

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Monika BRUŽIENĖ**

**SPECIALIZUOTOS STATYBOS VEIKLOS ĮMONIŲ KONKURENCINĖS  
STRATEGIJOS FORMAVIMAS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2009

**SANTRAUKA**  
**Monika BRUŽIENĖ**

**Magistro tezės: SPECIALIZUOTOS STATYBOS VEIKLOS ĮMONIŲ KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMAS**

Magistro tezės yra trijų dalių. Pirmojoje – konceptualioje magistro tezių dalyje pateikta strategijos, konkurencinio pranašumo samprata, svarba bei reikšmė, išryškinti konkurencinio pranašumo būdai, išsiaiškinti konkurencinės strategijos modelių teoriniai aspektai. Antrojoje – analitinėje dalyje atliktas specialiųjų statybos darbų poklasio vartotojų tyrimas. Jis atskleidė tai, kad saugos sistemų įrengimo įmonėms, formuojant konkurencinę strategiją, tikslinga atsižvelgti į tyrimo metu gautas vartotojų pastabas, pageidavimus bei elgsenos ypatumus. Siekiant suformuoti saugos sistemų įrengimo įmonių konkurencinio pranašumo strategiją, tikslinga atkreipti dėmesį į tai, jog būtina skirti jėgų į paslaugų asortimento plėtimui, darbuotojų apmokymams, maloniam bei kokybiškam aptarnavimui, bei kvalifikaciją, siekti, kad atliekami darbai būtų kuo kokybiškesni. Labiausiai klientus traukia naujų technologijų, bei modernių įrengimų taikymas saugos sistemos įrengimo sistemų procese: žinutės perdavimas į mobilų telefoną, įsilaužimo ar signalizacijos suveikimo atveju, galimybė valdyti signalizaciją telefono pagalba: paleisti garsinę signalizaciją, jei yra įsilaužimas, užblokuoti ar atblokuoti signalizaciją, valdant telefonu, įėjimo varpelio privalumas, informuojantis apie durų ar lango atvėrimą. Trečiojoje – konstruktyviojoje dalyje pateiktas konkurencinės strategijos formavimo modelis, tinkantis saugos įmonėms, atlikta UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ makroaplinkos analizė, pateiktas perspektyvų vertinimas. UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ parinktos tinkamiausios konkurencinės strategijos alternatyvos.

**SUMMARY**  
**Monika BRUŽIENĖ**

**Master's thesis: COMPETITIVE STRATEGY FORMATION OF THE COMPANIES OF SPECIALIZED CONSTRUCTION ACTIVITY**

The Master's thesis consists of three parts. In the first conceptual part of the thesis the conception of the competitive advantage of the strategy is presented including its importance and meaning, the ways of competitive advantage are emphasized and theoretical aspects of the models of competitive strategy are explained. In the second analytical part of the thesis the research on the consumers of the special construction works subclass is performed. The research has revealed that it is purposeful for the companies focusing on security systems installation to take into consideration consumers' comments, requests and the peculiarities of their behaviour, received during the research, when formulating the competitive strategy. In order to formulate the strategy for competitive advantage of security systems installation companies it is purposeful for them to draw their attention and put efforts into the expansion of their service assortment, employees' training, kind and qualitative service provision and qualification and try to achieve that the works performed would be as much qualitative as possible. New technologies and the application of modern equipment in the process of security systems installation, such as: sending SMS to the mobile phone in the event of housebreaking or when the alarm goes off; the possibility to monitor the alarm system by the means of the telephone: to start fire alarm in the event of break-in, to block or unblock the alarm by telephone; the advantage of entrance bell, which informs about opening the door or window, are the most influencing and attractive factors for the customers. In the third constructive part of the work the model of competitive strategy that is suitable for security companies is presented, the analysis of macro-environment of JSC "Šiaulių tauro ryšiai" is performed and the assessment of perspectives is provided. The most suitable alternatives of competitive strategy are selected for "Šiaulių tauro ryšiai" JSC.

## TURINYS

LENTELĖS .....	4
PAVEIKSLAI.....	5
ĮVADAS .....	6
1. KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Konkurencinio pranašumo strategijos esmė .....	9
1.2. Konkurencinės strategijos formavimas.....	18
2. SPECIALIZUOTOS STATYBOS VEIKLOS ĮMONIŲ KONKURENCINĖS RINKOS ANALIZĖ.....	31
2.1. Saugos sistemų įrengimo įmonių išorinės aplinkos ir rinkos analizė .....	31
2.2. Tyrimo metodų ir procedūrų aprašymas .....	39
2.3. Konkurencinės aplinkos analizė .....	41
2.4. Vartotojų tyrimo rezultatų analizė .....	44
3. KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMAS SPECIALIZUOTOS STATYBOS VEIKLOS ĮMONĖMS .....	60
3.1. Saugos sistemų įmonių konkurencinės strategijos formavimo modelis .....	60
3.2. UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ mikroaplinkos analizė .....	63
3.3. UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ perspektyvų įvertinimas .....	67
3.4. UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ konkurencinės strategijos alternatyvų parinkimas .....	70
IŠVADOS.....	72
REKOMENDACIJOS .....	74
LITERATŪRA .....	75
PRIEDAI .....	79

## LENTELĖS

1 lentelė. Strategijos apibūdinimai pagal chronologinę eilę.....	9
2 lentelė. Konkurencinių strategijų taikymo prielaidos ir pavojai.....	21
3 lentelė. Bendrosios konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos .....	22
4 lentelė. Strategijos formavimo modeliai .....	24
5 lentelė. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė .....	30
6 lentelė. Saugos sistemų įrengimo įmonių skaičiaus pokytis 2000 – 2008 m. Lietuvoje, Šiaulių mieste ir apskrityje proc. ....	33
7 lentelė. Bendrojo vidaus produkto pokytis tenkantis, vienam gyventojui 2000 – 2008 metais .....	37
8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal veiksnius, įtakojančius pasirinkimą pirkti sistemas, proc. ....	53
9 lentelė. Respondentų pasirinktų geriausių įmonių vertinimai 10 – ties balų sistemoje.....	55
10 lentelė. UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė .....	67

## PAVEIKSLAI

1 pav. M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis .....	15
2 pav. Konkurentų analizės etapai .....	19
3 pav. Strategijos gyvavimo etapai bei juos įtakojoantys veiksniai.....	25
4 pav. Konkurencinės strategijos formavimo procesas .....	26
5 pav. Strateginės kontrolės procesas.....	28
6 pav. Pagrindinis strategijos formavimo modelis.....	29
7 pav. Pastatytų gyvenamųjų ir negyvenamųjų pastatų skaičiaus dinamika 2000 – 2008 m.....	31
8 pav. Saugos sistemų įrengimo įmonių skaičiaus pokytis Lietuvoje 2000 – 2008 m.....	32
9 pav. Saugos sistemų įrengimo įmonių skaičiaus pokytis Šiaulių mieste ir Šiaulių apskrityje 2000 – 2008 m.....	34
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal namų ūkio pajamas per mėn.....	38
11 pav. Šiaulių apskrities saugos sistemų įrengimo įmonių taikomi metodai, padedantys tapti stipresniais už konkurentus .....	42
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai kada tiekėjas turi didesnę derėjimosi galią.....	43
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir amžiaus grupes .....	44
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir veiklą .....	45
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir ūkio vieneto per mėn. gaunamas pajamas .....	46
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir saugumą gyvenamojoje vietoje .....	47
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal saugumo užtikrinimui pasirenkamas priemonės .....	48
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir saugos sistemų pasirinkimą .....	49
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal saugos įmones, kurių paslaugomis yra tekę naudotis... 49	
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal saugos įmonių teikiamų paslaugų vertinimą dešimties balų sistemoje .....	50
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal priežastis įtakojusias įsirengti signalizacijos sistemas 51	
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal respondentų pajamas skiriama saugos sistemos įrengimui bei remontui .....	52
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasirinktas saugos įmones .....	54
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę ar pakankamai informacijos apie saugos sistemas įrengiančias įmones.....	56
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasirinktas įmones bei informavimo šaltinius.....	57
26 pav. Specializuotos statybos veiklos konkurencinės strategijos formavimo modelis.....	60
27 pav. UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ klientų pasiskirstymas pagal gautas pajamas 2005 – 2008 m. .66	

## ĮVADAS

Dar visai neseniai konkurencija Lietuvoje buvo nauja sąvoka, kurią išmokome greitai ir noriai. Vartotojams tarp gausybės konkurencijos sukurtos neįprastos prekių bei paslaugų įvairovės ir pasirinkimo galimybių kartais sunku apsispręsti ir išsirinkti. Dabar konkurencija – varomoji jėga, lemianti pokyčius, efektyvių sprendimų ieškojimo priežastis. Taigi, labai svarbu žinoti, kaip kovoti. Siekdamas maksimizuoti gaunamą naudą, įmonės taiko skirtingas strategijas – vieni daugiau dėmesio skiria kainai, kiti – kokybei, o vartotojui paliekama galimybė pasirinkti. Akivaizdu, jog konkurencija pasaulinėje rinkoje tapo nepaprastai atkakli, dėl globalinių procesų, ekonominės integracijos bei pasaulinės krizės. Susidariusios sąlygos reikalauja iš vadovų greitos orientacijos, strateginio mąstymo bei sugebėjimo realizuoti praktikoje naujausius pasiekimus ir technologiniame procese ir vadyboje. Todėl, šiuolaikinėje sudėtingoje verslo aplinkoje sėkmingą organizacijos vystymąsi lemia lankstūs ir efektyvūs vadybiniai sprendimai, o besivystant šiuolaikinėms technologijoms ir dideliais tempais kintant šalies ekonominei situacijai, didelę įtaką turi konkurencinės strategijos įmonėje parengimas.

**Temos aktualumas.** Sukurti tinkamą ir konkurencinę strategiją yra svarbiausias uždavinys įmonėms, kurios siekia sėkmingai konkuruoti rinkoje, kadangi ji padeda įvertinti veiksnius įmonės viduje ir išorinėje aplinkoje, turinčius įtakos sėkmingai tolesnei veiklai. Sistemine esamos situacijos analizė padeda įvertinti konkurencinę aplinką, nustatyti trūkumus bei pranašumus, kuriais remiantis pasirenkama tinkama strategija. Suformuluota konkurencinė strategija leidžia užtikrinti stabilesnę situaciją įmonėje, ypač tai aktualu šiais laikais, kai ekonominėje aplinkoje vyksta įvairūs pokyčiai, todėl sunku užtikrinti stabilią įmonės situaciją. Tinkamai suformuluota strategija padeda organizacijoje, siekiant užsibrėžtų tikslų. Kuriant įmonės konkurencinę strategiją, nereikėtų pamiršti svarbaus vystymosi veiksnio – planavimo, kuris sudaro pagrindą aiškiam ir suderinamam darbui tarp visų organizacijos struktūrinių padalinių. Efektyvus konkurencinės strategijos parengimas yra priemonių rinkinys, suteikiantis galimybę stabilizuoti organizacijos ekonominę padėtį bei kurti tolimesnio augimo galimybes. Šių priemonių tikslas – metodų, technologijų analizė ir parinkimas, formuojant įmonės veiklos strategiją, greičiausiai ir geriausiai padėsiančią pasiekti užsibrėžtus tikslus. Todėl, pagrindinė problema vienijanti šiuolaikiškas įmones nestabilios ekonomikos sąlygomis yra klausimas: kaip sukurti ilgalaikę konkurencinę strategiją, kuri būtų lanksti ir padėtų prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančios išorės aplinkos.

Darbe nagrinėjama specializuotos statybos įmonės veikla. Pagal ekonominės veiklos klasifikatorių (žr. 1 priedą) ekonominė veikla, tarp jų ir statyba, skiriama į tam tikrus skyrius, skyriai į grupes, o grupės į klases ir poklasius. Saugos įrengimo sistemos įmonės priklauso specializuotai statybos veiklai.

**Darbo objektas** – konkurencinės strategijos formavimas saugos sistemų įrengimo įmonėje.

**Darbo tikslas** – sukurti konkurencinės strategijos formavimo modelį.

**Darbo uždaviniai:**

- Išanalizavus Lietuvos bei užsienio autorių mokslinę – vadybinę literatūrą, pateikti įmonės konkurencinės strategijos formavimo teorinius aspektus;
- Atlikti Šiaulių apskrities saugos sistemų įrengimo įmonių konkurencinės rinkos situacijos analizę;
- Empyriškai ištirti specializuotos statybos veiklos vartotojų elgseną;
- Interviu metodu išsiaiškinti saugos įmonių atstovų nuomonę konkurencinių jėgų klausimu;
- Pateikti konkurencinės strategijos formavimo modelį bei aptarti jo etapus;
- Remiantis empirinio stebėjimo rezultatais, parinkti tinkamiausią konkurencinę strategiją UAB „Šiaulių tauro ryšiai“.

**Tyrimo dalykas** – saugos sistemų vartotojų nuostatos, poreikiai bei lūkesčiai.

**Tyrimo hipotezė** – konkurencinės strategijos formavimo modelio formavimui tinkamiausi instrumentai yra saugos sistemų įrengimo paslaugų įmonių vartotojų elgsena bei įmonės atstovų požiūris konkurencinių jėgų klausimais.

**Mokslinė problema.** Konkurencinės strategijos formavimo modeliui tiek užsienio tiek Lietuvos mokslinėje – vadybinėje literatūroje skiriama daug dėmesio, tačiau nėra sukurtų aiškių specializuotos statybų veiklos įmonių konkurencinės strategijos formavimo modelių. Remiantis Lietuvos bei užsienio autorių konkurencinės strategijos charakteristikų klausimais galima teigti, jog suformuotas konkurencinės strategijos modelis saugos įmonėmis gali padėti pasiekti konkurencinį pranašumą.

**Tyrimo metodai.**

Teorinėje dalyje naudota lyginamoji mokslinės literatūros analizė, sintezė, indukcija, lyginimas. Statistinių duomenų apdorojimui: konkurencinės rinkos bei UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ įvertinimui naudoti, paslaugos vartotojų tyrimas, kiekybinių duomenų rinkimas ir sisteminamas, įmonių duomenų apžvalga, analizė, lyginimas, detalizavimas ir analogijų ieškojimas. Rezultatams apibendrinti: monografinis metodas, sisteminimas, apibendrinimas, dedukcija ir indukcija. Turima medžiaga susisteminta grafiniais metodais – lentelėmis, paveikslais.

**Magistro tezių struktūra.** Magistro tezes sudaro trys dalys. Pirmojoje – konceptualiojoje dalyje analizuota strategijos ir konkurencinio pranašumo samprata ir svarba pateikta strategijos sąvokų analizė. Pabrėžta strategijos ir konkurencinio pranašumo samprata bei svarba. Išanalizuoti bei susisteminti konkurencinio pranašumo būdai. Taip pat apibrėžta konkurencinės strategijos

samprata, formavimo etapai ir konkurencinės strategijos formavimo modeliai. Remiantis literatūros šaltinių analize, antrojoje – analitinėje dalyje atlikta Šiaulių apskrities saugos sistemų rengimo įmonių išorinės aplinkos ir rinkos bei vartotojų tyrimo rezultatų analizė. Atlikta įmonių atstovų ir įmonių vartotojų tyrimo rezultatų analizė, segmento nustatymas, tyrimo duomenų analizė. Trečiojoje – konstruktyviojoje dalyje, remiantis analizės metu gautais duomenimis, suformuotas saugos sistemų rengimo įmonių konkurencinės strategijos formavimo modelis, pateiktas jo aprašymas, bei parinktos UAB Šiaulių tauro ryšiai“ tinkamiausios konkurencinės strategijos.

**Magistro tezių apimtis.** Magistro tezės yra 79 puslapių. Pateikta 27 paveikslų, 10 lentelių, 6 priedai.



## 1. KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

### 1.1. Konkurencinio pranašumo strategijos esmė

Strateginio valdymo mokslas – viena naujausių mokslo sričių. Jo pradžia galima laikyti praeito amžiaus 7 – ojo dešimtmečio pirmąją pusę. Iki tol teorinių darbų šioje srityje buvo mažai. Bet tai nereiškia, kad strateginis valdymas visiškai neegzistavo. Atskiros organizacijos, visų pirma, pramonės, kūrė veiklos strategijas bei jų realizavimo būdus ir mechanizmus. Strateginio valdymo, kaip mokslo srities, vystymosi priešistorė prasidėjo nuo ekonominių organizacijų bei jų sistemų tyrimų. Ekonomikos ir organizavimo mokslų įtaka jaučiama daugelyje strateginio valdymo teorijų. Daug mokslininkų nagrinėjo organizacijas, tačiau beveik nebuvo kalbama apie strategiją ir organizacijų veiklos sėkmės veiksnius. Didelę įtaką mokslui apie organizacijas turėjo organizacijos, kaip atviros socialinės sistemos, teorijos sukūrimas. Ji leido į organizaciją pažvelgti kaip į natūralios aplinkos gyvą organizmą. Tačiau tik pastaraisiais metais šis požiūris įsigalėjo, o iki šiol jis tik leido plačiau ir laisviau pažiūrėti į įvairius organizacijos veiklos aspektus.

Įmonės strategijos tyrinėjimai tapo viena iš populiariausių temų šiuolaikiniuose moksliniuose ir praktiniuose darbuose. Tai aktuali tema, kadangi strategijos parengimo problema viena iš svarbiausių rinkos ekonomikos, ar besitransformuojančio ūkio, įmonėje. Terminas „strategija“ neturi vieno aiškaus apibrėžimo. Autoriai strategiją apibrėžia labai įvairiai. 1 lentelėje pateikti „strategijos“ apibūdinimai susisteminti pagal chronologinę eilę.

1 lentelė

#### Strategijos apibūdinimai pagal chronologinę eilę

Metai	Autorius	Apibūdinimas
1962	A.D. Chandler	Strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, visų pirma ilgalaikius, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus.
1969	K.R. Andrews	Strategija – tai organizacijos tikslai ir uždaviniai, bei pagrindiniai planai ir politikos kaip šiuos tikslus pasiekti, visuma, tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžiama pozicija, kokia veikla užsiima organizacija arba kokia turėtų užsiimti.
1984	H.I. Ansoff	Strategija – tai bendra gija, jungianti organizacijos veiklą su jos rinkomis.
1987	H. Mintzberg	Strategija yra daugiau rezultatas to ką žmonės daro, o ne tai ką planuoja daryti.
1996	A. Marčinskas	Strategija – tai visos įmonės arba jos dalies veiklos modelis.
1996	R. Paškevičius	Vertėtų paminėti, jog strategijos idėją versle pirmiausia pradėjo taikyti mokslininkai, dirbę žaidimų teorijos srityje. Žaidimų teorijoje strategija – tai užbaigtas planas, rodantis, kokius pasirinkimus nuolatos turės organizacija.
1996	R. Juzevičiaus	Strategija – tai detalus, visapusiškas, kompleksinis planas organizacijos tikslams pasiekti.
1996	A. Marčinskas	Strategija – tai visos įmonės arba jos dalies veiklos modelis.
1997	K.Kardelis	Strategija – organizacijos pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, kurso veiksmų parinkimas ir išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymas.
1997	G.T. Palubinskas	Strategija – organizacijos vadybos planas, reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti.
1998	R. Milešaitė	Strategija – tai organizacijos veiklos per tam tikrą laiką sistema, tai tarsi ateities planas, bandymas pritaikyti įmonę aplinkos sąlygoms.
1998	A. Seilius	Strategija – detalus, visapusiškas, kompleksinis planas, užtikrinantis organizacijos ir tikslų siekimą.

1998	R. Jucevičius	Strategija – apibrėžiama, kaip planas, perspektyva, tačiau svarbiau yra sprendimai, kurie yra tarsi strategijos įgyvendinimo veiksniai.
2002	A. Vasiliauskas	Strategija – tai tikslų ir veiksmų visuma, apibrėžti svarbiausius organizacijos tikslus ateityje ir veiksmus bei priemones jiems pasiekti.
2002	S. Vaitkevičius Z. Mockevičienė V. Bartosevičienė	Strategija – tai universali kategorija, taikoma visų tipų įmonių valdymui apibrėžti.
2002	I. Barilaitė., A.O. Pabedinskaitė	Strategija tai visos įmonės arba jos veiklos dalies modelis, apibrėžiantis įmonės politiką nusakant tikslus ir galimus būdus jiems pasiekti
2004	P. Drucker	Strategija – tai sprendimai apie veiklos apimtį jos ribas, o veiklos pasirinkimas ir aiškus jos ribų suvokimas pagrindinis strategijos tikslas, o objektų – tai sprendimai apie tai, kaip susieti organizaciją su jos aplinka, tai sprendimai apie tai, kaip susieti veiklą su jai būtinais resursais.
2005	V. Pranulis	H. Mintzbergo siūlo keturias interpretacijas, strategija, gali būti analizuojama: strategija kaip planas, kaip būdas, kaip pozicija, kaip perspektyva.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės.

Analizuojant 1 lentelėje pateiktus strategijos apibūdinimus matyti, jog mokslininkų darbuose pateikiamos skirtingos strategijos formuluotės, todėl svarbu nagrinėti ne formuluotę, bet patį strateginio valdymo reiškinį. Norint sėkmingai vystyti įmonės veiklą ir plėtrą, reikia turėti stiprią strategiją. Skirtumas tarp stiprios ir silpnos strategijos yra mokėjimas kurti priemones ir priėjimus, galinčius užtikrinti solidų konkurencinį pranašumą. Kalbant apie įmonės strategiją pastebėta, jog ji dažnai tapatinama su ateities planais apibrėžiant įmonės politiką, nustatant tikslus, priemones ir galimus būdus jiems pasiekti arba kaip nuolatinė įmonės ir jos aplinkos sąveika, nes kiekviena įmonė turi savo aplinką ir palaiko su ja tam tikrus santykius (Marčinskas, 1996; Pabedinskaitė, Žukas, 2002 ). Organizacijos veiklos strategija visada yra tam tikrų strateginių sprendimų išraiška. Įmonėje vykdant strategijų formavimą, svarbu teisingai įvertinti pagrindinius bendrus visoms strategijų formuluotėms, elementus (Stravinskas, 2000):

1. Aplinką su jos teigiamais ir neigiamais aspektais;
2. Pagrindinius veiklos tikslus, kurių aukščiausias lygis yra misijos formuluotė;
3. Situacijos analizę;
4. Planus, kaip naudoti turimus resursus.

Pasak C.H. Hofer ir D.E. Schendel terminas „strategija” – tai tam tikrų taisyklių rinkinys, pagal kuriuos priimami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius komponentus:

- ✓ Produktus ir rinkas, kurioms šie produktai skirti;
- ✓ Planuojamus pakeitimus šiame komponente;
- ✓ Konkurencinį pranašumą arba tuos organizacijos ypatumus, kurie laikinai leidžia įgyti stiprią poziciją rinkoje;
- ✓ Veiklos sinergiją.

Nagrinėjant mokslinę – vadybinę literatūrą strateginio valdymo ir strategijų formavimo tematika pastebėta, jog strateginės analizės objektas ir taikiny yra verslo vienetas. Čia

generuojamas pelnas, gaunamas kaip konkurencinio pranašumo prieš konkurentus rezultatas. Bendroji firmos strategija dažnai yra atskirų verslo vienetų rinkinio formavimo ir valdymo strategija, o strategijos esmė apibrėžiama kaip pozicijos radimas pramonės šakos struktūroje. Strategijos formavimas yra racionalios analizės rezultatas, o ji įgyvendinama organizacinių procesų įmonės viduje (Stravinskis, 2000). Todėl, tarp įmonės ir jos aplinkos vyrauja linijiniai ryšiai, todėl įmanoma numatyti, kokie bus įmonės veiksmų atoveiksmai. Taip pat būtina išskirti organizacijos veiklos strategijos kūrimo prielaidas, kaip nepasitenkinimas esama padėtimi bei perspektyva ir veiklos sąlygų neapibrėžtumas.

Įmonės strategija, pasak M. E. Porter (1980) – konkurencinis ginklas, todėl strategijos sąvokai apibūdinti jis vartojo „konkuravimo strategijos“ terminą. Pritaikymas prie aplinkos, pasak M. E. Porter (1980), pagrindinė esmė formuluojanti konkuravimo strategijas. Konkurencinės strategijos pasirinkimas ir veikiančių jėgų supratimas yra svarbus todėl, kad bet kurios organizacijos vadovas turi suprasti, kaip veikia konkurencinės jėgos toje pačioje pramonės šakoje, kadangi tai lemia pramonės šakos patrauklumą ir būdus, kuriuos organizacija rinksis, kad galėtų konkuruoti. Nuo strategijos prasmės yra neatskiriama konkurencingumo problema. Versle – tai reiškia konkurencinio pranašumo įgijimą prieš konkurentus viešajame sektoriuje pranašumas sektoriaus viduje teikiant paslaugas ar aprūpinant ištekliais. Atvirai rinkos ekonomikai būtina veiksminga ir sąžininga konkurencija. Konkurencija priverčia įmones tobulinti gamybinius procesus ir diegti naujoves, gerinti prekių ir paslaugų kokybę, ieškoti naujų rinkų ir kt. Viskas kas paslėpta rinkoje, atsiskleidžia tik dėl konkurencijos (Grebliauskas, 2001). Įmonės, siekdamos išsilaikyti rinkoje, ieško konkurencinių pranašumų. Deja, šiuolaikinėmis konkurencijos sąlygomis jau nepakanka vien tradicinių pranašumų, tokių kaip žemesnė kaina, gražesnė ar patogesnė prekės pakuotė ir kt., nes konkurentai gana greitai tokius pranašumus gali nukopijuoti. Reikia tokių pranašumų, kurie nebūtų lengvai nukopijuojami ir vartotojų būtų vertinami kaip išskirtinis įmonės veiklos bruožas. I. Maksvytienė (2002), remdamasi B. Melniko (2001) argumentais, daro išvadą, kad konkurencija gali būti plėtojama, o konkurencingumas gali būti stiprinamas įvairiomis formomis ir įvairiais būdais, kad reikia nustatyti ir įvardinti konkurencijos plėtojimui bei konkurencingumo didinimui būdingus dėsningumus, kuriais įvardijami konkurencijos plėtotės inovatyvumas ir intensyvumas. Konkurencingumas yra rinkos subjektų sugebėjimas sau naudinga linkme pritaikyti rinkos jėgas, veikiančias konkurencijos objektą. Realiai funkcionuojančioje rinkoje konkurencijos objektas yra prekė. Pagrindinė struktūrinė ekonomikos grandis, sukurianti ir parduodanti prekę vartotojui – verslo įmonė. Konkurencijos požiūriu, bet kurios paskirties verslo įmonės pagrindinis strategijos tikslas – sukurti ir pateikti vartotojui paklausią prekę. Kartais vadybinėje literatūroje kaip pagrindinis strateginis verslo įmonės tikslas iškeliamas maksimalus pelnas. Tačiau, kaip teigia I. Maksvytienė, J. Urbonas (2001) – tai turėtų būti ne pagrindinis tikslas, o įmonės racionalios veiklos

strategijos ir taktikos rezultatas. E. Smilga ir A. Grebliauskas (2000) analizuodami konkurencingumą, daro išvadą, kad konkuruoti – reiškia stiprinti savo padėtį kitų atžvilgiu. Konkurencingumas leidžia įvertinti esamas ūkio šakos ar atskiros verslo struktūros galimybes išlikti versle, plėsti veiklą, įsijungti į tinklines struktūras šalies ir tarptautiniu lygiais (Dubinas, Smilga, 2005). Pasak A. Žvirblio (2005) konkurencingumas dažniausiai apibūdinamas kaip prekės savybė, tenkinti konkretaus pirkėjo poreikius konkrečiu laikotarpiu savo vartojamosiomis savybėmis bei atitinkamu įsigijimo ir eksportavimo išlaidų lygiu. M.E. Porter (1998) teigimu, didžiausią įtaką konkurencijos pobūdžio kitimui daro inovacijos – nauji požiūriai į marketingą, naujos paskirstymo formos, naujos technologijos, nauji ar pasikeitę pirkėjų poreikiai ir pan. (Sekliuckienė, Vengrauskas, 2001). Pagal A. Rodomanskaitę ir J. Banytę (2003) įmonės konkurencingumas siejamas su jos realiais ir potencialiais sugebėjimais ir turimomis galimybėmis esamomis veikimo sąlygomis projektuoti, gaminti bei realizuoti prekes, kurios savo kainų ir ne kainų charakteristikomis kompleksiskai patrauklesnės vartotojams palyginti su konkurentų prekėmis. Pagrindiniai įmonės konkurencingumo rodikliai – tai įmonės įgyta rinkos dalis ir produktyvumas. S. Valentinavičiaus (2000) nuomone, įmonių konkurencingumui įvertinti gali būti naudojama rodiklių sistema arba apibendrinantys (integraliniai) rodikliai. Teoriniu požiūriu gerai parinkta kiekybinių ir kokybinių vertinimo rodiklių sistema leidžia visapusiškai apibūdinti įmonės finansinę ir strateginę padėtį, konkurencinį pajėgumą, prognozuoti bankroto tikimybę. A. Mockuvienė, A. Kazragytė (2005) nurodo, kad įmonės konkurencinis pranašumas yra rinkos patrauklumo ir joje turimos konkurencinės pozicijos funkcija. Rinkoje turima pozicija priklauso nuo įmonės pasirinkimo iš dviejų pagrindinių alternatyvų: 1) mažesnių veiklos sąnaudų; 2) diferenciacijos, išskirtinumo pirkėjų atžvilgiu. Vadinasi, konkurencinis pranašumas gali būti pasiektas, pagaminant prekę pigiau negu konkurentai arba išskiriant rinkoje prekę, kuri suteikia vartotojui didesnę naudą nei konkurentų, tačiau už kurią jis turi mokėti didesnę kainą. N. Klebanskaja, Z. Lydeka (1997) išskiria pagrindinės konkurencinių pranašumų siekimo strategijas: produktų diferenciacija, mažesnės išlaidos ir lyderystė rinkoje.

Vertėtų pastebėti, jog įmonės sugebėjimas konkuruoti tam tikroje prekės rinkoje tiesiogiai priklauso nuo prekės konkurentiškumo ir ekonominių įmonės veiklos metodų, turinčių įtakos konkurencinės kovos rezultatams. Pagal J. Mackevičių (2005) rinkos ekonomikos sąlygomis svarbu orientuoti įmonės veiklą vartotojų poreikiams patenkinti ir prisitaikyti prie nuolat kintančios rinkos konjunktūros. Kiekviena įmonė turi pagrįsti, kokią produkciją ir kokios apimties gaminti, kur, kada ir kokiomis kainomis parduoti. Svarbu įvertinti ir konkurentų poziciją rinkoje, asortimento politiką, kainų bei reklamos politiką ir kt. Toks nuoseklus tyrimas padeda nustatyti produkcijos pardavimo rinkų struktūrą, imlumą ir pelningumą, numatyti rinkų kaitos tendencija, jų sumažėjimo ar

padidėjimo galimybes. Konkurencija rinkoje vyksta tarp prekių, kurios tenkina tą patį vartotojų poreikį, tarp prekių pavadinimų ir prekių rūšių.

Sudėtingoje ir nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje keičiasi ir įmonių *konkurencinio pranašumo įgijimo būdai*. Įmonė, kaip teigia J.H. Dyer, H. Singh (1998), A.A. Lado, N.G. Boyd ir S.C. Hanlon (1997), konkurencinį pranašumą gali įgyti:

- 1) Adaptuodamasi išorinėje aplinkoje;
- 2) Per savo vidinius išteklius;
- 3) Užmegzdama ryšius ir sąveikaudama su kitomis įmonėmis ar aplinka.

Remiantis industrinės ekonomikos teorija galima teigti, kad įmonės konkurencingumas rinkoje priklauso nuo dviejų pagrindinių veiksnių: išorinės aplinkos struktūros ir jos apibūdinimų bei įmonės veiksmų, kuriais siekiama prisitaikyti prie aplinkos ypatumų. Įmonės konkurencinis pranašumas yra rinkos patrauklumo ir joje turimos konkurencinės pozicijos funkcija. Turima pozicija turi įtakos konkurentams, kurie veikia rinkos struktūrą, ir atvirkščiai. Po konkurentų reakcijos pasikeitusi rinkos struktūra gali priversti įmonę keisti savo veiksmus ar konkuravimo strategiją apskritai (Porter, 1980). Vertėtų nepaminti, jog konkurencinės strategijos konkuravimo procese yra svarbus konkurencinis pranašumas, todėl būtina numatyti konkurencinio pranašumo būdus, bei galimybes.

Remiantis P. Kotler (2003) ir M.E. Porter (2005), konkurencinis pranašumas įgyjamas pateikiant vartotojui didesnę vertę, kuri sukuriama parduodant prekę mažesne kaina arba aukštesne kaina, turinčia papildomą vertę, kuri kompensuoja aukštesnę kainą. D. Slater, D. Woodruff ir A. Parasuraman (1997) moksliniuose darbuose teigia, kad ilgalaikis konkurencinis pranašumas įgyjamas, sukuriant didesnę vertę vartotojui. Siekiant sukurti didesnę vertę vartotojui, būtina žinoti vartotojų poreikius ir jų tendencijas. Ta įmonė pasieks konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones – konkurentes, kuri pirmoji numatys vartotojų poreikių tendencijas. Todėl konkurencinis pranašumas gali būti apibrėžtas kaip pranašumas prieš konkurentus, kuris suteikia vartotojui siūlomą didesnę vertę – žemesnę prekės kainą arba papildomą vertę, pateisinančią aukštesnę prekės kainą. Pasirenkant rinkodaros strategiją, reikia atsižvelgti į konkurentų strategijas bei tikslinių vartotojų poreikius. Norint, kad įmonė sėkmingai konkuruotų rinkoje, ji turi sukurti konkurencinį pranašumą. Konkurencinga įmonė turi būti lanksti ir atvira aplinkos pokyčiams, greitai reaguoti į kintančias aplinkybes. Remiantis S. Urbonavičiumi (2001) konkurencinis pranašumą įtakoja daugelis veiksnių, išskiriant: vidiniais ištekliais besiremiančiais veiksniais, įmonės aplinkos sąlygotus veiksniais, bei įmonės strategijos ir sprendimų veiksniais. Pažymėtina, jog verslo strategijos teikiančios tvirtą konkurencinį pranašumą turi tris aspektus (Urbonavičius 2001):

- ✓ Nustatymą, kur organizacija turi didžiausius šansus laimėti konkurencinę kovą;

- ✓ Prekių charakteristikų sukūrimą, leidžiantį pritraukti pirkėją ir išskirti įmonę tarp kitų konkurentų;

- ✓ Priešininkų konkurencinių priemonių neutralizavimą.

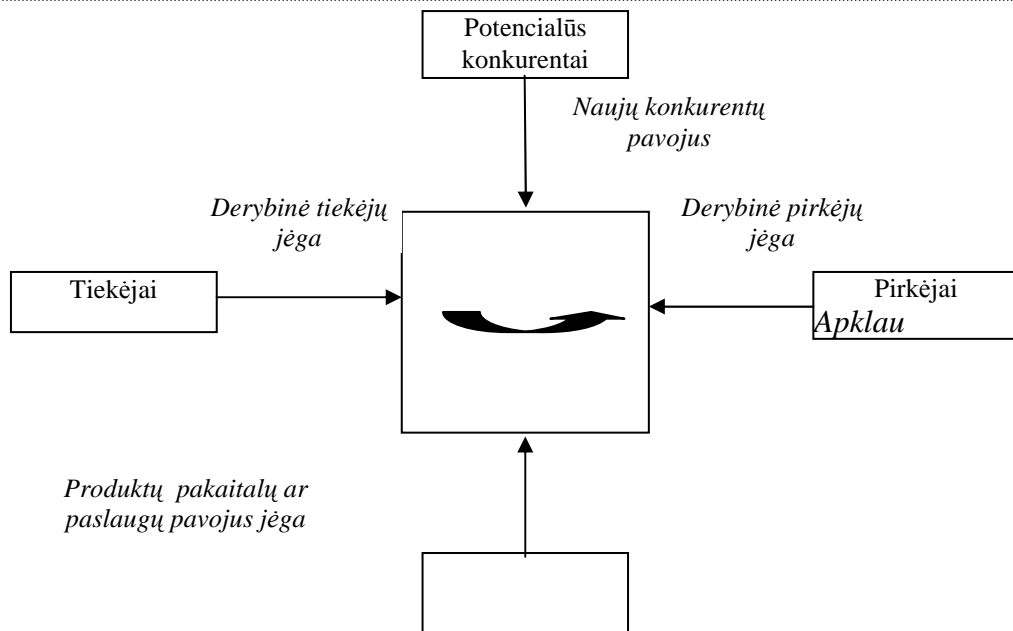
Akivaizdu, jog įmonės strategija kuriama tam, kad būtų galima įgyti konkurencinį pranašumą, t.y. įmonės gebėjimą sukurti didesnę negu konkurentai vertę, tuo pat metu siekiant didesnio pelningumo. Įmonė turi tris galimybes arba būdus, konkuravimo strategijai formuoti ir konkurenciniam pranašumui įgyti (Virvilaitė 2000): adaptuodamasis išorinėje aplinkoje, savo vidaus ištekliais ir jų organizavimu bei valdymu, žmegzdama ryšius ir sąveikaudama su kitomis įmonėmis ir aplinka.

