

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Marketingo ir prekybos vadybos studijų programa  
Kodas

LINA KAZLAUSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO STRATEGIJOS: TEORINĖ IR  
EMPIRINĖ STUDIJA**

Kaunas 2007

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

LINA KAZLAUSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO STRATEGIJOS: TEORINĖ IR  
EMPIRINĖ STUDIJA**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

\_\_\_\_\_

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

Bakalaurantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Kaunas 2007

# TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	<b>Klaida! Žymelė neapibrėžta.</b>
ĮVADAS.....	6
1. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO TEORINĖS STUDIJOS .....	8
1.1 Konkurencijos samprata.....	8
1.2 Konkurencinio pranašumo konceptualioji esmė .....	12
1.3 Konkurentų analizė .....	21
1.4 Konkurencinio pranašumo įgijimo galimybės nustatymas .....	23
1.5 Konkurencinio pranašumo įgijimo bendrosios strategijos .....	28
1.6 Konkurentų reakcijos numatymas .....	34
2. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO STRATEGIJOS PARENGIMO TEORINIS MODELIS .....	36
3. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO STRATEGIJOS RENGIMO TEORINIO MODELIO EMPIRINIS PAGRINDIMAS.....	38
3.1 UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ veiklos analizė.....	38
3.2 UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų nuomonės tyrimas .....	42
3.2.1 Tyrimo tikslai ir uždaviniai .....	42
3.2.2 Kiekybinio tyrimo projektavimas ir eiga .....	43
3.2.3 Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas.....	44
3.3 UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ konkurentų analizė .....	50
3.4 UAB „Plastinės chirurgijos centro“ konkurencinio pranašumo įgijimo galimybių nustatymas .....	52
3.5 UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos parinkimas .....	54
3.6 UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ konkurentų reakcijos numatymas .....	58
3.7 UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos įgyvendinimas .....	59
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	61
SUMMARY .....	64
NAUDOTA LITERATŪRA .....	65
1 PRIEDAS.....	68
2 PRIEDAS.....	71

## LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė</b> Konkurencingumo samprata.....	11
<b>2 lentelė</b> Išlaidų lyderio strategijos taikymo prielaidos ir rizika.....	30
<b>3 lentelė</b> Išlaidų lyderio ir diferenciacijos strategijų skirtumai.....	31
<b>4 lentelė</b> Diferenciacijos strategijos taikymo prielaida ir rizika.....	32
<b>5 lentelė</b> Koncentracijos strategijos taikymo prielaidos ir rizika.....	33
<b>6 lentelė</b> UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ aplinkos stabilumą išreiškiančių veiksnių įvertinimas.....	38
<b>7 lentelė</b> Verslo srities patrauklumo veiksnių įvertinimas.....	39
<b>8 lentelė</b> UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ konkurencinio pranašumo veiksnių įvertinimas.....	39
<b>9 lentelė</b> UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ finansinio pajėgumo įvertinimas.....	40
<b>10 lentelė</b> UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ konkurentų stipriųjų ir silpnųjų pusių vertinimas.....	50
<b>11 lentelė</b> UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ paslaugų pardavimo rinkos pelningumo analizė.....	52
<b>12 lentelė</b> UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ paslaugų pardavimo rinkos pelningumo analizės suvestinė.....	53
<b>1 pav.</b> Pranašumą kuriantys ištekliai.....	17
<b>2 pav.</b> Išteklių kopijavimo pakopos.....	18
<b>3 pav.</b> Pagrindiniai konkurentų analizės etapai.....	22
<b>4 pav.</b> Penkių konkurencinių jėgų modelis.....	24
<b>5 pav.</b> Konkurencinio pranašumo įgijimo bendrosios strategijos.....	29
<b>6 pav.</b> Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos teorinis modelis.....	36
<b>7 pav.</b> Klientų nuomonės tyrimo proceso etapai.....	42
<b>8 pav.</b> UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų lankymosi dažnumas.....	44
<b>9 pav.</b> Dažniausiai UAB „Plastinės Chirurgijos Centre“ atliekamos operacijos.....	44
<b>10 pav.</b> Klientų nuomonės vertinimas laukiant pas gydytoją.....	45
<b>11 pav.</b> Klientų priėmimo pas gydytoją metu laukimo dažnumas.....	45
<b>12 pav.</b> Respondentų, laiko praleisto belaukiant priėmimo pas gydytoją vertinimas.....	46
<b>13 pav.</b> Informacinių šaltinių vertinimas, suteikiantis klientams informacijos apie plastinės chirurgijos klinikas.....	46
<b>14 pav.</b> Svarbiausių kriterijų pasirenkant UAB „Plastinės Chirurgijos Centrà“ vertinimas.....	47
<b>15 pav.</b> UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų pasitenkinimo įvertinimas teikiamų paslaugų kokybe.....	47

<b>16 pav.</b> UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų apsisprendimas pakartotinai naudotis įmonės teikiamomis paslaugomis.....	48
<b>17 pav.</b> UAB “Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų rekomendacijos.....	48
<b>18 pav.</b> UAB “Plastinės Chirurgijos Centro“ gyvenimo sąlygų įvertinimas.....	49

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** 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 įtikinimo vartotojui, o tuo pačiu – pažangos varikliu. Be to taikios konkurencijos galimybė sumažina kitokio – karinio varžymosi „poreikius“

Globalizacijos sąlygomis, kai įmonės veiklą stipriai įtakoja konkurencija rinkoje, o konkurencinės aplinkos dinamiškumas spartėja, atsiranda būtinybė išsiskirti iš konkurentų bei užtikrinti gerą įmonės reputaciją ir garantijas vartotojų požiūriu. Vienas iš būdų tokiam tikslui pasiekti yra įmonės konkurencinio pranašumo įgijimas bei konkurencinio pranašumo palaikymas. Todėl konkurencinio pranašumo formavimo tematika aktuali tiek teoriniu, tiek ir praktiniu lygmeniu.

**Problema.** Kiekviena įmonė privalo įgyti konkurencinį pranašumą tiek tarptautinėje, tiek ir vidaus rinkoje. Konkurencinio pranašumo pasiekimo strategijas nagrinėjo daugelis mokslininkų. Tačiau vieningo modelio kaip pasiekti konkurencinį pranašumą nėra. Remiantis mokslininkų atliktais teoriniais ir empiriniais tyrimais *darbe sprendžiama problema – kaip tinkamai parengti ir teoriniu bei empiriniu lygmeniu pagrįsti konkurencinio pranašumo įgijimo modelį paslaugų įmonei.*

***Darbo objektas*** – konkurencinio pranašumo formavimo procesas.

***Darbo tikslas*** – teoriniu lygmeniu išanalizavus ir apibendrinus konkurencinio pranašumo įgijimo strategijas, parengti konkurencinio pranašumo įgijimo teorinį modelį ir jį empiriškai pagrįsti paslaugų įmonės pavyzdžiu.

***Darbo uždaviniai:***

- Atskleisti konkurencinio pranašumo sampratą;
- Išsiaiškinti konkurencinio pranašumo formavimo šaltinius;
- Atlikti konkurencinio pranašumo pasiekimo strategijų teorinę analizę;
- Parengti konkurencinio pranašumo įgijimo teorinį modelį;
- Konkurencinio pranašumo įgijimo teorinį modelį empiriškai pagrįsti UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ pavyzdžiu.

**Tyrimo metodika.** Rašant magistro darbą naudotasi bendramoksliniais tyrimo metodais – sisteminė ir palyginamąja analize bei kiekybiniu tyrimo metodu.

**Teorinė darbo reikšmė :**

- Atskleista konkurencinio pranašumo įgijimo konceptualioji esmė;

- Teoriniu lygmeniu išanalizavus ir apibendrinus konkurencinio pranašumo įgijimo strategijas, parengtas konkurencinio pranašumo įgijimo teorinis modelis.

**Praktinė darbo reikšmė:**

- Atliktas UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų nuomonės tyrimas apie teikiamų paslaugų kokybę;
- Remiantis empirinio tyrimo rezultatais pagrįstas konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos parengimo teorinis modelis.

**Darbo struktūra:** Magistro darbą sudaro keturios dalys.

*Pirmojoje darbo dalyje* atskleista konkurencingumo samprata, konkurencinio pranašumo konceptualioji reikšmė, išskirti konkurentų analizės etapai. Išanalizuotos ir apibendrintos konkurencinio pranašumo įgijimo bendrosios strategijos.

*Antrojoje darbo dalyje* sukurtas konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos parengimo modelis.

*Trečiojoje darbo dalyje* atliktas konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos parengimo empirinis tyrimas. Remiantis gautais empirinio tyrimo rezultatais pagrįstas konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos rengimo teorinis modelis.

*Ketvirtojoje darbo dalyje* pateiktos išvados ir rekomendacijos.

# 1. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO TEORINĖS STUDIJOS

## 1.1 Konkurencijos samprata

Konkurencija tyrinėjama jau nuo 1880 m. Pirmosios teorijos buvo suformuluotos John Bates Clark (1887), Henry Carter Adams (1903), Charles J. Bullock (1901). Vėliau šia tema darbus tesė H.C. Adams, Frank H. Knight, J.M. Clark. Lietuvoje konkurencinę aplinką ekonominiu požiūriu nagrinėjo V. Gronskas (1995), V. Daugėla (1997), V. Pukelienė (1997), A. Vengrys (1998), Z. Lydeka (1998), J. Urbonas (1999), A. Jakutis (1999), R. Šimašius (2000) ir kiti autoriai.

Konkurencija – automatinis rinkos pusiausvyros mechanizmas, centrinė rinkos ekonomikos mokslo sąvoka. Konkurencija buvo ir lieka rinkos ekonomikos subjektų rungtyniavimo forma. Verslininkų konkurencijos neišvengiamumą lemia pirkėjų prioritetas pardavėjų atžvilgiu dabartinėse rinkose. Ir priešingai, esant pardavėjo rinkai, konkuruoja pirkėjai.

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.

[http://www2.lrinka.lt/index.php/temos/kitos\\_temos/konkurencija/pranesimai\\_prezentacijos/konkurencijos\\_samprata/2144](http://www2.lrinka.lt/index.php/temos/kitos_temos/konkurencija/pranesimai_prezentacijos/konkurencijos_samprata/2144)

Yra daugybė kovos su konkurentais būdų. Tačiau juos galima taikyti tik tuomet, kai pasiseka atpažinti konkurentus ir jų keliamą pavojų. Tai ne visai paprasta, nes konkurencija būna skirtingų rūšių. Skiriamos tokios konkurencijos rūšys: visuotinė (totalinė), vertikalioji ir horizontalioji (Marketingas, 1999). Kiti autoriai jas dar vadina atitinkamai komercinės, funkcinės (tarprūšinės) ir rūšinės konkurencijos tipais (Virvilaitė, 1997. Urbonavičius, 1990, Mason ir Ezell, 1987) ar išskiria keturis konkurencijos lygius priklausomai nuo prekės pakeičiamumo: visuotinė konkurencija, formali konkurencija, šakos konkurencija ir prekių rinkų konkurencija (Kotler, 2001). Apibendrinant galima apibrėžti šiuos lygius:

1) *Visuotinė konkurencija* - tai visų rinkoje siūlomų prekių varžymasis dėl pirkėjų joms įsigyti skirtų piniginių lėšų. Pirkėjo turimos lėšos visada yra ribotos. Išleidęs pinigus vienoms prekėms, jis turi atsisakyti kitų. Todėl dėl pirkėjo paklausos ir jo pasirinkimo konkuruoja visos prekės ir jas gaminančios įmonės. Šios konkurencijos įtaka ypač jaučia pirkėjas, turintis nedideles pajamas ir todėl priverstas gerai apgalvoti ir planuoti savo išlaidas,



nes, pavyzdžiui, tik sutaupęs lėšų, skiriamų drabužiams ar maistui, jis gali vykti į turistinę kelionę.

2) *Formali konkurencija* - tai varžymasis tarp tuos pačius pirkėjo poreikius tenkinančių skirtingų prekių rūšių. Pavyzdžiui, vietoje sviesto galima vartoti margariną, vietoje mėsos - žuvį, nusipirkus maisto pusgaminių, galima atsisakyti maitinimo įstaigų paslaugų ir t.t.

3) *Šakos konkurencija* - tai varžymasis tarp tą patį pirkėjo poreikį tenkinančių vienos rūšies prekių. Šios rūšies konkurencija labai paplitusi, aiškiai pastebima ir ją intensyviai skatina reklama.

4) *Prekių rinkos konkurencija* - vyksta tada, kai įmonės pateikia vienodoms tikslinėms rinkoms priimtinius produktus ar paslaugas už priimtina kainą.

Konkurencijos pobūdžiui, jos situacijai didelę reikšmę turi rinkos struktūra. Klasikinė ekonomikos teorija išskiria keturias rūšis (Variant, 1993): tobulą konkurenciją, monopolinę konkurenciją, oligopoliją ir monopoliją, kurių kiekviena apibūdinama pagal tokius požymius (Lydeka, 2002):

- rinkos dalyvių skaičių;
- produktų charakteristiką;
- išteklių mobilumą;
- informacijos prieinamumą.

Pagal šiuos požymius toliau apibūdinamas kiekvienas rinkos struktūros tipas.

*Tobula konkurencija (perfect competition)* - rinka, kurioje yra daug pirkėjų ir pardavėjų ir nė vienas iš jų atskirai negali paveikti rinkos kainos (P.ir R. Wonnacott, 1993). Į tokią rinką įmonei nesunku įeiti ir iš jos išeiti. Pirkėjai ir pardavėjai turi vienodą ir visą reikalingą informaciją apie prekių pasiūlą bei paklausą, kainas ir t.t. (Marketingas, 1999). Šiam rinkos struktūros tipui būdingas standartizuotas ir nediferencijuotas produktas, o vienintelis pranašumas - kaštai (Mason ir Ezell, 1987).

*Monopolistinė konkurencija (monopolistic competition)* — tokia rinkos struktūros forma, kai veikia daug įmonių, gaminančių labai artimus substitutus (Variant, 1993). Jai būdingas lengvas įėjimas ir išėjimas iš rinkos (mažos įėjimo kliūtys, nors į rinką įeiti nėra taip lengva kaip tobulos konkurencijos rinkoje).

Analizuojant monopolistinę konkurenciją reikia atkreipti dėmesį į tai, kad trumpu laikotarpiu ji yra panaši į monopoliją, nes gauna ekonominį pelną (economic profit), kas skatina naujas įmones įsitraukti į rinką, o ilgu laikotarpiu tik normalų pelną (zero economic profit). Konkuruojant dažniausiai naudojami nekaininiai metodai t.y. naudojant reklamą, įpakavimą, produkto vystymą, geresnę kokybę ir pan.

[http://www.humbolt.edu/~sh2/econ200/e200notes\\_week11.htm](http://www.humbolt.edu/~sh2/econ200/e200notes_week11.htm).

*Oligopolija (oligopoly)* - rinka, kurioje vyrauja keletas stambių pardavėjų, pateikiančių į rinką diferencijuotą produktą (P. ir R. Wonnacott, 1993). Sunkus įėjimas į tokio tipo rinką. [http://www.humbolt.edu/~sh2/econ200/e200notes\\_week11.htm](http://www.humbolt.edu/~sh2/econ200/e200notes_week11.htm). Teigiama, jog oligopoliją nusako vienas iš šių modelių: nekainų konkurencija, laužta paklausos kreivė ir kartelis.

Nekainų konkurencija — oligopolijos dažnai konkuruoja nekainų metodais, tokiais kaip reklama ar produkto diferenciacija. Priežastis yra ta, kad kainos pakeitimus konkurentai pastebės, todėl žymiai sunkiau konkuruoti su pagerintais produktais.

Laužta paklausos kreivė. Jos esmė yra tokia, kad konkurentai elgiasi neadekvačiai: jei mažins kainą viena įmonė, tai konkurentas seks ją, tačiau į kainos padidinimą konkurentas nereaguos. Kartelis - tai kelių grupių (įmonių) susijungimas kontroliuoti produkto kainą ir sąnaudas. Pakeisti konkurenciją susijungimu skatina noras gauti monopolinį pelną.

*Monopolija (monopoly)* - rinka, kurioje vyrauja vienintelis pardavėjas (Tamašauskienė, 1998), pateikiantis rinkai prekes, iš esmės neturinčias artimų pakaitalų (Marketingas, 1999). Be to pardavėjas gali visiškai kontroliuoti savo prekių pasiūlą ir nustatyti kainą, kuri jam duotų didžiausią pelną (Mason ir Ezell, 1987). Esant tokioms sąlygoms galima pritarti „Nike“ komercijos direktoriaus Philip H. Knight žodžiams, kad „gali būti tik vienas lyderis“ (Treacy, 1995).

*Konkurencijos tipų analizė parodė, kad ji rinkos ekonomikos sąlygomis neišvengiama ir gali būti teigiamas reiškinys, nes skatina gamybos tobulinimą, gaminių kokybės gerinimą, kainų mažinimą ir geresnį vartotojų aptarnavimą.*

Viena svarbiausių konkurencijos priemonių yra kaina. Kartais ji yra vienintelis elementas, kuriuo pardavėjas gali greitai atsakyti į paklausos pasikeitimus. Tai gali būti simbolinis kainos pakeitimas, pabrėžiantis kokybę ar susitarimą.

*Skiriami du konkurencijos metodai susiję su kainomis (Alaverdov ir kt. 1996):*

1. *Kaininė (price competition)*- vyksta kaštų pagrindu. Jei prekės diferenciacijos galimybės menkos arba jų nėra, turėdami mažesnius kaštus, galima sumažinti kainą, nes prekės vienodos. Taip vartotojo pasirinkimo kriterijumi tampa kaina, nes gali nusipirkti mažesne kaina. Svarbu, kad pardavėjas norėtų ir galėtų dažnai pakeisti kainą. Reikia reaguoti greitai ir agresyviai, nes konkurentai taip pat gali atsakyti į jūsų iniciatyvą.

2. *Nekaininė (non-price competition)* - prekės kaina kinta, tačiau jos pokyčius sąlygoja prekės kokybė, dizainas, vartotojų lojalumas bei pagerintas priėjimas prie prekių. Alaverdov ir kt. (1996) išskiria sekančius nekaininės konkurencijos veiksnius:

- a) prekės savybių pakeitimas;
- b) kokybiškai naujų savybių prekėms suteikimas;
- d) naujos prekės, kuri tenkintų naujus poreikius, sukūrimas;

e) prekės savybių, kurios turi įtakos madai prestižui, atnaujinimas;

f) paslaugų, kurios lydi prekę (demonstracija, garantijų suteikimas) tobulinimas.

Alaverdov ir kitų autorių (1996) manymu šiuolaikinėje efektyvioje konkurencijoje dominuoja nekainų konkurencija. Pagrindė firmų varžymasis iššaukia kovą dėl diferencijuotos paklausos. Tobulinant strategiją ir taktiką rinkoje, įmonė pirmiausiai rūpinasi prekės sukūrimu, kuris savo vartotojiškomis savybėmis tenkintų vartotojų poreikius bei lūkesčius ir tik po to nustato galimus kelius kaštams bei kainoms mažinti.

Tokie ekonomistai kaip P. ir R. Wonnacott (1993), Variant (1993), ir kiti nagrinėjo konkurenciją įvairiais požiūriais, išskirdami sąžiningą, nesąžiningą konkurenciją, hiperkonkurenciją, efektyvią bei veiksmingą konkurenciją.

Konkurencingumo sampratų įvairovė yra gan plati, todėl tikslinga sampratas pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

### Konkurencingumo samprata

<b>M.Porter (1998)</b>	<i>Konkurencingumas</i> – sugebėjimas gaminti prekę ar paslaugą, tenkinančią rinkos reikalavimus ir užtikrinančią šalies bei jos gyventojų gerovės kilimą.
<b>F.Bradley (1995)</b>	<i>Konkurencingumas</i> – yra santykinė koncepcija, kurią išreiškia tam tikrų rodiklių palyginimas.
<b>H.Wienert (1997)</b>	<i>Konkurencingumas</i> apibrėžiamas kaip sugebėjimas gaminti tokias prekes ir teikti tokias paslaugas, kurios atitinka tarptautinės rinkos standartus, o tuo pačiu, kaip teigia autorius, įmonių, regionų, tautų sugebėjimas tarptautinės konkurencijos aplinkoje išlaikyti aukštą pajamų ir užimtumo lygį.
<b>Liudwig von Mise (1992)</b>	<i>Konkurencingumas</i> nereiškia, kad bet kas gali klestėti paprasčiausiai imituodamas kitų sėkmingą veiklą. Jis reiškia galimybę tarnauti vartotojams geresniu ir pigesniu būdu, be apribojimų ar privilegijų tiems, kuriems inovacija neparanki.
<b>Ferell (1986)</b>	<i>Konkurencingumas</i> – tai varžymasis tarp rinkos dalyvių dėl geresnių prekių gamybos, pirkimo ir pardavimo sąlygų.
<b>Kasperavičius (1999)</b>	<i>Konkurencingumas</i> – tai rungtyniavimas, varžymasis kurioje nors srityje, keliems ūkio subjektams siekiant to paties tikslo rinkoje.
<b>Pearce (1991)</b>	<i>Konkurencingumas</i> – ūkininkaujančių subjektų varžymasis, kai jų savarankiški veiksmai efektyviai apriboja kiekvieno iš jų galimybes paveikti bendras prekių/paslaugų apyvartos sąlygas tam tikroje rinkoje ir stimuliuoja tų prekių/paslaugų gamybą, kurios reikalingos vartotojui.
<b>L.Šliburytė (2000)</b>	<i>Konkurencingumas</i> – ekonomikos subjektų kova rinkoje, siekiant užsibrėžtų tikslų, tam naudojant visas galimas priemones, neperžengiant sąžiningos konkurencijos ribų, esant visiems rinkos dalyviams vienodomis sąlygoms, o taip pat teisei laisvai rinktis.
<b>B. Melninkas (2002)</b>	<i>Konkurencingumas</i> - tam tikroje veikloje dalyvaujančių subjektų tarpusavio santykių tipas, išreiškiantis kiekvieno subjekto nuostatas pirmauti ir tuo pagrindu turėti geresnius savo veiklos rezultatus ar geresnes sąlygas jiems pasiekti.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

*1 lentelėje pateiktos skirtingų autorių skirtingos sampratos apie konkurencingumą. Pateiktos sampratos atskleidžia požiūrių įvairovę. Daugelis autorių teigia, kad konkurencingumas tai varžymasis, kova, rungtyniavimas, siekiant užsibrėžtų tikslų. Tai ir yra pagrindinis šių sampratų bendrumas, kuris apibūdina konkurencingumą.*

*Apibendrinant galima teigti, kad aptarus konkurencingumo sampratą, raidą, rūšis bei struktūrą apibrėšiu konkurenciją kaip įmonių siekiančių užsibrėžtų tikslų kovą.*

## **1.2 Konkurencinio pranašumo konceptualioji esmė**

Ankstyvieji literatūros šaltiniai nagrinėję konkurencinę aplinką pasitarnavo konkurencinio pranašumo sampratos bei mokslinės problemos atsiradimui. Alderson (1937) vardindamas konkurencinio adaptavimosi pagrindinius principus, jų tarpe minėjo pastovaus konkurencinio pranašumo terminą. Alderson (1965) buvo pirmasis, kuris teigė, kad įmonė turi kurti unikalius pranašumus, siekiant išsiskirti iš konkurentų tarpo. Jo pavyzdžiu sekė Hall (1980) ir Henderson (1983) minėdami būtinybę kurti unikalius tik tai prekei/paslaugai būdingus pranašumus, kurie užtikrins stiprias įmonės pozicijas rinkoje. Vėliau Hamell ir Prahalad (1989) bei Dicson (1992) teigė, kad įmonė turi kurti vis naujus konkurencinius pranašumus, siekiant aplenkti konkurentus.

Anot J.Vijeikio konkurencijos sąvoka gyvuoja jau 200 metų (Vijeikis 2003). Konkurencinių pranašumų siekimas – vienas svarbiausių organizacijos tikslų, kurio siekti suinteresuotos ne tik komercinės (pelno siekiančios) įmonės, bet ir organizacijos (Lobanova, 2001).

Day ir Wensley (1988) išskyrė du pagrindinius ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgyjimo šaltinius: išskirtinius gebėjimus, kurie siejami su įmonės personalo išskirtinėmis kompetencijomis ir išskirtiniais ištekliais, kurių neturi kitos įmonės. Šiai nuomonei pritarė Barney (1991), Hall (1993), Oliver (1997), ir Aaker (2001). Jų nuomone, įmonės ištekliai turi būti vertingi. Išteklių vertingumas suprantamas kaip jų galimybės ir gebėjimai garantuoti įmonei išskirtinumą, kuris tiesiogiai lemia jos konkurencinį pranašumą. Ištekliai turi būti sunkiai arba brangiai imituojami. Jeigu konkurentai turi galimybę įsigyti tuos pačius išteklius, juos imituoti arba pasinaudoti substitutais, įmonė greitai praranda įgytą konkurencinį pranašumą. Išteklių išskirtinumas turi būti ilgalaikis, nes per trumpą laiką įmonė negali spėti juo pasinaudoti. Norėdama įmonė išlaikyti išteklių išskirtinumą, įmonė turi nuolat investuoti į išteklių kūrimą, išlaikymą ir atnaujinimą. Ištekliai turi priklausyti įmonei. Tai susiję su žmoniškaisiais ištekliais. Kuo patikimiau įmonė kontroliuoja savo išteklius, tuo mažesnė tikimybė, kad konkurentai sugebės perimti ir pasinaudoti jos ištekliais. Aaker (2001) pabrėžia, kad įmonė turės konkurencinį pranašumą tuomet, kai konkurentai negalės jo imituoti savo turimais ištekliais ir kompetencija.

