

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Vitalij JERIOMIČEV

Verslo administravimo studijų programos studentas

**UAB „SALDOS PREKYBA“ KONKURENCINGUMAS ŠIAULIŲ
MIESTE**

BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETO
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETO
VADYBOS KATEDRA**

Tvirtinu
Vadybos katedros vedėja

(parašas)

(vardas, pavardė)

2011-.....-.....

BAKALAURO BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS

Studento vardas, pavardė

Baigiamojo darbo tema

.....

Baigiamojo darbo į katedrą pateikimo terminas 2011 m. d.

.....

Duomenys baigiamajam darbui

.....

.....

.....

.....

Baigiamojo darbo turinys (išvardyti pagrindinius nagrinėtinius klausimus).....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Užduoties įteikimo data: 2011 m. vasario 14 d.

Vadovas (-ė).....

(parašas, pareigos, vardas, pavardė)

Užduotį gavau.....

(studento parašas, vardas, pavardė)

2011 m. d.

Jerioničev V. (2011). UAB „Saldos prekyba“ konkurencingumas Šiaulių mieste: universitetinių pagrindinių studijų Verslo administravimo programos baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovė lekt. R. Karvelienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra.

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamajame darbe nagrinėjamas UAB „Saldos prekyba“ įmonės konkurencingumas Šiaulių mieste. Darbą sudaro dvi dalys – teorinė ir praktinė. Teorinėje dalyje apžvelgiamos konkurencijos ir konkurencingumo sampratos bei jų tarpusavio ryšys. Taip pat teoriniu aspektu analizuojami konkurenciniai pranašumai ir konkurencingumo vertinimo metodai. Praktinėje dalyje atlikta UAB „Saldos prekyba“ ir pagrindinės jos konkurentės Lietuvoje bei vienintelės konkurentės, kuri prieš pusę metų atsidarė savo filialą Šiauliuose, klientų anketinė apklausa. Apklausos tikslas – išskirti įmonių klientų prioritetus įmonių teikiamoms paslaugoms bei lyginamosios analizės pagrindu išskirti konkurencinius UAB „Saldos prekyba“ pranašumus. Atliktas giluminis interviu su UAB „Saldos prekyba“ darbuotojais. Viena dalis interviu skirta nustatyti įmonės veiklos kryptingumą, palyginus gautus atsakymus su anketinės klientų apklausos duomenimis. Kita dalis interviu padėjo išsamiau atlikti SWOT bei M. Porterio penkių jėgų analizes. Makroaplinkos įtaką įmonei įvertinti atlikta PEST analizė. Darbo pabaigoje pateiktos išvados bei rekomendacijos.

Jerioničev V. (2011). Competitive Ability of Saldos Prekyba UAB in the City of Šiauliai: Final Paper of Undergraduate University Studies in Business Administration / Academic Advisor Lecturer R. Karvelienė. Šiauliai University, Department of Management.

ABSTRACT

The present Bachelor Thesis presents a study on the competitive ability of Saldos Prekyba UAB in the City of Šiauliai. The paper consists of the following two parts: a theoretical analysis and a research.

The theoretical part discusses the concepts of competition and competitive ability, and establishes the interrelation between the two. The competitive advantages and assessment methods of competitiveness are analyzed from the theoretical point of view as well.

The carried out research is based on the results obtained using a questionnaire completed by the customers of Saldos Prekyba UAB and also by the customers of its main and sole competitor in Lithuania which opened a branch in the City of Šiauliai half a year ago. The goal of the survey was to find out the priorities given by the customers to the services provided by the two companies, and to employ the comparative analysis to discern the competitive advantages of Saldos Prekyba UAB. Detailed interviews with the employees of Saldos Prekyba UAB were conducted. One part of the interview was intended to determine the trends of the commercial activity of the company by comparing the received responses with the data from the client survey. The other part of the interview was used as a tool to carry out the SWOT and M. Porter's Five Forces Analyses. PEST analysis was carried out in order to assess the influence of macro environment on the operation of company.

The conclusions and further recommendations are provided at the end of the paper.

TURINYS

LENTELĖS	7
PAVEIKSLAI.....	8
ĮVADAS	9
1. TEORINIAI KONKURENCIJOS IR KONKURENCINGUMO SAMPRATŲ ASPEKTAI	11
1.1. Konkurencijos samprata	11
1.2. Konkurencingumo samprata.....	12
2. KONKURENCINIS PRANAŠUMAS IR JO TEORINĖ ANALIZĖ	18
3. KONKURENCINGUMO VERTINIMO BŪDAI IR JŲ ANALIZĖ.....	21
3.1. M. Porterio penkių jėgų modelio teoriniai aspektai	21
3.2. PEST analizės teoriniai aspektai	24
3.3. SWOT (SSGG) analizės teoriniai aspektai.....	24
4. UAB „SALDOS PREKYBA“ KONKURENCINGUMO ŠIAULIŲ MIESTE TYRIMAS	27
4.1. Tyrimo metodologija ir jos pagrindimas	27
4.2. Įmonės aprašymas	29
4.2.1. UAB „Saldos prekyba“ klientai.....	31
4.2.2. UAB „Saldos prekyba“ konkurentų analizė	32
4.3. Tyrimo aprašymas	33
4.3.1. UAB „Saldos prekyba“ ir UAB „Amalva“ anketinės klientų apklausos lyginamoji analizė..	33
4.3.2. UAB „Saldos prekyba“ darbuotojų interviu analizė.....	45
4.3.3. UAB „Saldos prekyba“ PEST analizė	50
4.3.4. UAB „Saldos prekyba“ M. Porterio penkių jėgų modelio analizė	51
4.3.5. UAB „Saldos prekyba“ SWOT analizė	53
IŠVADOS	57
REKOMENDACIJOS	58
LITERATŪRA	60
PRIEDAI	63
1 Priedas RESPONDENTŲ ANKETA	64
2 Priedas UAB „SALDOS PREKYBA“ VALDYMO SCHEMA	68
3 Priedas UAB „SALDOS PREKYBA“ IR KONKURENTŲ PALYGINIMAS.....	69
4 Priedas UAB „SALDOS PREKYBA“ IR UAB „AMALVA“ PERKAMIAUSIOS PRODUKCIJOS KAINŲ PALYGINIMAS.....	71

LENTELĖS

3.3 lent. Galimi SWOT analizės veiksniai.....	25
4.1 lent. Kokybinio ir kiekybinio tyrimų skirtumai.....	27
4.3.1.1 lent. Respondentų pasiskirstymas pagal veiklos sritis.....	34
4.3.1.2 lent. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių, kurioms jie priklauso, dydį.....	34
4.3.1.3 lent. Klientų perkamų prekių kiekis.....	35
4.3.1.4 lent. Prekių pirkimo dažnumas.....	36
4.3.1.5 lent. Siūlomos produkcijos asortimento vertinimas.....	36
4.3.1.6 lent. Įmonių produkcijos kainos ir kokybės santykis.....	37
4.3.1.7 lent. Teikiamų paslaugų bei aptarnavimo kokybės vertinimas.....	38
4.3.1.8 lent. Apsisprendimui pirkti įtaką darančių kriterijų vertinimas.....	39
4.3.1.9 lent. Informacijos klientams perteikimo priemonių vertinimas.....	40
4.3.1.10 lent. Klientų informuotumo apie kitas, analogiškas įmones, analizė.....	41
4.3.1.11 lent. Klientų išskirti įmonių konkurenciniai pranašumai.....	42
4.3.1.12 lent. Teikiamos informacijos klientams apie prekes / paslaugas pakankamumas.....	43
4.3.1.13 lent. Tobulintinų įmonės veiklos, jos produkcijos aspektų įvertinimas.....	44
4.3.2 lent. Interviu analizė. Klientų anketinės apklausos rezultatų palyginimas su gautais interviu teiginiais.....	46
4.3.5 lent. UAB „Saldos prekybos“ SWOT analizė.....	54

PAVEIKSLAI

1.2 pav. Konkurencijos ir konkurencingumo tarpusavio ryšys.....	16
3.1 pav. M. Porterio penkių jėgų modelis.....	22
3.2 pav. Makroaplinkos veiksniai.....	24
4.2 pav. Įmonių išsidėstymas pagal geografines vietas Lietuvoje.....	31

IVADAS

Išgyventi šių dienų konkurencinėmis sąlygomis nėra paprasta, todėl, kad sparčiai plintanti globalizacija verčia įmones vis aršiau konkuruoti. Daugelis įmonių nesugeba išlaikyti tokio konkurencijos tempo, todėl žlunga. Lietuvos įmonėms keliamas pagrindinis uždavinys – didinti konkurencingumą. Įmonės konkurencingumas yra integralus išsamios jos plėtotės rezultatas. Rinkas laikyti ir didinti galima tik sugebant taikytis prie nuolant kintančių išorinių sąlygų. Šis taikymasis, t. y. siekimas tik išlaikyti užimamas pozicijas, negali būti pasyvus. Bendro valstybės ekonomikos vystymosi rezultatas yra rinkos augimas, todėl ir įmonės turi didinti savo veiklos mastą, būti novatoriškos, nes, priešingu atveju, praras pozicijas ir sunyks. Vis didesnės rinkos dalies siekimas tampa įmonių konkurencinio pajėgumo pagrindu (Šiuolaikinis verslas: tobulinimo prioritetai, Vilnius, 2005, p. 12).

Konkurencija gerina gamybos išteklių paskirstymą tiek vienos šalies, tiek tarptautiniu mastu, skatina inovacinius projektus, technologines naujoves ir dėl to konkurencija yra laikoma iš vienu svarbiausių ekonomikos augimą skatinančių veiksnių. Konkurencija rinkoje veikia kaip varomoji jėga – dėl išlikimo rinkoje konkuruojančios įmonės visais būdais orientuojasi į vartotojų poreikius, nes vartotojai renkasi prekę pagal savo pasirinktus kriterijus – kainą, kokybę, tinkamumą, patogumą ir saugumą. Taigi konkurencija verčia įmones kurti inovacijas, tobulinti ekonominę ir gamybinę veiklą, kelti gamybos produktyvumą (Sabotienė A., 2007).

Norint sėkmingai konkuruoti rinkoje, įmonės privalo būti greitos, kūrybiškos bei inovatyvios, t. y. jos turi greičiau už konkurentus reaguoti į besikeičiančią aplinką, tobulinti marketingo, logistikos, finansų, vadovavimo sritis, kurti nenusipėjamas ir pergalingas konkurencines strategijas. Be to, įmonės aiškiai turi žinoti, kodėl tai daroma ir koks tikslas turi būti pasiektas. Svarbu dėmesį sutelkti į gebėjimą nustatyti, greitai ir efektyviai konkurencinėje kovoje išnaudoti savo konkurencinius pranašumus. Visas pastangas būtina nukreipti toms veikloms tobulinti, kurios aiškiai ir pelningai išskiria įmonę iš potencialių ar realių konkurentų.

Problema – Lietuvai išgyvenant ekonominę krizę, daugeliui įmonių teko patirti sunkų „išbandymą“, dėl kurio nemažai jų bankrutavo. Todėl vadovams yra labai svarbu pastoviai stebėti savo įmonės konkurencingumą ir laiku priimti atitinkamus sprendimus be teisės suklysti. Nes savo konkurencinių pranašumų stebėjimas, analizavimas, lyginimas su konkurentais ir tobulinimas gali padėti įmonei sumažinti veiklos kaštus, išlikti rinkoje bei užkariauti didesnę jos dalį.

Aktualumas – vis aktualesne tema tampa įmonės konkurencingumas, į Šiaulių rinką atėjus pagrindiniams konkurentams Lietuvoje.

Darbo tikslas – įvertinti UAB „Saldos prekyba“ konkurencingumą Šiaulių mieste.

Darbo uždaviniai:

1. Teoriniu aspektu išanalizuoti konkurencijos ir konkurencingumo sąvokas;
2. Teoriniu aspektu apžvelgti konkurencinius pranašumus ir konkurencingumo vertinimo būdus;
3. Atlikti UAB „Saldos prekyba“ ir UAB „Amalva“ klientų anketinę apklausą bei palyginti gautus rezultatus;
4. Atlikti giluminį interviu su įmonės darbuotojais, palyginti gautus atsakymus su įmonės klientų nuomonėmis;
5. Asmeninės patirties, gautų interviu rezultatų pagrindu atlikti PEST, SWOT ir M. Porterio 5 jėgų analizes.

Tyrimo objektas – Įmonės UAB „Saldos prekyba“ konkurencingumas.

Tyrimo metodai:

1. Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė;
2. Anketinė apklausa;
3. Gautų duomenų sisteminimas „Excel“ programa;
4. Giluminis interviu;
5. Klientų nuomonių ir giluminių interviu lyginamoji analizė bei gautų duomenų susisteminimas ir pateikimas lentelėje.
6. PEST, SWOT, M. Porterio 5 jėgų analizės.

1. TEORINIAI KONKURENCIJOS IR KONKURENCINGUMO SAMPRATŲ ASPEKTAI

1.1. Konkurencijos samprata

Ekonominėje literatūroje įvairūs autoriai sąvokas „konkurencija“ ir „konkurencingumas“ traktuoja įvairiai. B. Melnikas (2001) pastebi, kad „konkurencija ir konkurencingumas visada išreiškia tam tikros veiklos dviejų ar daugiau subjektų tarpusavio santykį“. Šios sąvokos turi skirtingas reikšmes, tačiau jos viena kitą papildo.

Konkurencijos koncepcija gimė kartu su klasikinės ekonomikos mokykla. Žodis „konkurencija“ kilęs iš lotyniško *concurrentia*, reiškiančio susidūrimą, varžymą. Konkurencija buvo ir lieka rinkos ekonomikos subjektų tarpusavio rungtyniavimo forma (Barzdenytė B., 2000, p. 24).

Konkurencija – bene dažniausiai ekonominėje veikloje vartojama sąvoka. Lietuvoje ilgą laiką buvo centralizuota, visapusiškai reglamentuota socialinė ekonomika, pagrįsta centralizuoto planavimo schema, kurios esmė – valstybės organų nustatomos fiksuotos kainos. Per gana trumpą laikotarpį mūsų šalis perėjo prie laisvai rinkoje nustatomų kainų, kurioms įtaką daro subjektai, remdamiesi rinkos konjunktūra ir pasiūlos bei paklausos balansu. Liberalizuota kainų sistema, laisva prekyba ir ribotas valdžios kišimasis į ekonominius procesus sudarė prielaidas atsirasti efektyviai konkurencijai (Stanikūnas R., 2009).

Nors konkurencijos sąvoka yra esminė ekonomikos teorijoje, ekonomistai, tyrėjai, verslininkai skirtingai traktuoja konkurencijos sąvoką. Iš esmės nuomonės skiriasi apibrėžiant konkurenciją arba kaip tam tikrą rinkos struktūrą, arba kaip dinamišką varžybų procesą.

Kai kurių autorių konkurencijos apibrėžimai:

- R. Šimašius (1998) pastebi, kad „konkurencija laikoma taikiu varžymusi dėl įtikimo vartotojui, o tuo pačiu – ir pažangos varikliu“. Taip pat autorius atkreipia dėmesį, kad konkurencijos esmės supratimas skatina sukurti tokią sistemą visuomenėje, kuri leistų ūkio subjektams nevaržomai gaminti ir parduoti, o pirkėjams pirkti arba nepirkti (Šimašius R., 1998);
- Anglų klasikinės ekonomikos mokyklos pradininkas Adamas Smitas siejo konkurenciją su sąžiningu, t. y. nesitariant, pardavėjų (arba pirkėjų) rungtyniavimu dėl naudingiausių

prekės pardavimo sąlygų. Pagrindiniu konkurencinės kovos metodu jis laikė kainų keitimą (Barzdenytė B., 2000, p. 25);

- Verslo žodyne pateikiamas toks konkurencijos apibrėžimas – tai situacija, kai organizacijos ar individai stengiasi padaryti geriau negu kiti, pavyzdžiui, stengiasi iškovoti didesnę rinkos dalį, ar pagaminti geresnę ar pigesnę prekę, ar efektyviau kontroliuoti išteklių panaudojimą" (Collin P. H., 2004, p. 75);
- J. A. Schumpeter konkurenciją apibrėžia kaip „seno ir naujo rungtyniavimą“ (Barzdenytė B., 2000);
- G. Davulis (2009) konkurenciją supranta kaip varžybas tarp vartotojų, norinčių įsigyti prekę arba paslaugą, taip pat tarp gamintojų, siekiančių parduoti šią prekę arba paslaugą (Davulis G., 2009, p. 73).

Apžvelgus pateiktus apibrėžimus, galima pastebėti, kad autoriai tapatina konkurenciją su rinkos dalyvių tarpusavio varžymusi, siekiant geriau patenkinti vartotojų poreikius, užimti rinkos lyderio pozicijas. Tas varžymasis pastebimas įmonėms gerinant prekių (paslaugų) kokybę, siūlant rinkai naujas prekes, reklamuojant, diegiant inovacijas.

1.2. Konkurencingumo samprata

Mokslinėje ir taikomojoje literatūroje yra pateikiama labai daug konkurencingumo apibrėžimų. Konkurencingumui aprašyti kartais naudojami tik atskiri užsienio prekybos (ypač eksporto) arba makroekonomikos (bendro vidaus produkto (BVP) ir kt.) rodikliai. Dauguma specialistų sutinka, jog konkurencingumas yra ypatingai sudėtingas ir daugiaspektis reiškinys, kurio įvertinimas reikalauja atsižvelgti į pasiektus rezultatus įvairiose, ir ne vien tik ekonomikos, srityse. (Lietuvos ūkio institutas, 2001).

Įmonių konkurencingumo tema šiandieniniame pasaulyje yra labai diskutuotina tarp vadovų, politikų ir akademikų. Globalizacija ir pasikeitimai pasaulio ekonomikoje per pastaruosius metus iškėlė naujų iššūkių įmonėms, pramonėms ir šalims. Konkurencingumo sąvokos populiarumą aiškiai įrodo faktas, kad yra vis labiau domimasi konkurencingumo palyginimo klausimais šalies lygyje, taip pat politika, kurios pagalba vyriausybė gali susitiprinti nacionalinės pramonės konkurencingumą (Depperu D., Cerrato D., 2005). Konkurencingumo koncepcija yra gana skirtingai suprantama ne tik atskirų ekonomistų, bet taip pat ir skirtingose šalyse. Taip yra dėl to, jog konkurencingumas – tai itin kompleksinė kategorija, o ne situacija ar būseną, išmatuojama vienu ar keliais parametrais (Jucevičius G., Kriaučionienė M., Šajeva S., 2006, p. 5).

Nepaisant to, kad „konkurencingumo“ sąvokos vartojimo pradžia siejama su XIX amžiumi ir ji yra plačiai paplitusi ekonomikos literatūroje, nėra bendro jos apibrėžimo. Sąvokos konkurencija, konkuravimas ir konkurencingumas iki XX amžiaus vidurio buvo traktuojamos maždaug viename lygyje. Ekonomikos teorijos klasikai konkurencingumą siejo su pardavėjų (pirkėjų) siekais palankesnėmis sąlygomis parduoti (nupirkti) prekes.

Neoklasikinės krypties ekonomistai konkurencingumo sąvoką jau siejo ne tik su prekių pirkimo ir pardavimo santykiais, bet ir su kova dėl ekonominių gėrybių pasisavinimo. Kainų lygis, prekių (paslaugų) paklausa ir pasiūla formuodavo rinkos dalyvių sprendimus, taip pat jų elgseną konkurencinėje kovoje, kurioje laimi tas kuris geriausiai patenkina ribotų gėrybių gavimo kriterijus.

Verslininkas, kaip rinkos subjektas, šalia pirkėjo (vartotojo) ir pardavėjo (gamintojo) į rinkos ir konkurencijos sistemą I. Kirznerio įvedamas XX amžiaus paskutiniame ketvirtyje. Autorius pabrėžia verslininko vaidmenį šioje sistemoje. Naudojant žaliavas prekėms gaminti, kurios patenkintų vartotojų poreikius geriau negu konkurentų analogiškos prekės, verslininkas, siekiantis pelno, turi nuolat konkuruoti (Maksvytienė I., 2002).

Konkurencingumas laikytinas sudėtinga ekonomine kategorija, turinčia mažiausiai tris lygmenis: makro- (šalies ekonomika), mezo- (regiono, ūkio šakos ekonomika) ir mikro- (įmonės ekonomika). Kiekvienas iš šių lygmenų turi savitumą ir tam tikrų unikalių rodiklių, kurie naudojami konkurencingumo vertinimo procese. Vertinant konkurencingumą, svarbu atsižvelgti į tai, kad iš esmės konkuruoja atskiros įmonės, o ne ekonomikos sektoriai ar valstybės, tačiau netgi vertinant konkrečios įmonės veiklą neįmanoma atsiriboti nuo mezo- bei makrokonteksto (Navickas V., Makalauskaitė A., 2010). Panašiai ir R. Badrinath, ITC, G. Wignaraja (2004) savo darbe konkurencingumą tapatina su makroekonomikos (pavyzdžiui, valiutos kurso ar darbo užmokesčio pasikeitimas) ar mikroekonomikos (pavyzdžiui, verslumo nebuvimas ir pernelyg griežtas biurokratinių taisyklių taikymas verslui) klausimais. Populiariose diskusijose, tokie sprendimai kaip „nuvertinti valiutos kursą“ ar „sumažinti biurokratizmą“ dažnai suprantami kaip universalūs būdai didinti verslo konkurencingumą.

Profesorius R. A. Fatkhutdinov (2003) apibrėžia konkurencingumą kaip „objekto savybę, charakterizuojančią konkrečių poreikių patenkinimo lygį, lyginant su kitais objektais toje pačioje rinkoje. Tai objekto gebėjimas išlaikyti konkurenciją lyginant su analogiškais objektais toje rinkoje“ (Fatkhutdinov R. A., 2003).

A. Sabonienė (2007) išskiria keturis konkurencingumo analizavimo lygius:

- Šalies ekonomikos konkurencingumas;
- Pramonės šakos konkurencingumas;
- Įmonės konkurencingumas;
- Prekės ar paslaugos konkurencingumas.