Pasak R. Auškalnytės, R. Ginevičiaus (2001), tik organizacija, kuri siekia sėkmingai veikti rinkoje, turi valdyti du fundamentaliai svarbius konkurencingumo šaltinius: patrauklius produktus ir paslaugas, susijusius su organizacijos ir vartotojų sąveikos procesu, kurio metu tenkinami vartotojų poreikiai; bei efektyvius organizacinius procesus, leidžiančius išlaikyti atitinkamą kainų lygį. Organizacija kuri turi tikslą sėkmingai dirbti rinkoje, turi kurti tokius produktus ar paslaugas, kurie būtų išskirtiniai, pralenkiantys konkurentus, organizacija turi stengtis efektyviai tenkinti vartotojų poreikius. Įmonės, siekiančios išlaikyti konkurencinį pranašumą, pasak M.Porter (1980), privalo turėti ir vadovautis konkurencine strategija, galinčia įvertinti šakos konkurencines jėgas, veiksnius ir jų šaltinius. Jis atkreipia dėmesį, kad efektyvumo ir konkurencinės strategijos nereikėtų painioti. Operacinio efektyvumo priemonės konkurenciniam pranašumui formuoti ir išlaikyti yra reikalingos, tačiau jų nepakanka. Operacinio efektyvumo priemonės ir valdymo metodai, kaip kokybės valdymas, našumo palyginimo sistemos naudojimas, vertinant efektyvumą, partnerystė, inovacijų vadyba ir panašios, nukreipia įmonės dėmesį viena linkme, nematant ir nevertinant viso konkurencinio lauko ir visos situacijos. Operacinis efektyvumas turi būti derinamas su konkurencijos strategija. M.E. Porter (1980), teigimu konkuravimo strategijos pasirinkimas susijęs su dviem pagrindiniais veiksniais: rinkos patrauklumu (siekiant ilgalaikio pelno) ir veiksniais, lemiančiais įmonės konkurencingumą rinkos viduje (nepriklausomai nuo to, koks vidutinis rinkos pelningumas). Organizacija, siekdama sėkmingai dirbti rinkoje, turi kompetentingai valdyti du svarbius konkurencingumo šaltinius (Auškalnytė, Ginevičius, 2001):

- ✓ Patrauklius produktus ir paslaugas, susijusius su organizacijos ir vartotojų sąveikos procesu, kurio metu tenkinami vartotojų poreikiai;

- ✓ Efektyvius organizacinius procesus, leidžiančius išlaikyti atitinkamą kainų lygį.

M. Porter (1980) smulkiai išnagrinėjo konkurencinį pranašumą ir jo šaltinius ir suformavo penkių jėgų konkurencinių jėgų modelį (žr. 1 pav.).



**1 pav.** M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis Karlof B. ir Lovingsson F. H. (2006). Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z. – Vilnius: UAB „Verslo žinios“.

Penkių konkurencinių jėgų modelis buvo sukurtas, siekiant įvertinti skirtingų pramonės šakų patrauklumą (pelno potencialą). Penkios konkurencinės jėgos padeda identifikuoti konkurencijos šaltinius pramonės šakoje arba sektoriuje. M. Porter elementai:

**Potencialūs konkurentai.** *Naujų potencialių konkurentų pavojus* gali sukelti kainų kritimą ar išlaidų padidėjimą ir pelno normos ritimą.

*Konkurencija tarp esamų firmų.* Funkcionuojančios įmonės konkuruoja tarpusavyje siekdamos užimti geresnę padėtį rinkoje naudodamos įprastinius metodus, kaip produkcijos pardavimas žemesnėmis kainomis, reklaminės kompanijos, papildomų paslaugų ir garantijų suteikimas vartotojams ir t.t. Konkurencijos intensyvumą galima nusakyti tokiais veiksniais: didelis konkurentų skaičius; lėtas šakos augimas; aukštas pastovių išlaidų lygis, susijęs su papildomomis išlaidomis arba materialiniu išteklių kainomis; diferenciacijos nebūvimas; skirtingos rūšies konkurentai; aukšta strategijos reikšmė; aukšti išėjimo barjerai (Pearson, 1990). Analizuojant konkurentus būtina analizuoti būsimus konkurentų tikslus, įvertinti esamą strategiją, aplinkos pobūdį bei stipriąsias ir silpnąsias konkurentų puses. Svarbu žinoti galimų konkurentų darbo specifiką, kad išspręsti klausimą, kokių teisėtų priemonių reikia imtis, trukdant jiems įeiti į rinką. Pagrindinis principas yra tas, kad ne viena įmonė negali leisti sau nekreipti dėmesio į bet kokius konkurentų veiksmus.

**Pirkėjai.** *Derybinė pirkėjų jėga* leidžia numatyti pagrindines kryptis, kaip keisti strateginius santykius su vartotojais. Jie konkuruoja šakoje stengdamiesi sumažinti kainas, įsigyti kokybiškesnes prekes ar paslaugas ir suvesdami konkurentus vieną su kitu, ir visa tai vyksta

realizuojamo šakos pelno sąskaita. Kiekvienos ypatingai svarbios vartotojų grupės galia šakoje priklauso nuo veiksnių, kurie charakterizuoja rinkos situaciją (Pearson, 1990). Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas potencialiems klientams. Dažnai neįvertinama naujų konkurentų keliamo didžiulė grėsmė, jei kurie greitai gali tapti stipriais konkurentais. Pirkėjų analizė padeda nustatyti, kas yra įmonės produkcijos ar paslaugų pirkėjai. Pirkėjų apibūdinimas priklauso nuo: geografinės informacijos; demografinės pirkėjo charakteristikos (amžius, išsilavinimas) psichologinių bruožų (elgesys, skonis, įpročiai, tradicijos); pirkėjo požiūrio į produktą. Vartotojo padėtis rinkoje įtakoja įmonės strategijos sudarymą. Galima išskirti pirkėjo priklausomybės nuo produkto laipsnį ir pardavėjo priklausomybę nuo pirkėjo, įvertinus įvairius rodiklius, vartotojų pirkimo apimtį, kokias išlaidas patiria vartotojas, pirkdamas produkto pakaitalus bei pirkėjo jautrumas kainai, atsižvelgiant į jo požiūrį kokybei, ekonominę vartotojo padėtį.

**Tiekėjai.** *Tiekėjų derybinė jėga* leidžia numatyti pagrindines kryptis, kaip turi būti keičiami strateginiai santykiai su tiekėjais. Tiekėjai daro spaudimą, grasindami pakelti prekių ar paslaugų kainą arba sumažinti jų kokybę. Laikoma, kad tiekėjas turi didesnę derėjimosi galią, jeigu: nėra kitų alternatyvių tiekėjų arba tiekėjų skaičius yra nedidelis; jeigu tiekėjas pablogina tiekimo sandorių sąlygas, sudėtinga pakeisti tiekėją; tiekėjo kainos suformuoja organizacijos bendrųjų kaštų didelę dalį; jai reikia konkuruoti su produkcijos pakaitalais; nagrinėjama šaka nėra viena iš svarbesnių užsakovų; jos produkcija diferencijuota (Juščius, 1997). Tiekėjų įtaką būtina įvertinti, nes ji lemia priklausomybę nuo tiekėjų specializacijos lygio, išlaidų, kurias gali patirti keisdamas klientus, tiekėjų koncentracijos lygio bei tiekėjų pardavimo apimčių.

**Produktų pakaitalai.** *Produktų pakaitalų ar paslaugų pavojus jėga.* Prekių pakaitalų pasirodymas riboja pelno didinimo galimybę tam tikroje šakoje. Svarbu tirti vartotojų galimybes dėl pakaitalų naudojimo savo veikloje. Norint aptikti prekių pakaitalus, būtina ieškoti kitų produktų, kurie gali atlikti analogiškas funkcijas (Pearson, 1990).

**M. E. Porter Deimanto Modelis.** M. E. Porter remiantis „Deimanto“ modeliu bando, pažvelgti į artimiausią aplinką, kuri turi įtakos konkuravimo procesui. Skiriami keturi tiesiogiai konkurencingumą lemiantys „Deimanto“ veiksniai, tokie kaip veiksnių sąlygos, paklausos sąlygos, susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai bei įmonės strategija, struktūra ir konkurencija. Tai pat ir išoriniai konkurencingumui vertinti veiksniai: valstybės vaidmuo, galimybių vaidmuo ir tarptautinio verslo vaidmuo. M.E. Porter (1998) teigia, kad „Deimanto“ modelis parodo, kaip šie veiksniai veikdami kartu sukuria verslo aplinkos dinamiškumą, intensyvina konkurenciją, o valstybės ekonominė politika turi tobulinti „Deimanto“ veiksnius, kad įmonė galėtų sėkmingiau pasiekti didesnę produktyvumą. Konkurencingumą lemiantys „Deimanto“ veiksniai:



**1. Veiksnių sąlygos.** Tai baziniai šalies veiksniai – gamtiniai išteklių, klimatas, geografinė padėtis ir demografija ir būdingi pramonės veikloms – komunikacijų infrastruktūra, geresnio švietimo dėka įgauti kvalifikaciniai įgūdžiai ir pažangūs tyrimų būdai.

**2. Paklausos sąlygos.** Jas galima įvardinti tikrosiomis inovacijų ir technologinę pažangą skatinančiomis jėgomis, kadangi įmonės jautriausiai reaguoja į artimiausių joms vartotojų poreikius, jų pasikeitimai padeda nuspėti būsimas globalines tendencijas.

**3. Susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai.** Sėkmingai veikiantys pramonės sektoriai linkę dalytis segmentus ir kooperuotis. Tuo pačiu įmonė gali įgauti konkurencinių pranašumų – ji gali sukcentruoti pajėgumus pagrindinei veiklai vystyti, o likusią palikti tiekėjams.

**4. Įmonės strategija, struktūra ir konkurencija.** Įmonių kūrimo, veiklos organizavimo ir valdymo efektyvumas iš dalies priklauso nuo šalies teisinių sąlygų ypatumų, o konkurencija sektoriaus viduje yra svarbus įmonių konkurencinių pranašumų šaltinis.

Lietuvos pramonės konkurencingumo studija (2003) išskiria išorinius, bet konkurencingumo vertinimui svarbius M. E. Porterio „Deimanto“ modelio veiksnius:

**1. Vyriausybės vaidmuo.** Vyriausybė teisinių aktų pagalba formuoja investicijų ir inovacijų politikas, užkrina ūkio sektorių plėtros programų įgyvendinimą, sudaro sąlygas pažangių ir naujoviškų produktų gamybai. Ji nustato griežtus aplinkos apsaugos reikalavimus, darbo saugos standartus ir prižiūri, kaip jų laikomasi, užkertant kelią monopoliniams susitarimams.

**2. Galimybių vaidmuo.** Galimybėmis laikomi išoriniai, kartais netikėti įvykiai – „grynos“ inovacijos, technologijos šuoliai, kainų svyravimai, politinių sistemų pasikeitimai, karai ir kt., kurie įtakoja konkurencinio pranašumo atsiradimą. Pagal šį modelį nagrinėjamos pramoninės grupės, apimančios glaudžiais ryšiais susijusias įmones. Tokie tyrimai paplitę JAV. „Deimanto“ modelio tipo konkurencingumo analizei daugiau būdingi ne kiekybiniai, o kokybiniai įvertinimai. Pabrėžtina, kad „nacionalinis deimantas“ tai konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių integruota ir dinamišką sistemą, kurioje jie vienas kitą papildoma ir sustiprina (Rondomanskaitė, 2004).

Skyriuje analizuota strategijos ir konkurencinio pranašumo samprata ir svarba, strategija ir konkurencinis pranašumas, formuojamas pradedant produkto projektavimu, gamyba, marketingu, įmonės valdymu ir kita verslo veikla. Analizuojant konkurencinį pranašumą, būtina orientuotis į vartotojo poreikius. Visos pastangos turi būti nukreiptos į įmonės produkcijos savybes, kad produktą išsiskirtų iš konkurentų ir turėtų keletą pranašumų, kurie tiesiogiai veiktų pritraukiamą pirkėjų srautą ir suteiktų galimybę pasiekti kokybiškesnį produkto pateikimo servisą. Taip pat šioje dalyje aptarti konkurencinio pranašumo būdai, analizuotas M. E. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis, kuriuo remiantis tiriamojoje dalyje atliekama įmonių atstovų nuomonių analizė.

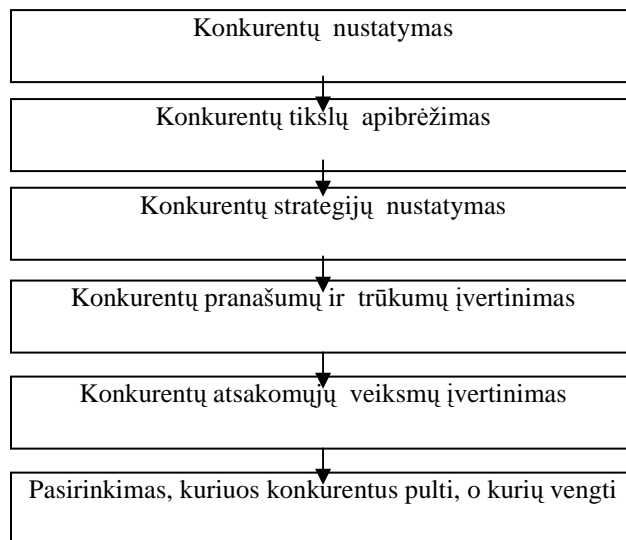
Kiekvienai įmonei svarbu suformuoti konkurencinę strategiją, kuri padėtų konkurencinėje kovoje, todėl aktualu analizuoti kokia yra konkurencinė strategijos samprata formavimas.

## 1.2. Konkurencinės strategijos formavimas

Terminas „konkurencija“ kilęs iš lotynų kalbos, kuris reiškia susidūrimą, varžymąsi. Konkurencija – automatinis rinkos pusiausvyros mechanizmas, centrinė rinkos ekonomikos mokslo sąvoka. Konkurencija lieka rinkos ekonomikos subjektų rungtyniavimo forma. Verslininkų konkurencijos neišvengiamumą lemia pirkėjų prioritetas pardavėjų atžvilgiu rinkose. Ir priešingai, esant pardavėjo rinkai, konkuruoja pirkėjai. Konkurencinė elgsena – įmonės tarpusavio kova:

- ✓ Rungtyniavimas dėl naujausių prekės pardavimo sąlygų;
- ✓ Gamintojų kova už naudingesnės prekės gamybos ir realizavimo sąlygas;
- ✓ Kova dėl retų ekonominių gėrybių ir vartotojų pinigų už kuriuos gamina įsigyti šias gėrybes.

Ilgas ir sudėtingas procesas tęsiasi kol suformuojama tinkama konkurencinė strategija. Pasak G. Johnson (1997) strategijos rengimas yra procesas, per kurį apsisprendžiama dėl įmonės strateginių tikslų ir jų siekimo būdų. Strategijos pasirinkimas nėra tik paprastas alternatyvų įvertinimas ir geriausios iš jų radimas. Strategijos efektyvumas ir galutinių rezultatų naudingumas didele dalimi priklauso ne tik nuo strategijos rengėjų sumanumo, bet ir nuo jos formavimui naudojamų būdų ir priemonių (Vaitkevičius, Mockevičienė, Bartosevičienė, 2002). Labai svarbus įmonės rinkovados uždavinys – konkurentų analizė, nes nuo tokios analizės išsamumo, rezultatų patikimumo didele dalimi priklauso strategijos įgyvendinimo sėkmė. Konkurentų (o jų kai kuriuose sektoriuose bei rinkose būna palyginti nedidelis skaičius, tačiau kituose – skaičiuojamas tūkstančiais) analizės tikslas – išsiaiškinti jų pranašumus, silpnąsias vietas, skirtumus, netgi numatyti tolesnius jų veiksmus. Pasirenkant rinkodaros strategiją, labai svarbu atsižvelgti į konkurentų strategijas bei tikslinių vartotojų poreikius. Todėl yra būtina nuolat analizuoti konkurentus, kurių analizės etapai pateikti 2 paveiksle.



**2 pav.** Konkurentų analizės etapai

Šaltinis: Kotler, P., Amstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

**Konkurentų nustatymas** apima tiek esamus konkurentus, tiek ir naujus konkurentus, turint omenyje įmones, kurios savo veikla sudaro ar gali sudaryti konkurenciją. Tai drauge labai svarbus įmonės rinkovados uždavinys, nes nuo tokios analizės išsamumo, rezultatų patikimumo didele dalimi priklauso strategijos įgyvendinimo sėkmė (Virvilaitė, 2000).

**Konkurentų tikslų apibrėžimas.** Pagrindinis konkurentų tikslas maksimizuoti pelną ir pagal tai konkurentai nukreipia savo veiksmus. Ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus įmonės nusibrėžia skirtingai, kai kurie konkurentai siekia patenkinti vartotoją, o ne maksimizuoti pelną. Rinkodaros specialistai turi įvertinti ne tik konkurentų pelno tikslus. Panašūs tikslai skirtingoms įmonėms yra ne vienodai svarbūs (Virvilaitė, 2000). Kiekvienai įmonei vertėtų žinoti kiek konkurentui svarbūs jo pelno, rinkos dalies augimo, pinigų srautų, technologinio lyderiavimo, paslaugų ir kiti tikslai. Žinant konkurentų tikslus, galima įvertinti, kiek jis yra patenkintas savo dabartine padėtimi rinkoje ir prognozuoti jo atsakomuosius veiksmus.

**Konkurentų strategijos nustatymas.** Kuo labiau vienos įmonės strategija panaši į kitos įmonės strategiją, tuo labiau jos konkuruoja. Daugelyje pramonės šakų konkurentai skirstomi į grupes, vykdančias skirtingas strategijas. Strateginė grupė – tai grupė pramonės šakos įmonių, vykdančių panašią ar tokią pačią strategiją tam tikroje tikslinėje rinkoje. Nustatant strateginę grupę, išryškėja tam tikri svarbūs dalykai. Didžiausia konkurencija yra grupių viduje, ji egzistuoja ir tarp grupių. Strateginės grupės gali orientuotis į tuos pačius vartotojų segmentus, arba vartotojai gali nematyti skirtumo tarp įvairių strateginių grupių siūlomų produktų. Įmonė privalo išnagrinėti visus tam tikros pramonės šakos strateginės grupės aspektus. Ji turi žinoti konkurentų produktų kokybę, jų savybes ir asortimentą, vartotojų aptarnavimą, kainų politiką, paskirstymo grandines, pardavimų personalo strategiją, reklamos ir pardavimų skatinimo programas. Įmonė turi išstudijuoti

konkurentų produktų tyrimų ir diegimo, gamybos, pirkimų, finansų ir kitas strategijas (Bartosevičienė, Vaičiūnas, 2002). Konkuruojančios įmonės, valdydamos strategijas, norėdamos pasiekti numatytus tikslus, turėtų įvertinti savo, ir konkurento išteklius ir galimybes, specialistai privalo tiksliai nustatyti kiekvieno konkurento pranašumus ir trūkumus. Norint tai iširti įmonė turi surinkti informaciją apie kiekvieno konkurento verslą. Sunku nustatyti konkurentų užimamas rinkos dalis, jie negauna tiek daug informacijos, kaip vartotojams skirtų prekių gamintojai. Bet kokia jų rasta informacija padės įvertinti kiekvieno konkurento pranašumus ir trūkumus. Reikiamą informaciją galima gauti, atliekant pirminius vartotojų, tiekėjų bei prekybos agentų rinkodaros tyrimus. Vis daugiau įmonių, stengdamosi pagerinti savo gaminių kokybę ir veiklos efektyvumą, remiasi lygiavimosi metodu, lygindamos savo gaminius ir procesus su konkurentų arba kitų pramonės šakų įmonių lyderių gaminiais bei procesais. Lygiavimasis yra labai veiksminga priemonė įmonės konkurencingumui didinti.

**Konkurentų pranašumų ir trūkumų įvertinimas.** Ieškodama konkurentų trūkumų, įmonė turi pabandyti nustatyti konkurentų pralaidas apie jos neefektyvų verslą ar rinkas. Kai kurios įmonės yra tvirtai įsitikinusios, kad pramonės šakoje gamina kokybiškiausius produktus, kai iš tikrųjų taip nebėra (Časas, 2000). Nemažai įmonių laikosi klaidingų nuomonių, pavyzdžiui: vartotojai teikia pirmenybę įmonėms, kurios gamina visą produktų asortimentą, pardavimų personalas yra svarbiausia rinkodaros priemonė arba paslaugos vartotojams yra daug svarbesnės už kainą, tai pastebėję jų konkurentai gali tuo pasinaudoti.

**Konkurentų atsakomųjų veiksnių įvertinimas.** Kiekvienas konkurentas turi savo verslo filosofiją, tam tikrą vidinę kultūrą ir pagrindines nuostatas, kuriais remiantis siekia savo tikslų. Norint numatyti konkurentų veiksmus ir užbėgti jiems už akių, reikėtų labai gerai išsąmoninti kiekvieno konkurento mąstymą, tai padaryti nėra lengva, nes kiekvieno konkurento veiksmai yra skirtingi. Kartais įmonės labai lėtai reaguoja į konkurentų veiksmus arba nesugeba tinkamai įvertinti konkurentų veiksnių arba yra trukumas lėšų atsakyti į konkurentų veiksmus, todėl įmonės reaguoja tik į tam tikrus konkurentų veiksmus. Kai kuriose pramonės šakose konkurentai labai gerai sutaria, kitose – vyksta nuolatinė kova (Virvilaitė, 2000). Žinodama, kokia gali būti konkurento reakcija, bendrovė gali rasti geriausius konkurento puolimo ir gynimo būdus.

**Pasirinkimas, kuriuos konkurentus pulti, o kurių vengti.** Kiekviena įmonė turi tikslines vartotojų grupes, rinkos tarpininkus ir rinkodaros komplekso strategiją nustato savo pagrindinius konkurentus, ji pasirenka strateginę grupę, kuriai priklauso. Norėdama sėkmingai veikti įmonė turi įvertinti su kuriais konkurentais kovos ir kurių reikia vengti ir kurių reikia saugosis. **Stiprūs ir silpni konkurentai,** mažiau išteklių ir laiko reikia silpniems konkurentams ir konkuruojančios įmonės dažniausiai juos renkasi. Tačiau norint atskleisti savo galimybes įmonė turi konkuruoti su stipriais ir rinkoje lyderiaujančiais konkurentais, o laimėdama prieš tokius

konkurentus įmonė gauna didesnę pelną. **Artimi ir tolimi konkurentai** – dažniausiai įmonės konkurentai yra labiausiai į jas panašiais konkurentais. „**Padorūs**“ ir „**kenkėjiški**“ konkurentai – kiekvienoje pramonės šakoje yra „padorių“, ir „kenkėjiškų“ konkurentų. „Padorūs“ konkurentai veikia pagal pramonės šakos taisykles, siekia, kad rinka būtų stabili, kainas nustato pagal sąnaudas, motyvuoja kitus mažinti kainas arba padidinti diferenciaciją, susitaiko su turima rinkos dalimi ir gaunamu pelnu. „Kenkėjiški“ konkurentai elgiasi atvirksčiai – jie laužo taisykles. Jie stengiasi nupirkti rinkos dalį, o ne ją išsikovoti, jie mėgsta stipriai rizikuoti, investuoja į perteklinius gamybos pajėgumus ir kitaip destabilizuoja pramonę (Bartosevičienė, Vaičiūnas, 2002).

Įmonė siekianti konkurencinio pranašumo, turi padaryti strateginį pasirinkimą, kad netaptų „viskuo visiems žmonėms“ (Karlof, ir Lovingsson 2006). M.E. Porter (1980) pristatė tris bazines konkurencinės jėgos didinimo savitąsias strategijas, kurios pateiktos 2 lentelėje.

2 lentelė

### Konkurencinių strategijų taikymo prielaidos ir pavojai

Strategijos	Strategijos taikymo prielaidos	Strategijos taikymo pavojai
Pirmavimo sąnaudų srityje	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vartotojai jautriai reaguoja į kainų pokyčius.</li> <li>✓ Vartotojai įgyja didelę derėjimosi galią.</li> <li>✓ Rinkoje yra daug konkurentų.</li> <li>✓ Daug identiškų prekių ir paslaugų.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Technologinė pažanga, kuri menkina investicijų ir žinių bei patirties vertę.</li> <li>✓ Nauji konkurentai ar imituotojai, kurie įgyja tokį patį sąnaudų pranašumą, imituodami gaminamus produktus arba investuodami į modernią įrangą.</li> <li>✓ Per didelis dėmesys sąnaudoms ir nesugebėjimas nustatyti pokyčių produktuose arba rinkoje poreikio.</li> <li>✓ Sąnaudų infliacija kuri pažeidžia kompanijos gebėjimą išlaikyti ganėtinai didelį kainų skirtumą, kuris galėtų kompensuoti konkurentų prestižo vertę ar kitus diferenciacijos pranašumus.</li> </ul>
Diferencijavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nemažai konkurentų nepanaudoja diferencijavimo strategijos arba ją naudoja ne pakankamai kūrybiškai.</li> <li>✓ Vartotojai turi skirtingus norus.</li> <li>✓ Vartotojai vertina diferencijuotus produktus.</li> <li>✓ Yra didelis diferencijavimo metodų pasirinkimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sąnaudų atotrūkis tarp diferencijuotos įmonės ir jos mažų sąnaudų konkurentų gali būti per didelis, kad jį būtų galima padengti specialiais pasiūlymais, paslaugomis ar prestižu, kurį diferencijuota įmonė galėtų pasiūlyti savo klientams.</li> <li>✓ Pirkėjo suinteresuotumas diferenciacija gali sumažėti, tai paprastai atsitinka, kaip pirkėjai įgyja daugiau žinių apie vartojamus produktus.</li> <li>✓ Produktų imitavimas gali užtrinti suvokiamo skirtumo ribas, šis reiškinys yra įprastas bręstančiuose veiklos sektoriuose.</li> </ul>
Dėmesio sutelkimas (fokusavimas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nepakankamas išteklių disponavimas veikti didesnėje rinkos dalyje.</li> <li>✓ Rinkos segmentas atsparus potencialių konkurentų veiksams, iš jų gaunamos stabilios pajamos.</li> <li>✓ Galimybė identifikuoti pasirinkto segmento specifinius poreikius.</li> <li>✓ Tinka tik įmonėms kurioms nebūdingas cikliškumas ir sezoniškumas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sąnaudų skirtumo didinimas tarp plataus asortimento produkcijos gamintojų ir dėmesį sutelkiančios kompanijos gali panaikinti sąnaudų pranašumus, kurių įgyjama aptarnaujant tikslinę grupę su siaura rinkos baze arba nusverti diferencijavimą, kuris buvo pasiektas sutelkiant dėmesį.</li> <li>✓ Gali sumažėti skirtumas tarp tokių produktų ir paslaugų kurios yra reikalingos strateginiai tikslinei grupei ir rinkai.</li> <li>✓ Įmonės suformuotose tikslinėse grupėse konkurentai gali surasti savo tikslinių grupių su kuriomis jie dirbs sėkmingiau.</li> </ul>

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis Karlof B. ir Lovingsson F. H. (2006). Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z. – Vilnius: UAB „Verslo žinios“.

Anot M.E. Porter (1980) bet kuri iš lentelėje pateiktų savitųjų strategijų gal būti efektyvi priemonė įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą. Skirtumas tarp pirmavimo sąnaudų mažumu ir diferencijavimo yra tai, kad sąnaudų lyderystę galima pasiekti vieninteliu būdu – per pranašią sąnaudų struktūrą, o diferencijuotis galima daugeliu būdų (Karlof, Lovingsson 2006).

3 lentelėje pateikiamos M. E. Porter (1998) bendrosios konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos.

3 lentelė

### Bendrosios konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos

		Išlaidų mažinimas	Diferenciacijos strategija
<b>Konkurencijos mastas</b>	Dideli rinkos segmentai	Išlaidų lyderio strategija	Diferenciacijos strategija
	Nedideli rinkos segmentai	Koncentracija į išlaidas	Koncentracija į diferenciaciją

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis Porter, M., E. (1998). On competition. Boston: Harvard Business School Press.

Žemiau išskiriamos bendrosios konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos:

**Išlaidų lyderio strategija.** Taikant išlaidų strategiją, įmonė savo veiklą grindžia ištekliais, kurie užtikrina mažiausias išlaidas šakoje. Sugebėjimas efektyviausiai valdyti išteklius leidžia įmonei pasiekti mažiausias išlaidas savo veiklos šakoje ir įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Išlaidų lyderio strategija reikalauja daug dėmesio išlaidoms kontroliuoti ir jiems minimizuoti. Išlaidų minimizavimą galima pasiekti dėl gamybos masto ekonomijos, t. y. gaminant standartizuotas prekes ir didinant jų gamybos apimtis. Išlaidų mažinimas suteikia įmonei galimybę parduoti savo prekes mažiausia kaina. Konkurencinių pranašumų įgijimas, siūlant vartotojams prekes mažesne kaina, vertinamas pranašumas. Nors kaina nebevaidina pagrindinio vaidmens įgyjant konkurencinį pranašumą, tačiau išliko nemažai veiklos rūšių (maisto produktų gamyboje), kur konkuruoti ne kaina yra gana ribotos galimybės. Netgi jei siekiama konkuruoti prekių diferencijavimu, galimybė manevruoti kaina išlieka svarbia prielaida dar efektyviau diferencijuoti prekę. Galima išskirti šiuos išlaidų lyderio strategijos privalumus M. E. Porter (1980):

- ✓ Tiesioginių konkurentų atžvilgiu tai leidžia gauti didesnę negu vidutinį pelną šakoje; inicijuoti „kainų karą“ ir jaustis jame saugiau; investuoti į kitus konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinius; didinti užimamą rinkos dalį;
- ✓ Potencialių konkurentų atžvilgiu tai labai patogu, kadangi sumažina tokių įmonių interesą įeiti į rinką – įėjimo išlaidos visada yra didesnės, o pelnas – negarantuotas;
- ✓ Pirkėjų ir tiekėjų atžvilgiu tai apsaugo nuo jų derėjimosi galios.

**Diferenciacijos strategija.** Taikydama diferenciacijos strategiją, įmonė siekia unikalumo. Dažniausia ji skirta diferencijuoti įmonės siūlomą prekę, kuri suvokiama kaip unikali. Diferenciacijos esmė – pelno įmonei gavimas, kuriant vartotojui vertę, kuri yra kitokia ir didesnė nei siūlo konkurentai. Viena iš svarbiausių sąlygų, norint sėkmingai diferencijuoti prekę, yra rinkos segmentavimas bei vartotojų poreikių išsiaiškinimas. Diferenciacija negali būti siejama tik su prekės ypatumais, bet turi apimti visą įmonės ir vartotojo santykių kompleksą, apčiuopiamus ir neapčiuopiamus aspektus. Akivaizdu, jog diferenciacija visada didina prekės kainą. Didėjimą lemia tiesioginės ir netiesioginės išlaidos, gaunamos dėl negalėjimo naudotis masinės gamybos teikiamomis galimybėmis, taip pat papildomos išlaidos įvairiems su diferenciacija susijusiems veiksams. Neretai laikomasi nuomonės, kad investicijos į prekę ar paslaugos diferenciaciją mažina pelną. Taigi, vertinant diferenciacijos taikymą įmonėje, reikia susieti su prekės verte ir tai, kaip šią vertę suvokia vartotojas. Nedaug naudos duoda pastangos identifikuoti tas vartotojui svarbias prekės savybes, kurių įmonė negali deramai patenkinti. Lygiai taip pat menka nauda akcentuoti tuos galimus prekės ypatumus, kuriuos įmonė gali pasiūlyti, bet kurie nėra svarbūs vartotojams. Diferenciacija taikytina tada, kai (Jucevičius 1998):

- Vartotojai turi skirtingus poreikius;
- Vartotojai vertina diferencijuotas prekes;
- Nemažai konkurentų nenaudoja diferenciacijos arba ją naudoja nepakankamai

kūrybiškai.

**Koncentracija į išlaidas ir koncentracija į diferenciaciją.** Šiuo atveju įmonė pastangas sutelkia į kurį nors veiklos aspektą siauroje konkurencijos srityje šakos viduje: vartotojų grupę, konkreti prekę ar konkreti geografinė rinka. Tikslas – pasirinkti rinkos segmentą ir jį aptarnauti geriau negu konkurentai. Konkurencinį pranašumą įgyti ir tuo išsiskirti iš konkurentų galima mažinant išlaidas arba didinant prekės diferencijavimą. Įmonė konkurencinį pranašumą pasiekia tada, kai konkurentai nesugeba taip pat gerai aptarnauti pasirinktos tikslinės rinkos. Vienas iš koncentracijos taikymo pranašumų yra tas, kad nereikia didelių išteklių, norint įsitvirtinti nedideliame rinkos segmente, sąlyginai nedidelė rizika ir nedideli potencialūs nuostoliai nesėkmės atveju. Stiprėdama įmonė gali augti, vystydama savo aptarnaujamą rinkos segmentą, formuodama jame naujus, papildomus poreikius, užimdama konkurento rinkos dalį ir bandydama parduoti prekę iki tol jos nenaudojusiems vartotojams. Tikslinė rinka naujiems konkurentams gali atrodyti nepatraukli dėl ribotų veiklos apimčių ir būtinumo specializuotis bei su tuo susijusiomis papildomomis išlaidomis. Analogiška situacija yra ir prekių pakaitalų atžvilgiu. Derybinė tiekėjų galia mažėja dėl mažo jų suinteresuotumo integruoti savo veiklą mažame rinkos segmente, o vartotojai paprastai būna lojalūs specifinę prekę ar paslaugą teikiančiai įmonei. Įmonė gali įgyti

ilgalaikį konkurencinį pranašumą, naudodama koncentravimosi į išlaidas ar į diferenciaciją strategiją, kai egzistuoja tokios prielaidos:

- Galima išskirti aiškius rinkos segmentus, turinčius specifinių poreikių;
- Įmonė neturi pakankamai išteklių, kad galėtų naudoti diferenciaciją;
- Pasirinktas rinkos segmentas yra pelningas;
- Veiklos sritis nepasižymi sezoniškumu ir cikliškumu, nes priešingu atveju įmonė būtų priversta diversifikuoti savo veiklą ir dėl to prarastų koncentracijos teikiamus privalumus.

