

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Singa DŪMINYTĖ

**KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMAS STATYBINIŲ
MEDŽIAGŲ PREKYBOS ĮMONĖMS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMAS STATYBINIŲ
MEDŽIAGŲ PREKYBOS ĮMONĖMS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

Magistro darbo autorius Singa Dūminytė.....

Vadovas doc. dr. O. A. Pabedinskaitė.....

Recenzentas doc. V. Bartosevičienė.....

SANTRAUKA

Singa Dūminytė

Konkurencinės strategijos formavimas statybinių medžiagų prekybos įmonėms Magistro darbas

Magistro darbe išanalizuoti Lietuvos ir Užsienio autorių teoriniai ir praktiniai konkurencinės strategijos formavimo aspektai. Nagrinėjami konkurencinės strategijos alternatyvų taikymo privalumai ir trūkumai. Remiantis mokslininkų pateiktomis strategijos formavimo metodikomis, parengtas statybinių medžiagų prekybos įmonių konkurencinės strategijos formavimo modelis, kurį sudaro išorinės ir vidinės aplinkų analizės, alternatyvų vertinimo, įgyvendinimo bei kontrolės etapai. Remiantis suformuotu konkurencinės strategijos modeliu, atliktu empiriniu tyrimu bei statybų rinkos analizės rezultatais suformuota konkurencinė strategija statybinių medžiagų prekybos įmonės pavyzdžiu.

SUMMARY

Singa Dūminytė

The formation of competition strategy for the companies selling construction materials Master's work

The analysis of Lithuanian and foreign authors scientific literature related theoretical and practical aspects of forming competitive strategy are laid in this Master's work. In this final work are analyzed the merits and demerits of competitive strategy alternatives. Based on strategy formation methodic suggested by scientists was prepared the formation model of competition strategy for the companies selling construction materials, which includes stages of analyze of interior and exterior environment, alternatives estimation, realization and controlling. According to the prepared model of competitive strategy, empirical research and the market analysis of construction materials was formed the competition strategy of the example of the company selling construction materials.

TURINYS

LENTELĖS	6
ILIUSTRACIJOS	7
ĮVADAS	9
1. KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMO PREKYBOS ĮMONĖSE TEORINIS KONCEPTAS.....	12
1.1. Strategijos apibrėžimų analizė.....	12
1.2. Konkurencinio pranašumo didinimo būdai ir galimybės	15
1.3. Konkurencinės strategijos alternatyvos.....	18
1.4. Konkurencinės strategijos formavimo procesas	23
2. STATYBINIŲ MEDŽIAGŲ PREKYBOS KONKURENCINĖS RINKOS ANALIZĖ.....	34
2.1. Lietuvos statybinių medžiagų rinkos analizė.....	34
2.2. Statybinių medžiagų prekybos įmonių išorinės aplinkos analizė.....	37
2.2.1. Makroaplinkos analizė.....	37
2.2.2. Konkurencinės aplinkos analizė.....	39
2.2.2.1. Konkurentų vertinimas remiantis M. Porterio penkių jėgų modeliu.....	39
2.2.2.2. Konkurentų vertinimas remiantis ekspertų nuomonėmis	42
2.3. Statybinių medžiagų vartotojų tyrimo rezultatų analizė.....	45
2.3.1. Tyrimo instrumentas ir procedūros	45
2.3.2. Vartotojų pagrindinių segmentų nustatymas	47
2.3.3. Vartotojų tyrimo duomenų analizė.....	49
3. KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMAS STATYBINIŲ MEDŽIAGŲ PREKYBOS ĮMONĖMS	63
3.1. Statybinių medžiagų prekybos konkurencinės strategijos formavimo modelis	63
3.2. Statybinių medžiagų prekybos konkurencinės strategijos formavimas UAB „Bocas“ ir ko pavyzdžiu.....	68
3.2.1. UAB „Bocas“ ir ko mikroaplinkos analizė.....	68
3.2.2. UAB „Bocas“ ir ko SSGG (SWOT) analizė	70
3.2.3. UAB „Bocas“ ir ko statybinių medžiagų prekybos konkuravimo strategija.....	72

IŠVADOS	74
REKOMENDACIJOS	76
DISKUSIJA	77
LITERATŪRA	78
PRIEDAI	82
1 priedas. Pagrindinės sąvokos	83
2 priedas. Statybinių medžiagų vartotojų anketos pavyzdys	87
3 priedas. Svarbiausi kriterijai renkantis ir perkant statybines medžiagas	92
4 priedas. Aptarnaujančio personalo bei draugų, šeimos narių rekomendacijų įtakos renkantis statybinių medžiagų parduotuvę	93
5 priedas. Sunkiai per pastaruosius kelerius metus respondentų įsigyjamų statybinės medžiagos	94
6 priedas. Respondentų nuomonės kodėl jie pirktų ar nepirktų lietuvių gamintojų prekių	95
7 priedas. UAB „Bocas“ ir Ko prekybos organizacinė valdymo struktūra	96

LENTELĖS

1 lentelė. Žemos kainos strategijos taikymo prielaidos ir rizikos.....	19
2 lentelė. Diferenciacijos strategijos taikymo prielaidos ir rizikos.....	20
3 lentelė. Koncentracijos strategijos taikymo prielaidos ir rizikos.....	22
4 lentelė. PEST analizės aplinkos įtakos veiksniai.....	29
5 lentelė. Organizacijos konkurencinės padėties stiprybių ir silpnybių veiksniai.....	30
6 lentelė. SWOT analizės veiksniai.....	33
7 lentelė. Eksperimentinio tyrimo rezultatai	42
8 lentelė. Statybinių medžiagų prekybinių įmonių konkurencinės situacijos apibendrinimas.....	44
9 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	47
10 lentelė. Statybinių medžiagų prekybinės įmonės pasirinkimą skatinančių veiksnių svarbumas...	51
11 lentelė. Respondentų pirkimo dažnumas statybinėmis medžiagomis prekiaujančiose Šiaulių miesto įmonėse	53
12 lentelė. Respondentų pirktų statybinių medžiagų dažnumas.....	56
13 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl informacijos šaltinių įtakos	62
14 lentelė. UAB „Bocas“ ir ko SWOT analizė.....	72

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Tradicinis požiūris į konkurencinę strategiją.....	14
2 pav. M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis.....	16
3 pav. Trys bendros strategijos pagal M. E. Porter	19
4 pav. Diferencijavimo šaltiniai	20
5 pav. Diferenciacijos strategijos rengimas, įvertinant produkto ir vartotojų perspektyvą.....	21
6 pav. Konkurentų analizės etapai.....	24
7 pav. Veiksniai, darantys įtaką įmonės strategijai atskiruose jos gyvavimo etapuose.....	26
8 pav. Konkurencinės strategijos formavimo procesas	27
9 pav. Strateginės kontrolės procesas	31
10 pav. Pagrindinis strategijos formavimo modelis	32
11 pav. Pastatytų butų skaičius 1998 – 2005 ir prognozė iki 2008 m.	34
12 pav. Gyventojų planavimas įsigyti nekilnojamąjį turtą per ateinančius 12 mėn.	36
13 pav. Gyventojų planavimas įsigyti nekilnojamąjį turtą pagal vietą per ateinančius 12 mėn.....	37
14 pav. Šiaulių miesto statybinių medžiagų prekybos įmonių konkurencinės rinkos pasidalijimas..	41
15 pav. Statybiniais gaminiais prekiaujančių įmonių rinkos gyvenimo ciklas.....	43
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	47
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	48
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal namų ūkio vidutines pajamas.....	49
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal metines išlaidas statybinėms medžiagoms.....	50
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal statybinių medžiagų pirkimo paskirtį	50
21 pav. Respondentų, kaip statybinių medžiagų pirkėjų, lūkesčių formavimo veiksniai	53
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai ar jie pirktų elektroninėje parduotuvėje.....	54
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kriterijus perkant internetu.....	55
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kriterijus kodėl jie nepirktų internetu	55
25 pav. Šiaulių miesto prekybinių įmonių statybinių medžiagų įvairovės vertinimas.....	56

26 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal statybinių medžiagų gamintojus	58
27 pav. Respondentų požiūris į kokybės ir kainos santykius	58
28 pav. Kainų nuolaidų įtaka statybinių medžiagų pasirinkimui ir pirkimui	59
29 pav. Nuolaidų rūšys, skatinančios respondentus daugiau pirkti	60
30 pav. Informacijos apie perkamą prekę suteikimo pakankamumas	60
31 pav. Respondentų nuomonės dėl profesionalaus konsultanto patarimų	61
32 pav. Statybinių medžiagų prekybos konkurencinės strategijos formavimo modelis	67
33 pav. UAB „Bocas“ ir jo klientų pasiskirstymas	69

IVADAS

Pastaraisiais metais, ypač dėl technologijų vystymosi spartos, mokesčių sistemos, gyventojų perkamosios galios augimo, labai išaugo ir suintensyvėjo konkurencija tarp įmonių. Dar 2000 m. C. Levicky teigė, jog „daugelis organizacijų daro didelę klaidą nepakankamai įvertindamos konkurentus“ (Levicky (2000)). Todėl akivaizdu, kad konkurencinės aplinkos analizė yra sudėtinga organizacijos funkcija, kuri yra būtina konkurencinės strategijos formavimui ir įgyvendinimui. Kuriant strategiją reikia įvertinti gausybę įvairios informacijos: organizacijos veiklą įtakojančius vidinės bei išorinės aplinkos faktorius, jų pasireiškimą ir poveikį organizacijai, turimus resursus, galimybę vykdyti vienokią ar kitokią veiklą. Dažnai, analizuojant konkurencinę aplinką yra būtina sisteminė esamos situacijos analizė, atskleidžianti pranašumus bei trūkumus, kuria remiantis galėtume spręsti strateginį uždavinį. Galima teigti, kad šiandien sėkmingai veikia tik tos įmonės, kurios formuoja ir įgyvendina konkuravimo strategijas.

Temos aktualumas. Konkurencinės strategijos formavimas jau keli dešimtmečiai yra vadybos mokslo objektas. Tačiau nežiūrint to, šios problemos aktualumas didėja, nes neišvengiamai tenka įvertinti kintančios rinkos aspektus. Lietuvos statybų rinka auga labai sparčiai, kurios augimo lygį sąlygoja tiek vidiniai tiek išoriniai veiksniai. Didelę įtaką daro ekonomikos globalizacija, statybos verslo perprodukcija ES šalyse, Lietuvos integracija į ES bendrąją rinką, teisiniai ir norminiai statybos verslą reglamentuojantys dokumentai, investicinė ir socialinė politika, mokesčių sistema ir kt. Taigi, veikiant ekonominių, socialinių, technologinių, kultūrinių jėgų pokyčiams, kinta vartotojų požiūriai bei lūkesčiai. Suprantama, kad didėjant griežtesniems reikalavimams produktų bei paslaugų kokybei, neišvengiamai auga konkurencija tarp statybines medžiagas parduodančių įmonių.

Įmonėms, rengiančioms konkurencines strategijas, labai svarbu žinoti konkurentų analizės rezultatus, padedančius išryškinti skirtumus tarp įmonės ir jos konkurentų bei žinoti statybinių medžiagų vartotojų požiūrius ir lūkesčius. Todėl, tiriamojoje darbo dalyje, remiantis konkrečia įmone bei vartotojų nuomonių tyrimu bus parengtas konkurencinės strategijos formavimo modelis.

Mokslinė problema. Konkurencinės strategijos formavimo analizei tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse yra skiriama daug dėmesio. Apie tai akivaizdžiai liudija užsienio (H. Mintzberg (1998) , A.D. Chandler (1962), P. Kotler (1989), G. Armstrong (1989), G. Hamel (1994), C.K. Prahaland (1994), M. E. Porter (1980), A. A. Thompson (1990), A., J. Strickland (1990), J. Vasconcellos (1999), W., B. Rouse (2001), R. Koch (2000) ir kt.) ir lietuvių (R. Jucevičius (1998), A. Vasiliauskas (1998), G.T. Palubinskas (1997) , E. Smilga (2005), V. Pranulis (1999), E. Vabalas

(2001), R. Korsakienė (2004), V. Snieška (2003), A. Marčinskas (2001), D. Diskienė (2001) ir kt.) mokslininkų darbai bei atlikti tyrimai. Lietuvoje konkurencinės strategijos tyrimus vykdo KTU, VGTU, VDU, VU, ŠU mokslininkai, kurių gauti rezultatai atsispindi disertacijose, mokslinėse knygose, straipsniuose. Darbe remtasi R. Rudokaitės (2006), B. Petraitienės (2006) magistro darbuose atliktais statybiniais gaminiais prekiaujančių įmonių marketingo strategijos tyrimais.

Taigi, remiantis užsienio bei lietuvių mokslininkų konkurencinės strategijos charakteristikomis, galima daryti prielaidą, kad suformavus šiuolaikinį konkurencinės strategijos modelį statybinių medžiagų prekybos įmonėms, bus pasiektas konkurencinio pranašumo panaudojimo optimalumas versle. Įvertinus konkurencinę strategiją galima teigti, kad ji sąlygotų individualų įmonės plėtojimąsi bei konkurencinio pranašumo įgijimą.

Magistro darbu siekiama prisidėti prie šios aktualios mokslo problemos sprendimo, pasiūlant konkurencinės strategijos formavimo modelį.

Darbo objektas. Konkurencinės strategijos formavimo procesas statybinėmis medžiagomis prekiaujančiose įmonėse.

Darbo tikslas. Parengti konkurencinės strategijos formavimo modelį statybinių medžiagų prekybos įmonėms.

Darbo tikslo buvo siekiama įgyvendinant tokius **uždavinius**:

1. Išanalizavus lietuvių bei užsienio autorių literatūrą, išnagrinėti konkuravimo strategijų formavimo teorinius aspektus.
2. Atlikti statybinių medžiagų prekybos įmonių konkurencinės situacijos rinkoje analizę.
3. Atlikti Šiaulių miesto statybinių medžiagų vartotojų tyrimą.
4. Suformuoti statybinių medžiagų prekybos įmonės pavyzdžiu konkurencinę strategiją, pagrįstą konkurencinės strategijos formavimo metodologija ir empirinio tyrimo rezultatais.

Tyrimo objektas. Statybinių medžiagų vartotojų elgsena.

Tyrimo dalykas. Statybinių medžiagų vartotojų nuostatos, poreikiai ir lūkesčiai.

Tyrimo tikslas. Empiriškai ištirti statybinių medžiagų vartotojų elgsenos ypatumus.

Teorinis ir praktinis problemos formulavimas leido iškelti **tyrimo hipotezes**:

1. Statybinių medžiagų vartotojų elgsena pasižymi savitais ypatumais ir yra tinkamas konstruktas statybinių medžiagų prekybos konkurencinės strategijos modelio identifikavimui.
2. Statybinių medžiagų elektroninės prekybos įdiegimo galimybė atsispindi faktinėje vartotojų elgsenoje.

Darbe naudoti šaltiniai. Mokslinė literatūra lietuvių anglų ir rusų kalbomis, straipsniai bei publikacijos, pateikti mokslinėje bei periodinėje literatūroje, statistiniai duomenys, LR įstatymai, apklausos būdu surinkti duomenys, įmonės dokumentai.

Tyrimo metodai:

1. Analizuojant konkurencinės strategijos formavimo teorinius aspektus, magistro darbe naudoti bendrieji moksliniai tyrimo metodai – sisteminė ir palyginamoji mokslinės literatūros analizė.
2. Atliekant statybinių medžiagų vartotojų nuomonių empirinius tyrimus buvo taikyti kiekybinių duomenų rinkimo bei apdorojimo metodai:
 - Įmonės dokumentų sisteminė apžvalga;
 - Kiekybinio tyrimo duomenys surinkti naudojant apklausos raštu metodą (nuomonių anketa);
 - Tyrimo duomenims statistikai apdoroti pasitelkta programinė įranga SPSS – PS (Statistical Package for Social Sciences).
3. Analizuojant Šiaulių miesto statybinėmis medžiagomis prekiaujančių įmonių konkurencinę aplinką, buvo taikytas ekspertų tyrimas.

Darbo rezultatai:

1. Atlikta statybinėmis medžiagomis prekiaujančių įmonių rinkos analizė yra aktuali įmonėms konkurentėms, siekiančioms išskirti savo konkurencinius pranašumus.
2. Duomenys apie statybinių medžiagų vartotojų elgseną, t.y. jų poreikius ir lūkesčius, gauti atlikus empirinį tyrimą, yra reikšmingi konkurencinio pranašumo siekiančioms ir savo marketingo strategijas kuriančioms įmonėms bei statybų paslaugų tiekėjams.
3. Empirinio tyrimo metu gauti duomenys apie respondentų nuomonę kokiais kriterijais remiantis jie pirktų statybines medžiagas elektroninėje parduotuvėje, yra reikšmingi įmonėms, siekiančioms diegti elektroninę prekybą.
4. Parengtas konkurencinės strategijos formavimo modelis UAB „Bocas“ ir ko pavyzdžiu, kuris gali būti sėkmingai pritaikytas kitai statybinių medžiagų prekybos įmonei, siekiančiai konkurencinio pranašumo.

Darbą sudaro įvadas, konceptualioji dalis, analitinė – tiriamoji dalis, išvados, rekomendacijos, diskusija, literatūros sąrašas, kuriame yra 65 lietuvių ir užsienio autorių šaltiniai bei priedai. Magistro darbo apimtis 96 puslapiai, kuriuose yra 14 lentelių ir 33 iliustracijos.

1. KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMO PREKYBOS ĮMONĖSE TEORINIS KONCEPTAS

1.1. Strategijos apibrėžimų analizė

Strategija – tai universali kategorija, taikoma visų tipų įmonių valdymui apibrėžti (Vaitkevičius, Mockevičienė, Bartosevičienė, 2002).

Terminas *strategija* neturi vienareikšmio apibrėžimo. Strategijos sąvoką įvairių užsienio bei lietuvių autorių (H. Mintzberg (1998), A.D. Chandler (1962), P. Kotler (1989), G. Amstrong (1989), G. Hamel (1994), C.K. Prahaland (1994), M. E. Porter (1980), R. Jucevičius (1998), A. Vasiliauskas (1998), G.T. Palubinskas (1997), E. Smilga (2005), V. Pranulis (1999) ir kt.) yra skirtingai interpretuojama bei aiškinama, kadangi ji apima įvairius aspektus. Taigi, į šią sąvoką reikia pažiūrėti iš įvairių reiškinių pusių.

Žodis „*strategija*“ kilęs iš graikiškojo žodžio „strategos“, kuris reiškia „generolas“. „Strategos“ reiškia asmenį, planuojantį prieš sutriuškinimą efektyviai naudojant turimus resursus (Jucevičius, 1998). Verslo valdyme tikslas „sutriuškinti priešą“ aiškinamas kaip pranašumo prieš konkurentus įvairiais būdais siekimas.

Tarptautinių žodžių žodyne (2005) *strategija* apibrėžiama kaip bendrasis kovos arba kitokios veiklos planas.

Remiantis tradiciniu požiūriu, terminas „*strategija*“ versle pradėtas naudoti po Antrojo pasaulinio karo 1950 metais. Egzistuoja istoriniai įrodymai, kad *strategija* XIX. buvo naudojama kompanijos „Pennsylvania Railroad“, o vadybinėje literatūroje strategijos apibrėžimą širmieji mini 1994 m. Dž. Fon Neimanas ir O. Morgenšternas jų klasikiniam veikalui „Žaidimų teorija ir ekonominė elgsena“ (Семехов, 2004).

Šiuolaikinės strategijos interpretacijos apima įvairius aspektus. A. D. Chandler (1962) vienas pirmųjų suformavo mokslinį strategijos apibrėžimą. Pasak autoriaus, *strategija* – tai įmonės ilgalaikių tikslų ir uždavinių numatymas, veiksmų ir reikiamų resursų parinkimas šių tikslų vykdymui. Remiantis A.D. Chandler (1962), strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus.

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

H. I. Ansoff (1965, 1984) į *strategiją* žiūri kaip į bendrą giją, jungiančią organizacijos veiklą su jos rinkomis.

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

- § Produktus ir rinkas, kuriems šie produktai skirti;
- § Planuojamus pakeitimus šiame komponente;
- § Konkurencinį pranašumą arba tuos organizacinius ypatumus, kurie leidžia įgyti stiprią poziciją rinkoje;
- § Veiklos sinergiją.

Platesnį strategijos apibūdinimą pateikia H. Mintzberg (1973, 1987, 1991) išskirdamas keturis skirtingus strategijų apibūdinimus, kaip:

- § *Strategija kaip planas*, t.y. aiški veiksmų, kuriais įmonės vadovai siekia nubrėžti raidos kryptį, seka;
- § *Strategija kaip gudrybė* – tai tam tikras veiksmas, kuriuo siekiama pergudrauti konkurentus;
- § *Strategija kaip modelis* – tam tikras pasikartojantis sąmoningas elgsenos būdas veiksmų grandinėje;
- § *Strategija kaip pozicija*, t.y. priemonės, kurios nustato įmonės padėtį rinkoje, lyginant su konkurentais;
- § *Strategija kaip perspektyva* – įmonės pobūdžio ir raidos koncepsija, apimanti kolektyvines nuomones, siekius ir elgseną.

Kiekviename šių strategijų apibūdinimų pastebimi skirtingi prioritetai, kaip aplinka, veiksmų planas, organizacija, kurie yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Paprastai strategija yra įsivaizduojama ne kaip vienas, o kaip kelių apibūdinimų junginys.

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

Tuo tarpu platesnį H. Mintzberg (1973, 1987, 1991) strategijų sąvokų apibūdinimą galima palyginti su R. Jucevičiaus (1998) apibūdinimais, kuris strategiją apibrėžia:

- § Kaip planą, tam tikrų sąmoningų veiksmų, kaip elgtis įvairiose situacijose;
- § Kaip organizacijos poziciją jos aplinkos atžvilgiu;
- § Kaip perspektyvą;
- § Kaip sprendimus apie veiklos apimtį bei jos ribas;

§ Kaip sprendimus apie tai, kaip susieti organizaciją su jos aplinka;

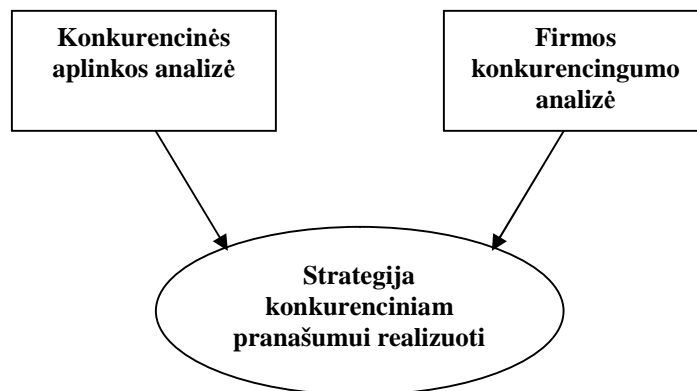
§ Kaip sprendimus apie tai, kaip susieti veiklą su jai būtinais resursais.

Matome, kad R. Jucevičius (1998) *strategiją* taip pat apibrėžia kaip planą, kaip perspektyvą, tačiau jis akcentuoja sprendimus, kurie yra tarsi strategijos įgyvendinimo veiksniai. Taigi, šis autorius kaip ir J. B. Quinn (1998) pateikia platų strategijos apibrėžimą, kuris apima organizacijos paskirties, tikslo ir uždavinių nustatymą.

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

A. Vasiliauskas (2002) *strategiją* apibūdina kaip tikslų ir veiksmų visumą.

M. E. Porter (1980) įmonės *strategiją* nagrinėjo kaip konkurencinį ginklą, todėl savo analizėje vartojo terminą „konkuravimo strategijos“. Anot jo, konkuravimo strategijos formulavimo esmė yra įmonės prisitaikymas prie aplinkos. Būtent jis geriausiai išreiškia tarp rinkos subjektų egzistuojančius konkurencinius prieštaravimus (žr. 1 pav.).



1 pav. Tradicinis požiūris į konkurencinę strategiją

Šaltinis: Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas, p. 268.

Taigi, Porter (1980), Grant (1995), Johnson (1993, 1997) ir Scholes (1993, 1997) akcentuoja strateginių tikslų pasiekimo būdus, kuriais įmonė išsaugo ir palaiko palaiko konkurencinį pranašumą.

Apibendrinant minėtų autorių apibrėžimus, galima teigti, jog strategijos samprata nėra vienareikšmė ir gali būti analizuojama labai įvairiai. Taigi, esminė įmonės strategijos paskirtis – nurodyti organizacijos veiklos kryptį, apmąstant strateginius tikslus bei jų pasiekimo būdus.

1.2. Konkurencinio pranašumo didinimo būdai ir galimybės

Įmonė, kad ją lydėtų nuolatinė sėkmė, turi būti pajėgi sukurti nuolatinį konkurencinį pranašumą. Tam reikia lankstumo ir operatyviai reaguoti į besikeičiančias aplinkybes, tai savo ruožtu leidžia aplenkti konkurentus ir pasiekti tokį pelningumą, kuris suteiktų įmonei galimybių plėtotis (Marčinskas, Diskienė, 2001). Taigi, firmos veiklos sėkmė, konkurencinis pranašumas gali būti įgyjamas efektyviai naudojant išorinės aplinkos ypatumus ir svarbiausius savo sugebėjimus.

Bendrieji konkurencinio pranašumo būdai yra grupuojami labai įvairiai. Pasak S. Urbonavičiaus (2001), įmonių konkurencinis pranašumas priklauso nuo daugelio veiksnių, išskiriant:

- § *Vidiniais ištekliais besiremiančiais veiksniais;*
- § *Įmonės aplinkos sąlygotus veiksniais;*
- § *Įmonės strategijos ir valdymo sprendimų veiksniais* (Urbonavičius, 2001).

Visos veiksnių grupės yra glaudžiai tarpusavyje susijusios. Įmonės laipsniškai pereina nuo išteklių ir aplinkos sąlygotų veiksnių iki valdymo sprendimų.

Įmonės aplinkos veiksniai yra grupuojami įvairiais aspektais, tačiau tikslingiausia skirstyti juos pagal tai, kokie aplinkos subjektai įeina į vieną ar kitą grupę. J. Egan (2001) apibrėžia šias aplinkos veiksnių grupes:

- § *Paklausos veiksniai* (pirkėjai, vartotojai);
- § *Pasiūlos veiksniai* (dabartiniai ir potencialūs konkurentai, galimi prekės pakaitalai);
- § *Veiksniai – katalizatoriai* (tiekėjai, partneriai) (Egan, 2001).

Paklausos veiksniai lemia paklausos dydį ir struktūrą. Geriau prie paklausos prisitaikanti įmonė įgauna didesnę konkurencinį pranašumą, palyginus su kitomis.

Pasiūlos veiksnių poveikis įmonės konkurencingumui didinti yra dvejopas: viena vertus, konkurentų pajėgumas trukdo įgyti konkurencinį pranašumą; antra vertus, skatinamas varžybų elgesys, kuris verčia aktyviau ieškoti išteklių (Egan, 2001).

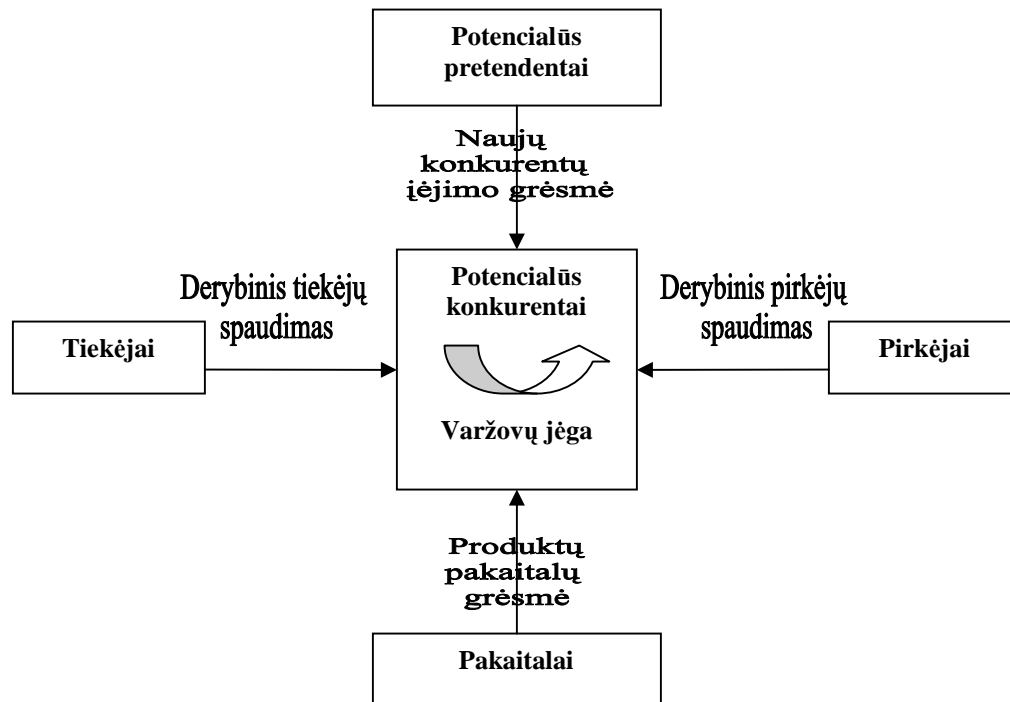
Trečiąją veiksnių grupę sudarantys partneriai atlieka tam tikras įmonės funkcijas taip didindami jos pranašumą. Šalia partnerių galima išskirti ir verslo konsultantus, kurių veikla gali būti paremta tiesioginiu įmonės konkurencinio pranašumo didinimu ar natūralaus konkurencinio pranašumo įtvirtinimu (Egan, 2001).

Pasak R. Auškalnytės, R., Ginevičiaus (2001), organizacija, siekdama sėkmingai dirbti rinkoje, turi kompetentingai valdyti du fundamentaliai svarbius konkurencingumo šalinius:

- § *Patrauklius produktus ir paslaugas*, susijusius su organizacijos ir vartotojų sąveikos procesu, kurio metu tenkinami vartotojų poreikiai;
- § *Efektyvius organizacinius procesus*, leidžiančius išlaikyti atitinkamą kainų lygį.

Siekdama sėkmingai dirbti rinkoje, organizacija turi sukurti tokius produktus ar paslaugas, kurie savo išskirtinumu pralenktų konkurentus, generuotų pajamas, o tai reiškia, kad organizacija turi efektyviai tenkinti rinkos poreikius ir pagrindinių įtakos grupių interesus. Tačiau žemesnė kaina, kaip konkurencinio pranašumo šaltinis, netenka svarbos naujose rinkose, o tai pakeičia geresnių gamybos ir produkto technologijų paiešką (Auškalnytė, Ginevičius, 2001).

M. Porteris (1980) vienas pirmųjų mokslininkų išsamiai nagrinėjęs konkurencinį pranašumą ir jo šaltinius, suformavo penkių jėgų modelį, kuriuo remiantis mokslininkai tiria konkurencinio pranašumo galimybes (2 pav.). Ši konkurencinio pranašumo formavimo analizė gali būti naudojama kaip vaizduojamasis modelis siekiant įvertinti veiksnių, sąlygojančių pramonės konkurencingumą, augimą bei reikšmę.



