

Lietuvos vartotojų kooperacijos konkurencingumo tyrimas ir jo didinimo perspektyvos

Vytautas Vengrauskas

Profesorius socialinių mokslų
habilituotas daktaras
Vilniaus universiteto
Prekybos ekonomikos katedra
Saulėtekio al. 9, LT-2040 Vilnius
Tel. (370 2) 236 61 52
El. paštas: vytautas.vengrauskas@ef.vu.lt

Ramunė Rūgytė

UAB „Noriu darbo“
Vilniaus padalinio vadovė
A. Jakšto g. 24/A, Goštauto g. 3-31
LT-2600, Vilnius
tel./faks. 85 262 38 51

Straipsnyje gvildinama konkurencinio pranašumo samprata ir jam turintys įtakos veiksniai. Remiantis modifikuotu kooperatiniam sektoriui M. E. Porter konkurencinio pranašumo modeliu, sukurta vartotojų kooperacijos konkurencingumo vertinimo metodika. Atliktas tyrimas leido pagal atskirus veiksnius įvertinti Lietuvos vartotojų kooperacijos sektoriaus konkurencingumą bei pateikti jo didinimo perspektyvas.

Įvadas

Lietuvos vartotojų sąjunga (toliau LVKS) yra viena didžiausių Lietuvos nevalstybinių organizacijų, turinti 68 juridinius narius bei daugiau kaip 190 tūkst. narių. 2001 m. sausio 1 d. ji jungė 91 vartotojų kooperatyvą (kooperatinę bendrovę) ir 5 rajkoopsjungas. Vartotojų kooperacija taip pat yra įsteigusi 60 uždarųjų akcinių bendrovių (26 duonos gamybos, 8 mažmeninės prekybos, 6 didmeninės prekybos, 3 paruošų, 2 maitinimo, 5 pramonės, 5 transporto, 1 gydymo įstaiga, 4 kitos veiklos įmonės), Kauno aukštesniąją kooperacijos mokyklą ir Vilniaus kooperacijos kolegiją (3, 4).

Dabartinė Lietuvos vartotojų kooperacijos būklė gana prasta ir kiekvienais metais pastebimas tolesnis ūkinės veiklos rezultatų blogėjimas. Anksčiau turėjusi monopolinę teisę pre-

kiauti kaime, rajonų centruose, dabar, įsigalint rinkos santykiams, ji neišstengia veikti konkurencijos sąlygomis ir praranda anksčiau Lietuvos ūkio struktūroje turėtas pozicijas.

Kiekvieno ūkio sektoriaus konkurencingumui įtaką daro daugelis veiksnių. Konkurencingumą tam tikros šalies rinkoje gali lemti tiek įmonės nuosavybės forma, organizacinė struktūra, tiek įvaizdis, tiek santykiai su valstybinėmis institucijomis, tiek kiti konkretaus sektoriaus (pramonės šakos) įmonėms būdingi požymiai. Kooperatinių įmonių unikalį struktūrą, propaguojamas vertybės, specifiniai veiklos principai apsprendžia šio sektoriaus įmonių konkuravimo su kitais ūkio subjektais ypatumus.

Mokslinė problema. Kooperatinės nuosavybės formos įmonių konkurencingumui tiek Lietuvoje, tiek visame pasaulyje vis dar skiriama nepakankamai dėmesio. Tai gali būti aiški-

nama tuo, jog kooperatyvo pagrindinis tikslas yra ne pelnas, o narių poreikių tenkinimas. Tačiau norint, kad kooperatyvas galėtų teikti didžiausią naudą savo nariams, jis turi būti konkurencingas rinkoje ir jo konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių nustatymui ir kuo geresniam jų išnaudojimui turėtų būti skiriamas tikrai ne paskutinis vaidmuo.

Tyrimo objektas – Lietuvos kooperatinis sektorius.

Tyrimo tikslas ir uždaviniai. Šio straipsnio tikslas – įvertinti kooperatinio sektoriaus konkurencingumą lemiančius veiksnus bei pateikti galimas šio sektoriaus Lietuvoje konkurencingumo didinimo perspektyvas. Iškelto tikslo realizavimui keliami tokie pagrindiniai uždaviniai:

1) atskleisti konkurencingumo esmę ir svarbiausius jį lemiančius veiksnus;

2) pateikti kooperatinio sektoriaus konkurencinio pranašumo modelį bei jo tyrimo metodiką;

3) įvertinti Lietuvos kooperatinio sektoriaus konkurencingumo veiksnus bei galimas jo didinimo perspektyvas.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros ir publikacijų analizė, pirminių duomenų rinkimas ir analizė, statistinių duomenų analizė.

