų, stipriausia tada, kai pakaitalų kainos patrauklios, kai pirkėjams nebrangu pakeisti vieną prekę kita, kai pirkėjai yra įtikinti, jog pakaitalai - priimtinos kokybės prekės. Pakaitalai neleidžia įmonei neribotai didinti kainų, neprarandant pirkėjų.

Analizuojant *konkurentus*, verta juos sugrupuoti pagal kai kuriuos svarbiausius požymius. Tokiam grupavimui gerai tinka Porter pasiūlytoji strateginių konkurentų grupių matrica, kurios naudojimo galimybes toliau vystė kiti mokslininkai Thomson ir Strickland. Šis modelis tinka, kai konkuruoja daugelis skirtingų konkurentų. Ašyje pasirenkami du kintamieji ir pagal tai pozicionuojami visi nagrinėjami konkurentai. Tai parodyta 3 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Porter M. (1998) *Competitive strategy*, p 56.

3 pav. Strateginių grupių matrica pagal du kintamuosius

Vertėtų panagrinėti konkurentų padėtį šakoje ir esamą veiklą, kuri dažnai rodo strateginius tikslus. G. T. Palubinskas (1997) siūlo šią konkurentų tikslų bei strategijų klasifikavimo schemą:

- *Konkurencinė rinka*: vietinė, regioninė, nacionalinė
- *Strateginis tikslas*: būti lyderiu, aplenkti dabartinį lyderį, aplenkti kokį nors konkurentą, išlaikyti esamą padėtį, tik išlikti;
- *Rinkos plėtimo būdai*: agresyvioji plėtra tiek užimant naujas rinkas, tiek didinant esamosios rinkos dalį; rinkos dalies didinimas konkurentų sąskaita; naujų rinkų užėmimas, esamosios rinkos dalis išlaikymas, dalies rinkos, esant būtinybei, atsisakymas, siekiant trumpo laikotarpio pelno tikslų (kreipiant dėmesį į pelningumą, ne į pardavimo apimtį).
- *Konkurencinė pozicija*: pastovus stiprėjimas, įsitvirtinimas, gebėjimas išlaikyti esamą padėtį, laikymasis konkurentų eilės viduryje, siekimas tam tikros padėties rinkoje (pereiti iš silpnesnės į stipresnę poziciją); įsitvirtinimas padėtyje, kurią galima išlaikyti;
- *Strateginiai veiksmai*: puolimas, gynyba, jų derinimas, konservatyvumas;
- *Konkuravimo strategija*: siekti pirmauti mažomis kainomis; daugiau dėmesio skirti rinkos nišai, siekti išskirtinumo (kokybė, paslaugos, asortimento platumas, įvaizdis, kitos savybės)

Visgi šio modelio galimybes bendroje pramonės rinkos aplinkos analizėje reikėtų vertinti atsargiai, kadangi jis labiau siejamas su jėgomis ir veiksniais, darančiais įtaką konkurencijai šakoje arba rinkoje, neakcentuojant vartotojų poreikių tenkinimo bei tiesioginio ryšio su rinkos paklausa.

Literatūroje dažnesnė nuomonė, jog pramonės rinkos aplinkos veiksnių vertinimas turi remtis svarbiausių paklausos veiksnių (prekės kainos, vartotojo pajamų, kitų prekių kainų ir t.t.) identifikavimu ir jų poveikio rinkos paklausai numatymu.

Tačiau tokia pramonės rinkos aplinkos veiksnių analizė būtų ribota ir neinformatyvi, todėl, remiantis (Wilson, 1998; Kirsten, 2000) moksliniais darbais, pramonės rinkos aplinkos veiksnių vertinimą siūloma atlikti, išskiriant tris pagrindines rinkos subjektų grupes: *vartotojus, konkurentus ir tiekėjus*.

Toks pagrindinių rinkos subjektų grupių, veikiančių pramonės rinkos aplinkoje, išskyrimas yra pagrįstas ir tikslingas, nes, viena, – įvertina vartotojų kaip konkurencinės rinkos paklausos subjektų, tiesiogiai formuojančių rinkos paklausos struktūrą, poveikį, kita vertus, – analizuoja konkurentų ir tiekėjų, kaip bet kurios rinkos konkurencinės aplinkos elementų, įtaką.

Vartotojų įtakos veiksniai. Ekonominėje literatūroje vartotojų įtakos rinkos paklausai konkurencinėje rinkoje veiksnių nustatymas ir vertinimas atliekami dvejopai: viena teoretikų grupė (Russell, Bolton, 1998; Adebajo, 2000) siūlo vadovautis vartotojų elgsenos teorijomis, besiremiančiomis vartotojo kaip individo tipišku elgsenos ypatumų išsiaiškinimu, sprendimo priėmimo nuoseklumo ir veiksnių pirkti priėmimo analize, tuo tarpu kiti autoriai (Kinneary, Taylor, 1996; Aaker, Kulnar, Day, 1997) yra šalininkai rinkos tyrimų, kuriuos atliekant sukauptos žinios

apie vartotojų išorines savybes, daugiau dėmesio skiriama tikimybinei bendros vartotojų elgsenos analizei, nenagrinėjant individo racionalaus pasirinkimo prielaidų.

Vartotojų paklausos samprata iš dalies yra siejanti vartotojų elgsenos ir rinkos tyrimų modelių tikslus bei nusakanti funkcinį prekės kiekio bei veiksnių, darančių įtaką vartotojų pasirinkimui, ryšį. Neoklasikinės paklausos teorijos šalininkų (Baird) nuomonė, kad vartotojų paklausa formuojama priklausomai nuo informacijos apie visas prekes ar paslaugas rinkoje bei periodiškai persikirstant savo išlaidas pagal kainų pokytį, vis labiau kritikuojama tokių ekonomistų kaip J. Sconller, J. Jackson, kurių teigimu, tokia vartotojų paklausos samprata sunkiai realizuojama dėl didžiulės prekių pasiūlos konkurencinėje rinkoje ir galimybės vartotojams gauti įvairiapusę informaciją. Anot C. Haslam (1994), vienas pagrindinių veiksnių formuojant vartotojų paklausą yra jų pajamų lygis.

Literatūroje esama nuomonių, jog vartotojų sprendimams lemiamą reikšmę turi informacija apie produktų teikiamą naudą. A. Bakanausko (1999) teigimu, viena prieinamiausių informacijos formų yra produkto kaina, todėl vartotojas ją naudoja ne tik kaip išlaidų indikatorių, bet ir kaip produkto kokybės rodiklį. Pažymėtina, kad toks tiesioginis produkto kainos ir kokybės ryšys ne visada yra objektyvus, nes labiau priklauso nuo išorinių veiksnių bei siejamas su vartotojo suvokiama produkto verte.

Nors kiekvienas vartotojas sprendimą pirkti padaro individualiai, tačiau jį veikia tie patys veiksniai, kurie gali būti analizuojami ir visos rinkos požiūriu. Tokių veiksnių analizė ir klasifikavimas ekonominėje literatūroje pateikiami įvairiais aspektais.

Vartotojų įtakos rinkos paklausai veiksniai yra įvairiapusiai ir nė viena atskira teorija ar koncepcija negali jų aprėpti ir paaiškinti. Dėl tokio veiksnių įvairiapusiškumo ir jų sisteminimo poreikio vartotojų paklausos vertinimui mokslininkai (Berkman, 1996) siūlo naudoti vartotojų elgsenos modelį, pagrįstą dviem požiūriais.

Remiantis *pirmuoju požiūriu*, akcentuojamas vientisumas, t.y. vartotojai veikiami įvairių jėgų visumos, o ne atskirų izoliuotų veiksnių. Kitaip tariant, vartotojo įtaka rinkos paklausai sąlygojama tam tikrų išorinių veiksnių ir asmeninių savybių bei požiūrių kompleksu.

Antrasis požiūris pabrėžia sprendimo pirkti aspektus ir iracionalų vartotojo elgesį, formuojamą tokių veiksnių kaip išpūdžiai, jausmai bei įvairūs psichologiniai momentai.

Ekonominėje literatūroje pasitaiko nuomonių (Armstrong), jog, prognozuojant rinkos paklausą, labiau reikėtų akcentuoti išorinius veiksnius, susijusius su vartotojais, nes bet kokių iracionalių, pagrįstų emocijomis veiksnių bei jų įtakos rinkos paklausai vertinimas gali būti keblus ir neefektyvus.

Siekiant tiksliau nustatyti vartotojų įtakos konkurencinės rinkos paklausai veiksnius, kai kurie autoriai (Walsh, 1998) siūlo atlikti *rinkos segmentavimą*, kurio poreikį sąlygoja: 1) rinkos

heterogeniškumas, atspindintis skirtingų vartotojų grupių paklausą ir daugialypį rinkos pobūdį, ir 2) galimybė nustatyti rinkos paklausos struktūros ypatumus. Ekonominėje literatūroje, norint išskirti vartotojų grupes (segmentus), siūloma naudoti *segmentavimo kriterijus*, kurie dažnai klasifikuojami į keturis tipus: *geografinį, demografinį, psichografinį ir vartotojo elgesio*. Segmentavimo kriterijų pasirinkimas priklauso nuo rinkos pobūdžio ir turi savo reikšmių visumą, kurių kiekvienai suformuojamas atskiras rinkos segmentas.

Vartotojų įtaka konkurencinės rinkos paklausai apima gana platų spektrą veiksnių, kuriuos, remiantis įvairių autorių (Urbanskienė, Vaitkienė, Jakštys, 2000) tyrimais, siūloma klasifikuoti į penkias kategorijas:

1. *Ekonominius* (vartotojų pajamos, prekės kaina, kitų prekių kainos ir t.t.);
2. *Demografinius* (vartotojų amžius, profesija, išsilavinimas, šeimos struktūra ir t.t.);
3. *Kultūrinius ir socialinius* (kultūros vertybės, papročiai, tradicijos ir t.t.)
4. *Psichologinius* (motyvacija, suvokimas, asmenybės nuostatos ir t.t.);
5. *Situacinius ir atsitiktinius* (įvairios sąlygos ir aplinkybės).

Priklausomai nuo prekės tipo minėti veiksniai skiriasi savo reikšmingumu ir įtaka paklausai. Kai kurių autorių (Nutt) nuomone, didžiausią vartotojų požiūriu rinkos paklausai įtaką daro ekonominiai, demografiniai ir kultūriniai ir socialiniai veiksniai. Tuo tarpu kiti veiksniai lemia tik nedidelės vartotojų grupės rinkoje sprendimus.

Vertinant vartotojų įtaką konkurencinės rinkos paklausai, tikslinga remtis V. Kumar nuomone ir akcentuoti išorinių veiksnių (ekonominių, demografinių ir t.t.) vartotojų požiūriu nustatymą ir ištyrimą, kaip labiausiai veikiančių konkurencinės rinkos paklausą.

Konkurentų įtakos veiksniai. Nagrinėjant konkurentų ir konkurencijos aspektus, ekonominėje literatūroje esama dviejų požiūrių. Viena ekonomistų grupė (Shepherd, 1990; Clarke, 1993) analizuoja įvairius konkurencijos modelius rinkoje, akcentuojant konkuruojančių ekonomikos subjektų tarpusavio priklausomybės vertinimą, tuo tarpu kiti mokslininkai (Sanderson, 1991; Lowes, 1994) rekomenduoja rinktis M. Porter (1980) penkių konkurencinių jėgų modelį (2 pav.). Tai rodo, kad literatūroje nesusiformavusi vieninga konkurentų ir konkurencijos analizės koncepcija. Be to, pastebėta, kad autoriai daugiau dėmesio skiria konkurencijos aspektų ir įmonės veiklos rezultatų sąveikos analizei, tačiau pasigendama detalesnių tyrimų, nagrinėjančių konkurentų veikimą rinkos paklausos prognozavimo kontekste.

Konkurentų veikimo aspektų konkurencinėje rinkoje analizė parodė, jog svarbiausiais kintamaisiais laikomi funkciniai paklausos veiksniai: kaina, kurią nustato įmonės rinkoje, ir kiekis, kurį pagamina kiekviena iš jų. Toks supaprastintas konkurencinių sąlygų vaizdavimas galimas tik tobulo konkurencijos rinkoje. Kadangi tobulo konkurencijos rinka yra teorinė abstrakcija, galima

daryti išvadą, jog konkurencinės rinkos analizė konkurentų požiūriu negali apsiriboti vien tik kainos ir kiekio funkcinio ryšio vertinimu.

Siekdami palengvinti konkurentų įtakos rinkos paklausai analizę, dauguma autorių siūlo nagrinėti konkurencines strategines grupes, t.y. panašios strategijos ir padėties rinkoje tiesioginių konkurentų grupes. L. Šliburytė (2000) išskiria šiuos galimus konkurencinių grupių panašumo požymius:

- *palyginamas prekių asortimentas;*
- *panašių paslaugų pirkėjams siūlymas;*
- *priklausymas to paties tipo pirkėjams;*
- *tų pačių paskirstymo kanalų ir technologijos naudojimas;*
- *prekių pardavimas vienodomis kainomis;*
- *vienodo kokybės lygio prekių pardavimas.*

Pažymėtina, kad dėl rinkos pardavėjų strategijų vienodumo rinka gali turėti tik vieną konkurencinę grupę, ir priešingai, kuo didesnė konkurentų strategijų įvairovė, tuo daugiau rinkoje yra konkurencinių grupių. Galima teigti, jog konkurencinių grupių identifikavimui labai svarbi konkurentų pasirenkama strategija.

Konkurencinių grupių nustatymui svarbūs rinkos viduje esantys mobilumo barjerai, trukdantys atsirasti naujiems konkurentams grupės viduje. Žemi mobilumo barjerai leidžia lengvai pereiti iš vienos konkurencinės grupės į kitą, o aukšti barjerai sąlygoja konkurencinės struktūros stabilumą, veikimo grupėje saugumą (Shepherd, 1990).

Siekiant išskirti konkurencines grupes, M. Porter (1990) siūlo šiuos kriterijus:

- *kintamieji neturi būti glaudžiai susieti;*
- *tikslinga parinkti kintamuosius, geriausiai išreiškiančius esamus konkurentų skirtumus;*
- *verčiau parinkti labiau apibendrintus kokybinius nei kiekybinius požymius.*

Pažymėtina, kad, pasirinkus konkurencinių grupių grupavimo požymius, svarbu nustatyti konkurentų grupavimo eiliškumą. A. Vasiliauskas (2000) siūlo išskirti šiuos konkurencinių grupių nustatymo etapus:

1. *Konkurencinių charakteristikų (kainos, kokybės, prekių asortimento ir kt.) nustatymas.*
2. *Konkurencinių charakteristikų poros parinkimas.* Tokios poros pavyzdžiu gali būti prekių kokybės ir rinkos teritorinio išplitimo charakteristikos. Dažnai nepakanka analizuoti konkurencines grupes pagal vieną charakteristikų porą, todėl siūloma nustatyti kelias tokias poras ir kiekvienai iš jų atlikti tolimesnius žingsnius.

3. *Konkurentų klasifikacija pagal pasirinktų charakteristikų galimų reikšmių kombinacijų poras.*

4. *Suminės paklausos kiekvienai konkurencinei grupei, išskirtai po formalios klasifikacijos, apskaičiavimas.*

5. *Konkurencinių grupių analizės rezultatų grafinis pateikimas.*

Konkurencinių grupių analizė išplečia ir papildo M. Porter (1980) penkių jėgų modelį, kadangi, nagrinėdama konkurentus atskirose rinkos dalyse, įvertina rinkos paklausos kitimo galimybes atskiruose segmentuose. Kita vertus, dažnai sunku parinkti tinkamą pagrindinių charakteristikų porą, kuria remiantis būtų analizuojamos konkurencinės grupės. Analizė pagal kelias poras yra pernelyg gremėzdiška ir apsunkina rezultatų naudojimą. Tokio grupavimo efektyvumą sąlygoja aukštas konkurencingumo laipsnis rinkoje, kur veikia daug panašios strategijos bei turinčių menką tarpusavio priklausomybę įmonių.

Nagrinėjant konkurencinių strateginių grupių formavimą, išryškėjo, kad konkurentų elgsenos vertinimui rinkoje labai svarbios konkurentų pasirinktos strategijos ir jų pagrindu suformuoti konkurenciniai pranašumai, susiję su įvairiais konkurentų veiklos aspektais: kaina, produkcijos asortimentu, kokybe ir kt. Realią naudą teikia ir tie pranašumai, kurių konkurentai negali lengvai imituoti. Šioje srityje išsiskiria P. Drucker moksliniai darbai, kuriuose pabrėžiama ilgalaikių konkurencinių pranašumų svarba bei teigiama, jog įmonė yra įgijusi ilgalaikį konkurencinį pranašumą, jeigu:

- *pranašumas ganėtinai reikšmingas bei yra naudingas ir įmonės, ir vartotojų požiūriu;*
- *pranašumas išsilaiko keičiantis aplinkai ir prieš konkurentų atakas;*
- *pranašumas pripažįstamas vartotojų.*

Ilgalaikių konkurencinių pranašumų plėtojimas rinkoje gali reikštis įvairiomis formomis. S. Sanderson (1991) nuomone, ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai priklauso nuo konkrečios įmonės veiklos specifikos. Kita vertus, kai kurie autoriai (Wilson, 1994) mano, jog pranašumai gali būti suformuojami, laikantis ilgalaikės konkurencinės strategijos. Pažymėtina, kad efektyviam ilgalaikių konkurencinių pranašumų formavimui reikšmės turi ir įmonės veiklos rezultatai, ir pasirinkta strategija.

Ekonominėje literatūroje pasitaiko nuomonių (Neslin), akcentuojančių įmonės ilgalaikių konkurencinių pranašumų šaltinių ir konkurencinės strategijos ryšį. Apibendrinus mokslininkų (Lowes, 1994; Shugart, 1994) darbus, galima išskirti šiuos ilgalaikių konkurencinių pranašumų šaltinius:

1. *Žemi kaštai.* Žemų kaštų gamybos plėtojimas ne tik leidžia įmonei įveikti konkurentus mažinant kainas ar parduodant už tą pačią kaip konkurentų kainą prekes, bet ir sąlygoja rinkos paklausos augimo tendencijas.

2. *Produkto diferenciacija.*

3. *Koncentracija į rinkos segmentą.* Priešingai produkto diferenciacijai, įmonė analizuoja vartotojų specifinius poreikius ir pasirenka vieną siaurą rinkos segmentą. Siūloma prekė maksimaliai orientuota į vartotojų poreikius pasirinktame segmente.

4. *Aukšto lygio technologijos.* Patentuotos aukšto lygio technologijos ne tik padeda išsiskirti iš konkurentų – jos gali būti ir žemų kaštų, produkto diferenciacijos šaltinis, išitvirtinant rinkoje.

