

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Marketingo ir prekybos vadybos studijų programa
Kodas 62103S117

EVALDAS VALČIUKAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**KONKURENCINGUMO VERTINIMAS PREKIŲ (VALGOMŲJŲ LEDŲ)
GRUPĖJE**

Kaunas 2008

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

EVALDAS VALČIUKAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**KONKURENCINGUMO VERTINIMAS PREKIŲ (VALGOMŲJŲ LEDŲ)
GRUPĖJE**

Darbo vadovas _____
(parašas)

dr. doc. R. Urbanskienė

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2008

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	6
1. PREKĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1. Konkuravimo sprendimų formavimo įmonėse problema.....	8
1.1.1. Konkurencijos mastai ir reikšmė šiuolaikiniame versle.....	8
1.1.2. Konkurencingumo samprata	10
1.2. Prekės konkurencingumą lemiantys veiksniai	14
1.2.1. Įmonės savybių įtaka konkurencingumui.....	14
1.2.2. Prekės savybių įtaka konkurencingumui.....	18
2. PREKĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMO RODIKLIAI IR METODAI.....	20
2.1 Prekės konkurencingumo vertinimo rodikliai	20
2.2 Prekės konkurencingumo vertinimo metodai.....	22
2.2.1. Diferencinis metodas.....	24
2.2.2. Kompleksinis metodas.	24
2.2.3. Prekių konkurencingumo ekspertinis vertinimas.	26
2.2.4. Prekių konkurencingumo įvertinimo metodas pagal sistemą 1111-5555.	27
2.2.5. Prekių konkurencingumo analizės metodika pagal daugiakampį ir ekspertinį metodą.	28
2.2.6. Ledų konkurencingumo vertinimas, kai ekspertais yra marketingo specialistai.....	32
3. VALGOMŲJŲ LEDŲ „BRAVO“ KONKURENCINGUMO VERTINIMO PRAKTINIAI ASPEKTAI.....	34
3.1 Valgomųjų ledų rinkos ir atliktų tyrimų apžvalga.....	34
3.2. Konkurencingumo vertinimo metodų adaptavimas valgomųjų ledų rinkoje	40
3.2.1. Prekių ir metodų pasirinkimas konkurencingumo vertinimui.....	40
3.3.2. Ledų konkurencingumo vertinimas naudojant diferencinį metodą.....	42
3.3.3. Ledų konkurencingumo vertinimas naudojant ekspertinį vertinimą.....	44
3.3.4. Ledų konkurencingumo vertinimas naudojant metodą 1111-5555.....	48
3.3.5. Ledų konkurencingumo vertinimas naudojant daugiakampio metodą	49
3.2.6. Ledų konkurencingumo vertinimas marketingo priemonėmis.....	51
3.3. Valgomųjų ledų vertinimo rezultatų apibendrinimas.....	55
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	57
SUMMARY	59
LITERATŪRA.....	60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Įmonės vidinių konkurencinių pranašumų įtaka prekės konkurencingumui	15
2 lentelė. Įmonės išorinių konkurencinių pranašumų įtaka prekės konkurencingumui	16
3 lentelė. Prekės konkurencingumo ekspertų įvertinimas	27
4 lentelė. Prekių konkurencingumo pradiniai duomenys	29
5 lentelė. Ekspertinio metodo prekės konkurencingumo įvertinimas	30
6 lentelė. Prekės konkurencingumo marketingo specialistų įvertinimas.....	32
7 lentelė. Prekės konkurencingumo vertinimui pasirinkti produktai	41
8 lentelė. Diferencinis „Bravo“ ledų konkurencingumo vertinimas	43
9 lentelė. Vertinimo kriterijų svarumo vertinimas	44
10 lentelė. Ekspertų vertinimas: BRAVO ledai	45
11 lentelė. Ekspertų vertinimas: DADU ledai	46
12 lentelė. Ekspertų vertinimas: VIVA ledai	46
13 lentelė. Ekspertų vertinimas: MAGIJA ledai	47
14 lentelė. „Bravo“ ledų konkurencingumo vertinimas metodu 1111-5555.....	48
15 lentelė. Marketingo kriterijų svarumo vertinimas	52
16 lentelė. Ledų konkurencingumo vertinimas marketingo kriterijais: BRAVO.....	52
17 lentelė. Ledų konkurencingumo vertinimas marketingo kriterijais: DADU.....	53
18 lentelė. Ledų konkurencingumo vertinimas marketingo kriterijais: VIVA.....	53
19 lentelė Ledų konkurencingumo vertinimas marketingo kriterijais: MAGIJA	54

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Konkurencijos strategija įmonės veikloje	12
2 pav.	Prekių konkurencingumo daugiakampis	29
3 pav.	Ledų rinkos pasiskirstymas Lietuvoje 2007 m.....	34
4 pav.	Valgomųjų ledų prekės ženklų žinomumas Lietuvoje	36
5 pav.	Vartotojų nurodyta pagrindinė skėtinė ledų rūšis	37
6 pav.	Vartotojų nurodyta pagrindinė skėtinė ledų rūšis (pasiskirstymas pagal amžių).....	38
7 pav.	Vartotojų nurodyta pagrindinė skėtinė ledų rūšis (pasiskirstymas pagal pajamas)	39
8 pav.	Prisirišimas prie vartojamo skėtinio ledų prekės ženklo	39
9 pav.	Ledų prekės ženklų konkurencingumo palyginimas ekspertų vertinimu.....	47
10 pav.	Ledų konkurencingumo vertinimas daugiakampio metodu	50
11 pav.	Ledų prekės ženklų konkurencingumo palyginimas pagal marketingo kriterijus.....	56

IVADAS

Aktualumas. Viena dažniausiai minimų šiuolaikinių rinkų ypatybių – aukštas konkurencijos lygis, skatinantis didinti įmonių veiklos efektyvumą, aktyviai naudoti įvairias marketingo priemones ir orientuotis į vartotojų poreikius. Svarbiausiu veiksniumi, lemiančiu įmonės išlikimą rinkoje, tampa konkurenciniai pranašumai, įgalinantys įmonei suteikti didesnę vertę vartotojams nei konkurentai. Augant Lietuvos ekonomikai, Lietuvos gamintojai ir pardavėjai patiria vis didesnę konkurencinių jėgų spaudimą. Įmonė, siekianti sėkmingai gaminti ir realizuoti prekes rinkoje, privalo gaminti unikalius gaminius, kurie būtų konkurencingi. Todėl svarbu nustatyti prekės svarbiausias charakteristikas, kurios išskirtų prekę iš kitų ir įvertinti jos konkurencingumo galimybes.

Prekės konkurencingumo vertinimas pagrįstas tarpusavyje konkuruojančių prekių galimybės tenkinti vartotojų poreikius tyrimu. Konkurencinio potencialo vertinimas yra svarbus pateikiant kiekvieną naują prekę į rinką, kadangi nuo atliktų tyrimų priklauso prekės gamybos ir realizacijos sėkmė.

Problema. Prekės konkurencingumo vertinimo aktualumas itin išryškėja intensyvios konkurencijos sąlygomis homogeninių prekių rinkoje. Tokioje rinkoje prekės išskyrimo iš konkurentų galimybės yra ribotos, dažniausiai grindžiamos emociniais vartotojų veikiančiais veiksniais – prekės ženklu, prisirišimu, rėmimo priemonėmis ir kt.

Šias savybes atitinka Lietuvos valgomųjų ledų rinka, kurioje sparčiai didėjanti konkurencija sąlygoja poreikį vis daugiau dėmesio skirti prekių konkurencingumo vertinimui, siekiant suformuoti tokį prekės savybių kompleksą, kuris sąlygotų prekės išskyrimą iš konkurentų ir suteiktų didesnę pranašumą rinkoje.

Remiantis pateiktu teiginiu, suformuluojama tokia magistrinio darbo problema: *kaip ištirti valgomųjų ledų konkurencingumą, kad būtų galima nustatyti stipriausias ir silpniausias konkrečios ledų rūšies vietas konkurentų atžvilgiu.*

Darbo objektas – valgomųjų ledų konkurencingumo vertinimas.

Darbo tikslas – išnagrinėti prekės konkurencingumo vertinimo teorinius sprendimus ir, jais remiantis, atlikti „Bravo“ valgomųjų ledų konkurencingumo vertinimą.

Darbo uždaviniai:

1. Aptarti konkurencingumo reikšmę verslo subjektams ir konkurencingumo sampratą;
2. Apibrėžti prekių konkurencingumui įtaką darančius veiksnius;
3. Teoriškai išanalizuoti metodus ir rodiklius prekių konkurencingumui vertinti;
4. Atskleisti vertinamų valgomųjų ledų rinkos ypatumus, bei parinkti valgomuosius ledus tyrimui;

5. Atlikti „Bravo“ ledų vafliniuose indeliuose konkurencingumo vertinimą.

Darbo struktūra. Baigiamąjį magistro darbą sudarys trys pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje atliekama prekės konkurencingumo vertinimo teorinių aspektų analizė, tiriant konkuravimo sprendimų įmonėse problemą ir prekės konkurencingumą lemiančius veiksniai. Antroje dalyje nagrinėjami prekės konkurencingumo vertinimo rodikliai ir metodai, remiantis įvairiais literatūros šaltiniais. Trečioje dalyje pateikiamas valgomų ledų konkurencingumo vertinimas, naudojant ankstesnėje darbo dalyse išnagrinėtus konkurencingumo vertinimo metodus.

Tyrimo metodai. Atliekant prekės konkurencingumo vertinimo teorinių aspektų ir rodiklių bei metodų analizę, naudoti mokslinės literatūros šaltinių sisteminės ir palyginamosios analizės metodai. Tiriant valgomųjų ledų konkurencingumą, naudoti prekių konkurencingumo vertinimo metodai: diferencinis, ekspertinis, 1111-5555 ir daugiakampio.

Naudoti literatūros šaltiniai. Prekės konkurencingumo vertinimo teorinių aspektų analizei naudoti įvairūs moksliniai Lietuvos ir užsienio šalių literatūros šaltiniai: knygos, straipsniai, mokslinių konferencijų medžiaga ir kitos publikacijos. Lietuvos ledų rinkos analizei panaudoti RAIT ir „TNS Gallup“ rinkos duomenys bei įmonės „Premia KPC“ turima veiklos apskaitos informacija.

Praktinė ir teorinė darbo reikšmė. Teorinė darbo reikšmė pasireiškia tuo, kad šiame magistriniame darbe pateikiami susisteminti ir apibendrinti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių požiūriai į prekės konkurencingumą ir jo vertinimą. Tai suteikia galimybę atlikti tolimesnius prekių konkurencingumo tyrimus.

Praktinė darbo reikšmė – atliktas Lietuvoje vyraujančių ledų vafliniuose puodeliuose konkurencingumo vertinimas, naudojant teorinėje analizėje išnagrinėtus prekių konkurencingumo vertinimo metodus, kuris išryškino pagrindinių valgomųjų ledų rinkos dalyvių ypatybes ir pranašumus bei trūkumus konkurencingumo kontekste.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Rengiant darbą susidurta su vienu pagrindiniu sunkumu – teorinėje analizėje išnagrinėtų konkurencingumo vertinimo metodų pritaikymu praktikoje. Išsamus praktinis šių metodų pritaikymas reikalauja įvairios informacijos, iš kurios dalis yra konfidenciali, todėl negalėjo būti panaudota. Siekiant išspręsti šią problemą, daugeliui metodų panaudoti ekspertiniai vertinimai, apklausiant įmonės „Premia KPC“ darbuotojus. Šis būdas nėra tinkamas kompleksiniam metodui, todėl šio metodo praktinio pritaikymo tyrimas neatliktas.

Darbo sudėtis. Darbo apimtis – 3 dalys, 62 puslapiai, pateikta 19 lentelių ir 11 paveikslų. Panaudoti 34 literatūros šaltiniai.

1. PREKĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame darbo skyriuje nagrinėjami teoriniai prekės konkurencingumo vertinimo aspektai, aptariant konkuravimo sprendimų formavimo įmonėse problemą ir detalizuojant prekės konkurencingumą lemiančius veiksnius.

1.1. Konkuravimo sprendimų formavimo įmonėse problema

1.1.1. Konkurencijos mastai ir reikšmė šiuolaikiniame versle

Konkurencija – tik iš pirmo žvilgsnio aiškus ir lengvai suvokiamas dalykas. Iš tikrųjų ji turi daugybę aspektų, kurių geresnis supratimas daugeliui padėtų sėkmingai atsispirti konkurentams. Tai itin svarbu dabar, kai tenka susidurti su gerai teoriškai „pasikausčiusiais“, didelį konkurencinės kovos patirimą turinčiais oponentais iš užsienio. Tuo labiau, kad Lietuvos firmų vadovai pajėgumą konkuruoti laiko vienu iš ypač svarbių veiksnių.

Rinkos ekonomikos sąlygomis bet kuris ūkinis subjektas neišvengiamai dalyvauja konkurencijos procese. Konkurencija, kaip rodo išsivysčiusių šalių specialistų tyrimai ir sukaupta patirtis – vienas pagrindinių rinkos ekonomikos ramsčių.

Kad rinkos ekonomika funkcionuotų, būtini trys dalykai: privati nuosavybė, konkurencija ir laisvi prekių mainai, varžomi tam tikrų „biudžetinių varžtų“, leidžiančių įmonei bankrutuoti, jei ji nesugeba įveikti konkurencinės kovos lokalinėje ar nacionalinėje rinkoje.

Verslininkas pirmiausia sprendžia, kaip tam tikro lygmens rinkoje jis veiksmingiausiai panaudos konjunktūrinę rinkos situaciją, materialinius, finansinius, darbo ir laiko resursus, racionaliai taikydamas technikas, ekonominio skatinimo ir kitus veiksnius. Tik tokia verslo įvykių eiga leis tikėtis konkurencingos prekės ar paslaugos ir konkurencinės kovos sėkmės.

Konkurencija reikalauja iš verslininko nuolat rūpintis technine, technologine, organizacine ir kita verslo pažanga. Išsivysčiusių šalių verslininkai akylai stebi savo konkurentų veiksmus rinkoje – ar jais neapribojamas konkurencijos procesas; ar nėra kokių kitokių pažeidimų, kuriuos draudžia konkurenciją saugojantys jų šalių bei tarptautiniai normatyviniai dokumentai. Be to, šių šalių verslininkai vis daugiau intelekto ir lėšų skiria savo konkurencinės būklės analizei ir jos vystymosi programoms, kuriose kruopščiai saugomos nuo konkurentų. Ypač didelę naudą konkurencija teikia vartotojui.

Aktyvi konkurencija rinką prisotina prekių ir paslaugų, užtikrina pasirinkimo galimybę ir mažesnę kainą, sukuria naujų darbo vietų. Konkurencingumas yra universalus reiškinys, atspindintis

konkurencijos bei jos plėtotės susiejimą su visuomenės sistemų pokyčiais ir konkurencijos bei jos problemų formulavimas ir sprendimas turi būti suvokiamas kaip visas visuomenės gyvenimo puses apimantys reiškinys. Didėjant konkurencingumui praktiškai visuose verslo sektoriuose, išryškėja strateginės konkurencijos įtaka verslo rezultatams. Strateginė konkurencija – išstudijuotų resursų panaudojimas. Tai naujas fenomenas verslo pasaulyje, kuris gali turėti tokį patį poveikį biznio produktyvumui kaip ir pramoninė revoliucija individualiam produktyvumui.

Strateginei konkurencijai yra reikalingas atitinkamas kiekis informacijos apie esamą situaciją. Pagrindiniai konkurencijos elementai yra šie (Pranulis, 2000):

- Galimybė suprasti konkurencinę sąveiką kaip dinaminę sistemą, kuri apima konkurentų, vartotojų, pinigų, žmonių ir išteklių sąveiką.
- Galimybė supratimą panaudoti numatant įsikišimo pasekmes ir suprasti, kaip tas įsikišimas paveiks jau esančią pusiausvyrą.
- Pasiruošimas sąmoningai veikti priėmus sprendimą.

Konkurencingumo plėtojimas — vienas svarbiausių organizacijos tikslų, kurio siekti suinteresuotos ne tik komercinės (pelno siekiančios) struktūros, bet ir kitokios organizacijos. Nesuinteresuotų savo veiklos rezultatais organizacijų faktiškai nebūna. Konkurencijos sąvokoje atsispindi organizacijų evoliucionavimo esmė, suvokiant konkurenciją ne tik kaip kovos už būvį būdą, bet ir kaip dalykišką civilizuotą organizacijų kokybinių struktūrų dialogo formą.

J.Ramanauskienė (1998) išskiria tokias konkurencijos rinkoje funkcijas:

- ✓ Prekės rinkos vertės nustatymas,
- ✓ Individualių verčių suvienodinimas ir pelno, priklausomai nuo įvairių darbo sąnaudų, paskirstymas,
- ✓ Lėšų srautų tarp prekių šakų reguliavimas.

Tų charakteristikų yra labai daug, tačiau visais ekonomikos vystymosi laikais buvo ir yra svarbiausios: darbo našumas ir intensyvumas bei gamybos kaštai, tiesiogiai sąlygojantys kainą ir kokybę. Konkurencingumui vis didesnę įtaką daro nekaininiai veiksniai, kurių tarpe svarbiausiais laikytini: prekės naujumas, kokybė, prekės atitikimas pripažintiems tarptautiniams standartams, mokslo ir intelekto imlumas, pateikimo ir apmokėjimo sąlygos, aptarnavimo lygis ir daugelis kitų. Dauguma įmonių savo prekės konkurencingumą užtikrina naujų inovacijų diegimo dėka ar kurdamos aukšto technologinio lygio prekes. Naujumo įvedimas ir novatoriškumas yra vienas pagrindinių konkurencinės galios aspektų rinkoje. Taip pat didelę reikšmę konkurencingume daro įtaką dar vienas – ekologinis – veiksnys. Tačiau vis labiau prekės konkurencingumą apsprendžia nebe kaina, o vartotojų reikalavimų spektras ir vis aukštesnis jų lygis.

1.1.2. Konkurencingumo samprata

Verslo ir prekybos plėtojimas verčia pajauti pasaulinės rinkos konjunktūrą, prekių konkurencingumą, kainas, stebėti jų pakitimus. Todėl kiekvienas verslininkas, siekdamas sėkmingai vystyti verslą ir orientuodamasis į tarptautinę rinką, turėtų suvokti konkurencijos reiškinį, žinoti konkurencingumo vystimosi etapus ir tendencijas.

Konkurencingumo sąvoka minima daugelyje ekonominio ar vadybinio turinio publikacijų, įvardijama valstybių ekonominės politikos priemonėse, ūkinėje ir žmonių veikloje. Tai suprantama, nes konkurencingumas yra neatskiriamas rinkos ekonomikos bruožas, išskiriantis ją iš kitų ekonomikos tipų.

Ekonominėje literatūroje konkurencingumo sąvoka traktuojama labai nevienodai. Vieni ją apibūdina kaip sinonimą konkurencijos terminui, kiti suteikia visiškai savarankišką prasmę, tretį traktuoja kaip išvestinį dalyką iš konkurencijos reiškinio. Skirtingas interpretavimas labai priklauso nuo tiriamų subjektų ir objektų, ar atliekama analizė yra teorinio ar taikomojo pobūdžio, nuo tyrimo tikslų ir panašiai (Maksvytienė, 2002).

Bendriausia prasme konkurencijos reiškinys dažniausiai suprantamas kaip kovos laimėjimo galimybė, kurios siekimas gyvajam pasauliui yra prigimtinis. Konkurencijos, konkuravimo, konkurencingumo sąvokos naudojamos tiek gamtos, tiek ir socialiniuose moksluose. Pavyzdžiui, A.Judanov teigė, kad ekonomikos ir vadybos mokslai konkurencijai apibūdinti perėmė kai kuriuos terminus iš biologijos, kurioje gyvosios gamtos rūšių kova jau seniai tyrinėjama, yra susiformavus terminija, tiksliai ir aiškiai atspindinti realius gamtos procesus (Maksvytienė, 2002). Ekonominiam konkurencingumui apibūdinti naudojamos konkurencinio pranašumo, lauko, nišos, kovos sąvokos arba, pavyzdžiui, įvardijant konkurencijos strategijos tipus naudojami gyvūnų, kurių elgsena atspindi tą strategiją, pavadinimai (dramblio liūto, lapės, pelės ir pan. strategijos). Toks ekonominio konkurencingumo reiškinį „biologizavimas“, neperkeliant gamtos reiškinų esmės į ekonomiką, naudojamas tik formos požiūriu, nes gaunama jau susiformavusi terminologija, kuri žadina vaizduotę ir suteikia ekonominio konkurencingumo reiškiniui aiškesnį vaizdą.

Iki XX amžiaus vidurio ekonominis konkurencingumas nebuvo išskiriamas į atskirą kategoriją. Tiriant rinkos ekonomiką ir formuluojant jos modelius tokios sąvokos kaip konkurencija, konkurencingumas, konkuravimas buvo traktuojamos maždaug viename lygmenyje, nedarant tarp jų skirtumo.

Neoklasikiniuose modeliuose konkurencingumą buvo pradėta sieti ir su kova dėl ribotų ekonominių gėrybių pasisavinimo. Daromos išvados, kad rinkoje susidariusi gėrybių paklausa ir pasiūla, kainų lygis ir kitos sąlygos suformuoja rinkos subjektų sprendimus, jų elgseną konkurencinėje kovoje, kurioje laimima geriausiai tenkinant ribotų gėrybių gavimo kriterijus.

Vėliau šie modeliai buvo papildyti pabrėžiant ne pačią rinkos subjektų kovą, o ekonominę situaciją ir kovos jėgas, formuojančias rinkos struktūrą, viešpataujančias rinkos subjektams ir nulemiančias jų sprendimus. Šių modelių ištakos siejamos su L.Volraso, A.Kurno, F.Edžvorto (žr. Maksvytienė, 2002, p. 127) ekonomikos pusiausvyros teorija ir tobulosios konkurencijos, monopolijos, monopolinės konkurencijos ir oligopolijos statiniais modeliais, kuriuose dar neanalizuojama konkurencija kaip procesas ir konkurencingumas kaip to proceso rezultatas.

XX amžiaus paskutiniame ketvirtyje pasirodė I.M.Kiznerio, M.Porterio ir kitų mokslininkų tyrimų konkurencijos klausimais išvados ir jų darbuose kritikuojami statiniai rinkos modeliai, charakterizuojantys tik teorinę rinkos konkurencinę pusiausvyrą ir išjungiantys rinkos subjektų įtaką konkurencijai.