2 pav. M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis

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

Matome, jog M. Porterio penkių jėgų konkurencinį modelį sudaro:

- *Klientų derėjimosi galia* (leidžia numatyti pagrindines kryptis, kaip reikia keisti strateginius santykius su vartotojais. Jie konkuruoja šakoje stengdamiesi sumažinti kainas, įsigyti kokybiškesnes prekes ar paslaugas ir suvesdami konkurentus vienas su kitu, ir visa tai vyksta realizuojamo šakos pelno sąskaita. Kiekvienos ypatingai svarbios vartotojų grupės galia šakoje priklauso nuo faktorių, kurie charakterizuoja rinkos situaciją (Pearson, 1990));
- *Tiekėjų derėjimosi galia* (leidžia numatyti pagrindines kryptis, kaip turi būti keičiami strateginiai santykiai su tiekėjais. Tiekėjai gali daryti spaudimą, grasindami pakelti prekių ar paslaugų kainą arba sumažinti jų kokybę. Laikoma, kad tiekėjas turi didesnę derėjimosi galią, jeigu: nėra kitų alternatyvių tiekėjų arba alternatyvių 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)).
- *Pakaitalų grėsmė* (Prekių pakaitalų pasirodymas riboja pelno padidinimo 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)).
- *Naujų konkurentų grėsmė* (gali sukelti kainų kritimą ar išlaidų padidėjimą ir pelno normos kritimą);
- *Esamų konkurentų grėsmė* (Funkcionuojančios kompanijos konkuruoja tarpusavyje siekdamos užimti geresnę padėtį rinkoje naudodamos įprastinius metodus. Šie metodai apima tokius taktinius būdus, kaip produkcijos pardavimas žemesnėmis kainomis, reklaminės kompanijos, papildomų paslaugų ir garantijų suteikimas vartotojams ir t.t. Konkurencijos intensyvumą galima nusakyti tokiais veiksniais: didelis konkurentu skaičius; lėtas šakos augimas; aukštas pastovių išlaidų lygis, susijęs su papildomomis išlaidomis arba materialiniu ištekliu kainomis; diferenciacijos nebuvimas; skirtingos rūšies konkurentai; aukšta strategijos reikšmė; aukšti išėjimo barjerai (Pearson, 1990)).

Pagal M. Porterio (1980) atliktų tyrimų išvadas, konkurencija ir jo intensyvumas stiprėja, nes lemia tokie veiksniai:

- § Didelis konkurentų skaičius;
- § Konkuruojančių įmonių dydis ir konkurencinės jėgos maždaug vienodos;
- § Dėl mažos produkto diferenciacijos vartotojų pasirinkimo galimybės nedidelės;

§ Daugelio prekių vartojimo savybės ir spartus senų prekių modelių keitimas naujais neleidžia prekių kaupti ir saugoti ilgesnį laiką (Maksvytienė, 2002).

M. Porterio (1980) manymu, įmonės, norinčios išlaikyti *konkurencinį pranašumą*, privalo turėti ir vadovautis konkurencine strategija, įgalinančia įvertinti šakos konkurencines jėgas, veiksnius ir jų šaltinius. Jis perspėja, kad nereikia painioti operacinio efektyvumo ir konkurencinės strategijos. Tokios 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. Operacinio efektyvumo priemonės konkurenciniam pranašumui formuoti ir išlaikyti yra reikalingos, tačiau jų nepakanka. Operacinis efektyvumas turi būti derinamas su konkurencijos strategija.

Apibendrinant įvairių autorių požiūrius į konkurencinio pranašumo įgijimo būdus ir galimybes, galima teigti, jog konkurencinis pranašumas įgyjamas remiantis įvairiais aplinkos veiksniais (pasiūlos, paklausos, veiksniai – katalizatoriai ir kt.). Taip pat pranašumas gali būti pasiekiamas remiantis ir analizuojant klientų derėjimosi galią, tiekėjų galią, pakaitalų grėsmę, naujų konkurentų ir esamų konkurentų grėsmes.

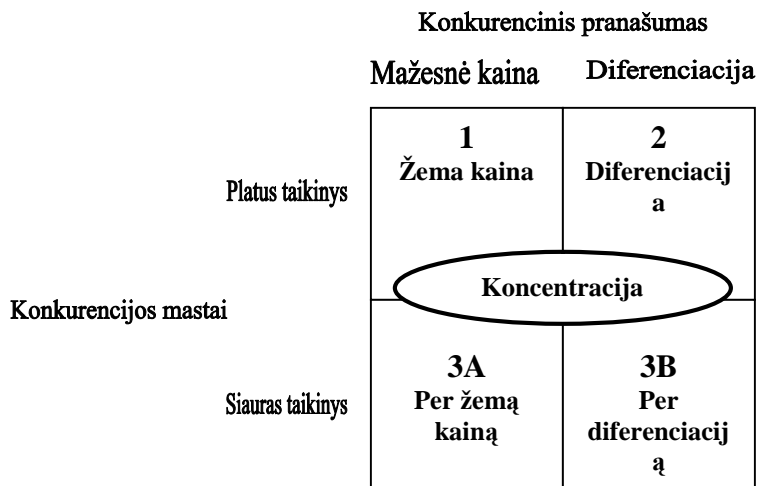
1. 3. Konkurencinės strategijos alternatyvos

Konkurencinio pranašumo siekiančios įmonės, išanalizavusios esamą situaciją, pasirenka ir įvertina galimas strategijų alternatyvas.

Atsižvelgiant į įmonės keliamus tikslus, naudojamas priemonės bei nuolat besikeičiančias aplinkos sąlygas, M. E. Porter (1980) pateikia tris pagrindines konkurencines pozicionavimo strategijas (žr. 3 pav.). Matome, jog M. E. Porter (1980) išskiria šias pagrindines strategijos formavimo kryptis:

1. *Žemos kainos strategija*. Bendrovė siekia kuo mažesnių gamybos ir paskirstymo sąnaudų, kad galėtų parduoti savo produktus žemesne kaina nei konkurentai ir taip užimti didesnę rinkos dalį.
2. *Diferenciacijos strategija*. Kad taptų tam tikros produktų klasės lydere pramonės šakoje, įmonė koncentruoja dėmesį į išskirtinės prekių grupės ir rinkodaros programos sukūrimą.

3. *Koncentracijos (fokusavimo) strategija.* Įmonė koncentruojasi ne į visą rinką, o į kelis jos segmentus (Porter, 1980; Jucevičius, 1997, 1998; Vasiliauskas, 2002, 2004; Hackett, 1996; Varadarajan, 1999; Hill, 2004; O’Sullivan, 2004).



3 pav. Trys bendros strategijos pagal M. E. Porter

Šaltinis: Johnson, G., Scholes, K. (1993). Exploring corporate strategy. Text and cases. Third edition. Prentice Hall International.

Žemos kainos strategijos esmė - kai įmonė siekia tapti žemos kainos lydere pramonės šakoje. Žemos kainos lyderė privalo surasti ir išnaudoti žemos kainos privalumus (Porter, 1980; Akan ir kt., 2006; Jucevičius, 1998). Įmonė, prekiaujanti žemos kainos produktais, paprastai parduoda standartinius arba paprastus (be priedų) produktus.

Žemos kainos strategijos taikymo prielaidos ir rizika pavaizduota 1 lentelėje:

1 lentelė

Žemos kainos strategijos taikymo prielaidos ir rizikos

Strategijos taikymo prielaidos	Strategijos taikymo rizikos
Rinkoje yra daug konkurentų, prekės (paslaugos) identiškos	Per didelis dėmesys veiklos kaštams
Vartotojai jautriai reaguoja į kainas	Netinkamo taupymo pasirinkimas
Vartotojai įgiję didelę derėjimosi galią	Per daug koncentruojantis ties kaštų taupymu, įmonė gali laiku nepastebėti technologijos pokyčių
	Šią strategiją lengviausiai imituoti

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis R. Jucevičiumi (1998)

Diferenciacijos strategija, kurią M. E. Porter (1980) apibūdina kaip unikalaus produkto tarp kitų užmojų pramonės šakoje ieškojimą, kuris yra plačiai vertinamas pirkėjų. Diferenciacijos

strategijai reikalinga, kad įmonė pasirinktų tokias diferencijavimo savybes, kurios ją skirtų iš konkurentų (Porter, 1998; Vasiliauskas, 2002; Jucevičius, 1998).

Šios strategijos taikymo prielaidos ir rizika pateiktos 2 lentelėje:

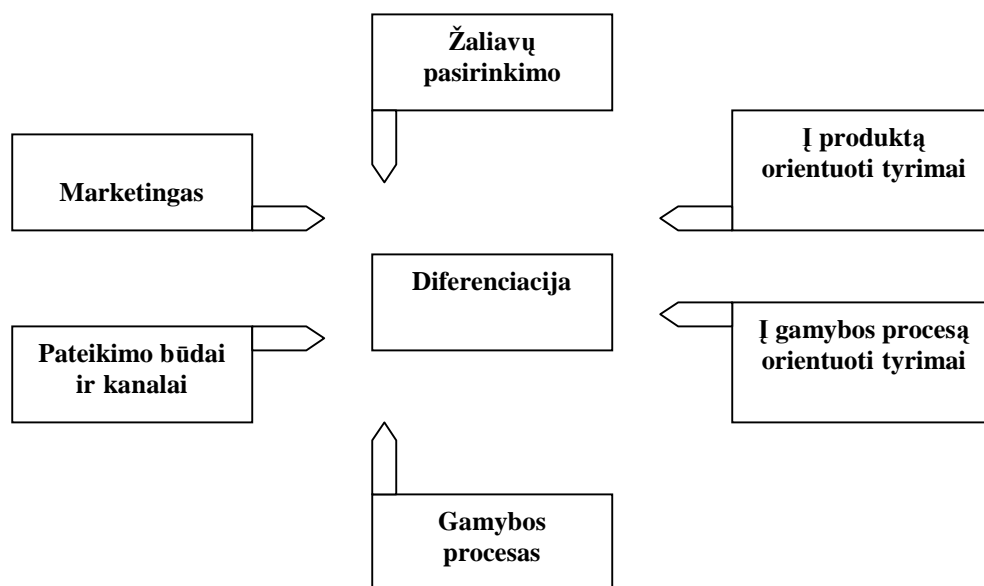
2 lentelė

Diferenciacijos strategijos taikymo prielaidos ir rizikos

Strategijos taikymo prielaidos	Strategijos taikymo rizikos
Yra didelis diferencijavimo metodų pasirinkimas	Per didelės pastangos diferencijuoti produktą gali nepakankamai tenkinti vartotojo poreikius
Vartotojai turi skirtingus norus	Laikui bėgant gali pasikeisti vartotojų poreikiai (persiorientuoti į kainą)
Vartotojai vertina diferencijuotus produktus	Konkurentams pasitelkus tą pačią strategijos rūšį, vartotojai nebeskirs tinkamo dėmesio produktui ar paslaugai
Nemažai konkurentų nenaudoja diferencijavimo strategijos arba ją naudoja nepakankamai kūrybiškai	Per didelės pastangos diferencijuoti produktą gali nepakankamai tenkinti vartotojo poreikius

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis R. Jucevičiumi (1998)

4 pav. pavaizduoti pagrindiniai būdai, kaip diferenciacija gali būti pasiekama, t.y. žaliavų pasirinkimu, marketingu, į produktą orientuotais tyrimais, pateikimo būdais ir kanalais, į gamybos procesą orientuotais tyrimais bei pačiu gamybos procesu.



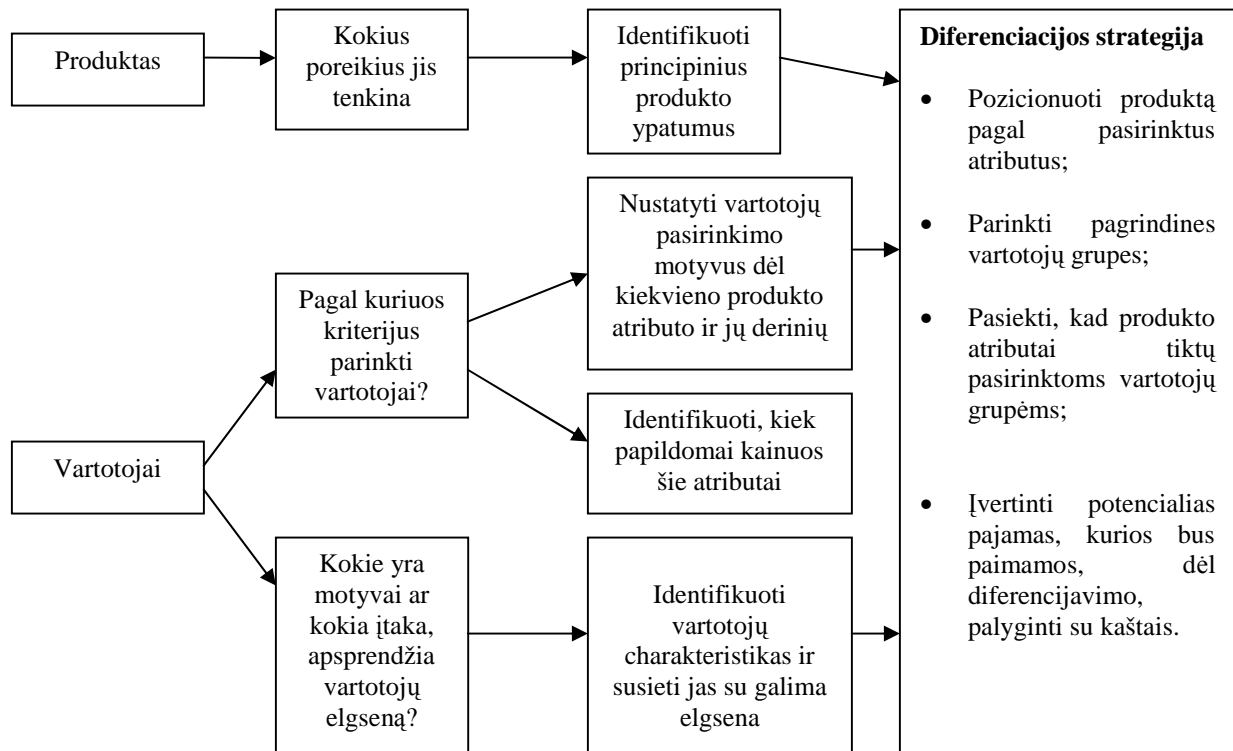
4 pav. Diferencijavimo šaltiniai

Šaltinis: Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymasis. Antrasis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Technologija, p. 279.

Autorius R. Jucevičius (1998) teigia, jog diferencijavimas visuomet didina produkto/paslaugos kainą. Ši didėjimą sąlygoja tiesioginiai ir netiesioginiai kaštai, gaunami dėl negalėjimo naudotis masinės gamybos teikiamomis galimybėmis, taip pat papildomos išlaidos įvairiems su diferencijavimu susijusiems veiksams.

Pasak M. E. Porter (1980), visa, ką daro firma, siekdama sumažinti pirkėjo kaštus ar padidinti jo gaunamą naudą, yra potenciali diferencijavimo bazė. Šia prasme ypač svarbu deramai suprasti vartotoją bei jam vertingus produktų atributus.

5 pav. pateikta loginė schema, padedanti atskleisti potencialias diferencijavimo galimybes, įvertinant vartotojo ir produkto perspektyvą. Matome, jog vertinant produktą, pirmiausia turime išsiaiškinti kokius vartotojų poreikius jis tenkins, tada įvertiname principinius produkto ypatumus bei pasirenkame pozicionavimo kryptį. Analizuojant vartotojus, pirmiausia pasirenkame kriterijus, pagal kuriuos išskiriame tikslinius vartotojus, tada nustatome jų motyvus dėl kiekvieno produkto atributo bei pasiekiame, kad jie tiktų pasirinktoms vartotojų grupėms.



5 pav. Diferenciacijos strategijos rengimas, įvertinant produkto ir vartotojų perspektyvą

Šaltinis: Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymasis. Antrasis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Technologija, p. 279.

Koncentracijos strategija paremta siauros srities neperžengiant pramonės šakos ribų, pasirinkimu. Įmonė pasirenka segmentą arba segmentų grupę pramonės šakoje išskiriant juos iš kitų. (Johnson, 1993; Scholes, 1993; Porter, 1980, Akan ir kt. 2006).

Koncentracijos strategijos taikymo prielaidos ir rizika pateiktos 3 lentelėje:

3 lentelė

Koncentracijos strategijos taikymo prielaidos ir rizikos

Strategijos taikymo prielaidos	Strategijos taikymo rizikos
Galimybė identifikuoti pasirinktų segmentų specifinius poreikius;	Įmonė tampa specializuota ir labiau pažeidžiama, kadangi praranda lankstumą;
Nepakankamas išteklių disponavimas veikti didesnėje rinkos dalyje;	Pasirinkto rinkos segmento vartotojų poreikių kaita;
Koncentracijos strategija tinka tik toms veiklos sritims, kurioms nebūdingi sezoniškumas ir cikliškumas;	Taikant koncentracijos strategiją, nepasinaudojama potencialia galimybe, investuoti į pelningesnę, didesnių apimčių veiklą;
Rinkos segmentas atsparus potencialių konkurentų veiksams ir iš jų gaunamos stabilios pajamos	Atsiranda stambesnės įmonės skverbimosi į pasirinktą segmentą, grėsmė;

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis R. Jucevičiumi (1998)

Formuojant strategiją, įmonė gali pasirinkti visas tris minėtas kryptis ar jų derinį, tačiau M. Porter pažymi, kad pati didžiausia strateginė klaida yra visų minėtų krypčių naudojimas vienu metu (Porter, 2005).

M. E. Porter (1980) nurodo, kad konkuravimo strategijos pasirinkimas susijęs su dviem pagrindiniais veiksniais: rinkos patrauklumu (siekiant ilgalaikio pelno) ir faktoriais, lemiančiais įmonės konkurencingumą rinkos viduje (nepriklausomai nuo to, koks vidutinis rinkos pelningumas). Autorius pažymi, kad būtina įvertinti abu paminėtus veiksnius.

Taigi, siekiant konkurencinio pranašumo, įmonė turi susikoncentruoti tik ties viena strategijos formavimo kryptimi. Įmonei, kuri siekia įgyvendinti visas tris strategijas, yra du esminiai momentai – ji gali atsidurti tarp lyderių, arba tapti atsilikusia. Jei 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 parodo žemą įmonės veiklos efektyvumą (Porter, 1980; Varadarajan, 1999).

Suformavus strategiją, siekiant tinkamai ją praktiškai įgyvendinti, svarbu priimti visumą sprendimų, kurie turėtų skatinti ir užtikrinti įmonės sugebėjimą efektyviai ilgu periodu sukurti didesnę vertę nei konkurentai ir kartu pasiekti didesnę pelningumą šakoje. Priimant šiuos sprendimus yra svarbu, kokiais prioritetais vadovaujasi įmonė ir kokia šio proceso kryptis (Ččas, 1999).

Taigi, remiantis R. Časo (1999, 2000) atlikta teorine analize, įmonė turi tris galimybes arba būdus konkuravimo strategijai formuoti ir konkurenciniam pranašumui įgyti. Autorius išskiria šias konkuravimo strategijos generavimo koncepsijas:

- § *Adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkuravimo strategijos koncepsija* – vadovaujantis šia koncepsija konkurencinis pranašumas įgyjamas pasinaudojus rinkos teikiamais privalumais;
- § *Vidinių išteklių konkuravimo strategijos koncepsija* – konkurencinis pranašumas įgyjamas, įmonei turint, įgyjant ar sukuriant unikalius išteklius, sugebėjimus, bazines kompetencijas;
- § *Bendradarbiavimo ir ryšių tinklo konkuravimo strategijos koncepsija* – konkurencinis pranašumas įgyjamas, įmonei užėmus unikalią padėtį ryšių tinkle, užmezgus palankiausius santykius su kitais tinklo vienetais.

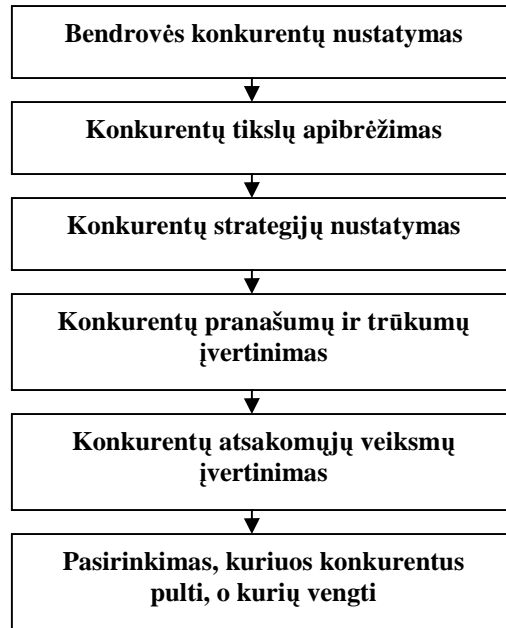
Be nagrinėtų M. E. Porter (1980) mažų kaštų, diferenciacijos bei koncentracijos strategijų, galimos ir kitokios konkurencinių pozicijų įvairovės bei interpretacijos, kurias pateikia M. H. Mintzberg (1987) bei P. Kotler (1999). Pavyzdžiui, pagal H. Mintzberg (1987) konkuravimo pozicijas nulemia priklausymas išskirtinei strateginei įmonių grupei: įmonės pionierės, įmonės – nišų pildytojos, vietiniai gamintojai, dominuojančios įmonės ir kt. Tuo tarpu P. Kotler (1999) teigia, jog konkuravimo pozicijos priklauso nuo produktų pozicionavimo klientų sąmonėje išskirtinumo pagal: prekės savybes, gaunamą naudą, vartojimo būdą, konkurentą, prekių grupę ir kt. Taigi, matome, jog autoriai skirtingai išskiria konkurencinės strategijos alternatyvas.

Apibendrinant išanalizuotas tris pagrindines žemų kaštų, diferenciacijos ir koncentracijos konkurencinės strategijos formavimo alternatyvas, galima teigti, jog renkantis vieną iš šių alternatyvų pirmiausia reikia atsižvelgti į prielaidas, kurios yra būtinos, norint, kad konkurencinis pranašumas būtų pasiektas, o taip pat svarbu ir į konkurencinės strategijos taikymo rizikas. Taip pat labai svarbu susikcentruoti tik ties vienos strategijos taikymo kryptimi, kadangi derindama kelių strategijų pozicijas, įmonė gali tapti arba lydere arba atsilikusia.

1.4. Konkurencinės strategijos formavimo procesas

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 (Johnson, 1997). 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).

Įmonei pasirenkant rinkodaros strategiją, labai svarbu atsižvelgti į konkurentų strategijas bei tikslinių vartotojų poreikius. Todėl yra svarbu nuolat analizuoti konkurentus, kurių analizės etapai pateikti 6 pav.



6 pav. Konkurentų analizės etapai

Šaltinis: Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 424.

Bendrovės tikslai, strategijos, pranašumai ir trūkumai lemia jos veiksmus arba atsakomąsias reakcijas į kainų mažinimą, pardavimų rėmimo didinimą arba naujo produkto įvedimą į rinką. Kiekvieno konkurento veiksmai yra skirtingi. Kai kurios bendrovės labai lėtai reaguoja į konkurentų veiksmus: galbūt jos mano, kad jų vartotojai yra lojalūs, arba greitai nustatyti konkurentų veiksmų, arba neturi pakankamai lėšų atsakyti į konkurentų veiksmus. Kitos bendrovės į bet kokius konkurentų veiksmus reaguoja labai aršiai ir energingai (Kotler ir kt. 2003).

Strategijos mokslinėse teorijose išskiriamos skirtingos strategijos formavimo alternatyvos. N. Paliulis, E. Chlivickas, E. Pabedinskaitė (2004), kaip vieną iš strategijos formavimo alternatyvų, pateikia tris skirtingoms mokykloms priklausančius modelius:

§ *Amerikietiškas* strategijos formavimo modelis – daug dėmesio skiriama strateginiam situacijos apibūdinimui: vizijai, misijai, tikslų sistemai. Strategija yra grindžiama tikslų sistemos struktūrizavimu per konkretą laikotarpį išdėstant ją laike.

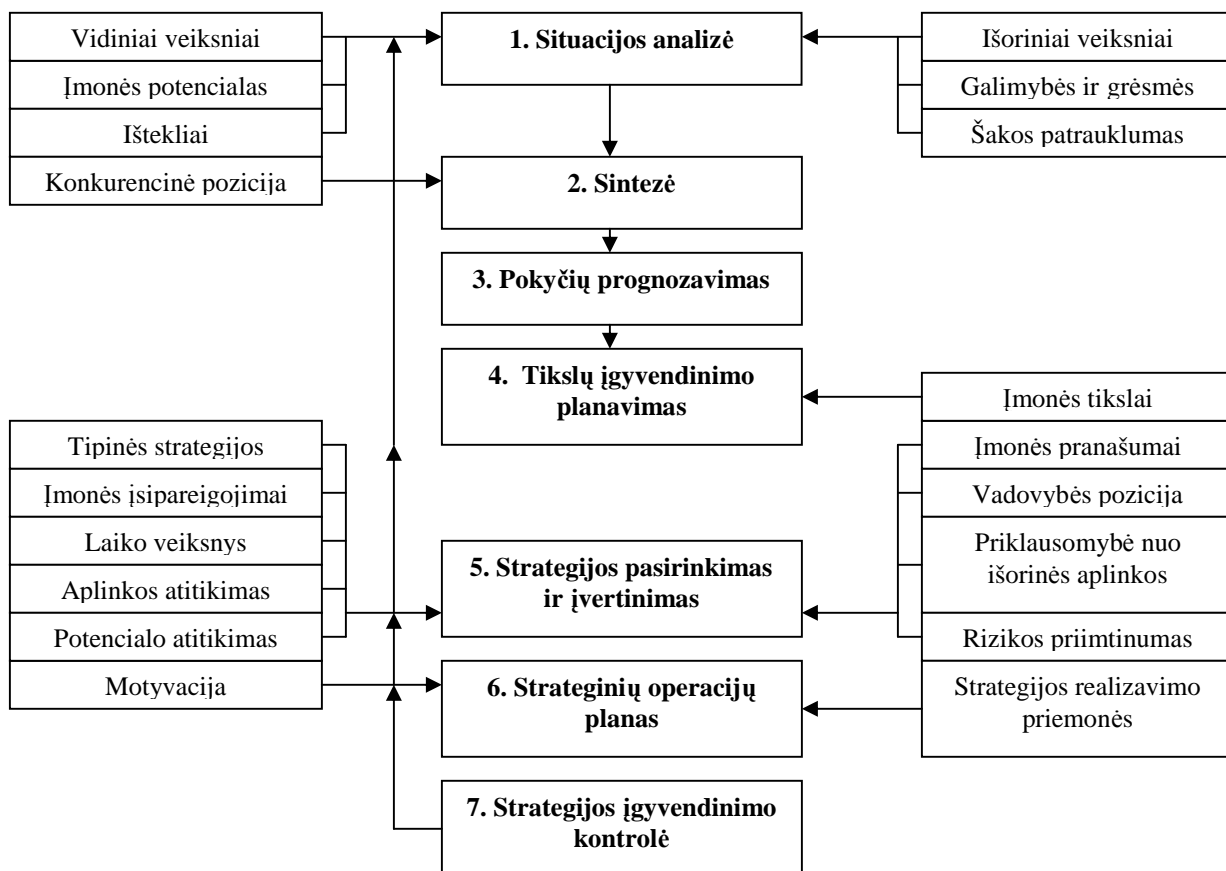
Šis modelis detaliau nei kiti apima strategijos formavimo etapus (Strickland, Thompson, 1992).

- § *Vokiškosios mokyklos* strategijos formavimo modelis – daugiausia dėmesio skiriama vidinės ir išorinės aplinkos analizei, tikslų ir marketingo priemonių kompleksui. Priešingai nei amerikietiškajam modeliui, mažai dėmesio skiriama įmonės misijos ir vizijos formavimui (Ch. Scholz, 1987).
- § *Rusiškosios vadybinės mokyklos* strategijos formavimo modelis – 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).
- § *Strateginio planavimo modelis* – pagrindinis dėmesys skiriamas strategijos formavimo procedūroms, kuriomis siekiama iširti įmonės tikslus ir uždavinius. Pagal H. I. Ansoff (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).
- § *Strateginio projektavimo modelis* – apima SWOT analizę, įmonės konkurencinių pranašumų nustatymą bei vadovų vertybinių orientacijų ir atsakomybės išsiaiškinimą. Šio 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).
- § *Pozicionavimo modelis* – 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).

Apibendrinant minėtas strategijos formavimo alternatyvas, galima išskirti tokius bendrus etapus visoms strategijoms: išorinės ir vidinės aplinkos analizė, tikslų nustatymas ir uždavinių kėlimas, strateginių alternatyvų analizė ir strategijos pasirinkimas, strategijos įgyvendinimas bei kontrolė.

Strategijos formavimas yra ilgas ir sudėtingas procesas. S. Vaitkevičius, Z. Monkevičienė, V. Bartosevičienė, (2002) pateikia bendrą strategijos rengimo instrumentarijų, kurio kiekvienas

strategijos rengimo etapas turi tik jam būdingų veiksmų, todėl formuojant strategiją yra labai svarbu parinkti tinkamus instrumentus kiekviename strategijos formavimo etape iškeltoms užduotims atlikti (žr. 7 pav.).



7 pav. Veiksniai, darantys įtaką įmonės strategijai atskiruose jos gyvavimo etapuose

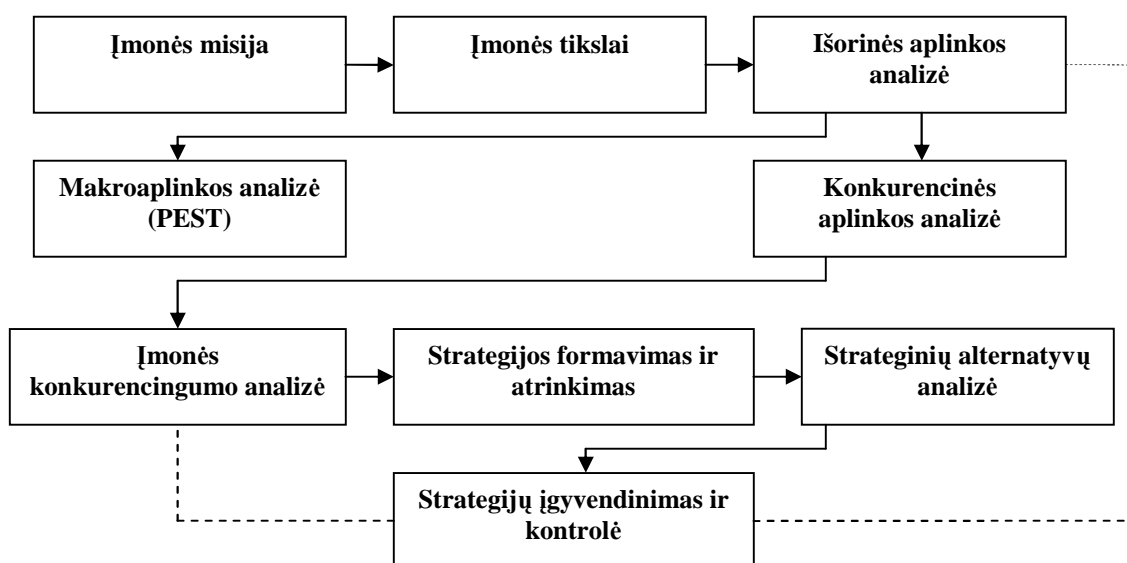
Šaltinis: Vaitkevičius, S., Monkevičienė, Z., Bartosevičienė, V. (2002). Instrumentarijus įmonės strategijai rengti: samprata ir struktūra // Inžinierinė ekonomika. Kaunas: Technologija, Nr.5 (31)., p. 101.

Matome, jog minėti autoriai išskiria pagrindinius strategijos formavimo etapus, kuriuose yra vykdomos šios užduotys:

- *situacijos analizė* (apibūdinti išorinius ir vidinius faktorius, leidžiančius įvertinti esamą įmonės strategiją);
- *strategijos pasirinkimas* (pagrindinių veiksmų, charakterizuojančių strategiją, įvertinimas; produkcijos portfelio analizės rezultatų įvertinimas; alternatyvių strategijos variantų pasirinkimas);

- *strategijos įvertinimas* (tikslų raidos identifikacija; konkurentinio pranašumo ir trūkumo įvertinimas);
- *strateginių operacijų planas* (vartotojų poreikių tenkinimo būdų parinkimas; rinkos imlumo ir pardavimo apimčių nustatymas; produkcijos diversifikacijos laipsnis; rinkos pokyčių dinamikos įvertinimas),
- *strategijos įgyvendinimo kontrolė* (pateikti alternatyvas, atitinkančias suderinamumo kriterijų) (Bartosevičienė, Vaitkevičius, 2002).