Rodiklis, rodantis šalies padėtį pasaulinėje rinkoje, yra šalies konkurencingumas. Pramonės šakos konkurencingumas priklauso nuo toje šakoje veikiančių įmonių sugebėjimų gaminti pranašesnes prekes už sukurtas užsienyje. Tačiau, šalies ir pramonės konkurencingumas galiausiai priklauso nuo konkrečių gamintojų gebėjimų gaminti konkurencingas prekes (Sabonienė A., 2007).

A. Griffiths ir F. R. Zammuto teigia, jog „įmonių konkurencingumas priklauso nuo to, kaip jos geba valdyti savo išteklius, tokius kaip antai: finansai, darbuotojai, technologijos, marketingo, gamybos ir kitas funkcinės žinias, strateginį pranašumą ir išnaudoti atsirandančias galimybes ir pan., kiti įmonių konkurencingumą aiškina remdamiesi valstybėje esama institucine sistema, pramonės struktūra bei kitomis valstybės charakteristikomis“ (Rinkauskaitė K., 2007). Šių dviejų autorių nuomonei pritaria ir G. L. Azojev, F. P. Čelenkov (2000) teigdami, kad įmonės konkurencingumas – tai galimybė efektyviai valdyti nuosavus ir skolintus išteklius konkurencinės rinkos sąlygose. Jų nuomone, konkurencingų prekių gaminimas ir realizavimas – būtina sąlyga įmonės konkurencingumui. Platesne prasme konkurencingumui įgyti būtinas sisteminis darbas įmonės valdyme ir gamybos ciklo srityje, sukuriantis konkurencinių pranašumų gamybos, valdymo, finansų, marketingo srityse ir t. t. Įmonės konkurencingumas – tai jos konkurencinių pranašumų, susijusių su įmonės valdymo klausimais rezultatas (Azojev G. L., Čelenkov F. P., 2000, p. 61).

R. A. Fatkhutdinov (2000) pastebi, kad įmonės konkurencingumas – tai organizacijos gebėjimas gaminti konkurencingą produkciją, jos pranašumai kitų įmonių atžvilgiu tos pačios pramonės šakoje šalies viduje ar už jos ribų. Įmonės konkurencingumas gali būti įvertintas tik lyginant įmones, priklausančias vienai pramonės šakai, arba išleidžiančias analogiškas prekes ar paslaugas (Fatkhutdinov R. A., 2000, p. 387).

Konkurencingumas – tai organizacijos pranašumų ar trūkumų lygis, kitų rinkos dalyvių šalies viduje ar už jos ribų atžvilgiu, kuris yra įvertinamas pagal tokius parametrus, kaip: technologija, personalo kvalifikacija, kokybė, realizavimo politika ir pan (Kurakov L. P., Kurakov V. P., 1999, p. 178).

Autoriai L. N. Čainikova ir V. N. Čainikov (2007) laiko konkurencingumą rodikliu, kuriuo domisi tiek produkcijos gamintojas, tiek jos vartotojas. Gamintojas suinteresuotas, kad jo produkcija būtų parduota, tam ji turi būti aukštos kokybės ir mažiausiai kainoti, o vartotojas

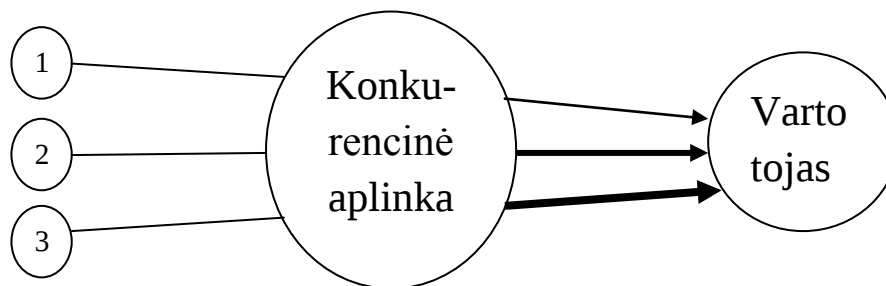
suinteresuotas prekės įsigijimu, kuri visiškai patenkintų jo lūkesčius kainos ir kokybės atžvilgiu (Čainikova L. N., Čainikov V. N., 2007, p. 19).

Įmonių konkurencingumą didinantys svarbiausi veiksniai, ekspertų nuomone, – įmonių konkurencinių pranašumų stiprinimas bei maksimalus vartotojų poreikių tenkinimas ir laiku prisitaikymas prie kintančių sąlygų, o antrepreneriškumą bei gerosios patirties perėmimą ir pritaikymą įmonėje vertino kaip veiksnius, mažiau svarbius įmonių konkurencingumui (Meilienė E. Snieška V., 2010, p. 127).

Vien tas faktas, kad sąvokos „konkurencija“ ir „konkurencingumas“ kilusios iš žodžio „concurro“ byloja apie tai, jog jos nėra svetimos viena kitai. Apžvelgus įmonės konkurencingumą nagrinėjančių autorių R. A. Fatkhutdinov, A. Griffiths ir F. R. Zammuto, G. L. Azojev ir F. P. Čelenkov, L. N. Čainikova ir V. N. Čainikov, L. P. Kurakov ir V. P. Kurakov, E. Meilienė ir V. Sniešk bei konkurenciją nagrinėjančių mokslininkų ir autorių J. A. Schumpeter, A. Smith, R. Šimašius, G. Davulis teiginius ir nuomones galima pasakyti, kad konkurencingumo ir konkurencijos sąvokos yra glaudžiai susijusios, jos viena kitą papildo ir neįmanoma būtų vartoti vieną sąvoką nepaliečiant kitos.

Apibendrinant galima teigti, kad konkurencija yra rezultatas motyvų, paskatinusių mus veikti, būti pranašesniais ir geresniais už kitus, siekiant savo tikslo. Tai situacija, kuri atsiranda susiduriant subjektų interesams, kai naudojant tam tikras priemones ir darant įtaką tam tikriems veiksniams, yra kovojama, varžomasi dėl vieno tikslo pasiekimo. Konkurencingumas – tai lyginamoji sąvoka ir ji parodo, kiek mes esame stipresni ar silpnesni už kitus, kokia mūsų padėtis tarp kitų.

Žemiau pateiktame paveikslėlyje parodoma, kaip įmonės, turinčios vienodą tikslą, t. y. pasiekti tą pačią tikslinę rinką, konkuruoja tarpusavyje. Todėl matyti, kad visų įmonių konkurencingumas skiriasi: viena įmonė, nesugebėjusi išsilaikyti konkurencinėje kovoje, yra nekonkurencinga, kita – konkurencingesnė pirmos atžvilgiu, o trečioji – efektyviai panaudojusi konkurencinius pranašumus – konkurencingiausia (žr. 1.2 pav.).



1.2 pav. **Konkurencijos ir konkurencingumo tarpusavio ryšys**

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus, pagal išanalizuotus anksčiau pateiktus konkurencijos bei konkurencingumo sąvokų apibrėžimus.

Siekiant aiškiau perteikti sudarytos konkurencijos ir konkurencingumo tarpusavio priklausomybės paveikslėlio mintį, toliau pateikiami visų elementų paaiškinimai.

1; 2; 3 – Tai įmonės, turinčios tą patį tikslą, besitaikančios į tą patį rinkos segmentą.

Konkurencinė aplinka – čia susiduria įmonių interesai, veikiant įvairiems vidiniams bei išoriniams veiksniams, kiekviena iš jų stengiasi laimėti konkurencinę kovą, panaudodama savo materialius ir nematerialius išteklius, konkurencinius pranašumus.

→
==>
===>

– čia parodomas šių įmonių konkurencingumas. Kuo rodyklė storesnė, tuo įmonė konkurencingesnė už kitas. Kad ši rodyklė būtų storesnė, t. y., kad įmonė taptų konkurencingesnė, ji turi sugebėti greitai reaguoti į kintančią aplinką, besikeičiančius vartotojų poreikius, ir panaudoti savo konkurencinius pranašumus, save pozicionuoti taip, kad pelningai išsiskirtų iš kitų įmonių.

Vartotojas – svarbiausias verslo tikslas yra vartotojas, labiau reaguos į tą įmonę, kuri save geriau pozicionuoja už kitas, kuri teikia geresnę vertę, kuri yra konkurencingesnė. Tokia įmonė geriau patenkins vartotojų lūkesčius, turės daugiau galimybių pritraukti bei išlaikyti vartotojus.

Be abejo, įmonės turi nuolat stebėti, vertinti ir didinti savo konkurencingumą, t. y. tiek prieš pasirenkant konkurencines strategijas, įmonių tarpusavio varžymosi metu ir po to. Šiuo paveikslu norima parodyti tai, kad konkurencija ir konkurencingumas yra viena su kita susijusios sąvokos. Kur susiduria įmonių interesai, ten prasideda konkurencija ir kuo labiau viena įmonė konkurencingesnė už kitą, tuo daugiau galimybių jai laimėti konkurencinę kovą. Kadangi vartotojas yra pagrindinis bet kurios įmonės pajamų šaltinis, tai, galima sakyti, kad jo elgsena, t. y. vienkartinis pirkimas, pakartotinis pirkimas, lojalumas kompanijai, ar išėjimas pas konkurentus,

kitaip sakant, grįžtamasis ryšys, geriausiai apibūdina vienos įmonės konkurencingumą kitų atžvilgiu.

2. KONKURENCINIS PRANAŠUMAS IR JO TEORINĖ ANALIZĖ

Nė viena įmonė negali tikėtis sėkmės, jei jos prekės ar paslaugos niekuo nesiskiria nuo kitų prekių ar paslaugų. Organizacijos, siekdamos padidinti savo veiklos efektyvumą, turi didinti savo produkcijos ar paslaugų vertę, taip pat laiku reaguoti į vykstančius pokyčius ir prie jų prisitaikyti. Dididinanti produkto vertę, tobulinanti technologijas, taikanti inovacinius sprendimus ji tampa konkurencinga rinkoje ir didina veiklos efektyvumą. Rinkos lyderės, pavyzdžiui „Procter & Gamble“ užima ir išsaugo savo rinkos dalį rūpestingai diferencijuodamos prekes ir pozicionuodamos jas rinkoje taip, kad kiekviena prekė tiksliniam vartotojams paliktų ryškų ir išskirtinį įspūdį.

E. F. Yagafarova (2007) pastebi, kad pastovus konkurencinis pranašumas – tai racionalaus, teikiančių vertę, išskirtinių išteklių ir galimybių derinimo rezultatas, kurie griežtai riboti ir sunkiai pakartojami. Pastovaus konkurencinio pranašumo būvimas – tai įmonės konkurencingumo rinkoje pagrindas (Yagafarova E. F., 2007, p. 1266).

Mokslininkai Dyer ir Singh teigia, kad "konkrečią pranašumą įmonė gali įgyti: 1) adaptuodamasi išorinėje aplinkoje; 2) per savo vidinius išteklius; 3) užmegzdama ryšius ir sąveikaudama su kitomis įmonėmis ar aplinka". (Rinkauskaitė K., 2007, p. 1). M. E. Porter (1985) teigia, kad konkurencinis pranašumas atsiranda iš vertės, kurią įmonė siekia sukurti savo vartotojams. Tai gali būti ir žemesnės nei konkurentų kainos, gaunant lygiavertę naudą arba unikalių pranašumų sukūrimas, kurie kompensuoja didesnę prekę kainą. Hao Ma (1999) pritardamas Porterio teiginiui, konkurencinį pranašumą apibrėžia kaip skirtumą tarp įmonių ar faktorių, kuris leidžia vienai įmonei geriau atitikti vartotojų lūkesčius už kitas, vadinasi sukurti didesnę vertę vartotojui ir pasiekti geresnių rezultatų.

Autorė P. Z. Šychova (1999) pateikia mums tokį apibrėžimą: „konkrečinis pranašumas – tai prekės savybė, kuri daro ją labiau patrauklia vartotojui, negu panaši konkurento prekė“.

M. E. Porterio pagrindinėse publikacijose pateikiamas dar vienas konkurencinio pranašumo apibrėžimas. Jis suprantamas kaip integralus dydis, kuris charakterizuoja bendrą ekonominę įmonių tarpusavio varžymosi rezultatą, vienos ar kitos įmonės faktinį pranašumą konkurencinėje kovoje (Savčuk S. I., 2004, p. 1).

Šiuolaikinėje ekonomikoje konkuravimas ir jo intensyvumas stiprėja. I. Maskvytienė (2002) pateikia tokius šį reiškinį lemiančius veiksnius:

- didelis konkurentų skaičius;
- konkuruojančių įmonių dydis, konkurencinės jėgos maždaug vienodos;

- dėl mažos produkto diferenciacijos vartotojų pasirinkimo galimybės nedidelės;
- aukšti pastovūs gamybos kaštai;
- daugelio prekių vartojimo savybės ir spartus senų prekių modelių keitimas naujais neleidžia prekių kaupti ir saugoti ilgesnį laiką;
- prekių gamybos technologinės sąlygos didinant gamybos apimtį reikalauja didelių vienkartinių kapitalo judėjimų;
- pakankamai aukšti išėjimo iš rinkos barjerai, dėl kurių susidaro pertekliniai gamybos pajėgumai.

Veikiant šiems veiksniams įmonės patiria tiesioginį poveikį, t. y. mažėja jų pelnas, nyksta plėtos galimybės. Iš kitos pusės – tai tokie „dirgikliai“, kurie skatina įmones konkuruoti, didina konkuravimo intensyvumą. J. A. Schumpeter rašydamas apie nuolatinę kūrybinės destruktijos jėgą, kuri valdo kapitalizmą, pabrėžė tokius dalykus:

1. Kapitalizmas yra nuolatinis pokyčių procesas.
2. Ekonominė struktūra kaičiasi ne iš išorės, o iš vidaus, keičiantis pačiai įmonei.
3. Konkurencija pasireiškia įvairiomis formomis, vienos formos yra pajėgesnės už kitas (Skaržauskienė A., 2008, p. 120).

Šiuos teiginius galima susieti ir su aukščiau pateiktais I. Maskvytienės (2002) konkuravimo intensyvumą lemiančiais veiksniais, pabrėžiant, kad įmonei, siekiančiai veikti sėkmingai, neužtenka vien tik „plaukti pasroviui“, t. y. tik vystyti tam tikrus įgūdžius, resursus, kurių reikalauja nuolat besikeičiančios konkurencijos formos, bet ji turi sekti pokyčius rinkoje ir mokytis neatsilikti nuo intensyviai besikeičiančios konkurencinės aplinkos, mokėti prisitaikyti prie jos taip, kad susikurtų sau konkurencinių pranašumų kitų rinkos dalyvių atžvilgiu.

Įmonės sėkmė rinkoje priklauso nuo įvairių konkurencinio pranašumo šaltinių. Vieni mokslininkai daug dėmesio skiria vieniems šaltiniams, kiti teigia, jog įmonės sėkmė priklauso nuo kitų veiksnių. O. Gottsschalg, M. Zollo, B. Rundh ir V. Clulow skiria daug dėmesio žmogiškųjų išteklių veiksniams, nematerialiam turtui, teigdami, kad žmogiškasis intelektas, įgūdžiai, patirtis, kuriuos sunku atkartoti – tai pastovus veiksnys, darantis didžiulę įtaką įmonės konkurencingumui. C. Shepherd, P. K. Ahmed, M. E. Porter teigia, kad didžiausią įtaką konkurencijos pobūdžio kitimui daro inovacijos – nauji požiūriai į marketingą, naujos technologijos, paskirstymo formos. Taigi įmonė, pirma įdiegusi sėkmingai funkcionuojančias inovacijas, gali įgyti ilgalaikių konkurencinių pranašumų. Kiti mokslininkai teigia, kad pagrindinę įtaką įmonės konkurencingumui turi žinių ir

informacijų valdymas, produkto kaina ar išskirtinumas, aukšta gaminio ar paslaugos kokybė (Beniušienė I., Svirskienė G., 2008, p. 35).

Autoriai R. Ginevičius, J. Silickas (2008) pastebi, kad įmonė, siekianti išsilaikyti rinkoje, ar užimti lyderiaujančią poziciją turi būti pranašesnė už konkurentus. Jie neišskiria vieno ar kito konkurencinio pranašumo šaltinio svarbos, kaip tai daro aukščiau paminėti tyrėjai, ir mano, kad konkurencinis pranašumas galimas visose srityse:

- kokybės;
- kainos;
- aptarnavimo kultūros;
- darbuotojų kvalifikacijos;
- naujų technologijų;
- vietos ir t. t.

Aukščiau pateikti tik nedaugelis konkurencinio pranašumo apibrėžimų. Galima daryti išvadą, kad mokslininkai nesutaria dėl konkurencinio pranašumo šaltinių svarbos, ir vieni teikia pirmenybę ir išskirtinę svarbą vieniems šaltiniams, kiti kitiems. Galima pritarti R. Ginevičiaus ir J. Silicko nuomonei, kad konkurencinis pranašumas galimas visur, ir nereikėtų išskirti vieno ar kito šaltinio prioritetų, nes, galima teigti, kad jie visi yra vienodai svarbūs, reikia tik mokėti juos tinkamai valdyti ir reikiamu momenu išnaudoti.

3. KONKURENCINGUMO VERTINIMO BŪDAI IR JŲ ANALIZĖ

Vertinimas gali būti apibūdinamas kaip sisteminis procesas, kurio metu nustatoma vertinamo objekto vertė, svarba, reikšmė ir kiti parametrai, lyginant su pasirinktu standartu ir taikant apibrėžtus vertinimo kriterijus bei metodiką (Navickas V., Makalauskaitė A., 2010, p. 6). Konkurencingumą sudėtinga apibrėžti, taip pat sudėtingas ir jo vertinimas. Taip yra dėl to, kad vis dar nėra pateikto nei vieno rodiklio (standarto) ar metodo, padedančio atskleisti ar įvertinti konkurencingumą, kurį visi besąlygiškai pripažintų.

Pasak V. Navicko ir A. Malakauskaitės (2010), konkurencingumo vertinimo metodikos leidžia nustatyti vertinamo objekto santykinę poziciją kitų analogiškų objektų atžvilgiu, remiantis sukurta vertinimo kriterijų ir rodiklių sistema.

Šalia įmonės konkurencingumo galima išskirti dar vieną, glaudžiai susijusią kategoriją – tai prekės konkurencingumas. Vienu iš pagrindinių kriterijų, vertinant įmonės konkurencingumą, galima būtų išskirti vartotojui teikiamų prekių (paslaugų) vertę, todėl kad prekės konkurencingumas yra lemiamas produkto (paslaugos) sėkmės rinkoje faktorius.

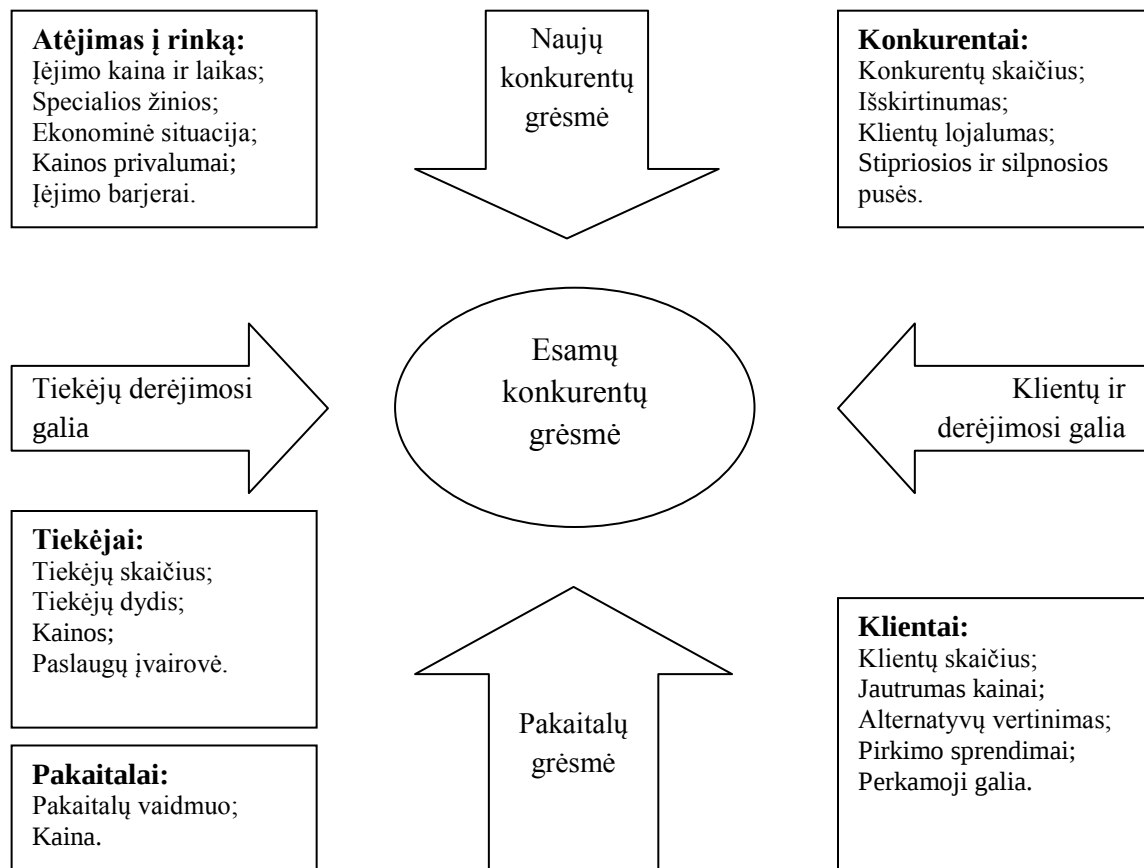
Išorinės aplinkos analizė apima bendrosios (makroaplinkos) ir konkurencinės (mikroaplinkos) tyrimą siekiant nustatyti esamas ir potencialias grėsmes bei verslo plėtros galimybes. Pasak R. Ginevičiaus ir A. Krivkos, konkurencinės aplinkos, kaip dinamiškesnės, sunkiai prognozuojamos ir strateginiu požiūriu svarbiausios išorinės aplinkos komponentės, efektyvi analizė yra gyvybiškai svarbi kiekvienai šiuolaikinei įmonei (Ginevičius R., Krivka A., 2009, p. 248).

