



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

SOCIALINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Beata Sofija Tomaševičiūtė–Korobačiuvienė

KONKURENTŲ TYRIMO IR VERTINIMO SISTEMA

THE RESEARCH AND EVALUATION SYSTEM OF COMPETITORS

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62603S113

Verslo aplinkos valdymo specializacija

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vilnius, 2009

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
SOCIALINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)

Juozas Bivainis

(Vardas, pavardė)

(Data)

Beata Sofija Tomaševičiūtė–Korobačiuvienė

KONKURENTŲ TYRIMO IR VERTINIMO SISTEMA
THE RESEARCH AND EVALUATION SYSTEM OF COMPETITORS

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62603S113

Verslo aplinkos valdymo specializacija

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vadovas prof. habil. dr. Juozas Bivainis _____
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė) (Parašas) (Data)

Konsultantas doc. dr. Zofija Babickienė _____
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė) (Parašas) (Data)

Konsultantas _____
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė) (Parašas) (Data)

Vilnius, 2009

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
SOCIALINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

Socialinių mokslų sritis

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vadybos ir verslo administravimo studijų kryptis

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62603S113

Verslo aplinkos valdymo specializacija

(Parašas)

Juozas Bivainis

(Vardas, pavardė)

(Data)

**BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS**

.....Nr.
Vilnius

Studentei Beatai Sofijai Tomaševičiūtei–Korobačiuvienei
(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema: Konkurentų tyrimo ir vertinimo sistema

patvirtinta 2008 m. spalio mėn. 20 d. dekanų potvarkiu Nr.349

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2009 m. gegužės mėn. 21 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

1. Atlikti mokslinėje literatūroje paskelbtų koncepcijų sisteminę ir lyginamąją analizę.
2. Sukurti konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemą.
3. Remiantis sukurta sistema atlikti empirinį tyrimą.
4. Susieti tarpusavyje ir apibendrinti atliktų teorinių ir empirinių tyrimų rezultatus.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:

.....
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Vadovas

(Parašas)

prof. habil. dr. Juozas Bivainis

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Užduotį gavau

.....

(Parašas)

Beata Sofija Tomaševičiūtė–Korobačiuvienė

(vardas, pavardė)

.....

(Data)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Verslo vadybos fakultetas
Socialinės ekonomikos ir vadybos katedra

ISBN ISSN
Egz. sk. 2
Data 2009-05-21

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programos baigiamasis magistro darbas

Pavadinimas **Konkurentų tyrimo ir vertinimo sistema**

Autorius **Beata Sofija Tomaševičiūtė–Korobačiuvienė**

Kalba

lietuvių

užsienio

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe atlikta mokslinėje literatūroje paskelbtų konkurentų tyrimo ir vertinimo metodų ir sistemų koncepcijų sisteminė ir lyginamoji analizė. Darbo tikslas – sukurti konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemą.

Sukurta konkurentų tyrimo ir vertinimo sistema nurodo būdus ir metodus, kuriais remiantis identifikuojami esami ir potencialūs konkurentai (M.Porterio penkių jėgų modelis). Remiantis daugiakriterio vertinimo metodu sudaromi esamiems konkurentams vertinti kriterijų sąrašai, kurie aprėpia dalinius ir pirminius kriterijus, o potencialiems konkurentams vertinti sudaromas dalinių kriterijų sąrašas. Kriterijų reikšmingumams nustatyti pritaikytas ekspertinių vertinimų metodas, numatant ekspertų įverčių suderinamumo patikrinimą. Integruotam esamų ir potencialių konkurentų įvertinimui pritaikytas kiekybinis metodas (SAW). Strateginių sprendimų kryptims nustatyti pagal konkurentų integruotus įvertinimus panaudotas SPACE metodas. Remiantis sukurta sistema atliktas empirinis tyrimas, pateikti jo rezultatai. Pateikiamos baigiamojo darbo išvados ir pasiūlymai.

Darbą sudaro penkios dalys: konkurencijos analizės teoriniai aspektai, konkurentų tyrimo ir vertinimo metodų potencialo analizė, konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemų analizė, konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemos modeliavimas, empirinis tyrimas taikant sukurta konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemą.

Darbo apimtis – 85 p. teksto be priedų, 22 iliustr., 22 lent., 62 bibliografiniai šaltiniai.

Atskirai pridedami 2 darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: konkurentai, kompleksinis vertinimas, kiekybiniai metodai, kokybiniai metodai, sistema.

Vilnius Gediminas Technical University
Business Management Faculty
Social Economics and Management Department

ISBN ISSN
Copies No. 2
Date 2009-05-21

Engineering economics and management study programme master thesis.

Title: **The research and evaluation system of competitors**

Author **Beata Sofija Tomaševičiūtė–Korobačiuvienė** Academic supervisor **Prof. Dr. Habil. Juozas Bivainis**

Thesis language

Lithuanian

Foreign (English)

Annotation

In this final work of master competitor research and evaluation methods and systems published in scientific literature are analyzed. The goal of work is to create research and evaluation system of competitors.

Created competitor research and evaluation system points out methods how to identify current and potential competitors (a model of five forces by M.Porter). On the basis of multi-criterical evaluation method a list of criterias, covering partial and primary criterias, is produced to evaluate current competitors and a list of partial criterias is made to evaluate potential competitors. Taking in count a significance compatibility check experts evaluation is used to determine significance of criterias. SAW method is used for integrated evaluation of current and potential competitors. SPACE method is used to determine strategical trends in regard to integrated estimation. On the basis of created system empirical research was made and its results were presented. Conclusions and suggestions of final work were presented.

Structure: theoretical aspects of analysis of competition, analysis of potential of research and evaluation systems of competitors, modeling of research and evaluation system of competitors, empirical research on the basis of created research and evaluation system of competitors.

Thesis consist of: 85 p. text without appendixes, 22 pictures, 22 tables, 62 bibliographical entries.

Two appendixes are included.

Keywords: competitors, composite evaluation, quantitative methods, qualitative methods, system.

TURINYS

ĮVADAS	9
1. KONKURENCIJOS VAIDMUO RINKOS EKONOMIKOJE	11
1.1. Konkurencija kaip varžymasis rinkoje	11
1.2. Konkurencija kaip rinkos savybė	14
2. KONKURENTŲ TYRIMO IR VERTINIMO METODŲ POTENCIALO ANALIZĖ.....	18
2.1. Bostono konsultacinės grupės matrica	19
2.2. McKinsey arba General Electric matrica.....	24
2.3. McKinsey 7S modelis.....	26
2.4. SSGG analizė.....	29
2.5. ADL matrica	32
2.6. PIMS analizė	33
2.7. M. Porterio penkių jėgų modelis	35
2.8. SPACE matrica.....	40
2.9. SAW metodas	42
2.10. Konkurentų tyrimo ir vertinimo metodų trūkumai ir privalumai	43
3. KONKURENTŲ TYRIMO IR VERTINIMO SISTEMŲ ANALIZĖ.....	47
3.1. Sistema FAROUT	47
3.2. R. Korsakienės konkurencinio pranašumo sistema	49
3.3. Trijų pakopų kiekybinio vertinimo sistema.....	50
3.4. A. Marčinsko ir D. Diskienės konkurencingumą lemiančių veiksnių sistema.....	52
3.5. Konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemų apibendrinimas.....	54
4. KONKURENTŲ TYRIMO IR VERTINIMO SISTEMOS MODELIAVIMAS.....	56
5. EMPIRINIS TYRIMAS TAIKANT SUKURTAŲ KONKURENTŲ TYRIMO IR VERTINIMO SISTEMAŲ.....	71
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	79
LITERATŪROS SĄRAŠAS	82
PRIEDAI	86
A PRIEDAS.....	87
B PRIEDAS.....	89

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Konkurencijos, kaip rinkos dalyvių varžymosi, apibūdinimai	11
1.2 lentelė. Prekių konkurencijos rūšys (Pranulis ir kt.,1999).....	12
1.3 lentelė. Konkurencijos formos.....	13
1.4 lentelė. Konkurencijos modeliai	17
2.1 lentelė. <i>McKinsey 7S</i> modelio sudedamųjų dalių aprašymas	28
2.2 lentelė. SSGG matrica (Vijeikis, 2003).....	30
2.3 lentelė. Įėjimo į rinką barjerai (Hardwick ir kt., 1990; Vasiliauskas, 2004)	37
2.4 lentelė. SPACE matricos parametrai	41
2.5 lentelė. Konkurentų tyrimo ir vertinimo metodų trūkumai ir privalumai.....	44
3.1 lentelė. Metodų grupės	47
3.2 lentelė. Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	53
4.1 lentelė. Esamų konkurentų daliniai ir pirminiai kriterijai.....	59
4.2 lentelė. Potencialių konkurentų daliniai kriterijai.....	60
4.3 lentelė. Ekspertų esamų konkurentų dalinių ir pirminių kriterijų reikšmingumų vertinimai (%)	61
4.4 lentelė. Potencialių konkurentų ekspertų dalinių kriterijų reikšmingumų vertinimai (%)	62
4.5 lentelė. Esamų konkurentų dalinių ir pirminių kriterijų rangavimas ekspertų vertinimo pagrindu	65
4.6 lentelė. Potencialių konkurentų dalinių kriterijų rangavimas ekspertų vertinimo pagrindu..	66
4.7 lentelė. Esamų konkurentų dalinių ir pirminių kriterijų konkordacijos koeficientas	68
4.8 lentelė. Potencialių konkurentų dalinių ir pirminių kriterijų konkordacijos koeficientas	68
5.1 lentelė Įmonės ir esamų konkurentų įvertinimas (SAW metodas).....	72
5.2 lentelė. Kompleksiškas potencialių konkurentų įvertinimas (SAW metodas)	73
5.3 lentelė. Įmonės ir esamų konkurentų integruoti kriterijai.....	74

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Konkurencijos modeliai	14
2.1 pav. BCG matricos strategijos logika (Karlofas ir kt., 2006)	20
2.2 pav. BCG matrica <i>Rinkos augimas–rinkos dalis</i> (Burke, 1994).....	21
2.3 pav. BCG matricos taikymo principas (Fleisheris ir kt., 2005).....	23
2.4 pav. <i>McKinsey</i> arba <i>General Electric</i> matrica (Feureris ir kt., 1995)	25
2.5 pav. <i>McKinsey</i> arba <i>General Electric</i> matricos galimi strateginiai veiksmai (Jucevičius, 1998).....	26
2.6 pav. <i>McKinsey 7S</i> modelis (Feureris ir kt., 1995)	27
2.7 pav. SSGG matrica	29
2.8 pav. ALD matrica diversifikuotai įmonei (Feureris ir kt., 1995)	32
2.9 pav. M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis (Fleisheris ir kt., 2005)	36
3.1 pav. Sistema FAROUT	48
3.2 pav. R. Korsakienės konkurencinio pranašumo sistema (Korsakienė, 2004)	49
3.3 pav. Trijų pakopų kiekybinio vertinimo sistema (Žvirblis ir kt., 2008)	51
3.4 pav. A. Marčinsko ir D. Diskienės konkurencingumą lemiančių veiksnių sistema (Marčinskas, Diskienė, 2001).....	52
4.1 pav. Konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemos modeliavimas	57
4.2 pav. Esamų konkurentų dalinių kriterijų reikšmingumų palyginimas.....	62
4.3 pav. Esamų konkurentų pirminių kriterijų reikšmingumų palyginimas	63
4.4 pav. Potencialių konkurentų dalinių kriterijų reikšmingumų palyginimas.....	64
5.1 pav. Įmonės ir jos esamų konkurentų grupavimas	75
5.2 pav. Potencialių konkurentų grupavimas.....	75
5.3 pav. Esamų konkurentų strategijų nustatymas	76
5.4 pav. Potencialių konkurentų strategijų nustatymas	77

IVADAS

Nuolat kintančioje aplinkoje įmonės pelningai dirba, jeigu jų priimamų sprendimų veiksmai yra adekvatyvūs išorės aplinkos sudėtingumui ir dinamikai. Konkurencinio pranašumo siekimas verčia įmonę rūpintis savo veiklos efektyvumo didinimu, tinkamiau naudoti turimą potencialą ir išlaikyti įmonės ekonominį augimą, bei jį didinti.

Iš esmės įmonės augimas, kaip ir plėtotė, yra be galo svarbus norint išlikti rinkoje. Bendros valstybės ekonomikos plėtros rezultatas yra rinkos augimas, todėl įmonės turi didinti savo veiklos mastą, nes priešingu atveju jos praras savo pozicijas ir bankrutuos. Besivystančios ekonomikos sąlygomis siekimas užvaldyti vis didesnę rinkos dalį yra konkurencinio pajėgumo, kurį stiprinti stengiasi kiekviena įmonė, pagrindas. Augančioje rinkoje įmonės augimo tempai turi būti ne mažesni, nes tik tokiu būdu ji gali padidinti arba bent išlaikyti turimą rinkos dalį.

Vienas iš pagrindinių įmonės konkurencinės kovos veiksnių, teikiančių jai pranašumų ir galimybių augti, didelis jos ekonominis ir finansinis potencialas. Įmonė gali panaudoti pranašumus, kuriuos jai teikia išplėstas gamybos mastas ir asortimentas, galimybė investuoti pinigus į dideles tyrimų programas ir analizes. Įmonė, turinti didelį potencialą, gali diversifikuotis ir esamomis gamybų sąnaudomis išlyginti padidėjusias išlaidas, susijusias su naujų produktų gamyba, bei įveikti dideles „įėjimo“ į naujas rinkas ir jų sektorius kliūtis. Taigi vidutinės arba didelės įmonės turi visai kitas, palyginti su mažomis, konkurencinės kovos galimybes.

Problema aktuali, nes būtinybę nagrinėti įmonės konkurencingumo ir jo vertinimo problematiką lemia dėl globalizacijos proceso nykstančios formalios sienos tarp šalių. Vis labiau intensyvėja integracija ir globalizacija. Vis didesnę reikšmę įgauna globalios ekonominės organizacijos, jų veikla, ekonominė politika. Visi šie procesai skatina nuolatinę rinkų plėtrą, savo ruožtu didina juose veikiančių įmonių konkurencingumą. Siekdamos išlikti ir nuolat klestėti, įmonės turi priimti rinkos iššūkius ir netradicinius sprendimus, nes išorės veiklos sąlygos darosi vis sudėtingesnės

Šiandieniniame pasaulyje viskas greitai keičiasi – atsiranda perversmą sukeliančios technologijos, nauji produktai, nenuspėjami klientų reikalavimai, nauji darbuotojų poreikiai, finansavimo galimybės. Įvykių prognozavimas tampa ypač sudėtingas. Verslo aplinka įgauna chaoso bruožų. Siekdami suvaldyti situaciją ir laimėti konkurencinę kovą, įmonių vadovai turi įgyti naujų žinių, išmokti naujų valdymo metodų, atskleisti ir pasitelkti ir savo, ir įmonės darbuotojų kūrybinį potencialą.

Šiandien turbūt niekam nekelia abejonių, kad stabilumas, konservatyvumas tai nėra verslo sėkmės formulės sudėtinės dalys. Šiandieniniame nuolatinės kaitos pasaulyje iššūkis

verslui – žengti vienu žingsniu priekyje savo konkurentų, besikeičiančių rinkos sąlygų, naujų technologijų. Tinkamai parinkta konkurentų tyrimo ir vertinimo sistema užtikrina įmonės konkurencinį pranašumą bei suteikia tvirtą pagrindą sparčiai įmonės plėtrai.

Darbo tyrimo objektas – konkurentų tyrimas ir vertinimas.

Darbo tikslas – mokslinės literatūros analizės pagrindu sukurti konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemą ir patikrinti, atliekant empirinį tyrimą.

Darbo uždaviniai:

- atlikti mokslinėje literatūroje paskelbtų koncepcijų sisteminę ir lyginamąją analizę;
- sukurti įmonės konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemą;
- remiantis sukurta sistema atlikti empirinį tyrimą;
- susieti tarpusavyje ir apibendrinti atliktų teorinių ir empirinių tyrimų rezultatus.

Tyrimo metodai:

• mokslinės literatūros analizės ir sintezės metodai – siekiant sukurti įmonės konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemą, analizuojami įvairių ekonomikos teorijų atstovų požiūriai.

Darbo struktūra:

Pirmoje darbo dalyje analizuojama konkurencijos samprata.

Antroje darbo dalyje analizuojami konkurentų tyrimo ir vertinimo metodai, pateikiami jų privalumai ir trūkumai.

Trečioje darbo dalyje aprašomos konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemos.

Ketvirtoje darbo dalyje kuriama nauja konkurentų tyrimo ir vertinimo sistema.

Penktoje darbo dalyje remiantis empiriniu tyrimu įvertiname sukurta konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemą.

Apibendrinant darbo rezultatus yra pateiktos darbo išvados ir pasiūlymai.

1. KONKURENCIJOS VAIDMUO RINKOS EKONOMIKOJE

Konkurencijai ir jos vaidmeniui rinkos ekonomikoje nagrinėti skiriama ypač svarbi vieta ekonomikos teorijoje. Nors iki šiol diskutuojama, kas yra konkurencija, kaip ji veikia ir kokią turi įtaką ekonominei visuomenės raidai. Ekonominės minties plėtros istorijoje randama netgi prieštaringų konkurencijos sąvokos aiškinimų, kurie savo ruožtu turi įtakos požiūriui į konkurencijos apsaugą ir jos reikalingumą. Iš esmės nuomonės išsiskiria apibrėžiant konkurenciją arba kaip tam tikrą varžymąsi rinkoje arba kaip rinkos savybę.

1.1. Konkurencija kaip varžymasis rinkoje

Mokslinėje literatūroje aptinkamas konkurencijos traktavimas skirtingais požiūriais. D. Klimašauskienė (2007), L. Šliburytė (2000) išskiria tris konkurencijos apibrėžimo suformulavimo požiūrius:

- konkurencija kaip rinkos ekonomikos mechanizmo elementas, kuris leidžia nustatyti paklausos ir pasiūlos pusiausvyrą;
- konkurencija kaip kriterijus, pagal kurį nustatomas pramonės rinkos tipas;
- konkurencija kaip varžymasis rinkoje.

Konkurenciją, kaip tam tikros srities rinkos dalyvių varžymąsi dėl geresnių veiklos rezultatų apibūdina šiam požiūriui atstovaujančių mokslininkų konkurencijos apibrėžimai (1.1 lentelė).

1.1 lentelė. Konkurencijos, kaip rinkos dalyvių varžymosi, apibūdinimai

Autorius	Apibūdinimas
G. Davulis, 2003	Konkurencija – tai varžybos tarp vartotojų, norinčių įsigyti prekę arba paslaugą, taip pat tarp gamintojų, siekiančių parduoti šią prekę arba paslaugą.
L. Juozaitienė, 2002	Konkurencija – seno ir naujo kova.
A. Norkuvienė, 1994	Konkurencija – verslo įmonių arba gamybos veiksnių savininkų varžymasis, siekiant patraukti vartotojus ir įsitvirtinti rinkoje.
P. Heyne ir kt., 2006	Konkurencija – rungtyniaujantys, priešiški santykiai tarp dviejų ar daugiau ūkinės veiklos ekonomikos subjektų, pasireiškiantys kiekvieno jų noro pralenkti (apeiti) kitus siekiant vienintelio tikslo, gauti kuo aukštesnį rezultatą, nustumti varžovą. Konkurencija iš esmės yra ypatinga sąžiningos ekonominės kovos rūšis, kai iš principo esant vienodiems kiekvieno pretendento šansams nugalėti tas, kuris yra

1.1 lentelės pabaiga. Konkurencijos, kaip rinkos dalyvių varžymosi, apibūdinimai

Autorius	Apibūdinimas
	sumanesnis, gabetesnis, iniciatyvesnis
Ch. Pass, 1997	Konkurencija – tai varžybos tarp vartotojų, norinčių įsigyti prekę arba paslaugą, taip pat gamintojų, siekiančių parduoti šią prekę arba paslaugą.

Apibendrinant šiuos apibrėžimus, konkurenciją galima apibūdinti, kaip dviejų ar daugiau verslo organizacijų varžymąsi vienodomis sąlygomis, siekiant to paties tikslo – didesnės rinkos dalies ir išitvirtinimo rinkoje. Taip pat – kaip vartotojų varžymąsi tarpusavyje įsigyjant paslaugą ar prekę.

Atlikta mokslinės literatūros analizė rodo, kad konkurencija neturi būti traktuojama per siaurai ir per statiškai, nes konkurencija tarp įmonių iš esmės pasireiškia kaip konkurencija tarp jų prekių (produktų). Prekę ar paslauga konkuruoja su visomis kitomis įvairiausio pobūdžio prekėmis ar paslaugomis (Pranulis ir kt., 1999) išskiria tarp prekių vykstančios konkurencijos rūšys (1.2 lentelė).

1.2 lentelė. Prekių konkurencijos rūšys (Pranulis ir kt., 1999)

Konkurencijos rūšis	Apibūdinimas
Visuotinė konkurencija	Visų rinkoje siūlomų prekių varžymasis dėl pirkėjų joms įsigyti skirtų piniginių lėšų.
Vertikali konkurencija	Varžymasis tarp tuos pačius pirkėjo poreikius tenkinančių skirtingų prekių rūšių.
Horizontalioji konkurencija	Varžymasis tarp tą patį pirkėjo poreikį tenkinančių vienos rūšies prekių.

Konkurencijos tarp prekių išskyrimas parodo, kad ji egzistuoja visur, kur yra pasirinkimo laisvė. Konkurencija kaip procesas gali vykti keliais būdais. Mokslinėje literatūroje sutinkamas šios konkurencijos formos, apibūdinančios konkuravimo būdą (1.3 lentelė).

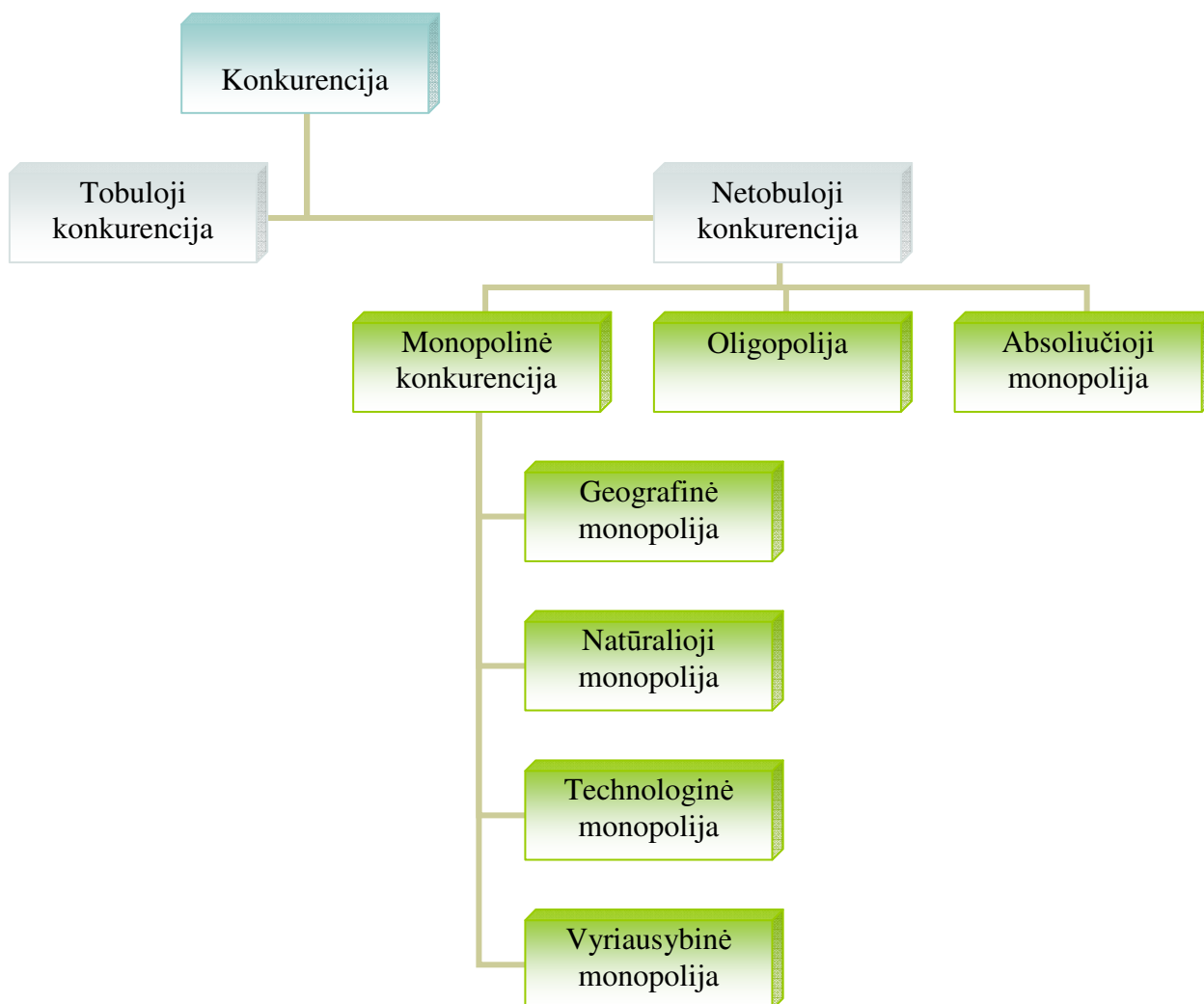
1.3 lentelė. Konkurencijos formos

Konkurencijos forma	Apibūdinimas
Kainų konkurencija	Konkurencija, kai gamintojų siūlomi produktai vienodi (paskirties, kokybės, ir kt. požiūriais), o kaina tampa pagrindine konkurencijos priemone (Norkuvienė, 1994). Nustatymas savo prekėms kainos, žymiai mažesnės, nei kitų prekių gamintojų kaina (Wonnaconttas ir kt., 1998).
Nekaininė konkurencija	Pardavėjų tarpusavio konkurencija bet kuriomis priemonėmis, išskyrus kainų mažinimą (Norkuvienė, 1994). Kaina nėra vienintelis rodiklis, dėl kurio konkuruoja įmonės. Jos gali konkuruoti ir dėl kitų rodiklių: geresnio aptarnavimo, mokslinių tyrimų, raidos perspektyvos, reklamos ir kt. (Wonnaconttas ir kt., 1998).
Efektyvi konkurencija	Situacija, kai nėra vienas rinkos veikėjas neturi žymios (angl. <i>significant</i>) rinkos galios. Teigiama, kad tokia galia yra, kai arba vienas arba kartu su kitais rinkos veikėjais jis turi tokią galią, kuri leidžia veikti nepriklausomai nuo konkurentų, pirkėjų ir galutinių vartotojų.
Veiksminga konkurencija	Konkurencijos forma, kuri skatina geriau tenkinti vartotojų poreikius, ir kuri padeda sparčiau kelti visuomenės gerovę.
Sąžininga konkurencija	Situacija, sudaranti sąlygas mažėti kainoms, atsirasti inovacijoms, gerėti prekių ar paslaugų kokybei ir kt.
Nesąžininga konkurencija	Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymas traktuoja tokius veiksmus: neteisėti susitarimai tarp rinkos subjektų; veiksmai, kurie riboja ar gali riboti konkurenciją, nepagrįstai varžo kitų ūkio subjektų galimybes veikti rinkoje arba pažeidžia vartotojų interesus.