Bharadwaj, Varadarajan, Fahy (1993) bei Day ir Nedungadi (1994) nagrinėjo konkurencinį pranašumą marketingo kontekste. Jų nuomone, konkurencinis pranašumas įgyjamas tuomet, kai jį

pripažįsta vartotojai. Konkurencinis pranašumas turi būti matomas vartotojams ir turi sustiprinti prekės ar paslaugos vertę. Prekės vertė vizualiai gali būti nematoma vartotojams, tačiau ji turi atsispindėti prekės ženkle arba reklamoje. Gardner ir Levy (1955), Aaker (1991, 2001) bei Keller (1993, 2003) teigia, kad stiprus prekės ženklas yra svarbus ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltinis.

Bharadwaj, Varadarajan, Fahy (1993) bei Day ir Nedungadi (1994) pabrėžia, kad ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimui būtina vartotojų ir konkurentų analizė bei nepatenkintų vartotojų poreikių paieška. Tik žinant nepatenkintus vartotojų poreikius, bei silpnasias konkurentų puses, galima įgyti konkurencinį pranašumą, geriau panaudojant įmonės išteklius ir kompetencijas. Šiai nuomonei pritarė Aaker (2001) teigdamas, kad konkurentų pažinimas yra svarbus ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinis.

Morgan ir Hunt (1996) nagrinėjo santykių marketingą kaip konkurencinio pranašumo įgyjimo šaltinį. Jie teigia, kad konkurentams sunku kopijuoti įmonės ilgalaikius santykius su vartotojais. Vartotojų lojalumas, pasitikėjimas ar reputacija negali būti perkami arba įsigijami per trumpą laiką. Morgan ir Hunt (1996) konstatuoja, kad su vartotojais užmegzti ilgalaikiai santykiai suteikia įmonei konkurencinį pranašumą. Webster (1992) siūlo santykių marketingo tęstinumą, nes santykių marketingas padeda įmonei plėstis nuo pavienių operacijų iki įmonės tinklų. Panašiai Iacobucci ir Hopkins (1992), ir Anderson, Hakansson, ir Johanson (1994) didelį dėmesį skiria ryšių stiprinimui, kurie gali užtikrinti įmonei ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Tinklai susideda iš daugybės ryšių (ryšių su partneriais, ryšių su vartotojais, netgi ryšių su konkurentais) ir kiekvienas iš jų padeda įmonei įgyti konkurencinį pranašumą. Frazier, Spekman, O'Neil ir Jarillo (1988) akcentuoja opurtunistinę įmonių elgseną tinklo viduje. Jarillo (1988) teigia, kad pasitikėjimo užsitarnavimas ir įmonės dėmesys pozityvios viešosios nuomonės formavimui rodo, kad įmonei svarbus tinklo funkcionavimas. Jeigu įmonės, dalyvaujančios tinklo įgyvendinime, išnaudoja vertės kūrimo galimybę, tinklo dėka įmonės lengviau atranda perspektyviausią veiklos sritį, taip padidindamos savo konkurencinį pranašumą. M.Porter (1985) taip pat kalba apie „koalicijas“, leidžiančias pasidalinti veiklomis, kad pagerintų įmonės veiklą bei padidintų konkurencinį pranašumą. Tačiau M.Porter (1985) vertės grandinė nagrinėjama vienos įmonės viduje, o Jarillo (1988), Frazier, Spekman, ir O'Neal (1988) nagrinėja vertės grandinę tarp įmonių.

Hoffman (2000) moksliniuose darbuose nagrinėdamas ilgalaikio konkurencinio pranašumo sampratą ir jo šaltinius, teigia, kad įmonė konkurencinį pranašumą gali įsigyti per išskirtinius išteklius ir kompetencijas, adaptavimąsi išorinėje aplinkoje ir tinklus. Įmonių tinklo teorija remiasi konkurencijos vengimu, atsisakymu arba jos transformacija į bendradarbiavimą bei kooperaciją. Įmonių tarpusavio santykiai analizuojami ne konkurencijos, o bendradarbiavimo pagrindu. Tokiu būdu konkurencinis pranašumas šiuo atveju vertinamas kaip kooperacinis pranašumas ir įgaunamas

ne tinklo, o kitų įmonių atžvilgiu. Tinklas šiuo atveju suprantamas kaip įvairūs aljansai, bendros įmonės, kitos bendros veiklos struktūros, į kurias įtraukti pagrindinių žaliavų tiekėjai, svarbiausi klientai, net buvę konkurentai. Tinkluose įmonių ryšiai lemia abišalį išteklių išplėtimą ir sugebėjimų tobulinimą ir didesnę valdymo efektyvumą, kas sudaro prielaidą įmonei gauti didesnę pelną ir įgyti konkurencinį pranašumą. Be to kiekviena tinkle esanti įmonė gali pasimokinti kaip geriau panaudoti turimus išteklius ir kompetencijas, siekiant konkurencinio pranašumo. Konkurencinis pranašumas tinkluose gali būti įgytas remiantis pasitikėjimu tarp įmonių. Paprastai įmonės įgyja konkurencinį pranašumą, jei yra stipresnės arba turi palankesnę padėtį rinkoje negu konkurentai, todėl tarp įmonių kyla oportunistinio grėsmė – veikimas prieš kitą įmonę. Atsiradęs pasitikėjimas keičia nuostatas konkurentų atžvilgiu ir panaikina oportunistinius santykius. Pasitikėjimas, kurio dėka dažniau keičiamasi idėjomis ir žiniomis, skatina kūrybiškumą, kuris yra būtinas kuriant ir išlaikant ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Ilgalaikis bendradarbiavimas tarp įmonių skatina jų vidinių struktūrų ir procesų suderinamumą, mažina formalizuotus ryšius tarp įmonių, ir tai galiausiai sudaro prielaidas efektyviam valdymui.

Slater, Woodruff ir Parasuraman (1997) moksliniuose darbuose akcentuoja, kad ilgalaikis konkurencinis pranašumas įgyjamas sukuriant didesnę vertę vartotojui. Siekiant sukurti didesnę vertę vartotojui, būtina žinoti vartotojų poreikius ir jų tendencijas. Įmonė, kuri pirmoji numatys vartotojų poreikių tendencijas, pasieks konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones-konkurentes. Minėtų autorių nuomonei pritaria Kotler (2003) ir Porter (2005) teigdami, kad konkurencinis pranašumas įgyjamas pateikiant vartotojui didesnę vertę, kuri sukuriama parduodant prekę mažesne kaina, arba aukštesne kaina, tačiau turinčią papildomą vertę, kuri kompensuoja aukštesnę kainą.

Ekonominėje literatūroje konkurencinis pranašumas dar vadinamas strateginiu pranašumu, kuris privalo būti toks, kad jį būtų galima naudoti kiek įmanoma ilgiau. Konkurencinis pranašumas leidžia gauti didesnę negu vidutinį pelną šakoje bei užtikrinti stiprias pozicijas rinkoje. Svarbu paminėti, kad jis nėra įgyjamas vieną kartą ir visam laikui. Beveik visada po tam tikro laikotarpio jis yra prarandamas. Esminį vaidmenį šioje situacijoje vaidina laikas, t.y kiek ilgai įmonė sugebės išlaikyti turimą konkurencinį pranašumą.

Alderson (1937) pirmasis užsiminė apie ilgalaikių konkurencinių pranašumų doktriną, kaip apie esminį konkurencinio prisitaikymo aspektą tiekėjams analizuojant vartotojų paklausos variacijas. Alderson (1965) buvo pirmasis, kuris nustatė, jog įmonės turi siekti unikalių charakteristikų, siekiant, kad vartotojas jas išskirtų iš konkurentų. Vėliau Hamel ir Prahalad (1989) ir Dickson (1992) nagrinėjo naujų pranašumų kūrimo įmonėse reikalingumą, tam kad jos „vienu žingsniu“ lenktų konkurentus. Vėliau Hali ir Henderson patvirtino, kad įmonėms būtina turėti unikalių charakteristikų, norint išlikti kovoje su konkurentais.

Pasak Nicole P. Hoffman (2000) ilgalaikės įmonės sėkmės pagrindas yra ilgalaikių konkurencinių pranašumų palaikymo nuopelnas.

Anot A.Pabedinskaitė (2003) įmonė turi tris galimybes ilgalaikiui konkurenciniam pranašumui įgyti:

1. Adaptuodamasi išorinėje aplinkoje;
2. Per savo išteklius ir jų organizaciją;
3. Užmegzdama ryšius ir sąveikaudama su kitomis įmonėmis ir aplinka.

A.Vasiliauskas (2002) teigia *-ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai — pranašumai, kurių reali nauda pasireiškia tuo, kad jų lengvai ir greitai negali imituoti konkurentai. Jiems nepriklauso pranašumai, tik laikinai palengvinantys organizacijai konkurencinę kovą.*

D.A.Aaker (2001) teigia, kad efektyvūs ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai gali būti įgyjami tik tuomet, kai yra tam pasirenkamas tinkamiausias būdas, paremtas turtu bei kompetencija, pasirinkus tinkamą tikslinę rinką, bei apsaugojus įmonės konkurencinius pranašumus nuo galimo konkurentų sulyginimo ar neutralizavimo.

Pasak A.Vasiliausko (2002) nėra nei vieno būdo arba metodo, kaip garantuoti ilgalaikius konkurencinius pranašumus. Egzistuoja tik bendro pobūdžio testai, leidžiantys įvertinti, ar įmonė yra įgijusi ilgalaikį konkurencinį pranašumą:

1. *Pranašumas turi būti pakankamai reikšmingas*, kad ryškiai išskirtų įmonę tarp jos konkurentų. Kuklus pranašumas, kuris neduoda realiai apčiuopiamos naudos nei įmonei, nei vartotojui, negali būti įtikinimas vartotojui;
2. *Pranašumas turi išsilaikyti keičiantis aplinkai ir prieš konkurentų atakas*. Jeigu rinkoje technologiniai pokyčiai gali aplenkti įmonės techninį ir technologinį lygį, o konkurentai gali nukopijuoti įmonėje sukurtą pranašumą, šis pranašumas nėra ilgalaikis;
3. *Pranašumą turi pripažinti klientai, ir jis turi būti susietas su nauda klientams*. Pranašumą, kuris turi funkcinę svarbą įmonei, pavyzdžiui mažos sąnaudos, turi dubliuoti kitas pranašumas, kurį vertina klientas, pavyzdžiui žema prekės kaina.

Vasiliauskas (2002) teigia, kad norint pasiekti ilgalaikį konkurencinį pranašumą jie turi būti:

- *Sunkiai imituojami;*
- *Unikalūs;*
- *Ilgalaikiai;*
- *Konkurenciškai pranašesni;*
- *Tinkami daugeliui situacijų.*

Pasak D.A.Aaker (2001) nuomone, įmonės pasirinktas konkuravimo būdas taip pat veikia ir daugelį kitų įmonės sprendimų, tokių kaip pozicionavimas, kainų nustatymas, paskirstymas ar

panašiai. Egzistuoja aibė konkuravimo būdų ir tai koku būdu konkuruoja įmonė, nėra vienintelis kelias sėkmingo verslo link.

Kaip teigia D.A.Aaker (2001) ilgalaikių konkurencinių pranašumų kūrimo ir panaudojimo sėkmę įtakoja trys veiksniai. Autorius išskiria šiuos veiksnius:

1. Turtas ir kompetencija;
2. Rinka, kurioje įmonė konkuruoja;
3. Įmonės konkurentai.

Turto ir kompetencijos įtaka konkurenciniam pranašumui. Konkurencinių pranašumų įgijimo būdai visuomet turi būti formuojami atsižvelgiant į turimą turtą bei kompetetingumą. Konkurenciniai pranašumai negalės būti pasiekti be atitinkamo turto dydžio ar kompetencijos reikalingumo laipsnio. Svarbiausia, kad įmonės vardas ir galimybės atitiktų įmonės užsibrėžtus tikslus. Pavyzdžiui, įmonei nėra prasmės vykdyti kokybės programą, jei ji neturi pakankamai lėšų bei kompetencijos, kurios reikia kokybiškų prekių gamybai.

Be to, įmonės veiksmai, tokie kaip pavyzdžiui, prekės ženklo kaip turinčio aukštą kokybę pozicionavimas dažniausiai yra lengvai imituojamas. Sunkiau yra imituoti tikrąją prekės kokybę, kurios pasiekimui reikia atitinkamų sąnaudų bei kompetencijos. Daugelis įmonių gali pardavinėti kompiuterinę techniką, tačiau to nedaro, kadangi reikia turto ir kompetencijos norint tai daryti efektyviai.

Konkurencinio pranašumo įgijimą vidinių išteklių pagalba nagrinėja įmonės ekonomikos teorijos. Konkurencinių pranašumų formavimo pagrindu A. Pabedinskaitė (2003) išskiria šiuos faktorius: *ištekliai, sugebėjimai ir kompetencija*. Ištekliai apibūdinami kaip kažkas, kas galėtų būti kaip atskiras įmonės privalumas ar trūkumas; įnašai reikalingi gamybos procesams atlikti; gamybos proceso sąnaudos; aktyvių sugebėjimų, organizavimo proceso, įmonės atributų ir žinių rinkinys, kaip kiekis naudingų veiksmų, kuriuos įmonė valdo ir kontroliuoja.

Tačiau įmonės, turėdamos panašius išteklius, dažnai pasiekia labai skirtingų rezultatų. Todėl svarbu ne tik patys ištekliai, bet ir tai, ką įmonė gali su jais nuveikti - įmonės sugebėjimas juos kombinuoti tam tikrai veiklai atlikti, vadinamas įmonės sugebėjimais.

Bazinės kompetencijos - tai kolektyvinis mokėjimas, visų pirma to, kaip koordinuoti skirtingus įgūdžius, išteklius ir integruoti keletą technologinių srautų.

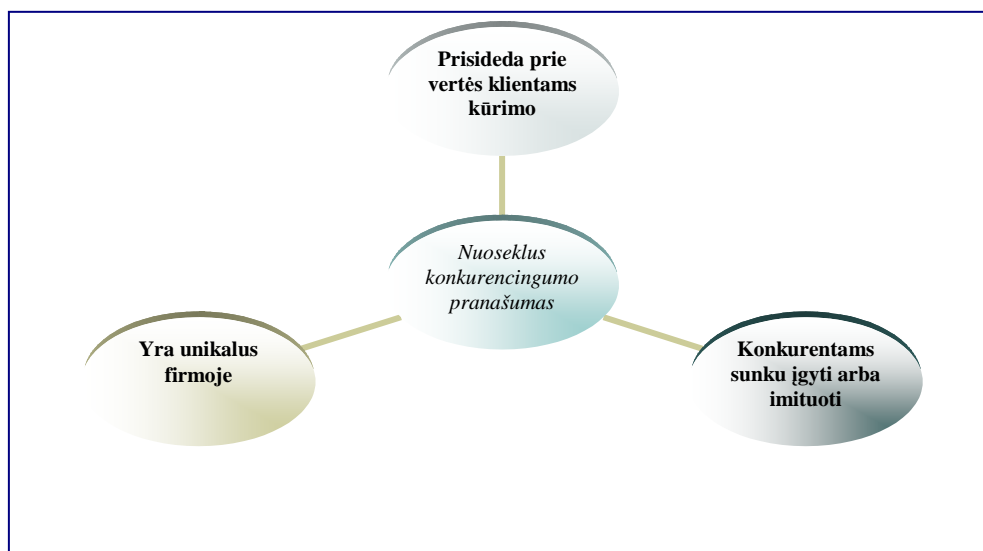
Kompanijos konkurencinio pranašumo pagrindu yra kompetencijos augimas, kuris labai daug priklauso nuo jos sugebėjimo priimti tai, kas naujo gamybos ir valdymo srityje. Greičiausiai "generuojančios" naują informaciją kompanijos tampa labiau konkurentabiliomis. Tuo pat metu, greta to, kad naujovės kuriamos savo įmonių rėmuose, egzistuoja galimybė gauti informaciją iš kitų rinkos dalyvių.



Įmonės turimi ištekliai (turtas), žinios ir sugebėjimai savaime dar negarantuoja, kad įmonė pasieks ilgalaikį konkurencinį pranašumą, negarantuoja ir sėkmingo konkuravimo būdo. Konkurencinį pranašumą lemia tik unikalus įmonės konkuravimo būdas, kurio nevykdo jokia kita rinkoje esanti įmonė, o tai gali būti pasiekta tik turint unikalius išteklius.

G.Hadley, J.Saunders, N.Piercy (2001) išskiria tris pagrindinius išteklius, kurie padeda sukurti nuoseklų konkurencingumo pranašumą, kuries pateikti 1 paveiksle.

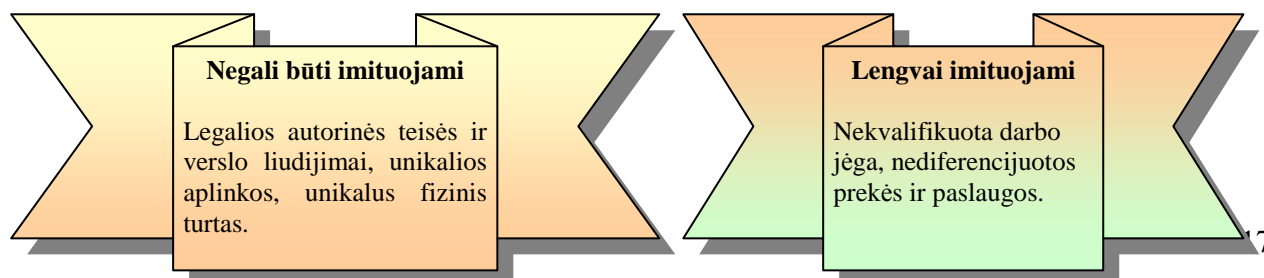
**Prisidėjimas, kuriant vertę klientams.** Pagrindinė, bet kokio ištekliaus įtaka įmonei slypi atsakyme į klausimą: ar šis išteklius prisideda prie vertės klientams kūrimo? Vertės kūrimas gali būti tiesioginis, toks kaip per pelną, išreikštą geresne technologija, geresnėmis paslaugomis, reikšminga kategorijų diferenciacija ir greitu tinkamumu. Ištekliai, kurie prisideda prie vertės klientams kūrimo (technologijos dislokavimas, įgudę ir motyvuoti darbuotojai, firmos pavadinimas ir reputacija, paskirstymo padengimas), kuria klientams vertę tiesioginiu būdu. Tačiau kiti ištekliai gali netiesiogiai įtakoti vertę klientams.

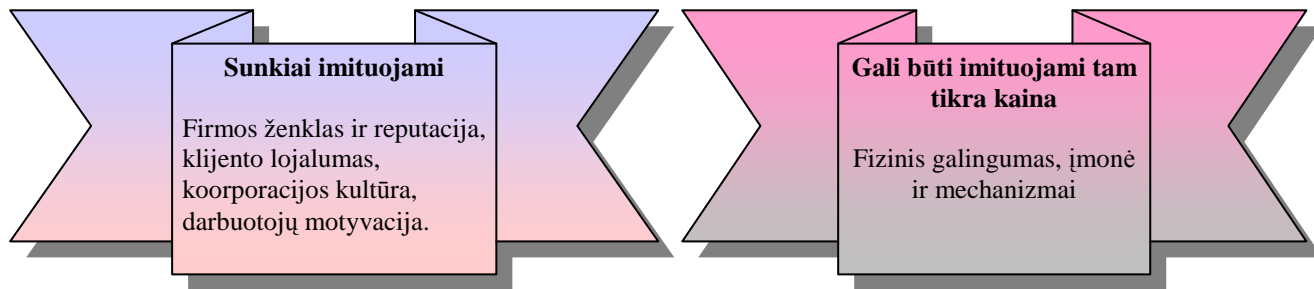


Šaltinis: sukurta autoriaus pagal G.Hadley, J.Saunders, N.Piercy (2001)

### 1 pav: Pranašumą kuriantys ištekliai

**Unikalumas ar stoka.** Kai ištekliai prisideda prie vertės klientams kūrimo, jų unikalumas organizacijoje taip pat turi būti nustatytas. Kai kurie ištekliai, tarkim naudojami paskirstymams, gali ne daug skirtis nuo tų, kuriuos naudoja konkurentai. Norint, kad konkurencinis pranašumas būtų nuoseklus, išteklių, naudojamų jo kūrimui, retumas turi būti stiprinamas.





Šaltinis: sukurta autoriaus pagal G.Hadley, J.Saunders, N.Piercy (2001)

## 2 pav: Išteklių kopijavimo pakopos

**Imitavimas.** Net šaltinius, kurie yra organizacijai unikalūs, per ilgesnį laiką konkurentai gali imituoti ar pakeisti. Be to, konkurentai gali surasti kritinių išteklių įgijimo ar pasisavinimo būdų. Pavyzdžiui, paslaugų organizacijose pagrindinis personalas gali būti „nuviliotas“ iš konkurentų, siūlant didesnius atlyginimus, geresnes darbo sąlygas ir t.t. Reklamos pramonėje klientų praradimo pavojus, kai pagrindinis personalas persikelia į konkurentų agentūras, ilgą laiką buvo pripažįstamas, buvo sudaryti praktikos kodai, įskaitant „auksinius antrankius“, tam, kad būtų sumažinta žala, kurią sukelia prarasti ištekliai.

A. Pabedinskaitė (2003) taip pat pritaria autorių G.Hadley, J.Saunders, N.Piercy ( ) nuomonei ir pateikia tokį apibrėžimą, kokie turi būti ištekliai, kad būtų generuotas unikalus konkurencinių pranašumų įgijimo būdas. Autorė išskiria šias keturis unikalų išteklių charakteristikas:

1. *Įmonės ištekliai turi būti vertingi ir specifiniai tik juos turinčiai įmonei.* Išteklių vertingumas yra apibrėžiamas kaip jų galimybės ar sugebėjimai garantuoti įmonei išskirtinumą, kuris turėtų tiesiogiai lemti jos konkurencingumą. Vertingi ištekliai turėtų leisti įmonei neutralizuoti ar panaikinti savo trūkumus bei pasinaudoti pranašumais. Jei vertingais ištekliais disponuoja daugelis įmonių, jos gali pasirinkti tą patį konkuravimo būdą, tuomet įmonės konkurencinis pranašumas išnyktų.

2. *Įmonė turi apsaugoti savo išteklius nuo konkurentų,* kadangi išteklių vertė ir specifiškumas gali išnykti, jei konkurentai turės galimybę tuos išteklius imituoti arba pakeisti substitutais. Konkurencinio pranašumo pasiekimas yra signalas konkurentams, todėl kitos įmonės gali siekti įsigyti tuos pačius išskirtinius išteklius. Jeigu tai konkurentams neapsimoka, jie gali ieškoti galimybių pasinaudoti išteklių substitutais. Konkurentams įsigyti tuos pačius išteklius gali trukdyti pačių išteklių nepilnas mobilumas dėl buvimo specifinėje geografinėje vietoje, informacijos apie juos trūkumas ar jau minėtas specifiškumas tam tikrai įmonei.

3. *Skirtumai tarp įmonių turimų išteklių ir sugebėjimų turi būti ilgalaikiai.* Per trumpą laikotarpį galima ne tik nespėti pasinaudoti išskirtinumu, bet ir pats išskirtinumas gali savaime išnykti dėl aplinkos pokyčių. Norėdama patenkinti šią sąlygą įmonė turi nuolatos palaikyti, investuoti į išteklių ir sugebėjimų kūrimą, įsigijimą, išlaikymą, atnaujinimą, o tai nulems ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

4. *Išteklių priklausymas įmonei.* Išteklių priklausymo problema ypač svarbi, kalbant apie žmonių intelektualinius išteklius (pavyzdžiui, tokiais atvejais kartais gali kilti sunkumų apibrėžti, kam - darbuotojui ar įmonei - priklauso know - how, darbo metu įgytos žinios ir pan.). Kuo patikimiau ir tvirčiau įmonė valdo, kuo griežčiau kontroliuoja savo išteklius - kaip apsaugos priemonė gali būti naudojamas spaudimas darbuotojams, nuosavybės teises naudojimas ir kita.

*Iš išvardintų išteklių savybių kaip svarbios charakteristikos išskiriami jų retumas, vertingumas ir griežtas priklausymas įmonei. Išteklių vertingumo sąvoka yra kompleksinė ir išskaidyta į kliūtis konkurentams jų įsigyti, imituoti ir apima pačių išteklių patvarumą.*

Taigi kaip matome, turto, sugebėjimų ir kompetencijos charakteristikos yra artimos ilgalaikių konkurencinių pranašumų charakteristikoms.

Rinkos, kurioje konkuruoja įmonė, įtaka konkurenciniam pranašumui. Antrasis svarbus veiksnys įtakojantis ilgalaikius konkurencinius pranašumus yra tikslinės prekės/paslaugos rinkos pasirinkimas.

**Tikslinė rinka** - tai rinkos dalis, į kurią įmonė nukreipia marketingo kompleksą.

Įmonė norėdama įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą į rinką turi žiūrėti kaip į vienalytę, kurioje vartotojai skiriasi savo poreikiais, preferencijomis, disponuojamomis pinigėmis pajamomis, įpročiais ir pan. Įmonė organizuodama savo veiklą, atsižvelgia į tai ir orientuoja savo veiksmus į tam tikrų vartotojų grupių poreikių tenkinimą. Tikslinės rinkos nustatymo esmė yra ta, kad įmonė segmentavimo būdu suskaido rinką į atskirus segmentus ir, žinodama kiekvieno segmento ypatumus, gali tikslingai veikti vartotoją.

