

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62103S101

EGLĖ NAVICKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**DIDMENINIŲ PREKYBOS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMAS
TARPTAUTINĖJE RINKOJE**

Kaunas 2007

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

EGLĖ NAVICKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**DIDMENINIŲ PREKYBOS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMAS
TARPTAUTINĖJE RINKOJE**

Darbo vadovas _____
(parašas)

(Darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantė _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

TURINYS

TURINYS	3
SĄVOKOS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS	7
1 TEORINIAI KONKURENCINIO PRANAŠUMO FORMAVIMO TARPTAUTINĖJE PLOTMĖJE ASPEKTAI	9
1.1. KONKURENCIJA SKIRTINGOSE VEIKLOS SRITYSE	9
1.2. KONKURENCIJOS ANALIZĖS BŪTINYBĖ PRANAŠUMO FORMAVIMUI RINKOJE	11
1.2.1. KONKURENCIJOS KONCEPCIJŲ ĮVAIRIAIS POŽIŪRIAIS ANALIZĖ	11
1.2.2. KONKURENCIJOS TIPŲ ĮVAIROVĖ	16
1.2.3. KONKURENCIJOS LYGIŲ KLASIFIKACIJA	21
1.2.4. KONKURENCIJOS ANALIZĖ.....	24
1.3. KONKURENCINIŲ PRANAŠUMŲ FORMAVIMŲ YPATYBĖS.....	33
1.3.1. KONKURENCINIO PRANAŠUMO LYGIAI	33
1.3.2. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO MODELIAI.....	36
2 X ĮMONĖS KONKURENCINIO PRANAŠUMO TARPTAUTINĖJE RINKOJE FORMAVIMAS Y ĮMONĖS LYGINAMUOJU ATVEJU	43
2.1 TYRIMO METODIKA IR METODOLOGIJA	43
2.2 X ĮMONĖS VEIKLOS ASPEKTŲ APIBŪDINIMAS	47
2.3 X ĮMONĖS KONKURENCINĖS ELGSENOS TYRIMAS.....	48
2.3.1. MAKRO VEIKSNIŲ, ĮTAKOJANČIŲ X IR Y ĮMONIŲ VEIKLAS, ANALIZĖ.....	49
2.3.2. X IR Y ĮMONIŲ VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ	57
2.3.3. MARKETINGO KOMPLEKSO ANALIZĖ IR ĮTAKOS KONKURENCINIO PRANAŠUMO FORMAVIMUI SVORIS	61
2.3.4. VARTOTOJŲ POREIKIŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	68
3 X ĮMONĖS KONKURENCINIŲ PRANAŠUMŲ FORMAVIMO PROJEKTAS	73
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	76
SUMMARY	79
LITERATŪROS SĄRAŠAS	80
MOKSLINĖ LITERATŪRA.....	80
INFORMACINIAI ŠALTINIAI	81
PRIEDAI	84
1 PRIEDAS. INTERVIU KLAUSIMYNO MAKETAS	84
2 PRIEDAS. KLAUSIMYNO PAVYZDYS	85
3 PRIEDAS. LOUGH CERAMICS LTD. ATLIEKAMI DARBAI IR FUNKCIJOS	87

SAVOKOS

Konkurencija yra rinkos ekonomikos subjektų tarpusavio rungtyniavimo forma. Verslininkų konkurencijos neišvengiamumą lemia pirkėjų prioritetas pardavėjų atžvilgiu dabartinėse rinkose. Ir priešingai, esant pardavėjo rinkai, konkuruoja pirkėjai (Pearce, 1991).

Rinkos struktūra - tai rinkos organizavimo ir konkurencijos charakteristikos, tai yra svarbiausių rinkos požymių visuma, apibūdinanti firmų elgseną (Jakutis A., Petraškevičius V., Stepanovas A., Sečkutė L., Zaicev S., 2000). Rinkos struktūra nusako **konkurencijos tipą** toje rinkoje (Darbo autorė).

Konkurencijos lygis – tai geografinė plotmė, kurioje įmonės varžosi dėl galimybės užimti geresnes pozicijas pirkėjų atžvilgiu (Darbo autorė).

Konkurencijos analizė yra tikslingas ir koordinuotas konkurentų ir jų veiksmų stebėjimas rinkoje. Šis procesas taip pat apima ir prognozę, kokių veiksmų konkurentas gal imtis rinkoje ateityje (Johnson A.R.).

Konkurentas yra tas rinkos subjektas, kurį įmonė laiko sau varžovu dėl geresnių pozicijų ir didesnės rinkos dalies (Johnson A.R.).

Konkurencinis pranašumas arba konkurentabilumas yra apibrėžiamas kaip šalies sugebėjimas gaminti prekes ir teikti paslaugas, kurios tenkintų tarptautinių rinkų poreikius, ir kartu užtikrinančiai didinti savo piliečių realias pajamas (Konkurencingumo samprata. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija).

Konkurencinis pranašumas – tai vertė, kurią įmonė gali sukurti savo klientams ir kuri padidina įmonės kaštus kuriant tą vertę (Porter M., 1985).

LENTELIŲ SARAŠAS

- 1 lentelė. Konkurencijos tipų charakteristikos pagal rinkos struktūros elementus
- 2 lentelė. Konkurencijos analizės metu surinktos informacijos apdorojimo schemos pavyzdys
- 3 lentelė. Duomenų poreikis ir jų rinkimo šaltiniai
- 4 lentelė. Potencialių respondentų pasiskirstymas pagal geografinį Europos regioną ir atskirą šalį
- 5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal geografinį Europos regioną ir atskirą šalį
- 6 lentelė. Lietuvos ir Airijos ekonominių ir teisinių aspektų palyginimas.
- 7 lentelė. Pelno mokesčio paskaičiavimo prielaida pavyzdžiui
- 8 lentelė. Bazinio darbo užmokesčio modeliavimas pilnai darbo dienai
- 9 lentelė. Bazinio darbo užmokesčio modeliavimas mėnesiui
- 10 lentelė. PRSI mokesčio išskaičiavimas
- 11 lentelė. Darbuotojų pareigybių ir skaičiaus palyginimas X ir Y įmonėse
- 12 lentelė. X ir Y įmonių vidinės aplinkos stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė
- 13 lentelė. X ir Y įmonių marketingo veiklos apibendrinimas
- 14 lentelė. X ir Y įmonių privalumų ir trūkumų suvestinė
- 15 lentelė. Privalumų bei trūkumų, kuriuos suteikia skirtumai tarp suvestinė

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Konkurencijos tipai rinkos ekonomikoje
- 2 pav. Tobulos konkurencijos modelio schema
- 3 pav. Konkurencijos lygiai
- 4 pav. Konkurencijos lygiai
- 5 pav. Konkurentų klasifikavimas
- 6 pav. Konkurentų analizės schema
- 7 pav. Konkurencijos analizė
- 8 pav. Konkurencinės elgsenos rūšys
- 9 pav. Konkurencinės analizės proceso ratas
- 10 pav. Konkurencinė analizė
- 11 pav. Konkurencinė analizė
- 12 pav. Konkurencinė analizė
- 13 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos
- 14 pav. Konkurencinių pranašumų formavimo veiksniai įmonėje
- 15 pav. Konkurencinio pranašumo formavimo modelis
- 16 pav. Porter šalių konkurencinio pranašumo deimantinis modelis
- 17 pav. Jordan penkių jėgų konkurencinio pranašumo formavimo modelis
- 18 pav. Konkurencinio pranašumo formavimo modelis per vertės grandinę
- 19 pav. X įmonės konkurencinių pranašumų formavimo galimybių tyrimo procesas
- 20 pav. X įmonės konkurencinio pranašumo formavimo galimybių modelis
- 21 pav. Degimo krosnies kokybės schema
- 22 pav. X ir Y įmonių organizacinių schemų palyginimas
- 23 pav. X ir Y įmonių gamybos procesas
- 24 pav. X ir Y įmonių produktų asortimentas
- 25 pav. Bendradarbiavimo su transporto įmonėmis schema
- 26 pav. Bendradarbiavimo su transporto įmonėmis schema
- 27 pav. Ofšorinės įmonės vaidmuo Y įmonės veikloje

IVADAS

Pasaulio ekonomika įžengė į visiškos konkurencijos erą. Tradiciniai barjerai žlugo, nauji – atsirado nauji – daug šiuolaikiškesni konkurentai, stipriai padidėjo pasaulinė konkurencija (Jordan). Iššūkis nugalėti konkurencinėje kovoje tapo esmine šiuolaikinio verslo dalimi. Daug laiko reikia skirti konkurentų naudojamai metodikai bei strategijai pažinti, nuo to labai priklauso visas sprendimų priėmimo procesas (Pulokas K.).

Konkurencijos analizė tarptautinėje rinkoje yra tiek pat svarbi, kiek ir vietinėje rinkoje. Žinoti, kokie konkurentai veikia toje pačioje rinkoje, kokias strategijas taiko tam, kad įgyti konkurencinius pranašumus ir kokių veiksmų imasi, kad tai pasiekti yra svarbu ne tik vietinėje, bet ir tarptautinėje rinkoje. Tačiau, konkurencinė analizė tarptautinėje rinkoje yra daug ilgesnis ir sudėtingesnis procesas nei vietinėje rinkoje, jau vien dėl konkurentų skaičiaus ir informacijos prieinamumo.

Veikla be konkurencijos analizės tampa daug sudėtingesnė, kadangi nežinia, kuria kryptimi veikia konkurentai ir kokias strategijas pasirinkti jų aplenkimui.

Šiame darbe analizuojamos dvi didmeninės prekybos įmonės kurios konkuruoja tarpusavyje, užsiimančios santechninės keramikos prekyba, įsteigti skirtingose valstybėse. Pats darbas aktualus tuo, kad jame analizuojamos skirtingos konkurencinės elgsenos bei modeliai, o teorinės koncepcijos pritaikomos vienos iš įmonių konkurencinių pranašumų formavimui pritaikant asimetrinės informacijos naudą.

Darbo problema, kad įmonė yra nauja tarptautinėje rinkoje ir tinkamai strategijai pasirinkti reikalinga analizė, kurios atlikimui panaudojama jau minėta asimetrinė informacija vieno iš konkurentų atžvilgiu. Kuri rinkoje veikia jau 5-6 metai ir yra jau pasirinkęs atitinkamas konkurencijos strategijas.

Darbo apribojimai ir sunkumai.

Pagrindinės problemos, kylančios rašant darbą, yra susijusios visų pirma su konkurencinėmis įmonių paslaptimis, kas sąlygojo itin detalios informacijos trūkumą. Dalis informacijos panaudojama jau iš 2004 metais atlikto tyrimo, rašant bakalauro baigiamąjį darbą, kuomet tyrimo tikslas buvo išanalizuoti pasirinktos įmonės aplinkos veiksniai, likusi dalis gaunama interviu metu. Būtent interviu ir buvo pasirinktas, kad būtų galima gauti kiek įmanoma daugiau informacijos.

Darbo objektas – X įmonės konkurentabilumas Y įmonės atžvilgiu tarptautinėje rinkoje.

Darbo tikslas – pateikti X įmonės konkurencinio pranašumo globalinėje rinkoje formavimo galimybes Y įmonės lyginamuoju atveju.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinius konkurencinio pranašumo formavimo tarptautinėje plotmėje aspektus.

2. Pateikti X įmonės pagrindinių veiklos aspektų apibūdinimą lyginant su Y įmonės veiklos aspektais.
3. Atlikti X įmonės konkurencinių pranašumų formavimo galimybių tyrimą pagal teorinės analizės metu pasirinktą modelį, lyginant analizuojamus aspektus su Y įmonės veikla.
4. Pateikti X įmonės konkurencinių pranašumų formavimo projektą Y įmonės atžvilgiu.
5. Parinkti X įmonės konkurencinių pranašumų strategiją.

Hipotezė – X įmonė, veikdama tarptautinėje didmeninės prekybos santechnine keramika rinkoje, ir įvertindama Y įmonės veiksmus, įgyja konkurencinius pranašumus jų atžvilgiu.

Darbo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė.
- Periodinės literatūros analizė.
- Airijos įstatymų, susijusių su mokesčiais, analizė.
- Interviu.
- Anketinė apklausa.

Darbo sudaro 87 puslapiai. Darbas parašytas naudojantis 59 literatūros šaltiniais. Darbas iliustruotas 15 lentelių ir 27 paveikslais.

1 TEORINIAI KONKURENCINIO PRANAŠUMO FORMAVIMO TARPTAUTINĖJE PLOTMĖJE ASPEKTAI

Profesorius Tim Richardston teigia, kad konkurencija yra kapitalizmo pagrindas (Richardston R., 2005). Įmonės kuria produktas, o žmonės perka juos, manydami, kad perkamas produktas yra pasiūlytas geriausia kaina, kokia tik galima gauti tokį produktą rinkoje. Jeigu įmonė pasiūlo produktą per aukštą kainą, visuomet atsiranda įmonių, kurios atranda būdų, kaip sumažinti tokio produkto pagaminimo kaštus bei pasiūlyti rinkai jį žemesne kaina ir taip nuvilioti pirkėjus. Tokiu atveju, pirmoji įmonė turi pasirinkimą – atiduoti pirkėjus ar ieškoti būdų atsiradusiems konkurentams įveikti. Atsiradus tokiai situacijai, paprastai, norint išlikti rinkoje, tenka ieškoti būdų, kaip įveikti konkurenciją, kaip aplenkinti konkurentus ir tapti lyderiu, o ne pasekėju rinkoje. Kitaip sakant, atsiranda galimybė analizuoti konkurenciją rinkoje, ieškoti būdų, kaip įgyti konkurencinį pranašumą konkurentų atžvilgiu, jį išlaikyti ir stiprinti.

Ši darbo dalis yra padalinta į du pagrindinius poskyrius, kurių pirmajame analizuojama konkurencijos koncepcijų įvairovė, konkurencijos modeliai bei konkurencijos lygiai, o antroje dalyje labiau gilinamasi į konkurencinio pranašumo strategijas bei jų formavimo modelius.

1.1. Konkurencija skirtingose veiklos srityse

Remiantis tarptautinių žodžių žodyne (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985) pateikiamu konkurencijos apibrėžimu, kuriame teigiama, kad konkurencija yra rungtyniavimas kurioje nors srityje norint pasiekti tą patį tikslą, paanalizuokime plačiau, kuriose srityse pastebimi konkurencijos reiškiniai.

Konkurencija yra visuotinis reiškinys (Pulokas K.). Wikipedia laisvojoje enciklopedijoje (<http://lt.wikipedia.org/wiki/Konkurencija>) išskiriama, kad ji vyksta mokyklose, sporte, versle, politikoje bei asmeniniuose santykiuose. Tačiau eliminuojant asmeninę veiklą, pažvelkime šiek tiek plačiau. Toje pačioje enciklopedijoje teigiama, kad konkurencija vyksta tarp dviejų arba daugiau jėgų, gyvybės formų, agentų, sistemų, individų ar grupių, priklausomai nuo to, kuriame kontekste vyksta vadinamoji kova. Priklausomai nuo to, kurioje srityje vyksta konkurencija, ji gali būti taiki ir karinga. Paprastai gamtoje vyksta kova už būvį, kuri tam tikra prasme taip pat vadinama konkurencija. Taigi, šiek tiek plačiau paanalizuokime kokia konkurencija ir dėl kokių priežasčių vyksta skirtingose veiklose ir gyvybės formose.

Wikipedia, laisvojoje enciklopedijoje skiriamos tokios pagrindinės veiklos sritys, kuriose pasireiškia konkurencija:

- biochemija;
- ekologija;
- ekonomika
- verslas;

- politika;
- sportas.

Merriam-Webster versle konkurenciją apibrėžia kaip „dviejų ar daugiau šalių mėginimą veikti nepriklausomai nuo trečiosios šalies, pasiūlant palankiausius terminus“ (Kohm. A., 1986). Žinoma, šis apibrėžimas yra santykinai primityvus. Kur kas plačiau konkurencijos samprata versle ir ekonomikoje bus analizuojama 1.2.1 poskyryje. Labai trumpai galima pasakyti, kad konkurencija versle paprastai vyksta tarp ūkio subjektų, siekiančių užimti kuo konkurentablesnes pozicijas rinkoje, pritraukti ir išlaikyti klientus, pasiūlant jiems konkurentabiliausią marketingo kompleksą, taip didinant savo įmonės pajamas ir pelną. Kur kas platesne prasme, konkurencija gali būti analizuojama valstybinu lygiu, kuomet konkuruoja valstybės dėl įvairių priežasčių.

Taip pat konkurencija gana plačiai sutinkama politikoje, paprastai demokratinėse visuomenėse, kur tam tikra kova pasireiškia tarp kandidatų į valstybinius postus, parlamentą, seimą ir t.t., priklausomai nuo valstybės politinės sistemos. Politinė konkurencija pasireiškia ne tik tarp individualių žmonių, tačiau ji taip pat labai aktyvi ir tarp partijų, siekiančių užimti kuo daugiau pozicijų parlamente. Analizuojant politinę konkurenciją galima išskirti ir politinę konkurenciją tarptautiniu lygmeniu. Ji paprastai pasireiškia tuomet, kai kiekviena valstybė kovoja dėl dominavimo, galios ir karinių sumetimų. Tokiais konkurencijos pavyzdžiais laikytina JAV ir Sovietų Sąjungos konkurencija šaltojo karo metais dėl pasaulinės galios, taip pat konkurencinės kovos pavyzdžiu būtų galima paminėti ir netgi kovą dėl to, kuri valdymo sistema yra geresnė – demokratinė ar komunistinė. Tokia iš pažiūros taiki konkurencinė kova neretai valstybes priveda iki karinių veiksmų.

Analizuojant konkurenciją sporte, paprastai orientuojamasi į sportines žaidynes, rungtynes, žaidimus. Nors daugumoje sportas apima rekreacines veiklas, tokias kaip žvejyba, medžioklė ir t.t., kuriose konkurencija pasireiškia labai retai, dažniausiai, Analizuojant apie konkurenciją, minimos atitinkamos sporto šakos, kurias riboja įvairios taisyklės, režimai, nuostatos. Sporte konkurencija paprastai išskiriama į tris lygius:

- individualaus sporto konkurencija;
- dvilypio sporto konkurencija;
- komandinė konkurencija (Competition. Wikipedia, The Free Enciclopedia).

Šių lygių konkurencija pasireiškia įvairių turnyrų, olimpinių žaidynių metu.

Konkurencija taip pat labai akivaizdi švietimo srityje. Nacionaliniame lygyje nacionalinės švietimo sistemos skatina studentus konkuruoti tarpusavyje dažniausiai dėl stipendijų gavimo ir jų dydžio.

Konkurencija tarp gyvybės formų ir jų rūšių itin aiškiai pasireiškia biologijoje, ypač biologijos atšakoje – ekologijoje. Konkurencija tarp vienos rūšies individų yra evoliucijos varomoji

jėga, o natūrali atranka – pasireiškia kaip konkurencija dėl resursų, tokių kaip maistas, vanduo, teritorija, šviesa, o taip pat dėl išgyvenimo. Kadangi gamtoje resursų kiekis yra ribotas, pati gamta skatina gyvybės formų kovą dėl jų, t.y. dėl išlikimo. Pasak evoliucijos teorijos, konkurencija tarp gyvybės formų vienos rūšies viduje ir tarp rūšių vaidina pagrindinį vaidmenį natūralioje atrankoje (Competition. Wikipedia, The Free Enciclopedia).

Nors šiame poskyryje trumpai apžvelgiau tik kelias sritis, kur pasireiškia konkurencija, iš tikrųjų ši reiškinį sutinkame kiekviename savo žingsnyje – net kasdieniame ir net asmeniniame gyvenime. Šiek tiek siaurinant konkurencijos sąvoką, tolimesniame šio skyriaus poskyryje pažvelkime į konkurenciją iš verslo pusės ir plačiau paanalizuokime šį reiškinį konkrečios įmonės veikloje.

1.2. Konkurencijos analizės būtinybė pranašumo formavimui rinkoje

Tam, kad nustatyti įmonės konkurencinius pranašumus, reikalinga atlikti konkurencijos analizę ir išsiaiškinti situaciją rinkoje. Tik tokiu atveju, bus galima sužinoti, kokia yra analizuojamos įmonės bei jos konkurentų pozicija rinkoje bei kokių veiksmų reikia imtis, siekiant suformuoti konkurencinius pranašumus ir juos išlaikyti. Todėl pirmasis žingsnis yra konkurencijos analizė, kuriai reikia skirti itin daug dėmesio.

1.2.1. Konkurencijos koncepcijų įvairiais požiūriais analizė

Konkurencija atsiranda tada, kai vienoje sferoje – prekyboje, gamyboje, prekių paskirstyme ar kitoje veikloje atsiranda keli subjektai, užsiimantys tokia pačia veikla (Konkurencija. Vikipedija. Laisvoji enciklopedija).

Nors konkurencija, kurią A. Smitas tapatino su „nematoma ranka“ – automatiniu rinkos pusiausvyros mechanizmu, yra centrinė rinkos ekonomikos mokslo sąvoka, daugelyje darbų vengiama pateikti jos apibrėžimą. Maža darbų, kurių pavadinime būtų tiesiogiai pavartotas šis žodis. Tačiau daugelio ekonomikos mokslo dalykų - mikroekonomikos, šakų arba gamybos ekonomikos, strateginio planavimo, marketingo ir kt.- turinys glaudžiai susijęs su konkurencijos reiškiniu.

Terminas „konkurencija“ kilęs iš lotyniško žodžio *concurrentia*, reiškiančio susidūrimą, varžymąsi (Barzdenytė B., 2000). Tarptautinių žodžių žodyne, konkurencija apibūdinama kaip rungtyniavimas kurioje nors srityje, norint pasiekti tą patį tikslą (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985, psl. 260). Terminas yra labai senas, kaip ir juo nusakomas reiškinys.

Internetiniame straipsnyje „Business And Competitive Analysis: Definition, Context And Benefits“ teigiama, kad konkurencija yra kažkas vykstantis tarp dviejų ar daugiau šalių. Konkurencijos šaltiniais gali būti labai daug veiklų – tai ir produktai ar paslaugos, derybos dėl vietos lentynose, sutartys su tiekėjais, santykiai su investitoriais ir t.t. (Business And Competitive Analysis: Definition, Context And Benefits).

Konkurencijos šaknys gilos, jos esmė yra būtinumas nuolat kovoti už egzistavimą, už santykinai geresnes gyvenimo sąlygas. Šios kovos kraštutine forma galima laikyti kovą už išlikimą. Žmonijos istorija, ekonominė ir kitokia,- tai konkurencinės kovos istorija, šios kovos formų ir metodų kaitos istorija.

Konkurencija yra rinkos ekonomikos subjektų tarpusavio rungtyniavimo forma. Verslininkų konkurencijos neišvengiamumą lemia pirkėjų prioritetas pardavėjų atžvilgiu dabartinėse rinkose. Ir priešingai, esant pardavėjo rinkai, konkuruoja pirkėjai.

Konkurencija įvairiai traktuojama. Todėl, norint orientuotis gausioje literatūroje šiuo klausimu, svarbu įsivaizduoti, kokias skirtingas prasmes ekonomistai išreiškia šiuo žodžiu.

Literatūroje (Martin, 1994; McConell, 1990. Teece, 1984), nagrinėjančioje konkurenciją, galima išskirti tris konkurencijos apibrėžimo suformulavimo požiūrius:

- konkurencija apibūdinama kaip varžymasis rinkoje siekiant geresnių rezultatų tam tikroje veiklos srityje. Šiuo atveju konkurencija apibūdinama kaip ekonomikos subjektų varžymasis. Analizuojant konkurencijos sampratą šiuo požiūriu, galima išskirti keletą jos apibrėžimų:
- konkurencija – tai ūkininkaujančių subjektų varžymasis, kai jų savarankiški veiksmai, efektyviai apriboja kiekvieno iš jų galimybes paveikti bendras prekių apyvartos sąlygas tam tikroje rinkoje ir stimuliuoja tų prekių gamybą (Pearce, 1991);
- varžymasis rinkoje esant sąlygoms, kai nėra monopolijos (Lamban, 1976);
- rungtyniaujantys, priešiški santykiai tarp dviejų ar daugiau ūkinės veiklos ekonomikos subjektų, pasireiškiantys kiekvieno iš jų noro pralenkti (apeiti) kitus, siekiant vienintelio tikslo – gauti kuo aukštesnį rezultatą, nustumti varžovą. Konkurencija – iš esmės yra ypatinga sąžiningos ekonominė kovos rūšis, kai iš principo esant vienodiems kiekvieno pretendento šansams nugalėti tas, kuris yra sumanesnis, gabesnis, iniciatyvesnis (Heyne, 1987);
- varžymasis tarp rinkos dalyvių dėl geresnių prekių gamybos, pirkimo ir pardavimo sąlygų (Farell, 1986);
- varžymasis rinkoje tarp prekių / paslaugų gamintojų dėl didesnės rinkos dalies, siekiant gauti maksimalų pelną ar siekiant kitų konkrečių tikslų (Pass, 1997);
- konkurencija – tai rungtyniavimas, varžymasis kurioje nors srityje, keliems ekonomikos subjektams siekiant to paties tikslo rinkoje (Kasperavičius, 1999);
- taikus varžymasis dėl įtikinimo vartotojui, o tuo pačiu ir pažangos variklis. Be to, taikios konkurencijos galimybė sumažino kitokio – karinio varžymosi „poreikius“ (Šimašius, 2000).

Judanov A.J. (2006) varžymąsi rinkoje apibūdino kaip ekonomikos subjektų elgseną, nes šiuolaikiniu supratimu „varžymosi“ terminas priskiriamas vykstančiam elgesiui, tuo tarpu terminas „konkurencija“ priskiriamas rinkos struktūrą nusakančiam modeliui, naudojamam elgesio tam tikroje rinkoje apibūdinimui. Šis požiūris iš pat pradžių nusistovėjo ekonomikos literatūroje. A. Smitas siejo konkurenciją su sąžiningu, t.y. nesitariant, pardavėjų (arba pirkėjų) rungtyniavimu dėl naudingiausių prekės pardavimo sąlygų. Pagrindiniu konkurencinės kovos metodu jis laikė kainų keitimą (Judanov A.J. 2006). Konkurencijos, kaip elgsenos, traktavimo neoklasikinis variantas sieja ją su kova dėl retų ekonominių gėrybių, ir, žinoma, dėl vartotojų pinigų, už kuriuos galima šias gėrybes įsigyti. Šio požiūrio logika yra ta, kad dauguma gėrybių (prekės, paslaugos, ištekliai) yra retos ta prasme, kad jų yra mažiau negu potencialus visuomenės poreikis. Todėl gėrybių turėtojai turi galimybę jas skirstyti vadovaudamiesi savo nauda. Jie kelia savo sąlygas ar kriterijus (kainą, kokybę ar pan.) ir pagal tai sprendžia, kam duoti šias gėrybes, o kam ne. „Konkurencija yra siekimas kuo geriau patenkinti priėjimo prie retų gėrybių kriterijaus“, - teigia amerikiečių ekonomistas P. Hineris.

Barzdenytė B. (2000), analizuodama konkurencijos elgsenos požiūriu, skiria tris konkurencinės elgsenos tipus:

- Kūrybiška konkurencinė elgsena reiškia, kad naudojamos priemonės, kuriomis kuriamos rinkos santykių naujovės, užtikrinami pranašumai lyginant su konkurentais (nauja produkcija, technologija, gamybos organizavimas, nauji paskirstymo, reklamos metodai). Esminis tokios konkurencijos požymis yra siekimas pakeisti paklausos ir pasiūlos struktūrą.
- Prisitaikėliškos konkurencinės elgsenos esmė- sekti inovacinius gamybos pasikeitimus ir stengtis aplenkinti konkurentus gamybos modernizavimo srityje. Naudojama, kai inovacinės galimybės nepakankamos. Todėl siekiama kuo greičiau kopijuoti varžovų laimėjimus.
- Apsauganti (garantuojanti) konkurencinė elgsena- tai siekimas išlaikyti pozicijas rinkoje, gerinant produkcijos kokybę, keičiant asortimentą, teikiant papildomas paslaugas. Naudojama paprastai tais atvejais, kai nėra galimybių iš esmės keisti gamybos ar prekybos programą ir kai silpnas inovacinis potencialas (Barzdenytė B. 2000).

Apibendrinant visus aukščiau pateiktus konkurencijos apibrėžimus varžymosi požiūriu, galima teigti, kad konkurencija – tai ekonomikos subjektų (įmonių, jų junginių, įstaigų ar organizacijų, kitų juridinių ar fizinių asmenų, kurie vykdo veiklą rinkoje) kova rinkoje, siekiant užsibrėžtų tikslų, tam naudojant visas galimas priemones.

1. **Konkurencija analizuojama kaip rinkos ekonomikos elementas, leidžiantis nustatyti paklausos ir pasiūlos pusiausvyrą.** Šis požiūris yra charakteringas klasikinei ekonomikos teorijai. Marksistinėje konkurencijos sampratoje šis požiūris vadinamas „prekinei gamybai

būdinga... antagonistinė gamintojų kova už naudingesnes prekės gamybos ir realizavimo sąlygas“ (Barzdenytė B. 2000). Dar šis požiūris yra vadinamas funkciniu. Jis nusako vaidmenį, kurį konkurencija vaidina ekonomikoje. Remiantis šiuo požiūriu, konkurencija yra jėga, padedanti užtikrinti paklausos ir pasiūlos sąveiką, sureguliuoti kainas rinkoje. Pardavėjų ir pirkėjų rungtyniavimo rezultate nusistovi bendra kaina vienaarūšėms prekėms ir konkreti paklausos ir pasiūlos kreivių padėtis. Tokiu būdu konkurencija užtikrina rinkos kainodaros mechanizmo funkcionavimą.

- 2. Konkurencija apibūdinama kaip kriterijų, pagal kurį nustatomas pramonės rinkų tipas** arba dar vadinama struktūrine traktuote, paplitusia XIX ir ypač XX amžiuje. Jos ištakos yra F. Edgewortho, A. Cournot, J. Robinsono, E. Chamberlino ir kitų žymiausių mokslininkų darbai, padėję pagrindą šiuolaikinei keturių pagrindinių rinkos tipų (tobula konkurencija, monopolinė konkurencija, oligopolija ir monopolija) teorijai. Šios mokslininkų grupės pozicijos šiuolaikiniame Vakarų ekonomikos moksle tokios stiprios, kad pats terminas „konkurencija“ dažniau vartojamas būtent *struktūrine* prasme. Jeigu reikia pabrėžti konkurencijos, kaip *elgsenos*, aspektą, dažnai vartojamas kitas žodis – „rungtyniavimas“.

Vadovaujantis struktūriniu požiūriu, akcentas perkeliamas nuo įmonių tarpusavio kovos į rinkos struktūros, joje vyraujančių sąlygų analizę. Konkurencija apibrėžiama kaip situacija, kurioje yra daug konkuruojančių vienetų ir jie yra nepriklausomi. Dabar šios pozicijos vienodai laikomasi vadovėliuose. Populiariame C. R. McConnellio ir S. L. Brue vadovėlyje „Economics. Principles. Problems and Politics“ rašoma, kad „konkurencija- tai situacija, kai rinkoje yra daug nepriklausomų pirkėjų ir pardavėjų ir jie gali laisvai įeiti į rinką ir išeiti iš jos“.

Šią mintį galima išreikšti kitaip: dėmesio centre atsiduria ne įmonių rungtyniavimas nustatant kainą, ne aiškinimasis, kas ir kodėl nugalėjo, o aiškinimasis, ar iš esmės įmonė gali (ar negali) paveikti bendrą kainų lygį rinkoje. Jeigu toks poveikis neįmanomas, tai rinkoje yra tobula konkurencija, priešingu atveju- vienas iš netobulos konkurencijos atvejų.

J. A. Schumpeteris savo ekonominės plėtros teorijoje konkurenciją apibrėžė kaip seno ir naujo rungtyniavimą. Rinka skeptiškai priima naujoves, bet jeigu novatoriui pavyksta jas įgyvendinti, būtent konkurencija išstumia iš rinkos įmonės, naudojančias pasenusias technologijas. J. A. Schumpeteris konkurenciją interpretuoja ekonominės plėtros dinamizmo kontekste. Jos veiksmų laukas išplėstas (lyginant su pirmtakais): produktų diferencijavimas ir kokybė, naujos technologijos... Neoklasikai telkė dėmesį į mechanizmus, kurie verstų priartinti kainas prie minimalių gamybos kaštų ir neduotų gamintojui galimybės veikti rinkos pusiausvyros sąlygas (tai yra mechanizmas, kurie artintų subjektų elgseną prie tobulos konkurencijos rinkos diktuojamos elgsenos), o J. A. Schumpeteris, priešingai, akcentavo konkurencijos kaip varžymosi svarbą. Jis

teikė pirmenybę kaštams ar kokybei ir tam, kas veikia ne vien pelno maržą ir įmonių ribinius produktus, bet ir jų pagrindus ar net egzistavimą.

F. fon Haekas nagrinėja visai kitą aspektą, vadindamas konkurenciją „atskleidimo procedūra“. Anot jo, tik dėl konkurencijos rinkoje tai, kas neaišku, tampa aišku. Tarkime, realioje rinkoje, kuriai būdinga tai, kad trūksta informacijos, iš pradžių vienodai patrauklūs gali pasirodyti keletas galimų įmonės elgsenos variantų. Ir tik konkurencija parodo, kuris jų iš tikrųjų teisingas, o kuris veda į aklavietę (Burzdenytė B., 2000).