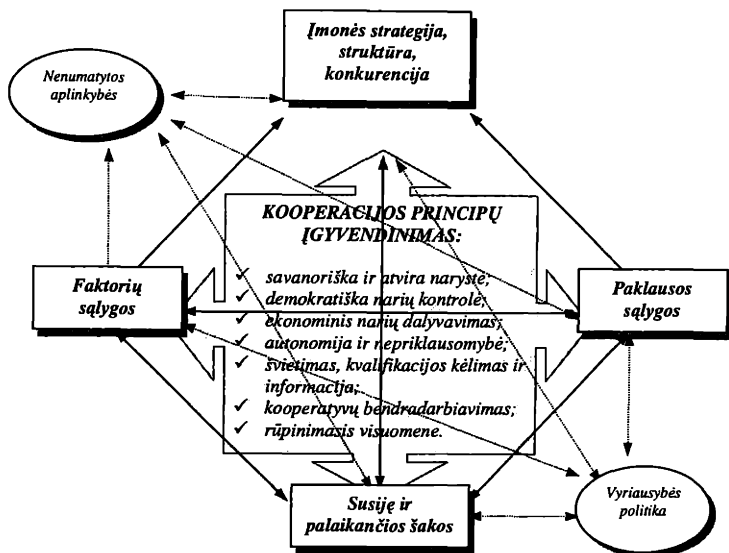
Konkurencinio pranašumo samprata ir jį lemiantys veiksniai

Vieningos nuomonės dėl konkurencingumo sąvokos apibrėžimo nėra. Dažniausiai jis tiesiog apibūdinamas kaip santykinė vieno konkurento padėtis kitų atžvilgiu. Išsamesnis apibrėžimas, kurį pateikia F. Bradley (1999), konkurencingumą įvardija kaip „realias ir potencialias įmonių galimybes ir sugebėjimus esamomis sąlygomis kurti, gaminti ir realizuoti prekes, kurios savo kaina ir ne kainų charakteristikomis vartotojams yra patrauklesnės nei konkurentų

prekės tiek užsienio, tiek vietinėje rinkoje“ (1, 247). Mokslinėje ir taikomojoje literatūroje tarptautinis konkurencingumas plačiau prasme yra apibrėžiamas kaip šalies sugebėjimas gaminti prekes ir teikti paslaugas, kurios tenkintų tarptautinių rinkų poreikius, ir kartu užtikrinti ir didinti savo piliečių realias pajamas. Siauresne prasme konkurencingumui aprašyti kartais naudojami atskiri užsienio prekybos (ypač eksporto) arba makroekonominiai (bendro vidaus produkto ir kt.) rodikliai. Taigi konkurencingumas – ypatingai sudėtingas ir daugiaaspektis reiškinys, kurio įvertinimas reikalauja atsižvelgti į pasiektus rezultatus įvairiose, ir ne vien tik ekonomikos, srityse.

Sektoriaus konkurencinio pranašumo įgijimas gali būti siejamas su konkurencijos intensyvumu, skatinančiu produktyvumą ir inovatoriškumą, vartotojų reiklumu ir pažangumu, sinergijos tarp įmonių galimybėmis, pozityvia išorine aplinka (palankios sąlygos pradėti naują ar plėsti jau esamą verslą, informacijos gausa ir kt.). Pasirinkta valstybės politika gali tikslinčiai formuoti aplinką, tiek palankią, tiek nepalankią tam tikro ūkio sektoriaus konkurencingumo augimui. Konkurencingumą galima didinti įvairiais būdais – visuose lygiuose (valstybės, savivaldybių, įmonių) aktyvinant inovacinę veiklą, remiant taikomojo pobūdžio, įmonėms aktualius mokslinio tyrimo darbus ir t. t. Ir tik visų išvardytų elementų visuma gali padėti įvardyti tam tikro sektoriaus įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo prielaidas.

Visus atskirų autorių nagrinėjamus veiksnus, veikiančius šalies (pramonės šakos) konkurencingumą, į bendrą visumą sujungia M. E. Porter (1990) konkurencinio pranašumo teorija, kuria paaiškinama bendros šalies aplinkos ir atskirų jos komponentų įtaka tam tikros pramonės šakos įmonių konkurencingumui. Pagrindinis šios teorijos tikslas – ne paaiškinti įmonės sugebėjimą konkuruoti šalies viduje ar už jos ribų, bet



1 pav. Kooperatiniam sektoriui modifikuotas M. E. Porter konkurencinio pranašumo modelis

išanalizuoti šalies daromą įtaką konkurencinio pranašumo įgijimui, t. y. kodėl šalyje yra tokia aplinka, kurioje įmonės tobulėti ir vystyti inovacijas gali greičiau ir tinkamiau nei konkurentai kitose šalyse, kodėl tam tikrų šalių įmonės sugeba geriau išnaudoti pokyčius tam tikrose pramonės šakose. Remiantis M. E. Porter teorija, kuri dažnai vadinama „deimantu“, pramonės šakos konkurencinio pranašumo prielaidas sukuria keturių pagrindinių šalies aplinką nusakančių komponentų sąveika:

- *Faktorių sąlygos.* Tai šalies pozicija gamybos veiksmų, darančių įtaką konkurencingumui tam tikroje pramonės šakoje, atžvilgiu;
- *Paklausos sąlygos.* Nagrinėjama pramonės šakos produkcijos vietinės paklausos prigimtis;
- *Susiję ir palaikančios pramonės šakos.* Tarptautiniu mastu konkurencingu palaikančių

ar susijusių pramonės šakų buvimas ar nebuvimas šalyje;

- *Įmonės strategija, struktūra ir konkurencija.* Tai sąlygos šalyje, turinčios įtakos įmonių kūrimuisi, jų veiklos organizavimui, valdymui, bei vietinės konkurencijos prigimtis.