Tik XX amžiaus pabaigoje buvo geriau suformuluoti rinkos subjektų (įmonės) organizacijos metodologiniai pagrindai, be kurių neįmanoma tyrinėti ekonominio konkurencingumo susidarymo mechanizmo.

Diskusija ekonominio konkurencingumo formavimosi ir funkcionavimo klausimais vyksta iki šiol. Nevienodai suprantami konkurencijos mechanizmo subjektai ir objektai, konkurencijos, konkuravimo ir konkurencingumo reiškinių sąveika ir tarpusavio priklausomybė.

Vieni mano, kad universalios konkurencingumo sąvokos, tinkančios visiems konkurencingumo objektams ir subjektams neegzistuoja ir negali jų būti, kiti teigia, kad konkurencingumas yra universalus reiškinys, atspindintis konkurencijos ir jos plėtotės susiejimą su visuomenės sistemų pokyčiais ir konkurencijos ir jos problemų formulavimas ir sprendimas turi būti suvokiamas kaip visas visuomenės gyvenimo puses apimantis reiškinys.

R.A.Fathutdinov (2002) konkurenciją apibūdina kaip subjektų valdymo procesą, savais konkurenciniais pranašumais siekiantį pergalės ar kitų tikslų kovoje su konkurentais dėl objektyvių ir subjektyvių poreikių tenkinimo įstatymų rėmuose.

Taip pat jis pabrėžia, kad konkurenciniai pranašumai gali būti: paveldimi, konstruktyviniai, technologiniai, informaciniai, klasifikaciniai, organizaciniai, gamtiniai – klimatiniai. O poreikiai gali būti objektyvūs (visuomeniniai, gamtiniai) ir subjektyvūs (reikalaujant pačiam subjektui), pirminiai ar aukščiausieji, globaliniai ir asmeniniai.

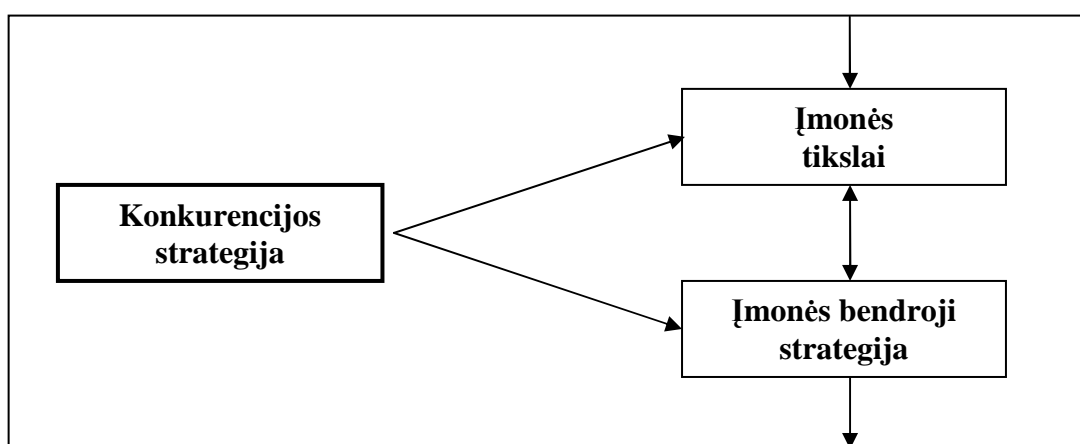
Dar viena labai paplitusi nuomonė, kad „konkurencijos terminas taikomas šių santykių subjektams, o konkurencingumas tik konkurencijos santykių materialiniam nešėjui – prekei (objektui)“. (I.M.Lific, 2001 – cit. pagal I.Maksvytienė, 2002, p.128). Ekonominis konkurencingumas yra verslo subjektų sugebėjimas sau naudinga linkme pritaikyti rinkos jėgas, veikiančias konkurencijos objektą.

Europos problemų sprendimo forumas konkurencingumą įvardino kaip įmonių realią ir potencialią galimybę, esant tam tikrom sąlygom, projektuoti, gaminti ir parduoti prekes, kurias

kainų ir ne kainų savybėmis yra labiau patrauklesnė vartotojams, nei konkurentų prekės.

Galima teigti, kad konkurencingumas egzistuoja visuose, tiek makro-, tiek mikroekonomikos lygiuose, pradedant nuo tarptautinio šalies konkurencingumo, šakos, įmonių konkuravimu ir baigiant prekės konkuravimu. Konkurencingumą skatina rinkos ekonomika, kurioje veikiant, ir norint veikti toliau, privaloma siekti pranašumo prieš konkurentus.

Konkurencijos koncepcija taip, kaip ji suprantama šiandien, gimė kartu su klasikine ekonomikos mokykla. Tik tada buvo atrastas ir darbo pasidalijimas, ir konkurencija, įvertinta šių reiškinių reikšmė, įsitikinta, kad tik šių natūralių žmonių sugyvenimo principų pripažinimas gali garantuoti taiką ir gerovę. Konkurencija nuo tol laikoma taikiu varžymusi dėl įtikimo vartotojui, o tuo pačiu – ir pažangos varikliu (Šimašius, 1998).



Šaltinis: Fifield, P (2003). Marketing strategy.

1 pav. Konkurencijos strategija įmonės veikloje

Konkurencija – tai sudėtinga kompleksinė organizacinių struktūrų sąveika, objektyvizuojanti konkuruojančių organizacijų kultūrinį pranašumą bei technologinius skirtumus (Lobanova, 2001).

Kalbant apie konkurenciją paprastai išskiriamas europietiškas ir amerikietiškas konkurencijos supratimas. Tačiau tikroji takoskyra aiškinant konkurenciją yra ne čia. Abi minėtos doktrinos (konkurencijos supratimo kryptys) esminiu siekiu laiko tai, kad rinkoje būtų daug pardavėjų ir pirkėjų, abi jos pritaria, kad vardan tokios sistemos galima suvaržyti susitarimų laisvę. Šalia šių doktrinų egzistuoja ir kita, šiuo metu vis dar į vyraujančio požiūrio periferiją nustumta doktrina. Ji teigia, kad ne faktinis pardavėjų skaičius, o galimybė bet kada įeiti į rinką yra konkurencijos esmė ir nepripažįsta jokio sutarčių laisvės apribojimų siekiant situacijos rinkoje patobulinimo.

Laisvos rinkos ekonomikoje kiekviena įmonė stengiasi aplenkti savo konkurentus. Konkurentas laikomas varžovu. Kiekviena įmonė privalo žinoti, kodėl ir kaip jai atsilaikyti prieš

savo konkurentus. Kad įgytų atitinkamas žinias apie konkurentus organizacijai reikia geros informacinės bazės.

Taigi, įmonė savo pasirinktoje rinkoje labai retai yra vienintelė. Paprastai tų pačių vartotojų poreikius stengiasi patenkinti ir kitos įmonės. Todėl tarp įmonių (gamintojų, prekybininkų, paslaugų teikėjų) dėl kliento vyksta nuolatinės varžybos – konkurencija.

Konkurentai – tai rinkos dalyviai, potencialiems pirkėjams siūlantys tapačius arba panašius poreikius tenkinančias prekes (Pranulis, 2000). Norint išlikti rinkoje yra privaloma pasiekti kitų įmonių lygį. Bet nugalėti tik ta įmonė, kuri atranda galimybes išrasti iš esmės naujus konkuravimo būdus. Jeigu apsižvalgytume aplink, išskirtume du įmonių tipus:

- Atsiliekančius gale, t.y. tos, kurios nukrito už pasikeitimo kreivės ribos.
- Esančios priekyje, t.y. tos, kurios yra pasikeitimų kreivės priekyje.

Taigi, labai svarbu yra įvairūs pasikeitimai. Neretai daugelis kompanijų nesugeba pamatyti besikeičiančios konkurencinės aplinkos. Tada gyvybiškai svarbu iš naujo atrasti konkurencijos pagrindus ir padaryti viską, kad tapti išsiskiriančia kompanija.

M.Porter, C.K.Prahalad ir G.Hamel (1998) daro tokias dvi prielaidas siekiant konkuruoti rinkoje:

- Viskas, ką įmonė turi žinoti, ji gali žinoti;
- Nėra užtikrintų duomenų apie ateitį.

Tačiau yra skirtingi supratimo lygiai apie įvairius faktorius, kurie „atveria“ galimybes. Kad suprasti šiuos faktorius vienoms kompanijoms reikia stengtis daugiau nei kitoms. Taip ir sukuriamas konkurencinis pranašumas.

Konkuravimas dėl ateities, tai – patekimas į tą ateitį pirmam. Visos kompanijos stengiasi konkuruoti vis kitokiais būdais. Kai kurios kompanijos mano, kad yra geriau leisti kitoms firmoms prisiimti visą riziką ir tik tada įeiti į rinką, pasinaudojant (eksploatuojant) pionierių sukurtas galimybes.

V.Pranulis (2000) skiria tris konkurencijos tarp prekių rūšis:

- Visuotinė (totalinė).
- Vertikalioji.
- Horizontalioji.

Visuotinė konkurencija – tai visų rinkoje siūlomų prekių varžymasis dėl pirkėjo joms įsigyti skiriamų piniginių lėšų. Pirkėjo turimo lėšos visada ribotos. Išleidęs pinigus vienoms prekėms, kitų jis turi atsisakyti. Todėl dėl pirkėjo ir jo pasirinkimo varžosi visos prekės ir jas gaminančios įmonės. Ypač šios konkurencijos įtaką jaučia pirkėjas, turintis nedideles pajamas ir priverstas gerai apgalvoti bei planuoti savo išlaidas.

Vertikali konkurencija – tai varžymasis tarp tuos pačius pirkėjo poreikius tenkinančių skirtingų prekių rūšių. Pavyzdžiui, vietoje sviesto galima rinktis margariną, vietoje mėsos – žuvį ir pan. Ši konkurencija sunkiai pastebima, todėl įvairių šakų įmonėms kelia didelį pavojų.

Horizontalioji konkurencija – tai varžymasis tarp tuos pačius pirkėjo poreikius tenkinančių vienos rūšies prekių. Šios rūšies konkurencija labai paplitusi ir aiškiai pastebima, ją intensyviai skatina reklama.

Apibendrinant konkurencingumo sampratą analizę galima teigti, kad egzistuoja įvairūs įmonės pozicijos stiprinimo konkurencinėje kovoje būdai ir sprendimai, kurie, siekiant efektyviai išnaudoti turimus resursus ir pasiekti planinį rezultatą, turi būti naudojami kompleksiskai ir kryptingai. Todėl svarbu įvertinti visus veiksnius, galinčius turėti įtakos įmonės ar konkrečios prekės konkurencingumui. Šie veiksniai nagrinėjami tolesniame darbo skyriuje.

1.2. Prekės konkurencingumą lemiantys veiksniai

Prekės konkurencingumo vertinimo prekių grupėje tyrimą reikėtų pradėti nuo pagrindinių svarbiausių faktų apie įmonę ir ją supančią verslo aplinką rinkimo. Verslo aplinka bendraja prasme apima daugybę veiksnių, kuriuos galima susisteminti į mikro ir makro aplinką (įvairūs autoriai įvardina skirtingai – artimąją ir tolimąją aplinką) ir atrinkti tik ją įtakojančius veiksnius. Makro aplinką geriausiai apibūdina PEST (sudedamosios dalys: politinė, ekonominė, socialinė, technologinė) ar patobulintasis PĪSETA (politinė, įstatiminė, socialinė, ekonominė, technologinė ir aplinkosauginė) modelis. Mikro aplinką pakankamai išsamiai apibūdina M.Porterio penkių jėgų modelis tiriantis vartotojus, esamus konkurentus, potencialius konkurentus, tiekėjus, bei prekes pakaitalus.

Surinkus šiuos duomenis antras žingsnis tai jų įvertinimas SWOT pagalba. SWOT arba lietuviškai SSGG santrumpa iššifruojama: stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės. Sekančiuose poskyriuose yra detaliau nagrinėjama kokia įtaka daro įmonės ir prekės savybės konkurencingumui.

1.2.1. Įmonės savybių įtaka konkurencingumui

Dažniausiai rinkoje veikianti įmonė nėra vienintelė, toje pačioje rinkoje dažnai veikia kelios tą pačią vartotojų grupę aprūpinančios įmonės, gaminančios ar prekiaujančios tos pačios paskirties prekėmis. Įmonei norint būti konkurencingai neužtenka gaminti vieną ar kelias konkurencingas prekes šiandien, ji turi vystyti savo kaip organizacijos vidinius (žmogiškieji resursai, valdymo efektyvumas, inovacijų vadyba, informacinių technologijų atnaujinimas,

gamybos technologijų atnaujinimas) ir išorinius (santykiai su tiekėjais ir klientais) pranašumus, kad vartotojui galėtų pateikti konkurencingą – inovatyvią ir naują prekę rytoj.

Įmonės konkuravimo intensyvumą skatinantys veiksniai, tokie kaip: didelis konkurentų skaičius, konkuruojančių įmonių dydis, prekių diferenciacijos nebuvimas, poreikis dideliems kapitalo idėjimamas didinant gamybą, ir dideli išėjimo iš rinkos barjerai yra būdingi visoms šakoms ir šalia jų yra dar daug kitų veiksnių būdingų konkrečioms gamybos šakoms. R.A.Fathutdinov (2002) teigia, kad įmonės konkurencingumui įtaką daro išoriniai ir vidiniai įmonės konkurencinio pranašumo veiksniai. Pagrindiniai vidiniai veiksniai pateikti 1 lentelėje.

Įmonė, turinti daugiau išorinių ir vidinių pranašumų, yra labiau konkurencinga, nei jos esamos ir potencialios varžovės (Fathutdinov, 2002), o tai liudija pateikiamų veiksnių svarba nagrinėjant įmonės ar jos prekių konkurencingumą.

1 lentelė

Įmonės vidinių konkurencinių pranašumų įtaka prekės konkurencingumui

Prekės konkurencinio pranašumo veiksniai	Veiksnių įtaka konkurencingai prekei
1. Galimybė užpatentuoti prekę	Patentavimo galimybė suaktyvina konkurencingumą
2. Organizacinės ir gamybinės struktūros racionalumas	Struktūra turi atspindėti gamybinius ir procesinius racionalizavimo procesus. tai būdas pakelti prekės konkurencingumą
3. Personalo konkurencingumas	Personalo konkurencingumo pakėlimas padidina prekės konkurencingumą
4. Informacinių technologijų progresyvumas	Padidinus technologijų lyginamąjį svorį padidėja ir prekės konkurencingumas
5. Technologinių sistemų ir įrengimų progresyvumas	Padidinus technologijų lyginamąjį svorį padidėja ir prekės konkurencingumas.
6. Valdymo mokslinis lygis	Su padidėjusiu naujų šiuolaikinių valdymų metodų ir principų panaudojimu padidėja ir prekės konkurencingumas
7. Misijos pagrįstumas	Misija turi būti orientuota prekės konkurencingumo tikslui

Šaltinis: R.A.Fathutdinov, 2002, p.250.

2 lentelėje pateikti svarbiausi išoriniai veiksniai, įtakoiantys įmonės konkurencinį pranašumą rinkoje.

Įmonė turinti daugiau pranašumų išvardintų lentelėse yra konkurencingesnė, nei jos esamos ir potencialios varžovės (R.A.Fathutdinovas, 2002, p.257)

Įmonės konkurenciniam pranašumui turi įtakos ne tik lentelėse nurodyti veiksniai, bet ir valdymo operacinis efektyvumas bei konkurencijos strategijos.

Įmonės išorinių konkurencinių pranašumų įtaka prekės konkurencingumui

Prekės konkurencinio pranašumo veiksniai	Veiksnių įtaka konkurencingai prekei
1. Šalies konkurencingumo lygis	Su šio rodiklio padidiniu pagerėja visi integraliniai ir nepriklausomi prekės konkurencingumo rodikliai
2. Šakos konkurencingumo lygis	
3. Regiono konkurencingumo lygis	
4. Įmonės, gaminančios prekę konkurencingumo lygis	
5. Sistemos konkurencinė jėga	Konkurencinės jėgos suintensyvinimas padidina prekės konkurencingumą
6. Konkurencingumo jėga tarp žaliavos ir materialų tiekėjų	
7. Konkurencingumo jėga tarp prekių pakaitų	
8. Naujos paklausos atsiradimas	Sumažina gaminamos prekės konkurencingumą
9. Gamybos organizacijų lygis, tarpininkų darbo ir valdymo lygis, prekių vartotojų lygis	Organizacijos lygio padidinimas, pakelia prekės konkurencingumą
10. Kontaktinių auditorijų aktyvumas	Kontaktinės auditorijos suaktyvinimas padidina prekės konkurencingumą

Šaltinis: R.A.Fathutdinov, 2002, p.250.

M.Porterio manymu, įmonės, norinčios išlaikyti konkurencinį pranašumą, privalo turėti ir vadovautis konkurencijos strategija, įgalinančia įvertinti šakoje veikiančias konkurencines jėgas, veiksnius ir jų šaltinius. Jis perspėja, kad nereikia painioti valdymo operacinio efektyvumo ir konkurencijos strategijos.

Tokios valdymo *operacinio efektyvumo priemonės ir valdymo metodai*, kaip: kokybės valdymas, našumo palyginimo sistemos naudojimas vertinant efektyvumą, partnerystę, inovacijų vadybą ir panašios, nukreipia įmonių dėmesį tik viena linkme, nematant ir nevertinant konkurencinio lauko ir visos situacijos. Valdymo operacinio efektyvumo priemonės konkurenciniam pranašumui formuoti ir išlaikyti yra reikalingos tačiau jų nepakanka. Jei operacinis efektyvumas yra geriausių rezultatų pasiekimas atskirose įmonės veiklos srityse, tai strategija yra veiklos rūšių kombinacijos pasirinkimas. Operacinis efektyvumas turi būti derinamas su konkurencijos strategija. *Konkurencijos strategijoje* turi būti įvertintos visos šakoje konkurentingumą formuojančios jėgos, jų susidarymo šaltiniai ir nustatytos įmonės konkurencingumo silpnosios ir stipriosios pusės. Atsižvelgiant į kiekvienos konkurencinės jėgos šaltinį nustatomi įmonės konkurencingumo kritiniai taškai ir išskiriami konkurencingumo

stiprinimo prioritetai. Sudarant *įmonės konkuravimo veiksmų* planą turi atsispindėti (pagal M.Porter, 2000, Konkurencija p58):

- 1) Įmonės konkurencinė pozicija šakoje, suformuota taip, kad ji patikimai saugotu įmonę nuo kitų įmonių konkurencinių jėgų galios. Šios pozicijos šakoje įvertinimas rodys, kur reikia atvirai konfrontuoti su konkurentais ir kur tos konfrontacijos reikia išvengti. Taip pat kokius konkuravimo būdus įmonė turėtų naudoti konkurencinėje kovoje.
- 2) Įmonės konkurencinio puolimo jėgų šaltiniai ir jų įtaka į konkurencingumą formuojančių jėgų balansą bei šio puolimo priemonės.
- 3) Šakos plėtros prognozė. Nuo šakos evoliucijos priklauso konkurencinių jėgų struktūros giluminiai pokyčiai.

Taigi konkuravimas yra orientuotas į įmonės veiklos procesą, sąlygojamą rinkos konkurencinių jėgų ir jų pokyčių, ir toje veikloje formuojantis, palaikantis bei panaudojantis įmonės konkurencinius pranašumus, kurie daro įtaką prekės konkurencingumui.

Įmonės konkurencinių pranašumų susidarymo sėkmė priklauso nuo visų veiklos procesų integravimo būdo, kurią apsprendžia įmonės konkurencijos strategija, nes įvairios veiklos rūšys tarpusavyje susiję ir veikia viena kitą. Daugumoje šakos įmonių veiklos rūšys yra panašios, todėl yra ir bendri veiklos rūšių integravimo principai. M.Porteris (cit. I. Maksvytiene, p.131) išskiria tris principus:

- 1) Įmonės veiklos rūšys, kaip funkcijos turi tarpusavyje derintis, neprieštarauti viena kitai. Jų suderinamumas garantuoja, kad kiekvienos veiklos rūšies konkurencinis pranašumas derinsis su kitos konkurenciniu pranašumu, kad konkurencinė strategija bus vieninga;
- 2) Vienos veiklos rūšis stiprina kitas, nes jos yra sistemos struktūriniai elementai.
- 3) Derinant tarpusavyje visas funkcijas įmonės veiklos pastangos kiekvienai iš jų turi būti optimizuotos, nes, pavyzdžiui, esant toms pačioms sąnaudoms vienos veiklos srityje susidarę konkurenciniai pranašumai žymiai viršys susidariusius kitoje arba iš viso tų pranašumų nebus ir reikės tos veiklos rūšies atsisakyti.

Taigi, optimaliausiai parinktos veiklos rūšys, garantuoja žemus gamybos kaštus arba didina prekių diferencijavimą, taip pat gali garantuoti aukštesnę gaminio kokybę lyginant su konkurentais. Strateginis veiklos rūšių parinkimas ne tik suformuoja konkurencinius pranašumus, bet ir įgalina juos išlaikyti. Be to tarpusavyje suderintas veiklos rūšis konkurentams sunku nukopijuoti, o kartais tai ir visai neįmanoma. Ir galiausiai, veiklos rūšių optimizavimas sudaro sąlygas valdymo operacinio efektyvumo didinimui. Nors veiklos rūšių integravimo metodai visoms šakos įmonėms

yra vienodi, tačiau konkurencijos ypatumų išryškėjimas labai padidina įmonės padėties šakoje unikalumą tuo ir vėl padidinantis konkurencinį įmonės pranašumą.

1.2.2. Prekės savybių įtaka konkurencingumui

Prekės konkurencingumas, pasak R.A.Fathutdinov (2002), išreiškiamas keturiais pirmojo lygio integraliniais veiksniais: prekės kokybe, jo kaina, vartojimo eksploatacinėmis išlaidomis, prekės aptarnavimo paslaugos.

Prekės kokybės veiksnys apibendrina prekės patikimumą, ekologiškumą, prekės ženklo žinomumą, šiuolaikišką ir stilingą dizainą. „Prekės kokybė – tai prekės savybių visuma, leidžianti tenkinti vartotojų poreikius <.....> prekės kokybe laikytume visumą įvairių objektyvių prekės savybių, kurios gali būti išmatuotos ir palygintos su kitų prekių bruožais ar etaloniniais pavyzdžiais“ (Pranulis ir kt., 2000). *Konkurencingą prekės kainą* įmonė gali pasiūlyti jeigu sugeba sumažinti gamybos kaštus masinės gamybos dėka, aukšto prekės unifikacijos (suvienodinimo) laipsnio, esant aukštam tiekėjų konkuravimo lygiui. Priklauso ir nuo rinkoje esančių prekių konkurenčių, bei prekių pakaitalų skaičiaus.