5. *Produkcijos kokybė.* Tai gali būti traktuojama ne tik kaip ilgalaikių konkurencinių pranašumų šaltinis, bet ir kaip vienas pagrindinių paklausos veiksnių, ypač svarbių ilgo vartojimo prekių paklausai.

6. *Vartotojų aptarnavimo kokybė.* Vartotojui eksploatuojant įsigytą prekę, teikiamos itin aukštos kokybės aptarnavimo paslaugos. Šiuo aspektu įgyta ir paskleista reputacija gali pervilioti dalį vartotojų iš konkurentų, tačiau bendram rinkos paklausos kitimui tai didelės įtakos neturi.

7. *Vertikali integracija.*

Daugelio autorių darbuose pirmieji trys išskirtieji ilgalaikių konkurencinių pranašumų šaltiniai tapatinami su vadinamosiomis *generalinėmis konkurencinėmis strategijomis*. Tačiau kitų svarba taip pat negali būti sumenkinama, o dauguma išvardytų ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltinių dažnai traktuojami kaip atskiros produkto diferenciacijos formos arba kaip įėjimo į rinką barjerai.

Konkurencinių pranašumų šaltinių ir strategijų nustatymas rinkoje veikiančioms įmonėms, palengvina rinkos paklausos prognozavimą. Pažymėtina, kad rinkos paklausos didėjimas, pasitelkus konkurencines strategijas pasireiškia dviem kryptimis:

1) mažėjant kainoms, naudojant tokias strategijas, kaip žemi kaštai, vertikali integracija ir kt.;

2) geriau tenkinant vartotojų poreikius, pasirinkus produkto diferenciacijos, produkto ir vartotojo aptarnavimo kokybės bei kitas strategijas.

Ekonominėje literatūroje dažnai pabrėžiama *rinkos struktūros*, kaip konkurencinės aplinkos elemento, įtaka rinkos paklausai. Plačiąja prasme rinkos struktūra apima stambius ekonomikos sektorius: žemės ūkį, gamybos ir apdirbamąją pramonę, paslaugų sektorių. Siauresne prasme rinkos struktūros sąvoka siejama su:

1) rinkų tipais;

2) įmonių pasiskirstymu rinkoje pagal dydį.

Tiriant rinkos paklausą, aktualesnis yra pastarasis rinkos struktūros aspektas, pabrėžiantis įmonių koncentraciją rinkoje, ir veiksniai, turintys įtakos įmonių elgsenai rinkoje.

Ekonomistai išskiria įvairias *rinkos struktūros charakteristikas*. Vieni autoriai (Ford, 1997) nurodo tokias rinkos struktūros charakteristikas, kaip rinkos koncentracija, produkto diferenciacija, diversifikacija; tuo tarpu kiti (Lowes, 1994; Townseud) akcentuoja įėjimo į rinką ir išėjimo iš jos barjerus, pirkėjų ir pardavėjų mobilumą, informacijos apie rinkos dalyvius prieinamumą. Remiantis atlikta literatūros analize, galima teigti, jog rinkos struktūros charakteristikų vertinimui plačiausiai naudojami tokie kriterijai kaip:

- *rinkos koncentracija;*
- *įėjimo į rinką barjerai;*
- *išėjimo iš rinkos barjerai.*

Moksliniuose darbuose *rinkos koncentracija* dažniausiai suprantama kaip didžiausių rinkoje įmonių užimamų dalių kombinacija ir apibrėžiama kaip įmonių pasiskirstymas pagal dydį (įmonių skaičiumi šakoje ir jų dydžiu). Kuo mažiau įmonių ir kuo labiau skiriasi jų dydis, tuo rinka labiau koncentruota, o tai reiškia – mažiau konkurencinė (Dumčiuvienė, 1999).

Mikroekonomikos teorijoje išskiriamos dvi kraštutinės rinkos koncentracijos situacijos, kurių kiekviena skirtingai veikia rinkos paklausą:

1) *Tobula konkurencija* – rinkos struktūra, kai konkurencijos intensyvumo laipsnis didžiausias, nes nė vienas rinkos dalyvis neturi konkurencinių pranašumų ir negali paveikti rinkos paklausos;

2) *Grynoji monopolija* – rinkos struktūra, kurioje viena įmonė visiškai kontroliuoja kainų lygį ir rinkos paklausą. Šiuo atveju konkurencijos nėra, tačiau monopolisto kainų didinimas ribojamas vartotojų perkamosios galios lygio.

Praktiškai dauguma rinkų nepriskirtinos nė vienam minėtų rinkos struktūros tipų, o užima tarpinę tam tikro konkurencijos intensyvumo laipsnio vietą. Rinkoje veikiančių įmonių veiksmams neapsiriboja vien mikroekonomikos teorijoje akcentuojama kainų strategija.

Rinkos koncentracijos apskaičiavimai gali būti reikalingi ne tik nustatant santykinę rinkos dalių variaciją ir konkurencijos intensyvumo laipsnį, bet ir įvertinant rinkos dalyvių veiksmus bei paklausos veiksnius. Kuo mažesnę dalį rinkoje užima stambiausios įmonės, tuo konkurencijos intensyvumas rinkoje didesnis, vadinasi, tuo labiau paklausą lemia kainų strategija.

B. Lowes (1994) teigimu, *įėjimo į rinką barjerai* pradeda veikti kaip reakcija į padidėjusią rinkos paklausą. Šią nuomonę dar labiau akcentuoja W. Shepherd (1990): jis įėjimo į rinką barjerus vertina kaip ypač svarbius rinkos struktūros veiksnius, turinčius įtakos rinkos paklausos formavimosi aspektams. Tuo tarpu kai kurių autorių (Baumol) požiūris priešingas: įėjimo į rinką barjerai nereikšmingi ir dažniausiai gali būti identifikuojami netobulos konkurencijos rinkose. Pabrėžtina, kad konkurencinėje rinkoje naujų įmonių įėjimas į rinką sukelia neigiamą reakciją jau

veikiančių rinkoje įmonių, kurios stengsis neįsileisti į rinką naujų įmonių, pasitelkusios įėjimo į rinką barjerus.

Ekonominėje literatūroje įėjimo į rinką barjerai skirstomi į *išorinius ir vidinius*. Prie vidinių priskiriami ekonominiai ir techniniai veiksniai, tiesiogiai nepriklausantys nuo rinkoje veikiančių įmonių, pavyzdžiui, masto ekonomija, kapitalo poreikis. Tuo tarpu vidiniai įėjimo į rinką barjerai siejami su įmonių ištekliais ir veiklos rezultatais. Pagrindiniai įėjimo į rinką barjerai pateikti 2 lentelėje.

Pažymėtina, jog konkurencinėse rinkose, pasižyminčiose aukšta konkurencine sąveika ir žema ekonomikos subjektų tarpusavio priklausomybe, įmonėms dėl masto ekonomijos sunku suformuoti ilgalaikius konkurencinius pranašumus, todėl dažnai joms geriau diferencijuoti produktą, naudoti vertikalią integraciją, diversifikaciją, reklamą.

Produkto diferenciacija tinkama įsitvirtinant siauresnėje rinkoje, keičiant produktų kainas, naudojant prekinis ženklus, kuriant produktams išskirtines savybes. B. Lowes (1994) nuomone, produkto diferenciacija sąlygoja vartotojo prisirišimą prie esančių produktų, be to, vartotojo požiūriu, produktui turint tam tikrų unikalių savybių ir nesant pakaitalų, įmonė gali kelti kainą.

2 lentelė

Pagrindiniai įėjimo į rinką ir išėjimo iš rinkos barjerai

Įėjimo į rinką barjerai	Išėjimo iš rinkos barjerai
Masto ekonomija;	Ilgalaikis ir specializuotas turtas;
Produkto diferenciacija;	Finansinių rinkų prieinamumas;
Kapitalo poreikis;	Fiksuoti išėjimo kaštai;
Diversifikacija;	Vadybiniai – emociniai barjerai;
Reklama;	Priklausomybė nuo tiekėjų, paskirstymo kanalų;
Persijungimo kaštai (tiekėjų pakeitimo kaštai);	Vertikali integracija.
Vertikali integracija;	
Vyriausybės politika.	

Šaltinis: KVAINAUSKAITĖ, Vaida; SNIEŠKA, Vytautas. (2003) Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas: monografija, p.69.

Vertikali integracija apibūdinama kaip dviejų arba daugiau produkto gamybos lygių organizavimas vienoje įmonėje ir gali suteikti įmonėms rinkos galią, tampant joms konkurencingesnėmis palyginti su neintegruotomis įmonėmis (Dumčiuvienė, 1999). Tai leidžia, esant toms pačioms galutinio produkto kainoms, gauti didesnę pelną, ir suteikia didesnes galimybes kapitalo augimui.

Mokslinėje literatūroje *diversifikacija* analizuojama trimis požiūriais. Pirma, produkto asortimento požiūriu, priklausomai nuo produkto susiejimo su paklausa arba su gamybos procesu.

Antra, geografiniu požiūriu, kai produktų paklausa rinkoje formuojama skirtingose geografinėse rinkose. Trečia, konglomeracijos požiūriu, kai įmonė gamina produktus, aiškiai nesusijusius su paklausa ir su gamybos procesu (Clarke, 1993). Diversifikuota įmonė veikia keliose rinkose arba pramonės šakose, ir tai dėl pajamų masto jai suteikia konkurencinį pranašumą. Bet kokie nuostoliai, susiję su kainų mažėjimu ir paklausos smukimu vienoje rinkoje, diversifikuotoje įmonėje gali būti kompensuojami pelnu, uždirbtu kitose rinkose.

Įvairūs autoriai savo darbuose į *reklamą* pateikia skirtingą požiūrį. Nors teoretikai gana vienodai reklamą traktuoja kaip vieną iš įėjimo į rinką barjerų, arba, konkrečiau – kaip vieną iš produkto diferenciacijos būdų, tačiau konkurencinėje rinkoje dėl pardavėjų gausos reklamos, kaip įėjimo į rinką barjero, poveikis nėra stiprus. Kita vertus, jeigu naujai įeinanti į rinką įmonė naudoja tas pačias gamybos technologijas ar analogiškus pateikimo kanalus, kuriuos jau turi šakoje esančios įmonės, didelės išlaidos reklamai, siekiant įsitvirtinti rinkoje, gali blokuoti įėjimą (Lancaster, 1986).

Reklamos poveikis ypač akcentuojamas nagrinėjant nekaininės konkurencijos formas. G.J. Tellis (1998) nuomone, reklama dažnai sutapatinama su prekių kokybe, be to, reklama gali keisti vartotojo elgseną rinkoje. Tačiau reklamos naudojimą riboja jos išlaidos. Itin didelės reklamos išlaidos padidina įmonės vidutinius kaštus, kurių gali nekompensuoti pardavimų padidėjimas.

Priklausomai nuo reklamos funkcijų pobūdžio, skirtingi autoriai nevienodai akcentuoja reklamos poveikį rinkos paklausai. Kai kurių autorių (Tellis, 1998) teigimu, reklama atlieka vartotojų įtikinimo funkciją rinkoje. Vartotojai, paveikti reklamos, pasidaro mažiau jautrūs pagrindiniam paklausos veiksniai – kainai, o tai gali sukelti rinkos paklausos padidėjimą. Ekonominėje literatūroje dar esama nuomonių, pabrėžiančių informacinę reklamos funkciją. Gausėjant informacijos kiekiui apie rinkoje esančius produktus ir jų įsigijimo alternatyvas, vartotojai daugiau sužino ir apie produktų kainas, o tai sąlygoja paklausos elastingumo didėjimą, konkurencingumą (Neslin). Tuo tarpu tam tikros rinkos paklausa dėl gaunamos informacijos sąlygoto vartotojų pasirinkimo gali ir sumažėti. Analizė parodė, kad dauguma įėjimo į rinką barjerų neturi tiesioginio poveikio rinkos paklausai, tačiau jų intensyvumas ir skaičius gali būti vertinamas kaip rinkos paklausos kitimo rodiklis.

Dauguma autorių *išėjimo iš rinkos barjerus* apibrėžia, kaip veiksnius, skatinančius įmonę net pelnui mažėjant likti rinkoje. Svarbiausi išėjimo iš rinkos barjerai dažniausiai sutinkami užsienio ir lietuvių autorių moksliniuose darbuose pateikti 2 lentelėje.

Tiekėjų įtakos veiksniai. Remiantis šiuolaikine ekonomikos teorija, tiekėjų vaidmuo rinkoje esant pasiūlos pertekliui tampa ypač aktualus. Pažeista rinkos pusiausvyra sąlygoja tiekėjų kaip rinkos svertų poreikį, ir jie atitinkamai veikia rinkos paklausą. L. Ellram nuomone, tiekėjų veiksmai gali sumažinti arba panaikinti pasiūlos perteklių ir gražinti rinkos pusiausvyrą. Nors toks požiūris labai sureikšmina tiekėjų poveikį rinkos paklausos analizėje, tačiau kartu skatina smulkiau

išnagrinėti pagrindinius veiksnius, susijusius su tiekėjų įtaka rinkos paklausos vertinimui ir prognozavimui konkurencinėje rinkoje.

Ekonominės literatūros analizė rodo, kad vis dažniau pasitaiko nuomonių, jog tiekėjų kaip rinkos subjektų svarba pastaruoju metu dėl didėjančios gamintojų ir tiekėjų tarpusavio priklausomybės bei augančios konkurencijos ypač sustiprėjo. D.Taylor teigimu, dėl sutrumpėjusio prekės (šakos) gyvavimo ciklo, šiuolaikinių technologijų kaitos, augančių kokybės reikalavimų įmonių konkurencinis pranašumas dažnai siejamas su tiekėjų veiksmais ir paskirstymo kanalų veikla. Kita vertus, JAV atlikti empiriniai tyrimai rodo, kad gamintojų ir tiekėjų bendradarbiavimo sėkmė dažnai priklauso nuo vartotojų ir tiekėjų tikslų suderinamumo bei poreikių patenkinimo.

Kai kurių autorių (Hahn, ir kt., 1990) nuomone, tiekėjų vaidmuo konkurencinėje rinkoje tuo stipresnis, kuo jie sugeba išlaikyti aukštesnę savo parduodamų prekių (žaliavų, įrengimų, pusfabrikačių ar tam tikrų paslaugų, reikalingų gamybos procese) kainą. Maži persiorientavimo kaštai (tiekėjų pakeitimo kaštai) ir prekių pakaitalų gausa rinkoje mažina tiekėjų konkurencingumą.

Pramonės rinkos aplinkos požiūriu, tiekėjų funkcijas galima traktuoti dvejopai. Remiantis M. Porter (1980) penkių konkurencinių jėgų modeliu, tiekėjais laikomos susijusios pramonės šakos, aprūpinančios viena kitą naujomis technologijomis, komplektuojamais gaminiais, pateikimo kanalais. Be to, šios pramonės šakos gali būti įvardijamos kaip galutinių produktų, komplektinių gaminių vartotojai, potencialūs konkurentai. Tokį dvejopą tiekėjų veiklos pobūdžio vertinimą tikslinga įtraukti į rinkos paklausos analizę, išsamiau nagrinėjant tiekėjų ir susijusių pramonės šakų konkurencingumą.

Dauguma autorių išskiria tiekėjų derėjimosi galią kaip vieną pagrindinių jėgų darančių įtaką rinkos paklausai. Išanalizavus A. Vasiliausko (2000), L. Šliburytės (2000) darbus, nustatyta, kad tiekėjai turi didesnę derėjimosi galią, jeigu:

- *Koncentracija tiekėjų rinkoje nedidelė.* Jeigu tiekėjas pablogina tiekimo sandėrių sąlygas, teikėją pakeisti būna sunku. Sudėtingiausia situacija susiklosto tuomet, kai tam tikroje rinkoje tam tikrai pozicijai yra tik vienas tiekėjas.
- *Nėra alternatyvių tiekėjo pristatomų žaliavų, įrengimų, pusfabrikačių, teikiamų paslaugų pakaitalų.* Šiuo atveju tiekėjai svarbūs techniniu požiūriu, formuojant gamybos proceso sudedamąsias dalis, arba jų teikiama paslauga nulemia sklandžią gamybos organizacijos eigą.
- *Tiekėjų prekių ar paslaugų kainos sudaro didelę rinkos prekės bendrųjų kaštų dalį.* Bet koks tiekėjų kainų pakėlimas, jeigu konkurencinę kovą įmonės galės laimėti tik kainų pakėlimu, padidins rinkos prekės kainą ir sumažins paklausą.
- *Tiekėjų prekės daro reikšmingą įtaką rinkos prekės kokybei.*
- *Tiekėjų pramonės šaka ar rinka sutelkta keliose įmonėse ir labiau sukoncentruota nei jų aptarnaujama rinka.*

Tiekėjų derėjimosi galia silpna, kai jų aptarnaujama rinka yra pagrindinis pirkėjas. Vadinasi, tiekėjų sėkmė glaudžiai susijusi su pagrindinių jų pirkėjų klestėjimu. Tokioje situacijoje tiekėjai labiau skatinami saugoti savo pirkėjus pagrįstomis kainomis, kokybės siekimu, naujomis prekėmis.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad, tiriant tiekėjų įtaką konkurencinės rinkos paklausai, tikslinga įvertinti tokius veiksnius kaip:

- *Susijusių pramonės šakų tiekėjus ir jų konkurencingumą;*
- *Koncentraciją ir konkurenciją tiekėjų rinkoje;*
- *Tiekėjų prekes – pakaitalus;*
- *Tiekėjų prekių kainų dalį bendroje rinkos prekės kainoje;*
- *Tiekėjų prekės įtaką galutinės prekės kokybei.*

2. KROVININIŲ AUTOMOBILIŲ RINKOS PLĖTRA

2.1. ES plėtros įtaka Baltijos šalių krovinių automobilių rinkai

Pastaruoju metu yra skiriamas didžiulis visuomenės dėmesys Europos Sąjungoje vykstantiems plėtimosi procesams. Šis reiškinys turi didžiulę tiesioginę įtaką ES priklausančiose valstybėse vykstančiam ekonominiam, politiniam bei kultūriniam gyvenimui. Apsijungusi bendra ekonominė erdvė palietė daugelį mūsų gyvenimo sferų – gamybą, prekybą, mokslą, sveikatos apsaugą bei daugelį kitų.