M. E. Porter taip pat įvertina galimą įvairių neekonominė veiksmų (atsitiktinumų, nenumatytų aplinkybių) bei vyriausybės politikos įtaką konkurencinio pranašumo įgijimui. Didžiausia tikimybė įgyti konkurencinį pranašumą tam tikroje ūkio šakoje atsiranda toms įmonėms, kurių šalyje „deimantas“ (minėtų komponentų derinys) yra palankiausias.

Nors M. E. Porter nacionalinio konkurencinio pranašumo teorijos paskirtis yra tam tikrai pramonės šakai priklausančių įmonių galimybių įgyti tarptautinį konkurencinį pranašumą, sąlygojamą šalies aplinkos, įvertinimas, atsižvel-

giant į tyrimo objektą, modelis pritaikomas kooperacijos sektoriaus konkurencinių galimybių Lietuvoje analizei.

Konkurencinio pranašumo įgijimo kooperatiniame sektoriuje vertinimo galimybės

Kooperatinio sektoriaus unikalumas, specifiniai veiklos principai apsprendžia kooperatyvų konkuravimo su kitų nuosavybės formų įmonėmis ypatumus. Konkurencinio pranašumo kooperatyvas galėtų pasiekti išnaudodamas suderintos keturių M. E. Porter (1990) išskirtų komponentų sistemos (taip pat įvertinant vyriausybės daromą įtaką ir nenumatytas aplinkybes) galimybes bei kartu nuosekliai įgyvendindamas tarptautinius kooperacijos principus (žr. 1 pav.). Aiškiau tariant, kooperatinės įmonės konkurencingumą lemia jos gebėjimas pasinaudoti priklausymo kooperacijos sistemai suteikiamais pranašumais, veikiant tam tikroje aplinkoje, kurią nusako minėti komponentai.

Atlikta teorinė M. E. Porter konkurencinį pranašumą lemiančių komponentų, žvelgiant per kooperacijos prizmę, analizė leidžia išskirti pagrindinius konkurencingumą kooperatiniame sektoriuje lemiančius veiksniai. Kadangi Lietuvoje šiuo metu masiškiausia ir labiausiai išvystyta vartotojų kooperacija, todėl tyrimas taip pat orientuotas į vartotojų kooperaciją. Vartotojų kooperacijos, kaip atskiros kooperacijos rūšies, būdingiausias bruožas yra tas, jog kooperatyvo nariai yra pagrindiniai jo teikiamų paslaugų vartotojai. Išskirtos šios esminės vartotojų kooperacijos sektoriaus konkurencingumo prielaidos:

- aktyvus narių dalyvavimas kooperatyvo veikloje užtikrina verslui pastovų klientų ratą;
- kooperatinės organizacijos rūpinasi savo narių (darbuotojų) švietimu ir profesiniu mokymu, o tai leidžia apsirūpinti kvalifikuota dar-

bo jėga. Vykdamas tikslinį darbuotojų ugdymą, propaguojami kooperacijos principai ir tradicijos, didinamas narių lojalumas;

- veiklai plėsti reikalingą kapitalą kooperatyvas gali gauti populiarindamas savo kooperatyvo veiklą bei pritraukdamas naujus narius, kurie stodami į kooperatyvą įneša savo pajų;
- kooperatyvų bendradarbiavimas ir vienybė visais lygmenimis (vietiniu, nacionaliniu, regioniniu ir tarptautiniu) leidžia sutelkti pastangas norimam tikslui pasiekti, tokiu būdu kooperatyvai gali nugalėti konkurentus ir duoti maksimalią naudą savo nariams. Centralizacija suteikia galimybę pasinaudoti stambaus ūkio pranašumais ir tapti kooperatyvams konkurencingesniems;
- dėl rūpinimosi visos visuomenės interesais, siekio prisidėti prie ekonominių ir socialinių valstybėje vykdomų reformų (užimtumo didinimo, socialinės integracijos gerinimo, rūpinimosi aplinkosauga) į kooperaciją dėmesį atkreipia valdžios institucijos, kurios neretai jai suteikia tam tikrų lengvatų, palyginti su kitomis verslo formomis.