Apibendrinant galima teigti, kad konkurencija kaip varžymasis rinkoje vyksta dviejuose lygmenyse: tarp gamintojų bei vartotojų ir tarp produktų bei paslaugų. Konkurencija kaip veiksmas gali būti kelių formų. Kokiu būdu bus konkuruojama ar kokią formą įgaus konkurencija, priklauso nuo konkuruojančiojo pasirinkimo bei bendrų rinkos tendencijų.

1.2. Konkurencija kaip rinkos savybė

Pasak D. Klimašauskienės (2007) ir L. Šliburytės (2000), konkurencija gali būti suprantama kaip ir tam tikra rinkos savybė. Rinkos struktūros kriterijus – konkurencija, t.y. daug ar mažai pardavėjų yra šakoje. Terminai „daug“ ir „mažai“ vartojami ne tiek pabrėžiant įmonių skaičių, kiek konkurencinę sąveiką tarp jų (Glaveckas, 1990). Mokslinėje literatūroje išskiriami tokie konkurencijos modeliai (1.1 pav.)



1.1 pav. Konkurencijos modeliai

Atlikta analizė rodo, kad galimos rinkos struktūros sudaro platų spektrą, kurio vienas kraštutinis yra tobuloji konkurencija, o kitas – absoliučioji monopolija. Tarp šių dviejų kraštutinių egzistuoja kelios skirtingo konkurencijos intensyvumo rinkos struktūros.

Tobuloji konkurencija – rinkos struktūra, kuomet didelis pardavėjų skaičius parduoda identiškas prekes. Šiuo atveju kainos konkurencija nėra galima, nes visi pardavėjai turi tas pačias prekes ir turi laikytis kitų pardavėjų kainų lygio.

Pasak A. Vasiliausko (2004), tobulosios konkurencijos rinkoje įmonės siekia pagaminti kuo daugiau produkcijos, kad padidintų pelną. Konkurencijos intensyvumo laipsnis šiuo atveju yra didžiausias, nes nė vienas rinkos dalyvis neturi jokių ilgalaikių konkurencinių pranašumų. Tuo tarpu, strateginiu požiūriu, įmonėms dažnai labiau priimtina diferencijuoti savo produkciją, įsitvirtinti siauresnėje rinkos nišoje ir kartu daryti poveikį kainų lygiui.

Esant tobulajai konkurencijai nėra jokių kliūčių – nei nustatytų reguliavimais, nei natūraliai susiklostančių – įeiti į rinką ar išeiti iš jos. Tačiau tobulosios konkurencijos prielaida yra nerealistinė, nes gyvenime visuomet yra tam tikrų apribojimų norint įeiti ir išeiti iš rinkos. Barjerai įeiti į rinką yra arba natūralūs, susiję su patirtimi, žiniomis, klientų pasitikėjimu, arba dirbtiniai, susiję su nustatytais instituciniais apribojimais.

Kadangi tobulosios konkurencijos modelis yra teorinė abstrakcija, galima teigti, kad visos realiai veikiančios rinkos yra netobulos.

Netobuloji konkurencija – tai pažeistos tobulosios konkurencijos sąlygos teigia A. Norkuvienė (2004).

Apibendrinant A. Jakučio ir kt. (2005) nuomones, absoliučiąją monopoliją galima apibūdinti kaip rinką, kurioje yra vienas pardavėjas, o jo parduodamos prekės neturi artimų pakaitalų. Šis vienas pardavėjas visiškai kontroliuoja rinką ir kainų joje lygį. Monopolistas stengiasi sukurti barjerus, padedančius riboti naujų gamintojų atėjimą į rinką. Strateginiu požiūriu monopolistas nepaiso pirkėjų interesų, ir siekdamas didinti pelną, gali didinti kainas.

Anot T. C. Kinneare ir kt. (1995), kontroliuodami paklausų unikalų produktą, pardavėjai taip pat gali diktuoti savo produktų ar paslaugų tiekimą ir reklamą.

Absoliuti monopolija yra abstrakcija. Realiame gyvenime yra labai mažai produktų, kurie neturi pakaitų (Jakutis ir kt., 2005) be to, sunku būtų rasti tokią įmonę, kuri užimtų 100 % visos rinkos (Hardwick ir kt., 1990), todėl ekonominėje literatūroje aptinkamos rinkos struktūros artimos monopolijai. Išskiriami keturi artimų monopolijai struktūrų tipai:

- *natūrali monopolija* – rinką, kurioje veikiantis vienas konkurentas gali pasiūlyti aukštesnės kokybės ir žemesnės kainos produktą, nei visi kiti galimi konkurentai;
- *geografinė monopolija* – tam tikros geografinės zonos rinką. Jei geografinis monopolistas gauna vis didesnę pelną arba jei jo produktas turi itin aukštą kainą, į geografinę monopoliją gali ateiti kiti konkurentai;

- *technologinė monopolija*. Šio tipo monopolis atsiranda kuomet, pavyzdžiui, naujai sukurtą produktą gali gaminti tik jį sukūrusi įmonė. Ši naujo produkto gamybos teisė jį sukūrusiems asmenims suteikiama išduodant patentus;

- *vyriausybinė monopolija* apima tokias įmones, kurias valdo vyriausybė. Vyriausybės monopolijų galima aptikti įvairiuose verslo lygmenyse, dažniausiai jie apima įmones, kurių produktas reikalingas didžiajai visuomenės daliai, o tokį produktą pagaminti privačios įmonės negali.

Realioje tikrovėje daugumos įmonių aplinka tiksliai nepriskiriama nei tobulai konkurencijai, nei grynai monopolijai, o užima vieną iš daugybės galimų tarpinių padėčių. Viena tarpinių tarp tobulos konkurencijos ir grynos monopolijos struktūrų yra oligopolija.

Oligopolija, pasak A. Jakučio ir kt. (2005), tai tokia rinka, kurioje yra kelios stambios įmonės ir kiekvienos jų kainų bei gamybos apimtys kitimas paveikia kitų įmonių kainas ir gamybos apimtį. Rinkos turi aiškią oligopolinę struktūrą šakose, kur pasireiškia vadinamoji masto ekonomija – galimybė sumažinti vidutines produkcijos vieneto gamybos sąnaudas stambinant įmones, plečiant jų gamybinę galią.

Tarpinė tarp tobulos konkurencijos ir grynos monopolijos rinkos struktūra yra monopolinė konkurencija. *Monopolinė konkurencija* – rinkos struktūra, kurioje yra daug pardavėjų, siūlančių labai artimus, tačiau pirkėjo požiūriu identiškus pakaitalus. Monopolinė konkurencija turi abiejų – monopolijos ir tobulos konkurencijos bruožų (Fisheris ir kt., 1988). Monopolinė konkurencija yra labai artima tobulai konkurencijai ir nuo jos skiriasi tik vienu aspektu – kiekvieno pardavėjo produkto išskirtinumu. Įvairaus laipsnio išskirtinumas gali būti pagrįstas produktų fiziniais skirtumais, skirtinga lokalizacija ar prekiniu ženklu. Tačiau kad ir koks šis laipsnis būtų, produkto išskirtinumas kiekvienai įmonei sudaro jos parduodamų produktų „dalinį monopolį“ (Albrechtas, 1986). Produkto išskirtinumas monopolinės rinkos dalyviams duoda rinkos galią, nes jie gali šiek tiek pakelti kainas neprarasdami visų savo vartotojų.

Kadangi monopolinėje konkurencijoje, kaip ir tobulos konkurencijos atveju, nėra įėjimo į rinką barjerų, esantys rinkos dalyviai siekia užsitikrinti ilgalaikį pelningumą (Fisheris, 1988). Apibendrinant išdėstomi kiekvieno aptarto rinkos modelio rodikliai (1.4 lentelė).

1.4 lentelė. Konkurencijos modeliai

Rodikliai	Tobula konkurencija	Netobula konkurencija		
		Monopolinė konkurencija	Oligopolija	Absoliuti monopolija
Pardavėjų skaičius	Labai daug	Daug	Keli	Vienas
Bendrų pardavimų koncentracija	Labai mažas procentas pardavimų tenka visiems pardavėjams	Mažas procentas pardavimų tenka visiems pardavėjams	Didelis procentas pardavimų tenka visiems pardavėjams	100 % pardavimų tenka vienam pardavėjui
Pirkėjų požiūris į produkciją	Nėra skirtumų tarp produkcijos	Keli produkcijos skirtumai	Aukšta produkcijos diferenciacija	Unikali produkcija (nėra pakaitalų)
Reklamos svarba	Nesvarbi	Mažai svarbi	Labai svarbi	Mažai svarbi
Konkurencijos svarba	Nesvarbi	Labai svarbi	Kainos konkurencija	Nesvarbi
Ryšiai su paskirstymo kanalais	Labai maža įtaka	Maža įtaka	Didelė įtaka	Gali diktuoti sąlygas

Apibendrinant šį poskyrį tikslinga akcentuoti, kad konkurencijos sąvoka neturi bendro apibrėžimo. Mokslininkai ją dažniausiai traktuojama keliais aspektais: vadybinis (kaip varžymasis tarp įmonių, vartotojų ar produktų) ir ekonominiu (kaip rinkos struktūra).

2. KONKURENTŲ TYRIMO IR VERTINIMO METODŲ POTENCIALO ANALIZĖ

Verslo portfelis – tai įmonės verslo sričių ir produktų rinkinys. Tai – jungiamoji grandis tarp visos įmonės strategijos ir atskirų jos dalių. Geriausias yra toks verslo portfelis, kai įmonės stiprybės ir silpnybės atitinka aplinkos galimybes. Įmonė privalo:

- analizuoti dabartinį verslo portfelį ir nuspręsti, į kurias verslo sritis reikia investuoti daugiau, mažiau arba visai neinvestuoti;
- sudaryti plėtros strategiją, kad portfelis būtų papildytas naujais produktais arba verslo sritimis.

Portfelio analizė padeda vadovams įvertinti įmonės verslo sritis. Įmonė privalo investuoti daugiau išteklių į pelningesnes verslo sritis bei sumažinti arba visai atsisakyti ne tokių pelningų arba nuostolingų veiklų. Pirmiausia vadovai privalo išsiaiškinti, kurios įmonės veiklos sritys yra svarbiausios. Todėl įmonės veikloje turi būti išskirti strateginiai verslo vienetai. Strateginis verslo vienetas – tai įmonės verslo vienetas, turintis savą misiją bei tikslus, kurio veiklą galima planuoti atskirai nuo kitų įmonių verslo sričių. Strateginis verslo vienetas gali būti atskiras įmonės padalinys, padalinyje gaminamų produktų grupė, o kartais net atskiras produktas ar prekės ženklas. Toliau analizuodami verslo portfelį, vadovai privalo įvertinti įvairių strateginių verslo vienetų patrauklumą ir nuspręsti, kokią paramą kiekvienam jų skirti. Kai kuriose įmonėse tai daroma ne formaliai. Vadovybė išnagrinėja įmonės verslo sritis ar gaminius ir nusprendžia, kokį indėlį turėtų įnešti kiekvienas strateginis verslo vienetas ir kiek gauti. Kitos įmonės taiko formalius portfelio planavimo metodus. Strateginio planavimo tikslas yra rasti būdus, kaip įmonei geriausiai pasinaudoti savo stipriosiomis pusėmis ir patraukliomis aplinkos galimybėmis.

Kad įmonė efektyviai vykdytų savo veiklą, gautų maksimalų pelną labai svarbu nustatyti jos konkurencinę poziciją rinkoje. Reikia įvertinti skirtumus tarp įmonės ir jos konkurentų. Ypatingą dėmesį reikia nukreipti į skirtumus, kurie suteikia įmonei ilgalaikių konkurencinių pranašumų ir labai veikia jos pelningumą.

Įmonės konkurencinių pozicijų vertinimui taikomi įvairūs metodai. Darbe nagrinėjami šie metodai:

- *Bostono konsultacinės grupės (BCG) matrica;*
- *McKinsey* arba *General Electric* matrica;
- *McKinsey 7S* modelis;
- SSGG analizė;

- ADL matrica;
- PIMS analizė;
- M. Porterio penkių jėgų modelis;
- SPACE metodas;
- SAW metodas.

Atlikus išvardintų metodų analizę ir nustačius jų galimus pritaikomumus, parenkami tinkamiausi taikyti sudarant konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemą.

2.1. Bostono konsultacinės grupės matrica

Šį modelį sudarė *Bostono konsultavimo grupė* (Boston Consulting Group), todėl modelis pavadintas *Bostono matrica*. Aptariant organizacijos, kaip strateginio verslo vieneto poziciją rinkoje, jo padėtį, lyginant su kitais konkuruojančiais verslo vienetais, naudojamas Bostono matricos modelis. Modelio sudarytojai teigė, kad svarbiausi veiksniai, sąlygojantys organizacijos ilgo laikotarpio pelną, yra rinkos augimo tempai ir jos užimama padėtis rinkoje (Johnson ir kt., 2008). Šis modelis pagrįstas prekės gyvavimo ciklo koncepcija ir patirties kreivės koncepcija, kaip analitiniai įrankiai naudojami rinkos segmentacija ir stabilaus augimo lygio analizė. Matricoje analizuojami rinkos patrauklumas (įvertinant rinkos augimą, remiantis prekės gyvavimo ciklo teorija ir konkurencinė padėtis (įvertinant rinkos dalį, remiantis patirties kreivės teorija). Rinkos patrauklumas įvertinamas pagal pramonės šakos augimo lygį, tuo tarpu kai konkurencinė padėtis vertinama, pagal strateginio verslo vieneto rinkos dalį, didžiausio konkurento atžvilgiu, pramonės šakoje (Fleisheris ir kt., 2005).

Tai nėra statiškas modelis, įmonė gali keisti pozicijas matricoje, priklausomai nuo savo pozicijos rinkoje įsitvirtinimo strategijos. Pačios įsitvirtinimo strategijos modelis nenagrinėja, o tik nurodo pagrindines kryptis, kaip konkrečioje pozicijoje elgtis. Modelyje labai akcentuojama piniginių srautų judėjimo svarba, tačiau apie kitus resursus čia neužsimenama.

Bendrosios tendencijos, susijusios su dviem minėtais pelno determinantais, yra šios:

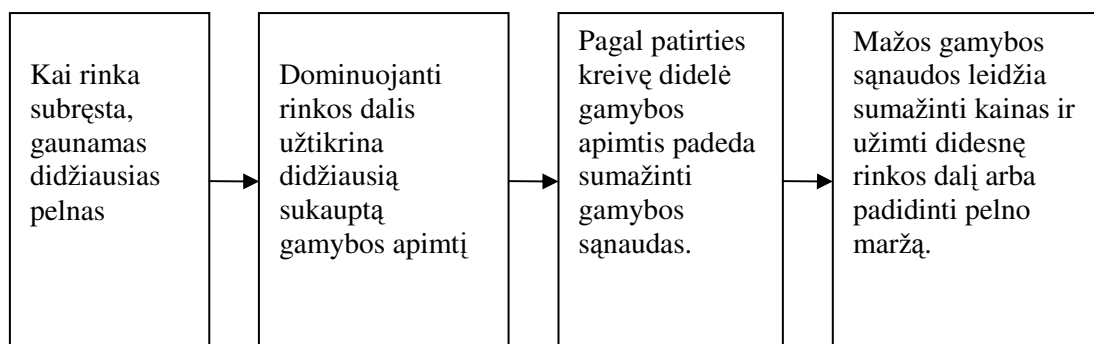
- kuo didesnę rinkos dalį organizacija užima, tuo daugiau galimybių jis turi pelningai dirbti, nes daugiau gamindamas gali naudotis privalumais, teikiamais masto ekonomijos;
- kuo spartesnis rinkos augimas, tuo organizacija turi didesnę galimybę gauti pelną, nes yra vietos verslo plėtimui. Rinkos augimas laikomas sparčiu, jeigu per metus rinka išsiplečia daugiau nei 10 %. Jei rinka nebesivysto, tai paprastai pirkėjo skonis ir poreikiai yra

susiformavę (Johnson ir kt., 1993), naujų pirkėjų sunkiau pritraukti, todėl plėstis tokioje rinkoje labai sunku.

Pastebima abiejų determinantų koreliacija, – kuo didesnis rinkos augimo tempas, tuo didesnę rinkos dalį įmonė gali užimti. Tokia kintamųjų priklausomybė nepalanki modelio matematizavimui, tačiau modelis yra tik strateginio valdymo teorinio taikymo objektą.

„Bostono Consulting Group“ įkūrėjas B. Hendersonas teigia, kad visos verslo sąnaudos vyksta pagal gerai pažįstamą formulę: dvigubai padidėjus apyvartai vieneto sąnaudos sumažėja viena trečiąja. Taigi jis išryškino ryšį (žinomą kaip patirties kreivė) tarp vieneto kaštų ir apyvartos. Šis ryšys leidžia pateikti keletą strateginių patarimų: gaukite rinkos dalį, tada vieneto sąnaudos sumažės (Arimavičiūtė, 2003).

B. Karlofas ir kt. (2006) teigia, kad pagrindinė BCG matricos idėja yra ta, kad geriausia strategija yra užimti dominuojančią rinkos dalį yra tada, kai rinka yra subrendusi. Ši idėja remiasi tokia logika (2.1 pav.):

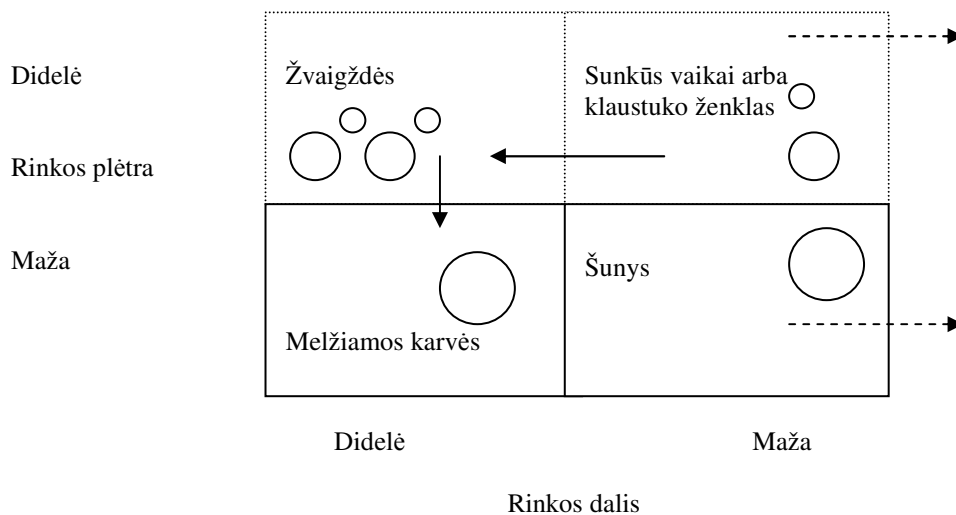


2.1 pav. BCG matricos strategijos logika (Karlofas ir kt., 2006)

Įmonė aprašoma (pagal kapitalo pasiskirstymą finansų sferoje analogiją) naudojant portfelį – tai yra strateginiais verslo vienetais. Skirtingi strateginiai verslo vienetai turi skirtingas rinkos galimybes ir pavojus. Matricoje *Rinkos augimas–rinkos dalis* (2.2 pav.) strateginiai verslo vienetai išdėstomi skirtinguose keturiuose laukuose.

Matrica sudaroma:

- rinkos dalis ir rinkos augimas;
- naudojamas santykinis rinkos dalies rodiklis (įmonės rinkos dalis lyginant su stipriausiais konkurentais);
- skirtingos strateginių verslo vienetų reikšmės vaizduojamos skirtingo dydžio apskritimais (Burke, 1994).



2.2 pav. BCG matrica *Rinkos augimas–rinkos dalis* (Burke, 1994)

Du veiksniai apibrėžia produkto (paslaugos) strateginę poziciją rinkoje BCG matricoje:

1. *Santykinė rinkos dalis* – rinkos lyderio, konkuruojančio su įmone, produkto gamybos apimtys ir produkto gamybos apimtys įmonėje santykis. Įmonės, pasiekusios aukštesnį šio rodiklio lygį, turi didesnes galimybes manevruoti rinkoje. Paprastai nustatoma 50 % sąlyginė riba, skirianti didelę ir mažą santykinę rinkos dalį, nors yra leistini šio koeficiento nukrypimai į vieną arba į kitą pusę, priklausomai nuo veiklos šakos specifikos.

2. *Rinkos augimo tempas* – produkto realizacijos rinkoje augimo tempas. Greičiau didėjančios rinkos suteikia žymiai didesnes galimybes gamybai plėsti naujų klientų rinkoje sąskaita, o ne konkurencinėje kovoje perimant konkurentų klientus. 5 % – sąlyginė riba, atskirianti greitą ir lėtą augimą (Vasiliauskas, 2001).

Atsižvelgiant į poziciją matricoje išskiriami keturi pagrindiniai strateginiai verslo vienetų tipai: *žvaigždės*, *melžiamosios karvės*, *sunkieji vaikai*, *šunys*. Šie pavadinimai vaizdiškai simbolizuoja produkto tipo strateginę svarbą:

- *žvaigždės* – produktai, kuriems įmonė turi didelę santykinę rinkos dalį ir kurie priklauso greito augimo rinkoms. Plėtimasis greito augimo rinkoje sukelia didelių investicijų poreikį ir produktas šiuo atveju yra piniginių įplaukų naudotojas. Kai įmonė turi didelę santykinę rinkos dalį, produktas kartu yra ir didelis pinigų įplaukų gamintojas. Todėl daroma prielaida, kad pirmo matricos kvadranto produktai yra neutralūs pinigų įplaukų atžvilgiu. Tačiau ne visuomet praktiškai yra užtikrinamas toks nulinis balansas grynujų pinigų atžvilgiu;

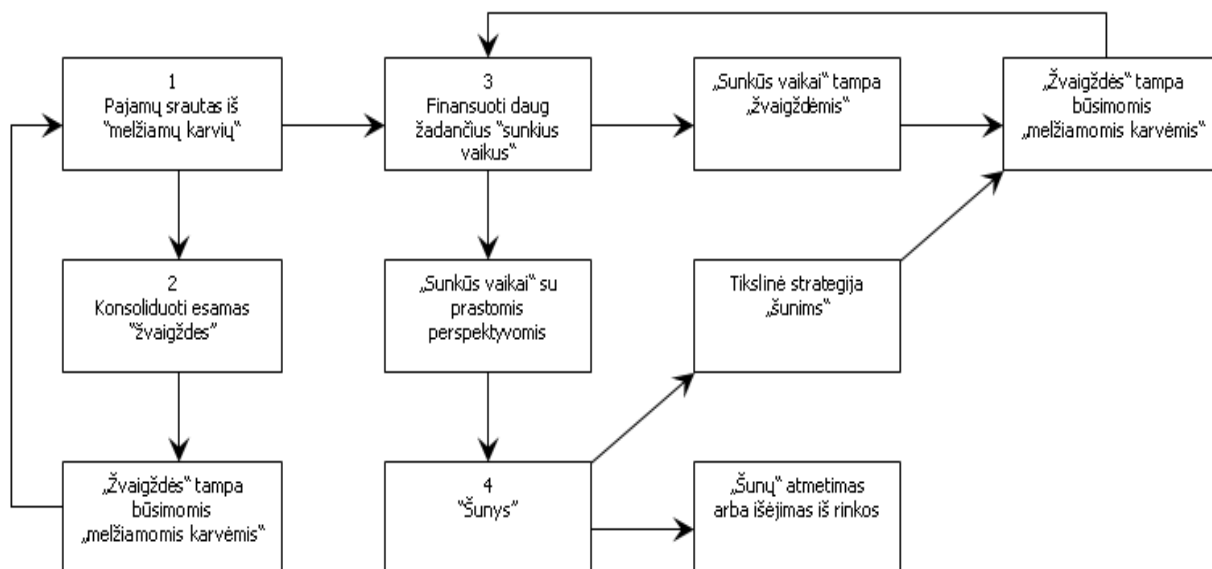
- *melžiamosios karvės* – produktai, kuriems įmonė turi didelę santykinę rinkos dalį. Tačiau yra strateginis pavojus, kad *melžiamųjų karvių* kvadranto produktai, ilgą laiką nepalaikomi investicijomis, pradės prarasti išsikovotą rinkos dalį;

- *sunkieji vaikai* arba *klaustuko ženklas* – produktai, kuriems įmonė turi mažą santykinę rinkos dalį ir kurie priklauso greito augimo rinkoms. Tam, kad išsilaikytų arba plėstųsi greito augimo rinkoje, reikia didelių investicijų. Kita vertus, maža rinkos dalis neduoda pakankamai įplaukų finansuoti investicijoms. Kvadranto produktai yra pinigų įplaukų naudotojai;

- *šunys* – produktai, kuriems įmonė turi mažą santykinę rinkos dalį ir kurie priklauso lėto plėtimosi rinkoms. Kvadranto produktai yra neutralūs pinigų įplaukų atžvilgiu: jiems reikia nedidelių investicijų, tačiau jie nesukuria ir ženklesnio pelno. Tačiau ne visuomet praktiškai yra užtikrinamas toks nulinis grynujų pinigų balansas. Strateginiu požiūriu šunų kvadranto produkcijos gamybą tikslinga nutraukti, kadangi jų gamybos tęsimas ilgesnį laiką pareikalautų didesnių investicijų.