Ypatingai didelį dėmesį norėčiau atkreipti į transporto sritį. Laisvas krovinių ir keleivių judėjimas po Europos Sąjungos šalis labai suaktyvino šią verslo rūšį. Šiandieną nebeliko ekonominių barjerų tarp buvusių ir naujai priimtų ES valstybių, panaikinti pervežimų leidimai transporto kompanijoms, nebereikta laukti ilgose eilėse prie muitinio patikrinimo postų. Tuo būdu sutaupoma labai daug brangaus laiko ir pinigų. Neveltui yra sakoma, kad pervežimai ir krovinių judėjimas yra ekonomikos kraujas. Sutrikus šiai apytakai, gali labai rimtai sutrikti ir bendra šalių ekonomika. Todėl Europos Sąjungos valstybių susijungimas į bendrą ekonominę erdvę yra labai teigimas ir sveikintinas reiškinys transporto verslui.

Didžioji dalis Europos Sąjungos, o tuo pačiu ir Baltijos valstybių viduje, transportuojamų krovinių yra pervežama kelių transportu. Didžiuliai autotraukiniai, kurių bendroji masė siekia nuo 40 iki 60 tonų šiandien rieda nuo pietų Ispanijos iki Suomijos miestų, iš Italijos į Daniją, iš Prancūzijos į Estiją ir dar toliau. Didelė dalis krovinių yra išvežama ir už Europos Sąjungos ribų į Rusiją, Ukrainą ar Kazachstaną.

Didėjantis krovinių bei keleivių srauto didėjimas transporto kompanijas verčia galvoti apie savo turimo transporto plėtrą ir reguliarų atnaujinimą. Vežėjai transporto priemones renkasi pagal šiuos kriterijus:

- Pigi eksploatacija;
- Patikimumas;
- Ekonomiškumas;
- Ilgaamžiškumas;
- Geras aptarnavimo servisas;
- Gera kaina;
- Pristatymo laikas;
- Ekologinių reikalavimų atitikimas;
- Patogi vairuotojo darbo vieta.

Pagal šiuos išvardintus kriterijus tarp Europos sunkiojo komercinio transporto gamintojų šiandien vyksta aštri konkurencinė kova. Išskiriant vienus ar kitus privalumus, krovininių automobilių pardavėjai stengiasi užkariauti klientų nuolankumą vienai ar kitai gamintojų marki.

Ne visi šiandieną gaminami sunkvežimiai gali patenkinti aukštus klientų poreikius. Pagal Europos Sąjungos priimtas ekologines išmetamųjų dujų kenksmingumo ir išskiriamo triukšmo normas, krovininių automobilių gamintojams keliami labai aukšti reikalavimai:

1990 m. EURO – 0

1991 m. EURO – 1

1994 m. EURO – 2

1999 m. EURO – 3

2006 m. EURO – 4

2008 m. EURO – 5

Be šių ekologinių normų yra keliami ir saugumo atitikimo reikalavimai. Tai apšvietimo įranga, stabdžių sistema su ABS, apsaugos nuo kitų transporto priemonių palindimo, darbo laiko apskaitos prietaisai ir kt.

Tik visus šiuos Europos Sąjungos reikalaujamus kriterijus ir ekologines normas atitinkantys sunkvežimiai šiandien sėkmingai gali konkuruoti ir būti parduodami Baltijos šalių rinkoje. Rusijoje ar Baltarusijoje pagaminti sunkvežimiai neatitinka šiandieninių standartų, todėl negali konkuruoti su Europoje pagamintais sunkvežimiais.

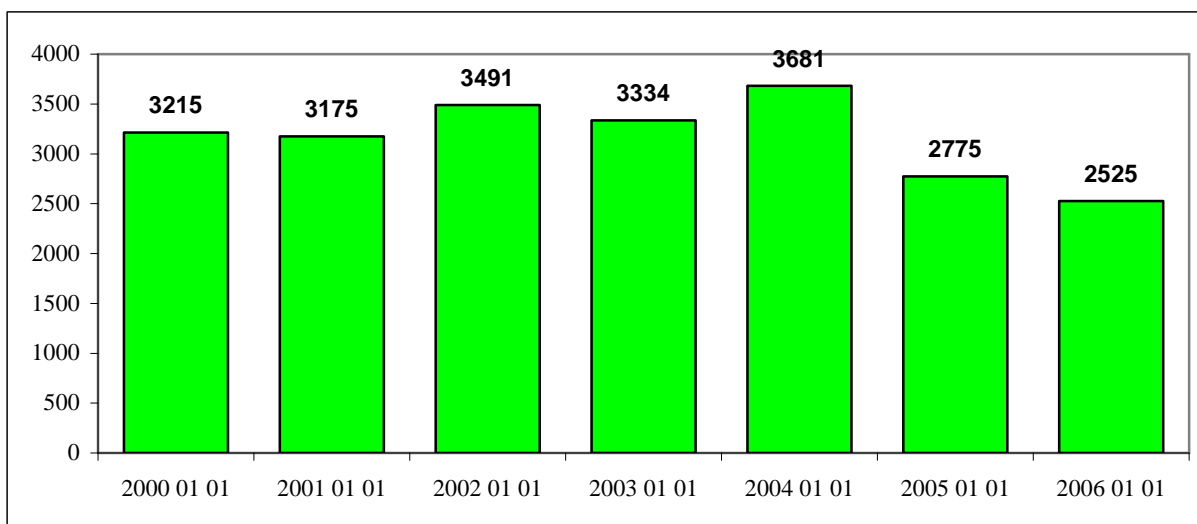
2.2. Lietuvos kelių transporto plėtra

2004 metais įvyko didelių pokyčių kelių transporto sistemoje. Lietuvos narystė Europos Sąjungoje atvėrė mūsų vežėjams naujas perspektyvas, kurių didžiausias privalumas – laisva, jokiais kvotomis nereguluojama tarptautinių vežimų paslaugų rinka visoje Europos Sąjungoje.

2004 metais buvo pasiruošta Lietuvos kelių transporto vežėjų darbui Europos Sąjungos tarptautinių vežimų rinkoje. 2004 m. balandžio 29 d. buvo priimtos Lietuvos Respublikos kelių transporto kodekso pataisos, kurios sudarė prielaidas išduoti Lietuvos vežėjams Bendrijos leidimus. Vežėjams buvo pradėti išdavinėti Bendrijos leidimai, kurie nuo 2004 m. gegužės 1 d. pakeitė iki tol naudotus Europos Sąjungos valstybių kelionės leidimus tarptautiniam krovininių vežimui. Tai sudarė sąlygas Lietuvos vežėjams netrukdomai teikti transporto paslaugas Europos Sąjungos ekonominėje erdvėje.

Vežėjų skaičius per metus 2004 m. sumažėjo 24,6%, tuo tarpu jų turimas transporto priemonių parkas padidėjo 14,1%. Tai rodo, kad įmonės, užsiimančios šiuo verslu, turi tendenciją stambėti. Be to, vežėjai, vykdančys tarptautinius krovininių ir keleivių vežimus, iki 2004 m. gegužės 1

d. turėtas licencijas privalėjo pakeisti Bendrijos leidimais ir Bendrijos licencijomis. Šis keitimo procesas parodė, kad nemaža dalis įmonių, turėjusių licencijas vežti krovinius ir keleivius tarptautiniais maršrutais, 2003 metais veiklos nevykdė. 2004 m. pagerėjo parko struktūra ekologiniu ir saugumo požiūriu. „Žalesnių ir saugių“ krovinių automobilių padidėjo 9,8%, o „Euro 3 saugių“ – 38,3%



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Linavos duomenis, www.linava.lt

4 pav. Lietuvos vežėjų skaičius 2000-2006m., vnt.

2005-ieji metai Lietuvos transporto sistemai buvo gana sėkmingi. Transporto ir ryšių sektorius išliko sparčiai modernėjančia šalies ūkio sritimi. Apie tai liudija statistika. 2005 m. čia dirbo apie 95,5 tūkst. žmonių, arba 6,5% visų Lietuvos dirbančiųjų, o sektoriuje sukurta bendrosios pridėtinės vertės (BPV) dalis, preliminariais duomenimis, sudarė 13% (8300 mln. Lt), arba 15,5% daugiau nei 2004 m.

Lietuvos transporto sektoriuje per 2005 m krovinių vežimo apimtys padidėjo 9%.

3 lentelė

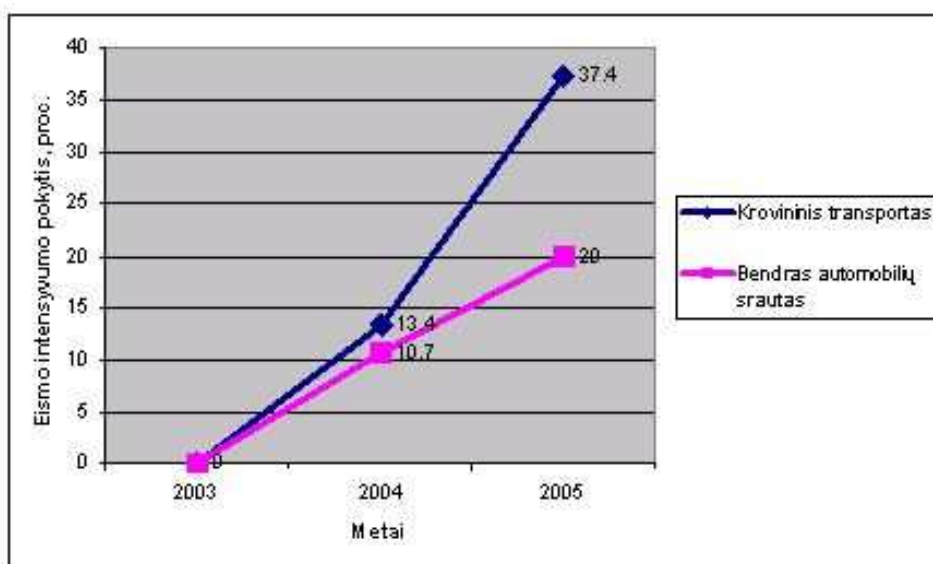
Vežimų pagrindiniai rodikliai

	Mato vienetai	2004 m.	2005 m.	Palyginti su 2004 m., proc. (+,-)
Krovinių vežimas, iš viso	tūkst. t	102363,3	111537,8*	+9,0
geležinkelių transportu	tūkst. t	45554,8	49287,3	+8,2
iš jų: vidaus	tūkst. t	11806,6	14363,9	+21,7
Tarptautiniu	tūkst. t	33748,2	34923,4	+3,5
iš jų: įvežta	tūkst. t	11589,9	10249,2	-11,6
Išvežta	tūkst. t	5001,9	5480,2	+9,6
Tranzitas	tūkst. t	17156,4	19194,0	+11,9
kelių transportu	tūkst. t	51456,1	55333*	+9,8
vidaus vandenų transportu	tūkst. t	621,0	672,9	+8,4
jūrų transportu	tūkst. t	4724,8	5070,0*	+7,3
oro transportu	tūkst. t	6,6	7,6	+15,2

*2005 m. – išankstiniai duomenys

Šaltinis: sudaryta pagal Lietuvos Susisiekimo Ministerijos tinklapio statistinius duomenis, <http://www.transp.lt/>

Reformuojant transporto priemonių naudojimosi už važiavimą valstybinės reikšmės keliais sistema, buvo parengtas ir priimtas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. balandžio 21 d. nutarimas Nr. 447 „Dėl Lietuvos Respublikos kelių priežiūros ir plėtros programos finansavimo įstatymo įgyvendinimo“. Atlikus reformą nuo 2005 metų vidurio juridiniams asmenims už naudojimąsi keliais nereikia mokėti atskaitymų nuo pajamų. Tai turėjo teigiamos įtakos minėtų asmenų finansinei veiklai, tačiau gerokai sumažino surenkamas lėšas, skirtas kelių priežiūrai ir plėtrai finansuoti. Lietuvos Respublikai tapus ES nare kelių transporto eismo intensyvumas magistraliniuose keliuose sparčiai didėja (žr. 5 pav.), todėl didėja ir lėšų poreikis kelių rekonstravimui, modernizavimui, priežiūrai bei asfaltavimui, nes dar virš 40% valstybinės reikšmės kelių yra žvyrkeliai.



Šaltinis: sudaryta pagal Lietuvos Susisiekimo Ministerijos tinklapiu statistinius duomenis. <http://www.transp.lt/>

5 pav. Vidutinis automobilių eismo intensyvumo pokytis E kategorijos keliuose 2003-2005m.

Integruojant Lietuvos automobilių kelių tinklą į ES kelių transporto sistemą, toliau buvo rekonstruojami ir modernizuojami Lietuvą kertantys transeuropiniai transporto koridoriai: Vilnius–Kaunas–Klaipėda ir magistralė VIA BALTICA. Čia 2005 metais rekonstruota 78 km kelio ruožų panaudojant ES Sanglaudos fondo ir Kelių priežiūros ir plėtros programos finansavimo lėšas. Buvo rekonstruojami ir kiti intensyvaus eismo E kategorijos magistralinių kelių ruožai.

Gerinant susisiekimo sąlygas krašto ir rajoniniuose keliuose 2005 metais užbaigtas eilinis dvimetis (2004–2005 m.) žvyrkelių asfaltavimo etapas (išasfaltuota 231 km žvyrkelių, rekonstruota 131 km kelio ruožų, daugiau lėšų panaudota kelių priežiūrai. 2005 metais valstybinės reikšmės kelių priežiūrai ir plėtrai bei saugaus eismo sąlygų gerinimo priemonėms įgyvendinti panaudota

730,5 mln. Lt Kelių priežiūros ir plėtros programos finansavimo bei 187,8 mln. Lt ES finansinės paramos lėšų.

2005 m. pabaigoje vežti krovinius tarptautiniais maršrutais turėjo teisę 2525 vežėjai, kurie eksploatavo 17,2 tūkst. transporto priemonių, iš kurių daugiau kaip 70% yra ekologiškai švarūs sunkvežimiai. Per 2005 metus vežėjai, lyginant su analogišku praėjusių metų periodu, panaudojo didesnę kelionės leidimų, skirtų tarptautinių krovinių vežimui, kiekį su Baltarusija – 112,1%, Bulgarija – 112,6%, Kazachstanu – 115,6%, Kroatija – 134,6%, Moldova – 136,9%, Rumunija – 2,1 karto, Rusija – 103,6%, Serbija ir Juodkalnija – 154,0%, Ukraina – 116,2%.

2005 m. kelių transportu vežta 56,5 mln. t krovinių: tai 9,8% daugiau nei 2004 m.

Šalies ūkio augimas, keliantis gyvenimo lygį, ir naujų darbo vietų kūrimas būtų neįmanomi be efektyvios transporto sistemos ir tinkamos transporto infrastruktūros. Lietuvoje siekiama sukurti modernų, subalansuotą, saugų susisiekimo infrastruktūros tinklą, kuris efektyviai tenkintų verslo ir gyventojų poreikius.

3. KROVININIŲ AUTOMOBILIŲ KONKURENCINGUMO VERTINIMAS BALTIJOS ŠALYSE

3.1. Tyrimo objekto pasirinkimo kriterijai

Pagal anksčiau atliktą ES plėtros įtakos ir kelių transporto apžvalgos analizę yra prognozuojamas komercinių krovinių automobilių paklausos didėjimas Baltijos šalyse. Kadangi pagrindiniai konkurentai jau yra užsitikrinę savo rinkos dalį, o DAF sunkvežimiai dar tik ateina, todėl šiame darbe noriu ištirti šių krovinių automobilių konkurencingumą Baltijos šalių rinkoje.

Šiame magistro darbe atlikta DAF krovinių automobilių, kaip vieno iš didžiųjų Europos gamintojų, galimybė konkuruoti Baltijos šalių rinkoje su kitų markių gamintojais:

- Volvo
- Scania
- Mercedes Benz
- Renault
- Iveco
- MAN

DAF sunkvežimiai buvo pasirinkti dėl to, kad buvo pastebėti labai aktyvūs kitų konkurentų veiksmai ir akcijos Baltijos šalių rinkoje. Ypatingai galima būtų išskirti 3 gamintojus – Volvo, Scania ir Mercedes Benz.

Pagrindinės priežastys, paskatinusios įvertinti DAF krovinių automobilių konkurencingumą yra šios:

1. *DAF krovinių automobilių gamykla yra mažiausias Europos gamintojas ir neturi savo dukterinių įmonių, vykdančių veiklą Baltijos šalyse.*

Didžiausi krovinių automobilių gamintojai, tokie kaip Volvo Trucks Corporation ir Scania Trucks, visose trijose Baltijos šalyse turi savo dukterines įmones, kurios organizuoja krovinių automobilių pardavimus, atlieka marketingo tyrimus, vykdo įvairias rėmimo akcijas. Tai labai palengvina jų konkuravimo sąlygas su kitais gamintojais, kadangi produkto palaikymui ir rėmimui yra skiriamos žymiai didesnės finansinės lėšos.

2. *Silpnai išvystytas DAF krovinių automobilių serviso tinklas Baltijos valstybėse.*

Siekiant sėkmingo ir ilgalaikio konkurencinio pranašumo, labai svarbu turėti gerai išvystytą, aukštos kvalifikacijos techninio aptarnavimo ir remonto servisų tinklą.

3. *Aukšta DAF krovinių automobilių kaina.*

DAF sunkvežimiai nuo seno garsėja savo labai aukšta surinkimo kokybe ir naujausių technologijų panaudojimu. Dėl to, šių krovinių automobilių pardavimo kaina, palyginus su kitais konkurentais, yra aukšta.

Pagal šiuos paminėtus kriterijus, buvo nuspręsta įvertinti DAF krovininių automobilių konkurencingumą Baltijos šalių rinkoje, kokios yra galimybės konkuruoti su kitų markių gamintojais ir pateikti pasiūlymus konkurencinio pranašumo padidinimui.

Siekiant išnagrinėti DAF krovininių automobilių konkurencingumą Baltijos šalių rinkoje, kaip vieninteliai ir oficialūs DAF Trucks N.V. pardavimų atstovai, buvo pasirinkta UAB „Centrako“, esanti Kaune.

UAB „Centrako“ misija yra aprūpinti Lietuvos, Latvijos ir Estijos vežėjus aukštos kokybės ir ekonomiškais sunkvežimiais, atlikti jų techninę priežiūrą ir remontą, bei teikti visas kitas paslaugas, kad klientai turėtų kiek įmanoma geresnes pervežimų verslo organizavimo sąlygas. Užtikrinti nepertraukiamą visuomenės narių mobilumą bei prekių gabenimą.