Įmonė siekianti konkurencinio pranašumo, pasak M.E. Porter (1980) turi pasirinkti ir susikoncentruoti ties viena strategijos formavimo kryptimi. Įmonė kuri vienu metu siekia įgyvendinti visas tris konkuravimo strategijas, gali tapti atsilikusia arba atsidurti tarp lyderių. Kai įmonė vienu metu siekia aptarnauti didelę rinkos segmentų įvairovę, kartu fokusuodama išteklius arba diferenciaciją, ji praranda tuos privalumus, kuriuos galėtų įgyti, realizuojant savo strategiją tam tikrame rinkos segmente. Tokia strateginė pozicija rodo žemą įmonės veiklos efektyvumą. Pasak R. Časo (2000) suformavus konkurencinę strategiją, svarbu priimti tinkamus sprendimus, kurie turėtų skatinti ir užtikrinti įmonės gebėjimą efektyviai ilgu periodu sukurti didesnę, nei konkurentai, vertę ir pasiekti didesnę pelningumą šakoje. Priimat sprendimus svarbu, kokiais prioritetais vadovaujasi įmonė ir kokia šio proceso kryptis.

Apibendrinant analizuotas konkurencinio pranašumo alternatyvas galima teigti, kad pirmiausia reikia įvertinti, ko siekiama, tada pasirinkus strategijas įvertinti kokie yra galimi pavojai pasirinkus konkurencinės strategijos formavimo alternatyvas. Strategijos formavimo alternatyvos skirtinguose literatūros šaltiniuose išskiriamos skirtingos. Tris skirtingoms mokykloms priklausančius modelius, kaip vieną iš strategijos formavimo alternatyvų pateikia V. Paliulis, E. Chlivickas, A. Pabedinskaitė (2004). Strategijos formavimo modeliai pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė

**Strategijos formavimo modeliai**

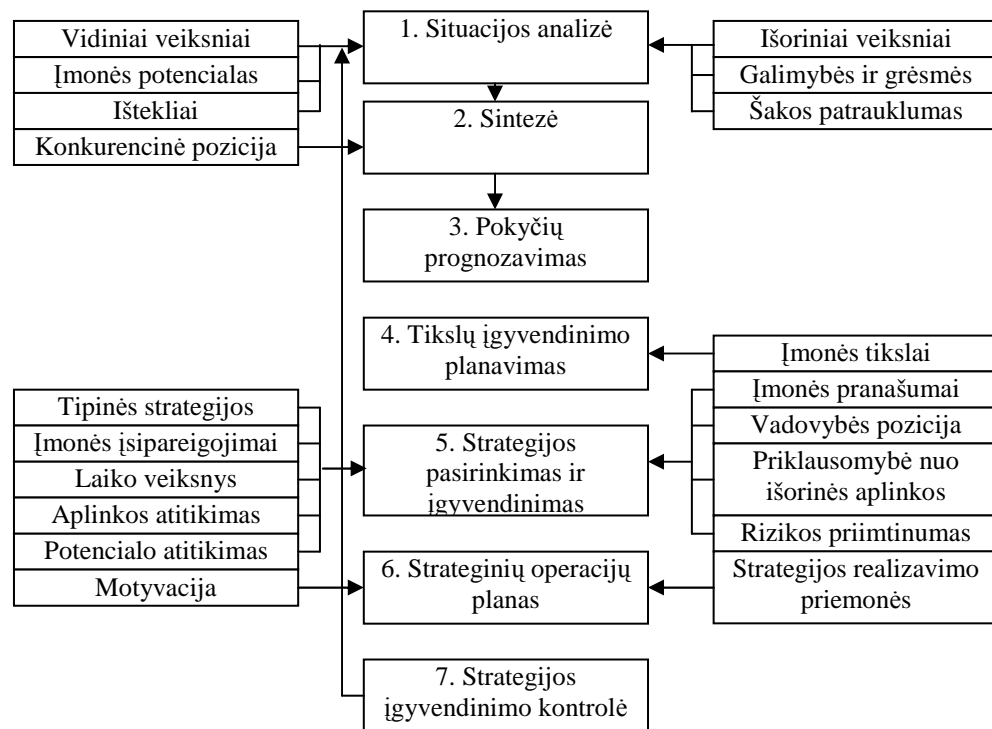
<i>Strateginio projektavimo modelis</i>	Apima įmonės konkurencinių pranašumų nustatymą bei vadovų vertybinių orientacijų ir atsakomybės išsiaiškinimą – SWOT analizė. Modelio formavimu siekiama įmonės vidinių ir išorinių veiksnių atitikimo. Įmonės išorinių ir vidinių veiksnių derinimas neskatina radikalių sprendimų, o tai apriboja modelio praktinį panaudojimą (Jucevičius, 1998; Mintzberg, 1990).
<i>Vokiškosios mokyklos strategijos formavimo modelis</i>	Didžiausias dėmesys skiriamas vidinės ir išorinės aplinkos analizei, tikslų ir marketingo priemonių kompleksui. Priešingai nei amerikietiškajam modeliui, mažai dėmesio skiriama įmonės misijos ir vizijos formavimui (Scholz, 1987).
<i>Amerikietiškas strategijos formavimo modelis</i>	Dėmesys skiriamas: vizijai, misijai, tikslams. Strategija yra grindžiama tikslų sistemos struktūrizavimu per konkretų laikotarpį išdėstant ją laike. Šis modelis detaliau nei kiti apima strategijos formavimo etapus (Strickland, Thompson, 1992).
<i>Rusiškosios vadybinės mokyklos strategijos formavimo modelis</i>	Remiasi išplėtoto įmonės portfelio ir atskirų verslo subjektų politikos planavimu. Vizijos formulavimo etapas eliminuojamas, o misijos svarbą akcentuoja tik kai kurie šios mokyklos atstovai. Rusų, kaip ir vokiečių, autoriai siūlo galutiniu strategijos formavimo etapu atlikti strategijos kontrolę (Paliulis ir kt., 2004).



<i>Strateginio planavimo modelis</i>	Pagrindinis dėmesys skiriamas strategijos formavimo procedūroms, kuriomis siekiama iširti įmonės tikslus ir uždavinius. Pagal H. I. Ansff (1965), jį sudaro 57 procedūros, kurių būtina laikytis. Visose formavimo procedūrose plačiai naudojama analizė, pagrįsta skaičiavimais, prognozėmis bei grafine medžiaga (Ansoff, 1965; Jucevičius, 1998; Mintzberg, 1990).
<i>Pozicionavimo modelis</i>	Jo esmė – galimų strateginių pozicijų numatymas ir pasirinkimas. Šio modelio šalininkus labiau domina strategijos turinys, o ne pats formavimo procesas. Pagrindiniai modelio strategijos etapai yra aplinkos jėgų ir įtakos nustatymas bei pagrindinio verslo vieneto identifikavimas ir pozicionavimas. Pagrindinis modelio trūkumas – sunku įvertinti subjektyvių veiksnių įtaką (Jucevičius, 1998; Mintzberg, 1990).

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės.

Analizuojant mokslinę – vadybinę literatūrą pastebėta, kad strategijos formavimas ilgas ir sudėtingas procesas. Formuojant konkurencinę strategiją svarbu suformuoti bendra konkurencijos rengimo instrumentarijų (Vaitkevičius, Monkevičienė, Bartosevičienė, 2002). Instrumentarijus sudarytas iš etapų, kuriems būdingi tam tikri veiksniai, todėl formuojant etapus reikia tinkamai pasirinkti instrumentus suformuluotiems uždavimams pasiekti. 3 paveiksle pateikti strategijos gyvavimo etapai, bei juos įtakojantys veiksniai.



**3 pav.** Strategijos gyvavimo etapai, bei juos įtakojantys veiksniai

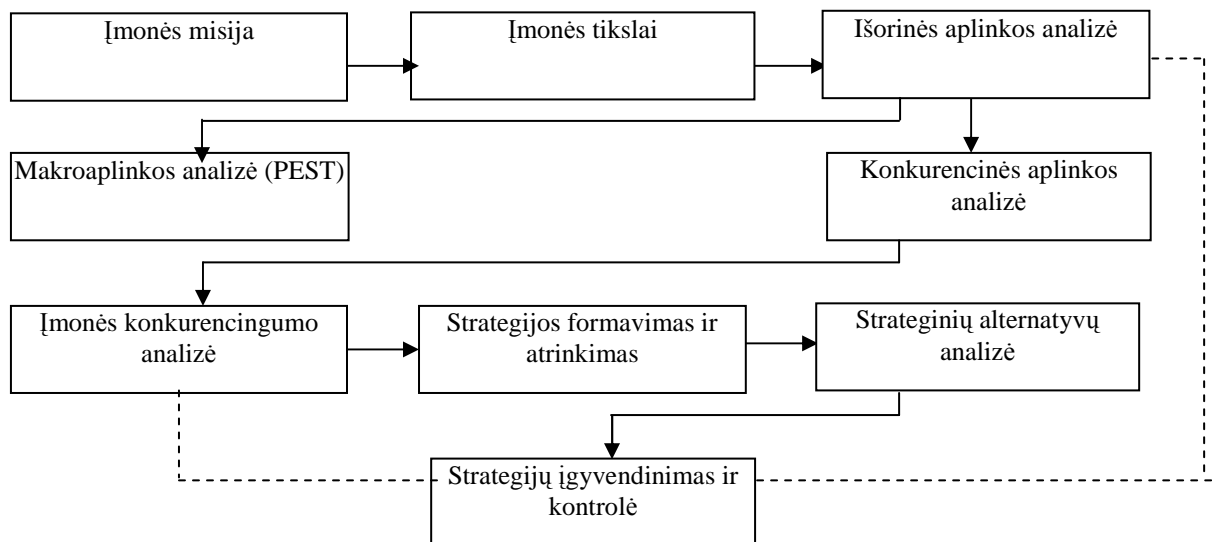
Šaltinis: Vaitkevičius, S., Monkevičienė, Z., Bartosevičienė, V. (2002). Instrumentarijus įmonės strategijai rengti: samprata ir struktūra. Inžinierinė ekonomika Nr. 5 (31). P. 100 – 105.

Skirtingi autoriai skirtingai įvardija strategijos formavimo etapus, tačiau juose vykdomos užduotys panašios (Bartosevičienė, Vaitkevičius, 2002):

- Situacijos analizė, remiantis apibūdinami išoriniai ir vidiniai veiksniai, padedantys įvertinti esamą įmonės strategiją;

- Strategijos parinkimas – tai pagrindinių veiksmių, apibūdinančių strategiją parinkimas, įvertinimas, produkcijos portfelio analizės rezultatų vertinimas, alternatyvių strategijos elementų parinkimas;
- Strategijos įvertinimas – tai tikslų raidos identifikacija, konkurencinių pranašumų bei trūkumų įvertinimas;
- Strateginių operacijų planas – tai vartotojo poreikių tenkinimo būdų parinkimas, rinkos inlumo ir pardavimo apimčių nustatymas, produkcijos diversifikacijos laipsnis bei rinkos pokyčių dinamikos įvertinimas;
- Strategijos įgyvendinimo kontrole siekiama pateikti alternatyvas, atitinkančias suderinamumo kriterijų.

4 paveiksle, remiantis R.Jucevičiumi (1998), pateiktas konkurencinės strategijos formulavimo procesas.



**4 pav.** Konkurencinės strategijos formavimo procesas

Šaltinis: Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymasis. Antrasis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Technologija.

Pirmajame konkurencinės strategijos formavimo etape išskiriamas misijos formulavimas, apimantis ilgalaikius verslo siekius. Gerai suformuluota misija turi būti: reali (siekliai atitinka galimybes), konkreti (tinka konkrečiai bendrovei), grįsta išskirtine kompetencija (naudojamas savas kompetencijos stilius, ir t.t.), skatinanti (suteikia tikėjimą) (Hooley, Nash, 1988).

Antrajame etape formuojami įmonės tikslai, įsipareigojimai, nusakomos užduotys, kurias numatoma įgyvendinti per tam tikrą laikotarpį (Vasiliauskas, 2002, Jucevičius, 1998). Vertėtų paminėti, kad siekiant, jog tikslai įmonei duotų konkrečią naudą, būtina jiems turėti tokias charakteristikas: tikslai turi būti konkretūs ir imituojami, tikslai turi būti pasiekiami, tikslai turi tarpusavyje palaikyti vienas kitą, tai yra vieno tikslo siekimas neturi trukdyti siekti kito tikslo (Bartosevičienė, Vaitkevičius, 2002).

Kitas žingsnis – atlikti aplinkos analizę, apimančią makroekonominės aplinkos ir konkurencinės aplinkos analizę bei įvertinti įmonės konkurencingumą. Strateginei makroaplinkos analizei atlikti naudojama PEST analizė.

Aplinkos tyrimas leidžia organizacijai prognozuoti galimybes, parengti planą dirbti apibrėžtomis aplinkybėmis grėsmės atveju ir nustatyti strategiją, kuria remiantis grėsmė gali būti paversta naudinga galimybe (Palubinskas, 1997). Kitaip sakant, įvertindama galimas išorės aplinkos permainas, organizacija parengia keletą priimtinių sprendimų ir atmeta tai, kas neatitinka jos galimybių. Išorinę organizacijos veiklos aplinką galima analizuoti dviem lygiais (Makštutis, 1999):

- Atliekant bendrosios makroaplinkos analizę;
- Tiriant organizacijos veiklos aplinką.

Makroaplinka – tai veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus. Įvertindama išorės aplinkos galimas permainas ir jų poveikį, įmonė įgyja realų pranašumą, nes parengia keletą priimtinių sprendimų ir atmeta tai, kas neatitinka jos galimybių. Analizuojant išorės veiksnius, retai surandamas optimalus variantas, tačiau atmetant blogiausius, priimamas vienas naudingiausių sprendimų (Palubinskas, 1997). Makroekonomikos strateginėje analizėje plačiausiai naudojamą analizės techniką priimta vadinti PEST arba PESET analize. PEST analizė apima keturis makroaplinkos aspektus: politinį – teisinį, ekonominį, socialinį – kultūrinį bei technologinį, o PESET apima politinių – teisinių, ekonominių, socialinių, ekologinių bei technologinių veiksmų analizę. Žemiau pateikiami PEST analizės elementai.

*Politinė teisinė aplinka* pagrindžia teisinius pagrindus, nubrėžia jos veiklos reguliavimo ribas. Strategijos sudarymui svarbi politinių veiksmų kryptis ir pastovumas. Vyriausybės politikos, reguliavimo, įstatymų raidos, politikos pokyčiai gali versti įmonę keisti strateginius planus. Vyriausybė, kaip makroekonomikos veiksnys atlieka tokias funkcijas: tiekėjos, vartotojos, konkurentės. (Palubinskas, 1997).

*Ekonominė aplinka* svarbi šalies ir tarptautiniu lygiais, su ja susiję šalies, kurioje veikia įmonė, raida ir vystymasis. Svarbių ekonomikos rodiklių pokyčiai gali atsiliiepti įmonės strateginiams tikslams, todėl svarbu susipažinti su ekonominiais projektais ir prognozėmis (Jucevičius, 1996). Be abejonės, svarbu pažinti ekonominę aplinką tikslinės rinkos viduje dar iki tol, kol ši aplinka ją paveiks tiesiogiai. Todėl, įvertindamos bendrą ekonomikos būklę, organizacijos vadovai turėtų atkreipti dėmesį į tai, kaip kinta bendrasis vidaus produktas, kokia nacionalinio produkto struktūra, nedarbo lygis, ar lengvai bus paimamos paskolos, kokios infliacijos bei palūkanų normos kitimo tendencijos, kokia mokesčių politika.

*Socialinė – kultūrinė aplinka* netiesiogiai, bet labai stipriai veikia organizacijos veiksmus. Ši aplinka nebūna stabili, ji nuolat kinta: keičiasi vartotojų vertybės, požiūriai, nuostatos, išsilavinimas, tradicijos, gyvenimo būdas. Tačiau svarbiausia, jog vyksta įvairūs demografiniai

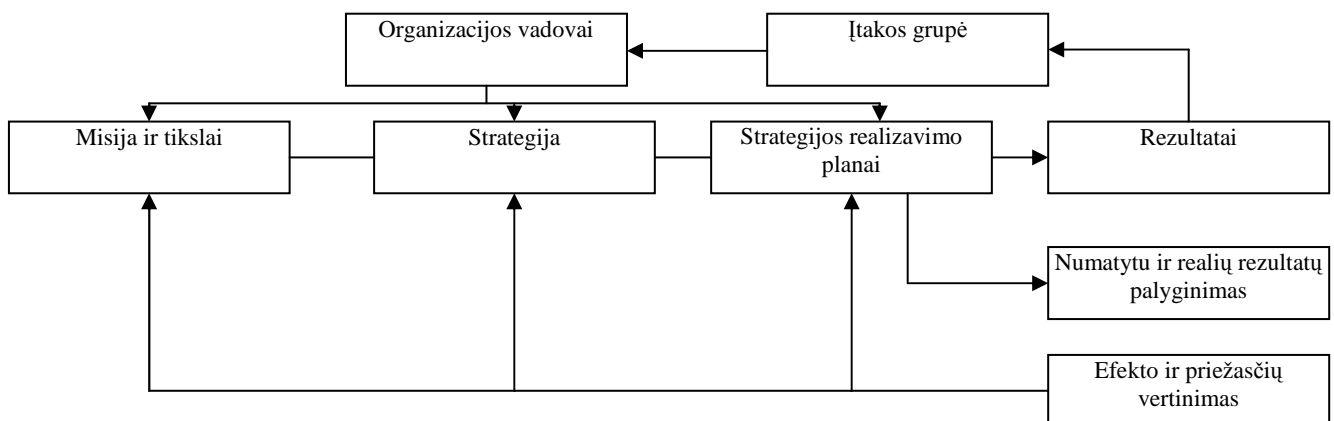
pokyčiai: kinta gyventojų skaičius, amžiaus struktūra, lyčių santykis. Norint į šiuos pokyčius reaguoti greitai, būtina juos nuolat stebėti, vertinti ir nukreipti organizacijai tinkama linkme.

*Technologinė aplinka.* Technologiniai pokyčiai skatina naujų gamybos metodų, gaminių atsiradimą, naujų rinkų formavimąsi, marketingo metodų keitimąsi. Analizuojant technologinės aplinkos pokyčius, vertėtų nepamiršti, jog naujai atsiradę techniniai procesai keičia organizacijos veiklos pobūdį bei tikslus. Todėl, organizacijos vadovai privalo analizuoti kiekvieną naują, įvertintų jos poveikį ir tai, ar naujovė daro kokius pokyčius įmonei.

*Ekologinė aplinka.* Paskutiniaisiais metais pakankamai svarbus makroekonomikos veiksnys yra verslo ir ekologijos sąveika – žmonių ir gyvių ryšiai su aplinka – oru, dirvožemiu ir t.t. Kiekvieno verslo plėtojimas yra pagrindinė taršos didėjimo priežastis (Palubinskas, 1997). Ekologinių veiksnių srityje prognozuojami pasikeitimai. Bus didinama atsakomybė už aplinkos taršą, atsižvelgiant į institucijos reguliavimo sritį.

Apibendrinant galima pastebėti, kad išorės aplinkos analizė suteikia realų pranašumą: vadovybė žinodama įmonės galimybes, gali pasirinkti teisingą veiklos kryptį ar atsisakyti veiklos, kurią vykdyti yra per silpna. Iniciatyvūs vadovai, vadovaudamiesi išorės aplinkos analizės duomenis, gali numatyti įmonės veiklos perspektyvas ir priima reikiamus sprendimus. Vadovai žiūri į ateitį, vertina ir planuoja veiklą, reaguoja į pokyčius, nuolat ieško įmonei palankios situacijos, išvelgiant į grėsmes savo imasi veiksnių, kad išvengtų nepalankios situacijos. Analizuojant strategijos formavimo etapus pastebėta, jog įmonė turi parinkti tinkamą strategiją, kad būtų suformuluotas konkurencinio pranašumo įgijimo principas.

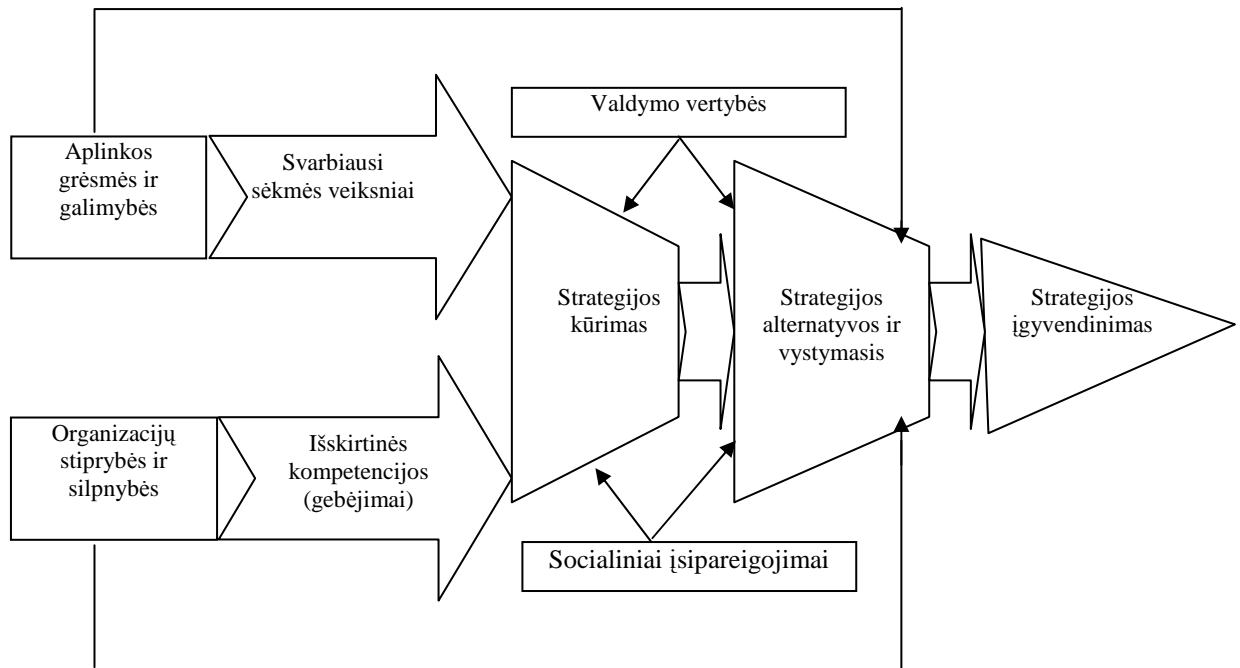
Paskutinis etapas – strategijos įgyvendinimas ir kontrolė, kuri susijusi su mokymosi procesu. Kontrolės sistemas reikia suformuoti taip, kad motyvuotų darbuotojus efektyviai realizuoti užduotis ir tikslus. Strateginis kontrolės procesas (žr. 5 pav.) susideda iš tokių etapų: kontroliuojamų veiksnių nustatymas, veiksnių parametrų nustatymas ir informacijos iš organizacijos lygių ir veiklos sričių integravimas į sistemą (Jucevičius, 1998).



5 pav. Strateginės kontrolės procesas

Šaltinis: Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymasis. Antrasis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Technologija.

H. Mintzberg (1998), pateikdamas strategijos formavimo modelį (žr. 6 paveikslą), analizuoja misiją, tikslus, išorinę ir vidinę aplinkas, galimybes, grėsmes, stiprybes ir silpnybes. Nemažiau svarbi vidinė įmonės analizė V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė (2000) išskiria šias pagrindines vidinei įmonės analizei naudojamas mikroaplinkos sferas: pirkėjai (lemia įmonės strateginius ir taktinius sprendimus), partneriai (veikla tarp gamintojo ir pirkėjo, užtikrinami, kad prekių procesas vyktų racionaliai) ir konkurentai (potencialiems klientams siūlo tuos pačius poreikius tenkinančias prekes).



**6 pav.** Pagrindinis strategijos formavimo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Mintzherb, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). Strategy safari. The complete guide through the wilds of strategic management. London: FT Prentice Hall.

Pastebėta, jog H.Mintzberg (1998) išskiria tokius strategijos formavimo proceso veiksnius: valdymo vertybes bei socialinius įsipareigojimus. H.Mintzberg (1998) modelyje pirmajame etape išskiriamos įmonės silpnybės ir stiprybės, aplinkos grėsmės ir galimybės. Tam naudojama SWOT analizė, kurią įvairūs autoriai atlieka pagal skirtingas metodikas. Pavyzdžiui, P. Kotler (1991) akcentuoja marketingo analizės aspektą, leidžiantį palyginti savo organizaciją su konkurentais. Metodus leidžia įvertinti ryšius tarp stipriųjų ir silpnųjų organizacijos pusių. Potencialūs vidinių pranašumų ir trūkumų, galimybių bei grėsmių veiksniai pateikti 5 lentelėje.

<b>Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė</b>		
	<b>PRANAŠUMAI</b>	<b>TRŪKUMAI</b>
M	Dominavimas rinkoje ir bazinės kompetencijos	Silpna pozicija rinkoje
I	Masto ekonomija ir mažos sąnaudos	Bazinių kompetencijų trūkumas
K	Vadybos patirtis ir finansinis potencialas	Nusenusios technologijos
R	Gamybiniai pajėgumai	Pernelyg didelės sąnaudos
O	Novatoriškumas	Silpnas finansinis potencialas
A	Architektūra ir reputacija	Nepatyrusi vadyba
P	Produkto diferenciacija	Žema reputacija
L	Produkto kokybė ir produkto aptarnavimas	Menka kokybė
I		Neišplėtotas produkto aptarnavimas
N		
K		
A		
	<b>GALIMYBĖS</b>	<b>GRĖSMĖS</b>
M	Naujos rinkos ir segmentai	Nauji konkurentai
A	Nauji produktai ir diversifikacijos galimybės	Konkurencijos agresyvumas
K	Rinkos augimas	Augantis klientų spaudimas
R	Silpna konkurencija ir strateginė erdvė	Pakaitalų grėsmė ir lėtas rinkos augimas
O	Demografiniai pokyčiai	Ekonominis nuosmukis
A	Makroekonominė situacija	Technologinės naujovės
P	Politinė situacija ir ekonominis pakilimas	Politinė situacija ir demografiniai pokyčiai
L	Tarptautinės galimybės	Tarptautiniai barjerai
I		
N		
K		
A		

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

Mikro ir makro aplinkų analizė organizacijai svarbi, nes rodo realų organizacijos galimybių profilį. Ji svarbiausias strateginio planavimo etapas, leidžia organizacijai apibūdinti suformuluotų uždavinių įvykdymo galimybes. Jeigu organizacijos veiksmų analizė parodys, kad ji neturi išteklių, reikalingų tikslams pasiekti, tai gali padėti išvengti nesėkmės. Skirtingi strategijos formavimo modeliai suteikia galimybę išsirinkti patraukliausią, apimančią įmonės vidinės ir išorinės aplinkos analizes, strategijos alternatyvų analizę bei strategijos įgyvendinimą ir kontrolę.

Konceptualioje magistro tezių dalyje buvo pateikta strategijos, konkurencinio pranašumo samprata, svarba bei reikšmė, išryškinti konkurencinio pranašumo būdai. Aptarta konkurencinės strategijos samprata, formavimo etapai, pateikiami išorinės analizės metodai. Išsiaiškinti konkurencinės strategijos modelių teoriniai aspektai. Remiantis literatūros šaltinių analize, antrojoje analitinėje darbo dalyje bus atliekama Šiaulių apskrities saugos įrengimo įmonių konkurencinės rinkos analizė, išorės aplinkos, bei vartotojų tyrimo rezultatų analizė.

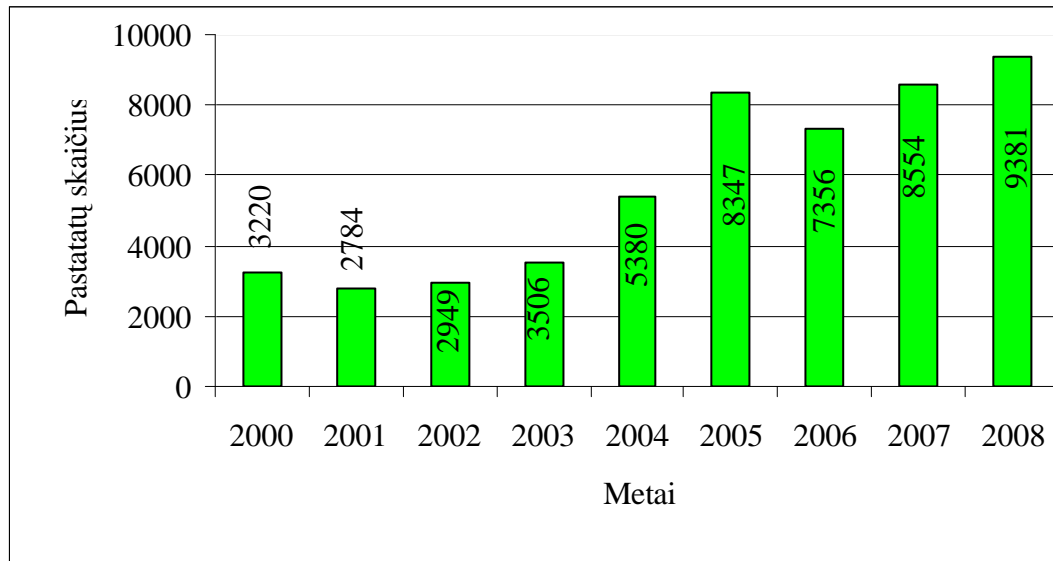
## **2. SPECIALIZUOTOS STATYBOS VEIKLOS ĮMONIŲ KONKURENCINĖS RINKOS ANALIZĖ**

### **2.1. Saugos sistemų įrengimo įmonių išorinės aplinkos ir rinkos analizė**

Ekonominės veiklos klasifikatoriuje (žr. 1 priedą) ekonominė veikla, tarp jų ir statyba, skiriama į skyrius, skyriai į grupes, o grupės į klases ir poklasius. Statyba svarbi valstybės nacionalinio ūkio šaka, ją turi kiekviena šalis nepriklausomai nuo jos bendrojo išsivystymo lygio, ūkio struktūros, geopolitinės padėties, gamtinių išteklių ir kitų veiksnių. Statybų metu sukurta aplinka yra neatskiriama gyvenimo dalis, prisidedanti prie Lietuvos ekonomikos formavimo. Būstas, kuriame gyvename, įstaigos ir gamyklos, kuriose dirbame, vandentiekio ir dujotiekio sistemos, elektros tinklai, keliai, geležinkeliai, oro uostai, viešbučiai bei telekomunikacijų tinklai – tai ne visas statybos objektų sąrašas. Todėl statybos racionalumas lemia daugelio kitų pramonės šakų ir ekonomikos kaip visumos efektyvumą. Statyba atspindi nacionalinio ūkio ekonominę būklę. Tai reiškia, kad gerėjant šalies ekonomikai didėja investicijos ir statybos apimtys visose ūkio srityse. Vienos darbo vietos atsiradimas statybos sektoriuje įgalina sukurti dvi darbo vietas kitose su statyba susijusiose šakose (medienos perdirbimo ir baldų gamyboje, statybinių medžiagų ir gaminių pramonėje, statinių inžinerinių sistemų gamyboje ir kt.). Tačiau magistro tezėse nagrinėjama specializuotos statybos veiklos įmonių veikla. Saugos įrengimo sistemos įmonės priklauso specializuotis statybos veiklai naudojančios šiuolaikinės technologijas. Statistiniai duomenys rodo, net 2005 m. pradžioje kompiuterines technologijas naudojo 91 proc. apdirbamosios gamybos ir paslaugų sektoriaus įmonių, internetu naudojosi 84,6 proc. apdirbamosios gamybos ir paslaugų sektoriaus įmonių. Daugiau kaip pusė įmonių (56,6 proc.) naudojo plačiajuosčio ryšio technologijas (45,4 proc. – DSL technologijas, 13,0 proc. – kitas vielines jungtis). Tokie duomenys rodo, kad poreikis naudotis informacinių technologijų bei ryšių įmonių ištekliais didėja. Vadinasi, didėja poreikis specializuotos statybos veiklos įmonių teikiamoms paslaugoms. Tokio pobūdžio įmonės labai paklausios, nes pagal įstatymus pastatų negalima pradėti eksploatuoti, jei juose nėra įrengta saugos ir gaisro signalizacijos sistema. Vertėtų paminėti ir dar vieną faktą kuris didina saugos įmonių patrauklumą. Tokių įmonių paslaugos neturi pakaitalų, ypatingai kaip kalbama apie privatų sektorių.

Siekiant įvertinti situaciją buvo atlikta išorinės aplinkos ir rinkos analizė Šiaulių apskrityje. Šiaulių apskritis pasirinkta, todėl, jog magistro darbe siekiama sukurti konkurencinę strategiją įmonei, kuri veikia ir didžiąją dalį paslaugų teikia Šiaulių apskričiai. Vertėtų pastebėti, kad tobulėjant technologijoms, kinta ir auga saugos (apsaugos nuo plėšimų ir gaisro) sistemų rinka. Augant šalies ekonomikai didėja ir paslaugų vartojimas, kuri įtakoja didėjantis gyvenamųjų bei negyvenamųjų pastatų skaičius. Pastatų perdavimą eksploatuoti reglamentuoja statybos taisyklės, kuriomis remiantis pastatai negali būti pradėti naudoti, jei nėra įrengta ir gaisro bei apsaugos

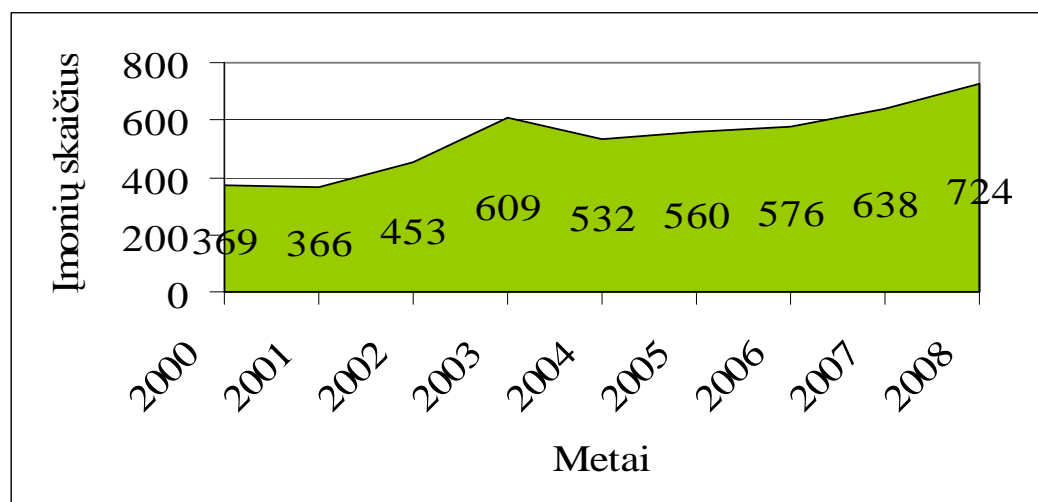
sistema – tai įtakoja saugos sistemų įrengimo įmonių teikiamų paslaugų paklausą. Todėl aktualu analizuoti, kaip kito gyvenamųjų ir negyvenamųjų pastatų skaičius 2000 – 2008 m. (žr. 7 pav.)



**7 pav.** Pastatytų gyvenamųjų ir negyvenamųjų pastatų skaičiaus dinamika 2000 – 2008 m.  
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis.

Iš 7 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad analizuojamuoju laikotarpiu gyvenamųjų ir negyvenamųjų pastatų skaičius Lietuvoje didėjo. Mažiausias statinių skaičius buvo 2000 metais – 2784. Daugiausiai pastatų skaičius 2008 metais, lyginant su 2000 metais išaugo – 3 kartus, tai yra 6161 daugiau nei baziniais metais. Tokiam padidėjimui įtakos turėjo didelė gyvenamųjų ir negyvenamųjų pastatų paklausa, kurią įtakojo susiklosčiusi ekonominė situacija, didėjanti darbo jėgos paklausa ir tuo pat metu didėjantis darbo užmokestis. Remiantis statistikos departamento duomenimis, 2000 – 2007 metų laikotarpiu nedarbo lygis, (gyventojų užimtumo tyrimo duomenimis) 2007 metais buvo mažiausias – 4,3 proc. Tą lėmė darbuotojų trūkumas, sukilęs darbo užmokestis, padidinęs darbuotojų pajamas. Ryškus gyvenamųjų ir negyvenamųjų pastatų skaičiaus padidėjimas pastebėtas 2006 ir 2004 metais, kai pastatų skaičius lyginant su baziniais metais išaugo atitinkamai 3,1 ir 3 kartus. Tą lėmė padidėjusi materialiojo turto įsigijimui paklausa. Gyventojai linko daugiau investuoti į ilgalaiki materialų turta, taip pat ir bankai naudojosi situacija ir klientus viliojo palankiomis paskolos išdavimo sąlygomis. 8 paveiksle pateiktas saugos sistemų įrengimo įmonių pokytis 2000 – 2008 metais.