Nustačiusi ir išanalizavusi rinką, įmonė gali pasirinkti, kuriuos segmentus ji aptarnaus. Segmentavimas leidžia pritaikyti prekes prie vartotojų poreikių, o tai savo ruožtu prisideda prie konkrečių prekių konkurencingumo ir pardavimo apimties padidinimo rinkoje.

Kaip teigia V.Pranulis ir kiti autoriai (2000) Įmonės rinkos segmentavimas yra efektyvus, kai yra tenkinamos šios sąlygos:

1. Rinkos segmentai lengvai identifikuojami;
2. Galima aiškiai nustatyti vartotojų bruožus;
3. Segmentas yra pakankamai didelis ir pelningas, kad pateisintų jo pasirinkimą;
4. Segmentas yra lengvai pasiekiamas rėmimo ir prekių paskirstymo tikslais.

D.A.Aaker (2001) teigia, netgi tiksliai apibrėžtas konkurencinis pranašumas, paremtas reikiamu turtu ar kompetencija gali būti neįgyvendintas, jei yra pasirinkta netinkama rinka. Taigi konkurencinis pranašumas turi turėti kažką vertingo pasiūlyti rinkai, kitaip įmonė nesulauks laukiamo rezultato.

Kitų konkurentų įtaka konkurenciniam pranašumui. Trečiasis veiksnys darantis įtaką ilgalaikių konkurencinių pranašumų įgijimui yra konkurentų pažinimas. Ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai naudojant turtą ar kompetenciją gali būti įgyvendinami tik tuomet jei tam nesipriešina konkurentai.

Taigi, visų pirma, įmonė turėtų išanalizuoti konkurentus ar jų grupes bei jų padėtį. Autorius D.A.Aaker (2001) teigia, kad išsiaiškinti įmonės konkurentus nėra sudėtinga. Dauguma įmonių žino, kas yra jų prekės konkurentai. *Prekės kategorijos konkurentai - tai įmonės, kurios siūlo tokią pačią prekę ar tokias pačias paslaugas panašiomis kainomis tiems patiems vartotojams.*

Tačiau varžydamosios dėl vartotojų, įmonės susiduria su kur kas daugiau konkurentų. Įmonė gali įvardinti konkurentus dar platesne prasme - tai *prekės konkurentai - visos įmonės, gaminančios tą pačią prekę ar prekių grupę.* Konkurentėmis galima vadinti ir įmones, kurios gamina tuos pačius poreikius tenkinančias prekes. Ir galiausiai konkurentėmis galima laikyti visas įmones, kurios varžosi dėl tų pačių vartotojų. Nors konkurentų rinkoje yra daug, tačiau ne visi jie vienodai įmonei pavojingi. Konkurentai duoda tam tikrą naudą. Jie gali padidinti bendrąją paklausą. Bendrovė su konkurentais dalinasi rinkos plėtros ir prekės tobulinimo sąnaudomis, jie padeda įmonei įteisinti naują technologiją. Jie gali aptarnauti mažiau patrauklius rinkos segmentus arba skatinti didesnę prekių diferenciaciją. Konkurentai taip pat gali padėti derėtis su darbo jėga bei valstybės institucijomis, reguliuojančiomis rinką.

Tačiau ne visi konkurentai įmonei gali būti naudingi. Kiekvienoje rinkoje yra tiek „padorių“, tiek „kenkėjiškų“ konkurentų. „Padorūs“ konkurentai žaidžia pagal rinkos taisykles. Jie siekia, kad rinka būtų stabili, kainas nustato pagal sąnaudas, motyvuoja kitus mažinti kainas arba padidinti diferenciaciją, susitaiko su turima rinkos dalimi ir gaunamu pelnu. „Kenkėjiški“ konkurentai elgiasi atvirkiškai - jie laužo taisykles. Jie stengiasi nupirkti rinkos dalį, o ne ją išsikovoti, jie mėgsta stipriai rizikuoti, investuoja į perteklinius gamybos pajėgumus ir kitaip destabilizuoja rinką.

Įmonei protingiausia remti „padorius“ konkurentus ir nukreipti puolimą į „kenkėjiškus“ konkurentus. Užkirsti kelią „kenkėjiškų“ konkurentų atsiradimui galima atsargiai išduodant licencijas, apgalvotai parenkant atsakomuosius veiksmus bei sudarant sąjungas. (Ph. Kotler, G. Armstrong ir kt, 2003)

Atsižvelgiant į turto ir kompetencijos matus konkurentai gali būti silpni, lygiaverčiai arba stiprūs. (D. A. Aaker, 2001)

Dažniausiai įmonė nusitaiko į silpnus konkurentus, nes tam reikia mažiau išteklių ir laiko. Tačiau iš to įmonė laimi nedaug. Kad atskleistų savo galimybes, įmonei reikėtų konkuruoti ir su stipriais konkurentais. Net ir stiprūs konkurentai turi tam tikrų trūkumų, o laimėdama prieš tokius konkurentus įmonė gauna didesnę pelną. (Ph. Kotler, G. Armstrong ir kt., 2003)

Įmonės uždavinys – konkurencinių pranašumų formavime turtą ir kompetenciją naudoti atsižvelgiant į įmonės konkurentų silpnąsias puses. Svarbu, kad įmonės konkurencinių pranašumų, konkurentai negalėtų imituoti savo turimomis lėšomis bei kompetencija. (David A. Aaker, 2001)

### **1.3 Konkurentų analizė**

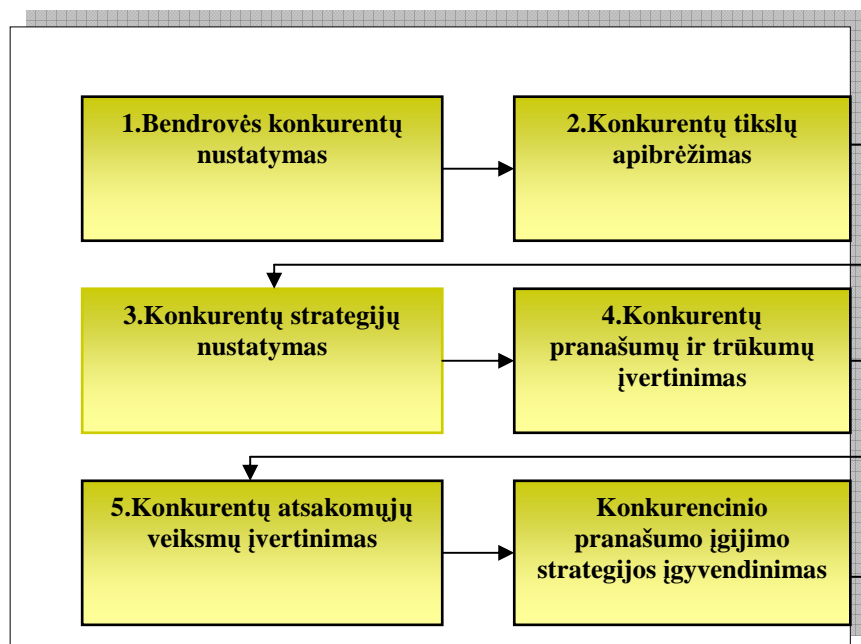
Norint atskleisti konkurentų analizės procesą, tikslinga pateikti konkurentų analizės etapus. Pasak P.Kotler, G.Armstrong, J.Saunders, V.Wong (2003) marketingo dėka įmonės gali įgyti konkurencinį pranašumą, pateikdamos tokius pasiūlymus, kurie patenkina tikslinių vartotojų poreikius geriau nei konkurentų pasiūlymai. Įmonės gali suteikti didesnę vertę vartotojams, pasiūlydamos identiškus prekes ir paslaugas mažesne kaina už konkurentus arba suteikdamos didesnę naudą, kuri pateisintų aukštesnę kainą. Pasirenkant marketingo strategiją, reikia atsižvelgti į konkurentų strategijas bei tikslinių vartotojų poreikius. Pirmasis etapas yra konkurentų analizė: pagrindinių konkurentų nustatymas, jų tikslų, pranašumų ir trūkumų, strategijų ir atsakomųjų veiksmų į konkurentų veiksmus įvertinimas, bei konkurentų, kuriuos reikia pulti ir kurių vengti parinkimas. Antrasis etapas – tai konkurencijos strategijų kūrimas, siekiant užimti įmonei stiprią poziciją rinkoje konkurentų atžvilgiu bei įgyti didžiausią įmanomą konkurencinį pranašumą.

Paslaugų įmonės privalo žinoti apie savo konkurentus. Žemiau pateikti autorių P.Kotler, G.Armstrong, J.Saunders ir V.Wong (2003) , pagrindiniai konkurentų analizės etapai, kurių kiekvienas iš jų pateiktas 3 paveiksle.

*Įmonės konkurentų nustatymas.* Dažnai išsiaiškinti savo konkurentus įmonėms nėra sudėtinga. *Prekės kategorijos konkurentė* – tai įmonė, kuri siūlo toką pačią prekę ar tokias pačias paslaugas panašiomis kainomis tiems patiems vartotojams. Tačiau varžydamosi dėl vartotojų, įmonės susiduria su kur kas daugiau konkurentų. Konkurentėmis galima vadinti ir įmones, kurios gamina/parduoda tuos pačius poreikius tenkinančias prekes ar paslaugas. Ir galiausiai konkurentėmis galima vadinti tas įmones, kurios varžosi dėl tų pačių vartotojų.

*Konkurentai pramonės šakoje.* Daugelis įmonių nustato savo konkurentus pagal pramonės šaką. *Pramonės šaka* – tai grupė įmonių, parduodančių vienos rūšies prekę, paslaugą ar jų grupę, kurie gali būti vienas kito pakaitalai.

## Konkurentų analizės etapai



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal P.Kotler, G.Amstrong, J.Saunders ir V.Wong (2003)

### 3 pav: Pagrindiniai konkurentų analizės etapai

*Konkurentai rinkoje.* Įmonės gali išskirti savo konkurentus ir pagal *rinką*. Taip įmonė nustato savo konkurentus pagal verslą – t.y išskiria įmones, kurios stengiasi aptarnauti tą pačią vartotojų grupę arba patenkinti jų poreikius. Taigi požiūris į konkurentus pagal rinką leidžia įmonei įvertinti savo konkurentus platesne prasme, padeda jai geriau atlikti ilgalaikį rinkos planavimą. Nustatant įmonės konkurentus, geriausia išanalizuoti konkurentus tiek pramonės šakoje, tiek rinkoje, išskiriant prekės ir rinkos segmentus. Kiekvienas prekės/paslaugos ir rinkos segmentas pateikia skirtingas konkurencijos problemas ir galimybes.

Orientuodamos į vartotoją rinkoje įmonės turi stengtis išvengti „konkurencinės trumparegystės“. Kartais įmonės yra taip apakintos pačių artimiausių konkurentų, kad net nepastebi slypinčių kitų konkurentų, kurie gali viską apversti aukštyn kojomis.

*Konkurentų tikslų apibrėžimas.* Išsiaiškinus pagrindinius įmonės konkurentus, reikia užduoti klausimą: o ko kiekvienas iš konkurentų siekia rinkoje? Kas turi įtakos kiekvieno iš konkurentų elgsenai?

Marketingo specialistai iš pradžių gali manyti, jog konkurentų tikslas yra maksimizuoti pelną ir kad pagal tai konkurentai koreguoja savo veiksmus. Tačiau ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus įmonės nusibrėžia skirtingus ir kai kurie konkurentai siekia patenkinti vartotoją, o ne maksimizuoti pelną. Jie nustato pelno tikslus, kurie juos tenkina, ir nekeičia savo strategijų, nors galėtų duoti ir didesnę pelną.

Marketingo specialistai turi vertinti ne tik konkurentų pelno tikslus. Kiekvienas konkurentas turi keletą tikslų, kurių kiekvienas yra skirtingos svarbos. Įmonei reikėtų žinoti, kiek konkurentui svarbūs jo pelno, rinkos dalies augimo, pinigų srautų, technologinio lyderiavimo, paslaugų ir kiti tikslai. Kai įmonė žino konkurentų tikslus, gali vertinti, kiek jis yra patenkintas savo dabartine padėtimi rinkoje ir prognozuoti jo atsakomuosius veiksmus.

*Konkurentų strategijų nustatymas.* Kuo labiau įmonės strategija yra panaši į kitos įmonės strategiją tuo labiau jos tarpusavyje konkuruoja. Daugelyje pramonės šakų konkurentai skirstomi į grupes, vykdančias skirtingas strategijas. *Strateginė grupė* – tai grupė pramonės šakos įmonių, vykdančių panašią ar tokią pačią strategiją tam tikroje tikslinėje rinkoje.

Nustatant strateginę grupę, išryškėja tam tikri svarbūs dalykai. Pavyzdžiui jei įmonė įstoja į vieną iš strateginių grupių, tos grupės nariai tampa pagrindiniais įmonės konkurentais.

Nors didžiausia konkurencija vyksta grupės viduje, ji egzistuoja ir tarp grupių. Pirma, kai kurios strateginės grupės gali orientotis į tuos pačius vartotojų segmentus.

Įmonės privalo išnagrinėti visus tam tikros pramonės šakos strateginės grupės aspektus. Jos privalo žinoti konkurentų prekių, paslaugų kokybę, jų sąvybes ir asortimentą, vartotojų aptarnavimą, kainų politiką, paskirstymo grandines, pardavimų personalo strategiją, reklamos ir pardavimų skatinimo programas. Įmonė turi išstudijuoti konkurentų prekių tyrimų ir diegimo, gamybos, pirkimų, finansų ir kitas strategijas.

*Konkurentų pranašumų ir trūkumų nustatymas.* Pirmiausia įmonės turi surinkti pastarųjų kelerių metų informaciją apie kiekvieno konkurento verslą. Tada įmonės turi išsiaiškinti konkurentų tikslus, strategijas ir veiklos efektyvumą.

Dažniausiai įmonės įvertina savo konkurentų pranašumus ir trūkumus, naudodamosi antriniais duomenimis, asmenine patirtimi ir nuogirdomis. Taip pat reikiamą informaciją galima gauti, atliekant pirminius vartotojų, tiekėjų, bei prekybos agentų rinkodaros tyrimus. Šiuo metu vis daugiau įmonių, stengdamosi pagerinti savo prekių/paslaugų kokybę ir veiklos efektyvumą, remiasi lygiavimo metodu, lygindamos savo prekes ir paslaugas su konkurentų arba kitų pramonės šakų įmonių lyderių gaminiais bei procesais. Lygiavimasis yra labai veiksminga priemonė įmonės konkurencingumui didinti.

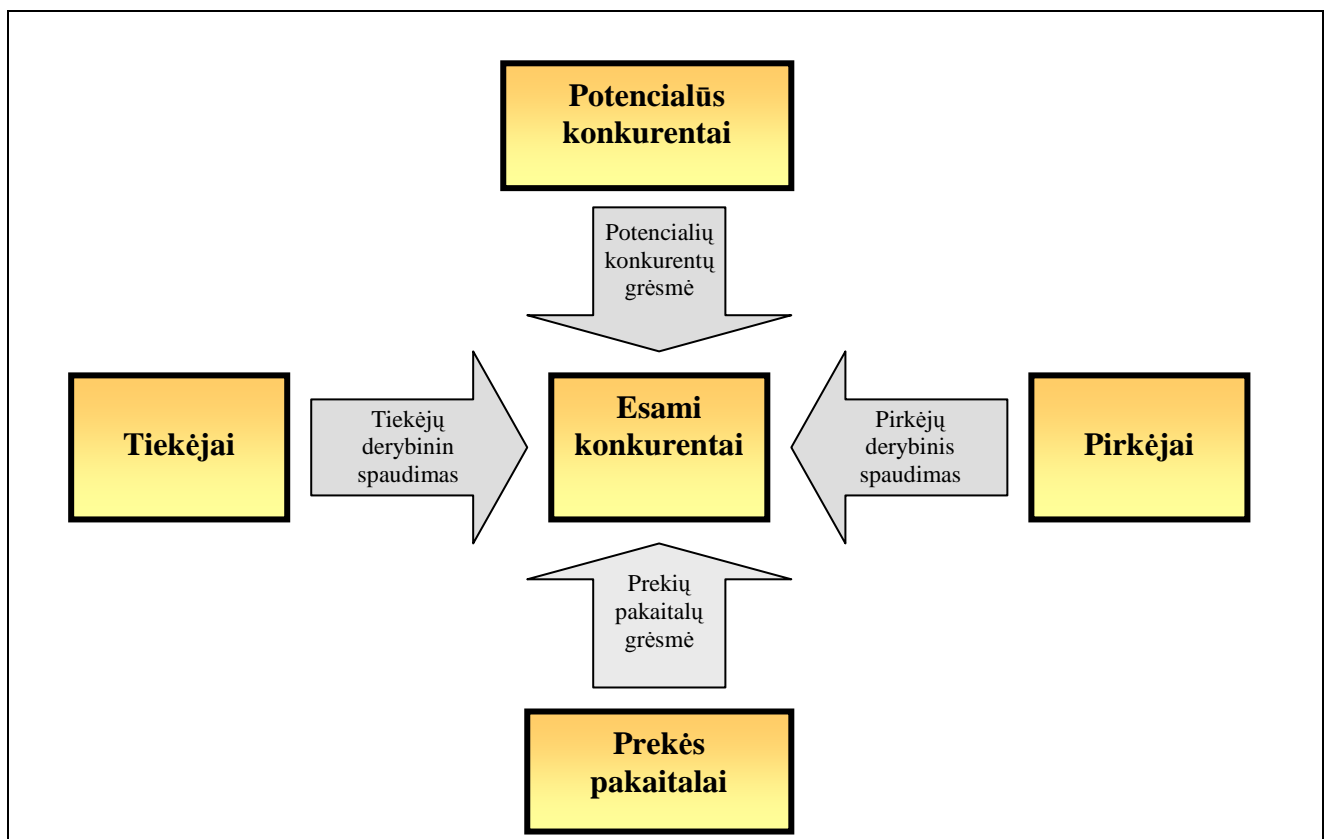
Ieškodamos įmonės konkurentų trūkumų turi bandyti nustatyti bet kokias konkurentų prielaidas apie jos neefektyvų verslą ar rinkas. Kai kurios įmonės yra tvirtai įsitikinusios, kad pramonės šakoje gamina kokybiškiausias prekes ir teikia kokybiškiausias paslaugas, kai iš tikrųjų taip nėra.

#### **1.4 Konkurencinio pranašumo įgijimo galimybės nustatymas**

Dauguma autorių nagrinėdami konkurencinę aplinką remiasi Porter (1980) penkių konkurencinių jėgų modeliu. Toks skirtingas konkurencinės aplinkos vertinimas iškelia

problema, kurį iš jų pasirinkti, norint apjungti informaciją apie rinką bei joje vykstančius procesus. M. Porter (1990) konkurencijos strategijos teoretikas išskyrė pagrindines jėgas, kurios įtakoja konkurenciją rinkoje.

Šis rinkos modelis pirmą kartą buvo aprašytas Michael Porter knygoje „Competitive Strategy“. Šioje knygoje M.Porteris atkreipia dėmesį į pagrindinius veiksnius, įtakančius rinkos patrauklumą. Modelis leidžia subjektui, renkančiam ir sisteminančiam informaciją apie šakos konkurencijos situaciją, susisteminti juos pagal autoriaus pateikiamas rekomendacijas. Šių svarbiausių firmų veikiančių jėgų analizės tikslas yra išnagrinėti, kaip įmonė turi rengti savo strategiją, kad išnaudotų aplinkoje susiklosčiusias palankias aplinkybes, išsilaikytų konkurencinėje kovoje ir sėkmingai įveiktų kitas aplinkoje kylančias grėsmes. Pateiktas modelis remiasi prielaida, kad visos įmonės pirmiausiai siekia naudoti sau ir stengiasi apginti savo interesus. Tačiau tai nebūtinai galioja nekomercinėms organizacijoms, kurios nesiekia pelno, o rūpinasi savo klientų interesais. Pats M. Porteris atsargiai vertino penkių jėgų analizės galimybes ir manė, kad ji siejasi su jėgomis, valdančiomis konkurenciją šakoje. Toliau kiekvieną iš jėgų aptarsiu plačiau.



Šaltinis: M.Porter (1990)

#### 4 pav: Penkių konkurencinių jėgų modelis

*Potencialūs konkurentai.* Potencialių konkurentų įėjimo į rinką grėsmė kyla tada, kai naujos konkuruojančios įmonės kuriasi ir ateina į rinką, kuri yra patraukli ir kurioje nėra barjerų, ribojančių naujų įmonių kūrimąsi. Įeidami į rinką, potencialūs konkurentai yra nusiteikę užimti atitinkamą rinkos



dalį. Tam dažnai panaudodami naujas galimybes ir nemažus išteklius. Potencialių konkurentų įėjimo grėsmė priklauso nuo šakoje egzistuojančių įėjimo barjerų bei esamų rinkoje konkurentų reakcijos, kurios tikisi naujai įeinantys konkurentai. Jeigu šakos įėjimo barjerai yra pakankamai aukšti ir jeigu potencialūs konkurentai tikisi griežto atsako iš esamų rinkos dalyvių, tada potencialių konkurentų grėsmė yra maža. Strategine prasme tokie pagrindiniai įėjimo į rinką barjerai gali riboti potencialių konkurentų atsiradimą. Galima išskirti pagrindinius potencialių konkurentų įėjimo į rinką grėsmės veiksmus:

- Prekės diferenciacija;
- Masto ekonomija;
- Pradinio kapitalo poreikis;
- Perėjimo kaštai;
- Priėjimas prie paskirstymo kanalų;
- Valstybiniai ir teisiniai barjerai.

Kai kuriuose šakose sėkmę garantuoja prekės diferenciacijos strategija. Vartotojų poreikių pažinimas, aptarnavimo gerinimas bei kitos priemonės, susijusios su prekės diferenciacija, reikalauja papildomų išlaidų bei laiko sąnaudų. Tai mažina potencialių konkurentų įėjimo į rinką galimybes. Jei prekės gamybos procese egzistuoja masto ekonomija, tada mažėja potencialių konkurentų įėjimo grėsmė.

Potencialių konkurentų įėjimas į kai kurias rinkas reikalauja didelio pradinio kapitalo, t.y. investicijų į tyrimus, naujas technologijas bei paskirstymo kanalus. Tai mažina potencialių konkurentų įėjimo į rinką galimybes. Perėjimo kaštai gali apimti darbuotojų perkvalifikavimo, naujos papildomos įrangos įgijimo kaštus ir pan. Jei perėjimo kaštai yra aukšti, tada potencialus konkurentas privalo sumažinti prekės kaštus ar pasiūlyti tai, dėl ko vartotojas norėtų pereiti pas konkurentą. Kai vartotojai yra patenkinti rinkoje esamomis prekėmis ar paslaugomis, sunku perorientuoti vartotojus į naują rinkos dalyvį. Tai mažina ir potencialių konkurentų įėjimo į rinką galimybes. Naujiems konkurentams būna sunku įeiti į kai kurias rinkas, kadangi sunku prieiti prie paskirstymo kanalų, kuriuos kontroliuoja rinkoje veikenčios įmonės. Vyriausybės politika veikia naujų konkurentų atėjimą į rinką. Esant aukštiesiems valstybiniams ir teisiniams barjerams, mažėja potencialių konkurentų įėjimo į rinką grėsmė

*Esami konkurentai.* Konkurencija tarp esamų konkurentų rinkoje tiesiogiai veikia rinkos patrauklumą ir šakos pelningumą. Daugumoje verslo šakų konkurenciniai vienos įmonės veiksmai paliečia ir kitus konkurentus bei iššaukia atitinkamą konkurentų reakciją. Taigi konkurentai yra tarpusavyje susiję ir toks atitinkamų veiksmų ir atoveiksmių santykis daro įtaką rinkos patrauklumui ir šakos pelningumui. Tarkim, jeigu kuri nors įmonė sumažina prekės ar paslaugos kainą, tai dažniausiai taip pat pasielgia ir kiti konkurentai. Tarp kainų konkurencija sumažina visų rinkoje esamų konkurentų pelnus, atitinkamai sumažindama ir šakos pelningumą. Konkurencijos intensyvumui tarp esamų konkurentų rinkoje įtaką daro šie veiksmai:

- Prekės diferenciacija;
- Įmonių koncentracija pramonės šakoje;
- Pramonės šakos augimo tempai;
- Kaštų struktūra;
- Perėjimo kaštai;
- Išėjimo barjerai.

Vartojimo prekių rinkoms būdinga didesnė konkurencija, kai tuo tarpu aukštos diferenciacijos prekės, kurias sunkiau nukopijuoti, siejamos su mažesnio intensyvumo konkurencija. Dauguma vienodo dydžio konkurentų iniciuos stiprią konkurenciją. Kada lyderis išryškėja, pasidaro 50% didesnis nei artimiausias persekiotojas, tada konkurencija sumažėja, kadangi egzistuoja didelis kaštų pranašumas. Lėti pramonės šakos augimo tempai didina konkurencijos intensyvumą. Aukšti nuolatiniai kaštai skatina didinti gamybos apimtis ir mažinti prekės kainą. Kai perėjimo kaštai yra labai aukšti, konkurencija mažėja. Šiuo atveju prekė yra diferencijuota, o vartotojas investavo daug savo išteklių bei laiko išmokdamas, kaip naudotis turima preke, ar investavo į pakeitimus, kurie kitoms prekėms netinka. Kada išėjimo barjerai yra dideli, nes nėra galimybių vystyti verslą kitose srityse, egzistuoja vertikali integracija, tada konkurencija bus daug intensyvesnė.