Kooperatinio sektoriaus konkurencingumo įvertinimui sukurta speciali metodika. Tyrimui pasirinktas *matricinės formos* tyrimo instrumentarijus, kurio horizontaliojoje ašyje išdėstyti tarptautiniai kooperacijos principai, kuriais turėtų vadovautis kiekvienas kooperatyvas, o vertikaliojoje – jau minėti M. E. Porter konkurencinį pranašumą sąlygojantys veiksniai (išskyrus nenumatytas aplinkybes, kurios atsiranda netikėtai, greitai kinta ir todėl jas sunku įvertinti) (žr. 2 lent.). Matricioje pateiktų kooperacijos principų ir konkurencinio pranašumo veiksmių sankirtoje suformuluoti tyrimo kriterijai, kurie, mūsų manymu, gali atskleisti šio sektoriaus įmonių konkurencingumo lygį. Tiriama kriterijai numeruojami pagal jų vietą matricioje. Nors vienoje celėse išskiriama po keletą kriterijų, kitose jų iš viso nerasta (nerasti kriterijai matricioje žymimi „-“).

Lentelė. Vartotojų kooperatyvų konkurencingumo vertinimo matrica

Konkurencinio pranašumo veiksniai	Kooperacijos principai						
	1. Savanoriška ir atvira narystė	2. Demokratinė narių kontrolė	3. Narių dalyvavimas ekonominėje veikloje	4. Autonomija ir nepriklausomybė	5. Švietimas, kvalifikacijos kėlimas ir informacija	6. Kooperatyvų bendradarbiavimas	7. Rūpinimasis visuomene
1. Veiksnių sąlygos	1.1.1. Kapitalo iš narių pritraukimas 1.1.2. Naujų narių priėmimo sąlygos 1.1.3. Darbuotojų dalis narių skaičiuje	–	1.3. Suinteresuotumas gauti ekonominę naudą	–	1.5.1. Narių (darbuotojų) kvalifikacija 1.5.2. Visuomenės informavimas apie kooperatinę veiklą	1.6. Pasinaudojimas užsienio kooperatyvų patirtimi, mokymo medžiaga, metodikomis ir kt.	1.7.1. Aptinkosaugos problemų sprendimas 1.7.2. Darbo vietų kūrimas 1.7.3. Moterų užimtumo didinimas
2. Paklausos sąlygos	2.1. Paklausos išplėtimas, pritraukiant naujus narius	2.2. Pirkėjų poreikių pažinimas, jiems patiems dalyvaujant sprendimų priėmimo procese	2.3.1. Pastovios paklausos užsitikrinimas (narial – nuolatiniai pirkėjai) 2.3.2. Paklausos išplėtimas su skatinimo priemonių pagalba	–	2.5. Pirkėjų poreikių (paklausos) formavimas	2.6.1. Bendradarbiavimas su kitų tipų kooperatyvais 2.6.2. Eksperto galimybės	2.7. Ekologiškų produktų pardavimas
3. Susiję ir palaikančios šakos	–	–	–	3.4. Laisvė pasirinkti tiekėjus ir partnerius	3.5. Kooperatinio švietimo sistema	3.6.1. Vertikali integracija 3.6.2. Verslo ryšių su kitais kooperatyvais palaikymas	3.7. Poveikio pramonei darymas, siekiant pirkėjus aprūpinti kokybiškais, ekologiškais produktais
4. Įmonės strategija, struktūra, konkurencija	4.1.1. Narių tikslų bendrumas 4.1.2. Narys = savininkas	4.2. Demokratinis sprendimų priėmimas	4.3. Narių skatinimo priemonių taikymo strategija	–	4.5.1. Narių informavimas 4.5.2. Įvaizdžio formavimas	4.6.1. Vieniinga korporacinė strategija 4.6.2. Vidinė konkurencija	–
5. Vyriausybės politika	5.1. Kooperacijos įstatymo atitikimas kooperatyvų priegimčiai, funkcijoms	–	–	5.4. Lygių konkurencijos sąlygų sudarymas	5.5. Parama kooperacijos sistemos švietimo įstaigoms	–	5.7.1. Lengvai (mokesčių ir kt. formomis) taikymas 5.7.2. Prioritetinės padėties užtikrinimas

Tyrimui buvo išskirti šie uždaviniai: įvertinti atskirų tarptautinių kooperacijos principų įgyvendinimo Lietuvos kooperatyvų veikloje laipsnį; iširti, ar kooperacijos principų laikymasis gali užtikrinti kooperatyvo konkurencinį pranašumą rinkoje; nustatyti Lietuvos kooperacijos konkurencingumo didinimo perspektyvas.

Atliekant Lietuvos vartotojų kooperacijos konkurencingumo tyrimą ir norint gauti kuo patikimesnius duomenis, apklaustos net trys respondentų grupės: pirminio vartotojų kooperatyvo nariai, Lietuvos vartotojų kooperatyvų valdybos pirmininkai bei Lietuvos vartotojų kooperatyvų sąjungos (LVKS) atstovas. Kiekvieno matricioje išskirto kriterijaus tyrimui pasirinkta viena ar kelios minėtų respondentų grupės, atsižvelgiant į tai, kurie iš jų gali geriausiai atsakyti į konkrečius klausimus, atskleidžiančius vartotojų kooperacijos sistemos konkurencingumą.