Įmonės, jos produktų konkurencingumo stebėjimas yra įmonės gyvenimo neatsiejama dalis. Įmonės vadovai negali nekreipti į tai dėmesio, todėl kad vis sparčiau keičiantis įmonės aplinkai, tenka dažniau priimti svarbius sprendimus, tiesiogiai veikiančius įmonės veiklą. Šių sprendimų efektyvumas priklauso nuo įmonės padėties rinkoje, konkurencingumo įvertinimo. Įmonės konkurencingumą galima įvertinti pasitelkiant įvairius metodus, tokius kaip M. Porterio vertės grandinės modelis, Bostono konsultacinės grupės matrica, M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis, PEST ir SWOT analizės. Toliau bus pateikiami M. Porterio penkių jėgų modelio, PEST ir SWOT analizių apibrėžimai, todėl kad šie metodai buvo panaudoti darbo tyrimojoje dalyje.

3.1. M. Porterio penkių jėgų modelio teoriniai aspektai

Tiriant svarbiausias aplinkoje veikiančias jėgas, siekiama išplėtoti organizacijos konkurencinį pranašumą (Vasiliauskas A., 2004, p. 69). Šiai analizei yra naudojamas M. Porterio 5 konkurencinių jėgų modelis. J. Barney ir W. Hesterley siūlo prie penkių Porterio jėgų pridėti dar papildinių

poveikį, kuriam įmonė pati talkins, jei papildinių raida didins įmonės teikiamą vertę klientams. Anot R. Jucevičiaus, šį modelį tikslinga būtų papildyti valstybės institucijų įtakos veiksmu (Ginevičius R., Krivka A., 2009, p. 249). Šis modelis labai tinka šiame darbe nagrinėjamai įmonei, nes aiškiai apibrėžia jos padėtį rinkoje, o tiksliau: kas yra konkurentai, potencialių konkurentų įėjimo į rinką galimybės, tiekėjų ir klientų įtaka įmonei, pakaitalų vaidmuo (žr. 3.1 pav.).



3.1 pav. M. Porterio penkių jėgų modelis

Šaltinis: A. Vasiliauskas (2002). Strateginis valdymas. Vilnius

Anot A. Vasiliausko (2004), nurodytų svarbiausių organizaciją veikiančių jėgų analizės tikslas yra išnagrinėti, kaip organizacija turi kurti savo strategiją tam, kad išnaudotų išorinėje aplinkoje susiklosčiusias palankias aplinkybes, išsilaikytų stiprioje konkurencinėje kovoje ir sėkmingai įveiktų kitas aplinkoje iškylančias grėsmes. Kitaip sakant, šių penkių jėgų derinys nusako konkurencijos lygį pramonės šakoje.

Šios M. Porterio penkios jėgos kelia tokias grėsmes:

Intensyvios konkurencijos grėsmė segmente. Segmentas nėra patrauklus, jei jame veikia daug, stiprių ar agresyvių konkurentų. Segmentas dar mažiau patrauklus, jei jis yra stabilus ar nykstantis, jei reikalauja daug papildomų gamybinių pajėgumų, jei reikalingos nuolatinės didelės sąnaudos, jei

patekimo į rinką barjerai yra dideli ar jei konkurentai turi didelių galimybių jame išlikti. Šios sąlygos lemia dažnus kainų karus, o tai didina konkurencijos kainą.

Naujų konkurentų grėsmė. Segmento patrauklumas priklauso nuo barjerų, trukdančių patekti į rinką ir pasitraukti iš jos. Anot M. Porterio, riboti naujus atėjimus gali masto ekonomija, produkto diferenciacija, reikalingo kapitalo dydis, valstybės politika, galimybė prieiti prie paskirstymo kanalų ir kt.

Prekių pakaitalų grėsmė. Segmentas yra nepatrauklus, kai jame yra realių ar potencialių prekės pakaitalų. Pakaitalai riboja prekės kainą ir iš segmento gaunamą pelną. Įmonė turi atidžiai stebėti pakaitalų kainų tendencijas. Jei pakaitalų pramonėje atsiranda pažangesnės technologijos ar suintensyvėja konkurencija, kainos ir pelnas šiame segmente gali sumažėti.

Augančios pirkėjų įtakos grėsmė. Segmentas yra nepatrauklus, jei pirkėjai pasižymi didele ar augančia įtaka. Pirkėjų įtaka tampa didesnė, kai jų daug arba jie yra gerai organizuoti; kai prekė užima svarbią pirkėjo išlaidų dalį; kai prekė nėra diferencijuota; kai perėjimo pas kitą pardavėją sąnaudos yra nedidelės; kai pirkėjams svarbi kaina arba kai pirkėjai gali pasipriešinti. Norėdami konkuruoti, pardavėjai turėtų pasirinkti pirkėjus, turinčius mažesnę įtaką, pakeisti tiekėjus arba pateikti tokius pasiūlymus, kurių stiprūs pirkėjai negalėtų atsisakyti.

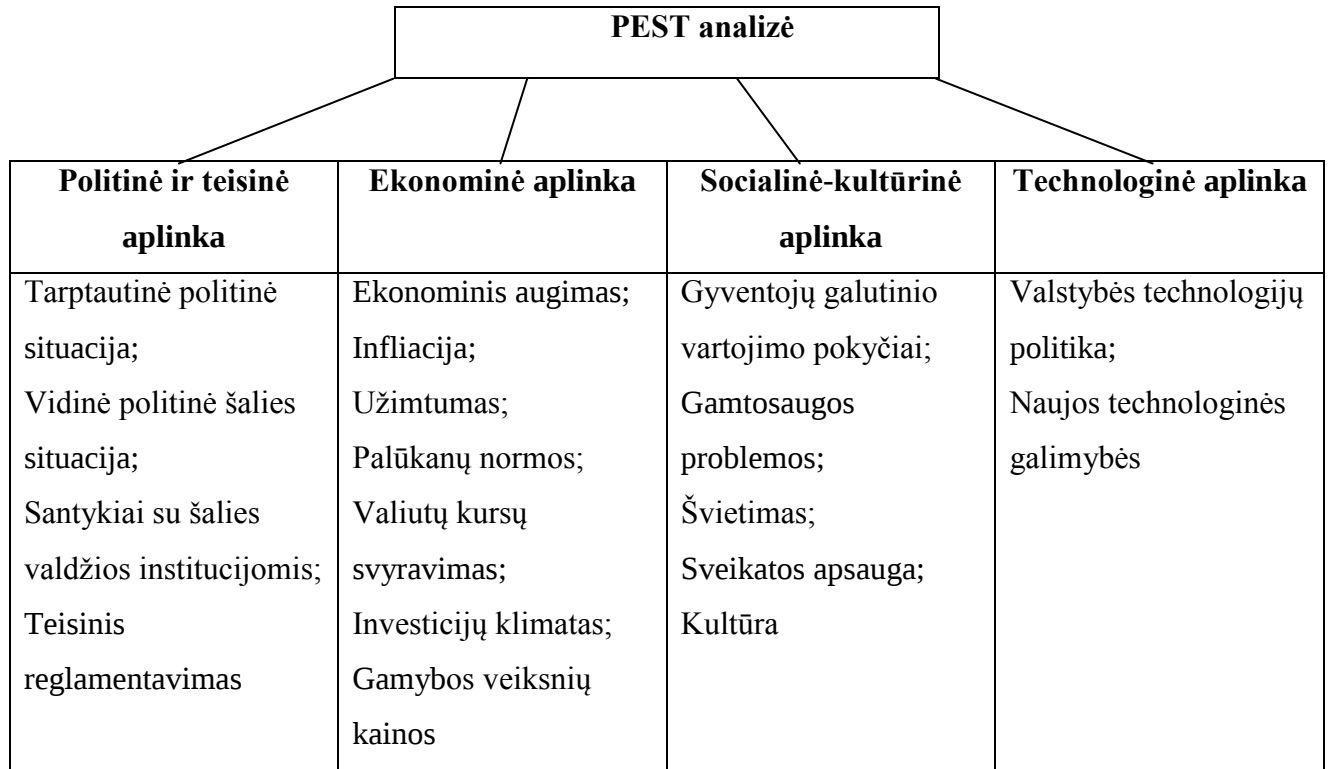
Augančios tiekėjų įtakos grėsmė. Segmentas yra nepatrauklus, jei įmonės tiekėjai gali pakelti kainas ar sumažinti tiekimo apimtis. Tiekėjų įtaka didesnė, kai jų nėra daug; jei nėra daug galimybių juos pakeisti; jei jų tiekiamą prekę yra svarbi; jei perėjimo pas kitą tiekėją sąnaudos yra didelės ir jei tiekėjai gali susivienyti. Geriausia apsauga tokiu atveju – užmegzti su tiekėju abipusius naudingus santykius ar naudotis keliais tiekimo šaltiniais.

„Konkurencinis pranašumas įgyjamas įmonei tinkamai save pozicionuojant – kaip galinčia pateikti vertingesnę nei konkurentų prekę... Norint pasirinkti tinkamą konkurencinį pranašumą, reikia suprasti vartotojų elgseną ir mąstymą, kuriuo remdamiesi jie renkasi prekių ženklus“ (Kotler P. Keller K. L. 2007, p. 196).

Visos šios penkios M. Porterio jėgos gali kelti didelę grėsmę įmonės veiklai, jeigu nebus stebimos. Šios jėgos gali sąlygoti įmonės konkurencinės pozicijos susilpnėjimą, pelno sumažėjimą, rinkos dalies sumažėjimą. Todėl konkurencinėje rinkoje yra svarbu stebėti šias nuolat besikeičiančias jėgas.

3.2. PEST analizės teoriniai aspektai

Organizacijos makroaplinkos įvertinimui yra naudojama PEST analizė, apimanti keturių pagrindinių makroaplinkos elementų, būtent, politinio klimato, ekonominės padėties, socialinės-kultūrinės aplinkos ir technologinės aplinkos komplekso analizę (žr. 3.2 pav.).



3.2 pav. Makroaplinkos veiksniai

Šaltinis: A. Vasiliauskas (2004). Strateginis valdymas. Kaunas

Visos šios aplinkos daro stipresnę ar silpnesnę įtaką visoms šalyje veikiančioms įmonėms. Todėl prieš priimant sprendimus yra tikslinga įvertinti šiuos veiksniai. Įmonės PEST analizė padės sudaryti bendrą makroaplinkos vaizdą ir kiekvieno jos veiksnio įtaką įmonės veiklai.

Pasak Berkowitz, makroaplinka apibrėžiama kaip jėgų visuma tam tikroje teritorijoje ir veikia verslo sprendimus, ir kuriems nei kiekviena įmonė atskirai, nei visos kartu, negali daryti tiesioginės įtakos (Valentinavičius S., 2009, p. 134).

3.3. SWOT (SSGG) analizės teoriniai aspektai

SWOT (SSGG) analizės pavadinimo santrumpa sudaryta iš anglų (lietuvių) kalbos žodžių: Strengths (stiprybės), Weaknesses (silpnybės), Opportunities (galimybės), Threats (grėsmės). Stiprybės ir silpnybės apima pagrindinius organizacijos strategijos kūrimo veiksniai, kurie išryškėja

kaip išteklių analizės rezultatas. Galimybės ir grėsmės apima pagrindinius strategijos kūrimo veiksnius, kurie išryškėja kaip organizacijos išorinės aplinkos analizės rezultatas (Vasiliauskas A., 2004, p. 142). SWOT analizės rezultatas pateikiamas kaip veiksmų sąrašas lentelėje (žr. 3.4.1. lent.). SWOT analizė paprastai parodo, jog reikia tobulinti organizacijos stipriąsias puses ir, pasitelkus potencialias aplinkos galimybes, mažinti joje esančius pavojus silpnųjų pusių neutralizavimo ir šalinimo būdu.

3.3 lentelė

Galimi SWOT analizės veiksniai

Stiprybės	Silpnybės
Dominavimas rinkoje	Silpna pozicija rinkoje
Išplėtos bazinės kompetencijos	Bazinių kompetencijų stoka
Masto ekonomija	Pasenusios technologijos
Vadybos patirtis	Nepatyrusi vadyba
Didelis finansinis potencialas	Silpnas finansinis potencialas
Novatoriškumas	Novatoriškumo stoka
Gera reputacija	Prasta reputacija
Produkto diferenciacija	Prasta produkto kokybė
Aukšta produkto kokybė	Neišplėtotas produkto aptarnavimas
Išplėtotas produkto aptarnavimas	
Galimybės	Grėsmės
Naujos rinkos ir segmentai	Nauji konkurentai
Produkto atnaujinimo galimybės	Konkurencijos agresyvumas
Diversifikacijos galimybės	Didėjantis klientų spaudimas
Rinkos augimas	Pakaitalų grėsmė
Silpna konkurencija	Mažas rinkos augimo tempas
Strateginė erdvė	Ekonominis nuosmukis
Palankūs demografiniai pokyčiai	Technologinis atsilikimas
Palanki politinė situacija	Neaiški politinė situacija
Palanki makroekonominė situacija	Neaiški makroekonominė situacija
Ekonominis pakilimas	Nepalankūs demografiniai pokyčiai

Šaltinis: A. Vasiliauskas (2004). Strateginis valdymas. Kaunas

Anot Tasica L., SWOT analizė yra verslo ar projekto aprašymo modelis, kuris dėl jame skiriamo dėmesio veiksniams, turintiems didžiausią poveikį organizacijai, pasitvirtina kaip lengvas ir prieinamas būdas šiems pagrindiniams veiksniams nustatyti ir perteikti (Tasica L., p. 5). SWOT analizė suteikia vadovams konstruktyvaus mąstymo apie organizacijos aplinką galimybę, taip pat apie stipriąsias ir silpnąsias jos puses. Neabejotina, kad bet koks įvykis aplinkoje vienu metu gali

suteikti organizacijai ir galimybių, ir pavojų (Obrascovas V., 2006, p. 24). G. Panagiotou teigimu, SWOT analizė yra vertinga priemonė įmonės strateginio valdymo srityje todėl, kad ji priverčia vadovus apsvarstyti svarbius jų organizacijos aplinkos aspektus ir padeda jiems įgyvendinti idėjas. Supratimas, kad vadybininkai turi vadovautis savo organizacijos SWOT analizės paremtais kintamaisiais yra labai svarbus sprendimų priėmimo procese (Panagiotou G., 2003, p. 8).“

Apibendrinant viską, galima pasakyti, kad nėra vieno bendro nei konkurencijos, nei konkurencingumo sąvokų apibrėžimo. Vieni mokslininkai sieja konkurenciją su tam tikra rinkos struktūra, kiti su varžybų procesu. Pradėjus nagrinėti konkurenciją, pasirodė ir gimininga jai konkurencingumo sąvoka, kuri tiesiogiai priklauso nuo konkurencijos. Laikui bėgant, konkurencingumas pradėtas nagrinėti šalies, pramonės šakos, įmonės ir produkto lygiuose.

Įmonės konkurencingumas – tai įmonės rodiklis, išskiriantis įmonę rinkoje iš kitų įmonių, pagal tam tikrus technologinius, kokybės, kainos, vadybos, inovacijų parametrus, vadinamais konkurenciniais pranašumais. Kitaip tariant, įmonės konkurencingumas parodo vienos įmonės padėtį kitos atžvilgiu.

Kalbant apie konkurencinius įmonės pranašumus ir vėl susiduriama su nuomonių skirtumais, todėl kad skirtingi mokslininkai, autoriai, skirtingai teikia prioritetus vieniems ar kitiems veiksniams, lemiantiems įmonės sėkmę. Tačiau atsižvelgiant į sparčiai plintančią globalizaciją, konkurencijos agresyvumą, krizinius ir pokrizinius laikotarpius, sąlygojančius klientų poreikių kitimą, galima sakyti, kad įmonės sėkmė priklauso nuo gebėjimo greitai prisitaikyti prie kintančių sąlygų, sąžiningo elgesio su klientais bei ilgalaikių santykių su jais plėtojimo. Tokia įmonė bet kokią savo veiklos sritį gali paversti efektyviu konkurencinio pranašumo šaltiniu, laiku pastebėjusi šį potencialą ir tinkamai jį panaudojusi.

Įmonės konkurencingumas įvertinamas pasitelkus įvairius metodus, tokius kaip SWOT ir PEST analizės, M. Porterio penkių jėgų modelis. PEST analizė leidžia įvertinti makroaplinką, veiksnius, kuriems įmonė negali daryti jokio poveikio ir nuo kurių ji priklauso tiesiogiai. SWOT analizės metu išskiriamos įmonės stiprybės ir silpnybės, kurias atitinkamai tobulinant ar pašalinant, galima tikėtis galimybių ar išvengti grėsmių. M. Porterio penkių jėgų modelis leidžia įvertinti įmonės mikroaplinkos elementus, darančius tiesioginę įtaką įmonės veiklai.

4. UAB „SALDOS PREKYBA“ KONKURENCINGUMO ŠIAULIŲ MIESTE TYRIMAS

4.1. Tyrimo metodologija ir jos pagrindimas

Svarbiausia marketingo tyrimų paskirtis – padėti įvairaus lygio vadovams gerinti vadybos sprendimų turinį ir kokybę, didinti jų patikimumą (Pranulis V. P., 2007, p. 23).

Pasak L. Unterhauser (2006) marketingo tyrimai atliekami norint užtikrinti kokybišką sprendimų priėmimą kiekvienoje organizacijoje. Marketingo tyrimus daugelis verslo žmonių traktuoja kaip rizikos mažinimo veiklą (Unterhauser L., 2006, p. 5).

Marketingo tyrimas – tai marketingo sprendimams reikalingos informacijos paieška, rinkimas, apdorojimas ir interpretavimas (Dikčius V., 2005, p. 9).

Marketingo tyrimai skirstomi į kokybinius ir kiekybinius. Žemiau esančioje lentelėje pateiktas šių dviejų metodų palyginimas (žr. 4.1 lent.). Svarbiausias kokybinių tyrimų ypatumas yra tas, kad jie nesiremia griežtai apibrėžta tiriamojo reiškinių interpretacija, jie grindžiami nedidelėmis subjektyviai atrenkamomis imtimis. Kiekybiniai tyrimai remiasi plačia argumentacija, su daugelio duomenų grindžiamais pavyzdžiais, skaičiavimais ir lentelėmis. Todėl vadovai dažniausiai yra kiekybinių metodų šalininkai (Pranulis V. P., 2007, p. 116).

4.1 lentelė

Kokybinio ir kiekybinio tyrimų skirtumai

Lyginimo aspektai	Kokybinis tyrimas	Kiekybinis tyrimas
Klausimų pobūdis	Bandomasis (diskusijai skatinti, išsiaiškinti dalyvių reakciją)	Nebandomasis (informacijai gauti)
Imties dydis	Maža	Didelė
Informacijos kiekis, gaunamas iš vieno respondento	Didelis	Ribotas, bet įvairių rūšių (apklausos, stebėjimo)
Tyrimo administravimas	Reikia vadovo, turinčio specifinių gebėjimų	Reikia vadovo, turinčio keletą specifinių gebėjimų
Analizės tipas	Subjektyvus, interpretuojamasis	Statistinis, apibendrinamasis
Reikalinga technika tyrimui atlikti	Garso ir vaizdo įrašymo priemonės, projektoriai, piešiniai, diskusijų vedimo instrukcijos, specialios klasės	Klausimynai, PC, spausdintinė medžiaga
Galimybės standartizuoti tyrimą	Mažos	Didelės
Tyrimo tipas	Žvalgomasis	Aprašomasis arba priežastinis

Šaltinis: V. P. Pranulis (2007). Marketingo tyrimai: teorija ir praktika. Vilnius

Apžvelgus kokybinio ir kiekybinio tyrimų ypatumus ir skirtumus galima pasakyti, kad kiekvienas jų turi tam tikrų savitų aspektų, reikalingų vienokiai ar kitokiai informacijai gauti. Anot L. Unterhauser (2006), tai yra ne vienas kitą eliminuojantys, bet vienas kitą papildantys marketingo tyrimo metodai.

Tyrimui atlikti buvo nuspręsta naudoti ir *kokybinio*, ir *kiekybinio* tyrimų metodus. Kiekybinis tyrimas padės gauti statistinės informacijos, kuri yra reikalinga įvertinti įmonės konkurencingumą. Kokybinis tyrimas padės gauti informacijos, naudingos SWOT, PEST, M. Porterio 5 jėgų analizėms atlikti. Be to, kiekybinio tyrimo pagrindu atliktas kokybinis tyrimas padės palyginti įmonės pozicijos laikymąsi klientų atžvilgiu. Tai leis paneigti ar pagrįsti taikomų konkurencinių pranašumų efektyvumą.

Kokybiniam tyrimui atlikti buvo naudojamas giluminis pusiau standartizuotas interviu su įmonės darbuotojais. Yra iš anksto parengti būtini ir galimi klausimai. Šis interviu atliekant tyrimą yra tinkamas todėl, kad leidžia sukurti laisvesnę bendravimo atmosferą. Šio giluminio interviu tikslas yra suprasti, kaip įmonės darbuotojai supranta vartotojams teikiamą vertę, kokiems produkcijos, aptarnavimo kriterijams teikia pirmenybę, ką išskiria kaip konkurencinius įmonės pranašumus, kokias stiprybes ir silpnybes išskiria įmonės veikloje. Gauti tyrimo duomenys padės atlikti SWOT, M. Porterio 5 jėgų ir PEST analizes. Kadangi Šiaulių centrinės būstinės personalą sudaro 12 žmonių, iš kurių 4 – sandėlio darbuotojai, buvo nuspręsta apklausti 3 administracijos darbuotojus, kurie geriausiai žino esamą įmonės situaciją ir gali daugiausia pateikti tyrimui reikalingos informacijos.

Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo naudojama respondentų anketinė apklausa (žr. 1 priedas). Anketinės apklausos tikslas yra sužinoti įmonės klientų nuomonę apie teikiamų prekių ir paslaugų kokybę, t. y. įvertinti tam tikrų kriterijų svarbą klientams. Taip pat norima sužinoti klientų informuotumo lygį apie UAB „Saldos prekyba“ konkurentus. Kadangi prekė yra pagrindinis įmonės sėkmės rinkoje faktorius, tai tikslinga yra atlikti klientų nuomonių tyrimą. Tyrimo rezultatai leis suprasti ir nustatyti stipriąsias bei silpnąsias tiek produkto, tiek aptarnavimo puses, kuriomis remiantis bus galima spręsti apie vienos įmonės teikiamos vertės vartotojui naudą, vartotojų pasitenkinimo lygį kitos įmonės atžvilgiu. Tai padės išskirti įmonės konkurencinius pranašumus. Siekiant palyginti UAB „Saldos prekyba“ ir jos pagrindinės konkurentės UAB „Amalva“ klientų atsiliepimus, sudaryti du analogiški klausimynai. Didžioji dalis klausimų sudaryta naudojant Likerto metodą. Taip pat anketą papildė nominalinių, kategorijų išvardijimo vertinimo skalių klausimai. Gauti rezultatai susiteminti „Excel“ programa.

Statistikoje imties dydžiui nustatyti dažnai naudojamos bent dvi formulės. Viena tų formulių labiau tinka, kai visuma yra didelė (50 000 ir daugiau narių), o kita – kai visuma yra maža (iki 50 000 narių). Norint statistiškai nustatyti imties dydį, reikia įvertinti atrankos dydį ir patikimumo laipsnį (Dikčius V., 2005, p. 128). UAB „Saldos prekyba“ ir UAB „Amalva“ narių visuma yra maža, todėl bus naudojama atitinkama formulė imčiai apskaičiuoti. Tikslaus skaičiaus klientų įmonėse nebuvo galima sužinoti, todėl imtis bus skaičiuojama remiantis apytiksliais duomenimis.

UAB „Saldos prekyba“ klientų Šiauliuose yra nuo 50 iki 60. Buvo nuspręsta naudoti maksimalų skaičių. Siekiama gauti 95% patikimumo laipsnį, norima atrankos klaida – 5%, bei proporcija – 50%.

Skaičiavimas: $n = 0,25 / [(0,05 / 1,96)^2 + 0,25 / 60] = 0,25 / [0,000651 + 0,00417] = 0,25 / 0,004821 = 51$ narių. Norint pasiekti norimą tikslumą ir patikimumą iš 60 klientų, reikia apklausti ne mažiau kaip **51 klientą**.

UAB „Amalva“ klientų Šiauliuose yra apie 30. Kadangi UAB „Amalva“ klientų yra dvigubai mažiau, skaičiuojant buvo nuspręsta siekti 99% patikimumo laipsnio ir naudoti mažesnę atrankos klaidą – 3%. Proporcija – 50%

Skaičiavimas: $n = 0,25 / [(0,03 / 2,58)^2 + 0,25 / 30] = 0,25 / [0,000135 + 0,008333] = 0,25 / 0,008468 = 29$ nariai. Norint pasiekti norimą tikslumą ir patikimumą iš 30 klientų, reikia paklausti **29 klientus**.

Abiems įmonėms buvo pateikta šiek tiek daugiau klausimynų: UAB „Saldos prekyba“ – 56, UAB „Amalva“ – 34, tuo atveju, jeigu būtų sugadintos anketos. Anketų pildymo laikas – 3 savaitės. Anketas greičiau užpildė UAB „Saldos prekyba“ klientai, t. y. per dvi su puse savaitės. Iš UAB „Saldos prekyba“ sugrįžo 52 anketos, iš kurių viena nebuvo užpildyta. UAB „Amalva“ buvo lengviau kontroliuoti anketas, nes asmeniškai dalyvavau apklausoje. Buvo sugadintos 3 anketos ir 2 nebuvo užpildytos. Surinktos 29 užpildytos anketos.

Tyrimo rezultatai buvo apdoroti „Excel“ programa. Sudarytos lentelės, kuriose išskirtos skaitinės reikšmės sudaro tam tikrą palyginamąjį skirtumą.

4.2. Įmonės aprašymas

UAB „SALDA“ – vėdinimo įrangos gamintojų lyderė Lietuvoje, turinti 19-os metų darbo patirtį. Įmonė gamina platų įrangos, skirtos vėdinimo sistemoms, asortimentą. Pradėjusi nuo

importuojamos produkcijos prekybos, įmonė tapo modernių vėdinimo, šildymo ir kondicionavimo sistemų gamybos pradininke Lietuvoje.

Įmonė, kurioje buvo atliktas tyrimas – UAB „Saldos prekyba“. Ši įmonė yra UAB „SALDA“ dukterinė įmonė, turinti savo skyrius Vilniuje, Klaipėdoje, Panevėžyje ir centrinį biurą Šiauliuose.

UAB „Saldos prekyba“ užsiima ūkine veikla, apimančia prekių gamybą ir komerciją, jų tarpusavio sąveiką. Komercija – būdas, kuriuo rinkoje pakeičiami prekės savininkai. Savo ruožtu komercija įmonėje apima pagamintos produkcijos pardavimą.

2006 metais, sausio 19 dieną, įkurta ir įregistruota UAB „Saldos prekyba“. Įmonės pagrindinė veiklos kryptis yra oro vėdinimo ir kondicionavimo sistemų, jų priedų pardavimas, projektavimas ir servisas. Įmonė prekiauja plačiu įrangos, skirtos vėdinimo sistemoms, asortimentu, siūlo produktus didelėms pramonės įmonėms ir gamybinėms patalpoms, biurams, kavinėms, viešbučiams, taip pat individualiems namams ir butams. Siaura specializacija užtikrina maksimalų dėmesį ir kokybišką aptarnavimą klientams, produktams ir serviso darbams. Apie 30 procentų įmonės parduodamos produkcijos asortimento sudaro importuojamos prekės, likusią dalį – Lietuvoje pagamintos, nupirkto prekės.

Įmonė glaudžiai bendradarbiauja Lietuvoje ir su komercinėmis įmonėmis, kurios teikia prekes kaip tarpininkai, ir su gamintojais, teikiančias savo pagamintas prekes. Taip pat daugelį prekių importuoja iš savo partnerių iš kitų europos šalių.

Įmonės valdymo struktūra - centralizuota (žr. 2 priedas):

1. Aukščiausias valdymo lygis – Direktorius. Atsako už tai, kad būtų pasiektas bendras tikslas. Formuoja ir įgyvendina įmonės politiką;
2. Vidutinis valdymo lygis – Skyriaus direktoriai bei centrinio biuro realizacijos vadovė. Jie atsako už tai, kad būtų pasiektas dalinis tikslas. Atsako už tai, kad būtų išspręsti pavesti uždaviniai;
3. Žemutinis lygis – Vyr. Sandelininkas. Atsako už tai, kad būtų atliktos pavestos užduotys. Vadovauja ribotos kompetencijos ir atsakomybės užduotimis.

VIZIJA

Kultūringas aptarnavimas, aukšta gaminių kokybė, kvalifikuotas profesionalų darbas ir konsultacijos, greitas reagavimas į užsakovo pageidavimus, maksimalus poreikių patenkinimas už minimalią kainą.

MISIJA:

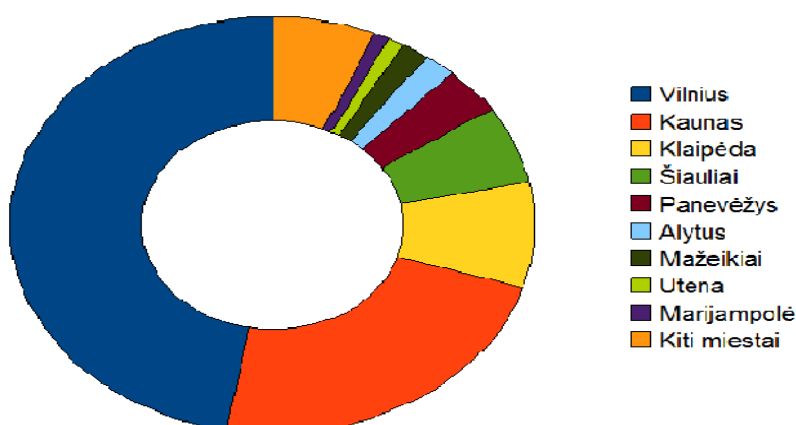
- Plėtoti ilgalaikius ryšius su klientais, laiku tiekiant kokybišką produktą;
- Užtikrinti kompetetingą daruotojų komandą, lanksčiai reaguojančią į kliento poreikius;
- Užtikrinti veiklos rentabilumą

VERTYBĖS

Didžiausia įmonės vertybė – kompetentingi, profesionalūs, patyrę darbuotojai – specialistai.

4.2.1. UAB „Saldos prekyba“ klientai

UAB „Saldos prekyba“ vartotojai yra gana pastovūs. Pagrindiniai klientai yra įmonės, užsiimančios oro vėdinimo ir kondicionavimo sistemų įrangos projektavimu, montavimu, tai pat ir pačiu pardavimu („Folisita“, „Dairūnas“, „Dinas“, „Vėjo tiltas“, „Oro kaita“, „Santechnikos darbai“, „Raidvis“, „Onninen“ ir kt.). UAB „Saldos prekybos“ veikla orientuota į Lietuvos rinką. Lietuvoje yra apie 300 įmonių, kurios užsiima oro vėdinimo ir kondicionavimo sistemų įrangos gaminimu, pardavimu, projektavimu, montavimu (žr. 4.2.1 pav.).



4.2.1 pav. Įmonių išsidėstymas pagal geografines vietas Lietuvoje

Iš paveikslėlio matyti, kad didžioji dalis tokių įmonių yra išsidėsčiusios Vilniaus ir Kauno miestuose. Kalbant apie Šiaulių miestą, didžiąją dalį įmonės klientų taip pat sudaro montavimo, projektavimo ir prekybos įmonės.

4.2.2. UAB „Saldos prekyba“ konkurentų analizė

UAB „Saldos prekyba“ aptarnaudama klientus, susiduria su kitų įmonių konkurencija. Išskiriant UAB „Saldos prekyba“ konkurentus Lietuvoje, galima paminėti tokias įmones (šių įmonių palyginimas žr. 3 priedas):

- UAB „Amalva“
- UAB „Leovira“
- UAB „Systemair“
- UAB „Pentacom“
- UAB „GEA PT BALTIC“

Siekiant suprasti, su kokia konkurencija susiduria įmonė, reikia žinoti, kas yra jos konkurentai. Todėl, toliau bus pateiktas yra pateiktas UAB „Saldos prekyba“ konkurentų veiklos aprašymas.

UAB „AMALVA“ yra viena didžiausių vėdinimo sistemas ir vėdinimo įrenginius gaminančių įmonių Pabaltijo šalyse, turinti savo gamybinės įmones Latvijoje bei Rusijoje. Įmonė įsikūrė 1997 m. Vilniuje. Įmonėje dirba 390 darbuotojų. Ši įmonė iškelia šiuos prioritetus: kompetenciją; pagarbą žmogui; aukštą gaminių kokybę, ekologiją. Įmonė vadovaujasi šūkiu: „Įkvėpimui reikia gero oro!“.

UAB „Leovira“ įkurta 1999 metais. Įmonė gamina vėdinimo sistemų elementus (metallinius ortakius, fasonines dalis bei oro įsiurbimo, šalinimo, reguliavimo ir uždarymo įrangą). Gamina ir vamzdynus bei pneumotransporto įrangą. Prioritetai: kvalifikuoti ir atsakingi darbuotojai, garantuojantys aukštą gaminių kokybę ir greitą bei patikimą tiekimą.

UAB „Systemair“ – dukterinė grupės įmonė Lietuvoje. Didžiąją veiklos dalį sudaro vėdinimo įrangos gamyba ir eksportas. Kompanija savo veiklą Lietuvoje pradėjo 2000 metais.

UAB „Pentacom“ įsteigta 1992 metų sausio 15 dieną. Ji yra vėdinimo – oro kondicionavimo įrangos gamintojų Swegon (Švedija), Clivet (Italija), Hoval (Lichtenšteinas), Xchange (Italija), BPS clima (Italija), Aspen Pumps (Didžioji Britanija), Hidros (Italija), France Air (Prancūzija) vienitėlis

atstovas Lietuvoje. Oficialus firmų Sabiana (Italija), Olimpia Splendid (Italija), Robur (Italija), Maxa (Italija), 2VV (Čekija) įrangos pardavėjas. Daugiausiai orientuojasi į stambius užsakovus.

GEA pagrindinė buveinė yra įsikūrusi Vokietijoje, jos filialai veikia 50-tyje šalių. Įmonėje dirba daugiau nei 20 000 žmonių. Šios įmonės vienintelis atstovas Lietuvoje yra UAB „Gea PT Baltic“.

Palyginus įmones konkurentes, galima sakyti, kad didžiausi UAB „Saldos prekyba“ konkurentai yra gamintojai, todėl jiems nėra sunku konkuruoti kainos lankstumu. Beveik visi konkurentai nėra orientuoti tik į Lietuvos rinką, jie veikia ir daugelyje kitų Europos rinkų. Kai kurie konkurentai orientuojasi tik į stambius klientus. Iš visų išvardytų UAB „Saldos prekyba“ konkurentų, galima išskirti pagrindinį, tai – UAB „Amalva“, kuri vienintelė turi savo filialą Šiauliuose.

4.3. Tyrimo aprašymas

4.3.1. UAB „Saldos prekyba“ ir UAB „Amalva“ anketinės klientų apklausos lyginamoji analizė

Anketinė apklausa truko 3 savaites. Tyrimo pradžia – balandžio 2 diena. UAB „Saldos prekyba“ buvo pateiktos visos šios įmonės klientams skirtos anketos, kurias jie galėjo pildyti atvažiavę į įmonę. Tai labai palengvino darbą. Tačiau UAB „Amalva“ įmonėje klientams pateikti anketas teko asmeniškai. Toliau bus pateikti abiejų įmonių klientų anketinės apklausos gauti rezultatai ir jų lyginamoji analizė (N_1 – UAB „Saldos prekyba“, N_2 – UAB „Amalva“ respondentų kiekis). Anketą galima išskaidyti į tris pagrindines dalis – tai demografinis klientų pasiskirstymas (1–3 klausimai), klientų pasitenkinimas įmonės teikiama verte (4–10 klausimai) bei konkurencinių pranašumų ir silpnųjų pusių įvertinimas (11–13 klausimai).

Pirmąją anketinės apklausos dalį sudaro demografiniai klientų duomenys. Jie leis suprasti, kokie klientai naudojami įmonių paslaugomis, kokioms įmonėms atstovauja bei kokiais kiekiais ir kokiems tikslams perka prekes. Žemiau pateiktoje lentelėje parodomas klientų pasiskirstymas pagal veiklos sritis (žr. 4.3.1.1 lent.).

Respondentų pasiskirstymas pagal veiklos sritis ($N_1 = 51$; $N_2 = 29$).

	„Saldos prekyba“	„Amalva“
Fizinis asmuo	29.41%	34.48%
Montavimas	35.29%	44.83%
Prekyba	9.80%	10.34%
Prekyba ir montavimas	19.61%	6.90%
Statyba	5.88%	3.45%

Taigi galima daryti išvadą, kad abiejų įmonių pagrindiniai klientai yra montavimo įmonės bei fiziniai asmenys, užsiimantys individualia veikla. Taip pat galima išskirti prekybą ir montavimu užsiimančius klientus, kurių UAB „Saldos prekyba“ turi daugiau ir jie sudaro beveik 20%.

Siekiant susidaryti bendrą vaizdą apie įmonių klientus, tikslinga žinoti kokioms įmonėms jie atstovauja (žr. 4.3.1.2 lent.).

**Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių, kurioms jie priklauso, dydį ($N_1 = 51$;
 $N_2 = 29$).**

	„Saldos prekyba“	„Amalva“
1–9 (mikroįmonė)	28.57 %	30.77 %
10–49 (smulki įmonė)	57.14 %	57.69 %
50–249 (vidutinė įmonė)	14.29 %	11.54 %
250 ir daugiau (stambi įmonė)	0 %	0 %

Iš lentelės matyti, kad abiejų įmonių klientų apklausos rezultatai yra panašūs. Respondentai daugiausia atstovauja mikro ir smulkioms įmonėms. Nė viena įmonė neturi klientų, atstovaujančių stambias įmones.

Demografinė anketos dalis užbaigiama klausimu apie klientų perkamų prekių kiekį (žr. 4.3.1.3 lent.). Jis skirtas sužinoti, kokiais kiekiais klientai perka įmonių siūlomą produkciją. Turint tokią informaciją, galima daryti išvadą apie įmonių veiklos orientaciją, nes aiškiai matyti, kiek klientų perka prekių verslo tikslais, o kiek – asmeniniam naudojimui. Be to, galima daryti prielaidą, padėsiančią suprasti, kokiems faktoriams teikia pirmenybę įmonių klientai.

Klientų perkamų prekių kiekis ($N_1 = 51$; $N_2 = 29$)

	„Saldos prekyba“	„Amalva“
Asmeniniams poreikiams patenkinti	11.76 %	6.90 %
Kiek reikalauja statomas objektas	68.63 %	72.41 %
Didesniais kiekiais	19.61 %	20.69 %

Skirtumas tarp gautų rezultatų nėra didelis, todėl galima sakyti, kad UAB „Saldos prekyba“ ir UAB „Amalva“ respondentai daugiausiai perka prekes siekdami aprūpinti statomus objektus. Taip pat po 20% apklaustųjų perka didesniais kiekiais, siekdami perparduoti ar tiesiog laikyti savo sandėliuose. Apibendrinant, galima sakyti, kad abiejų įmonių veikla labiau orientuota į savo prekių pardavimą kitoms įmonėms, nei paprastiems klientams. Galima daryti prielaidą, kad vienas iš pagrindinių kriterijų, kuris yra svarbus klientams, yra prekių pateikimas laiku, t. y. greitas terminų įvykdymas.

Apibendrinant demografinę anketinės apklausos dalį, galima teigti, jog UAB „Saldos prekyba“ ir UAB „Amalva“ klientai daugiausia yra montavimo įmonės, subjektai, užsiimantys profesine ar individualia veikla, daugiausia atstovaujantys mikro ir smulkioms įmonėms, bei dažniausia perkantys tokį produkcijos kiekį, kokio reikalauja statomas objektas.

Įmonei yra svarbu žinoti, kaip apie jos kuriamą ir teikiamą vertę atsiliepia klientai, kas *klientams daro įtaką* rinktis būtent šią įmonę. Antra anketinės klientų apklausos dalis skirta įvertinti bei palyginti abiejų įmonių klientų nuomones apie teikiamas prekes bei paslaugas, taip pat išskirti prekes, sudarančias didžiąją dalį įmonės pelno. Darbe yra pateikiama lyginamoji prekių kainų analizė.

Šio klausimo rezultatai parodo, kokios siūlomos prekės turi didžiausią paklausą ir kaip dažnai jos yra perkamos (žr. 4.3.1.4 lent.).

Prekių pirkimo dažnumas ($N_1 = 51$; $N_2 = 29$)

UAB „Saldos prekyba“	Kasdien	Keletą kartų per savaitę	Kartą per savaitę	Keletą kartų per mėnesį	Kartą per mėnesį ar rečiau
Ortakiai, fasoninės dalys, priedai	7	17	9	7	11
Difuzoriai, grotelės	2	8	9	14	18
Ventiliatoriai	0	1	13	12	25
Šildytuvai, aušintuvai	0	0	0	10	41
Pneumotransportas	0	0	0	4	47
Oro vėdinimo įrenginiai	1	0	2	10	38
UAB „Amalva“					
Ortakiai, fasoninės dalys, priedai	0	6	11	9	3
Difuzoriai, grotelės	0	1	11	11	6
Ventiliatoriai	0	1	6	12	10
Šildytuvai, aušintuvai	0	0	0	5	24
Pneumotransportas	0	0	0	3	26
Oro vėdinimo įrenginiai	0	0	0	12	17

Apžvelgus lentelę, galima spręsti, kad dažniausiai yra perkamos fasoninės dalys, ortakiai, difuzoriai, grotelės, ventiliatoriai. Abiejų įmonių klientai dažniausiai perka šias prekes. Sprendžiant iš pirkimo dažnumo ir kiekio, galima sakyti, jog šios prekės sudaro didžiąją dalį įmonės pelno. Todėl tikslinga būtų atlikti šių perkamiausių prekių kainų analizę (žr. 4 priedas). Sulyginę abiejų įmonių perkamiausių prekių kainas, galima daryti išvadą, kad visgi UAB „Saldos prekyba“ siūloma produkcija yra pigesnė už jos konkurentės „Amalvos“ produkciją.

Įmonė gali įgyti konkurencinį pranašumą, galėdama pasiūlyti klientams platesnį prekių asortimentą, negu siūlo konkurentai. Kuo platesnis asortimentas, tuo patogiau klientams, galintiems įsigyti reikalingas prekes vienoje vietoje (žr. 4.3.1.5 lent.).

Siūlomos produkcijos asortimento vertinimas ($N_1 = 51$; $N_2 = 29$)

	„Saldos prekyba“	„Amalva“
Platus	68.63 %	55.17 %
Vidutiniškas	29.41 %	44.83 %
Siauras	1.96 %	0 %

Didžioji dalis UAB „Saldos prekyba“ klientų t. y. 68% vertina įmonę kaip siūlančią platų produkcijos asortimentą. Nors 29% apklaustųjų mano, jog įmonės produkcijos asortimentas yra

vidutiniškas. Kalbant apie UAB „Amalva“ siūlomą produkciją, matyti, kad net 44% apklaustųjų laiko įmonės siūlomą produkcijos asortimentą vidutinišku. Palyginus duomenis, galima teigti, kad UAB „Saldos prekyba“ šioje srityje su užduotimi susitvarko geriau, t. y., jos siūlomos produkcijos asortimentas yra platesnis.

Dažniausiai kaina ir kokybė yra pagrindiniai prekių kriterijai, lemiantys apsisprendimą rinktis vieną ar kitą įmonę. Svarbu žinoti kaip įmonės produkcijos kokybę bei kainą vertina jos klientai, t. y., ar jie yra patenkinti kainos ir kokybės santykiu, ar nepatenkinti (žr. 4.3.1.6 lent.).