UAB „Centrako“ strateginiai tikslai, susiję su DAF krovininių automobilių pardavimų organizavimu yra sekantys:

1) *Per ateinančius 3 metus padidinti pardavimų apimtį ir papulti į krovininių automobilių pardavėjų Baltijos šalyse pirmąją trejetuką.*

2) *Per ateinančius 3 metus pilnai įsiskverbti į naujas Latvijos ir Estijos krovininių automobilių pardavimo rinkas.*

3) *Per ateinančius 3 metus užimti ne mažiau, kaip 15 – 20% bendros Baltijos šalių rinkos.*

4) *Pasiekti kiekvieno parduodamo sunkvežimio antkainio ribą nuo 5 iki 10 %.*

5) *Pagerinti klientų aptarnavimo kokybę Vilniaus, Klaipėdos, Rygos ir Talino regionuose.*

Didelę reikšmę DAF krovininių automobilių pardavimams turi Baltijos valstybių jūrų uostai. Šiuose miestuose yra įsikūrę daug ekspedicinių ir transporto kompanijų, kurios vykdo mišrius pervežimus, tiek vandens, tiek ir sausumos keliais.

6) *Sukurti palankų DAF markės krovininių automobilių įvaizdį Baltijos šalių rinkoje.* Šiandieninis DAF prekinio ženklo įvaizdis yra nepakankamai sukurtas ir tai labai įtakoja nedideliems šios markės krovininių automobilių pardavimams. Ypač tai pasakytina apie Latvijos bei Estijos rinkas.

Pelno didinimas yra vienas iš pagrindinių įmonės savininkų tikslų. Didinant pardavimų apimtį ne tik Lietuvoje, bet ir Latvijoje bei Estijoje, bus galima pasiekti didesnę pelningumą. Tam reikalinga paruošti gerą įmonės plėtros į kitas rinkas strategiją. Šio tyrimo metu bus pabandyta išanalizuoti DAF krovininių automobilių pardavimo galimybes ir konkurencinę aplinką Baltijos šalių rinkoje.

Prognozuojamas sėkmingas naujų DAF krovininių automobilių pardavimas Baltijos šalių rinkoje paskatintų ir kitą įmonės veiklą, tai krovininių automobilių techninis aptarnavimas ir remontas bei prekyba atsarginėmis dalimis. Ši serviso veikla įmonei duoda didžiąją dalį pajamų,

todėl yra gal net svarbesnė, nei naujų krovininių automobilių pardavimas. Vienu ar kitu atveju, pardavimų ir serviso veiklos yra viena kitą tiesiogiai įtakojančios. Norint pasiekti kuo geresnius rezultatus, jų darbą reikia nuolatos tarpusavyje derinti ir tobulinti.

Tyrimas atliekamas, norint išsiaiškinti, kokios galimybės yra įgyvendinti užsibrėžtus įmonės strateginius tikslus ir kaip juos pasiekti.

Išanalizavus Baltijos šalių konkurencinę aplinką, įmonėje bus galima paruošti rimtą verslo planą bei marketingo strategiją įėjimui į naujas Latvijos ir Estijos rinkas. Tuo tikimasi DAF krovininių automobilių markei pilnai įsitvirtinti Baltijos valstybių rinkoje ir sėkmingai konkuruoti su kitais gamintojais.

3.2. Konkurencingumo vertinimo metodika

Tyrimo kriterijai. Magistro tezėse iškeltam DAF krovininių automobilių konkurencingumui įvertinti atliekamas tiriamasis darbas, kurio metu analizuojama Baltijos šalių krovininių automobilių prekybos konkurencinė rinka, atliekamas makroaplinkos ir mikroaplinkos veiksnių vertinimas, nustatomi šios rinkos konkurentų įtakos veiksniai.

Darbo tyrimo objektas – Lietuvos, Latvijos ir Estijos krovininių automobilių prekybos rinka, bei ją įtakojantys veiksniai.

Atliekant *konkurencinės rinkos* analizę nagrinėjama:

- Krovininių automobilių rinkos apibūdinimas,
- Krovininių automobilių rinkos dydis ir augimas,
- Krovininių automobilių rinkos pelningumo analizė pagal Porter penkių konkurencinių

jėgų modelį:

1. Rinkoje jau esantys konkurentai;
2. Potencialūs konkurentai, kurie gali įeiti į rinką;
3. Prekių pakaitalai;
4. Tiekėjų derybinis spaudimas;
5. Pirkėjų derybinis spaudimas.

Literatūroje išskiriami šie *makroaplinką* lemiantys veiksniai:

1. Ekonominė aplinka – tam tikri ūkio raidos dėsningumai ir tendencijos, turinčios poveikį bet kurios rinkos charakteristikoms.

2. Socialinė – kultūrinė aplinka – tai ta makroaplinkos dalis, kurią lemia ir formuoja visuomenės struktūra, papročiai, tradicijos, kultūra.

3. Politinė – teisinė aplinka – tai makroaplinkos elementas, apimantis visuomenės politinių struktūrų veiklą ir teisės aktus.

4. Gamtos aplinka – makroaplinkos elementas, apimantis klimato sąlygas, gamtos išteklius, jų naudojimą ir aplinkosaugos priemones.

5. Technologinė ir mokslinė aplinka – tai vienas dinamiškiausių makroaplinkos elementų ir apima mokslinius tyrimus, žinias ir technologijas.

Atliekant mikroaplinkos veiksnių analizę bus aptariama:

1. Įmonės charakteristika,
2. Krovinių automobilių DAF klasifikavimas pagal segmentus,
3. Krovinių automobilių DAF vartotojų įtakos veiksniai,
4. Krovinių automobilių DAF tiekėjo įtakos veiksniai,
5. Krovinių automobilių rinkos konkurentų įtakos veiksniai,
6. Krovinių automobilių DAF rėmimo organizavimas.

Vadovaujantis šiais aukščiau paminėtais kriterijais ir bus atliekamas DAF Krovinių automobilių konkurencingumo vertinimas Baltijos šalių rinkoje.

Tyrimo vykdymo etapai. Tyrimas buvo dalijamas į tris etapus. Pirmajame siekta išsiaiškinti krovinių automobilių pardavimų rinkos ypatumus – kokius sunkvežimius klientai perka, koks yra kainų lygis, koks turi būti pristatymo laikas, koks yra rinkos dydis ir augimas.

Antrajame etape nagrinėjama makroaplinkos ir mikroaplinkos veiksnių įtaka krovinių automobilių rinkai.

Trečiajame etape atliekama visų trijų Baltijos šalių konkurentų įtakos veiksnių analizė. Siekta įvertinti visų krovinių automobilių gamintojų atstovų galimybes ir silpnąsias puses, apžvelgti egzistuojantį serviso ir pardavimo atstovybių tinklą, rinkos pasidalinimą.

Tyrimo metodas. Darbe buvo pasirinktas kasdienio stebėjimo ir analizės tyrimo metodas. Metodo reikšmė – didžiulė. Gerai parengtas ar pritaikytas metodas žymiai palengvina tyrimą. Teigiama, kad nuo metodo priklauso viso tyrimo sėkmė, o remdamasis tinkamai parengtais tyrimo metodais net ir nelabai gabus žmogus gali daug padaryti, kai tuo tarpu netinkamai parinkti tyrimo metodai nepadės ir genialiam mokslininkui.

Stebėjimo rezultatai neturi priklausyti nuo tyrėjo valios, nes priešingu atveju jie bus mažiau objektyvūs. Ir nors stebėjimas susijęs su pasyviu aplinkos daiktų ar reiškinių suvokimu, tačiau mūsų sąmonė ne tik atspindi pasaulį, bet ir jį kuria. Todėl yra galimos įvairios šio proceso klaidos, netgi jutiminės iliuzijos. Vienas pagrindinių stebėjimo metodui keliamų reikalavimų yra tas, jog stebėjimo duomenys turėtų būti ne tik asmeninio patyrimo rezultatas, bet gauti ir kitų tyrėjų, t.y. jie turi būti intersubjetyvūs.

Objektyvius duomenis sunkiau gauti, kai yra stebimas ne pats daiktas ar procesas, o to daikto ar proceso ryšio su kitais daiktais ar procesais rezultatas. Tokių tarpinių stebėjimų moksle gana daug, ypač technikos moksluose. Tai procesai, kurių tiesiogiai stebėti nei jutimo organais, nei

prietaisais negalima. Apie jų buvimą mes sprendžiame pagal jų sąveiką su kitais daiktais ar reiškinais, kada pakinta mūsų užfiksuojamos tų daiktų ar reiškinių savybės. Kai daromos išvados remiasi teorinėmis prielaidomis, kurias vėliau tikriname bandymu, tai ir bus netiesioginis stebėjimas. Nustatytas stebimų ir nestebimų objektų ryšys dažniausiai yra funkcinis, t.y. nusakantis priežasties ir pasekmės santykį.

Dauguma žmogaus elgesio ypatumų (K. Kardelis, 2002, p.224) bei jų nulemiančių veiksmų užfiksuota įvairiuose dokumentuose. Tai leidžia gauti objektyvios informacijos vienu ar kitu klausimu.

Patys dokumentai gali būti skirstomi pagal tokius kriterijus:

1. pagal dėstymo formą – statistiniai ir verbaliniai;
2. pagal bendrą reikšmę – oficialūs ir neoficialūs.

Statistiniai dokumentai – tai lentelės, grafikai, atspindintys įvairius reiškinių požymius. Pagal juos galime spręsti apie populiaciją, daryti atranką bei gretinti su kitų tyrimų duomenimis.

Verbaliniai dokumentai, skirtingai nuo statistinių, aprašo socialinius reiškinius, procesus bei požymius teksto forma. Tai įvairūs laikraštiniai pranešimai, ataskaitos, aprašymai ir kt. Visi jie reikalauja gilesnės analizės, nes ten esama daugiau papildomos informacijos, kuri neretai gali būti vertinga.

Oficialūs dokumentai – tai tarnybinio pobūdžio dokumentai, t.y. tie, kurie buvo surinkti, parengti ir patvirtinti valstybinių ar visuomeninių organizacijų. Jie gali būti statistiniai, verbaliniai arba mišrūs.

Neoficialūs dokumentai neturi oficialaus teisingumo, tikrumo ar veiksmingumo patvirtinimo. Tai įvairūs asmeninio pobūdžio užrašai, pasiūlymai, projektai ir kt. Tačiau neoficialūs dokumentai reikšmingi tuo, kad neretai padeda įsigilinti į esmę, elgesio motyvaciją, įvairių poelgių pasikeitimą. Kita vertus, visos dokumentų formos gali būti ir objektyvios, ir subjektyvios. Todėl geriausia gretinti ir lyginti duomenis, gautus keliais metodais.

3.3. Konkurencinės rinkos analizė

Krovininių automobilių rinkos apibūdinimas. Nagrinėjama rinka – Lietuvos, Latvijos ir Estijos krovininių automobilių rinka. Vežėjai renkasi sunkvežimius pagal gamintoją, eksploataavimo sąlygas, technines savybes, kainą ir serviso tinklo išvystymą.

Rinkos apibrėžimas prekės aspektu: sunkvežimiai ir vilkikai.

Rinkos apibrėžimas geografiniu aspektu: Pabaltijo valstybių rinka.

Krovininių automobilių rinkos dydis ir augimas. UAB „Autotyrimai“ duomenimis (Naujų sunkvežimių registravimas, 2006) 2004 m. Baltijos šalyse užregistruota 2,5 tūkst. sunkiųjų

automobilių (kurių bendroji masė viršija 3,5 t), ir tai yra 10% mažiau nei prieš metus. Tik Estijoje užregistruota daugiau sunkiųjų automobilių nei 2003 m. Tačiau lydere išlieka Lietuva, kurioje užregistruota kur kas daugiau automobilių nei Latvijoje ir Estijoje. Baltijos šalyje populiariausia markė – „Mercedes-Benz“ (574 vnt.), o populiariausias modelis – „Volvo FH12“ (459 vnt.).

Daugiausia sunkiųjų automobilių užregistruota Lietuvoje – 1'207 vnt., ir tai yra 23% mažiau nei 2003 m. (1'567 vnt.). Latvijoje užregistruoti 798 sunkieji automobiliai, arba 9% mažiau 2003 m. (879 vnt.). Tik Estijoje registravimas padidėjo 49%: nuo 372 vnt. iki 553 vnt.

Baltijos šalyse labai ryškus keturių markių pirmavimas – „Mercedes-Benz“, „Volvo“, „Iveco“ ir „Scania“. Imant atskirai pagal šalis, Lietuvoje (311 vnt.) ir Estijoje (172 vnt.) pirmavo „Mercedes-Benz“. Latvijoje šios markės automobiliai užėmė trečiąją vietą, o lyderiu buvo „Volvo“ (254 vnt.). Pažymėtina, kad Lietuvoje „Mercedes-Benz“ puikų rezultatą įtakojė itin geras „Unimog“ modelio registravimas (90 vnt.).

Jei pagal markes galima surasti tam tikrą vientisumą Baltijos šalyse, tai pagal modelius rinkų struktūros yra nevienodos. Tačiau vienas modelis pirmavo visose trijose Baltijos šalyse – „Volvo FH12“. Imant atskirai, Lietuvoje ir Latvijoje populiariausias modelis – „Volvo FH12“ (atitinkamai 173 ir 220 vnt.), o Estijoje – „Mercedes-Benz Actros“ (117 vnt.).

Taigi, 2004 m. Lietuva aiškiai lenkė Latviją bei Estiją pagal sunkiųjų automobilių registravimą. Atvirkščiai nei su lengvaisiais, Estijoje parduodama mažiausiai sunkiųjų automobilių. Todėl, nors Estijoje sunkiųjų automobilių registravimas ir padidėjo, ji vis dar smarkiai atsilieka ne tik nuo Lietuvos, bet ir nuo Latvijos.

Jei 2002 m. ir 2003 m. Lietuvoje ir Latvijoje buvo aiški rinkų augimo tendencija, tai 2004 m. jose sunkiųjų automobilių registravimas sumažėjo.

4 lentelė

Populiariausios krovinių automobilių markės 2004 m., vnt.

	Lietuva		Latvija		Estija	
1	Mercedes-Benz	311	Volvo	254	Mercedes-Benz	172
2	Volvo	190	Scania	159	Iveco	88
3	Iveco	182	Mercedes-Benz	91	Scania	81
4	Scania	130	Iveco	89	Volvo	80
5	Renault	108	MAZ	72	MAN	71
6	Kiti	286	Kiti	133	Kiti	61
	Viso	1207	Viso	798	Viso	553

Šaltinis: sudaryta autoriaus

2005 m. Baltijos šalyse įregistruoti 2'987 nauji sunkieji automobiliai (bendroji masė viršija 3,5 t), ir tai yra 17% daugiau nei prieš metus (2'558 vnt.). Sunkiųjų automobilių registravimas

išaugo visose trijose šalyse. Lietuva užėmė daugiau nei pusę – 51%, bendros Baltijos šalių naujų sunkiųjų automobilių rinkos (Sunkvežimių registravimo statistika, 2006).

Lyginant su 2004 m., labiausiai sunkiųjų automobilių registravimas išaugo Lietuvoje – net 27%, nuo 1'207 vnt. iki 1'534 vnt. Latvijoje registravimas taip pat ženkliai išaugo – 10%, nuo 798 vnt. iki 880 vnt., o Estijos – 4%, nuo 553 vnt. iki 573 vnt. Reikia pažymėti, kad jei ne sėkmingas du ketvirčius iš eilės registravimas Lietuvoje, tuomet bendra Baltijos sunkiųjų automobilių rinka būtų patyrusi nuosmukį. (Sunkvežimių registravimo statistika, 2006).

Daugiausiai automobilių 2005 m. Baltijos šalyse užregistruotą paskutinįjį ketvirtį: Lietuvoje – 593 vnt., Latvijoje – 320 vnt., Estijoje – 203 vnt. Mažiausias registravimas Lietuvoje (188 vnt.) ir Latvijoje (156 vnt.) užfiksuotas pirmąjį, o Estijoje (111 vnt.) – trečiąjį metų ketvirtį.

Baltijos šalyse 2005 m. aiškiai pirmavo trys markės – “Volvo” (620 vnt.), “Mercedes-Benz” (578 vnt.) ir “Scania” (512 vnt.), o kitų markių sunkiųjų automobilių užregistruota gerokai mažiau. Tik Lietuvoje ir kitų, nepatenkančių į penketuką, markių užregistruotas nemažas kiekis.

Imant atskirai pagal šalis, 2005 m. lyderio poziciją Lietuvoje išsaugojo “Mercedes-Benz”, nors jo registravimas sumažėjo 5%, iki 295 vnt. Lyderį sparčiai vejasi Švedijos gamintojai “Volvo” (+41%, iki 267 vnt.) ir “Scania” (+73%, iki 225 vnt.). Net 175% išaugo MAZ (iki 154 vnt.) registravimas. Didelį nuosmukį patyrė “Iveco” (-46%, iki 98 vnt.).

Latvijoje lyderio “Volvo” registravimas taip pat smuktelėjo (-7%, iki 236 vnt.). Kaip ir Lietuvoje, didelį nuosmukį patyrė “Iveco” (-71%, iki 26 vnt.). Labiausiai išaugo MAZ registravimas (+69%, iki 122 vnt.).

Ir Estijoje pirmaujančios markės pozicijos susvyravo: “Mercedes-Benz” registravimas sumažėjo 8%, iki 158 vnt. Labai išaugo “Volvo” registravimas (+46%, iki 117 vnt.). “Iveco” registravimas sumažėjo 26%, iki 65 vnt.

5 lentelė

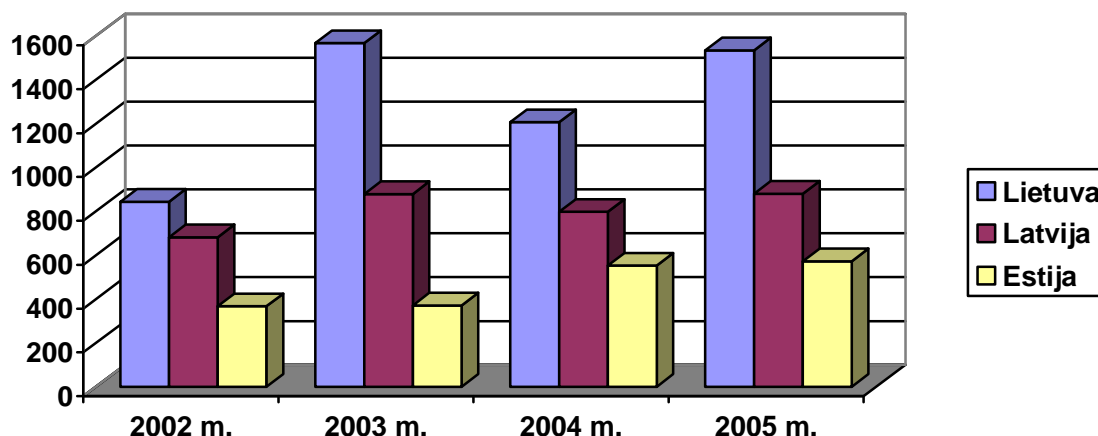
Populiariausios krovininių automobilių markės 2005 m., vnt.