Pažymėtina, kad konkurencijos rinkoje teorija remiasi daugiausia konkurencijos elgsenos ir funkcinę traktuotėmis. Dar nėra visame pasaulyje priimtose ir nusistovėjusios terminijos: beveik kiekvienas tyrinėtojas vartoja savo ženklinimo sistemą. Įmonės rinkų strategijų aprašymui būdinga iš pirmo žvilgsnio kuriozinė ypatybė - vartojami biologiniai terminai (niša, išlikti, nepaslankus begemotas ir t.t.). Tradicinė ekonomikos teorija nagrinėjo labai nedaug konkurencinės kovos variantų. Iš tikrųjų įmonių sąveika labai sudėtinga, netelpanti į teorijos nagrinėjamus rėmus (Kotler Ph. Armstrong G.).

Šakos ekonomika, šakos sandara, pramonės organizavimo teorija užima svarbią vietą tarp ekonomikos mokslo leidinių ir studijuojamų dalykų. Juose nagrinėjamos problemos glaudžiai susijusios su konkurencija, įvairiomis jos reiškimosi formomis. Kaip ir mikroekonomikoje, dominuoja struktūrinė konkurencijos traktuotė. Įvadinė mikroekonomika analizuoja idealizuotus įmonių ir rinkos modelius, o šakos ekonomikoje požiūris realistiškesnis. Čia nagrinėjami modeliai, kuriuose prie tobulo konkurencijos modelio pridėjami tokie realaus pasaulio dalykai kaip informacijos ribotumas, sandorių sudarymo kaštai, kainų reguliavimo kaštai, vyriausybės veiksmai ir naujų įmonių įėjimo į rinką kaštai, ir tada analizuojama, kaip tokioje šakinėje rinkoje veikia ir konkuruoja įmonės (Barzdenytė B., 2000).

Panašu į tai, kad visi požiūriai, nagrinėjantys konkurenciją, tarpusavyje glaudžiai susiję ir gali būti suvedami į vieną bendrą tašką. Labai apibendrintai, galima teigti, kad konkurencija yra elgsena tam tikros struktūros rinkoje, leidžianti nustatyti paklausos ir pasiūlos pusiausvyrą. Tai reiškia, kad įmonės, varžydamosi tam tikros struktūros rinkoje sukuria paklausos ir pasiūlos pusiausvyrą. Vadinasi, konkurenciją galima apibrėžti labai apibendrintai, o tuo pačiu ir labai detalai, priklausomai nuo to, koks jos aspektas yra analizuojamas arba kaip ji yra suprantama.

Apibendrinant konkurencijos koncepcijų įvairiais požiūriais analizę, norėčiau pastebėti, kad analizuojant konkurenciją konkrečios įmonės atveju, labai svarbu įvertinti visus tris požiūrius – labai svarbu, kokia yra įmonės konkurencinė elgsena rinkoje, kokia jos įtaka ekonomikai, kaip industrija įtakoja šalies ekonomikos lygį per pasiūlos ir paklausos reguliavimą, taip pat kokios struktūros rinkoje veikia įmonė. Tolimesnėje analizėje bus daugiau koncentruojamasi į pirmą ir

trečią požiūrius, t.y. bus išanalizuojama kokios struktūros rinkoje veiks analizuojamos įmonės, o daugiausiai dėmesio skiriama įmonės konkurencinei elgsenai.

1.2.2. Konkurencijos tipų įvairovė

Bendras rinkos ūkyje funkcionuojančių įmonių elgsenos bruožas yra pelno siekimas. Tuo tikslu jos plečia savo veiklą, kuri gali būti apibūdinama produktų apimties, kaštų, pelno kategorijomis.

Skirtumas tarp bendrų pajamų ir bendrųjų kaštų yra pelnas. Plečiant gamybos apimtį, net ir didėjant pajamoms, jų augimą aplenkis kaštų augimas ir pelnas mažės. Tiktai žinant prekių kainas, galima nustatyti pajamas ir pelną. Kainos formuojamos konkretaus produkto rinkoje. Nuo rinkos struktūros priklauso įmonių elgsena, todėl reiktų dėmesį į atskirus rinkos tipus.

Planinėje ekonomikoje vyriausybė pati planuoja, kas, ko ir kiek turi gaminti, kas gaus pagamintas prekes ir paslaugas, nustato jų kainas (Pagirskienė Z., 2003, psl. 14-15).

Visai kitaip yra rinkos ekonomikoje, kur konkurencijos tipai skiriami pagal rinkos struktūrą. Rinkos struktūra - tai rinkos organizavimo ir konkurencijos charakteristikos, tai yra svarbiausių rinkos požymių visuma, apibūdinanti firmų elgseną.

Svarbiausi rinkos struktūros elementai:

- firmų skaičius ir dydis;
- gaminamos produkcijos pobūdis;
- firmos poveikis kainai;
- įėjimo ir išėjimo į šaką sąlygos (Jakutis A., Petraškevičius V., Stepanovas A., Sečkutė L., Zaicev S., 2000).

Pagal šiuos bruožus skiriamos keturios pagrindinės struktūros daugumoje ekonomikos vadovėlių skiriami 4 pagrindiniai konkurencijos tipai rinkos ekonomikoje:

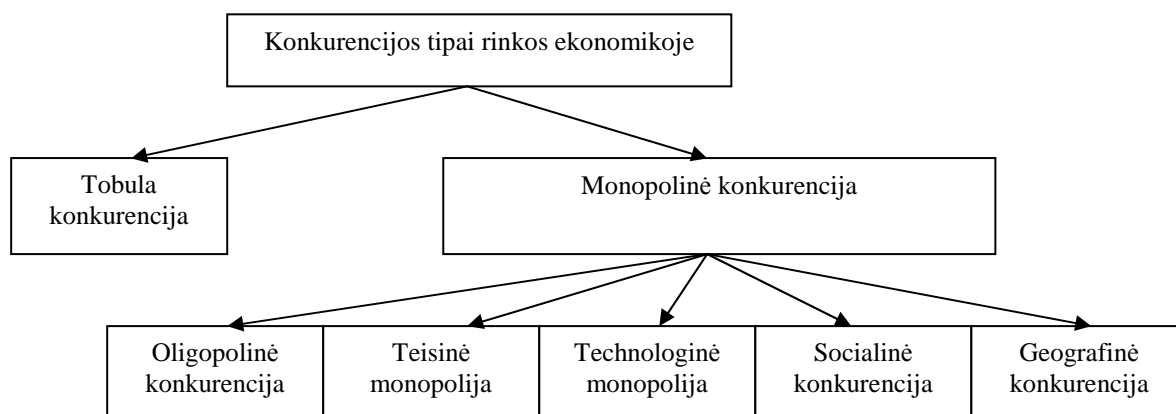
- tobula konkurencija;
- monopolinė konkurencija;
- oligopolija;
- monopolija (Lukoševičius V., Stankevičius P., 2003) (1 lentelė).

Konkurencijos tipų charakteristikos pagal rinkos struktūros elementus

Konkurencijos tipas	Įmonių skaičius	Produktai	Įėjimas į rinką	Kainų kontrolė
Tobula konkurencija	Daug	Panašūs	Lengvas	Nėra
Monopolinė konkurencija	Daug	Skirtingi	Gana lengvas	Silpna
Oligopolija	Keletas	Panašūs arba skirtingi	Sunkus	Griežta
Monopolija	Viena	Nėra pakaitalo	Beveik neįmanoma	Paprastai kontroliuoja vyriausybė

Šaltinis: Pagirskienė Z. Ekonomikos teorija: Pagrindinių temų konspektas. V.: Vilniaus statybos ir dizaino kolegija, 2003, psl. 14-15

Kiekvienas šių konkurencijos tipų pasižymi tam tikromis charakteristikomis ir dominuoja tam tikrų paslaugų sektoriuose. Tačiau plačiau paanalizavus mokslinę literatūrą, pastebima, kad konkurencija analizuojama pagal daug daugiau aspektų, kas leidžia pateikti šiek tiek detalesnę konkurencijos tipų klasifikaciją (1 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis:

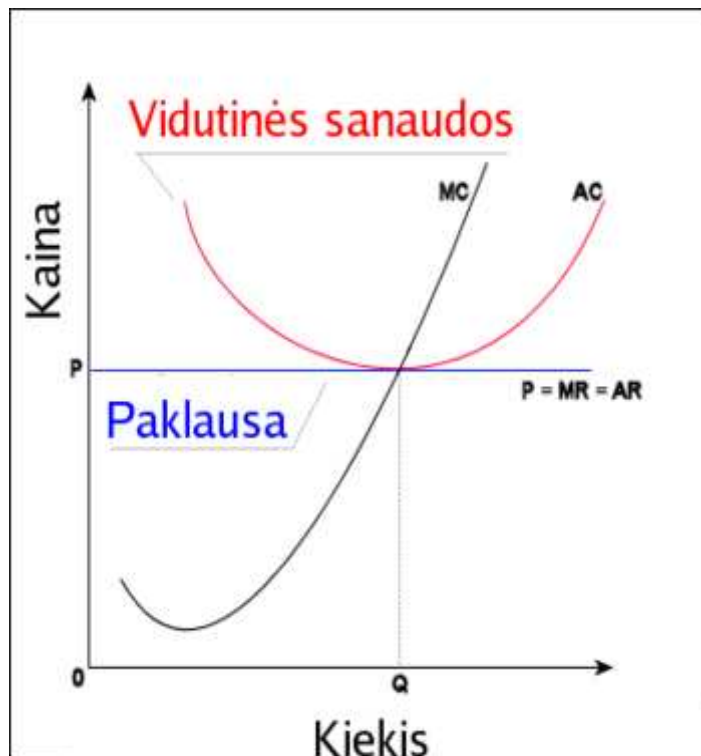
Pagirskienė Z. Ekonomikos teorija: Pagrindinių temų konspektas. V.: Vilniaus statybos ir dizaino kolegija, 2003, psl. 14-15

Competition. Wikipedia, The Free Encyclopedia [Interaktyvus] [2007 metų vasario mėn. 02 d.] Prieiga per internetą <<http://en.wikipedia.org/wiki/Competition> >

Models of Competetion [Interaktyvus] [2007 metų vasario mėn. 02 d.] Prieiga per internetą <http://www.socialstudieshelp.com/Eco_Competition.htm>

1 pav. Konkurencijos tipai rinkos ekonomikoje

Tobulos konkurencijos rinka yra abstraktus modelis, kurio ekonominis paaiškinimas pateikiamas 2 paveiksle.



Šaltinis: Tobula konkurencija . Vikipedija, laisvoji enciklopedija [Interaktyvus] [2007 metų vasario mėn. 02 d.]
 Prieiga per internetą < http://lt.wikipedia.org/wiki/Laisvoji_rinka >

2 pav. Tobulos konkurencijos modelio schema

Tobulosios konkurencijos atveju paklausos kreivė (horizontali) kerta vidutinės savikainos kreivę (raudona parabolė, AC) žemiausiame taške. Paklausos kreivė yra horizontali, nes kiekvienai konkrečiai kainai ji yra pastovi ir nepriklauso nuo už tą kainą parduodamų prekių kiekio. Vidutinė savikaina, priešingai, nuo kiekio priklauso, todėl matoma kaip parabolė. Kreivė MC yra AC išvestinė, ji dar vadinama ribine kaina (Tobula konkurencija).

Tobuloji konkurencija - teorinis ekonomikos modelis, kuriam esant laisvosios rinkos taisyklės yra visuomenei optimalios ir užtikrina efektyviausius gerovės kūrimo kelius (Pareto optimumas). Tobulos konkurencijos atveju turi būti teisingi arba labai artimi tiesai tokie teiginiai:

- Ir pirkėjų, ir pardavėjų yra pakankamai daug, kad kiekvieno jų indėlis į visos rinkos procesą būtų nykstamai mažas (Luis M. B., 2000, psl 84–85).
- Skirtingų gamintojų prekės tarpusavyje skiriasi labai nežymiai, todėl pirkėjas gali be vargo pakeisti gamintoją (Luis M. B., 2000, psl 84–85). Konkurencinės įmonių gamina standartinę arba vienodą produkciją. Taigi visos firmos, veikiančios tam tikroje šakoje, parduoda iš esmė identišką prekę, pvz., grūdus, naftą, metalus, popierių. Taigi kiekvienas įmonės produktas yra tobulas substitutas kitos firmos produktui. Pvz., Klaipėdos pieno kombinato sviestas pirkėją patenkina santykinai taip pat, kaip ir Biržų ar Panevėžio pieno kombinatų sviestas. Produkcijos identiskumas reiškia, kad nėra sąlygų nekaininei konkurencijai atsirasti. Tačiau reikia pastebėti, kad ši sąlyga praktiškai sunkiai įgyvendinama, nes vienodos prekės vis tiek gali skirtis ir konkuruoti tarp savęs

geografinė gamybos ir pardavimo padėtimi (parduotuvė yra arti arba toli nuo vartotojo), aptarnavimo sąlygomis (gera ar bloga aptarnavimo kultūra), reklama, dizainu ir pan. (Rabauskaitė, 1997).

- Kiekvienas gamintojas bei pirkėjas gana gerai žino įvairių gamintojų siūlomas pardavimo kainas (Luis M. B., 2000, psl 84–85). Konkurencinėje rinkoje atskiros įmonės labai nežymiai kontroliuoja rinkos kainą. Ši savybė išplaukia iš dviejų ankstesniųjų. Tobulos konkurencijos sąlygomis kiekviena firma gamina nepakankamai mažai produkcijos, kad, keisdama savo produkcijos apimtį, negalėtų paveikti bendrosios paklausos ir rinkos kainos. Taigi atskiras konkurencinis gamintojas sutinka su kaina, jis negali nustatyti rinkos kainos, o gali tik prisitaikyti prie jos. Kitaip tariant, atskira konkurencinė firma priklauso nuo rinkos. Produkto kaina yra tam tikras dydis, kuriam gamintojas neturi įtakos. Firma gali gauti tą pačią kainą už produkcijos vienetą, gamindama tiek didesnę, tiek ir mažesnę produkcijos kiekį. Nustatyti didesnę kainą už tam tikrą rinkos kainą nėra jokios prasmės. Pirkėjas nepirks nieko iš firmos, parduodančios prekes didesnėmis už rinkos kainomis, jeigu visos kitos firmos prekes parduoda pigiau, t.y. mažesne kaina. Ir atvirkščiai: jeigu firma gali parduoti prekių tiek, kiek nori, jai nėra prasmės nustatyti prekei žemesnės kainos, nes tai tik sumažintų gaunamos firmos pelną. Taigi tobulos konkurencijos atveju galimybių gauti didesnę kainą nėra (Rabauskaitė, 1997).
- Visi gamintojai gali naudotis tomis pačiomis gamybos technologijomis (nėra labai reikšmingų patentų ar kitų apribojimų). (Luis M. B., 2000, psl 84–85) Naujas gamintojas gali įeiti į rinką be jokių rimtų apribojimų, įėjimo barjeras yra pakankamai žemas. Naujos firmos gali laisvai įeiti į šaką, o jau veikiančios firmos- laisvai išeiti iš konkurencinės šakos. Tam nėra jokių rimtų kliūčių: teisinių, techninių, finansinių, ekonominių ir kt., kurios trukdytų susikurti naujoms firmoms ir realizuoti savo produkciją konkurencinėje rinkoje (Rabauskaitė, 1997).

Tobulos konkurencijos atveju gamintojas negali ilgą laiką pardavinėti savo produkcijos didesne kaina, nei būtinos sąnaudos šiai prekei pagaminti. Jei trumpą laiką susiklosto tokia padėtis, tai yra signalas ateiti į rinką konkuruojantiems gamintojams, kurie, siekdami išsitvirtinti, pamažu sumažina kainą iki minimalios (Luis M. B., 2000, psl 84–85).

Realioje rinkoje šis teorinis modelis niekada nebūna visiškai teisingas, tačiau kai kuriais atvejais teoretikai teigia, jog stebimi skirtumai pernelyg menki, kad įtakotų teorinės laisvosios rinkos procesų analizės išvadas. Žymiai šių sąlygų netenkinanti padėtis vadinama iškreipta konkurencija. Iškreiptai konkurencijai tobulos konkurencijos modelis nebetinka (Luis M. B., 2000, psl 84–85).

Monopolinė konkurencija - tokia rinkos struktūra, kai veikia pakankamai daug nedidelių firmų, gaminančių diferencijuotą tos pačios paskirties produkciją. Bruožai:

1. Pakankamai didelis firmų skaičius;
2. Produkto diferenciacija: vieno pardavėjo siūloma prekė kuo nors skiriasi nuo konkurento tos pačios paskirties prekės;
3. Atskira firma turi nežymią įtaką produkto kainai;
4. Įėjimo ir išėjimo laisvė.

Kad prekė taptų unikali ir pritrauktų pirkėjus, o gamintojas (pardavėjas) taptų monopolistu, firmos plačiai panaudoja reklamą, įpakavimus, firmos ženklus, pirkėjų kreditavimą, papildomas paslaugas (garantinis aptarnavimas ir pan.). Parduodamos prekės turi daug substitutų, todėl daug monopolizuoti negali (Lukoševičius V., Stankevičius P., 2003).

Teisinė monopolija yra saugoma įstatymo, siekiant išvengti nesažiningos veiklos ir suteikiant gamintojams, kūrėjams naudotis savo išradimų teise. Ši konkurencija yra reglamentuojama patentais, autorinėmis teisėmis (Pagirskienė Z., 2003, psl. 15).

Socialinė monopolija susijusi su vandens, dujų, elektros energijos tiekimu, pašto ir telefono paslaugomis. Galimi horizontalūs ir vertikalūs susiliejimai tarp įmonių. Tam priimami antimonopoliniai įstatymai, kurių pažeidimus sprendžia Valstybinis arbitražas (Pagirskienė Z., 2003, psl. 15).

Be teisinės ir socialinės monopolijos, internetiniame straipsnyje *Models of Competetion* atradau dar du monopolinės konkurencijos tipus:

- geografinė monopolija – tai konkurencijos tipas, kuomet įmonė yra monopolija dėl esamos dislokacinės vietovės. Kuomet yra maža tam tikro tipo įmonių paklause, tai dažnai atspindi įmonių, esančių toje teritorijoje skaičiumi. Tačiau geografinė monopolija nereiškia, kad toje geografinėje vietovėje visiškai nėra konkurencijos. Jeigu esamos rinkoje įmonės iš veiklos gauna didelį pelną, tai nereiškia, kad į tą rinką negali ateiti kitos įmonės. Taip pat, jeigu tam tikroje teritorijoje, įmonė, kuri turi geografinės monopolijos teises siūlo paslaugas ar produktus per daug aukšta kaina, nereiškia, kad į tą rinką negali ateiti kita įmonė, siūlanti analogiškus produktus ar paslaugas tik žemesne kaina (*Models of Competetion*);
- technologinė monopolija – Analizuojant apie šį monopolijos tipą, reiktų pažymėti, kad ypatingos technologijos monopolijos teisės suteikiamos įmonėms, išrandančioms naujus produktus ar darbo procesą (*Models of Competetion*).

Oligopolija - tai tokia rinkos struktūra, kurioje žymi pasiūlos dalis tenka kelioms stambioms įmonėms, kurios kiekvienos jų kainų ir gamybos apimties kitimas paveikia kitų įmonių kainas ir

gamybos apimtį (Pagirskienė Z., 2003, psl. 15). Pagrindiniai šio konkurencijos tipo bruožai yra sekantys:

1. Rinkoje dominuoja keletas tarpusavy konkuruojančių rinkų;
2. Gaminamas produktas gali būti arba homogeniškas (aliuminio, plieno produkcija), arba diferencijuotas ir skirtis pagal techninius parametrus, įpakavimą, dizainu ir pan.(automobilių, buitinės technikos gamyba);
3. Oligopolinės firmos gali žymiai kontroliuoti kainas, bet dažniausiai nenori jų keisti;
4. Įėjimas į oligopolinę rinką yra labai sudėtingas: nauja firma į oligopolinę rinką gali įeiti tik gamindama didelį produkcijos kiekį, kas jai leistų sumažinti bendruosius vidutinius kaštus. Tai savaime reikalauja labai didelių finansinių resursų. Kadangi yra tik kelios firmos, tai reiškia, kad gamyba šakoje labai koncentruota. Pramonės šakos koncentracijos laipsnis paprastai nustatomas kaip keturių firmų procentinė dalis pramonės šakos pardavimų apimtyje (Lukoševičius V., Stankevičius P., 2003).

Yra dar tokios rinkų struktūros kaip monopsonija, oligopsonija, duapolija ir dvipusė (dvišalė) monopolija. Monopsonija - rinka, kurioje vyrauja vienintelis pirkėjas (pvz.: Ignalinos AE), oligopsonija - keli stambūs pirkėjai, duapolija - du pardavėjai, dvipusė monopolija - egzistuoja tik vienas pardavėjas ir vienas pirkėjas (Martinkus B., Žilinskas V., 2001).

Apibendrinant šį poskyrį, galima pastebėti, kad konkurencijos tipas rinkoje labai priklauso nuo to, kokie produktai / paslaugos yra siūlomos, taip pat nuo pačios rinkos dalyvių struktūros ir charakteristikų. Todėl, įeinant į rinką, labai svarbu, visų pirma, nustatyti konkurencijos tipą toje rinkoje pagal tos rinkos struktūrą ir charakteristikas. Tuomet galima dalinai prognozuoti elgseną rinkoje, kadangi kiekvienas konkurencijos tipas, nors ir apibendrintai, tačiau apibrėžia bendrą įmonių elgseną, pagal kurią galima orientuoti įmonės strateginius veiksmus.

1.2.3. Konkurencijos lygių klasifikacija

Įmonės veikla bei vaidmuo rinkoje, reiškiasi dvejopai. Pirma, ji yra įvairių, įvairiausių gamybinių išteklių pirkėja šalies vidaus bei tarptautinėje rinkoje. Antra, įmonė vidaus bei tarptautinėje rinkoje parduoda savo pagamintą produkciją. Todėl ir pramonės įmonių konkurenciją formuojančius bei stiprinančius veiksnius pirmiausia sąlyginai galima suskirstyti į dvi stambias grupes:

- 1) konkurencijos gamybinių išteklių rinkoje veiksniai,
- 2) konkurencijos įmonių pagamintos produkcijos realizavimo rinkoje veiksniai (Gronskas, 1993).

Konkurencija vyksta siūlant mažesnes kainas, vykdant reklamą, siūlant geresnius produktus, teikiant daugiau paslaugų ar garantijų vartotojams. Konkurencija mažina įmonių pelnus ir sukelia

rinkoje tam tikrą nestabilumą. Pirmiausia reikėtų įvertinti konkurencijos laipsnį, o paskui – galimus konkurentų veiksmus.

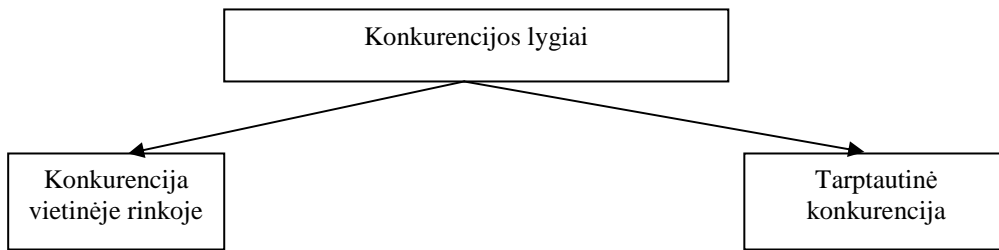
Konkurencijos sąlygomis didesnę išlikimo galimybę turi įmonės, kurių veikla yra įvairi ir tinkamai subalansuota. Todėl reikia identifikuoti rinkos konkurencingumo ir agresyvumo lygį. Šis analizės aspektas yra tarytum įmonės žvilgsnis į savo konkurentus bei žvilgsnis į įmonę konkurentų akimis (Verslo valdymas. Įmonės strateginis valdymas, psl. 120-122).

Įmonė gali veikti vietinėje, arba kitaip dar vadinamoje – nacionalinėje, arba tarptautinėje rinkoje. Nesvarbu, kokioje plotmėje beveiktų įmonė, jei ji nėra monopolis rinkoje, ji susiduria su konkurencija. Priklausomai nuo, kokioje rinkoje veikia įmonė – su tokio lygio konkurencija ji susiduria. Jei įmonė veikia vietinėje rinkoje, ji tiria, analizuoja ir pasirenkdama tinkamus veiksmus, stengiasi aplenkti tos rinkos konkurentus.

Pastaruoju metu, verslas įgavo globalinę reikšmę. Vieną pagrindinių šios plėtros priežasčių - technologija – transportavimo ir komunikacijų plėtra, suteikia įmonėms galimybę plėtrai į kitų šalių rinkas, o vartotojai gauna didesnę produktų ir paslaugų asortimentą iš didesnio skaičiaus šalių. Ši plėtra skatina ne tik įmonių, bet ir pačių valstybių konkurenciją. Pastaruosius keletą dešimtmečių valstybės skatino ir palaiko pasaulinę prekybą tokiais susitarimais kaip General Treaty on Trade and Tarriffs, kurdamos tokias organizacijas kaip WTO (World Trade Organisation), North American Free Trade Agreement (NAFTA), Europos Sąjunga (ES) (The Global Market).

Įmonės konkuruoja viena su kita visame pasaulyje tam, kad taptų lyderiu rinkoje (Levering R., 2000). Veikiant įmonei užsienio rinkose, gerokai išauga konkurencijos mastas. Padidėja tiek esamų, tiek potencialių konkurentų skaičius. Konkurentai grupuojami įvairiais būdais, pavyzdžiui, pagal parduodamų prekių pobūdį (įmonės, parduodančios tokias pat prekes tose pačiose rinkose; įmonės, parduodančios tokias pat prekes kitose rinkose, bet ateityje galinčios įeiti į tą pačią rinką arba į tą patį rinkos segmentą; įmonės, parduodančios prekių pakaitus, kurie gali prekę išstumti iš rinkos). Tarptautiniame marketinge ypač svarbu konkurentus grupuoti į vietinius ir užsienio, nes kiekviena grupė turi savų konkurencinių pranašumų. Vietiniai konkurentai gali turėti daugiau patirties ir sugebėjimų užmezgant ryšius su vietinėmis institucijomis (valstybės institucijos ir vietiniai pateikimo tarpininkai dažnai teikia pirmenybę vietiniams ūkio subjektams). Užsienio konkurentai gali turėti išskirtinių privalumų ir priemonių tikslui pasiekti (Kuvykaitė R, 1997).

Labai bendrais bruožais – pagal tai, kokioje geografinėje vietovėje vyksta mainai, būtų galima skirti du pagrindinius konkurencijos lygius (3 paveikslas)



Šaltinis: sudarė darbo autorė

3 pav. Konkurencijos lygiai

3 paveiksle pateikiama klasifikacija yra labai paprasta ir labai apibendrinta. Analizuojant mokslinę literatūrą, sutinkama ir daugiau konkurencijos lygių klasifikacijų.

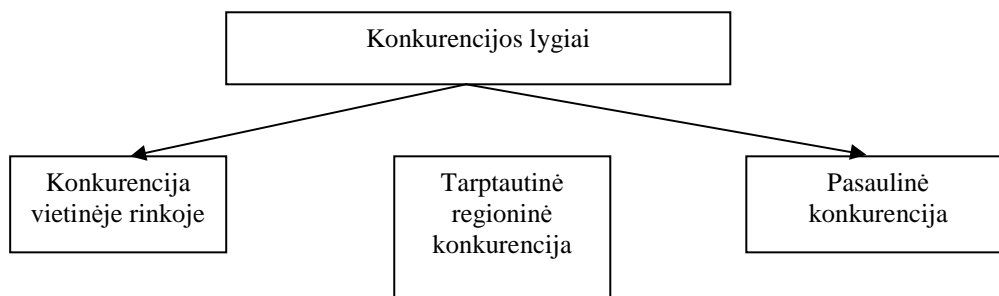
Vasiliauskas A. išskiria tris konkurencijos lygius:

- regioninė;
- nacionalinė;
- užsienio (Vasiliauskas A., 2001, psl. 66).

Perlmutter (1967) išskyrė keturias tarptautinių įmonių veiklos orientacijas:

- etnocentrizmas – orientacija į vietinę rinką;
- polycentrizmas – orientacija į kelias užsienio tinkas;
- regiocentrizmas – regioninė orientacija;
- egocentrizmas – pasaulinė orientacija (Baidon T., Chimbewa O., Simbi E., Seidler E.).

Pagal šią klasifikaciją, būtų galima išskirti tris konkurencijos lygius (4 paveikslas)



Šaltinis: sudarė darbo autorė

4 pav. Konkurencijos lygiai

Pagal įmonės veiklos įvairiose rinkose įtaką įmonės konkurencingumui konkrečioje užsienio rinkoje M.Porter (1993) išskiria:

- multinacionalinę konkurenciją;
- pasaulinę konkurenciją.

Jei įmonės konkurencingumas vienoje šalyje nepriklauso nuo jos konkurencingumo kitose šalyse, tai yra **multinacionalinė konkurencija**. Šis konkurencijos tipas paplitęs prekyboje, bankininkystėje, draudimo veikloje, maisto prekių, taip pat elementarių metalo dirbinių bei nuodingųjų cheminių medžiagų gamyboje. Multinacionalinės konkurencijos rinkoje užsienio

įmonėms įgyti pranašumą konkurencinėje kovoje sunku. Užsienio prekybos apyvarta čia didelė. Tarptautinės įmonės multinacionalinės konkurencijos sąlygomis veikia decentralizuodamos valdymo funkcijas.

Jei įmonės konkurencingumas vienoje šalyje priklauso nuo jos konkurencingumo kitose šalyse, tai yra **pasaulinė konkurencija**. Šis konkurencijos tipas paplitęs lėktuvų, automobilių, televizorių, kopijavimo technikos, laikrodžių ir kitų panašių prekių gamyboje. Pasaulinio marketingo strategiją taikančios įmonės, pranašumą konkurencijoje įgyja panaudodamos savo nuosavybės privalumus, vietovės ir internacionalizacijos veiksmus ir racionaliai koordinuodamos savo struktūrinių padalinių įvairiose šalyse veiklą (Kuvykaitė R., 1997).

Albaum G., Strandskov J. Ir Duerr E. (2002) savo darbuose nieko nekalba apie multinacionalinę konkurenciją. Šie autoriai, kalbėdami apie pasaulinę konkurenciją pažymi du pasaulinėje prekyboje pastaruoju metu labai paplitusiu procesus:

- globalizaciją – plėtra, kai įmonės mato visą pasaulį kaip savo rinką, o ne tradicines vietines ir eksporto rinkas – ne tik pardavimui, bet ir verslo partnerių suradimui, paslaugų pirkimui, darbo jėgos samdymui ir pan.;
- internacionalizaciją – įmonės vertina visą pasaulį kaip pardavimo rinką (pardavimo skyriai), bet ne kaip potencialią vietą gamybai (Albaum G., Strandskov J., Duerr E., 2002).

Apibendrinant šį poskyrį, galima pastebėti, kad labai aiškiai yra išskiriama vietinė ir tarptautinė konkurencijos, tačiau, analizuojant tarptautinę konkurenciją, susiduriama su jos klasifikacijos problemomis. Jau pats terminas „tarptautinė“ reiškia, kad konkurencija vyksta tarp skirtingų valstybių įmonių, tačiau susiduriama ir su multinacionalinės bei pasaulinės konkurencijos terminais, kurie, lyg ir išvertus juos iš užsienio kalbos, reikštų panašiai – konkurencija vykstanti visame pasaulyje (pasaulinė) arba konkurencija, vykstanti tarp įmonių iš skirtingų valstybių. Tačiau autoriai, šiuos du terminus atskiria vieną nuo kito, ir išskiria du skirtingus konkurencijos lygius, priklausomai nuo to, kaip specializuojasi įmonė. Globalizacijos plėtra išskiriama kaip pasaulinės konkurencijos procesas, tačiau pats žodis „globalus“ reiškia pasaulinis. Todėl, būtų galima teigti, kad globalizacijos procesas yra paprasčiausiai įmonės veiklos perkėlimas į pasaulinę plotmę. Taigi, apibendrinant šias sąvokas, galima teigti, kad darbe bus analizuojama konkurencija pasaulinėje plotmėje.

1.2.4. Konkurencijos analizė

Maždaug 500 metų prieš Kristų, kinų karo strategas Sun Tzu parašė traktatą „Karo menas“, kuriuo siūloma vadovautis ir šiandien tiek karinėje srityje, tiek ir versle. Šiame traktate autorius teigia, kad „jeigu ignoruosite ir save, ir savo priešą, tuomet esate kvailys ir būsite nugalėtas pirmoje kovoje. Jeigu jūs žinote save, bet nežinote savo priešą, po bet kurios laimėtos kovos, jus vis tiek

ištiks nesėkmė. Jeigu jūs žinote ir savo priešą, ir save – tuomet laimėsite kiekvienoje kovoje“ (Gulliford J., 1998).

Taigi, norint įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje, labai svarbu gerai žinoti savo įmonės veiklą ir turėti pakankamai daug informacijos apie konkurentus, kad būtų galima priimti teisingiausius sprendimus. Tam tikslui atliekama konkurencijos analizė. Johnson A.R. teigia, kad **konkurencijos analizė** yra tikslingas ir koordinuotas konkurentų ir jų veiksmų stebėjimas rinkoje. Jis teigia, kad konkurentas yra tas rinkos subjektas, kurį įmonė laiko sau varžovu dėl geresnių pozicijų ir didesnės rinkos dalies. Šis procesas taip pat apima ir prognozę, kokių veiksmų konkurentas gal imtis rinkoje ateityje (Johnson A.R.).