4.3.1.6 lentelė

Įmonių produkcijos kainos ir kokybės santykis ($N_1 = 51$; $N_2 = 29$)

UAB „Saldos prekyba“	Nebrangi	Brangi	Prieinama kaina
Kokybiška	7	1	41
Nekokybiška	0	2	0
UAB „Amalva“			
Kokybiška	0	7	22
Nekokybiška	0	0	0

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kaip klientai vertina įmonės parduodamų prekių kainos ir kokybės santykį. Didžioji dauguma abiejų įmonių klientų vertina siūlomą produkciją kaip kokybišką ir už prieinamą kainą. Tačiau yra ir nepatenkintų klientų. Svarbu atkreipti dėmesį, kad UAB „Amalva“ respondentų skaičius yra gerokai mažesnis, o kaina nepatenkintų klientų yra daugiau. Bet ir UAB „Saldos prekyba“ 2 klientai yra nepatenkinti produkcijos kokybe. Apibendrinus galima sakyti, kad visgi UAB „Saldos prekyba“ prekių kainos ir kokybės santykis yra optimaliausias. Tačiau žinomą kokybiškos produkcijos tiekėjos vardą turinti įmonė turėtų susirūpinti nusiskundimais dėl prekių kokybės.

Šiais, konkurencijos paaštrėjimo laikais, svarbu ne tik prekių kaina ir kokybė, bet ir teikiamos papildomos paslaugos, aptarnavimas. Siekiant geriau už konkurentus patenkinti savo klientų lūkesčius, įmonė turi stebėti savo aptarnavimo bei teikiamų paslaugų kokybę (žr. 4.3.1.7 lent.).

Teikiamų paslaugų bei aptarnavimo kokybės vertinimas ($N_1 = 51$; $N_2 = 29$)

UAB „Saldos prekyba“	Labai nepatenkintas	Nepatenkintas	Vidutiniškai	Patenkintas	Labai patenkintas
Greitas ir mandagus aptarnavimas	1	0	5	20	25
Teikiamos konsultacijos	0	0	7	17	27
Techninis aptarnavimas	0	2	8	22	19
Prekių pateikimas laiku	0	7	14	16	14
UAB „Amalva“					
Greitas ir mandagus aptarnavimas	0	0	9	16	4
Teikiamos konsultacijos	0	3	15	9	2
Techninis aptarnavimas	0	2	11	14	2
Prekių pateikimas laiku	0	0	3	17	9

Kaip matyti iš lentelės, UAB „Saldos prekyba“ klientai labiausiai patenkinti greitu ir mandagiu aptarnavimu, teikiamomis konsultacijomis. Taip pat šioms paslaugoms neženkliai nusileidžia ir techninis aptarnavimas. Techninis aptarnavimas laikomas vienu iš šios įmonės privalumų, nes yra specialiai tam įdarbintas asmuo, kuris operatyviai išsprendžia iškilusias problemas. Tačiau daugiausia nepasitenkinimų klientams kelia vienas iš pagrindinių įmonės veiklos kriterijų – prekių pateikimas laiku. Lyginant gautus rezultatus, galima pastebėti, kad įmonė „Amalva“ žymiai greičiau laiku pristato prekes. Taip pat ji neženkliai nusileidžia greitai ir mandagiai aptarnaudama klientus, tačiau klientų nuomonės labai skiriasi likusių dviejų kriterijų atžvilgiu. Palyginus šias lenteles, galima išskirti UAB „Saldos prekyba“ konkurencinius pranašumus – teikiamos konsultacijos ir techninis aptarnavimas.

Dar vienas svarbus klausimas – įmonės klientų prioritetų išskyrimas. Siekiant geriau patenkinti klientų lūkesčius bei suprasti kuria linkme nukreipti savo veiklą, būtina žinoti, kokiems kriterijams, renkantis pardavėją, klientai teikia pirmenybę (žr. 4.3.1.8 lent.).

Apsisprendimui pirkti įtaką darančių kriterijų vertinimas ($N_1=51$; $N_2=29$)

UAB „Saldos prekyba“	Tikrai ne	Ne	Nežinau	Taip	Tikrai taip
Kaina	1	5	1	29	15
Kokybė	0	0	6	29	16
Platus asortimentas	0	7	5	25	14
Rekomendacijos (draugų, pažįstamų ir pan.)	9	14	5	13	10
Papildomos paslaugos (lanksčios nuolaidos, akcijos, skatinimo sistemos)	4	14	10	11	12
Reklama (spauda, lankstinukai, interneto svetainė ir pan.)	10	21	9	7	4
Profesionalios darbuotojų konsultacijos	1	7	3	20	20
Aptarnavimas	1	8	2	22	18
Operatyvumas (užsakymų priėmimas, vykdymas ir pan.)	1	10	6	22	12
Lojalumas	3	8	8	20	12
UAB „Amalva“					
Kaina	0	13	2	14	0
Kokybė	0	1	1	27	0
Platus asortimentas	0	6	5	18	0
Rekomendacijos (draugų, pažįstamų ir pan.)	3	15	7	4	0
Papildomos paslaugos (lanksčios nuolaidos, akcijos, skatinimo sistemos)	2	9	3	15	0
Reklama (spauda, lankstinukai, interneto svetainė ir pan.)	3	13	6	7	0
Profesionalios darbuotojų konsultacijos	1	20	3	5	0
Aptarnavimas	0	17	5	7	0
Operatyvumas (užsakymų priėmimas, vykdymas ir pan.)	0	3	0	22	4
Lojalumas	2	16	5	5	1

Prie pagrindinių kriterijų, lemiančių klientus rinktis UAB „Saldos prekyba“ prekes, galima priskirti kainą, kokybę ir gausų prekių pasirinkimą. Išskiriant papildomus kriterijus, galima pažymėti profesionalias konsultacijas bei aptarnavimą.

UAB „Amalva“ klientai beveik vienareikšmiškai išskiria kokybę bei operatyvumą. Taip pat pasirinkimą lemia ir platus asortimentas. Profesionalios darbuotojų konsultacijos kaip ir aptarnavimas jiems nėra tokios svarbios.

Labai įdomus reiškinys pastebėtas vertinant kainos įtaką klientų pasirinkimui. Priešingai „Saldos prekybai“, net pusė „Amalvos“ klientų pažymėjo, jog kaina nėra tokia svarbi. Abiejose lentelėse galima pastebėti, kad papildomos paslaugos, reklama, rekomendacijos klientams praktiškai nedaro įtakos. Galima daryti prielaidą, kad šie veiksniai yra svarbūs klientams, perkantiems prekes savo asmeniniams poreikiams patenkinti. Kalbant apie lojalumą, verta pažymėti, jog UAB „Saldos prekyba“ klientai yra lojalesni įmonei, kas kartu ir daro įtaką renkantis būtent šios įmonės prekes.

Svarbu taip pat žinoti, kaip klientai sužino apie naujas įmonės prekes bei paslaugas, kokiais informacijos skleidimo kanalais šiuo metu labiausiai naudojasi klientai (žr. 4.3.1.9 lent.). Ši informacija gali padėti susitelkti ties priimtinausiais informacijos perteikimo būdais. Buvo leista pasirinkti kelis variantus.

4.3.1.9 lentelė

Informacijos klientams perteikimo priemonių vertinimas ($N_1=51$; $N_2=29$)

	„Saldos prekyba“	„Amalva“
Iš reklamos	4.11 %	10.81 %
Atvykę į įmonę	61.64 %	45.95 %
Iš interneto svetainės	19.18 %	32.43 %
Informuojami telefonu	8.22 %	10.81 %
Parodose	6.85 %	0 %

Vertinant abiejų įmonių informacijos skleidimą apie naujas prekes / paslaugas, galima sakyti, jog reklamai ir informavimui telefonu, kaip informacijos perteikimo būdams, nėra skiriamas itin didelis dėmesys. Lyginant gautus rezultatus galima daryti išvadą, kad UAB „Saldos prekyba“ klientai dažniau gauna informaciją apie naujoves atvykę į įmonę, tačiau, „Amalvos“ klientai daugiau naudojasi interneto svetaine, negu „Saldos prekybos“ klientai.

Antra anketinės klientų apklausos dalis baigiasi klientų informuotumo apie įmonių konkurentus klausimu. Šiuo klausimu siekiama sužinoti, kiek klientų yra girdėję apie analogiškas prekes teikiančias įmones, ar klientai naudojosi jų paslaugomis (žr. 4.3.1.10 lent.). Klausimo tikslas – suprasti, kokie konkurentai kelia didžiausią pavojų įmonei.

Klientų informuotumo apie kitas, analogiškas įmones, analizė ($N_1 = 51$; $N_2 = 29$)

UAB „Saldos prekyba“	Taip, esu girdėjęs	Esu pirkęs	Jei nerandu pas jus, perku pas juos	Nesu girdėjęs
Amalva	14	18	19	0
Leovira	26	6	3	16
Pentacom	24	0	1	26
GEA PT BALTIC	25	0	1	25
SYSTEMAIR	28	14	5	4
UAB „Amalva“				
Saldos prekyba	5	23	1	0
Leovira	20	2	0	7
Pentacom	15	1	0	13
GEA PT BALTIC	15	1	0	13
SYSTEMAIR	19	5	0	5

Galima pastebėti, kad daugiausia UAB „Saldos prekyba“ klientų žino apie UAB „Amalva“ ir UAB „Systemair“ ir dauguma iš jų yra netgi pirkę prekes iš šių įmonių. Tačiau tik UAB „Amalva“ turi savo padalinį Šiauliuose, todėl reikėtų didelį dėmesį skirti savo konkurencingumo vertinimui, konkurencinių pranašumų efektyviam panaudojimui, ieškojimui būdų išsaugoti ir pritraukti naujus klientus. Net 19 klientų neradę prekių „Saldos prekyboje“ važiuoja jų pirkti iš pagrindinio įmonės konkurento. Kaip ir anksčiau buvo minėta, svarbu atkreipti dėmesį į prekių pristatymo operatyvumą bei prekių sandėliavimo efektyvumą, t. y. stengtis nestokoti prekių, nes kitaip įmonė gali prarasti savo klientus. „Amalvos“ atveju, visi be išimties žino „Saldos prekybą“ ir beveik visi yra iš jos pirkę. Šis faktas dar kartą pabrėžia, kad įmonė turi stengtis labiau siekti išlaikyti klientus.

Trečioji anketinės apklausos dalis skirta konkurenciniams pranašumams ir silpnosioms pusėms išskirti. Kiekviena įmonė susiduria su konkurencija. Siekiant išlikti konkurencinga bei sėkmingai konkuruoti, įmonė turi stebėti, vystyti ir stiprinti savo konkurencinius pranašumus, stengtis pašalinti silpnąsias puses. Pirmasis klausimas yra labai svarbus, kuriuo siekiama sužinoti, ką įmonės klientai vertina labiausiai ir kas, jų nuomone yra konkurenciniai pranašumai „Amalvos“ atžvilgiu (žr. 4.3.1.11 lent.).

Klientų išskirti įmonių konkurenciniai pranašumai (N₁ = 51; N₂ = 29)

UAB „Saldos prekyba“	Tikrai ne	Ne	Nežinau	Taip	Tikrai taip
Įmonės įvaizdis	2	8	8	28	5
Prekių kokybė	0	6	5	31	8
Prekių asortimentas	0	7	12	27	5
Garantinis, pogarantinis aptarnavimas	0	10	14	19	8
Operatyvumas (užsakymų priėmimas, vykdymas)	1	15	8	21	6
Aptarnavimo kokybė (mandagus, greitas aptarnavimas)	0	3	4	32	12
Konsultacijų kokybė	0	2	8	29	12
Nuolaidų politika	0	12	9	22	8
Atsiskaitymų sistema	0	9	8	25	9
UAB „Amalva“					
Įmonės įvaizdis	0	7	15	7	0
Prekių kokybė	0	2	4	23	0
Prekių asortimentas	0	12	11	6	0
Garantinis, pogarantinis aptarnavimas	0	17	8	4	0
Operatyvumas (užsakymų priėmimas, vykdymas)	0	5	4	13	7
Aptarnavimo kokybė (mandagus, greitas aptarnavimas)	0	6	13	8	2
Konsultacijų kokybė	1	15	11	2	0
Nuolaidų politika	0	0	8	21	0
Atsiskaitymų sistema	0	4	12	13	0

Labai svarbu suprasti, kokius kriterijus klientas priskiria įmonės, iš kurios perka, stipriosioms pusėms. Tai padeda ne tik pamatyti ar įmonė juda tikslinga kryptimi, bet ir suprasti, kiek įmonė ir klientai vieni kitus supranta ir ar tikslingai įmonė save pozicionuoja. Palyginus duomenis, matyti, kad abiejų įmonių prekių kokybę klientai vertina panašiai. Tą patį galima pasakyti ir apie atsiskaitymų sistemą. UAB „Saldos prekyba“ turi gerą ir visiems žinomą vardą, todėl kad atstovauja UAB „SALDA“ Lietuvoje. Įmonės įvaizdį, konsultacijų kokybę, garantinį ir pogarantinį aptarnavimą bei platų asortimentą klientai išskiria kaip konkurencinius pranašumus. Kaip matyti, to

paties negalima pasakyti apie UAB „Amalva“ klientų nuomones. Kaip konkurencinius pranašumus dauguma klientų pabrėžia operatyvumą, kuris yra jiems labai svarbus, bei nuolaidų politiką.

Taip pat reikia žinoti, ar klientams užtenka informacijos apie siūlomas prekes ir paslaugas, naujoves (žr. 4.3.1.12 lent.). Iš to bus galima suprasti, ar įmonė pakankamai gerai išnaudoja informacijos skleidimo priemones, kad pasiektų savo klientus.

4.3.1.12 lentelė

Teikiamos informacijos klientams apie prekes / paslaugas pakankamumas ($N_1 = 51$;
 $N_2 = 29$)

	„Saldos prekyba“	„Amalva“
Taip	78.43 %	82.76 %
Ne	21.57 %	17.24 %

Daugumai „Saldos prekybos“ ir „Amalvos“ klientų užtenka teikiamos informacijos apie įmonių prekes / paslaugas, naujienas. Tačiau visgi „Amalvos“ klientai yra labiau patenkinti įmonės informacijos skleidimo priemonėmis. Abi įmonės turi klientų, kuriems informacijos nepakanka. Reikėtų atkreipti dėmesį į šių klientų lūkesčius teikiamos informacijos atžvilgiu.

Įvertinus klientų nuomonę apie tobulintinus įmonės veiklos ar produkcijos aspektus bei palyginus juos su kitos įmonės klientų nuomonėmis, galima išskirti tos įmonės puses, sudarančias privalumus, bei trūkumus konkurento atžvilgiu. Taip pat vienas iš svarbiausių dalykų – klientams suteikiama galimybė pasijausti prisidedantiems prie įmonės kuriamos vertės tobulinimo, leidžiant jiems išrinkti tas veiklos / produkto puses, kurias, jų manymu, reikia ar nereikia gerinti (žr. 4.3.1.13 lent.).

Tobulintinių įmonės veiklos, jos produkcijos aspektų įvertinimas ($N_1 = 51$; $N_2 = 29$)

UAB „Saldos prekyba“	Tikrai ne	Ne	Nežinau	Taip	Tikrai taip
Prekių kokybė	4	16	11	19	1
Prekių asortimentas	2	12	12	22	3
Užsakymų priėmimo kokybė (operatyvumas)	2	25	14	9	1
Prekių pristatymo kokybė (operatyvumas)	3	5	10	26	7
Darbuotojų konsultacijų kokybė	3	27	17	3	1
Klientų aptarnavimo kokybė	4	31	10	5	1
Atsiskaitymų sistemą	3	19	16	11	2
UAB „Amalva“					
Prekių kokybė	0	12	2	15	0
Prekių asortimentas	0	5	0	24	0
Užsakymų priėmimo kokybė (operatyvumas)	0	17	8	4	0
Prekių pristatymo kokybė (operatyvumas)	1	18	2	8	0
Darbuotojų konsultacijų kokybė	0	5	3	19	2
Klientų aptarnavimo kokybė	0	9	5	15	0
Atsiskaitymų sistemą	0	9	12	8	0

Kalbant apie prekių kokybę ir asortimentą, pastebima tendencija, kad klientai nori dar geriau ir dar daugiau, todėl šiuos kriterijus jie priskiria prie tobulintinių. Ieškant skirtumų, vėlgi susiduriama su operatyvumu, darbuotojų konsultacijų kokybe, klientų aptarnavimo kokybe. „Saldos prekybos“ klientai yra patenkinti teikiamomis konsultacijomis ir aptarnavimo kokybe, tačiau jiems trūksta įmonės gebėjimo pristatyti prekes operatyviau. Kalbant apie atsiskaitymų sistemą, labai nežymią persvarą turi UAB „Saldos prekyba“, t. y., klientai labiau patenkinti šios įmonės atsiskaitymų sistema.

Atlikus klientų anketinės paklausos analizę, galima padaryti tokią išvadą: įmonės yra labai panašios viena kitos atžvilgiu. Jos yra gerai žinomos, tiekia panašios kokybės produkciją ir turi panašų siūlomų prekių asortimentą. Tačiau skirtumų visgi yra. UAB „Saldos prekyba“ prekių kainos ir kokybės santykis yra optimaliausias. Atsižvelgiant į prekių kainų palyginimus, galima sakyti, kad UAB „Saldos prekyba“ produkcija yra pigesnė. Tačiau UAB „Amalva“ taiko didesnes nuolaidas, taip bandydama prisivilioti klientus. Neretai klientai, neįvertinę galutinės prekių kainos, ima pirkti iš „Amalvos“. Klientų nuomonių analizė leidžia išskirti UAB „Saldos prekyba“

pranašumus ir trūkumus, kuriuos vystydama ir tobulindama, įmonė galės pasiekti geresnių rezultatų kovoje dėl Šiaulių rinkos. Pagrindiniais pranašumais laikomi: *žemesnė kaina, konsultacijų kokybė ir techninis aptarnavimas*. Įmonės trūkumai – *prekių pristatymo terminai*, taip pat *užsakomo prekių kiekio netikslumas*, dėl kurių klientai gali tapti nelojaliais ir nebesugrįžti.

4.3.2. UAB „Saldos prekyba“ darbuotojų interviu analizė

Siekinat įvertinti įmonės konkurencingumą yra tikslinga atlikti darbuotojų apklausą. Interviu tikslas – kuo daugiau sužinoti apie įmonės veiklą, jos konkurentus, tiekėjus, klientus. Atlikta interviu analizė ir interviu rezultatų palyginimas su klientų anketinės apklausos gautais duomenimis (žr. 4.3.2 lent.) padės įvertinti įmonės veiklos kryptingumą. Taip pat interviu analizė padės atlikti SWOT ir M. Porterio penkių jėgų analizes. Buvo apklausti 3 įmonės darbuotojai: tiekimo vadybininkas, realizacijos vadovė ir įmonės direktorius. Kiekvienam interviu vidutiniškai buvo skirta 20 minučių. Pirmasis buvo įrašytas į juostinį diktofoną, kiti du – į skaitmeninį diktofoną. Vėliau duomenys buvo išanalizuoti.

Interviu analizė. Klientų anketinės apklausos rezultatų palyginimas su gautais interviu teiginiais

Klientų anketinės apklausos rezultatai, kiti teiginiai	Interviu teiginiai
Didžiausia dalis klientų yra montuotojai – 35.29%, po to fiziniai asmenys – 29.41%.	<i>„Pagrindė montavimo įmonės. Paskui turbūt eina prekybinės įmonės, mažiausia klientūra yra privačių asmenų.“</i>
	<i>„Prekes dažniausiai perka fiziniai asmenys, o kas liečia organizacijas – tai montavimo įmonės.“</i>
	<i>„Daugiausiai montavimo įmonės, fiziniai asmenys mažiausiai...“</i>
Dėl demografinio aspekto galima pasakyti, kad intervantai vieningai atsakė, jod daugiausia šios įmonės prekių perka montavimo įmonės.	
Pagrindiniai kriterijai, lemiantys pasirinkimą: kainos ir kokybės santykis, asortimentas, konsultacijos, aptarnavimas.	<i>„Manau, geriausias kainos ir kokybės santyki – tas toks viduriukas.“</i>
	<i>„...stengiamės pagal susitarimą prekes pristatyti laiku, esam lankstūs kainoms, duodam klientams didesnius atidėjimus...“</i>
	<i>„Gera kaina, gera kokybė, stengiamės aptarnaut gerai.“</i>
Intervantai labai gerai žino, kokie veiksniai lemia klientų pasirinkimą. Tačiau pastebima, kad taip pat išskiriamas prekių pristatymas laiku, nors klientai neigiamai atsiliepia apie šį aspektą ir priskiria jį prie silpnųjų įmonės pusių.	
Sunku konkuruoti kainų lankstumu, kai pagrindiniai konkurentai yra gamybinės įmonės.	<i>„... manau, kad mūsų nuolaidų sistema ir gan gera ir klientai bent jau yra patenkinti“.</i>
	<i>„...jeigu mes dirbam jau 6 metus ir gebam išlaikyti pastovius klientus, tai reiškia mūsų vartotojai yra patenkinti mūsų taikikom nuolaidom, mūsų siūlomom kainom...“.</i>
	<i>„... tiesiog galbūt mūsų „apetitas“ mažesnis, kad mes su tuom kainom konkuruojam sėkmingai“.</i>
Nežiūrint į tai, kad konkurentas yra gamybinė įmonė, kuri gali sau leisti konkuruoti kainos lankstumu, įmonės darbuotojai pasitiki savo produkcijos kainos ir kokybės santykiu, teigdami, kad jų „apetitas“ yra mažesnis ir todėl jie konkuruoja sėkmingai.	
Sunkmečio metu, rinkoje pradėjus veikti konkurentams, reikia peržiūrėti ir pradėti efektyviai naudoti klientų išlaikymo priemones.	<i>„Asortimento, sakykim, plėtimu... kai buvo krizė, tai visi žiūrėjo būtent į kainą, kai kurie netgi spjaudavo į kokybę...buvo ir nuolaidų sistema peržiūrima su didžiausiais klientais...konsultacijos labai aktualios yra“.</i>
	<i>„Pagrindiniai įrankiai yra mokėjimų atidėjimo... Esam lankstūs pačių gaminių kainom, nuolat didinam asortimentą.“</i>
	<i>„Kaina, kokybe, aptarnavimu.“</i>
Pabrėžiami veiksmai, skirti išlaikyti esamus klientus ir pritraukti naujų. Klientams siūloma įsigyti pigesnę produkciją, taikomi mokėjimų atidėjimai, kas yra labai aktualu klientams pokriziniu laikotarpiu, koreguojamas prekių kainos ir kokybės santykis, plečiamas asortimentas.	