V.Pranulis ir kt. (2000) visgi pažymi, kad konkuruoti reikėtų ne prekės kaina, o kokybe, nes pirkėjai dažniausiai renkasi kad ir brangesnę, bet kokybišką prekę. Vartotojas vienaip ar kitaip susieja ir tarpusavyje palygina prekės kainą su visa nauda, kurią gauna kartu su preke. Bendroji *suvokiama kokybė* gali būti suvokiama ir kaip vartotojo laukiama kokybė. Dažnai kokybė apibūdinama kaip atitikimas reikalavimams, kurie tapę normatyvais. Bendras prekės kokybės supratimas susijęs su gaminio įvaizdžiu, kilme, prekės ženklu, kilmės šalimi ir panašiai. *Suvokiama nauda* – tai prekės vartojimo efektyvumo, prekės ženklo ir dizaino funkcija (Doyle, 1999). Naudingumas dažniausiai suvokiamas kaip ekonominio ir subjektyvaus prekės įvaizdžio vertinimas. Kai kurių vartotojų naudingumas gali būti suvokiamas kaip prekės kokybė. Verslininkai labiau vertina ekonominius faktorius, o masinės paklausos vartojimo prekių pirkėjams, didesnę įtaką daro įvaizdis.

Prekės teigiama nauda gali būti tiek tiesioginė, tiek ir netiesioginė. Pagrindinė prekės *tiesioginė nauda* susijusi su prekės savybėmis ir kokybe, kuri panaši kaip ir konkurentų. Prekės politika formuojama atsižvelgiant į prekės naudą suteikiamą jos vartotojui, tai susiję su prekės parametru formavimu: kokybės lygiu, savybėmis, stiliumi, prekės ženklu, įpakavimu, aptarnavimu., suderinamumu su technologiškumu, patentiniu švarumu, prekės tobulinimu, ir atnaujinimu. *Aptarnavimo lygis* yra dar vienas svarbus prekės kokybės kriterijus. Aptarnavimas gali būti iki pardavimo ir po pardavimo (privalomas, padedantis, didinantis pardavimus). Daugelis įmonių naudoja nemokamas telefonines linijas, kur vartotojas gali gauti papildomą informaciją,

konsultacijų, pareikšti nepasitenkinimą. Tokios priemonės padeda ne tik vartotojui geriau sužinoti apie gaminį, jo savybes, bet ir gamintojui kontroliuoti gaminamos prekės kokybę, aptarnavimo kultūrą ir pan.

Netiesioginė ir papildoma nauda gali būti asmeninė, socialinė ir loginė. Papildoma nauda gali skirtis nuo pagrindinės. Per papildomos naudos paiešką galima įvairiau formuoti prekės pateikimą ir suvokimą. *Asmeninė nauda* gali būti labai individualizuota. Tai specifinė panaudojimo galimybė, kurios gamintojas gali ir nenumatyti, tačiau turētu nuolat tirti prekės panaudojimo galimybes, kad tuo nepasinaudotų konkurentai. Asmeninė nauda praplečia pagrindinę naudą atsižvelgiant į naujų sąlygų susidarymą. *Sociologinė nauda* susijusi su vartotojo išskyrimu iš aplinkos, išskirtinumų bruožų suteikimas ir t.t. *Loginė nauda* gaunama per retų prekės savybių išskirtinumą, lyginant su panašiomis konkurentų prekėmis.

Vienkartinio ir trumpalaikio naudojimo prekėms pagrindinis veiksnys išskiriantis jį iš kitų analogiškų ir kokybiškų yra prekės kaina. Tačiau pirkėjai atsižvelgia ir prekės suteikiamą naudą: laiko ir lėšų taupymą, sveikatos išsaugojimą, pripažinimą, komfortą ir kitus. Todėl formuojant prekės kainos ir rėmimo politiką būtina išskirti tos prekės savybes iš kitų analogiškų prekių (Sūdžius, 2001).

Išnagrinėti prekių konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai parodė, kad prekių konkurencingumas turi būti vertinamas išsamiai, apimant įvairius prekės patrauklumą vartotojui ir naudą gamintojus lemiančius veiksnius. Siekiant tiksliai įvertinti visus veiksnius, galinčius turėti įtakos prekės konkurencingumui, bei nustatyti bendrą prekės konkurencingumą, tikslinga naudoti specializuotus prekės konkurencingumo vertinimo metodus, kurie analizuojami tolesniame darbo skyriuje.

2. PREKĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMO RODIKLIAI IR METODAI

Šiame darbo skyriuje aptariami prekių konkurencingumo vertinimo rodikliai bei metodai, kuriais galima nustatyti tam tikros prekės konkurencingumą bei palyginti kelių prekių konkurencingumą tarpusavyje.

2.1 Prekės konkurencingumo vertinimo rodikliai

Kiekvienos prekės naudingą efektą vartotojui sudaro kokybinių parametrų rinkinys, kuriuos literatūroje sutinkame įvardintais kaip vartojamaisiais parametrais. Vartojamieji parametrai skirstomi į dvi pagrindines grupes: “kietus”(hardware) ir “minkštus”(software). “Kieti” parametrai apima svarbiausias prekės funkcijas ir su jomis susijusias, nuo gaminio konstravimo principų priklausančias, pagrindines charakteristikas. Paskutiniu metu svarbu, kad “kieti” parametrai atitiktų tarptautinius ir nacionalinius standartus, normatyvus.

“Minkšti” parametrai apibūdina estetines savybes (dizainas, spalva, pakuotė), t.y. tie, kurie suteikia prekei patrauklumą, savitumą, nacionalinį charakterį.

Visi parametrai turėtų būti įvertinami kiekybiškai. “Kietus” parametrus įvertinti nesudėtinga, nes kiekvienas iš jų išreiškiamas konkrečiais dydžiais (pvz., riebumas, maistinė ir energinė vertė, ir kt.), ir išreiškiamas procentiniu santykiu su tuo rodikliu, kuris visiškai patenkintu vartotoją. Sudėtingiau įvertinti “minkštus” parametrus, kurie neturi fizinio mato. Tada taikomas vadinamas organoleptinis metodas, kuris remiasi subjektyviu prekės savybių vertinimu, savybes įvertinant skaitmenimis (dažniausiai balais). Prekę turi vertinti ekspertai, turintys patirtį, bei žinių apie prekių savybes.

Suprantama, kad prekės kokybę ir jos konkurencingumo lygį absoliučiais dydžiais išreikšti neįmanoma. Jie išreiškiami santykiniais dydžiais, palyginus prekes. Galutinai apie prekės konkurencingumo lygį galima spręsti tik pagal rinkos reakciją, pasireiškiančią konkrečių prekių pardavimuose. Todėl rinkos konkurencingumo tyrimai turi būti atliekami sistemingai.

Kokybė ir kaina nėra vieninteliai prekės konkurencingumo rodikliai. Mokslinėje literatūroje skiriami dar trys prekių konkurencingumą apibūdinantys parametrai (Virvilaitė, 1997):

- Techniniai.
- Ekonominiai.
- Socialiniai – organizaciniai.

Techniniai parametrai yra patys griežčiausi. Pagal juos galima nustatyti prekės paskirtį. Taip pat priskiriami standartai, normos, taisyklės (Ramanauskienė, 1998).

Techninių parametrų grupę sudaro šie rodikliai:

- Klasifikaciniai rodikliai (valgomieji ledai klasifikuojami į porcijinius, ledus dėžutėse ir skirtus Horeca tinklui)
- Konstruktyviniai rodikliai (nusakantys koks prekės konstruktyvas – ledai vafliniuose indeliuose, kūginiuose – vafliniuose indeliuose, ledai ant pagaliuko).
- Normatyviniai rodikliai (nusakantys ar prekė atitinka Lietuvos standartų tarnybos, ISO (tarptautinės standartų organizacijos) standartams, normatyvams, kokybę liudijantiems sertifikatams, patentams, taisyklėms).
- Ergonominiai rodikliai (higieniniai, fiziologiniai, psichologiniai).
- Estetiniai rodikliai (rodantys pirmiausia gaminio išvaizda, spalvų suderinimą, dizainą, kvapą, skonį, pakuotę) (Virvilaitė, 1997).

Ekonominiai parametrai gali būti išreikšti prekės kaina, pateikimo ir personalo mokymo išlaidomis. Visos šios išlaidos sudaro vartojimo kainą. Ekonominius parametrus sudaro:

- Prekės paieškos išlaidos;
- Įsigijimo išlaidos;
- Transportavimo išlaidos;
- Montavimo vertė;
- Personalo mokymo išlaidos;
- Išlaidos remontui po garantinio laikotarpio;
- Mokesčiai ir kitos išlaidos.

Socialiniai-organizaciniai parametrai – tai vartotojų socialinės struktūros, prekių pateikimo ir reklamos įvertinimas. Pagrindiniai organizaciniai rodikliai yra šie:

- Prekės nuolaida;
- Prekių pristatymo sąlygos;
- Prekių garantija;
- Mokesčių sąlygos ir kt.

Pagal Harvardo verslo mokyklos profesorių Deividą Garviną (žr. V.Sūdžius, 2001), gaminio kokybė, gamybos, eksploatavimo, ir aptarnavimo kokybiniai rodikliai gali būti vertinami šiais kriterijais:

- Suvokiamą kokybę;
- Gaminio veikimą;
- Patikimumą;

- Aptarnavimo lygį;
- Estetiką.

Apžvelgus pagrindinius prekių konkurencingumą nusakančius parametrus, galima apibendrinti tinkamus valgomiesiems ledams:

Iš techninių parametrų svarbiausi yra klasifikaciniai rodikliai, normatyviniai, konstruktyviniai, ergonominiai, bei estetiški rodikliai. Prie techninių parametrų priskirčiau ir įpakavimo, bei ženklinimo rodiklius, nes įpakavimas atlieka tiek higieninę tiek ir estetinę funkciją, pakuotės medžiaga turi pirmiausia atitikti saugojimo, transportavimo, prekės pateikimo vartotojui sąlygas.

Ekonominių ir socialinių – organizacinių parametrų galima priskirti tik kainos rodiklį, nes vertinant iš vartotojo pozicijos, vartotojas vertina tik galutinę t.y. parduotuvės lentynos kainą, jam nėra aktualu prekės įvedimo į prekybą tinkle kaštai, taip pat kaip ir transportavimo, ar marketingo išlaidos rėmimui ir pardavimų skatinimui išlaidos.

Naudojant aptartus konkurencingumo vertinimo rodiklius, galima nustatyti prekės konkurencingumo lygį ir jos pranašumą prieš konkurentus. Tam reikėtų naudoti specialius prekių konkurencingumo vertinimo metodus, kurie nagrinėjami tolesniame darbo poskyryje.

2.2 Prekės konkurencingumo vertinimo metodai

Konkurencingumas apibrėžiamas kaip įmonės sugebėjimas realiai ar potencialiai patenkinti konkrečią paklausą, lyginant su kitomis įmonėmis toje pačioje rinkoje. Rinkos sąlygomis kiekviena prekė turi patenkinti vartotojų poreikius. Prekių konkurencingumą galima nustatyti tik palyginus prekes konkurentes, į vertinimą įtraukiant konkuruojančius gaminius, kiekvienam iš jų pagal tam tikrą metodiką suteikiant vertinimus ir suskaičiuojant konkurencingumo lygį charakterizuojantį integralinį rodiklį, kuris paprastai traktuojamas kaip rodiklis, rodantis norimo palyginti produkto nukrypimą nuo „idealaus“, etaloninio produkto, ar produkto pranašumą prieš konkurentus. Parenkant etaloninį pavyzdį, reikia kad konkuruojantis ir vertinamas produktas būtų analogiški pagal paskirtį ir eksploatacinius sąlygas, bei būtų orientuoti į tą pačią pirkėjų auditoriją. Yra daugelis skirtingų prekių konkurencingumo palyginimo ir vertinimo metodų.

Produkto konkurencingumui nustatyti naudojami įvairūs vertinimo metodai: palyginimo, grupavimo ir sisteminimo, ekspertiniai, kompleksiniai ir kiti. Svarbu kad, jie ne kiekybiškai, bet kokybiškai padėtų įvertinti savo ir konkurentų produktą.

Praktikoje naudojami vienetiniai, parodantys techninio ar ekonominio rodiklio dydžio procentinį santykį su prekės – etalono atitinkamu rodikliu; grupiniai arba suvestiniai apjungia vienetinius rodiklius, charakterizuoja konkurencinio potencialo lygį, pagal tą patį rodiklį ar jų

grupe; ir integraliniai vertinimo rodikliai išreiškiantys skaitmeninį konkurencinį pajėgumą, parodantys grupinio rodiklio techninius ir ekonominius parametrus. Šiais rodikliais pagrindžiami diferenciniai, kompleksiniai ir mišrūs konkurencinio potencialo vertinimo metodai (Sūdžius, 2001):

- Diferencinis vertinimo metodas leidžia panaudoti atskirus rodiklius ir nustato bazinį atitikimą pasirinktam etalonui. Paskaičiuotas skirtumas grindžiamas vienetinių rodiklių panaudojimu, kuriais remiamasi nustatant bazinio etalono lygio atitikimas bei jo paklaida, ir šios paklaidos dydis.
- Kompleksinis vertinimo metodas pagrįstas integralinių ir grupinių rodiklių panaudojimu.
- Mišrus vertinimo būdas grindžiamas ir vienetinių ir kompleksinių rodiklių panaudojimu ir parodo bendrą prekės konkurencingumo įvertinimą.

V.Sūdžius (2001) siūlo produkciją vertinti pagal sudarytą kompleksinių rodiklių metodą, ši produkto analizė išryškina rodiklius, kurie gali užtikrinti prekės konkurencingumą. Kiekvienas gaminio rodiklis žymimas nustatytu dydžiu ir išreiškiamas procentiniu santykius su tuo rodikliu kuris pilnai patenkintu pirkėją. Atlikus techninių rodiklių įvertinimą, galima juos apskaičiuoti pagal reikšmingumą ir išvesti indeksą. Pagal šį indeksą (kitaip dar vadinamą parametrinį rodiklį arba parametrinį indeksą) ir lyginamas poreikių atitikimas. Tačiau dar prieš tai, kaip jau ankščiau minėjau, reikėtų nustatyti prekę etaloną, pagal kurį išvedinėjami šie indeksai. Prekės – etalono įvertinama gyvybinio ciklo stadija, mokslinio – techninio progreso tendencijos, norint iš anksto orientuotis į norimus rodiklius.

Vertinant produkcijos konkurentinį potencialą, ypatingai tą, kurio neįmanoma išreikšti kiekybiškai, (ergonomiškumą, komfortą, dizainą ir kt.) naudojami tokie konkurencinio potencialo metodai: vartotojų apklausa, pavyzdžių parodos, pirkėjų seminarų organizavimas, produkto testavimas. Tokių vertinimo būdų analizė turi didelę reikšmę priimant finansinius komercinius sprendimus.

R.A. Fathutdinov (2002) analizuojamo objekto (t.y. prekių) konkurencingumą siūlo vertinti kiekybiškai, nes tai leidžia valdyti jo lygį. Pasak jo, vertinant analizuojamojo objekto konkurencingumą reikia kokybiškos informacijos, kuri apibūdinama šiomis kategorijomis:

- šio objekto ir konkuruojančių objektų naudingasis efektas;
- bendrosios sąnaudos per objektų gyvybinį ciklą.

Nustačius, kad vertinama prekė nesugebės konkuruoti rinkoje, galima bandyti atlikti tyrimus kitoje rinkoje, arba gerinti tuos parametrus, kurie atsilieka nuo prekės – etalono. Nustačius prekės pakeistų rodiklių pakitimus, įvertinama su tai susijusios sąnaudos ir nustatoma nauja kaina, perspektyviniai planai. Reikėtų atkreipti dėmesį ir į įpakavimą, ženklinį specialiom rinkom ar vartotojų grupėm (Sūdžius, 2001).

Iš daugybės vertinimo metodų svarbu pasirinkti tinkamiausią, kurio dėka atsiskleistų visi prekės privalumai ar trūkumai. Toliau šiame darbo skyriuje nagrinėjami dažniausiai naudojami konkurencingumo vertinimo metodai: kompleksinis, diferencinis, ekspertinis, daugiakampio ir metodas 1111-5555.

2.2.1. Diferencinis metodas

Prekių konkurencingumas gali būti apskaičiuojamas įvairias būdais. Bene paprasčiausias yra diferencinis, kuomet, lyginant dvi tos pačios paskirties, analogiškas prekes, jų konkurencingumą nustatantis koeficientas apskaičiuojamas kaip prekių savybių įverčių santykis (Virvilaitė, 1997):

$$K_{1/2} = \frac{q_1}{q_2}; \quad (1)$$

čia, $K_{1/2}$ – pirmosios prekės konkurencingumas, palyginus su antrosios prekės;
 q_1 – pirmosios prekes konkurencingumas;
 q_2 – antrosios prekes konkurencingumas;

Vietoj q įrašius prekių konkurenčių pardavimo mastą, laiką, per kurį vienodas kiekis analogiškų prekių parduotas, koeficientas $K_{1/2}$ iš dalies parodo nagrinėjamosios prekės konkurentabilumą. Analogiškai šią formulę galima panaudoti norint palyginti bet kurį aukščiau paminėtą prekės konkurencingumo rodiklį su kitos prekės. Koeficientas K_1 rodytų pirmosios prekės lyginamąjį svorį rinkoje, jei formulė būtų tokia (Virvilaitė, 1997):

$$K_1 = \frac{q_1}{q_1 + q_2}; \quad (2)$$

čia, q_1 ; q_2 – tai prekių konkurenčių pardavimo mastas, laikas ir pan.

Suprantama, kad realioje prekių rinkoje neatitinka šio paprasto atvejo. Jeigu analogiškas prekes į rinką pristato N firmų, tai tam tikros prekės lyginamasis svoris rinkoje bus $1/N$. Išsamesnį prekių konkurencingumo vertinimą suteikia kompleksinis metodas, apimantis ne vieną atskirą rodiklį, o visą jų kompleksą.

2.2.2. Kompleksinis metodas

Prekės konkurencingumo lygis kompleksiškai įvertinamas metodu, kurio esmė yra ta, kad lyginami analizuojamosios ir bazinės prekės kokybės integraliniai rodikliai. Nors tyrime šio metodo pritaikyti negalėsiu, bet siekiant pilnai atskleisti konkuruojančių prekių vertinimo metodiką

pateiksiu. Prekės konkurencingumo lygis nustatomas lyginamųjų pavyzdžių kokybės integruotų rodiklių santykiu (Virvilaitė, 1997):

$$K_l = \frac{I}{I_b} = \frac{E_{\Sigma}}{E_{\Sigma b}} * \frac{S_b}{S}; \quad (3)$$

čia, I, I_b – integruotas analizuojamo ir bazinio pavyzdžio kokybės rodiklis;

$E_{\Sigma}, E_{\Sigma b}$ – suminis analizuojamo ir bazinio varianto eksploatavimo naudingumo efektas;

S, S_b – analizuojamos ir bazinės prekės įsigijimo ir eksploatavimo sąnaudos.

Visų įsigijimo ir eksploatavimo sąnaudų santykis nustatomas pagal šią formulę (Virvilaitė, 1997):

$$\frac{S_v - \sum_t^T S_c}{S_{vb} - \sum_t^T S_{cb}} \quad (4)$$

čia, S_v, S_{vb} – vienkartinės analizuojamosios ir bazinės prekės įsigijimo išlaidos;

S_c, S_{cb} – atitinkamų objektų suminės eksploatavimo išlaidos tais metais;

T – naudojimo laikas.

Pagal šią formulę galimi atsakymai yra:

- Jei $K \geq 1$ tai prekė konkurencinga;
- Jei $K \leq 1$ tai prekė nekonkurencinga.

Tačiau šią formulę galima taikyti tik tada, kai žinomos kiekvienais metais atitinkamu koeficientu pakoreguotos eksploatavimo išlaidos. Kada tokios informacijos neturima, naudojamas santykinis integralinis rodiklis, išreikštas priklausomybe (Virvilaitė, 1997):

$$K_t = \frac{E_2}{g_s m_{ab} - T^1 / g_1 m_{1b} - \dots - g_1 m_{ib}}; \quad (5)$$

$$m_{ab} - \dots - m_{nb} = 1$$

čia, $E_{\Sigma}^1 = \frac{E_{\Sigma}}{E_{\Sigma b}}$ – analizuojamosios ir bazinio pavyzdžio eksploatavimo naudingumo efekto santykis;

g_s – analizuojamosios ir bazinio pavyzdžio vienkartinių įsigijimo išlaidų santykis;

m_{ab} – koeficientas, įvertinantis gamintojo išlaidų dalį bazinio pavyzdžio įsteigimui;

T^1 – abiejų gaminių optimalaus laiko santykis;

$g_i \frac{P_i}{P_{ib}}$ – produkcijos kokybės i – ojo rodiklio santykinė reikšmė;

m_{ib} – koeficientas, įvertinantis bazinio pavyzdžio i – ojo kokybės rodiklio, išreikšto vertiniais vienetais, reikšmę bendruose išlaidose;

P_i ; P_{ib} – analizuojamo ir bazinio varianto i – ojo kokybės rodiklio reikšmė, išreikšta natūriniais vienetais.

Prekių konkurencingumą, kurių naudingojo efekto arba bendrųjų sąnaudų per gyvavimo ciklą išmatuoti neįmanoma, galima nustatyti remiantis jų eksperimentiniu patikrinimu konkrečiomis vartojimo sąlygomis, pagal bandomųjų pardavimų rezultatus arba taikant ekspertinį metodą.

2.2.3. Prekių konkurencingumo ekspertinis vertinimas

Ekspertinis prekių konkurencingumo vertinimas parankus tais atvejais, kai reikia įvertinti konkurencingumą atsižvelgiant į tam tikrą grupę veiksnių, įvertinant kiekvieno iš jų svarumą. Tokiu atveju sudaroma ekspertų grupė, į kurią įeina ne mažiau kaip 4 aukštos kvalifikacijos specialistai (vienas iš vadovų arba vyriausiasis vadybininkas, konstruktorius, rinkotyrininkas, technologas, ekonomistas), kurie pateikia savo vertinimus pagal kiekvieną vertinimo kriterijų.

Kaip ir atestacijos, sertifikavimo, audito atveju, šis įvertinimas gali būti ir vidinis, ir išorinis, atliekamas nepriklausomos akredituotos organizacijos. Sudarius ekspertų grupę, atliekamas parengiamasis darbas.