Tradiciškai rekomenduojama ši bendra strategijos gairė: panaudoti iš *melžiamųjų karvių* gaunamą pelno dalį *žvaigždėms* finansuoti arba investicijoms į naują matricoje nepavaizduotą produkciją. Šios lėšos taip pat gali būti pasirinktinai naudojamos kai kuriems *sunkiesiems vaikams* finansuoti, kad vėliau jie virstų *žvaigždėmis*. (Stoneris ir kt., 1999). Tipiškai daugumoje įmonių *šunys* turi didžiausią lyginamąjį svorį produktų portfelyje ir yra susiję su sudėtingiausiomis strateginėmis problemomis. Ar reikia šalinti šią veiklos dalį? Ar produktai realiai yra neutralūs grynujų pinigų atžvilgiu, o ne jų vartotojai? Jeigu jie yra realūs pinigų vartotojai, kokią strategiją taikyti jų atžvilgiu. Aišku, jog produktų portfelio analizės metu kylantys klausimai atlieka naudingą funkciją kuriant įmonės strategiją.

Pasak C. Fleisherio ir kt. (2005), pasirinktos strategijos sėkmė, laiko atžvilgiu, gali būti grafiškai atvaizduojama (2.3 pav.), kad nustatyti ar svertinis verslo vienetas juda prie pageidaujamų matricos pozicijų. Optimalus rezultatas parodys, kad *sunkieji vaikai* užima vis didesnę rinkos dalį ir vis aukštesnį rinkos augimo lygį, kad taptų *žvaigždėmis*, *žvaigždės* mažina rinkos augimo lygį, bet palaiko rinkos dalį, kad taptų *melžiamosiomis karvėmis*, *šunys* išmetami arba pereina į *žvaigždžių* arba *sunkiųjų vaikų* pozicijas, o *melžiamosios karvės* užima stabilią poziciją.



2.3 pav. BCG matricos taikymo principas (Fleisheris ir kt., 2005)

Taip klasifikavus savo strateginius verslo vienetus įmonė privalo nuspręsti, kokį vaidmenį kiekvienas iš jų vaidins ateityje. Kiekvienam iš strateginių verslo vienetų galima pritaikyti keturių alternatyvių rūšių strategiją:

1. Įmonė gali investuoti į strateginį verslo vienetą, kad padidintų jo užimamą rinkos dalį.
2. Įmonė gali investuoti tik tiek, kad išsaugotų strateginio verslo vieneto turimą rinkos dalį.
3. Įmonė gali „melžti“ strateginį verslo vienetą, išnaudodama trumpalaikį šio vieneto pinigų srautą ir nekreipdama dėmesio į ateitį.
4. Įmonė gali atsikratyti strateginio verslo vieneto jį parduodama ar palaispniui panaikindama, o išsilaisvinusius išteklius naudodama kam nors kitam (Ph. Kotleris ir kt., 2003).

Analizuojant produktų portfelį, iškyla nemažai problemų. Sunku jau vien tai, kad analizėje apsiribojama tik dviem veiksniais. Nėra tikslių kriterijų atriboti vieną nuo kitų lėtą ir greitą rinkos vystymąsi bei didelę ir mažą santykinę rinkos dalis konkrečiose situacijose. Anksčiau minėti lygiai (5 % ir 50 % atitinkamai) yra priimtini ne visose veiklos šakose. Ne visuomet aišku, kokią rinką analizuoti (pasaulinę, regioninę, nacionalinę ar siauresnę vietinę). Matrica tiesiogiai nenurodo, kur turi būti nauji produktai. Juk jie gali užimti nedidelę dalį mažytėje, bet besiplečiančioje rinkoje ir vien dėl to negali būti panaikinti jau gimimo stadijoje. Daugelyje šakų yra perteklinių gamybinių pajėgumų, kurių šalinimui reikia ženklių sąnaudų. Ne visuomet yra priimtina siekti spartesnio augimo. Daugelis įmonių ilgą laiką užsitikrina sau pakankamus pelnus nesivaikydamos greitesnio augimo. Analizė remiasi prielaida, kad konkurentai leis įmonei veikti laisvai. Tačiau konkurentai taip pat analizuoja savo produktų

portfelį ir konkurento veiksmai gali paneigti įmonės numatytus produkto portfelio pokyčius. Todėl, nors produktų portfelio analizė ir yra naudingas žingsnis, ji nėra panacėja kuriant įmonės strategiją. Minėtiems sunkumams įveikti yra pasiūlytos ir kitos sudėtingesnės veiklos diversifikacijos analizės schemos (Stalkas, 1998).

R. Hamermešas, kuris studijavo BCG matricos trūkumus, laikėsi nuomonės, kad portfelio planavimas naudojant ankstyvuosius metodus buvo labai naudingas, kai reikėjo priimti sprendimus dėl to, kokie verslo vienetai turėjo būti išparduoti, bet žymiai mažiau naudingas, sprendžiant apie kompanijos augimą ir verslo plėtrą. Šiais aspektais jis pateikia naudingų patarimų:

1. Nepainiokit išteklių paskirstymo su strategija. Planavimas nėra išvalgios lyderystės pakaitalas;

2. Skirkite daug dėmesio kiekvieno verslo vieneto strategijai, ne tik viso portfelio strategijai, nors tai, žinoma, yra portfelio planavimo tikslas;

3. Į planavimo procesą pasitelkite padalinių vadovus, strategija turėtų planuoti ne personalo vadybininkai, o padalinių vadovai;

4. Nepainiokite strateginio planavimo su strateginiu mąstymu. Kuriant strateginius planus taikomas metodas padeda lavinti strateginį mąstymą, bet šios dvi sąvokos anaipol nėra vienodos.

Konkurentų grėsmės ir galimybės gali būti vertinami dėka šių analitinių įrankių. Progresas konkuruojančių įmonių gali būti vertinamas pagal: 1. Procesą pakartojimas kelių matricų skirtingais laikotarpiais, sudarytų pagal konkurentus; 2. Sudarymas dabarties rinkos dalies judėjimo grafiko konkurentams (Fleisheris ir kt., 2005).

2.2. McKinsey arba General Electric matrica

Septintajame dešimtmetyje *General Electric Company* specialistų ir konsultacinės įmonės *McKinsey & Company* buvo sukurta prekės patrauklumo – rinkos patrauklumo (angl. *Business–Industry Attractiveness Matrix*) matrica. Ši matrica yra vadinama *McKinsey* arba *General Electric* matrica, tai dar vienas portfelio analizės metodas (2.4 pav.). Šioje analizėje stengtasi išvengti BCG metodų trūkumų, didžiausias jos privalumas yra paprastumas. Vietoj vieno kriterijaus šioje matricoje taikomi įmonės sėkmę rinkoje nulemiantys kriterijai:

- rinkos patrauklumas;
- konkurencinė pozicija šioje rinkoje.

Tai suteikė galimybę analizuoti įmonės prekių portfelį, rinkoje ar segmente (McDougall ir kt., 1990).

Konkurencinė pozicija	Tvirta	Gauti maksimalią naudą	Investuoti arba gauti maksimalią naudą	Investuoti kapitalą arba išlaikyti pozicijas
	Vidutinė	Pamažu pasitraukti	Gauti maksimalią naudą arba pasitraukti	Investuoti arba neinvestuoti kapitalo
	Silpna	Pamažu arba greitai pasitraukti arba pasilikti	Pasilikti arba pamažu pasitraukti	Investuoti kapitalą arba pasitraukti
		Mažas	Vidutinis	Didelis
Strateginės veiklos zonos patrauklumas				

2.4 pav. *McKinsey* arba *General Electric* matrica (Feureris ir kt., 1995)

McKinsey matrica pritaikoma visose prekės gyvavimo ciklo stadijose, taip pat esant įvairioms konkurencijos sąlygoms.

McKinsey matricos formavimas remiasi dviem prielaidomis (Pearce, 1991):

1. Įmonė turi veikti labiausiai patraukliausiuose segmentuose ir pasitraukti iš mažiausiai patrauklių segmentų.

2. Įmonė turi investuoti į prekes turinčias stiprias konkurencines pozicija ir pasitraukti iš tų segmentų, kuriuose įmonės prekių konkurencinės pozicijos yra silpnos.

Naudojant *McKinsey* matricą galima nustatyti, kurioms prekėms įmonė turi kurti vystymosi strategiją, kurioms taikyti palaikymo ir finansavimo strategiją, kurioms – išėjimo iš rinkos strategiją.

McKinsey arba *General Electric* matrica, galima išreiškianti galimas strategines veiklos alternatyvas (2.5 pav.)

BV patrauklumas

Didelis	Selektyvus vystymas	Investavimas į vystymąsi	Pozicijos gynimas
	<ul style="list-style-type: none"> • specializuotis pagal pranašumus; • stengtis įveikti silpnąsias savybes; • atsitraukti, jei trūksta resursų. 	<ul style="list-style-type: none"> • siekti lyderio; • akcentuoti stipriąsias savybes; • stiprinti silpnąsias vietas. 	<ul style="list-style-type: none"> • investuoti į augimą; • koncentruoti pastangas išlaikyti pozicijas.
	Ribotas augimas arba pelno maksimizavimas	Selektyvus vystymas arba maksimalus pelno siekimas	Selektyvus vystymasis
Vidutinis	<ul style="list-style-type: none"> • ieškoti galimybių mažai rizikuojant; • mažinti investicijas; • racionalizuoti operacijas. 	<ul style="list-style-type: none"> • ginti pozicijas; • investicijas koncentruoti į pelningus segmentus mažai rizikuojant. 	<ul style="list-style-type: none"> • investuoti į patraukliausius segmentus; • ugdyti konkurencinius sugebėjimus; • pelnas – per efektyvumą.
	Likvidavimas	Maksimalus pelno gavimas	Koncentracija
Mažas	<ul style="list-style-type: none"> • laiku parduoti; • mažinti kainas; • vengti investicijų. 	<ul style="list-style-type: none"> • ginti pelningiausius segmentus; • plėsti produkto seriją; • minimizuoti investicijas. 	<ul style="list-style-type: none"> • gauti maksimalią naudą; • investuoti į patraukliausius segmentus; • ginti pozicijas.
	Žemas	Vidutinis	Aukštas
	Konkurencinis statusas		

2.5 pav. *McKinsey* arba *General Electric* matricos galimi strateginiai veiksmai (Jucevičius, 1998)

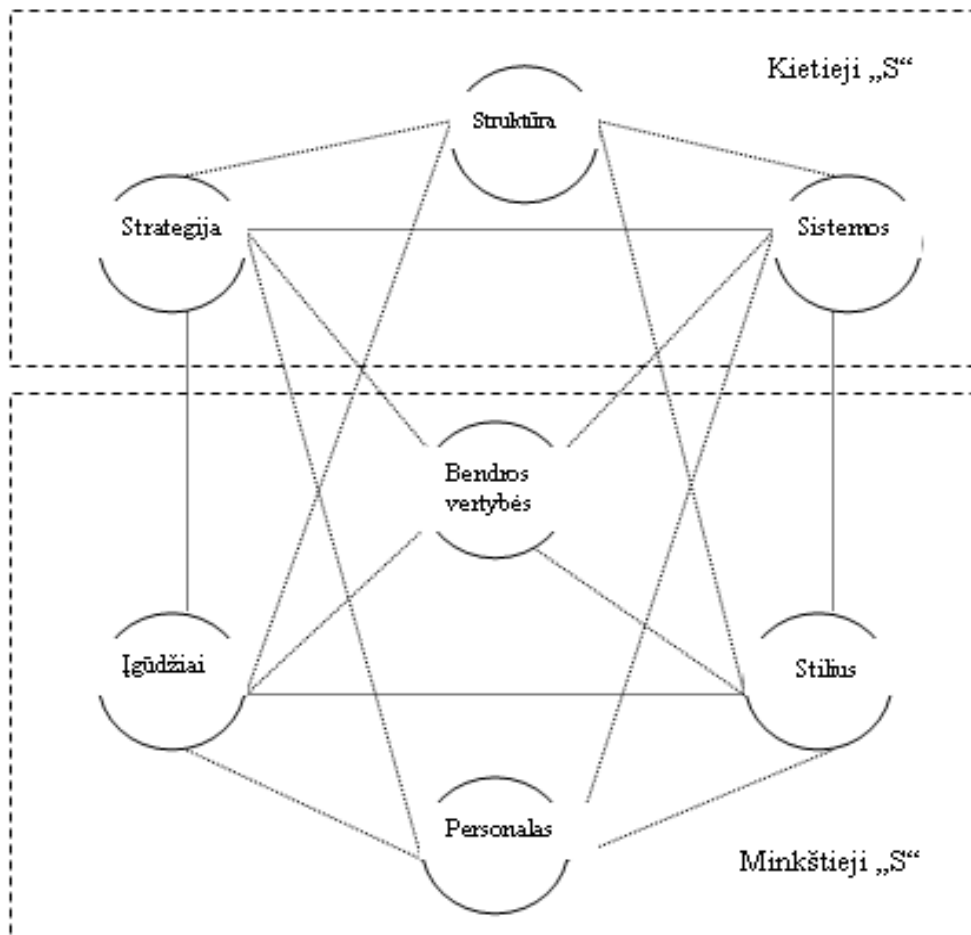
2.3. *McKinsey 7S* modelis

T. Petersas ir R. Watermanas organizacijos elementų skaičių išplėtė iki septynių (*bendros vertybės* (angl. *Shared values*), *stilius* (angl. *Style*), *strategija* (angl. *Strategy*), *struktūra* (angl. *Structure*), *sistemos ir procedūros* (angl. *Systems and procedures*), *personalas* (angl. *Staff*), *įgūdžiai* (angl. *Skills*), kai kada vietoj *bendrų vertybių* sistemoje naudojami *nepaprastieji tikslai* (angl. *Superordinate goals*) ir sukūrė *McKinsey 7S* modelį (autoriai tuo metu dirbo *McKinsey & Co* kompanijoje). Tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose populiarus vidaus veiksmų analizės metodas – vadinamas *7S modelis* (2.6 pav.).

Šie septyni elementai yra skirstomi į „kietuosius „S“ ir „minkštuosius „S“.

„Kietieji“ elementai (struktūra, strategija, sistemos) yra įvykdomi ir lengvai atpažįstami. Jie gali būti randami strategijos formuluotėje, korporacijos planuose, organizacinėse schemose bei kitoje dokumentacijoje.

Keturi „minkštieji „S“ (nepaprastieji tikslai, įgūdžiai, personalas, stilius) yra sunkiai pasiekiami. Juos sunku apibūdinti, nes tikslai ir korporacijos kultūros elementai nepertraukiamai vystosi ir keičiasi. Jie stipriai veikiami organizacijoje dirbančių žmonių. Taigi yra žymiai sudėtingiau suplanuoti ar daryti įtaką „minkštųjų „S“ ypatybėms. Nors „minkštieji“ veiksniai nėra akivaizdūs, jie turi didžiulį poveikį organizacijos struktūrai, strategijai ir sistemoms. Bent vieno iš septynių veiksnių ignoravimas gali paversti visas pastangas lėtu, skausmingu ir net pasmerktu procesu. (Karlofas ir kt., 2006).



2.6 pav. McKinsey 7S modelis (Feureris ir kt., 1995)

2.1 lentelė. *McKinsey 7S* modelio sudedamųjų dalių aprašymas

Sudedamoji dalis	Apibūdinimas
Struktūra (angl. <i>Structure</i>)	Formalioji organizacijos struktūra. <i>McKinsey</i> konsultantai nurodo, kad šių dienų sudėtingoje ir nuolat besikeičiančioje aplinkoje sėkmingai dirbanti organizacija , kad susidorotų su konkrečiomis strateginėmis užduotimis, gali atlikti laikinus struktūros pakeitimus, neatsakydama pagrindinių struktūrinių organizacijos padalinių.
Sistema (angl. <i>System</i>)	Ši kategorija apima visas formalias ir neformalias procedūras, įskaitant investicijų planavimą, mokymą ir apskaitos sistemas, kurios leidžia organizacijai dirbti.
Strategija (angl. <i>Strategy</i>)	Modelis teigia, kad strategijų kūrimas sukelia mažiau problemų nei jų įgyvendinimas.
Stilius (angl. <i>Style</i>)	Stilius labiau taikytinas ne asmenybei, o aukščiausio lygio vadovų realiems ir simboliniams veiksams. Jie žymiai aiškiau perteikia prioritetus nei žodžiai ir gali žymiai paveikti darbo rezultatus.
Personalas (angl. <i>Staff</i>)	Sėkmingos organizacijos žmones vertina kaip išteklius, kuriuos reikia rūpestingai auklėti, tobulinti, saugoti ir telkti. Aukščiausio lygio vadovai savo laiką ir energiją skiria vadovų kvalifikacijai kelti ir siekia įtraukti juos į sprendimų priėmimą, planavimą, o skiriamas užduotis stengiasi aktyviai panaudoti naujiems vadovams ugdyti. Nauji darbuotojai skiriami dirbti į pagrindinius organizacijos skyrius, gabūs darbuotojai pakeliami į aukštesnes pareigas.
Įgūdžiai (angl. <i>Skills</i>)	Siejami su tomis organizacijos veiklomis, kurias organizacija atlieka geriausiai ir kurios išskiria ją iš kitų. Tai gali būti gamybos valdymas, finansų kontrolė, inovacijos ir kokybė bei kt.
Nepaprastieji tikslai (angl. <i>Superordinate goals</i>)	Vyraujantys požiūriai, vertybės, siekiai, kurie vienija organizaciją bendriems tikslams. Šie tikslai dažnai išreiškiami misijoje, gali būti formuojami kaip nepaprastas šūkis.

Šių septynių veiksnių analizė leidžia išsamiai nagrinėti organizacijos vidaus veiksnius, jų tarpusavio sąveiką ir įvairių organizacijos veiklos sričių kokybės gerinimo galimybes bei sunkumus. Nagrinėjimas grindžiamas konstruktyvia struktūriniu analize ir

neformalizuotu mąstymu. Vienas populiariausių viešojo sektoriaus išteklių – visuomenės kompetencijos – analizės ir vertinimo modelis.

2.4. SSGG analizė

SSGG analizė – įmonės stiprybės (angl. strengths), silpnybės (angl. weaknesses) galimybės (angl. opportunities), grėsmės (angl. treats) – tai greito planavimo metodika, leidžianti mažomis laiko sąnaudomis įvertinti esamą situaciją ir atrasti greitus sprendimus, kurie leistų minimaliomis sąnaudomis (pasinaudojant esamomis įmonės stiprybėmis) greitai pagerinti situaciją ir išvengti rizikos. Metodika buvo sukurta marketinginiams tikslams – efektyviam rinkos įsisavinimo planavimui, tačiau ilgainiui pasiteisino, kaip visų rūšių įmonių padaliniams tinkama.

Įmonei renkantis strategiją rinkoje gana dažnai taikomas SSGG analizės metodas. Tai kompleksinis metodas naudojamas, tirti įmonės išorinę aplinką bei jos vidines galimybes, kurio metu išskiriamos bendrovės stiprybės ir silpnybės, bei galimybės ir grėsmės (8 pav.).

Stiprybės
Paklausios prekės (paslaugos)
Unikalus produktas
Didelis produktyvumas
Gera valdymo komanda
Įvairiapusė specialistų patirtis
Stiprūs tarptautiniai ryšiai
Patogi vieta
Besiplečianti rinka
Silpnybės
Solidus specialistų amžiushome economy trends
Jaunų specialistų trūkumas
Trūksta specialistų, gerai išmanančių užsienio kalbas
Lėtas kelias į rinką
Nusidėvėjusi technika
Prastas rinkos tyrimas
Aptarnavimo kokybės trūkumas
Galimybės
Nestandartinės prekės (paslaugos)
Naujos ar besivystančios rinkos (produktų niša arba rinka kitoje
Nestipri konkurencija
Mažos sąnaudos
Galimybės plėsti rinką
Galimybė naudotis ištekliais
Ekonomikos augimas skatins paklausą
Galimybė užsidirbti papildomai lėšų iš projektų
Galimybė gauti finansavimą
Susijungimai, bendros įmonės, aljansai
Grėsmės
Konkurentai rengiasi plėtrai
Pradedamos tiekti pigesnės prekės (paslaugos)
Dėl migracijos sparčiai kyla darbo užmokestis
Mažėjantis gimstamumas sumažins paklausą
Išlaidos aplinkos apsaugai
Konkurentai stengiasi pervilioti specialistus

2.7 pav. SSGG matrica

SSGG matricą sudaro keturi kvadratai, kurie turi savo pavadinimą ir reikšmę. Pirmas kvadratas parodo, ar įmonė, norėdama išsiplėsti sugeba išnaudoti palankią rinkos situaciją, ar tam turi pakankamai išteklių. Antrame kvadrante aprašoma, ar įmonė sugeba prisitaikyti prie rinkos sąlygų, arba kaip ji gali išnaudoti savo stiprybes, kad atlaikytų išorinės aplinkos keliamas grėsmes. Trečias kvadratas parodo, ar galima pasinaudojant išorinės aplinkos galimybėmis, panaikinti įmonės silpnybes. Ketvirtas kvadratas parodo keletą strateginių grėsmių ir atsako į klausimą, kas trukdo įmonei plėstis ir siekti savo tikslų, iškeltų pirmame kvadrante. SSGG analizės dėka yra gaunamas sistemingas situacijos aprašymas (Vijeikis, 2003).

2.2 lentelė. SSGG matrica (Vijeikis, 2003)

Įmonės vidinė aplinka	Išorinė aplinka (rinkos)	
	Galimybės	Grėsmės
Stiprybės	Ar stiprybės leis panaudoti palankias galimybes?	Ar stiprybės padės išvengti grėsmių?
Silpnybės	Ar silpnybės netrukdys panaudoti palankias galimybes?	Ar silpnybės netrukdys išvengti grėsmių?

Galimi šie strateginių sprendimų pagal SSGG analizę sprendimo būdai:

- pasinaudojimas išorinės aplinkos teikiamomis galimybėmis verslo stipriosioms pusėms stiprinti;
- pasinaudojimas išorinės aplinkos teikiamomis galimybėmis verslo silpnųjų pusių eliminavimui ir pavertimui stipriosiomis pusėmis;
- pasinaudojimas įmonės stipriosiomis pusėmis silpnųjų pusių eliminavimui ir pavertimui stiprybėmis;
- pasinaudojimas įmonės stipriosiomis pusėmis apsaugai nuo išorinėje aplinkoje atsiradusių grėsmių.

G. Stalkas (1988) teigia, jog taikydama SSGG analizę įmonė pasieks geriausius rezultatus maksimizuodama privalumus ir galimybes, bei minimizuodama trūkumus ir aplinkos pavojus.

Kaip *stiprybės* modelyje įvardinami: teigiama vidinė padėtis, suteikia įmonei pranašumą prieš konkurentus (išskirtiniai sugebėjimai ir įgūdžiai, geresnės kokybės žaliavų šaltiniai, geri finansiniai ryšiai, išplėsti prekių paskirstymo kanalai, aukštos kvalifikacijos vadybininkai).

Silpnybės – tai neigiama vidinė padėtis, kuri gali turėti įtaką įmonės veiklos silpnėjimui (reikalingų žaliavų šaltinių ar įgūdžių nebuvimas arba trūkumas, per didelė kreditinė sąskaita, pasenę įrengimai, technologijos) (Ramanauskienė, 1998).

Silpnybės ir stiprybės, nustatytos atliekant SSGG analizę ne visada gali būti įvardintos kaip svarbiausi sėkmės veiksniai. Per ilgas tokių veiksnių sąrašas išduoda nesugebėjimą sutelkti dėmesio ir atrinkti tik tai, kas išties yra svarbu. Įmonės stiprybės ir silpnybės yra santykinės, o ne absoliučios. Gerai yra ką nors sugebėti, tačiau tai gali būti laikoma silpnąja puse, jei konkurentai tą daro geriau (Burke, 1994).

Galimybės – tai dabartinė ar būsima aplinkos situacija, kuri yra palanki dabartinėms ar būsimoms įmonės prekėms (pokyčiai, suteikiantys įmonei didesnę konkurencinę galią, didėjantis pirkėjų skaičius, naujos technologijos, kurias įmonė gali perimti, atsiradimas).