Daugumai klientų pakanka informacijos apie prekes / paslaugas. Jie yra patenkinti teikiamomis konsultacijomis, aptarnavimu.	„Realiai negali būti atmetinio požiūrio į klientus. Klientai jeigu ateina, ir pasidomi, nori susimontuoti, visada galim pasiūlyti ir visada siūlom, vistiek žinom geriausius savo montuotojus...visada stengiamės surasti tokių viduriuką, išeitį, nes visuomet atsirandą konfliktai, bet visada bendrauji, komunikuoji.“ „Kiekvienas klientas yra mums svarbus. Fiziniai asmenys jeigu kreipiasi, mes rekomenduojam kažkokius iš mūsų esamų klientų-montuotojų...“ „Viską ką galim, stengiamės viską padaryt.... tiek kalbant apie aptarnavimą, tiek apie specialius poreikius.“
Siekiant visapusiškai padėti paprastiems klientams yra siūlomos daugiametę patirtį turinčių ir kokybiškai darbus atliekančių montuotojų paslaugos, su kuriais įmonė glaudžiai bendradarbiauja. Taip pat teikiamos profesionalių darbuotojų konsultacijos. Pastebimas siekis kurti ilgalaikius ryšius su klientais. Klientai yra patenkinti įmonės pastangomis padėti savo klientams.	
„Saldos prekybai“ vienu tiekėjų įtaka yra didesnė, kitų – mažesnė	„Pasirinkti pagrindinio kito tiekėjo negalime, nes esame praktiškai pririšti prie „SALDOS“. Ko negali pasiūlyt „SALDA“, tą mes galime iš kitų tiekėjų pasiūlyti, bet labiau orientuojames į „SALDOS“ produkcijos pardavimą.“ „Įvairių yra tiekėjų, kurie irgi mus motyvuoja pasirinkti juos. Jeigu įvertint „SALDA“ kaip pačią tiekėją – taip, mes esam nuo jų labai priklausomi.“ „SALDA“ yra pagrindinis mūsų tiekėjas, todėl šimtu procentu produkcijos pakeist negalėtumėm, bet atskirais produktais ar produktų grupėm turim alternatyvų ir esant reikalui galim pakeist.“
Apibendrinant galima sakyti, kad UAB „Saldos prekyba“ labai priklauso nuo pagrindinės jos tiekėjos „SALDOS“ ir praktiškai negali pakeisti jų tiekiamos produkcijos analogiška. Taip pat įmonė turi ir kitų, plačiai žinomų užsienio tiekėjų, su kuriais palaiko glaudžius santykius ir gauna kai kurias nuolaidas, ar netgi prekių pristatymą tiekėjų sąskaita.	
Išanalizavus klientų nuomones, galima teigti, kad pagrindinis konkurentas yra „Amalva“.	„Šiuo momentu – „Amalva“...privalumas prieš „Amalvą“ Šiauliuose – konsultacijos. Yra tokių klientų, kuriems „Amalva“ pigiau kažką „nuleido“, todėl klientas važiuoja galbūt ten. Galbūt pas mus nėra tuo momentu, pvz: klientas atvažiavo ir jam staigiai reikia kažkurios prekės, būna, kad neturime sandėlyje, o, tarkim, „Amalva“ sandėliuoja ir klientas automatiškai važiuoja ten, nes jam reikia tą pačią dieną.“ „Pagrindiniai konkurentai – „Amalva“... lyginant su „Amalvą“, konkurencinį pranašumą mes turime tame, kad pati „Amalva“ tiekia tikrai produkciją rinkai, o mes dar siūlome papildomas paslaugas, galime atlikti projektavimo darbus...Jie mažina kainas, kad kuo daugiau pritraukti.“ „Šiauliuose – „Amalva“. Numušinėja kainas. Praktiškai daugiau nėra kaip persivilioti klientus.“
Taigi vienintelis konkurentas Šiauliuose – UAB „Amalva“, kurią taip pat išskyrė ir klientai. Intervantų išskirti privalumai prieš „Amalvą“ – konsultacijos, papildomos paslaugos, projektavimo darbai. „Amalva“ daro tiesioginę įtaką UAB „Saldos prekyba“ klientams ir bando įsitvirtinti rinkoje, mažindama produkcijos kainas. Iš kitos pusės, UAB „Saldos prekyba“ klientams atsirado pasirinkimas – neradę reikiamų prekių reikiamu laiku, jie gali kreiptis į konkurentą.	

Aktualesne tema tampa konkurencingumas ir jo vertinimas, siekiant išlaikyti esamą poziciją rinkoje.	„Įmonės privalumas prieš savo konkurentus... pvz: kaina, aptarnavimas, terminai, konsultavimas, šypsena aptarnaujant klientą... į parodas važinėjam, žiūrime kas Europoj naujo ir iškart bandome tą padaryti ir Lietuvoj.“ „Įmonės konkurencingumas tai yra didesnis pranašumas. mes produkciją pačią pristatom, patys savo transporto išlaidas padengiam, kad klientui būtų patogiau, kad jam nereikėtų galvoti kaip atsivežti mūsų nupirktą produkciją. Mūsų konkurentai tokios paslaudos neteikia ir nesiūlo.“ „Konkurencingumas – tai gebėjimas būti kažkuom būti pranašesniu už konkurentus, turėt kažkokius tai privalumus, kurių neturi konkurentai... O kur mes bandom tą turėt? Stengiamės ir su kaina, stengiamės ir su kokybe, stengiamės ir su aptarnavimu.“
Intervantai konkurencingumą supranta kaip gebėjimą būti pranašesniu už konkurentą, turėti tam tikrus privalumus prieš jį. Konkurencingumą išlaiko ir didina siūlydami tokias paslaugas, kurių negali pasiūlyti ir nesiūlo konkurentai, taip pat kai kurias paslaugas atlikdami savo sąskaita.	
Konkurencinių pranašumų efektyvus panaudojimas, silpnųjų pusių eliminavimas – būtina sąlyga įmonės konkurencingumui didinti. Klientai išskiria tokius konkurencinius pranašumus: įvaizdis, konsultacijų kokybė, aptarnavimo kokybė, garantinis pogarantis aptarnavimas, prekių asortimentas. Dauguma klientų prie silpnųjų pusių priskiria operatyvumą.	„Tai mūsų konsultacijos, geriausias kainos ir kokybės santykis, sandėliuojamų prekių asortimentas, operatyvus reagavimas į bet kokias problemas. Kalbant apie silpnąsias puses tai gal tas asortimentas galėtų būti dar platesnis, pristatymo terminai galėtų būti trumpesni.“ „Lankstumas kainose, lankstumas nuolaidose, lankstumas mokėjimų atidėjimo laikotarpyje, transporto paslaugų kaštų įskaičiavimas į mūsų įmonės sąnaudas, kvalifikuotos inžinierių konsultacijos. pas mus atėjęs klientas gauna pilną paketą visų paslaugų, kaip sakant, nuo suprojektavimo, netgi nuo pačios minties pradžios iki jos įgyvendinimo.“ „Kaina, kokybė gaminių yra didžiaja dalimi pranašumas. Šiauliuose aptarnavimas yra mūsų geroji psė, stiprybė. Silpnoji pusė turbūt ir būtų pagrinde dėl Vilniaus, kadangi Vilniuje yra priimama didžioji dalis sprendimų, kas liečia statybas, kas susiję su mūsų sritim ir tai, kad mes ten esam silpnesni už konkurentus, įtaką daro visai prekybai.“
Įmonei priskirti konkurenciniai pranašumai iš klientų pusės sutampa su intervantų paminėtais konkurenciniais pranašumais. Galima daryti išvadą, kad įmonė gerai žino, ko reikia klientams ir sėkmingai naudoja savo konkurencinius pranašumus. Kalbant apie silpnąsias puses, intervantai sunkiai atsakinėjo į šį klausimą. Tačiau visgi buvo paminėti prekių pristatymo terminai. Svarbu mokėti pripažinti savo klaidas ir matyti, kur yra klystama.	
UAB „Saldos prekyba“ skurdi darbuotojų motyvavimo sistema. Darbuotojų darbo našumas nėra pavyzdingas.	„Pas mus, šiuo momentu, po kriziniu, vadinkim, motyvavimo sistema yra minimali. Mano asmenine nuomone, galėtų būti didesnė.“ „Motyvacija, kaip ir kiekvienam darbe, tikriausiai, darbuotoją skatina. Mūsų būtent įmonėje, šiai dienai, motyvavimo tokia kaip sistema konkretizuota nėra, bet, kaip sakant, yra metuose rengiamos visokios parodos, kaip sakant, lojalūs darbuotojai yra vežami į tas parodas, pas tiekėjus išleidžiami į komandiruotes.“ „Tokios kaip sistemos motyvavimo pas mus nėra, labiau, sakykim, stengiamės individualiai žiūrėti kokia yra situacija. Didžioji dalis įmonės darbuotojų supranta susiklosčiusią situaciją, galbūt tie kurie nesupranta, tų nebėra.“
Intervantai pripažįsta, jog darbuotojų motyvavimo sistema skatina juos dirbti atsakingiau ir našiau, tačiau UAB „Saldos prekyba“ stiprios motyvavimo sistemos nėra. Tiesiog yra atsižvelgiama į individualias darbuotojų pastangas. Motyvavimo sistema šiuo metu yra formuojama. Taip pat minimos įmonės vadovo kompetencijos operatyviai ir demokratiškai spręsti iškilusias problemas, susijusias su darbuotojų darbo našumu.	

Lyginant klientų anketinės apklausos rezultatus ir gautus interviu duomenis, galima daryti išvadas. UAB „Saldos prekyba“ pakankamai gerai pažįsta savo klientus ir žino jų lūkesčius, stengiasi juos patenkinti tobulindama veiksmus, svarbius klientams. Jiems yra siūlomas visas paslaugų paketas – nuo idėjos iki įgyvendinimo. Ir respondentai ir interviuantai išskiria tokius pat kriterijus, labiausiai lemiančius klientų lūkesčių patenkinimą. Pastebima, kad klientai yra nepatenkinti, jog įmonė ne visada laiku pristato produkciją, tačiau įmonės darbuotojai nelenkė priskirti šio veiksnio prie savo silpnųjų pusių.

Prekybos įmonėje yra svarbūs tiekėjai ir santykiai su jais. Deja, įmonė yra stipriai priklausoma nuo pagrindinės tiekėjos, tiekiančios apie 70% produkcijos. Šios produkcijos ji negali pakeisti kita. Kartais neišvengia laiku atiduoti prekių klientams dėl gamybos terminų pailgėjimo. Dėl įmonės įsiskolinimų „SALDAI“ kartais sustabdomas prekių tiekimas, todėl taip pat nukenčia klientai. Kiti tiekėjai, gerai žinomi Europoje, stengiasi išlaikyti UAB „Saldos prekyba“ savo klientu ir taiko papildomas nuolaidas bei dengia transporto išlaidas. Visgi, nežiūrint į kai kuriuos trūkumus, įmonė turi patikimus tiekėjus ir stengiasi su jais palaikyti abipusiškai naudingus santykius.

UAB „Saldos prekyba“ klientai gerai žino, yra pirkę bei šiuo metu perka prekes iš UAB „Amalva“. Intervantai taip pat išskiria „Amalvą“ kaip pagrindinį konkurentą. „Saldos prekybos“ privalumai prieš „Amalvą“ – papildomos paslaugos, konsultacijos, projektavimo darbai. UAB „Amalva“ agresyviai bando įeiti į Šiaulių rinką, mažindama prekių kainas. Atsiradus konkurentams Šiauliuose, „Saldos prekyba“ turėtų susirūpinti pristatymo terminų problema, bei pasirūpinti, kad nebūtų prekių trūkumo sandėlyje.

Atsiradus stipriems konkurentams Šiauliuose, įmonės konkurencingumo tema turėtų būti dar aktualesnė įmonėje. Intervantai konkurencingumą supranta kaip gebėjimą būti pranašesniu už konkurentą, turėti tam tikrus privalumus prieš jį. Konkurencingumą išlaiko ir didina siūlydami tokias paslaugas, kokių negali pasiūlyti ir nesiūlo konkurentai, taip pat kai kurias paslaugas atlikdami savo sąskaita. Galima teigti, kad interviuantai nesugebėjo šališkai ir kritiškai įvertinti savo įmonės situacijos. Nesugebėjimas išskirti silpnųjų veiklos pusių gali turėti įtakos atsirasti didesnėms pasekmėms ateityje. Viena iš silpnųjų įmonės pusių galėtų būti jau interviu paminėta – silpna darbuotojų motyvavimo sistema. Į darbuotojus atsižvelgiama individualiai, tačiau paskatinimas kartą per metus nesukelia pasitenkinimo darbu visiems darbuotojams ir neskatina juos dirbti našiau. Dar vienas veiksnys, kurio nepaminėjo ar nenorėjo paminėti interviuantai – prastas užduočių paskirstymas. Kartais darbuotojams, ypač žemesnės grandies, paskiriamas per didelis darbų kiekis, todėl darbuotojai, patys to nenorėdami, pradeda daryti klaidų.

Apibendrinant galima sakyti, kad UAB „Saldos prekyba“ gerai pažįsta savo klientus, žino jų lūkesčius. Tačiau įmonė, siekdama išlaikyti klientus, turėtų atsakingiau vykdyti savo įsipareigojimus, stebėti prekių likučius. Santykiai su pagrindiniais tiekėjais galėtų būti šiltesni, todėl reikia ieškoti būdų, kaip pagerinti situaciją. Taip pat norėdami geriau suprasti savo silpnąsias vietas, įmonės darbuotojai turėtų išmokti šališkai ir kritiškai vertinti esamą situaciją. Vadovai neturėtų delsti formuoti darbuotojų motyvavimo sistemą. Darbuotojai, pajutę skatinimus, dirbs našiau ir atsakingiau.

4.3.3. UAB „Saldos prekyba“ PEST analizė

Atliekant makroaplinkos veiksnių analizę, bus įvertinama politinė-teisinė, ekonominė, socialinė-kultūrinė bei technologinė aplinkos.

Politinė-teisinė aplinka. Plintant globalizacijai nyksta valstybinės sienos, muitai, veiklos ribojimai, pasidaro lengviau dirbti su užsienio partneriais. Narystė Europos Sąjungoje įmonei leidžia lengviau bendradarbiauti su tiekėjais iš Europos šalių, t. y. greičiau ir pigiau pristatomos prekės. Vidinė politinė šalies situacija, taip pat santykiai su valdžios institucijomis yra palankūs įmonei ir jos veiklai. Įmonė yra prekybinė, todėl išskirtinis dėmesys nėra skiriamas tokio tipo įmonėms. Nereglamentuojami jokie teisės aktai, apribojantys ar sankcionuojantys įmonės veiklą.

Ekonominė aplinka. Ekonominė krizė Lietuvoje padarė didelę įtaką statybos sektoriui, kurį ištiko sąstingio metas. Kadangi UAB „Saldos prekyba“ veikla tiesiogiai priklauso nuo statomų objektų kiekio ir dažnumo, įmonės pelnas sumažėjo, pastovūs klientai tapo nemokūs. Įmonė turėjo uždaryti vieną iš filialų ir mažinti darbuotojų etatus. Iš kitos pusės, užimtumas vis mažėja, todėl dantuotojai stengiasi išlaikyti savo darbo vietą, atlikdami daugiau darbo funkcijų. Kadangi įmonė nėra didelė, tai pastebima jos veikloje.

Socialinė-kultūrinė aplinka. Galutinių vartotojų vartojimo pokyčiai tiesiogiai lemia įmonės veiklą ir gali sąlygoti prekių kokybės, dizaino, techninių parametrų, naudojimo ypatumų pasikeitimą bei naujų prekių atsiradimą. Kadangi įmonės veiklos sritis tiesiogiai susijusi su statybos sektoriumi, galima teigti, kad kol vyksta statybos, tol bus vykdoma įmonės veikla. Kadangi įmonė yra prekybinė, pati įmonės veikla žalos gamtai nedaro, o kai kurie parduodami gaminiai yra specialūs produktai, mažinantys gaisrų tikimybę bei padedantys lengviau eliminuoti gaisro sukeltus padarinius. Galima sakyti, kad ši UAB „Saldos prekyba“ parduodama produkcija savitai atlieka socialinės atsakomybės vaidmenį, suteikdama papildomą priešgaisrinę apsaugą.

Technologinė aplinka. Kalbant apie technologinės aplinkos įtaką įmonės veiklai, galima paminėti, kad vis greičiau atsirandant naujoms technologijoms, įmonė nespėja laiku integruoti jų į savo veiklą, tokiu būdu lėtindama veiklos efektyvumą, operatyvumą. Taip pat konkurentai gali pasinaudoti naujomis technologijomis žymiai greičiau ir šioje vietoje būti pranašesni.

Apibendrinus galima sakyti, kad visos šios aplinkos daro įtaką įmonės veiklai, tačiau didžiausią įtaką UAB „Saldos prekyba“ daro ekonominė bei technologinės aplinkos. Galima sakyti, kad lengviausia prisitaikyti būtų galima prie technologinės aplinkos, paprasčiausiai neatsiliekant nuo naujovių ir tokiu būdu sėkmingiau konkuruoti rinkoje.

4.3.4. UAB „Saldos prekyba“ M. Porterio penkių jėgų modelio analizė

M. Porterio penkių jėgų modelio panaudojimas padės įvertinti konkurencinės aplinkos įtaką įmonės veiklai. Šiai analizei atlikti buvo naudojami giluminio interviu metu gauti duomenys.

Esamų konkurentų grėsmė. Lietuvoje šiuo metu veikia ne viena įmonė, užsiimanti analogiška veikla, tačiau didžiausią konkurenciją sudaro gamybinė įmonė – UAB „Amalva“, įsikūrusi Vilniuje ir turinti pardavimo filialus Kaune, Klaipėdoje ir Šiauliuose. Taip pat ji turi gamybinės įmonės Latvijoje bei Rusijoje. Tai yra didelė ir stipri kompanija, kuri aktyviai dalyvauja kovoje dėl Lietuvos rinkos. UAB „Saldos prekyba“ klientų aplausos duomenimis, ši įmonė kelia didžiausią grėsmę. Taip pat dar vienas iš stipresnių konkurentų yra UAB „Systemair“. Tai Švedijoje įsikūrusios kompanijos „Systemair“ dukterinė įmonė, turinti gamyklą Ukmergėje ir filialus Vilniuje bei Klaipėdoje. Kiti konkurentai nesudaro didelių grėsmių, todėl kad tai yra prekybinės įmonės, kurių tiekėjai yra užsienio kompanijos. Tai nesudaro jiems palankių sąlygų efektyviai konkuruoti kainų atžvilgiu.

UAB „Saldos prekyba“ kaip prekybinė įmonė geba konkuruoti su gamybinio lygio įmonėmis, todėl, kad ji yra dukterinė UAB „SALDA“ įmonė ir geba greitai paskirstyti prekes, efektyviai konkuruoti kainos atžvilgiu bei užtarnautu UAB „SALDOS“ vardu pozicionuoti save kaip aukštos kokybės produkcijos tiekėją.

Naujų konkurentų grėsmė. Naujų konkurentų atsiradimo grėsmė nėra didelė. Parduodamų prekių asortimentas yra labai platus, todėl įeinant į šią rinką, potencialiems konkurentams reikės didelių investicijų siekiant sėkmingai konkuruoti. Jei tai gamybinė įmonė, ji turės nusipirkti įrenginių, skirtų masinei gamybai, pasamdyti nemažai darbuotojų. Prekybinė įmonė turės sunkumų su paskirstymo kanalais. Lietuvoje tiek gamybinės, tiek prekybinės įmonės orientuojasi į tą pačią rinką ir todėl naujai įmonei bus sunku vykdyti savo veiklą. Jos susidurs su labai stipriais

konkurentais ir gali nesugebėti konkuruoti. Klientai yra gana pastovūs ir nelinkę keisti tiekėjų, nes gauna aukštos kokybės produkciją už prieinamą kainą. Potencialiems konkurentams nemažai lėšų tektų skirti reklamai ir pardavimų skatinimui, kad prisiviliotų klientus.

Prekių pakaitalų grėsmė. Prekių pakaitalų grėsmės praktiškai nėra todėl, kad pagaminti tokio tipo produkciją yra sunku. Sunku nukopijuoti prekes neturint atitinkamos įrangos. Visų pirma, reikia tam specialių įrenginių, kurie brangiai kainuoja. Antra, yra parduodamas platus prekių asortimentas, todėl neužtenka gaminti vien tik vieną ar keletą prekių asortimento grupių. Pavyzdžiui, gaminamos fasoninės dalys, tačiau ortakius teks klientams įsigyti kitur. Tokiu atveju, klientas priverstas kreiptis į kitas įmones, o tai užima laiko. Klientai išskiria tokius svarbiausius kriterijus, kaip *kaina* ir *kokybė*, lemiančius jų apsisprendimą pirkti. UAB „Saldos prekyba“ kainos ir kokybės santykis yra optimaliausias ir jie sėkmingai konkuruoja kainos lankstumu, todėl būtų labai sunku gaminti pigesnes prekes ir pardavinėti jas dar pigiau. Taip pat klientų apsisprendimą lemia ir pačios produkcijos išvaizda (skardos spalva, tipas). Įsigydamas prekes, klientas turi būti tikras, kad visų fasoninių dalių ir ortakių spalva ir tipas bus vienodi – tai yra svarbu jiems atliekant darbus. Todėl turi būti gaminamas pilnos produkcijos asortimento grupės. Gilinantis į elektronines dalis, galima pasakyti, jog investicijų prireiks dar didesnių. Todėl galima teigti, kad prekių pakaitalų grėsmės nėra.