Tuo tarpu R. Jucevičius (1998) pateikia pagrindinius konkurencinės strategijos realizavimo uždavinius (žr. 8 pav.).



8 pav. Konkurencinės strategijos formavimo procesas

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

Pirmuoju ir svarbiausiu etapu autorius išskiria įmonės misijos identifikavimą kuri apima ilgalaikius verslo siekius. *Misija* – pareiškimas apie organizacijos tikslą, kurį ji nori pasiekti plačiaja prasme.

Gerai suformuluota misija turėtų būti:

- Reali (siekliai turi atitikti galimybes);
- Konkreti (turi atitikti tik konkrečiai bendrovei ir jokiai kitai);
- Grindžiama išskirtine kompetencija (turi panaudoti savo kompetencijos stilių, patikimumą ir privilegijuotą pasiskirstymą srityse);

- Skatinanti (turi suteikti tikėjimą, sukelti entuziazmą) (Hooley, Nash, 1988).

Antrajame etape formuojant įmonės *tikslus*, siekiama tiksliau apibrėžti įsipareigojimus, kurie nurodo kas turi būti padaryta ir kada turi būti pasiektas tikslas, nusakomos išmatuojamais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais užduotys, kurias numatoma įgyvendinti per tam tikrą laikotarpį (Vasiliauskas, 2002, Jucevičius, 1998).

Kad įmonės tikslai duotų įmonei konkrečią naudą, jie turi turėti tokias charakteristikas:

- *Tikslai turi būti konkretūs ir išmatuojami.* Vadovybė, išreikšdama tikslus konkrečiais duomenimis, gali tiksliai įvertinti darbo sėkmę. Kitų lygių vadovai, turėdami orientyrą, galės daugiau jėgų skirti darbui minėta kryptimi. Bus lengviau nustatyti ar įmonė deda visas pastangas siekdama užsibrėžtų tikslų.
- *Tikslai turi būti pasiekiami.* Nustatytas rezultatas, pvz. pelno didinimas, rinkos plėtimas, užimto segmento išlaikymas ir pan. Tada jie didina įmonės efektyvumą, nes dauguma žmonių nori greičiau matyti darbo rezultatus. Tikslai, pranokstantys įmonės galimybes dėl išteklių stokos ar dėl išorinių veiksnių įtakos, gali baigtis katastrofa. Jeigu tikslai nepasiekiami, silpna yra žmonių motyvacija, o tai užkerta kelią sėkmei.
- *Tikslai turi tarpusavyje palaikyti vienas kitą, tai yra vieno tikslo siekimas neturi trukdyti siekti kito tikslo.* Tikslai diferencijuojami pagal turinį, dydį, pasiekimo terminus ir alternatyvas, įgyvendinimo terminus ir priemones, išteklius (Bartosevičienė, Vaičiūnas, 2000).

Tolesnis žingsnis formuojant strategiją – atlikti aplinkos analizę, kuri apima makroaplinkos ir konkurencinės aplinkos analizę, ir įvertinti įmonės strateginę būklę (konkurencingumą).

Strateginei makroaplinkos analizei atlikti yra plačiai naudojama *PEST analizė*, t.y. ekonominių, teisinių, politinių, socialinių, kultūrinių, technologinių veiksnių analizė (žr. 4 lentelė).

PEST analizės aplinkos įtakos veiksniai

<p style="text-align: center;">Politiniai/Teisiniai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monopolijos įstatymai; • Aplinkos apsaugos įstatymai; • Užsienio prekybos reglamentavimas; • Darbo įstatymai; • Valstybės politinis stabilumas. 	<p style="text-align: center;">Ekonominiai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nekilnojamosios nuosavybės mokestis; • Finansiniai ištekliai; • Infliacija; • Bedarbystė; • Disponuojamos pajamos.
<p style="text-align: center;">Socialiniai/Kultūriniai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demografinė situacija; • Gyventojų uždarbis; • Socialinis mobilumas; • Gyvenimo būdų kaita; • Požiūris į darbą ir laisvalaikį; • Vartotojų teisės. 	<p style="text-align: center;">Technologiniai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valstybės išlaidos tyrimams; • Valstybės ir pramonės šakų pastangos technologiniams tyrimams; • Nauji išradimai/plėtra; • Technologijų įdiegimo greitis; • Įrangos susidėvėjimo mokestis.

Šaltinis: Johnson, G., Scholes, K. (1997). Exploring corporate strategy: text and cases. 4th ed. Prentice Hall International, p. 82.

Įmonės konkurencingumo analizei atlikti yra naudinga apsvarstyti kokios organizacijos bei jos konkurentų aplinkos jėgos yra svarbios dabar bei kurios – ateityje. Taigi, galima iškelti du esminius klausimus:

1. Kokie aplinkos faktoriai jaudina organizaciją?
2. Kurie iš jų yra patys svarbiausi dabar? Per keletą ateinančių metų (Johnson, Scholes (1997)?

Taigi, organizacijos *konkurentų* analizė apima ateities tikslus ir prielaidas, esamas strategijas bei pajėgumus. Taigi, žiūrint į konkurentų pajėgumus, detalesnė analizė apima tokių veiksmų įvertinimus:

- Konkurentų produktai;
- Pasiskirstymas;
- Marketingas ir pardavimai;
- Eksploatavimas;
- Finansinės galimybės;
- Organizacinė struktūra;
- Bendri valdytojų gebėjimai ir kt. (Pearson, 1990).

Taigi, galima teigti, kad konkurentams įvertinti galima atlikti detalią šių veiksmų bei kiekvieno jų atskirai smulkesnių kriterijų analizę.

5 lentelėje pateikti statybinių medžiagų prekybos įmonių konkurencinės pozicijos nustatymo veiksniai. Svarbu suvokti kokioje konkurencinėje padėtyje yra įmonė ir kokios priežastys ją gali pakeisti bei kokie strateginiai veiksmai gali vėl sugrąžinti ankstesnę įmonės poziciją.

Organizacijos konkurencinės padėties stiprybių ir silpnybių veiksniai

Konkurencinės padėties stiprybių veiksniai	Konkurencinės padėties silpnybių veiksniai
<ul style="list-style-type: none"> • Išskirtinės kompetencijos; • Stipri rinkos dalis; • Augantis klientų skaičius ir jų lojalumas; • Kainos privalumai; • Koncentracija į greitai augančius rinkos segmentus; • Daugiau negu vidutiniai rinkodaros pajėgumai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maži finansiniai ištekliai; • Aukštesnių kainų siūlytojas; • Silpnas įmonės vardas; • Maža prekių kokybė; • Lėtas prekių asortimento plėtimas; • Silpnas reagavimas į potencialias rinkos dalis; • Nėra išskirtinių kompetencijų.

Šaltinis: Thompson, A. A., Strickland, A., J. (1990). Strategic management. Concepts and cases. Fifth edition. Boston, p. 99.

Matome, jog organizacijos konkurencinės padėties stiprybę lemia jos išskirtinės kompetencijos, stipri rinkos dalis, kainos privalumai ir kt., o tuo tarpu silpnybę konkurentų atžvilgiu žymi silpnas įmonės vardas, silpnas reagavimas į potencialias rinkos dalis, maža prekių kokybė ir kt.

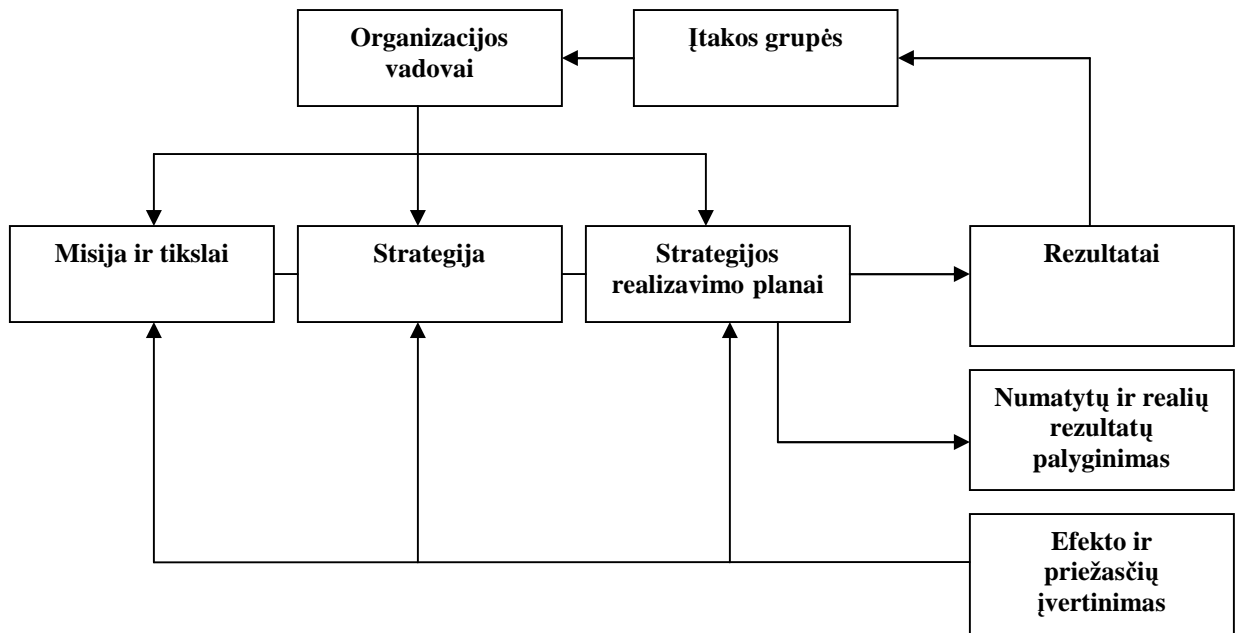
Toliau analizuojant R. Jucevičiaus (1998) strategijos formavimo etapus įmonės vadovybė turi parinkti tinkamą strategiją, suformuluodama pagrindinį konkurencinio pranašumo įgijimo principą bei numatyti veiklos akcentus, kuriais bus remiamasi.

Ir paskutinis etapas – strategijos įgyvendinimas ir kontrolė, kuriame įvertinama ar pasirinkta strategija bus tinkamai įgyvendinta. *Strateginė kontrolė* yra tiesiogiai susijusi su mokymosi procesu, kadangi pati strategija, jos formavimas ir realizavimas yra nuolatinis mokymasis. 9 paveiksle pavaizduotos abi pagrindinės kontrolės sistemos – tiesioginė ir grįžtamoji.

Kontrolės sistemos turi būti suformuotos taip, kad motyvuotų darbuotojus efektyviai realizuoti numatytas užduotis ir tikslus. Korporaciniame lygmenyje kontrolė turėtų padėti vadovams realizuoti pagrindinę organizacijos veiklos kryptį, numatytą misijoje ir strategijoje, nuspręsti ar reikalingos korekcijos, tai pat padėti nukreipti resursus ten, kur jie gali būti perspektyviai panaudoti. Analogiškai funkciname ir operaciniame lygmenyje kontrolės paskirtis yra reguliuoti specifinius veiksmus (Jucevičius, 1998).

Strateginę kontrolės kūrimo procesas apima tris pagrindinius etapus:

- Veiksnių, kuriuos reikia kontroliuoti, nustatymą;
- Šių veiksnių parametrų nustatymą;
- Informacijos iš visų organizacijos lygių ir veiklos sričių integravimą į prasmingą sistemą (Jucevičius, 1998).



9 pav. Strateginės kontrolės procesas

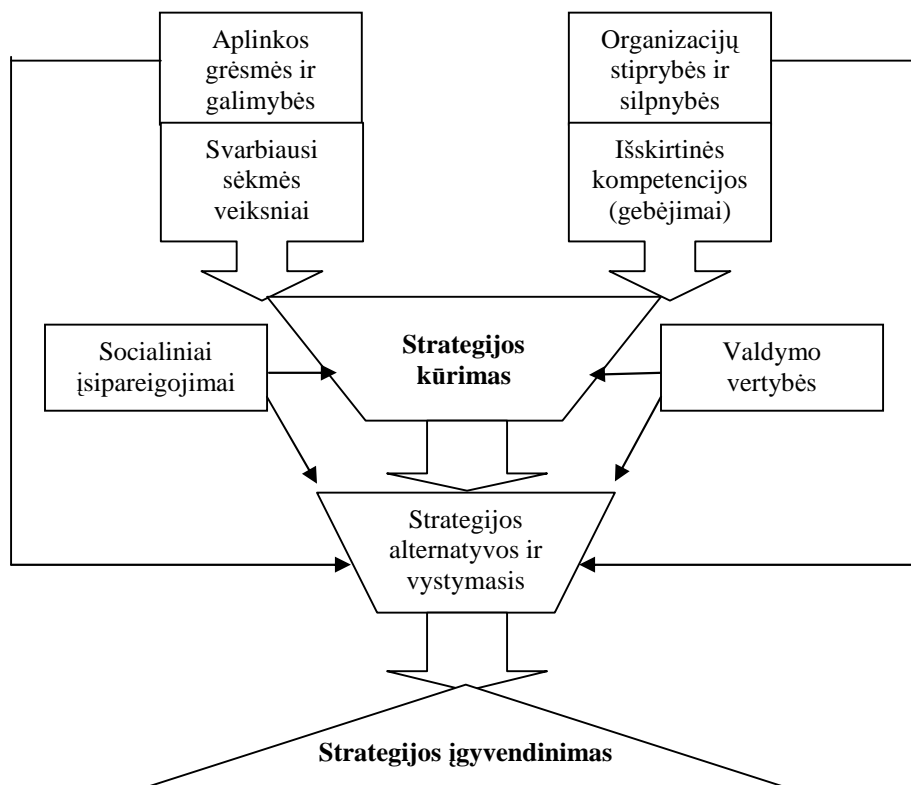
Šaltinis: Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymasis*. Antrasis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Technologija, p. 332.

Kiek kitokį strategijos formavimo modelį pateikia H. Mintzberg, (1998), kuris skirtingai negu R. Jucevičius (1998), pirmiausia analizuoja išorinę ir vidinę situacijas, galimybes bei grėsmes, ir tik po to organizacijos misiją, tikslus, stiprybes bei silpnybes (žr. 10 pav.).

Vidinei įmonės analizei atlikti autoriai V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė (2000) išskiria šias pagrindines įmonės mikroaplinkos sferas:

- *Pirkėjai* (lemia įmonės strateginius ir taktinius sprendimus);
- *Partneriai* (veikia tarp gamintojo ir pirkėjo, užtikrindami, kad prekių paskirstymo procesas vyktų racionaliai);
- *Konkurentai* (potencialiems klientams siūlo tuos pačius poreikius tenkinančias prekes).

Autorius H. Mintzberg (1998) taip pat išskiria dar du svarbius strategijos formavimo procesui faktorius: valdymo vertybės (vadovų įsitikinimai ir pirmenybės) bei socialinius įsipareigojimus (visuomenės etikos normos toje aplinkoje, kur organizacija funkcionuoja).



10 pav. Pagrindinis strategijos formavimo modelis

Šaltinis: Mintzherb, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). Strategy safari. The complete guide through the wilds of strategic management. London: FT Prentice Hall, p. 26.

Analizuojant strategijos formavimo modelio pirmajame etape išskirtas įmonės silpnybes ir stiprybes bei aplinkos grėsmes ir galimybes yra naudojama *SWOT analizė*, kurią įvairūs autoriai atlieka pagal skirtingas metodikas. Pavyzdžiui, P. Kotler (1991) akcentuoja marketingo analizės aspektą, leidžiantį palyginti savo organizaciją su konkurentais; David (1991) akcentuoja organizacijos stiprumo, silpnumo, galimybių ir grėsmių suderinamumą. Reikia pažymėti, jog A. A. Thompson ir A. J. Strickland (1992) daugiau dėmesio skiria pagrindinių sėkmės veiksnių analizei (žr. 6 lentelė). Iš pateiktų organizacijos stiprybių svarbiausia paminėti pakankamus finansinius išteklius, prekių novatoriškumą, užimamos rinkos dalies poziciją ir kt., o tuo tarpu svarbiausios silpnybės, kurias itin tikslinga analizuoti yra neaiški įmonės strategija, pasenusios įrangos, siaura prekių linija ir kt. Išorinės įmonės galimybės, kurias įmonės vadovams būtų tikslinga analizuoti yra prekių linijos plėtimas atsižvelgiant į vartotojų pageidavimus, įėjimas į naujas rinkas arba segmentus ir kt., o grėsmės, kurios gali turėti įtakos tolesniam organizacijos funkcionavimui yra: naujų

konkurentų įėjimas į rinką, auganti pirkėjų ir tiekėjų derėjimosi galia, nepalankūs demografiniai pokyčiai ir kt.

6 lentelė

SWOT analizės veiksniai

Potencialios vidinės stiprybės <ul style="list-style-type: none">• Išskirtiniai pajėgumai;• Pakankami finansiniai ištekliai;• Geri konkurenciniai įgūdžiai;• Pripažintas rinkos lyderis;• Gerai funkcionuojančios srities strategijos;• Geresnė reklamos priemonių kampanija;• Prekių novatoriškumas.	Potencialios vidinės silpnybės <ul style="list-style-type: none">• Neaiški strateginė kryptis;• Pasenusios įrangos;• Kompetencijos ir įgūdžių trūkumas;• Siaura prekių linija;• Talentingų valdymo organų trūkumas;• Finansinių išteklių trūkumai strategijos koregavimui.
Potencialios išorinės galimybės <ul style="list-style-type: none">• Aprūpinti papildomus klientų segmentus;• Įeiti į naujas rinkas arba segmentus;• Plėsti asortimentą giminingais produktais;• Vertikali integracija;• Plėsti prekių liniją atsižvelgiant į klientų pageidavimus.	Potencialios išorinės grėsmės <ul style="list-style-type: none">• Naujų konkurentų parduodančių žemesnėmis kainomis įėjimas į rinką;• Pakaitalų pardavimų augimas;• Auganti pirkėjų arba tiekėjų derėjimosi galia;• Pirkėjų poreikių pasikeitimai;• Nepalankūs demografiniai pokyčiai.

Šaltinis: Thompson, A. A., Strickland, A., J. (1990). Strategic management. Concepts and cases. Fifth edition. Boston, p. 91.

Apibendrinant, galima teigti, jog strategijos formavimo procesas yra daugiapakopis ir nevienareikšmis. Įvairių autorių skirtingi strategijos formavimo modeliai turi ir bendrų savybių, kaip:

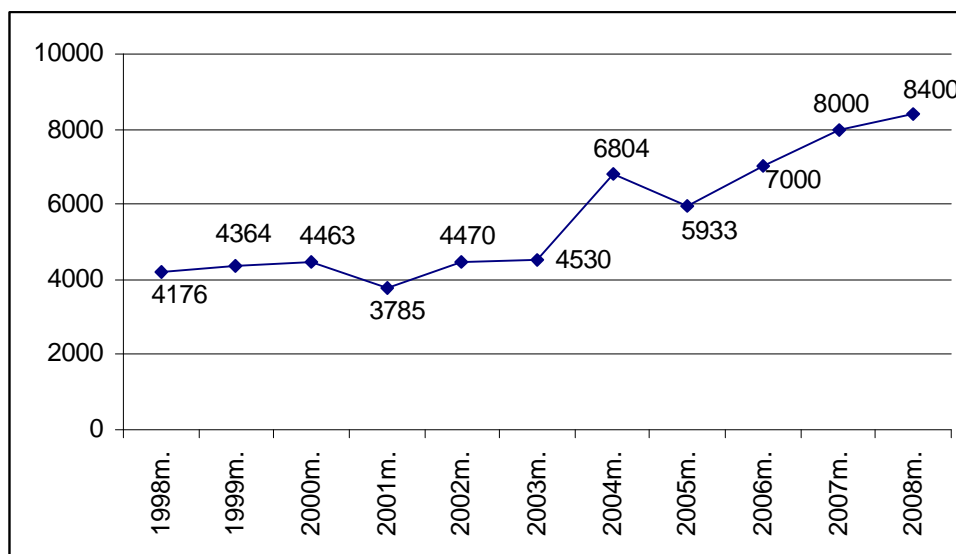
- § įmonės vidinė ir išorinė analizė;
- § įmonės misijos, vizijos, tikslų nustatymas ir analizė;
- § organizacijos stiprybių ir silpnybių nustatymas;
- § strategijos alternatyvų analizė ir vystymasis;
- § strategijos įgyvendinimas ir kontrolė.

Reikšminga pažymėti, jog skirtingi autoriai nevienodai išskiria strategijos formavimo etapus. Tarkime, R. Jucevičius (1998), Strickland, Thompson (1990) pirmutiniu ir svarbiausiu etapu laiko įmonės misijos ir tikslų identifikavimą, o H. Mintzberg (1998), S. Vaitkevičius, Z. Monkevičienė, V. Bartosevičienė, (2002) išorinės ir vidinės aplinkos analizę išskiria kaip pirmąjį etapą. Taigi, įvairių autorių skirtingi strategijos formavimo modeliai suteikia galimybę išsirinkti priimtinausią, apimančią įmonės vidinės ir išorinės aplinkos analizę, strategijos alternatyvų analizę bei strategijos įgyvendinimą ir kontrolę.

2. STATYBINIŲ MEDŽIAGŲ PREKYBOS KONKURENCINĖS RINKOS ANALIZĖ

2.1. Lietuvos statybinių medžiagų rinkos analizė

Lietuvoje *statybų rinka* sparčiai auga, kurios augimui įtaką turi auganti šalies ekonomika: gerėjantys makroekonominiai rodikliai, todėl didėja įmonių perkamoji galia. Statybų verslo augimas savo indėliu labai gerina Lietuvos ekonomikos augimo rezultatus. Statybininkai 2006 metais sukūrė 8,2 % šalies *bendrojo vidinio produkto*. Pastoviai augant Lietuvos statybų bumui, 2008 metais prognozuojamas tolesnis jų plėtimasis. 11 pav. pateikti banko Nord LB tyrimo duomenys apie per pastarąjį dešimtmetį pastatytus naujus butus ir planuojamą tolesnį jų skaičiaus augimą iki 2008 metų.



11 pav. Pastatytų butų skaičius 1998 – 2005 ir prognozė iki 2008 m.

Šaltinis: O. Abarius (2006). Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos apžvalga: kainų burbulas. [žiūrėta 2007 – 02 – 04].

Prieiga per internetą:

<<http://www.nordlb.lt/files/Ataskaitos/Aktualios%20temos/nt%20rinka%202006%2004%2013%20vt1.pdf>>.

Matome, kad didžiausia *augimo tendencija* išryškėjo 2003 – 2004 m.m. o nuo 2006 m. iki 2008 m. butų skaičiaus augimo tempas padidės jau nebe taip ryškiai. Statistikos departamento duomenimis, šiemet padėtis statybos sektoriuje yra daug geresnė nei pernai – daugėja užsakymų, auga darbų apimtys ir darbuotojų skaičius. Statybų sektoriaus augimą pastebi ir statybinių medžiagų gamintojai bei pardavėjai.

Statistikos departamento išankstiniais duomenimis, *statybos darbų apimtys* per metus ūgtelėjo beveik 2 mlrd. litų. 2006 m. statybos įmonės savo jėgomis atliko darbų už 7876 mln. litų, t. y. 21 procentu daugiau nei 2005 m. Šalies teritorijoje atliktų darbų vertė sudarė 7808 mln. litų (99%), ne šalies teritorijoje – apie 68 mln. litų (1%). Naujos statybos darbų atlikta už 3840 mln. litų ir tai sudarė beveik pusę visų šalyje atliktų statybos darbų. Daugiausia atlikta negyvenamųjų pastatų statybos darbų – 45 proc., inžinerinių statinių statybos – 36 proc., gyvenamųjų pastatų statybos – 19 procentų. Per 2006 m. šalyje buvo pastatytas 2821 naujas gyvenamasis pastatas (2818 gyvenamųjų namų ir 3 bendrabučiai).

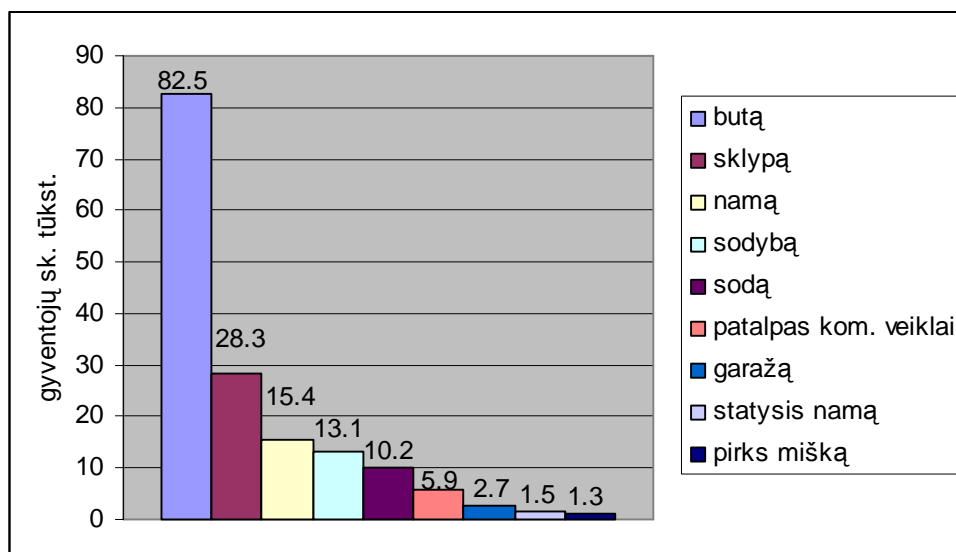
Dauguma susijusių su statybų verslu šalies įmonių ir organizacijų yra Lietuvos statybininkų asociacijos (LSA) narės. LSA veikla sėkmingai koordinuoja jų veiksmus ir padeda išspręsti daugelį problemų, trukdančių sklandžiai statybų plėtrai. Kasmet susumuojami LSA veiklos rezultatai, numatomi tolesni uždaviniai ir darbų kryptys.

Tačiau Lietuva taip pat išlieka tarp tų ES šalių, kuriose gyventojų pajamos auga gerokai lėčiau už būsto kainas. Pavyzdžiui, Lietuvoje bendrasis vidaus produktas (BVP) 2004-aisiais metais augo net 7,1 karto lėčiau nei būsto kainos: BVP augo apie 7 proc., būsto kainos - apie 50 proc.

Galima išskirti veiksnius, kurie lėmė būsto kainų kilimą Lietuvoje:

- *Žemos palūkanos;*
- *Palankios kreditavimo sąlygos;*
- *Pagerėję gyventojų lūkesčiai;*
- *Lietuvos gyventojų užsienyje uždirbti pinigai;*
- *Menka naujos statybos būsto pasiūla;*
- *Ženklaus statybų kaštų kilimas ir darbo jėgos trūkumas;*
- *Spekuliacijos nekilnojamojo turto rinkoje (Abarius, 2006).*

Paaikšėjus, kad visgi 2007-aisiais metais euras Lietuvoje nebus įvestas, o kainoms jau nebekylant rekordiniais tempais, rinkoje atsirado didesnė pasiūla – didesnė pasirinkimo galimybė potencialiems pirkėjams. Galbūt todėl vėl pastebimas augantis tautiečių, kurie dairosi naujo būsto, skaičius. Taigi, nepaisant kainų augimo, tyrimų agentūros RAIT atlikto tyrimo duomenimis per ateinančius 12 mėn. gyventojų skaičius, ketinantis įsigyti nekilnojamąjį turtą, nemažės. Net 83 proc. gyventojų ketina pirkti butą, 28 proc. – sklypą, bei 15 proc. – namą. Ir tik 2 proc. ketina savo lėšas investuoti į namo statybą (žr. 12 pav.).



12 pav. Gyventojų planavimas įsigyti nekilnojamąjį turtą per ateinančius 12 mėn.

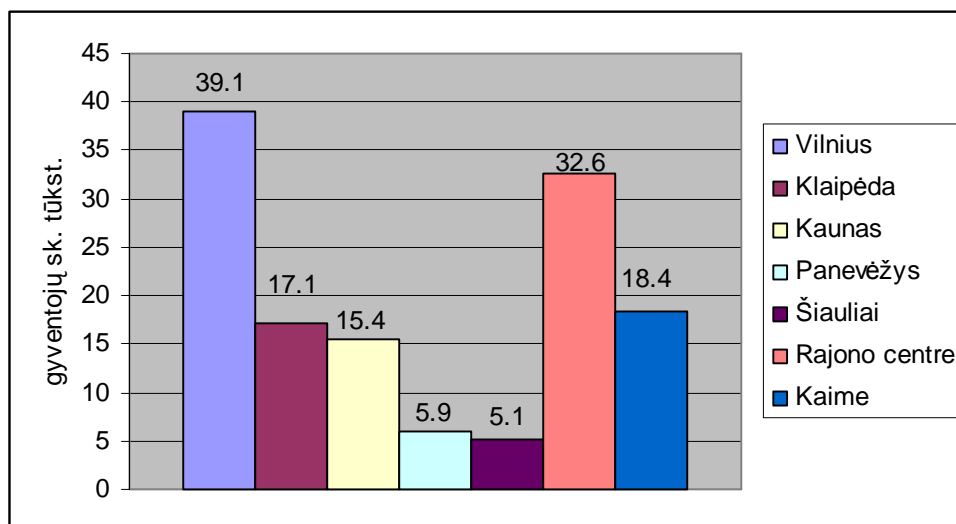
Šaltinis: O. Abarius (2006). Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos apžvalga: kainų burbulas. [žiūrėta 2007 – 02 – 04].

Prieiga per internetą:

<http://www.nordlb.lt/files/Ataskaitos/Aktualios%20temos/nt%20rinka%202006%2004%2013%20vt1.pdf>.

Rinkoje išliekant nepakankamai būsto pasiūlai ir nemažėjant būsto poreikiui, kainos dar gali ir toliau kurį laiką augti. Tačiau pažeistas nekilnojamojo turto kainų ir perkamosios galios balansas gali įtakoti ir būsto kainų stabilizaciją ilgesnėje perspektyvoje.

Nekilnojamojo turto paklausą Lietuvoje lemia daug priežasčių. Viena iš jų yra gerėjanti ekonominė situacija Lietuvoje. Didėjančios gyventojų pajamos skatina juos ieškoti būdų investuoti pinigus. Statistikos departamento duomenimis per metus gyventojų disponuojamos pajamos (t.y. pajamos, atskaičius mokesčius) visoje Lietuvoje padidėjo 8,3%. Tyrimų agentūros RAIT atlikto tyrimo duomenis daugiausia, t.y. net 39 proc. gyventojų ketina pirkti nekilnojamąjį turtą Vilniuje, 33,1 tūkst.- rajono centre, 17,1 tūkst. - Klaipėdoje. Statistikos departamento duomenimis kituose didžiuosiuose Lietuvos miestuose (Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje) nekilnojamojo turto situacija panaši kaip ir Vilniuje: metų pradžioje buvo fiksuojamas spartus kainų kilimas, o pastaruoju metu kainos stabilizavosi. Pastebimas gyventojų susidomėjimas gyventi kaime: net 18,4 tūkst. - ketina pirkti būstą kaime (žr. 13 pav.).



13 pav. Gyventojų planavimas įsigyti nekilnojamąjį turtą pagal vietą per ateinančius 12 mėn.

Šaltinis: O. Abarius (2006). Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos apžvalga: kainų burbulas. [žiūrėta 2007 – 02 – 04].
Prieiga per internetą:
<<http://www.nordlb.lt/files/Ataskaitos/Aktualios%20temos/nt%20rinka%202006%2004%2013%20vt1.pdf>>.

Tokie Lietuvos gyventojų ketinimai įsigyti nekilnojamąjį turtą neabejotinai rodo, kad statybos rinka ir toliau plėsis.