Grėsmės – tai dabartinė ar būsima aplinkos situacija, kuri yra nepalanki dabartinėms ar būsimoms įmonės prekėms (stambių konkurentų elgsena rinkoje, mažėjantis pirkėjų skaičius, naujos technologijos, kurios mažintų įmonės prekių paklausą, naujų taisyklių, kurios sumažins įmonės konkurencinę galią, patvirtinimas, problemos ieškant patikimų tiekėju (Ramanauskienė, 1998).

Ne į visas grėsmes reikia kreipti vienodą dėmesį ar vienodai dėl jų nerimauti, – vadovas turėtų įvertinti kiekvienos grėsmės žalą ir tikimybę, kurią ji gali padaryti įmonei. Po to vadovas turėtų sutelkti dėmesį į labiausiai tikėtinas ir pavojingiausias grėsmes ir iš anksto joms pasiruošti. Galimybės atsiranda tada, kai aplinkos pokyčių tendencijos yra palankios ir jos leidžia išnaudoti įmonės stiprybes. Vadovai turėtų įvertinti kiekvieną galimybę pagal jos potencialų patrauklumą ir įmonės sėkmės tikimybę. Įmonėms retai pavyksta surasti idealias galimybes, kurios visiškai atitiktų jų tikslus ir išteklius. Galimybių išnaudojimas susijęs su rizika. Įvertindamas galimybes vadovas turi nuspręsti, ar laukiamas pelnas pateisina šią riziką (Burke, 1994).

G. Stalkas (1988) teigia, kad SSGG metodu gali nustatyti įmonės padėtį klasifikuoju ją ketvirčiais.

I ketvirtis – aplinkos sukurtos gana palankios galimybės ir vidiniai įmonės privalumai papildo vienas kitą.

II ketvirtis – įmonė nesugeba išnaudoti galimybių dėl savo vidinių trūkumų. Galimybės egzistuoja, tačiau įmonė negali jomis pasinaudoti, nes trūksta reikiamų žaliavų, įgūdžių ir kt.

III ketvirtis – išoriniai aplinkos pavojai gali stipriai paveikti įmonę, dėl jos vidinių trūkumų.

IV ketvirtis – atspindi situaciją, kai išoriniai aplinkos veiksniai gali pažeisti įmonės privalumus.

Apibendrinant reikėtų paminėti, kad SSGG metodas naudingas renkantis strategiją rinkoje, nes jis padeda atlikti pirminę įmonės dabartinės ir būsimos padėties analizę. Tokiu būdu galima sudaryti alternatyvias strategijas, kurios būtų tinkamos pasirinktu konkrečiu momentu įmonei. Galima teigti, jog SSGG analizė turėtų būti atliekama periodiškai tam, kad įvertintų, svarbius įmonės veiklos vidinius ir išorinius veiksnius, jų sumažėjimą ar padidėjimą.

2.5. ADL matrica

Kaip rodo mūsų tyrimo rezultatai, dažnai naudojamas portfelio analizės metodas yra ADL (angl. *Arthur D. Little*) matrica. Šios matricos koncepcija yra paremta prielaida, kad iš prekės gaunamas pelnas priklauso ir nuo įmonės konkurencinės pozicijos, ir nuo segmento brandumo laipsnio. Kuo stipresnę konkurencinę poziciją užima prekė, tuo didesnis gali būti antkainis. Kaip teigia ADL matricos kūrėjai, įmonės sėkmės rinkoje sąlyga yra prekės inovacija. Būtent tai leidžia įmonei išsiskirti iš konkurentų, sudaro sąlygas pirmauti rinkoje. Ši matrica sukurta dviejų kriterijų pagrindu: prekės konkurencingumo laipsnio arba įmonės konkurencinės pozicijos ir rinkos brandos laipsnio, atsižvelgiant į prekės gyvavimo ciklą (2.8 pav.).

		Segmento brandumas				Natūrali strategija
		Įvedimas	Augimas	Branda	Smukimas	
Konkurencinė pozicija segmente	Dominuojanti	●			●	Plėtra
	Stipri					
	Pelninga	●				
	Nepelninga			●		Likvidavimas
	Ribinė					

2.8 pav. ALD matrica diversifikuotai įmonei (Feureris ir kt., 1995)

Nagrinėjant ADL matricą yra aptariama natūralios strategijos sąvoka. Įstriža linija (9 pav.) atskiria matricos sritis ir segmentus, kurie yra arba gali būti įmonės privalumais, nuo

abejotinų ir neabejotinų segmentų, taip pat parodo norimą prekės plėtros kryptį. Tiems segmentams, kurie analizuojant patenka virš viršutinės linijos, natūrali strategija yra plėtra. Segmentams, kurie yra tarp linijų, yra patartinas pasirinktinis investavimas. Segmentai, kurie yra po apatine linija, yra skirti likvidavimui.

ADL matrica parodo, jog egzistuoja tam tikros strategijos kiekvienai produkto gyvavimo stadijai ir kiekvienam matricos langeliui. Skverbimosi į rinką strategija gali būti naudojama įvedimo ir augimo stadijoje. Progresyvos integracijos strategija būdinga brandos stadijoje. Iš viso galima išskirti dešimt strategijų, būdingų vienam ar daugiau matricos langelių (Feureris ir kt., 1995).

2.6. PIMS analizė

Marketingo strategijos įtakos pelningumui PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies) metodas buvo sukurtas Harvardo biznio mokykloje. PIMS metodas, pasak R. Jucevičiaus, naudojamas atsakyti į du pagrindinius klausimus:

1. Kokie veiksniai ir kiek jie veikia verslo pelningumą?
2. Kaip marketingo strategijos pakeitimas veikia investicijų rentabilumą?

PIMS arba pelno poveikio marketingo strategijoms modelis apibūdinamas kaip kompiuterizuotų duomenų visuma, kurią sudaro daugiau nei 2500 įmonių patirtis (Putsis, 1998). Pasak M. Kučinskienės ir G. Jatuliavičienės (2004), PIMS programos metodas yra rinkti informaciją, susijusią su rinkos aplinkybėmis, kuriose verslas veikia. M. Kučinskienė ir G. Jatuliavičienė (2004) teigia, kad ši programa yra plačiai naudojama pasaulio įmonėse, planuojant sprendimų priėmimus jų strategijos poreikiuose ir galimybėse. Be to, programa naudojama norint pateikti supratimą apie bendrą strategijos ir aplinkos valdymą.

Įmonės, dalyvaujančios PIMS eksperimente, pateikia duomenis apie prekes. Surinkta informacija apdorojama taip, kad atskira įmonė negauna kitos įmonės duomenų. Tuomet informacija yra analizuojama, bandoma ieškoti sprendimo, lyginant įmonę su panašiomis, veikusiomis praeityje. Tokį metodą galime įvardinti, kaip patirties pasisavinimo metodą. Tačiau PIMS programos privalumas yra tas, kad viskas patikrinta praktikoje (Jucevičius, 1998).

Išskiriama keletą reikšmingų šio PIMS metodo tyrimų rezultatų:

1. *Rinkos dalis*. Rinkos dalis turi tiesioginį ryšį pelnui ir grynujų pinigų srautams. Didelę rinkos dalį turinčios įmonės yra pelningesnės nei turinčios mažesnę. Šią situaciją nulemia veiksniai:

- ekonominis vertinimas pagal kapitalo dydį, tyrimus, plėtrą ir kitas sritis;

- ekonominis augimas, tai leidžia sumažinti sąnaudas;
- „bijantys“ suklysti pirkėjai, todėl renkasi žinomiausių įmonių prekes;
- įmonės, turinčios didžiausią rinkos dalį, pritraukia daugiau pirkėjų.

2. *Rinkos augimas.* Pastovus rinkos dalies augimas gali būti svarbus motyvas, formuojant strateginius planus.

3. *Prekės kokybė.* PIMS programa teigia, kad prekės kokybę įvertina vartotojai. Aukštos kokybės prekės gali kompensuoti silpną įmonės poziciją rinkoje.

4. *Naujos prekės.* PIMS programa teigta, jog naujų prekių įvedimas gali sąlygoti įmonių pelningumą tik tuo atveju, jei ji turi tinkamas sąlygas ir yra užsitikrinusi vietą rinkoje.

5. *Prekės kaina.* PIMS modelis siūlo nedaug mažesnę kainą negu konkurentų. Nors aukšta kaina yra reikšmingas vertinis priedas.

6. *Reikalinga informacija.* Turimos informacijos kiekis ir kokybė tiesiogiai įtakoja įmonės pelną ir rinkos dalį. Vadinasi, siekiant teigiamų pokyčių, reikia daugiau dėmesio skirti reklamai. Be to, informacijos tenkančios rinkos daliai santykis priklauso nuo prekės kokybės, prekės asortimento, taktinių pastangų išskiriant prekę bei reklamos.

7. *Marketingui skiriamos išlaidos.* Įmonės, kurios daugiau išleidžia marketingo strategijoms įgyvendinti, lyginant su pardavimais, paprastai nėra pelningos. Didelės marketingo išlaidos žemos kokybės prekėms neigiamai veikia įmonės pelną.

8. *Tyrimas ir plėtra.* Papildomas tyrimas ir plėtra, kuriant strategijas rinkoje, turės teigiamą poveikį tik tuomet, kai įmonė jau yra įsitvirtinusi rinkoje ir užima nemažą jos dalį. Pagal PIMS analizę silpną poziciją turinčioms įmonėms geriau kopijuoti konkurentų prekes nei kurti naujas.

9. *Sujungimas į visumą.* PIMS programa siūlo gaminti reikiamas prekes, patiems atlikti reikiamus veiksmus, o ne pirkti, naudoti įmonės platintojus, o ne tarpininkais.

PIMS programa siūlo duomenis suskirstyti į tokias sritis: prekę, rėmimas, pateikimas ir kaina.

Pasak M. Kučinskienės ir kt. (2004), PIMS duomenų bazė kaupia informaciją apie įmonių veiklą, rinktą kelerius metus, kuri yra prieinama tyrimams ir tinkama ne tik didelėms, bet ir smulkioms įmonėms. Ši duomenų bazė naudinga, norint gauti informaciją apie kitus verslo vienetus, įskaitant plačias pirkėjų apimtis, operacijų procesą, produkto amžių ir gyvavimo ciklą, įėjimo į rinką laiko skaičiavimus ir kitas įvairoves. Kaip pastebime iš šių PIMS duomenų bazės savybių, išnagrinėti ją prieš steigiant įmonę ir einant į besiplečiančią rinką, yra labai svarbu. Paprastai analitiniai metodai užtikrina tinkamą sprendimų kryptį, kad tinkamai

būtų įgyvendinti strateginiai ketinimai. PIMS programos duomenų bazės taikomos verslo portfelio matricoms konstruoti. Jos gali būti naudojamos keliais būdais: 1) kad pagerinti strategijos formulavimą ir vykdymą įmonėje, įskaitant įėjimą į rinką; 2) kad pagerinti konkurencinės strategijos formulavimą ir verslo portfelio planavimą bei balansavimą. Be to, PIMS duomenų bazė taip pat yra tinkama naudoti strateginio sprendimo suformavimui remiantis taikomomis matricomis.

PIMS analizė numato, kaip verslo pelningumas susijęs su daugeliu kintamųjų. Tai padeda įvertinti investicijų į pagrindinius veiklos aspektus atsiperkamumą, o kartu ir atskirų BV efektyvumo didinimo veiksnius. Kartu tokia informacija leidžia koreguoti BV strategiją, racionaliau paskirstyti rezervus ir inovacijas (Jucevičius, 1998).

2.7. M. Porterio penkių jėgų modelis

Profesorius M. Porteris sukūrė daug strateginių modelių. Į šią kategoriją patenka konkurencinė analizė, kuri yra svarbi strateginio planavimo dalis. Pagal M. Porterį, konkurencijos strategijos tikslas yra pozicionuoti savo įmonę taip, kad ji galėtų išnaudoti visus savo pranašumus. Svarbus strategijos formulavimo elementas yra gili konkurencijos sąlygų analizė. Šios analizės tikslas – įvertinti, kokius strategijos pokyčius gali paskatinti mūsų konkurentai. (Porteris, 1980). Autorius, atliekant konkurentų analizę, ragina atsakyti į sekančius klausimus:

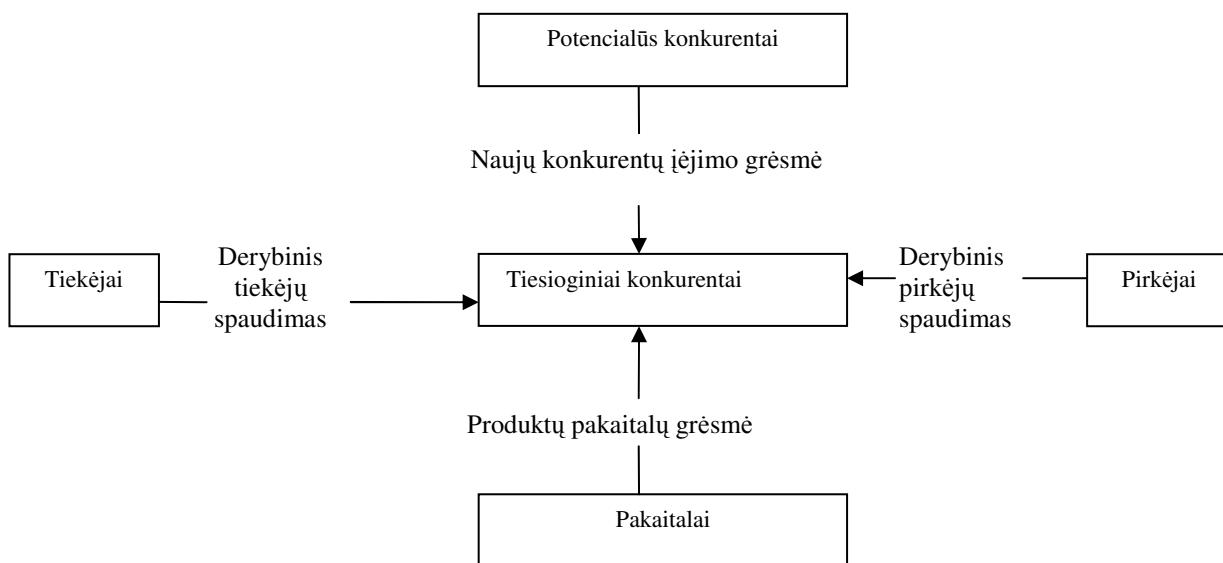
1. Kokios yra mūsų konkurentų sėkmės galimybės?
2. Kaip konkretus konkurentas gali reaguoti į suvokiamus kitų kompanijų strateginius tikslus?
3. Kaip konkurentai gali reaguoti į galimas permainas veiklos sektoriuje ir išorinėje aplinkoje?
4. Kokių kyla iššūkių mūsų veiklos sektoriuje ir kaip turėtumėm su jais kovoti?
5. Ko konkurentas siekia savo strateginiu ėjimu ir kaip turėtume į jį reaguoti?
6. Kokiose srityse turėtume vengti provokuoti atsakomąsias priemones, kurios galėtų sukelti mums rūpesčių ar išlaidų?

M. Porteris pažymi, kad konkurencinei analizei atlikti reikia išsamių tyrimų ir pateikia konkurencinės analizės sudedamuosius keturis diagnostinius komponentus: pirmas – būsimieji tikslai, antrasis komponentas – dabartinė strategija, trečiasis – prielaidos ir ketvirtasis – sugebėjimai.

Teisingai supratus šiuos keturis komponentus, galėsime numatyti savo konkurentų reakcijos pobūdį (Karlofas ir kt., 2006). M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelį sudaro

penki veiksniai arba jėgos, ir kiekvienas iš jų duoda peno strateginiams svarstymams. Anot modelio autoriaus, konkurencinės jėgos lemia sektoriaus veiklos pelningumą.

B. Karlofas ir kt. (2006) teigia, kad šis modelis leidžia išsiaiškinti svarbiausius konkurenciją ir jos intensyvumą lemiančius veiksnius. Remiantis šiuo modeliu, konkurencijos būklė priklauso nuo penkių pagrindinių jėgų, darančių įtaką įmonės veiklai: esančių konkurentų grėsmės; klientų derėjimosi galios; teikėjų derėjimosi galios; naujų konkurentų grėsmės; pakaitalų grėsmės (2.9 pav.)



2.9 pav. M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis (Fleisheris ir kt., 2005)

Modelio esmė ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne tik tiesioginiai konkurentai, bet ir rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendra (pavyzdžiui, pirkėjai, teikėjai ar potencialūs pretendentai). Atkakliausia konkurencija vyksta tarp įmonių, siūlančių tokį patį ar panašų produktą (paslauga), t.y. tarp tiesioginių konkurentų (R. Jucevičius, 1998).

Esami konkurentai. Kova tarp rinkos konkurentų gali būti kelių formų. Dažniausiai sutinkamos konkurencijos tarp rinkoje esančių įmonių formos yra šios (L.Šliburytė, 2000):

- konkurencija kainomis;
- produkcijos plėtojimas;
- produkto diferenciacija;
- reklama.

Konkurencijos tarp esančių įmonių intensyvumas priklauso nuo šių veiksnių:

- konkurentų skaičiaus rinkoje;

- panašaus konkurentų dydžio;
- rinkos augimo tempų;
- diferenciacijos laipsnio ir vartotojų lojalumo;
- išėjimo iš rinkos sąnaudų.

Konkurencija tarp rinkoje esančių įmonių bus intensyviausia, kuomet bus didelis beveik vienodo dydžio konkuruojančių įmonių skaičius, ribotas rinkos augimas, žemas vartotojų lojalumas, aukšti išėjimo iš rinkos sąnaudos.

Potencialūs konkurentai. Nauji konkurentai ateidami į rinką atsineša produktyvumą, norą užimti rinkos dalį, ir dažnai didelius resursus. Naujų konkurentų įėjimo į rinką galimybių vertinimas dažnai nusakomas įėjimo į rinką barjerais. Įėjimo barjerai yra siejami su esamų konkurentų reakcija. Jeigu yra dideli įėjimo į rinką barjerai ir/arba naujų konkurentų laukia aštrūs santykiai su įsitvirtinusiems konkurentais, tuomet naujų konkurentų grėsmė yra nedidelė.

Remiantis kai kurių autorių nuomonėmis, galima išskirti šešis pagrindinius įėjimo į rinką barjerų šaltinius.

2.3 lentelė. Įėjimo į rinką barjerai (Hardwick ir kt., 1990; Vasiliauskas, 2004)

Barjerų šaltinis	Barjero apibūdinimas
Masto ekonomija	Naujasis rinkos dalyvis turi iš karto pradėti veiklą dideliu mastu, kad pasiektų jau seniau rinkoje dalyvaujančių įmonių mažas ar vidutines produkcijos vieneto gamybos sąnaudas.
Ženklo pranašumas ir vartotojų ištikimumas	Potencialūs konkurentai turi skirti didelę dalį savo išlaidų reklamai ir pardavimo skatinimui, kad įveiktų vartotojų lojalumą rinkoje jau esančioms įmonėms.
Produktų diferenciacija	Produkto diferenciacija (klientų poreikių pažinimas, specialaus aptarnavimo lygio užtikrinimas ir kt.) priverčia didinti išlaidas, reikalauja daug laiko ir specialios patirties.
Kapitalo poreikis	Naujų konkurentų atėjimas į kai kurias rinkas reikalauja didelių kapitalo investicijų tyrimams ir konstravimui, technologijoms, produkto platinimo tinklui ir t.t.
Klientų perorientavimo sąnaudos	Naujas rinkos dalyvis turi padengti klientų perorientavimo į kito rinkos dalyvio produktą ar paslaugą sąnaudas
Produktų platinimo kanalų ribotumas	Produktų platinimo kanalus kontroliuoja jau rinkoje veikiančios įmonės
Valstybės politika	Valstybė įstatymais gina kai kurias šakas ir įmones (telekomunikacijos, energetika, komunalinės paslaugos ir pan.).

Kuo aukštesni įėjimo į rinką barjerai, tuo mažiau bus konkurentų ir tuo didelės naudos gali tikėtis verslo įmonės toje rinkoje.

Bet analizuojant prekės ženklo sampratos teorinius aspektus, reikėtų paminėti ir tai, kad prekės ženklai atlieka svarbias funkcijas – leidžia įmonei pritaikyti skirtingas pozicionavimo strategijas, padidina jos rinkodaros veiklos efektyvumą, sukuria vertę akcininkams (Kerin ir kt. 1998), apsaugo rinką, bei sukuria aukštus įėjimo barjerus (Chernatony ir kt., 1998).

Pakaitalų grėsmė. Pakaitalai – produktai, kurie tenkina labai panašius vartotojų poreikius. Visos pramonės įmonės konkuruoja su kitomis įmonėmis, gaminančiomis pakaitinę produkciją. Dėl pakaitalų egzistavimo rinkoje atsiranda pakaitinių prekių kainos viršutinė riba. Kuo patrauklesnės pakaitalų kainos, tuo didesnis pelningumo rinkoje apribojimas. G. Stonehouse ir kt. (2001) nurodo, kad pakaitalų įtakojamas konkurencijos laipsnis priklauso nuo: to, kaip efektyviai pakaitalai tenkina ypatingus vartotojų poreikius; pakaitalų kainos ir atitikimo santykio; vartotojų persiorientavimo kaštų; vartotojų pasiryžimo vartoti pakaitalus.

Pakaitalų grėsmę galima sumažinti diferencijuojant produkciją, padidinant vartotojų persiorientavimo kaštus.

Pirkėjų derėjimosi galia. Pirkėjai rinkoje konkuruoja dėl mažesnių kainų, geresnės kokybės, didesnio paslaugų kiekio. A. Vasiliauskas (2004) išskiria sąlygas, užtikrinančias klientų didesnę derėjimosi galią:

- klientai koncentruoti arba jų yra nedaug. Įmonė visuomet atsiduria sunkesnėje padėtyje derybose su klientais, kai turi mažai klientų pasirinkimo alternatyvų. Silpniausią poziciją ji turi tada, kai klientas yra apskritai vienintelis. Pavyzdžiui, įmonei, atliekančiai tik vyriausybinis užsakymus, derybos su vyriausybinėmis institucijomis yra sunkiausios. Taigi stipriausia pirkėjų jėga pasireiškia tada, kai jie yra stambūs bei perka dideliais kiekiais;

- organizacijos produktas yra nediferencijuotas. Jeigu organizacijos gaminama produkcija (teikiamos paslaugos) nesiskiria nuo kitų panašios veiklos organizacijų, klientas lengvai gali pakeisti tiekėją. Toks naujas kliento pasirinkimas tuo labiau tikėtinas, jei tiekėjo pakeitimas nepablogina paties kliento gaminamos produkcijos kokybės. Klientui pasirinkti kitą tiekėją tampa žymiai sudėtingiau, kai įmonė diferencijuoja savo produktą, atsižvelgdama į specifinius kliento reikalavimus;

- teikiamos produkcijos kainos (paslaugų tarifai) neturi didelės svarbos apskaičiuojant bendras kliento išlaidas. Šiuo atveju pasirinkimas naujo tiekėjo, nors ir realizuojančio produkciją didesnėmis kainomis, kaip nors ypatingai nepadidina kliento bendrųjų sąnaudų;

- klientai gali perimti iš organizacijos dalį pridėtinės vertės. Organizacijai gali iškilti net grėsmė išlikti, jeigu klientai atranda galimybių patys plėtoti įmonės teikiamų komplektuojančių gaminių arba paslaugų gamybą.

Pirkėjų galia yra didelė, jei atskiri pirkėjai yra stambūs produkto vartotojai, egzistuoja žemos persiorientavimo sąnaudos. Pirkėjų derėjimosi galią galima sumažinti diferencijuojant produkciją, didinant persiorientavimo kaštus.

Tiekėjų derėjimosi galia. Tiekėjai gali sudaryti rinkos dalyviams spaudimą, grasindami padidinti kainas ar pabloginti kokybę. Anot A. Vasiliausko (2004), tiekėjas turi didesnę derėjimosi galią, jeigu:

- alternatyvių tiekėjų yra nedaug. Jeigu tiekėjas pablogina tiekimo sandorių sąlygas, pakeisti tiekėją yra sudėtinga. Sudėtingiausia situacija yra tuo atveju, kai įmonė tam tikrai pozicijai turi tik vieną tiekėją;

- nėra alternatyvių pakaitalų tiekėjo pristatomoms žaliavoms, įrenginiams, teikiamoms paslaugoms. Šiuo atveju tiekėjai yra svarbūs techniniu požiūriu, kai tiekia svarbias gamybos proceso sudedamąsias dalis arba jų teikiama paslauga nulemia sklandžią gamybos organizacijoje eigą;

- tiekėjo kainos sudaro didelę įmonės bendrųjų sąnaudų dalį. Bet koks tiekėjo kainos pakėlimas sumažins įmonėje sukuriama pridėtinę vertę, jeigu konkurencinėje kovoje įmonė neturės galimybių kompensuoti tai savo produkcijos kainų padidinimu;

- tiekėjai gali perimti iš įmonės pridėtinės vertės dalį. Gali net iškilti įmonės išlikimo grėsmė, jeigu tiekėjas, diversifikuodamas savo veiklą, perims kai kurias arba net visas įmonėje atliekamas operacijas.

G. Stonehouse ir kt. (2001) teigia, kad tiekėjų derėjimosi galia bus didžiausia, jei rinkoje jie bus keli, bet stambūs tiekėjai, jų produktai ar paslaugos bus svarbūs rinkai, egzistuos dideli persiorientavimo sąnaudos, išliks kitų tiekėjų atėjimo į rinką pavojus.