Augančios pirkėjų įtakos grėsmė. „Saldos prekyba“ daugiausia orientuota į prekių pardavimą prekybinėms ir montavimo įmonėms, tačiau didelė dalis pirkėjų yra fiziniai asmenys, vykdančys individualią veiklą, bei galutiniai vartotojai. Įmonė turi pastovių pirkėjų, kurie daugiausia yra juridiniai asmenys, užsiimančys montavimo darbais ir prekybine veikla. Taip pat atsiranda ir naujų klientų. UAB „Saldos prekyba“ siūlo savo klientams tokias paslaugas kaip projektų rengimas, konsultacijos, garantinis ir pogarantinis aptarnavimas bei prekių pristatymas į bet kurią Lietuvos vietą, o Šiauliuose – nemokamai.

Pagrindinės „Saldos prekybo“ konkurentės – „Amalvos“ produkcijos kokybę klientai irgi vertina teigiamai, tačiau dėl užtarnauto Lietuvoje kokybiškos produkcijos tiekėjos vardo, klientai labiau linkę rinktis UAB „Saldos prekyba“. Taip pat dėl panašios prekių kokybės pastebimas vartotojų spaudimas kainos atžvilgiu. Kai kurias prekes dėl kainos skirtumo vartotojai kartais perka iš konkurentų. Taip pat, klientams neradus reikiamų prekių „Saldos prekyboje“, vėluojant pagaminimo terminui, jie jau gali rinktis kitą tiekėją. Taigi pagrindiniai kriterijai, kuriais remiasi klientai, rinkdamiesi iš panašios kokybės produkcijos tiekėjų yra: kai kurių prekių kainų skirtumas, produkcijos pagaminimo terminai, pakankamas prekių likutis sandėlyje.

Augančios tiekėjų įtakos grėsmė. Kalbant apie „Saldos prekybos“ tiekėjus, didžiausią dalį prekių asortimento, t. y. apie 70% teikia vienintelis tiekėjas – UAB „SALDA“. UAB „Saldos prekyba“ yra dukterinė pagrindinio tiekėjo įmonė ir jo įtaka labai jaučiama todėl, kad prekių pateikimą reguliuoja būtent šis tiekėjas. Iš kitos pusės, šis tiekėjas sukoncentravęs savo veiklą į eksportą ir nebendradarbiauja su UAB „Saldos prekyba“ konkurentais. „SALDA“ yra gerai žinoma įmonė dėl savo aukštos kokybės produkcijos. Todėl ji yra suinteresuota ir „Saldos prekybai“ teikti kokybiškas prekes.

Apibendrinant galima pasakyti, jog Lietuvos rinkoje yra pakankamai įmonių, užsiimančių analogiška UAB „Saldos prekyba“ veikla, tačiau, pagrindiniai konkurentai Lietuvoje yra UAB „Amalva“ ir UAB „Systemair“, o Šiauliuose – UAB „Amalva“, kuri kelia didžiausią pavojų. Sąlygos naujiems konkurentams yra labai komplikotos dėl pradinio kapitalo dydžio ir labai stiprios konkurencijos. Taip pat ir prekių pakaitalų grėsmės praktiškai nėra, todėl kad nukopijuoti tokią produkciją neįmanoma, neturint tam skirtų įrenginių, kurie labai brangiai kainuoja. Įmonėms, teikiančioms panašios kokybės produkciją, pastebimas klientų spaudimas kainų, nuolaidų, terminų trumpinimo atžvilgiu. UAB „Saldos prekyba“ labai priklauso nuo pagrindinio tiekėjo.

Įvertinus penkių konkurencinių jėgų įtaką įmonės veiklai, galima teigti, kad stipriausią įtaką konkurencinei aplinkai daro konkurencija tarp esamų įmonių ir didelė tiekėjo įtaka. Taip pat svarbu nuolat stebėti klientų reakciją į prekių kainos ir kokybės santykį bei stengtis laiku vykdyti savo įsipareigojimus.

4.3.5. UAB „Saldos prekyba“ SWOT analizė

Tikslinga būtų atlikti UAB „Saldos prekyba“ SWOT analizę, nustatant stipriasias bei silpnąsias puses, galimybes ir grėsmes. Atlikus SWOT analizę (žr. 4.3.5 lent.) bus galima geriau suprasti įmonės strateginę padėtį. SWOT analizė atlikta remiantis asmenine patirtimi, interviu bei anketinės apklausos duomenimis.

UAB „Saldos prekyba“ SWOT analizė

<i>Stiprybės</i>	<i>Silpnybės</i>
• Konkurencingos prekių kainos; • Teikiamos konsultacijos; • Techninis aptarnavimas; • Platus prekių asortimentas; • Aukšta prekių kokybė; • Patobulintų ir naujų prekių pateikimas rinkai; • Kompetentingi darbuotojai; • Ortakių gaminimo staklės; • Patogus privažiavimas prie sandėlio; • Nedidelis atstumas tarp pagrindinių prekių tiekėjo ir UAB „Saldos prekyba“; • Europoje plačiai žinomų gamintojų prekių pardavimas; • Nemokamas prekių pristatymas Šiaulių miesto ribose; • Neformalūs suvažiavimai, renginiai, šventės darbuotojams;	• Prastas užduočių paskirstymas; • Silpnai išvystyta darbuotojų motyvavimo ir skatinimo sistema; • Didelė pagrindinio tiekėjo įtaka; • Nustatytų terminų nesilaikymas; • Pasenusios technologijos; • Nelikvidžių prekių likučiai.
<i>Galimybės</i>	<i>Grėsmės</i>
• Prekių asortimento plėtimas; • Darbuotojų motyvavimo ir skatinimo programos integravimas; • Naujų technologijų diegimas; • Glaudesnis bendradarbiavimas su įmonės klientais ir lengvesnis naujų klientų pritraukimas; • Lyderio pozicijos rinkoje siekimas.	• Kvalifikuotų darbuotojų netektis; • Klientų išėjimas pas konkurentus; • Nelikvidžių prekių likučių didėjimas; • Pagrindinio konkurento stiprėjimas.

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus.

Stiprybės. Kalbant apie UAB „Saldos prekyba“ stiprybes, būtina pažymėti platų ir nuolat papildomą naujovėmis įmonės parduodamų prekių asortimentą, glaudų įmonės darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą, kas leidžia operatyviai ir kokybiškai atlikti užduotis. Taip pat verta paminėti darbuotojų patirtį ir augančią kompetenciją, klientams taikomą nuolaidų politiką, nuolat organizuojamas akcijas bei kas bene svariausia – parduodamų prekių konkurencingą kainą. Kalbant apie organizacijos mikroklimatą, yra rengiami suvažiavimai bei įvairūs renginiai, šventės įmonės darbuotojams. Tai leidžia geriau pažinti vieni kitus neformalioje aplinkoje. Tokie santykiai stiprina vienas kito supratimą, gerina tarpusavio bendradarbiavimą ir skatina vienareikšmiškai laikytis bendrų organizacijos nuostatų. Teikiamos konsultacijos klientams, jų kokybė taip pat yra viena iš UAB „Saldos prekyba“ stiprybių, nes įmonėje dirba vieni geriausių Lietuvoje vėdinimo specialistų.

Reikėtų paminėti ir servisą. Garantinį ir pogarantinį aptarnavimą atlieka specialiai tam paskirtas serviso vadovas, kuris greitai reaguoja į iškilusias problemas, vyksta į iškvietimo vietą ir jas išsprendžia.

Kadangi „Saldos prekyba“ didžiąją pelno dalį gauna iš prekybinių ir montavimo įmonių, kurios dažnai prekes perka dideliais kiekiais, būtina paminėti įmonės geografinę padėtį ir prekių pakrovimo galimybes. Įmonės teritorija yra pakankamai didelė, todėl galima netrukdomai įvažiuoti pasikrauti prekių ir išvažiuoti. Klientams suteikiama galimybė privažiuoti prie pat sandėlio, o sandėlininkai, jau gavę užsakymą, atrenka ar jau būna paruošę prekes, kurias greitai pakrauna į kliento transporto priemonę. Toks operatyvumas yra būtina aptarnavimo sąlyga, todėl kad montuotojai, siekdami užbaigti savo objektus laiku, nuolat skuba objekte dirbančius kolegas aprūpinti reikalingomis prekėmis, kad darbai nestovėtų. Klientų patogumui, įsigytas prekes įmonė gali pristatyti nemokamai Šiaulių miesto ribose. Taip pat įmonė pati gamina standartinio ilgio – 3 metrų ortakius. Staklių įsigijimas leido ženkliai sumažinti ortakių pirkimo bei transportavimo išlaidas.

Prie stiprybių dar tikslinga paminėti nedidelį atstumą tarp pagrindinio prekių tiekėjo – UAB „SALDA“ ir prekybinės įmonės – UAB „Saldos prekyba“. Šis privalumas, kaip prekybinei įmonei, yra labai svarbus. Tai leidžia operatyviai, t. y. tą pačią dieną pristatyti į centrinį sandėlį pagamintas prekes ir minimaliai sumažinti prekių pateikimo klientams terminą. Prie stipriosios įmonės pusės galima priskirti dar ir tai, jog „Saldos prekyba“ prekiauja tokių užsienio tiekėjų, kaip AIRWELL, FRICO, ATC – žinomų Europoje ir visame pasaulyje kompanijų produktais, kurie pasižymi aukšta kokybe, efektyvumu ir ekologiškumu.

Silpnybės. Tiriant UAB „Saldos prekyba“ silpnybes, svarbu paminėti užduočių darbuotojams paskirtymo problemą ir silpnai išvystytą darbuotojų motyvavimo ir skatinimo sistemą. Nesugebėjimas tinkamai paskirstyti darbų ir darbuotojų nemotyvimas išauga į nesaugumo ir nereikalingumo jausmą, nepasitenkinimą darbu, todėl atsiranda dažnesnių klaidų aptarnaujant klientus, priimant, sandėliuojant ar atiduodant prekes, taip pat tai labai sumažina darbuotojo asmeninę motyvaciją dirbti pavyzdingai ir nuoširdžiai. Dar galima paminėti pasenusią sandėlio IT įrangą ir kai kurių prekių didelį kiekį nelikvidaus likučio. Kitas svarbus aspektas – tai nustatytų terminų nesilaikymas. Neretai pasitaiko atvejų, kai prekės į įmonės sandėlį nepristatomos numatytu laiku ir dėl to įmonė negali įvykdyti savo įsipareigojimų. Pasekmė – nepatenkinti klientai, darbų prastova. Didelė UAB „SALDA“ įtaka „Saldos prekybai“ taip pat priskiriama silpnybėms.

Galimybės. UAB „Saldos prekyba“ glaudžiai bendradarbiaujanti su 19-os metų patirtį turinčia gamybine įmone UAB „SALDA“ turi puikias galimybes tobulinti ir kurti naujas prekes, t. y. plėsti asortimentą. „Saldos prekybos“ parduodamos prekės yra gerai žinomos Lietuvoje ir už jos ribų.

UAB „SALDOS“ gaminiai yra pagarsėję aukšta kokybe. UAB „Saldos prekyba“ žinomumas dėl aukštos kokybės produkcijos leidžia lengviau susirasti naujų klientų ir užmegzti glaudesnius ryšius su esamais klientais.

Įmonė jau senokai planavo aprūpinti personalą naujesnėmis technologijomis (delninukai, brūkšninio kodo skaitytuvai) ir modernizuoti jau šiek tiek pasenusią prekių sandėliavimo ir apskaitos sistemą. Visų prekių sužymėjimas brūkšniniais kodais, aprūpinimas delninukais ir brūkšninio kodo skaitytuvais leis našiau ir operatyviau dirbti sandėlio darbuotojams, greičiau atlikti pavestas užduotis, taip pat daryti mažiau klaidų.

Grėsmės. UAB „Saldos prekyba“ viena iš didžiausių kylančių grėsmių – kvalifikuotų, daugiametę patirtį turinčių darbuotojų praradimas. Kita ne mažiau svarbi grėsmė – klientų praradimas, dėl laiku nevykdomų įsipareigojimų. Pagrindinio tiekėjo stipri įtaka „Saldos prekybai“ kartais sąlygoja labiausiai parduodamų prekių sandėlyje trūkumą. Tokia situacija priverčia klientą arba laukti, arba, kas dažniausiai vyksta, kreiptis į įmonės konkurentus. Įmonės pagrindinė konkurentė yra gamybinė įmonė, kuri savo pastangas nukreipusi į darbuotojų ugdymo programas, naujų technologijų diegimą, produkcijos kokybę ir santykių su klientais vystymą, sudaro didelę konkurenciją „Saldos prekybai“, todėl konkurentų stiprėjimas gali neigiamai paveikti šios įmonės veiklą.

Apibendrinant galima pasakyti, jog UAB „Saldos prekyba“ yra konkurencinga įmonė, siūlanti platų prekių asortimentą, kurio didžiąją apyvartos dalį sudarančių prekių kainos yra mažesnės už konkurentų kainas. Įmonė siekia visapusiškai patenkinti klientų lūkesčius, konsultuodama klientus, teikdama projektavimo paslaugas, pristatydama prekes į vietą, teikdama garantinį aptarnavimą. Pašalinus silpnybes, įmonė užtikrintai galėtų siekti rinkos lyderės pozicijos.

IŠVADOS

Teorinės dalies išvados:

- Įmonės konkurencingumas – tai įmonės rodiklis, išskiriantis įmonę rinkoje iš kitų įmonių, pagal tam tikrus technologinius, kokybės, kainos, vadybos, inovacijų parametrus, vadinamais konkurenciniais pranašumais. Kitaip tariant, įmonės konkurencingumas parodo vienos įmonės padėtį kitos atžvilgiu;
- Įmonės sėkmė priklauso nuo gebėjimo greitai prisitaikyti prie kintančių sąlygų, sąžiningo elgesio su klientais bei ilgalaikių santykių su jais plėtojimo. Tokia įmonė bet kokią savo veiklos sritį gali paversti efektyviu konkurencinio pranašumo šaltiniu, laiku pastebėjusi ir tinkamai panaudojusi šį potencialą.

Praktinės dalies išvados:

- Atlikus UAB „Saldos prekyba“ ir UAB „Amalva“ klientų nuomonių palyginimą, galima teigti, kad įmonės yra viena į kitą panašios ir mažai kuo viena kitai nusileidžia. UAB „Saldos prekyba“ yra pranašesnė savo kainos ir kokybės santykiu, konsultacijomis, papildomomis paslaugomis. Jos perkamiausių prekių kainos yra mažesnės. Tačiau UAB „Amalva“ prekių pristatymo terminai trumpesni, taip pat ši įmonė bando įeiti į rinką taikydama prekėms didesnes nuolaidas;
- Palyginus intervantų nuomones su įmonės klientų nuomonėmis, galima sakyti, jog UAB „Saldos prekyba“ labai gerai pažįsta savo klientus bei žino jų lūkesčius, tiksliai pabrėžia klientų išskirtas prioritetines įmonės / produkcijos puses. Tačiau įmonės klientai yra mažiau patenkinti pristatymo terminais, negu mano intervantai;

Esant silpnai motyvavimo sistemai gali sumažėti darbo našumas, padidėti darbuotojų kaita.

- PEST analizės duomenimis, didžiausią įtaką įmonės veiklai šiuo metu turi ekonominė bei technologinė aplinkos;
- Atlikus M. Porterio 5 konkurencinių jėgų analizę, galima sakyti, kad įmonei daugiausia įtakos turi esamų konkurentų grėsmė bei tiekėjų įtaka. Siekiant sumažinti šias rizikas, svarbu stebėti bei didinti savo įmonės konkurencingumą ir ieškoti būdų santykiams su tiekėjais gerinti.
- SWOT analizės duomenimis, UAB „Saldos prekyba“ – tai įmonė, turinti nemažai stipriųjų pusių ir sėkmingai išnaudojanti savo pranašumus. Įmonė tenkina klientų lūkesčius, juos konsultuodama, teikdama garantinį ir pogarantinį aptarnavimą, papildomas paslaugas. Tačiau įmonė turi kelią silpnųjų vietų, kurių nepašalinus įmonei gali grėsti dideli nuostoliai ateityje.

- Atlikus visus tyrimus ir analizes, galima teigti, jog UAB „Saldos prekyba“ lyginant su UAB „Amalva“, Šiaulių rinkoje yra konkurencinga įmonė, sėkmingai išnaudojanti savo turimus konkurencinius pranašumus. Taip pat ši įmonė turi kai kurių trūkumų, kurių nepaisymas įmonei ateityje pridaryti nuostolių, problemų.

REKOMENDACIJOS

- Siekiant geresnių rezultatų, vertinant savo įmonės stipriąsias bei silpnąsias vietas, būtina žiūrėti į situaciją šališkai ir kritiškai. Atsiradus konkurentams Šiauliuose „Saldos prekybos“ vadovai turėtų pasinaudoti specialistų paslaugomis ir atlikti įmonės išorės ir vidaus auditą, kuriuo metu bus surinkta išsami informacija apie rinką, klientus, konkurentus, vidaus vertybių sąryšį. Taip pat bus pasiūlyti problemų sprendimo būdai. Viena iš tokių paslaugų siūlančių kompanijų - UAB "MVP sprendimai".

- Šiuo metu didžiausia problema – prekių tiekimas. Būtina ieškoti būdų, kaip būtų galima visuomet laiku klientams pristatyti prekes. Vienas iš galimų pasiūlymų "SALDAI", mainais į produkcijos tiekimo "Saldos prekybai" terminų trumpinimą, - žaliavų pargabenimas iš Vilniaus ir Klaipėdos, kur UAB "Saldos prekyba" turi filialus, nemokamai. "Saldos prekybai" tai nieko nekainos, tačiau ši paslauga gali teigiamai paveikti derybas dėl produkcijos pristatymo terminų trumpinimo.

- Svarbu įvertinti ir tokį aspektą, kaip reikiamo prekių kiekio užsakymas, kad nebūtų produkcijos trūkumo sandėlyje. Kitu atveju, klientas jau turėdamas pasirinkimą Šiauliuose, gali kreiptis į konkurentą ir nebesugrįžti atgal. Vadovas turėtų paskirstyti darbus taip, kad prekių likučių surašymas ir prekių užsakymas būtų pavesti atlikti vienam darbuotojui, taip pat šią atsakomybę padaryti prioritetine.

- Įvertinus sunkmečio situaciją, visgi svarbu suformuoti bent minimalią darbuotojų motyvavimo sistemą, siekiant išvengti netikėtos darbuotojų kaitos, norint sumažinti klaidų dažnumą ir gauti naujų idėjų įmonės veiklai tobulinti. Vienas iš pigesnių būdų motyvuoti darbuotojus - tai skatinti juos teikti idėjas, padėsiančias sutaupyti veiklos kaštus, arba padidinti pelningumą. Pateikus vertingas idėjas, darbuotojams būtų mokamas atitinkamas procentas nuo jų pateiktų idėjų pelningumo.

- Naujų technologijų diegimas didins įmonės veiklos efektyvumą. Aprūpinus sandėlio darbuotojus dvejais delninukais ir brūkšninio kodo skaitytuvu (kurių bendra vertė yra apie 2500 Lt), sandėlininkai galės operatyviau bendradarbiauti bei atlikti pavestas užduotis. Integravus šias naujoves, bus galima sąskaitų išrašymo klientams atsakomybę pavesti sandėlininkams ir nukreipti klientų srautą tiesiai į sandėlį, kur vienoje vietoje bus išrašomos sąskaitos ir išduodamos prekės.

Taip pat integravus šias naujoves bus galima tiesiai iš sandėlio užsakyti reikiamas prekes, bei tiksliau vesti gaunamų apskaitą.