**8 pav.** Saugos sistemų įrengimo įmonių skaičiaus pokytis Lietuvoje 2000 – 2008 m.  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis.

Analizuojant 8 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad situacija buvo panaši kaip pastatytų gyvenamųjų ir negyvenamųjų pastatų skaičiaus, saugos sistemų įrengimo įmonių skaičius Lietuvoje kito. Didžiausias įregistruotų, saugos sistemų įrengimo, įmonių skaičius pastebėtas 2008 metais. Analizuojamu laikotarpiu šias paslaugas teikiančių įmonių skaičius padidėjo 2 karto, tai yra 2008 metais buvo 355 įmonėmis daugiau nei 2000 metais. Tokiam įmonių skaičiaus didėjimui įtakos turėjo padidėjusi teikiamų paslaugų paklausa, dėl išaugusio pastatytų statinių skaičiaus. Remiantis statistikos departamento pateiktais duomenimis 2004 metais matyti Lietuvoje įregistruotų įmonių skaičiaus sumažėjimas. Lyginant su 2003 metais saugos signalizacijas įrengiančių įmonių skaičius sumažėjo 77 įmonėmis, tačiau tai 163 įmonėmis daugiau nei baziniais 2000 metais. Tokiam įmonių skaičiaus sumažėjimui, įtakos turėjo tai, kad vyravo didesnės įmonės, jos iš rinkos išstūmė mažesnes įmones, siūlydamos palankesnes sąlygas vartotojams, greta teikiamų apsaugos ar gaisro sistemų įrengimo darbų, teikė priežiūros bei remonto paslaugas.

Taip pat aktualu analizuoti, kokia situacija buvo Šiaulių mieste bei apskrityje. Šiaulių miesto ir Šiaulių apskrities įmonių skaičius procentine išraiška Lietuvos įmonių kontekste pateiktas 6 lentelėje.

6 lentelė

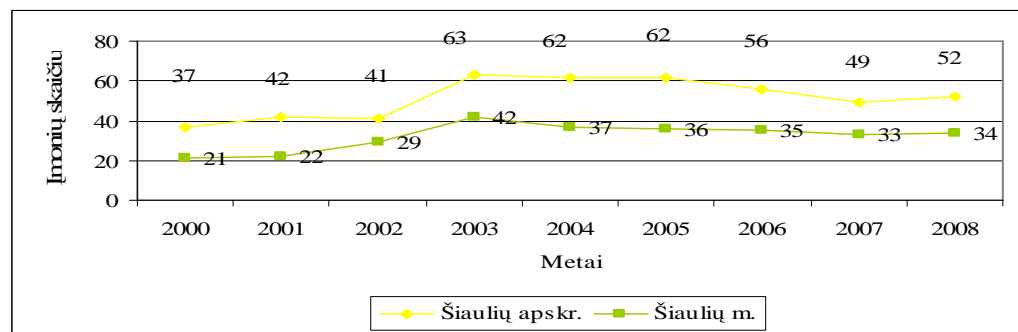
**Saugos sistemų įrengimo įmonių skaičiaus pokytis 2000 – 2008 m., Lietuvoje Šiaulių mieste ir apskrityje, proc.**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Lietuvoje	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Šiaulių apskr.	10,0	11,5	9,1	10,3	11,7	11,1	9,7	7,7	7,2
Šiaulių m.	5,7	6,0	6,4	6,9	7,0	6,4	6,1	5,2	4,7

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis.

Iš 6 lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad saugos sistemų įrengimo įmonių skaičius Šiaulių apskrityje analizuojamu laikotarpiu svyravo nuo 7,7 iki 10 proc. Daugiausiai Šiaulių apskrityje saugos sistemų įrengimo įmonių buvo 2004 metais – 11,7 proc. visų Lietuvos įmonių. Šiaulių mieste šios šakos įmonių skaičius svyravo nuo 5,2 iki 7,0 proc. 2007 metais Šiaulių mieste, lyginant su skaičiumi registruotu Lietuvoje apsaugos ir gaisro sistemų įrengimo paslaugas teikiančių įmonių skaičius buvo mažiausias. Susidariusiai situacijai įtakos turėjo tai, kad 2007 metais brango vario gaminiai, todėl pabrango ir medžiagos, kurių sudėtyje buvo vario. Apie 15 proc. pabrango kabeliai ir kabelių paskirstymo dėžutės, apie 10 – 15 proc. centralės, procesoriai, montavimo apie 15 – 20 proc. plokštelės, o tai pagrindinės medžiagos, kurios naudojamos apsauginės ir gaisrinės signalizacijos įrengimui. Paslaugų kaina kilo mažesniais tempais, stambioms įmonėms nekilo dėl to didelių problemų, nes jos turėjo prekių sandėliuose ir galėjo palaiptiui branginti paslaugas. Mažos įmonės nepajėgė išsilaikyti tokiomis sąlygomis, nes jų perkamų žaliavų kaina brango greičiau nei parduodamos paslaugas. Daugiausiai įmonių buvo įregistruota 2004 metais, kai įmonių teikiančių saugos sistemų įrengimo paslaugas skaičius Šiaulių mieste išaugo iki – 7 proc. Tam įtakos turėjo tai, kad 2004 metais išaugo gyvenamųjų ir negyvenamųjų namų statyba (pateikta 7 paveiksle), todėl suaktyvėjo teikiamų paslaugų paklausa ir to pasekoje, įmonių savininkai suprato, kad tai niša, kuri paklausė tuo laikotarpiu, pradėjo kurti naujas įmones.

9 paveiksle pateiktas saugos sistemų įrengimo įmonių skaičiaus pokytis Šiaulių mieste ir Šiaulių apskrityje 2000 – 2008 metais.



**9 pav.** Saugos sistemų įrengimo įmonių skaičiaus pokytis Šiaulių mieste ir Šiaulių apskrityje 2000 – 2008 m.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis.

Iš 9 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad saugos sistemų įrengimo įmonių Šiaulių mieste ir Šiaulių apskrityje 2000 – 2007 m. didėjo. Per analizuojamą laikotarpį 1,3 karto padaugėjo saugos sistemas įrengiančių įmonių, arba 2007 m. metais 31 proc. daugiau nei 2000 metais. Daugiausiai įregistruotų saugos sistemų įrengimo įmonių tiek Šiaulių apskrityje tiek Šiaulių mieste buvo 2003 – 2005 metais. Kitais metais pastebėtas įmonių skaičiaus sumažėjimas. Tokia situacija susidarė todėl, kad išaugus dideliui skaičiui susidarė ir didelė konkurencija. Saugos sistemų

įrengimo paslaugas teikiančių įmonių konkurencinėje kovoje neišliko silpnesnės, neseniai įsteigtos, užimančios mažą rinkos dalį įmonės.

Analizuojamuoju laikotarpiu saugos sistemų įrengimo įmonių Lietuvoje, Šiaulių apskrityje ir mieste augo. Tam įtakos turėjo 2000 – 2008 m. augantis gyvenamųjų ir negyvenamųjų pastatų skaičiaus didėjimas ir susiklosčiusi situacija, „atsisijusi“ silpnesnės įmonės. Susikūrus kuo didesniam konkurentų skaičiui konkurencinėje kovoje išlikti sunku, todėl reikia įvertinti rinkos pokyčius ir pasirinkti tinkamą konkurencinę strategiją, kuri padėtų ne tik išlikti, bet ir tapti pranašesne už konkurentes. Norint suformuoti tinkamą konkurencinę strategiją tikslinga atlikti makro aplinkos analizę, kuri pateikta kitame skyriuje.

### **Makroaplikos analizė.**

Remiantis makroaplinkos analize galima įvertinti permainas bei poveikį, remiantis gauta informacija surandamas optimaliausias ir naudingiausias sprendimas. Makroaplinkos analizei atlikti plačiai naudojamas PEST analizės metodas, kuris apima keturis makroaplinkos aspektus: politinį – teisinį, ekonominį, socialinį – kultūrinį bei technologinį (naudotas interviu metodas).

**Politiniai – teisiniai aspektai.** Teisinė aplinka vis dar nėra stabili, trūksta tvarkos politinių bei ekonominių įstatymų leidybos sferoje. Dažnai priimami nauji įstatymai arba įstatymų pakeitimai, prieštaraujantys anksčiau išleistiems. Dėl besikeičiančių įmonių veiklą reglamentuojančių įstatymų, dažnai kyla nesusipratimų dėl atliekamų darbų ar įmonės tvarkos reikalavimų. Saugos sistemų įrengimo įmonių veikla yra reglamentuota įvairių Lietuvos Respublikoje galiojančių taisyklių ir įstatymų. Įmonė, norinti vykdyti veiklą susijusią su saugos sistemų įrengimu, turi turėti įvairius sertifikatus pavirtinančius kvalifikaciją dirbti dalies statybos darbus tiek gyvenamuosiuose tiek negyvenamuosiuose pastatuose, turėti Statybos produkcijos sertifikavimo centro patvirtintas „statinių inžinerinių sistemų (apsaugos, perimetro apsaugos, gaisro saugos) įrengimo darbų statybos taisykles“, „gaisro aptikimo ir signalizavimo sistemos. Projektavimo ir įrengimo taisykles“ bei „projektavimo darbų organizavimo statybos taisykles“. Saugos sistemų įrengimo įmonių kaip ir kitų juridinių asmenų veikla reglamentuota darbo saugos, aplinkosaugos bei apskaitos politikos įstatymų, kuriais remiantis atsiranda prievolė mokėti: gyventojų pajamų mokestį, įmokas į garantinį fondą, valstybinio socialinio draudimo įmokas, taršos mokestį, pridėtinę vertės, nekilnojamo turto bei gauto pelno mokesčius. *Gyventojų pajamų mokestis* – su darbo santykiais arba jų esmę atitinkančiais santykiais susijusios pajamos. Gyventojų pajamų mokestis 2000 – 2008 metais mažėjo. Iki 2006 m. liepos 1 d. – apmokestinant pajamas buvo taikomas, pagal pajamų rūšį, 33 ir 15 proc. tarifas. Nuo 2006 m. liepos 1 d. sumažėjo 6 proc. punktais ir pagal pajamų rūšį pradėtas taikyti, 27 ir 15 proc. tarifas. Nuo 2008 m. sausio 1 d. pajamų mokesčio tarifas dar sumažėjo 3 proc. punktais, pradėta taikyti 24 ir 15 proc. tarifas. Nuo 2009 metų planuojama skaidyti pajamų mokestį į privalomąjį sveikatos draudimą, (iki šiol išskaičiuodavo iš

pajamų mokesčio ir sumokėdavo valstybinė mokesčių inspekcija), bei pajamų mokestį, atitinkamai 6 proc., 15 proc., bei atskirai išskiriama 20 proc. tarifas taikomas pajamoms iš paskirstytojo pelno. *Įmokos į garantinį fondą* 2000 – 2008 metų liepos mėn. tarifas sumažėjo 0,1 proc. punkto. Iki 2008 metų liepos mėn. 11 d. taikytas 0,2 proc., o nuo 2008 liepos mėn. 12 d. pradėtas taikyti mažesnis 0,1 proc. tarifas. Nuo 2000 iki 2006 metų socialinio draudimo įmokos buvo stabilios ir visiems juridiniams asmenims taikomas 31 proc. mokesčio tarifas. Nuo priskaičiuoto darbo užmokesčio darbdavys privalo mokėti valstybinio socialinio draudimo įmokas. 2006 m. sausio 1 d. įsigaliojus trims nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų socialinio draudimo įmokų tarifų grupės draudėjai, atsižvelgiant į įmonėse įvykusių nelaimingų, sunkių nelaimingų ar mirtinų atsitikimų skaičių, turi mokėti skirtingo dydžio valstybinio socialinio draudimo įmokas – 31,7, bei 31,23 arba 30,98 proc. Kai yra nelaimingų ar sunkių atsitikimų darbe taikomi 31,7, 31,23 proc. tarifai, o 30,98 proc. tarifas – jei įmonės veikloje nėra sunkių nelaimingų atsitikimų. *Aplinkos taršos mokestis*, skirstomas į aplinkos teršimą iš mobilių ir stacionarių taršos šaltinių. Saugos įrengimo įmonės daugiausiai naudojami transporto priemonėmis, todėl joms yra prievolė mokėti mokesti už mobilius taršos šaltinius. Priklausomai nuo kuro rūšies (benzinas, dujos, dyzelinas) LR naudojamų degalų vidutiniai koeficientai 0,53 – 0,85, taikomi pagal sunaudotą kuro kiekį. Analizuojamuoju laikotarpiu kito nežymiai 0,2 ar 0,1 dalimis. *Pridėtinės vertės mokestis* 2000 – 2007 metais išliko nepakitęs – 18 proc. *Nekilnojamo turto mokestis* pradėtas skaičiuoti nuo 2007 metų ir skirtingose savivaldybėse taikomi skirtingi mokesčio tarifo dydžiai. Šiauliuose 2007 – 2008 metais išliko nepakitęs lygus 2 proc. nuo turto vertės už metus, nuo 2008 metų pradėtas skaičiuoti 1 proc. nuo turto vertės už metus, tarifas. 2000 – 2008 metais juridiniams asmenims taikytas 15 proc. tarifo *pelno mokestis*. 2002 m. sausio 1 d. įmonėms, kur vidutinis sąrašuose esančių darbuotojų skaičius neviršija 10 žmonių ir mokestinio laikotarpio pajamos neviršija 500 tūkst. litų, apmokestinamasis pelnas apmokestinamas, taikant 13 proc.

**Ekonominiai aspektai.** Pastaraisiais metais ekonominė situacija pakankamai sunki dėl didelio konkurentų skaičiaus, ypatingai sunku išlikti konkurencinėje kovoje. Remiantis 2.1. skyriuje analizuotais duomenimis pastebėta, gyvenamųjų ir negyvenamųjų statinių skaičiaus augimo tendencija. 2007 metais gyvenamųjų ir negyvenamųjų statinių skaičiaus padidėjo 72,9 proc. Pagerėjusi situacija sukėlė ir nekilnojamo turto kainas. Įvertinus viso pasaulio mastu Lietuva buvo penkta pasaulyje pagal nekilnojamojo turto brangimą<sup>1</sup>. Kainos 2007 m. padidėjo 13,6 proc. Lietuva atsidūrė pirmame penketuke šalių, kuriose nekilnojamasis turtas 2007 m. brango labiausiai. Lietuvą aplenkė Estija (tiksliau, jos sostinė Talinas), užėmusi ketvirtą vietą. Labiausiai per praėjusius metus nekilnojamojo turto kainos kilo Bulgarijoje. Nekilnojamojo turto kainos 2007 metais žymiai

---

<sup>1</sup> Šaltinis: Lietuva – penkta pasaulyje pagal nekilnojamojo turto brangimą. „Global Property Guide. [žiūrėta 2009 04 01. Prieiga per internetą: < <http://www.veidas.lt/lt/leidinys.nrfull/47820aaeddd3f>>

padidėjo ir visoje Europoje, nenutrūkstanto jų kilimo laikotarpio, analitikai įvertino kaip ryškiausią ir ilgiausią pastarojo laikotarpio bumą Europoje. Baltijos šalių nekilnojamojo turto rinkos augimą „Global Property Guide“ analitikai įvertino kaip gana patrauklų, tačiau perspėjo, kad paskutinio metų ketvirčio rezultatai kelia rūpestį.

Aktualu analizuoti bendrojo vidaus produkto pokytį. Saugos signalizacijos įrengimo darbai yra dalies statybos darbai. Kalbant apie bendrosios pridėtinės vertės struktūrą, pagal ekonominės veiklos rūšis, daugiausiai pridėtinės vertės iš statybos sukuriama 2008 metais, kaip statybos darbai sudarė 10 proc.<sup>2</sup> bendrosios pridėtinės vertės. Bendrojo vidaus produkto pokytis 2000 – 2008 metais pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė

**Bendrojo vidaus produkto pokytis tenkantis, vienam gyventojui 2000 – 2008 metais**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
BVP, tenkantis vienam gyventojui to meto kainomis, Lt	13070	13971	15010	16490	18249	21105	24393	29073	33167
Pokytis palyginus su praėjusiais metais	-	901	1039	1480	1759	2856	3288	4680	4094
Pokytis palyginti su baziniais metais	-	901	1940	3420	5179	8035	11323	16003	20097

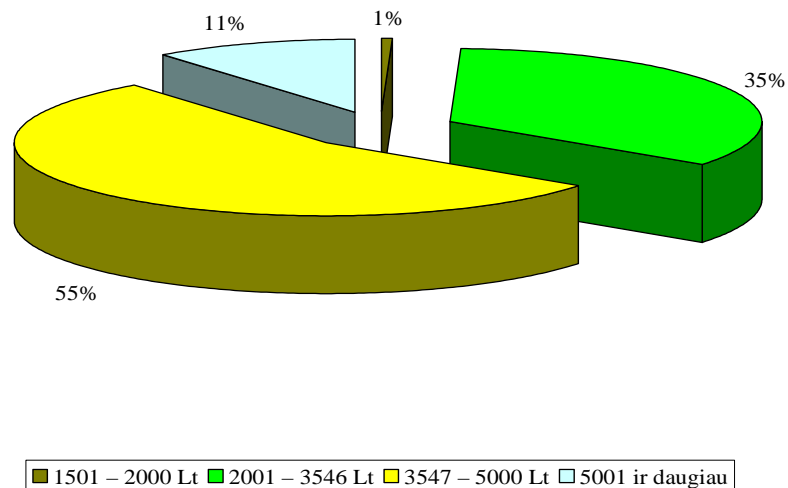
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis statistikos departamento duomenimis „Pagrindiniai ekonominės ir socialinės raidos rodikliai 1996–2008 m.“

Iš 7 lentelėje pateiktų domenų matyti, kad bendrasis vidaus produktas, tenkantis vienam gyventojui didžiausias buvo 2008 metais, kai lyginant su baziniai išaugo 2, 54 karto, t.y. 2008 metais 20097 litais daugiau nei 2000 metais. 2000 – 2008 metais pastebėta bendrojo vidaus produkto, didėjimo tendencija. Bendrasis šalies ekonominis augimas yra svarbus saugos sistemų įrengimo įmonių veiklą įtakojantis veiksnys. Didesnį saugos signalizacijų paslaugų pirkimą įtakojo, tai kokias pajamas gauna gyventojai, todėl aktualu analizuoti kokia situacija, kalbant apie darbo užmokestį ir nedarbo lygį. Šalies ūkio darbuotojų vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis 2000 – 2007 metais išaugo 1,9 karto, t.y. vidutinis darbo užmokestis per analizuojamą laikotarpį išaugo 831,6 Lt. Nedarbo lygis (gyventojų užimtumo tyrimo duomenimis), analizuojamu laikotarpiu mažėjo, ir 2007 metais lyginant su 2000 sumažėjo 12,3 proc. Taip pat svarbus veiksnys, įtakojantis gaisro ir signalizacijos paslaugų pirkimą, yra infliacija. Infliacija (gruodžio mėn., palyginti su praėjusių metų gruodžio mėn.), 2007 metais padidėjo 6,7 proc. punktais. 2000 metais – 1, 4 proc., 2007 metais padidėjo iki 8,1 proc.

**Socialiniai – kultūriniai aspektai.** Būtų galima paminėti skaudų faktą – Lietuvoje mažėja gyventojų skaičius. Pastebima tendencija, kad ryškėja atotrūkis tarp ypatingai dideles ir ypatingai

<sup>2</sup> Šaltinis: Bendrasis vidaus produktas, tenkantis vienam gyventojui . [žiūrėta 2009 03 02]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1118>>.

mažas pajamas gaunančių asmenų, tai labai įtakoja saugos sistemų įrengimo įmonių pajamas. Atlikus analizę pastebėta, kad pagrindiniai vartotojai buvo didelės arba vidutinės pajamas gaunantys asmenys. 10 pav. pateikti anketinės apklausos duomenys apie gyventojų įsirengusių apsaugos ir gaisro signalizaciją namų ūkio pajamos per mėnesį. Vidutinis bruto darbo užmokestis Lietuvoje 2008 metų trečia ir ketvirtą ketvirtį sudarė 2319 Lt, neto – 1773 Lt per mėn.<sup>3</sup> Įvertinus, kad vieneto ūkį sudaro 2 asmenys, vidutinės pajamos vidutinės pajamos tokiam ūkiui sudarė – 3546 Lt.



**10 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal namų ūkio pajamas per mėn. (N=288)  
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybiniu tyrimu.

Iš 10 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad daugiau nei pusę (55 proc.) respondentų pajamos per mėn. 3547 – 5000 Lt. Taip pat daug buvo respondentų, (35 proc.), kurių pajamos 2001 – 3536 Lt. Iš anketinės apklausos rezultatų galima daryti išvadą, kad apsaugos ir gaisro įrengimo paslaugas rengiasi daugiau nei vidutinės pajamos per mėnesį gaunantys asmenys. Apsaugos ir/ar gaisrinės signalizacijos įrengimas nėra pigi prekė. Signalizacijos įrengimas gali kainuoti kelis arba keliasdešimt tūkstančių priklausomai nuo patalpos ploto ir išsidėstymo, vartotojo lūkesčių.

Bendras gyventojų išsilavinimo lygis turi įtakos galutinio gyventojų vartojimo pokyčiams ir saugos sistemų įrengimo darbus atliekančių įmonių veiklos sėkmei. Pastebima, kad išsilavinę, turintys auštą išsilavinimą gyventojai dažiau pagalvoja apie savo būsto saugumą ir įsirengia apsaugos bei gaisro sistemas bei kas keli metai atlieka rekonstrukcijų ar tobulinimo darbus, nenorėdami atsilikti nuo vis besikeičiančių technologijų (žr. 7 priedą). Kalbant iš įmonės pozicijų, Lietuvos švietimo sistema nėra pakankamai gerai išplėtotą, kadangi mokymo įstaigos ruošia

<sup>3</sup> Šaltinis: Darbo užmokestis. [žiūrėta 2009 03 04]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=6989>>.

specialistus neatsižvelgdamos į paklausių ir nepaklausių profesijų poreikį ir tai jaučiasi, ieškant kvalifikuotų darbuotojų. Taip pat jauniems specialistams trūksta praktinės patirties ir darbdaviai priversti suteikti jiems apmokymus.

**Technologiniai aspektai.** Technologijų, ypač informacinių, revoliucija iš esmės keičia ne tik gamybos pobūdį, bet ir vartojimą, žmonių gyvenimo būdą, valstybės ir privataus sektoriaus vaidmenį, santykius tarp valstybės ir piliečių. Lietuvai integruojantis į tarptautines rinkas, saugos sistemų įrengimo įmonėms labai svarbu sekti sparčią technologijų plėtrą bei jų panaudojimą, nes tik tuo atveju įmonės gebės teikti geriausios kokybės prekes ir paslaugas savo klientams. Naujų technologijų plėtojimas stiprina įmonės konkurencinę poziciją rinkoje. Saugos sistemų įrengimo įmonių sėkmė priklauso ne tik nuo informacijos kokybės, bet ir nuo to kaip greitai ta informacija gaunama. Tai pasireiškia atsiradus naujiems konkurentams. Kaip mokslo – techninės aplinkos teikiamą privalumą galima paminėti ir automobilius, naudojančius mažiau kuro, mažiau teršiančius aplinką, mobiliuosius telefonus, kurie palengvina darbuotojų darbą. Įvairi naujausia technika, palengvinanti paslaugų atlikimą, dažniausiai saugos įrengimo įmonėse naudojami mini kompiuteriai, padedantys atlikti programavimo darbus. Besikeičiančios technologijos, palengvina ir pagreitina atliekamus pardavimo veiksmus. Pirkėjams darbų užsakymai – internetu, prekių pasirinkimas iš tiekėjų katalogų internete, apmokėjimų galimybe – internetinės bankininkystės pagalba. Įmonėms – darbų sąmatų, projektų rengimas įvairiomis programomis, palengvina ir pagreitina atliekamus darbus. Programavimo darbai atliekami mini kompiuterių pagalba. 2000 – 2008 metų laikotarpiu kito žaliavos naudojamos apsaugos ir gaisro sistemoms įrengti. 2007 metai PC 5020 centralės pakeitė centralės 1864. Jos skirtos daugiau juridiniams asmenims. Vartotojui yra geresnės, nes jose galima registruoti daugiau signalizacijos vartotojų, skaičius išaugo nuo 25 iki 100 registruojamų vartotojų. Taip pat pradėtos naudoti nauji valdymo pulteliai PK 5000, pakeitė valdymo pultelius LCD 5501, jie yra vartotojui patrauklesni, nes yra kompaktiškesni, įdiegta daugiau funkcijų, lietuviškas meniu, paprastesnis valdymas. Iki 2001 metų buvo naudojami vien tik 5 – kategorijos kabeliai, nuo 2001 metų atsirado ir 6 kategorijos kabeliai, kur yra didesnis dažnio laidumas, informacija į centralę perduodama greičiau, tai labai aktualu vartotojui.

## 2.2. Tyrimo metodų ir procedūrų aprašymas

Magistro tezių – analitinėje dalyje buvo atlikti dviejų tipų tyrimai. Naudota – apklausa – anketavimas ir interviu metodai.

**Interviu metodo objektas** – tiriamų įmonių atstovų požiūris.

**Interviu metodo tikslas** išsiaiškinti įmonių atstovų nuomonę konkurencinių jėgų klausimais (rezultatai pateiki 2.1. skyriuje)

Siekiant išsiaiškinti specializuotos statybos veiklos įmonių atstovų požiūrį, buvo naudotas M.E. Porter penkių jėgų konkurencinis modelis. Modelis naudotas, sudarant interviu klausimyną (žr. 2 priedą). Buvo svarbi įmonių atstovų nuomonė pagal penkis pagrindinius aspektus. Saugos sistemų įrengimo įmonių atstovų apklausa atlikta, naudojant struktūrizuotą interviu, klausimai ir procedūros numatytos iš anksto ir interviu eigoje niekas nebuvo keista, situacija esti apibrėžta. Interviu klausimyną sudarė 10 klausimų su pasirenkamais variantais, iš jų 4 mišraus atviro ir uždaro tipo klausimai. Interviu atliktas telekomunikacijų pagalba, kaip ir buvo planuota apklausti 10 įmonių, kurios atstovavo direktoriai, direktorių pavaduotojai, vadybininkai, bei darbų vadovai.

Antrasis metodas – anketinė apklausa (žr. 3 priedą) buvo naudota, siekiant iširti specializuotų statybos veiklos įmonių vartotojų elgsenos požiūrį.

**Tyrimo objektas** – specializuotos statybos veiklos įmonių vartotojų elgsena.

**Tyrimo tikslas** – empiriškai iširti specializuotos statybos veiklos įmonių vartotojų elgsenos ypatumus (rezultatai pateiki 2,1. skyriuje).

Iškeltam tikslui pasiekti suformuluoti **uždaviniai**:

1. Susegmentuoti Šiaulių apskrities saugos sistemų įrengimo įmonių vartotojus pagal amžių, lytį, ūkio vienetų gaunamas mėnesines pajamas.

2. Iširti, kokie veiksniai svarbūs, renkantis saugos įrengimo įmonių paslaugas.

3. Nustatyti pagrindinius saugos įrengimo įmonių paslaugų pirkimo ypatumus.

Šiaulių apskrities saugos įrengimo įmonių vartotojų apklausa, suformuluota, taip kad būtų galima atsakyti į tokius **probleminius klausimus**:

1. Kaip sociodemografiniai veiksniai, tokie kaip lytis, amžius, išsilavinimas, veikla, sąlygoja vartotojų pasirinkimą renkantis saugos sistemų įrengimo įmones?

2. Kiek veiksniai ir priežastys įtakoja saugos sistemų įrengimo įmones pasirinkimą, tolesnį bendradarbiavimą?

**Tyrimas buvo vykdomas tokiais etapais:**

1. Pasirengimas apklausos vykdymui (2008 m. liepos – lapkričio mėn.).

2. Duomenų rinkimas (2008 m. lapkričio – gruodžio mėn.).

3. Duomenų suvedimas ir apdorojimas (2008 m. gruodžio – sausio mėn.).

4. Duomenų analizė ir išvados (2009 m. sausio – kovo mėn.).

5. Tyrimo išvadų ir pasiūlymų formulavimas (2009 m. kovo – balandžio mėn.).

**Tyrimo metodai:**

Saugos sistemų įrengimo įmonių vartotojų apklausa – kiekybinių duomenų rinkimas ir susistemintas, analizė, lyginimas, detalizavimas. Susistemintos medžiagos pateikimas grafiniu metodu – lentelės, paveikslai.



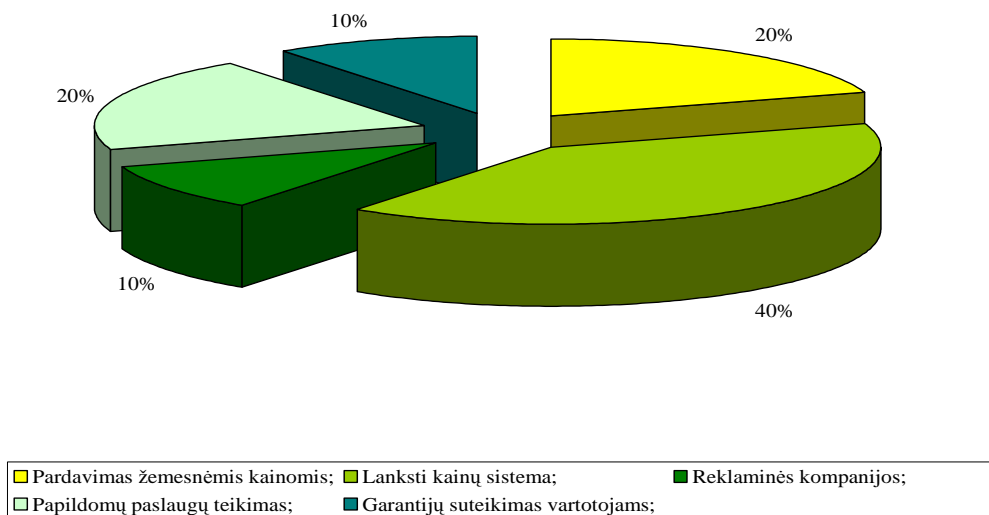
Norint iširti Šiaulių apskrities saugos sistemų įrengimo įmonių vartotojų elgseną suformuota anketa, kuri pateikta 2 priede. Anketa sudaryta iš dviejų dalių. Pirmoji dalis skirta demografinėi apžvalgai – kurioje klausimai, padedantys susipažinti su respondentais: lytis, amžius, išsilavinimas, veikla, vidutinės ūkio pajamos per mėn. Antroji dalis – bendro požiūrio konkurencinės strategijos vertinimas – saugos sistemų įrengimo priežastys, įmonių pasirinkimas, priežastys įtakojančios vienos ar kitos saugos sistemų įrengimo įmonės paslaugų pasirinkimą, paslaugų įvertinimas, vidutinės išlaidos skiriamos apsaugos ir/ar gaisro sistemos įsirengimui, priežiūrai, atnaujinimui ir remontui, veiksnių įtakojančių įmonės pasirinkimą vertinimas, informacijos šaltinių įtaka renkantis paslaugas. Anketą sudaro 21 klausimas, iš jų 17 – uždaro tipo klausimų, 1 – atviro tipo klausimas, 3 – mišraus tipo klausimai.

Anketavimas vyko raštu, tyrimo metu buvo išplatinta 300 anketų, iš kurių užpildytos grįžo – 288. Respondentai buvo pasirenkami neatsitiktiniu ir atsitiktiniu būdais, pirmiausia, dalins – 150 anketų išplatinta įmonėse, kur teikiamos saugos sistemų įrengimo paslaugos, kita dalis – 138 anketų išplatinta prekybos centruose, kitose paslaugas teikiančiose įmonėse. Anketavimo būdu surinkta ir apdorota informacija padėjo iširti vartotojų elgseną, bei priežastis, įtakojančias saugos įmonių paslaugas, įmonių pasirinkimą.

### 2.3. Konkurencinės aplinkos analizė

**Analizė pagal M. E. Porter penkių konkurencinių jėgų modelį.** Magistro tezėse analizuota, kokia buvo saugos sistemų įrengimo įmonių konkurencinės aplinkos situacija, jai atskleisti pasirinktas M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis. Remiantis modeliu suformuotas interviu klausimynas (žr. 2 priedą) ir apklausti saugos sistemų įrengimo įmonių atstovai.

**Potencialūs konkurentai.** *Naujų potencialių konkurentų pavojus* gali sukelti kainų kritimą ar išlaidų padidėjimą ir pelno normos kritimą. Susisteminus Šiaulių apskrities saugos sistemų įrengimo įmonių atstovų nuomones paaiškėjo, kad labiausiai konkurencijos intensyvumą įtakojo didelis konkurentų skaičius. Net 30 proc. tiriamų įmonių atstovai paminėjo, kad konkurentų skaičius padidėjimas labai įtakoja pajamas, o likusieji 70 proc. paminėjo, kad padidėjęs konkurentų skaičius mažai įtakoja įmonės gaunamas pajamas. Atsiradus daugiau įmonių konkurenčių, norėdama išlikti konkurencinėje kovoje įmonė, turėtų imtis priemonių, tokių kaip pardavimas žemesnėmis kainomis, lanksti kainų sistema, reklaminės kompanijos, papildomų paslaugų teikimas, garantijų suteikimas vartotojams, paslaugų asortimento didinimas ar nuolaidų sistema taikymas lojaliems klientams. 11 pav. pateikti Šiaulių apskrityje saugos sistemų įrengimo įmonių taikomi metodai, kurie gali padėti tapti stipresniais už konkurentus.



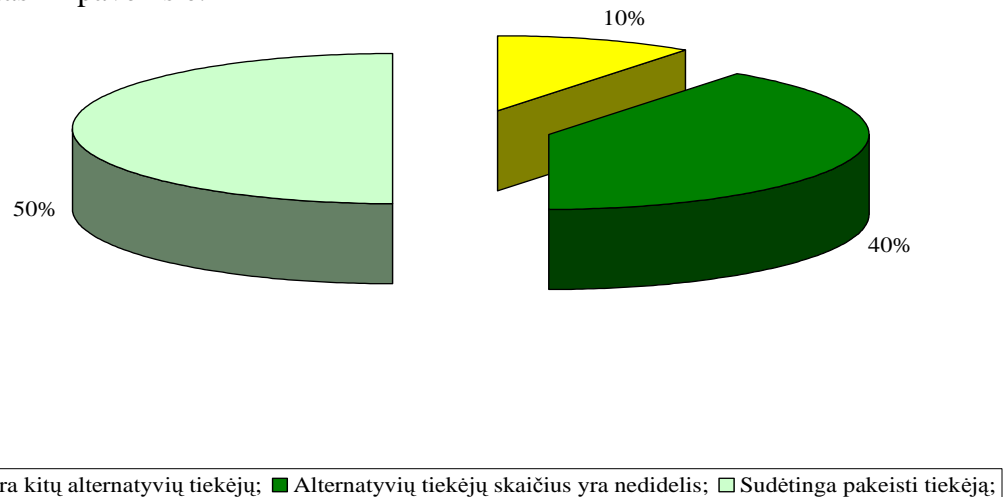
**11 pav.** Šiaulių apskrities saugos sistemų įrengimo įmonių taikomi metodai, padedantys tapti stipresniais už konkurentus (N=288)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybiniu tyrimu.