Konkurentų galimybių analizė turi išaiškinti silpnąsias ir stipriąsias savybes. Tai lyginamoji analizė šiomis kryptimis:

- gamybinio pajėgumo analizė, apimanti gamybos priemonių ir darbo objektų, darbo jėgos lygio tyrimą;
- realizavimo galimybių analizė, apimanti konkurentų rinkos dydžio ir struktūros, paklausos tenkinimo, reklamos lygio, realizavimo būdų tyrimą;
- aprūpinimo galimybių analizė, apimanti tiekimo šaltinių, plėtimo galimybių ir alternatyvų, transportavimo ir sandėliavimo pajėgumų tyrimą;
- tyrimo ir plėtros galimybių analizė, apimanti produkto tobulinimo galimybių, patentų, mokslinio tiriamojo personalo skaičiaus ir kvalifikacijos, techninio aprūpinimo, naujų gaminių kūrimo įdirbių tyrimus;
- finansinių galimybių analizė, apimanti konkurentų kapitalo struktūros, finansinių ir kreditinio pajėgumo tyrimą;
- valdymo analizė, apimanti valdymo personalo galimybių, organizacinės valdymo struktūros, motyvacijos ir skatinimo tyrimą.

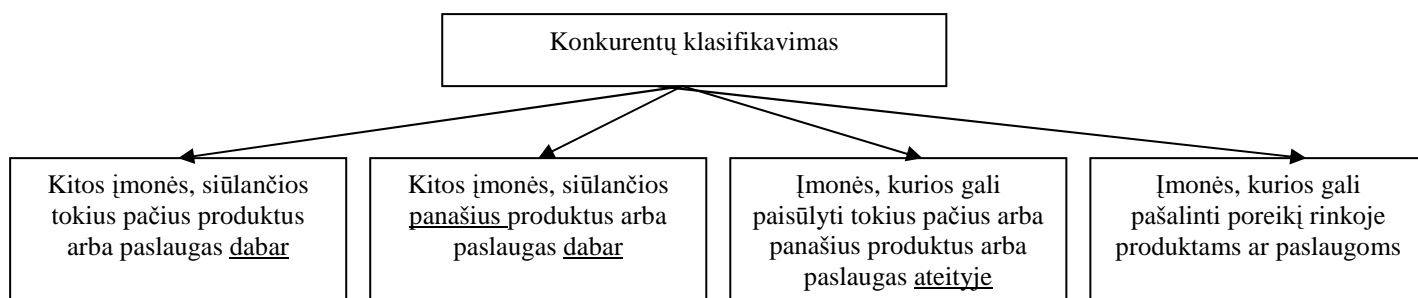
Konkurentų analizė atlieka du pagrindinius vaidmenis įmonės veikloje:

- padeda gauti informacijos apie svarbius konkurentus;
- turint šią informaciją, padeda numatyti konkurentų veiksmus.

Konkurentų analizės tikslas yra numatyti artimiausių konkurentų veiksmus, t.y. suprasti:

- su kuriais konkurentais verta kovoti;
- konkurentų strategijas ir planuojamus veiksmus;
- kaip konkurentai gali sureaguoti į įmonės veiksmus;
- kaip įtakoti konkurentų veiksmus, kad šie duotų naudą įmonei (Šeibokienė A., 2002).

Gulliford J. (1998) konkurentus skiria į keturias grupes. (5 paveikslas)



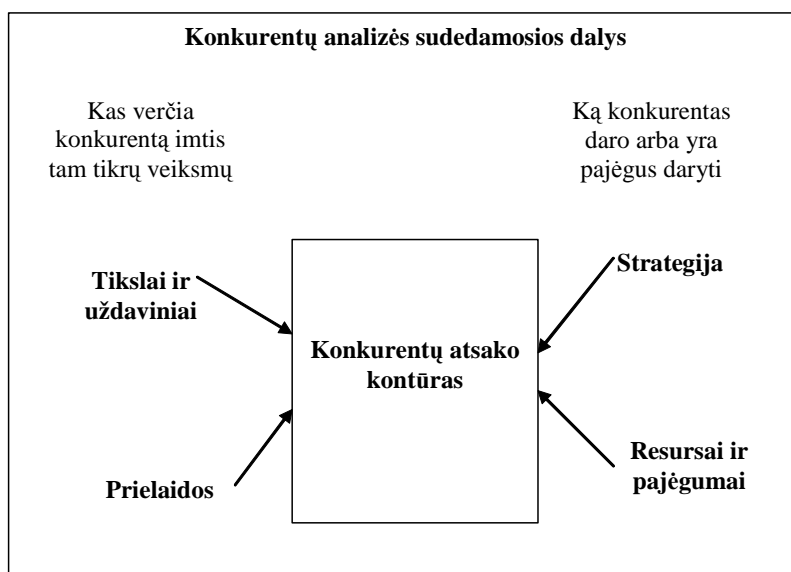
Šaltinis: Gulliford J. The Challenge of competitor intelligence. Management Servines, Vol. 42 No.1, psl. 22-22, 1998

5 pav. Konkurentų klasifikavimas

Taigi, pradėdant konkurencinę analizę, labai svarbu, visų pirma, nustatyti, kokiam konkurentų tipui galima priskirti įmonės konkurentus. Priklausomai nuo konkurento tipo, taip pat ir rinkos struktūros, pasirenkamas labiausiai įmonės padėtį atspindintis konkurencijos analizės procesas.

Atsitiktinės žinios apie konkurentus nėra pakankamos konkurencinei analizei atlikti. Todėl yra reikalingas sisteminis metodas, kuriuo būtų tiksliai nustatoma kokios informacijos reikia ir kokiems tikslams ji bus panaudota. Konkurencinė analizė pagal Competitor Analysis. NetMBA atliekama keturiais pagrindiniais konkurentų aspektais (6 paveikslas):

- konkurentų uždaviniai;
- konkurentų prielaidos;
- konkurentų strategija;
- konkurentų pajėgumas.



Šaltinis: Competitor Analysis. NetMBA // <http://www.netmba/strategy/competitor-analysis>

6 pav. Konkurentų analizės schema

1. Esamos konkurentų strategijos apibrėžimas. Pirmasis žingsnis konkurencinėje analizėje yra esamos konkurentų strategijos nustatymas. Jei nepastebimi jokie pokyčių veiksniai, būtų galima daryti prielaidą, kad ateityje įmonė tęs tokią pačią konkurencinę strategiją, kurią vykdo dabar. Konkurencinė strategija gali būti nustatoma pagal tai, ką įmonė sako ir ką daro. Šie du veiksniai nėra tolygūs. Kaip teigia Mintzberg, tarp numatomos ir tarp vykdomos strategijų yra skirtumas.

- **Numatomos strategijos** šaltiniais gali būti metinės įmonės ataskaitos, ypatingi direktorių pranešimai apie įmonės veiklą akcininkams, taip pat investicinės analizės.
- Analizuojant apie **vykdomą strategiją**, pagrindinis dėmesys skiriamas konkurentų veiksams bei priimamiems sprendimams: kokie kapitalo investiciniai projektai vykdomi, kokį vaidmenį įmonės veikloje atlieka naujų darbuotojų samdymas, kokius ketinama gaminti produktus, kokie numatyti susijungimai ar strateginės partnerystės, kokios planuojamos reklamos ar rėmimo kampanijos (Šeibokienė A., 2002).

2. Konkurento tikslų numatymas. Tam, kad numatyti, kaip konkurentas gali keisti savo strategiją, reikalingos žinios apie jo tikslus. Ypatingai svarbu identifikuoti jo finansinius bei rinkos tikslus. Įmonė, siekianti gauti pelną per trumpą arba vidutinio laiko periodą, labai skiriasi nuo tos, kuri savo pelningumą yra orientuodavusi į ilgalaikį periodą. Įmonė, savo pelningumus, orientavusi į trumpąjį periodą, agresyviau reaguoja į konkurentų veiksmų pokyčius. Šiuo atveju toks reagavimas yra imlus kaštams. Jei konkurentas yra įmonės filialas, vadinasi svarbu identifikuoti motininės įmonės tikslus, kadangi šie tikslai įtakoja filialo veiklą. Taip pat labai svarbu numatyti, kokiomis priemonėmis motinė įmonė kontroliuoja savo filialą. Kiek autonomijos turi filialas? Filialo galimybė atsakyti į konkurento konkurencinius veiksmus gali būti apribota motininės įmonės kontrolės mechanizmo.

Esamos veiklos, vykdomos pagal konkurento tikslus, lygis yra svarbus nustatant galimą strategijos pokytį. Kuo labiau įmonė yra patenkinta esama situacija, tuo labiau tikėtina, kad ji dirbs pagal dabartinę strategiją. Ir antra vertus, jei konkurento veikla nesėkminga, galima tikėtis radikalaus strategijos pakeitimo, kurį taip pat gali sąlygoti ir pasikeitimas įmonės valdymo struktūrose.

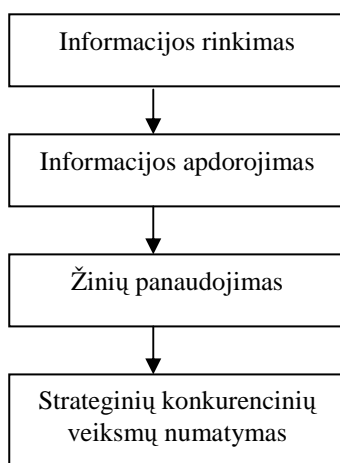
Dar didesnės problemos kyla tuomet, kai konkurento veikloje pirmąją vietą užima ne pelno siekimas. Tokie konkurentai gali sukelti griaunamąją kainų konkurenciją. Dešimtojo dešimtmečio pradžioje, pasaulinė aliuminio pramonė buvo žlugdoma dėl itin mažų kainų, kadangi pasaulinei rinkai aliuminį pradėjo tiekti Rusijos tiekėjai. Rusijos tiekėjai nebuvo finansiniai subjektai ir sugebėjo tiekti produkciją žemesnėmis nei pasaulinės rinkos kainomis (Šeibokienė A., 2002).

3. Konkurento prielaidos. Konkurento strateginiai sprendimai yra susiję su jo suvokimu bei prielaidomis apie pramonę bei aplamai apie verslą. Tai atspindi vadovų teorijas bei įsitikinimus

apie galimą sėkmę pramonėje. Tyrimais įrodyta, kad ne tik tokių įsitikinimų sistemų pagrindu įmonė veikla išlieka stabili. Tai taip pat yra susiję su pačia pramone. Tačiau per tam tikrą laiko tarpą skirtingos įmonės atsiduoda tiems patiems įsitikinimams. J-C Spender šiuos tam tikros pramonės įmonių įsitikinimus, kaip sėkmę lemiančius veiksnius, yra apibūdinęs kaip “pramonės receptą”. Pramonės-receptas apriboja įmonės galimybes racionaliai bei efektyviai atsakyti į vykstančius pokyčius (Šeibokienė A., 2002).

4. Konkurento pajėgumų identifikavimas. Prognozuoti konkurento būsimas strategijas nepakanka. Labai svarbu įmonei įvertinti potencialių iššūkių rimtumą. Konkurento mėginimas užimti didesnę rinkos dalį labai priklauso nuo jo pajėgumų. Visų pirma, reikia išanalizuoti tokius pagrindinius įmonės elementus kaip pagrindinės resursų kategorijos, įskaitant finansinius rezervus, įrangą, darbo jėgą, lojalumas ženklui, vadovavimo įgūdžiai, taip pat produkcija, marketingas, paskirstymas ir t.t. (Šeibokienė A., 2002).

Gulliford J. (1998) išskiria taip pat išskiria keturis konkurencinės analizės proceso etapus (7 paveikslas).



Šaltinis: Gulliford J. The Challenge of competitor intelligence. Management Services, Vol. 42 No.1, psl. 22-22, 1998

7 pav. Konkurencijos analizė

Konkurencijos tyrimams atlikti būtina surinkti faktiškai subjektyvią informaciją apie firmas konkurentes. Tokią informaciją galima gauti iš telefoninių žinytų, reklamos prospektų, publikacijų spaudoje, firmų vadovų metinių ataskaitų, lankantis parodose, mugėse, apklausiant vartotojus. Konkurento veiklos rinkoje tyrimas leidžia atsakyti į šiuos klausimus:

- kokią dalį užima konkurentai rinkoje?
- koks konkurentų prekių pardavimo mastas?
- ar turi konkurentai savo prekių pardavimo sistemą?
- ar naudojasi sava sistema?

- pagal kokius kriterijus organizuotas pardavimas (pagal prekes, ar pagal vartotojų tipus, geografinį kriterijų)?
- kokias reklamos rūšis naudoja konkurentai?
- ar demonstruoja savo prekes parodose?
- kokią rinkos dalį užima konkurentų prekės užsienio rinkoje. Šie klausimai ir gauta informacija leidžia susidaryti vaizdą apie savo firmos padėtį rinkoje bei pritaikyti pardavimo programą prie rinkos konjunktūros? (Šeibokienė A., 2002).

Surinktą informaciją labai svarbu tinkamai išanalizuoti ir tinkamai ją suprasti bei traktuoti. Kartais surinkta informacija būna neišsami, kai kurių detalių trūksta, tačiau geri strategai kartais ir iš detalių gali nuspėti realią situaciją. Kiekviena įmonė, priklausomai nuo galimybių bei turimų išteklių pasirenka jai labiausiai priimtinas informacijos apdorojimo metodus. Dažniausiai šis darbas atliekamas pasinaudojant kompiuterių teikiamomis galimybėmis pagal mokslininkų pateikiamas metodikas.

Internetiniame puslapyje www.score.org/downloads/Competitive%20Analysis.doc pateikiama 2 lentelėje siūloma informacijos apdorojimo schema.

2 lentelė

Konkurencijos analizės metu surinktos informacijos apdorojimo schemos pavyzdys

Veiksny	Analizuojamos kompanijos verslas	Privalumai	Trūkumai	Konkurentas A	Konkurentas B	Konkurentas C	Svarba vartotojui
Produktai							
Kaina							
Kokybė							
Atrinkimas							
Paslaugos							
Patikimumas							
Stabilumas							
Ekspertizė							
Kompanijos įvaizdis							
Vieta							
Padėtis rinkoje							
Pardavimų metodas							
Kredito politika							
Reklama							

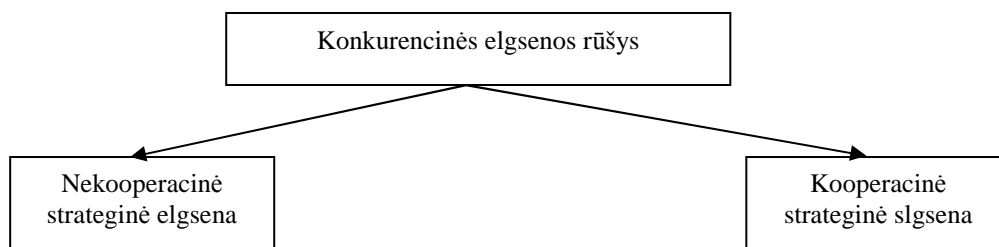
Šaltinis: Competitive Analysis [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 20 d.] Prieiga per internetą <www.score.org/downloads/Competitive%20Analysis.doc>

Turint visą išsamią analizę apie konkurentus, reikalinga pasirinkti tinkamą strateginę elgseną. Strateginė elgsena yra kompleksas veiksnių, kuriuos įmonė naudoja siekdama paveikti rinkos aplinką, kad didintų savo pelną. *Rinkos aplinka* yra visi veiksniai, veikiantys rinkos rezultatyvumą (kainą, kiekį, pelnus, gerovę), įskaitant vartotojų ar konkurentų žinias ir nusistatymą, esamų ir potencialių konkurentų skaičių, kiekvienos įmonės gamybos technologiją ir konkurento įėjimo į

rinką kaštus bei greitį. Veikdama rinkos aplinką, įmonė gali padidinti savo pelnus. Tiek oligopolijos teorijoje, tiek strateginės elgsenos modeliuose pusiausvyra labai priklauso nuo to, ką varžovai mano darysiant kitus varžovus konkrečioje situacijoje.

Išskiriamos dvi konkurencinės elgsenos rūšys (8 paveikslas):

- nekooperacinė;
- kooperacinė.



Šaltinis: Barzdenytė B. Kainodara ir konkurencija. V.: Vilniaus universiteto leidykla, 2000.

8 pav. Konkurencinės elgsenos rūšys

Kai kurias strateginės elgsenos rūšis draudžia konkurencijos reguliavimo įstatymai, siekiantys riboti nepageidaujamos rinkos galios įgijimą. Pavyzdžiui, žinomas Shermano Aktas naudojamas ir prieš aiškią kooperacinę elgseną, kaip antai kainą fiksuojančius susitarimus, ir prieš nekooperacinę strateginę elgseną, kaip antai kainų nustatymą žemiau kaštų, siekiant išstumti varžovus iš verslo (Barzdenytė B.; 2000, 39-42).

Nekooperacinė strateginė elgsena. Nekooperacinės strateginės elgsenos esmė yra veiksmai įmonės, bandančios maksimizuoti savo pelnus, santykinai pagerinus savo poziciją, palyginti su konkurentais. Paprastai nekooperacinė strateginė elgsena padidina vienos įmonės pelnus ir sumažina konkurentų pelnus.

Įmonės naudojami nekooperacinė strategine elgsena savo konkurentų naudai, tuo gerindamos savo rezultatus. Įmonės imasi daugelio priemonių, kad sutrukdytų įeiti į rinką, išstumtų iš rinkos, sumažintų konkurentų rinkos dalį. Gerai žinomos keturios tokios strategijos: grobuoniškų kainų nustatymas, ribojančių kainų nustatymas, investicijos siekiant sumažinti savuosius ir padidinti konkurentų kaštus. Šios strategijos galimos tais atvejais, kai dėl įėjimo ir išėjimo barjerų jomis negali pasinaudoti kitos identiškos įmonės. Jei nebūtų barjerų, nebūtų įmonių asimetrijos, tokia strateginė elgsena nepasiteisintų.

Grobuoniškų kainų nustatymas- tai kainų sumažinimas, siekiant išstumti konkurentus iš rinkos ir apriboti potencialius konkurentus nuo įėjimo, ir kainų padidinimas konkurentams pasitraukus iš rinkos. Įmonės sumažina kainas žemiau kaštų. Tai yra įmonės prisiima trumpalaikius nuostolius, kad gautų ilgalaikę naudą. Konstatuojama, kad grobuoniškų kainų nustatymo strategija yra brangi ir retai pasitaikanti. Labiau tikėtina, kad bus pasinaudota kitomis, pelningesnėmis nekooperacinėmis strategijomis.

Ribojančių kainų nustatymas- tai tokių kainų ir gamybos apimčių nustatymas, kad kitoms įmonėms likusi paklausa yra nepakankama, kad galėtų būti pelninga įeiti į rinką.

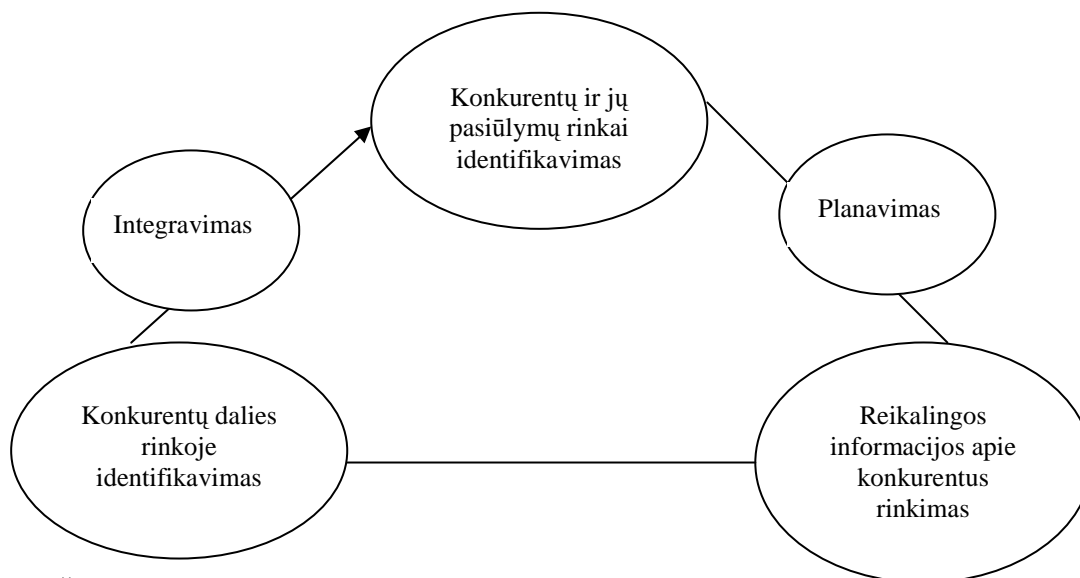
Įmonių padėtis priklauso nuo kaštų. Ir oligopolijos elgsenos modeliuose rinkos rezultatyvumas paprastai priklauso nuo konkuruojančių įmonių kaštų. Kaštų pranašumas gali būti įgyjamas diegiant mokslinių tyrimų rezultatus, pasinaudojant patyrimo efektu ir kt.

Įmonės taip pat gali pasinaudoti strategija, kuri padidintų konkurentų kaštus. Jei įmonė gali padidinti kaštus konkurentams labiau nei sau tai gali padidinti savo pelną konkurento sąskaita (Barzdenytė B.; 2000, 39-42).

Kooperacinė strateginė elgsena. Kooperacinės strateginės elgsenos esmė yra veiksmai, kurie palengvina šakos įmonėms koordinuoti savo veiksmus ir apriboti jų konkurencines reakcijas. Kooperacinė strateginė elgsena, sumažindama konkurenciją, padidina visų rinkos įmonių pelnus.

Kooperacinė strateginė elgsena- tai konkurentų kartu atliekami veiksmai, duodantys jiems naudos. Kooperacinės strateginės elgsenos teorija remiasi kartelio teorija. Kuo didesnis tarpusavio užtikrintumas, kad įmonės neatims kitų įmonių klientų mažindamos kainas, tuo lengviau joms nustatyti kainas, didesnes už konkurencinį lygį. Susitarimą gali palengvinti bet kurios priemonės, kurias kolektyviai naudoja įmonės (Barzdenytė B.; 2000, 39-42).

Ieškant informacijos apie konkurencijos analizę, internete radau dar vieną siūlomą konkurencinės analizės procesą, kurį sudaro 3 etapai (9 paveikslas)

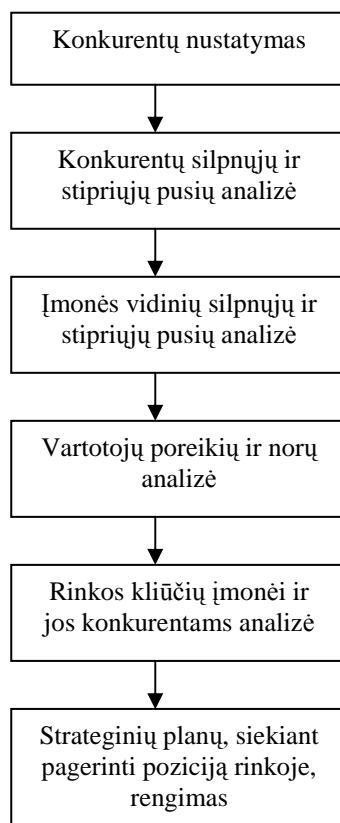


Šaltinis: Competitive Analysis And Competitor Analysis [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 21 d.] Prieiga per internetą < http://www.ttm.co.uk/acve04_competitor_competitive_analysis.shtml >

9 pav. Konkurencinės analizės proceso ratas

Informacija apie konkurencinius pasiūlymus suteikia įmonei lyderio pranašumus visose produkto gyvavimo ciklo stadijose – strategijoje, apibrėžime, produkto pateikimo rinkai, pristatymo bei pardavimų. Labai svarbu, kad šita informacija „nesusėstų“ vien tik tai tyrimų skyriuje, bet būtų pateikiama visiems skyriams, susijusiems su produkto gamyba.

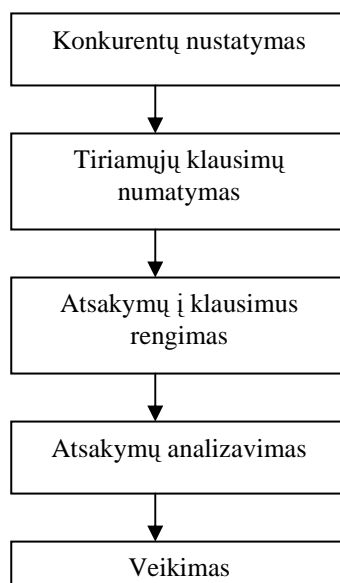
Seiman B. knygoje „Boost Your New Title With Competitive Analysis“ pateikia 6 etapų konkurencinės analizės procesą (10 paveikslas).



Šaltinis: Seiman B. Boost Your New Title With Competitive Analysis. Folio: The Magazine for Management. September 1, 1994

10 pav. Konkurencinė analizė

Janish T. Straipsnyje „Competitive Analysis: Are You Gathering Informatikon or Intelligence?“ pateikiamas labai paprastas 5 etapų konkurencinės analizės procesas. (11 paveikslas)



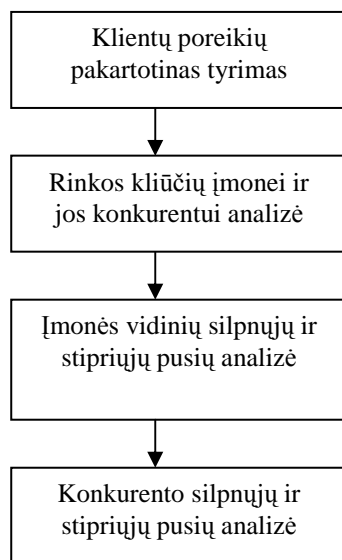
Šaltinis: Janish T. Competitive Analysis: Are You Gathering Informatikon or Intelligence? [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 21 d.] Prieiga per internetą <
http://www.iconinteractivegroup.com/read_more.php?id=30&mode=lowcarb >

11 pav. Konkurencinė analizė

Apibendrinant aptartus konkurencijos analizės procesus, galima pažymėti, kad aptartieji procesai skiriasi pagal tai, kad autorius skiria didesnę dėmesį. Pagal išanalizuotus procesus, galima išskirti keletą pagrindinių dėmesio apsektų:

- konkurentų išskyrimas;
- konkurentų veiksmų analizė;
- vartotojų poreikių ir su jais susijusių konkurentų veiksmų analizavimas;
- konkurentabilios elgsenos pasirinkimas.

Kiekviena įmonė, atlikdama savo konkurentų analizę, pasirenka tokį procesą, kuris jos vadovų nuomone, suteikia daugiausiai informacijos. Šios darbo empirinėje dalyje analizuosiu dviejų įmonių konkurentabilumą rinkoje ir konkurencinei analizei sudaromas modelis labiausiai tiks šiai situacijai. Jis pateikiamas 12 paveiksle.



Šaltinis: sudarė darbo autorė

12 pav. Konkurencinė analizė

12 paveiksle pateikiamas X ir Y įmonių konkurencijos analizės procesas, kurį vainikuos konkurencinių pranašumų formavimo projektas.

1.3. Konkurencinių pranašumų formavimų ypatybės

Atlikus konkurencijos analizę, siekiant pasirinkti veiksmus, visų pirma, dar reikia nustatyti kiek įmonė yra pranašesnė už savo konkurentus, o kiek konkurentai pranašesni už įmonę. Tam tikslui, šiame poskyryje apibrėšiu, kas yra konkurencinis pranašumas bei išanalizuosiu konkurencinio pranašumo strategijas, jo įgijimo bei išlaikymo galimybes.

1.3.1. Konkurencinio pranašumo lygiai

Pirmasis konkurencinio pranašumo sąvoką panaudojo Adam Smith veikale „The Wealth of Nations“, teigdamas, kad „jeigu užsienio valstybė gali tiekti pigesnes prekes negu pasigaminame patys, yra geriau pirkti nei gamintis patiems savo pramonėje, samdant darbo jėgą“ (Suranovic M.S.,

2007). Tai reiškia, kad užsienio šalis įgyji konkurencinį pranašumą vadinamosios „mūsų“ šalie atžvilgiu.

Mokslinėje ir taikomojoje literatūroje tarptautinis konkurencinis pranašumas arba konkurentabilumas yra apibrėžiamas kaip šalies sugebėjimas gaminti prekes ir teikti paslaugas, kurios tenkintų tarptautinių rinkų poreikius, ir kartu užtikrinančiai didintų savo piliečių realias pajamas. Siauresne prasme, konkurenciniam pranašumui aprašyti kartais naudojami ir atskiri užsienio prekybos (ypač eksporto), makroekonominiai (BVP) ir kiti rodikliai. Tačiau dauguma specialistų sutinka, jog konkurencinis pranašumas yra daugiaaspektis reiškinys, kurio įvertinimas reikalauja atsižvelgti į pasiektus rezultatus įvairiose, ir ne vien ekonomikos, srityse. (Konkurencingumo samprata. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija)

Patį konkurencinio pranašumo idėja yra datuojama 19 amžiaus pradžia ir siejama su Ricardian modeliu. Ši idėja pirmą kartą paminima 1815 metais Robert Torrens veikale „Essay on the External Corn Trade“. Šiame veikle autorius kalba apie absoliutų šalies konkurencinį pranašumą kukurūzų gamyboje, panaudojant darbo jėgos bei kapitalo veiksnius, Anglijos bei Lenkijos pavyzdžiais. Jis kalbėjo apie tai, kuri šalis būtų konkurentabilesnė, jei kukurūzai būtų gaminami abiejose šalyse, o parduodami Anglijos rinkoje. Išvada buvo tokia – Anglija įgytų konkurencinį pranašumą Lenkijos atžvilgiu, kadangi Lenkijos kukurūzų kainas padidintų transportavimo išlaidos (Suranovic M.S., 2007).

Konkurencinį pranašumą galima apibrėžti įmonės, pramonės šakos ir nacionaliniame lygiuose:

- įmonė turi konkurencinių pranašumų, jei gali gaminti ir parduoti konkurencinėse rinkose homogeniškus gaminius palankesnėmis nei kitos be subsidijų, arba jei gali gaminti unikalius gaminius, arba ypatingas savybes esamiems gaminiams – inovacinius gaminius, patobulinimus, kurių kitos įmonės gaminti negali;
- pramonės šaka turi konkurencinių pranašumų, jei:
 - a) pakankama konkurencija, kuri gerina produktyvumą;
 - b) vartotojai yra reiklesni ir pažangesni už konkurentų;
 - c) egzistuoja sinergija tarp įmonių, galimybės pradėti naują verslą ir pozityvi aplinka (informacijos gausa);
 - d) įmonės aptobulino turimus gamybinius veiksnius;
- šalis turi konkurencinių pranašumų, jei verslo aplinka palanki atskirų segmentų plėtrai, o šalies ekonomika gali mobilizuoti išteklius produktyviam jų panaudojimui (Konkurencingumo samprata. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija).

Ekonominėje literatūroje, ypačiai literatūroje apie tarptautinę prekybą, daugiausiai kalbama apie šalių konkurencinius pranašumus. Čia konkurencinis pranašumas skirstomas sekančiai:

- *Absoliutaus pranašumo teorija* teigia, kad ta šalis turi absoliutų pranašumą tarptautinėje prekyboje, kuri pagamina didesnę prekių kiekį ir mažesniais išlaidomis per mažesnį laiko tarpą. Tai naudinga šaliai importuotojai tuo atveju, kai ji pagamina prekę pigiau ir greičiau. Vadinasi, jie gali parduoti prekę šalyje partnerėje mažesne kaina nei šalis partnerė tą prekę pati gamina ir parduoda. Jei tarptautinė prekyba vykėtų tokiu būdu, be jokių muitų ir apribojimų, žlugtų vidaus prekyba, o prekės, pagaminamos šalies viduje, būtų tik eksportuojamos. Muitai apsaugo šalies rinką nuo importuojamų prekių. Tai reiškia, kad šalis pagaminanti prekę mažesniais išlaidomis negali jos parduoti kitoje šalyje tokia pačia kaina kaip vidaus rinkoje. Tai lyg ir apsunkintų tarptautinę prekybą tarp šalių partnerių, mat kiekviena valstybė nustato skirtingus muitų mokesčius. Dėl jų padidėja šalies, turinčios absoliutų pranašumą, prekių kainos.

Absoliutaus pranašumo teorijos privalumas yra tas, kad ji yra paremta darbo vertės teorija ir parodo darbo pasidalijimo aiškų pranašumą ne tik nacionaliniame, bet ir tarptautiniame lygyje. Jo ribotumas tarptautinės prekybos paaiškinimui taip pat akivaizdus: teorija neatsako į klausimą, kodėl šalys tarp savęs prekiauja netgi neturėdamos absoliutaus pranašumo tų ar kitų prekių gamyboje.

Taigi, pagal absoliutaus pranašumo teoriją, tarptautinė prekyba yra naudinga tuo atveju, jei dvi šalys prekiauja tokiomis prekėmis, kurias kiekviena iš jų gamina su mažesniais išlaidomis negu šalis partnerė. Šalys eksportuoja tas prekes, kurių gamyboje jos turi absoliutų pranašumą ir importuoja tas prekes, kurių gamyboje pranašumas priklauso jų gamybiniais partneriams.

- *Santykinio pranašumo teorija* remiasi alternatyvios kainos sąvoka. Alternatyvi kaina – tai darbo laikas, reikalingas pagaminti prekės I vienetą, kuris yra išreiškiamas per darbo laiką, kuris yra reikalingas pagaminti prekės II vienetą. Vadinasi, santykinio pranašumo teorija teigia, kad laisvos prekybos sąlygomis prekiaujama tokiomis santykinėmis kainomis, kurios nustatomos kiekvienos šalies santykinėms kainų intervale. Tikslus galutinis tarpusavio prekybos kainų lygmuo priklausys nuo pasaulinės paklausos ir pasiūlos kiekvienai prekei. Santykinė pranašumo teorija yra grindžiama tarpusavio paklausos teorija. Remiantis šia teorija, importuojamų prekių kaina nustatoma pagal norimos eksportuoti prekės kainą. Pagal šią teoriją, norima padengti importo kaštus, kurie priskiriami importuojančiai prekę valstybei. Todėl galutinis kainų santykis nusprendžiamas kaip vidinė prekių paklausa kiekvienoje iš prekiaujančių šalių.