Taigi, galima teigti, kad statybinių medžiagų rinka Lietuvoje auga gana sparčiai. Tai įtakoja ir papildomos statybų bendrovės aptarnaujančios infrastruktūros kūrimąsi, kurios didžiąją dalį sudaro statybinėmis medžiagomis prekiaujančios įmonės. Vykstant tokiems spartiems rinkos pokyčiams, kiekviena įmonė privalo turėti aiškią ir tvirtą poziciją aršioje konkurencinėje kovoje, kurią įgys turėdama strategiją, išskiriančią ją iš kitų organizacijų.

2.2. Statybinių medžiagų prekybos įmonių išorinės aplinkos analizė

2.2.1. Makroaplinkos analizė

Kaip buvo minėta teorinėje konkurencinės strategijos formavimo modelio dalyje, tikslinga analizuoti organizacijos išorinę aplinką, t.y. politinius, ekonominius, socialinius bei technologinius veiksnius. Statybinių medžiagų paklausą Lietuvos rinkoje ir jos kitimą įtakojančius veiksnius galima nagrinėti per integruotą PEST analizės metodą.

Ekonominiai veiksniai. Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare suaktyvėjo ekonomikos augimas, o tuo pačiu padidėjo galimybės ir organizacijų veiklos plėtrai.

Paskutinių metų nekilnojamojo turto kainų augimo tempai Lietuvoje pranoko daugumos analitikų prognozes. Įspūdingą kainų kilimą iš dalies galima paaiškinti vidiniais, tik Lietuvai būdingais veiksniais, tačiau akivaizdu, kad nekilnojamojo turto kainų augimas Lietuvoje sutapo su didžiausiu istorijoje nekilnojamojo turto pabrangimu visame pasaulyje. Taigi, vidutinis butų kainų augimas didžiuosiuose šalies miestuose siekė apie 50 proc., kai kuriuose segmentuose kainos pakilo ir iki 120 procentų. Sparčiai augant susidomėjimui individualiais namais, jų kainos didžiuosiuose šalies miestuose pernai išaugo apie 30 proc., vietomis – iki 70 procentų. Daugiausiai per metus brango sklypai – namų valdos žemės sklypai pabrango apie 70 proc., komercinės paskirties – apie 75 proc., kai kur – net iki 215 procentų. Tuo tarpu, komercinės paskirties patalpų pardavimo ir nuomos kainos, nepaisant kai kurių išimčių, kito ganėtinai nuosaikiai.

Taigi, situaciją, susiklosčiusią Lietuvos nekilnojamojo turto rinkoje, kai naujų būstų pasiūla neatitinka gerokai didesnės paklausos, didžiąja dalimi paaiškina fundamentalūs ekonominiai veiksniai: viso ūkio ir gyventojų pajamų augimas, žemos paskolų palūkanų normos, alternatyvių investavimo instrumentų nepopuliarumas.

Apibendrinant, galima išskirti du svarbiausius veiksnius, įtakančius statybinių medžiagų prekybos rinką:

- *Bendras šalies ekonominis augimas* (pvz., palyginti su 2004 metais BVP išaugo 7,3 proc.; minimalus darbo užmokestis pakilo iki 600 Lt; gyventojų pajamų mokesčio tarifas sumažėjo nuo 33 iki 27 proc.ir kt.);
- *Lietuvos statybų rinka* (pvz., atliktų statybų darbų apimtis palyginti su 2004 metais, padidėjo 10, 9 proc.; 2006 m. statybos įmonės savo jėgomis atliko darbų už 7876 mln. litų, t. y. 21 procentu daugiau nei 2005 m. ir kt.).

Politiniai – teisiniai veiksniai. Statybinių medžiagų prekybos rinkoje egzistuoja gana daug įvairiausių politinių bei teisinių barjerų, kuriuos galima išskirti į:

- *Lietuvos vyriausybės suformuotą griežtą mokesčių sistemą* (pelno mokestis, mokestis Sodrai, pridėtinės vertės mokestis ir kt.);
- *Įstatymų sistemą* (apskaitos įstatymai, darbo saugos įstatymai ir kt.).

Socialiniai – kultūriniai veiksniai. Statybinių medžiagų prekybos rinkos analizei svarbiausias yra socialinis aspektas, tuo tarpu, kultūrinė situacija tiesiogiai neįtakoja įmonės veiklos. Taigi, tikslinga išanalizuoti šiuos pagrindinius statybinių medžiagų įsigijimui turinčius socialinius veiksnius:

- *Bendras gyventojų išsilavinimo lygis*, kuris turi įtakos jų vartojimo papročiams. Aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimą pirmąjį 2006 m. ketvirtį turėjo 478 tūkst., arba ketvirtadalis miesto

gyventojų, ir tik dešimtadalis kaimo gyventojų. Reikia pažymėti, jog vis svarbesne tampa įsigyjamos prekės aukšta kokybė, nebesiremiant vieninteliu žemos kainos kriterijumi. Šis aspektas tampa labai svarbus įmonei, parduodančiai labai aukštos ir aukštos kokybės prekes.

- *Gyventojų nedarbo lygis.* Pirmąjį 2006 m. ketvirtį gyventojų nedarbo lygis sumažėjo iki 6,4 procento. Gyventojų užimtumo tyrimo duomenimis, darbo jėga, sparčiai mažėjant bendram gyventojų ir bedarbių skaičiui, nuolat mažėja. Asmenų, 15 m. ir vyresnio amžiaus, priskiriamų darbo jėgai, pirmąjį 2006 m. ketvirtį buvo 1586 tūkst., arba 24,8 tūkst. (1,5%) mažiau nei pirmąjį 2005 m. ketvirtį. Taigi, mažėjant nedarbo lygiui, daugėja finansiškai pajėgių gyventojų, galinčių renovuoti ar pirkti naują būstą.

Technologiniai veiksniai. Sparčiai veržiantis įvairioms technologijoms į įmonių veiklas, keičiasi ir namų ūkių vartotojų įpročiai, kurie yra pasirengę mokėti didesnę kainą už geresnę prekės kokybę.

Analizuojant statybinių medžiagų prekybos rinką, galima išskirti šiuos svarbius veiksnius:

- *Naujausiomis technologijomis pagamintų prekių pardavimas* (pvz., vis didesni populiarumą įgyjančios mažiau žinomų gamintojų, tačiau ekologiškos prekės);
- *Naujausių informacinių technologijų naudojimas prekybinėje veikloje* (moderniausios buhalterinės apskaitos programos, elektroninė prekyba ir kt.).

Taigi, vis tobulėjančios informacinės technologijos suteikia statybinių medžiagų prekybos įmonėms galimybę diegti elektroninę prekybą, kuri gali tapti svarbiu konkurencinio pranašumo veiksniumi. Tačiau šia galimybe pasinaudojo tik viena įmonė UAB „BA prekyba“.

Apibendrinant visus išorės veiksnius, kurie įtakoja statybinių medžiagų prekybos rinką, galima daryti išvadą, jog didžiausią įtaką turi bendras šalies ekonominis augimas, darbo užmokesčio didėjimas, nedarbo lygio mažėjimas, didėjanti statybų rinka, įvairūs įstatymai, mokesčių sistema, naujausios technologijos.

2.2.2. Konkurencinės aplinkos analizė

2.2.2.1. Konkurentų vertinimas remiantis M. Porterio penkių jėgų modeliu

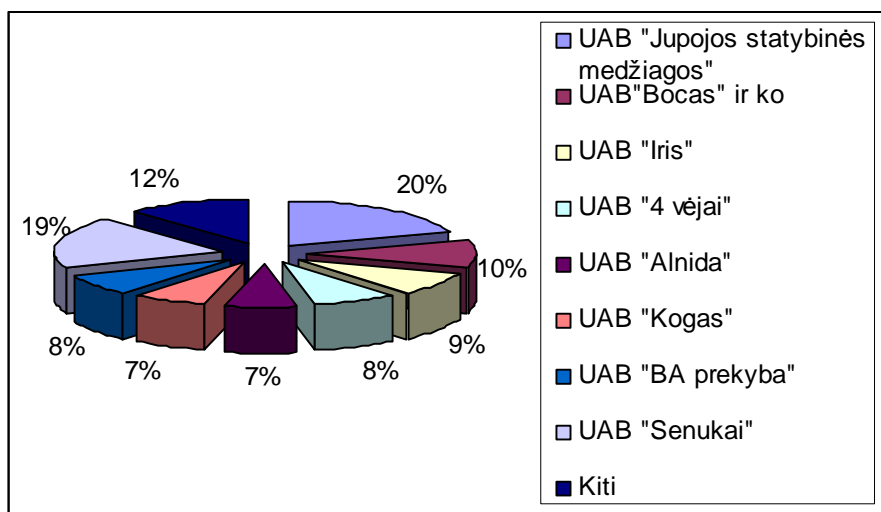
Analizuojant susidariusią situaciją statybinių medžiagų prekybos rinkoje, konkurencinei įtakos jėgų analizei atlikti naudojamas M. Porterio pasiūlytas penkių jėgų modelis (žr. 2 pav. p.16).

Tikslinga išanalizuoti kiekvieną atskirai iš šių konkurencinių jėgų.

Klientų derėjimosi galia. Sparčiai augant statybų bumui, vartotojai tampa svarbiausiu veiksniumi, įtakojančiu statybinių medžiagų prekybos įmonių veiklos sėkmę arba nesėkmę. Šiuolaikiniai vartotojai skiriasi amžiumi, gaunamomis pajamomis, išsilavinimu, įpročiais ir kt. Todėl skiriasi ir jų reakcija į prekę: statybinės medžiagos nėra kasdieninio būtinumo prekės, taip pat jos nereikalauja ir didelio vartotojų įsitraukimo jas perkant. Taigi, statybinių medžiagų vartotojui svarbiausia yra prekių kokybė, ilgaamžiškumas, novatoriškumas ir kitos prekių savybės. Todėl vartotojai, ieškantys aukštos statybinių medžiagų kokybės prekių, neturi didelės derybinės galios, kadangi siekia surasti sau priimtinausią variantą. Reikia pažymėti, kad kai kurios įmonės, siekdamos išlaikyti jau esamus klientus bei pritraukti naujus, konkurencinio pranašumo siekia taikydamos lanksčias kainų nuolaidų sistemas (pvz., UAB „Jupojos statybinės medžiagos“ pastoviems klientams suteikia plastikines nuolaidų korteles, kuriomis suteikia nuolaidas nuo 5 iki 12 proc.; UAB „Bocas“ ir ko nuolaidas taiko lojaliems ir perkantiems didesnę kiekį statybinių medžiagų klientams; UAB „4 vėjai“ vykdo įvairius išpardavimus, rengia akcijas ir pan.).

Tiekėjų derėjimosi galia. Analizuojant statybinių medžiagų prekybos įmonių konkurencinę padėtį, svariu veiksniumi tampa tiekėjų derėjimosi galia. Būtent nuo esamų ir būsimų organizacijos tiekėjų priklauso klientų perkamoji galia ir pačios įmonės įvaizdis. Šiuo metu, kai statybinių medžiagų pasiūla vis mažėja, o vartotojai noriai perka jų siūlomą produkciją, įmonės yra priverstos mokėti didesnes kainas tiekėjams arba ieškoti naujų, siūlančių analogiškus produktus žemesnėmis kainomis, tačiau, vėlgi, išlieka didelė rizika, nes vartotojai gali sunkiai priimti naujoves. Analizuojamos įmonės turi daug tiekėjų, todėl suprastėjus vieno jų siūlomų prekių kokybei arba kainai, atsiranda galimybės ieškoti naujų (pvz., UAB „Bocas“ ir ko šiuo metu apytiksliai turi 480, UAB „Jupojos statybinės medžiagos“ - 900, UAB „Senukai“ – 750 tiekėjų, kurie teikia reikalingas medžiagas ir žaliavas).

Esamų konkurentų įvertinimas. Statybinių medžiagų prekybos rinkoje vyksta arši konkurencija, kurioje galima išskirti du požymius: įmonės, siekiančios žemiausių kainų pranašumo, bei įmonės, siekiančios įgyti pranašumą pasiūlydamos aukštesnės kokybės prekes už priimtina kainą. Tuo tarpu įmonių, siūlančių aukštos kokybės prekių už aukštą kainą yra labai mažai. Susisteminant Šiaulių miesto statybinių įmonių konkurencines padėtis pateikiama iliustracija kuri buvo sudaryta remiantis ekspertų tyrimo rezultatais (žr. 14 pav.)



14 pav. Šiaulių miesto statybinių medžiagų prekybos įmonių konkurencinės rinkos pasidalijimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis ekspertų tyrimu

Taigi, susisteminti duomenys rodo, jog prie stipriausių rinkos pozicijų galima priskirti UAB „Jupojos statybinės medžiagos“ (20 proc.) bei UAB „Senukai“ (19 proc.). Antroje pozicijoje, vidutinio pajėgumo rinkos pozicijas užima UAB „Bocas“ ir ko (10 proc.), UAB „Iris“ (9 proc.) bei UAB „BA prekyba“ ir UAB „4 vėjai“ (atitinkamai po 8 proc.). Trečioje pozicijoje reikėtų išskirti šiek tiek silpnesnę negu vidutinio pajėgumo rinkos poziciją: UAB „Kogas“ ir UAB „Alnida“ (atitinkamai po 7 proc.). Reikia pažymėti, jog nebuvo pasirinkta analizuoti kitos įmonės, kurios prekiauja ne visomis prekių grupėmis, o specializuojasi pasirinkta viena grupe, pvz., varžtais, tapetais, santechnika prekiaujančios įmonės, užimančios likusius 12 proc. statybinių medžiagų rinkos dalies.

Naujų konkurentų grėsmė. Statybinėmis medžiagomis prekiaujančių įmonių rinka Šiaulių mieste yra užpildyta, tačiau nauji konkurentai gali bandyti į ją įeiti susidomėję sparčiai augančia vartotojų paklausa. Naujokams įsitvirtinti yra pakankamai sudėtinga (pvz., 2006 m. rinkoje pabandė įsitvirtinti UAB „Statybų panorama“, tačiau ji neatlaikė stiprų konkurencinį pranašumą turinčių įmonių – lyderių konkurencijos ir žlugo). Šiuo metu tikslinga atkreipti dėmesį į ką tik naujai Šiauliuose atsidariusį statybinių medžiagų prekybos įmonės UAB „Orviga“ filialą, kuri turi išsirinkusi strategiškai gerą prekybinę vietą, todėl galima manyti, kad ši įmonė sugebės įsitvirtinti tam tikroje miesto zonoje.

Pakaitalų grėsmė. Statybinėmis medžiagomis prekiaujančioms įmonėms tiesioginiai pakaitalai didelės grėsmės nekelia. Tik kai kurios statybinių medžiagų grupės turi pakaitalus (pvz., esant dideliu akmens vatos stygiui, klientai yra priversti rinktis šiluminės medžio plaušo plokštes

ir pan.). Reikia pažymėti, kad pastaruoju metu jaučiama analogo grėsmė Lietuvos cemento rinkoje, todėl, kad dažnai vykstant AB „Akmenės cemento“ gamyklos nuolatiniams techniniams gedimams, jaučiamas cemento stygius, todėl įmonės yra priverstos aktyviai ieškoti tiekėjų svetur. Todėl klientai yra priversti pirkti brangesnį importuotą į mūsų valstybę Baltarusišką ar Lenkišką cementą.

2.2.2.2. Konkurentų vertinimas remiantis ekspertų nuomonėmis

Atliekant konkurentų vertinimą buvo analizuojami šiuo metu statybinių medžiagų rinkoje esančių įmonių tam tikri veiklos parametrai. Šiam tikslui pasiekti buvo pasitelktas *ekspertinis tyrimas*. Vertinimo *tikslas* – išsiaiškinti įmonių konkurencinę padėtį pagal R. Jucevičiaus (1998) pateiktus veiklos parametrus. Vertinime dalyvavo 8 ekspertai (1 statybinės organizacijos vadovas, 2 statybinės organizacijos vadybininkai, 5 vartotojai). Ekspertai turėjo įvertinti Šiaulių miesto statybinių medžiagų prekybos įmones: 5 balai – labai stipri konkurencinė padėtis, 4 – stipri konkurencinė padėtis, 3 – vidutinė konkurencinė padėtis, 2 – silpna konkurencinė padėtis, 1 – labai silpna konkurencinė padėtis. Ekspertinio konkurentų tyrimo rezultatai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė

Ekspertinio tyrimo rezultatai

Svarbumas firmoms (1-5)	UAB „JSM”	UAB „Senukai”	UAB „Bocas” ir ko	UAB „BA prekyba”	UAB „Alnida”	UAB „Iris”	UAB „4 Vėjai”	UAB „Kogas”
A. MARKETINGAS								
1. Firmos reputacija	5	5	4	3	1	3	3	1
2. Kokybės reputacija	5	5	3	3	3	4	3	2
B. PREKYBA								
1. Prekybos mastai	3	5	3	2	2	3	2	1
2. Inovacijų imlumas	4	4	3	3	3	4	2	1
C. FINANSAI								
1. Finansinis pajėgumas	5	5	4	3	3	4	2	2
2. Investicijų atsiperkamumas	5	5	2	3	3	3	3	1
D. VALDYMAS								
1. Strateginiai sugebėjimai	3	4	4	4	4	3	2	1
2. Operatyvūs sugebėjimai	4	5	3	3	2	4	2	1
E. PERSONALAS								
1. Vadovų kompetencija	4	4	4	3	3	3	2	2
2. Darbininkų kompetencija	3	3	4	3	4	4	4	2
IŠ VISO:	41	45	34	30	28	35	25	14

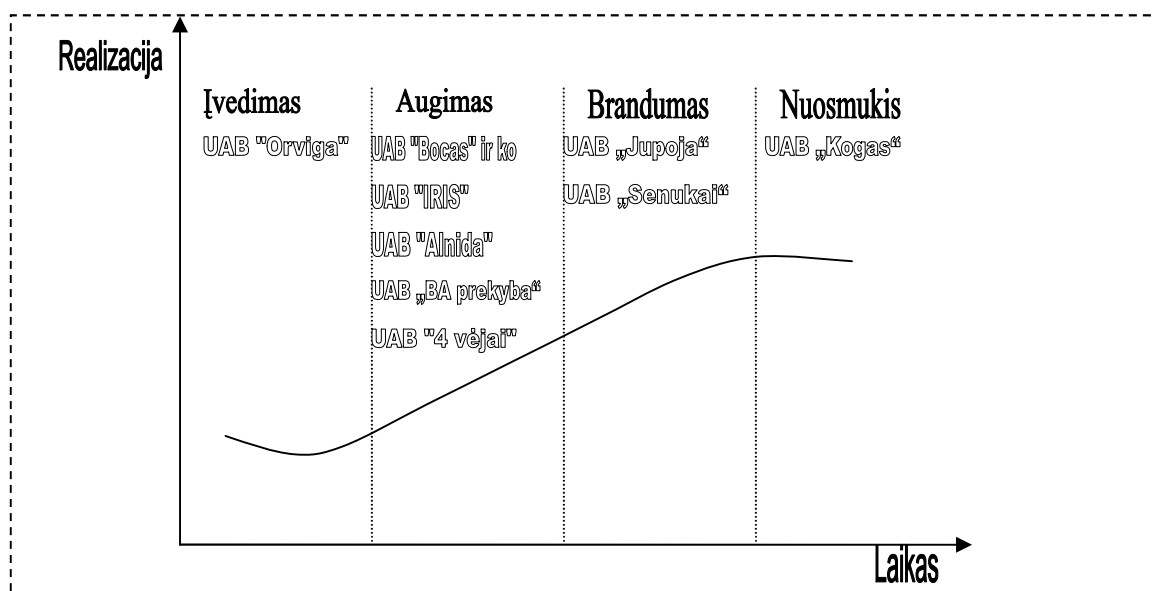
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis R. Jucevičiumi (1998).

Tyrimas atskleidė, jog stipriausias pozicijas šiuo metu Šiaulių miesto rinkoje užima UAB „Senukai“ bei UAB „Jupojos statybinės medžiagos“. Didžiausi prekybos mastai yra vykdomi –

UAB „Senukai“, UAB „Bocas“ ir ko, UAB „Jupojos statybinės medžiagos“ bei UAB „Iris“ statybinių medžiagų prekybos įmonių. Inovacijų pritaikymu prekybinėje veikloje pasižymi UAB „Senukai“, UAB „Jupojos statybinės medžiagos“ bei UAB „Iris“. Didžiausiu finansiniu pajėgumu pirmauja UAB „Senukai“ bei UAB „Jupojos statybinės medžiagos. UAB „Alnida“, UAB „BA prekyba“, UAB „Senukai“ bei UAB „Bocas“ ir ko pirmauja strateginiais gebėjimais. Tuo tarpu UAB „Senukai“, UAB „Jupojos statybinės medžiagos“, UAB „Bocas“ ir ko pirmauja įmonių vadovų išplėtotomis kompetencijomis. Stipriausiomis darbininkų kompetencijomis pasižymi UAB „Bocas“ ir ko, UAB „Alnida“, UAB „4 vėjai“ bei UAB „Iris“.

Tikslinga išanalizuoti įmonių padėtį pagal produkto gyvavimo ciklus (žr.15 pav.). Statybinių medžiagų rinkoje veikiančias įmones galima sugrupuoti taip:

- *Įvedimo stadija* – UAB „Orviga“, kuri plačiau nenagrinėjama, nes ką tik įsikūrė.
- *Augimo stadija* – UAB „Bocas“ ir ko, UAB „Iris“, UAB „Alnida“, UAB „BA prekyba“, UAB „4 vėjai“.
- *Brandos stadija* – UAB „Jupojos statybinės medžiagos“, UAB „Senukai“.
- *Smukimo stadija* – UAB „Kogas“.



15 pav. Statybiniais gaminiais prekiaujančių įmonių rinkos gyvenimo ciklas

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis A. Vasiliausku (2002)

Šiame darbe nagrinėjamų didmeninės ir mažmeninės statybinių medžiagų rinkos įmonių analizei buvo pasirinktos vienos didžiausių įmonių Šiauliuose. 8 lentelėje matome išanalizuotas

statybinių medžiagų prekybinių įmonių pagrindinės veiklos kryptys, t.y. užimama rinkos dalis, įmonių tikslinės strategijos, kainodaros sistema, pagrindinės stiprybės bei silpnybės.

8 lentelė

Statybinių medžiagų prekybinių įmonių konkurencinės situacijos apibendrinimas

Įmonė	Rinkos dalis	Strategija	Kainodara	Stiprybės	Silpnybės
1.UAB“Jupojos statybinės medžiagos	20 proc.	Užimti kuo didesnę rinkos dalį	Konkuruoja ma kaina	Gausus prekių asortimentas, atstovauja žymiausius gamintojus, prekybinė vieta sukomplektuota vienoje vietoje	Neišplėtotas prekių aptarnavimas, nėra aktyvių pardavimo vadybininkų
2. UAB „Senukai“	19 proc.	Plėsti specializuotų parduotuvių tinklą Lietuvoje	Konkuruoja ma kaina	Turi marketingo skyrių, patogi strateginė vieta, didelis finansinis potencialas	Prastas klientų aptarnavimas, nepatogus prekių išdėstymas
3.UAB „Bocas“ ir ko	10 proc.	Bendradarbiauti su statybinėmis organizacijomis	Taikoma lanksti nuolaidų sistema	Geras klientų aptarnavimas, patogi strateginė vieta, platus prekių asortimentas	Beveik nėra reklamos, prastas parduotuvės interjeras bei eksterjeras
4.UAB„BA prekyba“	8 proc.	Didinti statybinių medžiagų prekybą	Aukštos kainos	Įdiegta elektroninė prekyba, novatoriškumas	Strategiškai nepatogi vieta, nepatyrusi vadyba
5. UAB „Alnida“	7 proc.	Plėsti statybinių medžiagų asortimentą	Konkuruoja ma kaina	Platus statybinių blokelių ir plytų asortimentas, gera reputacija	Silpna pardavimų vadyba
6. UAB „Iris“	9 proc.	Labiau specializuotis aukštos kokybės medžiagų rinkoje	Aukštos kainos už kokybiškas prekes	Aukšta prekių kokybė, aktyvūs pardavimo vadybininkai, unikalūs parduotuvės eksterjeras ir interjeras	Tik aukštos kokybės prekės aukštomis kainomis
7. UAB“4 Vėjai“	8 proc.	Didesnė prekių pasiūla pirkėjams	Žemos kainos	Stipri reklaminė kompanija, strategiškai patogi vieta	Nepilnas prekių asortimentas, nelanksti kainų nuolaidų sistema
8. UAB „Kogas“	7 proc.	Didinti prekybos plotus bei plėsti užimamą rinkos dalį	Aukštos kainos	Aukšta prekių kokybė	Nestrateginė miesto vieta, silpna reklama, mažas prekių asortimentas, silpna pozicija rinkoje.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Lentelės duomenys rodo, jog UAB „Jupojos statybinės medžiagos“ stiprybės yra gausus prekių asortimentas, patogi prekybinė vieta, t.y. įmonė įsikūrusi Jupojos miestelyje, kuriame galima rasti prekes pagal jų rūšis. Ši įmonė yra vienintelė turinti medinukų miestelį, t.y. lauko baldų, karstynių, supynių pardavimai. UAB „Senukai“ turi išplėtotą marketingo skyrių, kuris aktyviai naudoja įvairias reklamos rūšis reklamuojant įmonę. Tuo tarpu UAB „Bocas“ ir ko stiprybė –

lanksčios nuolaidos, greitas ir malonus aptarnavimas bei patogus privažiavimas. Juridiniams ir fiziniams asmenims pakanka pateikti užsakymą ir įmonės darbuotojai greitai sukrauna prekes į kliento transportą. Statybinių medžiagų prekybos įmonės UAB „BA prekyba“ privalumas – pirmoji Šiauliuose elektroninė prekyba. Tačiau galima pastebėti, kad įmonės interneto puslapis – nykus, mažas prekių asortimentas, ne visoms prekėms pateiktos nuotraukos ir pan. UAB „Iris“ pasižymi aukšta prekių kokybe už aukštą kainą. Ši įmonė specializuojasi santechnikos, plytelių ir kt. apdailos medžiagų prekyba.

Stipriausiai konkurentų grupei, po atliktos analizės bei eksperimentinio tyrimo, tikslinga būtų priskirti UAB „Jupojos statybinės medžiagos“ bei UAB „Senukai“ statybinių medžiagų prekybos įmones. Matome, jog vidutinei konkurentų grupei priklauso UAB „Bocas“ ir ko, UAB „Iris“, UAB „4 vėjai“, UAB „BA prekyba“ bei UAB „Alnida“.

2.3. Statybinių medžiagų vartotojų tyrimo rezultatų analizė

2.3.1. Tyrimo instrumentas ir procedūros

Tyrimo tikslas – empiriškai ištirti statybinių medžiagų vartotojų elgsenos ypatumus.

Šiam tikslui pasiekti buvo keliami tokie **uždaviniai**:

1. Atlikti Šiaulių miesto statybinių medžiagų vartotojų segmentavimą pagal vartotojų amžių, lytį, mėnesines pajamas.
 2. Išanalizuoti, kokie veiksniai yra svarbūs renkantis statybinių medžiagų prekybos įmonę.
 3. Nustatyti pagrindinius statybinių medžiagų pirkimo ir naudojimo procesų ypatumus.
- Šiaulių miesto statybinių medžiagų vartotojų apklausa buvo siekiama atsakyti į tokius

probleminius klausimus:

Ü Kaip sociodemografiniai veiksniai (lytis, amžius, išsilavinimas) sąlygoja vartotojus pasirinkti statybines medžiagas?

Ü Kiek svarbūs įvairūs veiksniai renkantis statybinių medžiagų parduotuvę?

Ü Kokiais kriterijais remiantis vartotojai pirktų arba nepirktų elektroninėje parduotuvėje?

Ü Kurių statybinių medžiagų daugiausiai yra linke pirkti Šiaulių miesto gyventojai?

Tyrimo objektas – Statybinių medžiagų vartotojų elgsena.

Tyrimas buvo vykdomas 5 etapais:

1. Pasirengimas apklausos vykdymui (2006 m. rugsėjo – gruodžio mėn.)
2. Duomenų rinkimas (2006 m. gruodžio mėn.)
3. Duomenų suvedimas ir apdorojimas (2007 m. sausio - vasario mėn.)
4. Duomenų analizė ir išvados (2007 m. vasario - kovo mėn.)
5. Tyrimo išvadų ir pasiūlymų formulavimas (2007 m. kovo – balandžio mėn.)

Tyrimo metodai :

- Ū Statybinių medžiagų vartotojų apklausa anketavimo būdu.
- Ū Dokumentų analizė.

Tyrimo duomenų apdorojimui ir pateikimui naudotos SPSS - PS (Statistical Package for Social Sciences) statistinės informacijos apdorojimo programinis paketas bei MC Word, MC Excel taikomosios programos.

Prieš atliekant Šiaulių miesto vartotojų apklausą, buvo paruošta realių statybinių medžiagų vartotojų apklausos uždarų ir atvirų klausimų anketa (žr.2 priedas). Anketa buvo sudaryta derinant jos klausimus su tyrimo tikslu ir 4 pagrindiniais požymiais: produktas, kaina, vieta, rėmimas. Joje iš viso buvo pateikti 27 klausimai, iš jų 2 atviri klausimai ir 25 uždaro tipo klausimai. Anketa sudaro 2 pagrindinės dalys:

1. Demografinė: respondento lytis, amžius, išsilavinimas, vidutinės pajamos ir vidutinės metinės išlaidos statybinėms medžiagoms;

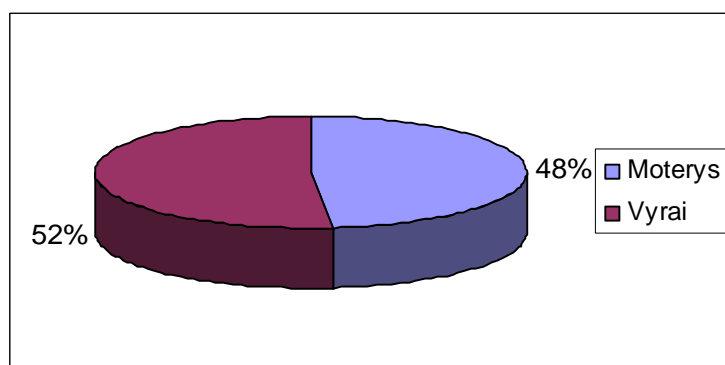
2. Bendro požiūrio konkurencinės strategijos vertinimo:

- Ū Statybinių medžiagų įsigijimo tikslai;
- Ū Statybinių medžiagų parduotuvės pasirinkimą lemiantys veiksniai;
- Ū Pirkimo elektroninėje parduotuvėje privalumai ir trūkumai;
- Ū Nuolaidų įtaka perkant statybines medžiagas;
- Ū Informacijos šaltinių įtaka renkantis statybinių medžiagų parduotuvę.

Anketavimas vyko raštu, tyrimo metu buvo išplatinta 400 anketų, iš kurių užpildytos buvo - 354. Respondentai buvo pasirenkami atsitiktiniu būdu: prekybos centruose, švietimo įstaigose, pagrindinėse gatvėse. Anketavimo būdu surinkta informacija padėjo iširti priežastis, lemiančias statybinių medžiagų vartotojų elgseną, nustatyti pagrindinius statybinių medžiagų pirkimo ypatumus.

2.3.2. Vartotojų pagrindinių segmentų nustatymas

Kaip jau buvo minėta anksčiau, statybinių medžiagų vartotojų apklausoje dalyvavo 354 respondentai, kuriuos *segmentuojant pagal lytį* pastebėta, kad rezultatai pasiskirstė daugmaž vienodai: 52 proc. jų sudaro vyrai ir net 48 proc. – moterų (žr.16 pav.). Didesnį moterų skaičių lėmė tai, jog platinant anketas atsitiktinės atrankos būdu, dažniau buvo sutinkamos moterys, kurios ypač aktyviai reiškė norą dalyvauti vykdomoje apklausoje. Galima teigti, kad šiuolaikinėje visuomenėje moterys taip pat aktyviai dalyvauja statybinių medžiagų pirkimo procese bei domisi naujausiomis statybų mados tendencijomis. Todėl, statybinių medžiagų prekybos įmonėms vykdant rėmimo programas, tikslinga dėmesį skirti ne tik vien vyriškajai, bet ir moteriškajai auditorijai.