*Prekės pakaitalai.* Įmonės konkuruoja ne tik su toje šakoje veikiančiomis įmonėmis, bet ir su konkurentais, gaminančiais prekės pakaitalus. Prekių pakaitalų įtaka konkurencinei aplinkai reiškiasi kitokių prekių siūlymu tiems patiems vartotojams tikinti, kad šios prekės savo vertybėmis gali pakeisti kitos įmonės prekes. Spaudimo jėga reiškiasi šių prekių sąvybių bei kainos palyginimui. Todėl pagrindiniai prekių pakaitalų grėsmė veiksniai yra šie:

- Pirkėjų noras ir galimybės naudoti pakaitalus;
- Santykinė pakaitalų kaina.

Grėsmė, sukeliama prekių pakaitalų, stipriausia yra tada, kai prekių pakaitalų kainos patrauklios, kai pirkėjams nebrangu pakeisti vieną prekę kita, kai jie yra įtikinti, jog pakaitalai – priimtinos kokybės prekės. Be to, prekių pakaitalai neleidžia įmonei neribotai didinti kainų neprarandant vartotojų. Prekių pakaitalų pasirodymas rinkoje mažina šakos pelningumą. Pakaitalų grėsmė gali būti sumažinta, padidinant perėjimo kaštus. Tai galėtų būti stipraus, išskirtinio prekės ženklo sukūrimas ir diferencijuotos kainos, proporcingos kliento suvokiamai vertei, išlaikymas.

*Pirkėjai.* Pirkėjai tampa tuo stipresni, kuo plačiau geba naudotis prekių kainų, kokybės ir pardavimo sąlygų svertais. Pagrindiniai pirkėjų derybinį spaudimą lemiantys veiksniai yra:

- Pirkėjų koncentracija ir organizuotumas;
- Pirkėjų integracijos laipsnis;
- Pirkėjo disponuojamos informacijos lygis;
- Prekės diferenciacija;

- Perėjimo kaštai;
- Pirkėjo perkamų prekių išlaidų dalis iš visų perkamų prekių.

Pirkėjų derėjimosi galia iš esmės priklauso nuo rinkos tipo, kurioje veikia tam tikros šakos pramonės įmonė ir jos prekių pirkėjų, t.y. vartojimo prekių ir įmonių rinka. Įmonių rinkoje stambesni ir daugiau perkantys pirkėjai turi didesnę galią, derantis su tiekėjais. Pirkėjai gauna galimybę, vesti derybas, pirkdami iš kelių tiekėjų, ir tada, kai perėjimo prie pakaitalų ar konkuruojančių prekių kaštai yra maži. Kai pirkėjai parduoda iš esmės tas prekes, pirkėjai gali keisti vieną tiekėją kitu, turėdami mažas išlaidas arba visai jų neturėdami. Jei prekės labai skirtingos, sunkiau pakeisti tiekėjus, nedarant didelių išlaidų. Todėl įmonės pramonės šakoje gali pabandyti sumažinti pirkėjų derėjimosi galią, padidinti pirkėjų, kuriems jie parduoda, skaičių, grasindami priekine integracija į pirkėjo pramonės šaką ir gamindami gerai vertinamas, diferencijuotas prekes. Be to, kai pirkėjas turi išsamią informaciją apie prekę, rinkos kainas ir netgi tiekėjo kaštus, tai suteikia pirkėjui didesnę galią daryti spaudimą.

*Tiekėjai.* Tiekėjų derėjimosi galios analizė leidžia įmonei numatyti pagrindines kryptis, kaip turi būti keičiami strateginiai santykiai su tiekėjais. Pagrindiniai tiekėjų derybinį spaudimą lemiantys veiksniai yra:

- Tiekėjų skaičius ir koncentracija;
- Teikiamų prekių pakaitalų galimybė;
- Pramonės šakos svarba tiekėjui;
- Tiekėjo svarba pramonės šakai;
- Tiekėjų integracijos laipsnis;
- Tiekėjo prekės diferenciacija ir perėjimo kaštai.

Tiekėjų derėjimosi pozicijos yra silpnos, kai yra kokybiškų pakaitalų jų prekėms bei perėjimas prie šių pakaitalų nėra sunkus ar nuostolingas. Tiekėjų derėjimosi galia taip pat yra silpna tuo atveju, kai šaka, kurią jie aprūpina, yra jų pagrindinis pirkėjas, nes tiekėjų sėkmė priklauso nuo pirkėjų sėkmės versle. Tokiu atveju tiekėjai skatinami labiau saugoti savo pirkėjus. Stiprūs tiekėjai ūkio šakoje gali sukelti pelno mažėjimą, didindami kainas tiek, kad tai atsiliieptų visiems šakos pirkėjams.

*Išanalizavus M.Porter konkurencinės aplinkos modelį, galima daryti išvadą, kad penkios jėgos, darančios tiesioginį poveikį įmonės prekių kainoms, gamybos išlaidoms, kapitaliniams įdėjimams, turi įtakos įmonės pelningumui. Ir jei tos penkios jėgos veikia palankiai, firma galės tikėtis didelio pelno iš įdėto kapitalo ir atvirksčiai, kai šios jėgos firmai nepalankios, pelnas bus nedidelis, firma negalės sėkmingai konkuruoti.*

## 1.5 Konkurencinio pranašumo įgijimo bendrosios strategijos

Siekiant išsiaiškinti kokios yra bendrosios konkurencinio pranašumo strategijos, tikslinga aptarti kas tai yra konkuravimo strategija, kokie yra strategijos tikslai, strategijų taikymo prielaidos ir rizika.

Kaip teigia R.Jucevičius (1998) žodis „*strategija*“ yra kilęs iš graikiško žodžio „*strategos*“, kuris reiškia žodį „*generolas*“. „*Stratego*“ reiškia asmenį, planuojantį savo priešo sutriuškinimą efektyviai naudojant turimus resursus. Strategijos sampratos interpretacijų sutinkama tiek lietuvių autorių (R.Jucevičiaus, A.Vasiliausko, G.T.Palubinsko), tiek užsienio (A.D.Chandler, K.R.Andrews, H.I.Ansoff, C.W.Hofer, D.Schendel, H.Mintzberg) ir kitų autorių darbuose.

Specifinis konkuravimo strategijos *tikslas* - išskirti ją iš bendro įmonės strategijų konteksto. Atsižvelgiant į tai formuluojamas toks konkuravimo strategijos apibrėžimas: *konkuravimo strategija yra įmonės strategija, kurios tikslas – įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.*

Nėra tokios vienintelės strategijos, kuri tiktų visoms įmonėms. Kiekviena įmonė turi nuspręsti, kas jai tinka pagal užimamą poziciją pramonės šakoje, tikslus, galimybes ir turimus išteklius.

Įmonė norėdama parduoti savo prekes rinkoje privalo turėti kokį tai konkurencinį pranašumą, t.y. būti konkurencinga rinkoje. Šiandieninė „konkurencingumo“ sąvoka yra platesnė, ji neapsiriboja vien prekės ar įmonės konkurencingumo įvertinimu ir apima daugelį ekonomikos kategorijų.

Įmonė integruodama savyje žemesnę ekonominę kategoriją (prekę/paslaugą), veikia daug aukštesniuose lygmenyse (ūkio šaka). Šiuose lygmenyse dominuoja tam tikros konkurencinės taisyklės ir pasirenkami tam tikri konkurenciniai būdai, kurių pagrindas yra naujausių konkurencinių pranašumų paieška. Konkrečioje pramonės šakoje, kurioje veikia įmonė, neegzistuoja universalus konkurencinis būdas, taigi kiekviena įmonė savarankiškai turi priimti pageidaujimą konkuravimo būdą, kuris labiausiai būtų tinkamas atsižvelgiant į įmonės turimus konkurencinius pranašumus.

Kurdamos konkurencinius būdus, pagrįstus tam tikrais konkurenciniais pranašumais, įmonės stengiasi surasti ir įgyvendinti tokį būdą, kurio pagalba jos galėtų naudingai ir ilgalaikiai konkuruoti pasirinktose rinkose. Pasirinktas konkurencijos būdas įmonei turi užtikrinti ne trumpalaikį, o ilgalaikį konkurencinį pranašumą, o tuo pačiu ir ekonominę naudą (V. Navickas, J. Cinauskaitė, 2003).

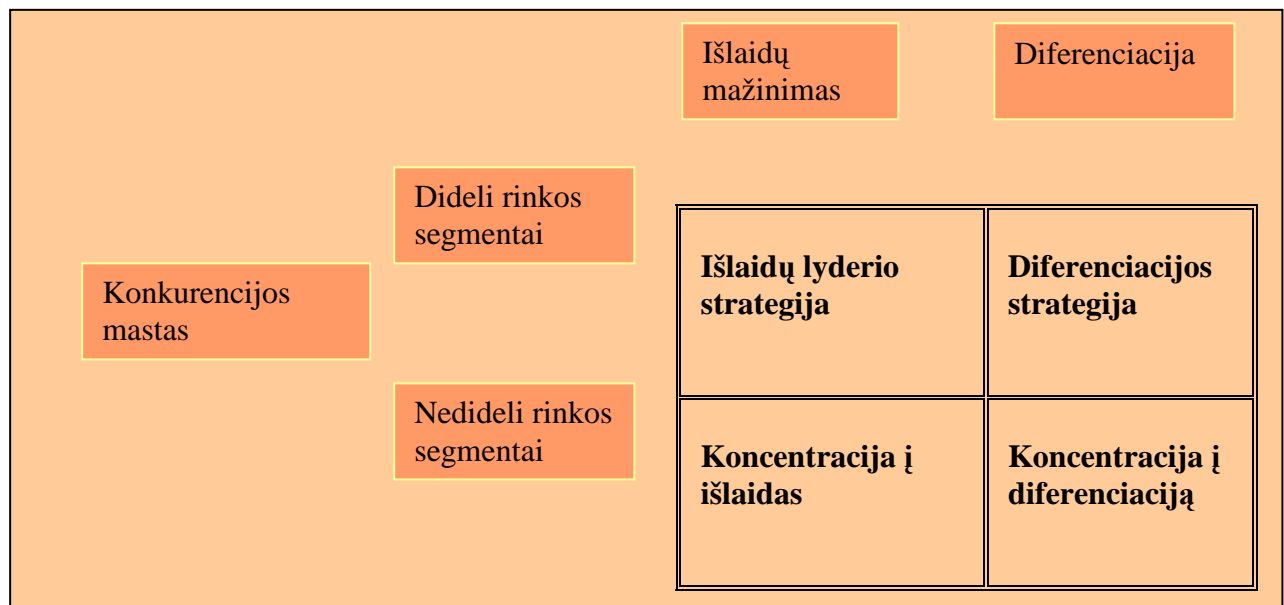
Pastaraisiais dešimtmečiais daug diskusijų kėlė žemos kainos ir kokybės bei inovacijų, kaip konkurencinio pranašumo šaltinių, pasirinkimo problema. M. Porteris skatino organizacijas siekti pranašumo rinkoje, renkantis diferenciaciją ar mažesnę kainą, suteikiančias galimybę gauti didesnę pelną rinkoje. G. Hamelis ir CK. Prahaladas savo darbuose pabrėžė organizacinės kompetencijos

svarbą ir skatino organizacijas pasiekti konkurencinį pranašumą, analizuojant savo esminius išteklius (R. Auškalnytė, R. Ginevičius, 2001). Tačiau visi autoriai sutinka, kad bet koks konkurencinis pranašumas pasiekiamas, įmonei pateikiant vartotojui didesnę vertę nei konkurentai, ir nesvarbu ar to siekiama bazinį produktą pateikiant žemesne kaina, ar pateikiant prekę, turinčią papildomą vertę, nors ir aukštesne prekės kaina. (R. Jucevičius, 1996)

Dažnai literatūroje konkurencinio pranašumo terminas siejamas su Porter ir jo pagrindiniais konkuravimo strategijų tipais. Porteris (1985, 1998, 2005) nagrinėdamas konkuravimo strategijas teigia, kad įmonė gali įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą taikant bendrąsias konkuravimo strategijas: išlaidų lyderio, diferenciacijos ir koncentracijos.

### Konkurencinio pranašumo įgijimo bendrosios strategijos

Porter (2005) išskiria tris bendrąsias konkuravimo strategijas, kurių dėka įmonė įgyja ilgalaikį konkurencinį pranašumą, tai: išlaidų lyderio, diferenciacijos ir koncentracijos.



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal M.Porter (2005)

### 5 pav: Konkurencinio pranašumo įgijimo bendrosios strategijos.

**Išlaidų lyderio strategija.** Taikant išlaidų strategiją, įmonė savo veiklą grindžia ištekliais, kurie užtikrina mažiausias išlaidas šakoje, kurioje ji veikia. Sugebėjimas efektyviausiai valdyti išteklius, leidžia įmonei pasiekti mažiausias išlaidas savo veiklos šakoje ir tuo pačiu įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Išlaidų lyderio strategija reikalauja didelio dėmesio išlaidų kontrolei ir jų minimizavimui. Išlaidų minimizavimą galima pasiekti dėka gamybos masto ekonomijos, t.y gaminant standartizuotas prekes ir didinant jų gamybos apimtis. Išlaidų mažinimas suteikia įmonei galimybę parduoti savo prekes mažiausia kaina. Konkurencinių pranašumų įgyjimas siūlant

virtotojams prekes mažesne kaina, tradiciškai vertinamas kaip pagrindinis būdas siekiant pranašumo. Nors kaina dažnai jau nebevaidina pagrindinio vaidmens įgyjant konkurencinį pranašumą, tačiau išliko nemažai veiklos rūšių, ypač vartojimo, maisto produktų gamyboje, kur konkuruoti su kitais parametrais, negu kaina yra gana ribotos galimybės. Netgi jei siekiama konkuruoti per prekių diferenciaciją, galimybė manevruoti kaina išlieka svarbia prielaida dar efektyviau diferencijuoti prekę.

Remiantis Porter (1980) penkių konkurencinių jėgų modeliu, galima įvardinti šiuos išlaidų lyderio strategijos privalumus:

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

R. Jucevičius (1998) pateikia išlaidų lyderio strategijos taikymo prielaidas ir riziką.

2 lentelė

### Išlaidų lyderio strategijos taikymo prielaidos ir rizika

STRATEGIJOS TAIKYMO PRIELAIDOS	STRATEGIJOS TAIKYMO RIZIKA
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rinkoje yra daug konkurentų, o siūlomas produktas / paslauga yra iš esmės standartizuotas.</li> <li>➤ Klientai yra jautrūs kainai.</li> <li>➤ Klientai turi didelę derėjimosi galią.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Per didelis akcentas į veiklos kaštus nepakankamai įvertinant marketingo, serviso, tyrimų ir kitus veiksnius.</li> <li>➤ Gali atsitikti, kad bus taupoma tai, kas klientui yra vienas svarbiausių produkto / paslaugos pasirinkimo motyvų</li> <li>➤ Koncentruojant dėmesį į kaštų taupymą ir neskiriant pakankamai resursų vystymui, gali įvykti esminiai pakeitimai technologijoje, dėl to visos naudotų kaštų mažinimo priemonės nebeteks prasmės.</li> <li>➤ Žemos kainos strategija gali suformuoti „tunelio viziją“, t.y. koncentracija į vieną sėkmės aspektą ir nebus pastebimi vartotojų poreikių kitimai.</li> <li>➤ Žemos kainos strategiją lengviausia imituoti.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Jucevičius, R. (1998).

**Diferenciacijos strategija.** Taikant diferenciacijos strategiją įmonė kuriuo nors aspektu siekia unikalumo. Dažniausiai ji skirta diferencijuoti įmonės siūlomą prekę, kuri vartotojų būtų suvokiama kaip unikali. Diferenciacijos esmė – pelno įmonei gavimas, kuriant vartotojui vertę, kuri

yra skirtinga ir didesnė nei siūlo konkurentai. Viena svarbiausių sąlygų, būtinų norint sėkmingai diferencijuoti prekę yra rinkos segmentavimas bei vartotojų poreikių išsiaiškinimas. Diferenciacija negali būti siejama tik su prekės ypatumais, bet turi apimti visą įmonės ir vartotojo santykių kompleksą, apčiuopiamus ir neapčiuopiamus aspektus.

Apčiuopiami ypatumai – tai susiję su matomomis prekės ar paslaugos charakteristikomis ir galintys būti pasirinkimo veiksniais. Tai visų pirma: dydis, spalva, forma, technologija ir kita.

Neapčiuopiami ypatumai pagrįsti daugiau emocijomis, jausmais, socialiniais ir psichologiniais veiksniais ( pavyzdžiui siekis statuso, išimtinumo, individualumo ir panašiai).

Diferenciacija visuomet didina prekės kainą. Ši didėjimą sąlygoja tiesioginės ir netiesioginės išlaidos, gaunamos dėl negalėjimo naudotis masinės gamybos teikiamomis galimybėmis, taip pat papildomos išlaidos įvairiems su diferenciacija susijusiems veiksams. Neretai laikomasi nuomonės, kad investicijos į prekę ar paslaugos diferenciaciją mažina pelną. Taigi vertinant diferenciacijos taikymą įmonėje, reikia susieti prekės vertę ir, tai kaip šią vertę suvokia vartotojas.

Nedaug naudos duoda pastangos identifikuoti tas vartotojui svarbias prekės savybes, kurių įmonė negali deramai patenkinti. Lygiai taip pat menka nauda akcentuoti tuos galimus prekės ypatumus, kuriuos įmonė gali pasiūlyti, bet kurie nėra svarbūs vartotojams. Diferenciacija taikytina tada, kai:

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

Išlaidų lyderio ir diferenciacijos strategijų skirtumai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė

### Išlaidų lyderio ir diferenciacijos strategijų skirtumai

<b>Įmonės veiklos funkcija</b>	<b>Išlaidų lyderio strategija</b>	<b>Diferenciacijos strategija</b>
<b>Gamyba</b>	Gamybos masto ekonomija, dideli gamybiniai pajėgumai	Gamyba orientuoja į prekės adaptavimą ir galimybes greitai reaguoti į vartotojų poreikių pokyčius
	Gamyba plečiama atsižvelgiant į paklausos augimą	Gamyba plečiama siekiant išvengti prekių trūkumų
	Gamyba organizuojama į sandėlius, siekiama efektyvios logistikos	Gamyba organizuojama pagal užsakymus
<b>Žmoniškieji išteklių Marketingas</b>	Formalios procedūros ir aiški hierarchija	Mažiau formalios procedūros ir hierarchija
	Griežta administravimo sistema, sistema siekiant išlaidų kontrolės	Didesnė nei vidutinė skatinimo sistema, siekiant išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus
<b>Tyrimai ir jų plėtra</b>	Mažo intensyvumo rėmimas	Intensyvus rėmimas
	Masinis marketingas	Diferencijuotas marketingas
	Standartizuota prekė	Adaptuota prekė
	Kaina mažesnė už konkurentų	Kaina didesnė už konkurentų
	Inovacijos orientuotos į gamybos proceso tobulinimą	Inovacijos orientuotos į prekės tobulinimą

	Prekės tobulinimas tobulinant jų gamybą	Prekės tobulinimas siekiant suteikti didesnę naudą vartotojui
--	---	---

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Porter, M. (1980)

Diferenciacijos strategijos taikymo prielaidos ir rizika pateiktos 4 lentelėje.

4 lentelė

### Diferenciacijos strategijos taikymo prielaida ir rizika

STRATEGIJOS TAIKymo PRIELAI DOS	STRATEGIJOS TAIKymo RIZIKA
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Yra daug būdų diferencijuoti produktą / paslaugą.</li> <li>➤ Klientų poreikiai yra per daug skirtingi, kad pasitenkintų standartizuotu produktu / paslauga.</li> <li>➤ Klientai vertina diferencijuotus produktus / paslaugas.</li> <li>➤ Daugelis konkurentų nenaudoja diferenciacijos strategijos arba ją naudoja nepakankamai kūrybiškai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kaina dėl pastangų diferencijuoti produktą / paslaugą gali viršyti kliento suvokiama nauda.</li> <li>➤ Gali pasikeisti klientų prioritetai vertinant produktus / paslaugas ir jie pradės labiau akcentuoti kainą.</li> <li>➤ Konkurentai gali pradėti pozicionuoti savo produktą / paslaugą taip pat, tada klientai nebeatskurs šių produktų / paslaugų ir diferencijavimas nebeteks prasmės.</li> <li>➤ Galima klaida pozicionuojant: akcentuojama ne ta nauda, kuri iš tikrųjų svarbi klientui.</li> <li>➤ Dėl diferenciacijos išaugusi kaina pritrauks konkurentus, ir teks mažinti kainą arba keisti strategiją.</li> <li>➤ Per mažai pastangų skiriama komunikuoti vertę, pasitikint tik diferenciacija ir klientų nuovokumu.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Jucevičius, R. (1998)

**Koncentracijos į išlaidas ir koncentracijos į deferenciaciją.** Šiuo atveju įmonė pastangas sutelkia į kuri nors veiklos aspektą siauroje konkurencijos srityje, šakos viduje: vartotojų grupė, konkreti prekė ar konkreti geografinė rinka. Tikslas – pasirinkti rinkos segmentą ir jį aptarnauti geriau negu konkurentai. Konkurencinį pranašumą galima įgyti arba mažinti išlaidas arba didinant prekės diferencijavimą ir tuo išsiskirti iš konkurentų.

Įmonė konkurencinį pranašumą pasiekia tuomet, kai konkurentai nesugeba taip pat gerai aptarnauti pasirinktos tikslinės rinkos. Vienas iš koncentracijos taikymo pranašumų yra tas, kad nereikia didelių išteklių, norint įsitvirtinti nedideliame rinkos segmente, sąlyginai nedidelė rizika ir nedideli potencialūs nuostoliai nesėkmės atveju. Stiprėdama įmonė gali augti, vystydama savo aptarnaujamą rinkos segmentą, formuodama jame naujus, papildomus poreikius, užimdama konkurento rinkos dalį ir bandydama parduoti prekę iki tol jo nenaudojusiems vartotojams. Naujiems konkurentams ši tikslinė rinka gali atrodyti nepatraukli dėl ribotų veiklos apimčių ir būtinumo specializuotis bei su tuo susijusiomis papildomomis išlaidomis. Analogiška situacija yra prekių pakaitalų atžvilgiu. Tiekėjų derybinė galia mažėja dėl mažo jų suinteruotumo integruoti savo veiklą mažame rinkos segmente, o vartotojai paprastai būna lojalūs specifinę prekę ar paslaugą teikiančiai įmonei.



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

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

Koncentracijos strategijos taikymo prielaidos ir rizika pateiktos 5 lentelėje.

5 lentelė

### **Koncentracijos strategijos taikymo prielaidos ir rizika**

<b>STRATEGIJOS TAIKymo PRIELAI DOS</b>	<b>STRATEGIJOS TAIKymo RIZIKA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kai galima išskirti rinkos segmentus, turinčius specifinius poreikius.</li> <li>➤ Kai firmai trūksta resursų, kad galėtų aptarnauti didesnę rinkos dalį.</li> <li>➤ Kai rinkos segmentas pasižymi deramu atsparumu potencialių konkurentų veiksams.</li> <li>➤ Kai iš rinkos segmento gaunamos stabilios pajamos, o veiklos apimtys yra adekvačios esamam ir artimiausiam potencialiam poreikiui.</li> <li>➤ Koncentracijos strategija tinka tokioms veiklos sritims, kurios nepasižymi sezoniškumu ir cikliškumu, nes priešingu atveju įmonė būtų priversta diversifikuoti savo veiklą ir dėl to prarastų koncentracijos teikiamus privalumus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Specializuota įmonė yra labai pažeidžiama, nes ji nėra anksti, visi jos įgūdžiai ir veiklos technologija orientuoti į specialius vartotojų poreikius.</li> <li>➤ Gali pasikeisti aptarnaujamo rinkos segmento poreikiai.</li> <li>➤ Galimi dideli netiesioginiai nuostoliai, t.y. nusprendus taikyti koncentracijos strategiją, nepasinaudojama potencialia galimybe investuoti į pelningesnę, didesnių apimčių veiklą.</li> <li>➤ Didesnė įmonė gali išplėsti savo veiklą į šį rinkos segmentą, sukurdamą analogiškai diferencijuotą biznio vienėtą.</li> <li>➤ Konkurentas (netgi mažiau pajėgus) gali rasti rinkos segmente subsegmentą ir čia pozicionuoti savo įmonę.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Jucevičius, R. (1998)

Pagal Porter (2005) išskirtas išlaidų lyderio ir diferenciacijos strategijas, Miles ir Snows (1978) pasiūlė keturias konkurencinio pranašumo įgijimo strategijas: lyderiavimo, gynybos, analizės ir reakcijos. Tuo tarpu, (Miles ir Snow, 1978; Miller, 1988; Miler ir Friesen, 1984; Scherer, 1980) išskyrė dvi skirtingas diferenciacijos strategijos tipologijas. Pirmoji- prekės atnaujinimas – apima naujas ir lanksčias technologijas, bei vartotojų ir konkurentų reakcijas.

Naik ir Chakravarty (1992) nuomone, konkurencinį pranašumą galima pasiekti taikant keturias konkuravimo strategijas: inovacinę, prisitaikymo prie vartotojų poreikių, prekių diferenciacijos ir kainos mažinimo. Tai pat konkurencinį pranašumą galima pasiekti naudojant kelių išvardytų konkuravimo strategijų kombinaciją.