Traktuojant tarptautinę prekybą, rinkų apsaugą ir jų reguliavimą, galima paaiškinti santykinės pasaulinės kainos nustatymo modeliu. Mat šis modelis paaiškina, kada valstybei yra paranku prekę gaminti eksportui, o kada ne. manau, kad šis modelis paaiškina, kaip rinkų apsaugos ir reguliavimas įtakoja dviejų šalių tarpusavio prekybą.

Šiame darbe bus formuojamas įmonės konkurencinis pranašumas, todėl toliau labiau gilinamasi į įmonės lygio konkurencinio pranašumo sąvoką, kurią Porter M. (1985) apibrėžia kaip vertę, kurią įmonė gali sukurti savo klientams ir kuri padidina įmonės kaštus kuriant tą vertę. Vertė yra tai, ką klientai nori mokėti, o didesnė vertė atsiranda iš žemesnių kainų, kurias įmonė gali pasiūlyti savo klientams už tokią pačią naudą arba suteikiant klientams unikalią naudą už didesnę kainą (Porter M., 1985, psl. 3). taip pat konkurencinis pranašumas yra vadinamas pranašumu, kuris yra įgyjamas rinkoje prieš konkurentus, pasiūlant vartotojams geresnę vertę, kuri reiškia mažesnes kainas arba didesnę naudą už aukštesnes kainas (Strategy – Competitive Advantage).

Konkurencinis pranašumas – tai situacija, kuomet įmonės pelnas yra aukščiau industrijos vidurkio. Jeigu įmonė sugeba išlaikyti šį lygį ilgą laiko tarpą, yra sakoma, kad ji yra išlaikiusi savo konkurencinį pranašumą (Competitive Advantage: Introduction).

Časas R. teigia, kad remiantis šiuolaikinėmis verslo teorijomis yra suformuluotos trys konkurencinio pranašumo šaltinių koncepcijos:

- 1) konkurencinis pranašumas pasiekiamas adaptuojantis prie aplinkos sąlygų,
- 2) konkurencinis pranašumas pasiekiamas unikaliais vidiniais ištekliais,
- 3) konkurencinis pranašumas pasiekiamas bendradarbiaujant ir formuojant ryšių tinklą (Časas R.).

Įmonės tarpusavyje varžosi savo produkcijos įvairove, kokybe, tyrinėjimo ir vystymo funkcijomis, rėmimu bei kainomis. Be abejo, išimtį sudaro žaliavos ir pusfabrikačių gamyba. Reikia pažymėti, kad yra daug sunkiau iširti konkurento pranašumą ne kainų srityje, tokioje kaip naujų produktų tyrimas ir vystymas, dizainas, vadybos ir rinkodara nei pačių jų kainų. Ilgesnį laiką užtrunka pasivyti konkurentą šiose srityse, nei pakeisti savo kainas (Glinskienė R., 2000).

1.3.2. Konkurencinio pranašumo įgijimo modeliai

Pasak Porter M. (1985) konkurencinį pranašumą įmonė gali įgyti arba siūlydama pirkėjui panašios vertės prekes kaip ir konkurentai, bet jas kurdama, gamindama ir parduodama su mažesnėmis išlaidomis, arba siūlydama pirkėjui vertingesnes prekes, už kurias pirkėjas sutinka mokėti daugiau. Taigi, konkurencinį pranašumą įmonė gali įgyti dviem būdais: mažindama išlaidas arba diferencijuodama prekes (Competitive Advantage: Introduction).

Pagal šiuo būdus išskiriamos 4 konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos (13 paveikslas).

Konkurencinis pranašumas

P L A T I S I A U R A	Mažesnės išlaidos	Diferenciacija
	Išlaidų mažinimo strategija	Diferenciacijos strategija
Konkurencijos sritis	Koncentruotojo išlaidų mažinimo strategija	Koncentruotosios diferenciacijos strategija

Šaltiniai:

- Kuvykaitė R. Tarptautinis marketingas, 1997
- Strategy – Competitive Advantage [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 17 d] Prieiga per internetą <http://www.tutor2.net/business/strategy/competitive_advantage.htm>

13 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos

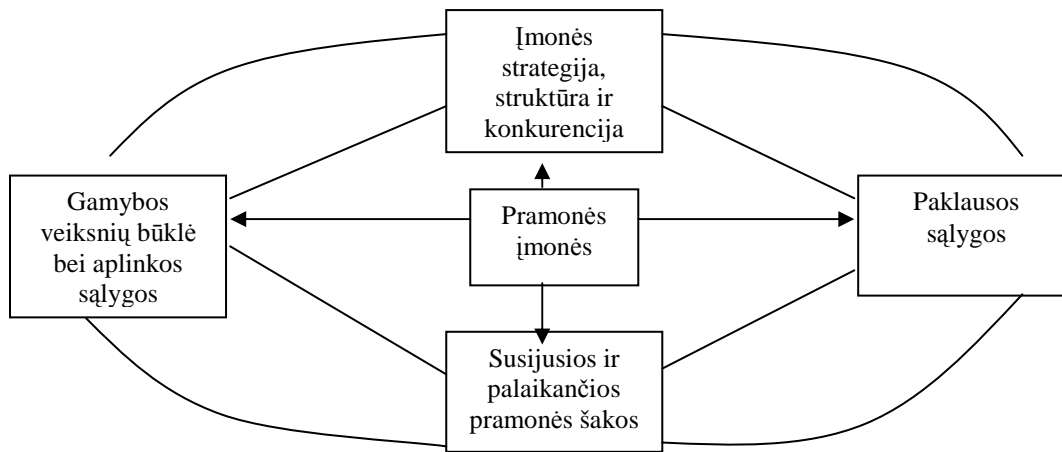
13 paveiksle pateikti strategijos tipai išskirti remiantis konkurencinio pranašumo ir konkurencijos srities platumo kriterijais.

Mažindama išlaidas, įmonė siekia sukurti, pagaminti ir parduoti prekes su mažesnėmis negu konkurentų išlaidomis. Parduodama prekė tokia pat kaip ir konkurentai ar net šiek tiek mažesne kaina, įmonė gauna didesnę pelną. Pavyzdžiui, užsienyje pirkti arba pagal licenzijas vietoje pagaminti šiuolaikiniai įrengimai, dideli darbo našumas, maži atlyginimai leido Pietų Korėjos plieno ir puslaidininkių gamintojams įgyti pranašumą prieš užsienio konkurentus dėl mažesnių išlaidų.

Diferenciacija – tai sugebėjimas aprūpinti pirkėją unikaliomis arba vertingesnėmis prekėmis, pasižyminčiomis ypatingomis vartotojiškomis savybėmis arba papildomomis paslaugomis. Diferenciacija leidžia įmonei nustatyti didesnes kainas ir garantuoja didesnius pelnus.

Sunku, bet įmanoma įgyti konkurencinį pranašumą taikant abi strategijas iš karto. Sunku, nes puikioms vartotojiškoms savybėms ir prekių kokybei pasiekti bei prekėms aptarnauti reikia papildomų išlaidų. Žinoma, įmonė gali taip patobulinti gamybos ir pardavimo technologiją, kad būtų ir diferenciacija, ir mažiau išlaidų. Tačiau kyla pavojus, kad konkurentai greit paseks rinkos lyderius ir įmonėi, norinčiai išlaikyti pozicijas konkurencijoje, teks pasirinkti tik vieną iš galimų pranašumo variantų (Kuvykaitė R., 1997).

Dar vienas konkurencinių pranašumų formavimo modelis sudaromas remiantis tuo, kokią įtaką įmonės efektyvumui ir jos konkurenciniams pranašumams turi tokie rinkos mechanizmai, kurių įmonės negali kontroliuoti, todėl svarbu įvertinti ir kitus veiksnius, tokius kaip gamybos veiksmų vystymasis ar paklausos rinkoje susidarymas. Pagal tai, kaip šalies kultūra, infrastruktūros sistema ir makroekonominės sąlygos gali įtakoti įmonės veiklą, konkurenciniai pranašumai gali būti formuojami kaip keturių elementų sąveikos rezultatas (14 pav.)



Šaltinis: Sabonienė A. Konkurencinių pranašumų formavimo pramonės įmonėse ypatumai // *Ekonomika ir vadyba*,

2000

14 pav. Konkurencinių pranašumų formavimo veiksniai įmonėje

Gamybos veiksnių būklė bei aplinkos sąlygos. Įmonės sugebėjimai yra pagrįsti kvalifikuotos darbo jėgos, gamtos išteklių, kapitalo ar reikalingos infrastruktūros pagrindu siekiant konkurencinių pranašumų šakoje. Veiksnių atsargos bet kuriuo laiko momentu nėra tokios svarbios kaip šių veiksnių tobulinimo ir pritaikymo atskiroms pramonės šakoms lygis ir tempai. Lietuvoje, vertinant gamybos veiksnių būklę, galima išskirti keletą aspektų. Pirma, žmogiškasis kapitalas pasižymi pigiais kaštais su specializuota kvalifikacija, įgyta įvairiose pramonės šakose. Antra, gamtos ištekliai yra nedideli, išskyrus miško ir keletą kitų žaliavų, o dauguma žaliavų ir energijos išteklių yra importuojami. Dėl šios priežasties pramonės įmonės, kurios žaliavinius išteklius naudoja ypač racionaliai gali įgyti konkurencinius pranašumu prieš kitus. Pereinamuoju laikotarpiu Lietuvoje iškilę apskaitos specialistų, banko ekspertų, tarptautinio verslo vadybos ir marketingo ekspertų poreikis. Svarbu pažymėti, kad infrastruktūros (transporto, ryšių, apsaugos sistemos) išsivystymo lygis turi įtakos šalies patrauklumui pritraukiant užsienio investicijas. Silpnai funkcionuojančios finansinės sistemos institucijos buvo viena didžiausių siaurų vietų Lietuvos ekonomikoje, sąlygojanti ribotas kapitalo galimybes.

Paklausos sąlygos. Atskirų pramonės šakų ir įmonių rezultatai priklauso nuo vidinės ir išorinės paklausos augimo tempų ir lygio. Žinoma, Lietuvos prekių rinka nedidelė ir perkamoji galia yra pasiskirsčiusi tarp vartojimo prekių. Vartotojų elgsena nėra ypatingai sudėtinga ir paklausa dar nėra tokia specializuota kaip išsivysčiusiose rinkos ekonomikos šalyse. Ilgalaikiu periodu ekonomikos išsivystymas įtakoja vartotojų poreikių augimą ir paklausa tampa labiau specializuota ir sudėtinga, o vartotojų reakcija į produkcijos kokybę ir kitas savybes verčia įmonės keisti savo požiūrį vartotojų poreikius. Būtent vartotojų poreikių analizė ir dėka to produkcijos diferenciacijos ir kokybės didinimas suteikia konkurencinius pranašumus, kokius užsienio įmonės rinkos ekonomikos šalyse jau yra suformavusios.

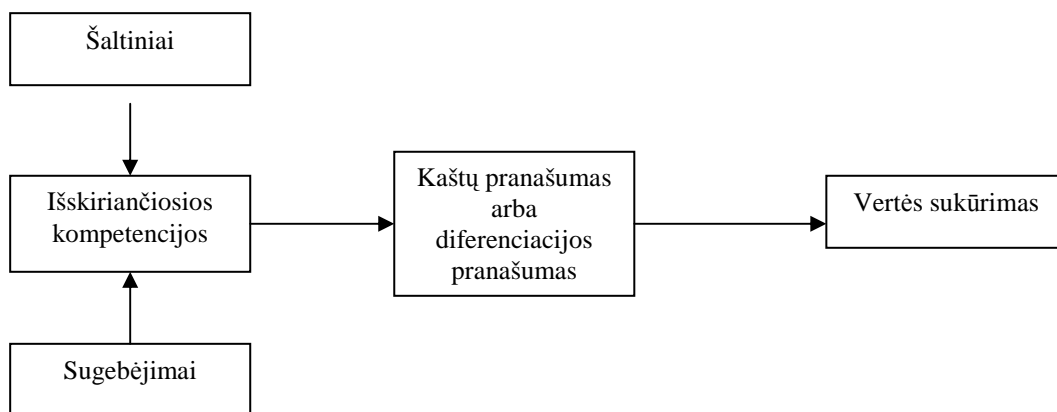
Susijusios ir palaikančios pramonės šakos. Tai paprastai reiškia horizontalių ir vertikalų ryšių tarp susijusių pramonės šakų ar įmonių palaikymą pelningą kontraktų dėka. Susijusios pramonės šakos aprūpina naujomis technologijomis, žaliavomis, idėjomis, perteikimo kanalais, apima vartotojus ar veiklos sritis bei teikia komplementarius gaminius. Jos gali būti ir potencialūs konkurentai, skatinantys konkurencinių pranašumų vystymą. Palaikančios pramonės šakos gali aprūpinti aukštesnės kokybės ištekliais dažnai privilegijuotu būdu. Glaudūs ryšiai tarp efektyviai dirbančių tiekėjų, gamintojų, pramoninių vartotojų, prekybininkų, ypač jei jie patogiai išsidėstę vienas kito atžvilgiu, gali formuoti stiprius konkurencinius pranašumus tarptautinėje rinkoje, nes užtikrina galimybę bendradarbiauti, greitai ir nenutrūkstamai dalintis informaciniais srautais bei nuolat keistis inovacijomis ir verslo idėjomis. Konkurenciniai pranašumai formuojasi pramoninių grupių (*cluster*-angl.), sudarytų iš kelių pramonės šakų, užtikrina verslo sėkmingumą formuojant vertikalūs ir horizontalūs ryšius tarp jų. Pramoninių grupių dėka yra vystomos bendradarbiaujančios pramonės šakos stiprinant integracinius ryšius, didinant gamybos apimtis, dalijantis darbo jėgos kvalifikaciniais ir technologiniais pasiekimais. Šalies vyriausybė gali stiprinti šių pramoninių grupių vystymąsi perskirstydama gamybos išteklius, skatindama mokslo tyrimus ir inovacinį procesą.

Įmonės strategija, struktūra ir konkurencija yra pagrįsta reikalavimu, kad įmonės būtų organizuotos ir valdomos kaip reikalauja vietinės ir išorinės konkurencijos sąlygos. Sprendimai dėl pramonės įmonės valdymo ir restruktūrizavimo yra primami kiekvienoje įmonėje nuolat. Privatizuotos pramonės įmonės yra parengiamos dirbti konkurencinėmis sąlygomis tokių restruktūrizavimo elementų dėka:

- turi sukurti teisinį ir institucinį pagrindą siekiant nustatyti įmonės vietą rinkoje privatizavimo proceso ir kapitalo rinkų vystymo dėka;
- sukonzentruoti informacijos perdavimo mechanizmus siekiant panaudoti gautus finansinius duomenis savo veiklai bei įmonės organizacinės struktūrai tobulinti;
- minimizuoti sandorių kaštus veikiant rinkos ekonomikos sąlygomis įmonėse, kurioms būdingas specifinė aktyvų struktūra ir centralizuota gamyba.

Šie pagrindiniai konkurencinių pranašumų formavimo veiksniai yra visapusiškai stiprinami, ir atsiradus trūkumams viename iš šių veiksnių, jie gali būti kompensuojami kitų veiksnių dėka. Tai įmanoma tik tam tikru laipsniu, nes ilgalaikis pramonės įmonių konkurencingumas yra sukuriamas kaip šių veiksnių sąveikos rezultatas. Konkurenciniai pranašumai pagrįsti vienu iš šių veiksnių, neturi galimybių būti stiprinami (Sabonienė A., 2000).

Internete publikuojame straipsnyje „Competitive Advantgae“ pateikiamas šiek tiek kitoks konkurencinio pranašumo modelis (15 paveikslas).



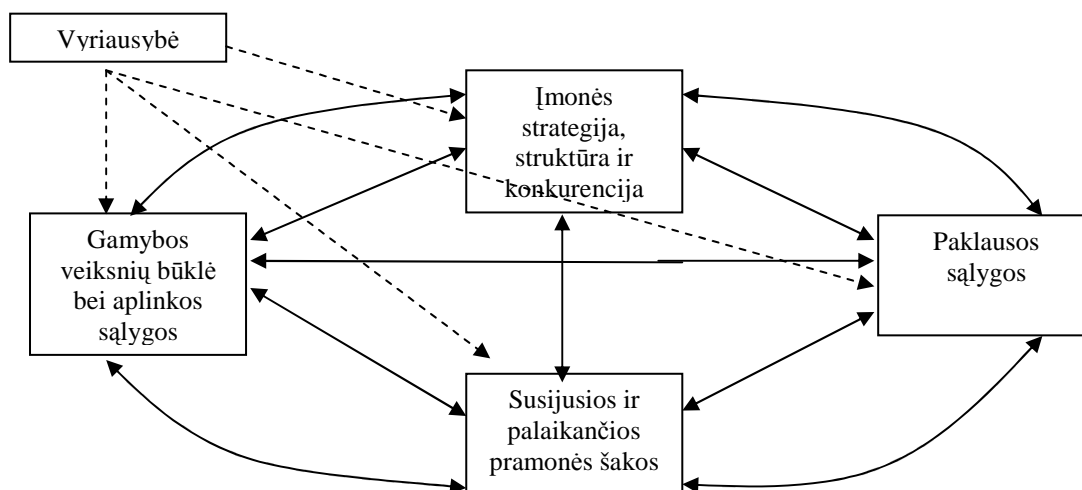
Šaltinis: Competitive Advantage. Strategic Management [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 17 d.] Prieiga per internetą < <http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/> >

15 pav. Konkurencinio pranašumo formavimo modelis

Tam, kad įmonė galėtų įgyti išskiriančiąsias kompetencijas konkurentų tarpe, ji turi turėti tinkamus šaltinius bei tinkamą darbo jėgą, t.y. tinkamus sugebėjimus, kurių pagalba, panaudojus anksčiau aptartas konkurencinio pranašumo strategijas, sukurti vertę, suteikiančią įmonei konkurencinį pranašumą rinkoje.

Šis modelis yra šiek tiek platesnis, t.y. jeigu Kuvykaitė R. (1997) aptaria tik strategijas konkurenciniam pranašumui įgyti, šiame modelyje įvertinami ir įmonės resursai bei sugebėjimai tas strategijas panaudoti.

14 paveiksle pateikiamas modelis gali būti naudojamas įmonėje veikiančioje bet kuriame konkurencijos lygyje. Tuo tarpu Porter M. pateikia tautų konkurencinio pranašumo modelį. (16 paveikslas)



Šaltinis: Diamond Model – Michael Porter [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 17 d.] Prieiga per internetą < http://www.valuebasedmanagement.net/methods_porter_diamond_model.html >

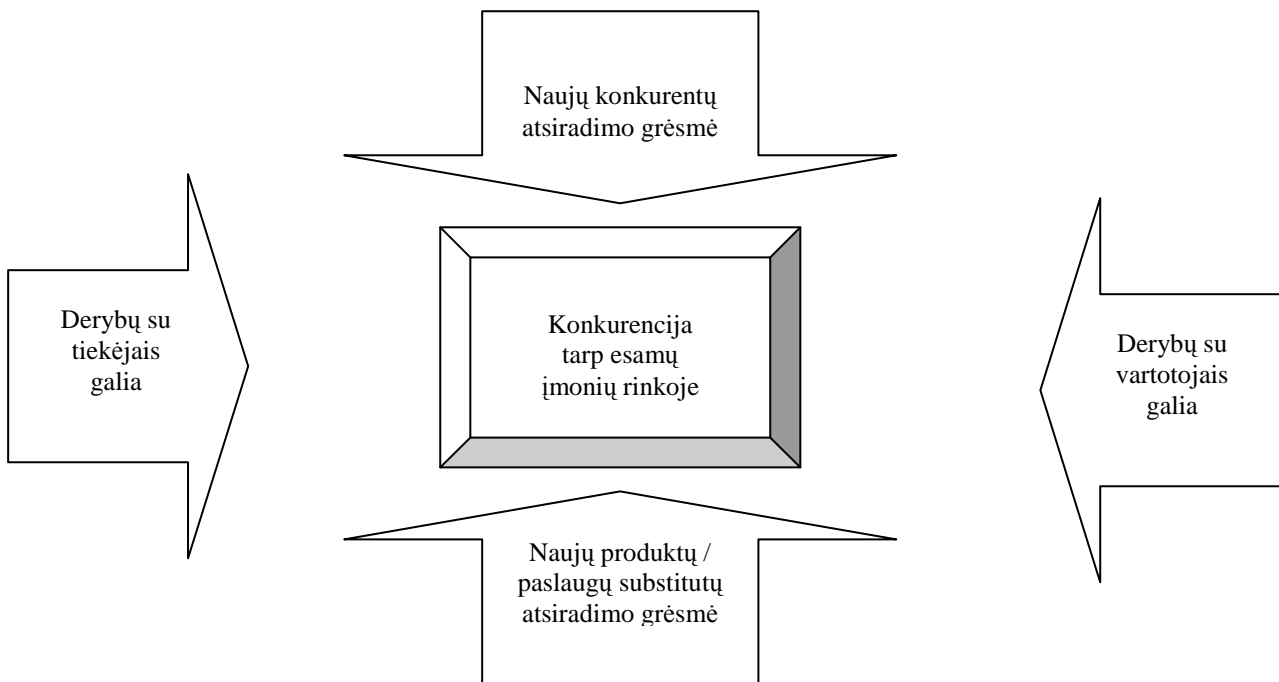
16 pav. Porter šalių konkurencinio pranašumo deimantinis modelis

Šis modelis vadinamas Porter Deimantiniu modeliu. Šis modelis padeda suprasti šalies pozicijas globalinėje rinkoje. Ekonomikos teorijoje išskiriami veiksniai, turintys įtakos šalies konkurencingumui:

- žemė;
- vieta;
- natūralus ištekliai;
- darbo jėga;
- vietinių gyventojų skaičius.

Šis modelis darbe pateikiamas tik todėl, kad šiame poskyryje analizuojami visi mokslinėje literatūroje sutikti konkurencinio pranašumo įgijimo modeliai. Tačiau labiau orientuojamasi į įmonės konkurencinį pranašumą.

Jordan pateikia penkių jėgų konkurencinio pranašumo formavimo modelį (17 paveikslas).

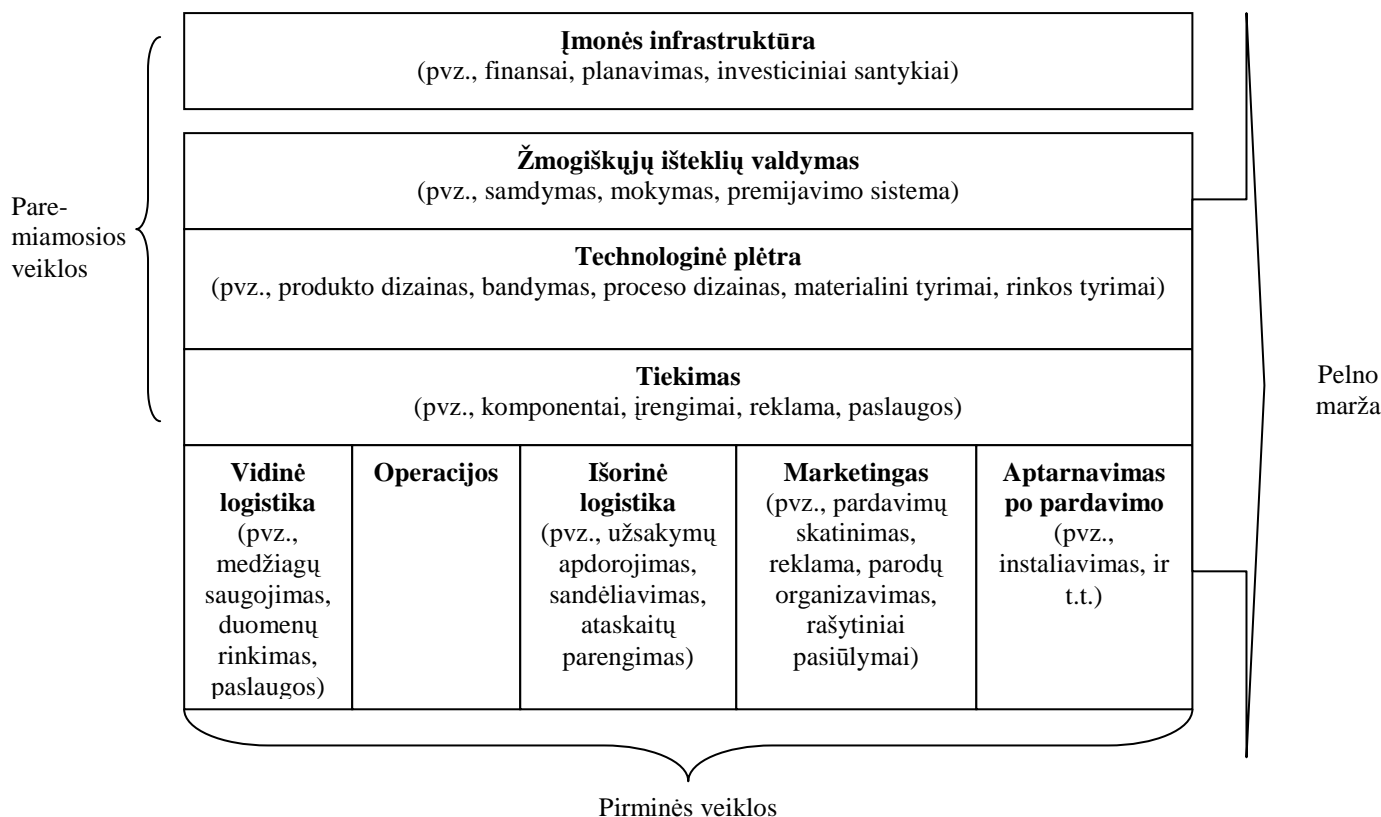


Šaltinis: Chapter Two. Competitiveness: Theory and Methodology [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 17 d] Prieiga per internetą < <http://www.competitiveness.gov.jo/files/chapter%20two.pdf> >

17 pav. Jordan penkių jėgų konkurencinio pranašumo formavimo modelis

Šis modelis padeda apibrėžti įmonės pelningumą ir patrauklumą. Modelyje pateikiamos penkios jėgos padeda įmonei nustatyti kainas, kurias ji gali pasiūlyti, kaštus, kuriuos patiria gamyboje bei naujų konkurentų bei naujų produktų / paslaugų grėsmę.

Konkurencinį pranašumą įmonė taip pat patiria ir tinkamai organizuodama ir vykdydama atskiras veiklas. Šios veiklos, kurios gali suteikti įmonės konkurencinį pranašumą rinkoje schematiškai pateikiamos 18 paveiksle.



Šaltinis: Chapter Two. Competitiveness: Theory and Methodology [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 17 d] Prieiga per internetą < <http://www.competitiveness.gov.jo/files/chapter%20two.pdf> >

18 pav. Konkurencinio pranašumo formavimo modelis vertės grandinėje

Šios veiklos gali būti išskiriamos į pirmines veiklas ir paremiąsias veiklas, pirminėms veiklos priskiriama produkto gamyba, marketingas, tiekimas, produkto aptarnavimas. Tuo tarpu paremiąsios veiklos priskiriama tiekimas, technologija, žmogiškieji resursai, bendra įmonės infrastruktūra.

Visos šios veiklos turi įtakos vertės sukūrimui. Tai reiškia, kad įmonė, kurdama vertę vartotojui, analizuoja visas šias veiklas ir visas jas įvertina kurdama konkurencinį pranašumą.

17 paveiksle pateikiamas modelis, mano nuomone, labiau tinkamas naudoti įmonėje, kuri gamina produkciją, nes jis yra išsamus ir apima daugybę aspektų, susijusių su gamyba.

Sudarant konkurencinių pranašumų formavimo modelį konkrečios įmonės atveju, ketinu remtis Sabonienės A. (2000) knygoje pateikiamu modeliu, apimančiu penkis pagrindinius kriterijus:

- įmonės toje pačioje pramonėje (konkurencijos įvertinimas);
- įmonės strategija, struktūra ir konkurencija;
- susijusios ir palaikančios pramonės šakos;
- paklausos sąlygos;
- gamybos veiksnių būklė bei aplinkos sąlygos.

Šis modelis formuojant X įmonės konkurencinius pranašumus bus modifikuotas, įtraukiant papildomus elementus ir esamus šiek tiek pakeičiant, t.y. jis bus pritrauktas prie analizuojamos įmonės veiklos.

2 X ĮMONĖS KONKURENCINIO PRANAŠUMO TARPTAUTINĖJE RINKOJE FORMAVIMAS Y ĮMONĖS LYGINAMUOJU ATVEJU

2.1 Tyrimo metodika ir metodologija

Šio tyrimo tikslas – pateikti X įmonės konkurencinio pranašumo globalinėje rinkoje formavimo galimybes Y įmonės lyginamuoju atveju.

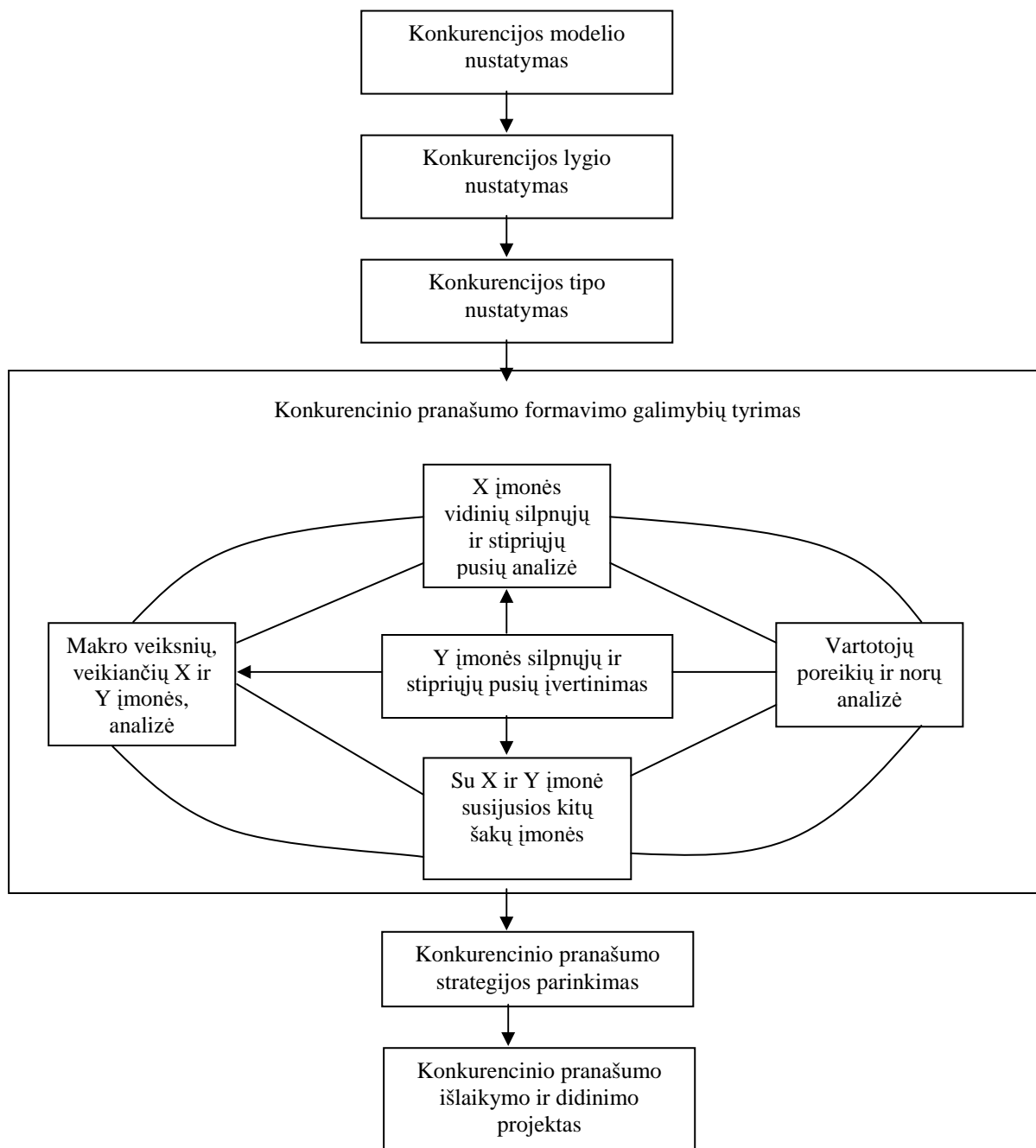
Tam, kad pasiekti šį tikslą, keliami sekantys uždaviniai;

1. Pateikti X įmonės pagrindinių veiklos aspektų apibūdinimą lyginant su Y įmonės veiklos aspektais.
2. Atlikti X įmonės konkurencinės elgsenos tyrimą pagal teorinės analizės metu pasirinktą modelį, lyginant analizuojamus aspektus su Y įmonės veikla.
3. Suformuoti X įmonės konkurencinius aspektus ir nustatyti jų pranašumą Y įmonės atžvilgiu.
4. Sudaryti X įmonės konkurencinių pranašumų išlaikymo strategiją.

Kadangi tyrimo metu bus tiriama konkurencinė elgsena, atskiroje darbo dalyje ketinama formuoti X įmonės pranašumus arba trūkumus ir tokiu atveju numatyti jų pašalinimo planą. Kadangi be tyrimo neįmanoma pasakyti ar X įmonė turi konkurencinius pranašumus ar trūkumus, keliami darbo hipotezė – X įmonė, veikdama tarptautinėje didmeninės prekybos santechnine keramika rinkoje, ir įvertindama Y įmonės veiksmus, įgyja konkurencinius pranašumus jų atžvilgiu.