Lietuvos vartotojų kooperatinio sektoriaus konkurencingumo vertinimas

Tyrimo rezultatų analizė išryškina silpnąsias ir stipriąsias Lietuvos vartotojų kooperacijos sistemos pusės. Šio sektoriaus konkurencingumo veiksnių įvertinimas pateikiamas 2 paveiksle.

Galima daryti išvadą, jog Lietuvos Respublikos Kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) ir kitų kooperatyvų veiklą reglamentuojančių įstatymų bei pačių kooperatyvų įstatų nuostatos sudaro sąlygas normaliam kooperacijos funkcionavimui, jos vertybių ir principų įgyvendinimui, tačiau realus visuotinai pripažintų kooperacijos principų įgyvendinimo kooperatyvų veikloje lygis yra gana žemas. Tyrimo rezultatai rodo, jog Lietuvos vartotojų kooperatyvuose minimaliai užtikrinami visi pagrindiniai kooperacijos principai, tačiau neišnaudojamos priklausymo šiam sektoriui (ir visapusiško prin-

cipų įgyvendinimo) suteikiamos konkurencinio pranašumo galimybės:

- ✓ *atvira ir savanoriška narystė.* Kooperatyvo nariais teoriškai gali tapti visi norintieji, tačiau dėl menko visuomenės švietimo, kooperacijos idėjų propagavimo jais tampa labai maža visuomenės dalis;

- ✓ *demokratinė narių kontrolė.* Visų kooperatyvų nariams sudaromos sąlygos tiesiogiai ar per išsirinktus atstovus (igaliojinius) dalyvauti sprendimų priėmimo procese, tačiau motyvacijos buvimo nariu stoka bei įsitikinimas, jog jie negali pakeisti esamos situacijos, lemia pasyvų naudojimąsi šia jiems suteikta teise;

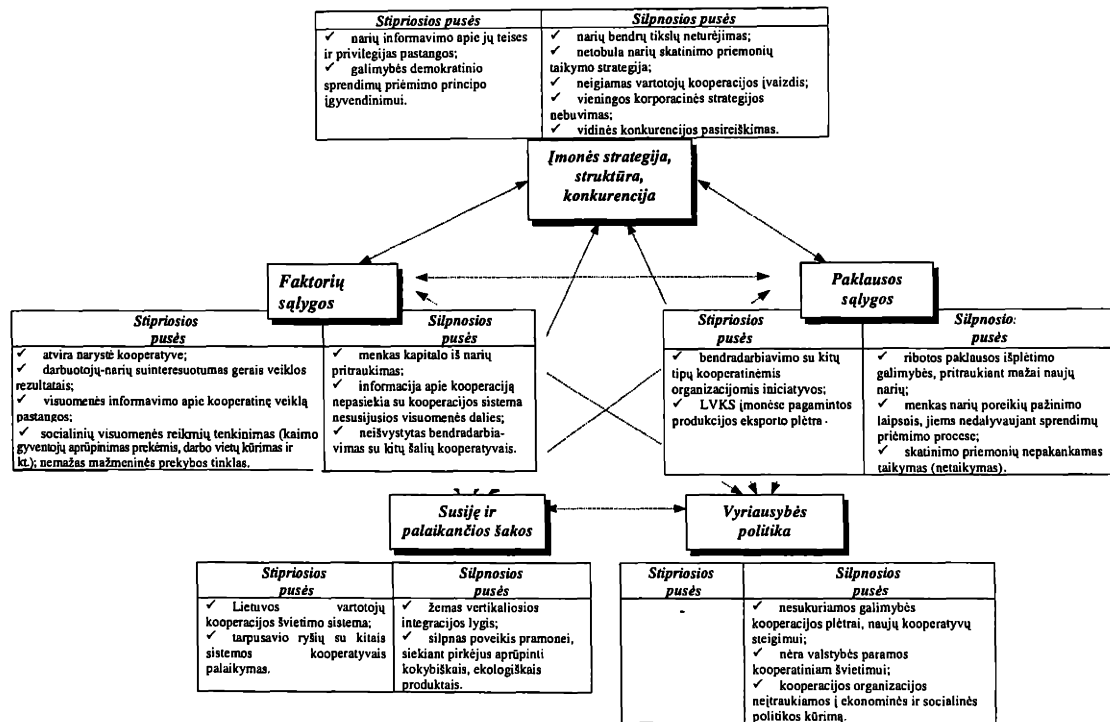
- ✓ *narių dalyvavimas ekonominėje veikloje.* Šio principo įgyvendinimo Lietuvos vartotojų kooperatyvuose laipsnis bene žemiausias: daugelio kooperatyvų nariai neturi jokios apčiuopiamos naudos dėl narystės kooperatyve, o kituose kooperatyvuose taikomos skatinimo priemonės aktualios tik daliai narių;