Susipažinimas su konkurencingumo vertinimo metodika, pradinių duomenų, reikalingų vertinimui, rinkimas ir apdorojimas. Paskui parengiama vertinimo balų sistema. Balų sistema nurodo, kad kiekvienam konkurencingumo faktoriui ekspertas gali skirti nuo 1 iki 5 balų. Balų svarumas lygus nuo 4 (prekės kokybė) iki 1 (eksploatavimo sąnaudos). Tarkime, ekspertų grupė, susidedanti iš 5 žmonių, kiekvieną faktorių įvertino balais, pateiktais 3 lentelėje.

Prekės konkurencingumas, nustatytas ekspertiniu būdu pagal balų sistemą, bus lygus:

$$K_p = \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij} / n}{5} * a_j; \quad (6)$$

čia, K_p – prekės konkurencingumas (reikšmė svyruoja nuo 2 iki 10);

n – ekspertų skaičius;

B_{ji} – prekės konkurencingumo ekspertinis įvertinimas, kuriuo ekspertas i įvertino faktorių j ;

a_j – faktoriaus j svarumas (nuo 4 iki 1); 5 – maksimalus faktoriaus įvertinimas.

Prekės konkurencingumo ekspertų įvertinimas

Ekspertas	Ekspertų įvertinimas			
	Prekės kokybės	Prekės kainos	Aptarnavimo kokybės	Ekspluatacinės išlaidos
Vadovas	3	3	4	3
Konstruktorius	4	3	4	4
Marketingistas	3	3	3	3
Ekonomistas	4	3	4	4
Technologas	4	4	4	3
Balų suma	18	16	19	17
Vidutinis balas	3,6	3,2	3,8	3,4

Šaltinis: R.A. Fathutdinov, 2002.

Irašę į formulę duomenis iš 3 lentelės, gausime:

$$K_T = \frac{(3+4+3+4+4)/5}{5} * 5 + \frac{(3+3+3+3+4/5)}{5} * 3 + \frac{(4+4+3+4+4)/5}{5} * 2 + \frac{(3+4+3+4+3)/5}{5} * 1 = 2.88 + 1.92 + 1.52 + 0.68 = 7.0$$

Taigi, ekspertų grupė prekės konkurencingumą įvertino 7 balais iš 10, t.y. organizacija turi gana daug rezervų (30%) prekės konkurencingumui didinti visomis kryptimis.

2.2.4. Prekių konkurencingumo įvertinimo metodas pagal sistemą 1111-5555.

Kaip jau buvo minėta, prekės konkurencingumą galima vertinti pagal keturis pagrindinius statistinius rodiklius: prekės kokybę, prekės kaina, prekės aptarnavimo kokybę konkrečioje rinkoje, eksploatavimo sąnaudas, susijusias su prekės vartojimu. Statistinių faktorių rezultatyvumą lemia dinaminiai rodikliai – procesų valdymo kokybė.

Integralinį prekės konkurencingumo rodiklį galima vertinti ekspertiniu metodu dviem būdais:

- neatsižvelgiant į rodiklių svarumą;
- atsižvelgiant į rodiklių svarumą.

Bet kuriuo atveju šie metodai taikomi tada, kai neįmanoma taikyti anksčiau išnagrinėtų tikslesnių kiekybiškųjų vertinimo metodų.

1. Pagal sistemą 1111-5555, neatsižvelgiant į rodiklių svarumą, prekės konkurencingumas nustatomas kaip balų pagal kiekvieną rodiklį suma.

Ekspertas (vienas arba jų grupė) įvertina rodiklį nuo 1 (minimumas, blogiausia rodiklio vertė) iki 5 (geriausia rodiklio vertė).

Pavyzdžiui, blogos kokybės prekė, siūloma už didelę kainą, kuri, be to, dar yra ir blogai aptarnaujama bei reikalauja didelių eksploatacinių sąnaudų, bus įvertinta 1-2 balais, o jos konkurencingumas gali būti, tarkime, 1211. Pagal šią sistemą minimali konkurencingumo reikšmė bus lygi 4 (1 + 1 + 1 + 1), maksimali – 20 (5 + 5 + 5 + 5). Vertinamos prekės konkurencingumas lygus 5 iš 20, t.y. keturis kartus atsilieka nuo geriausių pavyzdžių.

2. Kad vertinimas būtų tikslesnis, siūloma pasverti kiekvieno konkurencingumo rodiklio reikšmę, arba svarumą.

Anksčiau buvo rodikliams suteiktas toks svarumas: prekės kokybei – 4, jos kainai – 3, prekės aptarnavimo konkrečioje rinkoje kokybei – 2 ir su prekės vartojimu susijusioms eksploatacinių sąnaudoms – 1 balą. Pastarasis rodiklis įvertintas 1 balu, nes eksploatacinių sąnaudų didžiąją dalimi lemia prekės ir jos aptarnavimo kokybė. Kuo geresnė kokybė, tuo mažesnės eksploatacinių sąnaudų (Fathutdinov, 2002)

2.2.5. Prekių konkurencingumo analizės metodika naudojant daugiakampį

Daugiakampis – tai prekių konkurencingumo vertinimais grafine išraiška, kuomet brėžiama voratinklio tipo kreivė, rodanti prekės konkurencingumą pagal kiekvieną iš nagrinėjamų kriterijų. Toks konkurencingumo vertinimas leidžia vaizdžiai nustatyti prekės konkurencingumo pagal atskirus kriterijus skirtumą nuo etalono ar konkuruojančios prekės. Siūloma tokia prekės konkurencingumo analizės pagal daugiakampį tvarka:

1. sudaromas prekės konkurencingumo rodiklių sąrašas;
2. nustatomos (išrenkamos) prekės konkurencingumo rodiklių etaloninės reikšmės;
3. nustatomas prekės konkurencingumo rodiklių svarumas, remiantis jų kaina ir svarba užtikrinant konkurencingumą;
4. pagal rekomendacijas surenkama ir apdorojama pradinė informacija apie prekių konkurencingumo rodiklius (prioritetinio konkurento ir analizuojamojo);
5. braižomas prekių konkurencingumo daugiakampis: išorinis apskritimas –padidinant jį 20% (tam atvejui, jei normatyvas būtų viršytas), vidiniai taškai ant radialinių spindulių – prekės konkurencingumo rodiklių redukuotosios reikšmės.

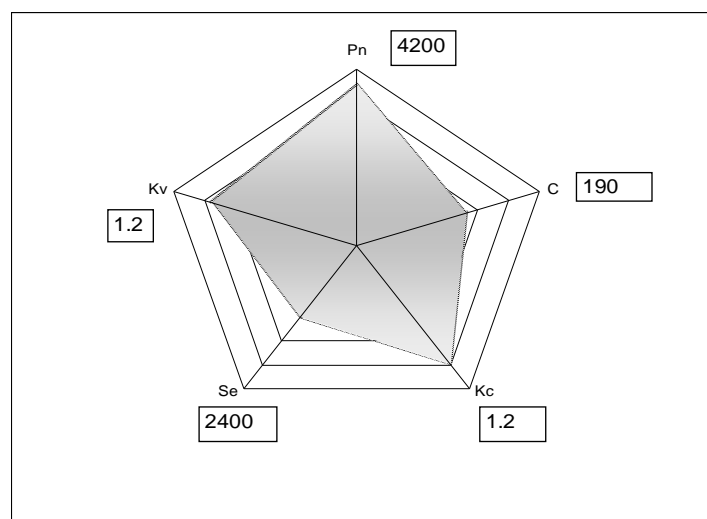
Pradiniai duomenys prekės konkurencingumui įvertinti pateikti 4 lentelėje.

Prekių konkurencingumo pradiniai duomenys

Prekės konkurencingumo rodiklis	Rodiklių absoliučios reikšmės pagal:		
	Etalonus	Konkurentus	Vertinamos prekės
Integralinis prekės kokybės rodiklis p_n	3500	3600	3000
Prekės kaina, c	160	150	170
Integralinis prekės aptarnavimo rodiklis, k_c	1,0	0,95	0,90
Eksploatacijos išlaidos, s_e	2000	1500	2200
Integralinis valdymo kokybės rodiklis pagal gyvybinio ciklo stadijas, k_v	1,0	0,9	0,8

Šaltinis: R.A. Fathutdinov, 2002.

Norėdami nubraižyti prekės konkurencingumo daugiakampį, pirmiausia padidiname prekių etalonų reikšmes 20% (tada rodikliai, kurių faktinė arba planinė reikšmė didesnė už etaloną, bus daugiakampio viduje). Tokiu atveju padidinta integralinio rodiklio normatyvo reikšmė bus lygi 4200 ($3500 \times 1,2$), C (prekės kaina) – 190, K_C (integralinis prekės aptarnavimo kokybės rodiklis) – 1,2, S_E (prekės eksploatavimo sąnaudos) – 2400, K_V (integralinis valdymo kokybės rodiklis pagal prekės gyvybinio ciklo stadijas ir valdymo aspektus) – 1,2. Šios reikšmės bus atitinkamų daugiakampio radialinių spindulių viršūnėse (2 pav.).



Šaltinis: Fathutdinov, 2002

2 pav. Prekių konkurencingumo daugiakampis

Paskui ant radialinių spindulių pažymimos faktinės prekės konkurencingumo rodiklių reikšmės iš 5 lentelės.

Ekspertinio metodo prekės konkurencingumo įvertinimas

Rodiklis	Rodiklio svarumas	Rodiklio santykis (duomenys iš 4lent. 3 arba 4 stulpelis dalintas iš 2)			Rodiklio reikšmės perskaičiavimas (stulpelis 2*4(5))	
		Normatyvai	Konkurentas	Analizuojamasis	Konkurentas	Analizuojamasis
Integralinis prekės kokybės rodiklis	0,35	1	1,03	0,86	0,360	0,301
Prekės kaina, c	0,20	1	1,07	0,94	0,214	0,188
Integralinis prekės aptarnavimo rodiklis, kc	0,10	1	0,95	0,90	0,085	0,090
Eksplatacijos išlaidos, se	0,15	1	1,33	0,91	0,199	0,136
Integralinis valdymo kokybės rodiklis pagal gyvybinio ciklo stadijas, kv	0,20	1	0,90	0,80	0,090	0,080
Suma	1,00				0,958	0,795

Šaltinis: R.A. Fathutdinov, 2002.

Prekės konkurencingumo rodiklių redukuotoji reikšmė (R_{RED}) nustatoma pagal formulę:

$$R_{RED} = R_i a_i,$$

čia, R_{RED} – prekės konkurencingumo rodiklio i normatyvinė arba faktinė reikšmė;

a_i – prekės konkurencingumo rodiklio i svarumas:

$$\sum a_i = 1.$$

Anot R.A.Fathutdinov (2002), integralinis prekės kokybės rodiklis gali būti apibrėžiamas šiais tipiniais rodikliais:

- paskirties rodikliai (produktų fizinės ir cheminės savybės ir t.t.);
- patikimumo rodikliai – saugumas, išsaugomumas;
- ekologiškumo rodikliai;
- ergonomiškumo rodikliai;
- estetiškumo (dizaino) rodikliai;
- technologiškumo rodikliai;
- standartizacijos ir unifikacijos rodikliai;
- patentinio grynumo ir patentiškumo rodikliai;
- suderinamumo ir sukeičiamumo rodikliai;

- sertifikavimo duomenimis (kada ir kas išdavė, rūšis, galiojimo terminas).

Integralinis prekės aptarnavimo kokybės rodiklis, kai ji pasiekia vartotoją, apibrėžiamas šiais tipiniais rodikliais:

- gamintojo įvaizdis;
- juridinis gamintojo patikimumas;
- finansinis gamintojo patikimumas (stabilumas);
- informacijos apie prekę kokybė;
- prekės pakuotės kokybė;
- prekybinės organizacijos aptarnavimo kokybė;
- prekės pristatymo ir įrengimo (sumontavimo) kokybė;
- garantinio prekės aptarnavimo kokybė;
- prekės remonto (atnaujinimo) kokybė;
- rinkotyros ir rinkos mechanizmo diagnostikos kokybė ir kt.

Kiekviena prekių grupė turi savas konkrečių kokybės rodiklių grupes.

Pateikta išsami pavyzdinių duomenų pagal R.A.Fathutdinov (2002) analizė leidžia daryti šias išvadas:

- konkurentas lenkia rinkos prekes – etalonus pagal išteklių rodiklius (kaina ir eksploataavimo sąnaudos mažesnės negu pagal prekes – etalonus), tačiau atsilieka pagal visus kokybės rodiklius;
- analizuojamasis pavyzdys nusileidžia prekei – etalonui ir konkurentui pagal visus integralinius rodiklius (vienetiniai rodikliai čia neanalizuojami);
- konkurencingumo daugiakampis leidžia tik akivaizdžiai įsivaizduoti, bet ne įvertinti konkurentų ir įmonės gamintojos padėtis pagal bet kuriuos, mūsų pasirinktus, rodiklius. Daugiakampį galima nubraižyti pagal bet kurią rodiklių grupę, bet kurioje srityje, bet tik viename hierarchijos lygyje. Pavyzdžiui, klaidinga būtų hierarchinio sisteminio metodo savybės požiūriu braižyti daugiakampį šiai rodiklių grupei: prekės kokybė, jos patikimumas, ilgaamžiškumas, kaina, pardavimų pelnas, kadangi kokybė ir kaina yra konkurencingumo rodiklių pirmojo lygio rodikliai, patikimumas ir pelnas – antrojo, ilgaamžiškumas – trečiojo.

Literatūroje sutinkama rekomendacijų naudoti daugiakampį prekių konkurencingumui įvertinti. Tokiu atveju remiamasi logika, kad kuo didesnis daugiakampio plotas, tuo didesnis konkurencingumas. Tokia situacija galima dviem atvejais:

- kai visi faktoriai tiesiog proporcingai veikia rezultatyvumo funkciją;
- visų faktorių poveikio funkcijai stiprumas yra vienodas.

Ekonomikoje toks atvejų sutapimas yra neįmanomas. Pateiktame pavyzdyje didėjant integraliniams kokybės rodikliams prekės konkurencingumas didėja, o didėjant išteklių rodikliams, priešingai, mažėja.

2.2.6. Ledų konkurencingumo vertinimas, kai ekspertais yra marketingo specialistai

Praktikoje marketingo specialistai turi savo pačių kiekvienai produkto grupei vertinti pritaikyta metodą. Įmonės marketingo specialistai vertina vadinamus „minkštus“ parametrus apibūdinančius prekių savitumus (dizainas, spalva, pakuotė), t.y. tuos, kurių neįmanoma išreikšti techniniais matmenimis, kurie suteikia prekei patrauklumą, savitumą, prekės ženklo charakterį ir kt.

Iš esmės tai yra panašus į ekspertinį prekės konkurencingumo nustatymo būdą, bet vietoje technologų, prekybos vadovų, ekonomistų, prekę vertina, marketingistai, dizaineriai, pirkėjų psichologijos žinovai, degustatoriai.

Šis konkurencingumo vertinimo būdas dažniausiai naudojamas įmonės viduje, kuriant naujus produktus ar atnaujinant esamus produktus pasiekusius gyvavimo ciklo brandos etapą, tačiau taip pat galia būti pritaikytas prekių, esančių rinkoje, konkurencingumui vertinti.

Prekės konkurencingumo vertinimo forma remiantis marketingo specialistų nuomonėmis, pateikta 6 lentelėje. Šiuo atveju yra vertinamas kiekvienas veiksnys balais nuo 1 iki 5 bei atsižvelgiama į ekspertų nustatytą vertinimo kriterijų svarumą.

6 lentelė

Prekės konkurencingumo marketingo specialistų įvertinimas

Ekspertas	Ekspertų įvertinimas			
	Prekės ženklas	Prekės naujumas	Prekės išvaizda	Spalvų suderinamumas
Marketingistas	3	3	4	3
Dizaineris	4	3	4	4
Psichologas	3	3	3	3
Degustatorius				
Balų suma	18	16	19	17
Vidutinis balas	3,6	3,2	3,8	3,4

Šaltinis: sukurta autoriaus

Prekių konkurencingumo vertinimas naudojant marketingo specialistų nuomones yra naudingas tuomet, kai norima nustatyti tokius prekės pranašumus, kurie negali būti išreikšti vadinamaisiais „kietais“ arba universaliais rodikliais, rodančiais išmatuojamas ar apčiuopiamas

prekės savybes. Marketingo specialistų vertinimas leidžia nustatyti prekės konkurencingumą emociniu požiūriu, atsižvelgiant į vartotojų prisirišimą prie prekes, prekės įvaizdį ir kitus panašius veiksnius.

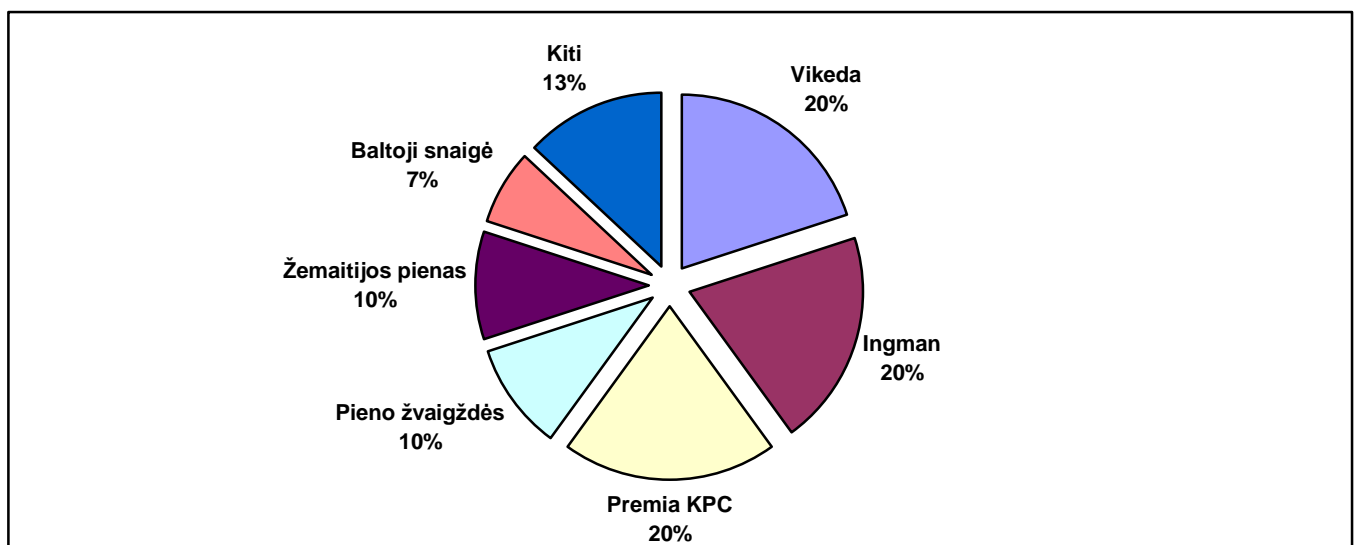
Atlikta prekių konkurencingumo vertinimo rodiklių ir metodų analizė parodė, kad egzistuoja įvairūs būdai įvertinti prekių konkurencingumą, naudojant skirtingus rodiklius bei skirtingas jų apdorojimo metodikas. Siekiant iširti šių metodų praktinio pritaikomumo galimybes, tolesniame darbo skyriuje pateikiami valgomųjų ledų „Bravo“ konkurencingumo vertinimo praktiniai aspektai.

3. VALGOMŲJŲ LEDŲ „BRAVO“ KONKURENCINGUMO VERTINIMO PRAKTINIAI ASPEKTAI

Šiame darbo skyriuje nagrinėjami praktiniai prekės konkurencingumo vertinimo aspektai, tyrimą atliekant Lietuvos valgomųjų ledų rinkoje. Tyrimo objektas – didžiausio šalyje valgomųjų ledų gamintojo „Premia KPC“ ledai „Bravo“, kurie traktuojami kaip vienas svarbiausių įmonės strateginių produktų. Tuo tikslu pateikiama bendra valgomųjų ledų rinkos charakteristika, išryškinanti „Bravo“ ledų pozicijas rinkoje, bei atliekamas „Bravo“ ledų konkurencingumo tyrimas naudojant teorinėje darbo dalyje išnagrinėtus konkurencingumo vertinimo metodus.

3.1 Valgomųjų ledų rinkos ir atliktų tyrimų apžvalga

Konkurencingumas Lietuvos rinkoje tarp ledų gamintojų yra didelis, skaičiuojami šeši didesni gamintojai: „Vikeda“, „Premia KPC“ (buvęs „Kauno pieno centras“), „Ingman“, „Žemaitijos pienas“, „Pieno žvaigždės“, „Baltoji snaigė“. Prekybos centruose galima rasti ne tik vietinių gamintojų ledų, bet ir valgomųjų ledų iš Lenkijos, Latvijos, Estijos, Rusijos, Vokietijos, o taip pat ledų su prekybos tinklų prekės ženklais, kurie dažniausiai yra orientuojami į ekonominę rinkos segmentą (žemesnė nei vidutinė kaina ir kokybė). Pozicijas Lietuvos rinkoje smarkiai stiprina pasaulinės kompanijos „Unilever“, Nestle“. Kaip rodo 3 paveiksle pateikti rinkos struktūros duomenys, rinkoje stipriausias pozicijas užima trys gamintojai – „Premia KPC“, „Ingman“ ir „Vikeda“. Šie gamintojai 2007 m. užėmė po 20 proc. valgomųjų ledų rinkos.



Šaltinis: pagal www.vz.lt

3 pav. Ledų rinkos pasiskirstymas Lietuvoje 2007 m.