Medina (1998) teigia, jog įmonė, naudojanti inovacinę strategiją pastoviai kuria naujas prekes, netgi pati sunaikindama jau esamas prekes, o naudojanti prisitaikymo prie vartotojo

poreikių strategija, kuria prekes, kurios atitiktų individualius vartotojų lūkesčius. Įmonė, gaminanti standartizuotą prekę, taikys kainos mažinimo strategiją.

*Taigi, išanalizavus skirtingų autorių pateiktas konkuravimo strategijas, galima teigti, kad įmonės siekdamos tapti konkurencingomis, naudoja daug įvairių strategijų tai: išlaidų lyderio; diferenciacijos; koncentracijos; lyderiavimo; gynybos, analizės, reakcijos, inovacinę, prisitaikymo prie vartotojų poreikių strategijas. Taigi visos tikslingai pasirinktos strategijos padeda įmonėms įgyti konkurencinį pranašumą..*

## **1.6 Konkurentų reakcijos numatymas**

Bendrovės tikslai, startegijos, pranašumai ir trūkumai lemia jos veiksmus arba atsakomąsias reakcijas į kainų mažinimą, pardavimų rėmimo didinimą ar naujo produkto įvedimą į rinką. Kiekvienas konkurentas taip pat turi savo verslo filosofiją, tam tikrą vidinę kultūrą ir pagrindines nuostatas. Rinkodaros vadovai turi labai gerai įsisavinti kiekvieno konkurento mąstymą, kad galėtų numatyti jų veiksmus ar atsakomuosius veiksmus rinkoje.

Kiekvieno konkurento veiksmai yra labai skirtingi. Kai kurios įmonės labai lėtai reaguoja į konkurentų veiksmus, kitos reaguoja tik į tam tikrus konkurentų veiksmus. Kitos bendrovės reaguoja labai aršiai ir energingai. Esti ir tokių bendrovių, kurių veiksmų tiesiog neįmanoma nuspėti. Į konkurentų veiksmus jos gali ir sureaguoti ir ne.

Kai kuriuose pramonės šakose konkurentai labai gerai sutaria, kitose – vyksta nuolatinė kova. Žinodama, kokia gali būti konkurento reakcija, įmonė gali rasti geriausius konkurento puolimo ir dabartinės savo pozicijos gynimo būdus.

*Pasirinkimas , kuriuos konkurentus pulti, o kurių vengti. Kai bendrovė pagal tikslines vartotojų grupes, rinkos tarpininkus ir rinkodaros komplekso strategiją nustato savo pagrindinius konkurentus, ji pasirenka strateginę grupę, kuriai priklauso. Tada įmonė turi nuspręsti, su kuriais konkurentais ji kovos ir kurių vengs, saugosis. Ji gali orientuotis į vieną ar kelias konkurentų grupes.*

Stiprūs ir silpni konkurentai. Dažniausia įmonės nusitaiko į silpnus konkurentus, nes tam reikia mažiau išteklių ir laiko. Kad atskleistų savo galimybes, įmonei reikėtų konkuruoti ir su stipriais konkurentais. Net ir stiprūs konkurentai turi tam tikrų trūkumų, o laimėdama prieš tokius konkurentus įmonė gauna didesnę pelną.

Labai naudingas būdas konkurentų pranašumams ir trūkumams nustatyti yra vertės vartotojui analizė. Ši analizė padeda išsiaiškinti, kaip vartotojai vertina produkto/ paslaugų duodamą naudą ir kaip jie lygina tą naudą su konkurentų produktu/paslaugų duodama nauda. Vertės vartotojui analizė taip pat parodo labiausiai pažeidžiamas įmonės sritis.

Artimi ir tolimi konkurentai. Dažniausiai įmonės konkuruoja su labiausiai į jas panašiais konkurentais.

„Padorūs“ ir „kenkėjiški“ konkurentai. Bendrovei konkurentai yra reikalingi ir ji iš jų pasipelno. Konkurentai duoda tam tikrą strateginę naudą. Jie gali padėti padidinti bendrąją paklausą. Konkurentai taip pat gali derėtis su darbo jėga bei valstybės institucijomis, reguliuojančiomis rinką. Tačiau ne visi konkurentai gali būti naudingi. „padorūs“ konkurentai „žaidžia“ pagal pramonės šakos taisykles. Jie siekia, kad rinka būtų stabili, kainas nustato pagal sąnaudas, motyvuoja kitus mažinti kainas arba padidinti diferenciaciją, susitaiko su turima rinkos dalimi ir gaunamu pelnu. „Kenkėjiški“ konkurentai elgiasi atvirkščiai – jie laužo taisykles. Jie stengiasi nupirkti rinkos dalį, o ne ją iškovoti, jie nemėgsta stipriai rizikuoti.

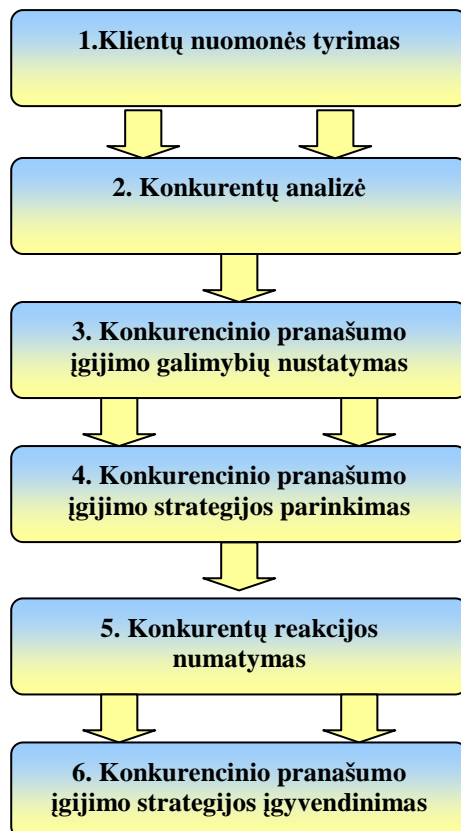
Taigi „padorūs“ konkurentai turi stengtis, kad nebūtų „kenkėjiškų“ konkurentų. Kiekviena paslaugų įmonė dirba tam tikroje aplinkoje, kuri turi įtakos jos veiklai.

## 2. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO STRATEGIJOS PARENGIMO TEORINIS MODELIS

Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos parengimo tikslas – nuolat nagrinėti įmonės veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti strategines permainas, kad paslaugų įmonė įgytų ilgalaikį konkurencinį pranašumą rinkoje.

6 paveiksle pateiktas konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos teorinis modelis.

**1. Klientų nuomonės tyrimas.** UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų tyrimas padės atskleisti pagrindinius klientų lūkesčius, svarbiausius kriterijus pasirenkant plastinės chirurgijos centrą, veiklos klaidas. Šie atsakymai vertingi, nes į juos atsižvelgiama kuriant didesnę vertę vartotojams, sužinant vartotojų lūkesčius, parenkant efektyvią konkuravimo strategiją, bei siekiant įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje.



Šaltinis: sukurta autoriaus

### 6 pav: Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos teorinis modelis.

**2. Konkurentų analizė.** Svarbu įvertinti konkurentus, kad įmonė žinotų kokias strategijas naudoti siekiant savo įmonės konkurencinio pranašumo. Konkurentų analizės etape „Plastinės Chirurgijos Centro“ konkurentai nagrinėjami tokiu nuoseklumu:

- Įmonės konkurentų identifikavimas;
- Konkurentų įvertinimas;

- Konkurentų tikslų ir strategijų įvertinimas.

**3. Konkurencinio pranašumo įgijimo galimybių nustatymas.** Šiame etape, renkama ir sisteminama informacija apie UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ situaciją konkurencinėje rinkoje. Ši analizės padės atskleisti kokią strategiją „Plastinės Chirurgijos Centras“ turi pasirinkti, kad išnaudotų konkurencinėje aplinkoje susikloščiusias palankias aplinkybes, išsilaikytų konkurencinėje kovoje ir sėkmingai įveiktų kitas kylančias grėsmes.

**4. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos parinkimas.** Formuojant konkurencingumo strategiją, akcentuojama įmonės esama konkurencinė padėtis. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos parengimo procesas leidžia analitiškiau mąstyti apie įmonę, jos aplinką, ir įvairias veikimo galimybes.

**5. Konkurentų reakcijos numatymas.** Šiame etape nagrinėjami galimi konkurentų atsakomieji veiksmai. Žinodama, kokia gali būti konkurento reakcija, įmonė gali rasti geriausius konkurento puolimo ir dabartinės savo pozicijos gynimo būdus.

**6. Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos įgyvendinimas.** Šis etapas yra ne mažiau svarbus negu konkuravimo strategijos parengimas. Net ir geriausia, bet nerealizuota ar prastai realizuota konkuravimo strategija yra mažų mažiausiai nevertinga. Konkuravimo strategijos įgyvendinimo procesas apima tokias pagrindines veiklas :

1. Gebėjimų realizuoti konkuravimo strategiją sukūrimą.
2. Padalinių administracinių ir informacinių sistemų sukūrimą.
3. Finansinių ir kitokių aprūpinimo reikiama resursais planų sukūrimą.
4. Strategijos diegimui palankaus klimato ir palaikymo suformavimą.
5. Veiklos orientavimą į svarbiausių strateginių rezultatų pasiekimą.
6. Adekvataus valdymo stiliaus ir klimato suformavimą.

### 3. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO STRATEGIJOS RENGIMO TEORINIO MODELIO EMPIRINIS PAGRINDIMAS

#### 3.1 UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ veiklos analizė

UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ 1992 metais įkurtas Kaune. Po ilgų sėkmės išbandymų bei sukauptos patirties metų, Žaliakalnyje, Č.Sasnausko gatvėje atidaryta nauja specializuota klinika.

Naujoji klinika erdvi, truputi meniška ir net teatrliška. Centre dirba 14 darbuotojų ir 5 aukščiausios kvalifikacijos gydytojai. Klinikoje dirbantys plastinės rekonstrukcinės chirurgijos gydytojai specializuotų organizacijų tikrieji nariai.

Per metus UAB „Plastinės Chirurgijos Centre“ yra atliekama apie 500 operacijų, šis skaičius kiekvienais metais auga.

Šis centras siūlo aukščiausio lygio paslaugas bei priežiūrą savo pacientams. Įmonei išduota licenzija užsiimti asmens sveikatos priežiūros veikla: antrinės stacionarinės suaugusiųjų plastinės ir rekonstrukcinės chirurgijos, reanimacijos ir intensyvios terapijos suaugusiųjų, ambulatorinės plastinės rekonstrukcinės chirurgijos, otorinolaringonologijos, anesteziologijos ir reanimatologijos slaugos, anestezijos ir intensyvios terapijos, bendrosios praktikos.

6 lentelėje pateikti UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ šie makroaplinkos faktoriai: aplinkos stabilumo veiksniai, verslo srities patrauklumą išreiškiantys veiksniai, konkurencinį pranašumą išreiškiantys veiksniai ir finansinį pajėgumą išreiškiantys veiksniai.

6 lentelė

#### UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ aplinkos stabilumą išreiškiančių veiksnių įvertinimas

Veiksnys	Komentaras	Įvertinimas balais nuo 1-3
<b>Infliacijos lygis</b>	Pastebint kainų augimo tendencijas, galima sakyti, kad nestabilumas auga.	<b>1</b>
<b>Vartotojų poreikių kitimas</b>	Klientai, kurie naudojami plastinės chirurgijos centro teikiamomis paslaugomis yra pastovūs klientai, žinantys ko nori, jie pasitiki klinika, pasitiki plastikos chirurgais, ir jų poreikiai nekinta. Poreikių kitimas mažas.	<b>3</b>
<b>Konkuruojančių paslaugų kainų lygis</b>	Plastinės chirurgijos centrų, klinikų Kaune yra mažai, todėl konkuruojančių paslaugų kainų lygis įtakos nedaro.	<b>3</b>
	Šiuo aspektu įmonės aplinka yra stabili, kadangi Kaune	

<b>Įėjimo į rinką barjerai</b>	nėra kitų centrų/klinikų, kuriuose dirba labai patyrę plastikos chirurgai, kurie turi 20 metų patirtį plastinėje chirurgijoje ir galinčių suteikti paslaugą, kuri atitinka kainą. Taigi pakaitalų grėsmė yra nedidelė.	<b>1</b>
<b>Techologiniai pokyčiai</b>	Technologijų kaita yra didelė, todėl vis griežtesni tampa ekologiniai ir kiti reikalavimai, todėl reikia modernizuoti technologijas.	<b>2</b>
<b>Konkurencijos stiprumas</b>	Maža konkurencija.	<b>3</b>
<b>Kainos elastingumas</b>	Kainos yra neelastingos, kadangi nėra daug klinikų galinčių pasiūlyti tokių paslaugų, kurias siūlo UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“.	<b>3</b>
<b>Paslaugų pakaitalų galimybė</b>	Įmonių, kurios gali suteikti klientams tokias pačias paslaugas nėra, tačiau tokia galimybė egzistuoja, bet šiuo metu grėsmė yra nedidelė, aplinka stabili.	<b>3</b>

Šaltinis: atlikta autoriu

Apibendrinant kiekybiškai aplinkos stabilumą jį galima įvertinti taip:  $(3+3+3+2+1+3+3+1)/8=2,62$ . Šis paskaičiavimas rodo, jog aplinkos stabilumas yra aukštesnis nei vidutinis.

7 lentelė

### Verslo srities patrauklumo veiksnių įvertinimas

<b>Veiksny</b>	<b>Komentaras</b>	<b>Įvertinimas nuo 1 iki 3</b>
<b>Rinkos augimas</b>	Šiuo metu pastebimas stabilus rinkos augimas.	<b>3</b>
<b>Pelno didėjimas</b>	Maža konkurencija, pelnas didelis.	<b>1</b>
<b>Finasinis stabilumas</b>	Finansinė aplinka vidutinio stabilumo	<b>2</b>
<b>Apsirūpinimas resursais</b>	Vyrauja susirūpinimas bendru kainų kilimu.	<b>2</b>
<b>Įėjimo į rinką galimybės</b>	Įėjimo į rinką barjerai yra aukšti, įėjimo į rinką galimybės nėra didelės.	<b>1</b>

Šaltinis: atlikta autoriaus

Apibendrinant 7 lentelę ir susumavus rezultatus gauname:  $(1+2+2+1+3)/5=1,8$  t.y vidutinio lygio verslo srities patrauklumą.

8 lentelė

### UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ konkurencinio pranašumo veiksnių įvertinimas

<b>Veiksny</b>	<b>Komentaras</b>	<b>Įvertinimas balais nuo 1(nekonkurencingas) iki</b>
----------------	-------------------	---

		<b>3(konkurencingas)</b>
<b>Užimamos rinkos dalis</b>	Užima daugiau nei puse rinkos, yra lyderis.	<b>2</b>
<b>Paslaugų kokybė</b>	UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ siūlo ypač aukštos kokybės medicines paslaugas, jis išsiskiria teikiamų paslaugų aukšta kokybe, paslaugų išskirtinumu, geru pacientų aptarnavimu ir rūpinimusi jais, suteikia pačias geriausias sąlygas po operacijų, ir svarbiausias veiksnys – profesionalūs plastikos chirurgai, kurie yra savo sferos specialistai. Tuom šis centras yra pranašesnis prieš konkurentus.	<b>3</b>
<b>Paslaugos gyvavimo ciklas</b>	Kadangi paslaugos gyvavimo ciklai yra panašūs, tad šiuo atveju įmonės pranašumas prieš konkurentus yra nedidelis.	<b>2</b>

Šaltinis: atlikta autoriaus

Konkurencingumo veiksnių įvertinimas:  $(3+2+2)/3 = 2,3$ . Šis koeficientas leidžia teigti, jog UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ konkurencingas.

9 lentelė

#### UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ finansinio pajėgumo įvertinimas

<b>Veiksny</b>	<b>Komentaras</b>	<b>Įvertinimas nuo 1(nepajėgi) iki 3( pajėgi)</b>
<b>Investicijų atsiperkamumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Įmonė investuoja į klientų lojalumo programų kūrimą;</li> <li>Darbuotojų kvalifikacijos kėlimą;</li> <li>Naujų technologijų įsigijimą ( medicininės įrangos pirkimą, patalpų įrengimo gerinimą )</li> <li>Taigi investicijos atsiperka didinant lojalių klientų skaičių, gerinant paslaugų kokybę.</li> </ul>	<b>2</b>
<b>Likvidumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bendro likvidumo koeficientas yra stabilus, todėl įmonė gali vykdyti turimus įsipareigojimus.</li> </ul>	<b>3</b>
<b>Pajamų dinamika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Įmonės pajamos kasmet auga.</li> </ul>	<b>2</b>
<b>Atsargų apyvartumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turto apyvartumo koeficientas (Turto apyvartumas = Pardavimai / turto vertė ) yra teigiamas.</li> </ul>	<b>3</b>
<b>Rizikos laipsnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rizikos laipsnis yra žemas.</li> </ul>	<b>3</b>

Šaltinis: atlikta autoriaus

Kaip matome įmonės finansinis pajėgumas yra didesnis nei vidutinis.  $(3+3+3+2+2) / 5 = 2,6$ . Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ taiko agresyvią rinkos strategiją, nes visuose srityse turi pranašumų.

*Nagrinėjant esminius rinkos sėkmės veiksnius, galima išskirti šiuos pagrindinius veiksnius:*

- Aukšta teikiamos paslaugos kokybė bei pooperacinė priežiūra;
- Žinios ir patirtis specifinėje rinkoje;
- Paslaugų unikalumas.



UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ siūlo aukščiausio lygio paslaugas bei priežiūrą savo pacientams. Įmonei išduota licencija užsiimti asmens sveikatos priežiūros veikla: antrinės stacionarinės suaugusiųjų plastinės ir rekonstrukcinės chirurgijos, reanimacijos ir intensyvios terapijos suaugusiųjų, ambulatorinės plastinės rekonstrukcinės chirurgijos, otorinolaringologijos, anesteziologijos ir reanimatologijos slaugos, anestezijos ir intensyvios terapijos, bendrosios praktikos.

Plastinės Chirurgijos Centras išsiskiria savo erdvumu, meniškumu. Pacientai slaugomi jaukiose, namų šiluma dvelkiančiose pooperacinėse palatose. Siekiant užtikrinti pacientų konfidencialumą, siūloma naudotis šiam tikslui įrengtu privačiu įėjimu.

Klinikoje dirbantys plastinės rekonstrukcinės chirurgijos gydytojai Lietuvoje pripažinti plastinės chirurgijos specialistai. Jiems suteiktos Lietuvos sveikatos ministerijos licencijos verstis plastinės ir rekonstrukcinės chirurgijos gydytojo praktika. Pacientai chirurgus apibūdina kaip aukščiausio profesionalumo lygį pasiekusius specialistus, labai supratingas, tvirtas bei rūpestingas asmenybes.

Klinikoje dirbantys plastinės rekonstrukcinės chirurgijos gydytojai specializuotų organizacijų tikrieji nariai Lietuvos plastinės ir rekonstrukcinės chirurgijos draugijos, Tarptautinės plastinės, rekonstrukcinės ir estetinės chirurgijos draugijos (I.P.R.A.S), Europos plastinės, rekonstrukcinės ir estetinės chirurgijos draugijos (E.P.R.A.S.), Europos veido - žandikaulių chirurgijos draugijos (E.A.C.M.F.S.), Baltijos veido žandikaulių ir plastinės chirurgijos draugija (Baltic AMPS).

Plastinės chirurgijos centro chirurgai pirmieji Baltijos šalyse 1997 metais pradėjo naudoti endoskopinę techniką veido estetinėms operacijoms. Taip pat vienas iš chirurgų atlieka krūtų atkurimo po onkologinių susirgimų operacijas.

Šiuo metu klinikoje moderniai įrengtos dvi operacinės, tarp kurių ir vienintelė Pabaltijyje dualinės endoskopinės chirurgijos operacinė. Beje šiame centre sudarytos puikios sąlygos ne tik operuoti bei gydyti, bet ir perduoti žinias jauniems specialistams. Šiuo tikslu yra įrengta konferencijų salė, kurioje demonstruojamos mokomosios operacijos tiesiogiai iš operacinės.

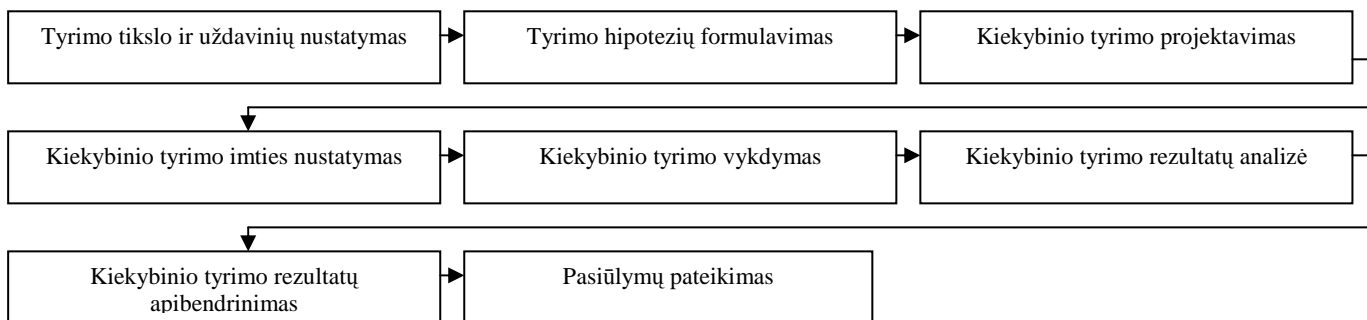
*Pagrindinės UAB „Plastinės chirurgijos centro“ esamoje stadijoje spręstinos problemos yra šios:*

- ✓ Kaip išlaikyti turimus pranašumus ir likti konkurencingais rinkoje;
- ✓ Kaip išsaugoti ir stiprinti dominuojančio savo rinkos segmente lyderio poziciją;
- ✓ Kaip patenkinti esamų ir potencialių vartotojų reikalavimus ir lūkesčius;

*Išsprendusi minėtas problemas, UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ gali ir toliau tikėtis sėkmingos veiklos, savo tikslinėje rinkoje, bei didinti gaunamą pelną. Jei šios problemos liktų neišspręstos ilguoju laikotarpiu, šiame rinkos segmente smarkiai suaktyvėjus konkurentams, įmonė prarastų nemažą rinkos dalį, kartu ir pajamas, bei savo klientus. Sumažėtų šio centro reputacija.*

### 3.2 UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų nuomonės tyrimas

Paslaugų klientų nuomonės tyrimuose taikomos bendrosios marketingo tyrimų metodologinės nuostatos. UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų kiekybinis tyrimas padės išsiaiškinti kaip klientai vertina UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ teikiamas paslaugas. Atliekant tyrimą remtasi Shiffman (1987) aprašomu marketingo tyrimo proceso nuoseklumu.



Šaltinis: sukurta autoriaus remiantis Schiffman (1987)

#### 7 pav: Klientų nuomonės tyrimo proceso etapai

UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ paslaugų marketingo tyrimą siūloma pradėti nuo *problemos* formulavimo. Į šį etapą įeina *tyrimo tikslų ir uždavinių* nustatymas. Atlikus tai – formuluojamos *hipotezės* (hipotezė – tai neįrodytas teiginys ar tam tikras galimas sprendimas, kuris, remiantis empiriniais duomenimis, gali būti patvirtintas ar atmestas). Kitas tyrimo proceso etapas – tai kiekybinis tyrimas. Parenkamas kiekybinio tyrimo metodas (apklausa, stebėjimas arba eksperimentas), sudaromas tyrimo planas ir nustatomos duomenų rinkimui naudojamos priemonės. Atlikus tyrimą, analizuojami gauti rezultatai ir pateikiamos išvados.

#### 3.2.1 Tyrimo tikslai ir uždaviniai

**Tyrimo tikslas** – išsiaiškinti klientų nuomonę apie UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ teikiamas paslaugas.

Norint pasiekti tyrimo tikslą, reikia įgyvendinti tokius **uždavinius**:

1. Išsiaiškinti UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis.
2. Identifikuoti veiksnius, lemiančius klientų apsisprendimą rinktis tam tikrą plastinės chirurgijos centrą.

**Hipotezės.** Išanalizavus UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų lūkesčius, jų nepasitenkinimą, teikiamų paslaugų vertę vartotojams, centro veiklos trūkumus, atsižvelgiant į tyrimo tikslą bei uždavinius, šiam tyrimui galima iškelti tokias hipotezes:

- **Pirmoji** – UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ teikiamų paslaugų paketas ir kokybė tenkina klientus.
- **Antroji** – UAB „Plastinės chirurgijos centro“ chirurgų patirtis, klinikos vieta, fizinis akivaizdumas, pooperacinė priežiūra, personalas atitinka vartotojų lūkesčius.
- **Trečioji** – UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ plėtojami ryšiai su visuomene lemia įmonės žinomumą potencialių vartotojų tarpe.

### 3.2.2 Kiekybinio tyrimo projektavimas ir eiga

**Tyrimo metodas.** Kiekybiniam UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų nuomonės tyrimui buvo pasirinktas apklausos metodas. Pagal Dikčių, šis metodas gerai tinka vartotojų nuomonės tyrimams atlikti.