- ✓ *autonomija ir nepriklausomybė.* Lietuvos kooperatyvai yra autonomiškos, nepriklausomos nuo valstybės ir kapitalo įmonių organizacijos;

- ✓ *švietimas, kvalifikacijos kėlimas ir informacija.* Lietuvos vartotojų kooperacijai pranašumo suteikia kooperatinio švietimo sistema, tačiau nepakankamas darbuotojų ir vadovų išsilavinimas atskleidžia kvalifikacijos kėlimo poreikį. Tiek LVKS, tiek atskiri vartotojų kooperatyvai imasi visuomenės informavimo apie kooperatinę veiklą iniciatyvų, tačiau dažniausiai ši informacija nepasiekia su kooperacija nesusijusios visuomenės dalies;

- ✓ *kooperatyvų bendradarbiavimas.* Lietuvos vartotojų kooperatyvai bendradarbiauja tarpusavyje, tačiau menkai išvystytas bendradarbiavimas su kitų tipų ir užsienio kooperatyvais;

- ✓ *rūpinimasis visuomene.* Didžioji kooperatyvų dalis vienu ar kitu būdu prisideda prie visuomenės reikmių tenkinimo (kaimo gyven-



2 pav. Lietuvos vartotojų kooperatinio sektoriaus konkurencingumo veiksnių įvertinimas

tojų aprūpinimas reikalingomis prekėmis, moterų užimtumo didinimas), tačiau dar menkas dėmesys skiriamas aplinkosaugos problemų sprendimui, ekologiškai švarių produktų vartojimo propagavimui.

Šie tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti hipotezę, jog Lietuvos kooperatyvams būdingas nukrypimas nuo tarptautinių kooperacijos principų, kuris sąlygoja žemesnį jų konkurencumą.

Lietuvos vartotojų kooperacijos konkurencingumo didinimo perspektyvos

Lietuvos kooperatinio sektoriaus konkurencingumo didinimo perspektyvos modeliuojamos remiantis atlikta strategine išorinės ir vidinės LVKS aplinkos analize, tyrimo rezultatais bei pačių respondentų pastebėjimais, siūlymais.

Konkurencingumo didinimo veiksmai pagal nustatytas neigiamai jų veikiančias priežastis. Vartotojų kooperatyvų konkurencines galimybes labiausiai apsukina, kaip rodo kooperatyvų vadovų apklausos rezultatai, nesąžininga konkurencija ir „šešėlinė“ ekonomika, nepalanki mokesčių sistema, nepelningų kaimo parduotuvių išlaikymas, menkos galybės išnaudoti centralizacijos teikiamus pranašumus, neigiamas vartotojų kooperacijos įvaizdis. Kadangi galimybės daryti įtaką valstybinei politikai labai ribotos, vartotojų kooperacija turėtų labiau išnaudoti savo vidinį potencialą. Valstybės paramos Lietuvos kooperacija gali tikėtis tik įrodžiusi savo vaidmenį tenkinant visuomenės socialines ir ekonomines reikmes (pvz., kaimo gyventojų aprūpinimas būtiniausiomis prekėmis). Vienas pagrindinių siūlomų centralizacijos suteikiamų pranašumų išnaudojimo būdų – kooperacijos aprūpinimo sistemos tobulinimas atliekant esminius dabartinės kooperacijos didmeninės prekybos pertvarkymus, į didmeninės prekybos bendrovių valdymą ir veiklos kon-

trolių įtraukiant eilinius vartotojų kooperatyvus, plėtojant jų tarpusavio integraciją, o veiksmų koordinaciją vykdant per LVKS įsteigtą atskirą skyrių.

Prie vartotojų kooperacijos įvaizdžio pagerinimo labiausiai galėtų prisidėti modernaus operacijos prekybinio tinklo, pasižyminčio viešingumu eksterjeru ir interjeru, sukūrimas, aktyvi propaganda žiniasklaidoje, kuriai daugiau dėmesio galėtų skirti LVKS valdyba, bei vieningo kooperacijos ženklo sukūrimas ir naudojimas, kuris užtikrintų geresnį prekių identifikavimą tarp kooperatyvų narių, kitus vartotojus galėtų paskatinti susidomėti kooperatyvais ir įsitraukti į jų veiklą bei leistų naujų narių skatinimo priemonių pritaikymą (pvz., suteikti tam tikrą nuolaidą išsigyjant vartotojų kooperacijos ženklu pažymėtą gamini).