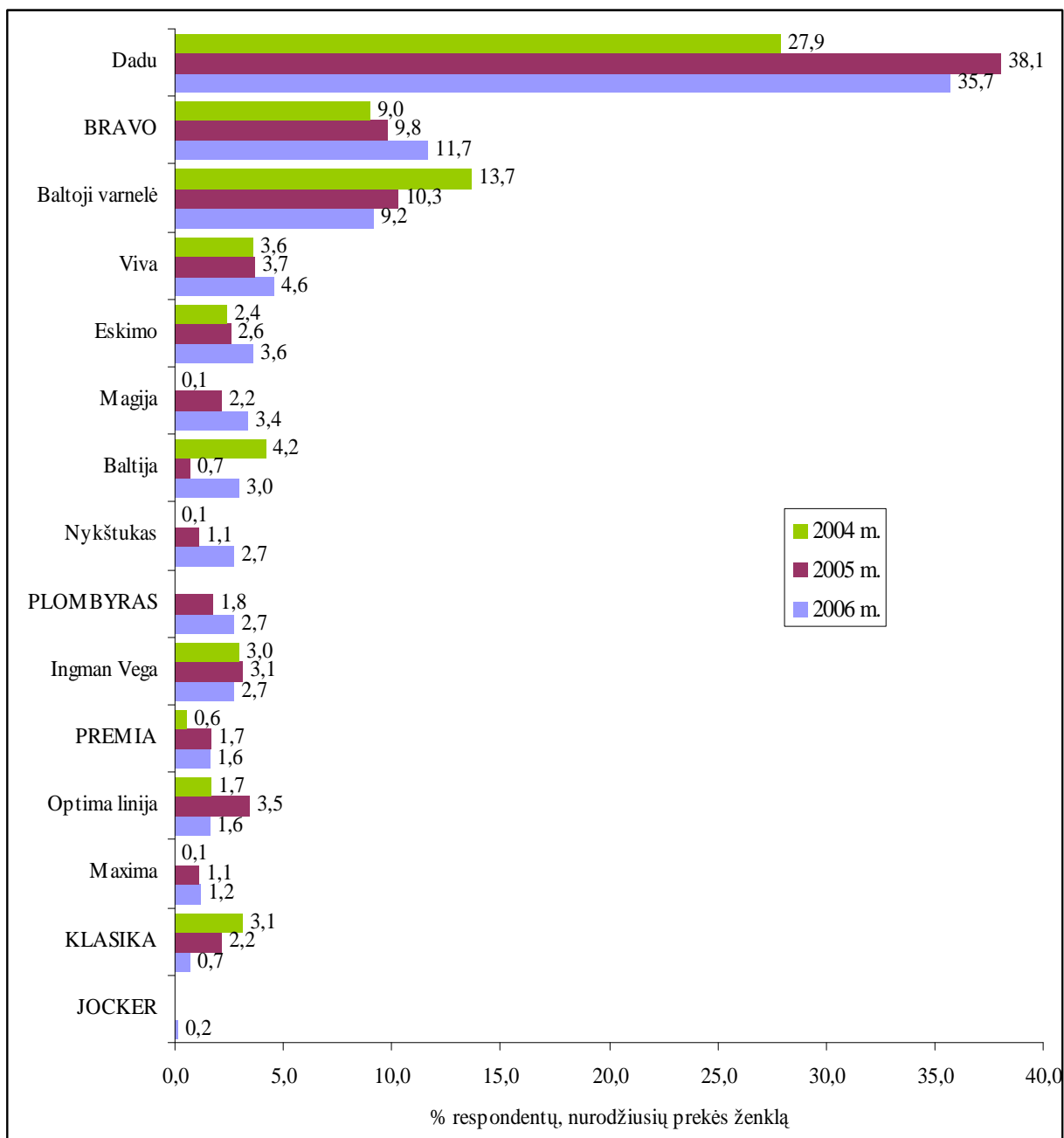
Naujiems konkurentams įėjimo į rinką barjeras yra aukštas, tai susiję su aukštais gamybos įrenginių kaštais, šaldytuvų, kamerų ir kt. įrenginių būtinumu. Be to prekių pasirinkimas šioje rinkoje yra labai didelis. Galima suskaičiuoti iki 200 ir daugiau prekių pavadinimų. Lietuvos rinkoje valgomųjų ledų suvartojimas yra apie 15 tūkst. tonų per metus. O Lietuvos didesnių gamintojų pajėgumai kartu sudėjus yra 4 kartus didesni nei suvartojimas Lietuvoje. Dar apie sunkumus įeiti į rinką naujiems gamintojams būtų galima paminėti ir tai, kad didieji prekybos tinklai į naujus gamintojus žiūri labai nepatikliai, reikalauja prekės nuolaidos, mokesčių už šaldytuvus, išstatymus ir t.t., o neplatinant produkcijos juose, egzistavimo rinkoje galimybės ženkliai sumažėja.

Žaliavos tiekėjų (t.y. pieno miltelių, augalinių aliejų ir kt.) yra pakankamai daug, tarp jų yra labai didelė konkurencija (pavyzdžiui vieno pagrindinio ingrediento – pieno miltelių – gamintojai didesnę dalį produkcijos eksportuoja į kitas šalis). Kartelinių susitarimų, kuomet rinkoje veikia labai daug tiekėjų, tikimybė lygi nuliui.

Menkėjant uždarbiui vietos rinkoje, daugelis ledų gamintojų gelbėjasi didindami eksporto apimtis. „Ingman“ eksportuoja apie 40% savo pagamintos produkcijos, „Vikeda“ – 25%, „Premia KPC“ – 50%. Eksporto aktualumas ypatingai išryškėja žiemą: Lietuvoje žiemą, palyginti su vasara, ledų parduodama 6–8 kartus mažiau. Užsienyje, anot gamintojų, sezonų skirtumai nėra tokie ryškūs. O suvartojimas pavyzdžiui Skandinavijoje yra 16-18 ltr. ledų vienam žmogui, kai Lietuvoje – 5-6 litrai.

Atlikti tyrimai (4 pav.) rodo, kad Lietuvos ledų rinkoje egzistuoja keli lyderiaujantys prekių ženklai, tarp kurių ypač išsiskiria „Dadu“, kurio žinomumas, RAIT tyrimų rezultatais, ženkliai lenkia kitus prekės ženklus (šį ženklą kaip žinomą įvardino daugiau kaip trečdalis tyrimo dalyvių). Taip pat pakankamai stiprias pozicijas užima „Bravo“ ir „Baltosios varnelės“ prekės ženklai. Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad pastebimas pagrindinių prekės ženklų pozicijų rinkoje silpnėjimas ir mažiau žinomų stiprėjimas. Ypatingai sparčiai didėja žinomumas tokių prekės ženklų kaip „Viva“, „Eskimo“, „Magija“, „Nykštukas“.

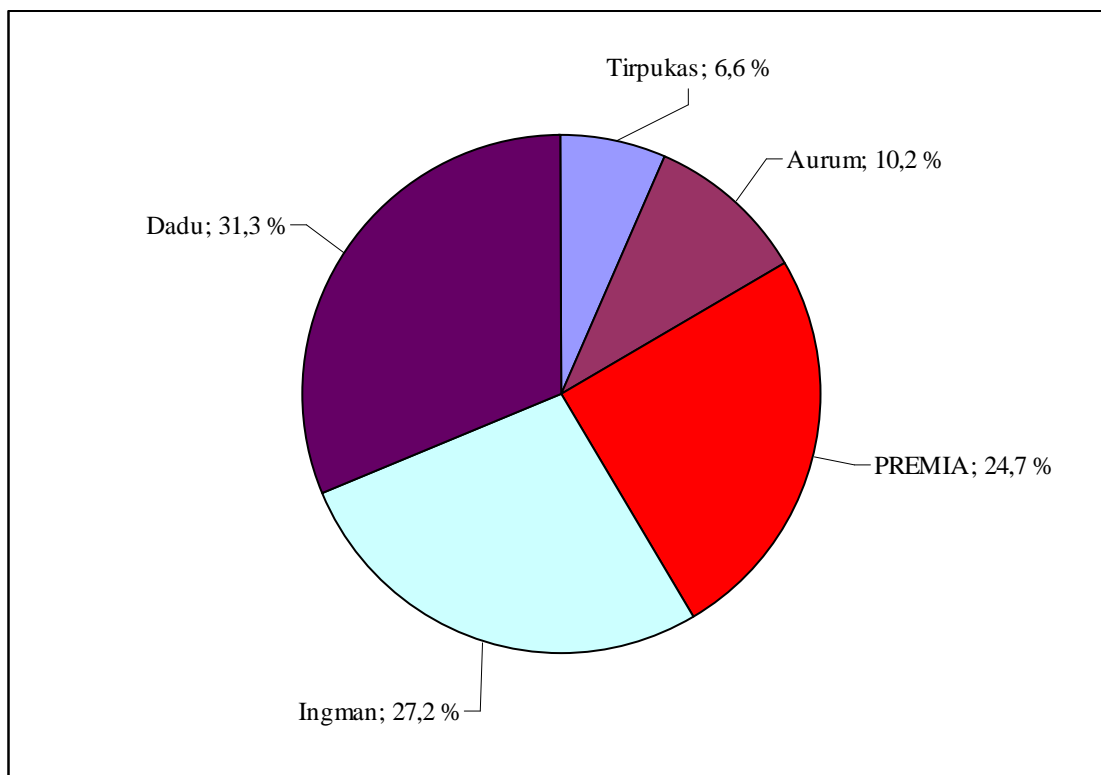
Nagrinėjant valgomųjų ledų prekės ženklų žinomumo Lietuvoje pokyčius pastebėtina, kad lyderio pozicijas užimančio prekės ženklo „Dadu“ pranašumas turi tendenciją mažėti. Pagrindinis „Dadu“ prekės ženklui grėsmę keliantis konkurentas yra „Bravo“, kuris yra vieno iš ledų rinkos Lietuvoje lyderių – „Premia KPC“ – pagrindinis (pagal pardavimų apimtį) prekės ženklas. „Bravo“ pozicijos rinkoje kiekvienais metais stiprėja: jeigu 2004 m. jo žinomumas įvertintas 9,0 proc., tai 2006 m. šis rodiklis padidėjo iki 11,7 proc. Kito „Bravo“ konkurento – prekės ženklo „Baltoji varnelė“ – žinomumas kinta priešinga kryptimi: jeigu 2004 m. jo žinomumas buvo 13,7 proc., tai 2006 m. liko tik 9,2 proc.



Šaltinis: RAIT tyrimas, 2006 – 2007 m.

4 pav. Valgomųjų ledų prekės ženklų žinomumas Lietuvoje

Didelė prekės ženklų įvairovė valgomųjų ledų rinkoje skatina gamintojus stiprinti atskirų prekės ženklų sąsajas, naudojant skėtinius prekės ženklus. Remiantis „TNS Gallup“ atlikto ledų rinkos tyrimo rezultatais, Lietuvoje išskirtini trys pagrindiniai skėtiniai ledų prekės ženklai: „Dadu“ (31,3 proc. respondentų šį ženklą įvardino kaip geriausiai žinomą), „Ingman“ (27,2 proc.) ir „Premia“ (24,7 proc.), kuriam priklauso šiame darbe nagrinėjami „Bravo“ ledai. Grafiškai skėtinių prekės ženklų rinkos dalys pavaizduotos 5 paveiksle.



Šaltinis: TNS Gallup tyrimas, 2006

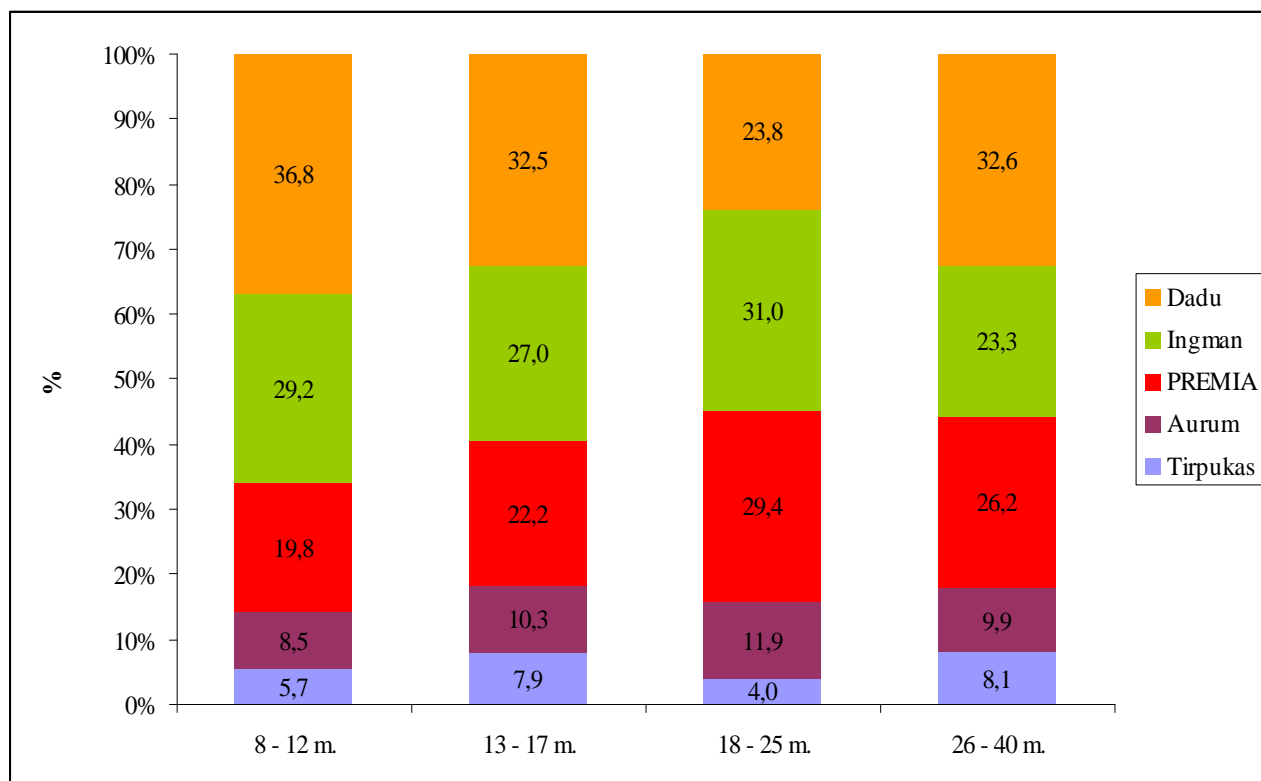
5 pav. Vartotojų nurodyta pagrindinė skėtinė ledų rūšis

Nagrinėjant vartotojų požiūrį į skėtinius ledų prekės ženklus, verta paminėti, kad vartotojų virš 18 metų amžiaus grupėje gerokai padidėja „Premia“ populiarumas (6 pav.). Jeigu 8 – 12 m. vartotojų grupėje akivaizdus lyderis yra „Dadu“ (36,8 proc. respondentų jį įvardina kaip pagrindinį skėtinį prekės ženklą), antroje vietoje yra Ingman (29,2 proc.), o „Premia“ yra trečioje vietoje su 19,8 proc., tai 18 – 25 m. amžiaus grupėje „Premia“ įsitvirtina pretendento į lyderį pozicijoje su 29,4 proc. populiarumu, vos 1,6 proc. punkto atsilikdamas nuo „Ingman“ ir beveik 6 proc. pralenkdamas „Dadu“. Šie pokyčiai pirmiausia sietini su antriniu „Premia“ prekės ženklo „Bravo“, kuris sudaro didžiąją skėtinio prekės ženklo „Premia“ pardavimų dalį. „Bravo“ ledai orientuoti į jaunimo (18 – 25 m. amžiaus) segmentą, todėl šiame segmente pastebimai sustiprėja ir skėtinio prekės ženklo „Premia“ pozicijos.

Nagrinėjant ledų vartotojų požiūrio į skėtinius prekės ženklus kaitą keičiantis pajamoms, galima pastebėti, tam tikrus dėsningumus:

- „Dadu“ populiarumas, didėjant vidutinėms vartotojo šeimos nariui tenkančioms pajamoms, sparčiai mažėja: vartotojų, kurių pajamos neviršija 200 Lt per mėnesį, grupėje „Dadu“ yra neabejotinas lyderis (41,7 proc.), o vartotojų, kurių pajamos viršija 600 Lt per mėnesį, grupėje „Dadu“ yra tik trečioje vietoje (20,8 proc.).
- „Ingman“ populiarumas kinta priešinga linkme: jeigu vartotojų, kurių pajamos neviršija 200 Lt per mėnesį, grupėje šio skėtinio prekės ženklo populiarumas yra tik

20,0 proc., tai vartotojų, kurių pajamos viršija 600 Lt per mėnesį, grupėje populiarumas padidėja iki 40,3 proc.



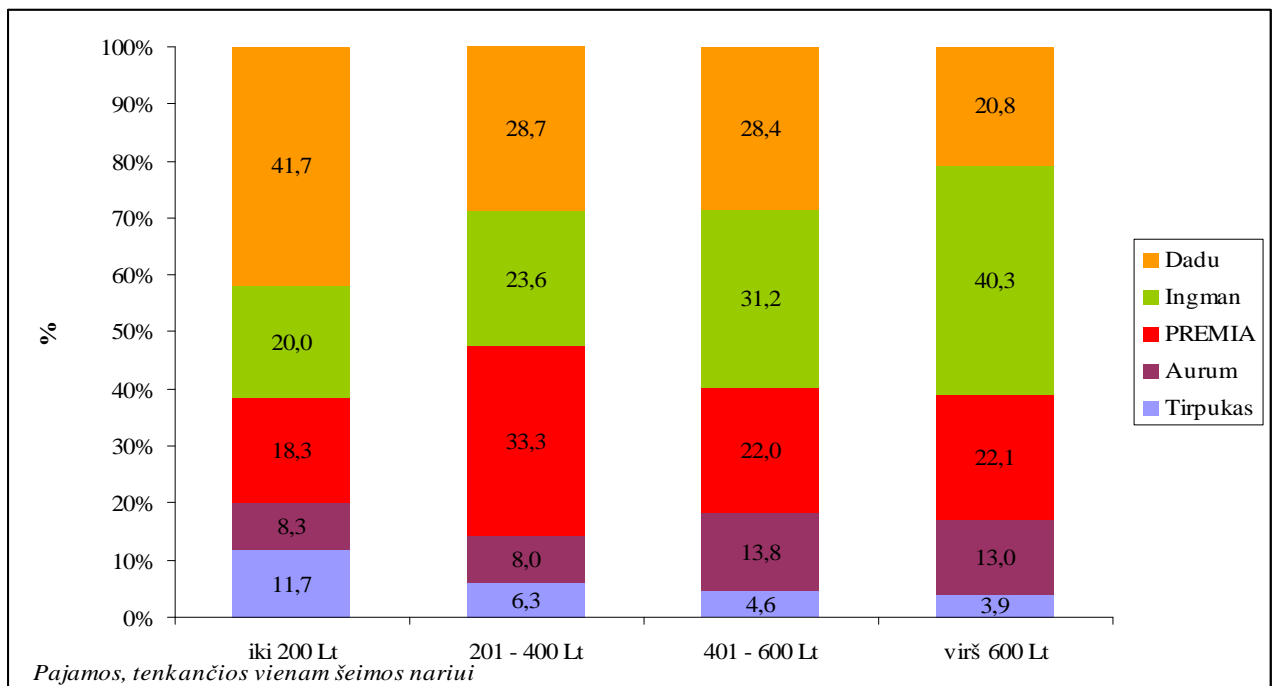
Šaltinis: TNS Gallup tyrimas, 2006

6 pav. Vartotojų nurodyta pagrindinė skėtinė ledų rūšis (pasiskirstymas pagal amžių)

Vertinant Lietuvos ledų rinkos lyderių populiarumo pokyčius, keičiantis vartotojo pajamoms, išskirtinai atrodo „Premia“ populiarumo kitimas (7 pav.).

Šio prekės ženklo populiarumas vartotojų, kurių pajamos neviršija 200 Lt per mėnesį, grupėje yra artimas „Ingman“ ir sudaro 18,3 proc., o vartotojų, kurių pajamos sudaro tarp 201 ir 400 Lt, grupėje, „Premia“ tampa akivaizdžiu lyderiu (33,3 proc.). Tačiau, didėjant vartotojo pajamoms, „Premia“ populiarumas pradeda mažėti (kai pajamos sudaro 401 – 600 Lt, „Premia“ populiarumas siekia 22,0 proc.; kai pajamos viršija 600 Lt, „Premia“ populiarumas sudaro 22,1 proc.).

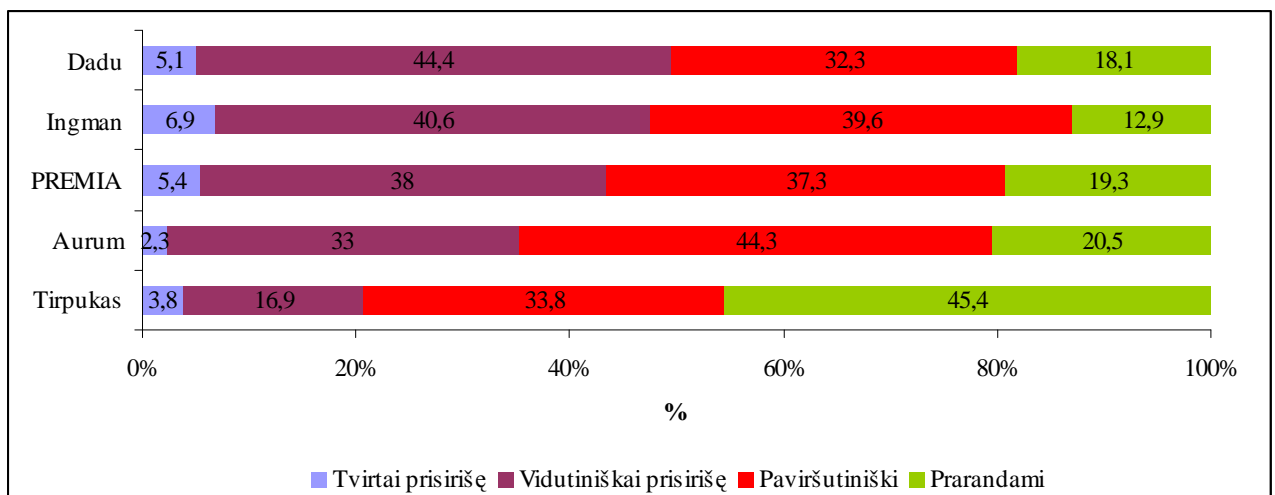
Iš to galima daryti išvadą, kad „Dadu“ ir „Ingman“ vartotojai aiškiai identifikuoja kaip skirtingų pajamų grupių prekės ženklus („Dadu“ – ekonominis prekės ženklas, „Ingman“ – pridėtinės vertės prekės ženklas), o „Premia“ prekės ženklu žymimi ledai tampa tarpine alternatyva ir yra labiausiai populiarūs toje vartotojų grupėje, kuri gali leisti sau įsigyti brangesnius nei „Dadu“ ledus, tačiau dar nėra finansiškai pajėgūs dažnai pirkti „Ingman“ ledus.