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N = 354)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu

Vertinant respondentų *pasiskirstymą pagal amžių* galima pažymėti, kad didžiausią imties lyginamąjį svorį sudarė tiriamieji, kurių amžius iki 25 metų (35,9 proc.) o taip pat 35 – 45 metų (24,3 proc.) amžiaus respondentai (žr. 9 lentelė). Mažiausiai apklausta 45 – 55 metų bei vyresnio amžiaus respondentų (atitinkamai 15,1 proc. ir 4,1 proc.). Taigi, galima sakyti, jog statybinių medžiagų vartotojai pasiskirstė į dvi grupes: jaunų ir veiklių, neseniai pradėjusių dirbti bei vidutinio amžiaus, įsitvirtinusių darbo rinkoje, žmonių.

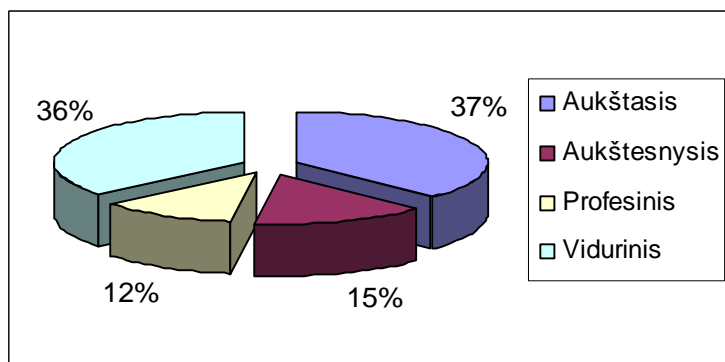
9 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N = 354)

Amžius (metais)	Respondentai	Procentai
Iki 25	124	35,9
25 – 35	71	20,6
35 – 45	84	24,3
45 – 55	52	15,1
Virš 55	14	4,1
Iš viso	354	100,0

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu

Analizuojant tyrime dalyvavusių respondentų *pasiskirstymą pagal išsilavinimą*, išsiskyrė dvi stambios grupės: vidurinę ir aukštąją (atitinkamai 37 proc. ir 36 proc.) bei aukštesnįjį ir profesinį (atitinkamai 15 proc. ir 12 proc.) išsilavinimą turintys tiriamieji (žr. 17 pav.).



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N = 354)

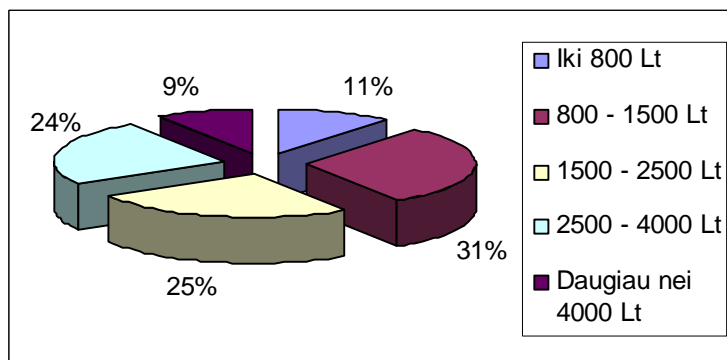
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu

Matome, jog didžiausias lyginamasis svoris tenka vidurinę ir aukštąją (atitinkamai 37 proc. ir 36 proc.) išsilavinimą turintiems respondentams. Remiantis tyrimo rezultatais, galima daryti prielaidas, kad tokį vidurinę išsilavinimą turinčių respondentų pasiskirstymą lėmė:

- Neakivaizdiniame skyriuje tebestudijuojantys studentai;
- Jaunimo, po vidurinės mokyklos baigimo išvykimas užsienį ir grįžimas norint įsigyti būstą Lietuvoje.

Taigi, galima manyti, jog statybinių medžiagų prekybos įmonės turėtų atkreipti dėmesį į statybinių medžiagų atitikimą naujausioms mados tendencijoms, kadangi jaunos šeimos didelę reikšmę teikia naujovėms ir madai.

Siekiant išsiaiškinti vartotojų *statybinių medžiagų perkamąją galią*, kuri priklauso nuo bendrų šeimos disponuojamų pajamų, buvo pateiktas klausimas kokios yra respondentų namų ūkio bendros pajamos. Nustatyta, kad daugiausia tiriamųjų (31 proc.) vidutinės pajamos yra 800 – 1500 Lt per mėnesį (žr. 18 pav.). Tokias pajamas gaunančią šeimą sudaro maždaug 2 – 3 asmenys, kuriems didelę įtaką renkantis statybines medžiagas sudaro kaina. Likusių respondentų lyginamasis svoris pasiskirstė taip: 2500 – 4000 Lt (24 proc.) ir 1500 – 2500 Lt (25 proc.) gaunančių namų ūkio vidutines pajamas per mėnesį. Mažiausiai apklaustųjų (9 proc.) gauna daugiau nei 4000 Lt per mėnesį. Galima daryti prielaidą, jog šiam mažiausiam tiriamųjų segmentui perkant statybines medžiagas aktualiausia yra jų kokybė, o ne vien tik kaina.



18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal namų ūkio vidutines pajamas (N = 354)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu

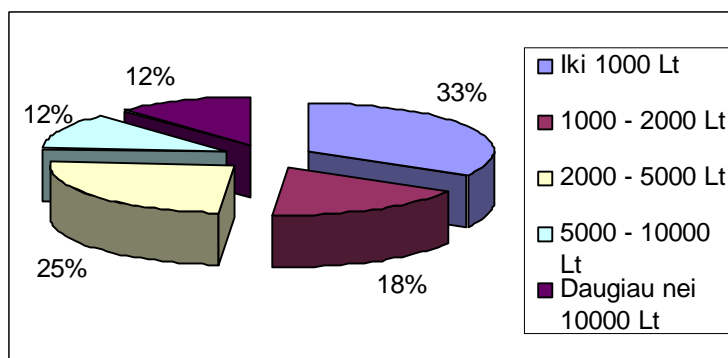
Apibendrinant galima teigti, jog analizuojant statybinių medžiagų rinkos vartotojų tikslinę auditoriją, pastebėtos tokios *tendencijos*:

1. *Lytis* – vyrai (52 proc.);
2. *Amžius* – iki 25 metų (36 proc.);
3. *Išsilavinimas* – vidurinis ir aukštasis (atitinkamai 37 proc. ir 36 proc.);
4. *Pajamos* – 800 – 1500 Lt per mėn. (31 proc.).

Išanalizavus pagrindines respondentų charakteristikas, galima teigti, kad tyrimo imtį sudaro iki 25 metų amžiaus vyrai, kurių vidutinės namų ūkio pajamos per mėnesį yra 800 – 1500 Lt. Taigi, tyrime dalyvauja vidutinio pajamingumo namų ūkiai, kuriems perkant statybines medžiagas svarbu patenkinti ne tik būtiniausias, bet ir aukštesnės eilės poreikius.

2.3.3. Vartotojų tyrimo duomenų analizė

Atlikus respondentų imties pagrindinių charakteristikų analizę, toliau darbe bus analizuojamos statybinių medžiagų vartotojų nuomonių pagrindinės tendencijos. Viena jų – vartotojų *metinės išlaidos statybinėms medžiagoms* (žr. 19 pav). Daugiausia (33 proc.) respondentų per metus statybinėms medžiagoms *vidutiniškai išleidžia iki 1000 Lt*. Nustatyta, kad 25 proc. tiriamųjų per metus išleido 2000 – 5000 Lt nagrinėjamoms prekėms. Nemažai (18 proc.) apklaustųjų nurodė, jog jų vidutinės metinės išlaidos yra 1000 – 2000 Lt. Likę respondentai pasiskirstė tolygiai: po 12 proc. (atitinkamai išleidžiantys 5000 – 10000 Lt bei daugiau nei 10000 Lt).

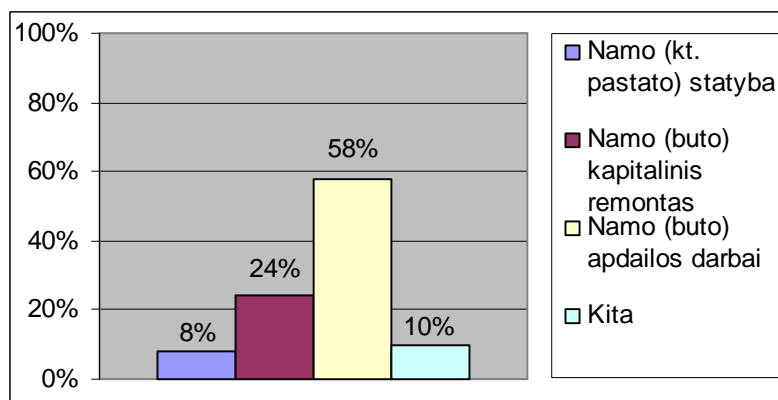


19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal metines išlaidas statybiniams medžiagoms (N = 354)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu

Apibendrinant, galima teigti, jog nemažai namų ūkių skiria ganėtinai daug lėšų statybinių medžiagų įsigijimui, kuri galbūt lemia šie veiksniai: intensyvi nekilnojamojo turto rinka (naujų būstų apdailos darbai); palankios kreditavimo galimybės (galimybė pirkti didesnius kiekius statybinių medžiagų).

Svarbu išsiaiškinti kokiais tikslais respondentai pirko ir naudojo statybines medžiagas (žr. 20 pav.). Reikšmingą dalį sudarė daugiau negu pusė apklaustųjų (58 proc.), kurie naudojo statybines medžiagas *namo (buto) apdailos darbams* atlikti. Nemažai tiriamųjų (24 proc.) atliko *namo (buto) kapitalinį remontą* ir tik 8 proc. respondentų statėsi namą ar kitą pastatą. Mažą tiriamųjų skaičių, kurie statėsi naują namą ar pastatą galbūt lėmė naujai statomų modernių butų pasiūla.



20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal statybinių medžiagų pirkimo paskirtį (N = 354)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu

Atliktas vartotojų tyrimas atskleidė svarbiausius statybinių medžiagų prekybos įmonės pasirinkimą lemiančius veiksnius pagal svarbumą (žr. 10 lentelę).

Statybinių medžiagų prekybinės įmonės pasirinkimą skatinančių veiksnių svarbumas**(N = 354)**

Veiksniai	Labai svarbu	Svarbu	Vidutiniškai svarbu	Mažai svarbu	Visiškai nesvarbu
Prekių kokybė	64%	28%	7%	0%	1%
Platus prekių asortimentas	50%	42%	7%	0%	1%
Žinomų gamintojų prekės	20%	33%	30%	12%	5%
Įdiegta elektroninės prekybos sistema	15%	23%	31%	19%	12%
Strateginė vieta, patogus privažiavimas automobiliu	35%	35%	17%	10%	3%
Žema kaina, lyginant su kitomis prekybinėmis įmonėmis	42%	39%	14%	4%	1%
Lanksti kainų nuolaidų sistema	39%	44%	13%	4%	0%
Įvairios prekių apmokėjimo sąlygos	29%	43%	19%	7%	2%
Malonus aptarnavimas	44%	38%	16%	1%	1%
Informatyvi ir kvalifikuota pagalba renkantis prekes	58%	33%	8%	0%	1%
Greitas aptarnavimas	42%	44%	11%	2%	1%
Parduotuvės interjeras (vidus)	11%	25%	35%	19%	10%
Parduotuvės eksterjeras (išorė)	9%	24%	34%	21%	12%
Didelės prekybinės patalpos, patogus prekių išdėstymas	32%	43%	17%	6%	2%
Galimybė užsisakyti pageidaujamą prekę	31 %	46%	16%	6%	1%
Trumpas užsakymo įvykdymo terminas	41%	39%	15%	4%	1%
Papildoma transportavimo paslauga	38%	44%	13%	4%	1%
Teikiamos garantijos	52%	32%	11%	3%	2%
Lojalumas, t.y. "prisirišimas prie parduotuvės"	10%	28%	34%	17%	11%
Atsitiktinumas	5%	10%	35%	26%	24%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybinio tyrimu

Susisteminti duomenys atskleidė, jog vartotojams *svarbiausias statybinių medžiagų pasirinkimo motyvas* yra prekių kokybė (64 proc.), toliau seka informatyvi ir kvalifikuota pagalba renkantis prekes (58 proc.), teikiamos garantijos (52 proc.), platus prekių asortimentas (50 proc.). Pagal veiksnių svarbą perkant statybines medžiagas, respondentai pasiskirstė tolygiai: jiems svarbi galimybė užsisakyti pageidaujamą prekę (46 proc.), papildoma transportavimo paslauga (44 proc.), lanksti kainų nuolaidų sistema (44 proc.), greitas aptarnavimas (44 proc.). Vartotojams vidutiniškai svarbu atsitiktinai pasirinkta parduotuvė (35 proc.) bei jos interjeras (35 proc.). Respondentus mažai domina parduotuvės eksterjeras (21 proc.) bei ar yra įdiegta elektroninės prekybos sistema (19 proc.).

Taigi, atlikta veiksnių, lemiančių statybų prekybos įmonės pasirinkimą, analizė atskleidė, jog organizacijoms yra tikslinga didesnę dėmesį skirti:

- *Aukštai statybinių medžiagų kokybei*, pvz. brangesnių medžiagų analogų paieška (nurodė 64 proc. respondentų);
- *Medžiagų asortimento praplėtimui*, pvz. naujų tiekėjų paieška (nurodė 50 proc. apklaustųjų);

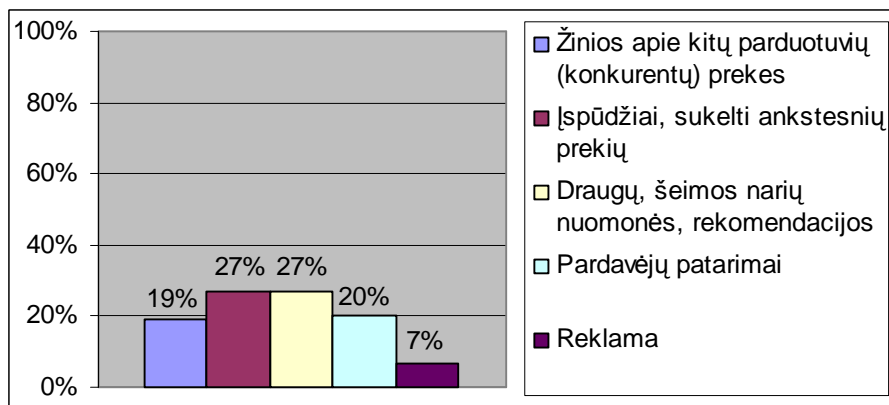
- *Darbuotojų kvalifikacijos kėlimui*, pvz. kursai, seminarai, komandiruotės, parodos (nurodė 58,0 proc. tiriamųjų);
- *Maloniam ir greitam klientų aptarnavimui* (atitinkamai nurodė 44 proc. ir 44 proc. respondentų);
- *Transportavimo paslaugų gerinimui*, pvz. didesnis transporto skaičius (nurodė 44 proc. tiriamųjų);
- *Lankstesnei kainų nuolaidų sistemai*, pvz. lojaliems klientams (nurodė 44 proc. respondentų).

Vienu iš anketos klausimų išsiaiškinta į ką labiausiai respondentai kreipia dėmesį pirkdami statybines medžiagas. Tiriamųjų buvo prašoma nurodyti tris jų nuomone svarbiausius kriterijus, lemiančius statybinių medžiagų pasirinkimą. Susisteminti rezultatai pavaizduoti 3 priede. Trys svarbiausi kriterijai renkantis statybines medžiagas yra šie: pirmoje vietoje tiriamieji išskiria aukštą prekių kokybę (29 proc.), antroje pozicijoje atsidūrė prekių ilgaamžiškumas, patvarumas (24 proc.) bei trečioje – prekių žema kaina (18 proc.). Taigi, galima teigti, kad vartotojai pirmenybę teikia aukštos kokybės statybinėms medžiagoms už žemą kainą.

Tyrimu buvo siekta sužinoti, kokią įtaką respondentams turi parduotuvėje juos aptarnaujantis personalas bei kokią įtaką turi draugų, šeimos narių, bendradarbių nuomonės, rekomendacijos, renkantis statybinių medžiagų parduotuvę. Šiuo požiūriu susisteminti duomenys pateikti 4 priede. Nustatyta, jog didelę įtaką vartotojams turi aptarnaujantis personalas (45 proc. tiriamųjų). Tuo tarpu labai didelę įtaką turi 30 proc., vidutinę – 21 proc. ir mažą - 3 proc. apklaustųjų. Didžiausią lyginamąjį svorį renkantis statybinių medžiagų parduotuvę turi didelė (46 proc.) ir vidutinė (33 proc.) draugų, šeimos narių patarimų, rekomendacijų įtaka. Labai mažą ir mažą įtaką nurodė atitinkamai 3 proc. ir 7 proc. respondentų.

Nagrinėjant respondentų, kaip statybinių medžiagų pirkėjų, *lūkesčių formavimo veiksnius*, pastebėta, kad analogišką lyginamąjį svorį įgavo išpūdžiai, sukelti ankstesnių prekių (27 proc.) bei draugų, šeimos narių nuomonės, rekomendacijos (27 proc.) (žr. 21 pav.). Gana didelę reikšmę turi pardavėjų patarimai (20 proc.) ir žinios apie kitų parduotuvių prekes (19 proc.) bei mažiausią reikšmę – reklama (7 proc.).

Taigi, galima daryti prielaidą, jog statybinių medžiagų prekybos įmonės vartotojų lūkesčius galima patenkinti gerinant prekių kokybę bei keliant pardavėjų kvalifikaciją.



21 pav. Respondentų, kaip statybinių medžiagų pirkėjų, lūkesčių formavimo veiksniai (N = 354)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu

Analizuojant statybinių medžiagų rinką bei siekiant identifikuoti kiekvieno iš *konkurentų pozicijas rinkoje*, buvo pateiktas klausimas, kuriose Šiaulių miesto regione esančiose įmonėse vartotojai dažniausiai perka statybines medžiagas. Susisteminti duomenys pateikti 11 lentelėje, kurioje išryškėja pirkimo dažnumai. Respondentai labai dažnai perka UAB „Senukai“ (18 proc.) ir UAB „Jupojos statybinių medžiagų“ (17 proc.) prekybinėse įmonėse. Atitinkamai dažnai perka anksčiau paminėtose įmonėse (atitinkamai 33 proc. ir 21 proc.) bei UAB „4 vėjuose“ (18 proc.), retai perka UAB „Iris“ (21 proc.) ir UAB „Kogas“ (20 proc.) statybinių medžiagų parduotuvėse. Tiriamieji labai retai perka UAB „BA prekybos“, UAB „Alnidos“ (atitinkamai po 47 proc.) bei UAB „Bocas“ ir ko (40 proc.) įmonėse.

11 lentelė

Respondentų pirkimo dažnumas statybinėmis medžiagomis prekiaujančiose Šiaulių miesto įmonėse (N = 354)

ĮMONĖS	Labai dažnai	Dažnai	Kartais	Retai	Labai retai	Neatsakė
UAB „Jupojos statybinės medžiagos“	17%	21%	21%	11%	22%	8%
UAB „Senukai“	18%	33%	28%	10%	8%	3%
UAB „Bocas“ ir ko	1%	8%	15%	15%	40%	21%
UAB „BA prekyba“	1%	4%	10%	14%	47%	24%
UAB „Alnida“	1%	1%	10%	15%	47%	26%
UAB „Iris“	4%	9%	18%	21%	29%	19%
UAB „4 vėjai“	8%	18%	25%	17%	23%	9%
UAB „Kogas“	4%	11%	17%	20%	31%	17%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu

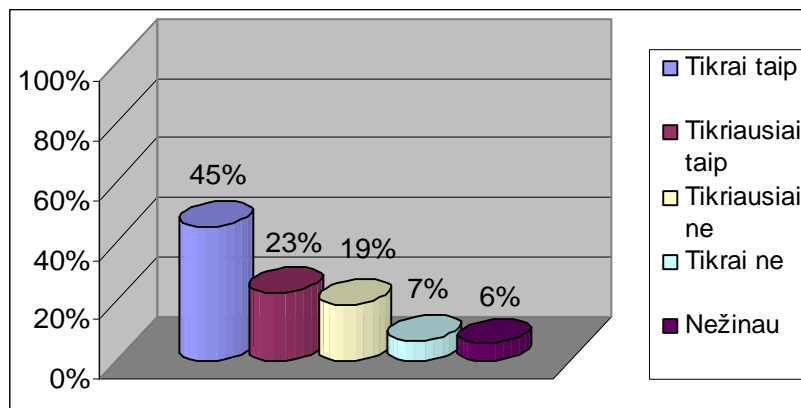
Taigi, susisteminti tyrimo rezultatai rodo, jog Šiaulių miesto regione *stiprias pozicijas* užima UAB „Senukai“ ir UAB „Jupojos statybinės medžiagos“. Reikia pažymėti, jog B. Petraitienės (2006) ir R. Rudokaitės (2006) vykdyti tyrimai taip pat atskleidė, jog pirkėjų pasirinkimuose dominuoja

UAB „Jupojos statybinės medžiagos“ (Rudokaitė, 2006; Petraitienė, 2006). Taigi, ši įmonė ir toliau išlaiko stiprią bei dominuojančią poziciją Šiaulių miesto statybinių medžiagų prekybos rinkoje.

Pateikus uždaro tipo klausimą „Ar vartotojai pirktų statybines medžiagas elektroninėje parduotuvėje (internetu)?“ buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie prekybą internetu.

Šiuolaikinėje informacinėje visuomenėje vis didesnes pozicijas užimant informacinėms technologijoms, galima daryti prielaidą, jog konkurencinis pranašumas rinkoje gali būti įgyjamas įdiegiant elektroninę prekybą. Gauti duomenys, galėtų įmonių vadovams padėti apsispręsti, ar verta atidžiau analizuoti elektroninės prekybos įdiegimo perspektyvas.

Taigi, atliktas empirinis tyrimas atskleidė, jog statybines medžiagas tikrai yra pasiruošę pirkti (45 proc.) bei tikriausiai pirktų (23 proc.) respondentų elektroninėje parduotuvėje (žr. 22 pav.). Nemažai tiriamųjų (19 proc.) tikriausiai nepirktų bei tik 7 proc. visų apklaustųjų tikrai nepirktų statybinių medžiagų internetu.

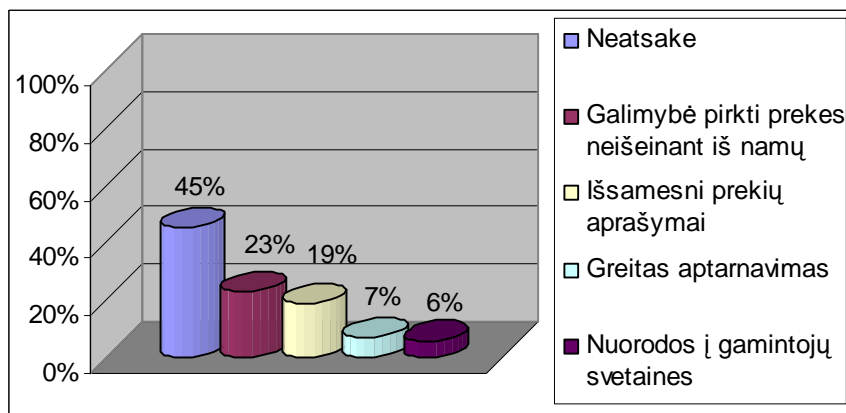


22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai ar jie pirktų elektroninėje parduotuvėje (N = 354)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu

Tikslinga išanalizuoti kriterijus, kuriais remiantis respondentai *pirktų* internetu (žr. 23 pav.). Iš paveikslo matyti, jog daugiausia vartotojų pirmenybę teikia galimybei pirkti prekes neišeinant iš namų (45 proc.) bei išsamesniems prekių aprašymams (19 proc.). Palyginus mažai tiriamųjų dėmesį kreipia į greitą aptarnavimą, t.y. skubų prekių pristatymą į namus bei nuorodas į statybinių medžiagų gamintojų svetaines, kur pateikiami ne tik smulkesni jų aprašymai, bet ir išsamios instrukcijos kaip prekes naudoti (atitinkamai 7 proc. ir 6 proc.).

Taigi, galima teigti, jog dauguma respondentų pirktų statybines medžiagas internetu, todėl, kad nesugaištant papildomai laiko, jie galėtų prekes užsisakinėti namie arba darbo vietoje. Todėl įmonės, įdiegusios elektroninę prekybą, rėmimo programą galėtų vykdyti atsižvelgiant į ši vartotojams svarbų aspektą.

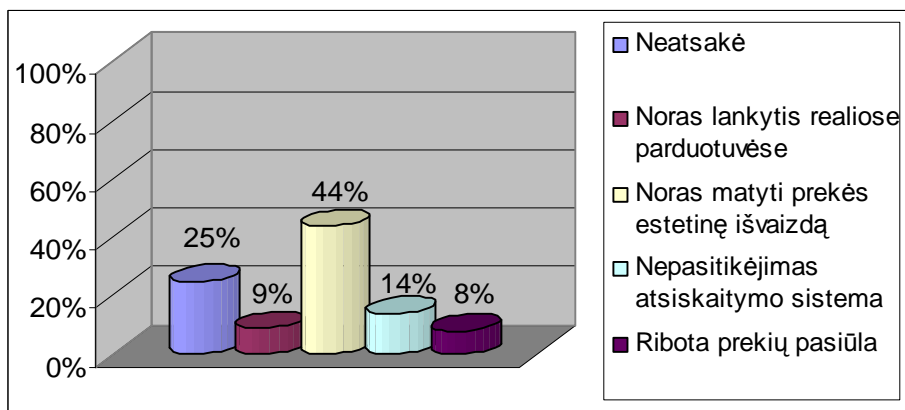


23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kriterijus perkant internetu (N = 354)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu

Tyrimu buvo aktualu išsiaiškinti, kodėl respondentai *nepirkę* statybinių medžiagų elektroninėje parduotuvėje (žr. 24 pav.). Daugiausia tiriamųjų svarbiausiu kriterijumi nurodė norą matyti norimos įsigyti prekės estetinę išvaizdą (44 proc.). Toliau seka nepasitikėjimas atsiskaitymo sistema (14 proc.), noras lankytis realiose parduotuvėse (9 proc.) bei ribota prekių pasiūla (8 proc.).

Taigi, galima teigti, jog įmonėms, diegiant statybinių medžiagų prekybą internetu, tikslinga didesnę dėmesį skirti platesnei prekių pasiūlai bei vaizdžių jų nuotraukų pateikimui.

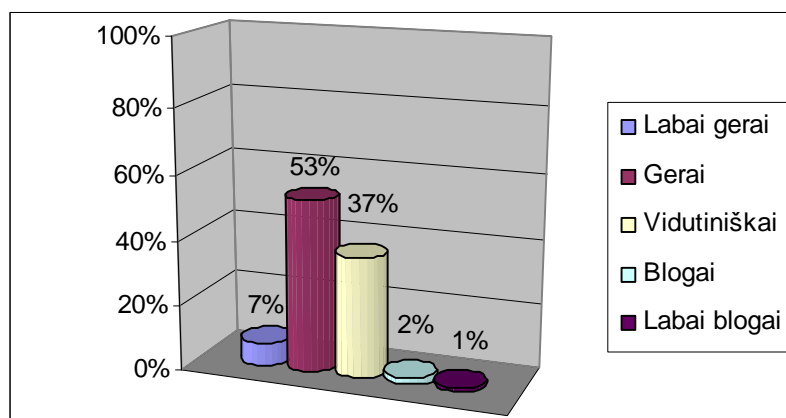


24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kriterijus kodėl jie nepirkę internetu (N = 354)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu

Nagrinėjant statybinių medžiagų vartotojų elgseną, buvo aktualu išsiaiškinti kaip jie vertina statybinių medžiagų įvairovę Šiaulių regiono prekybinėse įmonėse. Susisteminti tyrimo duomenys pavaizduoti 25 paveiksle. Tiriant vartotojų *statybinių medžiagų įvairovės vertinimą* nuomonės pasiskirsto sekančiai: gerai (53 proc.), vidutiniškai (37 proc.) ir labai gerai (7 proc.). Tik labai maža dalis respondentų (2 proc.) ir (1 proc.) statybinių medžiagų įvairovę vertina blogai ir labai blogai. Taigi, matome, kad tiriamųjų vertinimai medžiagų įvairovės atžvilgiu yra geri.

Reikia pažymėti, jog B. Petraitienės (2006) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugiau negu pusė respondentų (64, 2 proc.) yra linkę manyti, jog apdailos medžiagų pasirinkimas Šiaulių miesto prekybinėse įmonėse yra pakankamas ir vertino jį „vidutiniškai“ (Petraitienė, 2006). Taigi, galima teigti, jog vienerių metų laikotarpyje statybinių medžiagų prekybos įmonės pagerino prekių asortimentą, nes šiais metais vidutiniškai statybinių medžiagų asortimentą įvertino mažiau negu pusė apklaustųjų (37 proc.) bei daugiau negu pusė tiriamųjų (53 proc.) įvertino jį gerai.



25 pav. Šiaulių miesto prekybinių įmonių statybinių medžiagų įvairovės vertinimas (N = 354)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu

Tyrimu buvo aktualu išsiaiškinti, kokių statybinių medžiagų grupių vartotojai pirkė per pastaruosius kelerius metus. Susisteminti rezultatai padėtų įmonių vadovams apsispręsti, kurių medžiagų grupių asortimentą vertėtų plėsti ar mažinti. Statybinių medžiagų pirkimo dažnumas pavaizduotas 12 lentelėje.

12 lentelė

Respondentų pirktų statybinių medžiagų dažnumas

(N = 354)

Statybinių medžiagų grupės	Labai dažnai	Dažnai	Kartais	Retai	Labai retai	Neatsakė
Apšiltinimo medžiagos	8%	17%	16%	15%	30%	14%
Stogo dangos ir jų priedai	4%	8%	9%	12%	44%	23%
Metalo gaminiai	4%	14%	22%	17%	27%	16%
Medienos gaminiai	6%	21%	27%	14%	19%	13%
Birios medžiagos	8%	17%	25%	14%	22%	14%
Dažai	10%	33%	30%	11%	10%	6%
Santechnikos gaminiai	12%	27%	33%	12%	10%	6%
Įrankiai	8%	27%	30%	15%	12%	8%
Apdailos medžiagos	19%	36%	26%	9%	8%	2%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu

Pateiktoje lentelėje matome vartotojų nuomonių pasiskirstymą. Labai dažnai tiriamieji pirko apdailos medžiagas (19 proc.), santechnikos gaminius (12 proc.) ir dažus (10 proc.). Pozicijoje „dažnai“ pasiskirstė šios grupės: apdailos medžiagos (36 proc.), dažai (33 proc.), santechnikos gaminiai ir įrankiai (atitinkamai po 27 proc.). Santechnikos gaminius (33 proc.), dažus ir įrankius (po 30 proc.) respondentai įvardijo kaip kartais perkamas prekes. Labai retai apklaustieji pirko stogo dangas ir jų priedus (44 proc.), apšiltinimo medžiagas (30 proc.) bei metalo gaminius (27 proc.).