Tam, kad įvykdyti išsikeltus tyrimo uždavinius, o tuo pačiu ir pasiekti tyrimo tikslą, empirinėje dalyje bus analizuojamos dvi įmonės. Tiksliau tariant analizuojama X įmonė Y įmonės atžvilgiu. Tai reiškia, kad analizuojant X įmonę, kuri, kaip ir įmonė Y, veikia globalinėje didmeninės prekybos santechnine keramika, rinkoje, bus eliminuojama visų kitų įmonių, veikiančių toje pačioje rinkoje, konkurencija ir visa analizė atliekama vieno konkurento atžvilgiu. Šis konkurentas analizei pasirinktas neatsitiktinai. Visų pirma, Y įmonė buvo tirta rašant bakalauro darbą, o X įmonė pasirinkta atsitiktinai. X įmonė veikia rinkoje turėdama asimetrinę rinkos informaciją Y įmonės atžvilgiu. Dėl šios priežasties, tyrimo metu struktūrizuoto interviu, įvyksiančio sausio mėnesį, metu ketinama apklausti X įmonės vadovus ir detaliau susipažinti su asimetrinės informacijos nauda ir privalumais šios įmonės veikloje formuojant strateginius pranašumus.

Tyrimas atliekamas 19 paveiksle pateikto proceso etapais.



Šaltinis: sudarė darbo autorė

19 pav. X įmonės konkurencinių pranašumų formavimo galimybių tyrimo procesas

3 lentelėje pateikiamas duomenų poreikis ir jų šaltinių numatymas.

Duomenų poreikis ir jų rinkimo šaltiniai

Tyrimo stadija	Duomenų tipas	Duomenų rinkimo šaltinis
Konkurencijos modelio nustatymas	Antriniai	Šie tyrimo etapai atliekami remiantis antriniais duomenimis, t.y. teorinėje darbo dalyje aptarti aspektai pritaikomi X įmonės veikloje ir parinkimas pagrindžiamas
Konkurencijos lygio nustatymas		
Konkurencijos tipo nustatymas		
X įmonės vidinių silpnųjų ir stipriųjų pusių analizė	Pirminiai / antriniai	Atliekamas interviu su X įmonės vadovais. (Interviu klausimynas pateikiamas 1 priede) Analizė atliekama remiantis interviu metu gautais duomenimis bei įmonės dokumentais. Interviu atliktas pagal iš anksto parengtą klausimyną
Y įmonės vidinių silpnųjų ir stipriųjų pusių analizė	Pirminiai / antriniai	Atliekamas interviu su X įmonės vadovais. Analizė atliekama remiantis interviu metu gautais duomenimis bei įmonės dokumentais. Interviu atliktas pagal iš anksto parengtą klausimyną
Makro veiksmų, veikiančių X ir Y įmonės analizė	Antriniai	Duomenys renkami iš informacijos šaltinių
Vartotojų poreikių ir norų analizė	Pirminiai	Atliekama X įmonės esamų ir potencialių klientų anketinė apklausa. Anketa parengiama atlikus interviu su vadovais ir jų leidimu išsiunčiama įmonės duomenų bazėje esantiems klientams. Anketa išsiunčia patys vadovai, kadangi duomenų bazė yra įmonės komercinė paslaptis. Kadangi apklausa anoniminė, apibendrinama rezultatus, nežinojau tikslaus kliento, tik jo geografinę vietovę.
Su X įmonė susijusių kitų šakų įmonės	Pirminiai	Interviu su X įmonės vadovais.

Šaltinis: sudarė darbo autorė

Respondentų imtis – tai visi duomenų bazėje esantys kontaktai Rytų, Centrinėje, Vakarų Europoje. Iš viso klausimynas elektroniniu paštu išsiųstas 797 įmonėms. 4 lentelėje pateikiamas potencialių respondentų pasiskirstymas pagal Europos regioną ir atskirą šalį.

Potencialių respondentų pasiskirstymas pagal geografinį Europos regioną ir atskirą šalį

Europos regionas	Šalis	Kontaktų, duomenų bazėje skaičius
Centrinė Europa	Lenkija	112
	Čekija	156
	Rumunija	14
	Slovakija	61
	Bulgarija	9
	Slovėnija	36
	Kipras	1
	Vengrija	3
	Malta	35
	Kroatija	31
	Rytų Europa	Kaliningradas
Baltarusija		1
Ukraina		102
Latvija		28
Estija		61
Rusija		68
Vakarų Europa	Belgija	78
VISO:		797

Kaip matyti 4 lentelėje, iš viso elektroniniu paštu klausimynas buvo išsiųstas 797 e-mail'ų adresais. 69 elektroniniai laiškai buvo atmesti dėl serverio atmetimo. 435 klausimynai iš viso nebuvo užpildyti – tai reiškia šis skaičius potencialių klientų nepareišė savo nuomonės tyrimo metu. Iš viso sugrįžo 292 anketos. 5 lentelėje pateikiamas jų pasiskirstymas pagal Europos regioną ir šalį.

Respondentų pasiskirstymas pagal geografinį Europos regioną ir atskirą šalį

Europos regionas	Šalis	Kontaktų, duomenų bazėje skaičius
Centrinė Europa	Lenkija	36
	Čekija	11
	Rumunija	2
	Slovakija	1
	Bulgarija	2
	Slovėnija	9
	Kipras	2
	Vengrija	1
	Malta	1
	Kroatija	1
	Rytų Europa	Kaliningradas
Baltarusija		2
Ukraina		35
Latvija		19
Estija		15
Rusija		33
Vakarų Europa	Belgija	16
VISO:		292

Respondentams siunčiamas klausimynas yra trumpas – jį sudaro 8 klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti pagrindinių klientų poreikius ir jų norus produkto, kainos, pristatymo, taip pat blogos kokybės produkto ar sugadintų produktų transportavimo metu klausimu. (2 priedas)

Atlikus visą tyrimą bus nustatoma, kuri įmonė turi daugiau konkurencinių pranašumų rinkoje. Šiame tyrime daugiau tiriama X įmonė, ir jos konkurenciniai pranašumai nustatomi Y įmonės atžvilgiu. Y įmonė buvo tirta rašant bakalauro darbą, tad duomenys apie ją atnaujinami tik interviu metu.

Taigi, labai trumpai galima įvardinti abi įmonės. X įmonė – tai Lough Ceramics Ltd., įkurta Airijos Respublikoje 2005 metais ir veikianti globalinėje didmeninės prekybos santechnine keramika rinkoje. Y įmonė – tai UAB „Akvasanita“, įkurta Lietuvos Respublikoje ir veikianti toje pačioje rinkoje. X įmonė bus lyginama Y įmonės atžvilgiu.

2.2 X įmonės veiklos aspektų apibūdinimas

X įmonė yra 2005 metais Airijos Respublikoje įkurta arba, kitaip tariant inkorporuota, įmonė. Įmonė užsiima didmenine prekyba santechnine keramika globalinėje rinkoje, nors pagrindinis įmonės biuras yra Dubline. Pačioje Airijoje dirba tik administracinis personalas. Tuo tarpu prekybos atstovai atitinkamiems Europos regionams samdomi skirtingose šalyse, nors atlyginimai jiems mokami pagal galiojančius Airijos Respublikos įdarbinimo įstatymus.

X įmonė dirba su partneriais Kinijoje pagal susitarimą, kuris sudarytas produkcijos gamybai taip vadinamai non-brand produkcijai, t.y. produkcijai, neturinčiai prekinio ženklo. Produkcija realizuojama kol kas tik visoje Europoje, kurioje dirba prekybos atstovai. Prekybos atstovai samdomi atskiriems Europos regionams, suskirstytiems pagal geografinius kriterijus. Šiuo metu prekybos atstovai dirba Rytų, Vakarų ir Centrinėje Europoje, Azijoje. Ateityje ketinama plėstis į kitus žemynus, taip pat ateities planuose yra daugiau orientuotis ne tik į tarptautinę rinką, bet skverbtis ir į vietinę rinką, jai suteikiant prioritetą įmonės veikloje.

Šiuo metu pagrindinis įmonės veiklos tikslas – sudominti klientą, jam pateikiant konkretų komercinį pasiūlymą, sudaryta remiantis konkurencijos tyrimo rezultatais. Tai reiškia, kad įmonės veikloje gana didelis dėmesys skiriamas konkurentų vaidmeniui rinkoje ir galimam jų poveikiui įmonės pardavimo apimtims.

Y įmonė šiuo metu X įmonėje laikomas vienu pagrindiniu žinomu konkurentu. Rinka, kurioje veikia abi įmonės, yra be galo didelė – plati ir gili, todėl visų konkurentų absoliučiai iširti neįmanoma. Dauguma įmonių prekiauja ir tokiais pat prekėmis ir prekėmis papildais. Y įmonė yra vienas geriausiai žinomų konkurentų, kurio veikla, labiausiai „kertasi“ su X įmonės veikla dėl kelių aspektų:

- abi įmonės veikia tuose pačiuose globalinės rinkose regionuose – šiuo metu orientacija į Rytų Europą;
- abi įmonės prekiauja identiška produkcija, gaminama tame pačiame Kinijos regione.

Taigi, kaip matyti, abi įmonės konkuruoja dėl rinkos dalies. Todėl labai svarbu nustatyti, kuri įmonė yra pajėgesnė ir turi daugiau galimybių pasiūlyti klientui geresnės kokybės produktą ir,

aišku, žemesne kaina, kas šiuo metu labai imlu rytų Europoje, bei kuri iš įmonių turi didesnių galimybių skverbtis į kitus regionus, taip pat kuri iš analizuojamų įmonių ketina tą daryti, o kuri ne, ir kuriai įmonei tai suteiks konkurencinį pranašumą.

Visai šiai analizei įtakos turės labai daug aspektų, kuriuos išstirsiu apklausos metu ir išanalizuosiu kitoje darbo dalyje.

2.3 X įmonės konkurencinės elgsenos tyrimas

Tarptautinėje rinkoje, kurioje gaminama ir pardavinėjama santechninė keramika yra labai daug gamintojų ir didmeninės bei mažmeninės prekybos tarpininkų. Didžiausia šios produkcijos dalis gaminama Kinijoje. Remiantis X įmonės duomenimis, jos duomenų bazę sudaro apie 100 gamintojų Kinijoje, iš kurių įmonė realiai dirba tik su keliais. Visi šie gamintojai gamina jei ne vienodus, tai labai panašius santechninės keramikos produktų modelius. Gamintojui įeiti į rinką yra nesunku ir kainų kontrolės nėra jokios. Gamintojas tokioje rinkoje pasirenkamas pagal tinkamą produkcijos modelį bei žemą kainą, kadangi konkurencija šių produktų rinkoje yra labai aštri, o mažmenininkas visame pasaulyje yra gana imlus kainai. Todėl, galima teigti, kad X įmonė veikia tobulos konkurencijos rinkoje.

Pagal įmonės veiklos įvairiose rinkose įtaką įmonės konkurencingumui konkrečioje užsienio rinkoje M.Porter (1993) išskiria:

- multinacionalinę konkurenciją;
- pasaulinę konkurenciją.

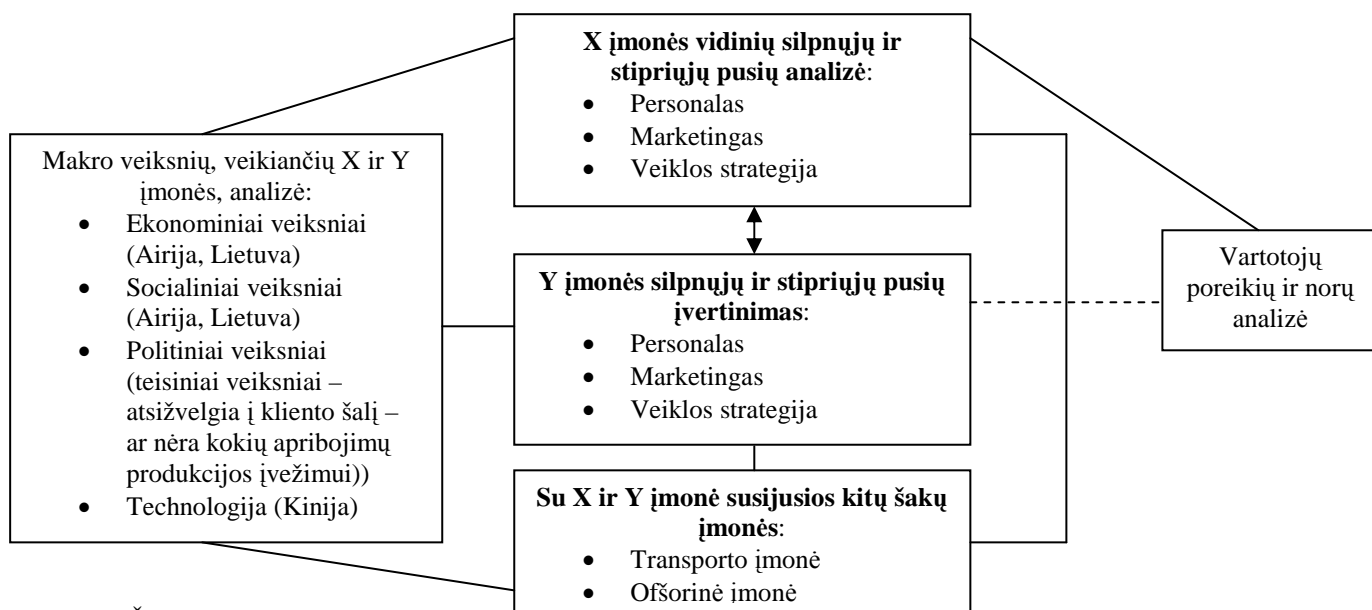
Kadangi X įmonės konkurencingumas vienoje šalyje nepriklauso nuo jos konkurencingumo kitose šalyse, tai galima teigti, kad įmonė veikia multinacionalinės konkurencijos sąlygomis. Įgyti konkurencinį pranašumą čia labai sunku, kadangi gamybos ir pardavimų apimtys yra be galo didelės.

Pagal Albaum G., Strandskov J. Ir Duerr E. (2002) klasifikaciją, galima sakyti, kad X įmonė labiau orientuojasi į globalizacijos procesus nei internacionalizaciją. Taip yra todėl, kad įmonė visą pasaulį mato kaip vieną rinką – toje pačioje rinkoje ji veikia su savo partneriu – gamintoju, samdo darbo jėgą. Atlikus įmonės veiklos analizę, aš teigčiau, kad ši įmonė – multinacionalinė įmonė, savo veikloje pritaikiusi globalizacijos principus. Tai pagrįsčiau ne tuo, kad įmonės konkurencingumas vienoje šalyje nepriklauso nuo konkurencingumo kitoje šalyje, bet tuo, kuo pagrindžiamas globalizacijos procesas. Įmonės rinkos neapsiriboja geografinėmis valstybių sienomis. Įmonės pagrindinis biuras yra Airijoje ir tai yra Airijoje įkurta įmonė, kuri savo produkciją gamina Kinijoje, o parduoda Rytų, Vakarų bei Centrinės Europos valstybėse, skverbiasi į Azijos bei JAV rinkas. Taip pat pastebėtina ir tai, kad įmonės darbuotojai dirba taip pat neatsižvelgiant į geografines sienas – įmonė turi darbuotojų Kinijoje, Rytų Europoje, Airijoje. Tai

tik įrodo, kad analizuojama įmonė veikia globalinėje plotmėje ne tik vystydama ir kontroliuodama savo veiklą, bet ir valdydama savo vidinius išteklius.

Atsižvelgiant į konkurentų klasifikaciją pagal Gulliford J. (1998), X įmonės pagrindinis konkurentas yra priskiriamas įmonei, siūlančiai rinkai tokius pačius produktus dabar.

Konkurencinio pranašumo formavimo galimybės iširti buvo pasirinktas konkretus teorinis modelis (Sabonienė, 2000), kuris šiek tiek modifikuotai pritaikytas X įmonės atveju (20 paveikslas). Šis modelis interpretuoti pagal numatytą tyrimo procesą bei ketinamą gauti informaciją



Šaltinis: sudarė darbo autorė

20 pav. X įmonės konkurencinio pranašumo formavimo galimybių modelis

Toliau šio skyriaus poskyriuose bus analizuojami 5 pagrindiniai 19 paveiksle pateikiami modelio elementai:

- makro veiksniai;
- nustatomos X įmonės vidinės silpnosios ir stipriosios pusės;
- nustatomos Y įmonės vidinės silpnosios ir stipriosios pusės;
- atliekama su X ir Y įmonėmis susijusių kitų pramonės šakų įmonių analizė;
- ištiriami vartotojų poreikiai ir norai.

2.3.1. Makro veiksnų, įtakančių X ir Y įmonių veiklas, analizė

Socialinė-kultūrinė aplinka. Analizuojant socialinės-kultūrinės aplinkos veiksnius, reiktų pastebėti, kad labiausiai ši aplinka susijusi su bendravimu su kinais igūdžiais. Todėl labai trumpai aptarsiu šiuo ypatumus. Norint sėkmingai bendradarbiauti su Kinijos įmone, reikia įvertinti šalies kultūrą.

Raktas į sėkmę Kinijoje, tai artimi santykiai su verslo partneriu ne tik verslo, bet ir neformalioje aplinkoje. Kinai labiau už trumpus pelnu grįstus santykius vertina ilgalaikį, abipusiu pasitikėjimu paremtą bendradarbiavimą. Jie į pirmą planą iškelia gerus tarpusavio santykius, o ne

verslo sandėrio naudingumą. Tai lemia Rytų sodraus konteksto kolektyvistinė kultūra, kurioje, skirtingai nei Vakarų individualistinėje kultūroje, vertinamas ne konkretumas ar informatyvumas, o subtilumas, kuomet tiesiai nepasakoma, o daug informacijos glūdi kontekste. Čia vertinami ne asmeniniai laimėjimai ir pasiekimai, o tapatumas su grupe bei bendras rezultatas. Net pats žodis “aš/mano” kinų kalboje turi neigiamą atspalvį. Jį galima palyginti su Vakarų kultūrose naudojamomis sąvokomis “savanaudis”, “egocentrikas”. (interviu metu gauta informacija)

Kolektyvistinė Kinija išsiskiria didelė pagarba papročiams ir tradicijoms, tai į praeitį orientuota kultūra, išaukštinanti praeities pasiekimus, laimėjimus, o Kinijos istorijos išmanymas tarp kinų būtų sutiktas kaip išprusimo ženklas. Kolektyvistai siekia pozityvaus įvaizdžio, naudoja netiesioginę, patarnaujančią, konfliktą mažinančią derybų strategiją.

Nors Kinijos komunistinė valdžia deklaruoja visų žmonių lygybę, dėl didelės konfucianizmo įtakos šalyje labai svarbus lojalumas, yra įsigalėję hierarchiniai santykiai,- pavaldiniai besąlygiškai paklūsta vadovui, kuriam tenka visa atsakomybė. Kinai nežino tokio dalyko kaip asmens privatumas, nes dažnai po vienu stogu gyvena dvi ar trys kartos, todėl galima sulaukti nepatogių klausimų, nors kinai juos užduoda ne tiek dėl informacijos, kiek su tikslu sukurti tarpą ryšiu užsimegzti. Pirmoje vietoje kinui yra šeima, kurioje taip pat egzistuoja griežta hierarchija ir tarpusavio pagarba.

Visuomenėje egzistuoja santykių tinklas, jis neformalus, bet visus susieja (konglomeratai). Kadangi kinai kitaip traktuoja laiką, jo taip “neskaičiuoja” kaip vakariečiai, dažnai derybos užtrunka, o ilgo derybinio proceso rezultatas būna trumputė sutartis. Kinai linkę spręsti problemą jai iškilus, taip paliekama erdvė nuolatiniam bendradarbiavimui. Be to, žodiniai susitarimai čia vertinami labiau nei rašytiniai.

Kinijoje į žmogaus amžių ir užimamą postą žiūrima kaip neabejotiną išminties ir visapusiškai didelės patirties garantiją. Todėl amžiumi vyresni užsienio verslininkai tampa pranašesni už jaunesnius kolegas ir apskritai čia susilaukia daugiau dėmesio. Geras vardas – svarbiausias žmogaus reputacijos ir orumo matas. Labai svarbu saugoti savo gerą vardą ir reputaciją, todėl pvz., neigiamas (kad ir pats nekalčiausias) atsakymas į draugišką kinų kolegos kvietimą pietų jį labai sutrikdys. Stengiantis išsaugoti tiek jo, tiek savo gerą vardą reikia įtikinančiai atsiprašyti ir apgailestauti, kad negalite pasinaudoti tokia garbe, ir iškart pasiūlyti alternatyvą.

Politika ir verslas – neišskiriami partneriai Kinijoje. Bendrovės veiklai didelės įtakos turi jos politinis tapatingumas, jei savininkas yra vyriausybės ministerija, tikėtina, kad veikla bus sėkmingesnė ir stabilesnė už privataus savininko įmonę. Todėl draugystė su valstybinėmis institucijomis tikrai naudinga. Kita vertus, nemažai, kas buvo aptarta aukščiau, vis dėlto neegzistuoja grynuoju pavidalu, nes dabartinėje sparčios globalizacijos eroje skirtumai tarp Vakarų ir Rytų kultūrų atstovų intensyviai mažėja. Tie patys kinai aktyviai mokosi ir diegia Vakariečių

verslo principus, o tie iš Rytų perima komandinio darbo privalumus (Ekonominė apžvalga. Kinija, 2004; 17).

Kaip matyti pagal pateiktą ištrauką iš Tarptautinio prekybos rūmų veikalo, bendravimo su kinais įgūdžiai labai lemia įmonių bendradarbiavimo sėkmę. X ir Y įmonių atstovai yra lankęsi Kinijoje ir dirbę su abiejų gamintojų atstovais. Čia suveikia asimetrinės informacijos privalumas X įmonei. Jos direktorius, anksčiau dirbęs Y įmonėje, puikiai pažįsta ir puikiai sutaria su Y įmonės gamintojais. Y įmonės atstovai antrojo vizito metu, neįvertino savo gamintojo svetingumo ir juo pasinaudojo tirdami Kinijos rinką ir ieškodami potencialių naujų gamintojų. Tai neigiamai paveikė Y įmonės ir jo gamintojo santykius – nors verslas vystosi ir toliau, tačiau reikia pastebėti, kad kinai, nėra lojalūs savo klientams ir, atsiradus galimybei, ja pasinaudos ir papildomą produkcijos partiją gali parduoti savo kliento konkurentui. Todėl teigčiau, kad asimetrinės informacijos nauda suteikė konkurencinį pranašumą X įmonei Y įmonės atžvilgiu, kadangi ji žino net tik Y įmonės gamintoją bei jo produkcijos kainas, ko negalima pasakyti apie įmonę Y, nes ji nežino net tikslaus įmonės X tiekėjo.

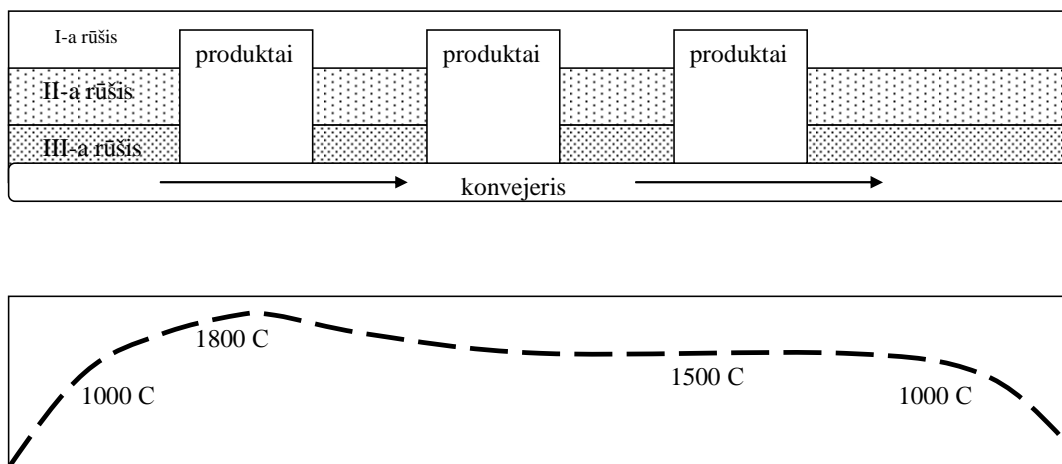
Technologinė aplinka. Pagrindinės X įmonės gamintojas Kinijoje yra D įmonė (tikslus pavadinimas neskelbiamas dėl komercinių paslapčių sumetimais). Ši įmonė gamina produkciją pagal X įmonės pateikiamus užsakymus.

Produkcijos žaliava – t.y. molis - naudojamas dviejų rūšių – šviesus ir tamsus – maišomas vienodomis proporcijomis ir išpilstomas į gipsines formas. Gipsinės formos paruošiamos naudojant motininę formą – gipsinės formos naudojamos apie mėnesį, vėliau susidėvi ir pakeičiamos naujomis, kurios pagaminamos naudojant motininę formą. Motininė forma sustiprinta metalo konstrukcijomis ir užsakoma kitoje įmonėje. Išpilsčius molį į gipsines formas, jis paliekamas produkto susiformavimui parai. Formų kiekis nevienodas – geriau parduodamų produktų kiekis siekia 120-150 vienetų, o prasčiau parduodamų – 30-40 vienetų. Broko procentas sudaro apie 30%. Brokas padengiamas padidinant gerų produktų kainą – savikaina pakankami žema, taigi pelno procentas pakankamas.

Po paros produkto formavimuisi gipsinės formos perskiriamos ir išimamas produktas – čia iškart gamybos darbininkai koreguoja jo formą – pataiso išlinkimus, palygina, nupjauna nelygumus – produktas pakankamai minkštas taigi lengvai koreguojama jo forma. Produktas kurį laiką palaikomas sandėliavimo zonoje, kurioje netoli degimo krosnies temperatūra siekia +35 C, dažymo zonoje padengiamas spalvos dažais ir emaliu. Vėliau kraunamas ant degimo krosnies konvejerio.

Produktai konvejeriu juda į pradinio kaitinimo zoną, kurioje temperatūra apie kelis šimtus laipsnių pagal Celsijų, taigi taip išvengiama šiluminio šuolio, o tai reiškia - mažesnė broko, kai produktas neatlaiko temperatūros šuolio ir trūksta, tikimybė. Produktai juda kelių metrų per valandą greičiu, taigi pilnai praeina degimo krosnies kelią per dvylika valandų. Galutinio degimo kameroje

temperatūra nėra vienoda – pirmame trečdalyje ji pakyla iki 1800⁰C, vėliau krenta. Temperatūra taip pat skiriasi ir pačiame krosnies taške – kadangi produktai sukrauti keliais sluoksniais, tai lemia jų kokybę – aukščiausiai sukrauti produktai būna geriausios kokybės. Degimo krosnies kokybės schema pateikiama 21 paveiksle.



21 pav. Degimo krosnies kokybės schema

Iš krosnies produktas pakliūna į atvėsimo zoną, kur, jo temperatūrai nukritus iki normalios, jis nuimamas nuo konvejerio. Tada produktas gabenamas į kokybės tikrinimo zoną, kurioje, jei tik įmanoma, pakoreguojami smulkūs vidiniai įtrūkimai, patikrinimas produkto sandarumas ir jei viskas gerai – jis gabenamas į sandėliavimo patalpas.

Vienintelis automatizuotas procesas – produktų judėjimas konvejeriu per pečių - toliau naudojamas tik rankų darbas. Kadangi darbo jėgos pasiūla labai didelė ir algų lygis labai žemas, lyginant su Europiniu lygiu, tai leidžia sumažinti produkto savikainą be didelių investicijų į mechanizmus.

Produktai gaminami pagal X įmonės pateikiamus specialius užsakymus. Produktų gamyba derinama su X įmonės užsakovu, esančius Vakarų, Centrinėje arba Rytų Europos rinkose. Pagrindinis užsakovo reikalavimas – produkto kokybė, kuri įmonėje apibūdinama kaip neįdužęs produktas, be glazūros padengimo broko, funkcionuojantis nuleidimo mechanizmas, funkcionuojantis dangtis (paaiškinti kokia partija, pateikiama klientui yra kokybiška)

Y įmonės tiekėjas yra tame pačiame Kinijos regione – E įmonė. Kadangi abiejų įmonių gamintojai yra tame pačiame Kinijos regione, vadinasi jie molį gauna iš tų pačių klodų, įvertinant interviu metu atnaujintus turimus Y įmonės duomenis, gamintojais naudojasi netgi panašia technologija, kas įgalina pastebėti, kad abiejų įmonių gamintojų technologinis produkcijos gamybos lygis gana žemas. Tai sąlygoja Kinijos darbo rinka. Kaip teigė abiejų įmonių respondentai, kinams neapsimoka investuoti į naują ir modernią technologiją, kadangi esamos technologijos dėka galima gauti didesnę pelną. Sena technologija įgalina daugiau dirbti darbo jėgą, kurios kaina yra maža ir tai

mažina produkcijos savikainą. Vienintelis ir didžiausias tokios technologijos trūkumas yra brokas. Šis brokas sąlygoja didesnę produkcijos kainą. Tai reiškia, kad gamintojas, siekdamas sumažinti broką, stengiasi didesne kaina parduoti kokybiškus gaminius.

Ekonominė ir teisinė aplinka. Kadangi analizuojamos įmonės įkuto skirtingose šalyse, vadinasi jų veiklą sąlygoja skirtingi teisiniai aktai, skirtingos mokesčių bazės bei skirtingas pragyvenimo lygis, kas labai svarbu formuojant įmonės konkurencinius pranašumus.

6 lentelėje pateikiamas Lietuvos ir Airijos pagrindinių ekonominių ir teisinių aspektų, įtakančių įmonių veiklas rinkoje, palyginimas.

6 lentelė

Lietuvos ir Airijos ekonominių ir teisinių aspektų palyginimas

Ekonominis ir teisinis aspektas	Lietuva		Airija	
Pagrindinių mokamų mokesčių tarifai	Atskaitymai nuo pajamų pagal LR kelių priežiūros ir plėtros programos finansavimo įstatymą	<ol style="list-style-type: none"> 0,48 proc. pajamų moka – juridiniai asmenys, išskyrus tuos, kurie verčiasi prekybos veikla, suskystintųjų dujų, skirtų automobiliams, realizavimu, bei tuos, kurie verčiasi veikla, bet negauna pajamų iš tos veiklos, taip pat kredito įstaigas; 0,3 proc. pajamų – juridiniai asmenys, kurie verčiasi prekybos veikla; 0,1 proc. pajamų – juridiniai asmenys, kurie verčiasi suskystintųjų dujų, skirtų automobiliams, realizavimu; 1 proc. pajamų, gautų iš maržos ir už kitas paslaugas – kredito įstaigos, išskyrus Lietuvos banką. 		
Akcizas		Priklausomai nuo mokesčio objekto		
Įmokos į Garantinį Fondą		0,2 proc. dydžio įmokas į Garantinį fondą nuo visų rūšių išmokų pagal darbo sutartis dirbantiems asmenims, nuo kurių skaičiuojamos valstybinio socialinio draudimo įmokos		
Nekilnojamojo turto mokestis		0,3 – 1 proc. nekilnojamojo turto vertės		
Žyminis mokestis		Tarifus nustato Lietuvos Respublikos Vyriausybė		1-9 proc., priklausomai nuo vertės
Mokesčiai už aplinkos teršimą		Mokesčio už aplinkos teršimą tarifai ir tarifų koeficientai nustatomi teršalams ir teršalų grupėms pagal jų kenksmingumą aplinkai.		
Pelno mokestis		15 proc.	Pelno mokestis	10-25 proc., standartinis – 25 proc.

	PVM	18 proc. 9 proc. 5 proc. 0 proc.	PVM	0 proc. 4,8 prc. 13,5 proc. 21 proc.
	Privalomojo sveikatos draudimo įmokos	Apskaičiuojant mokestį už 2007 metais prasidėjusį mokestinį laikotarpį, taikomas 3 procentų mokesčio tarifas.		10,75 proc
	Žemės mokestis	Žemės mokesčio tarifas metams – 1,5 procento žemės kainos (miško žemės kainos – be medynų vertės).		
			Kapitalo vertės augimo mokestis	20 proc.
Minimalus atlyginimas	3,66 LTL/val. (660 litų per mėnesį)		8,30 EUR/H (~1460 EUR per mėnesį)	
Infliacija	0,3 proc. (2007 metų vasario mėn.)		0,3 proc. (2007 metų vasario mėn.)	

Sudaryta remiantis šiais šaltiniais:

- Valstybinė mokesčių inspekcija [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 27 d.] Prieiga per internetą < <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=10116130> >
- Finfacts Ireland. Business and Finance Portal [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 27 d.] Prieiga per internetą < <http://www.finfacts.com/taxfacts.htm> >
- European Union / Eurozone and Irisih Inflation [2007 metų kovo mėn. 27 d.] Prieiga per internetą < <http://www.finfacts.com/inflation.htm> >
- Darbo apmokėjimas. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija [2007 metų kovo mėn. 27 d.] Prieiga per internetą < <http://www.socmin.lt/index.php?-242742182> >

Trumpai apibendrinant lentelę, galima pastebėti, kad Lietuvos mėnesinė infliacija 2007 metų vasario mėnesį buvo lygiai tokia pati kaip ir Airijoje – 0,3 proc.