Šaltinis: TNS Gallup tyrimas, 2006

7 pav. Vartotojų nurodyta pagrindinė skėtinė ledų rūšis (pasiskirstymas pagal pajamas)

Vertinant vartotojų prisirišimą prie skėtinio prekės ženklo pastebėtina, kad „Premia“ atsilieka nuo pagrindinių konkurentų „Dadu“ ir „Ingman“ (8 pav.), tačiau atotrūkis yra palyginti nedidelis, todėl šiuo atveju galima teigti, kad trys geriausiai rinkoje žinomi skėtiniai prekės ženklai yra lygiaverčiai pagal vartotojų prisirišimą ir bei vienas iš jų neturi akivaizdaus pranašumo, kuris turėtų ženkliai teigiamą įtaką prekės ženklo konkurencingumui.



Šaltinis: TNS Gallup tyrimas, 2006

8 pav. Prisirišimas prie vartojamo skėtinio ledų prekės ženklo

Pagrindinis skėtinis ledų gamintojo „Premia KPC“ prekės ženklas Lietuvos valgomųjų ledų rinkoje yra „Premia“, po kuriuo rinkai pristatomi visi šio gamintojo ledai. Tačiau svarbiausias

antrinis prekės ženklas, kaip rodo pateikti rinkos duomenys, yra „Bravo“ ledai, kurių pozicijos rinkoje nuolat stiprėja ir „Premia KPC“ yra suinteresuota priartinti šį prekės ženklą pagal populiarumą prie rinkos lyderio „Dadu“. Siekiant stiprinti „Bravo“ prekės ženklo konkurencingumą, pirmiausia reikia įvertinti, kokie yra pagrindiniai „Bravo“ ledų konkurenciniai pranašumai. Tuo tikslu atliekamas šių valgomųjų ledų konkurencingumo tyrimas, kurio eiga ir rezultatai pateikiami tolesniame darbo skyriuje.

3.2. Konkurencingumo vertinimo metodų adaptavimas valgomųjų ledų rinkoje

Šiame skyriuje pateikiami „Bravo“ ledų konkurencingumo vertinimo, naudojant įvairius vertinimo metodus, aptartus antrojoje darbo dalyje, rezultatai, išryškinantys tiriamų ledų konkurencinius pranašumus ir trūkumus valgomųjų ledų rinkoje.

3.2.1. Prekių ir metodų pasirinkimas konkurencingumo vertinimui

Nagrinėjant konkurencingumo vertinimo metodų adaptavimo valgomųjų ledų rinkoje galimybes, pasirinktas labiausiai Lietuvos valgomųjų ledų rinkoje paplitęs produktas – įvairių skonių ledai 120 – 130 ml talpos vafliniame indelyje. Šis produktas Lietuvos valgomųjų ledų rinkoje žinomas senai, yra įsitvirtinęs ir vartotojų suvokiamas pagrindinis kaip valgomųjų ledų tipas. Ledus vafliniame indelyje siūlo beveik visi valgomųjų ledų gamintojai. Šis ledų tipas siūlomas įvairių skonių, tarp kurių dažniausiai pasitaikantys yra vanilės, šokolado skoniai.

Siekiant nustatyti „Bravo“ ledų konkurencines pozicijas, t.y. įvertinti šio prekės ženklo ledų konkurencingumą rinkoje, nagrinėjamas pagrindinių šalyje veikiančių gamintojų ledų vafliniame indelyje konkurencingumas. Pasirinktų produktų charakteristika pateikta 7 lentelėje. Joje nurodomas tyrimui pasirinktas ledų vafliniuose indeliuose prekės ženklas, tų ledų gamintojas, pakuotės dydis ir ledų rūšys (skoniai). Reikia paminėti, kad su nagrinėjamais prekės ženklais („Bravo“, „Viva“, „Dadu“) siūlomi ir kitokio tipo ledai (pavyzdžiui, kūginiai, ledai ant pagaliuko ir kt.), tačiau šiame darbe konkurencingumo vertinimas atliekamas tik ledams vafliniuose indeliuose.

Be lentelėje pateiktų ledų ir jų gamintojų, Lietuvos rinkoje sutinkama ir daugiau prekės ženklų, su kuriais siūlomi ledai vafliniuose indeliuose, tačiau šiame tyrime apsiribojama pagrindiniais „Bravo“ ledų konkurentais: „Dadu“, „Viva“ ir „Magija“, kurie orientuoti į tą patį rinkos segmentą ir yra analogiškos koncepcijos. Kitų gamintojų siūlomi ledai vafliniuose indeliuose nėra tiesioginiai „Bravo“ ledų konkurentai, todėl į atliekamą konkurencingumo vertinimo tyrimą jie neįtraukiami.

Prekės konkurencingumo vertinimui pasirinkti produktai

Prekės ženklas	Gamintojas	Pakuotės dydis, ml	Rūšys
Bravo	Premia KPC	120	Braškiniai, vaniliniai su guarana įdaru ir cola skonio gabalėliais ir jogurto skonio glajumi, apelsinų ir varškės skonio su apelsininiu glajumi, vaniliniai ir šokoladiniai su šokoladiniu glajumi
Dadu	Vikeda	130	Vaniliniai, šokoladiniai, karameliniai, braškiniai, vyšnių ir obuolių šerbetas
Viva	Ingman	130	Vaniliniai, kakaviniai, su dražė, kramtomosios gumos skonio su želė gabaliukais, tropinių vaisių šerbetas
Magija	Žemaitijos pienas (Baltoji varnelė)	120	Vaniliniai, šokoladiniai, braškiniai

Šaltinis: sukurta autoriaus

Prekės konkurencingumo vertinime pirmiausia reikia nustatyti pagrindines prekės charakteristikas, svarbias vartotojui, pagal kurias būtų galima formuoti konkurencingumo vertinimui naudotinus kriterijus. Valgomųjų ledų rinkoje, kuri gali būti apibūdinta kaip spontaniškai vartojamų maisto produktų rinka, svarbiausios ledų charakteristikos yra jų estetiškas vaizdas (ledai turi būti patrauklūs vartotojui ir išsiskirti iš konkurentų produkcijos), skoniai (svarbu pateikti vartotojams labiausiai priimtinių skonių ledus), kaina, bendras prekės ženklo žinomumas, ledų prieinamumas vartotojui (t.y. galimybė ledų nusipirkti greitai, neieškant skirtingose parduotuvėse).

Todėl pagrindiniai valgomųjų ledų konkurencingumą lemiantys veiksniai, pagal kuriuos bus atliekamas „Bravo“ ledų konkurencingumo vertinimas, yra šie:

- *Kaina* (kokiam kainos lygiui – ekonominiam, vidutiniam ar pridėtinės vertės – priskiriamas prekės ženklas, kokia jo kaina lyginant su kitais to paties kainų lygio ledais).
- *Paskirstymo intensyvumas* (kaip plačiai ledai paskirstyti po šalies prekybos centrus, ar prekiaujama laikinose prekybos vietose, kiek tam tikro prekės ženklo ledų rūšių yra mažmeninės prekybos tinklų lentynose).
- *Asortimento plotis* (skonių, rūšių įvairovė, jų išskirtinumas konkurentų atžvilgiu).
- *Pridėtinės skoninės savybės* (ar naudojami tik standartiniai skoniai, ar siūlomi papildomi skoniniai priedai – įdarai, glajai ir pan.).
- *Prekės ženklo žinomumas* (kokia vartotojų dalis žino prekės ženklą).
- *Produkto estetika* (įpakavimas, dizainas, ledų forma – ar išlaikoma originali forma).
- *Pakuotės dydis* (standartinių vaflinių indelių dydžiai svyruoja tarp 100 – 130 ml).

Naudojant išvardintus kriterijus, atliekamas „Bravo“ ledų vafliniuose indeliuose konkurencingumo vertinimas pagal diferencinį, ekspertinį, sistemos 1111-5555 ir daugiakampio

metodus. Siekiant išsamesnio „Bravo“ ledų konkurencingumo įvertinimo, papildomai atliekamas ledų konkurencingumo vertinimas marketingo priemonėmis. Vertinimas neatliekamas pagal kompleksinio vertinimo metodą, kuris buvo nagrinėtas teorinėje dalyje, tačiau dėl duomenų trūkumo (kompleksiniam metodui reikalingi konfidencialūs ledų gamintojų duomenys apie kiekvieną ledų rūšį) šis metodas „Bravo“ ledų konkurencingumui vertinti nenaudojamas. Vertinimo eiga ir rezultatai pateikiami tolesniuose darbo poskyriuose. Pirmiausiai atliekamas vertinamas pagal diferencinį metodą.

3.3.2. Ledų konkurencingumo vertinimas naudojant diferencinį metodą

Diferencinis metodas leidžia palyginti skirtingų prekės ženklų ledų konkurencingumą tarpusavyje, naudojant įvairius, kiekybiškai išreiškiamus kriterijus. Pagrindinis diferencinio metodo trūkumas būtent ir yra tai, kad tiksliai galima įvertinti tik tas prekės savybes, kurios gali būti išreikštos tikslia kiekybine išraiška, pvz., kaina, pakuotės tūris ir kt. Todėl, naudojant diferencinį metodą, „Bravo“ ledų konkurencingumo vertinimas atliktas ne pagal visus ankstesniame skyriuje pateiktus kriterijus, bet tik pagal tuos, kuriuos galima išmatuoti:

- Kainą (tyrimui naudota vidutinė stambiausiuose prekybos tinkluose parduodamų ledų kaina galutiniam vartotojui).
- Asortimento plotis (kiek ledų rūšių apima konkretus prekės ženklas, pagal gamintojo pateikiamą informaciją).
- Prekės ženklo žinomumas (remiantis 3.1 skyriuje pateiktais RAIT agentūros atliktų valgomųjų ledų prekės ženklų žinomumo Lietuvoje tyrimų rezultatais).
- Pakuotės dydis (pagal faktinį produkto tūrį, nurodytą ant pakuotės).

Diferencinio metodo atveju tarpusavyje lyginamos dviejų konkuruojančių produkto savybės, taip nustatant, kuris produktas pagal tą savybę yra pranašesnis. Vertinant „Bravo“ ledų konkurencingumą, tyrimui parinktų konkurentų („Dadu“, „Viva“ ir „Magija“) savybės lyginamos su „Bravo“ savybėmis naudojant (1) formulę (kur q_1 – konkurento savybės įvertinimas, q_2 – „Bravo“ ledų savybės įvertinimas). Tokiu būdu nustatoma, kuriose srityse „Bravo“ ledai turi pranašumą prieš kiekvieną konkurentą individualiai:

- jeigu konkurencingumo koeficientas $K < 1$, tuomet pagal tam tikrą savybę „Bravo“ ledai yra pranašesni už konkurentą;
- jeigu $K > 1$, tuomet vertinta savybė traktuojama kaip silpnoji „Bravo“ ledų vieta.

Pateiktas konkurencingumo vertinimas nealioja kainos vertinimui, kadangi konkurencinį pranašumą rinkoje lemia mažesnė kaina. Todėl kainos vertinimo atveju galioja atvirkštinė priklausomybė: jeigu $K > 1$, tuomet „Bravo“ ledai prieš konkurentą turi pranašumą.

„Bravo“ ledų konkurencingumo vertinimas pagal diferencinį metodą pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė

Diferencinis „Bravo“ ledų konkurencingumo vertinimas

		Vertinimo kriterijai			
		Kaina	Asortimento plotis	Prekės ženklo žinomumas	Pakuotės dydis
Bravo	Kriterijaus reikšmė	1,49	4	11,7	120
Dadu	Kriterijaus reikšmė	1,29	5	35,7	130
	Santykis su „Bravo“ reikšme	0,87	1,25	3,05	1,08
Viva	Kriterijaus reikšmė	1,45	5	4,6	130
	Santykis su „Bravo“ reikšme	0,97	1,25	0,39	1,08
Magija	Kriterijaus reikšmė	1,35	3	3,4	120
	Santykis su „Bravo“ reikšme	0,91	0,75	0,29	1,00

Šaltinis: sukurta autoriaus

Kaip rodo atlikti „Bravo“ ledų konkurencingumo vertinimo naudojant diferencinį metodą rezultatai, pagrindinė „Bravo“ ledų problema yra aukšta kaina – pagal šį kriterijų „Bravo“ ledai nusileidžia visiems nagrinėjamiems konkurentams (visai atvejais konkurencingumo koeficientas mažesnis už 1).

Vertinant asortimento plotį, „Bravo“ ledai nusileidžia „Dadu“ ir „Viva“ ledams: „Bravo“ asortimentą sudaro 4 rūšys, minėtų dviejų konkurentų – po 5. Pagal šį kriterijų „Bravo“ lenkia tik „Magija“ ledus, kurių tėra 3 rūšys.

Pagal prekės žinomumą, kaip buvo minėta atliekant situacijos ledų rinkoje analizę, ryškiai pirmuoja „Dadu“, tačiau taip pat pastebėtina tai, kad „Bravo“ lenkia kitus du konkurentus („Viva“ ir „Magija“).

Pagal pakuotės dydį „Bravo“ taip pat neturi pranašumo: šių ledų pakuotės dydis toks pats kaip ledų „Magija“ ir mažesnis nei „Dadu“ ir „Viva“.

Atliktas „Bravo“ ledų konkurencingumo vertinimas pagal diferencinį metodą parodė, kad „Bravo“ ledai pagal šiam metodui naudotus kriterijus daugeliu atvejų nusileidžia konkurentams. Pagrindinis „Bravo“ pranašumas – užimama antra pozicija rinkoje pagal žinomumą, tačiau čia būtina įvertinti faktą, kad atotrūkis nuo rinkos lyderio yra labai didelis (lyderio „Dadu“ žinomumas „Bravo“ ledų žinomumą viršija daugiau nei 3 kartus).

Diferencinis metodas leidžia įvertinti produkto konkurencingumą tik pagal kiekybiškai išmatuojamus rodiklius, todėl neatspindi tikslaus prekės konkurencingumo vertinimo, apimančio

kokybinius rodiklius (skonines savybes, estetiką ir kt.). Todėl „Bravo“ ledų konkurencingumo vertinimui tikslinga papildomai naudoti kitus konkurencingumo vertinimo metodus, leidžiančius įvertinti produkto konkurencingumą pagal visus vertinimui numatytus kriterijus. Išsamesnį „Bravo“ ledų konkurencingumo vertinimą galima gauti naudojant ekspertinį vertinimą, kurio rezultatai pateikiami tolesniame darbo poskyryje.

3.3.3. Ledų konkurencingumo vertinimas naudojant ekspertinį vertinimą

Naudojant ekspertinį vertinimą, visi tyrime dalyvaujantys ledai pagal nustatytus vertinimo kriterijus įvertinami 1 – 5 balų skalėje, 5 balus skiriant už geriausią vertinimą (lyginant su konkuruojančiais produktais), 2 balus – už žemiausią. Vertinimus atliko 5 įmonės „Premia KPC“ darbuotojai, atstovaujantys skirtingas ledų verslo sritis (taip užtikrinamas didesnis vertinimo objektyvumas): vyr. technologas, prekybos vadovas, marketingo vadovas, rinkos analitikas, ekonomistė.

Prieš atliekant ledų įvertinimą, turi būti nustatytas kiekvieno vertinimo kriterijaus svarumas, remiantis ekspertų nuomonėmis.

9 lentelė

Vertinimo kriterijų svarumo vertinimas

	Vertinimo kriterijai						
	Kaina	Paskirstymo intensyvumas	Asortimento plotis	Pridėtinės skoninės savybės	Prekės ženklo žinomumas	Produkto estetika	Pakuotės dydis
Ekspertų pateiktas kriterijų svarumas	3	4	2	5	4	4	1
Perskaičiuotas kriterijų svarumas	1,3	1,7	0,9	2,2	1,7	1,7	0,4

Šaltinis: sukurta autoriaus

Tyrimui naudojamų kriterijų svarumo įvertinimas pateiktas 9 lentelėje. Remiantis ekspertinio įvertinimo metodika, kriterijų svarumas turi būti apibrėžtas 1 – 5 balų skalėje, o suminis visų kriterijų svarumas turi būti lygus 10. Atliekamame tyrime naudojami 7 kriterijai, todėl atliktas ekspertų pateiktų kriterijų svarumo perskaičiavimas, išlaikant sąlygą, kad visų svarumų suma būtų lygi 10.

Ledų konkurencingumo vertinimas, naudojant ekspertų vertinimo metodą, atliktas naudojant (6) formulę. „Bravo“ ledų konkurencingumo vertinimo rezultatai pateikti 10 lentelėje. Ekspertai,

vertindami skirtingų prekės ženklų ledų konkurencingumą, rėmėsi savo patirtimi, neatsižvelgdami į faktinius parametrus.

Todėl tokie kriterijai, kaip asortimento plotis buvo vertinami ne pagal tai, kiek gamintojas deklaruoja skirtingų skonių, bet pagal tai, kiek, ekspertų nuomone, to prekės ženklo ledų rūšių galima rasti parduotuvėje. Toks vertinimas labiau atspindi vartotojo poziciją, o ne gamybos rezultatus: jeigu gamintojas gamina, pavyzdžiui, 5 rūšių ledus, bet prekybos tinkluose galima rasti tik 2 – 3 rūšis, tai galima teigti, kad tokios prekės asortimentas vartotojo požiūriu yra siauresnis nei žiūrint iš gamybos pozicijų, o tai reiškia nepakankamas pastangas asortimento plėtrai mažmeninės prekybos vietose.

Analogiškai ekspertai vertino ir kitus kriterijus – kainą (ne gamintojo deklaruojamą, o vyraujančią mažmeninėje prekyboje), pakuotės dydį (buvo atsižvelgta ne tik į faktinį produkto tūrį, nurodytą ant pakuotės, bet ir į išvaizdą lentynoje, t.y. ar faktinis tūris atitinka tai, kaip produktas atrodo šaldytuve) paskirstymo intensyvumą, skonines savybes ir kt.

10 lentelė

Ekspertų vertinimas: BRAVO ledai

	Vertinimo kriterijai						
	Kaina	Paskirstymo intensyvumas	Asortimento plotis	Pridėtinės skoninės savybės	Prekės ženklo žinomumas	Produkto estetika	Pakuotės dydis
Kriterijaus svarumas	1,3	1,7	0,9	2,2	1,7	1,7	0,4
vyr. technologas	4	4	3	5	5	4	4
prekybos vadovas	4	4	4	4	4	5	4
marketingo vadovas	4	4	3	4	4	4	4
rinkos analitikas	3	3	4	4	5	3	4
ekonomistė	3	4	4	4	5	4	4
Balų suma	18	19	18	21	23	20	20
Konkurencingumo vertinimas	8,05						

Šaltinis: sukurta autoriaus

Atliktas „Bravo“ vaflinių ledų puodelių konkurencingumo vertinimas rodo, kad šios prekės konkurencingumas yra gana aukštas – siekia 8,3 balo iš 10 galimų. Tačiau, norint tiksliau įvertinti „Bravo“ ledų konkurencingumą, reikia palyginti gautą įvertinimą su kitų prekės ženklų konkurencingumo įvertinimu.

Rinkos lyderio „Dadu“ konkurencingumo vertinimo rezultatai, naudojant tuos pačius kriterijų ir jų svarumus, kaip ir „Bravo“ ledų atveju, pateikti 11 lentelėje. Ekspertų pateikti

įvertinimai rodo, kad „Dadu“ konkurencingumas yra 8,30 balų iš 10 galimų ir nežymiai viršija „Bravo“ ledų konkurencingumą.

11 lentelė

Ekspertų vertinimas: DADU ledai

	Vertinimo kriterijai						
	Kaina	Paskirstymo intensyvumas	Asortimento plotis	Pridėtinės skoninės savybės	Prekės ženklo žinomumas	Produkto estetika	Pakuotės dydis
Kriterijaus svarumas	1,3	1,7	0,9	2,2	1,7	1,7	0,4
vyr. technologas	5	4	3	4	5	3	5
prekybos vadovas	5	5	3	4	5	4	5
marketingo vadovas	4	4	4	3	5	4	5
rinkos analitikas	5	5	3	3	5	3	5
ekonomistė	4	5	4	3	5	4	5
Balų suma	23	23	17	17	25	18	25
Konkurencingumo vertinimas	8,30						

Šaltinis: sukurta autoriaus

„Viva“ ledų konkurencingumo vertinimas remiantis ekspertų nuomonėmis pateiktas 12 lentelėje. Ekspertų nuomone, „Viva“ ledų konkurencingumo lygis yra žemesnis nei „Bravo“ (7,98 balo iš 10 galimų).

12 lentelė

Ekspertų vertinimas: VIVA ledai

	Vertinimo kriterijai						
	Kaina	Paskirstymo intensyvumas	Asortimento plotis	Pridėtinės skoninės savybės	Prekės ženklo žinomumas	Produkto estetika	Pakuotės dydis
Kriterijaus svarumas	1,3	1,7	0,9	2,2	1,7	1,7	0,4
vyr. technologas	3	3	5	5	4	4	5
prekybos vadovas	3	3	4	4	3	5	5
marketingo vadovas	4	4	5	5	5	5	5
rinkos analitikas	3	3	5	4	3	5	4
ekonomistė	2	4	5	4	3	4	5
Balų suma	15	17	24	22	18	23	24
Konkurencingumo vertinimas	7,98						

Šaltinis: sukurta autoriaus

Vadinasi, vertinant visus konkurencingumo įvertinimui naudojamus kriterijus (bei atsižvelgiant į šių kriterijų svorį), „Bravo“ ledai yra pranašesni nei konkurentas „Viva“.

Analogiška išvada gali būti daroma ir išanalizavimus ekspertų pateiktą „Magija“ ledų vafliniuose indeliuose vertinimą (13 lentelė). Ekspertų nuomone, „Magija“ ledai konkurenciniu požiūriu yra silpniausi iš visų keturių analizuojamų prekės ženklų.