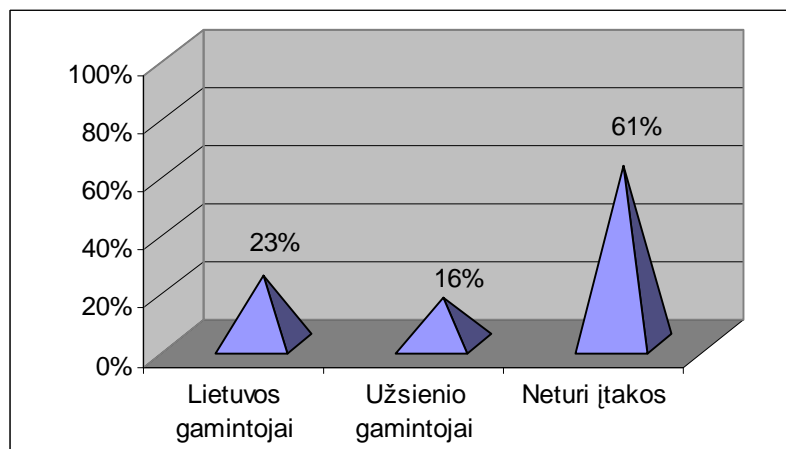
Taigi, išsiaiškinome, kad labai retai perkamos prekės yra ilgaamžės, kurios yra itin kruopščiai pasirenkamos bei brangiai kainuojančios. Statybinių medžiagų prekybos įmonių vadovai galėtų didesnę dėmesį skirti šių prekių grupių asortimentui:

- *Apdailos medžiagoms;*
- *Santechnikos gaminiams;*
- *Dažams;*
- *Įrankiams.*

Pateikus klausimą kokią statybinių medžiagų trūkumą vartotojai pastebėjo Šiaulių miesto prekybinėse įmonėse, buvo siekiama išsiaiškinti kokių prekių grupių asortimentą įmonių vadovams reikėtų plėsti. Respondentų nuomonių pasiskirstymo duomenys pateikti 5 priede. Taigi, tyrimas atskleidė, jog daugiausiai respondentų (42 proc.) buvo *sunkiausia įsigyti* norimų apdailos medžiagų. Atitinkamai toliau eina santechnikos (25 proc.) bei medienos gaminiai (16 proc.). Kadangi, kaip parodė tyrimas, dauguma tiriamųjų perka statybines medžiagas dėl namo (buto) apdailos darbų, todėl ir apdailos medžiagos yra labiausiai paklausios prekės. Dėl šios priežasties, įmonių vadovams būtų naudinga plėsti apdailos medžiagų asortimentą.

Po atliktos apklausos paaiškėjo, jog daugumai respondentų (61 proc.) neturi įtakos perkamų *statybinių medžiagų kilmės šalis* (žr. 26 pav.). Susisteminti rezultatai atskleidė, jog daugiausia pirmenybė yra teikiama Lietuvos (23 proc.) nei užsienio (16 proc.) statybinių medžiagų gamintojams. Tikslinga pažymėti, jog R. Rudokaitės (2006 m.) vykdytame tyrime, tiriamieji pasirinkimo pirmenybę teikė užsienio (50 proc.), negu Lietuvos (14 proc.) gamintojams (Rudokaitė, 2006). Todėl, galima daryti prielaidą, jog praėjusiais metais tiriamieji dar nepakankamai pasitikėjo Lietuvos gaminamų prekių kokybe arba tiesiog turėjo nusistovėjusį požiūrį į šalies prekes.

Taigi, paaiškėjus, jog vartotojai didesnę dėmesį pradėjo teikti Lietuvos gamintojų gaminamoms statybinėms medžiagoms, galima teigti, jog statybinių medžiagų prekybos įmonių vadovams būtų tikslinga padidinti Lietuvos gamintojų prekių pasiūlą savo prekybos vietose.

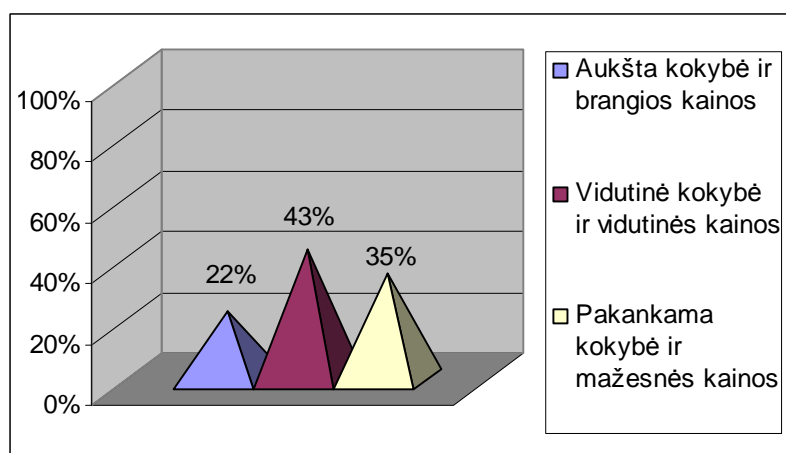


26 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal statybinių medžiagų gamintojus (N = 354)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu

Pateikus atvirą klausimą kodėl vartotojai renka Lietuvos arba užsienio gamintojų statybines medžiagas, buvo siekiama išsiaiškinti pagrindines tokio pasirinkimo priežastis (žr. 6 priedą). Maža atsakymų imtis susidarė todėl, kad dauguma apklaustųjų nurodė, jog statybinių medžiagų gamintojai jiems neturi įtakos. Tiriamieji, kurie renka Lietuvos gamintojų prekes, nurodė tokias pagrindines priežastis: kokybė (16 žm.), kaina (13 žm.), patvarumas ir ilgaamžiškumas (8 žm.). Tuo tarpu respondentai, pasirinkę užsienio gamintojo prekes, pateikė tokias priežastis: kokybė (28 žm.), platus asortimentas (11 žm.), patikimumas ir ilgaamžiškumas (7 žm.).

Į pateiktą klausimą kokioms statybinių medžiagų kokybės ir kainos santykiams respondentai teikia pirmenybę, tiriamųjų pasiskirstymą matome 27 paveiksle.



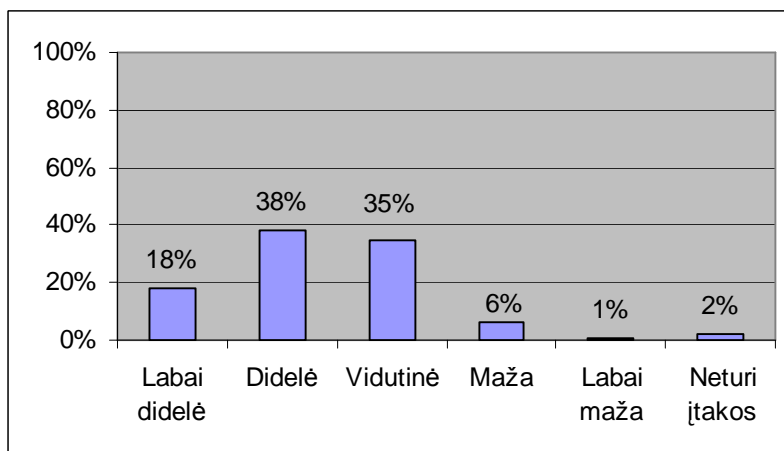
27 pav. Respondentų požiūris į kokybės ir kainos santykius (N = 354)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu

Iš paveikslu matyti, jog vartotojų nuomonės pasiskirstė daugmaž tolygiai. Daugiausia (43 proc.) respondentų pirmenybę teikia *vidutinei kokybei ir vidutinėms kainoms*. Toliau seka pakankama kokybė ir mažesnės kainos bei aukšta kokybė ir brangios kainos (atitinkamai 35 proc. ir 22 proc.).

Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad tikslią vartotojų grupę sudaro respondentai, kurių namų ūkio pajamos per mėnesį yra 800 – 1500 Lt, taigi suprantama, kad šis segmentas pirmenybę teikia vidutinei kokybei ir vidutinėms kainoms. Galima teigti, kad statybinių medžiagų prekybos įmonėms tikslinga didesnę dėmesį atkreipti į vidutinės kokybės ir vidutinės kainos prekių pasiūlą, tačiau reikėtų nepamiršti ir pakankamos kokybės prekių, kurios yra parduodamos mažesnėmis kainomis bei aukštos kokybės prekių.

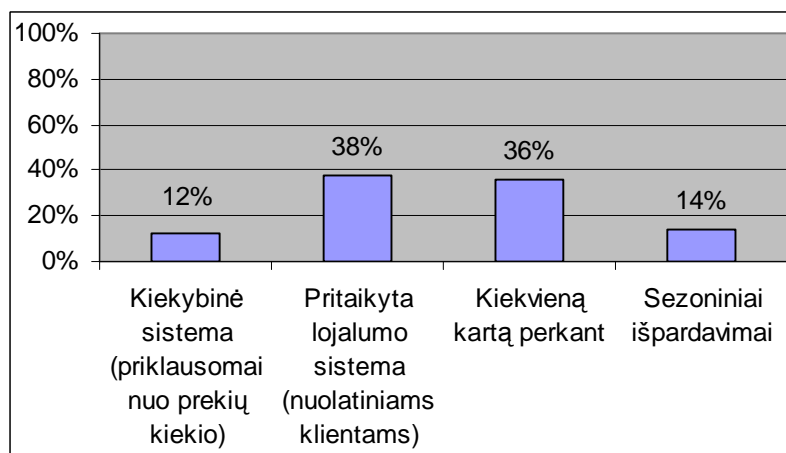
Aktualu buvo išsiaiškinti kokią įtaką vartotojams turi teikiamos statybinių medžiagų nuolaidos, kadangi daugelis šiandieninių įmonių taikydamos kainų nuolaidų sistemas tikisi konkurencinio pranašumo. Susisteminti tyrimo duomenys atskleidė, jog daugiau negu trečdaliui respondentų *kainų nuolaidos* turi didelę (38 proc.) bei vidutinę (35 proc.) įtaką statybinių medžiagų pirkimo proceso metu (žr. 28 pav.). Taip pat reikšmingą dalį sudarė tiriamieji, kurie kainų nuolaidų įtaką įvertino kaip labai didelę (18 proc.) Tik 2 proc. respondentų nurodė, kad kainų nuolaidos jų visiškai neįtakoja, o 6 proc. mano, kad renkantis statybines medžiagas kainų nuolaidos juos mažai įtakoja.



28 pav. Kainų nuolaidų įtaka statybinių medžiagų pasirinkimui ir pirkimui (N = 354)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu

Išanalizavus kainų nuolaidų įtaką statybinių medžiagų pasirinkimui ir pirkimui, aktualu išsiaiškinti kokios būtent nuolaidų rūšys skatina daugiau pirkti (žr.29 pav.).

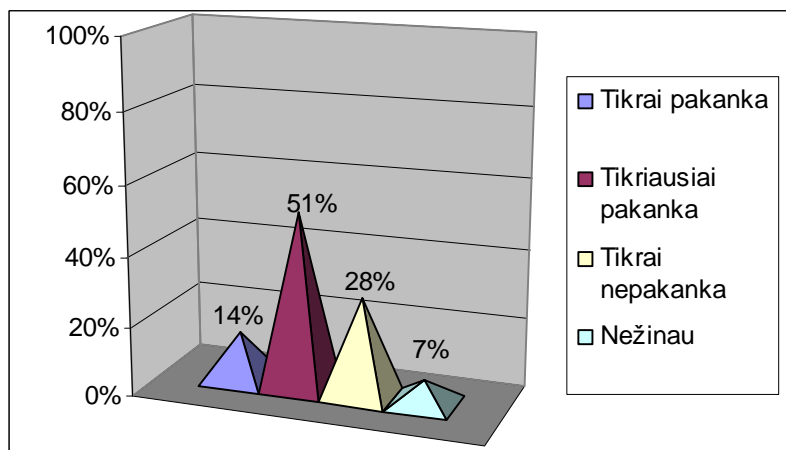


29 pav. Nuolaidų rūšys, skatinančios respondentus daugiau pirkti (N = 354)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu

Rezultatų pasiskirstymas atskleidė, jog lojalumo sistemos (nuolatiniai klientai) tikisi – 38 proc., toliau nuomonės pasiskirstė taip: kiekvieną kartą perkant (tikisi – 36 proc.), sezoninių išpardavimų (tikisi – 14 proc.), kiekybinės sistemos (priklausomai nuo prekių kiekio tikisi – 12 proc.). Taigi, matome, kad visi apklausoje dalyvavę respondentai tikisi kainų nuolaidų be išimčių.

Neabejojama, kad tikslingai įmonės organizuota informacijos sklaida turi didelę įtaką vartotojų sprendimams pirkti. Todėl pagal vieną iš anketos klausimų, tiriamieji turėjo atsakyti ar jų manymu, jiems yra suteikiama visa pageidaujama informacija apie perkamas statybines medžiagas (žr. 30 pav.).



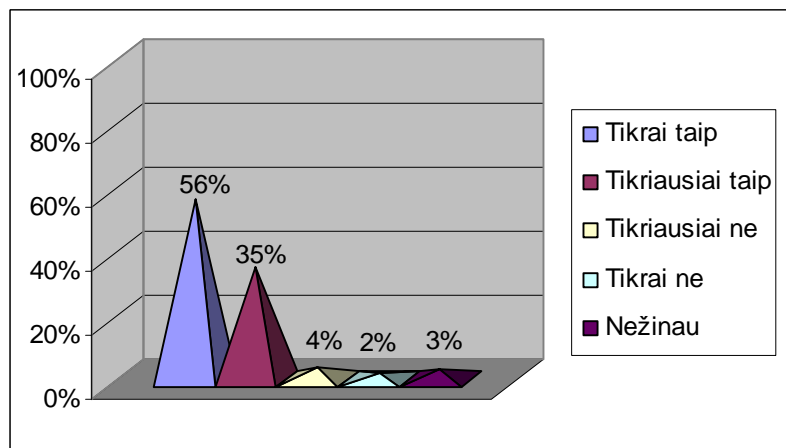
30 pav. Informacijos apie perkamą prekę suteikimo pakankamumas (N = 354)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu

Susisteminti tyrimo rezultatai rodo, jog net pusė respondentų (51 proc.) mano, kad jiems tikriausiai pakanka suteikiamos informacijos apie perkamas statybines medžiagas. Nemaža dalis

apklaustųjų nurodė, jog jiems tokios informacijos, kuri yra prekybos vietose tikrai pakanka (14 proc.) bei tikrai nepakanka (28 proc.). Tik maža dalis tiriamųjų (7 proc.) negali apsispręsti šiuo klausimu.

Siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką renkantis statybinių medžiagų parduotuvę, turi profesionalaus statybinių medžiagų konsultanto paslaugos, buvo pateiktas klausimas, ar respondentai pirkdami statybines medžiagas pageidautų profesionalaus konsultanto patarimų kaip jas naudoti. Susisteminti tyrimo rezultatai pavaizduoti 31 paveiksle.



31 pav. Respondentų nuomonės dėl profesionalaus konsultanto patarimų (N = 354)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu

Pastebima, kad daugiau nei pusė respondentų (56 proc.) pirkdami statybines medžiagas tikrai pageidautų *profesionalaus statybinių medžiagų konsultanto* patarimų kaip jas naudoti. Toliau rezultatai pasiskirstė sekančiai: tikriausiai pageidautų (35 proc.), tikriausiai nepageidautų (4 proc.), tikrai nepageidautų (2 proc.). Taigi, matome, jog tik labai maža dalis (4 proc. ir 2 proc.) tiriamųjų nenorėtų, kad jiems būtų suteikiama profesionalo konsultacija, kaip tiksliai medžiagas naudoti. Remiantis šiais rezultatais, galima teigti, jog statybinių medžiagų prekybos įmonėms būtų tikslinga didesnę dėmesį skirti darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir specialiems apmokymams, nes dauguma klientų (56 proc.) pageidautų aiškios ir išsamios informacijos ne tik apie jų perkamą prekę, bet ir apie techninį jos panaudojimą.

Analizuojant statybinių medžiagų vartotojų elgseną, norėta išsiaiškinti kokią įtaką statybinių medžiagų pirkimo procesui jiems turi prekių reklama bei kokios jos rūšys skatina įsigyti tam tikrą prekę. Susisteminti tyrimo rezultatai atskleidė, jog respondentų prioritetai pasiskirstė taip: didelę įtaką turi pažįstamų, artimųjų rekomendacijos (39 proc.) bei reklama internete (15 proc.) (žr. 13 lentelė). Vartotojams vidutinę įtaką turi reklaminės skrajutės, lankstinukai (46 proc.), reklama televizijoje, lauko iškabų, stendų reklama bei vitrinose skelbiama gamintojų informacija

(atitinkamai po 42 proc.). Mažą įtaką turi radijo (39 proc.), spaudos (31 proc.) bei ant transporto priemonių (36 proc.) skelbiama reklama. Respondentams visiškai neturi įtakos reklaminiai suvenyrai (36 proc.).

13 lentelė

Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl informacijos šaltinių įtakos

(N = 354)

Informacijos šaltiniai	Didelė įtaka	Vidutinė įtaka	Maža įtaka	Neturi įtakos
Reklama televizijoje	14%	42%	27%	17%
Reklama spaudoje	10%	40%	31%	19%
Radijo reklama	5%	30%	39%	26%
Reklama internete	15%	35%	28%	22%
Lauko iškabų, stendų reklama	10%	42%	28%	20%
Reklaminės skrajutės, lankstinukai	12%	46%	25%	17%
Pažįstamų, artimųjų rekomendacijos	39%	38%	14%	9%
Vitrinose skelbiama gamintojų informacija	14%	42%	26%	18%
Reklama ant transporto priemonių	4%	26%	36%	34%
Reklaminiai suvenyrai	6%	28%	30%	36%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis kiekybiniu tyrimu

Galima daryti išvadą, jog įmonėms, vykdančioms rėmimo programas, būtų tikslinga koncentruotis į reklamines skrajutes, lankstinukus, lauko iškabų, stendų, televizijos bei interneto reklamą. Taip pat tikslinga didesnę dėmesį skirti vitrinose skelbiamai statybinių medžiagų gamintojų informacijai (pvz. platesniam prekių savybių aprašymui).

Atliktas statybinių medžiagų vartotojų tyrimas atskleidė, jog statybinių medžiagų prekybos įmonėms siekiant suformuoti tikslingą konkurencinę strategiją yra būtina atsižvelgti į vartotojų nuomones ir jų elgsenos ypatumus. Siekiant išskirtinio konkurencinio pranašumo, statybinių medžiagų prekybos įmonėms yra tikslinga skirti dėmesį aukštai statybinių medžiagų kokybei, prekių asortimento praplėtimui, darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, greitam ir maloniam klientų aptarnavimui, transportavimo paslaugų gerinimui ir kt. Empirinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad šiuolaikiniai vartotojai yra pasirengę statybines medžiagas pirkti elektroninėje parduotuvėje, kurios įdiegimas įmonėje leistų įgyti didesnę konkurencinį pranašumą nuolat kintančioje rinkoje.

Reikia pažymėti, jog vartotojų tyrimo rezultatai sudaro tvirtą pamatą statybinių medžiagų prekybos įmonių konkurencinės strategijos modelio formavimui.

3. KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMAS STATYBINIŲ MEDŽIAGŲ PREKYBOS ĮMONĖMS

3.1. Statybinių medžiagų prekybos konkurencinės strategijos formavimo modelis

Nuolat augant statybų bumui, didėja statybinių medžiagų paklausa bei pasiūla, todėl statybinių medžiagų prekybos įmonės išsilaiko, jeigu jų priimamų sprendimų sudėtingumas ir dinamika yra adekvatus išorinės situacijos sudėtingumui ir dinamikai. Taigi, įmonėms iškyla aktuali problema – konkurencinėje kovoje nustatyti efektyviausias strategijas, padedančias išlaikyti konkurencinį pranašumą.

Apibendrinant konceptualioje dalyje išanalizuotus konkurencinės strategijos formavimo aspektus, galima išskirti tokius bendrus etapus visoms strategijoms: išorinės ir vidinės aplinkos analizė, tikslų nustatymas ir uždavinių kėlimas, strateginių alternatyvų analizė ir strategijos pasirinkimas, strategijos įgyvendinimas bei kontrolė. Reikia pažymėti, jog formuojant statybinių medžiagų prekybos konkurencinę strategiją pirmiausia reikia analizuoti išorinę aplinką, t.y. remtis empirinio tyrimo rezultatais, kadangi šioms įmonėms yra svarbiausia vartotojų perkamoji galia.

Taigi, empirinio tyrimo rezultatai atskleidė šiuos svarbiausius aspektus:

- Svarbiausias statybinių medžiagų prekybos įmonės pasirinkimo motyvas yra prekių kokybė (64 proc.). Taip pat vartotojas pažymi, jog jam svarbiausia aukšta prekių kokybė už prieinamą kainą.
- Dauguma respondentų pirktų statybines medžiagas internetu (45 proc.), todėl, kad nesugaištant papildomai laiko, jie galėtų prekes užsisakinėti namie arba darbo vietoje (45 proc.).

Išanalizavus empirinio tyrimo rezultatus ir išskyrus pagrindinius aspektus, analizuojama *makroaplinka*, kurią tikslinga atlikti dviem etapais:

1. Atlikti *PEST analizę*, kuri atskleistų vyraujančią verslo situaciją ir vystymosi perspektyvas (statybinių medžiagų rinkoje ypač svarbiais tampa šie išoriniai veiksniai: ekonominiai veiksniai (BVP augimas, statybų rinkos didėjimas, minimalus darbo užmokestis pakilo iki 600 Lt; gyventojų pajamų mokesčio tarifas sumažėjo nuo 33 iki 27 proc. ir kt.); politiniai veiksniai (mokesčių bei įstatymų sistema); technologiniai (inovacijos, naujos technologijos ir kt.); socialiniai (bendras gyventojų išsilavinimo lygis, gyventojų nedarbo lygis ir kt.). Reikia pažymėti, jog Lietuvos statistiniai rodikliai yra palankūs statybų rinkos plėtrai ir ypač

statybines medžiagas parduodančioms įmonėms. Didelis statybinių medžiagų prekybos rinkos patrauklumas skatina aršią kainų konkurenciją, todėl siekiant konkurencinio pranašumo, įmonė turi įvertinti šakos konkurencinę aplinką.

2. Atlikti *šakos konkurencinės aplinkos analizę*, remiantis M. E. Porter 5 jėgų modeliu, kuri įvertintų įmonių konkurencines padėtis nuolat augančioje statybinių medžiagų rinkoje (analizuojant *klientų derėjimosi galią* svarbu pažymėti, jog vartotojui svarbiausia yra prekių kokybė, ilgaamžiškumas, novatoriškumas ir kitos prekių savybės už prieinamą kainą. Taigi, statybinių medžiagų prekybos įmonės, siekdamos išlaikyti jau esamus klientus bei pritraukti naujus, konkurencinio pranašumo siekia taikydamos lanksčias kainų nuolaidų sistemas. Įvertinant *esamus konkurentus* statybinių medžiagų prekybos rinkoje galima išskirti du požymius: įmonės, siekiančios žemiausių kainų pranašumo, bei įmonės, siekiančios įgyti pranašumą pasiūlydamos aukštesnės kokybės prekes už priimtina kainą. *Naujų konkurentų grėsmės* šiuo metu nėra, kadangi statybinėmis medžiagomis prekiaujančių įmonių rinka Šiaulių mieste yra užpildyta, tačiau nauji konkurentai gali bandyti į ją įeiti susidomėję sparčiai augančia vartotojų paklausa. Analizuojant *tiekėjų derėjimosi galią*, šiuo metu, kai statybinių medžiagų pasiūla vis mažėja, o vartotojai noriai perka jų siūlomą produkciją, įmonės yra priverstos mokėti didesnes kainas tiekėjams arba ieškoti naujų, siūlančių analogiškus produktus žemesnėmis kainomis, tačiau, vėlgi, išlieka didelė rizika, nes vartotojai gali sunkiai priimti naujoves. Įvertinant *pakaitalų grėsmę*, statybinėmis medžiagomis prekiaujančioms įmonėms tiesioginiai pakaitalai didelės grėsmės nekelti.

Taigi, išorinių veiksnių įvertinimas leidžia statybinių medžiagų prekybos įmonei lanksčiai ir laiku reaguoti į pokyčius.

Išanalizavus pagrindinius makroaplinkos veiksnis, darančius įtaką statybinių medžiagų prekybos įmonei, tikslinga išanalizuoti tris pagrindinius įmonės *mikroaplinkos* veiksnis:

- *Pirkėjus* (empirinio tyrimo metu išanalizavus pagrindines respondentų charakteristikas, galima teigti, kad statybinių medžiagų vartotojai yra iki 25 metų amžiaus vidurinį ir aukštąjį išsilavinimą turintys vyrai, kurių vidutinės namų ūkio pajamos per mėnesį yra 800 – 1500 Lt.);
- *Tiekėjus* (šiuo metu analizuojamos įmonės turi daug tiekėjų, todėl suprastėjus vieno jų siūlomų prekių kokybei arba kainai, atsiranda galimybės ieškoti naujų.);
- *Konkurentus* (atliktas ekspertų tyrimas atskleidė, jog stipriausias pozicijas šiuo metu Šiaulių miesto rinkoje užima UAB „Senukai“ bei UAB „Jupojos statybinės medžiagos“. Didžiausi prekybos mastai yra vykdomi – UAB „Senukai“, UAB

„Bocas“ ir ko, UAB „Jupojos statybinės medžiagos“ bei UAB „Iris“ statybinių medžiagų prekybos įmonių.).

Taigi, išanalizavus pagrindinius mikroaplinkos veiksnius, tikslinga identifikuoti statybinių medžiagų prekybos įmonės *misiją, viziją bei tikslus*. Atlikus šią analizę, nustatomos *įmonės stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės* (SWOT (SSGG) analizė). Analizuojant įmonės galimybes galima išskirti: statybų rinkos augimą, gyventojų darbo užmokesčio didėjimą, įėjimą į naują rinkos segmentą ir kt. Tuo tarpu grėsmės yra šios: tiekėjų skaičiaus mažėjimas, prastos kokybės prekių žemomis kainomis atsiradimas ir kt.

Apibendrinant mikroaplinkos ir makroaplinkos analizių reikšmę įmonės veiklai, galima išskirti šiuos privalumus:

- *Dažni empiriniai tyrimai* leidžia fiksuoti vartotojų elgseną bei jos pakitimus, kurie ypač svarbūs jų perkamajai galiai;
- *Nuolatinė ir detali makroaplinkos analizė* leidžia įmonių vadovams kritiškai pažvelgti ir įvertinti Lietuvos statybinių medžiagų prekybos rinkos situaciją;
- *Išsami šakos konkurentų analizė* suteikia galimybę įvertinti įmonės padėtį kitų atžvilgiu bei išvelgti naujas rinkos dalis arba segmentus;
- *Išsami įmonės mikroaplinkos analizė* suteikia įmonių vadovams galimybę išvelgti ateities perspektyvas bei grėsmes.

Atlikus statybinių medžiagų prekybos išorinę (vartotojų tyrimas, PEST analizė ir šakos analizę (M. E. Porter (1980) 5 jėgų modelis) bei vidinę (įmonės misija, vizija, tikslai, stiprybės, silpnybės, galimybės bei grėsmės) analizes, įvertinamos galimos konkurencinių strategijų alternatyvos:

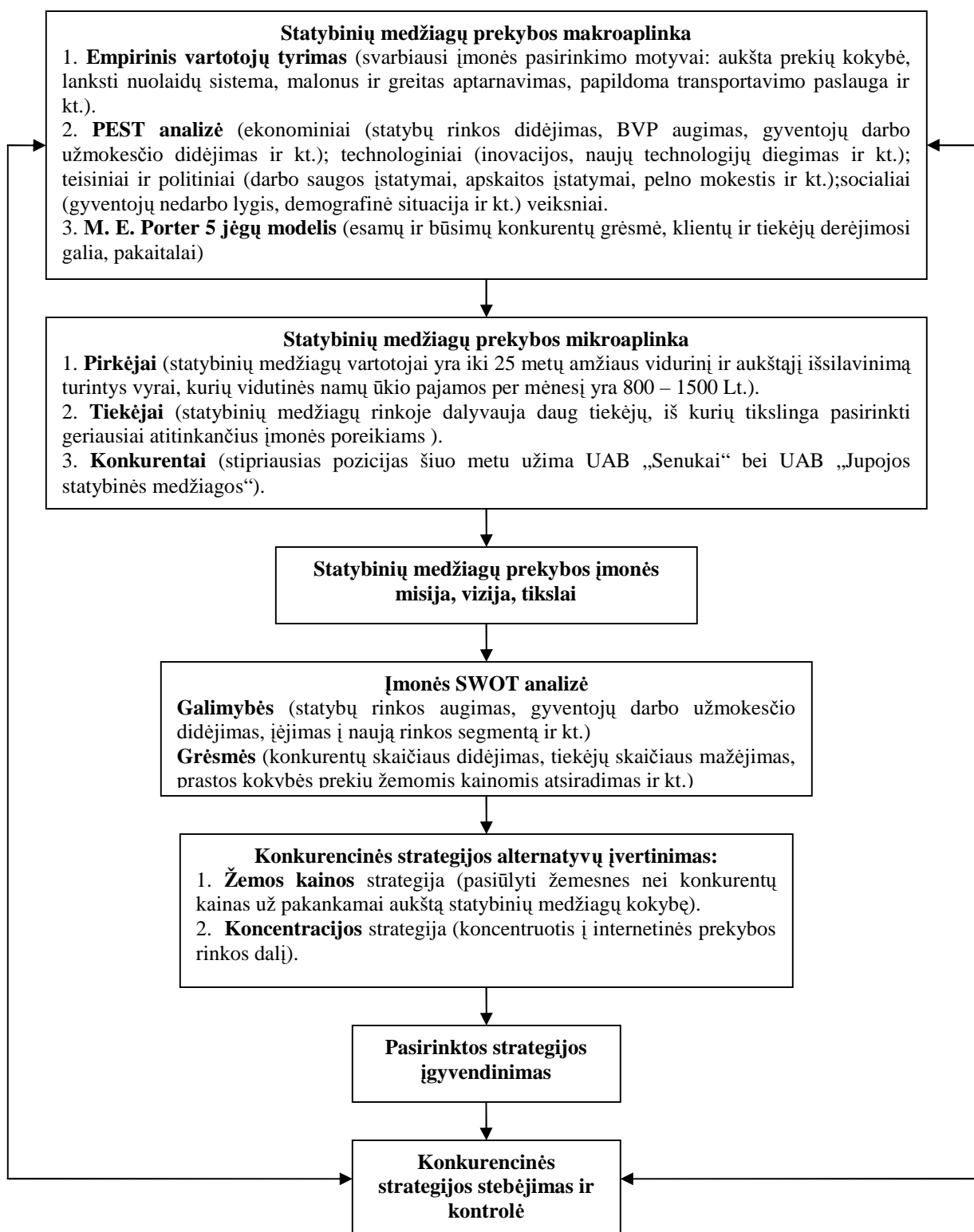
- *Žemos kainos strategija* (ilgalaikis konkurencinis pranašumas įgyjamas, jei įmonė sugeba pasiekti mažiausias išlaidas savo prekybos šakoje. Didžiausią naudą statybinių medžiagų prekybos įmonė gautų tuomet, jei sugebėtų pasiūlyti žemesnes nei konkurentų kainas, kadangi 44 proc. vartotojų tikisi lanksčios kainų nuolaidų sistemos bei svarbiausiais kriterijais renkantis statybines medžiagas nurodo aukštą prekių kokybę už prieinamą kainą);
- *Diferencijavimo strategija* (įmonė diferencijuoja savo parduodamas prekes nuo kitų konkurentų prekių, siekdama prisitaikyti prie tam tikro vartotojų segmento. Statybinių medžiagų prekybos įmonės diferencijuodamos prekes (pvz., žinomų gamintojų vardų brangios prekės) patirs papildomų išlaidų, kurios gali būti didesnės nei vidutinės pagrindinių konkurentų išlaidos. Todėl šiuo metu statybinių medžiagų rinkoje nėra tikslinga taikyti šią strategiją);

- *Koncentracijos strategija* (veiklos koncentravimas į tam tikrą specifinę rinkos dalį. Statybines medžiagas parduodančioms įmonėms yra tikslinga apsvarstyti elektroninės prekybos įdiegimą, t.y. koncentruotis į internetinės prekybos rinkos dalį, kadangi 45 proc. vartotojų tikrai pirktų statybines medžiagas internetu).

Taigi, šiuo metu statybinių medžiagų prekybos rinkoje tikslinga taikyti tik dvi galimas strategijų alternatyvas, t.y. *žemos kainos bei koncentracijos strategijas*, kurios yra pasirenkamos atsižvelgiant į įmonės misiją, tikslus bei turimus išteklius.