Iš 11 paveiksle pateiktų duomenų galima matyti, kad dažniausiai Šiaulių apskrities saugos sistemų įrengimo įmonės kovoje su konkurentais naudoja lanksčių kainų sistemas – taip teigė 40 proc. apklaustų įmonių atstovų. Kiek mažiau įmonių paminėjo, kad pradeda teikti papildomas paslaugas ir paslaugas parduoda žemesnėmis kainomis – tai sudarė po 20 proc. visų apklaustų įmonių atstovų.

**Pirkėjų analizė.** Apie 70 proc. įmonių atstovų paminėjo, kad daugiau nei 50 proc. gaunamų pajamų buvo iš juridinių asmenų. 30 proc. apklaustų įmonių paminėjo, kad pajamos iš fizinių asmenų sudarė didesnę pajamos dalį, daugiau kaip 50 proc. visų gaunamų pajamų, sudaro pajamos iš juridinių asmenų. Tai buvo dėl to, kad juridinių asmenų užsakymai buvo didesni, nes gaisro ir apsaugos sistemas dažniausiai į įmones, o tai dažniausiai didelės patalpos, todėl įrengti signalizaciją kainuoja brangiau. Juridiniams asmenims gaisro ir/ar apsaugos signalizacijos įrengimo kaina gali svyruoti nuo keliasdešimt tūkstančių iki kelių šimtų tūkstančių, priklausomai nuo patalpų ploto, norimos įrangos. Fiziniams asmenims apsaugos ir/ar gaisro įrengimo paslauga gali svyruoti nuo kelių iki keliasdešimties tūkstančių. Todėl susidarė situacija, kad šias paslaugas teikiančios įmonės surenka daugiau pajamų iš juridinių asmenų. Įmonių atstovai minėjo, kad lyginant su praėjusiais metais teikiamų paslaugų ir atliekamų įrengimo darbų apimtys padidėjo, (80 proc.) tai reiškia, kad padidėjo ir pirkėjų skaičius, Jei paslaugos suteikiamos kokybiškai, dažnai tas padidėjęs naujų pirkėjų skaičius virsta lojaliais klientais. Paslaugų užsakymų padidėjimui įtakos turėjo tai, kad 2007 metais 1,3 procentinio punkto sumažėjo nedarbo lygis, pakilo darbo užmokestis. Didelę įtaką pirkėjų padidėjimui turėjo, tai kokie buvo vartotojo įpročiai, tradicijos, susiformavęs teigiamas ar neigiamas pirkėjo požiūris apie produktą ar paslaugą.

**Tiekėjų analizė.** Tiekėjų derybinė jėga Pagrindiniai žaliavų tiekėjai Vilniuje, Kaune Klaipėdoje, Šiauliuose ir užsienyje. Pagrindiniai dūminių, temperatūrinių jutiklių, judesio daviklių, valdymo pultelių, apsauginių klaviatūrų, judesio detektorių, magnetinių kontaktų, gaisro pavojų mygtukai, akumulatoriai, centralių ir procesorių tiekėjai buvo UAB „Baltijos kontaktų grupė“, UAB „Baltijos tinklo prekyba“. UAB „Varicom“, UAB „Wurh Lietuva“ buvo apkabų, relių, medsraigčių, kabių, tvirtinimo dirželių, laikiklių tiekėja. UAB „Sareme“ – gaisro signalizacijos komplektų tiekėja. Gaisro ir apsauginės signalizacijos, maitinimo kabelių tiekėjai buvo UAB „Elpa ir partneriai“, UAB „Ardena“. UAB „Linservice“ ir UAB „Argus“, buvo apsaugos ir gaisro sistemų kompiuterinių programų tiekėjai. UAB „OPS“, UAB „Lemona teikia valdymo relės, F – jungtys, paskirstymo dėžutės“. UAB „Misilė“, UAB „Milgreta“ – varžtai, kniedės, sraigtai, veržlės, laikikliai. Įmonių atstovų nuomonių pasiskirstymas pagal tai, kada tiekėjai turi didesnę derėjimosi galią pateiktas 12 paveiksle.



**12 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal tai kada tiekėjas turi didesnę derėjimosi galią (N=288)  
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybiniu tyrimu.

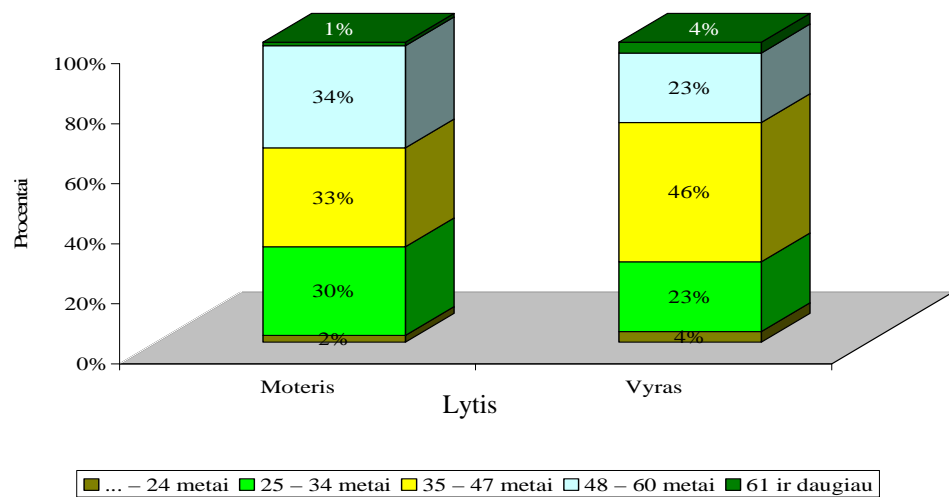
Remiantis 12 paveiksle pateiktais duomenimis pastebėta, kad tiekėjai turi didesnę derėjimosi galią, kaip sudėtinga buvo pakeisti turimą tiekėją, tai sudarė 50 proc. apklaustų įmonių. 40 proc. įmonių tiekėjų turėjo didesnę derėjimosi galią, kaip alternatyvių tiekėjų skaičius buvo nedidelis.

**Produktų pakaitalai.** Saugos sistemas įrengimo įmonių teikiamų gaisro ir apsaugos paslaugų pakaitalai nekelia grėsmės, nes visiškai panašių, identiškas funkcijas atliekančių pakaitalų nėra. Tačiau dalis pakaitalų gali atlikti mažiau funkcijų, kad žmogus savo būste jaustųsi saugus. Prie tokių pakaitalų galima išskirti ginklo įsigijimą, šarvuotų durų, langų apsauginių žaliuzių, grotų įsirengimą, patalpų saugojimo įmonių ar sargų samdymą. Atlikus įmonių atstovų interviu metu gautų duomenų analizę, pastebėta 100 proc. visų apklaustųjų teigė, jog gaisro signalizacijos įrengimui pakaitalų nėra.

Apibendrinant reikėtų pastebėti, kad šioje dalyje pateikta konkurencinės aplinkos analizė, kurioje trumpai aptarti specializuotos statybos veiklos įmonių poklasio, saugos įrengimo įmonių, konkurentai, atlikta pirkėjų ir tiekėjų analizė. Remiantis saugos sistemų įrengimo įmonių atstovų interviu rezultatais nustatyti galimi produktų pakaitalai. Gauti duomenys vėliau bus naudojami formuojant konkurencinės strategijos medelį.

## 2.4. Vartotojų tyrimo rezultatų analizė

*Vartotojų segmentų tyrimas.* Vartotojų segmentui nustatyti pasirinkta anketinė apklausa, kurios metu dalyvavo 288 respondentų. Susisteminus apklausos metu gautus duomenis paaiškėjo, kad apklausoje aktyvesni buvo vyrai, kurie sudarė 56 proc. visų apklaustųjų, o moterys – 44 proc. 13 paveiksle pateiktas apklaustųjų respondentų pasiskirstymas pagal lytį bei amžių.

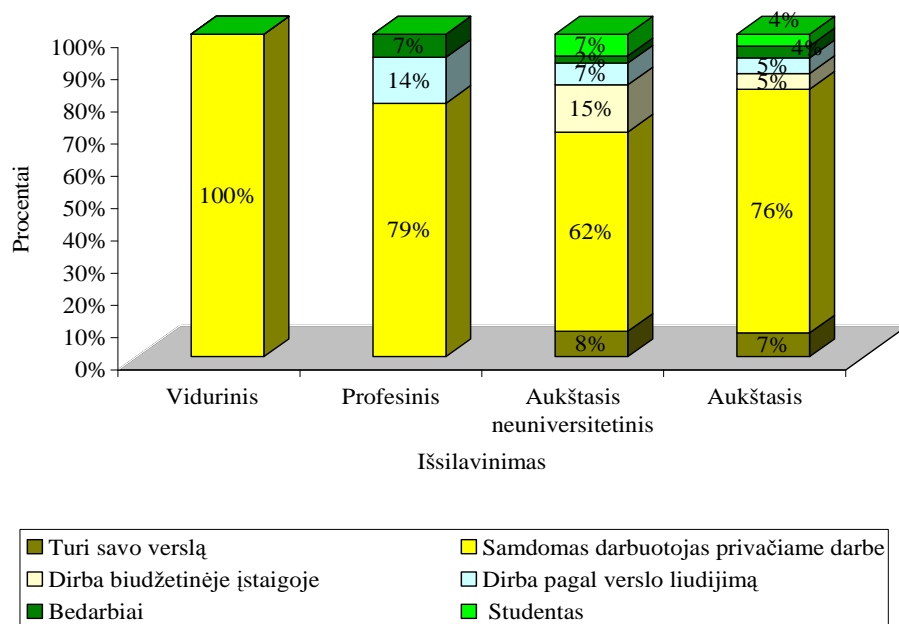


**13 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir amžiaus grupes (N=288)  
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybiniu tyrimu.

Iš 13 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad mažiausiai – tik 3 proc. apklaustųjų, buvo respondentai kurių amžius siekė iki 24 metų, tai sudarė 2 proc. visų apklaustų moterų ir 4 proc. visų apklausoje dalyvavusių vyrų. Daugiausiai apkaustų vyrų buvo 35 – 47 metų amžiaus (46 proc.). 25 – 34 metų ir 48 – 60 metų amžiaus apklaustų vyrų skaičius vienodas po 23 proc. Daugiausiai apklaustų moterų buvo 48 – 60 metų amžiaus (34 proc. visų apklaustųjų moterų). Kalbant apie visus respondentus paminėtina, kad daugiausiai apklausta (41 proc.) žmonių, priskirtų 35 – 47 metų amžiaus grupei iš jų 46 proc. moterų ir 64 proc. vyrų.

Susisteminus apklausos duomenis pastebėta, kad daugiau nei pusė, t.y. 70 proc. apklaustųjų buvo samdomi darbuotojai privačiame darbe. Savo verslą ir dirbantys pagal verslo liudijimą sudaro po 7 proc. apklaustųjų. 9 proc. visų apklaustųjų dirbo biudžetinėje įstaigoje. Mažiausią dalį (4 proc.) apklaustųjų sudarė bedarbiai. Daugiausiai apklaustųjų buvo išsilavinę, t.y. 86 proc. turėjo aukštąjį universitetinį arba neuniversitetinį išsilavinimą. Tik 1 proc. (3 respondentai)

visų apklaustųjų turėjo vidurinį išsilavinimą. 14 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir veiklą.



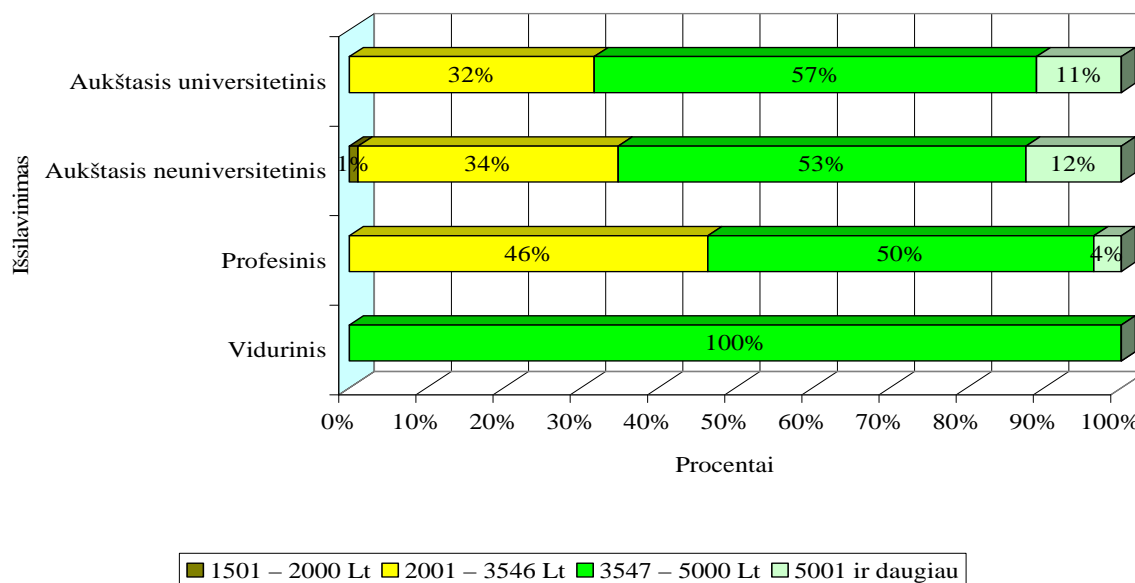
**14 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir veiklą (N=288)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybiniu tyrimu.

Iš 14 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad visi vidurinį išsilavinimą turintys apklaustieji dirba samdomąjį darbą. Turintys profesinį išsilavinimą respondentai daugiausiai dirba samdomąjį darbą, tai sudaro 79 proc. Mažiausiai – 7 proc. turinčiųjų profesinį išsilavinimą buvo bedarbiai. Pastebėta, kad turinčiųjų aukštąjį išsilavinimą buvo ir bedarbių: 2 proc. turinčių aukštąjį neuniversitetinį, ir 4 proc. turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Susisteminus anketinės apklausos metu gautus rezultatus paaiškėjo, kad tik turintys aukštąjį išsilavinimą respondentai, įkūrė ir savo verslą (8 proc.), galima teigti, kad tai išsilavinę, protingi, turintys idėjų žmonės. Remiantis gautais rezultatais pastebėta, kad buvo ir žmonių, turinčių aukštąjį išsilavinimą ir vis dar siekiančių mokslo t.y. 7 proc. studentų, turinčių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą toliau tęsė studijas, kitose aukštosiose mokyklose, o turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 4 proc. respondentų. Pastebėta, kad tik turintys aukštąjį išsilavinimą apklaustieji dirbo biudžetinėje įstaigoje, taip buvo todėl, kad pagrindinis įsidarbinimo barjeras buvo aukštasis išsilavinimas, o kiti reikalavimai pagal užimamas pareigas, 15 proc. turinčių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir 5 proc. turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą – dirbo biudžetinėse įstaigose. Net 76 proc. visų apklaustųjų turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą dirbo samdomais darbuotojais, privačiame sektoriuje.

Nemažiau aktualu buvo analizuoti, ar išsilavinimo lygis įtakoja gaunamas pajamas. 15 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir ūkio vieneto gaunamas pajamas per mėn. Vidutinis bruto darbo užmokestis Lietuvoje 2008 metų du paskutinius ketvirčius

sudarė 2319 Lt, neto – 1773 Lt per mėn.<sup>4</sup> Įvertino, tai, kad vieneto ūkį sudarė 2 asmenys, vidutinės pajamos tokio namų ūkio sudarytų apie 3546 Lt.



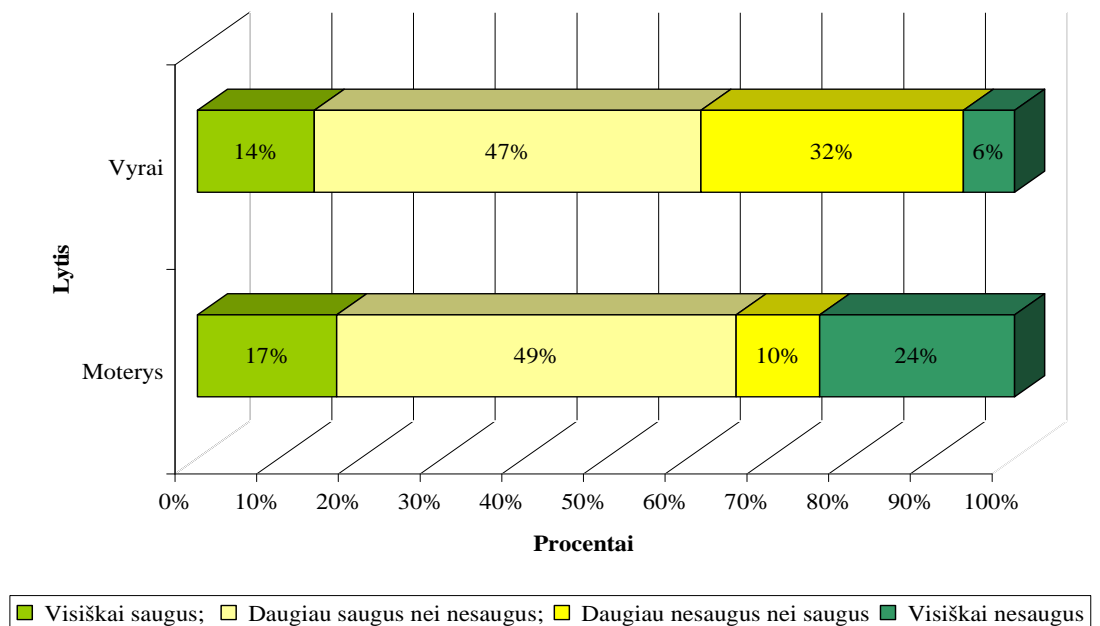
**15 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir ūkio vieneto per mėn. gaunamas pajamas (N=288)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybiniu tyrimu.

Remiantis anketinės apklausos rezultatais ištirta, kad daugiau nei vidutines pajamas gavo 66 proc. visų apklaustųjų. Iš 15 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad didžiausias pajamas – 5001 Lt ir daugiau, per mėnesį gavo asmenys turintys profesinį (4 proc.), aukštąjį universitetinį (11 proc.) ir neuniversitetinį išsilavinimą (12 proc.) respondantai 5001 Lt ir daugiau pajamų gavo net 11 proc. visų apklaustųjų. Galima daryti išvadą, kad dauguma – 57 proc. apklaustųjų turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą gavo daugiau nei Lietuvos mastu skaičiuojamas vidutines pajamas. Mažiau nei vidutines pajamas gavo – 32 proc. visų apklaustųjų, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Didesnė dalis – 53 proc., turintys neuniversitetinį išsilavinimą gavo didesnes pajamas nei vidutines. 43 proc. – visų apklaustųjų turinčių profesinį išsilavinimą, gavo mažesnes nei vidutines pajamas. Visi respondantai turintys vidurinį išsilavinimą gavo didesnes nei vidutines pajamas (3546 Lt – 5000 Lt per mėn.).

*Vartotojų tyrimo duomenų analizė.* Taip pat aktualu analizuoti, ar respondantai jaučiasi saugūs savo gyvenamojoje vietoje, todėl antroje anketos dalyje buvo klausima apie saugumą. Susisteminti apklausos metu gauti rezultatai, kuriuose matyti respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir saugumą gyvenamojoje vietoje pateikti 16 paveiksle.

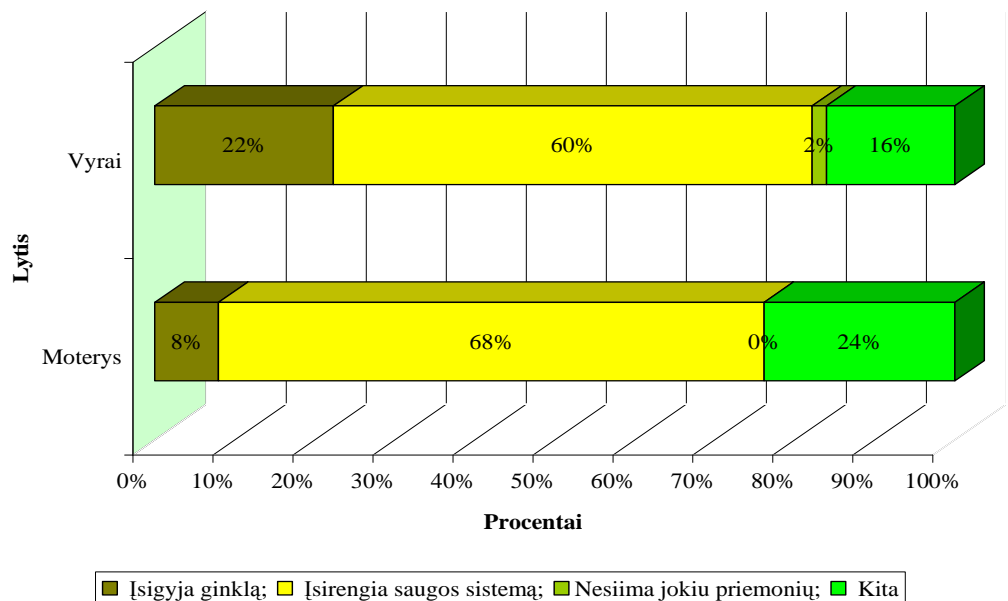
<sup>4</sup> <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=6989>



**16 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir saugumą gyvenamojoje vietoje (N=288)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybiniu tyrimu.

Daugiausiai 48 proc. apklaustųjų minėjo, kad gyvenamojoje vietoje jaučiasi daugiau saugūs nei nesaugūs. Iš 16 paveiksle pateiktų duomenų galima matyti, kad daugiau saugios nei nesaugios jaučiasi net 49 proc. moterų iš visų apklausoje dalyvavusių moterų, panašiai tiek pat ir vyrų – 47 proc. vyrų iš visų apklausoje dalyvavusių vyrų. Didelė dalis – 24 proc. apklaustų moterų teigė esančios visiškai nesaugios savo gyvenamojoje vietoje. Nemaža dalis (17 proc.) apklaustų moterų jaučiasi visiškai saugios. Didelė dalis – 32 proc. visų apklaustųjų vyrų esą daugiau nesaugūs nei saugūs savo gyvenamojoje vietoje. Kadangi daug respondentų jaučiasi nesaugūs, todėl aktualu analizuoti kokių priemonių jie imasi, kad savo gyvenamojoje vietoje jaustųsi saugiau 17 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokių priemonių imasi respondentai, kad jaustųsi saugūs savo gyvenamosiose vietose.

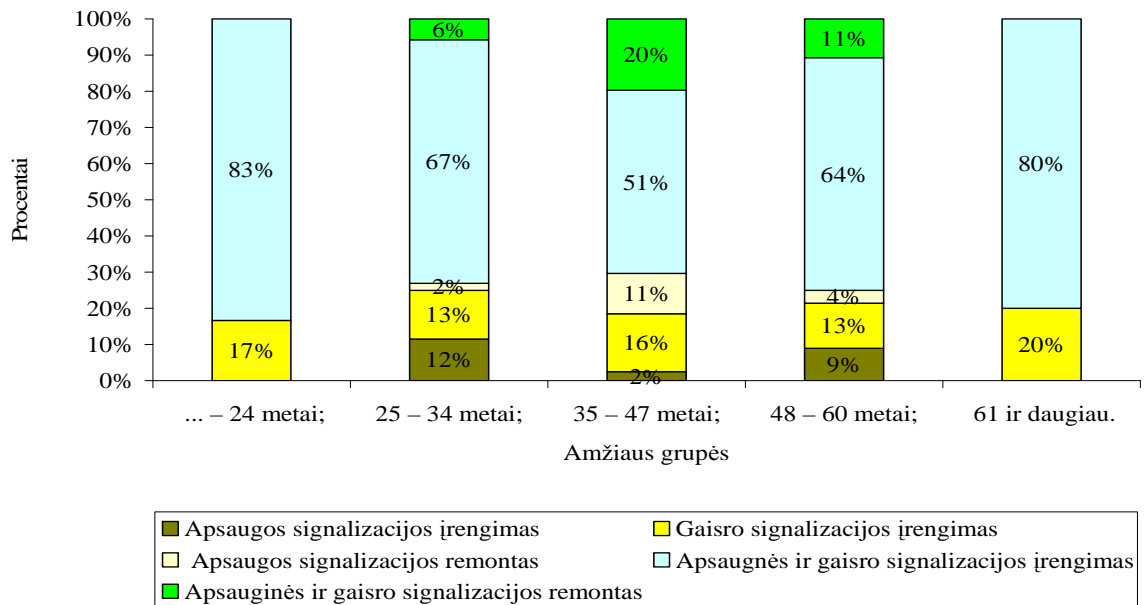


**17 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal saugumo užtikrinimui pasirenkamas priemones (N=288)  
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybiniu tyrimu.

Iš 17 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad didžioji dalis respondentų, kad jaustųsi saugesni iširengė apsaugą nuo gaisro ir/ar vagystės, tokį variantą pasirinko 60 proc. visų apklaustų vyrų ir 68 proc. visų apklaustų moterų. 22 proc. apklaustų respondentų vyrų ir 8 proc. apklaustų moterų išsigijo ginklą. 2 proc. apklaustųjų vyrų, kurie jaučiasi nesaugus savo gyvenamojoje vietoje, kad jaustųsi saugesni, nesiėmė jokių priemonių. 16 proc. apklaustųjų vyrų ir 24 proc. apklaustųjų moterų pasirinko variantą „kita“. Paklausti kokiomis priemonėmis naudojasi kai nesijaučia saugūs, paminėjo, kad iširengė apsaugines žaliuzes ant langų, apsiveria aukštomis tvoromis, susimontuoja geresnius vartus, šarvuotas duris ir užsideda grotas, taip pat kai kurie paminėjo, kad stengiasi nepalikti namų be priežiūros, visuomet namuose lieka vienas šeimos narys, tačiau nei vienas nepaminėjo kaip jie apsisaugo nuo gaisro. Todėl aktualu analizuoti, ar anksčiau respondentai naudojo apsaugos ir/ar gaisro įrengimo sistemomis ir kokiomis konkrečiai paslaugomis daugiausiai naudojo apklaustieji.

Susisteminius gautus anketinės apklausos duomenis paaiškėjo, kad 97 proc. apklaustųjų jau anksčiau naudojo apsaugos ir/ar gaisro sistemomis, o likusieji 3 proc. šiomis paslaugomis pradėjo naudotis neseniai. Iš apklausos metu gautų rezultatų matyti, kad didžioji dauguma respondentų (69 proc.) naudojo saugos įrengimo paslaugomis, tai yra daugiau nei puse buvo iširengę apsaugos ir gaisro signalizacijas. Pasidomėjus kas įtakojo respondentų pasirinkimą iširengti apsaugos ir gaisro signalizacijas, apklaustieji paminėjo, kad iširengus apsaugos ir gaisro įrengimo sistemas, pasijautė ramesni dėl savo turto. 18 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir saugos sistemos pasirinkimą.

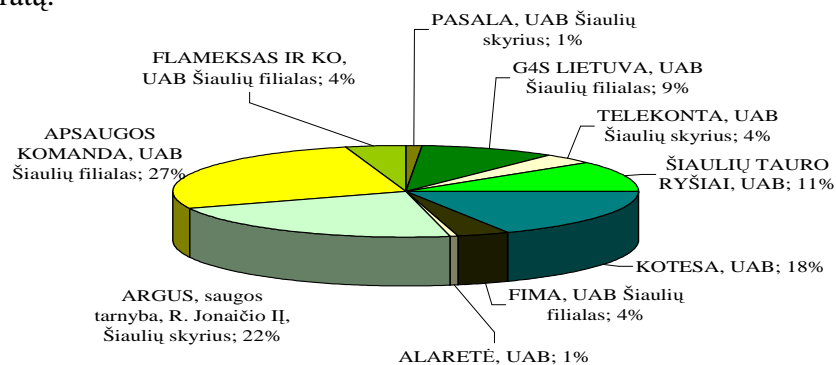




**18 pav.** Respondentų pasiskirstymas, pagal amžių ir augos sistemų pasirinkimą (N=288)  
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu.

Iš 18 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad visose amžiaus grupėse daugiau nei pusė apklaustųjų įsirengė saugos sistemas. Iki 24 metų amžiaus grupėje – 83 proc. apklaustųjų, 25 – 32 metų amžiaus grupėje – 67 proc., 35 – 47 metų amžiaus grupėje – 51 proc. apklaustųjų, 48 – 60 metų amžiaus grupėje – 64 proc. apklaustųjų ir 61 ir daugiau amžiaus grupėje – 80 proc. apklaustųjų.

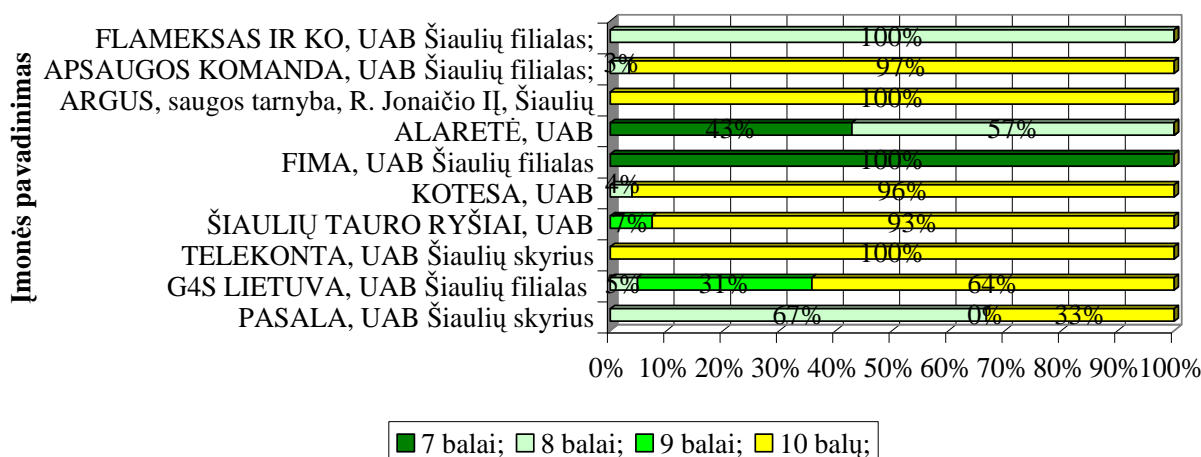
Ne mažiau svarbu buvo išsiaiškinti kuo pasitikės respondentai, todėl buvo klausiama kokios įmonės paslaugomis naudojosi apklaustieji ir kaip vertina saugos įrengimo įmonių teikiamas paslaugas. 19 paveiksle pateikti susisteminti apklausos metu gauti duomenys apie tai, kokias įmones rinkosi respondentai. Pastebėta, kad didžiausia dalis apklaustųjų rinkosi tokių įmonių paslaugas, kurios gyvuoja daugiau nei 10 metų ir yra gerai žinomos, turi filialus ne tik Šiaulių apskrityje, bet ir kituose Lietuvos miestuose. Tokį pasirinkimą įtakoja tai, kad, jų vardai yra senai žinomi. Todėl įmonės turi daugiau patirties ir per ilgus gyvavimo metus turi susiformavusios savo klientų, bei tiekėjų ratą.



**19 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal saugos įmones, kurių paslaugomis yra tekę naudotis (N=288)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybiniu tyrimu.

Iš 19 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad daugiausiai respondentų yra tekę naudotis (27 proc.) UAB „Apsaugos komanda“ ir R. Jonaičio IĮ „Argus“ (22 proc.) teikiamas paslaugas. Tai įmonės, kurios gyvuoja apie 15 metų, ne tik Šiaulių apskrityje, bet ir visoje Lietuvoje. Maža dalis respondentų rinkosi įmones, kurios gyvuoja mažiau nei 10 metų arba yra smulkios mažiau žinomos, tokios, kaip UAB „Alaretė“, kurią rinkosi – 1 proc. visų apklausoje dalyvavusiųjų, UAB „Pasala“ – 1 proc. visų apklaustųjų, UAB „Fima“ Šiaulių filialas, UAB „Flameksas“ ir UAB „Telekonta“ po 4 proc. visų apklaustųjų. Išsiaiškinus kokių įmonių paslaugomis anksčiau teko naudotis respondentams, aktualu analizuoti, kaip apklaustieji vertino įmonių teikiamas paslaugas. 20 paveiksle pateikti duomenys apie tai, kaip respondentai vertino Šiaulių apskrities saugos įmonėmis.

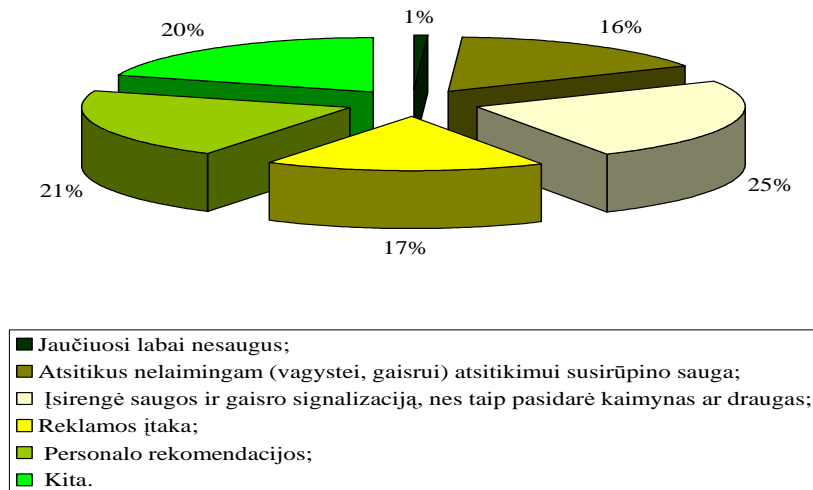


**20 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal saugos įmonių teikiamų paslaugų vertinimą dešimties balų sistemoje (N=288)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybiniu tyrimu.

Iš 20 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad daugiausiai respondentai įmonių paslaugas vertino puikiai, (78 proc. apklaustųjų), tai įtakoja ir tolesnį bendradarbiavimą. Jei teikiamas paslaugas vertino teigiamai yra galimybė, kad klientas bus linkęs ir toliau naudotis įmonės paslaugomis, bei saugos įmonės paslaugas pasiūlys savo draugams bei pažystamiems. Visi apklaustieji, kuriems buvo tekę naudotis R. Jonaičio IĮ „Argus“ ir UAB „Telekonta“ paslaugomis, jos vertino dešimčia balų iš 10. Didžioji dalis apklaustųjų, UAB „Apsaugos komanda“, UAB „Kotesa“ ir UAB Šiaulių tauro ryšiai“, pagal atskirai jų teikiamas paslaugas vertino puikiai, tai sudarė nuo 93 iki 97 proc. Jei įmonės gerai atlieka savo paslaugas, vartotojai yra linkę ir toliau naudotis jos teikiamomis paslaugomis. Vadinasi jei paslaugas teikė paslaugas nekokybiškai, jos praranda savo klientus, kuriuos pavilioja konkurentai.

Nemažiau svarbu buvo analizuoti, kokios priežastys įtakojo tai, kad respondentai pradėjo naudotis apsaugos ar gaisro įrengimo įmonių paslaugomis. 21 paveiksle pateiktos priežastys įtakojusios respondentų apsisprendimą įsirengti signalizacijas.