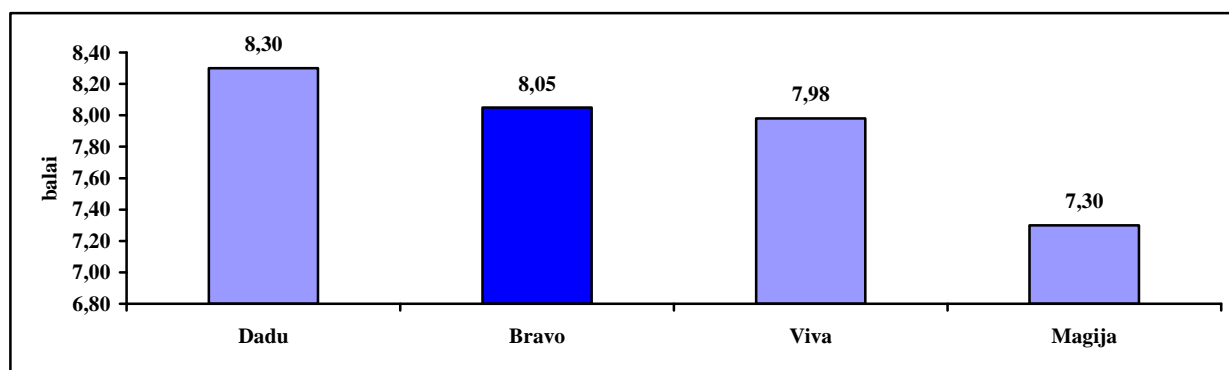
13 lentelė

Ekspertų vertinimas: MAGIJA ledai

	Vertinimo kriterijai						
	Kaina	Paskirstymo intensyvumas	Asortimento plotis	Pridėtinės skoninės savybės	Prekės ženklo žinomumas	Produkto estetika	Pakuotės dydis
Kriterijaus svarumas	1,3	1,7	0,9	2,2	1,7	1,7	0,4
vyr. technologas	4	3	3	3	4	5	4
prekybos vadovas	4	2	3	3	4	4	4
marketingo vadovas	4	3	4	3	5	4	4
rinkos analitikas	3	2	3	3	5	5	3
ekonomistė	4	3	3	4	5	4	4
Balų suma	19	13	16	16	23	22	19
Konkurencingumo vertinimas	7,30						

Šaltinis: sukurta autoriaus

Apibendrintas į tyrimą įtrauktų ledų prekinių ženklų konkurencingumo vertinimas naudojant ekspertų nuomones, pateiktas 9 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autoriaus

9 pav. Ledų prekės ženklų konkurencingumo palyginimas ekspertų vertinimu

Ekspertų nuomonių analizė leidžia teigti, kad didžiausiu konkurencingumu rinkoje pasižymi „Dadu“ ledai. Kaip parodė ledų konkurencingumo vertinimas pagal diferencinį metodą, pagrindinis „Dadu“ prekės ženklo pranašumas yra didelis žinomumas, kuris gerokai lenkia kitus prekės ženklus. „Bravo“ ledai pagal konkurencingumą rinkoje yra antroje pozicijoje. Nedaug nuo šio

prekės ženklo atsilieka „Viva“ ledai, o gana ryškus autsaideris tarp visų keturių nagrinėjamų prekės ženklų yra „Magija“.

Siekiant tiksliau nustatyti, kas, ekspertų nuomone, lemia vieno ar kito prekės ženklo konkurencingumo lygį, atliktas konkurencingumo įvertinimas naudojant metodą 1111-5555, kuris leidžia išryškinti tiriamų prekių skirtumus pagal atskirus kriterijus, naudojantis ekspertų nuomonėmis, kurios yra artimos ledų vartotojų požiūriui. Metodu 1111-5555 gauti ledų konkurencingumo vertinimai analizuojami tolesniame darbo skyriuje.

3.3.4. Ledų konkurencingumo vertinimas naudojant metodą 1111-5555

Prekės konkurencingumo vertinimo metodas 1111-5555 sudaro sąlygas palyginti prekių konkurencingumą pagal atskirus kriterijus, remiantis ekspertų nuomonėmis. Skirtingai nei ankstesniame poskyryje naudotas ekspertinis vertinimas, metodas 1111-5555 pateikia ne galutinį apibendrintą prekės konkurencingumo vertinimą, bet skirtingus vertinimus pagal atskirus kriterijus, susumuojant visų vertinime dalyvaujančių ekspertų vertinimus.

„Bravo“ ledų konkurencingumo vertinimas metodu 1111-5555 atliekamas naudojantis ekspertų vertinimo metodo taikymo metu pateiktais ledų konkurencingumo pagal atskirus kriterijus ekspertų įvertinimais. Tuo tikslu suskaičiuoti visų tyrime dalyvavusių ekspertų (vyr. technologo, prekybos vadovo, marketingo vadovo, rinkos analitiko ir ekonomistės) pateikti ledų vertinimai pagal atskirus kriterijus skalėje nuo 1 iki 5 ir gautos nagrinėjamų ledų prekės ženklų vertinimų sumos palygintos tarpusavyje. Šie rezultatai pateikti 14 lentelėje.

14 lentelė

„Bravo“ ledų konkurencingumo vertinimas metodu 1111-5555

Prekės ženklai	Vertinimo kriterijai							Iš viso
	Kaina	Paskirstymo intensyvumas	Asortimento plotis	Pridėtinės skoninės savybės	Prekės ženklo žinomumas	Produkto estetika	Pakuotės dydis	
Dadu	23	23	17	17	25	18	25	148
Viva	15	17	24	22	18	23	24	143
Bravo	18	19	18	21	23	20	20	139
Magija	19	13	16	16	23	22	19	128

Šaltinis: sukurta autoriaus

Kaip rodo pateikti vertinimai, pagal bendrą balų sumą konkurencingumo kontekste pirmauja „Dadu“ ledai (iš viso 148 balai), antroje vietoje yra „Viva“ ledai (143 balai), trečioje – „Bravo“ (139 balai) ir paskutinėje – „Magija (128 balai). Tokie vertinimai leidžia teigti, kad naudojant

metodą 1111-5555, kuomet eliminuojamas kriterijų svorinis reikšmingumas, „Bravo“ pozicijos vertinamos prasčiau – pagal ekspertinį vertinimą „Bravo“ buvo antroje vietoje, pagal vertinimą metodu 1111-5555 šio prekės ženklo ledai atsiduria trečioje vietoje.

Metodu 1111-5555 atliktas ledų konkurencingumo vertinimas rodo, kad silpniausia „Bravo“ ledų vieta yra kaina ir pakuotės dydis. Nors „Bravo“ ledų pakuotė yra tik 120 ml, tačiau, kaip rodo diferencinio metodo vertinimo rezultatai, „Bravo“ ledai yra brangiausi rinkoje. Ir nors ekspertai, vertindami ledų kainą iš vartotojo pozicijų, prasčiau nei „Bravo“ įvertino „Viva“ ledus (dėl jų kainos neatitikimo su paskirstymo intensyvumu ir prekės žinomumu), tačiau „Bravo“ kainos atžvilgiu yra nepakankamai patrauklus rinkoje. Tas pats pasakytina ir apie pakuotės dydį: „Dadu“ ir „Viva“ siūlo didesnio tūrio ledų porcijas (po 130 ml) už žemesnę nei „Bravo“ kainą.

Stipriausias pozicijas „Bravo“ užima pagal pridėtinių skoninių savybių kriterijų – tai paaiškintina tuo, kad „Bravo“ rinkoje pristatomi su išskirtiniais skoniais ir didelį pranašumą suteikiančių įvairių rūšių glajumi.

Kaip rodo „Bravo:“ ledų konkurencingumo vertinimas metodu 1111-5555, norint didinti „Bravo“ ledų konkurencingumą, daugiausiai dėmesio reikėtų skirti silpniausioms šio ledų prekės ženklo sritims – kainai ir pakuotei. Tačiau naudotas 1111-5555 metodas nesudaro sąlygų nustatyti, kokios galimybės yra stiprinti silpnąsias puses. Tam tikslinga naudoti daugiakampio metodą, kurio rezultatai pateikiami tolesniame poskyryje.

3.3.5. Ledų konkurencingumo vertinimas naudojant daugiakampio metodą

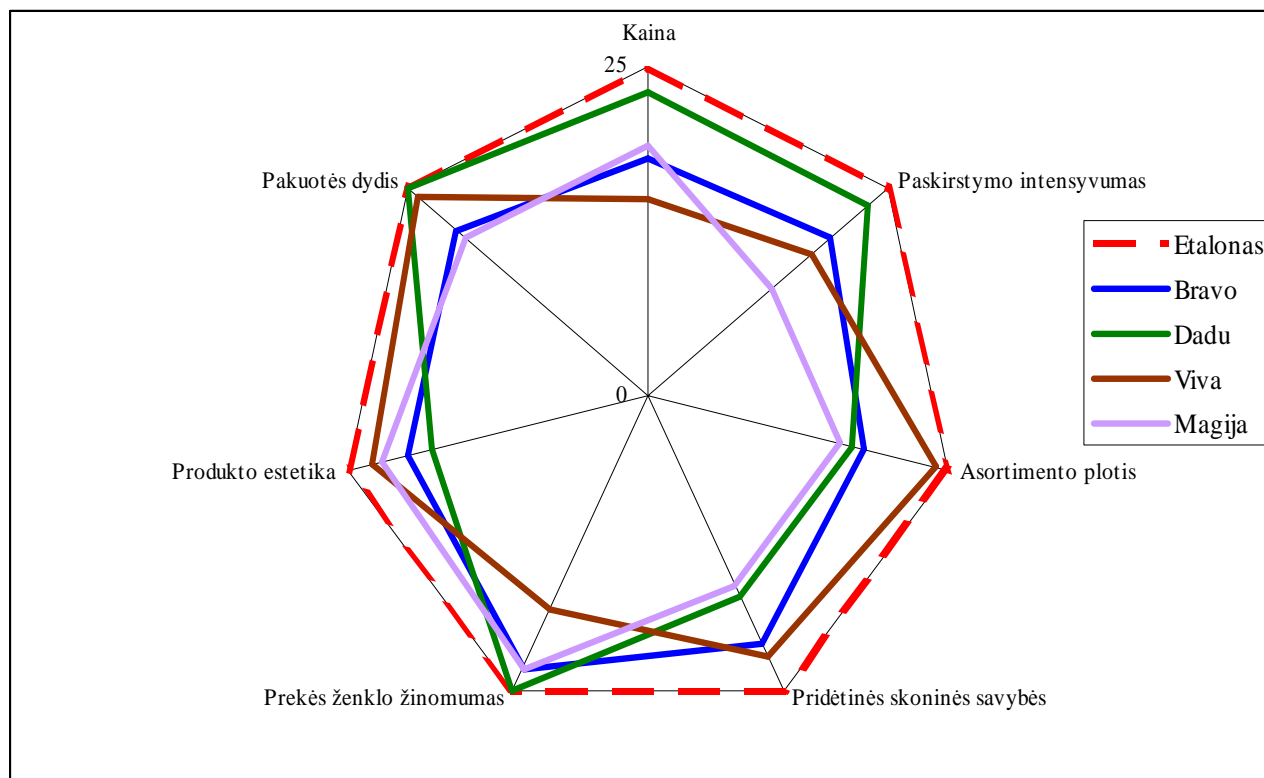
Daugiakampio metodu gauti skirtingų prekės ženklų ledų konkurencingumo vertinimai (ekspertų nuomone) gali būti palyginti su etaloniniu vertinimu, kuris rodo, kaip stipriai nagrinėjami ledų prekės ženklai pagal tam tikrus kriterijus yra atsilikę nuo etaloninės reikšmės.

Šiame tyrime, nagrinėjant „Bravo“ ledų vafliniuose indeliuose konkurencingumą (lyginat su kitais Lietuvos ledų rinkoje gerai žinomais ledų vafliniuose indeliuose prekių ženklais), daugiakampio metodas naudojamas apibendrinant ekspertų vertinimo metodu gautus tiriamų ledų prekės ženklų įvertinimus. Šie įvertinimai buvo naudoti ekspertų vertinimo metode, kuomet buvo nustatytas vidutinis svertinis atskirų ledų prekės ženklų konkurencingumas, o taip pat metode 1111-5555, kuris leido palyginti ledų konkurencingumo skirtumus pagal atskirus kriterijus, neatsižvelgiant į kriterijų reikšmingumo skirtumus.

Naudojant daugiakampio metodą, suminiai ledų vertinimai pagal atskirus kriterijus lyginami su etalonine reikšme, kuri prilyginama maksimaliam galimam ekspertų įvertinimui. Kadangi ledų konkurencingumą vertino 5 ekspertai skalėje nuo 1 iki 5, tai maksimalus konkurencingumo vertinimas pagal atskirą kriterijų yra 25. Ši reikšmė laikoma etalonine kriterijaus reikšme. Kuo

labiau ekspertų pateiktas „Bravo“ ledų konkurencingumo vertinimas pagal kiekvieną kriterijų yra nutolęs nuo etaloninės reikšmės, tuo didesnės galimybės egzistuoja stiprinti „Bravo: ledų konkurencingumą pagal tą kriterijų.

Grafinis į tyrimą įtrauktų ledų vafliniuose indeliuose prekės ženklų vertinimas daugiakampio metodu pateiktas 10 paveiksle. Vertinimui panaudoti duomenys iš 14 lentelės.



Šaltinis: sukurta autoriaus

10 pav. Ledų konkurencingumo vertinimas daugiakampio metodu

Atliktas konkurencingumo vertinimas daugiakampio metodu leidžia konstatuoti, kad norint padidinti „Bravo“ ledų konkurencingumą, daugiausiai dėmesio reikėtų skirti kainos, paskirstymo intensyvumo ir asortimento pločio kriterijams, pagal kuriuos „Bravo“ ledai ženkliai atsilieka nuo vieno ar kelių konkurentų, o tai rodo palankias šių sričių stiprinimo galimybes.

Mažiausiai galimybių „Bravo: ledų konkurencingumo stiprinimui egzistuoja pagal pridėtinių skoninių savybių ir prekės ženklo žinomumo kriterijus: ekspertų vertinimu, pagal šiuos kriterijus „Bravo“ ledai yra vieni iš lyderių tarp tiriamų prekės ženklų, be to, ekspertų vertinimas yra arčiausiai etaloninės reikšmės, o tai reiškia, kad galimybės padidinti „Bravo“ ledų konkurencingumą, stiprinant minėtas sritis, yra ribotos.

Aukštas „Bravo“ ledų konkurencingumo vertinimas pagal pridėtinių skoninių savybių ir prekės ženklo žinomumo kriterijus leidžia daryti prielaidą, kad pagrindiniai „Bravo“ prekės ženklo

konkurencingumo veiksniai yra subjektyvūs, susiję su emociniu vertinimu, todėl aiškiai neatsispindi atliktame konkurencingumo vertinime.

Siekiant išsamiau išnagrinėti šią prielaidą, tolesniame darbo poskyryje pateikiamas ledų konkurencingumo vertinimas marketingo priemonėmis, daugiau dėmesio skiriant vadinamiesiems „minkštiesiems“ (subjektyviems, veikiantiems emocijas) konkurencingumo vertinimo kriterijams.

3.2.6. Ledų konkurencingumo vertinimas marketingo priemonėmis

Ledų konkurencingumo vertinimas marketingo priemonėmis atliekamas analogišku principu kaip ir prekių konkurencingumo ekspertinis vertinimas. Atliekant vertinimą marketingo priemonėmis, naudojami tie kriterijai, kurie atspindi tiriamų ledų prekės ženklų pranašumus ar trūkumus, žiūrint iš marketingo specialistų perspektyvos.

Tuo tikslu ekspertais parinkti marketingo srities įmonės „Premia KPC“ darbuotojai – marketingo vadovas, rinkos analitikas ir reklamos vadovas. Šių ekspertų vertinimui pateikti tokie kriterijai:

- Prekės ženklo įvaizdis (vertinama, kokias asociacijas prekės ženklas kelia vartotojui ir kaip suvokiamas konkretaus prekės ženklo patrauklumas).
- Prekės naujumas (didžiausias dėmesys skiriamas prekės atnaujinimo dažnumui – skonių rotacijai, pakuotės dizaino keitimas ir pan.).
- Prekės kokybės pastovumas (vartotojai jautriai reaguoja į prekės kokybės nepastovumą, todėl tokio paties kokybės lygio išlaikymas yra svarbus prekės konkurencinis pranašumas).
- Prekės išvaizda (šiuo atveju vertinamas prekės dizainas – spalvų suderinamumas, prekės ženklo akcentavimas ir suderinamumas su ledų koncepcija, skonių išryškėjimas grafinėmis priemonėmis ir kt.).
- Tikslinės rinkos aiškumas (vertinama ar prekė, esanti parduotuvės šaldytuve, atspindi tikslinę rinką, kuriai ji yra skirta).
- Vartotojų prisirišimas (ar vartotojai yra stipriai prisirišę prie konkretaus prekės ženklo).
- Rėmimo aktyvumas (kaip dažnai vartotojai susiduria su konkretaus prekės ženklo rėmimo elementais – reklama, pardavimų skatinimu ir kt.).

Kaip ir ekspertinio vertinimo atveju, taip ir vertinant ledų konkurencingumą marketingo priemonėmis, pirmiausia nustatomas vertinimui naudojamų marketingo kriterijų svarumas (15 lentelė). Kaip rodo pateikti duomenys, ekspertai svarbiausiu vertinimo kriterijumi laiko prekės ženklo įvaizdį, mažiausiai svarbiu – vartotojų prisirišimas.

15 lentelė

Marketingo kriterijų svarumo vertinimas

	Vertinimo kriterijai						
	Prekės ženklo įvaizdis	Prekės naujumas	Prekės kokybės pastovumas	Prekės išvaizda	Tikslinės rinkos aiškumas	Vartotojų prisirišimas	Rėmimo aktyvumas
Ekspertų pateiktas kriterijų svarumas	5	4	4	4	3	2	3
Perskaičiuotas kriterijų svarumas	2,0	1,6	1,6	1,6	1,2	0,8	1,2

Šaltinis: sukurta autoriaus

Prekės ženklo „Bravo“ ledų konkurencingumo vertinimas, naudojant marketingo kriterijus, pateiktas 16 lentelėje. Kaip rodo vertinimo rezultatai, daugiausia balų ledams „Bravo“ ekspertai skyrė pagal prekės naujumo ir tikslinės rinkos aiškumo kriterijus (po 14 balų), prasčiausiai įvertintas konkurencingumas pagal vartotojų prisirišimo kriterijų (10 balų).

Bendras „Bravo“ ledų vafliuose indeliuose konkurencingumo vertinimas pagal marketingo kriterijus yra 8,61 balo.

Norint nustatyti, ar toks konkurencingumo vertinimas yra pakankamas, lyginant su konkuruojančiais ledų prekės ženklais, atliktas pagrindinių konkurentų – „Dadu“, „Viva“ ir „Magija“ ledų vafliuose indeliuose vertinimas, naudojant tuos pačius kriterijus.

16 lentelė

Ledų konkurencingumo vertinimas marketingo kriterijais: BRAVO

	Vertinimo kriterijai						
	Prekės ženklo įvaizdis	Prekės naujumas	Prekės kokybės pastovumas	Prekės išvaizda	Tikslinės rinkos aiškumas	Vartotojų prisirišimas	Rėmimo aktyvumas
Kriterijaus svarumas	2,0	1,6	1,6	1,6	1,2	0,8	1,2
Marketingo vadovas	4	5	4	4	5	3	4
Rinkos analitikas	5	5	4	5	5	4	4
Reklamos vadovas	4	4	5	4	4	3	4
Balų suma	13	14	13	13	14	10	12
Konkurencingumo vertinimas	8,61						

Šaltinis: sukurta autoriaus

„Dadu“ ledų konkurencingumo vertinimo pagal marketingo kriterijus rezultatai pateikti 17 lentelėje. Bendras šio prekės ženklo konkurencingumo vertinimas siekia 7,04 balo ir tai yra pastebimai silpnesnis vertinimas nei „Bravo“.

17 lentelė

Ledų konkurencingumo vertinimas marketingo kriterijais: DADU

	Vertinimo kriterijai						
	Prekės ženklo įvaizdis	Prekės naujumas	Prekės kokybės pastovumas	Prekės išvaizda	Tikslinės rinkos aiškumas	Vartotojų prisirišimas	Rėmimo aktyvumas
Kriterijaus svarumas	2,0	1,6	1,6	1,6	1,2	0,8	1,2
Marketingo vadovas	4	2	5	4	3	4	4
Rinkos analitikas	3	2	5	3	3	4	5
Reklamos vadovas	4	1	5	3	3	5	3
Balų suma	11	5	15	10	9	13	12
Konkurencingumo vertinimas	7,04						

Šaltinis: sukurta autoriaus

Pagrindiniai „Bravo“ ledų pranašumai, lyginant su „Dadu“, yra prekės naujumas – ekspertų nuomone, pagal šį kriterijų „Dadu“ užima labai silpnas pozicijas, kadangi šio prekės ženklo skonių rotacija yra labai reta (rinkoje pateikiami tie patys skoniai kelinti metai iš eilės; be to, skoniai yra standartiniai, neišsiskiriantys iš konkurentų), o taip pat gana retai atnaujinamas dizainas. Taip pat „Bravo“ turi ženklų pranašumą pagal tikslinės rinkos aiškumą. Ekspertų nuomone, „Bravo“ tikslinė rinka yra gerokai aiškiau išreikšta nei „Dadu“.

„Viva“ ledų konkurencingumo vertinimas pagal marketingo kriterijus pateiktas 18 lentelėje. Marketingo specialistų nuomone, pagal naudojamus kriterijus „Viva“ ledai yra pranašesni nei „Dadu“, tačiau atsilieka nuo „Bravo“.

18 lentelė

Ledų konkurencingumo vertinimas marketingo kriterijais: VIVA

	Vertinimo kriterijai						
	Prekės ženklo įvaizdis	Prekės naujumas	Prekės kokybės pastovumas	Prekės išvaizda	Tikslinės rinkos aiškumas	Vartotojų prisirišimas	Rėmimo aktyvumas
Kriterijaus svarumas	2,0	1,6	1,6	1,6	1,2	0,8	1,2
Marketingo vadovas	4	5	4	5	4	4	3
Rinkos analitikas	5	4	3	5	3	2	3
Reklamos vadovas	3	4	3	3	5	2	4
Balų suma	12	13	10	13	12	8	10
Konkurencingumo vertinimas	7,63						

Šaltinis: sukurta autoriaus

„Viva“ ledų konkurencingumo vertinimas siekia 7,63 balo. Pagrindinis šių ledų pranašumas – tai prekės išvaizda (pakuotės dizainas) ir prekės naujumas (dažnai skonių rotacija bei netradiciniai skoniai).

Silpniausiai įvertintas „Viva“ ledų konkurencingumas pagal vartotojų prisirišimo kriterijų (8 balai). Pagal šį kriterijų geriausiai įvertinti „Dadu“ ledai (13 balų). Tai gali būti siejama su tuo, kad „Dadu“ rinkoje yra naudojamas ne tik kaip konkrečios ledų rūšies, bet ir kaip skėtinis vieno gamintojo prekės ženklas. Todėl vartotojai palankiau reaguoja į „Dadu“ prekės ženklą ir labiau prie jo prisiriša.

„Magija“ ledų konkurencingumo vertinimas pateiktas 19 lentelėje. Šių ledų konkurencingumas, marketingo specialistų nuomone, yra silpniausias (6,48 balų iš 10 galimų). Mažiausiai balų ekspertai šiam prekės ženklui skyrė pagal prekės naujumo, tikslinės rinkos aiškumo ir rėmimo aktyvumo kriterijus.