Kiekybiniame tyrime naudotos anketos pavyzdys pateiktas 1 priede. Ji sudaryta remiantis Dikčiaus (Dikčius 2003) ir Pranulio (Pranulis 1998) siūlomais principais. Anketoje naudojami uždaro tipo klausimai. Uždaro tipo klausimai suteikia galimybę vienodai interpretuoti visų respondentų pateiktus atsakymus, kurių pagrindu galima atlikti palyginamąją analizę. Anketoje pateikiami klausimai skirstomi į šias grupes:

- *Klientų lankymosi UAB „Plastinės Chirurgijos Centre“ dažnumas ir dažniausiai atliekamos operacijos jame. ( 1-2 klausimai);*
- *Klientų nuomonės išsiaiškinimas apie priėmimo pas gydytoją metu laukimą ( 3-4-5 klausimai);*
- *Įmonės teikiamų paslaugų įvertinimas ir klientams svarbiausi kriterijai pasirenkant UAB „Plastinės Chirurgijos Centrą“ ( 7-8-12 klausimai);*

**Imties atranka ir dydis.** Kiekybinio UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų nuomonių tyrimo generalinė visuma buvo pasirinkti UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientai.

Atliekant kiekybinį UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų nuomonės išsiaiškinimo tyrimą, būtina atsižvelgti į paklaidos tikimybę. Sociologiniuose tyrimuose priimta paklaida laikoma standartinė arba normali atrankos paklaida yra 0,05, gaunama su 0,954 tikimybe. Šios nuostatos laikomasi atliekant ir šį tyrimą. Todėl, remiantis minėta paklaida, tyrimo respondentų skaičiaus nustatymui naudojama Paniott siūloma formulė:

$$n=1/(\Delta^2 + 1/N) \quad (1 \text{ formulė})$$

čia:

$\Delta$  – paklaida, lygi 0,05

N – tiriamosios visumos dydis;

n - reikiamas apklausti respondentų skaičius

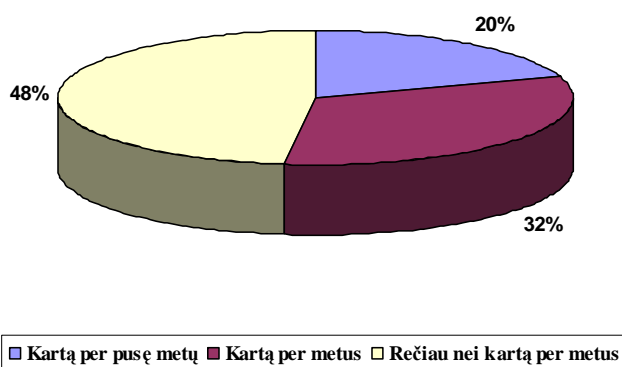
Dėl laiko ir lėšų stokos apklausti 50 UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų.

**Apklauso vieta ir laikas.** Parengta anketa buvo platinama stacionare. Apklausa buvo vykdoma nuo 2007 m. balandžio 1 d. – gegužės 1 d. Respondentai anketas užpildydavo klinikoje, todėl anketų grįžtamumas buvo 100%, sugadintų anketų nebuvo.

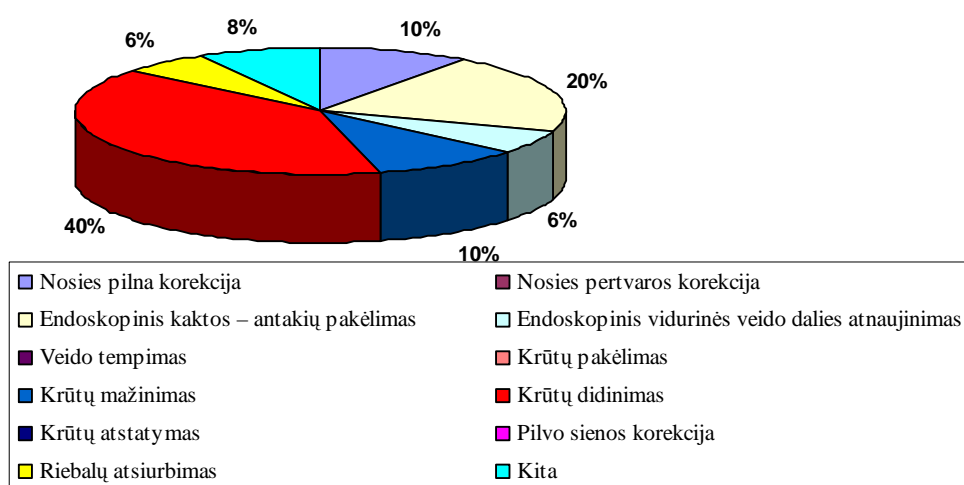
### 3.2.3 Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas

Atlikus kiekybinį apklausos tyrimą ir susistemintus surinktų anketų duomenis, gauti rezultatai pateikiami grafiškai.

Tikslinga išsiaiškinti UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ *klientų lankymosi dažnumą*. Remiantis respondentų atsakymais nustatyta, kad UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ **20 %** klientų lankosi kartą per pusę metų, **32%** sudaro klientų, kurie lankosi kartą per metus, na o **48 %** apklaustųjų – rečiau nei kartą per metus.

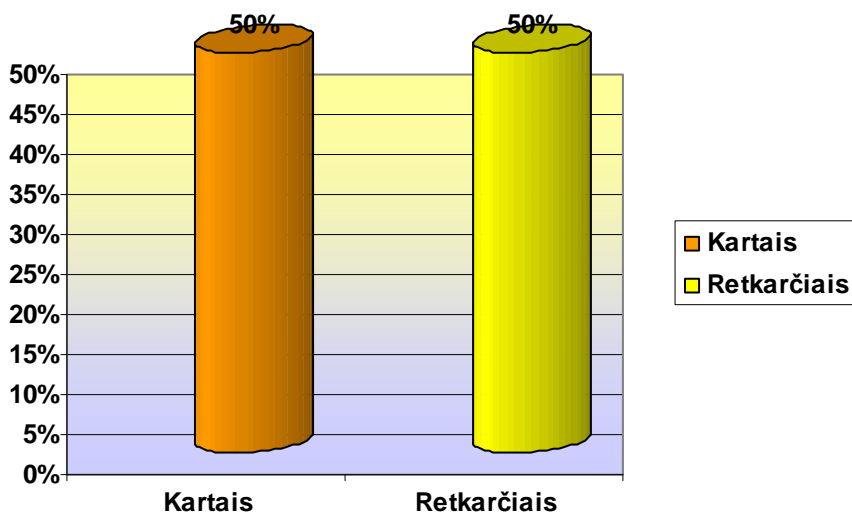


8 pav: UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų lankymosi dažnumas



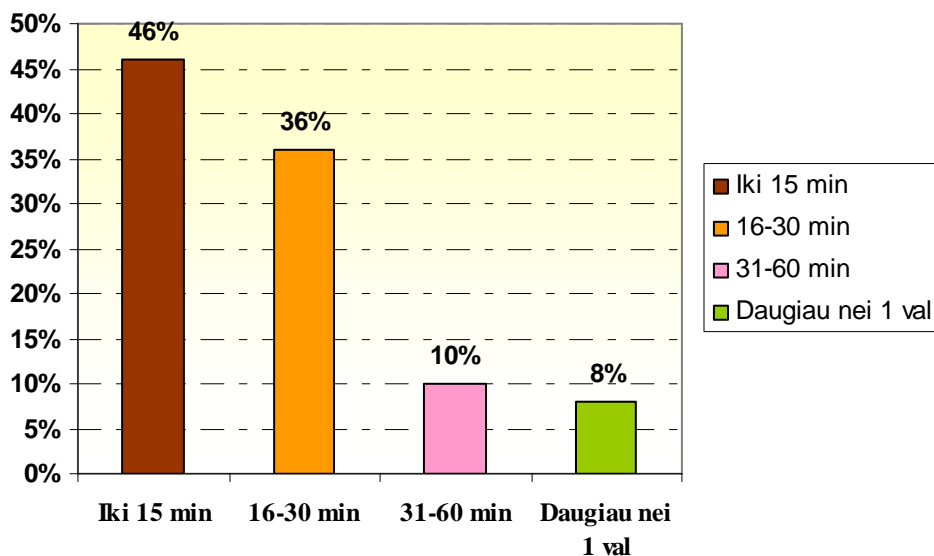
9 pav: Dažniausiai UAB „Plastinės Chirurgijos Centre“ atliekamos plastinės operacijos

Šiame 9 paveiksle pateiktos *dažniausiai atliekamos plastinės operacijos*. Plastinių operacijų pasirinkimas yra platus, tačiau populiariausios yra šios: **40%** sudaro *krūtų didinimo* operacijos, **20 %** - *endoskopinis kaktos – antakių pakėlimas*, vadinasi endoskopinės operacijos yra populiarios tarp respondentų, o šias operacijas gali pasiūlyti tik Plastinės Chirurgijos Centras. Po **10 %** pasidalina *nosies ir krūtų atstatymo* operacijos.



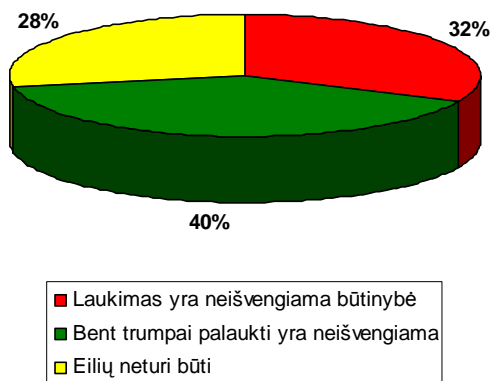
10 pav: Klientų nuomonės vertinimas laukiant priėmimo pas gydytoją

Šiame 10 paveiksle pateiktas *klientų priėmimo pas gydytoją laukimo dažnumas*. Po **50 %** respondentų teigia, kad jiems tenka palaukti kol gydytojas juos priima. Žinant, kad klientams tenka palaukti kol juos priima gydytojas, tikslinga būtų išsiaiškinti kiek laiko jiems tenka laukti.



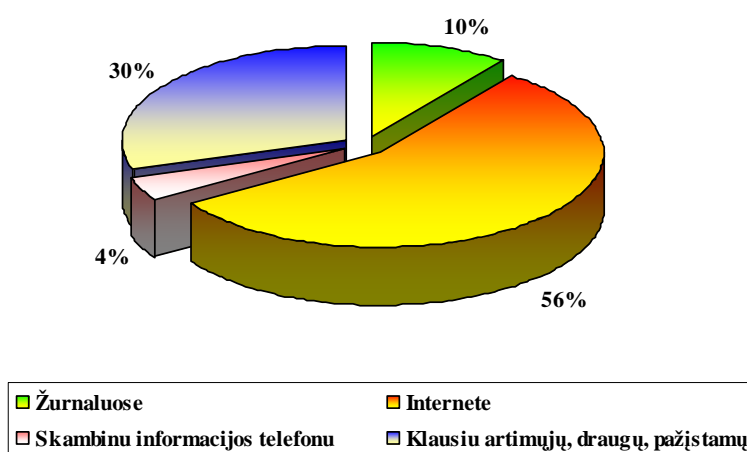
11 pav: Klientų priėmimo pas gydytoją laukimo dažnumas

Šiame paveiksle pavaizduota, kiek vidutiniškai „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientams tenka *palaukti priėmimo pas gydytoją metu*. **46 %** respondentų teigia, kad tenka luktelti iki 15 min, **36 %** respondentų teigia, kad 16-30 min, **10 %** respondentų laukia ilgiau nei pusvalandį, ir **8%** respondentų laukia ilgiau nei 1 val.



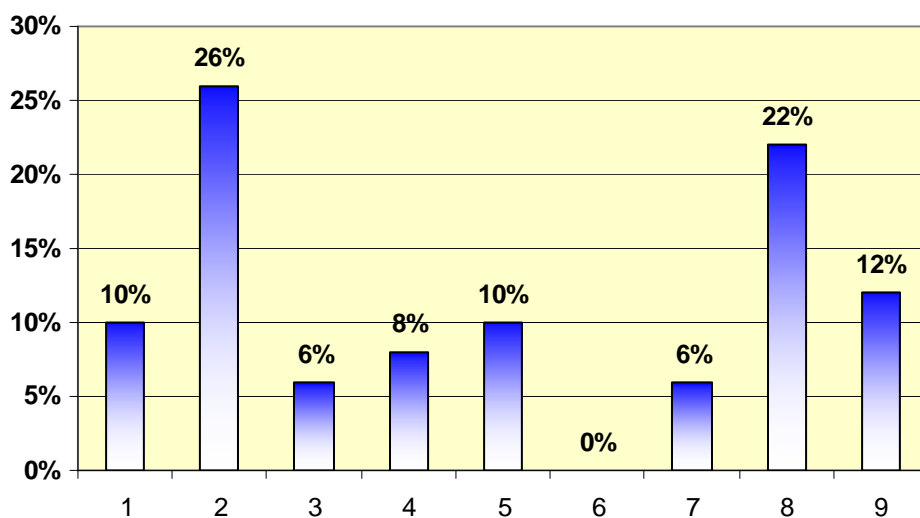
12 pav: Respondentų, laiko praleisto laukiant pas gydytoją vertinimas

Aptarus kiek dažniausiai klientams tenka laukti priėmimo pas gydytoją, tikslinga būtų pateikti ar šis laukimas nesukelia klientams nepasitenkinimo ir ką jie mano apie tai. 40% respondentų teigia, kad trumpai palaukti yra neišvengiama, 32 % apklaustųjų teigia – laukimas yra neišvengiama, ir net 28 % respondantai teigia, kad eilių neturi būti. Galima išvelgti, kad respondantai yra šiek tiek nepatenkinti, kad jiems tenka palaukti. Plastinės Chirurgijos Centro vadovui reikėtų atsižvelgti į šį rodiklį.



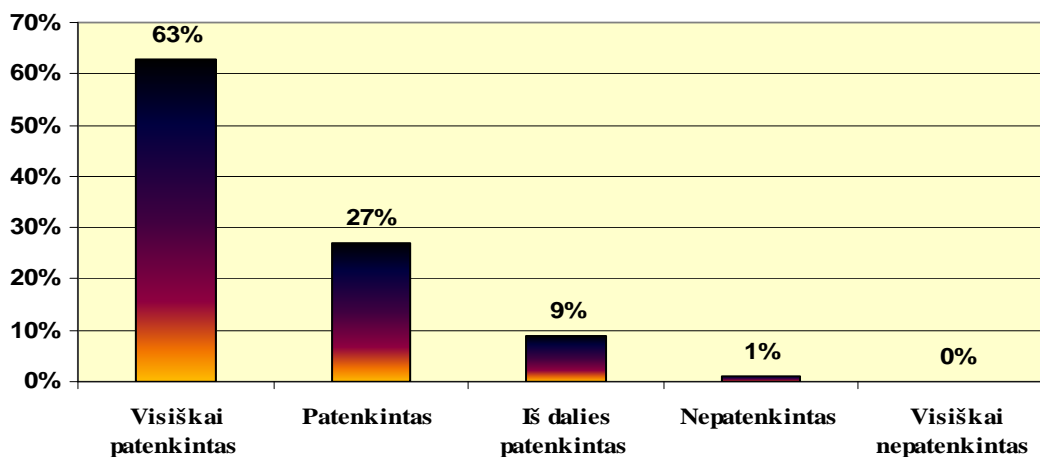
13 pav: Informacinių šaltinių vertinimas, suteikiantis klientams informacijos apie plastinės chirurgijos klinikas

13 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad klientai informacijos apie plastines chirurgijos klinikas ieško internete ( **56 %**), bei kitas informacijos šaltinis – draugai, pažįstami bei artimieji ( **30%**).



14 pav: Svarbiausių kriterijų pasirenkant UAB „Plastinės Chirurgijos Centrà“ vertinimas

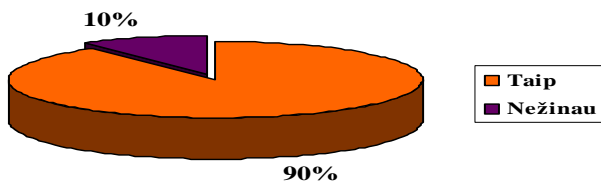
Taigi kaip prioritetą įmonės *gydytojų patirtį* nurodė net **26 %** respondentų, o *artimųjų, draugų, pažįstamų* rekomendacijas pažymėjo **22%** respondentų. **12 %** respondentų nurodė, kad įtakos pasirinkimui turi *moderni, tvarkinga įstaigos aplinka*. Po **10 %** respondentų pažymėjo, kad įtakos turi ir tai, kad *klinika būtų arti jų gyvenamosios vietos*, bei, kad *registracija* pas plastikos chirurgą *būtų greita* ir *netektų priėmimo ilgai laukti*. Mažiausiai klientų pasirinkimą nuliame *informacija per televiziją*.



15 pav: UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų pasitenkinimo įvertinimas teikiamų paslaugų kokybe

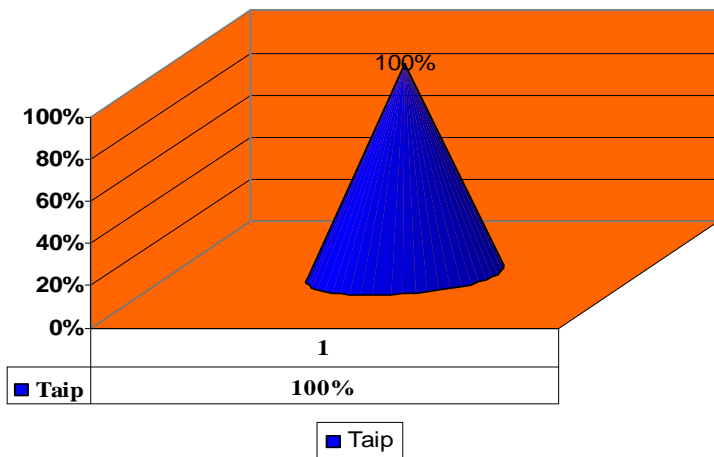
**63 %** UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ apklaustųjų respondentų yra *visiškai patenkinti* klinikos teikiamomis paslaugomis, *viziniu akivaizdumu*, **27 %** respondentų yra

*patenkinti* klinikos darbu, **9 %** sudaro – iš *dalies patenkinti* respondentai, **1 %** sudaro – *nepatenkintus* respondentes. Taigi susumavus **visiškai patenkintus** ir **patenkintus** įmonės respondentes, gautumėme, kad *patenkinti yra 90 %* respondentų.



16 pav: UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų apsisprendimas pakartotinai naudotis įmonės teikiamomis paslaugomis

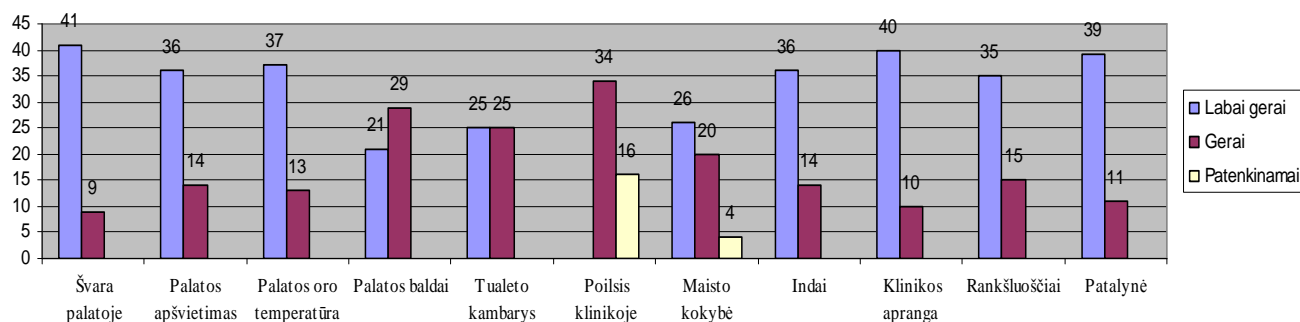
16 paveiksle pavaizduota respondentų apsisprendimas, ar jie naudosis dar kartą UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ teikiamomis paslaugomis. Tad **90 %** respondentų yra visiškai įsitikinę, kad jie **naudosis klinikos paslaugomis**, o **10 %** respondentų dėl tam tikrų priežasčių dar yra **neapsisprendę**.



17 pav: UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų rekomendacijos

*Visi apklaustieji respondantai, 100% teigia, kad Plastinės Chirurgijos Centrą* rekomenduos savo draugams, pažįstamiems, artimiesiems. Šis veiksnys rodo, kad klientai yra patenkinti šiuo centru, centras tenkina vartotojų jų poreikius.





18 pav: Gyvenimo sąlygų vertinimas remiantis UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų nuomone

Šiame 18 paveiksle pavaizduota, kaip klientai vertina *gyvenimo sąlygas* „Plastinės Chirurgijos Centre“. Dauguma apklaustųjų respondentų gyvenimo sąlygas šiame centre įvertino *labai gerai arba gerai*, tačiau kaip kurie respondentai yra tik *patenkinti poilsio galimybe* klinikoje ir *maisto kokybe*. Vadinasi UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ žinodamas šiuos trūkumus ir atsižvelgdamas į klientų nuomonę, turi imtis veiksmų, kad pašalintų šiuos trūkumus.

**Atlikus kiekybinį UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų nuomonės tyrimą apie teikiamų paslaugų kokybę, galima pateikti tokius jo rezultatų apibendrinimus:**

1. UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ turi savus klientus, kurių apsilankymas centre vidutiniškai yra vieną kartą per metus. Žinant, kad plastinių operacijų kainos yra gan didelės, tad veiksny, kuris nurodo klientų apsilankymą vieną kart per metus yra – teigiamas. Taip pat tyrimas atskleidė, kad didžioji dalis klientų rinktusi tik UAB „Plastinės Chirurgijos Centrà“, vadinasi įmonė turi nemažą lojalių klientų ratą.
2. Populiariausios „Plastinės Chirurgijos Centro“ operacijos yra krūtų didinimas, endoskopinės operacijos, krūtų atkūrimas, nosies operacijos ir kitos operacijos. Iš to galima daryti išvadą, kad klientai pasitiki plastikos chirurgais, jie vertina įmonės bendrą aplinką, aptarnavimą, priežiūrą, teikiamų paslaugų kokybę tenkina jų poreikius. Taip pat „Plastinės Chirurgijos Centro“, pasirinkimą nuliame tai, kad konkurentai negali pasiūlyti panašių paslaugų, tokių kaip - operacijų atliekamų endoskopu, kurios yra paklausios UAB „Plastinės Chirurgijos Centre“.
3. UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ respondentai įmonės teikiamų paslaugų paketą vertino – gerai: gydytojų patirtis, malonus ir rūpestingas aptarnavimas, tvarkinga, moderni įstaigos aplinka, artimųjų, draugų rekomendacijos įvertinti labai gerai. Iš respondentų atsakymų paaiškėja, kad patraukliausios rėmimo priemonės, kurias intensyviau reikėtų taikyti UAB „Plastinės Chirurgijos Centre“ yra reklama internete, geras internetinis puslapis, su išsamia informacija jame, reklama populiariausiuose žurnaluose.

*Remiantis atlikto kiekybinio tyrimo rezultatais, galima patikslinti UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų nuomonės tyrimui iškeltas hipotezes:*

- Įverinant kiekybinio UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ klientų nuomonės tyrimo rezultatus, galima teigti, kad pirmoji hipotezė - UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ teikiamų paslaugų paketas ir kokybė tenkina klientus – pasitvirtino, nes dauguma respondentų teikiamas paslaugas įvertino labai gerai.
- Kiekybiniame tyrimo dalyvavusių respondentų nuomone UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ chirurgų patirtis, klinikos vieta, fizinis akivaizdumas, pooperacinė priežiūra, personalas atitinka vartotojų lūkesčius, klientų vertinama labai gerai, todėl antroji hipotezė pasitvirtina visapusiškai.

*Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ pilnai atitinka klientų lūkesčius ir visi komplekso elementai – tenkina jų poreikius.*

### **3.3 UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ konkurentų analizė**

Norėdama užimti didesnę dalį rinkoje, įmonė turi pasinaudoti viena iš dviejų galimybių: rasti naujus klientus toje pačioje rinkoje arba ieškoti būdų, kaip ją išplėsti ir nugalėti konkurentus.

UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ yra patogioje geografinėje vietoje (ši įmonė įsikūrusi Sasnausko g.19/Giedraičių g.7). Čia praeina nemažas pėsčiųjų srautas, pravažiuoja daug automobilių, todėl didelė tikimybė, kad atsitiktinai važiuodamas arba eidamas žmogus užsuks ir pasiteiraus apie siūlomų paslaugų įvairovę.

UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ turi gana ribotą skaičių konkurentų. Atlikus rinkos analizę, pastebėta, kad plastinės chirurgijos centrų/ klinikų Kaune veikia vos 2 įmonės, neįskaitant „Plastinės Chirurgijos Centro“.

UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ veikia rinkoje sekančiu principu – stengiamasi, kad nebūtų konkurentų siūlančių tokį pat paslaugų paketą. Tai reiškia, kad apžvelgdama rinką – konkurentus ir jų siūlomas paslaugas, įmonė labiau stengiasi orientuotis į tai, kad jos siūlomos paslaugos, aptarnavimas nesidubliuotų. Pažymėtina, kad plastinės chirurgijos centrų paslaugos yra gan brangios, todėl įmonė savo klientams suteikia galimybę už paslaugas atsiskaityti – išsimokėtinai, tad šios klinikos paslaugomis gali naudotis ne tik aukštas pajamas gaunantys žmonės, bet ir tie klientai, kurie dirba ir gauna vidutines pajamas.