M. Porterio modelis yra universalus ir gali būti taikomas įvairių produktų ir paslaugų tiek vietinėse, tiek tarptautinėse rinkose konkurencinės aplinkos analizei (Klebanskaja ir kt., 1997)

Pagal M. Porterį (1980), įmonė gali identifikuoti savo privalumus ir trūkumus savame veiklos sektoriuje, analizuodama jėgas, kurios daro įtaką konkurencijai sektoriuje.

M. Porterio teorijos aiškiai pasako, kad yra balansas tarp kliento suvokiamos vertės kūrimo ir kainos yra pagrindinis klausimas. O modelio tikslas – numatyti, kaip atrodys ateities pasaulis, ir reaguoti į tai, kad sumažintume galimus nuostolius arba išnaudotume galimybes.

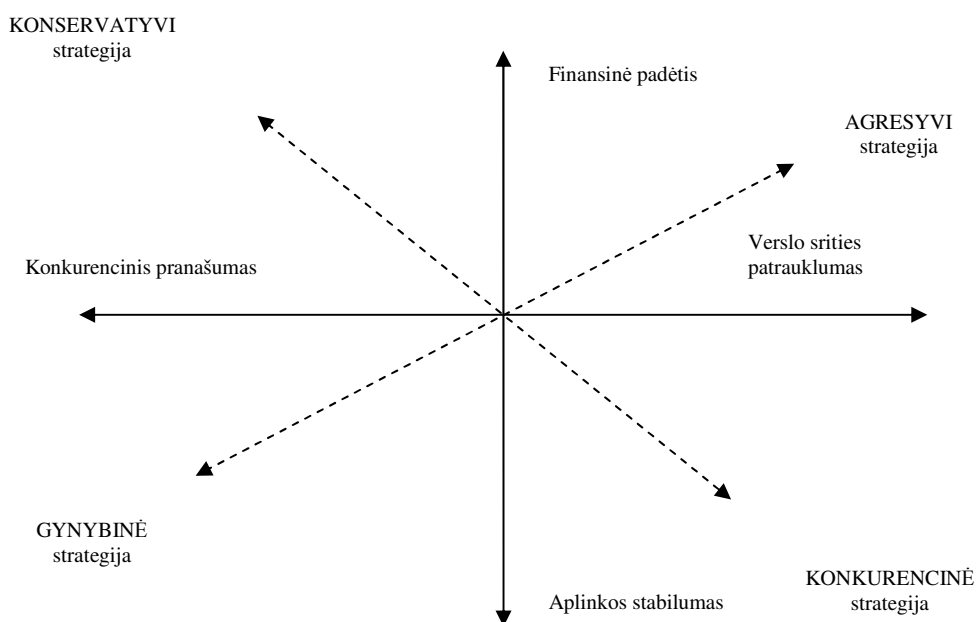
Tačiau šiame modelyje neįvertintas labai svarbus konkurencinę aplinką formuojantis elementas – valstybės institucijos. Galima daryti įvairias prielaidas, kodėl šis elementas neminimas M. Porter modelyje, tačiau dvi ko gero yra pagrindinės:

1. M. Porterio konkurencinė teorija sukurta JAV, kur aiškiai nusistovėjusios pagrindinės teisinės biznio vedimo normos. Be to, JAV gajus suvokimas, jog visi visuomenės nariai vienodai atsakingi prieš įstatymus. Tai nereiškia, kad nepasitaiko įvairių lobizmo apraiškų, tačiau jose kur kas mažiau korupcinio, atrankinio aspekto. Panašiai yra ir kitose labiausiai išsivysčiusiose šalyse.

2. Reguliuojamasis valstybės poveikis veiklai reiškiasi per makroaplinkos teisinę ir politinę charakteristiką. Analizuojant teisinę ir politinę organizacijos aplinką, nagrinėjama įstatyminė ir normatyvinė veiklos bazė, politinis klimatas, partijų įtaką ir kiti panašūs klausimai. Tačiau šiuo atveju šis poveikis yra vienodas visiems veiklos subjektams, niekas negali turėti tokio pranašumo, kuriuo negalėtų pasinaudoti konkurentas. Akivaizdu, jog vadovaujantis tokia logika valstybės institucijos ir neturi būti laikomos konkurencine jėga (Jucevičius, 1998).

2.8. SPACE matrica

SPACE (angl. *Strategic Position and Action Evaluation matrix*) metodas (2.10 pav.) – tai Bostono konsultacinės grupės, *McKinsey* ir *General Electric* matricų integruotas ir tobulintas variantas.



2.10 pav. Strateginės pozicijos ir veiklos įvertinimo (SPACE) matrica (Radderis ir kt., 1998)

M. Kučinskienė ir G. Jatuliavičienė (2004) teigia, kad pastebimas svarbus skirtumas tarp šios ir kitų matricių yra tas, kad SPACE matrica yra sugalvota ir pagrįsta dviejų vidinių dimensijų: 1) finansinio stabilumo ir 2) konkurencinio pranašumo bei dviejų išorinių: 1) aplinkos pastovumo bei 2) pramonės stabilumo. Pastebima, kad šios keturios dimensijos yra labai svarbūs firmos bendros strateginės pozicijos faktoriai. Kiekvieno šių keturių parametru skaitinė išraiška apskaičiuojama pasitelkus 7–8 charakteristikas, jas įvertinus pagal 6 balų skalę.

2.4 lentelė. SPACE matricos parametrai

Aplinkos stabilumo veiksniai	Verslo srities patrauklumas	Konkurencinis pranašumas	Finansinis pajėgumas
Infliacijos lygis	Augimo potencialas	Rinkos dalis	Investicijų atsiperkamumas
Poreikio kitimas	Pelno potencialas	Kokybė	Likvidumas
Kainos lygis tarp konkuruojančių produktų	Finansinis stabilumas	Produkto gyvavimo ciklas	Reiškiama ir turimo kapitalo santykis
Įėjimo į rinką barjerai	Technologijos sugebėjimai	Produkto atnaujinimo ciklas	Finansinės pajamos
Technologijos pasikeitimai	Resursai	Vartotojų lojalumas	Išėjimo iš rinkos lengvumas
Konkurencijos stiprumas	Įėjimo į rinką lengvumas	Konkurencingumo naudojimas	Rizikos laipsnis
Kainos elastingumas	Galimybė įveikti kitus vertės grandinės narius	Vertikali integracija	Inventoriaus apyvartumas
Pakaitalų galimybė	Kapitalo imlumas	–	Mastų ekonomikos įtaka

Suminis vektorius, atsižvelgiant į tai, kuriame ketvirtyje jis yra, nurodo tinkamą strategijų tipą – agresyvią, konservatyvią ar gynybinę strategiją, tokia analizė gali būti tik papildoma informacija, kuriant organizacijos veiklos strategiją kaip veiklos sistemą. (R. Juzevičius, 1998).

Agresyvi pozicija – naudojama, kai šakos potencialas yra didelis, aplinka – stabili, įmonė finansiškai stipri, bei jos konkurenciniai pajėgumai nėra dideli, bet efektyvūs siaurose rinkose segmentuose. Įmonė naudojanti šią strategiją skiria daug lėšų reklamai, stengiasi išsikvoti kuo didesnę rinkos dalį (didindama pardavimų apimtį bei pardavimų tinklą).

Konkuruojanti pozicija – naudojama, kai aplinka yra nestabili. Šakos potencialas didelis. Tačiau pagrindinė silpna vieta: finansinių išteklių trūkumas. Todėl bandoma susiliesti su turtingesne įmone, kuri padėtų konkuruoti. (t. y. ieško investuotojų).

Konservatyvi pozicija – naudojama stabilioje aplinkoje, kuomet aplinkos potencialas nėra labai didelis, įmonė turi gerus finansinius pajėgumus. Šioje pozicijoje įmonės dažniausiai stengiasi tobulinti jau turimą produkciją, gerinti jos kokybę.

Gynybinė pozicija – naudojama nepatrauklioje rinkoje, nestabilioje aplinkoje, kurioje įmonė stokoja finansinių išteklių ir konkurencinių pranašumų. Natūrali strategija – sąnaudų mažinimas, pasitraukimas iš rinkos, investicijų mažinimas.

SPACE matrica yra valdymo priemonė, naudojama analizuoti įmones. Ji naudojama siekiant nustatyti, kokią strategiją bendrovė turėtų pasirinkti. Strateginės pozicijos ir veiksmų vertinimo matricos – SPACE matrica yra strateginio valdymo įrankis, kuris orientuotas į strategijos formavimą, kuris ypač susijęs su konkurencine organizacijos padėtimi.

2.9. SAW metodas

Tipinis daugiakriteris metodas, dažnai taikomas praktikoje, yra SAW (angl. *Simple Additive Weighting*) metodas, tai kriterijų reikšmių ir jų reikšmingumų sandaugų sumavimo metodas (Podvezko, 2005; Žvirblis, 2007; Šaparauskas ir kt., 2006).

Taikant šį metodą turi būti nustatomi pirminių rodiklių bei integrinių dydžių (dalinių rodiklių) įtakos apibendrinamajam dydžiui reikšmingumo parametrai. Jie gali būti nustatomi (atliekant atitinkamus skaičiavimus) remiantis vien objektyvia informacija. Tačiau vis dėlto daugiausia šie parametrai įvertinami ekspertiniu būdu, taikant teoriškai pagrįstą bei praktikoje aprobuotą ekspertinio vertinimo metodiką (Žvirblis ir kt., 2008).

SAW metodo kriterijus skaičiuojamas pagal formulę:

$$S_j = \sum_{i=1}^m \omega_i \bar{r}_{ij} ; \quad (1)$$

čia ω_i – kriterijų reikšmingumas, \bar{r}_{ij} – normalizuota reikšmė.

SAW metodo normalizuotos reikšmės \bar{r}_{ij} skaičiuojamos pagal formulę:

$$\bar{r}_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sum_{j=1}^n r_{ij}} ; \quad (2)$$

čia r_{ij} – j -tojo objekto i -tojo kriterijaus reikšmė, t.y. statistinių duomenų arba ekspertų vertinimo lentelė.

SAW metodo kriterijus $S_j(1)$ taikomas, jei visi kriterijai yra maksimizuojamo pavidalo, t.y. didesnė rodiklio reikšmė atitinka geresnę vertinimo situaciją. Taikant SAW metodą, minimizuojamojo pavidalo rodiklių reikšmės pertvarkomos į maksimizuojamąjį pavidalą, pagal formulę:

$$\bar{r}_{ij} = \frac{\min_j r_{ij}}{r_{ij}} . \quad (3)$$

Remiantis (1) formule apskaičiuojamas kriterijus. Taikant šį metodą įvertinamos alternatyvos t.y. skaičiavimu rezultatas, kai objektai išdėstomi tam tikra tvarka. Dažniausiai nuo geriausio iki blogiausio varianto Pvz.: A1, A3, A2, A4. Prioritetu eilutė yra skaičiavimo rezultatas (T. Dėjus, 2007)

Šis metodas naudojamas įvairiose srityse, G. Ševčenko ir kt., (2008) šį metodą naudoja įvertinti investicinę riziką statybos srityje, A. Ginevičius (2007) ši metodą siūlo taikyti rinkodaros būklės įvertinimui.

Sudėtingų reiškinių kompleksiniam įvertinimui galima taikyti tobulesnius metodus – kompleksinio proporcingumo, TOPSIS, VIKOR.

2.10. Konkurentų tyrimo ir vertinimo metodų trūkumai ir privalumai

Atlikta teorinė konkurentų tyrimo ir vertinimo metodų analizė, leidžia susisteminti ir patikslinti analizuotų metodų – BCG matricos, *McKinsey* arba *General Electric* matricos, SSGG analizės, ADL matricos, PIMS analizės, M. Porterio penkių jėgų modelio, SPACE matricos, SAW metodo – trūkumus ir privalumus (2.5 lentelė).I

2.5 lentelė. Konkurentų tyrimo ir vertinimo metodų trūkumai ir privalumai

BCG matricos metodo įvertinimas	
Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> Galimybė struktūrizuoti ir susidaryti įmonės strateginių problemų bendrą vaizdą. Modelis tinka strategijų kūrimui, be to leidžia prognozuoti įmonės ateitį. Taikymo ir naudojimo paprastumas. Rinkos dalies ir jos augimo tempų nustatymui nereikia didelių išlaidų. Matrica pateikiama suprantamu formatu. Prognozuojamos investavimo galimybės (būsima paklausa). Galima tendencijų analizė (praeitų periodų matricų analizė). Galima konkurentų analizė (konkurentų matricų analizė). Paneigiama atsakingos vadovybės filosofija. Įmonės strategija turi būti suvienyta atskirų strateginių verslo vienetų strategijų. Suteikia pagrindą valdymo apsispręsti ir pasirengti būsimiems veiksams. 	<ul style="list-style-type: none"> Strateginiai verslo vienetai vertinami tik pagal du kriterijus. Kiti veiksniai (pvz. kokybė, išlaidos marketingui ir investicijoms) neįvertinami. Naudojant matricą sudarytą iš keturių laukų, neįmanoma tiksliai įvertinti prekės, užimančios vidurinę poziciją, o praktikoje tai dažnai sutinkama, situacijos. Taiko tik ekonominių kriterijų, bet yra situacijų, kur reikia įvertinti socialinius ar politinius kriterijus. Pozicionavimas šioje matricoje gana reliatyvus. Nėra tikslių vertinimo kriterijų. Nėra aišku, kurioje rinkoje galima taikyti. Nėra nurodoma, kur turi būti priskirti nauji produktai. Matrica yra orientuota į spartus augimo tempus. Nėra atsižvelgta į konkurentų veiksmus. Modelis nepaiso mažų konkurentų, kurie užima sparčiai augančios rinkos dalį.
McKinsey arba General Electric metodo įvertinimas	
Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> Lankstumas įvertinant rinkos patrauklumą, ją galima sudaryti priklausomai nuo situacijos segmente ar rinkoje, todėl jos taikymo galimybės yra didesnės lyginant su BCG matrica. Sudaro daugiau galimybių įmonės prekių portfelio subalansavimui. McKinsey matricą galime pritaikyti diferencijuotų strateginių verslo vienetų vertinimui. Paprastumas. 	<ul style="list-style-type: none"> Tam tikri kriterijai reikalauja didelio informacijos kiekio. Sunkiai analizuojami kriterijai. Skirtingi pirkėjai gali skirtingai vertinti strateginius verslo vienetus. Neįvertinamos sunkiai analizuojamos aplinkybės. Didelis veiksmių skaičius, naudojamas strateginiams verslo vienetams įvertinimui, gali turėti įtaką tam, kad svarbiausi esamai situacijai veiksniai ne bus reikiamai įvertinti. Normatyvinių strategijų sukūrimas remiantis strateginio verslo vieneto pozicija yra labai problematiškas.
McKinsey 7S metodo įvertinimas	
Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> Išsami. Nagrinėja organizacijos vidaus veiksnius. 	<ul style="list-style-type: none"> Vienos iš septynių reikšmių ignoravimas gali sulėtinti ar sustabdyti procesą.
ALD matricos įvertinimas	
Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> ADL matrica, kaip prekių portfelio analizės metodas, turi visus McKensey matricos privalumus. Leidžia pasirinkti įvairius strateginius variantus. Parodo ne tik prekių portfelio stipriąsias puses, bet ir strategines galimybes, bei strategijas. 	<ul style="list-style-type: none"> Riboto pritaikymo. Per didelis empirizmas ir subjektyvizmas naudojant pagrindinius jos kriterijus.

2.5 lentelės pabaiga. Konkurentų tyrimo ir vertinimo metodų trūkumai ir privalumai

PIMS įvertinimas	
Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> • PIMS programa, siūlydama savo anketas įmonėms, leidžia detaliai išanalizuoti įmonės situaciją rinkoje, nes pateikiami klausimai pakankamai konkretūs. • Viskas patikrinta praktikoje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nėra garantijų, kad praeities patirtis tiks ir dabar, nors modelis ir įvertina skirtingų veiksnių poveikį įmonės pelnui.
M. Porterio penkių jėgų modelio įvertinimas	
Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> • Modelis pateikiamas suprantamu formatu. • Apima penkios jėgas, kurios nėra nepriklausomos viena nuo kitos. • Leidžia išsiaiškinti konkurencijos ir jos intensyvumą lemiančius veiksmus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelyje neįvertinta valstybės institucijų įtaka. • Jis turi būti taikomas strateginiam verslo vienietui, o ne visos organizacijos lygmenyje.
SPACE matricos įvertinimas	
Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> • Bostono konsultacinės grupės, McKinsey ir General Electric matricų integruotas ir tobulintas variantas. • Parodo ne tik prekių portfelio stipriausias puses, bet taip pat parodo strategines galimybes, bei strategijas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaizduoja esamą situaciją, o ne būsimą konkurencinę įmonės poziciją.
SAW metodo įvertinimas	
Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> • Taikymo paprastumas. • Nedidelės darbo sąnaudos. • Pastovūs rezultatai, priešingai negu AHP ir TOPSIS metodų. • Formuoja idealią alternatyvą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekspertų keitimas tiesiogiai daro įtaką rezultatams.

Remiantis kiekybiniais metodais nagrinėjami aiškiai apibrėžti kriterijai, kurie yra išreikšti tiksliai, jie neturi interpretavimo galimybių. Rezultatas gautas taikant kiekybinius metodus pateikia aiškia, nesudėtingai analizuojamą informaciją, tačiau nepateikia netiesioginių atsakymų, kurie galimi taikant kokybinius metodus. Kokybiniai metodai turi visada paklaidos galimybę (Ulevičius, 2006).

Atliekant konkurentų tyrimus dažniausiai taikomi kokybiniai metodai, tačiau kiekybiniai tyrimai tampa vis aktualesni, nes naudojant kiekybinius metodus tyrimo rezultatai yra tikslūs ir objektyvūs. Kokybinių ir kiekybinių tyrimų palyginimas (2.6 lentelė).

2.6 lentelė. Kokybinių ir kiekybinių tyrimų palyginimas (Bitinas, 1998; Bitinas, 2003; Kardelis, 2003)

Pagrindiniai bruožai	Kokybinis tyrimas	Kiekybinis tyrimas
Tyrimo pagrindinė paskirtis	Objekto aprašymas Siekama gauti duomenų apie mažai ištirtą objektą jo darbiniam modeliui kurti	Objekto aiškinimas ir prognozavimas Siekama statistiškai pagrįsti objekto esminius požymius, jo funkcionavimo veiksnius
Tyrimo pobūdis	Tyrimo atvirumas Iki tyrimo formuluojama tik bendro pobūdžio hipoteze, kuri tyrimo eigoje konkretinama, papildoma, tikslinama.	Tyrimo uždarumas Iki tyrimo sudaromas santykinai išbaigtas objekto modelis, kuris tikrinamas tyrimu
Požiūris į objektą	Holistinis požiūris Objektas suvokiamas kaip vientisa sudėtinga sistema; siekiama suprasti jos esmę ir ją lemiančius veiksnius	Analitinis požiūris Objektas suvokiamas kaip jį apibūdinančių požymių daugiamatė erdvė; siekiama mažinti požymių skaičių
Konteksto vaidmuo	Konteksto įtaka Objektas nagrinėjamas natūraliomis sąlygomis, rezultatai interpretuojami istoriniame ir socialiniame kontekste	Konteksto neutralumas Siekama gauti nuo istorinio ir socialinio konteksto nepriklausomus tyrimo rezultatus
Pirminių duomenų pobūdis	Kokybiniai duomenys Orientuojamasi į pavienes situacijas, kurios aprašomos natūralia kalba; tekstai analizuojami kokybiniais metodais	Kiekybiniai duomenys Požymiai matuojami kokybinėmis ir kiekybinėmis skalėmis; duomenys analizuojami statistiniais metodais
Tyrėjo vaidmuo	Tyrėjas kaip pažinimo instrumentas Tyrėjas tiesiogiai sąveikauja su tiriamaisiais, atlieka mokslinio pažinimo instrumento funkciją	Tyrėjo eliminavimas Duomenų rinkimo ir analizės procese tyrėjas maksimaliai eliminuojamas

Išanalizavus konkurentų tyrimo ir vertinimo metodus galima daryti išvadą, kad racionaliau modeliuojamoje konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemoje būtų naudoti kiekybinius metodu.

3. KONKURENTŲ TYRIMO IR VERTINIMO SISTEMŲ ANALIZĖ

Konkurencinės aplinkos dinamiškumui nuolat didėjant, būtina ne tik pasyviai reaguoti į konkurentų naujoves ir iniciatyvas, bet ir numatyti ir įvertinti konkurencinės aplinkos pokyčius, palengvinti konkurencinės aplinkos tyrimą ir pasiruošti pasikeitimams rinkoje. Šiai problemai spręsti, taikant konkurentų tyrimo ir vertinimo metodus, sudaromos sistemos. Konkurentų tyrimo ir vertinimo sistema padeda įmonei ne tik išlikti rinkoje, bet ir tapti konkurencinga.

Konkurencinga įmonė yra ta, kuri savo realiais ir potencialiais sugebėjimais bei turimomis galimybėmis, esamomis veikimo sąlygomis, gali projektuoti, gaminti bei realizuoti prekes ar paslaugas, kuri savo kainų ir ne kainų charakteristikomis yra kompleksiškai patrauklesnė vartotojams, palyginti su konkurentų prekėmis. Norint tapti ar išlikti konkurencinga įmone bei įvertinti savo galimybes rinkoje, įmone turi atlikti konkurentų tyrimą ir vertinimą, kuris, neapsiriboja rinkoje veikiančių įmonių tyrimu, būtina įvertinti ir kitus veiksnius, kurie įtakoja įmonės veiklą, bei kokią įtaką daro įmonė ją supančiai aplinkai.

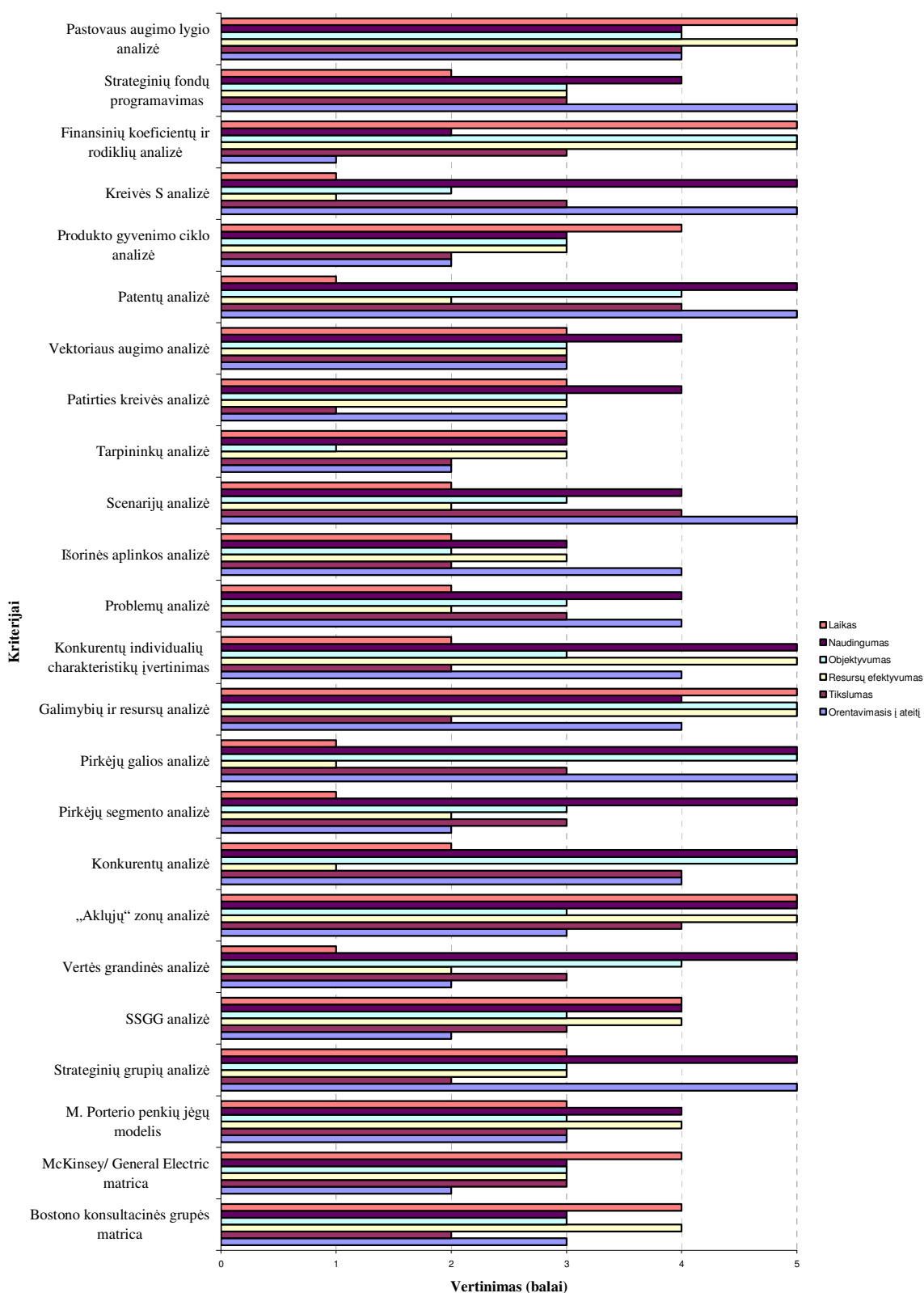
3.1. Sistema FAROUT

Sistemą FAROUT sudaro penkios metodų grupės (strateginių analitinių metodų grupė, konkurencinės analizės ir vartotojų analizės metodų grupė, išorinės aplinkos analizės metodų grupė, vystymosi analizės metodų grupė ir finansinės analizės metodų grupė) (3.1 lentelė)

3.1 lentelė. Metodų grupės

Metodų grupė	Metodas
Strateginiai analitiniai metodai	Bostono konsultacinės grupės matrica <i>McKinsey/ General Electric</i> matrica M.E.Porterio penkių jėgų modelis Strateginių grupių analizė SSGG analizė Vertės grandinės analizė
Konkurencinės analizės ir vartotojų analizės metodai	„Aklųjų“ zonų analizė Konkurentų analizė Pirkėjų segmento analizė Pirkėjų galios analizė Galimybių ir resursų analizė Konkurentų individualių charakteristikų įvertinimas
Išorinės aplinkos analizės metodai	Problemų analizė Išorinės aplinkos analizė Scenarijų analizė Tarpininkų analizė
Vystymosi analizės metodai	Patirties kreivės analizė Vektoriaus augimo analizė Patentų analizė Produkto gyvenimo ciklo analizė Kreivės S analizė
Finansinės analizės metodai	Finansinių koeficientų ir rodiklių analizė Strateginių fondų programavimas Pastovaus augimo lygio analizė

Kiekvienas metodas įvertinamas nuo 1 balo (mažiausias vertinimas) iki 5 balų (didžiausias vertinimas), tokių principu sudaroma FAROUT sistema (3.1 pav.).