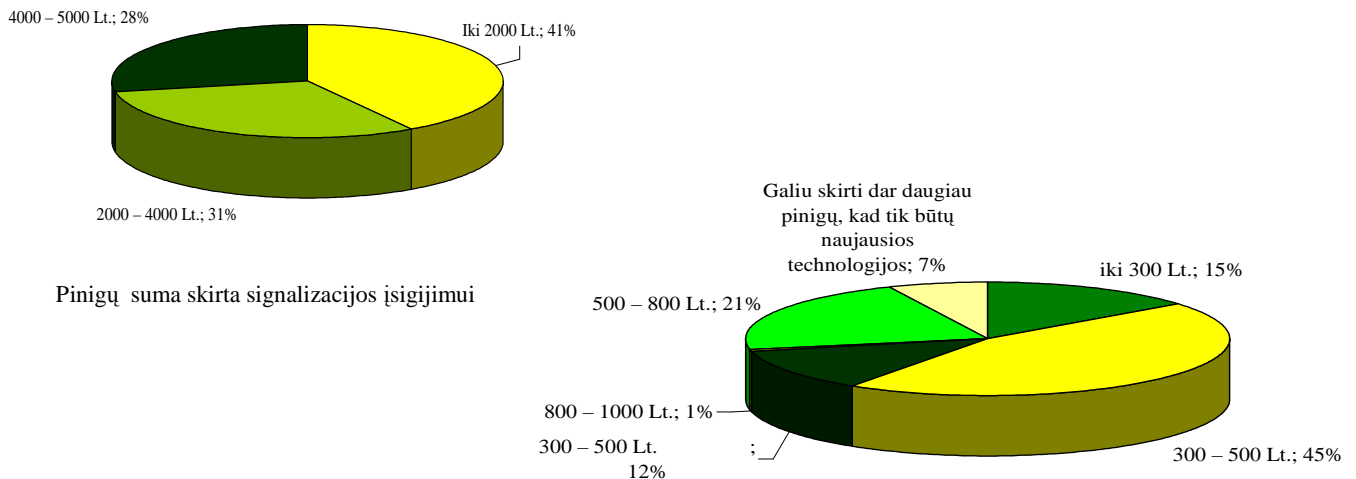


**21 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal priežastis įtakojusias įsirengti signalizacijos sistemas (N=288)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybiniu tyrimu.

Pagal 22 paveiksle pateikus duomenis galima matyti, kad dažniausiai kas 12 (25 proc. visų apklaustųjų) apklaustasis Šiaulių apskritis gyventojas, gaisro ir apsaugos sistemas įsirengė, nes tai pasidarė kaimynas ar draugas. Kai paslaugos atliekamos kokybiškai, geros naujienos apie tam tikros įmonės gerai atliktus saugos ar/ ir gaisro sistemos atliktus darbus sklinda labai greitai. Kartais atsitinka taip, kad kaimynui įsidiegus kokia naujovę, kitas kaimynas nenori atsilikti, todėl stengiasi įsirengti naujesnes sistemas ar patobulinti senas, pagal naujausias technologijas. Vyksta tarsi konkurencija tarp draugų ar kaimynų, kurie turi įsirengia naujas, patogias, bei neatsiliekančias nuo besikeičiančios aplinkos technologijas.

Taip pat svarbiu klausimu tapo išsiaiškinti, kokiomis paslaugoms daugiausiai naudojasi respondentai. Paaiškėjo, kad apklaustieji Šiaulių apskrities gyventojai daugiausiai naudojami apsauginės ir gaisrinės sistemos įrengimo paslaugomis (76 proc.). 19 proc. visų apklaustųjų naudojami apsaugos ir gaisro sistemos remonto paslaugomis, tik maža dalis atskirai įsirengė apsaugos ar gaisro signalizacijas, tai sudarė (5 proc.) visų apklaustųjų. Respondentai dažnai renkasi įsirengti abi saugos sistemas, nes yra patogiu, turėti ne tik apsaugos, bet ir gaisro signalizaciją. Įmonės dažniau tokiu atveju taiko nuolaidas, ir pats vartotojas gali jaustis saugus, ne tik nuo turto plėšimo, bet ir dėl turto apsaugojimo nuo gaisro. Įsirengti apsaugos ir gaisro signalizacijas nėra pigu, juolab, jei norima geros kokybės, reikia ir daugiau mokėti. Kaip sumontuojama pigesnė, mažiau žinomų gamintojų signalizacija, tiek rengėjams tiek vartotojams dažniau kyla dėl jų problemų, kartais tokioms prekėms teikiama ir trumpesnė laikotarpio garantija. Todėl aktualu analizuoti kokią sumą vartotojas buvo nusiteikęs investuoti į šį ilgalaikį turtą ir jo remontą. 22 paveiksle pateikti duomenys apie respondentų skiriamas pajamas apsauginės gaisrinės signalizacijos įrengimui bei remontui.



**22 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal respondentų pajamas skiriama saugos sistemos įrengimui bei remontui (N=288)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybiniu tyrimu.

Iš 22 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad daugiausiai 41 proc. respondentų saugos sistemų įrengimui skyrė iki 2000 Lt. Kiek daugiau 2000 – 4000 Lt, ir 4000 – 5000 Lt skyrė atitinkamai 31 proc. ir 28 proc. visų apklaustųjų. Kaip jau anksčiau minėta apsauginės ir/ar gaisro signalizacijos įrengimas 2008 metais nuosavame būste kainavo nuo kelių iki keliasdešimt tūkstančių priklausomai nuo būsto, tai butas ar nuosavas namas, nuo to kelių aukštų, ar kelintame aukšte norima įsirengti saugos sistemą. Tai pat įtakos turi ir tai, kokios medžiagos naudojamas sistemos įrengimui. Pastebima, jei rengiama apsaugos signalizacija, kainuoja brangiau ir montuojamos kokybiškos žaliavos, tai ir signalizacijos remontui vėliau reikia mokėti daugiau. Susisteminius apklausos metu gautus duomenis (žr. 23 pav.) paaiškėjo, kad daugiausiai – 43 proc. respondentų signalizacijos remontui skyrė 300 – 500 Lt. Remontui išleidžiama pinigų suma nebuvo didelė, kadangi, sumontavus signalizacijas mažai ją reikia remontuoti, pagrindiniai komponentai, kuriuos reikia keisti yra akumulatoriai, kurie laikui bėgant pradėjo prastėti, nes prieš keletą metų akumulatorius išbūdavo keletą metų, o pastaraisiais metais, kai kurių gamintojų reikia keisti net kelis kartus per metus. 7 proc. visų apklaustųjų teigė, kad gali ir buvo nusiteikę mokėti dideles sumas pinigų, kad tik įrengtos saugos sistemos, būtų naujausios, ir, keičiantis naujoms technologijoms, būtų papildytos, patobulintos.

Aktualu analizuoti buvo ir tai, ar yra veiksnių, turinčių įtakos saugos sistemos įrengimo įmonės pasirinkimui. 8 lentelėje pateikta respondentų nuomonė, apie veiksnius įtakojančius įmonės pasirinkimą.

**Respondentų pasiskirstymas, pagal veiksnius, įtakančius pasirinkimą pirkti sistemas, proc. (N=288)**

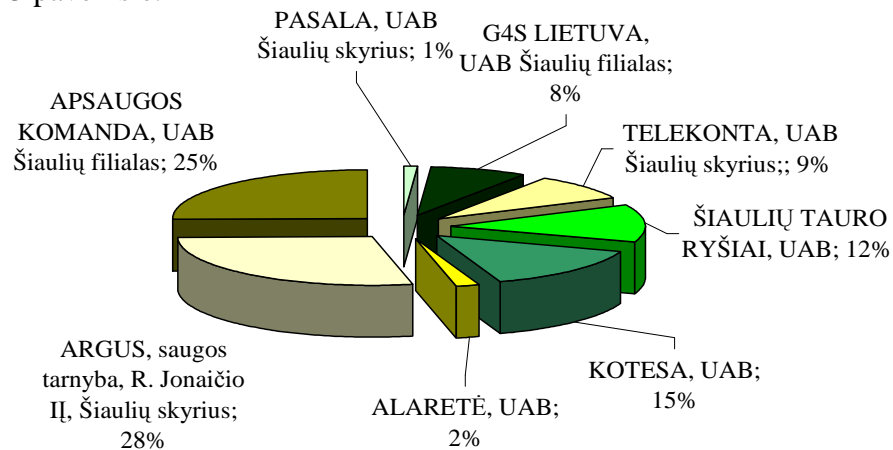
Veiksniai	Visiškai nesvarbu	Mažai turi reikšmės	Svarbu	Labai įtakoja
Teikiamų paslaugų kokybė	-	2%	3%	95%
Vieta, geras privažiavimas prie įmonės	23%	12%	31%	34%
Lanksti kainų sistema	-	15%	23%	62%
Nedidelės kainos, lyginant su panašiomis įmonėmis	3%	33%	61%	3%
Įvairios galimybės atsiskaityti	4%	2%	26%	68%
Greitas aptarnavimas	1%	17%	82%	-
Malonus aptarnavimas	-	4%	92%	4%
Nustatytų terminų laikymasis	-	9%	84%	7%
Įvairus paslaugų asortimentas	3%	1%	15%	81%
Paslaugų garantijos, priežiūra ir remontas	-	11%	88%	1%
Lojalumas	5%	4%	29%	62%
Draugų ir aplinkinių nuomonė apie įmonę	3%	3%	8%	86%

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybiniu tyrimu.

Iš 8 lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad didžiajai daliai (95 proc.) respondentų saugos įmonės pasirinkimą įtakojo teikiamos paslaugos kokybė. Įmonės įsikūrimo vieta respondentams neturėjo ypatingai didelės įtakos pasirinkimui. 23 proc. visų apklaustųjų įmonės pasirinkimui visiškai neturėjo įtakos įsikūrimo vieta ir privažiavimo sąlygos, 31 ir 34 proc., saugos įmonės įsikūrimo vieta, atitinkamai svarbi ir labai daug turi įtakos įmonės pasirinkimui. Didžiajai daliai (62 proc.) saugos įmonės pasirinkimą įtakojo tai, kad apsaugos ir gaisro signalizacijos įrengimo paslaugas teikianti įmonė siūlė lanksčią kainų sistemą, klientai galėjo derėtis ir suderinti tiek įmonei tiek klientui patrauklią kainą. Didžioji dalis – 61 proc. apklaustųjų teigė, kad nedidelės kainos lyginant su panašiomis įmonėmis, yra svarbus veiksnys įtakoiantis rinktis įmonę. Taip pat labai svarbus veiksnys įtakoiantis saugos įmonės pasirinkimą įvairios galimybės atsiskaityti, 68 proc. apklaustųjų labai svarbu, kad pasirinkta įmonė suteikia sąlygas atsiskaityti įvairiais būdais, tokiais kaip bankiniai pavedimai, mokėjimai grynais pinigais per kasą, karatais atidedat mokėjimus vėlesniam laikui, ar galimybė atsiskaityti, per nustatytą laikotarpį dalimis. Greitas ir malonus aptarnavimas, nustatytų terminų laikymasis, suteiktų paslaugų garantijos, priežiūra ir remontas didžiajai daliai apklaustųjų yra svarbūs renkantis įmonę, tai atitinkamai sudarė po 82 proc. 92 proc. ir 84 proc. Daugiausiai respondentų kaip labai svarbius veiksnius pasirinko įvairų: paslaugų asortimentą (81 proc.), lojalumą pasirinktai įmonei (62 proc.), draugų ir aplinkinių nuomonė apie įmonę (86 proc.).

20 paveiksle buvo analizuota kokių įmonių paslaugomis respondentams yra tekę naudotis, tačiau buvo aktualu, ar tokias pat saugos įmones rinkosi ir vėliau. Pastebėta, kad kai kurie respondentai, kurie anksčiau naudojo kitos įmonės paslaugomis, ir jų paslaugas įvertino 7 ir 8

balais (32 proc.), vėliau pasirinko konkurentus. Remiantis gautais rezultatais išsiaiškinta kokia rinkos dalį užėmė kiekviena analizuojama įmonė. Susisteminti anketinės apklausos metu gauti duomenys pateikti 23 paveiksle.



**23 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal pasirinktos saugos įmones (N=288)  
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybiniu tyrimu.

Iš 23 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad daugiausiai apklaustųjų naudojami R. Jonaičio II „Argus“, Šiaulių filialas, tai sudaro 28 proc. apklaustųjų, didžioji dalis jau anksčiau naudojami šių įmonių paslaugomis ir vertino jų teikiamų paslaugų kokybę aukštais balais, o kiti apie (5 proc.) perėjo iš konkurentų UAB „Fima“ ir UAB „Flameksas ir ko“. Didelė dalis apklaustųjų naudojami UAB „Apsaugos komanda“ teikiamomis saugos sistemų įrengimo paslaugomis, dalis (4 proc.) anksčiau rinkosi UAB „Pasala“ ir UAB „Fima“ teikiamas paslaugas. Galima teigti, kad jei atliktos paslaugos, buvo nekokybiškos, netenkino vartotojų poreikių, vartotojai pakeitė saugos paslaugas teikiančias įmones, jų nuomone geresnėmis. Pastebėta, kad didesnę vartotojų kiekį įmonės pritraukė greta apsaugos ir gaisro signalizacijos įrengimo darbų, kartu teikdamos priežiūros paslaugas, kuomet suveikus signalizacijai, dėl išilaužimo ar suveikus gaisro davikliams į įvykio vietą atvyksta įmonių darbuotojai. Taip pat šios įmonės yra gyvuojančios 15 ir daugiau metų, turinčios nemažą paslaugų teikimo patirtį. Tiek „Argus“ tiek „Apsaugos komanda“ turi filialus didžiuosiuose Lietuvos miestuose. Tik maža dalis apklaustųjų, atitinkamai 1 ir 2 proc. naudojami UAB „Pasala“ ir UAB „Alaretė“ paslaugomis. Nors gyvuojančios ne pirmus metus, tačiau yra mažos įmonės, kuriuose dirba po kelis darbuotojus, apyvarta nebuvo didelė.

Teikiamų paslaugų kokybė, geras privažiavimas prie įmonės, lanksti kainų sistema, įvairios galimybės atsiskaityti, greitas ir malonus aptarnavimas, nustatytų terminų laikymasis, paslaugų garantijos, priežiūra ir remontas – tai pagrindiniai veiksniai, įtakojantys vartotoją pasirinkti įmonę. Todėl anketoje buvo prašoma 10 – balų sistemoje pasirinktas įmones įvertinti, gauti rezultatai pateikti (3 priede). Susistemintus duomenis paaiškėjo, kad mažiau nei 6 balais,

nebuvo įvertinta nei viena įmonė ir nei vienas veiksnys. Susumuoti ir išvesti svertiniai vertinimų vidurkiai pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė

## Respondentų pasirinktų geriausių įmonių vertinimai 10 - ties balų sistemoje (N=288)

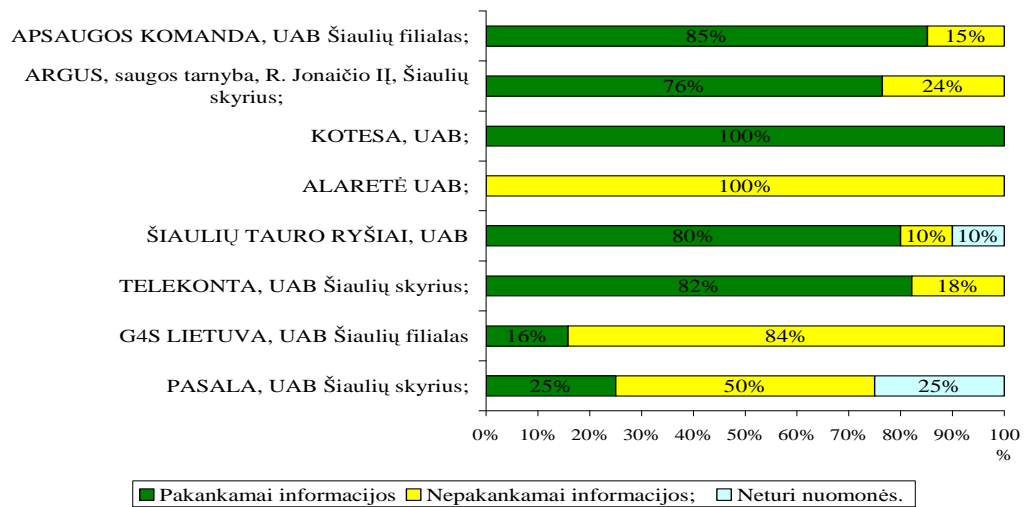
	Teikiamų paslaugų kokybė	Įmonės geografinė padėtis	Lanksti kainų sistema	Įvairios atsiskaitymo galimybės	Grietas aptarnavimas	Malonus aptarnavimas	Garantijos ir priežiūra
PASALA, UAB Šiaulių skyrius;	9	9	8	8	8	9	9
G4S LIETUVA, UAB Šiaulių filialas	10	8	9	9	10	9	9
TELEKONTA, UAB Šiaulių skyrius;	10	9	8	10	9	10	10
ŠIAULIŲ TAURO RYŠIAI, UAB	9	10	9	9	9	10	10
KOTESA, UAB;	9	9	10	9	9	9	9
ALARETĖ, UAB;	8	8	8	8	8	8	8
ARGUS, saugos tarnyba, R. Jonaičio II, Šiaulių skyrius;	9	9	9	9	9	9	9
APSAUGOS KOMANDA, UAB Šiaulių filialas;	10	9	9	9	9	10	10

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybiniu tyrimu.

Iš 9 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad daugiausiai vertinimai yra labai geri. Daugiausiai veiksnių, įvertintų puikiai buvo priskirta UAB „Telekonta“, tai paslaugų kokybė, atsiskaitymo sąlygos, malonus aptarnavimas bei paslaugų garantijos ir priežiūra (4 iš 7 įvertinti 10 balų). Po tris puikius įvertinimus respondentai skiria UAB „APSAUGOS KOMANDA“ Šiaulių filialas (teikiamų paslaugų kokybė, malonus aptarnavimas, paslaugų garantijos ir priežiūra) ir UAB Šiaulių tauro ryšiai (malonus aptarnavimas, paslaugų garantijos ir priežiūra, įmonės geografinė padėtis). R. Jonaičio II, „ARGUS“ paslaugų vartotojai visus pateiktus veiksnius įvertino labai gerai (septynis veiksnys 9 balais dešimties balų sistemoje), taip pat labai aukštais balais respondentai įvertino „G4S LIETUVA“, UAB Šiaulių filialas, teikiamas paslaugas. Kiekviena įmonė, norėdama prisitraukti didesnį vartotojų ratą turi stengtis patenkinti pirkėjų norus, todėl svarbu, kad kuo daugiau veiksnių pirkėjai įvertintų kuo aukštesniais balais.

Vartotojas norėdamas pirkti prekes ir paslaugas, pirmiausia turi gauti informacijos apie jas, bei susirinkti informaciją apie prekes ar paslaugas parduodančias įmones, kad galėtų išsirinkti priimtinausią variantą. Galimi įvairiausių rūšių informacijos šaltiniai, tačiau aktualu išsiaiškinti ar iš viso pakanka informacijos. Dauguma respondentų naudojami keliomis įmonėmis, teikiančiomis saugos sistemų įrengimo paslaugas, todėl aktualu ištirti, ar Šiaulių apskrities gyventojams yra pakankamai informacijos apie įmones, jų teikiamas paslaugas (žr. 24 pav.). Susistemintus anketinės apklausos duomenis matyti, kad didžiajai daliai apklaustųjų (51 proc.) informacijos apie apsaugos ir

gaisro įrengimo sistemas nepakanka. 6 proc. apklaustųjų teigė neturintys nuomonės tuo klausimu, o likusieji teigė, kad informacijos apie saugos įmones pakanka.



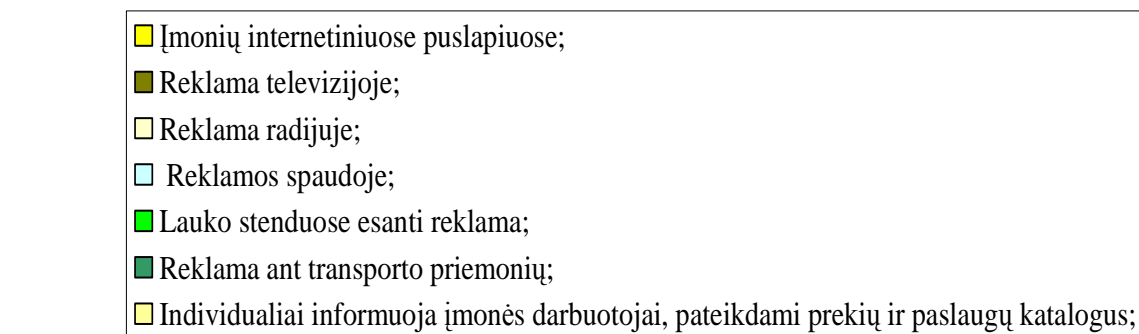
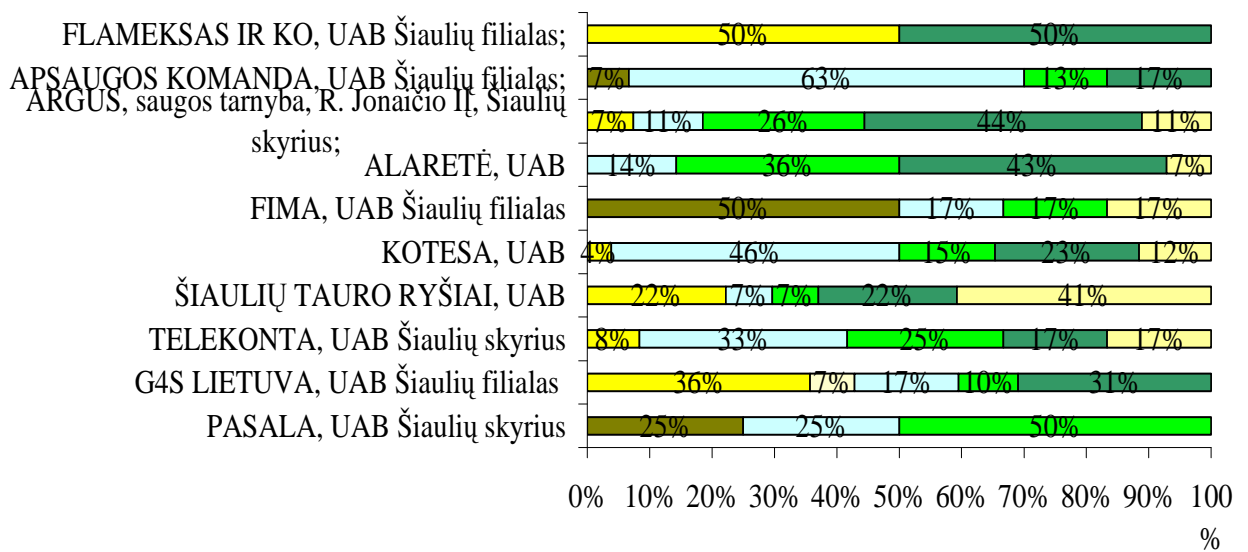
**24 pav.** Respondentų pasiskirstymas, pagal jų nuomonę ar pakankamai informacijos apie saugos sistemas įrengiančias įmones (N=288)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybiniu tyrimu.

Iš 24 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad tik apie UAB „Kotesa“ (100 proc.), informacijos pakanka. Po daugiau nei 80 proc. apklaustųjų, pirkusių paslaugas iš UAB „Apsaugos komanda“, UAB „Šiaulių tauro ryšiai“, bei UAB „Telekonta“ teigė, kad apie šias įmones informacijos pakanka, taip yra todėl, kad šios įmonės, naudojasi įvairiomis priemonėmis, kad skleistų informaciją, tokiomis kaip reklama per televiziją, radiją, sukūrė internetinius puslapius kuriuose patalpino informacija apie teikiamas paslaugas, kainas, skelbia įvairias akcijas, informuoja apie atliktus darbus, pateikia įvairius sertifikatus, kurie įrodo, kad įmonė atlieka darbus naudoja kokybiškas ir sertifikuotas medžiagas, įmonėje dirba kvalifikuoti darbininkai, išlaikę atitinkamus kvalifikacijos kėlimo egzaminus. Dauguma įmonių, save įmones reklamuoja uždedamos reklamas ant automobilių, darbuotojų darbo rūbų, iškabina iškabas lauko reklamos stenduose. Išsiplėtojus technologijoms, plačiai naudojamos reklamos internete, kartais siunčiami pranešimai vartotojams į elektroninio pašto dėžutes. Šiais laikais, kaip taip sunku išlikti konkurencinėje kovoje, ypatingai svarbu, kad įmonė dirbtų teigiama linkme, kad pasirinkti būdai būtų efektyvūs. Kiekviena įmonė siekia minimaliais kaštais gauti, kiek galima didesnę pelną, todėl svarbu išsirinkti tinkamą informavimo būdą. Įmonei norint išsiaiškinti, koks būdas yra veiksmingiausias, aktualu analizuoti kokių informavimo šaltinių dėka vartotojai gavo informacijos apie įmones. Susumavus anketinės apklausos metu gautus duomenis, paaiškėjo, kad daugiausiai (35 proc.) dalyvavusių Šiaulių apskrities atstovų apie saugos sistemų įrengimo įmones sužinojo iš reklamų esančių ant transporto priemonių. Apie 23 ir 20 proc. visų apklaustųjų informacijos gavo iš reklamos spaudoje, bei reklamos patalpintos lauko stenduose. 16 proc. apklaustųjų paminėjo, kad apie naujoves saugos



įmonės juos informuoja elektroniniu paštu. Maža dalis apklaustųjų paminėjo, kad apie įmones sužinojo iš reklamos radijuje, televizijoje ir apsilankius internetiniuose puslapiuose. 25 paveiksle pateikti informavimo šaltiniai, pagal atskiras įmones.



**25 pav.** Respondentų pasiskirstymas, pagal pasirinktas įmones bei informavimo šaltinius (N=288)  
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybiniu tyrimu.

Iš 25 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad apie UAB „Flameksas ir ko“ teikiamas paslaugas respondentai sužinojo iš internetinių puslapių (50 proc.) ir reklamos ant transporto priemonių (50 proc.). Daugiausiai UAB „Apsaugos komandos“ paslaugų pirkėjų informacijos apie įmonę teigė gavę iš reklamos spaudoje (63 proc.). 46 proc. UAB „Kotesa“ ir 33 proc. UAB „Telekonta“ paslaugų pirkėjų apie įmonių teikiamas paslaugas teigė sužinoję iš spaudos. Daugiausiai respondentų apie (44 proc.) UAB „Argus“ ir UAB „Alaretė“ (43 proc.) teikiamas paslaugas teigė sužinoję iš reklamos ant transporto priemonių. Daugiausiai 41 proc. visų apklaustųjų tos įmonės paslaugų vartotojų, informacijos apie UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ teigė gavę iš įmonės platinamų prekių ir paslaugų katalogų.

**Apibendrinimas.** Svarbiausias specializuotos statybos veiklos įmonių paslaugų pirkimo ir saugumo motyvas įsigyjamų paslaugų kokybė (95 proc.). Vartotojams aktualu, kad būtų gera kokybė už prieinamą kainą. Daugumai apklaustųjų aktualu, kad specialiujų statybos veiklos įmonių

teikiamų paslaugų asortimentas būtų įvairus (81%), t.y. vartotojui svarbu, kad įmonė greta teikiamų gaisro ir apsaugos sistemos įrengimo paslaugų teiktų ir apsaugos priežiūrą. Respondentams aktualu, kad specializuotos statybos veiklos įmonės taikytų įvairios galimybės atsiskaityti (68%), tokias taip mokėjimas banko pavedimais, atsiskaitymo nukėlimas vėlesniems laikotarpiams, mokėjimas dalimis. Apklaustiesiems Šiaulių apskrities gyventojams ypatingai aktualu, kad galėtų derėtis su paslaugų tiekėjais, kad, specializuotų statybos darbų įmonės rengtų įvairias akcijas, kurių metu būtų galima įsigyti apsaugos ir/ar gaisro įrengimo paslaugas su nuolaida, todėl didžiajai daliai apklaustųjų yra aktuali lanksti kainų sistema (62 proc.).

Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais, buvo išskirti pagrindiniai aspektai ir analizuota makroekonominė aplinka: atlikta PEST analizė, atskleidusi verslo situaciją bei jos vystymosi perspektyvas. Specializuotos statybos veiklos įmonių rinkoje svarbiausi tampa išoriniai veiksniai: politiniai – teisiniai aspektai (saugos sistemų įrengimo taisyklės, ir kiti įstatymai reglamentuojantys juridinių asmenų veiklą, t.y. gyventojų pajamų mokestis sumažėjo nuo 33 proc. iki 24 proc., įmokos į garanto fondą sumažėjo nuo 0,2 iki 0,1 proc.), ekonominiai aspektai (gyvenamųjų ir negyvenamųjų statinių skaičiaus padidėjimas 72,9 proc., nekilnojamo turto kainos padidėjimas 13,6 proc., bendrojo vidaus produkto pokytis – 2,54 proc., darbo užmokestis padidėjo 1,9 karto, infliacija padidėjo iki 8,1 proc.) socialiniai kultūriniai aspektai (išsilavinimo lygis, namų ūkio pajamos), technologiniai (naujos technologijos apskaitos, sąmatų, projektavimo programos, kurių dėka išvengiama, klaidų, pradėtos gaminti nauji įrenginiai, kompaktiškesni, atliekantys daugiau funkcijų, nauji automobiliai, mažiau teršiantys aplinką). Remiantis M.E. Porter penkių jėgų modeliu atlikta šakos konkurencinės aplinkos analizė, padėjusi įvertinti analizuojamos įmonės konkurencinę padėtį nuolat augančioje specialiųjų statybos darbų rinkoje. Analizuojant klientų derėjimąsi svarbu pažymėti, kad vartotojams ypatingai svarbi teikiamų paslaugų kokybė (95 proc.) ir lanksti kainų sistema. Pirkėjus pasirinkti tam tikrą įmonę įtakoja pardavimas žemesnėmis kainomis, papildomų paslaugų teikimas, lanksti kainų sistema, garantijų suteikimas, reklaminės kompanijos.

Apibendrinant galima pastebėti, kad įvardintų išorinių veiksnių vertinimas padeda specializuotos statybos veiklos įmonei lanksčiai ir operatyviai reaguoti į rinkos pokyčius. Tačiau mažiau svarbūs ir mikroaplinkos veiksniai, kurie buvo analizuoti kokias aspektais: pirkėjai daugiausiai apsaugos ir gaisro įrengimo paslaugomis naudojosi 34 – 47 metų vyrai, dirbantys darbuotojais privačiame darbe, daugiausiai apklaustųjų – 86 proc. – turėjo aukštąjį išsilavinimą, daugiausiai apklaustųjų ūkio pajamos 3547 – 5000, kaip šeimoje yra du asmenys gaunantys pajamas), tiekėjai (kai kurių medžiagų reikalingų saugos sistemai įrengti yra daug tiekėjų, todėl turi galimybę derėtis, yra kai kurių prekių, tokių kaip procesoriai, centralės, transformatoriai tiekėjų yra mažai, todėl atsargų pardavimo sąlygas diktuoja tiekėjai), labiausiai klientus traukia naujų

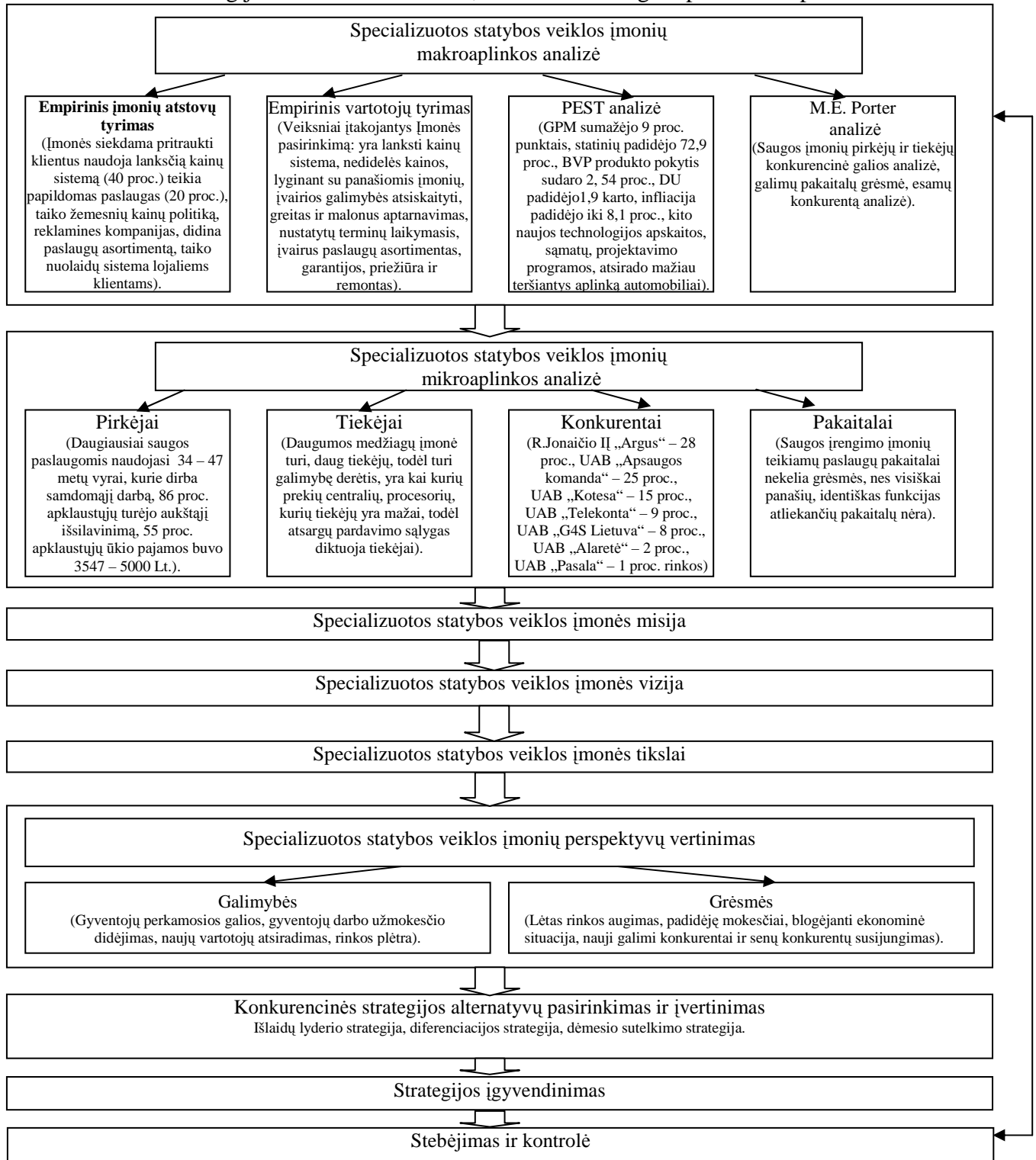
technologijų, bei modernių įrengimų taikymas saugos sistemos įrengimo sistemų procese: žinutės perdavimas į mobilų telefoną, įsilaužimo, ar signalizacijos suveikimo atveju, galimybė valdyti signalizaciją telefono pagalba: paleisti garsinę signalizaciją, jei yra įsilaužimas, užblokuoti ar atblokuoti signalizaciją valdant telefonu, įėjimo varpelio privalumas, informuojantis apie durų ar lango atvėrimą, konkurentai pagrindiniai konkurentai, užimantys didelę dalį rinkos yra – IĮ „Argus“, UAB „Apsaugos komanda“ ir UAB „Kotesa“). Pakaitalai saugos įmonių teikiamų paslaugų pakaitalai nekelia grėsmės, nes visiškai panašių, identišką funkcijas atliekančių pakaitalų nėra. Dalis pakaitalų gali atlikti mažiau funkcijų, kad žmogus savo būste jaustųsi saugus. 100 proc. įmonių atstovų teigė, kad gaisro signalizacijos pakaitalų nėra).

Remiantis teoriniais ir praktiniais strategijų sudarymo modeliais atlikta Šiaulių apskrities saugos sistemų įrengimo įmonių išorinės aplinkos, bei vartotojų tyrimo analizė sudarė pamatą suformuoti apsaugos ir gaisro įrengimo įmonių konkurencinės strategijos formavimo modelį.

### 3. KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMAS SPECIALIZUOTOS STATYBOS VEIKLOS ĮMONĖMS

#### 3.1. Saugos sistemų įmonių konkurencinės strategijos formavimo modelis

Remiantis antroje dalyje atliktais vartotojų, bei įmonių atstovų nuomonių, išorės ir vidaus aplinkos analizės M.E. Porter, PEST tyrimais sudarytas specializuotos statybos veiklos įmonių konkurencinės strategijos formavimo modelis, kurio esmė ir logika pateikta 27 paveiksle.