Įmonių pelno mokesčio tarifas skiriasi nežymiai – Lietuvoje jis yra 15 proc., o Airijoje – 12,5 proc. Atrodytų, lyg ir įmonės neįgytų konkurencinio pranašumo šioje srityje, tačiau pažvelkime į 7 lentelėje daromą prielaidą, kad tiek X, tiek ir Y įmonės uždirba 1000 eurų pelno.

7 lentelė

Pelno mokesčio paskaičiavimo prielaida pavyzdžiui

Įmonė / Šalis	X įmonė /Airija	Y įmonė / Lietuva	
Pelno mokestis	12,5 proc.	15 proc.	
Pelnas (konvertuojama buhalteriniu kursu)	1000 EUR	1000 EUR	3452,80 LTL
Pelno mokestis	125 EUR	150 EUR	517,92 LTL

Sudarė: darbo autorė

7 lentelėje aiškiai matyti, kad vis tiksliai konkurencinį pranašumą įgyja X įmonė, mokėdama 12,5 proc.nuo pelno.

Analizuojant apie minimalų mėnesinį darbo užmokestį, gana žymų pranašumą įgyja Y įmonė. Taip yra todėl, kad abi įmonės veikia globalinėje rinkoje – perka ir parduoda prekes panašiomis kainomis, vadinasi ir pelnas yra panašus. Tačiau atlyginimai darbuotojams yra labai skirtingi žvelgiant iš minimalaus darbo užmokesčio pozicijų. Lietuvoje šis rodiklis yra 3,66 LTL (1,06 EUR – verčiant buhalteriniu kursu)per valandą, kai tuo tarpu Airijoje – net 8,30 EUR per valandą – 7,8 karto didesnis nei Lietuvoje. Tai reiškia, kad Lietuvoje minimalus darbo užmokestis yra 660 LTL , o Airijoje – apie 1460 EUR, priklausomai, kiek mėnesyje yra darbo dienų. Žinoma,

Y įmonė dabar darbuotojams nemoka minimalaus darbo užmokesčio, tačiau tenka pastebėti, kad šis užmokestis tikrai nesiekia minimalaus Airijos atlyginimo. Interviu metu Y įmonės vadovai teigė, kad jie moka nuo 1500 iki 2500 LTL atlyginimą per mėnesį.

Pagal Airijos Respublikos įstatymus darbo užmokestis gali būti mokamas ir tik priklausomai nuo darbo rezultatu. Tai komisiniai. Tai reiškia, kad darbdavys, samdydamas darbuotoją ir su juo suderinęs atlyginimo tipą, gali jam mokėti tik komisinius nuo tam tikro rezultato.

Taigi, X įmonėje mokamas valandinis tarifinis atlygis visiems administracijos darbuotojams (tai dažniausiai priimtina atlyginimo forma Airijoje) ir tik komisiniai prekybos atstovams.

Realiai darbuotojo atlyginimas nustatomas remiantis atlyginimo minimumu valstybėje, taip pat remiantis vidutiniu apmokėjimu tos specialybės darbuotojams bei pagal įmonės finansines galimybes mokėti atitinkamą atlyginimą. Tokiu būdu yra nustatyti atlyginimo dydžiai X įmonėje.

Kadangi 8 lentelėje pateiktame modelyje apskaičiuotas atlyginimas yra tik valandinis, galima apskaičiuoti, kiek darbuotojas uždirba per dieną ir per mėnesį. Toks paskaičiavimas apateikiamas 9 lentelėje.

8 lentelė

Bazinio darbo užmokesčio modeliavimas pilnai darbo dienai

Darbuotojas	Etatas	Darbo valandų skaičius per diena	Darbo užmokestis per dieną, EUR
Generalinis direktorius	pilnas	8	96,00
Komercijos direktorius	pilnas	8	96,00
Buhalterė / Sekretorė	pusė etato	4	33,20

Šaltinis: sudaryta remiantis įmonės duomenimis

Žinant darbuotojo darbo užmokestį dienai, nesunku paskaičiuoti, kiek jis uždirba per mėnesį. Tačiau, šiuo atveju, labai priklauso nuo to, kiek mėnesyje yra darbo dienų. Šiame modelyje pateiksiu bendrą variantą, kai mėnesyje yra 22 darbo dienos. (9 lentelė)

9 lentelė

Bazinio darbo užmokesčio modeliavimas mėnesiui

Darbuotojas	Darbo dienų skaičius per mėnesį	Darbo užmokestis prieš atskaičiuojant mokesčius
Generalinis direktorius	22	2112,00
Komercijos direktorius	22	2112,00
Buhalterė / Sekretorė	11	365,20

Šaltinis: sudaryta remiantis įmonės duomenimis

Tai baziniai darbo užmokesčiai. Buhalterė gauna papildomai 7,65 eurus per dieną vadinamų kilometražo priedų. Per savaitę tai susidaro 38,25 EUR. Šie priedai yra neapmokestinami. Vadinasi prie buhalterio savaitinio bazinio atlyginimo galima pridėti 38,25 EUR. Tokiu atveju, bendra suma prieš apmokestinimą gaunasi – 204,25 EUR/savaitei. Generalinis ir komercijos direktoriai gauna atitinkamą priedą, priklausomai nuo pardavimų, atitinkamai – 3 ir 1 procentai nuo mėnesinio pelno. Šie priedai yra mokami kartą per mėnesį, paprastai pasibaigus einamajam mėnesiui.

Taip pat siekiant sumažinti išlaidas darbuotojų atlyginimams mokėti, X įmonėje, skirtingai nei Y įmonėje, yra daug mažiau darbuotojų, kurie atlieka kelių darbuotojų funkcijas. Tokių būdu stipriai sumažinamos Darbo užmokesčio išlaidos, kas jas padidina Y įmonėje dėl kur kas didesnio darbuotojų skaičiaus.

Šiame modelyje darbo užmokesčiai atitinkamoms pareigybėms yra paskaičiuoti pagal vidutinį tų pareigybių darbo užmokestį Airijoje.

Taip pat tektų pažymėti tai, kad generalinis ir komercijos direktoriai – tai X įmonės savininkai, kurie atlieka pagrindinį įmonės valdymą iš Airijos ofiso. Siekdami išlaikyti įmonės konkurentabilumą rinkoje, jie stengiasi nekelti sau didelių atlyginimų, kurių dydį koreguoja 3 ir 1 procento dydžio priedais nuo pelno kas mėnesį. Tokių būdu sumažinamas išlaidos atlyginimas ir taip šiek tiek padidinamas įmonės konkurentabilumas rinkoje.

8 ir 9 lentelėse paskaičiuoti darbo užmokesčiai tik administracijos darbuotojams. Prekybos atstovai yra apmokami tik pagal kintamo darbo užmokesčio sistemą. Jie gauna 20 procentų nuo pardavimų pelno. Todėl jų atlyginimas kinta priklausomai nuo darbo rezultatų.

Airijoje, kaip ir Lietuvoje, reikia mokėti mokesčius nuo atlyginimų – tai fizinių asmenų pajamų mokestis – PAYE bei socialinio draudimo mokestis. Yra nustatytas dviejų tarifų PAYE – 20 proc. ir 42 proc.

PRSI arba lietuviškai socialinis draudimas, priklausantis nuo pajamų mokesčio – tai įmoka, kurią sudaro socialinis draudimas (Social Insurance) ir sveikatos apsaugos įmokos (Health contributions). Socialinio draudimo dalis nueina į socialinio draudimo fondus, iš kurio mokamos socialinio aprūpinimo pašalpos ir pensijos šalies piliečiams. Sveikatos apsaugos įmokos dalis nueina į Sveikatos ir vaikų departamentą, tuo finansuodama sveikatos apsaugos sistemą. Šio mokesčio dydis priklauso nuo mokesčio klasės, kuri nustatoma pagal PAYE atlyginimo dydį.

Atsižvelgiant į Airijos mokesčių sistemą, 10 lentelėje pateikiamas pačių administracijos darbuotojų bei X įmonės mokami mokesčiai nuo atlyginimo.

PRSI mokesčio išskaičiavimas

Darbuotojas	Darbo užmokestis per savaitę, EUR	PRSI klasė	Darbdavio mokamas tarifas		Darbuotojo mokamas tarifas			Viso darbuotojo mokamo PRSI
Generalinis direktorius	480	A1	10,75	51,6	127 EUR	2%	2,54	23,72
					balansas	6%	21,18	
Komercijos direktorius	480	A1	10,75	51,6	127 EUR	2%	2,54	23,72
					balansas	6%	21,18	
Buhalterė / Sekretorė	166	A0	8,5	14,11	127 EUR	0%	0	1,56
					Balansas	4%	1,56	

Sudaryta: darbo autorės, remiantis PRSI Contribution rates and user guide for the period 1 January 2007 to 31 December 2007. Department of Social & Family Affairs

Kaip matyti 10 lentelėje, Airijos mokesčių sistema yra daug sudėtingesnė nei Lietuvoje, tačiau ji yra daug naudingesnė darbuotojui, ir ne tokia didelė našta įmonei. Darbdavys už tris darbuotojus sumoka tik apie 117 EUR savaitinių mokesčių nuo jų atlyginimo. Tai nėra daug. Žinoma, tai tik savaitei. Mėnesiui ši suma išauga ir eurais neprilygsta prie Lietuvos sąlygų.

Todėl, apibendrinant ekonominių veiksnių, labiausiai įtakančių X ir Y įmonių veiklas, analizę, drįsčiau teigti, kad Lietuva yra žemesnio ekonominio išsivystymo šalis, todėl įmonėms, veikiančioms analogiškais sąlygomis ir pelną gaunančioms analogiška valiuta bei panašia suma, veikti Lietuvoje yra patogiau dėl mažesnio pragyvenimo lygio, kas sąlygoja mažesnių atlyginimų mokėjimą. Tačiau juridinių asmenų mokesčių sistema yra paprastesnė Airijoje, sąlygojanti mažiau mokesčių ir mažesnius jų tarifus nei Lietuvoje. Todėl bendroje situacijoje, įvertinant darbuotojų skaičiaus skirtumus, galima teigti, kad X įmonė įgyja konkurencinį pranašumą prieš Y įmonę ekonominių rodiklių aspektu.

2.3.2. X ir Y įmonių vidinės aplinkos analizė

Šiame skyriaus poskyryje didžiausias dėmesys bus skiriamas personalo struktūrai bei personalo skatinimui, taip pat įmonių veiklos strategijoms bei strateginiam planavimui skiriamą reikšmę abiejose įmonėse.

Analizę pradėsiu nuo to, kad tik X įmonėje atliekamas strateginis planavimas, nustatoma ilgalaikė veiklos strategija, keliami tikslai, uždaviniai, numatomi veiksmai, kuriais visa tai bus pasiekama. Y įmonė neturi net misijos bei vizijos, kuria kryptimi ir kodėl įmonė veikia rinkoje, taip pat nekeliami jokie tikslai ir nenumatoma jokia veiklos plėtra. Vadinasi, nėra strateginio planavimo, kuris įmonės veikloje vaidina didelę reikšmę, nukreipiant, kuria kryptimi veikti, kad pasiekti maksimalų rezultatą. Interviu vadovai teigė, kad visai yra teoriniai dalykai ir tai nėra

pagrindinis veiksnys, kuris nurodytų įmonei kryptį. Jie teigė, kad pagrindinė kryptis – idėjos ir jų įgyvendinimas, tačiau mano nuomone, tikslingam įgyvendinimui reikalingas planas, numatantis kokius veiksmus po kokių reikia atlikti ir kas už tai atsakingas. Šioje įmonėje visa tai atliekama žodžiu, be jokių rašytinių dokumentų.

X įmonė, kuri rinkoje gyvuoja kur kas mažesnę laiko tarpą, veikia pagal parinktą viziją ir misiją:

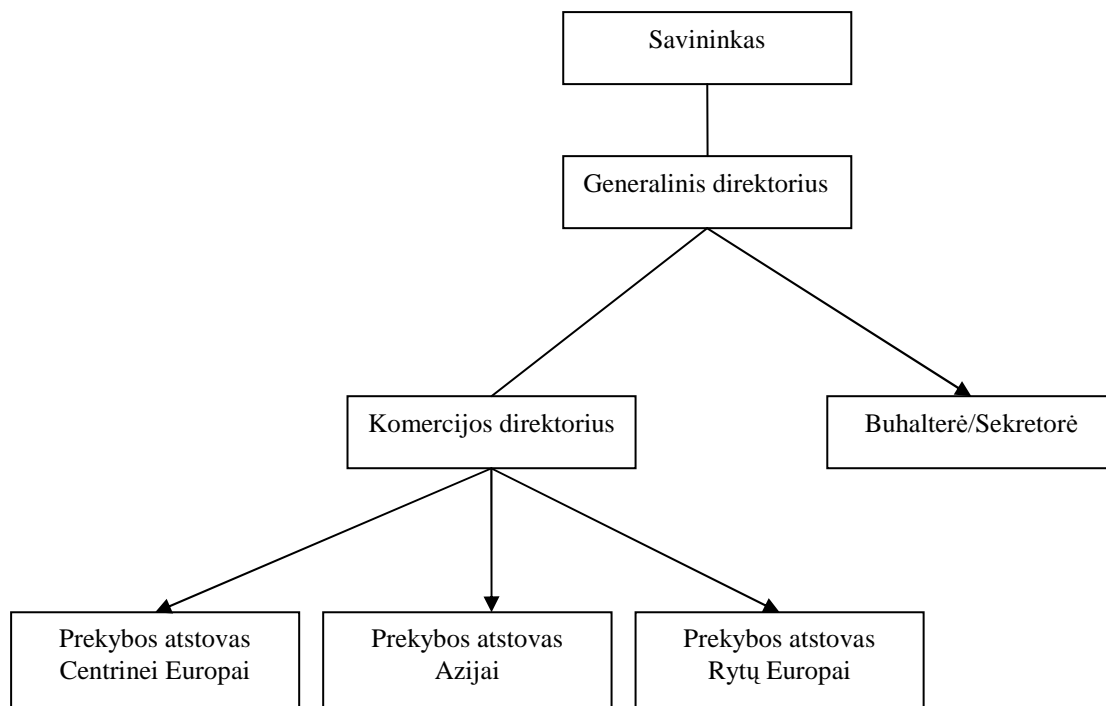
X įmonės misija – segmentuotos kokybiškos paslaugos, orientuotos į konkrečius vartotojus, siekiant pritraukti kiek įmanoma daugiau naujų vartotojų, patenkinant didėjančius jų poreikius.

X įmonės vizija – stabiliai, efektyviai, pelningai ir saugiai veikianti įmonė, užtikrinanti visų įtakos grupių maksimalų poreikių tenkinimą.

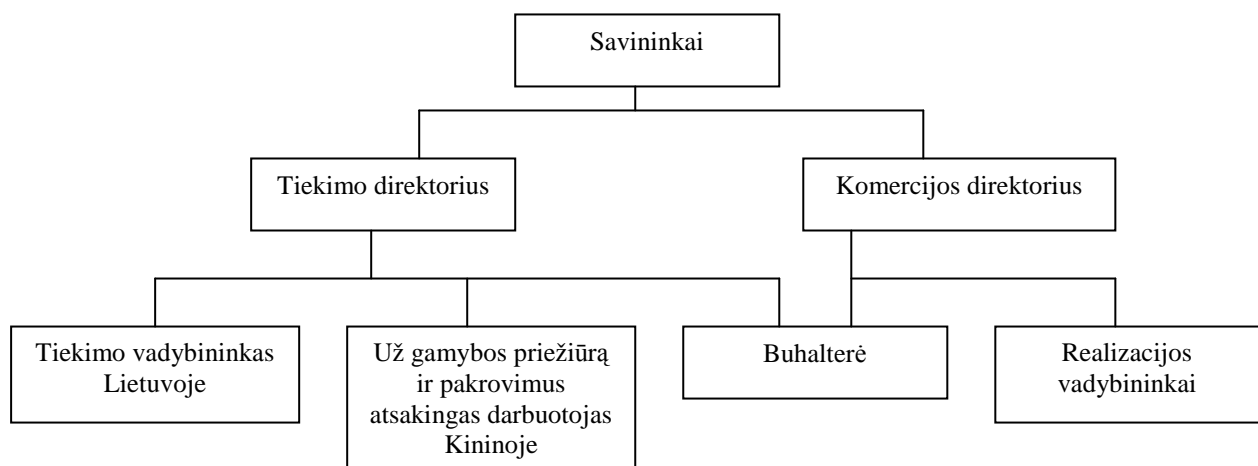
Šiuo metu įmonė veikia pagal šiuos du teiginius, tačiau vadovai interviu metu teigė, kad strategija yra būtina veiklai ir ketina rengti strateginius planus veiklos vystymui, tačiau šiame verslo plėtros etape, reikalinga atlikti pakartotinį vartotojų poreikių tyrimą (2.3.3 skyrius) ir tik tuomet apibrėžti tikslią strategiją – tai ir bus konkurencinio pranašumo formavimo projekto rezultatas.

X įmonė veikia, vadovaudamasi teiginiais – misija ir vizija, apibrėžiančiais jos veiklos aspektus. Vadovavimas įmonei remiasi idėja, kad darbuotojai turi būti tinkamai aprūpinti savalaikė informacija, kadangi darbuotojai yra viena iš intereso grupių, duodančių įmonei pelną – t.y. intereso grupė, kurianti pelną. Tenka pastebėti, kad Y įmonė informuoja darbuotojus apie savo planus, tačiau darbuotojams pateikiama per daug informacijos ir apie planus, kurie negali būti realiai įgyvendinami – kurie yra tik fantazijos lygyje (asimetrinės informacija ir X įmonės vadovo patirtis dirbant Y įmonėje). Tačiau abiejose įmonėse darbuotojai informuojami apie galimus pokyčius versle, apie galimų pokyčių įgyvendinimą bei X įmonėje apibrėžiamas to įgyvendinimo laikas.

Pradėjus kalbėti apie personalą – pažvelkime į abiejų įmonių organizacines struktūras (22 paveikslas)



(a) X įmonės organizacinė schema



(b) Y įmonės organizacinė schema

Šaltinis: X įmonės organizacinė schema gauta interviu metu iš įmonės dokumentų; Y įmonės schema interviu metu nupiešta ant interviu klausimyno.

22 pav. X ir Y įmonių organizacinių schemų palyginimas

Kaip matyti 22 paveiksle, X įmonės organizacinė struktūra sudaryta detalai, jai keičiantis, pakeičiama ir organizacinė struktūra įmonės dokumentuose, bei datuoti pakeitimai kaip priedai prie sutarties išsiunčiami visiems įmonės darbuotojams, tuo tarpu Y įmonėje nėra tiksliai apibrėžtos organizacinės struktūros, ji yra tik numanoma ir, reikalui esant, gali būti papiešiama ant popieriaus lapo, o X įmonė, ji yra tvirtinama antspaudu, datuojami jos pakeitimai. Tenka pastebėti, kad X įmonės valdymas bei administravimas daugiau vykdomas pagal pagrindinius kokybės vadybos principus, kai tuo tarpu Y įmonėje apie kokybės vadyba nieko negirdėta ir jokie šios disciplinos principai veikloje nenaudojami.

Taigi, grįžkime prie organizacinės struktūros ir 11 lentelėje pažvelkime į darbuotojų skaičių abiejose įmonėse.

11 lentelė

Darbuotojų pareigybių ir skaičiaus palyginimas X ir Y įmonėse

Pareigybė	X įmonė	Y įmonė
Direktoriai	2	2
Realizacijos vadybininkai / Prekybos atstovai	2	3
Vadybininkė Kinijoje	0	1
Buhalterė (X įmonėje privalomas pagal įstatymus Sekretorė)	0,5	1
Viso etatų:	4,5	7

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taigi, kaip matyti, šiuo metu Y įmonėje dirba 7 darbuotojai. Kadangi įmonės darbuotojų skaičius nėra didelis, įmonei šiuo metu atskiro darbuotojo, atsakingo už personalo valdymą, nereikia. Šį darbą šioje įmonėje atlieka abu direktoriai bei buhalterė, kuri atsakinga už personalo priėmimą į darbą, tiksliau tariant formalumų sutvarkymą (prašymo priėmimą, darbo sutarties pasirašymą, apiforminimą ir t.t.). Likusias funkcijas, susijusias su personalo valdymu – priėmimu į darbą, atrankos organizavimu, motyvacija ir t.t., atlieka patys direktoriai.

X įmonėje visą tą pačią veiklą organizuoja ir atlieka tik 4,5 etatai. Tai reiškia, kad savininkas ir komercijos direktorius – yra tas pats asmuo, kuris taip pat organizuoja ir vykdo realizaciją Azijos rinkoje. Įmonės personalo valdymą atlieka generalinis direktorius, kuris rūpinasi strateginiu planavimu, įmonės veiklos koordinavimu ir atlieka daugybę kitų su įmonės valdymu susijusių darbų (3 priedas)

X įmonė turi du prekybos atstovus arba kaip Y įmonė vadina ir kaip Lietuvoje yra priimta vadinti – realizacijos vadybininkus. Abiejose įmonėse realizacijos vadybininkai yra paskirstyti pagal regionus. X įmonėje regionai paskirstyti pagal Europos žemėlapi ir Europos suskirstymą į regionus Wikipedia laisvojoje enciklopedijoje anglų kalba pateikiamu skirstymu (Eastern Europe. Wikipedia, The Free Encyclopedija [Interaktyvus] [2006 metų birželio mėn. 22 d.]. Prieiga per internetą < http://en.wikipedia.org/wiki/Eastern_Europe >) (Su šiuo skirstymu buvau supažindinta interviu metu). Du prekybos atstovai, pagal kontraktus, dirba dviejose pagrindiniuose regionuose – Rytų bei Centrinės Europos. Taip pat pradėdant tirti Vakarų Europos rinką, pasitarimo būdu kartu su prekybos atstovais buvo nuspręsta neieškoti naujo atstovo Vakarų Europai, o padalinti šalis tarp dviejų esančių darbuotojų. Azijos šalis tiria pats komercijos direktorius. Buhalterė ir Sekretorė įmonėje tedirba tik puse etato, arba Airijos įdarbinimo terminais Analizuojant – nepilną darbo dieną. Įmonių įkūrimo įstatyme reikalaujama, kad kiekviena Airijoje įkurta įmonė turi turėti du direktorius ir sekretorius. Sekretoriaus funkciją gali atlikti įmonė arba fizinis asmuo, dirbantis įmonėje pagal kontraktą. Sekretoriaus funkcija Airijoje suprantama kiek kitaip nei Lietuvoje. Airijoje Sekretorė turi užtikrinti, kad įmonė laiku įvykdys visus įsipareigojimus valstybei.

Dažnai, inkorporuojant įmonės, samdoma atskira įmonė, kuri atlieka įmonės-sekretorės funkcijas. Tokia įmonė taip pat gali ir padėti inkorporuoti naują įmonę, t.y. sutvarko visus reikalingus dokumentus už atitinkamą mokestį. Įmonės sekretorės užmokestis yra pastovus, apie € 150 metams. Ši įmonė siunčia visas reikalingas formas, kurias reikia užpildyti mokesčiams. X įmonė, pirmus veiklos metus samdė įmonę-sekretorę, tačiau, vėliau įvertinus samdomos įmonės indėlį, nusprendė atsisakyti jos paslaugų ir šiuo metu šias paslaugas atlieka įmonės Buhalterė, dirbantis tik puse etato, kadangi visa apskaita yra kompiuterizuota ir dalį jos atlieka pats generalinis direktorius.

Taigi, vidinės aplinkos analizę būtų galima apibendrintai pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė

X ir Y įmonių vidinės aplinkos stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė

Analizės aspektas	X įmonė		Y įmonė	
	Stiprioji pusė	Silpnoji pusė	Stiprioji pusė	Silpnoji pusė
Strateginis planavimas				
Dokumentų administravimas				
Darbuotojų skaičius įmonėje				
Darbų paskirstymas				

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kad visiems keturiems lentelėje pateiktiems aspektams X įmonė įgyja privalumus, apie Y įmonę galiu drąsiai teigti, kad jos silpnoji pusė yra strateginis planavimas ir dokumentų administravimas. Apie tai, kad darbuotojų daugiau ir kad jų darbai paskirstomi kiek kitaip nei įmonėje X, negaliu sakyti, kad tai yra silpnoji pusė. Įmonė rinkoje veikia daug ilgesnį laiką tarpą nei X įmonė, turi didesnes pardavimų apimtis šiuo metu ir jos veikloje galbūt reikalingas didesnis darbuotojų skaičius bei toks darbų paskirstymas. Todėl šiuos du aspektus įvardijau kiek silpnesne puse nei X įmonėje, tačiau stipriąją puse.

Apibendrinant vidinių veiksmių analizę, pastebima, kad X įmonę įgyja gana ryškų konkurencinį pranašumą įmonės valdymo srityje.

2.3.3. Marketingo komplekso analizė ir įtakos konkurencinio pranašumo formavimui svaris

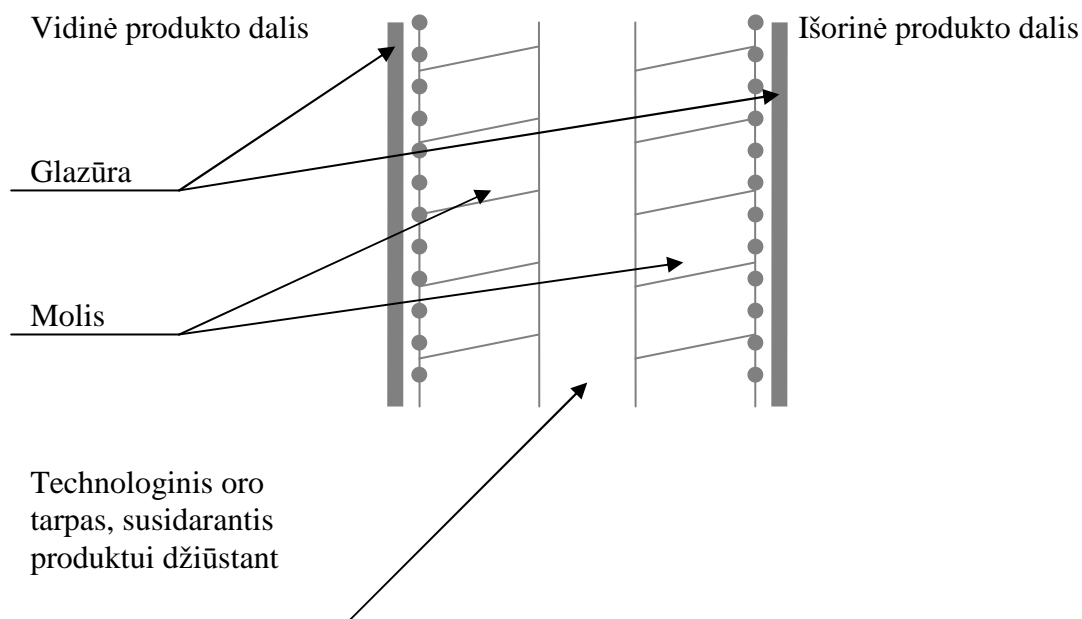
Marketingo komplekso parinkimas yra vienas svarbiausių sėkmingos veiklos aspektų. Parinkti tinkamą marketingo komplekso – produktą, kainą, paskirstymą bei rėmimą – tai reiškia maksimaliai užtikrinti vartotojo poreikius ir taip garantuoti sėkmingą įmonės veiklą bei jos geras pozicijas rinkoje.

Marketingo komplekso parinkimas ir jo valdymas yra vienas sudėtingiausių įmonės veiklos procesų. Taip teigia X įmonės direktoriai. Taip yra todėl, kad reikalinga parinkti tiksliai tokį produktą ir tiksliai tokios kokybės, kokios tikisi vartotojas, tačiau jam norima kaina. Todėl šiame poskyryje, palyginsiu abiejų įmonių marketingo komplekso elementus – produktus, kainas, paskirstymą bei rėmimą – ir nustatysiu, kuri įmonė yra pranašesnė šioje veikloje.

Produktas. Produktas - keraminės santchnikos gaminiai, skirti vonios kambariui:

- Unitazai,
- Praustuvai (su koja, stalviršio ir įleidžiami)
- Bide
- Pisuarai

Pagrindinė žaliava - molis – formuojamas naudojant dviejų rūšių iškasamą molį iš vietinių klodų. Toliau produktas formuojamas, džiovinamas ir padengiamas glazūra, po ko seka kaitinimas bei kokybės kontrolė bei pakavimas. Gamybos procesas vienodas visam asortimentui.

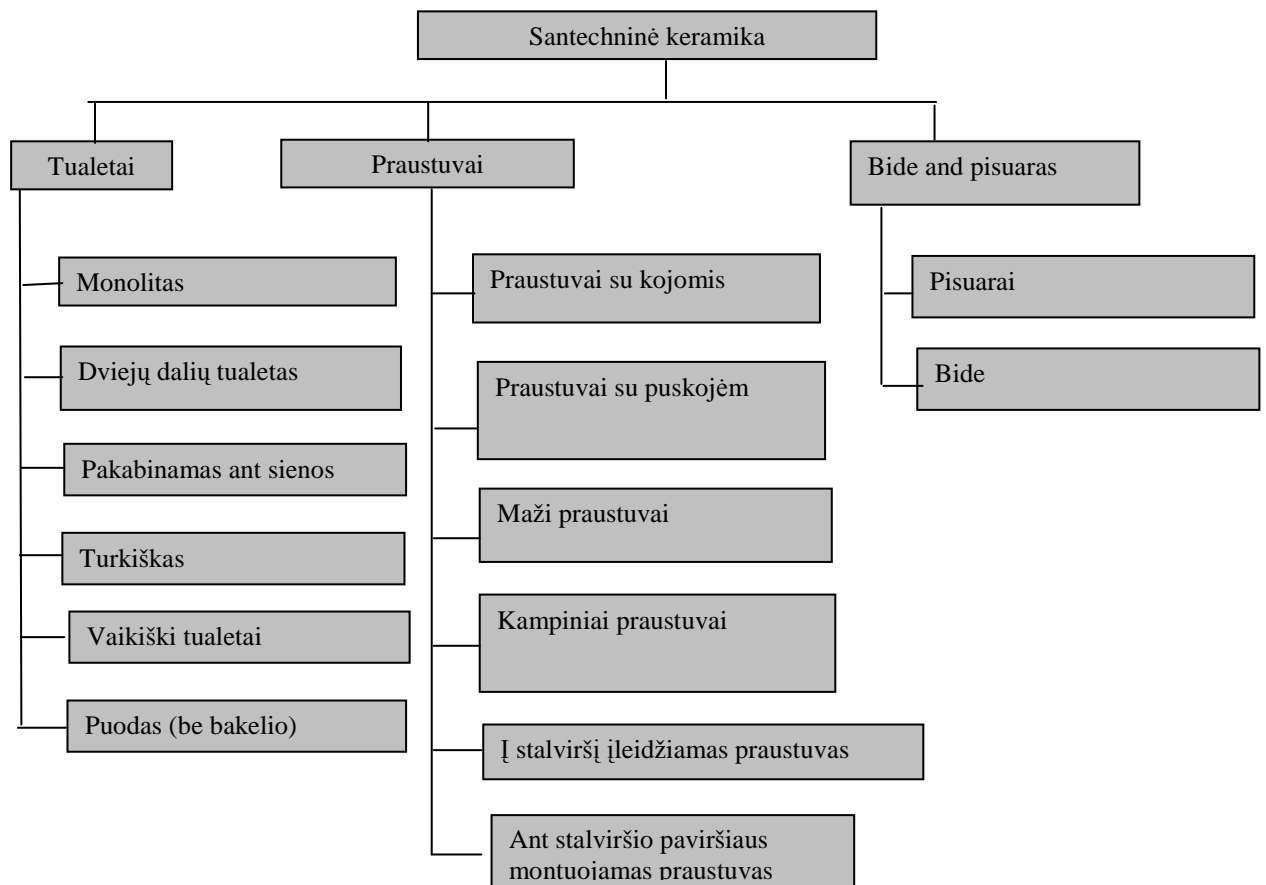


Šaltinis: X įmonės dokumentai

23 pav. X ir Y įmonių produkto pjūvis

Mažas asortimentas pasirinktas dėl gamybos kontrolės proceso, kokybės kontrolės ir prekybos kontrolės procesų supaprastinimui. Esant dideliame asortimentui praktiškai neįmanoma visa tai kontroliuoti nes tenka rūpintis daug technologinių smulkmenų ir nebėra galimybes apimti visą procesą.

Abiejų įmonių produktų klasifikaciją galima pateikti 24 paveiksle.



Šaltinis: X įmonės dokumentai

24 pav. X ir Y įmonių produktų asortimentas

Nors šis asortimentas yra pateikiamas iš X įmonės dokumentų, Y įmonė turi lygiai tokį patį produktų asortimentą, gal kiek gilesnį, kadangi pastaruoju metu Y įmonė pradėjo eksportuoti iš Kinijos brangius produktus, skirtus šiek tiek kitai pirkėjų kategorijai – ne tokiai imliai kainai - ir pardavinėti juos tik Lietuvos rinkoje. Tačiau į šiuos produktus darbe nesigilinama, kadangi prabangūs produktai orientuojami į Lietuvos rinką, o analizuojama abiejų įmonių veikla globalinėje rinkoje. Todėl galima daryti išvadą, kad prabangos produktai X įmonės produktams nėra konkurentai.

Remiantis Kotler Ph. pateikiama produktų klasifikacija, tiek X, tiek ir Y įmonių parduodamus produktus galima priskirti vartojamiesiems produktams., nepaisant to, kad šie produktai parduodami ne galutiniam vartotojui, bet tarpininkui, remiantis jo paskirtimi – jis skirtas ne perdurbimui, o jau naudojimui. Pagal vartotojo elgsenos klasifikaciją, produktai priskiriami perkamiems produktams tik tada, kai yra poreikis juos įsigyti. Tai nėra, pavyzdžiui, impulsyvaus pirkimo prekė, ar prabangos prekė – tai prekė, kurią vartotojams perka tuomet, kai ji jam yra reikalinga. Tokiu atveju, vartotojas renkasi produktą priklausomai nuo jo:

- gamintojo;
- kokybės;
- modelio;

- kainos.