Statybines medžiagas parduodanti įmonė, remdamasi išorinių ir vidinių veiksnių analize, bei konkurencinės strategijos alternatyvų įvertinimu, pereina prie statybinių medžiagų prekybos konkurencinės *strategijos įgyvendinimo*. Bei paskutinis etapas – strategijos įgyvendinimo *stebėjimas ir kontrolė*.

Taigi, atliktos įvairių autorių konkurencinės strategijos formavimo metodikų analizės, vartotojų tyrimas, PEST ir M. E. Porter 5 jėgų modelio analizės, įmonės mikroaplinkos bei galimų strategijų alternatyvų įvertinimas įgalino parengti konkurencinės strategijos formavimo modelį (žr. 32 pav.). Šis modelis remiasi pirmiausia makroaplinkos (empiriniu tyrimu, PEST ir šakos situacijos (M. E. Porter 5 jėgų modelis) bei mikroaplinkos (įmonės pirkėjų, tiekėjų, konkurentų įvertinimu, misijos, vizijos, tikslų formulavimu bei SWOT) analizėmis. Remiantis SWOT analize statybinių medžiagų prekybos įmonės įvertina konkurencinės strategijos alternatyvas. Įvertinus žemos kainos bei koncentracijos strategijų alternatyvas įgyvendinama pasirinkta strategija.



32 pav. Statybinių medžiagų prekybos konkurencinės strategijos formavimo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taigi, tikslinga šių etapų analizė formuoja statybinių medžiagų prekybos įmonių konkurencinę strategiją.

Apibendrinant, tikslinga pažymėti, jog pateiktas konkurencinės strategijos formavimo modelis, gali būti praktiškai pritaikytas bet kuriai statybinių medžiagų prekybos įmonei. Tinkamai teoriškai parengtas bei praktiškai realizuotas konkurencinės strategijos formavimo modelis padės įmonei įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, įsitvirtinti norimoje rinkos dalyje bei įgyti trokštamą konkurencinį pranašumą.

3.2. Statybinių medžiagų prekybos konkurencinės strategijos formavimas UAB „Bocas“ ir ko pavyzdžiu

3.2.1. UAB „Bocas“ ir ko mikroaplinkos analizė

Situacijos analizei pasirinkta įmonė yra statybinių medžiagų prekybos įmonė UAB „Bocas“ ir ko, kuri statybinėmis medžiagomis pradėjo prekiauti 1991 metais.

Įmonės pagrindinė veikla – didmeninė – mažmeninė statybinių medžiagų prekyba.. Šiuo metu UAB „Bocas“ ir ko turi keturias parduotuves: dvi Šiauliuose, po vieną Vilniuje ir Klaipėdoje bei vieną dukterinę reklamos įmonę „Kvadrika“.

Įmonės vizija – patikima ir geriausiai klientų poreikius tenkinanti statybinių medžiagų prekybos sistema, nuolat kylantis darbuotojų sąmoningumas ir didėjanti jų materialinė gerovė.

Įmonės misija – aprūpinti klientus kokybiškais statybinėmis medžiagomis kuo žemesnėmis kainomis.

UAB „Bocas“ ir ko pagrindiniai tikslai:

1. Ne tik parduoti atskirus produktus, o kartu ir konsultuoti, paskaičiuoti, komplektuoti, pristatyti medžiagas į vietą.
2. Plėsti esamą rinkos dalį didinant statybinių medžiagų pardavimus.
3. Pirkti statybines medžiagas tiesiogiai iš gamintojų, kad būtų galima pasiūlyti geriausią kainą ir užtikrinti medžiagų kokybę.
4. Vykdyti lanksčią kainodaros politiką.

Įmonės veiklos filosofija – medžiagos greitai statybai!

Įmonės pagrindinė vertybė - klientų pasitenkinimas, kurį garantuoja kokybiškos prekės, dėmesingi ir kompetentingi darbuotojai: klientas turi būti aptarnaujamas taip, kad visuomet naudotųsi firmos paslaugomis.

Šiuo metu UAB „Bocas“ ir ko yra *plėtros stadijoje*, kurios pagrindinės sferos yra šios:

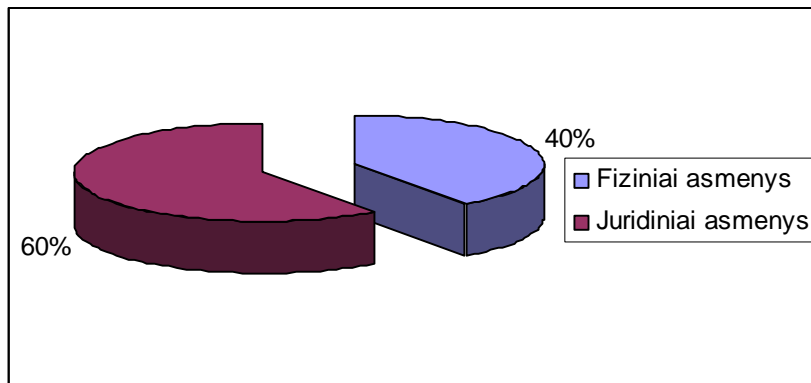
- Pastatų plėtra (sklypo pirkimas naujų pastatytų statybai);
- Pardavimų apimčių didinimas dėl vis didėjančio klientų skaičiaus (tai skatina didėjantis statybų bumas);
- Prekių asortimento plėtra (naujų tiekėjų paieška).

Šiuo metu Šiaulių UAB „Bocas“ ir Ko padalinyje vyraujanti organizacinė valdymo struktūra yra pateikta 7 priede, kurios aukščiausias valdymo organas yra generalinis direktorius, po jo seka direktoriaus pavaduotojas, kuris dar sprendžia ir tiekimo klausimus. Kiekvienas padalinys turi savo vadovus, kurie vadovauja firmos vadybininkams ir kitam personalui, o vadybininkai vadovauja savo skyriams, kurie dažniausiai prekiauja skirtingomis tam tikromis prekių grupėmis už kurių pardavimus ir užsakymus yra tiesiogiai atsakingi padalinių vadovams. Apie atsiradusias problemas žemiausia grandis informuoja aukštesnę. Organizacijos valymo sistema palyginus su konkurentų yra gana lanksti, nes visa vadovybė randasi Šiaulių mieste. Pagrindinis organizacinės struktūros trūkumas yra marketingo skyriaus nebuvimas.

UAB „Bocas“ ir Ko Šiaulių padalinyje dirba 22 darbuotojai, iš kurių – 4 moterys ir 18 vyrų. Statybinių medžiagų parduotuvėse moterims yra ganėtinai sunku dirbti, nes reikia ne vien su klientais bendrauti, bet ir sunkias statybines medžiagas kelti.

Tikslinga išanalizuoti jau teorinėje dalyje paminėtus statybinių medžiagų prekybos įmonės mikroaplinkos pagrindines sferas: pirkėjus, tiekėjus, konkurentus.

Pirkėjai. Šiuo metu UAB „Bocas“ ir ko Šiaulių filialas turi daugiau negu 800 klientų, tarp kurių yra nemažai juridinių bei fizinių asmenų (žr. 33 pav.)



33 pav. UAB „Bocas“ ir ko klientų pasiskirstymas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Klientai yra pats svarbiausias veiksnys, norint sėkmingai funkcionuoti rinkoje, todėl UAB „Bocas“ ir ko didelį dėmesį skiria jų išlaikymui. Kaip matome, 31 paveiksle, daugumą klientų sudaro juridiniai asmenys (60 proc.), kadangi ši įmonė labiau orientuota į statybinių organizacijų segmentą ir siekia bendradarbiauti su stambiomis įmonėmis: pvz. UAB „Šiaulių titanas“, UAB „Grinbeta“, UAB „Šiaulių statyba“, UAB „Betoneras“, UAB „Rotonda“ ir kt.

Tiekėjai. Įmonėje prekiaujama daugiau nei 9000 skirtingų prekių, pradedant įvairiais atsuktuvais, baigiant akmens vata ir t.t. Šiuo metu statybines medžiagas įmonei teikia daugiau kaip 480 Lietuvos ir Užsienio tiekėjų, iš kurių galima paminėti šiuos pagrindinius:

- UAB „Meistro arsenalas“ – stogo dangos;
- UAB „Alkesta“ – fasado apšiltinimo sistema;
- UAB „Velux“ stogo langai;
- UAB „Stimeksa“ – birios medžiagos;
- UAB „Igis“ - glaistai;
- UAB „Kronopol“ – medienos gaminiai;
- UAB „Rigips“ – gipso kartono gaminiai;
- UAB „Rockwool“ – akmens vata;
- UAB „Makita“ – įrankiai ir daugelį kitų įmonių.

Konkurentai. Pagrindiniai įmonės konkurentai yra aptarti 8 lentelėje (žr. p. 46). Taigi, mano analizuojama įmonė užima 10 proc. Šiaulių miesto statybinių medžiagų prekybos rinkos dalį. Šiaulių mieste yra pakankamai daug prekiaujančių statybinėmis medžiagomis, net galima sakyti, kad per daug. Tačiau tai klientams tik į naudą, kadangi tarp prekybininkų vykstanti arši konkurencija, jiems žada palankesnes kainas.

3.2.2. UAB „Bocas“ ir ko SSGG (SWOT) analizė

SWOT analizė naudojama nustatant įmonės pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, pateikiančią geriausią jų derinimą. Pagrįstas statybinių medžiagų prekybos įmonės pranašumų ir trūkumų derinimas su esamomis grėsmėmis ir galimybėmis yra strategijos formulavimo pagrindas. Šis metodas geriau padeda įsivaizduoti įmonės strateginę situaciją.

Tikslinga identifikuoti UAB „Bocas“ ir ko pagrindines veiklos galimybes, grėsmes, stipriąsias bei silpnąsias savybes (žr. 14 lentelė).

Iš pateiktų UAB „Bocas“ ir ko *stiprybių* būtina išskirti platų prekių asortimentą, didelį nuolatinių klientų skaičių, vis kylantį firmos darbuotojų kvalifikacijos lygį, glaudų

bendradarbiavimą su pirkėjais ir statybininkais. Organizacija taiko klientams įvairias nuolaidas, vykdo akcijas, todėl čionai ateinantys žmonės tikisi įsigyti gerą produktą už jiems prieinamą kainą.

Kita svarbi UAB „Bocas“ ir ko *stiprybė* klientų atžvilgiu yra greitas pirkėjų aptarnavimas. Žmonės perkantys didesnę prekių kiekį turi galimybę su nuosavu automobiliu įvažiuoti į sandėlį ir jiems firmos darbuotojai sukrauna visas reikiamas medžiagas, tai labai yra svarbu statybinėms įmonėms, kadangi jos skuba apsirūpinti reikalingomis statybinėmis medžiagomis ir kuo greičiau jas pristatyti savo statomame objekte. Perkant didesnius kiekius firma siūlo nemokamą transportavimo paslaugą Šiaulių mieste, o užmiestyje už simbolinį mokestį klientams pageidaujant jų įsigytos prekės pristatomos tiesiai į namus. Palankios kainos ir geras pirkėjų aptarnavimas firmai garantavo platų lojalių klientų ratą, todėl UAB „Bocas“ ir ko sugeba išvengti konkurentų spaudimo jų atžvilgiu.

Įmonė per pastaruosius dvejus metus vis sėkmingiau bendradarbiauja su statybos darbus vykdančiomis organizacijomis, kurios stato ar rekonstruoja Šiaulių, Klaipėdos, Vilniaus mieste esančius gyvenamuosius ir komercinius pastatus.

Analizuojant įmonės *silpnybes*, tikslinga pažymėti silpną darbuotojų motyvavimo sistemą, be to nebuvimą aiškių darbuotojų funkcijų pasiskirstymo, viso to pasekmė – vykstanti dažna darbuotojų rotacija. Įmonės savininkai dar nepakankamai gerai vertina savo darbuotojus, mažai skatindami netiesiogiai verčia juos ieškotis geresnių darbo sąlygų kitose įmonėse.

Viena iš didžiausių UAB „Bocas“ ir ko *grėsmių* – netekimas kvalifikuotų įmonės darbuotojų. Naujų konkurentų atsiradimas taip pat neramina. Didėjant statybų apimtims Šiaulių mieste, daug kitų prekybininkų iš kitų miestų siekia įkurti savo atstovybes (pvz. UAB „Orviga“). Be to, silpnos yra marketingo skyriaus funkcijos, nes įmonė plačiai nesireklamuoja.

UAB „Bocas“ ir ko *galimybė* – praplėsti esamų statybinių medžiagų asortimentą ne tik kiekybiniu, bet ir kokybiniu požiūriu, t.y. stengtis, jog prekių asortimentas būtų kokybiškesnis nei pas daugumą konkurentų. Prekyba su kaimyninėmis valstybėmis yra labai svarbi. UAB „Bocas“ ir ko aktyviai bendradarbiauja su kaimyninėmis valstybėmis ypač su Latvija. Ten statybinių prekių kainų lygis daug aukštesnis nei Lietuvoje, todėl statybines medžiagas pardavinėti kaimyninėje valstybėje tikrai verta.

Statybinių medžiagų prekybinei įmonei UAB „Bocas“ ir ko būtina stengtis kuo greičiau atnaujinti personalo įrangą, įdiegti modernesnes technologijas, kadangi be jos darbas tampa sunkesnis, mažinantis našumą.

UAB „Bocas“ ir ko SWOT analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> - Platus prekių asortimentas. - Konkurencingos statybinių medžiagų kainos. - Sparčiai kylantis firmos darbuotojų kvalifikacijos lygis. - Sėkmingas dalyvavimas Šiaulių mieste statomuose objektuose. - Lanksti ir greita sprendimų priėmimo sistema. - Taikomos palankios sąlygos ne tik nuolatiniais firmos klientams, tačiau ir naujiems. - Patogus klientams privažiuojimas prie parduotuvės. - Kokybiškos prekės. - Gebėjimas išvengti stipraus konkurentų spaudimo. - Platus nuolatinių klientų ratas. - Rengiami seminarai firmos klientams, statybininkams, pardavėjams, vadybininkams. 	<ul style="list-style-type: none"> - Silpna darbuotojų motyvavimo sistema. - Silpnai išvystytas marketingas, mažai reklamos. - Asortimento panašumas su esamais konkurentais. - Lėtas informacinių technologijų diegimas. - Pasenusi įranga. - Dideli ne likvidžių prekių likučiai. - Prastos įmonės darbuotojų darbo sąlygos. - Didelė darbuotojų kaita.
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> - Plėsti asortimentą. - Aktyvesnis bendradarbiavimas su kaimyninėmis valstybėmis. - Įeiti į naujas rinkas ar naujus segmentus. - Personalo įrangos atnaujinimas. - Modernių informacinių technologijų diegimas. - Stipri darbuotojų motyvavimo sistema. - Sudaryti įmonės darbuotojams palankesnes darbo sąlygas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Naujų konkurentų atsiradimas arba esamų stiprėjimas. - Importuotojų skaičiaus didėjimas siūlant prekes žemomis kainomis. - Didėjimas ne likvidžių prekių likučių. - Netekimas kvalifikuotų įmonės darbuotojų.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

UAB „Bocas“ ir ko konkurenciniu atžvilgiu yra stipri lyderė, kuri siūlo kokybiškas prekes žemesnėmis nei konkurentai kainomis. Siekdama išlaikyti esamą poziciją bei plėsti parduodamų statybinių medžiagų asortimentą, ji stengiasi patenkinti klientų poreikius bei lūkesčius parduodama ne tik kokybišką produkciją, bet ir profesionaliai konsultuodama kaip tas medžiagas techniškai panaudoti. Įmonei tikslinga stiprinti savo įvaizdį, kadangi dėl reklamos trūkumo, ji nėra plačiai žinoma.

3.2.3. UAB „Bocas“ ir ko statybinių medžiagų prekybos konkuravimo strategija

Atliktų statybinių medžiagų prekybos įmonių makroaplinkos, vartotojų tyrimo bei UAB „Bocas“ ir ko mikroaplinkos analizių duomenimis, buvo apsvarstytos dvi strateginės alternatyvos: konkuruoti žema kaina ar sutelkti įmonės veiklą į internetinę prekybą.

Taigi, šioje įmonėje, atsižvelgiant į jos finansines ir veiklos galimybes, buvo pasirinkta formuoti konkurencinę strategiją, pasirenkant *žemos kainos strategijos* kryptį. Žemos kainos strategijos kryptis pasirenkama, kadangi siekiama įgyti konkurencinį pranašumą statybinių medžiagų prekybos rinkoje, orientuojantis į didesnę klientų kiekį. Reikia pažymėti, jog vartotojų tyrimo rezultatai atskleidė, kad vartotojai pirkdami statybines medžiagas pirmenybę teiktų trims pagrindiniams kriterijams: aukštai prekių kokybei (29 proc.), jų ilgaamžiškumui bei patvarumui (24 proc.) už prieinamą kainą (18 proc.). Taip pat Šiaulių miesto statybinių medžiagų rinkos analizė parodė, kad siekiant įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, būtina parinkti optimalų kainos ir kokybės santykį, kadangi pagrindinė konkurencija vyksta dėl kainų svyravimų skirtingose prekybos įmonėse.

Įgyvendindama žemos kainos strategiją, įmonė turės galimybes gauti didesnę negu vidutinį pelną šakoje, inicijuoti „kainų karą“ ir jame jaustis saugiau. Didesnę dalį UAB „Bocas“ ir ko pirkėjų sudaro juridiniai asmenys, taigi jie taps dar lojalesni firmai, o fiziniai asmenys, perkantys didesniais kiekiais turės didesnę derybinę jėgą, kadangi nuolaidos dažniausiai taikomos stambiams klientams, atitinkamai būtų galima išplėsti nuolaidų bei lengvatų taikymą ir fiziniams asmenims.

Taip pat įmonei būtų tikslinga ieškoti naujų užsienio gamintojų, kurie galėtų pasiūlyti pakankamai aukštos kokybės statybines medžiagas mažesnėmis kainomis. Todėl UAB „Boco“ ir ko įmonės vadovams būtina lankytis šalies ir tarptautinėse parodose, kuriose galima užmegzti kontaktus su naujais tiekėjais.

Įgyvendinant strategiją, didžiausias dėmesys turėtų būti skirtas kontrolei, kurios metu, grįžtamojo ryšio dėka, identifikuojamos nenumatytos problemos. Todėl UAB „Bocas“ ir ko turėtų atlikti pardavimų analizę, kuri remiasi faktiško pardavimo masto palyginimu su planiniu ir jo vertinimu.

Strateginių tikslų įgyvendinimui UAB „Bocui“ ir ko tikslinga ir ateityje stebėti konkurentų veiksmus, taip pat kontroliuoti vidinę įmonės aplinką, klientų aptarnavimo kokybę. Siekiant maksimalių rezultatų, stebėseną turi būti vykdoma nuolat.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima išskirti svarbiausius aspektus:
 - Strategijos samprata nėra vienareikšmė ir gali būti analizuojama labai įvairiai, tačiau esminė įmonės strategijos paskirtis – nurodyti organizacijos veiklos kryptį, apmąstant strateginius tikslus bei jų pasiekimo būdus.
 - Konkurencinė strategija yra viena iš bendrosios strategijos komponenčių, turinčių žemos kainos, diferenciacijos bei koncentracijos strategijų alternatyvas.
 - Galima išskirti tokius bendrus etapus visoms strategijoms: išorinės ir vidinės aplinkos analizė, tikslų nustatymas ir uždavinių kėlimas, strateginių alternatyvų analizė ir strategijos pasirinkimas, strategijos įgyvendinimas bei kontrolė.
2. Statybinių medžiagų prekybos išorinės aplinkos analizė atskleidė, jog:
 - Lietuvoje statybų rinka sparčiai auga, kurios augimui įtaką turi šie išoriniai veiksniai: ekonominiai veiksniai (BVP augimas, statybų rinkos didėjimas, minimalus darbo užmokestis pakilo iki 600 Lt; gyventojų pajamų mokesčio tarifas sumažėjo nuo 33 iki 27 proc. ir kt.); politiniai veiksniai (pelno mokestis, mokestis Sodrai, darbo saugos įstatymai ir kt.); technologiniai (inovacijos, naujos technologijos ir kt.); socialiniai (bendras gyventojų išsilavinimo lygis, gyventojų nedarbo lygis ir kt.).
 - Šakos konkurentų užimamos rinkos dalies pasiskirstymas priklauso nuo įmonių veiklos įdirbio. Statybinių medžiagų prekybos rinka pasižymi standartizuotomis prekėmis, todėl yra sunku įeiti į rinką, bet lengva iš jos išėiti. Stipriausiai konkurentų grupei, po atliktos analizės bei eksperimentinio tyrimo, tikslinga būtų priskirti UAB „Jupojos statybinės medžiagos“ bei UAB „Senukai“ statybinių medžiagų prekybos įmones.
3. Empirinis vartotojų tyrimas atskleidė, kad:
 - Statybinių medžiagų prekybos įmonėms yra tikslinga į parduodamų medžiagų asortimentą įtraukti Lietuvos gamintojų prekių, kadangi vartotojai pirmenybę teikia Lietuvos (23 proc.) negu užsienio (16 proc.) statybinių medžiagų gamintojams.
 - Įmonėms yra tikslinga nuolat kelti darbuotojų kvalifikaciją, nes atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog daugiau nei pusė respondentų (56 proc.) pirkdami statybines medžiagas pageidautų aiškios ir išsamios informacijos ne tik apie jų perkamą prekę, bet ir apie techninį jos panaudojimą.
 - Statybinių medžiagų prekybos įmonėms yra tikslinga pasirinkti žemos kainos strategiją, kadangi atliktas statybinių medžiagų vartotojų tyrimas atskleidė, jog vartotojams

svarbiausias statybinių medžiagų pasirinkimo motyvas yra prekių kokybė (64 proc.) už prieinamą kainą. Todėl statybinių medžiagų įmonėms yra tikslinga parduoti kokybiškas prekes kuo žemesnėmis kainomis.

- Statybinių medžiagų prekybos įmonėms yra tikslinga pasirinkti koncentracijos strategiją, t.y. diegti elektroninę prekybą, t.y. koncentruotis į elektroninės prekybos rinkos dalį, nes statybines medžiagas tikrai yra pasiruošę pirkti (45 proc.) bei tikriausiai pirktų (23 proc.) respondentų. Daugiausia vartotojų pirmenybę teikia galimybei pirkti prekes neišeinant iš namų (45 proc.) bei išsamesniems prekių aprašymams (19 proc.).
4. Statybos medžiagų prekybos įmonėms siūlomas konkurencinės strategijos formavimo modelis remiasi makroaplinkos (empiriniu tyrimu, PEST ir šakos situacijos (M. E. Porter 5 jėgų modelis) analize. Išanalizavus makroaplinką paaiškėjo, kad netikėtai didelis vartotojų skaičius (45 proc.) yra pasirėngę pirkti statybines medžiagas elektroninėje parduotuvėje. Taigi, siūlomo konkurencinės strategijos formavimo modelio ypatumas - įvertinti elektroninės prekybos įdiegimo galimybes.
5. Išanalizavus tipinės statybinių medžiagų prekybos įmonės UAB „Bocas“ ir ko konkurencinės strategijos formavimo aspektus, galima teigti, jog šiai įmonei yra tikslinga taikyti žemos kainos strategiją, kadangi empirinis tyrimas bei Šiaulių miesto statybinių medžiagų rinkos analizė parodė, jog siekiant įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, būtina parinkti optimalų kainos ir kokybės santykį.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galima patvirtinti iškeltas hipotezes:

- Statybinių medžiagų vartotojų elgsena pasižymi savitais ypatumais ir yra tinkamas konstruktas statybinių medžiagų prekybos konkurencinės strategijos modelio identifikavimui. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, galima teigti, jog statybinių medžiagų vartotojų nuostatų (aukšta prekių kokybė už prieinamą kainą, didelė kainų nuolaidų įtaka, profesionalaus konsultanto pageidavimas, noras pirkti elektroninėje parduotuvėje ir kt.) analizė suteikė galimybę įvertinti konkurencinės strategijos alternatyvas pasirenkant žemos kainos ir koncentracijos strategijas.
- Statybinių medžiagų elektroninės prekybos įdiegimo galimybė atsispindi faktinėje vartotojų elgsenoje. Atliktas empirinis tyrimas patvirtino, kad įmonėms, siekiančioms konkurencinio pranašumo yra tikslinga įdiegti elektroninę prekybą, kadangi statybines medžiagas internetu tikrai yra pasiruošę pirkti (45 proc.) bei tikriausiai pirktų (23 proc.) respondentų.

REKOMENDACIJOS

Statybinių medžiagų prekybos įmonėms, siekiančioms išlaikyti konkurencinę padėtį bei įgyti didesnę konkurencinį pranašumą, siūlomos šios rekomendacijos:

1. Ieškoti brangesnių kainų analogų už klientams prieinamą kainą, kadangi atliktas tyrimas atskleidė, jog svarbiausias statybinių medžiagų prekybos įmonės pasirinkimo motyvas yra prekių kokybė (64 proc.).
2. Įmonėms yra tikslinga diegti elektroninę prekybą, kadangi empirinis tyrimas atskleidė, jog statybines medžiagas tikrai yra pasiruošę pirkti (45 proc.) bei tikriausiai pirktų (23 proc.) respondentų elektroninėje parduotuvėje.
3. Statybinių medžiagų prekybos įmonių vadovams būtų tikslinga padidinti Lietuvos gamintojų prekių pasiūlą savo prekybos vietose, nes vartotojai didesnę dėmesį pradėjo teikti Lietuvos gamintojų gaminamoms statybinėms medžiagoms.
4. Statybinių medžiagų prekybos įmonėms būtų tikslinga didesnę dėmesį skirti darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir specialioms apmokymams, nes dauguma klientų (56 proc.) pageidautų aiškios ir išsamios informacijos ne tik apie jų perkamą prekę, bet ir apie techninį jos panaudojimą.

DISKUSIJA

Šiame darbe buvo nagrinėjamas konkurencinės strategijos formavimas statybinių medžiagų prekybos įmonėms. Buvo išskelti probleminiai tyrimo klausimai: Kaip sociodemografiniai veiksniai (lytis, amžius, išsilavinimas) sąlygoja vartotojus pasirinkti statybines medžiagas? Kiek svarbūs įvairūs veiksniai renkantis statybinių medžiagų parduotuvę? Kokiais kriterijais remiantis vartotojai pirktų arba nepirktų elektroninėje parduotuvėje? Tyrimo tikslas buvo empiriškai pagrįsti vartotojų elgsenos ypatumus. Darbo sėkmė yra ta, jog tyrimo metu buvo gauti duomenys, atskleidžiantys statybinių medžiagų vartotojų esminius elgsenos ypatumus, kuriais remiantis įmonėse gali būti formuojama žemos kainos arba koncentracijos strategija. Gauti duomenys patvirtino darbo hipotezę, kad statybinių medžiagų elektroninės prekybos įdiegimo galimybė atspindi faktinėje vartotojų elgsenoje. Tyrimo metu gauti duomenys atskleidė svarbiausius kriterijus, kuriais remiantis vartotojai pirktų arba nepirktų elektroninėje parduotuvėje. Taigi, darbe siūlomas konkurencinės strategijos formavimo modelis yra paremtas empiriniu statybinių medžiagų vartotojų tyrimu, kurio metu buvo įvertinta nauja elektroninės prekybos įdiegimo galimybė.

Perspektyvų tyrimo tęsiniai yra, nes statybų mastams sparčiai augant didėja ir statybinių medžiagų poreikis. Taigi, tolesnėms perspektyvoms tikslinga būtų nagrinėti šiuos probleminius aspektus:

- Statybinių medžiagų elektroninės prekybos efektyvumą ir tobulinimo galimybes;
- Statybinių medžiagų elektroninės prekybos vartotojų sprendimo priėmimo pirkti ypatumus;
- Statybinių medžiagų prekybos įmonių įvaizdžio ir populiarinimo ypatumus;
- Statybinių medžiagų prekybos įmonių vadovų įtaką sėkmingai jų veiklai.

Matome, jog artimoje perspektyvoje, būtų tikslinga analizuoti statybinių medžiagų elektroninės prekybos efektyvumą ir tobulinimo galimybes, kadangi šis aspektas yra svarbus siekiant konkurencinio pranašumo.

LITERATŪRA

1. Abarius, O. (2006). *Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos apžvalga: kainų burbulas*. [žiūrėta 2007–02–04]. Prieiga per internetą: <<http://www.nordlb.lt/files/Ataskaitos/Aktualios%20temos/nt%20rinka%202006%2004%2013%20vt1.pdf>>.
2. Akan, O., Allen, R. S., Helms, M. M., Sprals III, S. A. (2006). Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. *Journal of business strategy*, 27 (1), p. 43 – 53.
3. Andrews, K. R. (1969). Towards professionalism in business management. *Harvard business review*, March – April, p. 49 – 60.
4. Ansoff, H. I. (1979). *Strategic management*. New York: John Wiley.
5. Ansoff, H. I. (1984). *Implementing strategic management*. Prentice Hall.
6. Auškalnytė, R., Ginevičius, R. (2001). Konkurencinio pranašumo įvertinimas priimant strateginius sprendimus. *Inžinierinė ekonomika*, 22, p. 66 – 105.
7. Barilaitė, I., Pabedinskaitė, A. (2002). Įmonės konkurencinio pranašumo šaltiniai. *Verslas, vadyba ir studijos' 2001*. Mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. [Vilnius, 2001 m. lapkričio 29 – 30 d.]. I tomas. Vilnius: Technika.
8. Bartosevičienė, V., Vaičiūnas, G. (2000). Verslo strategijų formavimas. *Ekonomika ir vadyba*. Vilnius. p. 58-59.
9. Bartosevičienė, V., Vaitkevičius, S. (2002). Įmonės strategijų formavimo tobulinimas. *Ekonomika ir vadyba – 2002: Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga I knyga. Žmogus ir verslas* [Kaunas, 2002 m.]. Kaunas, p. 33 -38.
10. Barzdenytė, B. (2000). *Kainodara ir konkurencija*. Vilnius.
11. Bendorienė, A., Bogušinė, V. (2005). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma Littera.
12. Callahan, R., H. *Study shows inovation to be the best competitive strategy*. [žiūrėta 2006–01–07]. Prieiga per internetą:www.corante.com/ideaflow/archives/strategy/-37k->.
13. Cusumano, M., A., Markides, C., C. (2001). *Strategic thinking for the next economy*. San Francisko: Jossey – Bass.
14. Časas, R. (1999). The analytical approach to the competitive strategy and the process of its formalion. *Ekonomika: mokslo darbai*, 48, p. 42 – 47.
15. Časas, R. (2000). Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose. *Ekonomika: mokslo darbai*, 52, p. 22 – 35.

16. Davis, A., G. *Time – based competition strategy gains momentum*. [žiūrėta 2006-01-07].
Prieiga per internetą: <pffc-online.com/mag/paper_timebased_competition_strategy/-51k->.
17. Egan, J. (2001). *Relationship marketing*. London: Prentice Hall.
18. Ginevičius, R. (2000). Įmonių prisitaikymo prie išorinės aplinkos strategijos. *Verslas: teorija ir praktika*, 1 (1), p. 10-17.
19. Grant, R. M. (1995). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, and applications*. 2-nd ed. Blackwell.
20. Hamel, G., Prahalad, C., K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
21. Hill, L., O’Sullivan, T. (2004). *Foundation marketing*. 3th edition. Harlow: Pearson.
22. Hofer, C. H., Schendel D. E. (1979). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planing*. Boston: Little, Brown.
23. Hooley, G., Nash, L. (1988). Mission statements-mirrors and windows. *Business Review*.
24. Johnson, G., Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy: text and cases*. 3th ed. Prentice Hall International.
25. Johnson, G., Scholes, K. (1997). *Exploring corporate strategy: text and cases*. 4th ed. Prentice Hall International.
26. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymasis*. Antrasis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Technologija.
27. Juščius, V. (1997). Konkurencinės strategijos formavimo modelis. *Lietuvos ūkio reformos, respublikinės konferencijos medžiaga*. Klaipėda: Klaipėdos Universiteto I-kla, p. 47- 49.
28. Klebanskaja, N., Lydeka, Z. (1997). Konkurencinės aplinkos analizės metodologinės prielaidos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 5, p. 53-61.
29. Koch, R. (2004). *The financial times guide to strategy how to create and deliver a useful strategy*. London: FT Prentice Hall.
30. Korsakienė, R. (2004). Konkurencinis pranašumas: dviejų požiūrių sintezė. *Verslas: teorija ir praktika*, 5 (2), p. 52 – 57.
31. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
32. Levicki, C. (2003). *The interactive strategy workout. Analyze and develop the fitness of your business*. 3th ed. London: FT Prentice Hall.
33. Magrath, A., J. (1995). *Marketing strategies for growth in uncertain times*. Chicago: NTC Business books.