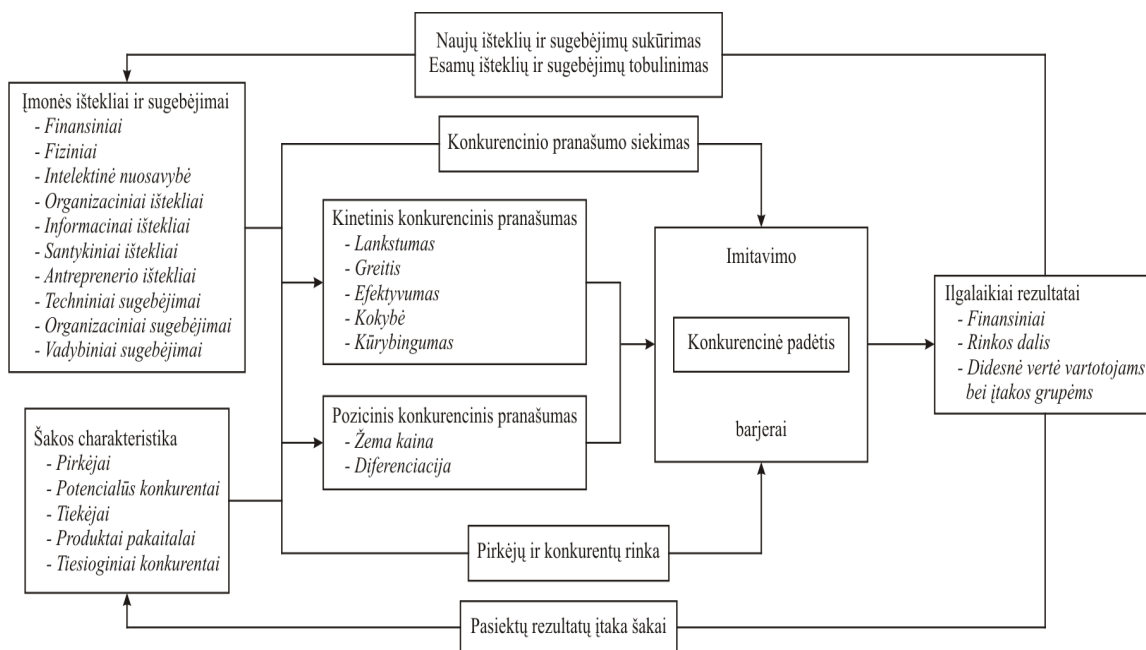


3.1 pav. Sistema FAROUT

Sistemos FAROUT panaudojimas leidžia suvienyti reikiamus įrankius, rengiant analizę ir maksimizuojant informacijos vertę. Šios analizės šeši vertinimo kriterijai (angl. *Future-oriented, Accurate, Resource-efficient, Objective, Useful, Timely*) padės įvertinti ar konkurentų tyrimo sistema yra orientuota į ateitį, ar ji yra tiksli, ar ji yra efektyvi ir nereikalaujanti didelių išteklių (finansinių, žmogiškųjų, informacinių), ar pasirinktas analitinis įrankis šiai problemai tirti objektyvus, ar naudingas, naudingumas pasirinkto įrankio yra nustatomas remiantis strateginiais rezultatais, kuriuos gauname naudojantis šia sistema, ar sprendimas bus gautas greitai ir efektyviai, nurodo laiko kriterijus (Fleisheris ir kt., 2005).

3.2. R. Korsakienės konkurencinio pranašumo sistema

R. Korsakienė nagrinėja konkurencinio pranašumo klausimus iš struktūrinio požiūrio ir išteklių teorijos pozicijų, bei pateikia konkurencinio pranašumo sistemą (3.2 pav.). Ši sistema remiasi dviem požiūriais: 1) struktūriniu požiūriu, dėmesį koncentruojančiu į aplinką, o ypač į vartotojų poreikius, bei konkurentų veiksmus; 2) išteklių teorija, kurios analizės objektu laikoma įmonė arba organizaciniai ištekliai.

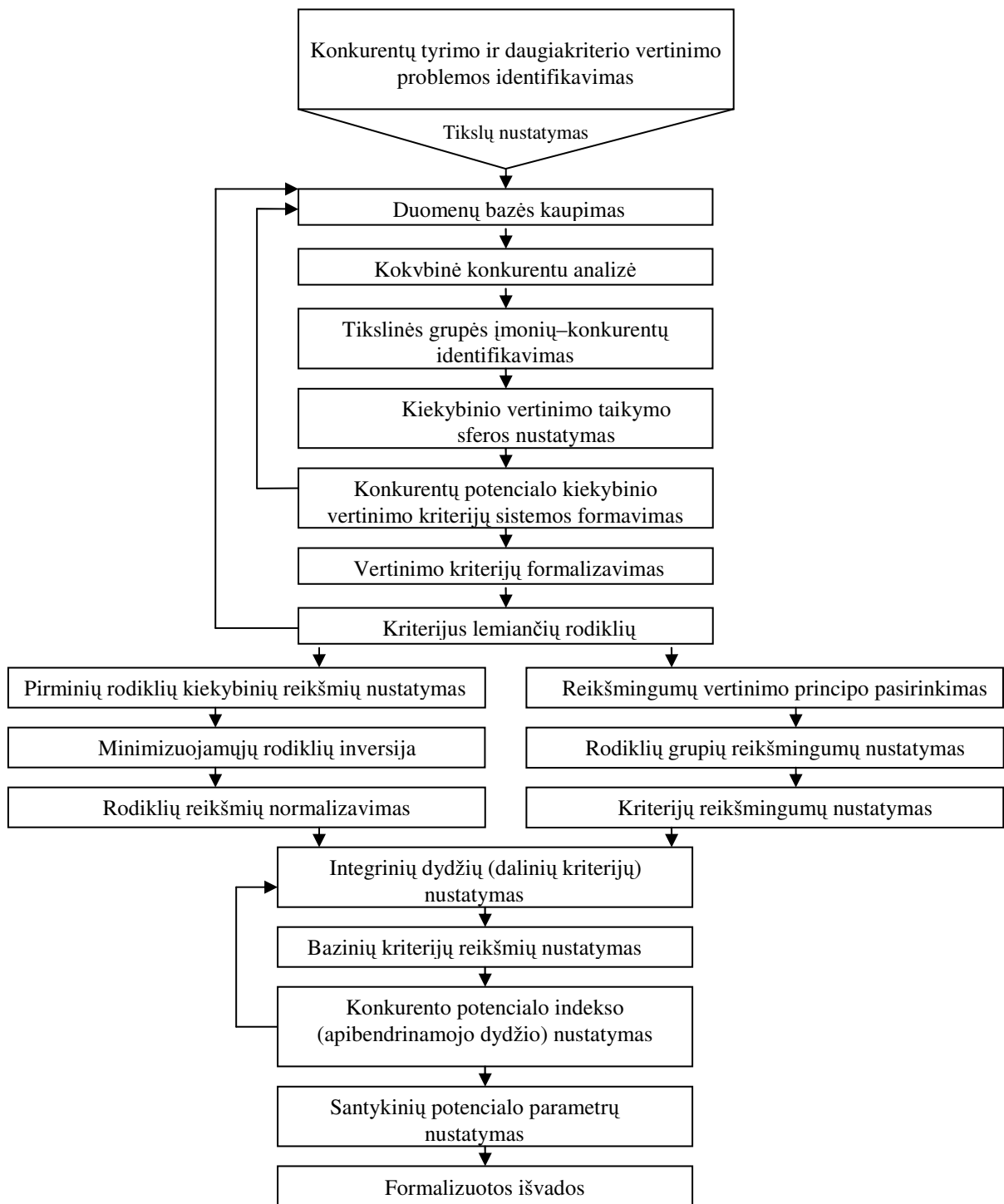


3.2 pav. R. Korsakienės konkurencinio pranašumo sistema (Korsakienė, 2004)

Siūloma konkurencinį pranašumą apibrėžti kaip įmonės padėtį konkurentų atžvilgiu, lyginant bet kokia pasirinkta dimensija, leidžia duotai įmonei pasiekti geresnių ilgalaikių rezultatų ir kuri pasiekama derinant individualius konkurencinius pranašumus.

3.3. Trijų pakopų kiekybinio vertinimo sistema

A. Žvirblio, I. Mačerinskienės ir A. Buračo pasiūlyta trijų pakopų kiekybinio vertinimo sistema (3.3 pav.) padeda nustatyti įmonės veiklos finansinių rodiklių grupių indeksus bei apibendrinantį dydį – įmonės konkurento potencialo indeksą. Vertinant atlikus kokybinę analizę (SSGG metodas) identifikuotų tikslinės grupės konkurentų potencialą, pagrindiniais kriterijais laikomi veiklos finansinis efektyvumas, pinigų srautų subalansuotumas ir finansavimo suderinamumas su įmonės išgalėmis. Remiamasi daugiakriterio kiekybinio vertinimo metodika taikomi kriterijų reikšmių ir jų reikšmingumų sandaugų sumavimo (SAW) metodas bei kompleksinis daugiakriterio vertinimo metodai. Sukurta trijų pakopų vertinimo sistema, aprėpianti remiantis įmonių finansinės atskaitomybės duomenimis nustatomus pirminius finansinius rodiklius (perskaičiuojant juos į normalizuotas reikšmes), šių rodiklių grupių integrinius parametrus bei jais remiantis vertinamą įmonės potencialą. Nustatant potencialo dydį taip pat atsižvelgiama į ekspertiniu būdu įvertintus finansinių rodiklių (jų grupių) įtakos šiam dydžiui reikšmingumo parametrus.



3.3 pav. Trijų pakopų kiekybinio vertinimo sistema (Žvirblis ir kt., 2008)

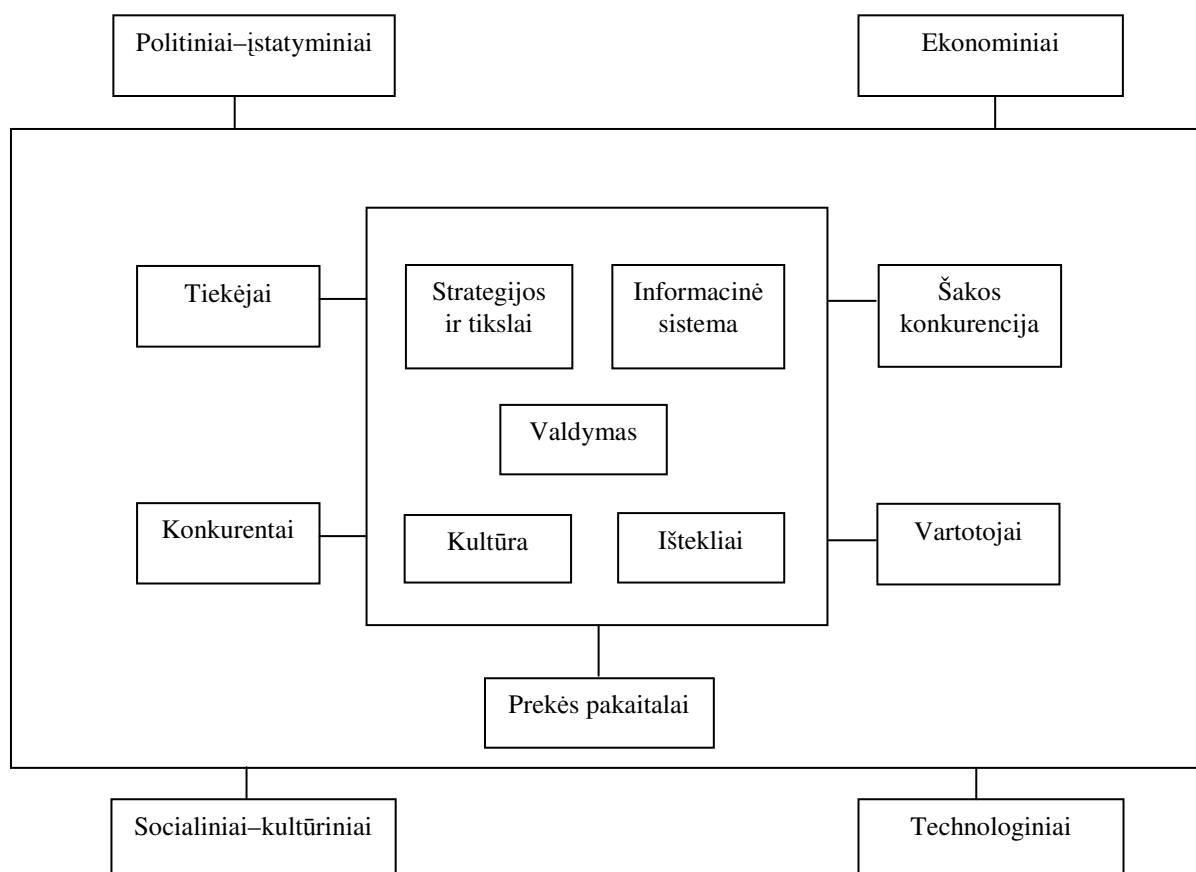
Vertinimo sistema pasižymi adaptyvumu (tiek pagal kriterijų visumą, tiek ir pagal konkrečias vertinimo sąlygas) ir taikytina atliekant kompleksinius rinkovados tyrinėjimus. Tai ypač aktualu dinamiškų verslo mikroaplinkos komponentų pokyčių sąlygomis.

Pasiūlytos kompleksinio makroaplinkos vertinimo metodologijos perspektyvumą lemia ir tai, kad ši kiekybinio vertinimo sistema gali būti algoritmizuota ir įtraukta į strateginių rinkovados sprendimų kiekybinio vertinimo (jų pagrindimo) sistemą (Žvirblis ir kt., 2008).

3.4. A. Marčinsko ir D. Diskienės konkurencingumą lemiančių veiksnių sistema

Sistemos autoriai teigia, kad konkurencingumas gali būti įgytas dėl skirtingų veiksnių įtakos. Veiksniai skirstomi į dvi grupes: išorės (makroaplinkos ir jos dalies – konkurencinės aplinkos veiksniai) ir vidaus (įmonės vidaus aplinkos veiksniai, kurie yra daugiau ar mažiau jos pačios reguliuojami) (3.4 pav.). Makroaplinkos tyrimui A. Marčinskas ir D. Diskienė pasirinko PEST modelį, o konkurenciniai aplinkai tirti M. Porterio penkių jėgų modelį.

A. Marčinskas ir D. Diskienė tarp konkurencingumą lemiančių veiksnių išskiria įmonių konkurencingumo vadybos veiksnį bei atlieka tyrimą įrodantį vadybos veiklos įtaką konkurencingumo didinimui. Įmonės konkurencingumas yra glaudžiai susijęs su įmonės vadybos veiklos efektyvumu, su naujų požiūrių į valdymą paieška. Kadangi konkurencijos sėkmė vis labiau priklauso ne vien nuo gamybinės funkcijos vykdymo, bet ypač nuo valdymo kokybės ir efektyvumo.



3.4 pav. A. Marčinsko ir D. Diskienės konkurencingumą lemiančių veiksnių sistema
(Marčinskas, Diskienė, 2001)

Išorės aplinkos veiksniai suformuoja galimybes ir ribojimus, su kuriais susiduria įmonė konkurencinėje aplinkoje. Vidaus aplinkos veiksnius t.y. įmonės veiklos aplinkos turinį, lemia išorės aplinka (3.2 lentelė).

3.2 lentelė. Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai

Išorės veiksniai	Apibūdinimas	Vidaus veiksniai	Apibūdinimas
Politiniai – įstatyminiai	<ul style="list-style-type: none"> • politinis klimatas ir stabilumas; • teisinė sistema; • įstatymai (antimonopolinio reguliavimo, reklamos, vartotojų teisių, aplinkos apsaugos, mokesčių). 	Strategijos ir tikslai	<ul style="list-style-type: none"> • aiškių tikslų suvokimas; • orientacija į konkurencijos pranašumus; • pozityvus požiūris į pokyčius ir inovacijas; • efektyvus strategijos formavimas.
Ekonominiai	<ul style="list-style-type: none"> • ekonomikos ciklo stadija; • rinkos struktūra ir plėtra; • produktyvumas; • infliacijos tempai; • palūkanų norma; • gyventojų pajamų lygis ir dinamika; • nedarbo lygis. 	Ištekliai	<ul style="list-style-type: none"> • materialiniai; • finansiniai; • žmogiškieji.
Socialiniai – kultūriniai	<ul style="list-style-type: none"> • demografinės tendencijos (gimstamumas, amžiaus grupių svyravimai, gyventojų migracija, vartotojų aktyvumas, gyvenimo būdo pasikeitimai, visuomenės vertybės ir įsitikinimai, nacionalinės tradicijos). 	Valdymas	<ul style="list-style-type: none"> • racionalių įmonės struktūrų sudarymas; • pažangūs vadovavimo būdai; • personalas; • valdymo funkcijų (planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės) orientacija į efektyvumą
		Kultūra	<ul style="list-style-type: none"> • organizacinė kultūra.

Jei įmonė dėl jai darančių įtaką naujų išorės sąlygų nesugeba reorganizuoti savo valdymo sistemos, jos gyvybingumui gresia pavojus. Įmonei adaptuojantis prie išorės aplinkos, prioritetą teikiamas tos aplinkos veiksniams ir įmonės veiksmams nukreipti turint tikslą prisitaikyti joje.

Įmonei siekiant konkurencinio pranašumo per savo vidaus išteklius, orientuojamasi į vidaus veiksnius ir pranašumą, kurį lemia turimi išskirtiniai, unikalūs ištekliai. Dažniausiai unikalūs yra žmonių ištekliai, jų žinios, gebėjimai, patirtis, know-how ir kt. (Marčinsko ir kt., 2001).

A. Marčinsko ir D. Diskienės konkurencingumą lemiančių veiksnių sistema pagrįsta makroaplinkos ir konkurencinės aplinkos bei įmonės vidaus veiksnių tyrimu ir ypatingas dėmesys skiriamas vadybai.

3.5. Konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemų apibendrinimas

Sistema FAROUT suvienija reikiamus įrankius, priemones ir maksimaliai išnaudoja visą surinktą informaciją rezultatui gauti, tačiau praktikoje norint gauti optimalų rezultatą reikia atsižvelgti į galimybes ir laiko sąnaudas surinkti pradinę informaciją, į ekonominę problemos sprendimo aspektą. Ši sistema paremta kokybine metodu analize, tuo tarpu kiekybinių metodų panaudojimas tampa vis aktualesnis, siekiant kompleksiskai įvertinti įmonę.

Kiekybinio vertinimo uždaviniai tampa vis aktualesni kuriant kompleksinio verslo aplinkos komponentų kiekybinio vertinimo sistemas. Orientuojantis į tai atsiranda vis daugiau parengtų kiekybinio konkurentų potencialo tyrimo ir vertinimo sistemų tai – A. Žvirblio (2008) trijų pakopų kiekybinio vertinimo sistema. Kiekybinio vertinimo metodų analizė parodė, kad įmonės konkurento potencialo kiekybinį vertinimą tikslinga atlikti taikant daugiakriterio vertinimo metodiką, pagrįstą kriterijų reikšmių ir jų reikšmingumų sandaugų sumavimo bei kompleksinio daugiakriterio vertinimo metodais.

Nors konkurencinis pranašumas analizuojamas tiek iš vadybos, tiek iš ekonomikos mokslo pozicijų, tačiau išanalizavus du dominuojančius požiūrius t.y. struktūrinį požiūrį ir išteklių teoriją, R. Korsakienės pasiūlytoje konkurencinio pranašumo sistemoje, nustatyta, kad toks požiūrių į konkurencinį pranašumą išsiskyrimas nors ir reikšmingas akademinio požiūriu, yra nepakankamas sprendžiant praktines strateginio valdymo problemas.

Analizuojant R. Korsakienės pasiūlytą sistemą, tolimesni tyrimai turi būti plėtojami šiomis kryptimis. Pirma, įmonės ištekliai ir sugebėjimai turi būti sistemiškai ir kiekybiškai įvertinti, kadangi paskutinį dešimtmetį ištekliai ir sugebėjimai buvo vertinami daugiau iš teorinių pozicijų. Antra, įgytos konkurencinės padėties išsaugojimo būdai turi būti toliau tiriami tiek teoriškai, tiek empiriškai. Trečia – grįžtamasis ryšys, pateiktas modelyje, sudaro prielaidas teoriniams ir empiriniams tyrimams (Korsakienė, 2004).

Atliekant rinkos tyrimus daugiausia taikoma įmonių makroaplinkos, taip pat ir vieno iš svarbiausių jos komponentų – konkurentų kokybinė analizė, ją taiko A. Marčinskas ir D. Diskienė (2001) pateiktoje konkurencingumą lemiančių veiksnių sistemoje. Sistemos autoriai nagrinėja, kas yra įmonės konkurencingumo didinimo subjekto valdymo požiūriu: įmonės personalas (kai teigiama, kad įmonėje planuoja visi) ar vadovų grupė (kai planuoja

profesionali vadovų grupė). Pasak, A. Marčinsko ir D. Diskienės planavimo subjektu įmonėse vis dėlto yra vadovai ir specialistai.

Aplinkai nuolat keičiantis formuojasi naujas požiūris į lyginamuosius metodus socialiniuose moksluose akcentuoja kokybinių ir kiekybinių tyrimo metodų suartėjimą ir jų sintezę. Kokybinių ir kiekybinių tyrimų sanglauda sudaro galimybes įvertinti, plėtoti ir peržiūrėti teorijas.

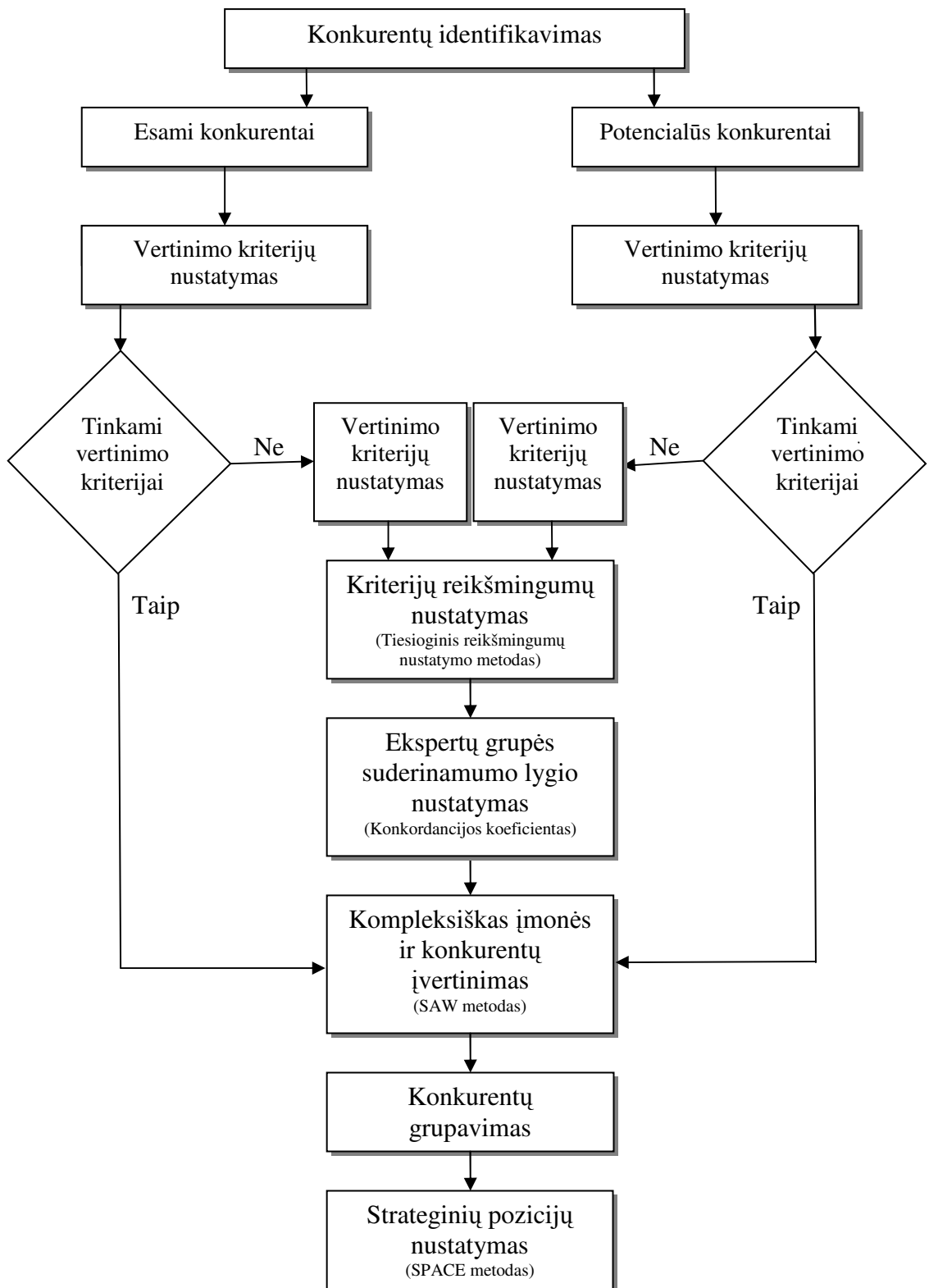
4. KONKURENTŲ TYRIMO IR VERTINIMO SISTEMOS MODELIAVIMAS

Atlikus literatūroje paskelbtų koncepcijų sistemine ir lyginamąją analizę, modeliuojama konkurentų tyrimo ir vertinimo sistema.