	Lietuva		Latvija		Estija	
1	Mercedes-Benz	295	Volvo	236	Mercedes-Benz	158
2	Volvo	267	Scania	185	Volvo	117
3	Scania	225	Mercedes-Benz	125	Scania	102
4	DAF	162	MAZ	122	MAN	66
5	Renault	158	Renault	92	Iveco	65
	Kiti	427	Kiti	120	Kiti	65
	Viso	1534	Viso	880	Viso	573

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Populiariausias 2005 metų Baltijos šalių modelis – “Volvo FH” (503 vnt.). Taip pat populiarūs buvo “Mercedes-Benz Actros” (389 vnt.) ir “Scania R124” (369 vnt.). Imant atskirai

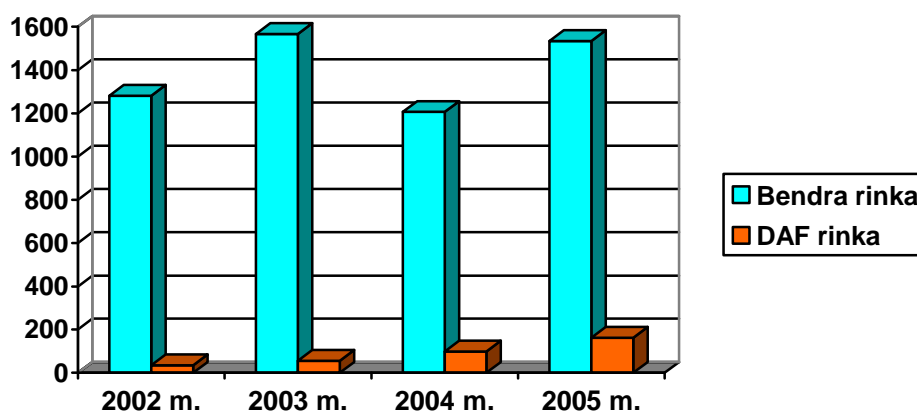
pagal šalis, Lietuvoje (239 vnt.) ir Estijoje (113 vnt.) populiariausias buvo “Mercedes-Benz Actros”, o Latvijoje – “Volvo FH” (192 vnt.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Autotyrimų duomenis, www.autotyrimai.lt

6 pav. Krovinių automobilių rinka Baltijos valstybėse, vnt.

Kaip matome iš pateiktos diagramos, krovinių automobilių rinka Baltijos valstybėse nėra stabili ir, sprendžiant pagal 2005 m. pardavimus, nėra auganti. Todėl vienintelis būdas padidinti savo pardavimus yra atimti dalį rinkos iš kitų pardavėjų.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

7 pav. Krovinių automobilių DAF rinka Lietuvoje, vnt.

Kaip matome iš pateiktos diagramos, krovinių automobilių DAF pardavimai Lietuvos rinkoje yra kiekvienais metais augantys. Tam įtakos turėjo šios markės populiarinimas tarp Lietuvos pervežimų įmonių, o taip pat ir stiprios pardavėjų komandos suformavimas. Latvijoje ir Estijoje pardavimai kol kas beveik nevyksta ir buvo parduota vos po keletą vienetų į metus.

Rinkos pelningumo analizė. Rinkos patrauklumą nusako jos pelningumas. Pagal Porter penkių konkurencinių jėgų modelį, rinkos pelningumą apsprendžia penkios jėgos:

- Rinkoje jau esantys konkurentai;

- Potencialūs konkurentai, kurie gali įeiti į rinką;
- Prekių pakaitalai;
- Tiekėjų derybinis spaudimas;
- Pirkėjų derybinis spaudimas;

Šių veiksnių įtaka rinkos pelningumui išanalizuota 6 lentelėje.

6 lentelė

Krovininių automobilių rinkos pelningumą įtakojančių konkurencinių jėgų analizė

Jėga	Įtakos pelningumui vertinimas
Rinkos vidaus konkurencijos intensyvumo veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Rinkoje esančių pardavimo atstovybių koncentracija yra didelė. Skiriasi tik jų pardavimo vietų skaičius ir parduodamų krovininių automobilių apimtis. Be to konkuruoja ir atskiruose krovininių automobilių segmentuose. Todėl konkurencija yra intensyvi. Dėl to šakos pelningumas mažėja. • Palyginti su esama rikos talpa, per didelis konkurentų skaičius. Atstovaujami beveik visi pagrindiniai krovininių automobilių gamintojai. Tai mažina šakos pelningumą. • Ne visi krovininių automobilių gamintojai gali pasiūlyti tam tikro segmento sunkvežimius. Todėl tam tikruose segmentuose konkurencija šiek tiek mažesnė. Tai padidina šakos pelningumą. • Išėjimo iš rinkos barjerai yra dideli ir tai mažina šakos pelningumą. • Konkurentų strateginiai įsipareigojimai yra dideli ir tai mažina šakos pelningumą.
Naujų konkurentų įėjimo į nagrinėjamą rinką grėsmės veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Naujų konkurentų įėjimo į rinką grėsmė yra nedidelė, nes būdinga masto ekonomija, tai didina šakos pelningumą. • Aukšti įėjimo barjerai, tai mažina konkurencinę grėsmę, ir didina šakos pelningumą. • Beveik nėra priėjimų prie paskirstymo kanalų, tai mažina konkurencinę grėsmę ir didina šakos pelningumą; • Rinka vertina patikimus ir seniai joje esančius pardavėjus, todėl naujų konkurentų įėjimas yra sunkokas, o tai didina šakos pelningumą. • Produkto diferenciacija yra vidutinė, tai didina konkurencinę grėsmę ir mažina šakos pelningumą. • Valstybinio ir teisinio reguliavimo barjerai nežymūs, o tai didina šakos pelningumą.
Prekių pakaitalų grėsmės veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Dėl didelės autotransporto pervežimų specifikos, prekių pakaitalų nėra.
Tiekėjų derėjimosi spaudimą lemiantys veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Tiekėjas yra tik vienas, tai jo derėjimosi galia labai didelė, o tai mažina pelningumą, kadangi tiekėjai diktuoja savo kainas. • Tiekėjo pakeitimo kaštai labai dideli ir tai vėl mažina šakos pelningumą.
Pirkėjų derėjimosi spaudimą lemiantys veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Dažnai vežėjai buriasi į klubus ir perka didelius kiekius krovininių automobilių, dėl ko mažėja kaina, o tai mažina šakos pelningumą. • Pirkėjų jautrumas kainai yra didelis, o tai mažina šakos pelningumą. • Šakos pelningumas auga, nes konkurentai gali pervilioti pirkėjus. • Prekių diferenciacija nedidelė, todėl galima persivilioti pirkėjus, o tai didina šakos pelningumą.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Krovininių automobilių rinkos pelningumo analizės suvestinė

Penkios jėgos	Grėsmė žema, nes	Grėsmė vidutinė, nes	Grėsmė aukšta, nes
Potencialūs konkurentai	<ul style="list-style-type: none"> • Šakai būdinga didelė masto ekonomija • Aukšti įėjimo į rinką barjerai • Sudėtingas priėjimas prie paskirstymo kanalų 	<ul style="list-style-type: none"> • Rinka vertina patikimus ir senus pardavėjus • Šakoje egzistuoja vidutinio stiprumo produkto diferenciacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Šakos valstybinio ir teisinio reguliavimo barjerai nežymūs
Esami konkurentai	<ul style="list-style-type: none"> • Kai kurie konkurentai siūlo ne pilną asortimentą tam tikriems segmentams 	<ul style="list-style-type: none"> • Ribota rinkos talpa, o konkurentų daug 	<ul style="list-style-type: none"> • Labai didelė pardavimo atstovybių koncentracija • Dideli išėjimo iš rinkos barjerai • Dideli konkurentų strateginiai įsipareigojimai
Produktų pakaitalai	<ul style="list-style-type: none"> • Produktų pakaitalų nėra 		
Pirkėjai	<ul style="list-style-type: none"> • Nesunku pervilioti pirkėjus 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemažas jautrumas kainai • Vidutinė prekių diferenciacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Perka didelėmis partijomis, o tai mažina kainą
Tiekėjai			<ul style="list-style-type: none"> • Tik vienas esamas tiekėjas • Labai dideli tiekėjo pakeitimo kaštai
Suma	6	5	7

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Krovininių automobilių rinkos pelningumo analizės suvestinė rodo, kad krovininių automobilių rinkos pelningumas yra vidutinis. Didžiausią grėsmę rinkoje kelia ir rinkos pelningumą mažina tiekėjų derybinis spaudimas, atsirandantis dėl tik vieno tiekėjo buvimo ir labai didelių tiekėjo pakeitimo kaštų. Taip pat nemažą grėsmę kelia ir esami rinkoje konkurentai, dėl didelės jų pardavimo atstovybių koncentracijos, dėl didelių išėjimo iš rinkos barjerų, o taip pat labai didelių konkurentų strateginių įsipareigojimų.

Klientų požiūriu, krovininių automobilių diferenciacija nėra didelė, todėl pasirinkimo kriterijumi tampa palankios krovininių automobilių įsigijimo sąlygos, aukštas aptarnavimo lygis, žemesnė nei konkurentų kaina, prekės prestižas ir taip pat ypač svarbus – tai platus serviso ir techninio aptarnavimo tinklo išvystymas visos rinkos mastu.

3.4. Makroaplinkos veiksnių vertinimas

UAB „Centrako“ negali pakeisti makroaplinkos įtakos, tačiau pati makroaplinka įtakoja įmonės veiklą ir jos plėtros galimybes. Makroaplinką sudaro ekonominė, socialinė – kultūrinė, politinė – teisinė, technologinė ir gamtos aplinkos.

Ekonominė aplinka. Įvertinant įmonės ekonominę aplinką yra svarbūs šie rodikliai: bendrosios nacionalinio produkto kitimo tendencijos, paskolų gavimo ir finansavimo galimybės, pervežimų kainų lygis, šalies gyventojų pajamos, bendroji pardavimų apimtis šalyje, verslo mokesčių normos.

Šie veiksniai padės geriau pagrįsti verslo aplinkos prognozavimo sprendimus. Didelę įtaką jiems daro ekonomikos plėtros cikliškumas, infliacijos lygis, nedarbo lygis.

Gerėjant ekonomikai šalyje, didėja ir pervežamų krovinių kiekis. Ne veltui yra sakoma, kad pervežimai yra ekonomikos kraujas. Statistikos departamento duomenimis, 2005 metais BVP padidėjo ir prognozuojama, kad šiais metais taip pat gali augti. Iš to galima daryti prielaidą, kad krovinių pervežimai artimiausiais metais tikrai didės. Todėl pervežimų firmos jau dabar intensyviai domisi savo krovinių automobilių parko atnaujinimu, o kai kurios iš jų jau ir dabar aktyviai tai daro.

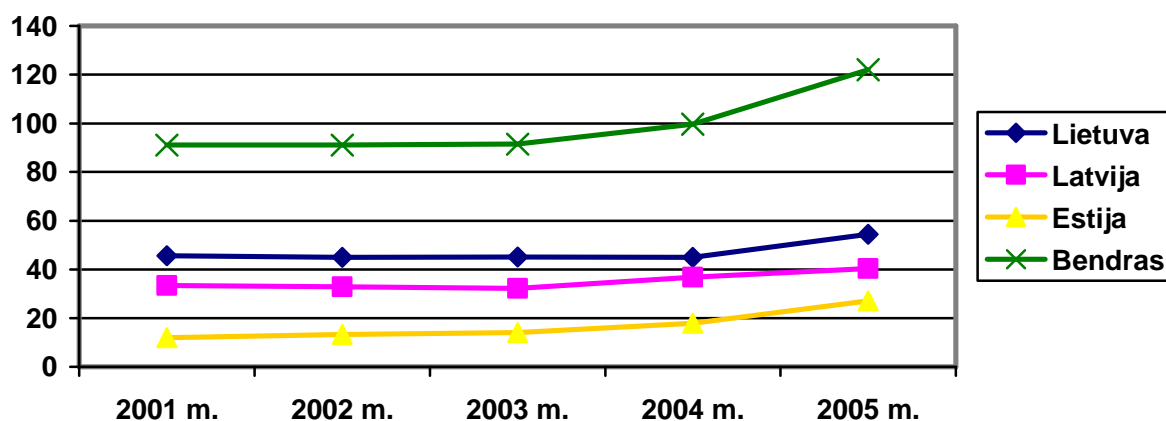
8 lentelė

Krovinių vežimas kelių transportu, mln.t

	2001 m.	2002 m.	2003 m.	2004 m.	2005 m.
Lietuva	45,7	45,0	45,1	45,0	54,5
Latvija	33,4	32,9	32,3	36,9	40,4
Estija	12,0	13,2	14,1	17,8	27,1
Iš viso, mln.t	91,1	91,1	91,5	99,7	122,0

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lietuvos Susisiekimo Ministerijos tinklapio statistinius duomenis, www.transp.lt

Kaip matyti iš pateiktos krovinių pervežimo kelių transportu lentelės, nuo 2000 metų krovinių srautas Baltijos šalyse nuolatos auga ir 2005 metais pasiekė 18% augimą lyginant su ankstesniais metais.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lietuvos Susisiekimo Ministerijos tinklapio statistinius duomenis, www.transp.lt

8 pav. Krovinių srauto didėjimas Baltijos šalyse, mln. t

Vertinant ekonominę situaciją pagal regionus, Lietuvoje reikia išskirti tris pagrindinius - Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos. Šiuose regionuose yra didžiausia pervežimo firmų koncentracija. Ypač patraukliai atrodo Klaipėdos regionas, kadangi čia yra vienintelis Lietuvos jūrų uostas. Į Klaipėdos jūrų uostą atplaukia vis daugiau krovinių, kurie po to yra išvežiami ne tik po Lietuvą, bet ir į kitas valstybes: Rusiją, Ukrainą, Baltarusiją ir Kazachstaną. Vertinant Latviją ir Estiją, labai patrauklūs yra Rygos bei Talino jūrų uostai.

Vilniuje, Rygoje ir Taline taip pat randasi labai daug ekspedicinių kompanijų, kurios gauna vis daugiau ir daugiau užsakymų krovinių pervežimams. Nedaug nuo šių miestų atsilieka ir Kaunas bei Daugpilis. Tai įtakoja transporto firmų koncentraciją šiuose regionuose.

Socialinė – kultūrinė aplinka. Ši aplinka yra dinamiška. Ji priklauso nuo demografinių veiksnių, visuotinių įsitikinimų, vertybių, gyvenamosios aplinkos pokyčių. Kadangi sunkvežimiai yra daugiau gamybinės paskirties prekės, tai socialinė – kultūrinė aplinka šiuo atveju nėra labai svarbi. Galbūt būtų galima išskirti visuotinių įsitikinimų aspektą. Nuo seno yra manoma, kad tautos gyvenančios aplink Baltijos jūrą yra daug artimesnės viena kitai, tiek savo mentalitetu, tiek ir kultūra. Ypač tai liečia Skandinavijos ir Baltijos valstybes. Todėl vežėjų tarpe labai populiarūs yra Skandinavijos šalyse sukurti ir pagaminti sunkvežimiai (Volvo, Scania), nes manoma, kad jie yra pagaminti būtent pagal šių šalių rinkų reikalavimus. Todėl šių krovinių automobilių Baltijos valstybėse ir parduodama daugiausiai.

Politinė – teisinė aplinka. Ši aplinka nubrėžia įmonių veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Palanki politinė – teisinė aplinka, tiesiogiai įtakoja įmonės veiklos rezultatus.

UAB „Centrako“ parduodamiems sunkvežimiams didelę reikšmę turi pirkimo – pardavimo kontraktų sudarymas, kadangi kiekvienas sunkvežimis ar krovinių automobilių partija, parduodami tik pagal atskirą kontraktą. Todėl labai svarbūs yra tai reguliuojantys Baltijos šalių įstatymai bei teisės aktai. Ypač didelę svarbą turėjo 2001 metais Lietuvoje priimtas naujasis Civilinis kodeksas bei 2003 metais priimtas Civilinis proceso kodeksas.

Įmonės santykiams su klientais didelę reikšmę turi Baltijos šalių vartotojų teisių gynimo įstatymai.

Labiausiai įmonė nukenčia nuo priimtų Lietuvos Respublikos vyriausybės teisinių aktų, ribojančių naujų krovinių automobilių įsigijimą atskiroms vežėjų firmoms. Siekiant apriboti vežėjų firmų didelį augimą, leistinas tarptautinių pervežimų parko padidėjimas per metus yra ribojamas priklausomai nuo turimų krovinių automobilių skaičiaus. Yra ribojamas tarptautinių pervežimų licenzijų išdavimas kiekvienam sunkvežimiui atskirai.

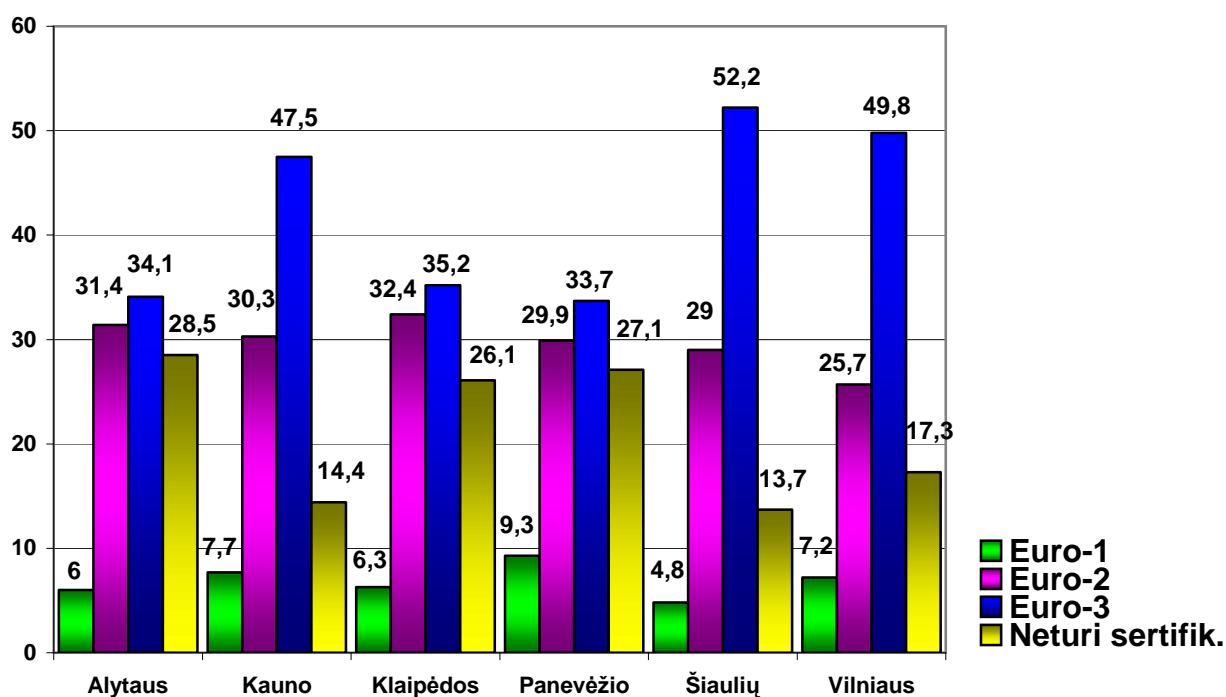
Gamtos aplinka. Tai šiuo metu yra vienas iš svarbiausių makroaplinkos veiksnių. Verslo ir ekologijos sąveika – žmonių ryšys su aplinka – oru, dirvožemiu, vandeniu yra labai svarbūs. O

sunkvežimiai, kaip žinia, yra nemaži gamtos teršėjai. Todėl krovinių automobilių gamintojai nuolatos tobulina dyzelinių variklių konstrukciją, kad išmetamųjų dujų į aplinką koncentracija būtų kiek galima mažesnė.