10 lentelė

#### **UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ konkurentų stipriųjų ir silpnųjų pusių vertinimas**

<b>Konkurentas</b>	<b>Charakteristika</b>	<b>Stipriosios pusės</b>	<b>Silpnosios pusės</b>
<b>UAB „Grožio chirurgijos centras“</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Šis centras teikia plastinės chirurgijos paslaugas.</li><li>▪ Klientai – aukštas ir vidutines pajamas turintys žmonės.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 13 metų darbo patirtis.</li><li>▪ Didelis siūlomų paslaugų pasirinkimas.</li><li>▪ Žemesnės teikiamų</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nepakankamas rėmimas.</li><li>▪ Klientų lojalumo programų netaikymas.</li><li>▪ Grožio chirurgijos</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turi internetinį puslapį.</li> </ul>	<p>paslaugų kainos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Šiuolaikiškai įrengta klinika;</li> <li>▪ Centras įsikūręs geografiškai patogioje vietoje – senamiestyje.</li> <li>▪ Medicininė įranga atitinka aukščiausius standartus.</li> <li>▪ Mažesnės eilės pas plastikos chirurgą.</li> </ul>	<p>centras komfortabilus, tačiau nedidelis, mažai erdvės pacientams;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nėra įrengtų vienviečių palatų, kurios užtikrintų pacientų konfidencialumą.</li> <li>▪ Nevykdo ryšių su visuomene.</li> <li>▪ Neteikia paslaugų atsiskaityti išsimokėtinai.</li> <li>▪ Nesudarę sutarties su ligonių kasomis.</li> <li>▪ Neturi endoskopo, neatlieka endoskopinių operacijų.</li> <li>▪ Neatlieka krūtų atstatymo operacijos po onkologinių susirgimų.</li> </ul>
<p><b>UAB „Estetinės Chirurgijos Centras“</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Siūlo plastinės chirurgijos paslaugas.</li> <li>▪ Orientuotasi į vidutines ir aukštas pajamas gaunančius klientus.</li> <li>▪ Turi internetinį puslapį.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Didelis siūlomų paslaugų pasirinkimas;</li> <li>▪ Centras įsikūręs strategiškoje vietoje (Ortopedijos technikos pastate);</li> <li>▪ Dirba du plastikos chirurgai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klientų lojalumo programų netaikymas.</li> <li>▪ Nesuteikia galimybės už paslaugas atsiskaityti išsimokėtinai.</li> <li>▪ Nesudarę sutarties su ligonių kasomis;</li> <li>▪ Ankšta klinika, mažai palatų;</li> <li>▪ Viena operacinė;</li> <li>▪ Klientams sunku rasti vietą automobilių aištelėje, tai sudaro daug nepatogumų, kyla nepasitenkinimas;</li> <li>▪ Chirurgai retai stažuojasi seminaruose, kurie vyksta užsienyje;</li> <li>▪ Neatlieka endoskopinių operacijų, nes neturi endoskopo.</li> <li>▪ Neatlieka krūtų atstatymo operacijos po onkologinių susirgimų.</li> </ul>

Apibendrinant 10 lentelę pateiktais duomenimis konstatuojama, kad konkurentai turi silpnųjų ir stipriųjų pusių, tačiau jos nėra ypatingai reikšmingos UAB „Plastinės Chirurgijos Centrai“, nes kaip jau minėta jie nėra pavojingi įmonės konkurentai.

Galimi konkurentų veiksmai, ir didžiausia grėsmė yra ta, kad konkurentai gali kurti lojalumo programas, gerinti aptarnavimo paslaugų kokybę, plastikos chirurgai gali važiuoti stažotis į kitas klinikas, taip tobulėję ir įgaunant daugiau patirties, konkurentai gali įsigyti endoskopą ir išmokti juo naudotis.

Analizuojant konkurentus, galima juos apibūdinti kaip apie naujus *potencialius konkurentus*, kuriuos galėtų skatinti didėjančios pajamos bei nedidelė konkurencija šioje verslo šakoje. Konkurentus ribojančių veiksnių yra kur kas daugiau: maža siūlomų paslaugų diferencijacija, didelis

pradinio kapitalo poreikis, neturėjimas patirties plastinėje chirurgijoje, gali mažai lėšų skirti stažuotėms užsienyje, naujos modernios aparatūros įsigijimui.

### 3.4 UAB „Plastinės chirurgijos centro“ konkurencinio pranašumo įgijimo galimybių nustatymas

Atlikus penkių konkurencinių jėgų analizę, bus galima pateikti UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ situaciją konkurencinėje rinkoje.

11 lentelė

#### UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ paslaugų pardavimo rinkos pelningumo analizė

JĖGA	GRĖSMĖ
<b>Potencialūs konkurentai</b>	<p>Paslaugos diferenciacija didelė – todėl konkurentų įėjimo į rinką grėsmė maža, todėl šakos pelningumas didėja. Potencialių konkurentų atėjimas į rinką reikalauja didelio pradinio kapitalo, žinių, patirties, kvalifikacijos todėl konkurentų atėjimo į rinką rizika maža. Esamų pacientų poreikiai patenkinti, paslaugų pasiūla ir kaina atitinka vartotojų poreikius, todėl konkurentų atėjimo į rinką galimybės nedidelės.</p> <p>Valstybiniai ir teisiniai barjerai šioje šakoje yra vidutiniai, todėl šakos pelningumas mažėja.</p>
<b>Esami konkurentai</b>	<p>Paslaugos diferenciacija didelė, konkurentų nedaug, šakos pelningumas didėja. Įmonių koncentracija šakoje yra maža esamų konkurentų grėsmė maža, šakos pelningumas didėja.</p> <p>Rinka auga, esamų konkurentų grėsmė vidutinė, šakos pelningumas didėja. Kaštų struktūra didelė, esamų konkurentų grėsmė maža, šakos pelningumas didėja.</p> <p>Pakeitimo kaštai dideli, esamų konkurentų grėsmė didelė, šakos pelningumas mažėja.</p> <p>Išėjimo barjerai dideli, esamų konkurentų grėsmė maža, šakos pelningumas mažėja.</p>
<b>Teikiamų paslaugų pakaitalai</b>	—
<b>Paslaugos pirkėjai</b>	<p>Pirkėjų koncentracija vidutinė, derėjimosi galia maža, šakos pelningumas didėja. Diferenciacija didelė, pirkėjų derėjimosi galia maža, pelningumas didėja. Pirkėjo perėjimo kaštai maži, pirkėjo grėsmė didelė, šakos pelningumas mažėja. Pirkėjų perkamų paslaugų santykinė dalis bendroje paslaugų apimtyje vidutinė, pirkėjų grėsmė vidutinė, šakos pelningumas mažėja.</p>
<b>Tiekėjai</b>	<p>Tiekėjų skaičius ir koncentracijos laipsnis vidutinis, tiekėjų grėsmė vidutinė, šakos pelningumas mažėja.</p> <p>Tiekėjų pakeitimo kaštai dideli, derėjimosi galia didelė, pelningumas mažėja.</p> <p>Šakos svarba tiekėjui didelė, derėjimosi galia maža, pelningumas didėja.</p>

**UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ paslaugų pardavimo rinkos pelningumo analizės suvestinė**

Penkios jėgos	Grėsmė maža,nes	Grėsmė vidutinė,nes	Grėsmė aukšta,nes
<b>Potencialūs konkurentai</b>	1. Prekių diferenciacija didelė. 2. Pradinio kapitalo poreikis didelis.	1. Valstybiniai ir teisiniai barjerai šioje šakoje yra vidutiniai.	
<b>Esami konkurentai</b>	3. Prekės diferenciacija didelė. 4. Įmonių koncentracija šakoje yra maža. 5. Išėjimo barjerai 6. Kaštų struktūra didelė,	2. Esamų konkurentų grėsmė vidutinė.	1. Pakeitimo kaštai dideli.
<b>Paslaugų pakaitalai</b>	7. Pirkėjų noras ir galimybė naudotis kitų centrų teikiamomis paslaugomis mažas.		
<b>Paslaugų pirkėjai</b>	8. Pirkėjų koncentracija vidutinė 9. Diferenciacija didelė	3. Pirkėjų perkamų paslaugų santykinė dalis bendroje paslaugų apimtyje vidutinė	2. Pirkėjo perėjimo kaštai maži.
<b>Tiekėjai</b>	10. Šakos svarba tiekėjui didelė.	4. Tiekėjų skaičius ir koncentracijos laipsnis vidutinis, tiekėjų grėsmė vidutinė	3. Tiekėjų pakeitimo kaštai dideli
<b>Suma</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Šaltinis: sukurta autoriaus

*Iš pelningumo analizės gautų rezultatų galima teigti, jog analizuojama šaka grėsmių turi nedaug, šakos pelningumas yra didelis, todėl rinka yra patraukli..*

*Atlikus konkurencinio pranašumo įgijimo galimybių nustatymą, galima teigti, kad analizuojamas UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ išsiskiria iš konkurentų ir yra konkurencingas ir pranašesnis nei konkurentai. Šio centro paslaugų diferenciacija didelė, todėl ne visi norintys teikti panašias paslaugas gali patekti į rinką, tai sąlygoja mažą konkurentų riziką.*

*UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ teikia platų paslaugų paketą, o tuo pačiu ir išskirtines paslaugas ( endoskopinės operacijos, krūtų atkūrimo operacijos po onkologinių susirgimų), kurių negali pasiūlyti kiti plastinės chirurgijos centrai, vadinasi „Plastinės Chirurgijos Centras“ turi didelį pranašumą prieš esamus konkurentus, vadinasi esamų konkurentų grėsmė šiuo metu yra maža ir centras yra pelno augimo stadijoje.*

*Esami klientai nesinaudoja kitų plastinės chirurgijos centrų teikiamomis paslaugomis, tai sąlygoja visišką klientų poreikių patenkinimą, todėl grėsmės UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ neįaučia. Grėsmės neįutimas sąlygoja „Plastinės Chirurgijos Centro“ norą dar labiau tobulėti ir siekti dar didesnio konkurencinio pranašumo.*

### **3.5 UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos parinkimas**

Išanalizavus UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ veiklos aspektus, atlikus klientų nuomonės tyrimą, konkurentų analizę, bei įvertinus konkurencinio pranašumo įgijimo galimybes, tikslinga būtų perreiti prie UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ konkurencinės strategijos parinkimo.

UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ siekia *unikalumo*, siūlydama *išskirtines paslaugas* savo klientams, sukuriant *didesnę vertę* vartotojams, kuri yra skirtinga ir didesnė nei siūlo konkurentai. UAB „Plastinės Chirurgijos Centrai“ tinkama - *diferenciacijos strategija*. Siekdamas patenkinti vartotojų poreikius po ilgų sėkmės, išbandymų bei sukauptos patirties metų atidaryta nauja moderni, daug didesnė, tobulesnė, specializuota klinika tai – „Plastinės Chirurgijos Centras“. Šis centras kurtas atsižvelgiant į klientų lūkesčius, jų išskirtinius poreikius, nes *šios klinikos klientai – turtingi, pasiturintys asmenys*, kuriems *kaina neturi įtakos*, tačiau jie pageidauja prabangos, gero, kokybiško aptarnavimo, profesionalumo. Siekiant užtikrinti pacientų konfidencialumą šiam tikslui centre įrengtas privatus įėjimas. UAB „Plastinės Chirurgijos Centre“ dirba 14 darbuotojų, 5 aukščiausios kvalifikacijos gydytojai. Puikiai apmokytas personalas ne tik naudoja naujausią medicininę įrangą, daro pažangiausias procedūras, bet jų šypsena ir švelnios rankos gydo žaizdas.

Plastinės Chirurgijos Centras, siūlo aukščiausio lygio paslaugas, priežiūrą, bei platų operacijų pasirinkimą:

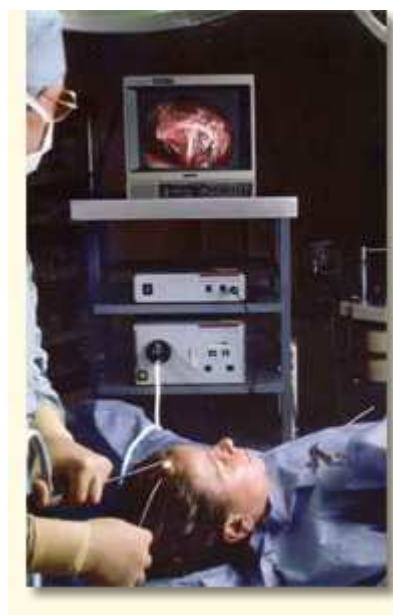
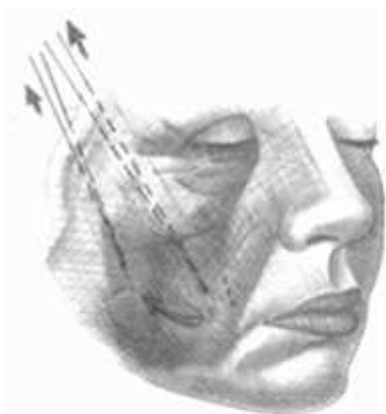
- *Veido operacijos;*
- *Nosies pilna korekcija;*
- *Nosies pertvaros korekcija;*
- *Pilvo sienos korekcija;*
- *Riebalų atsiurbimas;*
- *Krūtų didinimas;*
- *Krūtų mažinimas ir pakėlimas;*
- *Kitos operacijos.*

**Veido operacijos.** Visų įdomiausias mums paviršius žemėje – žmogaus veidas" (G.K. Lichtenbergas)\_Veido odoje laiko žymes palieka stresas, rūkymas, nemiga, saulės poveikis. Estetinės chirurgijos požiūriu veidas skirstomas į tris dalis: viršutinę, vidurinę ir apatinę. Apie trisdešimtuosius gyvenimo metus atsiranda raukšlių apie akis, ima svirti žemyn išoriniai antakių kampai, atsiranda odos perteklius viršutiniuose vokuose. Žmonėms, kurie dažnai raukosi, atsiranda gilių vertikalių raukšlių tarp akių, nusvyra vidiniai antakių kraštai, atsiranda pavargusio ir pikto veido išraiška. Apie keturiasdešimtuosius metus keičiasi ir viduriniojo veido dalis: "plokštėja" skruostai, gilėja viršutinę lūpą su nosimi jungiančios šoninės raukšlės. Apie penkiasdešimtuosius atsiranda pažandės, formuojasi pasmakrio raukšlės, riebalų maišelis. Veido pakėlimas (face lift) negali sustabdyti senėjimo proceso. Veido pakėlimas gali atsukti "gyvenimo laikrodį" atgal, pašalinant riebalus, įtempiant veido raumenis, perskirstant veido odą veide ir kakle. Palankiausias metas šioms operacijoms būna tada, kai moters ar vyro veidas ir kaklas yra su senėjimo kontūro požymiais, tačiau oda išlikusi elastinga, ir veido kaulinė struktūra yra gerai išreikšta. Dažniausiai operuojami 40-60 metų žmonės. Veido pakėlimo operacija padės jums atrodyti jaunesniais, pailsėjusiais, pagerins jūsų pasitikėjimą savimi.



Pirmieji veido senėjimo požymiai atsiranda sulaukus 30-ties. Veido senėjimas prasideda nuo viršutinės jo dalies: kaktoje atsiranda horizontalios raukšlės, antakiai nusileidžia žemyn, ypač jų išoriniai kraštai, susidaro išpūdis, kad akių kampai nusvirę. Tarpuakyje formuojasi vertikalios "pykčio" raukšlės. Žmogus, kurio antakiai nuleisti ("pykčio raukšlės"), sudaro nuolat pavargusio, rūstaus žmogaus išpūdį. Kaktos pakėlimo operacija koreguoja šiuos amžiaus pakitimus. Nuo 1992 m. pasaulyje, o nuo 1997 m. ir Kauno plastinės chirurgijos centre ši operacija dažniausiai atliekama endoskopiniu būdu. Per daugelį metų darant grimasas kaktos raumenys sutrumpėja, suformuodami "pykčio" raukšles. Operacijos esmė – ištaisyti šiuos trūkumus. Plaukuotoje galvos dalyje atliekami 1-1,5 cm dydžio 3 arba 5 pjūveliai, pro juos įvedamas endoskopas, prijungtas prie videokameros, ir instrumentai. Endoskopu stebimas vaizdas ekrane 10 kartų padidinamas, operacijos metu pakertami

antakius sutraukiantys raumenys. Vėliau kaktos audiniai patraukiami į viršų ir fiksuojami specialiomis siūlėmis, mini varžtais. Operacijos rezultatas - pakilę antakiai, išlygintos kaktos raukšlės, atsivėrusi akis ir žvalusis žvilgsnis. Perkopus 30 metų atsiranda pirmieji vidurinės veido dalies senėjimo požymiai: išryškėja po akimis „ratilai“, suplokštėja skruostai, nusileidžia lūpų kampai. Tačiau veide dar nėra „perteklinės“ odos, todėl burnos gleivinėje padarę 2 cm ilgio pjūvį ir pasitelkdami endoskopą pakėlę vidurinės veido dalies audinius, specialiomis inkarinėmis siūlėmis galime pakelti nuslinkusius audinius. Operacijos efektas - apvalūs ir sustandėję skruostai, dingę „ratilai“ po akimis ir „Monos Lizos“ šypsena.



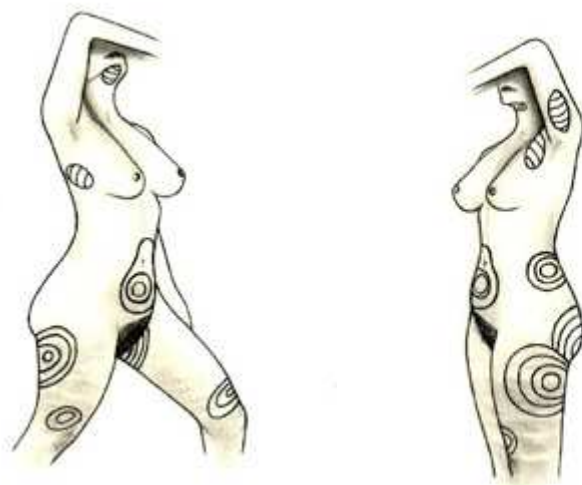
**Nosies operacijos** Šios operacijos tikslas - pašalinti įgimtas ar po traumų įgytas nosies deformacijas, užtikrinti nosies ir veido harmoniją... **"Gražus veidas yra nebyli rekomendacija"**  
**F.Bekonas.** Veidas yra savotiška vizitinė žmogaus kortelė, o nosis yra centrinė ir labiausiai atsikišusi veido dalis. Nosies forma gali labai keisti žmogaus veido išraišką, pvz.: pakumpusi nosis visada sendins, lengvai riesta - jaunins ir žvalins, potrauminė nosis - įneš agresyvumo atspalvį.

**Krūčių operacijos** Krūtys - moters seksualumo simbolis. Deja, gamta ne kiekvienai vienodai dosni. Vienos moterys kenčia nuo nepatogumų, kuriuos sukelia didelė krūtinė, kitos (galbūt ir jų antrosios pusės) - dėl pernelyg mažų krūčių. Plastinė chirurgija, kurios pradmenų galime rasti senovės medicinoje, bandė moterų krūtis didinti įvairiais svetimkūniais: akmenimi, medžiu, moliu, kaučiuku... Tarybiniais laikais garsus to meto traumatologas Kalberzas didino moterų krūtis riebalais. Deja, visi šie bandymai baigėsi nesėkmingai. Po operacijos krūtys tapdavo beformėmis ir skausmingomis. Nuo 1962-ųjų krūčių didinimui pradėti naudoti implantai. Jų apvalkalas buvo gaminamas iš lygaus silikono, o vidus užpildytas žele ar skysčiu. Pirmieji bandymai taip pat nebuvo sėkmingi.



Ketvirtadalis padidintų krūtų tapdavo kietos ir skausmingos (formuodavosi taip vadinama implanto kapsulės kontraktūra). Nuo 1982 -ųjų krūtų implantų avalkalas pradėtas gaminti iš smulkiamolekulinio silikono ir tai padėjo implantų sukeliamų komplikacijų skaičių sumažinti iki 2-4%. Nuo 1993-ųjų rinkoje pasirodė naujos kartos anatomicinės (krintančio lašo formos), kohezyvine žele užpildyti krūtų implantai. Ši standi „natūralią krūties formą ir apčiuopą garantuojanti žele atitinka ir visus implantams keliamus saugumo reikalavimus (pvz.: autoavarijos metu sužalojus implanto avalkalą, žele niekur neišteka, o implantas nepraranda savo formos).

**Riebalų išsiurbimas** - tai "kūno skulptūros" būdas, padedantis suformuoti patrauklų kūno kontūrą, o ne atsikratyti nereikalingo svorio. Riebalų išsiurbti nuo viso kūno neįmanoma. Jei norite sulieknėti, pasirinkite kitą kelią: sportą ir dietą. Poodinius riebalus patariama išsiurbti tik tose kūno vietose, kuriose poodinių riebalų perteklius deformuoja kūno kontūrą. Išsiurbiamų riebalų kiekis nėra didelis (svyruoja nuo 200 iki 2000 ml), tačiau to užtenka pataisyti figūrą. Dažniausiai riebalai išsiurbiami nuo pasmakrės, kaklo, žasto, priešpažasties zonos, pilvo, sėdmenų, šlaunų šoninių gumburų ir kelio sąnario zonos.



*Pažymetos dažniausios riebalų siurbimo zonos*

Klinikoje dirbantys plastinės chirurgijos gydytojai – Lietuvoje pripažinti plastinės chirurgijos specialistai. Taip pat ši klinika turi labai didelį pranašumą prieš savo konkurentus, kadangi *pirmieji ir vieninteliai Baltijos šalyse naudoja endoskopinę techniką veido estetinėms operacijoms ir atlieka krūtų atkurimą po onkologinių susirgimų.*

### ***Rekomenduojama ir toliau taikyti diferenciacijos strategiją kai:***

- *Klientai turi išskirtinius poreikius.* Šio centro klientų poreikiai labai išskirtiniai, jie reikalauja patogumo, prabangos, konfidencialumo. Šis centras sukurtas būtent tenkinti individualius klientų poreikius. Centre vertinamas kiekviena paciento nuomonė, į ją atsižvelgiama nedelsiant, nepaisant nei lėšų, nei laiko.
- *Klientai vertina diferencijuotas paslaugas;* Plastinės Chirurgijos Centro klientai – turtingi, pasiturintys žmonės, kurie turi savitą skonį, savitą supratimą į grožį, tad ir siūlomos centro paslaugos, turi ir tenkinti kiekvieną centro lankytoją. Centre rūpinamasi interjero ir eksterjero grožiu, kad centras būtų švarus, modernus, unikalus. Plastikos Chirurgai labai daug tobulinasi kitose šalyse iš kitų patyrusių chirurgų, kad galėtų pasiūlyti geriausias paslaugas klientams.
- *Konkurentai nenaudoja diferenciacijos arba ją naudoja nepakankamai kūrybiškai.* Plastinės Chirurgijos Centro konkurentai, negali pasiūlyti panašaus paslaugų paketo, geresnių gyvenimo sąlygų, kvalifikuotos pooperacinės priežiūros, naujausios medicininės aparatūros, specializuotų plastikos chirurgų, o svarbiausiai neatlieka endoskopinių operacijų, kurios yra labai populiaros ir paklausios UAB „Plastinės Chirurgijos Centre“.

*Aptarus UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ veiklą, galima teigti, kad šis centras stengiasi sukurti klientams **didesnę vertę negu siūlo konkurentai, siūlomos centro paslaugos yra išskirtinės, unikalios, diferencijuotos.** UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ siekdamas konkuruoti rinkoje, išsiskirti iš konkurentų, įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje turėtų naudoti – **diferenciacijos strategiją.***

### **3.6 UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ konkurentų reakcijos numatymas**

Naudojama UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ strategija, veiksmai, pranašumai ir trūkumai gal iššaukti atsakomąsias kitų plastinės chirurgijos klinikų reakcijas. Kadangi esami ir potencialūs konkurentai taip pat turi verslo filosofiją, tam tikrą vidinę kultūrą ir nuostatas, todėl įmonės vadovas turi labai gerai įsisavinti kiekvieno konkurento mąstymą, kad galėtų įveikti konkurentų atsakomuosius veiksmus.

UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ Kaune turi **du realius konkurentus**, kurie gali stengtis nuvilioti potencialius ir esamus plastinės chirurgijos centro konkurentus. Konkurentai gali pradėti **siūlyti tokias pačias paslaugas, įsigyti endoskopinės operacijoms naudojamą aparatūrą, atlikti operacijas po onkologinių susirgimų, sukurti išskirtinį klinikos interjerą, eksterjerą, plėsti klinikos patalpas.**

UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ siekdamas išlikti konkurencingas ir būti pagrindiniu konkurentu rinkoje stengiasi nuolat **analizuoti esamą padėtį rinkoje.** Įmonė nuolatos

atlieka vartotojų analizę, ši analizė padeda išsiaiškinti kaip klientai vertina paslaugų duodamą naudą ir kaip jie lygina ją su konkurentų duodama nauda.

***UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ veiksmai siekiant atremti konkurentų atsakomuosius veiksmus:***

- ***Naujovių kūrimas ir siūlymas*** klientams, t.y išskirtinių operacijų siūlymas vartotojams, pav: ***knarkimo gydymo operacijos „Pillar“ implantais***. Šių operacijų neatlieka nei viena plastinės chirurgijos klinika Lietuvoje, tačiau besidominčių klientų skaičius šia operacija pastebimas. Tad įmonės veiksmai būtų orientuoti į naujų operacijų pasiūlą klientams.
- Pastangos ***sudaryti sutartį su ligonių kasomis***, kurios ***kompensuotą dalį paciento operacijos kainos***. Šios sutarties pasirašymas naudingas, kadangi į kliniką kreiptusi daugiau klientų.
- Daugiau lėšų, centro vadovui reikėtų skirti ***rėmimui***. Reklama populiariame žurnale pav: ***„Žmonės“***, reklaminiame žurnale ***„Aurela“***, kuris dalinamas žmonėms, kurie keliauja lėktuvu. Tai padėtų pritraukti naujus, pasiturinčius klientus.
- UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ investicijos į ***naują medicininę įrangą***, pav: „lazerio“ įsigijimas, kuriuo šalinamos išsiplėtusios kraujagyslės, operuojamos venos ir kita.
- Projektų rašymas ir kreipimaisi į Europos paramos fondus. Pav.: Pav: Leonardo Da Vinci paramos fondas, kuris suteikia paramą naujovių steigimams.

*Išvardinti veiksmai: naujų paslaugų siūlymas; sutartis su ligonių kasomis, rėmimas, investicijos į naują medicininę įrangą, projektų rašymas siekiant gauti lėšų naujovių įdiegimui padėtų neprarasti konkurencinio pranašumo ir išlikti konkurencingais rinkoje. Kadangi nei vieno iš iš šių išvardintų veiksmų konkurentai nesiūlo savo klientams. Vadinasi UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ pasiūlymai būtų verti ir naudingi klientams, o tai suteiktų privalumus prieš konkurentus.*

### **3.7 UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos įgyvendinimas**

UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ tikėdamasis suformuotos strategijos sklandaus įgyvendinimo ir rezultatų, turi sukurti efektyvią kontrolės sistemą pateikdamas atsakymus į sekančius klausimus:

1. *Ar UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ įmonės vykdoma politika neprieštarauja strategijos principams?*

Įmonės siekiai yra išlaikyti esamą rinkos dalį ir didinti ją, sėkmingai pritraukiant naujus potencialius vartotojus bei efektyviai apsaugojant nuo potencialių konkurentų atėjimo į šią rinką. Įmonės pasirinktos strategijos sutampa su įmonės siekiais ir vykdoma politika, jų įgyvendinimui.

2. *Ar šios įmonės ištekliai efektyviai paskirstyti, kad strategija sėkmingai būtų įgyvendinama?*

Konkurencinio pranašumo strategijos įgyvendinimui įmonė parengia marketingo biudžetą, atitinkamai paskirstydama išteklius kiekvienam įmonės skyriui, pagal jų atsakomybės laipsnį, susijusį su strategijos įgyvendinimui reikalingų veiksmų įvykdymu.

3. *Ar centro įmonės vadovas turi atitinkamą kvalifikaciją strategijos įgyvendinimui?*

Įmonės vadovai turi tinkamą kvalifikaciją ir kompetenciją strategijų įgyvendinimui įmonės veikloje. UAB „Plastinės chirurgijos centro“ strategija yra rengiama taip, kad įmonė sugebėtų prisitaikyti prie tiesioginių ir netiesioginių pokyčių, susijusių su strategijos įgyvendinimu, kurie gali iškilti strategijos įgyvendinimo procese.

*Apibendrinant konkurencinio pranašumo įgyvendinimo strategijos įgyvendinimą galima teigti, kad konkuravimo strategijos formavimas ir įgyvendinimas yra ilgas ir sudėtingas procesas. Reikia nustatyti įmonės tikslus, išanalizuoti išorinę ir vidinę aplinkas, parengti konkuravimo strategiją, suformuojant pagrindinį konkurencinio pranašumo įgyvendinimo principą – per žemesnę kainą, diferenciaciją ar koncentraciją. Nepaisant ilgo ir sudėtingo darbo formuojant konkuravimo strategiją, gaunama neabejotina nauda – tinkamai parengta ir sėkmingai realizuota konkuravimo strategija leidžia įmonei pasiekti konkurencinį pranašumą, kuris yra išlikimo konkurencinėje kovoje garantas.*

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

*Išanalizavus konkurencinio pranašumo įgijimo galimybes, apibendrinus teorinius sprendimus ir atlikus empirinį tyrimą, galima daryti šias išvadas:*

1. Remiantis teorinėmis studijomis nustatyta, jog galima išskirti *keturias konkurencijos rūšis*: tobula, monopolistinė, oligopolija ir monopolija. Konkurencijos tipų analizė atskleidė, kad konkurencija rinkos ekonomikos sąlygomis neišvengiama ir gali būti teigiamas reiškinys, nes skatina gamybos tobulinimą, gaminių kokybės gerinimą, kainų mažinimą ir geresnį vartotojų aptarnavimą.
2. Apibendrinant pateikiamus *konkurencingumo sampratos aiškinimus*, galima teigti, kad sampratos atskleidžia požiūrių įvairovę. Daugelis autorių teigia, kad konkurencingumas tai varžymasis, kova, rungtyniavimas, siekiant užsibrėžtų tikslų. Apibendrinant galima teigti, kad aptarus konkurencingumo sampratą, konkurencingumą galima apibrėžti kaip įmonių siekiančių užsibrėžtų tikslų kovą.
3. Remiantis teorinėmis studijomis galima teigti, kad *konkurencinių pranašumų siekimas* – vienas svarbiausių organizacijos tikslų. Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima išskirti šiuos *konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinius*: išskirtiniai gebėjimai bei ištekliai; konkurencinis pranašumas turi būti matomas vartotojams; stiprus prekės ženklas; vartotojų ir konkurentų analizė; nepatenkintų vartotojų poreikių paieška; didesnės vertės sukūrimas vartotojams.
4. Išanalizavus *konkurentų analizę* nagrinėjusių mokslininkų nuostatas, galima išskirti pagrindinius *konkurentų analizės etapus*: įmonės konkurentų nustatymas; konkurentai pramonės šakoje; konkurentai rinkoje; konkurentų tikslų apibrėžimas; konkurentų strategijų nustatymas; konkurentų pranašumų ir trūkumų nustatymas.
5. Remiantis *konkurencinio pranašumo įgijimo galimybių* teorinėmis studijomis, galima teigti, kad yra penkios jėgos, darančios tiesioginį poveikį įmonės paslaugų/prekių kainoms, gamybos išlaidoms, kapitaliniams įdėjimams, įmonės pelningumui. Autoriai teigia, jei šios penkios jėgos veikia palankiai, įmonė gali tikėtis didelio pelno iš įdėto kapitalo ir atvirkščiai, kai šios jėgos įmonei nepalankios, pelnas bus nedidelis, įmonė negalės sėkmingai konkuruoti.
6. Išanalizavus skirtingų autorių pateiktas *konkuravimo strategijas*, galima teigti, kad įmonės siekdamas tapti konkurencingomis, naudoja daug įvairių *strategijų* tai: išlaidų lyderio; diferenciacijos; koncentracijos; lyderiavimo; gynybos, analizės, reakcijos, inovacinę, prisitaikymo prie vartotojų poreikių strategijas. Taigi visos tikslingai pasirinktos strategijos padeda įmonėms įgyti konkurencinį pranašumą.

7. Atlikus konkurencinio pranašumo įgijimo teorinę analizę, siekiant teoriškai pagrįsti ir empiriškai patikrinti, sukurtas konkurencinio pranašumo strategijos parengimo teorinis modelis.
8. Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ pilnai atitinka klientų lūkesčius ir visi komplekso elementai – tenkina klientus.
9. Atlikus konkurencinio pranašumo įgijimo galimybių nustatymą, galima teigti, kad analizuojamas UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ išsiskiria iš konkurentų ir yra konkurencingas ir pranašesnis nei konkurentai. Šio centro paslaugų diferenciacija didelė, todėl ne visi norintys teikti panašias paslaugas gali patekti į rinką, tai sąlygoja mažą konkurentų riziką.
10. Analizuojamas centras teikia *platų paslaugų paketą*, o tuo pačiu ir *išskirtines paslaugas* (endoskopinės operacijos, krūtų atkūrimo operacijos po onkologinių susirgimų), kurių *negali pasiūlyti kiti* plastinės chirurgijos centrai, vadinasi „Plastinės Chirurgijos Centras“ turi didelį *pranašumą* prieš esamus konkurentus, vadinasi esamų konkurentų *grėsmė* šiuo metu yra *maža* ir centras yra *pelno augimo stadijoje*.
11. Esami klientai nesinaudoja kitų plastinės chirurgijos centrų teikiamomis paslaugomis, tai sąlygoja *visišką klientų poreikių patenkinimą*, todėl grėsmės UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ *nejaučia*. Grėsmės nejutimas sąlygoja „Plastinės Chirurgijos Centro“ *norą dar labiau tobulėti ir siekti dar didesnio konkurencinio pranašumo*.
12. Aptarus UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ veiklą, galima teigti, kad šis centras stengiasi sukurti klientams *didesnę vertę negu siūlo konkurentai*, siūlomos centro *paslaugos yra išskirtinės, unikalios, diferencijuotos*. UAB „Plastinės Chirurgijos Centras“ siekdamas konkuruoti rinkoje, išsiskirti iš konkurentų, *įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje turėtų naudoti – diferenciacijos strategiją*.
13. Išvardinti veiksmai: *naujų paslaugų siūlymas; sutartis su ligonių kasomis, rėmimas, investicijos į naują medicininę įrangą, projektų rašymas siekiant gauti lėšų naujovių įdiegimui padėtų neprarasti konkurencinio pranašumo ir išlikti konkurencingais rinkoje*. Kadangi nei vieno iš iš šių išvardintų veiksmų konkurentai *nesiūlo savo klientams*. Vadinasi UAB „Plastinės Chirurgijos Centro“ *pasiūlymai būtų verti ir naudingi klientams, o tai suteiktų pranašumą prieš konkurentus*
14. Apibendrinant *konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos* įgyvendinimą galima teigti, kad konkuravimo strategijos formavimas ir įgyvendinimas yra *ilgas ir sudėtingas procesas*. Reikia nustatyti *įmonės tikslus, išanalizuoti išorinę ir vidinę aplinkas, parengti konkuravimo strategiją, suformuojant pagrindinį konkurencinio pranašumo įgyjimo*

principą – per *žemesnę kainą, diferenciaciją ar koncentraciją*. Nepaisant ilgo ir sudėtingo darbo formuojant konkuravimo strategiją, gaunama neabejotina nauda – tinkamai parengta ir sėkmingai realizuota konkuravimo strategija leidžia įmonei pasiekti konkurencinį pranašumą, kuris yra išlikimo konkurencinėje kovoje garantas.

KAZLAUSKAITĖ, Lina. (2007) *Strategies of gaining competitive advantage: theoretical and empirical studies*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University.

## SUMMARY

**The problem.** Each and every company must gain the advantage of concurrence in the international and in the domestic market. Many scientists have examined the strategies of gaining the advantage of concurrence. But there is no such things as a universal model for achieving it. So, to put it in other words, the problem that is being solved by the scientists is – how to prepare a model for a company that provides services that would be legitimate both in theoretical and empirical ways.

**Work object** – the formation process of concurrence advantage.

**Work objective** – to prepare a theoretical model for the formation of concurrence advantage and to validate it in an empirical way using a company that provides services as an example.

**Work tasks:**

1. to discover the conception of concurrence advantage;
2. to find out the ways of concurrence advantage formation;
3. to prepare a theoretical analysis on how to reach the advantage;
4. to base the model on the example of „Plastic Surgery Centre“;

**The method of the analysis.** Common scientific methods were being used while working on the masters task – the method of data analysis and both system and comparison analysis.

**Work consist of introduction.** 3 parts: 1 part – competitive advantage strategies gaining studies, 2 part – competitive advantage strategies of gaining creating theoretical model, 3 part – competitive advantage gaining strategies theoretical an empirical model validate.

**The work includes** 12 tables, 15 pictures and 65 pages.



## NAUDOTA LITERATŪRA

1. AAKER, David. (2002) *Strategic Marketing Management*. 6<sup>th</sup> ed. ISBN 5-318-00781
2. BAKER, M.J. (1996) *Marketing. An Introductory text (6 ed)*. Macmillan press LTD.
3. BOSAS, Antanas. (2002) *Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas* : Klaipėdos universiteto leidykla.
4. BAGDONIENĖ L., HOPENIENĖ R. (2004) *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
5. CHANDLER, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT press.
6. DILLON, R., William; MADDEN, J. Thomas; FIRTEE, H. (1997) *Marketing research marketing environment*.
7. KVAINAUSKAITĖ, Vaida. (2003) *Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas* Kaunas : Technologija
8. LEITONIENĖ, Š. (1998). *Konkurencijos samprata ir svarba*. Ekonomika ir vadyba.
9. MICHEAL, Treacy (1995). *The discipline of market leaders : choose your customers, narrow your focus, dominate your*.
10. MICHAEL, J.Baker. (1999) *Encyclopedia of marketing* PORTER, Michael E. (1998) *The competitive advantage of nations : with a new introduction* Hampshire : MACMILLAN Business, 1998
11. MICHAEL, Porter, E.(1985) *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance* New York : The Free Press.
12. MASON, J.B., EZELL, H.F. (1987) *Marketing principles and strategy*. Texas: Busines: Publitions, Inc.
13. MINTZBERG, H. (1987). *Five Ps for Strategy*. California Management Review, Fall.
14. Майкл, Портер, (1993) *Международная конкуренция : конкурентные преимущества стран* Москва : Международные отношения
15. PRIDE, W.M; Ferrell; MACKENZIE, H; SNOW, K. (1998) *Marketing*. ISBN
16. PHILIP, Kotler. (1996) *Marketing*. 3 ed
17. PALUBINSKAS, G. T. (1997) *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
18. PORTER'S, Michael. Competitive Model (<http://www.siu.edu/~rschult/PorterCA.html>) [žiūrėta 2007 sausio 19 d.] Prieiga per internetą.
19. PORTER, M. E. (1999). *Creating tomorrows advantage*. Rethinking the future. Edited by R. Gibson. UK: Nicholas Brealey Publishing,
20. PRANULIS, V; PAJUODIS, A; URBONAVIČIUS; VIRVILAITĖ, R. (1999) *Marketingas*.

Vilnius: Eugrimas.

21. RAKAUSKIENĖ, Ona Gražina (1997) *Firma konkurencinėje rinkoje*. Vilnius : Lietuvos informacijos institutas
22. STANCIKAS, Edmundas Regimundas. (2003) *Konkurencingo produkto kūrimas* : mokomoji knyga Kaunas : Technologija
23. SOMMERS, M.C; BARENS, J.G; STANTON, W.J. ( 1995) *Fundamentals of marketing*. 7<sup>th</sup> ed.
24. ŠLIBURYTĖ, Laimona (2000) *Ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimas* : daktaro disertacijos santrauka : Kaunas : Technologija
25. Николаевич Котов, Владимир. (1971) *Монополистические формы хозяйственных отношений* Москва : Наука
26. GRONROOS Ch. (1989) [Service management and marketing a customer relationship management approach](#) [žiūrėta 2006 m. lapkričio 29 d.] Prieiga per internetą.
27. VASILIAUSKAS , A. (2002) *Strateginis valdymas*. Vilnius.
28. VIRVILAITĖ, R. (1997) *Marketingas*. Kaunas: Technologija.
29. Юданов, А. Ю. (1998) *Конкуренция: теория и практика*. Москва.: ассоциация авторов и издателей “Тандем”.
30. JUCEVIČIUS, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Antrasis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Technologija.

## **PRIEDAI**

**KLAUSIMYNAS**

*Gerb. Respondente, ši anketa skirta išsiaiškinti UAB „Plastinės chirurgijos centro“ klientų lūkesčius, veiklos trūkumus ir juos pašalinti.*

*Dėkoju už atsakymus!*

**1. Kaip dažnai lankotės UAB „Plastinės chirurgijos centras“?**

- 1.1 Dažniau nei kartą per mėnesį;
- 1.2 Kartą per mėnesį;
- 1.3 Kartą per pusę metų;
- 1.4 Kartą per metus;
- 1.5 Rečiau nei kartą per metus.

**2. Kokia operacija (-os) Jums buvo atlikta šioje įstaigoje?**

- 2.1 Nosies pilna korekcija;
- 2.2 Nosies pertvaros korekcija;
- 2.3 Endoskopinis kakatos – antakių pakėlimas;
- 2.4 Endoskopinis vidurinės veido dalies atnaujinimas;
- 2.5 Veido tempimas;
- 2.6 Krūtų pakėlimas;
- 2.7 Krūtų mažinimas;
- 2.8 Krūtų didinimas;
- 2.9 Krūtų atstatymas po onkologinių susirgimų;
- 2.10 Pilvo sienos korekcija;
- 2.11 Riebalų atsiurbimas;
- 2.12 Kita \_\_\_\_\_

**3. Lankymosi šiame centre metu pas priėmimo gydytoją Jums tekdavo laukti:**

- 3.1 Dažnai;
- 3.2 Kartais;
- 3.3 Retkarčiais;
- 3.4 Niekada;

**4. Jeigu Jums tenka laukti priėmimo pas gydytoją, tai kiek vidutiniškai laiko?**

- 4.1 iki 15 min;
- 4.2 16-30 min;
- 4.3 31-60 min;
- 4.4 Daugiau nei 1 val;

**5. Jūsų nuomonė apie priėmimo pas gydytoją laukimą:**

- 5.1 Laukimas yra neišvengiama būtinybė;
- 5.2 Bent trumpai palaukti yra neišvengiama;
- 5.3 Eilių neturi būti;
- 5.4 Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

**6. Kur dažniausiai ieškote informacijos apie plastinės chirurgijos įstaigas?**

- 6.1 Laikraščiuose ( kokiuose? (įrašykite) \_\_\_\_\_);
- 6.2 Žurnaluose ( kokiuose? (įrašykite) \_\_\_\_\_);
- 6.3 Internete;
- 6.4 Telefonų knygoje;
- 6.5 Skambinu informacijos telefonu;
- 6.6 Klausiu artimųjų, draugų, pažįstamų;

6.7 Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

**7. Prioriteto tvarka sužymėkite veiksnius, įtakojančius Jūsų apsisprendimą rinktis tam tikrą plastinės chirurgijos kliniką ( prie svarbiausio veiksnio prirašykite 1, prie mažiau svarbaus 2 ir t.t prie nesvarbiausio- 9):**

- \_\_\_ 7.1 Klinika yra arti gyvenamosios vietos;
- \_\_\_ 7.2 Gydytojų patirtis;
- \_\_\_ 7.3 Operacijos kaina;
- \_\_\_ 7.4 Malonus ir rūpestingas personalas;
- \_\_\_ 7.5 Greita registracija pas gydytoją;
- \_\_\_ 7.6 Informacija spaudoje;
- \_\_\_ 7.7 Informacija per televiziją;
- \_\_\_ 7.8 Artimųjų, draugų, pažįstamų rekomendacijos;
- \_\_\_ 7.9 Tvarkinga, moderni įstaigos aplinka.

**8. Nurodykite, kaip Jūs esate patenkintas (-a) lentelėje išvardintais teiginiais (atsakymą pažymėkite į langelį įrašydami (-os) kryželį X):**

Nr.	TEIGINIAI	Visiškai patenkintas (-a)	Patenkintas (-a)	Iš dalies patenkintas (-a)	Nepatenkintas (-a)	Visiškai nepatenkintas (-a)
1.	Registracija pas gydytoją					
2.	Laukimo laiku pas gydytoją					
3.	Gydytojų darbu					
4.	Dieninės slaugytojos darbu					
5.	Naktinės slaugytojos darbu					
6.	Įstaigos vieta					
7.	Išorine įstaigos aplinka					
8.	Automobilių stovėjimo aikštele					
9.	Įstaigos darbo valandomis					
10.	Įstaigos patalpomis					
11.	Patalpų oro temperatūra					
12.	Patalpų apšvietimu					
13.	Aparatūra, naudojama įstaigoje					
14.	Įstaigos personalo apranga					

**9. Ar naudositės šios įstaigos palaugomis kitą kartą?**

- 9.1 Taip;                      9.2 Ne;                      9.3 Nežinau.  
Paaiškinkite savo atsakymą plačiau

---

---

---

---

---



## Atsakymų į anketos klausimus suvestinė

**1. Kaip dažnai lankotės UAB „Plastinės chirurgijos centras“?**

	<b>Respondentų skaičius</b>	<b>Procentas</b>
Dažniau nei kartą per mėnesį	0	0
Kartą per mėnesį	0	0
Kartą per pusę metų	10	20
Kartą per metus	16	32
Rečiau nei kartą per metus	24	48

**2. Kokia operacija (-os) Jums buvo atlikta šioje įstaigoje?**

	<b>Respondentų skaičius</b>	<b>Procentas</b>
Nosies pilna korekcija	5	10
Nosies pertvaros korekcija	0	0
Endoskopinis kaktos – antakių pakėlimas	10	20
Endoskopinis vidurinės veido dalies atnaujinimas	3	6
Veido tempimas	0	0
Krūtų pakėlimas	0	0
Krūtų mažinimas	5	10
Krūtų didinimas	20	40
Krūtų atstatymas	0	0
Pilvo sienos korekcija	0	0
Riebalų atsiurbimas	3	6
Kita	4	8

**3. Lankymosi šiame centre metu priėmimo pas gydytoją Jums tekdavo laukti:**

	<b>Respondentų skaičius</b>	<b>Procentas</b>
Dažnai	0	0
Kartais	25	50
Retkarčiais	25	50
Niekada	0	0

**4. Jeigu Jums tenka laukti priėmimo pas gydytoją, tai kiek vidutiniškai laiko?**

	<b>Respondentų skaičius</b>	<b>Procentas</b>
Iki 15 min	23	46
16-30 min	18	36
31-60 min	5	10
Daugiau nei 1 val	4	8

**5. Jūsų nuomonė apie priėmimo pas gydytoją laukimą:**

	<b>Respondentų skaičius</b>	<b>Procentas</b>
Laukimas yra neišvengiama būtinybė	16	32
Bent trumpai palaukti yra neišvengiama	20	40
Eilių neturi būti	14	28
Kita	0	0

**6. Kur dažniausiai ieškote informacijos apie plastinės chirurgijos įstaigas?**

	<b>Respondentų skaičius</b>	<b>Procentas</b>
Laikraščiuose	<b>0</b>	<b>0</b>
Žurnaluose	<b>5</b>	<b>10</b>
Internete	<b>28</b>	<b>56</b>
Telefonų knygoje	<b>0</b>	<b>0</b>
Skambinu informacijos telefonu	<b>2</b>	<b>4</b>
Klausiu artimųjų, draugų, pažįstamų	<b>15</b>	<b>30</b>
Kita	<b>0</b>	<b>0</b>

**7. Prioriteto tvarka sužymėkite veiksnius, įtakančius Jūsų apsisprendimą rinktis tam tikrą plastinės chirurgijos kliniką ( prie svarbiausio veiksnio prirašykite 1, prie mažiau svarbaus 2 ir t.t prie nesvarbiausio- 9):**

<i>Kl.Nr</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
<i>Respondentų skaičius</i>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>6</b>
<i>Procentas</i>	<b>10</b>	<b>26</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>12</b>

**8. Nurodykite, kaip Jūs esate patenkintas (-a) lentelėje išvardintais teiginiais (atsakymą pažymėkite į langelį įrašydami (-os) kryželį X):**

<i>Kl.Nr</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>Respondentų skaičius</b>	<b>%</b>
<i>Visiškai patenkintas</i>	38	25	45	43	32	24	16	41	27	28	28	32	32	<b>411</b>	<b>63</b>
<i>Patenkintas</i>	12	16	5	7	11	20	20	9	15	15	14	18	18	<b>180</b>	<b>27</b>
<i>Iš dalies patenkintas</i>		9			7	6	8		8	7	8			<b>53</b>	<b>9</b>
<i>Nepatenkintas</i>							6							<b>6</b>	<b>1</b>
<i>Visiškai nepatenkintas</i>															

**9. Ar naudositės šios įstaigos palaugomis kitą kartą?**

	<b>Respondentų skaičius</b>	<b>Procentai</b>
Taip	<b>45</b>	<b>90</b>
Ne	<b>0</b>	<b>0</b>
Nežinau	<b>5</b>	<b>10</b>

**10. Ar rekomenduosite mūsų kliniką savo draugams, pažįstamiems?**

	<b>Respondentų skaičius</b>	<b>Procentai</b>
Taip	<b>50</b>	<b>100</b>
Ne	<b>0</b>	<b>0</b>
Nežinau	<b>0</b>	<b>0</b>



11. Nurodykite, kaip Jūs vertinate gyvenimo sąlygas šioje klinikoje ( atsakymą pažymėkite į langelį įrašydami (-os) kryželį X):

	<b>Labai gerai</b>	<b>Gerai</b>	<b>Patenkina mai</b>	<b>Blogai</b>	<b>Labai blogai</b>
Švara palatoje	41	9			
Palatos apšvietimas	36	14			
Palatos oro temperatūra	37	13			
Palatos baldai	21	29			
Tualetu/vonio kambarys	25	25			
Poilsio galimybė klinikoje		34	16		
Maisto kokybė	26	20	4		
Indai	36	14			
Klinikos apranga (pižamos, chalatai, šlepetės)	40	10			
Rankšluosčiai	35	15			
Patalynė	39	11			
<b>Respondentų skaičius</b>	<b>336</b>	<b>194</b>	<b>20</b>		
<b>Procentai</b>	<b>61</b>	<b>35</b>	<b>4</b>		