Konkurencingumo didinimo veiksmai pagal respondentų pastebėjimus. Šiuo metu vartotojų kooperatyvai rinkoje konkuruoja išnaudodami materialinės bazės teikiamus pranašumus (patogi prekybos objektų vieta) bei siūlydami prekes žemesnėmis nei konkurentų kainomis. Tuo tarpu pirkėjų (narių) lojalumas, kaip konkurencinio pranašumo šaltinis, nevaizduojama. Atliktas žvalgomasis tyrimas, kurio metu buvo apklausti kooperatyvo nariai, leidžia įvardyti kompleksą priemonių, kurios labiausiai padidintų jų suinteresuotumą dalyvauti kooperatyvo veikloje. Tai išmokų, priklausomai nuo visose kooperatyvo parduotuvėse nupirktų prekių kiekio, mokėjimas; lengvatiniai prekių išpardavimai specialiai nariams; periodiškai mokamos premijos, dovanos. Įvertinant tai, jog nariai labiausiai motyvuotų materialinio skatinimo priemonės (daug mažiau nariams svarbus kooperacijos įvaizdis ir socialinės-kultūrinės paskirties objektų steigimas), vartotojų kooperatyvai turėtų ieškoti būdų, kaip dalį sukaupto pelno grąžinti kooperatyvo nariui, priklausomai nuo jo dalyvavimo kooperatyvo veikloje aktyvumo, skatinant labiau do-

mėtis kooperatyvo komercinės veiklos rezultatais ir leidžiant jam pasijusti tikroju kooperatyvo šeiminiu.

Konkurencingumo didinimas keičiant LVKS organizacinę struktūrą ir peržiūrint jos valdomų verslo vienetų portfelį. Svarbiausia vartotojų kooperacijos ateities veiklos kryptis turėtų būti pirminės jos grandies – vartotojų kooperatyvo – stiprinimas, valdymo demokratizavimas, pajininkų teisių didinimas ir jų dalyvavimo kooperatyvo veikloje aktyvinimas. Kooperatyvams turėtų būti perduota didmeninė prekyba ir kitos kooperacijos aptarnavimo šakos, atsisakant LVKS valdybos ūkinės veiklos. Pajininkas turėtų tapti visų kooperacijos veiklos šakų ir visų pakopų turto šeiminiu. Respublikinė vartotojų kooperatyvų sąjunga turėtų veikti kaip kooperatinės veiklos koordinatorė, atstovauti valdymo organuose, palaikyti ryšius su užsieniu, ginti kooperatinio judėjimo tarptautinius principus ir pan.

Atliktas vartotojų kooperacijos konkurencingumo tyrimas ir jo didinimo perspektyvos rodo, jog Lietuvos kooperatinis sektorius gali sėkmingai veikti kaip alternatyva privačiam. Tačiau norint pasiekti, kad kooperacija būtų lygiavertė konkurentė, reikia turėti aiškia strategiją, ieškoti platesnių veiklos integracijos ir visuotinai pripažintų tarptautinių kooperacijos principų įgyvendinimo galimybių.

Išvados

1. Nors vieningos nuomonės dėl konkurencingumo sąvokos apibrėžimo nėra, bendriausiai jis gali būti apibūdinamas kaip santykinė vieno konkurento padėtis kitų atžvilgiu. Konkurencinio pranašumo tam tikrame sektoriuje įgijimas siejamas su daugeliu veiksnių: konkurencijos intensyvumu, vartotojų pažangumu, sinergijos tarp įmonių galimybėmis, valstybės politika, kitomis išorinės aplinkos sąlygomis. Į vieningą sistemą minėtus veiksnius sujungia

M. E. Porter konkurencinio pranašumo teorija.

2. Kooperatinio sektoriaus unikalumas, specifiniai veiklos principai apsprendžia kooperatyvų konkuravimo su kitų nuosavybės formų įmonėmis ypatumus. Konkurencinio pranašumo kooperatyvas gali pasiekti išnaudodamas M. E. Porter išskirtų konkurencinio pranašumo komponentų sistemos galimybes bei kartu nuosekliai įgyvendindamas tarptautinius kooperacijos principus.

3. Lietuvos vartotojų kooperacijos konkurencingumo įvertinimui sukurtas specialus matricinės formos instrumentarijus, jungiantis M. E. Porter išskirtus konkurencinį pranašumą sąlygojančius veiksnius ir tarptautinius kooperacijos principus. Tyrimo, kurio metu buvo apklausta beveik pusė visų Lietuvos vartotojų kooperatyvų vadovų, 50 vieno kooperatyvo narių ir LVKS valdybos atstovas, rezultatai leidžia patvirtinti hipotezę, jog Lietuvos kooperatyvams būdingas nukrypimas nuo tarptautinių kooperacijos principų, kuris sąlygoja žemesnį jų konkurencingumą: dėl menko visuomenės švietimo būdingas itin menkas naujų narių pritraukimas, motyvacijos buvimo nariu stoka lemia pasyvų narių dalyvavimą sprendimų priėmimo procese, dauguma narių neturi jokios apčiuopiamos naudos dėl narystės kooperatyve, informacija apie kooperatinę veiklą nepasiekia su kooperacija nesusijusios visuomenės dalies, neišvystytas bendradarbiavimas su kitų tipų ir užsienio kooperatyvais, mekas dėmesys rūpinimuisi visuomene, nors Lietuvos vartotojų kooperacijai pranašumo suteikia kooperatinio švietimo sistema, tačiau nepakankamas darbuotojų ir vadovų išsilavinimas atskleidžia kvalifikacijos kėlimo poreikį.