Modeliuojamos konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemos tikslas – identifikuoti konkurentus, juos iširti ir įvertinti, remiantis kokybinių ir kiekybinių metodų analize, sugrupuoti, bei nustatyti strateginius įmonės sprendimus.

Modeliuojamos konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemos (4.1 pav.) uždaviniai:

1. Susipažinus su mokslinėje literatūroje pateiktomis konkurentų tyrimo ir vertinimo metodikomis, identifikuoti įmonės esamus ir potencialius konkurentus.
2. Nustatyti esamų ir potencialių konkurentų vertinimo kriterijus.
3. Taikant ekspertinį vertinimo metodą įvertinti kriterijų reikšmingumus ir juos suranguoti (Tiesioginis reikšmingumų nustatymo metodas).
4. Nustatyti ekspertų grupės suderinamumo lygį (Konkordacijos koeficientas).
5. Kompleksiškai įvertinti įmonę ir konkurentus (SAW metodas).
6. Konkurentų ir įmonės grupavimas.
7. Strateginių pozicijų nustatymas (SPACE matrica).



4.1 pav. Konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemos modeliavimas

Pirmas uždavinys identifikuoti esamus ir potencialius konkurentus. Konkurentai identifikuojami pagal jų strategijų panašumus, naudojant strateginių grupių koncepciją (Aaker, 2005). Į strateginę grupę jungiamos įmonės, kurios laikosi panašių konkuravimo strategijų, pasižymi panašiomis charakteristikomis bei disponuoja panašiomis kompetencijomis. M. Porteris (1980) išskiria tokias strateginės grupės dimensijas:

- specializacija (tikslinės rinkos, produktų asortimentas, geografiniu rinkos aspektu ir pan.);
- prekės ženklo žinomumas;
- paskirstymo kanalų pasirinkimas;
- produkto kokybė;
- technologijų lyderiavimas, kaštų struktūra;
- aptarnavimo lygis;
- kainų politika.

Esami ir potencialūs konkurentai identifikuojami remiantis M. Porterio pasiūlytomis strateginių grupių dimensijomis bei 2.7 poskyryje išanalizuotu M. Porterio penkių jėgų modeliu. Pasak I. Staškevičiūtės ir kt. (2008), vienas iš esminių konkurencinės įžvalgos dedamųjų – aiškus veiklos srities, kurioje įmonė veikia supratimas. Tam reikia žinoti jėgas, darančias įtaką veiklos sričiai. Vienas iš populiariausių metodų veiklos srities analizei yra M. Porterio penkių jėgų modelis, kuris apima tokias jėgas, kaip vartotojai, tiekėjai, pakaitalai, esantys ir potencialūs konkurentai.

Antrasis modeliuojamos sistemos uždavinys – kriterijų nustatymas. Kriterijų sąrašas sudaromas, remiantis K. Albrechto (1996) pasiūlytu konkurencinės aplinkos įvertinimo modeliu, apimančiu aštuonias strategines sritis: vartotojas (vartotojų sudėtingumas ir jų aibė esant santykiu su vertės grandine); ekonomika (rinka, ekonominės sąlygos, ištekliai); technologija (įvykiai ir tendencijos, darančios įtaką ir produkcijai, ir jos gamybos procesams); socialinė sritis (kultūra, vertybės, žmonių elgesys); politika (nacionalinė, regioninė, tarptautinė politinė situacija); teisinė bazė; geofizinė padėtis – geografinė padėtis, natūrali ekosistema, platintojų geografinė vieta), bei išanalizavus E. Patrushevą (2002) ir V. Pranulio (1999), siūlomus rinkodaros būklę apibūdinančius kriterijus, J. Mackevičiaus (2006) pateiktą finansinių kriterijų sistemą, kompleksiskai įvertinančių įmonių veiklą: 1) finansinę būklę; 2) veiklos rezultatus; 3) pinigų srautus.

Sudarant kriterijų sąrašą būtina atsižvelgti į duomenų prieinamumą, bei ekonominių duomenų rinkimo aspektą. Remiantis daugiakriteriu vertinimo metodu sudaromas esamiems konkurentams tirti ir vertinti dalinių ir pirminių kriterijų sąrašas (4.1 lentelė) ir potencialiems konkurentams dalinių kriterijų sąrašas (4.2 lentelė).

4.1 lentelė. Esamų konkurentų daliniai ir pirminiai kriterijai

Daliniai kriterijai	Pirminiai kriterijai
1. Bazinė pozicija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strateginiai tikslai ir planai 2. Organizacijos kultūra 3. Geografinė padėtis 4. Kapitalo struktūra
2. Marketingas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientacija į vartotoją 2. Prekių asortimentas 3. Prekės ženklo įvaizdis 4. Kainų politika 5. Prekių paskirstymas 6. Marketingo komunikacijos 7. Įmonės žinomumas, įvaizdis 8. Vartotojų aptarnavimas
3. Vartotojai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rinkos dalis 2. Tikslinės rinkos 3. Vartotojų lojalumas
4. Inovacijos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Techniniai prekės ar paslaugos pranašumai 2. Naujų prekių kūrimas 3. Naujos technologijos
5. Gamyba	<ol style="list-style-type: none"> 1. Išlaidų struktūra 2. Gamybiniai pajėgumai 3. Aprūpinimas materialiniais ištekliais
6. Finansai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Finansinis stabilumas 2. Mokumas 3. Investicijos į inovacijas 4. Kredito panaudojimas verslo plėtrai
7. Personalias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lojalumas 2. Kaita 3. Kokybė 4. Personalo motyvacija

4.2 lentelė. Potencialių konkurentų daliniai kriterijai

Daliniai kriterijai
1. Geografinė padėtis
2. Masto ekonomija
3. Prekės ženklas
4. Vartotojų lojalumas
5. Produktų diferenciacija
6. Kapitalo poreikis
7. Klientų perorientavimo kaštai
8. Produktų platinimo kanalų ribotumas
9. Valstybės politika

Nustačius dalinių ir pirminių kriterijų sąrašą ir jų tarpusavio sąsajas, sprendžiamas kitas svarbus uždavinys – kriterijų reikšmingumų nustatymas. Reikšmingumų nustatymas dažniausiai atliekamas remiantis ekspertiniu vertinimo metodu. Ekspertinis vertinimas – procesas, kurio metu ekspertas remdamiesi savo žiniomis ir patirtimi, taip pat vadovaudamiesi ekspertinio vertinimo užduotimi įvertina informaciją ar konkrečius kriterijus. Kriterijų reikšmingumai, nustatyti ekspertiniu vertinimo metodu, rodo, kiek vienas kriterijus svarbesnis už kitą. Pasak E. Zavadsko ir kt. (2002), teoriniai ir praktiniai ekspertinių metodų taikymo įvairiose srityse aspektai yra plačiai išnagrinėti.

Yra nemažai reikšmingumų nustatymo metodų – nuo kriterijų rangavimo ir tiesioginio įvertinimo iki kriterijų porinio lyginimo AHP (angl. *Analytical Hierarchy Process*) T. Saaty metodo. Šiame darbe taikomas tiesioginis reikšmingumų nustatymo metodas, kai kiekvienas ekspertas procentais vertina atskiro kriterijaus reikšmingumą taip, kad visų kriterijų reikšmingumų suma būtų lygi 100 % (Podvezko, 2005).

Lietuvoje šie metodai daugiausia taikyti vertinant investicinių procesų efektyvumą (Ginevičius ir kt., 2004; Ustinovičius ir kt., 2004).

Statybos srityje šio metodo taikymo ypatumus nagrinėjo E. Zavadskas (1994), o J. Šaparauskas ir kt. (2006) pasiūlė statybos darnos kriterijų sistemos sudarymo loginę schemą.

Ekspertų esamų konkurentų dalinių ir pirminių kriterijų reikšmingumų vertinimai pateikti 4.3 lentelėje. Potencialių konkurentų ekspertų dalinių kriterijų reikšmingumų vertinimai pateikti 4.4 lentelėje. Suskaičiuotos kiekvieno dalinio ir pirminio kriterijaus vertinimų vidutinės reikšmės, taip pat kriterijų reikšmingumai ω_i (kaip šimtoji vidurkių dalis). Kriterijų reikšmingumų ω_i suma lygi vienetui.

$$\sum_{i=1}^m \omega_i = 1 \text{ (m –vertinamųjų kriterijų skaičius).}$$

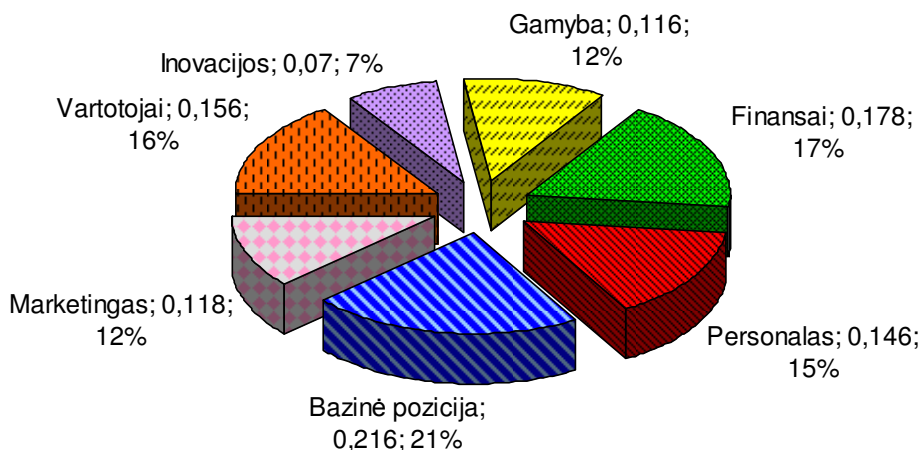
4.3 lentelė. Ekspertų esamų konkurentų dalinių ir pirminių kriterijų reikšmingumų vertinimai (%)

Kriterijus	Daliniai kriterijai							Pirminiai kriterijai							
	Ekspertas	1	2	3	4	5	Vidutinės reikšmės	Reikšmingumas	Ekspertas	1	2	3	4	5	Vidutinės reikšmės
1. Bazinė pozicija	15	20	22	21	30	21,6	0,216	1. Strateginiai tikslai ir planai	43	40	55	32	35	41	0,41
								2. Organizacijos kultūra	13	10	20	19	15	15,4	0,154
								3. Kapitalo struktūra	20	30	15	22	30	23,4	0,234
								4. Geografinė padėtis	24	20	10	27	20	20,2	0,202
								Vertinimų suma	100	100	100	100	100	100	1
2. Marketingas	12	10	8	14	15	11,8	0,118	1. Orientacija į vartotoją	11	15	30	21	16	18,6	0,186
								2. Prekių asortimentas	14	11	12	12	13	12,4	0,124
								3. Prekės ženklo įvaizdis	10,5	13	13	11	11	11,7	0,117
								4. Kainų politika	10	16	15	15	17	14,6	0,146
								5. Prekių paskirstymas	12	12	5	10	18	11,4	0,114
								6. Marketingo komunikacijos	13	9	4	9	10	9	0,09
								7. Įmonės žinomumas, įvaizdis	14,5	14	14	14	8	12,9	0,129
								8. Vartotojų aptarnavimas	15	10	7	8	7	9,4	0,094
								Vertinimų suma	100	100	100	100	100	100	1
3. Vartotojai	17	18	15	17	11	15,6	0,156	1. Rinkos dalis	50	38	60	36	37	44,1	0,441
								2. Tikslinės rinkos	20	25	18	30	30	24,6	0,246
								3. Vartotojų lojalumas	30	37	22	35	33	31,3	0,313
								Vertinimų suma	100	100	100	100	100	100	1
4. Inovacijos	7	8	5	5	10	7	0,07	1. Techniniai prekės ar paslaugos pranašumai	37	40	35	35	35	36,3	0,363
								2. Naujų produktų kūrimas	20	31	31	32	28	28,3	0,283
								3. Naujos technologijos	43	29	34	34	37	35,4	0,354
								Vertinimų suma	100	100	100	100	100	100	1
5. Gamyba	10	12	16	8	12	11,6	0,116	1. Išlaidų struktūra	50	60	45	48	49	50,4	0,504
								2. Gamybiniai pajėgumai	40	30	35	40	30	35	0,35
								3. Aprūpinimas materialiniais ištekliais	10	10	20	12	21	14,6	0,146
								Vertinimų suma	100	100	100	100	100	100	1
6. Finansai	25	17	14	20	13	17,8	0,178	1. Finansinis stabilumas	25	30	30	28	28	28,2	0,282
								2. Mokumas	33	40	40	47	40	40	0,4
								3. Investicijos į inovacijas	18	20	20	15	22	19	0,19
								4. Kredito panaudojimas verslo plėtrai	24	10	10	10	10	12,8	0,128
								Vertinimų suma	100	100	100	100	100	100	1
7. Personalias	14	15	20	15	9	14,6	0,146	1. Lojalumas	25	15	5	25	25	19	0,19
								2. Kaita	15	18	10	8	15	13,2	0,132
								3. Kokybė	40	50	70	60	50	54	0,54
								4. Personalo motyvacija	20	17	15	7	10	13,8	0,138
Vertinimų suma	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1	

4.4 lentelė. Potencialių konkurentų ekspertų dalinių kriterijų reikšmingumą vertinimai (%)

Kriterijus	Daliniai kriterijai					Vidutinės reikšmės	Reikšmingumas	
	Ekspertas	1	2	3	4			5
1. Geografinė padėtis		15,0	17,0	10,0	5,0	12,0	11,80	0,118
2. Masto ekonomija		14,5	14,5	14,0	15,0	10,0	13,60	0,136
3. Prekės ženklas		12,5	8,0	14,7	13,0	9,5	11,44	0,114
4. Vartotojų lojalumas		11,0	10,0	12,0	12,0	12,5	11,50	0,115
5. Produktų diferenciacija		12,0	13,5	14,3	15,0	15,0	13,86	0,139
6. Kapitalo poreikis		11,5	12,5	15,0	14,0	16,0	13,80	0,138
7. Klientų perorientavimo kaštai		6,0	4,0	4,0	8,0	6,0	5,60	0,056
8. Produktų platinimo kanalų ribotumas		10,5	9,5	13,0	13,0	11,0	11,40	0,114
9. Valstybės politika		7,0	11,0	3,0	6,0	8,0	7,00	0,070
Vertinimų suma		100	100	100	100	100	100	1

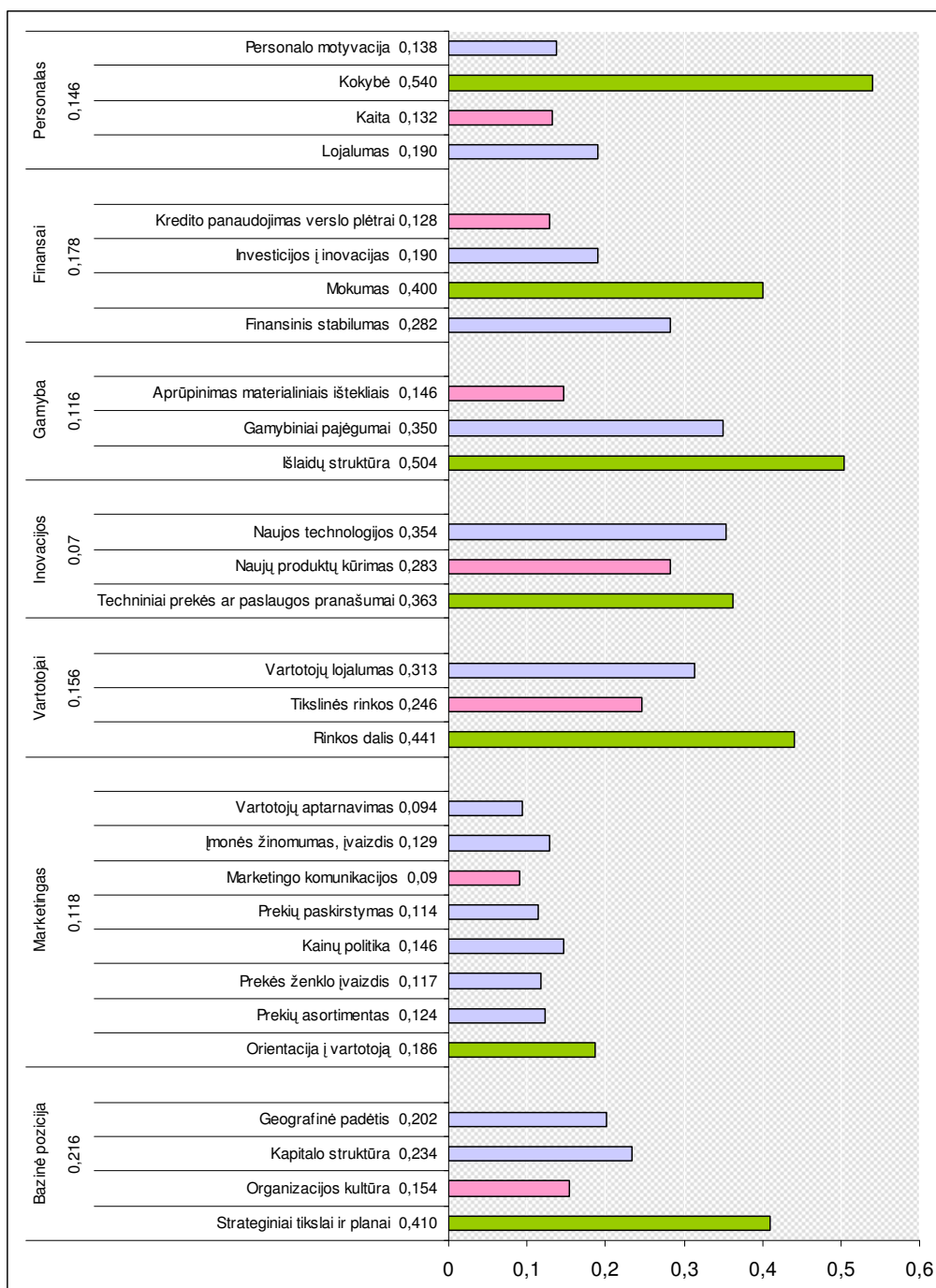
Ekspertai, iš pateikto esamiems konkurentams septynių dalinių kriterijų sąrašo, esamų konkurentų dalinių kriterijų – bazinę poziciją – įvertino 21,6 % (0,216 – didžiausia reikšmingumo reikšmė), o inovacijas – 7 % (0,07 – mažiausia reikšmingumo reikšmė). Esamų konkurentų dalinių kriterijų reikšmingumą palyginimas (4.2 pav.).



4.2 pav. Esamų konkurentų dalinių kriterijų reikšmingumą palyginimas

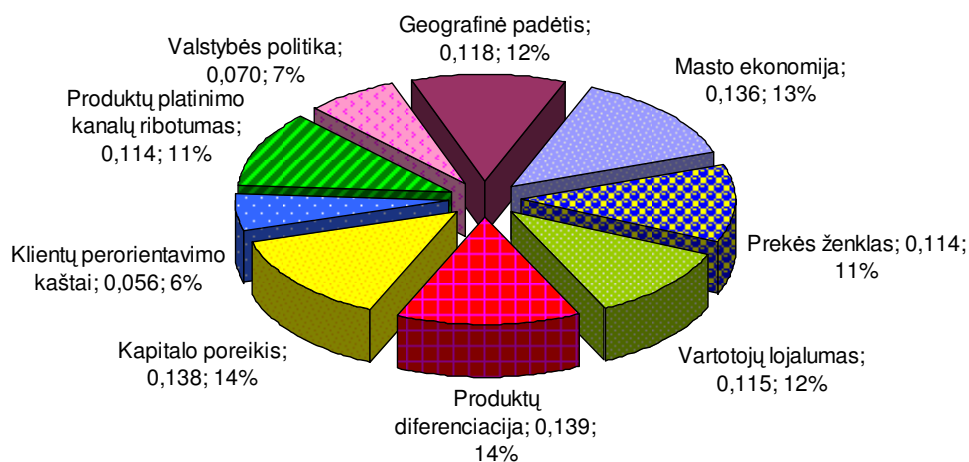
Esamų konkurentų pirminių kriterijų didžiausios reikšmingumo reikšmės – strateginiai tikslai ir planai (0,410), orientacija į vartotoją (0,186), rinkos dalis (0,441),

techniniai prekės ar paslaugos pranašumai (0,363), išlaidų struktūra (0,504), finansinis stabilumas (0,282), kokybė (0,540) (4.3 pav.).



4.3 pav. Esamų konkurentų pirminių kriterijų reikšmingumų palyginimas

Ekspertai, iš pateikto potencialiems konkurentams devynių dalinių kriterijų sąrašo, potencialių konkurentų dalinių kriterijų – produktų diferenciaciją – įvertino 13,86 % (0,139 – didžiausia reikšmingumo reikšmė), o klientų perorientavimo kaštus – 5,60 % (0,56 – mažiausia reikšmingumo reikšmė). Potencialių konkurentų dalinių kriterijų reikšmingumų palyginimas (4.4 pav.).



4.4 pav. Potencialių konkurentų dalinių kriterijų reikšmingumų palyginimas

Ekspertų grupės suderinamumo lygio nustatymas. Ar ekspertų nuomonės yra suderintos (neprieštaringos), jų suderinamumo lygį nustato konkordacijos koeficientas. Ekspertų grupė r kiekybiškai vertina m objektų (kriterijų), vertinimai c_{ij} ($i = 1, \dots, m; j = 1, \dots, r$) sudaro m eilučių ir r stulpelių lentelę (matricą) C . Ekspertai gali vertinti laukiamąją reikšmę c_{ij} skirtingu būdu. Vertinti gali būti pritaikyta bet kokia matavimo skalė, pavyzdžiui, kriterijaus vienetais, procentais, vieneto dalimis, dešimties balų sistemoje arba porinio lyginimo Saaty skale. Šiame darbe rodiklių reikšmingumai nustatyti taikant ekspertinį vertinimo metodą. Ekspertų nuomonių suderinamumo lygį nustato pasiūlytas anglų matematiko M. Kendallo konkordancijos koeficientas (Kendall, 1979). Bet reikia pabrėžti, kad konkordacijos koeficientui skaičiuoti tinka tik ekspertų rodiklių rangavimas. Jei ekspertų vertinimai buvo bet kokio kitokio pavidalo, juos preliminariai reikia ranguoti. Rangavimas yra procedūra, kai pačiam svarbiausiam rodikliui suteikiamas rangas, lygus vienetui, antram pagal svarbumą – rangas du ir t.t. paskutiniam pagal svarbumą rangas m ; čia m – lyginamųjų kriterijų skaičius. Ekvivalentiniams rodikliams suteikiama vienoda reikšmė – eilinių rangų aritmetinis vidurkis. Tada, jei dviem rodikliams eilės tvarka rangai būtų, pavyzdžiui, 4 ir 5, bet rodiklių svarbumas, kaip mano ekspertas, vienodas, tai jiems abiem suteikiamas vienodas rangas 4,5.