Tam yra įvestos visoje Europoje galiojančios ekologinės normos, tokios kaip EURO – 1, EURO – 2 ir EURO – 3. Nuo 2006 metų spalio mėn. 1 d. įsigalios labai griežtos EURO – 4 normos. Šiandien visi parduodami nauji sunkvežimiai pilnai atitinka EURO – 4 normas.

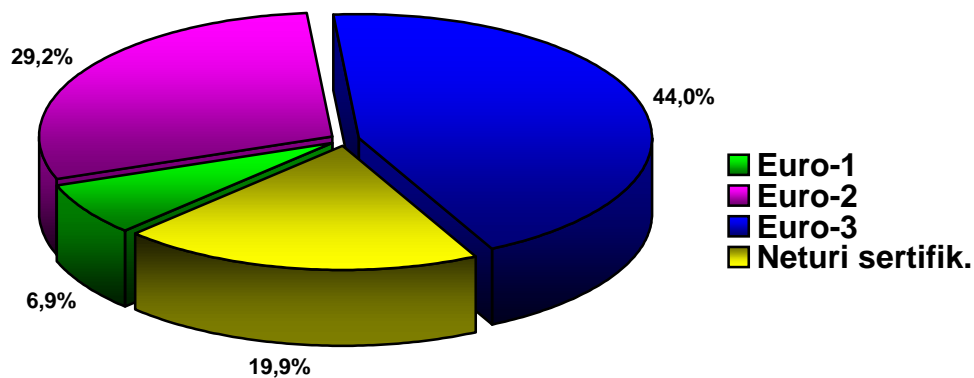
Iš Lietuvoje registruotų krovinių automobilių, mažesnę dalis (19,9%) sertifikato neturi, daugiau nei trečdalis vilkikų (44,0%) turi sertifikatą “Euro-3”, vilkikų turinčių sertifikatą “Euro-2” yra 29,2 %. Apie 7% vilkikų turi sertifikatą “Euro-1”.

Kaip matome iš 9 pav. daugiausiai sertifikuotų automobilių turi Šiaulių, Kauno ir Vilniaus regionai, lyginant su tame regione registruotų automobiliu skaičiumi, blogiausia padėtis Alytaus regione. Lyginant su pereinamuoju laikotarpiu, augo sertifikuotų sunkvežimių skaičius visuose regionuose, tačiau ženkliausiai Panevėžio regione (nuo 62% 2003 m. iki 73% 2004 m.), nors Respublikos vidurkio Panevėžio regiono vežėjai dar nepasiekė.



Šaltinis: Lietuvos Nacionalinės Vežėjų Automobiliais Asociacijos „Linava“ tinklapis. www.linava.lt

9 pav. Licenzijuotų krovinių automobilių pasiskirstymas pagal miestus Lietuvoje, proc.



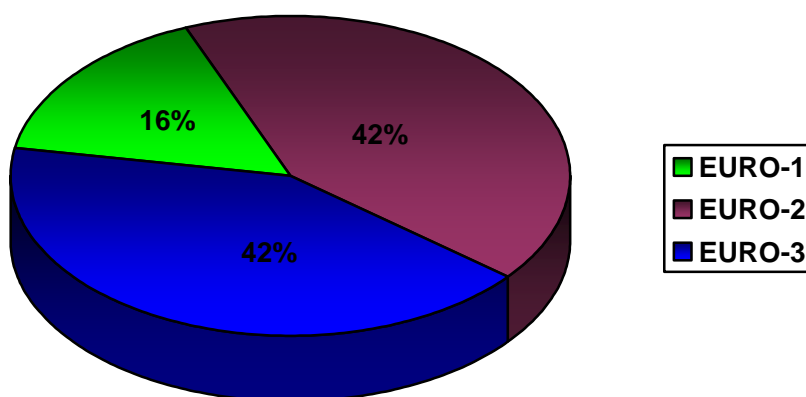
Šaltinis: Lietuvos Nacionalinės Vežėjų Automobiliais Asociacijos „Linava“ tinklapis. www.linava.lt

10 pav. Licenzijuotų vilkikų pasiskirstymas pagal turimus sertifikatus, proc.

Iš viso Lietuvos vežėjai jau turi virš 80% sertifikuotų “Euro-1”, “Euro-2”, arba “Euro-3” krovinių automobilių (žr. 10 pav.).

Labai panaši situacija yra ir Latvijoje bei Estijoje. Bendrai paėmus, daugiausiai Baltijos šalyse yra užregistruota EURO-2 ir EURO-3 krovinių automobilių, po 42%, mažiausiai EURO-1, tik 16%.

EURO-2 ir EURO-3 sunkvežimiams be ekologinių reikalavimų keliami ir tam tikri saugumo atitikimo reikalavimai. Tai stabdžių sistema su ABS (antipraslydimo sistema), galiniai ir priekiniai žibintai, greičio ribotuvai, vairuotojo darbo apskaitos prietaisai, veidrodžiai, šoninės ir galinės apsaugos nuo palindimo po rėmu ir kita įvairi įranga.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

11 pav. Baltijos šalių krovinių automobilių parko atitikimas ekologinėms normoms

Ateityje įsigaliosiančios EURO-4 ir EURO-5 ekologinės normos bus dar griežtesnės, todėl krovinių automobilių gamintojai jau dabar kuria tokias sistemas ir jas intensyviai tobulina.

Technologinė ir mokslinė aplinka. DAF krovinių automobilių gamykloje yra įdiegtos pačios moderniausios gamybos ir projektavimo technologijos, kurios leidžia pagaminti labai aukštos kokybės sunkvežimius ir vilkikus. Norint atitikti šių dienų reikalaujamas ekologines ir saugumo normas, yra neįmanoma išsiversti be šiuolaikinių aukštųjų technologijų. Todėl šiandien krovinių automobilių gamybos pramonėje naudojami geriausi pasiekimai aukštosios elektronikos, kompiuterijos, pneumatikos ir medžiagų bei metalų technologijų srityse.

Šių technologijų dėka, krovinių automobilių vairavimas ir eksploatacija tapo žymiai paprastesni, mažiau priklauso nuo vairuotojo kvalifikacijos, kadangi daugelį funkcijų atlieka pačios įvairios sunkvežimio valdymo sistemos.

Siekiant suformuoti ilgalaikius konkurencinius pranašumus rinkoje nemažos lėšos yra skiriamos naujų technologijų mokslo tiriamiesiems bei konstravimo darbams vykdyti. To pasekoje jau šiandien yra kuriami ateities sunkvežimiai, kurie pakeis šiandien gaminamus. Techninės pažangos spartėjimas skatina visų krovinių automobilių gamintojus investuoti daug piniginių lėšų į naujų krovinių automobilių kūrimą.

Naujos kartos sunkvežimiai padeda taupyti energetinius išteklius (kūrą), mažiau teršia aplinką ir yra žymiai saugesni tiek vairuotojui, tiek ir aplinkiniams eismo dalyviams. Mažesni eksploatacavimo kaštai padeda įmonėms taupyti materialinius resursus, dėl ko sumažėja krovinių pervežimų savikaina ir savaimė suprantama, kad dėl atpigusių paslaugų laimi ir vartotojai.

Visi šie veiksniai labai didina konkurenciją tarp krovinių automobilių gamintojų, todėl gamintojai kooperuojasi ir kai kurias technines naujoves kuria kartu, arba jas perka pas tuos besispecializuojančias įmones. Tai spartina šių technologijų įdiegimą sunkvežimiuose dėl sumažėjusios jų kainos.

3.4. Mikroaplinkos veiksnių analizė

Mikroaplinką sudaro vartotojai, konkurentai, tiekėjai ir pardavimo pagalbininkai.

Įmonės charakteristika. Uždaroji akcinė bendrovė „Centrako“ įkurta 1995 metais lapkričio 5 dieną.

Įmonės adresas – Taikos pr. 135, Kaunas.

Įmonės įstatinis kapitalas 10000 litų. Kapitalas padalintas į 100 akcijų. Vienos akcijos nominali vertė – 100 litų. Visos akcijos yra paprastos vardinės. Įmonės akcijos priklauso vienam akcininkui.

Pagrindinė įmonės veikla – naujų ir naudotų krovinių automobilių bei vilkikų pardavimas. Kitą veiklos dalį sudaro krovinių automobilių techninis aptarnavimas ir remontas bei prekyba atsarginėmis dalimis.

UAB „Centrako“ valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas ir administracijos vadovas. Įmonės komercinei – ūkinei veiklai vadovauja ir ją tvarko įmonės administracija.

Visuotinis akcininkų susirinkimas yra aukščiausias bendrovės valdymo organas. Jis skiria administracijos vadovą ir revizorių. Visuotiniame akcininkų susirinkime turi teisę dalyvauti visi akcininkai, nepriklausomai nuo jų turimo akcijų skaičiaus. Administracijos vadovas priima darbuotojus, nustato pareigas bei skiria jiems atlyginimus.

UAB „Centrako“ dirba 44 žmonės. Administracijoje dirba 22 žmonės. Visas personalas yra kvalifikuotas. Beveik 80% administracijos darbuotojų įgiję aukštąjį išsilavinimą, likusieji – spec. vidurinį arba vidurinį. Visi krovininių automobilių ir detalių pardavėjai yra išklause ISM organizuojamus „Efektyvaus pardavimo vadybininko“ seminarus, todėl yra gerai pasiruošę savo užimamoms pareigoms.

Įmonė turi tik vieną krovininių automobilių prekybos ir aptarnavimo centrą Kaune. Krovininių automobilių servisas yra atokiau nuo miesto centro, pramoniniame Kauno rajone, todėl tai nesukelia klientams privažiavimo su sunkvežimiais problemų. Remonto dirbtuvių užimamas plotas siekia apie 2500 kvadratinių metrų, administracijos patalpos apie 180 kvadratinių metrų.

Kaip jau buvo minėta, 2004 metų vasarą įmonė atidarė savo pardavimų filialą Rygoje, Latvijoje. Taip pat buvo pasirašyta sutartis su Latvijos kompanija SIA „Aiga un partneri“ dėl krovininių automobilių aptarnavimo ir remonto, bei prekyba atsarginėmis detalėmis. Visa tai padės įsitvirtinti įmonei Latvijos rinkoje.

UAB „Centrako“ bendradarbiauja su visomis Lietuvoje dirbančiomis lizingo kompanijomis, kadangi 95% šiandieną parduodamų krovininių automobilių yra lizinguojami. Įmonė padeda klientams sutvarkyti reikiamus dokumentus, paruošia reikalingas sutartis ir belieka laukti tik tai banko sprendimo.

Pagrindiniai įmonės tikslai ir uždaviniai - didinti pelną, įsitvirtinti Lietuvos rinkoje ir patekti į krovininių automobilių pardavėjų trejetuką, įsitvirtinti Latvijos ir Estijos rinkose, dinamiškai reaguoti į rinkos pokyčius, atidaryti savo filialus Vilniuje ir Klaipėdoje, efektyviai naudojant rėmimo elementus užimti ne mažiau kaip 20% Lietuvos rinkos.

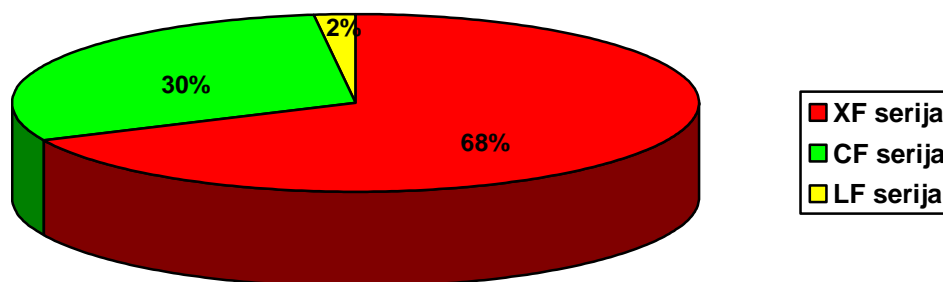
Krovininių automobilių DAF klasifikavimas pagal panaudojimo segmentus ir kainos.

Krovininius automobilius DAF galime suskirstyti į 3 pagrindinius segmentus:

1. Lengvieji sunkvežimiai – tai LF45 ir LF55 serijos modeliai.
2. Vidutinės klasės sunkvežimiai – tai CF65, CF75 ir CF85 serijos modeliai.
3. Sunkieji sunkvežimiai – tai XF95 serijos sunkvežimiai ir vilkikai.

Šios trys krovininių automobilių serijos (LF, CF ir XF) sudaro visą DAF krovininių automobilių gaminamą gamą.

Įmonės parduodami sunkvežimiai pagal atskiras serijas pasiskirsto taip: LF serija užima 2% visų parduodamų krovininių automobilių, CF serija – 30% ir XF serija – 68%.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

12 pav. DAF krovininių automobilių asortimento struktūra pagal pardavimus, proc.

Kaip matome pagal pateiktą diagramą, didžiąją dalį UAB „Centrako“ pardavimų sudaro DAF krovininių automobilių flagmanas – XF serija.

Pagal važiuoklės tipą sunkvežimiai būna vilkikai arba šasi važiuoklės.

Pagal ašių skaičių sunkvežimiai būna 2 ašių, 3 ašių arba 4 ašių.

Pati populiariausia Lietuvoje parduodamų DAF krovininių automobilių specifikacija yra 2 ašių vilkikai, kurių padavimai sudaro apie 70%.

Taip pat klientai, pirkdami sunkvežimį, gali rinktis ir kabinos dydį: komforto kabiną, erdvią kabiną ir labai erdvią kabiną. Dažniausiai klientai renkasi erdvią kabiną, kuri geriausiai atitinka kainos ir panaudojimo santykį. Šių kabinų pardavimai sudaro apie 65% iš visų parduodamų krovininių automobilių.

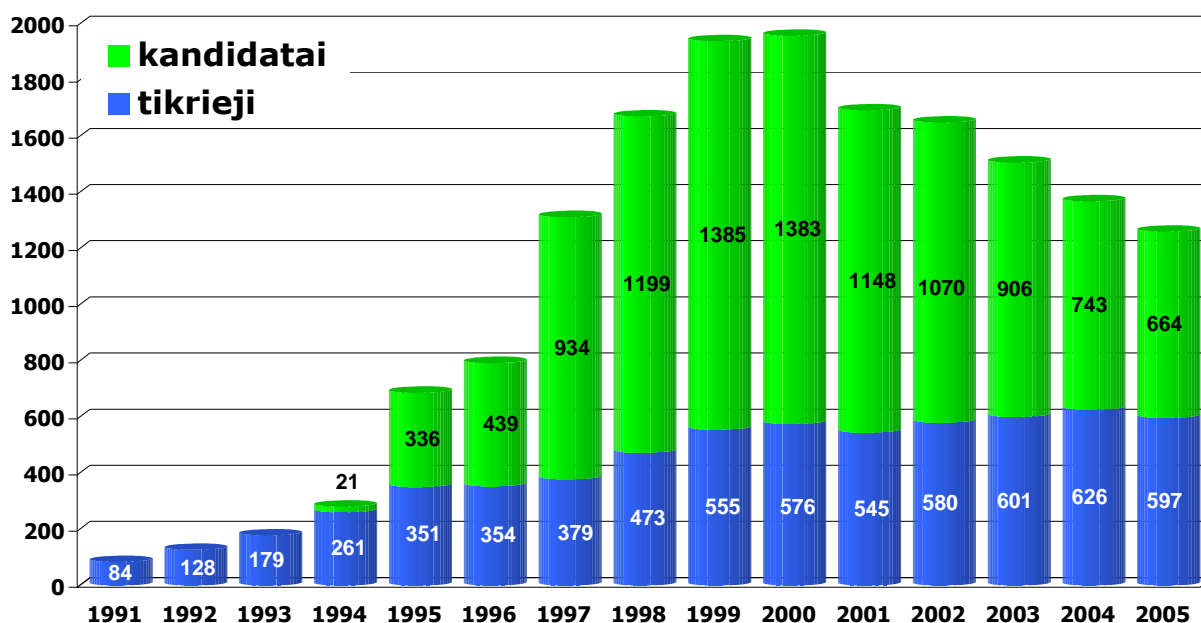
Nustatomos krovininių automobilių kainos labai daug priklauso nuo DAF gamyklos. Kadangi UAB „Centrako“ dirba pagal agentavimo sutartį, tai nuo kiekvieno parduoto sunkvežimio ji gauna komisinių mokesčių. Todėl galutinė parduodamo sunkvežimio kaina klientui yra nustatoma DAF gamyklos gamintojos. Ši kaina gali keistis, gali būti duodamos nuolaidos, priklausomai nuo perkamų krovininių automobilių skaičiaus, nuo rinkos situacijos, nuo konkurentų kainų lygio ir pan.

Klientai nupirktus sunkvežimius patys atsiima gamykloje, todėl UAB „Centrako“ neturi jokių pristatymo kaštų.

Krovininių automobilių DAF vartotojų įtakos veiksniai. Pagrindiniai krovininių automobilių pirkėjai yra firmos, užsiimančios tarptautiniais ir vietiniais pervežimais, o taip pat ir įmonės, išvežiojančios savo pačių gaminamą produkciją. Taip pat sunkvežimius perka įvairios valstybinės institucijos, statybinės firmos, kelių tiesimo kompanijos, krašto apsaugos struktūros ir kt.