34. Maksvytienė, I. (2002). Ekonominis konkurencingumas: metodologinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 21, 125 – 136.
35. Maksvytienė, I., Urbonas, J. (2001). Įmonės konkurencingumo modelio jėgos ir struktūra. *Inžinierinė ekonomika*, 22, p. 28 – 33.
March – April, p.155-156.
36. Marčinskas, A., Diskienė, D. (2001). Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika: mokslo darbai*, 55, p. 55 – 61.
37. Marčinskas, A., Diskienė, D. (2001). Įmonės konkurencingumo vadybinis veiksnys. *Lietuvos ūkio konkurencingumas: konferencijos pranešimai* [Vilnius, 2001 m . lapkričio 23 d.]. Vilnius, p. 112 – 118.
38. McKenna, P., J. *Strategy innovation: Rethinking the Basis org competition*. [žiūrėta 2006 - 01-07]. Prieiga per internetą: <www.edge.ai/article/view/49/1/103 - 42k->.
39. Melnikas, B. (2001). Verslo efektyvumas, konkurencija ir inovacijos Rytų ir Vidurio Europos šalyse: globalizacijos ir Europos integracijos aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, 1 (2), p. 107 – 119.
40. Melnikas, B. (2002). *Transformacijos*. Vilnius: Vaga.
41. Mintzherb, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy safari. The complete guide through the wilds of strategic management*. London: FT Prentice Hall.
42. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). *Valdymas ir informacija*. Vilnius: Technika.
43. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
44. Paškevičius, R. (1996). Strateginis valdymas: samprata ir metodai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2, p. 161 – 168.
45. Pearson, G., J. (1990). *Strategic thinking*. London: FT Prentice Hall.
46. Petraitienė, B. (2006). *Apdailos medžiagų prekybos įmonių marketingo strategijos formavimas. Magistro darbas*. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
47. Porter, M., E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industrines and competitors*. New York: Free Press.
48. Porter, M., E. (1998). *On competition*. Boston: Harvard Business School Press.
49. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
50. Quinn, J. B., Mintzberg, H., James, R. M. (1988). *The strategy process: concepts, contexts & cases*. London: FT Prentice Hall.

51. Rouse, W., B., Wiley, A. (2001). *Essential challenges of strategic management*. Interscience Publication. Canada: John Wiley&sons, inc.
52. Rudokaitė, R. (2006). *Statybinėmis medžiagomis prekiaujančių įmonių marketingo strategijos formavimas*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
53. Saloner, G., Shepard, A., Podolny, J. (2001). *Strategic management*. Canada: John Wiley&sons, inc.
54. Sharplin, A. (1985). *Strategic management*. New York: McGraw – Hill.
55. Smilga, E. (2005). Konkurencingumo vertinimas ir jo ryšys su strateginiu valdymu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 33, p. 65 – 77.
56. Stoner, J. A. F., Wankel, C. (1986). *Management*. 3th ed. New Jersey: FT Prentice Hall.
57. Thompson, A. A., Strickland, A., J. (1990). *Strategic management. Concepts and cases*. 5th ed. Boston.
58. Urbonavičius, S. (2001). Verslo konsultacijų naudojimas didinti įmonių konkurencingumą. *Lietuvos ūkio konkurencingumas: konferencijos pranešimai* [Vilnius, 2001m. Lapkričio 23d.]. Vilnius, p. 161 – 168.
59. Vabalas, E. (2001). Konkurencingumas, jo lygiai ir apibūdinimas. *Lietuvos ūkio konkurencingumas: konferencijos pranešimai* [Vilnius, 2001 m. lapkričio 23 d.]. Vilnius, p. 169 – 174.
60. Vaitkevičius, S., Monkevičienė, Z., Bartosevičienė, V. (2002). Instrumentarijus įmonės strategijai rengti: samprata ir struktūra. *Inžinierinė ekonomika* Nr. 5 (31), p. 100 – 105.
61. Varadarajan, P. R. (1999). Strategy content and process perspectives revisited. *Journal of academy of marketing science*, 27 (1), p. 88 – 100.
62. Vasconcellos, J. (1999). *The war lords. Measuring strategy and tactics for competitive advantage in business*. London: Kogan Page.
63. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
64. Virvilaitė, R. (2000). *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
65. Семенов, И. (2004). Маркетинг и стратегия организации. *Маркетинг*, 2 (75), стр. 112 – 125.

PRIEDAI

1 priedas. Pagrindinės sąvokos

Pateiktos sąvokos yra sudarytos darbo autorės remiantis P. Kotler ir kt. (2003), R. Jucevičiumi (1998), A. Vasiliausku (2002), B. Melniku (2002), V. Pranuliu ir kt. (2000).

A

Anketa – klausimų seka rinkos tyrimui, į kuriuos atsako klientai (Vasiliauskas, 2002, p. 121).

E

Ekonominė aplinka – veiksniai, turintys įtakos vartotojų perkamajai galiai ir išlaidų struktūrai (Kotler ir kt., 2003, p. 817).

Elektroninė prekyba – bendrasis terminas, kuris apibūdina pirkimo – pardavimo procesą, naudojant elektronines priemones (Kotler ir kt., 2003, p. 817).

F

Filosofija – tai organizacijos elgesio standartas, dalykinis credo. Ji nusako pagrindines vertybes, lūkesčius ir principus, kuriais veikia organizacija, siekdama savo tikslų ir vykdydama savo veiklą (Jucevičius, 1998, p. 215).

I

Įmonės tikslai – išmatuojamais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais nusakytos užduotys, kurias numatoma įvykdyti per tam tikrą laiką (Pranulis ir kt., 2000, p. 455).

K

Konkurencija – tam tikroje veikloje dalyvaujančių subjektų tarpusavio santykių tipas, išreiškiantis kiekvieno subjekto nuostatas pirmauti ir tuo pagrindu turėti geresnius savo veiklos rezultatus ar geresnes sąlygas jiems pasiekti (Melnikas, 2002, p. 523).

Konkrencinės strategijos – strategijos, kuriomis naudojamos bendrovė gali užimti stiprias pozicijas kovoje su konkurentais. Šių strategijų dėka bendrovė įgyja didžiausią įmanomą konkurencinį pranašumą (Kotler ir kt., 2003, p. 423).

Konkrencingumo didinimas (stiprinimas) – gebėjimo konkuruoti ugdymas bei naujų galimybių pasiekti savo tikslus konkurencijos sąlygomis sudarymas ir kryptingas panaudojimas (Melnikas, 2002, p. 523).

Konkurentas – tam tikroje veikloje dalyvaujantis kitas subjektas, konkurencinės būsenos sąlygomis taip pat įgyvendinantis nuostatas pirmauti ir turėti geresnius savo veiklos rezultatus ar geresnes sąlygas jiems pasiekti (Melnikas, 2002, p. 523).

Konkurentų analizė – pagrindinių konkurentų nustatymas, jų tikslų, strategijų, stipriųjų ir silpnųjų pusių, reagavimo į rinkos pokyčius, išaiškinimas, nusprendžiant su kuriais konkurentais kovoti ir kurių vengti (Kotler ir kt., 2003, p. 820).

Konkuruoti – palaikyti su kitais tam tikroje veikloje dalyvaujančiais subjektais tokius santykius, kurie išreikštų konkurencinę būseną, nuostatas pirmauti ir turėti geresnius rezultatus bei geresnes sąlygas jiems pasiekti (Melnikas, 2002, p. 523).

M

Makroaplinka – veiksniai ir jėgos, kurios daro įtaką visų ekonomikos šakų ūkiniams subjektams (politiniai ir teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai) (Vasiliauskas, 2002, p. 79).

Mikroaplinka – veiksniai, glaudžiai susiję su bendrove ir veikiantys jos gebėjimus aptarnauti klientus. Šiems veiksniams priklauso pati bendrovė, tiekėjai, paskirstymo grandinės įmonės, vartotojų rinkos, konkurentai ir visuomenė – visa, kas sudaro bendrovės vertės pateikimą vartotojui (Kotler ir kt., 2003, p. 822).

Misijos formulotė – tekstas, trumpai nusakantis pagrindines organizacijos veiklos kryptis vidutinės trukmės perspektyvai ir trumpai reziumuojantis jas pagrindžiančius argumentus ir vertybes (Vasiliauskas, 2002, p. 224).

O

Organizacija – žmones bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo veiklos tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti (Vasiliauskas, 2002, p. 29).

P

Penkių jėgų modelis – grafinis modelis, kuris leidžia nustatyti ir analizuoti 5 svarbiausias organizaciją veikiančias jėgas, lemiančias organizacijos konkurencinį pranašumą (Vasiliauskas, 2002, p. 79).

PEST analizė – strateginė analizė, apimanti 4 makroaplinkos aspektus: politinį ir teisinį, ekonominių, socialinių ir kultūrinių, technologinių (Vasiliauskas, 2002, p. 79).

S

Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliauskas, 2002, p. 29).

Strategijos įgyvendinimas – strateginio valdymo stadija, apimanti užduočių vykdytojams rengimą, išteklių paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras (Vasiliauskas, 2002, p. 30).

Strategijos kūrimas – strateginio valdymo stadija, apimanti organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą (Vasiliauskas, 2002, p. 30).

Strateginė grupė – grupė pramonės šakos įmonių, vykdančių panašią ar tokią pačią strategiją (Kotler ir kt., 2003, p. 426).

Strateginė kontrolė – strategijos įgyvendinimo faktinių rezultatų lyginimas su strategijos tikslais ir sprendimais, rodanti nukrypimus nuo pasirinktos strateginės krypties ir šiuos nukrypimus lemiančius vidaus ir išorės veiksnius (Vasiliauskas, 2002, p. 315).

Strateginiai tikslai – bendresnio pobūdžio organizacijos tikslai, susiję su rinkos plėtimu, kokybės gerinimu, kliento aptarnavimo gerinimu, žmonių pasitenkinimo darbu didinimu ir t.t. (Vasiliauskas, 2002, p. 30).

SWOT – analizė, apibendrinanti ir sujungianti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, suklasifikuojant organizacijos strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes: stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes (Vasiliauskas, 2002, p. 146).

Š

Šakinė (rinkos) aplinka – veiksniai ir jėgos, būdingi tai konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija (Vasiliauskas, 2002, p. 79).

Šakos gyvavimo ciklo modelis – grafinis modelis, kuriame išskirtos keturios šakos plėtros fazės (gimimas, augimas, branda ir nuosmukis) (Vasiliauskas, 2002, p. 79).

V

Vizija – sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje (Vasiliauskas, 2002, p. 223).

2 priedas. Statybinių medžiagų vartotojų anketos pavyzdys

ANKETA

KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMAS STATYBINIŲ MEDŽIAGŲ PREKYBINĖSE ĮMONĖSE

Mieli respondentai,

Šios anoniminės anketos tikslas – išsiaiškinti, kokie yra jūsų statybinių medžiagų pirkimo motyvai, vertinimai ir lūkesčiai. Jūsų, kaip vartotojo, nuomonė bei suteikta informacija tyrimui yra ypač svarbi. Tyrimo metu gauti duomenys yra konfidencialūs ir bus naudojami tik moksliniams tikslams.

Prašome užpildyti anketą iki galo, ilgai nesvarstykite ir neklauskite aplinkinių nuomonės, o pasikliaukite savo pirmine nuojauta. **Ačiū Jums!**

I DALIS

Jums tinkanti atsakymo variantą (variantus) žymėkite taip V

1. Jūsų lytis:

Moteris	<input type="radio"/>
Vyras	<input type="radio"/>

2. Jūsų amžius:

Iki 25	25 - 35	35 - 45	45 - 55	Virš 55
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Jūsų išsilavinimas:

Aukštasis	<input type="radio"/>
Aukštesnysis	<input type="radio"/>
Profesinis	<input type="radio"/>
Vidurinis	<input type="radio"/>

4. Jūsų namų ūkio arba šeimos vidutinės pajamos per mėnesį:

Iki 800 Lt	<input type="radio"/>
800-1500 Lt	<input type="radio"/>
1500-2500 Lt	<input type="radio"/>
2500-4000 Lt	<input type="radio"/>
Daugiau nei 4000 Lt	<input type="radio"/>

5. Kokios jūsų vidutinės metinės išlaidos prekėms, įsigytoms statybinių medžiagų parduotuvėse (per pastaruosius kelerius metus)?

Iki 1000 Lt	1000-2000 Lt	2000-5000 Lt	5000-10000 Lt	Daugiau nei 10000 Lt
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II DALIS

6. Kokiais tikslais per pastaruosius kelerius metus pirkote bei naudojote statybines medžiagas?

Namo (kt. pastato) statyba	Namo (buto) kapitalinis remontas	Namo (buto) apdailos darbai	Kita
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kiek svarbūs šie veiksniai, Jums renkantis statybinių medžiagų prekybos įmonę?

Teisingą atsakymą žymėkite taip V arba įrašykite savo atsakymą (atsakymus)

Statybinių medžiagų prekybos įmonės pasirinkimą lemiantys veiksniai	Labai svarbu	Svarbu	Vidutiniškai svarbu	Mažai svarbu	Visiškai nesvarbu
1. Prekių kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Platus prekių asortimentas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Žinomų gamintojų prekės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Įdiegta elektroninės prekybos sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Strateginė vieta, patogus privažiavimas automobiliu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Žema kaina, lyginant su kitomis prekybinėmis įmonėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Lanksti kainų nuolaidų sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Įvairios prekių apmokėjimo sąlygos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Malonus aptarnavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Informatyvi ir kvalifikuota pagalba renkantis prekes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Greitas aptarnavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Parduotuvės interjeras (vidus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

S. Dūminytė. Konkurencinės strategijos formavimas statybinių medžiagų prekybos įmonėms.

13. Parduotuvės eksterjeras (išorė)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Didelės prekybinės patalpos, patogus prekių išdėstymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Galimybė užsisakyti pageidaujamą prekę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Trumpas užsakymo įvykdymo terminas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Papildoma transportavimo paslauga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Teikiamos garantijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Lojalumas, t.y. "prisirišimas prie parduotuvės"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Atsitiktinumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kokią įtaką Jums turi aptarnaujančio personalo elgesys renkantis statybinių medžiagų parduotuvę?

Labai didelę	<input type="radio"/>
Didelę	<input type="radio"/>
Vidutinę	<input type="radio"/>
Mažą	<input type="radio"/>
Labai mažą	<input type="radio"/>

9. Kokią įtaką Jums turi draugų, šeimos narių, bendradarbių nuomonės, rekomendacijos renkantis statybinių medžiagų parduotuvę?

Labai didelę	<input type="radio"/>
Didelę	<input type="radio"/>
Vidutinę	<input type="radio"/>
Mažą	<input type="radio"/>
Labai mažą	<input type="radio"/>

10. Jūsų, kaip statybinių medžiagų pirkėjo, bei naudotojo, lūkesčius formuoja:

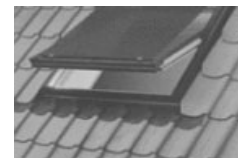
Žinios apie kitų parduotuvių (konkurentų) prekes	<input type="radio"/>
Įspūdžiai, sukelti ankstesnių prekių	<input type="radio"/>
Draugų, šeimos narių nuomonės, rekomendacijos	<input type="radio"/>
Pardavėjų patarimai	<input type="radio"/>
Reklama	<input type="radio"/>

11. Kaip dažnai perkate Šiaulių mieste esančiose statybinių medžiagų parduotuvėse?

ĮMONĖS	Labai dažnai	Dažnai	Kartais	Retai	Labai retai
1. UAB „Jupojos statybinės medžiagos“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. UAB „Senukai“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. UAB „Bocas“ ir ko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. UAB „BA prekyba“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. UAB „Alnida“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. UAB „Iris“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. UAB „4 vėjai“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. UAB „Kogas“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Ar Jūs pirktumėte statybines medžiagas elektroninėje parduotuvėje (internetu)?

Tikrai taip	<input type="radio"/>
Tikriausiai taip	<input type="radio"/>
Tikriausiai ne	<input type="radio"/>
Tikrai ne	<input type="radio"/>
Nežinau	<input type="radio"/>



Jeigu į 12 klausimą atsakėte tikriausiai NE arba tikrai NE 13 klausimą praleiskite

Jeigu į 12 klausimą atsakėte tikriausiai TAIP arba tikrai TAIP 14 klausimą praleiskite

13. Kokie kriterijai Jūsų manymu yra svarbiausi perkant statybines medžiagas elektroniniu būdu (internetu)?

Galimybė pirkti prekes neišeinant iš namų	<input type="radio"/>
Išsamesni prekių aprašymai	<input type="radio"/>
Greitas aptarnavimas	<input type="radio"/>
Nuorodos į gamintojų svetaines	<input type="radio"/>

14. Kokiais kriterijais remiantis Jūs nepirktumėte statybinių medžiagų elektroninėje parduotuvėje (internete)?

Noras lankytis realiose parduotuvėse	<input type="radio"/>
Noras matyti prekės estetinę išvaizdą	<input type="radio"/>
Nepasitikėjimas atsiskaitymo sistema	<input type="radio"/>
Ribota prekių pasiūla	<input type="radio"/>

15. Kaip Jūs vertinate statybinių medžiagų pasirinkimą (įvairovę) Šiaulių miesto prekybinėse įmonėse?

Labai gerai	<input type="radio"/>
Gerai	<input type="radio"/>
Vidutiniškai	<input type="radio"/>
Blogai	<input type="radio"/>
Labai blogai	<input type="radio"/>



16. Kaip dažnai per pastaruosius kelerius metus Jūs pirkote šių statybinių medžiagų?

Statybinių medžiagų grupės	Labai dažnai	Dažnai	Kartais	Retai	Labai retai
1. Apšiltinimo medžiagos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Stogo dangos ir jų priedai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Metalų gaminiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Medienos gaminiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Birios medžiagos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Dažai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Santechnikos gaminiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Įrankiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Apdailos medžiagos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Kokių statybinių medžiagų per pastaruosius kelerius metus Jums buvo sunku įsigyti Šiaulių miesto prekybos įmonėse?

1. Apšiltinimo medžiagų	<input type="radio"/>
2. Stogo dangų ir jų priedų	<input type="radio"/>
3. Metalų gaminių	<input type="radio"/>
4. Medienos gaminių	<input type="radio"/>
5. Birių medžiagų	<input type="radio"/>
6. Dažų	<input type="radio"/>
7. Santechnikos gaminių	<input type="radio"/>
8. Įrankių	<input type="radio"/>
9. Apdailos medžiagų	<input type="radio"/>



18. Kokių statybinių medžiagų gamintojų prekių Jūs pasigendate Šiaulių miesto prekybinėse įmonėse? (įrašykite)

19. Pirkdami statybines medžiagas Jūs pirmenybę teikiate užsienio gamintojams:

Taip	<input type="radio"/>
Ne	<input type="radio"/>
Neturi įtakos	<input type="radio"/>

S. Dūminytė. Konkurencinės strategijos formavimas statybinių medžiagų prekybos įmonėms.

20. Nurodykite pagrindines priežastis kodėl Jūs renkatės užsienio arba Lietuvos gamintojo statybines medžiagas:

21. Nurodykite 3 svarbiausius kriterijus į kuriuos kreipiate didžiausią dėmesį pirkdami statybines medžiagas?

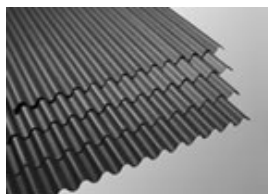
Statybinių medžiagų grupės	Aukšt a koky bė	Žema kaina	Prekin is ženkla s	Ilgam žiškum as, patvar umas	Novato riškum as	„Prekė su akcija”	Estetinė išvaizda
1. Apšiltinimo medžiagos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Stogo dangos ir jų priedai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Metalų gaminiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Medienos gaminiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Birios medžiagos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Dažai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Santehnikos gaminiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Įrankiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Apdailos medžiagos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Kokioms statybinių medžiagų kokybės ir kainos santykiams Jūs teiktumėte pirmenybę?

Aukštai kokybei ir brangioms kainoms	<input type="radio"/>
Vidutinei kokybei ir vidutinėms kainoms	<input type="radio"/>
Pakankamai kokybei ir mažesnėms kainoms	<input type="radio"/>

23. Kokią įtaką Jums turi taikomos prekių nuolaidos renkantis ir perkant statybines medžiagas?

Labai didelę	<input type="radio"/>
Didelę	<input type="radio"/>
Vidutinę	<input type="radio"/>
Mažą	<input type="radio"/>
Labai mažą	<input type="radio"/>
Neturi įtakos	<input type="radio"/>



24. Kokios nuolaidų rūšys Jus skatina daugiau pirkti?

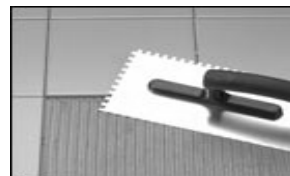
Kiekvieni sistema (priklausomai nuo prekių kiekio)	<input type="radio"/>
Pritaikyta lojalumo sistema (nuolatiniams klientams)	<input type="radio"/>
Kiekvieną kartą perkant	<input type="radio"/>
Sezoniniai išpardavimai	<input type="radio"/>

25. Jūsų manymu, ar jums yra suteikiama visa pageidaujama informacija apie perkamą prekę Šiaulių miesto prekybos įmonėse?

Tikrai pakanka	<input type="radio"/>
Tikriausiai pakanka	<input type="radio"/>
Tikrai nepakanka	<input type="radio"/>
Nežinau	<input type="radio"/>

26. Ar pirkdami statybines medžiagas Jūs pageidautumėte profesionalaus konsultanto patarimų kaip jas naudoti?

Tikrai taip	<input type="radio"/>
Tikriausiai taip	<input type="radio"/>
Tikriausiai ne	<input type="radio"/>
Tikrai ne	<input type="radio"/>
Nežinau	<input type="radio"/>



27. Kokia yra informacijos šaltinių įtaka Jums renkantis statybines medžiagas?

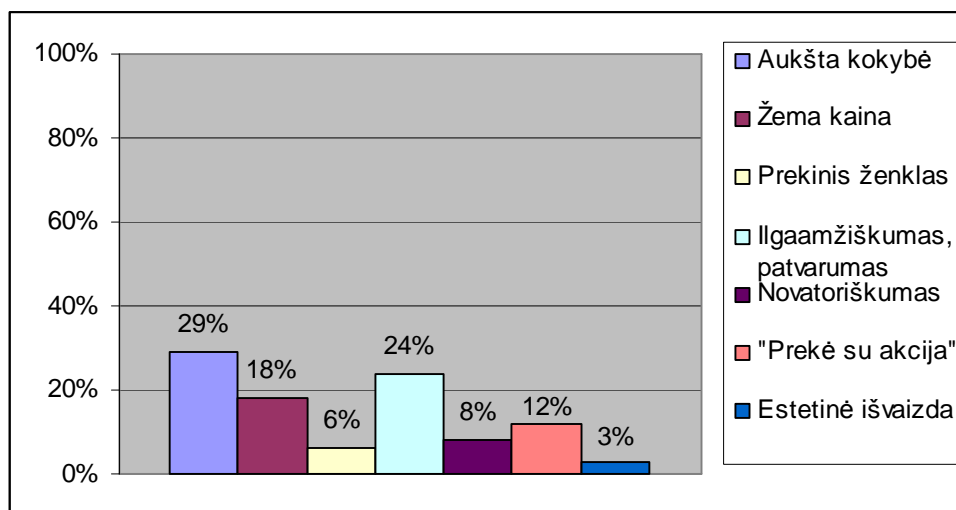
Informacijos šaltiniai	Didelė įtaka	Vidutinė įtaka	Maža įtaka	Neturi įtakos
1. Reklama televizijoje	0	0	0	0
2. Reklama spaudoje	0	0	0	0
3. Radijo reklama	0	0	0	0
4. Reklama internete	0	0	0	0
5. Lauko iškabų, stendų reklama	0	0	0	0
6. Reklaminės skrajutės, lankstinukai	0	0	0	0
7. Pažįstamų, artimųjų rekomendacijos	0	0	0	0
8. Vitrinose skelbiama gamintojų informacija	0	0	0	0
9. Reklama ant transporto priemonių	0	0	0	0
10. Reklaminiai suvenyrai	0	0	0	0

AČIŪ JUMS UŽ SUGAIŠTĄ LAIKĄ!

Tyrimą atlieka ir anketą parengė Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto magistrantūros studijų verslo vadybos specializacijos magistrantė Singa Dūminytė.

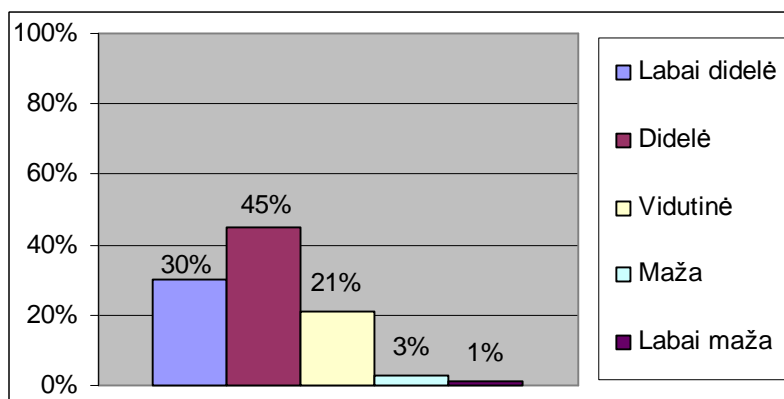
3 priedas. Svarbiausi kriterijai renkantis ir perkant statybines medžiagas

Svarbiausi kriterijai renkantis ir perkant statybines medžiagas (N = 354)

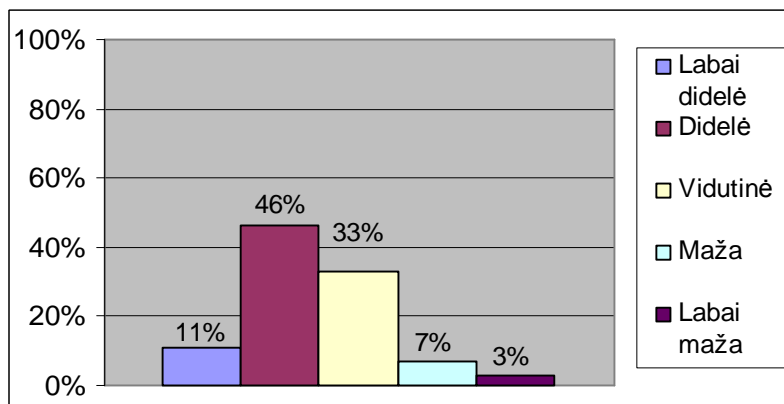


4 priedas. Aptarnaujančio personalo bei draugų, šeimos narių rekomendacijų įtakos renkantis statybinių medžiagų parduotuvę

Aptarnaujančio personalo įtaka renkantis statybinių medžiagų parduotuvę (N = 354)



Draugų, šeimos narių rekomendacijų įtaka renkantis statybinių medžiagų parduotuvę (N = 354)



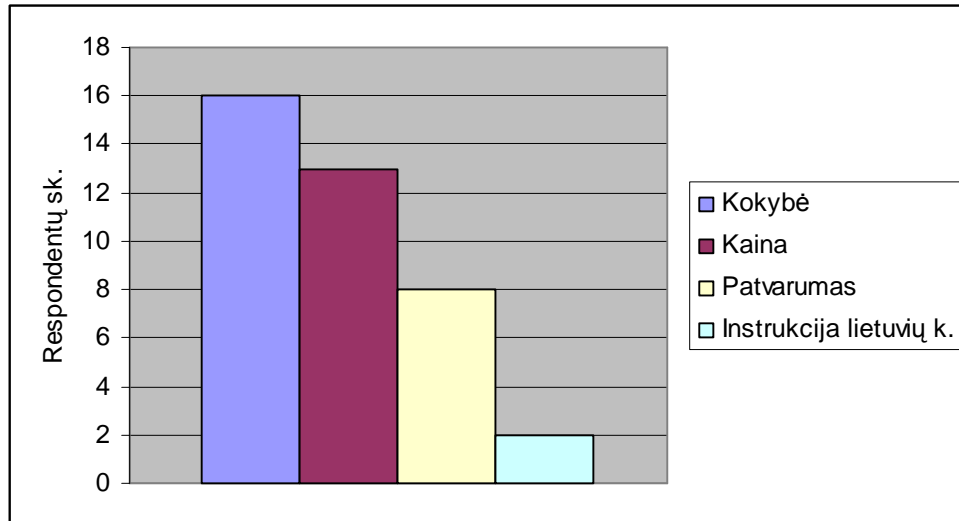
5 priedas. Sunkiai per pastaruosius kelerius metus respondentų įsigyjamoms statybinėms medžiagoms

Sunkiai per pastaruosius kelerius metus respondentų įsigyjamoms statybinėms medžiagoms (N = 354)

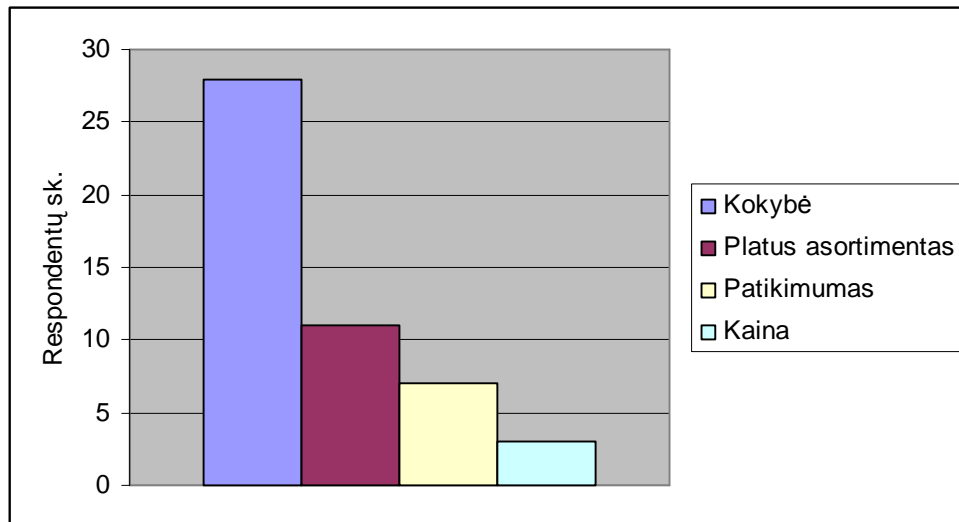
Statybinių medžiagų grupės	Buvo sunku įsigyti	Neatsakė
Apšiltinimo medžiagų	6%	94%
Stogo dangų ir jų priedų	14%	86%
Metalo gaminių	8%	92%
Medienos gaminių	16%	84%
Birių medžiagų	8%	92%
Dažų	10%	90%
Santechnikos gaminių	25%	75%
Įrankių	11%	89%
Apdailos medžiagų	42%	58%

6 priedas. Respondentų nuomonės kodėl jie pirktų ar nepirktų lietuvių gamintojų prekių

Respondentų nuomonės kodėl jie nepirktų užsienio gamintojų prekių (N = 354)



Respondentų nuomonės kodėl jie pirktų užsienio gamintojų prekes (N = 354)



7 priedas. UAB „Bocas“ ir Ko prekybos organizacinė valdymo struktūra