19 lentelė

Ledų konkurencingumo vertinimas marketingo kriterijais: MAGIJA

	Vertinimo kriterijai						
	Prekės ženklo įvaizdis	Prekės naujumas	Prekės kokybės pastovumas	Prekės išvaizda	Tikslinės rinkos aiškumas	Vartotojų prisirišimas	Rėmimo aktyvumas
Kriterijaus svarumas	2,0	1,6	1,6	1,6	1,2	0,8	1,2
Marketingo vadovas	4	2	3	4	3	3	3
Rinkos analitikas	4	3	4	3	3	4	3
Reklamos vadovas	3	2	3	4	3	4	3
Balų suma	11	7	10	11	9	11	9
Konkurencingumo vertinimas	6,48						

Šaltinis: sukurta autoriaus

Apibendrinant ledų konkurencingumo vertinimą pagal marketingo kriterijus galima konstatuoti, kad pagal šiuos kriterijus, kurie labiausiai siejasi su emociniais vartotojų potyriais, „Bravo“ ledai užima tvirčiausias pozicijas. „Bravo“ ledų pranašumas pagal marketingo kriterijus atsveria nepakankamai stiprias konkurencines pozicijas pagal universalius konkurencingumo vertinimo kriterijus (kaina, pakuotės dydis ir asortimento plotis). Išsamesnis „Bravo“ ledų konkurencingumo vertinimo rezultatų apibendrinimas pateikiamas tolesniame darbo skyriuje.

3.3. Valgomųjų ledų vertinimo rezultatų apibendrinimas

Atliktas „Bravo“ ledų konkurencingumo vertinimas skirtingais metodais bei naudojant skirtingus universalius ir marketinginius kriterijus leido išryškinti „Bravo“ ledų konkurencinius pranašumus ir trūkumus, lyginant su pagrindiniais konkurentais.

Ledų konkurencingumo vertinimas pagal universalius kriterijus parodė, kad egzistuoja pakankamai ryškus ledų vafliniuose puodeliuose rinkos lyderis – „Dadu“. Pagrindiniai šio prekės ženklo pranašumai – didelis žinomumas, patraukli kaina, aukštas paskirstymo intensyvumas, platus asortimentas (nors ekspertų vertinimu asortimentas nėra platus, tačiau gamintojas iš viso rinkai pateikia 5 šių ledų rūšis; tai reiškia, kad „Dadu“ turi problemų su prekės pateikimu mažmeninėje rinkoje galutiniams vartotojams – mažmeninės prekybos tarpininkai siaurina asortimentą).

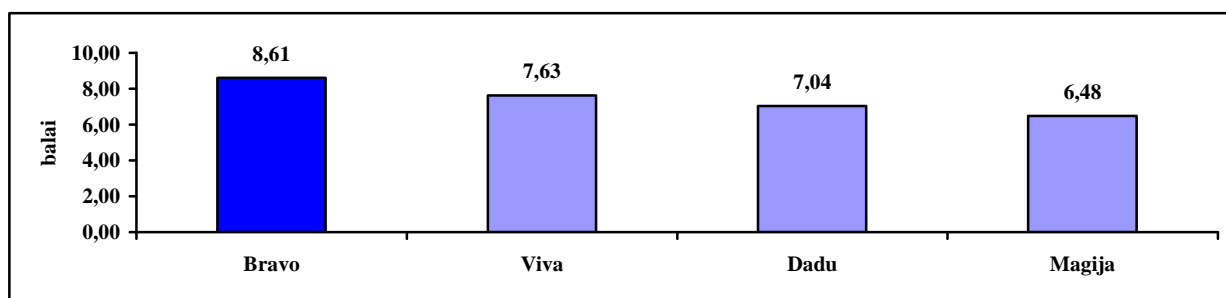
Tyrimo objektas „Bravo“ ledai pagal universalius vertinimo kriterijus dalinasi 2 – 3 vietas su „Viva“ ledais. Pagrindiniai „Bravo“ pranašumai, lyginant su konkuruojančiomis rūšimis, yra šie:

- *Paskirstymo intensyvumas.* „Bravo“ ledai paskirstyti plačiai po daugelį mažmeninės prekybos tinklų ir pavienių prekyviečių, kur pateikiamas už konkurentus platesnis skonių asortimentas. Nepaisant to, kad pagal gamintojų duomenis, „Bravo“ ledų asortimentas nėra plačiausias, tačiau didelis įdirbis mažmeninėje prekyboje leidžia pateikti vartotojams didesnę pasirinkimą nei tai sugeba užtikrinti konkurentai.
- *Pridėtinės skoninės savybės.* „Bravo“ rinkoje siekia išsiskirti pagal skonių įvairovę ir originalumą. Sėkmingą šio tikslo realizavimą byloja pateikti konkurencingumo vertinimai, pagal kuriuos „Bravo“ ledų pridėtinės skoninės savybės įvertintos kaip vienas svarbiausių „Bravo“ ledų konkurencinių pranašumų.

Tačiau, kaip parodė „Bravo“ ledų konkurencingumo vertinimas pagal universalius kriterijus, norint didinti „Bravo“ konkurencingumą, reikėtų daugiausiai dėmesio skirti šiems aspektams:

- *Kainai.* „Bravo“ ledai yra brangiausi iš tiriamų konkurentų, o tai yra gana ryškus konkurencinis trūkumas.
- *Paskirstymo intensyvumui.* Nors, kaip minėta, pagal šį kriterijų „Bravo“ pozicija yra gana gera, tačiau, lyginat su šios srities lyderiu „Dadu“, egzistuoja nemažai pozicijų gerinimo galimybių.
- *Asortimento pločiui.* Nepaisant dažnos skonių rotacijos ir jų originalumo, ledų konkurencingumą vertinę ekspertai pasigedo skonių įvairovės, lyginant su „Viva“ ledais. Kadangi „Viva“ ledai, kaip ir „Bravo“, rinkoje pristatomi kaip originalių ir dažnai atnaujinamų skonių ledai, tai skonių įvairovė „Bravo“ ledams suteiktų ženklų pranašumą rinkoje.

Silpnosios „Bravo“ ledų savybės pagal universalius konkurencingumo vertinimo kriterijus iš dalies kompensuojamos stipriomis pozicijomis pagal marketingo kriterijus. Kaip parodė marketingo specialistų pateikiami vertinimai (žr. 11 pav.), „Bravo“ ledai turi ženklų pranašumą pagal į vartotojo emocijas orientuotus rodiklius.



Šaltinis: sukurta autoriaus

11 pav. Ledų prekės ženklų konkurencingumo palyginimas pagal marketingo kriterijus

Sulygus dvejetainį ekspertinį vertinimą, galima konstatuoti, kad „Bravo“ ledų silpnąsias puses pagal universalius rodiklius kompensuoja stiprios pozicijos pagal marketingo rodiklius:

- a. „Bravo“ ledai pasižymi aukšta kaina, tačiau ją iš dalies kompensuoja prekės ženklo įvaizdis, kuris marketingo specialistų įvertintas aukščiau balu, lyginant su nagrinėtais konkurentais, bei prekės išvaizda.
- b. Nepakankamai didelis „Bravo“ ledų asortimento plotis yra kompensuojamas dažna skonių rotacija, kuri sukuria didesnio asortimento pločio iliuziją vartotojui.

Galutinis atlikto „Bravo“ ledų vafliniuose indeliuose konkurencingumo vertinimo apibendrinimas yra toks: „Bravo“ ledai yra pakankamai konkurencingi šiandieninėje Lietuvos ledų rinkoje. Norint padidinti šių ledų konkurencingumą, tikslinga daugiau dėmesio skirti paskirstymo intensyvumo didinimui ir asortimento plėtrai.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išnagrinėti prekės konkurencingumo vertinimo teoriniai sprendimai ir atliktas „Bravo“ valgomųjų ledų konkurencingumo vertinimas leidžia daryti šias išvadas:

1. Aptarta konkurencingumo reikšmė verslo subjektams ir konkurencingumo samprata leidžia konstatuoti, kad konkurencija savo prigimtimi yra sudėtinga kompleksinė organizacinių struktūrų sąveika, objektyvizuojanti konkuruojančių įmonių kultūrinį pranašumą bei technologinius skirtumus, todėl skirtingi autoriai nevienodai traktuoja konkurencingumo poveikį verslo subjektams ir pagrindinius konkurencingumą charakterizuojančius veiksnius.

2. Prekių konkurencingumui įtaką darančių veiksnių analizė parodė, kad egzistuoja įvairūs veiksniai, galintys daryti įtaką prekės konkurencingumui, priklausomai nuo rinkos struktūros, aplinkos veiksnių poveikių ar įmonės strategijos. Dažniausiai konkurencingumą nagrinėjantys autoriai akcentuoja dvi prekės konkurencingumą lemiančių veiksnių grupes:

- a. Įmonės savybes, apimančias įmonė konkuravimo strategiją, strateginius veiklos tikslus, materialines galimybes, filosofiją bei kitus veiksnius, lemiančius įmonės veiklą pobūdį ir tuo pačiu prekės konkurencingumo specifikos pagrindą.
- b. Prekės savybes, iš kurių dažniausiai akcentuojamos yra kaina, kokybė, aptarnavimo lygis ir netiesioginės bei papildomos naudos, kurių tikisi vartotojai. Šių savybių visuma nusako prekės konkurencingumą vartotojo požiūriu.

3. Prekių konkurencingumo metodų ir rodiklių analizė atskleidė, kad prekės konkurencingumas gali būti vertinamas įvairiais metodais, apimančiais vienokius ar kitokius prekes charakterizuojančiais rodikliais ar jų kompleksą. Prekės konkurencingumo lygį ir jos pranašumą prieš konkurentus galima nustatyti naudojant įvairius konkurencingumo vertinimo rodiklius, kurių įtraukimas į konkurencingumo vertinimo metodus lemia galutinį prekės konkurencingumo vertinimą. Bene dažniausiai prekės konkurencingumo vertinimui naudojami diferencinis, kompleksinis, ekspertinis, 1111-5555 ar daugiakampio metodai apima tam tikrą prekę charakterizuojančių veiksnių kompleksą, pagal kurį nustatomas apibendrintas prekės konkurencingumas, įgalinantis palyginti prekę su konkuruojančiomis prekėmis ir taip nustatyti prekės stipriąsias ir silpnąsias puses konkurencinėje kovoje.

4. Lietuvos valgomųjų ledų rinkos ypatumų analizė parodė, kad Lietuvoje vyrauja kelių gamintojų ledai vafliniuose indeliuose, tiesiogiai konkuruojantys dėl rinkos pozicijų. Pagrindiniai „Bravo“ ledų vafliniuose indeliuose konkurentai yra „Dadu“, „Viva“ ir „Magija“ ledai, siūlantys rinkoje analogiškus produktus, orientuotus į tą patį rinkos segmentą. Todėl, norint nustatyti „Bravo“

ledų konkurencingumą, tikslinga atlikti ne tik šių ledų, bet ir minėtų konkurentų konkurencingumo vertinimą, kuris sudarytų sąlygas išryškinti „Bravo“ ledų konkurencinius pranašumus ir trūkumus.

5. Atliktas „Bravo“ ledų vafliniuose indeliuose konkurencingumo vertinimas leido išskirti šiuos pagrindinius aspektus:

- a. Pagrindiniai „Bravo“ ledų pranašumai, lyginant su konkuruojančiomis rūšimis, yra (1) paskirstymo intensyvumas (nepaisant to, kad pagal gamintojų duomenis, „Bravo“ ledų asortimentas nėra plačiausias, tačiau didelis įdirbis mažmeninėje prekyboje leidžia pateikti vartotojams didesnę pasirinkimą nei tai sugeba užtikrinti konkurentai) ir (2) pridėtinės skoninės savybės („Bravo“ ledų pridėtinės skoninės savybės – skonių įvairovė ir originalumas – įvertintos kaip vienas svarbiausių „Bravo“ ledų konkurencinių pranašumų).
- b. Silpnosios „Bravo“ ledų savybės pagal universalius konkurencingumo vertinimo kriterijus iš dalies kompensuojamos stipriomis pozicijomis pagal marketingo kriterijus: (1) „Bravo“ ledai pasižymi aukšta kaina, tačiau ją iš dalies kompensuoja prekės ženklo įvaizdis, kuris marketingo specialistų įvertinamas aukščiausiu balu, lyginant su nagrinėtais konkurentais, bei prekės išvaizda; (2) nepakankamai didelis „Bravo“ ledų asortimento plotis kompensuojamas dažna skonių rotacija, kuri sukuria didesnio asortimento pločio iliuziją vartotojui.

6. Išnagrinėtas „Bravo“ ledų vafliniuose indeliuose konkurencingumas leidžia suformuoti šiuos pasiūlymus „Bravo“ ledų vafliniuose indeliuose konkurencinių pozicijų stiprinimui:

- a. „Bravo“ yra brangiausi iš tiriamų ledų grupės, o tai yra gana ryškus konkurencinis trūkumas, todėl derėtų peržiūrėti šių ledų kainodarą, įvertinant galimybę rinkai pateikti vieną išskirtinę rūšį žemesne kaina. Toks sprendimas leistų pritraukti kainai jautresnius vartotojus, taip padidinant jų prisirišimą prie „Bravo“ ledų.
- b. „Bravo“ ledų paskirstymo intensyvumas yra pakankamai aukštas, tačiau pastebimai nusileidžia pagrindiniam konkurentui „Dadu“ ledams. Todėl rekomenduojama plėsti „Bravo“ ledų paskirstymą, į smulkesnius prekybos taškus įvedant bent po vieną ledų rūšį. Toks sprendimas ne tik padidintų paskirstymo intensyvumą, bet ir sudarytų sąlygas prekės ženklo žinomumo didinimui.
- c. „Bravo“ ledų skonių rotacija ir skonių originalumas yra išskirtiniai konkurenciniai pranašumai, tačiau jų poveikis susilpnėja dėl nepakankamai plataus asortimento. Asortimento didinimas gali būti realizuojamas ne tik didinant skirtingų skonių skaičių, bet ir įvedant naują prekės sub-liniją, pasižyminčią išskirtine skonių gama.

SUMMARY

The assessment of product competitiveness is based on the research of competitive products' ability to meet consumers' needs. The potential of competitiveness is important in case of intensive competitiveness in market, because it has an impact on product's production and realization success.

The object of study is the assessment of ice cream competitiveness.

The objective of study is to analyze theoretical decisions of product's competitiveness assessment and to use them for assessment of "Bravo" ice cream competitiveness.

The tasks for objective realization are as follows:

1. To discuss the importance of competitiveness for business subjects and the concept of competitiveness;
2. To define factors that influence product's competitiveness.
3. To make theoretical analysis of product's competitiveness assessment methods and indicators.
4. To present peculiarities of ice cream market and to select ice cream product's group for competitiveness research.
5. To assess the competitiveness of "Bravo" ice cream in cone.

Master's graduate study consists of three main parts. In the first part is made the analysis of theoretical aspects of product's competitiveness assessment. In the second part the methods and indicators for product's competitiveness assessment are analyzed using various literature sources. In the third part the ice cream competitiveness assessment is made using various competitiveness assessment methods.

Master's study consists of 61 pages. There are presented 19 tables and 11 figures. 26 literature sources were used.

LITERATŪROS SARAŠAS

1. ANDRIUŠČNEKA, J. (2003). Strategic Planning. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 28, p. 7-19.
2. D'AVENI, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manuevering*. New York: The Free Press.
3. DRUMMOND, G. (2003). *Strategic Marketing. Planning and Control* / G.Drummond, J.Ensor. USA: Butterworth Heinemann.
4. FIFIELD, P. (2003). *Marketing Strategy*. USA: Butterworth Heinemann.
5. KOTLER, P. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
6. LOBANOVA, L. (2001). Konkurencingumo modelis: Žmogiškųjų išteklių kokybės potencialas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU, p. 24-33.
7. MAKSVYTIENĖ, Inga; Ekonominis konkurencingumas: metodologinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: VDU leidykla. Kaunas 2002 125-135p. ISSN 1392-1142.
8. DOYLE, P (1999). Menedžment: strategija i taktika. Sankt Peterburg, Maskva, Charkov, Minsk: Piter.
9. KOTLER, PH., LANE KELLER, K. (2007) Marketingo valdymo pagrindai, Klaipėda, Logitema.
10. NAVICKAS, V. (2003) Firmos konkurencinio pranašumo formavimo metodologija / V.Navickas, J.Činauskienė. *Tiltai, Priedas*, 2003, Nr.13 – P.344 – 349
11. PORTER, M. (1998). *Rethinking the Future*. London: Nicholas Brealey Publishing.
12. PRANULIS, V. (2000) *Marketingas* / V.Pranulis, A.Pajuodis, S.Urbonavičius, V.Virvilaitė. Vilnius: The Baltic Press.
13. RAMANAUSKIENĖ, J. (1998). *Marketingo pagrindai*. Vilnius: Žiburio leidykla.
14. STONER, J.A.F. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
15. SŪDŽIUS, V. (2001). Produkto konkurencingumo vertinimo ir stiprinimo aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: VDU leidykla, Kaunas.
16. ŠIMAŠIUS, R. (1998). Pranešimas konferencijoje “Konkurencijos teisė ir teisė konkuruoti. Lietuva ir Europos Sąjunga”, Vilnius.
17. VASILIAUSKAS, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
18. VIRVILAITĖ, R. (1997). *Marketingas*. Kaunas: Technologija.
19. ПОРТЕР, М.Э. (2000). *Конкуренция*. Санкт - Петербург: Вильямс.
20. ФАТХУТДИНОВ, Р.А. (2002). *Конкурентоспособность организации в условиях кризиса*. Санкт - Петербург: Питер.

21. ФАТХУТДИНОВ, Р.А. (2002). *Стратегический маркетинг*. Санкт - Петербург: Питер.
22. GATUCKAS R.; JATULIAVIČIENĖ G.; KUČINSKIENĖ M. (2007) Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, VDU leidykla. Kaunas 39-55p. ISSN 1392-1142
23. PUKELIENĖ V.; SABONIENĖ A. (2004) *Produkcijos konkurencingumo rodiklių svarba pramonės įmonių strategijos ir šalies pramonės politikos formavimui Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, VDU leidykla. Kaunas ISSN 1392-1142.
24. DUBINAS V.; SMILGA E. (2005) *Konkurencingumo vertinimas ir jo ryšys su strateginiu valdymu* Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, VDU leidykla. Kaunas ISSN 1392-1142.
25. MASKVYTIENĖ, I. (2007) *Masto ekonomija ir įmonės konkurencingumas* Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, VDU leidykla. Kaunas ISSN 1392-1142.
26. URBONAS, J. (2007) Įmonės masto vaidmuo, plėtojant konkurencingumą globalioje ekonomikoje, *Ekonomika ir vadyba - 2007 = Economics and management - 2007* : 12-osios tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Elektroninis išteklius]: Kaunas, 2007 m. balandžio 19-20 d.. ISSN 1822-6515. Kaunas : Technologija. 2007, p. 923-93.
27. GRĖBLIAUSKAS, A. (2001) Nacionalinės ekonomikos konkurencingumas globalios ekonomikos kontekste Organizacijų vadyba : sisteminiai tyrimai. ISSN 1392-1142. Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. 2001, nr. 19, p. 21-29.
28. MAKSVYTIENĖ, Inga, (2002) Tarptautinio konkurencingumo bruožai ekonomikos pokyčių sąlygomis, Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai: penktoji respublikinė doktorantų ir magistrantų konferencija : Kaunas, 2002 m. gegužės mėn. 3 d.. Integracinių ekonominių procesų pokyčiai Vidurio ir Rytų Europoje XXI amžiaus pradžioje. - ISBN 9955-530-51-0. - Kaunas, 2002, p. 63-68.
29. JASINSKAITĖ, S (2003) Lietuvos pramonės konkurencingumas.
30. GINEVIČIUS, R. Įmonių prisitaikymo prie išorinės aplinkos strategijos. *Verslas: teorija ir praktika*. I t. Nr.1, 2000.
31. ŽVIRBLIS, A. Rinkovados analizės principai ir metodologija. Monografija. Vilnius: Technika, 2005, 208p.
32. GINEVIČIUS, R; PODZVEZKO,R. Daugiakriterinio vertinimo rodiklių sistemos formavimas. *Verslas: teorija ir praktika*. VI t. 2005, Nr.4.
33. BUČIŪNIENĖ, I. (2002), *Pardavimų strategija*, leidykla: Technologija, ISBN : 9955-09-206-8.
34. ЛАМБЕН, Ж. Ж., (1996), *Стратегический маркетинг*, Санкт – Петербург, Наука, ISBN 5-02-024833-9.

INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SARAŠAS

35. . STANKEVIČIŪTĖ, R. (2008) „Lietuvoje ledų kainos neužšalo“ [interaktyvus] Kauno diena, balandžio 21d. [žiūrėta 2008 gegužės 11d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.kaunodiena.lt/lt/?id=6&aid=57048>>
36. SAVICKIENĖ, D (2007) „Karštis pienininkų sąjungininkas“ [interaktyvus] 2007 06 05, Verslo žinios, Nr. 104, 19p., Mano verslas. [žiūrėta 2008 gegužės 10d.]. Prieiga per internetą:
<<http://archyvas.vz.lt/news.php?id=716027&strid=1002&rs=0&ss=1&y=2007%2006%2005>>
37. www.Delfi.lt (2008) „„Premia KPC“ apyvarta augo 22 proc.“ [interaktyvus] 2008 04 23; [žiūrėta 2008 gegužės 10d.]. prieiga per internetą:
<http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=16790819&categoryID=11&ndate=1208898000>
38. JUCEVIČIUS, R. (2007) Lietuvos ekonomikos augimo ir konkurencingumo šaltinių (veiksnių) kompleksinė studija [žiūrėta 2008m. balandžio 26d.]. prieiga per internetą:
<http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/Kompleksine%20studija-2006_03_09-galutine.doc>

NEPUBLIKUOTŲ ŠALTINIŲ SARAŠAS

39. RAIT rinkos analizės ir tyrimų grupė. „Ledų prekinių ženklų spontaniškas žinomumas ir vartojimas tyrimas“ 2007, Vilnius.
40. TNS Gallup. „Lietuvos valgomųjų ledų rinkos tyrimas 2006“; 2006, Kaunas.
41. UAB „Bravo KPC“ Strategy summary 2006; Kaunas.
42. UAB „Bravo KPC“ Maxi waffer cup conception 2003 08 28; Kaunas.