26 pav. Specializuotos statybos veiklos konkurencinės strategijos formavimo modelis  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Remiantis teorinėje dalyje aptartais konkurencinės strategijos formavimo aspektais, šioje dalyje buvo išskirti visos strategijoms būdingi etapai:

- 1) vidinės bei išorinės aplinkos tyrimas;
- 2) misijos, vizijos iškėlimas bei tikslų ir uždavinių nustatymas;
- 3) strateginių alternatyvų tyrimas;
- 4) konkurencinės strategijos parinkimas;
- 5) pasirinktos konkurencinės strategijos įgyvendinimas ir kontrolė.

Suformuluotame specializuotos statybos veiklos paslaugų įmonių konkurencinės strategijos formavimo modelyje (žr. 26 paveikslą) išskirti tokie pagrindiniai etapai:

**1. Specializuotos statybos veiklos įmonės makroaplinkos analizė.** Ja sudarė empirinis įmonių atstovų, empirinis vartotojų, PEST bei M.E. Porter tyrimas. Tyrimo metu gauti rezultatai buvo naudoti, sudarant specializuotos statybos veiklos paslaugų įmonių konkurencinės strategijos formavimo modelį. Gauti rezultatai padėjo identifikuoti esminius aspektus, turėjusius daugiausiai įtakos sukurtam modeliui. Apibendrintai pateiksime pagrindines atliktų tyrimų išvadas:

✓ Atlikta PEST analizė, atskleidė verslo situaciją, jos vystymosi perspektyvas. Nustatyta, kad specializuotos statybos veiklos įmonių rinkoje svarbiausi yra tokie išoriniai veiksniai: politiniai – teisiniai aspektai (saugos sistemų įrengimo taisyklės, ir kt. įstatymai, reglamentuojantys veiklą: GPM – sumažėjo nuo 33 iki 24 proc., įmokos į garantinį fondą tarifas sumažėjo 0,1 proc. punkto), ekonominiai aspektai (BVP, tenkantis vienam gyventojui išaugo 2,54 karto, darbo užmokestis išaugo 1,9 karto, nedarbo lygio sumažėjo 12,3 proc., infliacija padidėjo 6,7 proc. punkto), socialiniai kultūriniai aspektai (išsilavinimo lygis, namų ūkio pajamos), technologiniai (naujų technologijų ir pagreitina pardavimo procesą tai tenkina vartotojus. Pirkėjams svarbus darbų užsakymas internetu, prekių pasirinkimas iš katalogų internete, apmokėjimų galimybė internetinės bankininkystės pagalba. Įmonėms svarbus darbų sąmatų, projektų rengimas įvairiomis programomis).

✓ M.E. Porter penkių jėgų modeliu šakos konkurencinės aplinkos analizė. Ji leido įvertinti konkurencinę padėtį nuolat augančioje specialiųjų statybos darbų rinkoje. Analizuojant klientų pusę svarbu pažymėti, kad vartotojams svarbu teikiamų paslaugų kokybė (95 proc.) ir lanksti kainų sistema.

**2. Specializuotos statybos veiklos įmonės mikroaplinkos analizė.** Ją sudarė: pirkėjų, tiekėjų, konkurentų ir pakaitalų analizė, taip pat įmonės misija, vizija, tikslai. Atlikta pirkėjų tiekėjų, konkurentų ir pakaitalų analizė leido identifikuoti pagrindinius veiksnius, bei elementus lemiančius specializuotos statybos veiklos įmonių konkurencinio modelio sukūrimą. Čia paminėtini tokie pagrindiniai mikroaplinkos elementai:

✓ Pirkėjai (daugiausiai apsaugos ir gaisro įrengimo paslaugomis naudojami 34 – 47 metų vyrai, dirbantys samdomą darbą, daugiausiai apklaustųjų (86 proc.) turėjo aukštąjį išsilavinimą, ir jų ūkio pajamos siekė 3547 – 5000 Lt).

✓ Tiekėjai (yra daug tiekėjų bei galimybė derėtis, tačiau kai kurių prekių vis dar stinga, todėl tiekėjai derėtis nenori).

✓ Konkurentai (pagrindiniai konkurentai, užimantys didelę dalį rinkos yra UAB „Argus“, UAB „Apsaugos komanda“ ir UAB „Kotesa“).

✓ Saugos įmonių teikiamų paslaugų pakaitalai nekelia grėsmės, nes visiškai panašių, identiškas funkcijas atliekančių pakaitalų nėra. Dalis pakaitalų gali atlikti mažiau funkcijų, kad žmogus savo būste jaustųsi saugus.

**3. Specializuotos statybos veiklos įmonės perspektyvų vertinimas** rėmėsi stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių ištyrimu, jų identifikavimas, padėjo kuriant specializuotos statybos veiklos įmonių konkurencinės strategijos formavimo modelį. Galimų galimybių ir grėsmių ištyrimas ateityje gali padėti sėkmingai konkuruoti.

**4. Specializuotos statybos veiklos įmonės konkurencinės strategijos alternatyvų parinkimas, įgyvendinimas ir kontrolė.** Išanalizuoti pagrindiniai mikroaplinkos veiksniai padeda teisingai suformuluoti įmonės misija vizija bei tikslus. Atlikus specializuotos statybos veiklos įmonės išorinę analizę, kuria sudarė vartotojų tyrimas PEST ir šakos analizė, M.E. Porter penkių jėgų modelio analizę bei vidinę įmonės analizę, buvo suformuluota misija, vizija. Tyrimo rezultatai leido saugos sistemų įrengimo įmonėms pasiūlyti konkurencines strategijų alternatyvas. Pastebėta, kad įvairūs autoriai mokslinėje literatūroje bei įmonių atstovai įmonėse, kurdami konkurencinės strategijų formavimo modelius dažniausiai naudoja: išlaidų lyderio strategiją, diferenciacijos strategiją ir dėmesio sutelkimo strategiją, tačiau UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ magistro tezių autorės nuomone, tinkamiausios tokio konkurencinės strategijos: išlaidų lyderio ir dėmesio sutelkimo.

**Išlaidų lyderio strategija.** Specializuotos statybos veiklos įmonė, efektyviai valdanti išteklius gali pasiekti mažiausias išlaidas savo veiklos šakoje ir įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Strategija reikalauja daug dėmesio išlaidoms kontroliuoti ir joms minimizuoti. Išlaidų mažinimas suteikia įmonei galimybę parduoti savo prekes mažiausia kaina. Iš tyrimo duomenų išsiaiškinta, kad daugumai respondentų (61 proc.) svarbu nedidelės kainos, lyginant su panašių įmonių svarbus veiksnys, įtakojantis saugos įmonės pasirinkimą, taip pat labai svarbu lanksti kainų sistema – (63 proc.) Konkurencinių pranašumų įgijimas, siūlant vartotojams prekes mažesne kaina vertinamas pranašumas. Konkurentų atžvilgiu tai leidžia gauti didesnę negu vidutinį pelną šakoje; inicijuoti „kainų karą“ ir jaustis jame saugiau, didinti užimamą rinkos dalį, pirkėjų ir tiekėjų atžvilgiu tai apsaugo nuo jų derėjimosi galios.

**Dėmesio sutelkimo strategija.** Specializuotos statybos veiklos dėmesio sutelkimas į tam tikrą rinkos dalį. Saugos sistemas įrengiančios parduodančioms įmonėms yra tikslinga sutelkti dėmesį į vartotojus kurie yra dirbantys privačiame darbe, 35 – 47 metų (41 proc.). Taip pat tikslinga ypatingai susikoncentruoti ties teikiamų paslaugų kokybe, net 95 proc. apklaustųjų mano, jog kokybiška prekė pati svarbiausia vertybė.

Saugos sistemų įrengimo įmonių išorės aplinkos analizė plačiau aptarta 2.3. skyriuje, todėl, daugiausiai analizuojama, daugiau analizuojama nebus, o likusieji etapai plačiau aptarti kituose skyriuose. Suformuotas konkurencinės strategijos modelis gali būti taikomas, bet kuriai specializuotos statybos veiklos poklasio įmonei.

Atlikus Specializuotos statybos veiklos įmonės mikroaplinkos ir makroaplinkos analizės veiksmus, yra įgyvendinama konkurencinė strategija, bei atliekamas nuolatinis strategijos įgyvendinimo stebėjimas ir kontrolė. Remiantis atlikta analize saugos sistemų įrengimo įmonėms taikytos: diferenciacijos, koncentracijos strategija ir žemų kainų strategijos.

Remiantis aptartomis alternatyviomis strategijomis specializuotos statybos veiklos įmonėms šiuolaikinėje rinkoje apsaugos paslaugas teikiančioms įmonėms tikslingiausia naudoti išlaidų lyderio ir dėmesio sutelkimo strategiją.

### **3.2. UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ mikroaplinkos analizė**

Pastaraisiais metais Lietuvoje vis didesnę paklausą įgyja ryšio paslaugų ir apsaugos sistemų montavimo verslas. Kaip jau buvo minėta pagal ekonominės veiklos klasifikatorių (žr. 1 priedą) ekonominė veikla, tarp jų ir statyba, skiriama į tam tikrus skyrius, skyriai į grupes, o grupės į klases ir poklasius. Saugos įrengimo sistemos įmonės priklauso specializuotis statybos veiklai. Pasirinkta tirtu UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ kaip tik priklauso tokių įmonių kategorijai, todėl ji vadinama saugos paslaugas teikiančia įmone.

Įvertinę dabartinę situaciją, remdamiesi tokias pat paslaugas teikiančių įmonių klaidomis, UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ stengiasi optimaliai tenkinti kliento norus. UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ įkurta 1994 m. rugsėjo mėn., kaip savarankiška akcinio kapitalo bendrovė, reorganizavus vieną didžiausių įmonių mieste – AB „Šiaulių tauras“. Nuo įkūrimo dienos buvo pradėta ieškoti firmų, su kuriomis bendradarbiaujant būtų galima diegti technines naujoves Šiaulių regione. Techninė ir inžinerinė bazė buvo pakankama, nes buvo aptarnaujamas AB „Šiaulių tauras“ – tuo metu, viena iš didžiausių įmonių turinčių vietinį ir miesto telefono tinklą, signalizacijos ir vaizdo apsaugos sistemas.

**Vizija** – būti pripažinta, aktyviai veikiančia įmone, saugos sistemų įrengimo srityje – siekiama, kuriant ilgalaikes vertybes savo klientams, darbuotojams, akcininkams ir partneriams.

**Misija** – integruoti informacines technologijas į verslą ir tiekti savo klientams aukštos kokybės saugos įrengimo paslaugas, sutelkiant dėmesį į kliento poreikius, aukštos kokybės produktus, paslaugas ir į pagarbą kiekvienam vartotojui. Maksimaliai išnaudojant galimybes lanksčiai ir profesionaliai tenkinti užsakovų poreikius.

UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ **vertybės:**

✓ aukšta produkcijos kokybė – įmonė siekia aukštos produkcijos kokybės, todėl dažnai kelia darbuotojų kvalifikaciją ieškosi naujų kreditorių bei debitorių, darbai atliekami naudojant sertifikuotas, geros kokybės žaliavas;

✓ platus asortimentas – kiekvienai metais įmonė kuria vis naujas paslaugas pradžioje – telefoninių tinklų priežiūros darbai, šiuo metu – atliekami ryšių tinklų įrengimo darbai, programuojamos apsaugos, gaisro sistemos, bei įrengiamos šiuolaikiškos praėjimo kontrolės sistemos;

✓ neaukštos kainos, prieinamos visiems klientams, įmonė vykdo anti kainų diskriminaciją, t.y. taiko kainų nuolaidas;

✓ ypatingas dėmesys klientams, įmonė ne tik įrengia ir suprogramuoja apsaugos, bet ir stebėjimo sistemas, atlieka klientų apmokymus, visuomet suteikia informaciją telefonu.

UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ **tiksiai:**

- tiekti kokybiškas ir plataus asortimento paslaugas;
- samdyti tik kvalifikuotus darbuotojus ir nuolat juos motyvuoti bei leisti tobulėti;
- nustatyti įmonei ir vartotojui palankias atsiskaitymo sąlygas;
- nuolat tirti naujas rinkas, vartotojų poreikius, paslaugas;
- apimti vis didesnę Lietuvos Respublikos dalį.

Analizuojama įmonė nėra labai didelė, 2008 metais UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ dirbo 30 darbuotojų. Valdymo struktūra pateikta 5 priede. Matyti, jog valdymo struktūra yra hierarchinė, keturių lygių pavaldumo. Tai yra žemiausios grandies atstovai pavaldūs aukštesniojo lygio grandžiai. Aukščiausias UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ valdymo organas yra generalinis direktorius, kuriam yra pavaldus direktorius ir vyriausias buhalteris.

*Vyriausias buhalteris* turi vieną pavaldų buhalterį. Buhalteris atlieka darbus susijusius su personalu, t.y. pirkimų ir pardavimų tvarkymas, darbo užmokesčio skaičiavimas ir kt. su personalo susijusios procedūros (darbuotojų įdarbinimas, atleidimas). Vyriausiojo buhalterio pagrindinė užduotis – priimti buhalterio darbą, parengti UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ ataskaitas įmonės vadovams bei akcininkams ir valstybinėms institucijoms.

*Direktorius* atsakingas už sėkmingą darbų eigą įmonėje, jam pavaldūs darbų vadovas, pardavimų vadybininkas bei tiekimų vadybininkas. Direktorius kontroliuoja minėtų atstovų darbą, teikia jiems užduotis ir atsiskaito generaliniam UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ direktoriui.



*Tiekimo vadybininkas* atsakingas už žaliavų teikimą, nuo kurių pristatymo greičio priklauso ir paslaugos atlikimo greitis. Jis rūpinasi, kad būtų atsiskaitoma su tiekėjais, kad žaliavos būtų teikiamos kokybiškos ir laiku.

*Pardavimų vadybininkui* yra atsakingi sąmatininkas bei projektų vadovas. Pardavimų vadybininkas ieško klientų susitaria su jais dėl darbų atlikimo ir priima užsakymus.

*Sąmatininkas* skaičiuoja projektui reikalingas atsargas bei lėšas, paskaičiuoja projekto vertę, įvertina projektą.

*Projektų vadovas* grafiškai pavaizduoja užsakymo projektą, derina jį su sąmatininku ir klientais. Nuo projektų vadovo priklauso, kaip sklandžiai bus atliktas darbas.

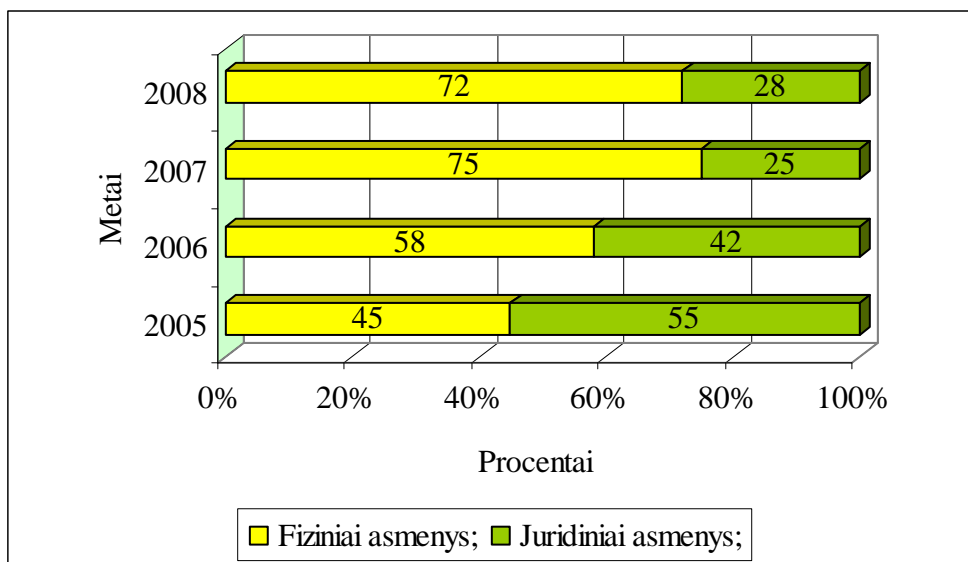
*Darbų vadovui* yra pavaldžios trys ryšių elektromonterių brigados. Darbų vadovas informuoja ryšių elektromonterius apie darbus, surenka žaliavų komplektacijas, yra atsakingas už darbų saugą.

*Ryšių elektromonteriai* nors tai ir žemiausia grandis, tačiau jie vaidina didžiausią vaidmenį darbų atlikimo procese. Jie atlieka visus apsaugos nuo plėšimų ir gaisro apsaugos sistemų įrengimo, montavimo bei programavimo darbus.

UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ tiekėjų, pirkėjų ir konkurentų situaciją.

*Tiekėjai.* UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ – tai saugos įmonė teikianti saugos sistemų įrengimo paslaugas. Išskiriami tokie pagrindiniai žaliavų tiekėjai Lietuvoje, bei užsienyje: UAB „Baltijos kontaktų grupė“ (dūminių, magnetinių kontaktų, temperatūrinių jutiklių, valdymo pultelių, judesio daviklių, apsauginių klaviatūrų, judesio detektorių, gaisro pavojų mygtukai, akumulatoriai). UAB „Sareme“ (gaisro signalizacijos komplektų tiekėja), UAB „Baltijos tinklo prekyba“ (Centralių ir procesorių tiekėja), UAB „Varicom“, UAB „Wurh Lietuva“ (apkabų, relių, medsraigčių, kabių, tvirtinimo dirželių, laikiklių tiekėja), UAB „Elpa ir partneriai“ (gaisro ir apsauginės signalizacijos), maitinimo kabeliai tiekėjai buvo UAB „Milgreta“ (varžtai, kniedės, sraigtai, veržlės, laikikliai), UAB „Linservice“ ir UAB „Argus“ (saugos signalizacijų kompiuterinių programų tiekėjai), UAB „OPS“, UAB „Lemona (valdymo relės, F – jungtys, paskirstymo dėžutės). UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ gyvuoja daugiau nei 15 metų, todėl su tiekėjais sudariusi žaliavų pirkimo – pardavimo sutartis, pagal kurias gali užsisakyti paslaugų tiekimui reikiamas medžiagas, atidedant mokėjimus klientams, kas labai patogiu šiuo laikotarpiu, kaip dauguma įmonių turi mažai apyvartinių lėšų. Kadangi įmonės gyvuoja ne pirmus metus turi susibūrusi palankiausių tiekėjų ratą, todėl turi galimybę derėtis, tačiau yra tokių tiekėjų kurie vieninteliai teikia prekes, arba yra kai kurių prekių tiekėjų mažai, todėl atsargų pardavimo sąlygas diktuoja tiekėjai.

*Pirkėjai.* UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ klientai yra fiziniai ir juridiniai asmenys. Pagal iš klientų uždirbtas pajamas 2005 – 2008 m. pateiktas 27 pav.



**27 pav.** UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ klientų pasiskirstymas pagal gautas pajamas 2005 – 2008 m.  
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ duomenimis.

Iš 27 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad 2006 – 2008 metais didžiąją dalį pajamų gavo iš juridinių. Didžiausia dalis surenkamų pajamų iš Juridinių asmenų buvo 2007 metais, tai sudarė 75 proc. pajamų. Jei klientų skaičius būtų skaičiuojamas vienetais, tuomet tiek juridinių tiek fizinių skaičius būtų panašiai vienodas. Daugiau pajamų iš juridinių asmenų surenkama todėl, kad saugos sistemos įrengimas nuosavame name yra pigesnis, nei įmonei, kai saugos sistemos kaina yra kelis kartus didesnė. Pagrindiniai klientai AB „Neaustinių medžiagų fabrikas“, UAB „Sintuva“, UAB „Šiaulių tauro televizoriai“, UAB „Kelias“, UAB „Kvadratūra“, UAB „Hilti Complete Systems“, UAB „Sanda“, UAB „Elga“, UAB „Ertresa“, VĮ Šiaulių metrologijos centre, bei kitos valstybinės įstaigos, ir Šiaulių apskrities gyventojai, taip pat nemažai klientų yra kituose Lietuvos miestuose. Lyginant su praėjusiais metais darbų apimtys padidėjo 80 proc., tai reiškia, kad padidėjo ir pirkėjų skaičius. Įmonės vadovybė teigė, kad per pastaruosius du metus užsakymų skaičius padidėjo, tam įtakos turėjo tai, kad 2007 metais sumažėjo nedarbingumo lygis 1,3 procentinio punkto didėjo ir darbo užmokestis

*Konkurentai.* Pagrindiniai UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ konkurentai yra R.Jonaičio IĮ „Argus“ užimanti didžiausią dalį 28 proc. rinkos, UAB „Apsaugos komanda“ – 25 proc., UAB „Kotesa“ – 15 proc., UAB „Telekonta“ – 9 proc., UAB „G4S Lietuva“ – 8 proc., UAB „Alaretė“ – 2 proc., UAB „Pasala“ – 1 proc. UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ užima 11 proc. rinkos. UAB „Šiaulių tauro ryšiai“, kaip ir 30 proc. tiriamų įmonių atstovų paminėjo, kad konkurentų skaičius padidėjimas turėjo labai daug įtakos pajamų pokyčiui.

### 3.3. UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ perspektyvų įvertinimas

SWOT – stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė buvo naudota, siekiant geriau įsivaizduoti strateginę UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ situaciją. Identifikavus įmonės silpnybės ir stiprybė bei grėsmės išryškintas pagrindas strategijos formavimui. 10 lentelėje pateikta UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė.

10 lentelė

#### UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė

	STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
MIKROAPLINKA	Aukštos kvalifikacijos darbuotojai. Nemažas esamų klientų ratas. Didėjanti rinkos dalis. Pakankami finansiniai, materialiniai resursai. Naujausių technologijų naudojimas. Kokybiškos, sertifikuotos žaliavos. Taikomos palankios sąlygos ir esamiems ir naujiems klientams. Klientų pripažinimas ir įvertinimas.	Neskiriama pakankamai dėmesio reklamai, bei rėmimui. Nepakankama darbuotojų motyvacija. Sunkumai išlaikant klientus. Darbuotojų kaita. Asortimentas neskiria nuo konkurentų.
	GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
MAKROAPLINKA	Gyventojų perkamosios galios didėjimas. Gyventojų darbo užmokesčio didėjimas. Naujų vartotojų atsiradimas. Plėsti rinką (gilinti). Naujų technologijų atsiradimas. Palankių veiksnių įstatymų, taisyklių atsiradimas. Vartotojų nesidomėjimas kitomis įmonėmis. Pastatų skaičiaus didėjimas.	Padidėję mokesčiai sertifikatams, lizencijoms. Blogėjanti ekonominė situacija. Arši konkurentų kova. Atsiradę paslaugų pakaitalai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

10 lentelėje pateiktas UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes teikiant saugos signalizacijų įrengimo paslaugas.

#### STIPRYBĖS

Vidutiniškai per metus UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ apsilanko apie 250 vartotojų. Įmonė teikia saugos sistemų įrengimo paslaugas, kolektyvui tenka daug bendrauti su klientais priimant užsakymus, išklausanč pageidavimus ir lūkesčius, todėl svarbiausias veiksnys, leidžiantis konkuruoti ir pritraukti naujus klientus, žmogiškieji išteklių, jo kūrybinės galimybės, sugebėjimas suderinti originalius sprendimus su finansinėmis galimybėmis. Kiekvienas, siekdamas padidinti pardavimus, dažnai tikisi pagrįstų pasiūlymų, o jų suteikimas yra viena svarbiausių priemonių, išlaikant klientą. Šiaulių tauro ryšiai dėmesio skiria darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, vadovybė organizuoja įvairius seminarus vadybininkams marketingo tema, dalyvauja kitų įmonių rengiamuose kursuose, seminaruose susijusiose su naujovėmis technologijų srityje.

Pastaraisiais metais, dėl kintant technologijoms bei gyvenimo kokybei, jaučiamas didelis saugos sistemų poreikis. Remiantis UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ finansinės atskaitomybės

ataskaitomis pastebėta, kad per 2004 – 2008 metus įmonės pardavimų pajamos išsaugo 6 kartus, tam įtakos turėjo tai, kad per pastaruosius metus įmonės reikiamų paslaugų rinka plėtėsi. Per ilgą laikotarpį susiformavęs teigiamas vartotojų įvaizdis bei nuolatinių įmonės teikiamų paslaugų pirkėjų skaičiaus augimas per 2005 – 2008 m. Per įmonės gyvavimo metus sukaupta pakankama materialinių priemonių, užtikrinančių kokybišką paslaugų teikimą, bazė. Per 2005 – 2008 m. turtas padidėjimas sudarė 80 įmonė įsigijo daugiau patalpų, naujų darbo įrankių, kelis automobilius. UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ pradėta naudoti įvairi naujausia technika, palengvinanti paslaugų atlikimą, dažniausiai saugos įrengimo įmonėse naudojami mini kompiuteriai, padedantys atlikti programavimo darbus. Sukūrus internetinį puslapį atsirado galimybė darbų užsakymus pateikti internetu. UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ teikia ir apmokėjimą internete bankininkystės pagalba. UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ atliekamus darbus, palengvina ir pagreitina darbų sąmatų, projektų rengimas įvairiomis programomis. 2000 – 2008 metais atnaujintos žaliavos reikalingos saugos sistemos įrengimui, 2007 metais PC 5020 centralės pakeitė centralės 1864 (kuriose priregistruojama daugiau net iki 100 signalizacijos vartotojų). Taip pat UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ pradėtos naudoti vartotojui patrauklesni nauji valdymo pulteliai PK 5000, kur įdiegta daugiau funkcijų, tokių kaip lietuviškas meniu ir paprastesnis valdymas. Didėjantis vartotojų skaičius (pastaraisiais metais vidutiniškai vartotojų skaičius yra apie 250 vartotojų per metus) teigia, kad UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ yra vertinami ir pripažįstami vartotojų. Paslaugas teikia kokybiškai ir naudoja sertifikuotas medžiagas, todėl vartotojų skaičius auga. Tai – svarbiausias momentas, kadangi klientai pasinaudoję įmonės teikiamomis paslaugomis, gali tą įmonę rekomenduoti kitiems savo kolegoms. Taip atsiranda nauji klientai.

### **SILPNYBĖS**

Empirinio tyrimo metu paaiškėjo, kad vartotojai, apie saugos signalizacijų įrengimo paslaugas teikiančias įmones gavo iš reklamos spaudoje (27 proc.) ir reklama ant transporto priemonių (26 proc.). UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ taupydama savo išteklius, reklamos paslaugomis mažai naudojami, nors iš visi apklaustieji, kurie naudojami UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ paslaugomis teigė, kad yra pakakamai informacijos. Tačiau įmonei vertėtų atkreipti dėmesį kokie, pasak respondentų reklamos būdai pastebimiausi. Remiantis gautais rezultatais UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ norint pritraukti naujų klientų tikslinga, teikti reklamas informuojančias apie įmonėje atliekamus saugos sistemų įrengimo darbus vertėtų reklamos patalpinti spaudoje. Reklama ant transporto priemonių įmonė naudojami, atlikus apklaustųjų pastebėta, kad daug vartotojų tokiu būdu sužinojo apie įmone.

Saugos sistemų įrengimo įmonėse skirtingai pagal amžiaus grupės, įmones, pareigybes taikomi įvairūs motyvavimo metodai tokie kaip: materialinė motyvacija (atlyginimo padidėjimas, premijos skyrimas, dovanos), nemateriali motyvacija (ergonomiškos darbo sąlygos, galimybė

pakilti pareigose, kvalifikacijos kėlimas, saviraiškos galimybės, padėka, pagyrimas) ir netradiciniai motyvacijos būdai (laisvalaikio programos, organizuojami renginiai su šeimomis, organizuojamos bendros darbuotojų kelionės, savarankiškumo suteikimas). UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ darbuotojai motyvuojami daugiausiai nematerialia motyvacijos forma, suteikiamos geros darbo sąlygos. UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ vadovybė tam skiria mažai dėmesio. Pagal tai kokiomis priemonėmis naudojasi galėtų darbuotojus motyvuoti, dirbti geriau pagyrimais, padėkomis tai darbuotojus motyvuotų geriau dirbti. Darbuotojus darbui motyvuoja netradiciniai motyvacijos būdai, tokie kaip įvairios išvykos su kolektyvu, vakarėliai – darbuotojai susitikę ne formalioje aplinkoje bendrauja susipažįsta, tai skatina geresnius santykius su darbuotojais.

Visos saugos įmonės teikia vienodas apsaugos ir gaisro signalizacijų įrengimo paslaugas, todėl viena klaida, nekokybiškai aptarnauti klientai, didžiąjai daliai apklaustųjų išsitygiamų paslaugų kokybė (95 proc.) yra labai svarbu. UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ tai gali reikšti vartotojų netekimą. Kadangi UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ asortimentas neskiria nuo konkurentų, sunku išlaikyti esamus klientus, todėl svarbu kokybiškai atlikti pareigas ir patenkinti vartotojų poreikius.

Dėl darbuotojų kaitos UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ susiduria su tokiomis problemomis, kaip atėjus naujam darbuotojui, jis neturiu tokių gebėjimų kaip senieji darbuotojai, gaištamasis laikas kol apmokomas naujas personalas. Trys mėn. – bandomasis laikotarpis, per kurį įsisavina signalizacijos įrengimo sistemų įrengimo specifika. Ne kiekvienas taip greitai įsisavina, kartais darbuotojai neišlaiko bandomojo laikotarpio tuomet ir vėl keičiasi darbuotojai.

### **GALIMYBĖS**

UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ parduoti didesnę paslaugų dalį įtakoti galėtų gyventojų darbo užmokesčio didėjimas. Remiantis tyrimo metu gautais analizuotą laikotarpį darbo užmokestis padidėjo 1,9 karto, infliacija padidėjo iki 8,1 proc., tai įtakoja gyventojų perkamosios galios didėjimą, nes padidėjus pajamoms saugos sistemos paslaugų išsitygama daugiau. Pastebima, kad daugiau nei (3546 Lt – 5000 Lt per mėn.) vidutines pajamas gaunantys gyventojai perka saugos sistemų teikiamas paslaugas (55 proc.). Remiantis tyrimu dauguma (57 proc.) apklaustųjų turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą gavo daugiau nei skaičiuojamas vidutines pajamas (3546 Lt – 5000 Lt per mėn.). UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ tikslinga. orientuotis į naujus pirkėjus, kurie dirba privačiame darbe, turi aukštąjį išsilavinimą ir yra 35 – 47 metų amžiaus (46 proc.).

Analizuojant UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ pastebėta, kad didėja pardavimo pajamos, todėl atsiranda galimybė investuoti į veiklą, atsiradus naujoms technologijoms. Ypatingai gera situacija būtų – palankių veiklai įstatymų atsiradimas, saugos signalizacijos įrengimą reglamentuojančios taisyklės (gaisrinių daviklių, kabelių spalva – kartais klientui tai netinka prie dizaino). Sukurtas įstatymas reglamentuojantis tai, kad kiekviename net tik naujos, bet ir senos statybos pastatuose

privalomai būtų įrengiama saugos sistema, tai būtų palanki situacija ne tik saugos sistemas teikiančioms įmonėms bet ir vartotojams, nes jie jaustųsi saugūs dėl savo turto.

Vartotojų nesidomėjimas kitomis įmonėmis – būtų svarbus veiksnys, įtakojantis UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ įmonės galimybes plėstis ir aptarnauti vis didesnę rinkos dalį.

Atlikus makro aplinkos analizę pastebėta, kad didėjantis pastatų skaičiaus įtakojo ir saugos įmonių paklausą. Remiantis pramoninių pastatų pridavimo eksploatuoti įstatymais, pastatais negalima būti naudotis, kol nėra įrengta saugos nuo gaisro sistema, ir viskas turėtų būti priduta priešgaisrinei tarnybai, kad darbai atlikti kokybiškai ir naudotos žaliavos yra sertifikuotos.

### **GRĖSMĖS**

Didelė grėsmė, įtakojanti UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ ir kitų saugos įmonių veiklą yra padidėję mokesčiai sertifikatams, lizenzijoms, įmonių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursai, jei UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ pajamos dėl pablogėjusios ekonominės situacijos sumažės. Blogėjant ekonominei situacijai, mažėja vartotojų turimas pinigų kiekis, klientų skaičius, turimi vartotojų ištekliai naudojami tik savo būtiniausiems poreikiams tenkinti. Dėl sunkios ekonominės situacijos susidariusių nepalankių sąlygų, pirkėjai pradėtų mažiau pirkti, prasidėtų arši konkurentų kova, dėl rinkos. Nors ir atlikus įmonių atstovų ir Šiaulių apskrities gyventojų nuomonių tyrimą matyti, kad visi apklaustieji teigia, kad pakaitalų grėsmės nėra, nes nėra nieko kas galėtų pakeisti visą saugos sistemą, tačiau visuomet reikia stebėti kintančias technologijas, kad atsiradę paslaugų pakaitalai, nesumažintų specializuotos statybos veiklos įmonės reikiamų paslaugų paklausos.

### **3.4. UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ konkurencinės strategijos alternatyvų parinkimas**

Atlikus specializuotos statybos veiklos įmonių makroaplinkos analizę, ją sudarė empirinis įmonių atstovų ir vartotojų tyrimas tyrimas, PEST bei M.E. Porter analizė bei mikroaplinkos analizė (ją sudarė: pirkėjų, tiekėjų, konkurentų ir pakaitalų analizė. Taip pat mikroaplinkai priskirta įmonės misija, vizija, tikslai), nuspręsta apsvastyti dvi strategines alternatyvas: išlaidų lyderio ir dėmesio sutelkimo strategija.

Įvertinus specializuotos statybų veiklos įmonių makroaplinką, bei UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ finansines galimybes, pasirinkta formuluoti išlaidų lyderio strategiją. Įmonė efektyviai valdo savo išteklius, todėl gali pasiekti mažiausias išlaidas. Minimizuodama savo išteklius įmonė gali parduoti savo paslaugas mažesne kaina, konkurentai, taikyti įvairias nuolaidas, egzistuoja pirkėjų galimybe derėtis atlikus respondentų nuomonių analizę išsiaiškinta, kad labiausiai įmonės pasirinkimą įtakoja lanksti kainų sistema (63 proc.) ir nedidelės kainos, lyginant su konkurentais (61 proc.). Klientus traukia tokie saugos sistemų įrengimo paslaugų tiekėjai, su kuriais galima derinti kainą, pasirenkant optimalų variantą, tinkamą tiek tiekėjui tiek vartotojui. Taip pat reikia

įvertinti, kad vartotojams svarbu įsigyjamų paslaugų kokybė (95 proc.), todėl įmonei būtų tikslinga pasirinkti tinkamą pusiausvyrą tarp paslaugų kokybės ir kainos, kartais, kaip prekės ar paslaugos kaina yra maža ir teikiamos paslaugos ar prekės kokybė yra nedidelė.

UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ siūloma pasirinkti dėmesio sutelkimo strategiją. Įgyvendinant dėmesio sutelkimo strategiją, UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ turėtų sutelkti dėmesį į tam tikrą rinkos dalį. Apklausoje metu gautais rezultatais nustatyta, kad daugiausiai saugos įrengimo paslaugomis naudojasi išsilavinę gyventojai, turintys aukštąjį universitetinį ir neuniversitetinį išsilavinimą (86 proc.). Tai protingi gyventojai, kurie susirūpinę savo saugumu ir įvertinę įrangos vertę supranta, kad tai priemonė nuo gaisro ar įsilaužimo apsaugos. Didžioji dalis pirkėjų yra juridiniai asmenys, kurie sudaro 72 visų gaunamų pajamų, kadangi UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ daug bendrauja su klientais, kurie yra juridiniai asmenys, todėl jiems, nei fiziniams asmenims taiko nuolaidas, bei akcijas.

Vertėtų nepamiršti, jog vien tik parinkti konkurencinę strategiją nepakanka. UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ pasiūlyta išlaidų lyderio ir dėmesio susitelkimo į pasirinktą rinką. Strategija leistų įmonei gauti didesnę pelną, negu šakoje. Įvertinus vartotojų segmentą, būtų plečiama UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ rinkos dalis.