Kaina. Kaina yra antrasis marketingo komplekso elementas, labai stipriai įtakojantis įmonės konkurencijos pozicijas rinkoje. Jeigu įmonė parduoda gros kokybės produktą, labai svarbu, kad kaina už tą kokybę atitiktų vartotojų lūkesčius.

X ir Y įmonės iki šiol globalinėje rinkoje orientavosi į vartotojus, galinčius mokėti mažiau už mažesnę vertę. Vadinasi, pagal konkurencinio pranašumo sąvoką, galima būtų teigti, kad abiejų įmonių vartotojams reikalinga mažesnė vertė. Todėl pagrindė įmonės konkuruoja dėl kainos. Kainos žinoma, yra įmonės komercinė paslaptis ir man šios informacijos niekas nesuteikė.

Tačiau iš interviu su abiejų įmonių vadovais pavyko sužinoti, kad abi įmonės taiko antkainio kainodaros metodą. Tai reiškia, kad įvertinus visas su produkto pirkimu, dokumentų tvarkymu, ir kitas išlaidas, pridedamas 10-15 procentų antkainis, priklausomai nuo kliento. Kainos kainoraštyje yra paskaičiuotos 15 proc. antkainiu, pasiliekant galimybę jas mažinti iki 10 proc., priklausomai nuo derybų su klientu rezultatų.

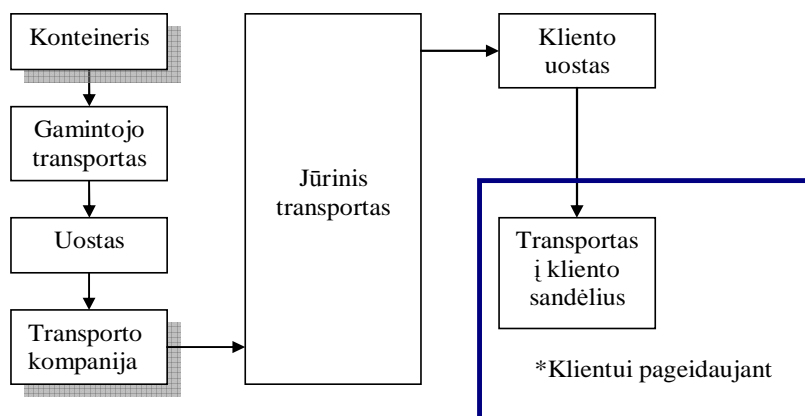
Nors antkainis beveik nesiskiria, įmonės konkurentabilumas rinkoje vis tiktai priklauso nuo su produktu susijusių išlaidų. X įmonė yra atlikusi 72 Kinijos gamintojų rinkos tyrimą, siekiant išsiaiškinti pigiausias kainas. Jų tarpe buvo ir Y įmonės pagrindinis gamintojas. Kurio kainos rinkoje buvo gana žemos, tačiau ne pačios žemiausios. Pigiausias kainas pasiūlė trys pagrindiniai gamintojai – vienas iš jų X įmonės partneris, vienas - Y įmonės ir dar viena įmonė. Norint sudaryti konkurentabiliausių produktų asortimentą pagal kainas, būtų galima pirkti produktus iš visų trijų gamintojų, atsirenkant produkto tipą pagal kainą. Tačiau tokiu atveju iškyla papildoma problema – krovimo į konteinerius kontrolė. Kai yra vienas gamintojas – jis yra atsakingas už savo produkcijos pakrovimą. Atsiradus keliems gamintojams – reikalingas darbuotojas Kinijoje, galintis kontroliuoti šį procesą. X įmonė šiuo metu dirba šiuo klausimu ir ketina samdyti darbuotoją Kinijoje, kuris būtų atsakingas tik už gaminių kokybės ir gaminių pakrovimo į konteinerius kontrolę. Tik tada būtų galima įgyti privalumus rinkoje kainos atžvilgiu.

Taigi, grįžtant prie kainos, norėčiau pažymėti, kad Y įmonė, kuri šiuo metu perka produkciją iš trijų gamintojų, kurių visi trys yra žinomi X įmonei asimetrinės informacijos dėka, perka produkcija ne pačia žemiausia kaina. Tačiau negalima būti 100 proc. įsitikinus, kad Y įmonės pagrindinis tiekėjas pasiūlė lygiai tokias pačias kainas tyrimo metu X įmonei, kokias gauna Y įmonė, nes Y įmonė dirba su juo pagal atstovybės Rytų Europai susitarimą.

Taigi, norint tiksliai nustatyti, kuri įmonė iš analizuojamųjų įgyja pranašumą rinkoje kainos atžvilgiu, reiktų žinoti tiksliai, kokias kainas ji pasiūlo savo klientams.

Paskirstymas. Kaip ir bet kuri prekybos įmonė, veikianti pasaulinėje rinkoje, X ir Y įmonės bendradarbiauja su logistikos kompanijomis. Pagrindinės transporto įmonės, veikiančios Y įmonės veiklą – UAB GELNA ir DHL. Transporto įmonės siūlo gabenimo kainas ir Y įmonė

pasirenka labiausiai priimtina variantą. Apmokėjimas vykdomas po konteinerio pristatymo į uostą praėjus 30 dienų. Labai mažai transporto įmonių galėjo pasiūlyti tokias pamokėjimo sąlygas. Bendradarbiavimo su transporto įmone schema pateikiama 25 paveiksle.

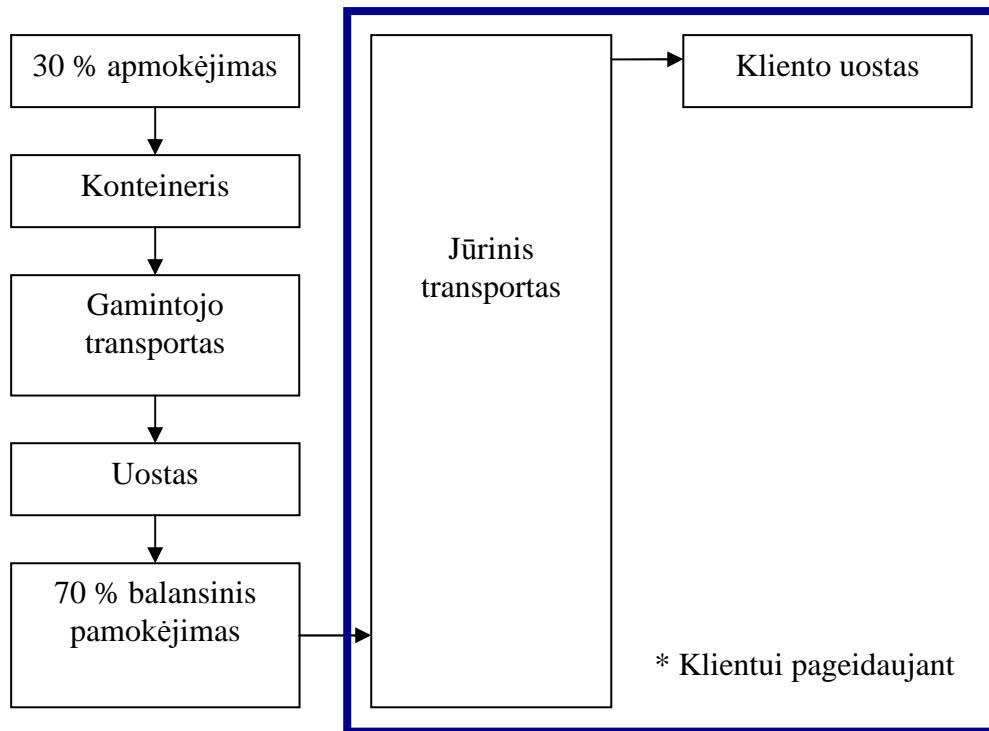


Šaltinis: sudarė darbo autorė, remiantis interviu metu gauta informacija

25 pav. X ir Y įmonių bendradarbiavimo su transporto įmonėmis schema

Konteineris į Yantian uostą atgabenamas gamintojo transportu – 660 USD, toliau konteinerį perima transporto įmonė ir gabena į nurodytą uostą, pvz. Klaipėdos uostą. Šis transportavimas kainuoja apie 4000 USD. Visi atsiskaitymai vykdomi JAV doleriais. Klientui pageidaujant konteinerį iš jo nurodyto uosto transporto įmonė gabena ir iki jo sandėlių, tačiau už šią paslaugą reikia mokėti papildomai (to kaina apie 300 USD už 200 km). Konteinerio gabenimas jūra užima apie mėnesį iki pagrindinių Europos uostų. Apmokėjimas padaromas pavedimu po mėnesio iškrovus konteinerį.

X įmonė siūlo kainas paremtas FOB Shenzhen sąlygomis. Tai reiškia, kad produkto atgabenimas į uostą įskaičiuotas į pardavimo kainą. CIF sąlygos – t.y. atgabenimas į kliento uostą organizuojamas tik esant kliento pageidavimui – tuo atveju patikrinama kaina su UAB Gelną, JSC Containerships ir klientui pasiūloma transporto kaina- jei X įmonės partnerių kaina mažesnė, ar tiesiog priimtina klientui – nes jis nenori imtis konteinerio transporto organizavimo, X įmonė užsiima ir konteinerio transportu į nurodytą uostą – tačiau X įmonė griežtai neužsiima konteinerio muitinės formalumų tvarkymu. Gamybos procesas, nuo užsakymo priėmimo ir 30 procentų pamokėjimo iki krovinių pristatymo į uostą užima apie 30 dienų. Toliau atliekamas balansinis 70 procentų pamokėjimas. Konteinerio gabenimas iki pagrindinių Europos uostų užima apie 30 dienų. (26 paveikslas)



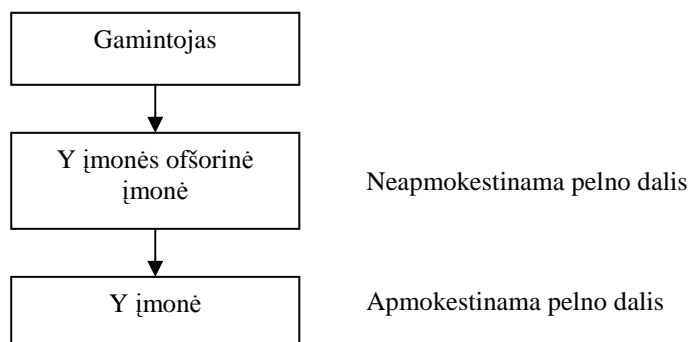
Šaltinis: sudarė darbo autorė, remiantis interviu metu gauta informacija

26 pav. Bendradarbiavimo su transporto įmonėmis schema

Visas prekių transportavimas dažniausiai vyksta jūriniu transportu, kadangi jis yra pigiausias, be to produkcija Kinijoje kraunama į jūrinius konteinerius jau gamintojo gamykloje.

Kaip matyti, 24 ir 25 paveiksle pateikiamos schemas yra labai panaši ir tai rodo, kad abi įmonės dirba vienodu principu. Tai reikštų, kad nė viena iš jų neįgija konkurencinio pranašumo paskirstymo srityje.

Tačiau interviu metu gauta informacija rodo, kad Y įmonė turi įsteigusi ofšorinę įmonę. (27 paveikslas) **Ofšorinė įmonė** - tai užsienio valstybėje įsteigta, bet jokia veikla toje valstybėje neužsiimanti įmonė, turinti ypatingą juridinį ir organizacinį statusą, **kuris leidžia sumažinti arba visiškai panaikinti pelno ir kitus mokesčius** (Gronskas V., 1993).



Šaltinis: sudarė darbo autorė

27 pav. Ofšorinės įmonės vaidmuo Y įmonės veikloje

27 paveiksle matyti, kad gamintojas parduoda produktus Y įmonės ofšorinei įmonei, kur „nusėda“ dalis pelno. Toliau Y ofšorinė įmonė parduoda produkciją Y įmonei, ir tokiu būdu gaunasi

antkainis, suformuotas iš dviejų dalių – dvisluoksnis antkainis – iš kurių apmokestinama tik viena. Tokiu būdu – Y įmonė gauna pelną nuo viso antkainio, o mokesčiams sumoka tik vieną dalį antkainio, t.y. ta pelno dalis, kurią gauna pati Y įmonė. Tokiu būdu sumažinama pelno mokesčio našta Y įmonei, kadangi ofšorinė įmonė moka mokesčius nuo pelno, tačiau tai fiksuotas mokestis metams.

Tokiu būdu Y įmonė įgyja konkurencinį pranašumą prieš X įmonę mokėdama mažiau mokesčių, t.y. tokiu būdu padidindama savo grynąjį pelną.

Rėmimas. Rėmimas abiejose įmonėse beveik analogiškas. Pagrindinės sritys yra internetas – įmonės registracija paieškos sistemose:

- www.google.com
- www.altavista.com
- www.yahoo.com
- www.msn.com
- www.lycos.com
- www.rambler.ru

Toliau įmonės pasiūlymų ir reklamos platinimas vyksta naudojantis vadinamu ‚spamingu‘ - darbuotojų sudaroma ir reguliariai atnaujinama duomenų bazė – joje esančiais e-mailo adresais reguliariai siunčiama informacija apie įmonės naujienas, produktus ir pasiūlymus. Stambesniems klientams skambinama ar siunčiami fakso pranešimai.

X įmonė esamu metu svarstomas Rusijos regiono duomenų bazės pirkimas – tačiau dar reikia patikrinti duomenų bazės autentiškumą ir vertę esamoje rinkoje.

Tolesniuose abiejų įmonių planuose egzistuoja reklaminių banerių išpirkimas paieškos sistemose – pagrinde www.rambler.ru – nes abi įmonės orientuojasi ir į Rusijos regiono įmones, bei apmokamų nuorodų patalpinimą www.google.com.

Antrasis variantas labiau domina X įmonės vadovus, nes ji randasi vakarų Europoje ir daug potencialių klientų dažniausia naudojami www.google.com dėl aktyvesnės šios paieškos sistemos reklaminės veiklos vakarų Europoje. Tolesni X įmonės veiklos planai – pavyzdinės produkcijos pristatymas ROI ir UK rinkai pardavimų atstovo bendravimo būdu – t.y. produkcijos pavyzdžiai bus pristatomi į potencialių pirkėjų įmonės ir pardavimų atstovas ilgiau pabendraus su jais dėl konkrečių produktų ar konkrečių pageidavimų.

Apibendrinant marketingo komplekso palyginamąją analizę, 13 lentelėje pateikiami marketingo komplekso elementų suteikiami pranašumai ar trūkumai abiems įmonėms.

X ir Y įmonių marketingo veiklos apibendrinimas

Marketingo komplekso elementai	X įmonė	Y įmonė
Produktas	Nė viena įmonė neįgyja konkurencinio pranašumo produkto elemente, kadangi abi įmonės parduoda tokios pačios kokybės tokio pat asortimento produktus	
Kaina	<ul style="list-style-type: none"> • Antkainis – 10-15 proc. • Dirbama su vienu tiekėju, kuris kai kurių produktų kainas pasiūlo mažesnes nei Y įmonės tiekėjas • FOB sąlygos 	<ul style="list-style-type: none"> • Antkainis – 10-15 proc. • Dirbama su trimis tiekėjais, iš kurių perkami produktai nesidubliuoja, t.y. iš trijų tiekėjų perkami produktai pagal žemiausios kainos principą, už kurių pakrovimas pagrindinis tiekėjas ima 3 proc. nuo jų vertės • FOB sąlygos
Paskirstymas	<ul style="list-style-type: none"> •Transporto įmonių vaidmuo X įmonėje veikloje nesuteikia jai nei privalumo nei trūkumo Y įmonės atžvilgiu 	<ul style="list-style-type: none"> •Transporto įmonių vaidmuo X įmonėje veikloje nesuteikia jai nei privalumo nei trūkumo Y įmonės atžvilgiu •Y įmonė veikia per ofšorinę įmonę, kas suteikia jai konkurencinį pranašumą X įmonės atžvilgiu mokesčių srityje.
Rėmimas	Nė viena įmonė neįgyja konkurencinio pranašumo rėmimo elemente, kadangi abi įmonės naudojami tomis pačiomis priemonėmis, veikia tose pačiose rinkose. X įmonės planuose yra skverbimasi į vietinę – Airijos ir JK rinkas, tačiau ši veikla atsiriboja nuo Y įmonės veiklos dėl vietinės, o ne globalinės rinkos aspektų.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant 13 lentelę, matyti, kad Y įmonę įgyja vieną iš svaresnių konkurencinių pranašumų X įmonės atžvilgiu, turėdama ir veikdama per ofšorinę įmonę, kuri suteikia galimybę, mokant mažiau mokesčių, gauti didesnę grynojo pelno dalį.

2.3.4. Vartotojų poreikių tyrimo rezultatų analizė

Norėdama būti konkurentabilia įmone rinkoje, ji privalo rūpintis ne tik savo valdymu, dokumentų tvarkymu, produktų gamyba bei kokybės tikrinimu, tačiau didžiausią dėmesį skirti savo tikslinei rinkai. Kiekviena įmonė, kuri nežino savo vartotojo poreikių, patiria pralaimėjimą. Todėl yra labai svarbu laikas nuo laiko tirti ir analizuoti, ko nori, pageidauja ir tikisi vartotojas iš jam pateikiamos produkcijos.

Iš abiejų analizuojamų įmonių, tik viena tiria vartotojų poreikius. Y įmonės vadovai teigė, kad jie orientuojasi į vartotoją, kuris nori mokėti mažiau, todėl stengiasi gaminti ir parduoti pigų produktą, organizuoti pigesnius ir prastesnius jo įpakavimus, kas padidina dužo tikimybę transportuojant. Tačiau ne kiekvienas pirkėjas, kuri nori mokėti mažiau – orientuojasi į visiškai prastos kokybės produktą. Kliento suradimas, sąlygų jam pateikimas „atsiremia“ į labai daug sąlygų, tokių kaip:

- Pristatymo sąlygos;
- Kokybė vs kaina;

- Brokas bei dužas transportuojant;
- Mokumo sąlygos ir t.t.

Žinoma, kiekvienas yra linkęs pirkti pigiau, tačiau visi nori kiek įmanoma aukštesnės kokybės. Žinodama, kad Y įmonė neatlieka jokių rinkos tyrimų ir tam neteikia jokių prioritetų, teigdama, jog tai bereikalingos išlaidos ir laiko gaišinimas, pasiūliau X įmonei atlikti tokį tyrimą, kurio metu būtų galima išsiaiškinti, kokie visgi yra pirkėjo poreikiai santechninės keramikos rinkoje.

Anketa buvo sudaryta, remiantis pagrindiniais klausimais, dominančiais pirkėją – kaina, kokybė, pristatymo bei mokėjimo sąlygos. Taip pat buvo įdomu sužinoti, kokie veiksniai įtakotų pirkėjo pasirižymą pakeisti esamą tiekėją nauju. Gali teigti, kad tyrimo rezultato nelabai atitiko Y įmonės vadovų nuomonės ir pateikė šiek tiek kitokį rinkos vaizdą.

Pristatymo sąlygų klausimas yra labai svarbus, kadangi 86 proc. apklaustųjų respondentų perkasi santechninę keramiką ir ją transportuoja iš Kinijos, o likę 14 proc. – iš Europos šalių. Todėl remiantis pristatymo sąlygų terminais yra sudaromas produktų kainų sąrašas, kuris pateikiamas pirkėjui kartu su INCOTERMS terminu.

Atsakymų variantams į šį klausimą buvo pateikti trys pagrindiniai šioje rinkoje naudojami INCOTERMS terminai:

- **EXW.** Pagal šį terminą pardavėjas pateikia prekes pirkėjui savo teritorijoje (įmonėje, sandėlyje). Eksportuotojas neprivalo pakrauti prekių į pirkėjo transportą, gauti muitinės leidimo išvežti prekes. Atskirais atvejais sutartyje gali būti numatyta pardavėjo atsakomybė už prekių pakrovimą. Pirkėjui tenka visos išlaidos ir rizika, susijusi su prekių transportavimu. Šis terminas gali būti taikomas visoms transportavimo rūšims.
- **CIF - Kaina, draudimas ir frachtas** - pagal šį terminą eksportuotojas apmoka išlaidas, tik papildomai privalo apdrausti krovinį jūriniu draudimu ir nuo rizikos dėl prekių praradimo ar sugadinimo transportavimo metu. Draudimo suma gali būti minimali. Pagal šį terminą eksportuotojas turi gauti muitinės leidimą išvežti prekes. Šis terminas taikomas tik vandens transportui.
- **FOB - Franko laivo denis** - pagal šį terminą eksportuotojas perduoda visus įsipareigojimus pirkėjui, kai prekės yra įkeliamos per laivo bortą nurodytame išsiuntimo uoste. Pagal šį terminą eksportuotojas turi gauti muitinės leidimą išvežti prekes. Šis terminas taikomas tik vandens transportui.

Y įmonė naudoja tik vieną iš šių terminų EXW. Tai yra patogiausias terminas pardavėjui. Tokiu atveju, Y įmonė perduoda prekes ir sandorio metu jų nuosavybės teisė pereina pirkėjui, kuris rūpinasi jų transportu, draudimu, muitinės formalumais. Y įmonė, pirkėjui pageidaujant, gali suorganizuoti prekių transportavimą, tačiau visos išlaidos vis tiek priklauso pirkėjui. X įmonė

pasirinko šiek tiek kitokį variantą ir šį klausimą derina pirkėjui patogiu būdu. Tyrimo metu paaiškėjo, kad 75 proc. pirkėjų pageidauja FOB kainų iki pardavėjo uosto. Tai reiškia, kad X įmonė rūpinasi produkcijos transporto iki uosto klausimais bei perduoda produkcijos nuosavybės teises, kai prekės būna pakraunamos į laivą. Tokiu atveju, produkcijos kaina būna šiek tiek didesnė nei esant EXW kainoms, tačiau pirkėjui nebereikia rūpintis prekių transportavimu iki uosto ir tam jie teikia prioritetą. EXW kainas, kurios nors ir yra mažiausios, pasirinko tik 23 proc. apklaustų potencialių pirkėjų. Tačiau šis pristatymas terminas sukelia pirkėjui papildomus rūpesčius dėl prekių transportavimo svetimose šalyse.

CIF terminas visiškai nepopuliarės šioje rinkoje. Jį pasirinko tik 2 proc. apklaustųjų, norinčių. Kad jų kroviny, gabenamas jūra būtų apdraustas, tačiau tai papildomos išlaidos, kurių tiek tiekėjas, tiek ir pirkėjas nenori prisiimti.

Galima pastebėti, kad, jeigu Y įmonė naudojami vien tik terminu EXW, tai X įmonė, pirkėjui pageidaujant gali pateikti jam FOB iki nustatyto uosto kainas. Todėl šiuo klausimu, X įmonė yra šiek lankstesnė nei Y, kuri su transporto kompanijomis stengiasi bendrauti kuo mažiau.

Kitas labai svarbus veiksnys pirkėjui yra kaina, o Analizuojant apie kainą, iš karto galima kalbėti ir apie kokybę. Todėl tyrimo metu anketoje buvo pateiktas klausimas, kuriuo siekta išsiaiškinti, kokiam „kokybės vs kainos“ lygiui pirkėjas teikia prioritetą.

Atsakymams buvo pateikti trys atsakymų variantai:

- Labai pigus – žemas gamybos lygis – iki 25 proc. broko bei dužo – šio atsakymų varianto nepasirinko nė vienas potencialus pirkėjas, nors X įmonė ir įsipareigoja apmokėti dužo nuostolius. Tai lyg ir patvirtina Y įmonės tikslinės rinkos apibrėžtumo, kuomet orientuojamasi į pigiausią produkto variantą ir pigiausią jo įpakavimą transporto metu, kuris ir sukelia būtent tokį nuostolio procentą.
- Vidutinis lygis – dauguma Kinijos gamintojų – 10-15 proc. broko bei dužo – šį atsakymo variantą pasirinko tik 10 proc. potencialių pirkėjų. Todėl galima būtų teigti, kad Y įmonė taikosi būtent į šį 10 proc. rinkos segmentą ir savo galimybes rinkoje labai susiaurina.
- Brangus (aukšto lygio gamintojai) – 1 proc. broko arba dužo – šį atsakymo variantą pasirinko 90 proc. apklaustųjų. tai rodo, kad X įmonė turi orientuotis į kitokį rinkos segmentą nei tą darė iki šiol. Iki tyrimo įmonė daugiau mėgino aptarnauti žemesnio lygio klientų ratą – tai iki 10 proc. apklaustųjų, kurie orientuojasi į daugumos Kinijos gamintojų gaminamos produkcijos kokybę. Vis tik tyrimo rezultatai šiek tiek nustebino ir X įmonės vadovus, kurie teigė, kad pagal tokius tyrimo rezultatus reiktų šiek tiek koreguoti parduodamos produkcijos asortimentą bei susirūpinti kokybės

kontrole gamintojo gamykloje. Šis tyrimas atvėrė naujas rinkos galimybes, kurių iki šiol X ir Y įmonės nežinojo ir orientavosi į kur kas mažesnę rinkos segmentą, nei galėjo.

Analizuojant produkcijos kokybę santechninės keramikos rinkoje, neišvengiamas ir broko bei dužo klausimas, kadangi kontroliuoti gamybos procesą Kinijos gamyklose yra ganėtinai sudėtinga. Norint tą padaryti reikalingas žmogus, galintis ten dirbti ir atstovauti įmonės interesus, gerai žinotų gamybos procesą bei kontrolės mechanizmą. 83 proc. apklaustų įmonių nori, kad broką ar dužą dengtų parduodančioji kompanija, ir tik 17 proc. norėtų, kad tai darytų draudimo kompanija, tačiau ankstesni klausimai parodė, kad drausti krovinio, deja, nenori nė viena iš sandorio šalių.

Taigi, norėdama įgyti konkurentabilumą rinkoje, ir Y, ir X įmonės dengia broko ir dužo nuostolius kartu su sekančiu užsakymu. Tai reiškia, kad į sekantį užsakymą yra priplisuojama produkcija, buvusi su broko, ar sugadinta transportavimo metu ankstesniame užsakyme, už kurią klientui mokėti jau nereikia. Tai padidina įmonių išlaidas, tačiau šis mechanizmas yra derinamas ir kartu su pačiu gamintoju, kurio atsakomybėje yra tinkamai pakrauti produkciją į konteinerį. Jeigu pirkėjas įrodo, kad produkcija dužo transportavimo metu dėl netinkamo jos pakrovimo, tuomet tiek Y, tiek X įmonės derasi su gamintoju dėl dalies kompensacijos padengimo.

Kitas labai svarbus klausimas yra mokėjimo sąlygų nustatymas. Išsiaiškinti vartotojų poreikius, buvo pateikiami 5 atsakymų variantai į šį klausimą:

- 100 proc. apmokėjimas po transportavimo dokumentų kopijų pateikimo – šio atsakymo varianto nepasirinko nė viena apklausta įmonė;
- 10-15 proc. išankstinis apmokėjimas ir 90-85 proc. - po transportavimo dokumentų kopijų pateikimo – 50 proc. apklaustųjų;
- 15-30 proc. išankstinis apmokėjimas ir 85-70 proc. - po transportavimo dokumentų kopijų pateikimo – 30 proc. apklaustųjų;
- apmokėjimas atidėtas mažiau nei vieną mėnesį – 20 proc.;
- apmokėjimas atidėtas daugiau nei vieną mėn. – 0 proc.

Dažniausiai yra taikomas 15-30 proc. išankstinis apmokėjimas, ir likusi dalis po transportavimo dokumentų kopijų pateikimo. Kaip teigė abiejų įmonių vadovai, ši sąlyga yra nusistovėjusi rinkoje ir dauguma įmonių taip dirba, todėl ir tyrimo rezultatai parodė, kad vis tikai dauguma pirkėjų pageidauja tokių mokėjimų sąlygų. Žinoma, yra norinčių mokėti su atidėjimais, tačiau tai labai neparanku parduodančiajai įmonei ir tai papildoma rizika, kurios nepageidauja niekas prisiimti.

Dauguma apklaustųjų pirkėjų jau turi savo tiekėjus, kadangi apklausa buvo vykdoma ne tik esamų pirkėjų tarpe, tačiau pasinaudojant agentų duomenų bazėmis, kuriose surinkti potencialių klientų duomenys. Tyrimo metu uždavėme klausimą, kas padėtų apsispręsti pakeisti tiekėją. Šį

klausimą palikau atvirą ir suteikiau galimybę respondentams patiems įrašyti atsakymus. Respondentai paminėjo tokius veiksnius, kaip:

- pavyzdžiai – 35 proc.;
- pavyzdžiai ir katalogai – 30 proc.;
- pavyzdžiai bei įmonės dalyvavimams tarptautinės parodose – 5 proc.;
- žemos kainos – 30 proc.

Dauguma potencialių pirkėjų, nenori pirkti nematydami produkto ir negalėdami įvertinti jo kokybės. Šie potencialūs pirkėjai nori gauti ne tik katalogus, bet ir pačius pavyzdžius, kad galėtų įvertinti juos matydami realioje aplinkoje. Todėl X įmonės vadovai teigė, kad tokiu atveju būtų galima pasiūlyti tokiems potencialiems pirkėjams nusipirkti pavyzdžius už mažesnę nei pardavimo kainą. O kad reikia daugiau dėmesio skirti įmonės įvaizdžiui pasaulinėje terpėje, sutiko X įmonės vadovai. Tam tikslui reikalinga ne tik kiek įmanoma daugiau dalyvauti tarptautinės parodose, bet ir daugiau dėmesio skirti katalogų bei reklaminės medžiagos gamybai.

Tyrimo metu X įmonės vadovai paprašė į anketą įtraukti kai kuriuos jų produktus bei kainas. Tokiu atveju buvo siekiama nustatyti kainos lygis. Rezultatai parodė, kad 55 proc. potencialių pirkėjų kainos pasirodė esančios priimtinos, 15 proc. – žemos ir 30 proc. – aukštos. Vadinas, galima būtų daryti išvadą, kad maždaug 189 potencialiems klientams iš 292 įmonė turėtų ką pasiūlyti, jei tinkamai pateiktų savo komercinius pasiūlymus bei įvertintų pirkėjo poreikius.

Apibendrinant anketos rezultatus, galima pastebėti, kad tyrimo rezultatai, deja, parodė visiškai kitokį rinkos vaizdą nei orientuojasi abi tirtos įmonės. Todėl drąsiai galima teigti, kad turėdama šio tyrimo rezultatus X įmonė įgyja konkurencinį pranašumą Y įmonės atžvilgiu, kadangi gerai žino potencialaus pirkėjo poreikius, kokios kokybės, kainos pristatymo bei mokėjimo terminų jis tikisi, bei kas padėtų jam apsispręsti deryboms su nauju tiekėju..

Pagal Časo R. pateikiamas tris konkurencinio pranašumo šaltinių koncepcijas, galima teigti, kad X įmonės konkurencinė elgsena rinkoje – adaptavimasis prie aplinkos sąlygų. Tai reiškia, kad įmonė tiria ir analizuoja rinką bei stengiasi savo veiklą labiau pritaikyti, nei modifikuoti ir įvesti kažką naujo. Šiuo metu įmonė nėra lyderė rinkoje, net analizuojant tik vieną – pagrindinį konkurentą. Ji yra daugiau pasekėja, kuri stengiasi neatsilikti. Tačiau įmonės politika – veržliai skverbtis į rinką. Tam, kad veikti pagal šią politiką, įmonei reiktų pasirinkti kitokią konkurencinę elgseną ir pereiti nuo pasekėjos vaidmens prie vaidmens, kuomet konkurencinis pranašumas būtų kuriamas unikaliais vidiniais ištekliais, apimančiais ir vidinę įmonės politiką, ir marketingą, ir makro aplinką. X įmonės vadovai yra rinkos specialistai, turintys žinių bei patirties marketinge, personalo valdyme, jau neAnalizuojant apie produkcijos gamybą ir modeliavimą. Todėl manau, kad pritaikius visus šiuos elementus kartu – būtų galima rasti bendrą sprendimą, galintį pagerinti įmonės pozicijas rinkoje. Toks sprendimas formuojamas ir pateikiamas 3 šio darbo dalyje.

3 X ĮMONĖS KONKURENCINIŲ PRANAŠUMŲ FORMAVIMO PROJEKTAS

Siekiant nustatyti konkurencinio pranašumo strategiją, visų pirma, reikia išskirti, kuriose srityse ir kuri įmonė įgyja konkurencinius pranašumus. Analizuojant konkurencinio pranašumų formavimo galimybes, kiekvieno veiksnio analizės pabaigoje buvo pateikiamos lentelės su įmonių privalumais ir trūkumais tų veiksnių atžvilgiu. Todėl 14 lentelėje pateikiama X ir Y įmonių privalumai ir trūkumai, formuojantys konkurencinį pranašumą.