LITERATŪRA

1. Badrinath R., ITC, Wignaraja G. (2004). Building business competitiveness. *The magazine of the international trade centre*. issue 2. [žiūrėta 2011.01.27]. Prieiga per internetą: <<http://www.tradeforum.org/news/fullstory.php/aid/676>>
2. Barzdenytė B. (2000). *Kainodara ir konkurencija*. Vilnius
3. Beniušienė I., Svirskienė G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba*. Šiauliai
4. Collin P. H. (2004). *Dictionary of business*. Fourth edition. London
5. Davulis G. (2009). *Ekonomikos teorija*. Vilnius
6. Depperu D., Cerrato D. (2005). Analyzing international competitiveness at the firm level: concepts and measure. Italy. Piacenza. [žiūrėta 2011.01.27]. Prieiga per internetą: <http://dipartimenti.unicatt.it/dises_wp_azzurra_05_32.pdf>
7. Dikčius V. (2005). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius
8. Ginevičius R., Bivainis J. (2005). *Šiuolaikinis verslas: tobulinimo galimybės*. Vilnius
9. Ginevičius R., Krivka A. (2009). Konkurencinės aplinkos oligopolinėje rinkoje daugiakriterinis vertinimas. *Verslas: teorija ir praktika*. 10 (4). Vilnius
10. Ginevičius R., Silickas J. (2008). *Sisteminio įmonių valdymo pagrindai*. Vilnius
11. Hao Ma, Department of Management (1999). Creation and preemption for competitive advantage. *Management decision*. JAV [žiūrėta 2011.02.15]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=00251747&volume=37&issue=3&articleid=865061&show=html>>
12. Jasinskaitė S. (2001). *Lietuvos pramonės konkurencingumas*. Vilnius
13. Jucevičius G., Kriaucionienė M., Šajeva S. (2006). *Lietuvos ekonomikos augimo ir konkurencingumo šaltinių (veiksnių) kompleksinė studija*. Kaunas.
14. Kotler P., Keller K. L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda
15. Meilienė E. Snieška V. (2010). Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatose. *Viešojo politika ir administravimas* Nr. 31, p. 119–132
16. Melnikas B. (2001). Konkurencija transformacijų sąlygomis: Rytų ir Vidurio Europa ir tarptautinė integracija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 19
17. Navickas V., Malakauskaitė A. (2010) Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas. *Verslas: teorija ir praktika*. Nr. 11 (1)
18. Obrazcovas V. (2006). *Valdymo ir administravimo metodai*. Vilnius
19. Panagiotou G. (2003). Bringing SWOT into focus. *Business strategy review*. Volume 14 (2). [žiūrėta 2011.03.22]. Prieiga per internetą:

- <<http://faculty.bus.olemiss.edu/dhawley/mba622/Bringing%20SWOT%20into%20focus.pdf>>
20. Porter M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York.
 21. Pranulis V. P. (2007). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius
 22. Rinkauskaitė R. (2007). *Įmonės konkurencingumas ir jo didinimo veiksniai*. Lietuvos žemės ūkio universitetas. [žiūrėta 2011.02.07] Prieiga per internetą:
<http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Rinkauskaite_Kristina.pdf>
 23. Sabotienė A. (2007). *Pramonės restruktūrizacija ir konkurencingumas*. Metodinė priemonė. Kaunas
 24. Skaržauskienė A. (2008). Sisteminis mąstymas kaip konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas. *Organizacijų vadyba*. Kaunas
 25. Stanikūnas R. (2009). *Konkurencijos politika: teorija ir praktika*. Vilnius
 26. Šimašius R. (1998). *Konkurencijos samprata*. [žiūrėta 2011.02.01]. Prieiga per internetą:
<http://www.lrinka.lt/index.php/pranesimai_prezentacijos/konkurencijos_samprata/2144>
 27. Tasica L. SWOT analizė. *Profesinio konsultavimo metodai ir technikos II*. [žiūrėta 2011.03.22]. Prieiga per internetą:
<http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:g2tmtXxSj58J:www.karjerosmokykla.europass.lt/get.php%3Ff.115+labiausiai+paplitusi+swot&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESgLDLqSEdA33-MtFRldMVJ93tAu9lTysZWol5yVBhBiABQUPy8xupIcbOMsgBSy1B08giwKVN0vrzFZOhd5WCuHxrRm7Y0XsO2rUOFPQjAeb28pU-GEanGfrNTQgvxqBxTv-GN&sig=AHIEtbRjC9qpXul9qILrirHq__6mp4z7DA>
 28. Unterhauser L. (2006). *Marketingo tyrimai*. Panevėžys
 29. Valentinavičius S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*. 10 (2). Vilnius
 30. Vasiliauskas A. (2002) *Strateginis valdymas*. Vilnius
 31. Азоев Г. Л., Челенков А. П. (2000). *Конкурентные преимущества фирмы*. Москва
 32. Кураков Л. П., Кураков В. П. (1999). *Словарь-справочник по экономике*. Москва
 33. Савчук С. И. (2004). Конкурентное преимущество как производное понятие от фактора конкурентоспособности. *Труды Одесского политехнического университета*. Мариуполь. [žiūrėta 2011.02.15]. Prieiga per internetą:
<http://www.library.ospu.odessa.ua/online/periodic/opu_2004_2%2822%29/7-3.pdf>
 34. Фатхутдинов. Р. А. (2003). *Инновационный менеджмент. 4-е издание*. Санкт-Петербург
 35. Фатхутдинов. Р. А. (2000). *Стратегический маркетинг*. Москва

36. Чайникова Л. Н., Чайников В. Н. (2007). *Конкурентоспособность предприятия*. Тамбов
37. Шихова П. З. (1999). Достижение конкурентных преимуществ во внешней торговле. *Маркетинг в России и за рубежом*. [žiūrēta 2011.02.15]. Prieiga per internetą:
<<http://www.uprav.biz/materials/education/view/4291.html?next=1>>
38. Ягафарова Е. Ф. (2007). Формирование устойчивого конкурентного преимущества фирмы. *Электронный научный журнал «ИССЛЕДОВАНО В РОССИИ»*. Пенза. [žiūrēta 2011.02.15]. Prieiga per internetą:
<<http://zhurnal.gpi.ru/articles/2007/122.pdf>>
39. Энциклопедический словарь экономики и права [žiūrēta 2011.01.28]. Prieiga per internetą:
<http://www.vedomosti.ru/glossary/dic_economic_law/Конкурентоспособность>

PRIEDAI

RESPONDENTŲ ANKETA

SALDOS PREKYBA

Gerbiami respondentai,

Esu Šiaulių universiteto studentas. Šiuo metu rašau diplominį darbą, kuriame analizuojamas UAB "Saldos prekyba" konkurencingumas Šiaulių mieste.

Šios anketos tikslas - sužinoti jūsų nuomonę apie UAB "Saldos prekyba" teikiamas prekes ir paslaugas, taip pat apie jos konkurentų žinomumą. Tyrimo rezultatai padės atskleisti įmonės stipriąsias ir silpnąsias vietas tiekiant produkciją ir aptarnaujant klientus. Jūsų atsakymai bus naudojami įmonei siekiant rasti naujus būdus teikti klientams didesnę vertę.

Apklausa anoniminė. Atsakymai bus pateikti apibendrinta forma. Anketos pildymo laikas 6-8 min.

Žymėjimas: Prašau tinkamą atsakymą pažymėti "X" žymekliu.

1. Jūsų veiklos sritis:

- ☐ esu fizinis asmuo;
- ☐ prekyba;
- ☐ montavimas;
- ☐ prekyba ir montavimas;
- ☐ statyba;
- ☐ kita (įrašyti) _____

2. Darbuotojų skaičius įmonėje, kurioje dirbate (atsakykite, jei atstovaujate kurią nors įmonę) :

- ☐ 1-9 (mikroįmonė);
- ☐ 10 - 49 (smulki įmonė);
- ☐ 50 - 249 (vidutinė įmonė);
- ☐ 250 ir daugiau (stambi įmonė)

3. Kokiais kiekiais dažniausiai perkate prekes?

- ☐ Nedideliais, asmeniniams poreikiams patenkinti;
- ☐ Tik tiek, kiek reikalauja statomas objektas;
- ☐ Didesniais, siekiant aprūpinti objektus, laikyti savo įmonės sandėlyje ar prekiauti.

4. Kaip dažnai perkate prekes iš pateiktų prekių grupių?

	Kasdien	Keletą kartų per savaitę	Kartą per savaitę	Keletą kartų per mėnesį	Kartą per mėnesį ar rečiau
Ortakiai, fasoninės dalys, priedai					
Difūzoriai, groteinės					
Ventiliatoriai					
Šildytuvai, aušintuvai					
Pneumotransportas					
Oro vėdinimo įrenginiai					

5. Jūsų manymu UAB "Saldos prekyba" siūlomos produkcijos asortimentas:

- platus;
- vidutiniškas;
- siauras;

6. Prašome pateikti savo nuomonę apie tai, kaip vertinate UAB „Saldos prekyba“ tiekiamą produkciją?

	Nebrangi	Brangi	Prieinama kaina
Kokybiška			
Nekokybiška			

7. Kaip vertinate UAB "Saldos prekyba" aptarnavimą?

	Labai nepatenkintas	Nepatenkintas	Vidutiniškai	Patenkintas	Labai patenkintas
Greitas ir mandagus aptarnavimas					
Teikiamos konsultacijos					
Techninis aptarnavimas					
Prekių pateikimas laiku					

8. Pažymėkite, kas įtakoja Jūsų sprendimą rinktis UAB „Saldos prekyba“ produkciją ir paslaugas?

	Tikrai ne	Ne	Nežinau	Taip	Tikrai taip
Kaina					
Kokybė					
Platus asortimentas					
Rekomendacijos (draugų, pažįstamų ir pan.)					
Papildomos paslaugos (lanksčios nuolaidos, akcijos, skatinimo sistemos)					
Reklama (spauda, lankstinukai, interneto svetainė ir pan.)					
Profesionalios darbuotojų konsultacijos					
Aptarnavimas					
Operatyvumas (užsakymų priėmimas, vykdymas ir pan.)					
Lojalumas					

10. Kaip sužinote apie naujas prekes/paslaugas ?

- ☐ iš reklamos;
- ☐ atvykę į UAB "Saldos prekyba";
- ☐ iš interneto svetainės;
- ☐ informuojami telefonu;
- ☐ parodose;
- ☐ kita (įrašyti) _____

11. Ar esate girdėję apie tokias įmones, teikiančias analogiškas UAB "Saldos prekyba" prekes ir ar naudojotės jų paslaugomis?

	Taip, esu girdėjęs	Esu pirkęs	Jei nerandu pas jus, perku pas juos	Ne, nesu girdėjęs
☐ 	☐	☐	☐	☐
☐ 	☐	☐	☐	☐
☐  patalpų klimato sprendimai	☐	☐	☐	☐
☐  (GEA PT BALTIC Lietuvoje)	☐	☐	☐	☐
☐ 	☐	☐	☐	☐

12. Pažymėkite, kas Jūsų manymu sudaro UAB "Saldos prekyba" konkurencinius pranašumus lyginant su analogiškėmis įmonėmis?

	Tikrai ne	Ne	Nežinau	Taip	Tikrai taip
Įmonės įvaizdis					
Prekių kokybė					
Prekių asortimentas					
Garantinis, pogarantinis aptarnavimas					
Operatyvumas (užsakymų priėmimas, vykdymas)					
Aptarnavimo kokybė (mandagus, greitas aptarnavimas)					
Konsultacijų kokybė					
Nuolaidų politika					
Atsiskaitymų sistema					

13. Ar jums pakanka informacijos apie UAB "Saldos prekyba" teikiamas prekes ir paslaugas, naujoves?

- ☐ taip
- ☐ ne

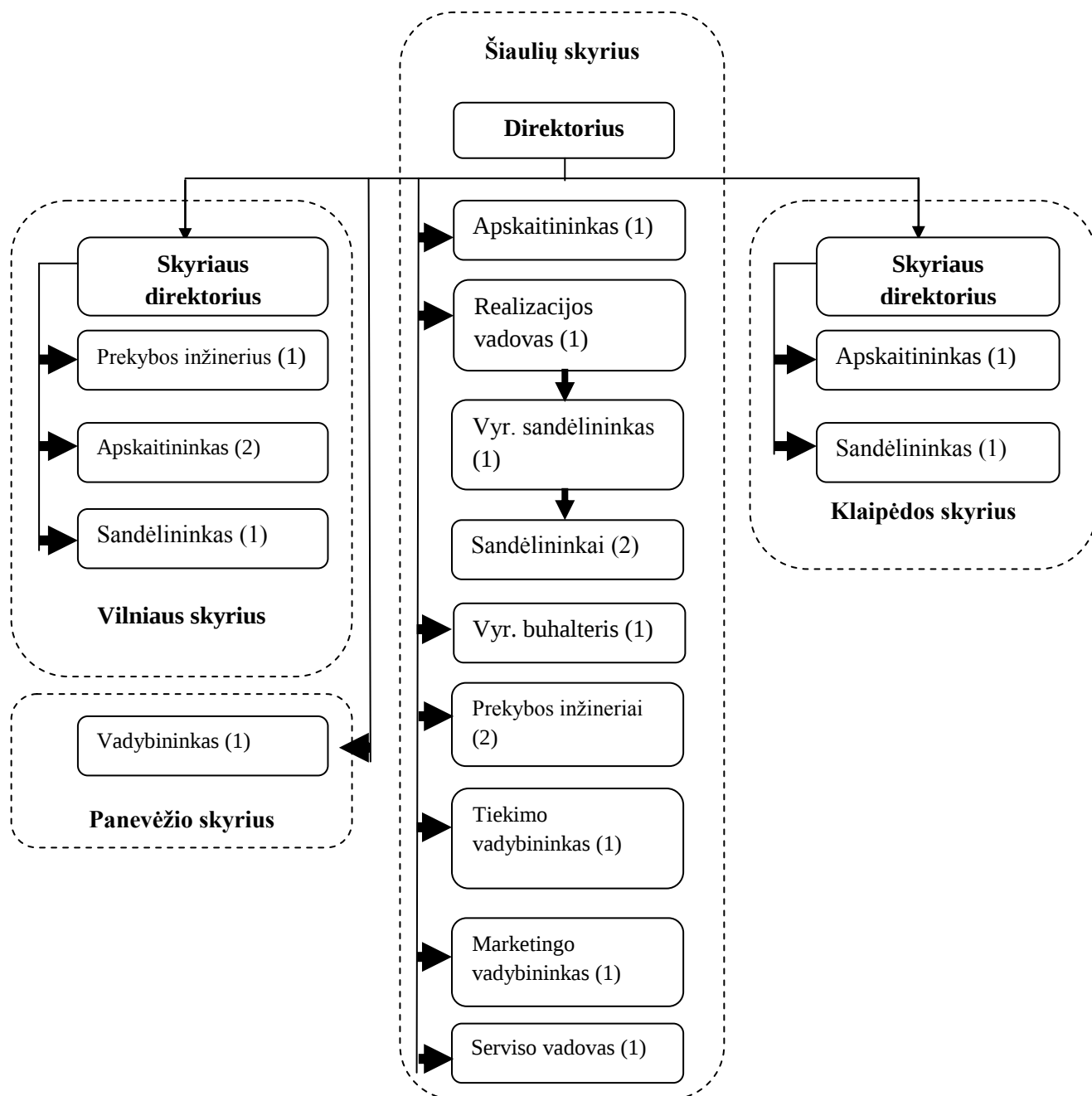
14. Ką Jūsų nuomone, reikėtų tobulinti UAB "Saldos prekyba" ?

	Tikrai ne	Ne	Nežinau	Taip	Tikrai taip
Prekių kokybė					
Prekių asortimentas					
Užsakymų priėmimo kokybė (operatyvumas)					
Prekių pristatymo kokybė (operatyvumas)					
Darbuotojų konsultacijų kokybę					
Klientų aptarnavimo kokybę					
Atsiskaitymų sistemą					

Jeigu manote, kad yra kitų tobulintinų dalykų UAB "Saldos prekyba" įmonėje, prašome parašyti

Dėkoju už bendradarbiavimą

UAB „SALDOS PREKYBA“ VALDYMO SCHEMA



UAB „SALDOS PREKYBA“ IR KONKURENTŲ PALYGINIMAS

Įmonė/ duomenys	„Saldos prekyba“	Amalva	Leovira	Systemair
Įkūrimo data:	2006 m. sausio 19 d.	1997 m.	1999 m.	1974m.
Vieta:	Šiauliai	Vilnius	Vilnius	Švedija. Dukterinė įmonė Lietuvoje – UAB „Systemair“, Ukmergė.
Filialai:	Vilnius, Klaipėda, Panevėžys	Kaunas, Klaipėda, Šiauliai	Kaunas, Klaipėda, Panevėžys.	Vilnius, Klaipėda, Ukmergė
Teikiamos paslaugos:	Oro vėdinimo ir kondicionavimo sistemų, jų priedų pardavimas, projektavimas ir servisas.	Vėdinimo sistemų ir vėdinimo įrenginių gamintoja, pardavėja.	Gamina vėdinimo sistemų elementus (metallinius ortakius, fasonines dalis bei oro įsiurbimo, šalinimo, reguliavimo ir uždarymo įrangą). Gamina ir vamzdynus bei pneumotransporto įrangą.	Vėdinimo įrangos gamyba, pardavimas.
Tiekėjai:	Salda; Ventmatika; Airwell; Air trade centre; Frico; Casals; Cata.	Gamintoja	Palaiko nuolatinis partnerystės ryšius su daugeliu šalies bei užsienio firmų, montuojančių vėdinimo sistemas. Pagrindiniai tiektėjai: „Konwektor“, „Lindab“, „Flakt“ ir kt.	Gamintoja. „Frico“

UAB „SALDOS PREKYBA“ IR KONKURENTŲ PALYGINIMAS

Įmonė / duomenys	Pentacom	GEA PT BALTIC
Įkūrimo data:	1992 m. sausio 15 dieną	1986 m.
Vieta:	Kaunas	„GEA“ - Vokietija. Lietuvoje atstovas: „GEA PT BALTIC“ – Vilniuje.
Filialai:	Kaunas	Filialai veikia 50-tyje šalių. Lietuvoje –Vilniuje.
Teikiamos paslaugos:	Šildymo, vėdinimo, oro kondicionavimo, vandentiekio, nuotekų ir automatizacijos sistemų pastatuose montavimas ir techninė priežiūra.	Oro vėdinimo ir kondicionavimo įrenginių gamintoja. Lietuvoje – atstovas: „GEA PT BALTIC“.
Tiekėjai:	Swegon, Clivet, Sabiana, Hoval	GEA

UAB „SALDOS PREKYBA“ IR UAB „AMALVA“ PERKAMIAUSIOS PRODUKCIJOS KAINŲ PALYGINIMAS

	– sandėliuojami gaminiai abiejuose įmonėse
	– sandėliuojami gaminiai įm. „Saldos prekyba“
	– sandėliuojami gaminiai įm. „Amalva“

Spiraliniai ortakiai					
Diametras	Skardos storis		L = 3000 mm		Skirtumas (Lt)
mm	mm		Kaina Lt be PVM		
	„Amalva“	„Saldos prekyba“	„Amalva“	„Saldos prekyba“	
100	0.5	0.5	9,10	8,60	0,50
125	0.5	0.5	11,80	10,90	0,90
160	0.5	0.5	14,90	13,70	1,20
200	0.5	0.5	18,90	17,00	1,90
250	0.5	0.5	22,90	21,90	1,00
315	0.5	0.5	30,40	28,50	1,90
355	0.6	-	46,40	-	
400	0.6	0.6	48,30	46,00	2,30
450	0.6	-	58,60	-	
500	0.6	0.6	60,00	57,00	3,00
560	0.6	-	79,80	-	
630	0.7	0.7	85,30	81,00	4,30
710	0.7	-	106,10	-	
800	0.7	0.7	108,30	103,00	5,30
900	0.9	-	160,90	-	
1000	0.9	1.00	174,60	165,00	9,60
1250	0.9	1.00	232,80	220,00	12,80

Difuzoriai			
d	„Amalva“	„Saldos prekyba“	Skirtumas (Lt)
mm	Kaina Lt be PVM		
	DVS/DVS-P	DVS/DVS-P	
100	10,00	10,00	0,00
125	12,50	12,00	0,50
160	17,00	17,00	0,00
200	23,50	23,00	0,50

**UAB „SALDOS PREKYBA“ IR UAB „AMALVA“ PERKAMIAUSIOS PRODUKCIJOS
KAINŲ PALYGINIMAS**

Aklės				Mova			
Diametras	Kaina Lt be PVM			Diametras	Kaina Lt be PVM		
mm	„Amalva“	„Saldos prekyba“	Skirtumas (Lt)	mm	„Amalva“	„Saldos prekyba“	Skirtumas (Lt)
100	10,90	8,50	2,40	100	5,90	5,42	0,48
125	11,30	8,50	2,80	125	6,30	5,69	0,61
160	12,70	10,00	2,70	160	7,00	5,90	1,10
200	14,20	11,50	2,70	200	8,20	6,80	1,40
250	17,40	15,00	2,40	250	11,10	8,20	2,90
315	22,00	20,00	2,00	315	12,80	9,74	3,06
355	33,20	-		355	17,40	-	
400	35,40	30,00	5,40	400	19,00	16,53	2,47
450	38,30	-		450	23,30	-	
500	42,70	40,00	2,70	500	24,30	20,00	4,30
560	58,30	-		560	31,70	-	
630	61,10	58,00	3,10	630	31,90	25,00	6,90
710	98,50	-		710	59,10	-	
800	105,80	105,00	0,80	800	63,80	43,00	20,80
900	134,90	-		900	73,00	-	
1000	164,00	155,00	9,00	1000	80,20	76,00	4,20
1250	241,30	224,00	17,30	1250	109,70	94,00	15,70

Apvalios aluminės lauko grotelės			
d	Kaina Lt be PVM		
mm	„Amalva“	„Saldos prekyba“	Skirtumas (Lt)
100	20,00	12,00	8,00
125	25,00	16,00	9,00
160	35,00	26,00	9,00
200	45,00	34,00	11,00
250	75,00	59,00	16,00
315	111,00	78,00	33,00
400	298,00	užsak	
500	558,00	užsak	
630	747,00	užsak	
800	995,00	užsak	
1000	1388,00	užsak	

Atbulinė sklendė			
d	„Amalva“	„Saldos prekyba“	Skirtumas (Lt)
mm	Kaina Lt be PVM		
100	24,80	16,00	8,80
125	27,00	18,00	9,00
160	30,60	20,00	10,60
200	36,40	24,00	12,40
250	49,60	31,00	18,60
315	59,80	39,00	20,80
355	139,40	72,00	67,40
400	154,50	užsak	
450	197,20	-	
500	220,20	užsak	
560	238,40	-	
630	272,50	užsak	

**UAB „SALDOS PREKYBA“ IR UAB „AMALVA“ PERKAMIAUSIOS
PRODUKCIJOS KAINŲ PALYGINIMAS**

Alkūnė 45°						
Diametras	Segmentinė		Skirtumas (Lt)	Presuota		Skirtumas (Lt)
	Kaina Lt be PVM			Kaina Lt be PVM		
	„Amalva“	„Saldos prekyba“		„Amalva“	„Saldos prekyba“	
mm						
100	-	-		14,80	12,50	2,30
125	-	-		18,30	14,00	4,30
160	23,10	17,00	6,10	21,10	-	
200	26,90	20,00	6,90	25,70	-	
250	29,80	24,00	5,80	-	-	
315	47,30	30,00	17,30	-	-	
355	52,50	-		-	-	
400	54,20	51,00	3,20	-	-	
450	71,90	-		-	-	
500	75,10	76,00	-0,90	-	-	
560	100,50	-		-	-	
630	123,00	119,00	4,00	-	-	
710	189,60	-		-	-	
800	193,00	189,00	4,00	-	-	
900	280,70	-		-	-	
1000	327,70	343,00	-15,30	-	-	
1250	459,50	528,00	-68,50	-	-	
Alkūnė 90°						
Diametras	Segmentinė		Skirtumas (Lt)	Presuota		Skirtumas (Lt)
	Kaina Lt be PVM			Kaina Lt be PVM		
	„Amalva“	„Saldos prekyba“		„Amalva“	„Saldos prekyba“	
mm						
100	-	-		16,90	14,50	2,40
125	-	-		20,90	17,50	3,40
160	29,90	21,00	8,90	28,70	-	
200	37,50	24,00	13,50	37,10	-	
250	38,80	31,00	7,80	-	-	
315	54,90	41,00	13,90	-	-	
355	76,50			-	-	
400	78,10	73,00	5,10	-	-	
450	113,80			-	-	
500	118,80	109,00	9,80	-	-	
560	201,80			-	-	
630	205,00	172,00	33,00	-	-	
710	273,00			-	-	
800	280,00	286,00	-6,00	-	-	
900	333,30			-	-	
1000	492,60	528,00	-35,40	-	-	
1250	668,00	882,00	-214,00	-	-	