4. Remiantis strategine išorinės ir vidinės LVKS aplinkos analize bei atlikto tyrimo rezultatais, siūlomi šie vartotojų kooperacijos konkurencingumo didinimo veiksmai:

✓ LVKS didmeninės prekybos grandies tobulinimas vartotojų kooperatyvus įtraukiant į

bendrovių valdymą ir veiklos kontrolę, o jų veiklos koordinaciją pavedant LVKS didmeninės prekybos skyriui;

✓ kooperacijos įvaizdžio gerinimas, sukuriant modernų, pasižymintį vieningu interjeru ir eksterjeru kooperacijos sistemos prekybinį tinklą, pasitelkiant aktyvią propagandą žiniasklaidoje ir naudojant vieningą kooperacijos įmonėse pagamintos produkcijos ženklą;

✓ narių lojalumo kooperatyvams didinimas, stengiantis kuo geriau patenkinti jų poreikius ir taikant materialinio skatinimo priemones, pri-

klausomai nuo dalyvavimo kooperatyvo veikloje aktyvumo;

✓ LVKS valdybos ūkinės veiklos atsisakymas kooperacijos aptarnavimo veiklos šakas perduodant kooperatyvų nuosavybėn.

Modernus kooperatinis judėjimas gali tapti svarbia valstybės ekonomikos dalimi ir sutelktomis visų trijų sektorių (valstybinio, privataus ir kooperatinio) pastangomis, atsižvelgiant į kooperatyvų galimybes spręsti ekonomines, socialines ir ekologines problemas, galima tolesnė Lietuvos ūkio pažanga ir modernizacija.

LITERATŪRA

1. Bradley F. *International marketing strategy*, 3rd edition. Great Britain, 1999. 574 p. ISBN 0-13-0100579.

2. Co-operative Principles for the 21st Century [online]. International Cooperative Alliance, September, 1995 – [cited 2002-01-14]. Available from Internet: <http://www.wisc.edu/uwcc/icic/orgs/ica/pubs>

3. Lietuvos vartotojų kooperatyvų sąjungos informacinis leidinys. Vilnius, 2000. 15 p.

4. Jucevičius R. *Strateginis organizacijų vystymas: monografija*. Kaunas, 1998. 456 p. ISBN 9986-418-07-0.

5. Kooperacija Lietuvoje: valstybės socialinis-ekonominis rezervas: informacinis biuletenis/ Lietuvos vartotojų kooperatyvų sąjunga. Vilnius, 2002. 12 p.

6. Kooperacijos privalumas – bendra veikla [interaktyvus]. Lietuvos vartotojų kooperatyvų sąjunga, 2002, balandis – [žiūrėta 2002-04-25]. Prieiga per internetą: <http://www.lvks.lt/news>

7. Lietuvos pramonės konkurencingumas [interaktyvus]. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija, Pramonės ir verslo departamentas, Lietuvos ūkio institutas – [žiūrėta 2002-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.ekm.lt/catalogs/14/konkurenc/konkurencingumas.html>

8. Porter M. *The competitive advantage of nations*. New York, 1990. 382 p.

9. Ramanauskas J. *Kooperacijos teorija ir praktika: monografija*. Kaunas, 1998. 276 p. ISBN 9986-545-80-3.

10. Statement on the Co-operative Identity [online]. International Cooperative Alliance, September, 1995 – [cited 2001-09-16]. Available from Internet: <http://ica.coop.org/info/enprinciples.html>

11. Šimanskas P. *Vartotojų kooperacija dirba Lietuvos žmonėms*. Vilnius, 2001. 205 p.

12. Šimanskas P. *Vartotojų kooperacija Lietuvoje ir pasaulyje*. Vilnius, 1998. 80 p. ISBN 9986-589-59-2.

THE RESEARCH OF COMPETITIVENESS OF LITHUANIAN CONSUMERS' CO-OPERATION AND ITS INCREASED PERSPECTIVES

Vytautas Vengrauskas, Ramunė Rūgytė

Summary

For the research of competitiveness of Lithuanian consumers' co-operation M. E. Porter competitive advantage model modified for co-operative sector was used. Based on this model matrix for evaluation of competitiveness of consumers' co-operation was created. The research of consumers co-operative members, questioning of 47 co-operatives' directors and

a member of Lithuanian consumers co-operation union enabled to identify the strengths and the weaknesses of individual factors. In this article the means for the competitiveness increase, associated with improvement of system's wholesale, co-operative image, members' loyalty to co-operative increase were presented.