14 lentelė

X ir Y įmonių privalumų ir trūkumų suvestinė

Įmonė	Privalumai	Trūkumai
X	<ul style="list-style-type: none"> • Pasinaudojant asimetrinės informacijos teikiamais privalumais, įmonė žino pagrindinio savo konkurento produkcijos gamintoją bei apytiksles jo parduodamos produkcijos kainas • Mažesnis įmonių pelno mokestis (12,5 proc.) • Strateginio planavimo įtaka įmonės veiklai, pateikiant darbuotojams savalaikę informaciją kartu su gairėmis kas už ką ir kiek laiko turi būti atsakingas • Kokybės vadybos principų taikymas • Tikslinės rinkos poreikių nustatymas 	<ul style="list-style-type: none"> • Airijos minimalaus darbo užmokesčio įstatymas sąlygoja minimalų valandinį atlyginimą – 8,30 EUR, kai tuo tarpu Lietuvoje šis atlyginimas tik 3,66 LTL (1,06 EUR) valandai • Darbuotojo trūkumas Kinijoje, galinčio kontroliuoti pakrovimus iš kelių gamintojų – kas padidintų galimybę pasiūlyti klientui patrauklesnes kai kurių produktų kainas
Y	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencinis pranašumas įgyjamas dėka ekonominės situacijos ir žemesnio pragyvenimo lygio. Tačiau įmonėje yra kur kas didesnis darbuotojų skaičius, kas padidina jos išlaidas DU. • Dirba su keliais tiekėjais, galėdama sudaryti asortimentą pagal patraukliausios kainos pasiūlymą. Visus pakrovimus koordinuoja pagrindinis gamintojas, kuriam mokamas 3 proc. mokestis nuo kitų gamintojų pakraunamos produkcijos vertės • Y įmonė veikia per ofšorinę įmonę, kas suteikia jai konkurencinį pranašumą X įmonės atžvilgiu mokesčių srityje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Y įmonė nežino savo konkurento produkcijos tiekėjo • Didesnis Lietuvos juridinių asmenų pelno mokestis (15 proc.) • Strateginio planavimo stoka • Kokybės vadybos dokumentų, palengvinančių visą administracinį darbą, administravimo stoka

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kaip matyti 14 lentelėje, Y įmonė turi daugiau trūkumų, tačiau jie mažiau įtakoja įmonės konkurencinio pranašumo formavimą nei X įmonės trūkumai. Nors X įmonė veikia pasekėjos ir prisitaikymo rinkoje principais, ji neskuba šalinti kai kurių savo trūkumų šiuo metu ir mėgina

išlaikyti savo pozicijas rinkoje esamais privalumais. Kaip teigia įmonės vadovai, koordinuota veikla suteikia galimybę priimti strategiškai pagrįstus sprendimus. „Skubėti šiuo metu nėra reikalo. Galima priimti greitai darbuotoją Kinijoje, tačiau reikia rasti tinkamą, o Kinijoje sunku rasti žmogų, galintį 100 procentų atstovauti vien tik X įmonės interesus. Todėl reiktų siųsti kažką iš Europos, o tam žmones reikia paruošti, atitinkamai jiems mokėti, kas padidintų produkcijos kainas iki tokio pat lygio, kokiomis yra prekiaujama šiuo metu“, - teigia X įmonės komercijos direktorius.

Ofšorinė įmonė yra puiki galimybė sumažinti pelno mokestį Airijoje ir apie tai yra rimtai svarstoma, tačiau, visų pirma, reikia parinkti ofšoro teritoriją ir tam reikalinga analizė ir laikas – tai taip pat strategiškai svarbus sprendimas ir negali būti priimamas be plano.

15 lentelėje pateikiami privalumai bei trūkumai, kuriuos suteikia skirtumai tarp įmonių.

15 lentelė

Privalumų bei trūkumų, kuriuos suteikia skirtumai suvestinė

Įmonė	Privalumai, kuriuos suteikia skirtumai	Trūkumai, kuriuos suteikia skirtumai
X vs Y	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginio planavimo svarba sprendimų priėmimui – sprendimas priimamas pagrįstai • Asimetrinė informacija suteikia galimybę sekti konkurento veiksmus rinkoje, darbuotojų pažinimas leidžia spėti, kokie gali būti nuokrypiai 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofšorinės įmonės būtinumas, norint įgyti konkurencinį pranašumą pelno siekime • Pragyvenimo lygis Airijoje • Darbuotojo trūkumas Kinijoje, galinčio kontroliuoti pakrovimus iš kelių gamintojų – kas padidintų galimybę pasiūlyti klientui patrauklesnes kai kurių produktų kainas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Siekdama išlaikyti įmonės konkurentabilumą rinkoje, X įmonė stengiasi nekelti sau didelių atlyginimų, kurių dydį koreguoja 3 ir 1 procento dydžio priedais nuo pelno kas mėnesį. Samdoma kiek įmanoma mažiau darbuotojų, taip suteikiant galimybę esamiems darbuotojams daugiau uždirbti, pasiskirstant rinkas tarpusavyje.

X įmonė įgyja konkurencinį pranašumą prieš Y įmonę daugiau strateginio planavimo, analizės bei asimetrinės informacijos srityje. Galima teigti, kad šiuo metu rinkoje yra konkurentablesnė Y įmonė, galinti pateikti produktą klientui patrauklesne kaina dėl didesnio tiekėjų skaičiaus ir pakrovimų kontrolės, galinti gauti didesnę pelną dėl ofšorinės įmonės bei mažesnio pragyvenimo lygio Lietuvoje. Tai yra dabartinis pranašumas. Tačiau X įmonė rengia strateginius planus, puikiai žino savo misiją bei viziją rinkoje, atlieka rinkos tyrimus, kad žinotų, į kokią tiksliai klientą jai reikia orientuotis ir kokią kainą bei kokybę jam pasiūlyti. Tai ateities konkurencinis pranašumas, kurį ši įmonė įgyja prieš Y įmonę, kuri nerengia jokių rinkos tyrimų dėl kvalifikacijos tam stokos, neturi savo misijos bei vizijos rinkoje, o veikia šia diena, tik nuspėdama klientų poreikius.

Todėl X įmonės konkurencinio pranašumo strategija – įvertinus Y įmonės konkurencinius pranašumus ir ištyrus rinką, nustatyti veiksniai, galinčius pakeisti įmonės pozicijas rinkoje, pasinaudojant unikaliais vidiniais ištekliais.

Šios strategijos įgyvendinimui reikalinga sudaryti veiksmų planą bei paskirti atsakingus asmenis. Analizuojant atsakingus asmenis, iš karto galima pastebėti, kad plano sudarymu rūpinasis įmonės generalinis bei komercijos direktoriai, vėliau pasiskirstydami atsakingas užduotis savo darbuotojams.

Šios strategijos įgyvendinimas padės X įmonei pakeisti pozicijas rinkoje – pereiti iš pasekėjos prie lyderės pozicijų, jei strategija bus tinkamai traktuota ir tinkamai įgyvendinta. Atlikusi analizę, pastebėjau vieną svarbų dalyką, kas, kaip ir minėjau, suteikia šiai įmonei konkurencinį pranašumą ateičiai – įmonėje rengiami įvairūs projektai bei numatomi jų įgyvendinimai, atliekami įvairūs tyrimai, rengiami ir tvarkomi dokumentai pagal kokybės vadybos aspektus. Tai suteikia įmonei galimybę tinkamai įvertinti savo vietą konkurentų tarpe, savo galimybes bei numatyti, kokiais veiksmais galima visa tai įgyvendinti. Todėl galėčiau teigti, kad, visų pirma, interviu metu susidariau įspūdį, kad unikaliausi X įmonės vidiniai ištekliai – jos darbuotojai, sugebantys tinkamai ir objektyviai įvertinti turimą informaciją, rasti trūkstantį ją analizuoti bei pateikti išvadas, kurios sąlygotų tinkamų veiksmų numatymą. Todėl šie unikalūs šaltiniai, t.y. žmogiškasis kapitalas – įvertindamas strateginio planavimo svarbą ir žinodamas savo konkurencinius pranašumus prieš Y įmonę bei įvertindamas savo trūkumus, atlikęs tinkamus skaičiavimus, kas pagrįstų tikslaus sprendimo priėmimą, nustatys veiksniai, galinčius padėti įmonei pakeisti savo pozicijas rinkoje ir įgyti daugiau konkurencinio pranašumo rinkoje Y įmonės atžvilgiu.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Apibendrinant darbą, formuluojamos šios išvados:

1. Įmonė, norėdama įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje, turi tirti, analizuoti bei prognozuoti savo konkurentų veiksmus. Tam, kad atlikti šią analizę sistemingai, reikalingas procesas, kuris buvo teoriškai analizuotas pirmoje šio darbo dalyje. Teorinė analizė buvo pradėta konkurencijos sąvokos analize įvairių požiūriu atžvilgiu. Analizės metu nustatyta, kad konkurencija yra apibūdinama, kaip varžymasis rinkoje, kaip rinkos ekonomikos elementas, leidžiantis nustatyti paklausos ir pasiūlos pusiausvyrą bei kaip kriterijus, pagal kurį nustatomas pramonės rinkų tipas. Remiantis šiais požiūriais, nustatyta, kad konkurencijos rinkoje teorija remiasi daugiausia konkurencijos elgsenos ir funkcinę traktuotėmis. Tolesnė analizė buvo pagrįsta konkurencijos tipų bei konkurencijos lygių analize, kas taip pat labai svarbu tiriant konkurentų veiksmus. Įvertinta konkurencijos tipo bei lygio analizės svarba. Tai reiškia, kad įmonei labai svarbu žinoti, kokio tipo rinkoje ji veikia, kas lemia jos konkurentų elgseną bei kokio lygio geografinėje plotmėje veikia įmonė. Žinant visus šiuos aspektus, įmonė lengviau identifikuoja savo konkurentus rinkoje. Tai taip pat palengvina ir konkurentų elgsenos rinkoje analizę. Konkurencijos analizė – tai sistemingas procesas, kurį sudaro nuo 4 iki 7 etapų, priklausomai nuo autoriaus. Konkurencinės analizės rezultatai padeda išskirti konkurencinius pranašumus bei numatyti konkurencinių pranašumų formavimo strategiją.
2. Tyrimo metu buvo tiriamos ir analizuojamos dvi įmonės – X ir Y įmonės, įkurtos skirtingose valstybėse, tačiau veikiančios toje pačioje geografinėje plotmėje, siūlančios klientams tuos pačius produktus, pagamintus tame pačiame Kinijos regione, panašia kaina, panašiu paskirstymo kanalu, taikant panašias rėmimo priemones. Tyrimo metu įvertinta asimetrinės informacijos nauda įmonei įgyjant konkurencinį pranašumą rinkoje. Abi įmonės veikia globalinėje santechninės keramikos rinkoje, orientuojasi į tą patį rinkos segmentą.
3. X įmonės pranašumų formavimo galimybių tyrimas atliktas remiantis sudarytu modeliu, kurį sudaro 3 pagrindiniai etapai – konkurencijos tipo bei lygio nustatymu, konkurencinių pranašumų galimybių tyrimu bei konkurencinių pranašumų strategijos parinkimu. Tyrimo metu nustatyta, kad X ir Y įmonės veikia tobulos konkurencijos sąlygomis globalinėje rinkoje. Atlikus įmonės veiklos analizę, galima teigti, kad X įmonė – multinacionalinė įmonė, savo veikloje pritaikiusi globalizacijos principus. Tai pagrįsčiau ne tuo, kad įmonės konkurencingumas vienoje šalyje nepriklauso nuo konkurencingumo kitoje šalyje, bet tuo, kuo pagrindžiamas globalizacijos procesas

(plėtra, kai įmonės mato visą pasaulį kaip savo rinką, o ne tradicines vietines ir eksporto rinkas – ne tik pardavimui, bet ir verslo partnerių suradimui, paslaugų pirkimui, darbo jėgos samdymui ir pan). Konkurencinių pranašumų formavimo galimybių modelį sudaro penki etapai – makro veiksnių analizė, X ir Y vidinių veiksnių stipriųjų ir silpnųjų pusių analizė, su įmonių veikla susijusių kitų pramonės šakų įmonių analizė bei X įmonės vartotojų poreikių analizė. Galimybių tyrimui naudoti pirminiai ir antriniai duomenys. Pirminiai duomenys gauti interviu su įmonių vadovais metu bei X įmonės vartotojų anketinės apklausos metu.

4. Atlikus tyrimą, išsiaiškinta, kad X įmonė įgyja konkurencinį pranašumą prieš Y įmonę strateginio planavimo, analizės, vartotojų poreikių nustatymo bei asimetrinės informacijos srityje. Galima teigti, kad šiuo metu rinkoje yra konkurentablesnė Y įmonė, galinti pateikti produktą klientui patrauklesne kaina dėl didesnio tiekėjų skaičiaus ir pakrovimų kontrolės, galinti gauti didesnę pelną dėl ofšorinės įmonės bei mažesnio pragyvenimo lygio Lietuvoje. Tai yra dabartinis pranašumas. Tačiau X įmonė rengia strateginius planus, yra gerai apibrėžusi savo misiją bei viziją rinkoje, atlieka rinkos tyrimus, kad žinotų, į kokią tiksliai klientą jai reikia orientuotis ir kokią kainą bei kokybę jam pasiūlyti. Tai ateities konkurencinis pranašumas, kurį ši įmonė įgyja prieš Y įmonę, kuri nerengia jokių rinkos tyrimų dėl kvalifikacijos tam stokos, neturi savo misijos bei vizijos rinkoje, o veikia šia diena, tik spėliodama klientų poreikius. Galima teigti, kad darbo hipotezė nepasiteisino iš dalies, kadangi konkurencinius pranašumus rinkoje įgyja abi įmonės, tačiau skirtingose srityse. Atlikus analizę, pastebėta, kad daugiau rinkoje konkurencinį pranašumą įgyja Y įmonė, kuri gerai yra įvaldžiusi savo veiklos principus. Tuo tarpu X įmonė, tik pradėdama savo veiklą, geriau ją planuoja, tiksliai nustatydama tikslus bei numatydama uždavinius. X įmonė rinkoje yra ganėtinai nauja, turinti vos kelis realius klientus. Todėl galima teigti, kad šiuo metu konkurencinį pranašumą rinkoje turi Y įmonė, nors galima teigti, kad ateityje X įmonė įgaus pranašumą ir užims kitas pozicijas rinkoje dėl teikiamos svarbos strateginiam ir veiklos planavimui.
5. X įmonės konkurencinio pranašumo strategija – įvertinus Y įmonės konkurencinius pranašumus ir ištyrus rinką, nustatyti veiksnius, galinčius pakeisti įmonės pozicijas rinkoje, pasinaudojant unikaliais vidiniais išteklių. Šios strategijos įgyvendinimui reikalinga sudaryti veiksmų planą bei paskirti atsakingus asmenis. Analizuojant atsakingus asmenis, iš karto galima pastebėti, kad plano sudarymu rūpinsis įmonės generalinis bei komercijos direktoriai, vėliau pasiskirstydami atsakingas užduotis savo darbuotojams.

Atlikus tyrimą ir pateikus išvadas, galima pateikti šiuos pasiūlymus X įmonei:

1. Parengti strateginį planą pasiūlytai konkurencinio pranašumo įgijimo strategijai, kuris padėtų įmonei numatyti veiksmus pozicijų rinkoje pakeitimui.
2. Orientuotis ne vien tik į Y įmonę, tačiau atlikti detalesnius ir kitų konkurentų paieškos ir analizės tyrimus, kurie leistų matyti platesnį ir detalesnį rinkos „žemėlapi“, kad suteiktų daug detalesnės informacijos strategijos įgyvendinimui.
3. Nuolat tirti vartotojų poreikius bei organizuoti naujų produktų kūrimą bei jų gamybos technologijos gerinimą.
4. Parengti ofšorinės įmonės steigimo projektą.

X įmonė yra gana nauja įmonė, realiai pradėjusi veiklą rinkoje visai neseniai. Tačiau, kad tinkamai įvertinus ir išanalizavusi rinką bei įvertinusi šio projekto svarbą savo veikloje, įmonė, įgys konkurencinį pranašumą ne tik Y įmonės, bet ir kitų konkurentų tarpe ir užims lyderio pozicijas santechninės keramikos produktų rinkoje. Tačiau šis projektas tik pradinis žingsnis į lyderio pozicijas, kadangi, norint tapti galingu konkurentu rinkoje, reikia gerai pažinoti ne vieno konkurento veiksmus ir galimas reakcijas, bet gerai žinoti visų toje rinkoje veikiančių įmonių, o jų skaičius, matuojant viso pasaulio mastu – tikrai didelis, veiksmus ir strategijas. Veikiant globalinėje rinkoje – tai itin sudėtingas ir daug laiko reikalaujantis darbas, tačiau jo rezultatas – lyderio pozicija.

NAVICKAITĖ, Eglė (2007). The Competitive Abilities of Wholesales Companies in International Market. MBA* Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 89 p.

SUMMARY

Competition analysis is vital both in local market, and international market. To know everything about he rivals is one of the most important thing choosing the proper strategy for company's activity in the market. However the competition analysis in the international market is much longer and more complicated process than the competition in the local market. And the main reason fort his is because of the huge number of rivals in international market and the possibility to get information about them.

Without the competition analysis the activity becomes more complicated, because there is an information gap in deciding where to go and what strategies to take.

This master project is prepared by choosing and analysis two wholesale companies acting in a global market, but established in two different countries. The point of this project lies on different models and behaviors of competition and the concept of the theoretical aspects are adapted in forming the competitiveness advantage of one of the companies using the asymmetric information.

The problem of the project lies on the fact the company is the new in the market and in order to choose the proper strategy, it needs the analysis which uses the asymmetric information against one of competitors, which has been acting in the market for 5-6 years and has chosen the proper strategies already.

The object of the project is the competitiveness of Company X against Company Y in the international market.

The goal of the project is to present the possibilities in forming the competitiveness advantage of company X against the company Y in the global market.

The project consists of three main parts. The first one is for theoretical analysis of competition concepts, behaviors and models, the peculiarities of forming competitive advantage. The second part of the project is for forming the Company's X competitive advantages in the global market against company Y. and the third part of the project – is presenting the project of forming Company's X competitive advantages.

The project consists of 87 pages. 15 tables and 27 pictures are presented in the project. Preparing this project, I have used 59 literature resources. The work has 3 appendixes.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Mokslinė literatūra

1. Albaum G., Strandskov J. Ir Duerr E. International Marketing and Export Management, 4th Editon, Prentice Hall, 2002
2. Pagirskienė Z. Ekonomikos teorija: Pagrindinių temų konspektas. V.: Vilniaus statybos ir dizaino kolegija, 2003
3. Porter M. Competitive Advantage. The Free Press, N.Y., 1985
4. PRSI Contribution rates and user guide for the period 1 January 2007 to 31 December 2007. Departament of Social & Kamily Affairs
5. Barzdenytė B. Kainodara ir konkurencija. V.: Vilniaus univesiteto leidykla, 2000
6. Carlton, Dennis W. And Perloff, Jeffrey M. Modern Industrial Organization.- New York: Harper Collins, 1994.- 972 p.
7. Davies J.R. and Hughes S. Pricing in Practice.- London: Heinemann Educational Books, 1982.-P.13-26, 45-68
8. Devina P.J. et al. An Introduction to Industrial Economics.- 3rd edition.- London: George Allen and Ubwin, 1978.-502.
9. Ekonominė apžvalga. Kinija // Tarptautiniai prekybos rūmai, 2004
10. Glinskienė R. Konkurencija ir technologiniai pokyčiai bei inovacijos integracijos sąlygomis // Ekonomika ir vadyba, 2000
11. Gronskas V. Pramonės įmonių konkurenciją formuojantys veiksniai // Įmonė rinkoje: konkurencija ir bankrotas. V.: Konferencijos pranešimų tezės, 1993
12. Gulliford J. The Challenge of competitor intelligence. Management Servines, Vol. 42 No.1, psl. 22-22, 1998
13. Guzavičius A. Bendros veiklos kryptių sąjungų įtaka konkurencingumui // Ekonomika ir vadyba, 2000
14. Hal R. Varian. Mikroekonomika. V.: Margi raštinė, 1999
15. Jakutis A., Petraškevičius V., Stepanovas A., Sečkutė L., Zaicev S. Ekonomikos teorijos pagrindai. K.: Smaltijos leidykla, 2000
16. Kohn A. No Contest – The Case Against Competition. Boston New York London: Houghton Mifflin Co., 1986
17. Konkurencingumo samprata. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija
18. Kotler Ph., Armstrong G. Prentice Hall, Upper Saddle
19. Kuvykaitė R. Tarptautinis marketingas. K.: Technologija, 1997

20. Luis M. B. Cabral. Introduction to Industrial Organisation, Massachusetts Institute of Technology Press, 2000
21. Lukoševičius V., Stankevičius P. Teorinė ekonomika. V.: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2003
22. Martin S. Industrial Economics: Economic Analysis and public Policy.- 2nd ed.- New York: macmillanPublishing Company, 1994.-623 p.
23. Martinkus B., Žilinskas V. Ekonomikos pagrindai. K.: Technologija, 2001
24. Rakauskienė O.G. Firma konkurencinėje rinkoje. V.: Lietuvos informavijos institutas, 1997
25. Sabonienė A. Konkurencinių pranašumų formavimo pramonės įmonėse ypatumai // Ekonomika ir vadyba, 2000
26. Savanevičienė S. Smulkaus ir vidutinio verslo konkuravimo strateginiai aspektai // Inžinierinė ekonomika, 1999 Nr. 3 //4)
27. Seiman B. Boost Your New Title With Competitive Analysis. Folio: The Magazine for Management. September 1, 1994
28. Šeibokienė A. Vadybos pagrindai. V.: Vilniaus teisės ir verslo kolegija, 2002
29. Tarptautinių žodžių žodynas. V.: Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985
30. Vasiliauskas A. Firmų strateginis valdymas. Studentams ir verslininkams. V.: VVK leidykla, 2001
31. Vijeikis J., Vijeikienė B. Tarptautinis marketingas. V.: Vilspa, 2003. – 266 p.

Informaciniai šaltiniai

32. Richardston R. International Competitiveness 2005 June 17 [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 17 d.] Prieiga per internetą <<http://www.witiger.com/internationalbusiness/competitiveness.htm> >
33. Verslo valdymas. Įmonės strateginis valdymas [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 20 d.] Prieiga per internetą <<http://www.SVV.lt/zinynas> >
34. Valstybinė mokesčių inspekcija [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 27 d.] Prieiga per internetą < <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=10116130>>
35. The Global Market. International Marketing [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 20 d.] Prieiga per internetą <<http://www.consumerpsychologist.com/international.htm>>
36. Strategy – Competitive Advantage [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 17 d] Prieiga per internetą < http://www.tutor2.net/business/stratgey/competetive_advantge.htm >

37. Baidon T., Chimbewa O., Simbi E., Seidler E. Introduction of Global Marketing // World Bank, Washington, DC USA [Interaktyvus] [2007 metų kov mėn. 20 d.] Prieiga per internetą <<http://www.fao.org/docrep/W5973E/w5973e02.htm> >
38. Business And Competitive Analysis: Definition, Context And Benefits [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 21 d.] Prieiga internete <<http://www.ftpress.com/content/images/9780131873667/samplechapter/0131873660.CH01.pdf> >
39. Chapter Two. Competitiveness: Theory and Methodology [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 17 d.] Prieiga per internetą <<http://www.competitiveness.gov.jo/files/chapter%20two.pdf> >
40. Competition. Wikipedia, The Free Encyclopedia [Interaktyvus] [2007 metų vasario mėn. 02 d.] Prieiga per internetą <<http://en.wikipedia.org/wiki/Competition> >
41. Competitive Advantage. Strategic Management [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 17 d.] Prieiga per internetą <<http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/> >
42. Competitive Analysis [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 20 d.] Prieiga per internetą <www.score.org/downloads/Competitive%20Analysis.doc>
43. Competitive Advantage: Introduction [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 17 d.] Prieiga per internetą <<http://innovationzen.com/blog/2007/01/24/competitive-advantage-introduction/> >
44. Competitive Analysis And Competitor Analysis [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 21 d.] Prieiga per internetą <http://www.ttm.co.uk/acve04_competitor_competitive_analysis.shtml >
45. Competitor Analysis. NetMBA [Interaktyvus] [2007 metų vasario mėn. 02 d.] Prieiga per internetą <<http://www.netmba.com/strategy/competitor-analysis> >
46. Časas R. Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose [Interaktyvus] [2007 metų vasario mėn. 02 d.] Prieiga per internetą <<http://www.leidykla.vu.lt/inetlid/ekonom/52/str2.html> >
47. Darbo apmokėjimas. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija [2007 metų kovo mėn. 27 d.] Prieiga per internetą <<http://www.socmin.lt/index.php?-242742182> >
48. Models of Competition [Interaktyvus] [2007 metų vasario mėn. 02 d.] Prieiga per internetą <http://www.socialstudieshelp.com/Eco_Competition.htm>
49. Pulokas K. Konkurencija [Interaktyvus] [2007 metų kovo 18 d.] Prieiga per internetą <<http://www.skrynia.lt/modules.php?name=News&file=article&sid=545>>

50. Levering R. (2000 September) A New Form of Global Competition [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 20 d.] Prieiga per internetą <<http://resources.greatplacework.com/pdf/new-form-of-global-competition.pdf> >
51. Konkurencija // Vikipedija. Laisvoji enciklopedija [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 17 d.] Prieiga per internetą <<http://lt.wikipedia.org/wiki/Konkurencija>>
52. Janish T. Competitive Analysis: Are You Gathering Informatikon or Intelligence? [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 21 d.] Prieiga per internetą <http://www.iconinteractivegroup.com/read_more.php?id=30&mode=lowcarb >
53. Johnson A.R. What is Competitive Intelligence? [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 21 d.] Prieiga per internetą <<http://aurorawdc.com/whatisci.htm> >
54. Jordan. Chapter Two: Competitiveness: Theory and Methodoly [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 15 d.] Prieiga per internetą <<http://www.competitiveness.gov.jo/files/chapter%20two.pdf> >
55. Diamond Model – Michael Porter [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 17 d.] Prieiga per internetą <http://www.valuebasedmanagement.net/methods_porter_diamond_model.html >
56. Eastern Europe. Wikipedia, The Free Encyclopedija [Interaktyvus] [2006 metų birželio mėn. 22 d.] Prieiga per internetą <http://en.wikipedia.org/wiki/Eastern_Europe >
57. Europeam Union / Eurozone and Irisih Inflation [2007 metų kovo mėn. 27 d.] Prieiga per internetą <<http://www.finfacts.com/inflation.htm> >
58. Finfacts Ireland. Business and Finance Portal [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 27 d.] Prieiga per internetą <<http://www.finfacts.com/taxfacts.htm> >
59. Suranovic M.S. International Trade Theory and Policy, atnaujintas 03.08.2007 [Interaktyvus] [2007 metų kovo mėn. 20 d.] Prieiga per internetą <<http://internationalecon.com/Trade/Tch40/T40-0.php> >

PRIEDAI

1 priedas. Interviu klausimyno maketas

1. Papasakokite apie įmonę ir pagrindinius jos veiklos principus.
2. Kaip Jūs manote, kokie išorinės veiklos elementai veikia Jūsų įmonės veiklą?
3. Kas yra gamintojas ir kur jis yra?
4. Kokia yra bendravimo su kinais specifika?
5. Kaip vyksta produkcijos gamybos procesas?
6. Kokia panaudojama technologija?
7. Kas yra Jūsų klientai?
8. Kaip vyksta klientų paieška?
9. Ar jūsų klientai yra pastovūs ar ne?
10. Kokių būdu stengiamasi išlaikyti klientus (sukurti jų lojalumą Jūsų įmonei)?
11. Ar atliekami vartotojų poreikių tyrimai? Jei taip, kaip dažnai? Koks tyrimų tikslas?
12. Kiek darbuotojų dirba Jūsų įmonėje? Kokios pareigybės, atsakomybės lygiai?
13. Kokios yra apmokėjimo darbuotojams sąlygos?
14. Kokia skatinimo sistema?
15. Papasakokite apie strateginio planavimo svarbą Jūsų įmonėje (vizija, misija, planavimo procesas, strategija)
16. Marketingo kompleksas – jo elementų aspektai įmonių veiklose
17. Kokios transporto įmonės paslaugomis naudojotės?
18. Kokie transportavimo tarifai?
19. Kokios pristatymo sąlygos, laikas ir t.t.?
20. Ką tai reiškia ofšorinė įmonė Y įmonės atveju?
21. Kokie yra X įmonės planai Y įmonės atžvilgiu (įvertinant asimetrinę informaciją)?

2 priedas. Klausimyno pavyzdys

Dear Customer,

Lough Ceramics Ltd is doing market research in existing and new customers' data base in order to increase service level and find the most suitable decisions to all our partners. Could You please fill in the questionnaire by marking YES or OK to the statements which mostly suit to You and return to us – info@loughceramics.com.

Best regards,
Market Research team
Lough Ceramics Ltd.

1. Which sales terms are most suitable for You:

- a) EXW _____
- b) FOB _____
- c) CIF _____

2. Which 'Quality-Versus-Price' level would You choose:

- a) very cheap (low level manufacturers) – 25% and up of spoilage _____
- b) middle level (most of china manufacturers) – 10-15% of spoilage _____
- c) expensive (top level manufacturers) – 1% of spoilage _____

3. Please rate which spoilage solution would be mostly acceptable to You:

- a) Covered by supplying company with next order _____
- b) Covered by insurance company _____
- c) We'd buy cheap products without spoilage warranty. _____

4. From which region is Your current supplier:

- a) China/Asia _____
- b) Europe/UK/ROI _____
- c) USA/South America _____

5. Which payment options do You have now:


- a) 100% after BL copy _____
- b) 10-15% advance and 90-85% after BL copy _____
- c) 15-30% advance and 85-70% after BL copy _____
- d) Deferred <1 month _____
- e) Deferred >1 month _____

6. Product types You are dealing now or would be mostly interested in (FOB Shenzhen prices):

a) Toilets

			
LC-1/106-PT-D 630 x 355 x 800 mm	LC-1/111-ST-D 670 x 360 x 770 mm	LC-1/107-(PT/ST)-S 615x360x720 mm	LC-1/201 700 x 385 x 740 cm
~ 26.00 USD	~ 30.00 USD	~ 27.00 USD	~ 46.00 USD

b) Sinks

 LC-2/104-510 510 x 405 x 750 mm	 LC-2/501-550 550 x 470 x 200 mm	 LC-2/303-460 460 x 380 x 195 mm	 LC-2/401-455 455 x 405 x 180 mm
~ 12.00 USD	~ 8.50 USD	~ 5.00 USD	~ 4.50 USD

c) Tabletop sinks

 LC-2/603-460 460 x 460 x 180 mm	 LC-2/502-550 550 x 470 x 200 mm	 LC-2/602-440 440 x 440 x 148 mm
~ 14.00 USD	~ 9.00 USD	~ 14.00 USD

d) Bidets/urinals

 LC-3/101 320 245 x 390 mm	 LC-3/201 615 x 370 x 355 mm	 LC-3/304 605 x 460x x300 mm
~ 4.80 USD	~ 21.00 USD	~ 8.50 USD

7. Please rate our prices level:

- a) Low _____
- b) Acceptable _____
- c) Too high _____

8. What reason could influence Your decision to change your current supplier?

Thank You for Your time!

3 priedas. Lough Ceramics Ltd. atliekami darbai ir funkcijos

Valdymo sritis	Detalizuoti darbai ir funkcijos	Atsakingas padalinys	Atsakinga darbo vieta/pareigybė	Etatų skaičius
1. Bendras įmonės valdymas	1. Įmonės veiklos strateginis planavimas bei trumpalaikių planų sudarymas	Administracija	Generalinis direktorius	1
	2. Įmonės organizacinės kultūros kūrimas, vystymas bei įdiegimas	Administracija	Generalinis direktorius Savininkas	2
	3. Veiklos ataskaitų ruošimas	Administracija	Generalinis direktorius	1
2. Aprūpinimas	1. Tiekėjų paieška	Administracija	Komercijos direktorius	1
	2. Optimaliausios tiekimo grandinės sukūrimas individualiam klientui	Administracija	Komercijos direktorius	1
	3. Tiekimo dokumentų tvarkymas	Administracija	Komercijos direktorius	1
3. Marketingas	1. Marketingo planavimas	Administracija	Generalinis direktorius Komercijos direktorius	2
	2. Marketingo komplekso kūrimas ir nuolatinis atnaujinimas	Administracija	Generalinis direktorius Komercijos direktorius	2
5. Realizavimas	1. Naujų rinkų paieška	Prekybos atstovai	Realizacija	2
	2. Potencialių klientų duomenų bazių kūrimas	Prekybos atstovai	Realizacija	2
	3. Komercinių pasiūlymų pateikimas, ryšio su esamais klientais užmezgimas	Prekybos atstovai	Realizacija	2
	4. Užsakymų tvarkymas ir derinimas su komercijos direktoriumi	Prekybos atstovai	Realizacija	2
	5. Grįžtamojo ryšio su klientais kūrimas ir palaikymas	Prekybos atstovai	Realizacija	2
6. Personalas	1. Darbuotojų poreikio nustatymas	Administracija	Generalinis direktorius	1
	2. Darbuotojų paieška	Administracija	Generalinis direktorius	1
	3. Naujai priimtų darbuotojų adaptacija	Administracija	Generalinis direktorius	1
	4. Darbo užmokesčio, kitų piniginių išmokų personalui apskaičiavimas	Administracija	Generalinis direktorius	1
	5. Personalo juridinių klausimų sprendimas (įdarbinimas, atleidimas ir pan.)	Administracija	Generalinis direktorius	1
7. Finansai	1. Finansinių ataskaitų ruošimas	Finansų sk.	Buhalterė / Sekretorė	0,5
	2. Atlyginimų skaičiavimas ir išmokėjimas	Finansų sk.	Buhalterė / Sekretorė	0,5
	3. Strateginių ir trumpalaikių planų finansinės dalies rengimas	Finansų sk.	Buhalterė / Sekretorė	0,5
	4. Banko sąskaitos prižiūrėjimas	Finansų sk.	Buhalterė / Sekretorė	0,5
	5. Reikalų su mokesčių ofisu (Tax Office) tvarkymas	Finansų sk.	Buhalterė / Sekretorė	0,5
	6. Ataskaitų generaliniam direktoriui bei savininkui rengimas	Finansų sk.	Buhalterė / Sekretorė	0,5