Specializuotos statybos veiklos įmonei UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ parinktos konkurencinės strategijos turi būti kontroliuojamos, kad būtų galima nustatyti problemas bei jas spręsti. Siekiant, kad būtų pasiekti visi norimi rezultatai, būtini kontrolė ir stebėjimas. Jie turi būti nuolatini, kad pastebėjus neteigiamus veiksnius būtų imtasi priemonių problemoms išspręsti.

## IŠVADOS

Apibendrinant magistro darbo tezes, galima išskirti tokias teorines išvadas:

✓ vienareikšmiško „strategijos“ apibūdinimo nėra, autoriai ją apibūdina skirtingai. Tačiau visuose apibrėžimuose kalbama apie tai, kad strategijos paskirtis yra įmonės plano ar krypties pasirinkimas tikslams pasiekti.

✓ mokslinėje literatūroje išskiriamos tokios bendrosios konkurencinio pranašumo strategijos: išlaidų lyderio, diferenciacijos ir koncentracijos (dėmesio sutelkimo).

✓ galima išskirti įvairius strategijos formavimo modelius: apimančius tik SWOT analizę, tik vidinės ir išorinės aplinkos analizę, tik įmonės misiją, viziją, tikslus, pagrindinį dėmesį skiriant tik strategijos formavimo procedūroms, ar tik strategijos turiniui, tačiau ne pačiam procesui.

✓ išskiriami tokie konkurencinės strategijos etapai: makroaplinkos ir mikroaplinkos analizė, konkurentų tikslų įvardijimas, įmonės perspektyvų įvertinimas, alternatyvų pasirinkimas ir įvertinimas bei strategijos įgyvendinimas ir kontrolė.

Apibendrinant Šiaulių apskrities saugos sistemų įrengimo įmonių konkurencinės rinkos analizę išskirti tokie pagrindiniai aspektai:

✓ saugos sistemų įrengimo įmonių rinka plėtėsi, tam įtakos turi tai, kad gyvenamųjų ir negyvenamųjų pastatų skaičius per 2000 – 2008 metus išaugo – 3 kartus, taip pat ekonominiai veiksniai (BVP padidėjo 2,54 karto; nedarbo lygis sumažėjo 12,3 proc; vidutinis mėnesinis darbo užmokestis išaugo 1,9 karto; infliacija 6,7 proc. punkto), politiniai (sumažėjo GPM, įmokos į Garanto fondą, pelno mokestis, padidėjo sertifikatų, darbų saugos reikalavimai ir kt.), socialiniai (turintys auštąjį išsilavinimą gyventojai galvoja apie būsto saugumą, išsirengia apsaugos bei gaisro sistemas, atlieka rekonstrukcijų darbus), technologiniai (technologijos lengvina ir greitina pardavimą, pirkėjams aktualus užsakymas ir pasirinkimas internete, apmokėjimas internetu).

Apibendrinant magistro tezėse atliktą saugos įmonių atstovų tyrimą galima pateikti tokias išvadas:

✓ konkurentų skaičius rinkoje padidėjo, apklaustų įmonių atstovai (70 proc.) teigė, jog mažai kas įtakoja įmonės gaunamas pajamas, o kovoje su konkurentais įmonės naudoja lanksčią kainų sistemą (40 proc.) ar greta teikiamų paslaugų pradeda teikti papildomas paslaugas (20 proc.), tokias kaip garantinė priežiūra ir kt.

✓ saugos įmonių atstovai teigė, kad tiekėjai turi didesnę derėjimosi galią, kai sudėtinga pakeisti turimą tiekėją (50 proc.), o tiekėjai didesnę derėjimosi galią turi tuomet, kai alternatyvių tiekėjų skaičius nedidelis.



✓ saugos sistemas diegiančioms įmonėms pakaitalai nekelia grėsmės, nes visiškai panašių, identišką funkcijas atliekančių pakaitalų nėra, tą teigė 100 proc. apklaustųjų įmonių atstovų.

Empiriškai ištyrus specializuotos statybos veiklos vartotojų elgseną, galima pateikti tokius pagrindinius aspektus:

✓ saugos įmonėms tikslinga orientuotis į vartotoją, turintį aukštąjį išsilavinimą, nes dauguma (57 proc.) turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą gavo daugiau nei vidutines pajamas (3546 Lt – 5000 Lt per mėn.). Saugos sistemos yra paklausios, nes apklaustieji jaučiasi visiškai nesaugūs savo gyvenamojoje vietoje (47 proc.). Tai lemia, kad apklaustieji įsirengė apsaugą nuo gaisro ir/ar vagystės.

✓ saugos sistemų įmonėms reikėtų atsižvelgti į kainą, stengtis ją mažinti, nes daugiausiai (41 proc.) saugos sistemų įrengimui skyrė iki 2000 Lt, tačiau remontui skiriamos nedidelės išlaidos (300 – 500 Lt.). Svarbiausias veiksnys vartotojui yra teikimų paslaugų kokybė (95 proc.), todėl įmonėms svarbu rasti pusiausvyrą tarp mažos kainos ir aukštos kokybės.

✓ išsiaiškinta, jog saugos įmonės pasirinkimą labiausiai (62 proc.) įtakoja lanksti kainų sistema (61 proc.), nedidelės kainos bei įvairios galimybės atsiskaityti (68 proc.).

✓ saugos paslaugas teikiančios įmonės turi būti suinteresuotos kelti darbuotojų kvalifikaciją, kadangi vartotojui svarbu greitas ir malonus aptarnavimas (82 proc.), nustatytų terminų laikymasis (92 proc.), suteiktų paslaugų garantijos, priežiūra ir remontas (84 proc.).

✓ saugos sistemų įrengimo įmonės daugiau dėmesio turi skirti reklamai, pagrindiniai informacijos apie saugos įmonių paslaugas šaltiniai yra reklama televizijoje ir radijuje, lauko stenduose (20 proc.), reklama ant darbo rūbų ir transporto priemonių (35 proc.), informacija elektroniniu paštu (16 proc.).

Remiantis specializuotos statybos veiklos įmonių makroaplinkos (empirinis įmonių atstovų, vartotojų, PEST ir M.E. Porter tyrimai) analize, sukurtas specializuotos statybos veiklos paslaugų įmonių konkurencinės strategijos formavimo modelis, kuris gali būti taikomas saugos sistemas rengiančioms įmonėms.

Išanalizavus UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ konkurencinės strategijos formavimo aspektus, pastebėta, kad įmonei tinkamiausia taikyti išlaidų lyderio (stengtis rasti pusiausvyrą tarp mažiausios prekės kainos ir kokybės, nes tai pagrindiniai veiksniai, įtakojančys vartotojų pasirinkimą) ir dėmesio sutelkimo strategiją ( tikslinga nustatyti rinką ir jai teikti paslaugas).

## REKOMENDACIJOS

✓ Rekomenduojama UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ teikiamas paslaugas papildyti papildomomis paslaugomis, tokiomis kaip priežiūra signalizacijos suveikimo momentu, kadangi įmonės, teikiančios papildomas saugojimo paslaugas užima didesnę rinkos dalį (pvz.: IĮ R. Jonaičio „Argus“, UAB „Apsaugos komanda“).

✓ UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ rekomenduojama daugiau dėmesio skirti reklamai. Tai galėtų būti reklama ant darbo drabužių, ji pastebima, toks būdas pritraukia naujus vartotojus.

✓ UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ rekomenduojamos tokios konkurencinės strategijos formavimo alternatyvos: išlaidų lyderio ir dėmesio sutelkimo strategijos.

Įvertinus specializuotos statybų veiklos įmonių makroaplinką bei UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ finansines galimybes, pasirinkta formuluoti išlaidų lyderio strategiją. Įmonė efektyviai valdo savo išteklius, todėl gali pasiekti mažiausias išlaidas. Minimizuodama išteklius, ji gali parduoti savo paslaugas mažesne kaina nei konkurentai, taikyti nuolaidas bei leisti pirkėjams dėti. Labiausiai įmonės pasirinkimą įtakoja lanksti kainų sistema (63 proc.) ir nedidelės kainos, palyginus su konkurentų (61 proc.). Įgyvendinant dėmesio sutelkimo strategiją UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ turėtų sutelkti dėmesį į tam tikrą rinkos dalį. Daugiausiai saugos įrengimo paslaugomis naudojasi išsilavinę gyventojai, turintys aukštąjį universitetinį ir neuniversitetinį išsilavinimą (86 proc.), tai protingi gyventojai susirūpinę savo saugunu ir įvertinę įrangos vertę, jie supranta, kad tai priemonė nuo gaisro ar įsilaužimo apsaugos.

✓ Rekomenduojama specializuotos statybos veiklos paslaugų įmonėms bei UAB „Šiaulių tauro ryšiai“ taikyti magistro tezėse sukurtą konkurencinės strategijos formavimo modelį.

## LITERATŪRA

1. Andrews, K. R. (1969). Towards professionalism in business management. Harvard business review, March – April. Ansoff, H. I. (1979). Strategic management. New York: John Wiley.
3. Auškalnytė, R. (2001). Pramonės įmonių plėtra: ekspansijos strategijos: daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S) / Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius: Technika.
4. Barilaitė, I., Pabedinskaitė, A. (2002). Konkuravimo strategijos formavimas AB „Šiaulių stumbras“. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002; E. Galvanausko mokslinės konferencijos medžiaga Šiauliai: ŠU leidykla.
5. Bartosevičienė, V., Vaičiūnas, G. (2000). Verslo strategijų formavimas. Ekonomika ir vadyba. Vilnius.
6. Bartosevičienė, V., Vaitkevičius, S. (2002). Įmonės strategijų formavimo tobulinimas. Ekonomika ir vadyba – 2002: Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga 1 knyga. Žmogus ir verslas. Kaunas, P. 33 -38.
7. Barzdenytė, B. (2000). Kainodara ir konkurencija. Vilnius: leidykla Technika
8. Dubinas, V., Smilga, E. (2005). Konkurencingumo vertinimas ir jo ryšys su strateginiu valdymu. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai .Nr. 33. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. P. 51-62.
9. Drucker, P., Ferdinand (2004) Valdymo iššūkiai XXI amžiuje / Peter F. Drucker ; [iš anglų kalbos vertė ir redagavo Leonas Tamas] Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė.
10. Časas, R. (2000). Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose. Ekonomika: mokslo darbai. Nr. 52. P. 22 – 35.
11. Ginevičius, R. (2000). Įmonių prisitaikymo prie išorinės aplinkos strategijos. Verslas: teorija ir praktika, 1 (1). Vilnius: leidykla Technika.
12. Grebliauskas, A. (2001). Nacionalinės ekonomikos konkurencingumas globalios ekonomikos kontekste. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.19. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. P. 21-29.
13. Grebliauskas, A. (2001). Ekonomika: mokomoji knyga/ Vytauto Didžiojo universitetas. Ekonomikos ir vadybos fakultetas. Kaunas: VDU leidykla.
14. Hooley, G., Nash, L. (1988). Mission statements – mirrors and windows. Business Review.
15. Johnson, G., Scholes, K. (1993). Exploring corporate strategy: text and cases. 3th ed. Prentice Hall International.

16. Johnson, G., Scholes, K. (1997). Exploring corporate strategy: text and cases. 4th ed. Prentice Hall International.
17. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymasis. Antrasis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Technologija.
18. Juščius, V. (1997). Konkurencinės strategijos formavimo modelis. Lietuvos ūkio reformos, respublikinės konferencijos medžiaga. Klaipėda: Klaipėdos Universiteto leidykla. P. 47- 49.
19. Karlof B. ir Lovingsson F. H. (2006). Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z . - Vilnius: UAB „Verslo žinios“.
20. Klebanskaja, N., Lydeka, Z. (1997). Konkurencinės aplinkos analizės metodologinės prielaidos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 5. P. 53-61.
21. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
22. Mackevičius, J. (2005). Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas. Monografija. Vilnius: TEV.
23. Maksvytienė, I. (2002). Ekonominis konkurencingumas: metodologinis aspektas Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 21. P. 125 – 136.
24. Maksvytienė, I., Urbonas, J. (2001). Įmonės konkurencingumo modelio jėgos ir struktūra. Inžinierinė ekonomika. Nr. 22. P. 28 – 33.
25. Marčinskas, A., Diskienė, D. (2001). Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. Ekonomika: mokslo darbai. Nr. 55. P. 55 – 61.
26. Marčinskas, A., Diskienė, D. (2001). Įmonės konkurencingumo vadybinis veiksnys. Lietuvos ūkio konkurencingumas: konferencijos pranešimai. Vilnius. P. 112 – 118.
27. Marčinskas, A., Smilga, Edmundas.,(1996). Firmos strategija: formavimas ir realizavimas : mokomoji priemonė Vilnius. Vilniaus universiteto leidykla.
28. Melnikas, B. (2001). Verslo efektyvumas, konkurencija ir inovacijos Rytų ir Vidurio Europos šalyse: globalizacijos ir Europos integracijos aspektai. Verslas: teorija ir praktika. Nr. 1 (2), P. 107 – 119.
29. Milešaitė, I., (1998). Strategijos planavimas ir strategijų įgyvendinimo planai pramonės įmonėje. Ekonomika ir vadyba. P. 246 – 247.
30. Mintzherb, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). Strategy safari. The complete guide through the wilds of strategic management. London: FT Prentice Hall.
31. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). Valdymas ir informacija. Vilnius: Technika.
32. Palubinskas, G. T. (1997). Strateginio planavimo procesas. Kaunas: Technologija.

33. Paškevičius, R. (1996). Strateginis valdymas: samprata ir metodai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 2. P. 161 – 168.
34. Pearson, G., J. (1990). Strategic thinking. London: FT Prentice Hall.
35. Porter, M., E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.
36. Porter, M., E. (1998). On competition. Boston: Harvard Business School Press.
37. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). Marketingas. Vilnius: Eugrimas.
38. Quinn, J. B., Mintzberg, H., James, R. M. (1988). The strategy process: concepts, contexts & cases. London: FT Prentice Hall.
39. Randomanskaitė, A. (2004). Šalies turizmo pramonės konkurencingumas. Daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai (03S). Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
40. Randomanskaitė, A., Banytė, J. (2003). Šalies konkurencingumo koncepcijos esmė ir pagrindinės nuostatos. Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. Nr. 1(32), P. 61-68.
41. Schendel D.E., Hofer C.H., (1979). Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. Boston: Little Brown.
42. Sekliuckienė, J., Vengrauskas, V.P. (2001). Lietuvos mažmeninės prekybos lemiančių veiksnių konkurencinis pranašumas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas. Nr. 20, p. 195-204.
43. Seilius A. (1994). Firmos kūrimas ir valdymas. Klaipėda: leidykla Rytas.
44. Seilius A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba: Klaipėda. Klaipėdos universiteto leidykla.
45. Sharplin, A. (1985). Strategic management. New York: McGraw – Hill.
46. Smilga, E. (2005). Konkurencingumo vertinimas ir jo ryšys su strateginiu valdymu. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 33. P. 65 – 77.
47. Stravinskas, J. (2000) Įmonių plėtros stadijos ir augimą skatinantis veiksniai. Ekonomika: mokslo darbai. Nr. 15. P.17 - 19.
48. Stoner, J. A. F., Wankel, C. (1986). Management. 3th ed. New Jersey: FT Prentice Hall.
49. Thompson, A. A., Strickland, A., J. (1990). Strategic management. Concepts and cases. 5th ed. Boston.
50. Urbonavičius, S. (2001). Verslo konsultacijų naudojimas didinti įmonių konkurencingumą. Lietuvos ūkio konkurencingumas: konferencijos pranešimai. Vilnius. P. 161 – 168.
51. Vaitkevičius, S., Monkevičienė, Z., Bartosevičienė, V. (2002). Instrumentarijus įmonės strategijai rengti: samprata ir struktūra. Inžinerinė ekonomika Nr. 5 (31). P. 100 – 105.

52. Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija.
53. Virvilaitė, R. (2000). Strateginis marketingo valdymas. Kaunas: Technologija.
54. Žvirblis, A. (2005). Rinkovados analizės principai ir metodologija. Vilnius.

**PRIEDAI**





## Specializuotos statybos veiklos įmonių konkurencinės strategijos formavimas

Anketa skirta saugos sistemų įrengimo įmonių atstovams. Mielieji respondentai, mums labai svarbi Jūsų nuomonė. Maloniai prašome užpildyti anketą. Anketinės apklausos metu gauti rezultatai naudojami Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto studentų tiriamajame darbe.

Atsakymus įrašykite arba pažymėkite:



Apklausa yra **ANONIMINĖ**,  
todėl nereikia rašyti nei vardo, nei pavardės!

### I. Potencialūs konkurentai

1. Jūsų nuomone, kokie veiksniai įtakoja konkurencijos intensyvumą?

- didelis konkurentų skaičius;
- lėtas šakos augimas;
- aukštas pastovių išlaidų lygis susijęs su papildomomis išlaidomis arba materialinių išteklių kainomis,
- diferenciacijos nebūvimas;
- skirtingos rūšies konkurentai;
- aukšta strategijos reikšmė;
- aukšti išėjimo barjerai.

2. Ar padidėjęs konkurentų skaičius įtakojo jūsų įmonės gaunamas pajamas:

- labai įtakojo;
- įtakojo nežymiai;
- visiškai neįtakojo.

*Jei pasirinkote variantą visiškai neįtakojo, pereikite prie 4 klausimo.*

3. Kokius metodus naudojote, kad būtumėte stipresni už konkurentus:

- pardavimą žemesnėmis kainomis;
- lanksčią kainų sistemą;
- reklaminę kompaniją;
- teikiate papildomas paslaugas;
- suteikiame garantijas vartotojams;
- didiname paslaugų asortimentą;
- taikote nuolaidų sistema lojaliems klientams.

### II Pirkėjai.

4. Kokiai vartotojų grupei Jūsų įmonė skiria didžiausią dėmesį:

- potencialiems klientams;
- lojaliems;
- kita.....

5. Įvertinkite kokią dalį gautų pajamų, per pastaruosius 2 metus ( kiek atliktų darbų) sudarė pajamos iš fizinių ar juridinių asmenų?

- pajamos iš fizinių asmenų sudarė ..... proc.
- pajamos iš juridinių asmenų sudarė ..... proc.

6. Lyginant su praėjusiais metais teikiamų paslaugų apimtys:

- padidėjo;
- sumažėjo;

### III Tiekėjai.

7. Ar tiekėjai monopolistai daro spaudimą:

- taip;
- ne;

jei pasirinkote variantą ne, 8 klausimą praleiskite;

8. Kokį spaudimą dažniausiai daro:

- grasina pakelti prekių ar paslaugų kainą;
- sumažina prekių ar paslaugų kokybę;
- kita.....

9. Jūsų įmonės pavydžiu, kada tiekėjas turi didesnę derėjimosi galią, jeigu:

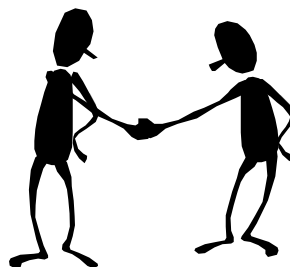
- nėra kitų alternatyvių tiekėjų;
- alternatyvių tiekėjų skaičius yra nedidelis;
- sudėtinga pakeisti tiekėją;
- tiekėjo kainos suformuoja organizacijos bendrųjų kaštų didelę dalį;
- jai reikia konkuruoti su produkcijos pakaitalais;
- nagrinėjama šaka nėra viena iš svarbesnių užsakovų;
- jos produkcija diferencijuota.

### IV. Produktų pakaitalų

10. Kokios prekės ar paslaugos galėtų būti jūsų teikiamų paslaugų pakaitalai?

- ginklo įsigijimas,
- šarvuotų durų, langų apsauginių žaliuzių, grotų įsirengimas;
- patalpų saugojimo įmonių ar sargų samdymas;
- pakaitalų nėra;
- kita .....

*Nuoširdžiai dėkojame už Jūsų atsakymus !!!*



## Specializuotos statybos veiklos įmonių vartotojų elgsenos tyrimas

Mieli respondentai, mums labai svarbi Jūsų, kaip vartotojo, paslaugų pirkimo motyvai, nuomonė apie įmonę, bei Jūsų lūkesčiai. Maloniai prašome užpildyti anketą. Anketinės apklausos metu gauti rezultatai naudojami Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto studentų tiriamajame darbe.

Savo atsakymus įrašykite arba pažymėkite:

Apklausa yra **ANONIMINĖ**, todėl nereikia rašyti nei vardo, nei pavardės!

### I DALIS

<b>1. Jūsų lytis:</b> <input type="checkbox"/> moteris; <input type="checkbox"/> vyras.	<b>3. Jūsų išsilavinimas:</b> <input type="checkbox"/> pradinis; <input type="checkbox"/> vidurinis; <input type="checkbox"/> profesinis; <input type="checkbox"/> aukštasis neuniversitetinis; <input type="checkbox"/> aukštasis.	<b>4. Jūsų darbas (veikla):</b> <input type="checkbox"/> turite savo verslą; <input type="checkbox"/> esate samdomas darbuotojas privačiame darbe; <input type="checkbox"/> dirbate biudžetinėje įstaigoje; <input type="checkbox"/> dirbate pagal verslo liudijimą; <input type="checkbox"/> esate bedarbis; <input type="checkbox"/> studentas; <input type="checkbox"/> kita.....
<b>2. Jūsų amžius:</b> <input type="checkbox"/> ... – 24 metai; <input type="checkbox"/> 25 – 34 metai; <input type="checkbox"/> 35 – 47 metai; <input type="checkbox"/> 48 – 60 metai; <input type="checkbox"/> 61 ir daugiau.		
<b>5. Jūsų namų ūkio pajamos per mėnesį:</b> <input type="checkbox"/> iki 800 Lt; <input type="checkbox"/> 1501 – 2000 Lt; <input type="checkbox"/> 3547 – 5000 Lt; <input type="checkbox"/> 801 – 1500 Lt; <input type="checkbox"/> 2001 – 3546 Lt; <input type="checkbox"/> 5001 ir daugiau.		
<b>5.1. Kiek jūsų šeimoje yra asmenų kurie gauna pajamas?</b> <input type="checkbox"/> vienas; <input type="checkbox"/> du; <input type="checkbox"/> trys; <input type="checkbox"/> keturi; <input type="checkbox"/> kita.....		

### II DALIS

<b>6. Ar jaučiatės saugus gyvenamojoje vietovėje?</b> <input type="checkbox"/> visiškai saugus; (pereikite prie 7 klausimo) <input type="checkbox"/> daugiau saugus nei nesaugus; <input type="checkbox"/> daugiau nesaugus nei saugus; <input type="checkbox"/> visiškai nesaugus.	<b>7. Jei nesate saugus kokių priemonių imatės?</b> <input type="checkbox"/> įsigyjate ginklą; <input type="checkbox"/> įsirengiate saugos sistemą; <input type="checkbox"/> nesiimate jokių priemonių; <input type="checkbox"/> kita.....								
<b>8. Ar teko naudotis signalizacijos įrengimo paslaugas teikiančių įmonių paslaugomis?</b> <input type="checkbox"/> taip; <input type="checkbox"/> ne; Jei pasirinkote atsakymą <b>ne</b> pereikite prie 10 klausimo									
<b>9. Jei taip, tai kokias paslaugas pirkote?</b> <input type="checkbox"/> apsaugos signalizacijos įrengimas; <input type="checkbox"/> gaisro signalizacijos įrengimas; <input type="checkbox"/> apsaugos signalizacijos remontas; <input type="checkbox"/> gaisro signalizacijos remontas; <input type="checkbox"/> apsaugos ir gaisro signalizacijos įrengimas.	<b>10. Ar dabar naudojate?</b> <input type="checkbox"/> taip; <input type="checkbox"/> ne; Jei pasirinkote atsakymą <b>ne</b> pereikite prie 16 klausimo.								
<b>11. Jei taip kokią, įmonę pasirinkote?</b> <input type="checkbox"/> PASALA, UAB Šiaulių skyrius; <input type="checkbox"/> G4S LIETUVA, UAB Šiaulių filialas (buvusi FALCK SECURITY); <input type="checkbox"/> TELEKONTA, UAB Šiaulių skyrius; <input type="checkbox"/> ŠIAULIŲ TAURO RYŠIAI, UAB <input type="checkbox"/> KOTESA, UAB; <input type="checkbox"/> FIMA, UAB Šiaulių filialas; <input type="checkbox"/> ALARETĖ, UAB; <input type="checkbox"/> ARGUS, saugos tarnyba, R. Jonaičio IJ, Šiaulių skyrius; <input type="checkbox"/> APSAUGOS KOMANDA, UAB Šiaulių filialas; <input type="checkbox"/> FLAMEKSAS IR KO, UAB Šiaulių filialas;									
<b>11 klausime pasirinktos įmonės teikiamas paslaugas 10 balų sistemoje:</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>12. Jei taip, tai kokias paslaugas pirkote?</b> <input type="checkbox"/> apsaugos signalizacijos įrengimas; <input type="checkbox"/> gaisro signalizacijos įrengimas; <input type="checkbox"/> apsaugos signalizacijos remontas; <input type="checkbox"/> gaisro signalizacijos remontas.	<b>13. Dėl kokių priežasčių dažniausiai perkate paslaugas?</b> <input type="checkbox"/> tai neatskiriama nuo būsto dalis; <input type="checkbox"/> jaučiuosi labai nesaugus; <input type="checkbox"/> atsitikus nelaimingam (vagystei, gaisrui) atsitikimui susirūpinau sauga; <input type="checkbox"/> iširengiau saugos ir gaisro signalizaciją, nes taip pasidarė mano kaimynas ar draugas. <input type="checkbox"/> reklama; <input type="checkbox"/> personalo rekomendacijos; <input type="checkbox"/> kita.....			
<b>14. Kiek vidutiniškai pajamų per metus skiriate apsaugos ar/ ir gaisro sistemos įsigijimui?</b> <input type="checkbox"/> iki 2000 Lt. <input type="checkbox"/> 2000 – 4000 Lt. <input type="checkbox"/> 4000 – 5000 Lt. <input type="checkbox"/> 5000 – 6000 Lt. <input type="checkbox"/> 6000 Lt ir daugiau				
<b>15. Kiek vidutiniškai pajamų skiriate apsaugos ar/ ir gaisro sistemos priežiūrai, atnaujinimui ir remontui?</b> <input type="checkbox"/> iki 300 Lt.; <input type="checkbox"/> 300 – 500 Lt.; <input type="checkbox"/> 500 – 800 Lt.; <input type="checkbox"/> 800 – 1000 Lt.; <input type="checkbox"/> 1000 – 2000 Lt.; <input type="checkbox"/> 2000 ir daugiau; <input type="checkbox"/> galiu skirti dar daugiau pinigų, kad tik būtų naujausios technologijos; <input type="checkbox"/> visai neskiriu pinigų.				
<b>16. Renkantis apsaugos ar gaisro įrengimo ar priežiūros paslaugas veiksniai įtakojantys Jūsų pasirinkimą:</b>	<b>Visiškai nesvarbu</b>	<b>Mažai turi reikšmės</b>	<b>Svarbu</b>	<b>Labai įtakoja</b>
teikiamų paslaugų kokybė				
vieta, geras privažiavimas prie įmonės				
lanksti kainų sistema				
nedidelės kainos lyginant su panašiomis įmonėmis				
įvairios galimybės atsiskaityti				
greitas aptarnavimas				
malonus aptarnavimas				
nustatytų terminų laikymasis				
įvairus paslaugų asortimentas				
paslaugų garantijos, priežiūra ir remontas				
lojalumas				
draugų ir aplinkinių nuomonė apie įmonę				
<b>17. Kaip manote, kuri įmonė yra patikimiausia?</b> <input type="checkbox"/> PASALA, UAB Šiaulių skyrius; <input type="checkbox"/> G4S LIETUVA, UAB Šiaulių filialas (buvusi FALCK SECURITY); <input type="checkbox"/> TELEKONTA, UAB Šiaulių skyrius; <input type="checkbox"/> ŠIAULIŲ TAURO RYŠIAI, UAB <input type="checkbox"/> KOTESA, UAB; <input type="checkbox"/> FIMA, UAB Šiaulių filialas; <input type="checkbox"/> ALARETĖ, UAB; <input type="checkbox"/> ARGUS, saugos tarnyba, R. Jonaičio IJ, Šiaulių skyrius; <input type="checkbox"/> APSAUGOS KOMANDA, UAB Šiaulių filialas; <input type="checkbox"/> FLAMEKSAS IR KO, UAB Šiaulių filialas; <input type="checkbox"/> ROMBAS, UAB; <input type="checkbox"/> FORSETIS, UAB;				

<b>18. Įvertinkite 10 balų sistemoje kodėl geriausia:</b>									
<b>Teikiamų paslaugų kokybė</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Vieta, geras privažiavimas prie įmonės</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Lanksti kainų sistema</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Įvairios galimybės atsiskaityti</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Greitas aptarnavimas</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Malonus aptarnavimas</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Nustatytų terminų laikymasis</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Paslaugų garantijos, priežiūra ir remontas</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**19. Jūsų nuomone, ar pakanka informacijos apie apsaugos ir gaisro signalizacijas rengiančias įmones ?**

taip;  
 ne;  
 neturiu nuomonės.

**20. Iš kokių informavimo šaltinių gaunate informaciją apie teikiamas paslaugas, atsinaujinusią įrangą?**

apsilankius įmonių internetiniuose puslapiuose;  
 reklama iš televizijos;  
 reklama radijuje;  
 reklamos spaudoje;  
 lauko stenduose esanti reklama;  
 reklama ant transporto priemonių;  
 apie naujoves informuoja įmonės elektroniniu paštu;  
 individualiai informuoja įmonės darbuotojai, pateikdami prekių ir paslaugų katalogus.

**21. Jūsų tolesnį bendradarbiavimą su apsaugos ir gaisro signalizacijos įrengimo įmonėmis labiausiai itakoja:**

	Labai maža	Maža	Vidutinė	Didelė	Labai didelė
Teikiamų paslaugų kokybė					
Naudojamų žaliavų kokybė					
Lanksti kainų ir nuolaidų sistema, taikoma lojaliems klientams					
Įvairios galimybės atsiskaityti					
Greitas ir kokybiškas aptarnavimas					
Suteikiama pakankamai informacijos apie paslaugas					

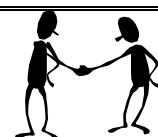
**22. Ką siūlytumėt keisti įmonėms, teikiant paslaugas?**

.....

.....

.....

*Nuoširdžiai dėkojame už Jūsų atsakymus !!!*



## Respondentų pasirinktų geriausių įmonių vertinimai 10 balų sistemoje

Teikiamų paslaugų kokybė					
Vertinimo balai	6 balai	7 balai	8 balai	9 balai	10 balų
PASALA, UAB Šiaulių skyrius;			50%		50%
G4S LIETUVA, UAB Šiaulių filialas			11%	8%	82%
TELEKONTA, UAB Šiaulių skyrius;				11%	89%
ŠIAULIŲ TAURO RYŠIAI, UAB	20%			17%	63%
KOTESA, UAB;				61%	39%
ALARETĖ, UAB;			100%		
ARGUS, saugos tarnyba, R. Jonaičio II, Šiaulių skyrius;				65%	35%
APSAUGOS KOMANDA, UAB Šiaulių filialas;				22%	78%
Įmonės geografinė padėtis					
PASALA, UAB Šiaulių skyrius;			50%	50%	
G4S LIETUVA, UAB Šiaulių filialas	13%	11%	8%	68%	
TELEKONTA, UAB Šiaulių skyrius;				29%	71%
ŠIAULIŲ TAURO RYŠIAI, UAB				30%	70%
KOTESA, UAB;				100%	
ALARETĖ, UAB;			100%		
ARGUS, saugos tarnyba, R. Jonaičio II, Šiaulių skyrius;			6%	79%	15%
APSAUGOS KOMANDA, UAB Šiaulių filialas;			22%	7%	70%
Lanksti kainų sistema					
PASALA, UAB Šiaulių skyrius;			58%	42%	
G4S LIETUVA, UAB Šiaulių filialas			18%	68%	13%
TELEKONTA, UAB Šiaulių skyrius;	18%		64%	18%	
ŠIAULIŲ TAURO RYŠIAI, UAB				100%	
KOTESA, UAB;				50%	50%
ALARETĖ, UAB;			100%		
ARGUS, saugos tarnyba, R. Jonaičio II, Šiaulių skyrius;			6%	82%	12%
APSAUGOS KOMANDA, UAB Šiaulių filialas;				93%	7%
Įvairios atsiskaitymo galimybės					
PASALA, UAB Šiaulių skyrius;		42%	50%	8%	
G4S LIETUVA, UAB Šiaulių filialas			11%	87%	3%
TELEKONTA, UAB Šiaulių skyrius;				71%	29%
ŠIAULIŲ TAURO RYŠIAI, UAB				63%	37%
KOTESA, UAB;				68%	32%
ALARETĖ, UAB;			100%		
ARGUS, saugos tarnyba, R. Jonaičio II, Šiaulių skyrius;			12%	74%	15%
APSAUGOS KOMANDA, UAB Šiaulių filialas;				78%	22%
Gretas aptarnavimas					
PASALA, UAB Šiaulių skyrius;			100%		
G4S LIETUVA, UAB Šiaulių filialas		11%		13%	76%
TELEKONTA, UAB Šiaulių skyrius;				82%	18%
ŠIAULIŲ TAURO RYŠIAI, UAB	17%			73%	10%
KOTESA, UAB;				68%	32%
ALARETĖ, UAB;			100%		
ARGUS, saugos tarnyba, R. Jonaičio II, Šiaulių skyrius;			18%	82%	
APSAUGOS KOMANDA, UAB Šiaulių filialas;				78%	22%

## 4 PRIEDO TĘSINYS

<b>Malonus aptarnavimas</b>					
Vertinimo balai	<b>6 balai</b>	<b>7 balai</b>	<b>8 balai</b>	<b>9 balai</b>	<b>10 balų</b>
PASALA, UAB Šiaulių skyrius;			50%	50%	
G4S LIETUVA, UAB Šiaulių filialas			11%	89%	
TELEKONTA, UAB Šiaulių skyrius;				36%	64%
ŠIAULIŲ TAURO RYŠIAI, UAB				30%	70%
KOTESA, UAB;				96%	4%
ALARETĖ, UAB;			100%		
ARGUS, saugos tarnyba, R. Jonaičio II, Šiaulių skyrius;			6%	79%	15%
APSAUGOS KOMANDA, UAB Šiaulių filialas;				11%	89%
<b>Paslaugų garantijos ir priežiūra</b>					
PASALA, UAB Šiaulių skyrius;			50%		50%
G4S LIETUVA, UAB Šiaulių filialas				100%	
TELEKONTA, UAB Šiaulių skyrius;				29%	71%
ŠIAULIŲ TAURO RYŠIAI, UAB				30%	70%
KOTESA, UAB;			21%	79%	
ALARETĖ, UAB;			100%		
ARGUS, saugos tarnyba, R. Jonaičio II, Šiaulių skyrius;			12%	74%	15%
APSAUGOS KOMANDA, UAB Šiaulių filialas;				30%	70%

## 5 PRIEDAS

	2004	2005	2006	2007	2008
Ekonomines veiklos	100	100	100	100	100
Žemės ūkis, medžioklė, miškininkystė ir žuvininkystė	4,172	4,31	5,141	4,06	3,04
Pramonė	25,949	25,571	22,563	22,049	20,601
Statyba	7,934	8,294	9,97	10,994	10,036
Prekyba: Viešbučiai ir restoranai; transportas, sandėliavimas ir ryšiai	31,633	30,677	30,041	30,427	30,826
Finansinis tarpininkavimas; nekilnojamas turtas, nuoma ir kita verslo veikla	11,857	13,567	14,517	15,582	16,041
Viešasis valdymas; paslaugos socialinei sferai ir komunalinė veikla	18,455	17,582	17,768	16,888	19,457

**Bendrosios pridėtinės vertės struktūra, pagal ekonominės veiklos rūšis ketvirto ketvirčio duomenys (proc.)**