Lietuvoje šiuo metu yra apie 2500 vežėjų firmų turinčių licencijas vykdyti tarptautinius krovinių vežimus keliais. Tarptautiniam krovinių vežimui naudojama virš 14000 automobilių. Paskutiniu metu sparčiai daugėja ekologiškai švarių "žalių", "žalesnių ir saugių" bei "Euro3 saugių" automobilių, kurių Lietuvos vežėjai jau turi 6500.

Lietuvos Nacionalinės Vežėjų Automobiliais Asociacijos „Linava“ duomenimis, narių skaičius sparčiai augo iki 1999 metų, vėliau ėmė ženkliai mažėti ir dabar narių yra 1261.



Šaltinis: Lietuvos Nacionalinės Vežėjų Automobiliais Asociacijos „Linava“ tinklapis. www.linava.lt

13 pav. Asociacijos „Linava“ narių ir kandidatų į narius skaičius pagal metus, vnt.

Kaip matyti iš pateiktos diagramos, rinka yra pakankamai didelė, tuo labiau, kad dažniausiai vežėjai turi ne po vieną sunkvežimį, o daugiau – nuo keleto iki kelių šimtų.

Įmonę labiausiai domina tarptautiniais pervežimais užsiimantys vežėjai. Jie labiausiai stengiasi atnaujinti savo parką, kad galėtų pilnai patenkinti klientų poreikius ir kad jų sunkvežimiai atitiktų Europos Sąjungos keliamus saugumo ir ekologijos reikalavimus. Apie tarptautinių pervežimų mastą galima spręsti pagal Asociacijos „Linava“ išduotų TIR knygelių skaičių, kuris kiekvienais metais didėja apie 15 %. Pagal didėjantį išduotų knygelių skaičių matyti, kad tarptautinių pervežimų skaičius su kiekvienais metais labai sparčiai auga, vadinasi didės poreikis ir naujiems sunkvežimiams bei vilkikams.

Segmentuojant krovinių automobilių pirkėjus pagal geografinį kriterijų, galima pasakyti, kad krovinių automobilių pirkėjai yra susikoncentravę didžiuosiuose miestuose: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Rygoje, Taline.

Todėl UAB „Centrako“ planuoja plėsti rinką geografiniu požiūriu į Vilnių, Klaipėdą ir Taliną.

UAB „Centrako“ šiuo metu užima apie 13% realios krovininių automobilių ir vilkikų rinkos. Ateityje tikimasi šią rinkos dalį padidinti iki 20%, didinant pardavimo atstovybių skaičių ir krovininių automobilių pardavimų apimtį.

Krovininių automobilių DAF tiekėjo įtakos veiksniai. UAB „Centrako“ krovininių automobilių ir vilkikų tiekėjas yra Olandijoje, Eindhoveno mieste įsikūrusi krovininių automobilių gamykla DAF Trucks N.V. Įmonė yra pasirašiusi pardavimų kontraktą su DAF gamykla ir pardavinėja sunkvežimius dviem būdais: pagal agentavimo sutartį arba pagal importuotojo sutartį.

Parduodant sunkvežimius pagal agentavimo sutartį, įmonė kaip atlygį gauna tam tikrus sutartus komisinius. Todėl šiuo atveju, galutinę kainą klientui nustato DAF gamykla.

Parduodant sunkvežimius pagal importuotojo sutartį, įmonė juos perka iš DAF gamyklos, paruošia juos eksploatacijai ir parduoda galutiniam vartotojui – vežėjui. Šiuo atveju, galutinę kainą klientui nustato UAB „Centrako“.

Pardavusi sunkvežimius, UAB „Centrako“ įsipareigoja atlikti jų garantinę priežiūrą bei remontą ir laiku pašalinti dėl gamintojo kaltės atsiradusius defektus. DAF gamykla kompensuoja už atliktus garantinius remontus UAB „Centrako“ patirtas išlaidas.

Atsiskaitymui su tiekėju ir kitomis įmonėmis, įmonė naudojami bankų paslaugomis. Už kiekvieną nupirktą iš tiekėjo sunkvežimį įmonė privalo atsiskaityti iš anksto prieš atsiimant juos iš gamyklos. DAF krovininių automobilių atsarginės detalės parduodamos su atidėjimu, atsiskaitant po 15 - 30 dienų nuo pardavimo datos.

Apibendrinant galima pasakyti, kad UAB „Centrako“ tiekėjas turi didžiulę derėjimosi galią, kadangi įmonei labai sunku pakeisti tiekėją ir jis dėl prekės specifikos ir originalumo yra vienintelis.

Krovininių automobilių DAF rėmimo organizavimas. Krovininių automobilių DAF pardavimų rėmimas pagrįstai atliekamas vykdant tiesioginį marketingą pas klientą. Kadangi sunkvežimis yra labai specifinis ir gana komplikotas produktas, parduodant reikalaujantis labai daug specialios informacijos, todėl šis rėmimo metodas daug efektyvesnis.

UAB „Centrako“ suburta pardavėjų komanda reguliariai skambina ir lanko savo esamus klientus. Taip pat nepamirštami ir būsimi nauji klientai. Apie juos informacija renkama iš įvairių vežėjų žinybų, informacinių tarnybų ir pan. Pardavėjų komandos nariai yra pasiskirstę savo kuruojamus regionus ir juose atlieka naujų klientų paiešką.

Klientai, įsigiję DAF sunkvežimius, kiekvienais metais yra nuvežami į DAF gamyklą, kur jie savo akimis gali pamatyti kaip yra gaminami sunkvežimiai, išgirsti ir pamatyti paskutines naujienas, susipažinti su Olandijos miestais ir vietovėmis. Tai labai sėkmingai veikianči DAF krovininių automobilių rėmimo akcija.

Kas antrais metais įmonė dalyvauja Vilniaus Ekspozicijų Centro organizuojamoje didžiausioje Pabaltijo valstybėse specializuotoje automobilių parodoje „ALT“. Čia lauke įkuriamas nedidelis DAF miestelis, kur parodos lankytojai gali susipažinti su naujausiais DAF krovininių automobilių modeliais, įlipti į juos, pačiupinėti, pajauti. Tai irgi labai klientų mėgstamas renginys, kuriame galima pamatyti visas naujoves net nevažiuojant į užsienį.

Taip pat įmonė reklamuojasi visuose automobiline tematika užsiimančiuose kataloguose, kuriuose yra gausu informacijos apie vežėjams ir Lietuvos automobilyninkams rūpimas paslaugas, prekes, medžiagas ir panašiai. Šio tipo katalogus yra įsigiję beveik visi potencialūs ir esami įmonės klientai. Dauguma tokio tipo katalogų yra platinami nemokamai.

Vykdamas specialias pardavimų akcijas, spausdinami skelbimai ir reklaminiai plakatai vežėjams skirtuose leidiniuose: savaitraštyje „Auto ekspresas“, žurnale „Transporto pasaulis“ ir kituose. Kartais įmonė naudojami ir Lietuvos Vežėjų Automobiliais Asociacijos „Linava“ paslaugomis. Asociacija per savo tinklą gali išplatinti kiekvienam vežėjui skirtą informaciją laiškais, pranešimais ar tiesiog išsiuntinėdama faksimilines žinutes.

Kaip dar vieną reklamos priemonę galima paminėti įmonės internetinę svetainę, kurios dėka vežėjai gali gauti reikiamą informaciją apie sunkvežimius, sužinoti apie vykstančias akcijas, naujienas, kontaktinius asmenis bei kaip su jais susisiekti.

3.5. Krovininių automobilių rinkos konkurentų įtakos veiksniai

Krovininių automobilių rinkoje vyrauja didelė pardavėjų konkurencija. Krovininių automobilių gamintojus atstovauja importuotojai arba gamyklų gamintojų atstovybės. Importuotojai arba atstovybės turi savo prekybos padalinius arba atskirus dilerius, kurie vykdo jų atstovaujamos markės krovininių automobilių prekybą. Kai kurias markes atstovauja keli nepriklausomi importuotojai.

9 lentelė

Krovininių automobilių prekybos atstovybės ir dileriai Latvijoje

Krovininių automobilių gamintojai	Atstovybė arba importuotojas	Dileriai arba padaliniai
DAF Trucks N.V.	SIA „Centrako”, Ryga	
Volvo Trucks Corporation	SIA „Volvo Truck Latvija“, Ryga	SIA „Volvo Truck Latvia“, Ventspilis SIA „Volvo Truck Latvia“, Daugpilis SIA „Volvo Truck Latvia“, Liepoja
Scania Trucks	SIA „Scania Latvija“, Ryga	SIA „Scania Latvija“, Daugpilis SIA „Scania Latvija“, Valmiera
Iveco Trucks	SIA „Iveco ITC Latvija“, Ryga	
MAN AG	nėra	
Renault Trucks	SIA „Euro Auto“, Ryga	SIA „Transbaltic“, Ryga
Daimler Chrysler AG	SIA „Domenikss“, Ryga	

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Krovininių automobilių prekybos atstovybės ir dileriai Lietuvoje

Krovininių automobilių gamintojai	Atstovybė arba importuotojas	Dileriai arba padaliniai
DAF Trucks N.V.	UAB „Centrako“, Kaunas	
Volvo Trucks Corporation	UAB „Volvo Lietuva“, Vilnius ir Šiauliai	UAB „Autosabina“, Kaunas UAB „Klaipėdos krovininių automobilių servisas“, Klaipėda UAB „Kelias“, Panevėžys
Scania Trucks	UAB „Scania Lietuva“, Vilnius ir Kaunas	UAB „Skanvita“, Klaipėda
Iveco Trucks	UAB „Trasmitto“, Vilnius UAB „Ivetra ir Co“, Kaunas	UAB „Trasmitto“, Klaipėda UAB „Ivetra ir Co“, Klaipėda
MAN AG	UAB „Ulrich Funk Handelskontor“, Vilnius	UAB „Autosabina“, Kaunas UAB „Euromechanika“, Vilnius UAB „Achemarida“, Klaipėda UAB „Marijampolės servisas“ UAB „Transbaltservice Vilnius“
Renault Trucks	UAB „Skuba“, Vilnius	UAB „Mobilis“, Kaunas AB „Klaipėdos kranai“, Klaipėda
Daimler Chrysler AG	UAB „Silberauto“, Vilnius	UAB „Embesta“, Vilnius UAB „Kauno autokompleksas“, Kaunas UAB „Embervesta“, Klaipėda UAB „Autosolanus“, Šiauliai

Šaltinis: sudaryta autoriaus

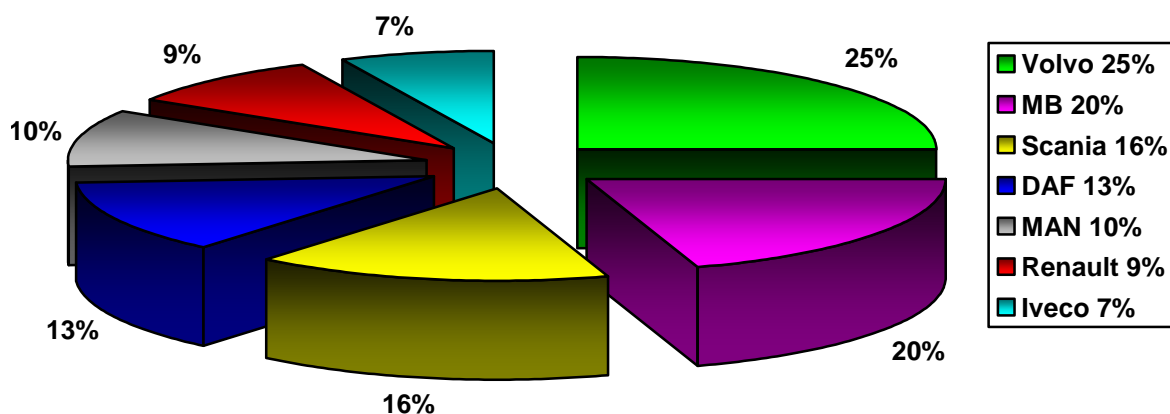
Kadangi visą pardavimų politiką Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje nustato krovininių automobilių importuotojai ar gamintojų atstovybės, tai šiame darbe nagrinėsime tik jų konkurencinę veiklą, kadangi likusios įmonės ar dileriai didelės įtakos rinkai nedaro.

Krovininių automobilių prekybos atstovybės ir dileriai Estijoje

Krovininių automobilių gamintojai	Atstovybė arba importuotojas	Dileriai arba padaliniai
DAF Trucks N.V.	nėra	AS „Baltic Truck Trade“, Piarnu
Volvo Trucks Corporation	Volvo Veoautod AS, Talinas	
Scania Trucks	Scania Eesti AS, Talinas	Scania Eesti AS, Piarnu Scania Eesti AS, Rakvere Scania Eesti AS, Tartu
Iveco Trucks	Iv Autoteeninduse AS, Talinas	Iv Tarco AS, Tartu Marsuut AS, Piarnu Metra AP, Kuressaare Rakvere Autokeskus OU, Rakvere
MAN AG	Keil M.A. OU, Talinas	Keil M.A. OU, Valga
Renault Trucks	OY Sisu Auto Eesti AS, Talinas	OY Sisu Auto Eesti AS, Tartu Ou Plus, Piarnu As Lajos, Kunda
Daimler Chrysler AG	AO Silberauto, Talinas	

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Iš sukaupytų duomenų, pagal krovininių automobilių gamintojus užimamas rinkos dalis Baltijos šalyse galima būtų suskirstyti taip: Volvo – 25%, Mercedes – Benz – 20%, Scania – 16%, DAF – 13%, MAN – 10%, Renault – 9% ir Iveco – 7%.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

14 pav. Krovininių automobilių rinkos pasiskirstymas, proc.

Kaip matyti iš 14 paveikslo, pagrindiniai UAB „Centrako“ konkurentai yra UAB „Volvo Lietuva“, UAB „Silberauto“ ir UAB „Scania Lietuva“ bei jų kolegos Latvijoje ir Estijoje.

Visos šios krovininiais automobiliais prekiaujančios įmonės klientams siūlo šiuolaikinius ir labai kokybiškus sunkvežimius bei vilkikus panašiomis kainomis, todėl konkurencinė kova dėl kiekvieno vilkiko yra gana didelė.

Visos šios įmonės krovininius automobilius importuoja tiesiogiai iš gamintojų ir pačiomis palankiausiomis kainomis, todėl jos pilnai kontroliuoja pardavimo kainas ir nustato jas rinkoje.

Be abejonės, rinkoje yra ir mažesnių krovininių automobilių pardavėjų (Volkswagen, MAZ, KAMAZ), bet jų pardavimai yra labai nedideli ir bendrai rinkai įtakos nedaro. Tačiau tai gali būti tik laikinas dalykas, kadangi palaipsniui jie gali labai sustiprėti, (ypač Rusijos ir Baltarusijos krovininių automobilių gamintojai) ir bandyti atsikovoti savo norimą rinkos dalį. Šiandiena rinkoje vyrauja taip vadinamas „didysis Europos krovininių automobilių gamintojų septynetas“, kuris ir diktuoja sąlygas rinkoje.

UAB „Centrako“, siekiant neprarasti savo rinkos dalies ir ją dar labiau padidinti, reikia nuolat stebėti ir vertinti konkurentų veiklą, rinkti kuo daugiau informacijos apie konkurentus, ypač jų kainodaroje, ir būti bet kada pasiruošusiems būsiamiems konkurentų veiksams.

12 lentelėje pateiktas pagrindinio septyneto konkurentų ir jų veiklos silpnųjų bei stipriųjų pusių palyginimas.

Sunkvežimiais prekiaujančių įmonių palyginimas

Įmonės pavadinimas	Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
UAB „Centrako“	Labai aukšta parduodamų krovininių automobilių kokybė, kaina palyginamai nėra aukšta, labai lankstus pardavėjų komandos darbas, profesionalūs pardavėjai, platus krovininių automobilių asortimentas, gera geografinė dislokacijos vieta.	Silpnas serviso tinklo išvystymas, silpnas DAF gamyklos palaikymas, silpnokas produkto rėmimas, ilgas krovininių automobilių pristatymo laikas.
UAB „Volvo Lietuva“ SIA „Volvo Truck Latvija“ Volvo Veoautod AS	Labai aukšta parduodamų krovininių automobilių kokybė, labai gerai išvystytas serviso tinklas Lietuvoje ir Latvijoje, labai didelis Volvo gamyklos palaikymas, platus krovininių automobilių asortimentas, profesionalūs pardavėjai, stiprus produkto rėmimas ir reklama, gerai suformuotas įvaizdis.	Aukšta krovininių automobilių kaina, ilgas pristatymo laikas.
UAB „Scania Lietuva“ SIA „Scania Latvija“ Scania Eesti AS	Labai aukšta krovininių automobilių kokybė, geras serviso tinklo išvystymas visose Baltijos šalyse, stiprus Scania gamyklos palaikymas, profesionalūs pardavėjai, stiprus produkto rėmimas ir reklama, labai geras įvaizdis, konkurentabilios kainos.	Nepilnas krovininių automobilių asortimentas, tik nuo 15 tonų bendrosios masės.
UAB „Transmitto“ UAB „Ivetra ir Co“ SIA „Iveco ITC Latvija“ Iv Autoteeninduse AS	Labai konkurentabilios kainos, geras serviso tinklo išvystymas, geri ir profesionalūs pardavėjai, platus krovininių automobilių asortimentas, geras produkto reklamavimas.	Žemesnė nei kitų gamintojų produkto kokybė, nepakankamas palaikymas iš gamintojo, prastai suformuotas įvaizdis.
UAB „Ulrich Funk Handelskontor“ Keil M.A. OU	Aukšta krovininių automobilių kokybė, profesionali pardavėjų komanda, konkurentabili krovininių automobilių kaina, platus krovininių automobilių asortimentas, greitas krovininių automobilių pristatymas.	Silpnai išvystytas serviso tinklas Baltijos šalyse, nepakankamas palaikymas iš gamintojo, nepakankamas produkto rėmimas ir reklama.
UAB „Skuba“ SIA „Euro Auto“ OY Sisu Auto Eesti AS	Labai konkurentabilios krovininių automobilių kainos, labai platus krovininių automobilių asortimentas, platus serviso tinklo išvystymas, profesionalūs pardavėjai.	Žemesnė nei kitų gamintojų produkto kokybė, nepakankamas palaikymas iš gamintojo, nepakankamas produkto rėmimas ir reklama.
UAB „Silberauto“ SIA „Domenikss“ AO Silberauto	Aukšta parduodamų krovininių automobilių kokybė, geras kainos ir kokybės santykis, labai platus krovininių automobilių asortimentas, profesionali pardavėjų komanda, geras produkto palaikymas ir reklama, labai gerai suformuotas įvaizdis, stiprus palaikymas iš gamintojo, greitas krovininių automobilių pristatymas klientui.	Silpnokas serviso tinklo išvystymas Baltijos šalyse.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Atlikus šį palyginimą, galima išskirti Švedijos gamintojus Volvo Trucks Corporation ir Scania Trucks, kurie Baltijos šalių rinkose investuoja daugiausiai. Jų sukurtas techninio aptarnavimo ir remonto servisų tinklas yra geriausiai išvystytas, lyginant su kitais gamintojais, ir atitinka aukščiausius reikalavimus. Tuo siekiama kokybiškai ir skubiai patenkinti visus klientų

keliamus reikalavimus. Be to, tai yra neatsiejama sąlyga, norint užimti kuo didesnę krovininių automobilių pardavimo rinką ir didinant pardavimų pelningumą.

Vidinė ir išorinė UAB „Centrako“, kaip DAF krovininių automobilių pardavėjo, padėties analizė apibendrinta SWOT matricioje.

13 lentelė

UAB „Centrako“ SWOT analizė

<p style="text-align: center;">Stipriosios pusės</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aukštos kvalifikacijos krovininių automobilių pardavėjai; • Gera įmonės geografinė padėtis; • Profesionalus krovininių automobilių techninio aptarnavimo servisas; • Puikūs techniniai įgūdžiai; • Geras rinkos išmanymas ir supratimas; • Geras įmonės vadovavimas; • Pažangios patirties taikymas. 	<p style="text-align: center;">Silpnosios pusės</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nepakankamai išvystytas serviso ir aptarnavimo tinklas Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje; • Nepakankamai gerai suformuotas įmonės įvaizdis rinkoje; • Nepakankamai gerai organizuota reklaminė kompanija; • Nėra pakankamai aiški strateginė kryptis; • Palyginti žemas krovininių automobilių pardavimo pelningumas; • Yra tam tikri sunkumai dėl vidinių veiklos problemų.
<p style="text-align: center;">Galimybės</p> <ul style="list-style-type: none"> • Galima aptarnauti papildomas pirkėjų grupes, pvz. vietinius vežėjus; • Galima įeiti į naujus rinkos segmentus ir kitas rinkas; • Praktiškai nėra kliūčių Baltijos šalių užsienio prekybai; • Pakankamai sparčiai plėtojasi rinkos, ypač Latvijos ir Estijos • Tarp konkuruojančių krovininių automobilių pardavėjų yra santarvė. 	<p style="text-align: center;">Grėsmės</p> <ul style="list-style-type: none"> • Įgyvendinus ES įstatymus, galimas užsienio konkurentų įėjimas į rinką su mažesniais kaštais ir didele patirtimi; • Sulėtėjusi Lietuvos rinkos plėtotė; • Vežėjams nepalankus JAV dolerio kursas, mažina jų pajamas, o tuo pačiu ir krovininių automobilių pardavimo rinkas; • Pakankamai didelis pažeidžiamumas dėl vežėjų verslo ciklo nuosmukio ar kitų šalių ekonominių krizių; • Labai didelė tiek pirkėjų, tiek ir tiekėjų derėjimosi galia.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Šiame magistro baigiamajame darbe buvo analizuojamas DAF krovinių automobilių konkurencingumas Baltijos šalių rinkose. Buvo atlikta septynių didžiausių Europos krovinių automobilių gamintojų veiklos Baltijos šalyse išsami analizė, įvertinti rinkos pasiskirstymo ypatumai ir tendencijos.

Remiantis atliktais vertinimais, galima daryti šias **išvadas**:

1. Mokslinėje literatūroje pateikiama kad, makroaplinkos pobūdį ir brandumą konkurencinėje rinkoje formuoja tam tikros aplinkos. Įvairūs autoriai išskiria nevienodą makroaplinką sudarančių elementų skaičių, suteikia jiems skirtingus pavadinimus ir turinį. Išskiriami šie makroaplinką lemiantys veiksniai: ekonominė aplinka; politinė ir teisinė aplinka; socialinė ir kultūrinė aplinka; technologinė ir mokslinė aplinka; gamtinė aplinka.

2. Remiantis moksliniais darbais, pramonės rinkos mikroaplinkos veiksnių vertinimą siūloma atlikti, išskiriant tris pagrindines rinkos subjektų grupes: vartotojus, konkurentus ir tiekėjus.

3. Lietuvai ir kitoms Baltijos šalims įstojus į Europos Sąjungą atsivėrė žymiai platesnės verslo galimybės krovinių ir keleivių pervežimo sektoriuje. Visa tai labai teigiamai veikia ir krovinių automobilių gamintojus bei jų atstovybes Baltijos šalyse, kadangi padidėjus krovinių srautams, atitinkamai išaugo ir krovinių automobilių paklausa. Tai leis padidinti ir DAF krovinių automobilių pardavimus Baltijos šalių rinkose.

4. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad kitų krovinių automobilių gamintojų serviso aptarnavimo tinklas Baltijos šalyse yra žymiai geriau išvystytas nei DAF. Tai apsunkina DAF markės krovinių automobilių konkurencingumą Baltijos šalių regione ir šį trūkumą būtina nedelsiant šalinti.

5. Krovinių automobilių rinkos pelningumo analizė rodo, kad DAF krovinių automobilių rinkos pelningumas yra vidutinis. Didžiausią grėsmę rinkoje kelia ir rinkos pelningumą mažina tiekėjų derybinis spaudimas, atsirandantis dėl tik vieno tiekėjo buvimo ir labai didelių tiekėjo pakeitimo kaštų.

6. Labai didelę įtaką DAF krovinių automobilių konkurencingumui daro vienas iš makroaplinkos veiksnių, tai gamtos aplinka. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad krovinių automobilių gamintojams taikomi labai griežti gamtos saugos reikalavimai. Tik tie gamintojai, kurie atitiks šiuos keliamus griežtus reikalavimus, ateityje galės sėkmingai konkuruoti krovinių automobilių pardavimo rinkoje.

7. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad daugiausiai krovinių automobilių perka firmos, užsiimančios tarptautiniais ir vietiniais pervežimais, o taip pat ir įmonės, išvežiojančios savo pačių

gaminamą produkciją. Šiuo atžvilgiu DAF sunkvežimiai yra pakankamai konkurencingi, kadangi klientams gali pasiūlyti visą reikalingą gamą.

8. Vienintelis DAF krovininių automobilių tiekėjas yra gamykla, įsikūrusi Eindhovene, Olandijoje. Tai tiekėjas, turintis didžiulę derėjimosi galią, kadangi dėl prekės specifikos ir originalumo yra labai sunku jį pakeisti. Tai būtų susiję tik su kitos krovininių automobilių markės gamintojo atstovavimo pakeitimu.

9. Atliekant konkurentų analizę, buvo nustatyta, kad Baltijos šalių regiono krovininių automobilių pardavimo veikloje dalyvauja visi septyni didieji gamintojai. Tai padaro šią rinką labai konkurencingą. Kalbant apie DAF krovininių automobilių konkurencingumą Baltijos šalyse, reikia pasakyti, kad reali konkurencija ir pardavimai vyksta tik Lietuvoje. DAF pardavimai Latvijoje ir Estijoje beveik nevyksta dėl neaktyvių ir palyginti labai jaunų pardavimo atstovybių veiksmų.

10. Darbo tyrimo metu buvo atliekama DAF produkto rėmimo analizė. Buvo nustatyta, kad nepakankamas produkto rėmimas vyksta Latvijoje ir Estijoje. Neaktyvus ir nepakankamas informacijos sklaidymas apie DAF sunkvežimius šiose šalyse daug įtakojo mažiems jų pardavimams. Tik Lietuvoje vyksta aktyvesnis DAF produktų pristatymas, bet ir čia reikėtų veikti dar aktyviau ir organizuočiau.

Remiantis atliktais tyrimais ir padarytomis išvadomis, bei siekiant padidinti DAF krovininių automobilių konkurencingumą Baltijos valstybių rinkose, pateikiami sekantys **pasiūlymai**:

1. Įmonėje, vykdančioje DAF krovininių automobilių importuotojo vaidmenį Baltijos šalyse, įsteigti rinkotyros ir marketingo padalinį. Šio padalinio tikslas ir funkcijos turėtų būti išsami Baltijos valstybių krovininių automobilių rinkų analizė. Kiekvienoje valstybėje egzistuoja savita rinka, todėl ir pardavimo strategija galėtų būti taikoma skirtinga.

2. Reikia taikyti skirtingą ir agresyvią kainodaros politiką. Einant į naujas rinkas ir segmentus, reikia taikyti specialias kainas, tai darant įvairų akcijų ar didelių kiekių pardavimų pagalba (vežėjams buriantis į klubus ar asociacijas).

3. Norint padidinti DAF krovininių automobilių konkurencingumą, labai svarbus veiksnys yra platus techninio aptarnavimo ir remonto tinklo organizavimas visose trijose Baltijos valstybėse. Tai yra neatsiejama sąlyga nuo kokybiško krovininių automobilių pardavimų organizavimo. Kad ir koks geras bei patikimas sunkvežimis bebūtų, jo nieks nepirks, jei nebus kam spręsti iškilusias problemas, jei nebus kam patenkinti iškilusių kliento poreikių.

4. Labai svarbus uždavinys, organizuojant serviso tinklą, yra kvalifikuoto personalo paruošimas. Šiandieniniai sunkvežimiai yra labai sudėtingi mechanizmai su integruotomis elektroninėmis sistemomis, todėl teisingas personalo atrinkimas yra viena iš svarbiausių užduočių, siekiant padidinti DAF krovininių automobilių konkurencingumą Baltijos valstybių regione.

GURKŠNYS, Tomas. (2006) Competitive ability evaluation of trucks in Baltic States market. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 66 p.

SUMMARY

The main subject of the present Master's Thesis is investigation of Baltic States trade market and change tendency of new trucks, and to evaluate competitive ability of DAF trucks in this market.

In introductory part of Master's Thesis is presented main purpose and goals, described object of investigation. Also in this part shortly is defined trucks market of Baltic States region, evaluated tendencies of transport companies, presented cognitive information about DAF Trucks N.V.

Master thesis consists in three parts – theoretical, problem analyzing and analytical.

In theoretical part is presented analysis of scientific literature and evaluation methods of competitive market.

In problem analyzing part is presented question of competitive ability of DAF trucks and main criteria.

In analytical part of Master's Thesis is presented grounding of research criteria and method. Also analyzing trucks market and its peculiarity in Baltic States, activities and possibilities of representatives and dealers of trucks manufacturers.

Conclusions and recommendations of Master's Thesis how to improve competitive ability of DAF trucks in Baltic States market are presented in the end part.

There are 67 pages, 13 tables and 14 pictures in the Master thesis.

LITERATŪRA

MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. AAKER, D.A.; KULNAR, V.; DAY, G.S. (1997) *Marketing Research*, 5th ed. New York: John Wiley&Sons
2. ADEBANJO, D. (2000) Identifying problems in forecasting consumer demand in the fast moving consumer goods sector. *Benchmarking: an International Journal*. Vol.7, No.1. p.223-230
3. BAKANAUSKAS, A. (1999) Informacijos įtaka produkto pasirinkimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 10. p. 18-24
4. BERKMAN, H.W. (1996) *Consumer behavior*. New York:John Willey & Sons
5. BOLT, G. (1994) *Sales Forecasting*. London: Kogan Page
6. CLARKE, R. (1993) *Industrial Economics*. Oxford: Blackwell
7. DIKČIUS, Vytautas. *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika: mokomoji knyga / Aukštoji mokykla Vilniaus vadybos kolegija*. - Vilnius : Vilniaus vadybos kolegija, 2003. - 188 p.
8. DUMČIUVIENĖ, D. (1999) *Rinkos struktūros ir įmonių elgsenos bei veiklos rodiklių sąveika: teorinis įvertinimas ir reikšmė ekonominei politikai*. Daktaro disertacija, Kauno Technologijos Universitetas.
9. FORD, D. (1997) *Understanding Business Markets: Interaction, relationships and networks*. 2nd ed. London: Dryden Press
10. GRANGER,C.W. (1996) *Forecasting Business and economics*,2nd ed. Boston: academic Press.
11. HAHN, C.K. (1990) The supplier development program: a conceptual model. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. Vol.26, No2. p. 2-7
12. KARDELIS, K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex. 398 p. ISBN 9986-948-65-7.
13. KARSTEN, S.G. (1990) *Business Forecasting and Economic Cycles*. Lanham: University press of America.
14. KINNEAR, T.C.; TAYLOR, J.R. (1996) *Marketing Research*, 5th ed. New York: McGraw Hill
15. KIRSTEN, R. (2000) *Business Cycles: market Structure and Market Interaction*. Heidelberg: Physica-Verlag
16. KOTLER, P. (1991) *Marketing Management: Analysis, Planing, Implementation & Control*. London: Pentice Hall, Inc.
17. KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V. (1996) *principles of Marketing*. London: Prentice Hall
18. KUVYKAITĖ, Rita. (1997) *Tarptautinis marketingas*, Kaunas: Technologija. 251 p.

19. KVAINAUSKAITĖ, Vaida; SNIEŠKA, Vytautas. (2003) *Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas: monografija*, Kaunas: Technologija. 170 p. ISBN 9955-09-366-8.
20. KVAINAUSKAITĖ, Vaida; SNIEŠKA, Vytautas; VALANČIENĖ, Loreta. (2003) Rinkos paklausos prognozavimas konkurencinės rinkos sąlygomis. *Inžinerinė ekonomika*, Kaunas: Technologija, Nr. 1(32), p. 105-113. ISSN 1392-2785.
21. LANCASTER, K.M.(1986) Are There Scale Economies in Advertising? *Journal of Business*, Vol.59. No.3. p. 509-526
22. LOWES, B. (1994) *Companies and Market: Understanding Business Strategy and the Market Environment*. Blackwell publishers, Oxford.
23. LYDEKA, Z. (1999) Ekonominės sistemos kokybinis apibrėžimas. *Socialiniai mokslai*, 1(18), p.11-18
24. MARTINKUS, Bronius; ŽILINSKAS, Vytautas. (2001) *Ekonomikos pagrindai*, Kaunas: Technologija. 790 p.
25. McGUIGAN, J.R.; MOYLER, R.Ch. (1989) *Managerial Economics*. New York:West Publishing Company
26. PALUBINSKAS, G.T. (1997) *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas:Technologija.
27. PORTER, Michael E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. 200 p. ISBN 4563-25-456-7.
28. PRANULIS, Vytautas; PAJUODIS, ir kt. (1999) *Marketingas*, Vilnius: The Baltic Press. 470p.
29. RUSSELL, G.J.; BOLTON, R.N. (1998) Implications of Market Structure for Elasticity Structure. *Journal of Marketing research*. Vol.XXV, No.8. p. 229-241
30. RUTKAUSKAS, Aleksandras Vytautas. (1999) *Pelno inžinerija: monografija*, Kaunas: Technologija. 251 p.
31. SHEPHERD, W.G. (1990) *The Economics of Industrial Organisation*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
32. ŠLIBURYTĖ, Laimona. (2000) *Ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimas: daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai, ekonomika (04S)*, Kaunas: Technologija. 34p.
33. SLOMAN, J.; SUTCLIFFE, M. (1998) *Economics for Business*. London: Pentice Hall
34. SNIEŠKA, Vytautas. (2002) Nemuitiniai tarptautinės prekybos apribojimo metodai. *Ekonomika ir vadyba - 2002: 3 knyga*. Tarptautinė ekonomika ir prekyba / Kauno technologijos universitetas. Ekonomikos ir vadybos fakultetas; Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Kaunas: Technologija. p. 88-89. ISBN 9555-09-155-X.

35. SNIEŠKA, Vytautas. Makroaplinka verslo aplinkos strateginiame įvertinime. *Ekonomika. Vadyba'95: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas, 1995, Kn. 1, p. 91-94.
36. SNIEŠKA, Vytautas; SNIEŠKIENĖ, Gabrielė. (2002) Prognozavimo metodai rinkos paklausos prognozavimo kontekste. *Inžinerinė ekonomika*. Kaunas. Nr. 3(29), p. 103-108.
37. TAYLOR, D. (2000) Demand amplification: has it got us beat? *International Journal of Physical distribution & Logistics Management*. Vol.30, No.6, p. 515-533
38. TELLIS, G.J. (1998) *Advertising and sales Promotion Strategy*. London: Addison-Wesley.
39. TERPSTA, V. (1982) *International Management*. Hinsdale
40. URBANSKIENĖ, R.; VAITKIENĖ, R.; JAKŠTYS, J. (2000) *Vartotojų elgsena*. Kaunas: Technologija.
41. URBANSKIENĖ, Rūta; VAITKIENĖ, Rimgailė, CLOTTEY, Birutė. (1998) *Rinkos tyrimai ir analizė: mokomoji knyga*, Kaunas: Technologija. 202 p.
42. UTTERBACK, J.M. (1990) *Environmental Analysis and Forecasting*. Boston: Little Brown&Co.
43. VASILIAUSKAS, A. (2000) *Prognozavimas ir strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija
44. VASILIAUSKAS, Aleksandras; (2004) *Strateginis valdymas*, Kauno technologijos universitetas. - 2-asis leid.. - Kaunas : Technologija. 383, [1] p.
45. VIJEIKIS, Juozas. (2003) *Rinkodara: nuo klasikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo*, Vilnius: Rosma. 187, [1] p.
46. WALSH, J.F. (1998) sales Forecasting in Cyclical Markets. *Business Economics*. July. p. 35-37
47. WILSON, H.J. (1998) *Business forecasting*. Boston: McGraw-Hill

INFORMACIJOS ŠALTINIAI

48. *Ataskaita apie asociacijos narių ir kandidatų į asociacijos narius 2005 m. vykdytą anketinę apklausą už jų veiklos 2004 m. rezultatus* [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2006 m. kovo 13d.] prieiga per internetą: www.linava.lt
49. *Naujų sunkvežimių registravimas* [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2006 m. kovo 13 d.] prieiga per internetą: <http://www.autotyrimai.lt/sunk.htm>
50. *Sunkvežimių registravimo statistika* [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2005 m. kovo 13 d.] prieiga per internetą: <http://www.regitra.lt/>
51. *Transporto ir ryšių 2005 metų ekonominės ir socialinės būklės apžvalga* [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2006 m. kovo 13 d.] prieiga per internetą: <http://www.transp.lt/>
52. *UAB „Centrako“* [interaktyvus]. 2005 [žiūrėta 2005 m. liepos 26 d.] prieiga per internetą: www.centrako.lt