4.5 lentelė. Esamų konkurentų dalinių ir pirminių kriterijų rangavimas ekspertų vertinimo pagrindu

Daliniai kriterijai											Pirminiai kriterijai										
Ekspertas Kriterijus	Ekspertas					Rangų vidurkis	Rangų suma	Kriterijų rangų vidurkis	Kvadratų nuokrypų suma	Ekspertas Kriterijus	Ekspertas					Rangų vidurkis	Rangų suma	Kriterijų rangų vidurkis	Kvadratų nuokrypų suma		
	1	2	3	4	5						1	2	3	4	5						
1. Bazinė pozicija	3	1	1	1	1	1,4	5,4	20	213,16	1. Strateginiai tikslai ir planai	1	1	1	1	1	1	5	12,5	56,25		
										2. Organizacijos kultūra	4	4	2	4	4	3,6	17,6	12,5	26,01		
										3. Kapitalo struktūra	3	2	3	2	2	2,4	11,4	12,5	1,21		
										4. Geografinė padėtis	2	3	4	3	3	3	16	12,5	12,25		
										Eksperto rangų suma	10	10	10	10	10	10	50		95,72		
2. Marketingas	5	6	6	5	2	4,8	23,8	20	14,44	1. Orientacija į vartotoją	6	2	1	1	3	2,6	9,6	22,5	166,41		
										2. Prekių asortimentas	3	6	5	4	4	4,4	23,4	22,5	0,81		
										3. Prekės ženklo įvaizdis	7	4	4	5	5	5	23	22,5	0,25		
										4. Kainų politika	8	1	2	2	2	3	10	22,5	156,25		
										5. Prekių paskirstymas	5	5	7	6	1	4,8	23,8	22,5	1,69		
										6. Marketingo komunikacijos	4	8	8	7	6	6,6	35,6	22,5	171,61		
										7. Įmonės žinomumas, įvaizdis	2	3	3	3	7	3,6	19,6	22,5	8,41		
										8. Vartotojų aptarnavimas	1	7	6	8	8	6	35	22,5	156,25		
										Eksperto rangų suma	36	36	36	36	36	36	180		661,68		
3. Vartotojai	2	2	4	3	5	3,2	17,2	20	7,84	1. Rinkos dalis	1	1	1	1	1	5	10	25			
										2. Tikslinės rinkos	3	3	3	3	3	3	15	10	25		
										3. Vartotojų lojalumas	2	2	2	2	2	2	10	10	0		
										Eksperto rangų suma	6	6	6	6	6	6	30		50		
4. Inovacijos	7	7	7	7	6	6,8	33,8	20	190,44	1. Techniniai prekės ar paslaugos pranašumai	2	1	1	1	2	1,4	6,4	10	12,96		
										2. Naujų produktų kūrimas	3	2	3	3	3	2,8	13,8	10	14,44		
										3. Naujos technologijos	1	3	2	2	1	1,8	9,8	10	0,04		
										Eksperto rangų suma	6	6	6	6	6	6	30		27,44		
5. Gamyba	6	5	3	6	4	4,8	22,8	20	7,84	1. Išlaidų struktūra	1	1	1	1	1	5	10	25			
										2. Gamybiniai pajėgumai	2	2	2	2	2	2	10	10	0		
										3. Aprūpinimas materialiniais ištekliais	3	3	3	3	3	3	15	10	25		
										Eksperto rangų suma	6	6	6	6	6	6	30	30	50		
6. Finansai	1	3	5	2	3	2,8	15,8	20	17,64	1. Finansinis stabilumas	2	2	2	2	2	2	10	12,5	6,25		
										2. Mokumas	1	1	1	1	1	1	5	12,5	56,25		
										3. Investicijos į inovacijas	4	3	3	3	3	3,2	15,2	12,5	7,29		
										4. Kredito panaudojimas verslo plėtrai	3	4	4	4	4	3,8	19,8	12,5	53,29		
										Eksperto rangų suma	10	10	10	10	10	10	50		123,08		
7. Personals	4	4	2	4	7	4,2	21,2	20	1,44	1. Lojalumas	2	4	4	2	2	2,8	14,8	12,5	5,29		
										2. Kaita	4	2	3	4	3	3,2	15,2	12,5	7,29		
										3. Kokybė	1	1	1	1	1	1	5	12,5	56,25		
										4. Personalo motyvacija	3	3	2	3	4	3	15	12,5	6,25		
										Eksperto rangų suma	10	10	10	10	10	10	50		75,08		
Eksperto rangų suma	28	28	28	28	28	28	140		452,8	Eksperto rangų suma	10	10	10	10	10	10	50		75,08		

4.6 lentelė. Potencialių konkurentų dalinių kriterijų rangavimas ekspertų vertinimo pagrindu

Kriterijus	Ekspertas					Rangų vidurkis	Rangų suma	Kriterijų rangų vidurkis	Kvadratų nuokrypų suma
	1	2	3	4	5				
1. Geografinė padėtis	1	1	1	1	4	1,6	8	25	289
2. Masto ekonomija	2	2	4	2	3	2,6	13	25	144
3. Prekės ženklo žinomumas	5	7	7	7	7	6,6	33	25	64
4. Vartotojų lojalumas	6	5	6	5	6	5,6	28	25	9
5. Produktų diferenciacija	4	4	3	4	2	3,4	17	25	64
6. Kapitalo poreikis	3	3	2	3	1	2,4	12	25	169
7. Klientų perorientavimo kaštai	9	9	9	8	8	8,6	43	25	324
8. Produktų platinimo kanalų ribotumas	7	6	5	6	5	5,8	29	25	16
9. Valstybės politika	8	8	8	9	9	8,4	42	25	289
Vertinimų suma	45	45	45	45	45	45	225		1368

Dispersinį konkordacijos koeficientą apibrėžė M. Kendall (Kendall, 1979).

Koeficiento idėja susieta su kiekvieno rodiklio rangų suma c_i visų ekspertų atžvilgiu:

$$c_i = \sum_{j=1}^r c_{ij} (i = 1, \dots, m); \quad (1)$$

Tiksliau, su dydžių c_i nuokrypiu nuo bendro vidurkio \bar{c} kvadrantų suma S (dispersijos analogas):

$$S = \sum_{i=1}^m (c_i - \bar{c})^2. \quad (2)$$

Bendras vidurkis \bar{c} skaičiuojamas pagal formulę

$$\bar{c} = \frac{\sum_{i=1}^m c_i}{m} = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^r c_{ij}}{m}. \quad (3)$$

Jei ekspertai vienodai įvertintų visus rodiklių rangus, tai svarbiausias rodiklis turėtų rangą vieneta ir šių rodiklių visų ekspertų rangų suma būtų lygi r , antrojo pagal svarbumą rodiklio $2r$ ir t.t., o paskutinio rodiklio – mr . Šis atvejis ekspertų nuomonių suderinamumo atžvilgiu yra idealus. Visų r ekspertų m rodiklių rangų suma

$$\sum_{i=1}^m c_i = \frac{1}{2} rm(m+1). \quad (4)$$

Ir bendras vidurkis

$$\bar{c} = \frac{1}{2}r(m+1). \quad (5)$$

Priklauso tik nuo m ir r dydžių ir nepriklauso nuo suderinamumo lygio. Naudojant žinomų m natūraliųjų skaičių ir jų kvadrantų sumų formules

$$\left(\sum_{i=1}^m i = \frac{(1+m)m}{2}, \sum_{i=1}^m i^2 = \frac{m(m+1)(2m+1)}{6} \right).$$

Nesunku įrodyti, kad kvadrantų suma S , apskaičiuojama pagal formulę (2), idealiu atveju yra lygi:

$$S_{\max} = \sum_{i=1}^m \left(r \times i - \frac{1}{2}r(m+1) \right)^2 = \frac{r^{2m(m^2-1)}}{12}. \quad (6)$$

Tai yra didžiausia įmanoma dydžio S reikšmė, kai ekspertų nuomonės absoliučiai suderintos, t.y. kai visų ekspertų vertinimai vienodi. Priešingas, blogiausias ekspertų vertinimas bus tuo atveju, kai ekspertų vertinimai absoliučiai prieštaringi, t.y. jei kiekvienam objektui vertinti taikomi visi įmanomi rangai nuo vieneto iki m , kada kiekvieno rodiklio rangų suma vienoda ir sutampa su bendru rangų vidurkiu. Šiuo atveju dydžio S reikšmė lygi nuliui, nors praktikoje toks rezultatas gali pasitaikyti labai retai ir gali būti traktuojamas kaip teorinis, ribinis. Jei S yra reali kvadrantų suma, suskaičiuota pagal formulę (2), tai konkordacijos koeficientas apibrėžiamas suskaičiuotos S ir atitinkamos didžiausios S_{\max} santykiu:

$$W = \frac{12S}{r^2m(m^2-1)}. \quad (7)$$

Ekspertų vertinimų suderinamumas laikomas pakankamu, jei konkordancijos koeficiento W reikšmė siekia 0,6–0,7 (Kendall, 1979).

4.7 lentelė. Esamų konkurentų dalinių ir pirminių kriterijų konkordacijos koeficientas

Daliniai kriterijai		Pirminiai kriterijai	
Kriterijus	Konkordacijos koeficientas	Kriterijus	Konkordacijos koeficientas
1. Bazinė pozicija	0,65	1. Strateginiai tikslai ir planai	0,77
2. Marketingas		2. Organizacijos kultūra	
		3. Kapitalo struktūra	
		4. Geografinė padėtis	
		1. Orientacija į vartotoją	0,63
		2. Prekių asortimentas	
		3. Prekės ženklo įvaizdis	
4. Kainų politika			
5. Prekių paskirstymas			
6. Marketingo komunikacijos			
7. Įmonės žinomumas, įvaizdis			
8. Vartotojų aptarnavimas			
3. Vartotojai	1. Rinkos dalis	1,00	
4. Inovacijos	2. Tikslinės rinkos		
	3. Vartotojų lojalumas		
	1. Techniniai prekės ar paslaugos pranašumai	0,60	
2. Naujų produktų kūrimas			
3. Naujos technologijos			
5. Gamyba	1. Išaidų struktūra	1,00	
6. Finansai	2. Gamybiniai pajėgumai		
	3. Aprūpinimas materialiniais ištekliais		
	1. Finansinis stabilumas	0,98	
	2. Mokumas		
3. Investicijos į inovacijas			
4. Kredito panaudojimas verslo plėtrai			
7. Personals	1. Lojalumas	0,60	
	2. Kaita		
	3. Kokybė		
	4. Personalo motyvacija		

4.8 lentelė. Potencialių konkurentų dalinių ir pirminių kriterijų konkordacijos koeficientas

Kriterijus	Konkordacijos koeficientas
1. Geografinė padėtis	0,91
2. Masto ekonomija	
3. Prekės ženklo žinomumas	
4. Vartotojų lojalumas	
5. Produktų diferenciacija	
6. Kapitalo poreikis	
7. Klientų perorientavimo kaštai	
8. Produktų platinimo kanalų ribotumas	
9. Valstybės politika	

Ekspertų nuomonės suderintos, nes konkordacijos koeficiento W reikšmės yra arti vieneto (esamų ir potencialių konkurentų dalinių kriterijų konkordacijos koeficientai – 0,65 ir 0,91, esamų konkurentų pirminių kriterijų konkordacijos koeficientų reikšmės – 0,77; 0,63; 1; 0,98; 0,6). Ekspertų vertinimai yra stochastinės prigimties: keičiant ekspertų grupės sudėtį, mažinant ar didinant ekspertų skaičių, pasikeis ir kriterijų vertinimo reikšmės ir atitinkamų rangų lentelė, o nuo to priklauso konkordacijos koeficiento reikšmė ir kaip pasekmė – vertinimų suderinamumo lygis (Podvezko, 2004).

Nustačius reikšmingumus, kitas modeliuojamos sistemos uždavinys yra kriterijų galutinis įvertinimas ir jų grupavimas. Šiam tikslui pasiekti taikomas SAW metodas, aprašytas 2.9. poskyryje, šio metodo pasirinkimas susijęs ir su atatinkamos programinės įrangos (pvz. adaptuoto MS Excel programinio paketo) panaudojimo galimybėmis. Pirminių kriterijų įverčių sumos apskaičiuojamos – pirminio kriterijaus reikšmingumą padauginus iš pirminio kriterijaus normalizuotos reikšmės. Pirminių kriterijų reikšmes gauname iš įmonių veiklos ataskaitų bei iš visuomenės informavimo priemonių – laikraščių, televizijos ir interneto. O integruoto kriterijaus reikšmę apskaičiuojame – pirminio kriterijaus įvertį padauginus iš dalinio kriterijaus reikšmingumo. Integruoto kriterijaus apskaičiavimo metodiką pateikia J. Bivainis ir kt. (2006).

Grupavimas vykdomas, remiantis lygiais intervalais, juose pažymint konkurentų ir įmonės įverčių rezultatus. Sugrupavus esamus ir potencialius konkurentus nustatoma strategijos kryptis. J. Vijeikis (2003) teigia, kad konkurencinės strategijos – tai tokios strategijos, kurios įgalina įmones užimti tvirtas pozicijas kovoje su konkurentais ir sukuria patį stipriausią iš galimų konkurencinį pranašumą prieš konkurentus.

R. Korsakienė (2004), remdamasi M. Porteriu, įvardija tris pagrindines konkurencines strategijas: vadovavimosi kainomis strategija; diferenciacijos strategija; koncentracijos (angl. *focus*) strategija.

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad rinkoje esant daug konkurentų, konkurencinė situacija joje vertinama konkurentus suskirsčius į grupes. Atskiros grupės sudaromos atsižvelgiant į nustatytas įmonių veiklos strategijas. Konkurentų grupės, sudarytos pagal panašias strategijas, literatūroje įvardijamos kaip strateginės grupės.

P. Kotler ir kt. (2003) pastebi, kad strateginės grupės nustatymas leidžia išskirti tarpusavyje konkuruojančias įmones. Anot autoriaus, konkurencijos intensyvumas tarp vienos strateginės grupės įmonių priklauso nuo jų strategijų panašumo: kuo labiau vienos įmonės strategija panaši į kitos įmonės strategiją, tuo labiau jos konkuruoja. Nors didžiausia konkurencija yra grupių viduje, ji egzistuoja ir tarp grupių.

Tinkamiausias strateginių sprendimų nustatymo metodas yra SPACE, kadangi jis yra tikslus, nes panaudojami konkurentų ir įmonės daugiakriterio vertinimo rezultatai. Remiantis SPACE nustatomi strateginiai sprendimai. SPACE metodas aprašytas 2.8 skyriuje.

Pasiūlyta konkurentų tyrimo ir vertinimo sistema nurodo metodus, kuriais remiantis identifikuojami esami ir potencialūs konkurentai (M. Porterio penkių jėgų modelis), remiantis daugiakriterio vertinimo metodu sudaromi esamiems konkurentams vertinti kriterijų sąrašai, kurie aprėpia dalinius ir pirminius kriterijus, o potencialiems konkurentams sudaromas dalinių kriterijų sąrašas. Pateikiami penkių ekspertų vertinimai, bei įrodomas ekspertų vertinimų suderinamumas. Esami ir potencialūs konkurentai vertinami taikant kiekybinį metodą (SAW metodas), turint konkurentų įvertinimus jie grupuojami nustatomos strateginių sprendimų kryptis (SPACE metodas).

Sukurtos konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemos kiekvieno išsikelta uždavinio sprendimo rezultatas yra pagrįstas literatūros analize. Sistemos panaudojimas įmanomas keturiais būdais: *pirmas būdas* – jei įmonei, priimtini nustatyti esamų ir potencialių konkurentų vertinimo kriterijai, ji savo konkurentų tyrimą ir vertinimą turėtų tęsti nuo SAW metodo pritaikymo sistemoje, praleisdama vertinimo kriterijų, reikšmingumą bei ekspertų grupės suderinamumo lygio nustatymą; *antras ir trečias būdai* – jei įmonei, konkurentams tirti ir vertinti nepriimtini esamų arba potencialių konkurentų vertinimo kriterijai, nusistačiusi savo kriterijus esantiems arba potencialiems konkurentams, įmonė turėtų išspręsti uždavinius, esančius konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemoje, eilės tvarka, nepraleisdama nei vieno iš sistemoje esančių uždavinių; *ketvirtas būdas* – jei įmonei, konkurentams tirti ir vertinti nepriimtini kriterijai, nusistačiusi savo kriterijus esantiems ir potencialiems konkurentams, įmonė turėtų išspręsti uždavinius, esančius konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemoje, eilės tvarka, nepraleisdama nei vieno iš sistemoje esančių uždavinių.

5. EMPIRINIS TYRIMAS TAIKANT SUKURTAŲ KONKURENTŲ TYRIMO IR VERTINIMO SISTEMĄ

Siūloma konkurentų tyrimo ir vertinimo sistema teoriškai pagrįsta mokslinės literatūros analize, o empirinio tyrimo tikslas – patvirtinti praktinį sistemos priimtinumą.

Empirinio tyrimo objektas – sukurtos konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemos panaudojimas „X“ įmonėje.

„X“ įmonė valdo kavos restoranų tinklą Lietuvoje, bei turi penkerių metų patirtį restoranų versle. „X“ įmonės veiklos kryptys – pagrindinė įmonės veikla viešasis maitinimas. Papildomos veiklos – kavos mažmeninė prekyba, reklamos pozicijų pardavimas, mažmeninė prekyba konditerijos gaminiais.

Pagal siūlomą konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemą – identifikuoti esami, bei potencialūs „X“ įmonės konkurentai. „X“ įmonės esamų konkurentų, remiantis M. Porterio penkių jėgų modeliu, nustatyti yra penki, potencialių konkurentų – keturi. „X“ įmonei yra priimtini siūlomoje konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemoje pateikiami esamų konkurentų daliniai ir pirminiai kriterijų sąrašai ir potencialių konkurentų daliniai vertinimo kriterijai. Kriterijų sąrašų priimtumas nurodo tolimesnę tyrimo eigą – „X“ įmonė savo konkurentų tyrimą ir vertinimą tęsia nuo SAW metodo pritaikymo sistemoje, praleisdama kriterijų reikšmingumą bei ekspertų grupės suderinamumo lygio nustatymą.

Kompleksiškai vertinant įmonių konkurentų veiklą, taikytinas kriterijų reikšmių ir jų reikšmingumą sandaugų sumavimo metodas. Pritaikius SAW metodą įvertinti esami (5.1 lentelė) ir potencialūs (5.2 lentelė) konkurentai.

5.1 lentelė Įmonės ir esamų konkurentų įvertinimas (SAW metodas)

Pirminiai kriterijai																					
Konkurentai				Įmonė "X"			K _{E1}			K _{E2}			K _{E3}			K _{E4}			K _{E5}		
Kriterijus	Reikšmin-gumas	Matavimo vnt.	Kriterijaus kryptis	Reikšmė	Normalizuota reikšmė	Įvertis	Reikšmė	Normalizuota reikšmė	Įvertis	Reikšmė	Normalizuota reikšmė	Įvertis	Reikšmė	Normalizuota reikšmė	Įvertis	Reikšmė	Normalizuota reikšmė	Įvertis	Reikšmė	Normalizuota reikšmė	Įvertis
1. Strateginiai tikslai ir planai	0.410	Balai	+	7	0.74	0.30	9,3	0,98	0,40	8	0,84	0,35	9,5	1,00	0,41	7	0,74	0,30	9	0,95	0,39
2. Organizacijos kultūra	0.154	Balai	+	7	0.70	0.11	6	0,60	0,09	8	0,89	0,14	9	1,00	0,15	5	0,56	0,08	10	1,11	0,17
3. Kapitalo struktūra	0.234	Balai	+	6	0.75	0.18	8	1,00	0,24	7	0,88	0,20	5	0,63	0,15	6	0,75	0,18	8	1,00	0,24
4. Geografinė padėtis	0.202	Balai	+	9	0.90	0.18	9,9	0,99	0,20	7	0,71	0,14	8	0,81	0,16	6	0,61	0,12	10	1,01	0,20
Vertinimų suma	1,000				0,76			0,93			0,83			0,88			0,68		37	4,07	1,00
1. Orientacija į vartotoją	0.186	Balai	+	7	0.80	0.14	8	0,91	0,17	8,8	1,00	0,19	8,3	0,94	0,18	6	0,68	0,13	3	0,34	0,06
2. Prekių asortimentas	0.124	vnt.	+	180	0.86	0.11	210	1,00	0,13	205	0,98	0,12	180	0,86	0,11	160	0,76	0,09	130	0,76	0,09
3. Prekės ženklų įvaizdis	0.117	Balai	+	9	0.90	0.10	10	1,00	0,12	5	0,50	0,06	5,1	0,51	0,06	3	0,30	0,03	6	0,60	0,07
4. Kaimų lygis	0.146	Balai	-	8	0.75	0.11	7	0,86	0,13	6,7	0,90	0,13	6	1,00	0,14	7	0,86	0,13	7	0,86	0,13
5. Prekių paskirstymas	0.114	Balai	+	6	1.00	0.11	6	1,00	0,11	5	0,83	0,09	5,2	0,87	0,10	4,8	0,80	0,09	10	1,67	0,19
6. Marketingo komunikacijos	0.090	Balai	+	9	0.97	0.08	8	0,86	0,08	9,3	1,00	0,09	8,3	0,89	0,08	6	0,65	0,06	5	0,54	0,05
7. Įmonės žinomumas, įvaizdis	0.129	Balai	+	8	0.86	0.11	9,3	1,00	0,13	8	0,86	0,11	8,2	0,88	0,11	5	0,54	0,07	10	1,08	0,14
8. Vartotojų aptamavimas	0.094	Balai	+	6,5	0.80	0.08	8	0,99	0,09	7	0,86	0,08	8,1	1,00	0,09	5	0,62	0,06	10	1,23	0,12
Vertinimų suma	1,000				0,85			0,95			0,87			0,87			0,66		181	7,39	0,84
1. Rinkos dalis	0.441	%	+	10	0.33	0.15	30,5	1,00	0,44	20,1	0,66	0,29	20,7	0,68	0,30	15	0,49	0,22	3,7	0,12	0,05
2. Tikslinės rinkos	0.246	%	+	36	1.00	0.24	29	0,81	0,20	10	0,28	0,07	10	0,28	0,07	10	0,28	0,07	5	0,14	0,03
3. Vartotojų lojalumas	0.313	Balai	+	4	0.44	0.14	9	1,00	0,31	8	0,89	0,28	8,3	0,92	0,29	6	0,67	0,29	1,34	7,3	0,81
Vertinimų suma	1,000				0,53			0,96			0,63			0,63			1,63		1,63	0,81	0,34
1. Techniniai prekės/paslaugos pranašumai	0.363	Balai	+	8	0.82	0.30	9,6	0,98	0,36	9,8	1,00	0,36	9,3	0,95	0,34	7	0,71	0,30	7	0,71	0,26
2. Naujų produktų kūrimas	0.283	Balai	+	8	1.00	0.29	7	0,88	0,24	7	0,88	0,24	6	0,75	0,21	6	0,75	0,30	8	1,00	0,29
3. Naujos technologijos	0.354	Balai	+	5,8	0.94	0.33	6	0,97	0,34	6,2	1,00	0,36	6,1	0,98	0,34	6	0,97	0,34	5	0,81	0,29
Vertinimų suma	1,000				0,91			0,94			0,96			0,90			7,07		0,83	0,83	
1. Išlaidų struktūra	0.504	Balai	+	5,5	0.79	0.40	6	0,86	0,43	6,1	0,87	0,44	6,3	0,90	0,46	5	0,71	0,36	7	1,00	0,50
2. Gamybiniai pajėgumai	0.350	Balai	+	4	0.50	0.17	8	1,00	0,35	7	0,88	0,31	7	0,88	0,31	6	0,75	0,26	3	0,38	0,13
3. Aprūpinimas materialiais ištekliais	0.146	Balai	+	8	0.82	0.12	9,2	0,94	0,14	9,3	0,95	0,14	9,8	1,00	0,15	8	0,82	0,12	8	0,82	0,12
Vertinimų suma	1,000				0,69			0,92			0,89			0,91			0,74		0,75	0,75	
1. Finansinis stabilumas	0.282	Balai	+	7	0.77	0.22	9,1	1,00	0,28	9	0,99	0,28	8	0,88	0,25	6	0,88	0,25	5	0,55	0,16
2. Mokumas	0.400	Balai	+	8	0.89	0.35	9	1,00	0,40	8	0,89	0,35	7	0,78	0,31	5	0,56	0,22	4,5	0,50	0,20
3. Investicijos į inovacijas	0.190	Balai	+	3,9	0.91	0.17	3	0,70	0,13	4	0,93	0,17	4,3	1,00	0,19	2	0,47	0,09	1	0,23	0,04
4. Kredito panaudojimas verslo plėtrai	0.128	Balai	+	5	0.83	0.11	5	0,83	0,11	6	1,00	0,13	4	0,67	0,08	1	0,17	0,02	0,5	0,08	0,01
Vertinimų suma	1,000				0,85			0,92			0,94			0,83			0,58		0,42	0,42	
1. Lojalumas	0.190	Balai	+	8	0.80	0.15	5	0,83	0,16	6	1,00	0,19	4	0,67	0,12	3	0,50	0,10	10	1,67	0,32
2. Kaita	0.132	Balai	-	8	0.13	0.01	6	0,17	0,02	5	0,20	0,03	4	0,25	0,03	2	0,50	0,01	1	1,00	0,13
3. Kokybė	0.540	Balai	+	8	0.88	0.47	5	0,55	0,29	5	0,55	0,29	4	0,44	0,24	3	0,33	0,18	9,1	1,00	0,54
4. Personalo motyvacija	0.138	Balai	+	9	1.00	0.14	4	0,44	0,06	3	0,33	0,05	3	0,33	0,05	2	0,22	0,03	9	1,00	0,14
Vertinimų suma	1,000				0,77			0,53			0,56			0,45			0,31		11,67	1,12	5,30
						5,38		6,16			5,69			4,84			11,67				5,30

5.2 lentelė. Kompleksiškas potencialių konkurentų įvertinimas (SAW metodas)

Konkurentai				Daliniai kriterijai														
				<i>I</i> monė "X"			<i>K</i> _{P1}			<i>K</i> _{P2}			<i>K</i> _{P3}			<i>K</i> _{P4}		
Kriterijus	Reiškmingumas	Matavimo vnt.	Kriterijaus kryptis	Reiškė	Normalizuota reiškė	Įvertis	Reiškė	Normalizuota reiškė	Įvertis	Reiškė	Normalizuota reiškė	Įvertis	Reiškė	Normalizuota reiškė	Įvertis	Reiškė	Normalizuota reiškė	Įvertis
1. Geografinė padėtis	0,148	Balai	+	8,5	0,94	0,140	9	1,00	0,148	7	0,78	0,115	6	0,67	0,099	8	0,89	0,132
2. Masto ekonomija	0,14	Balai	-	3	0,67	0,093	6	0,40	0,056	2	1,00	0,140	5	0,40	0,056	4	0,50	0,070
3. Prekės ženklo žinomumas	0,1	Balai	+	9	1,00	0,100	7	0,78	0,078	8	0,89	0,089	6	0,78	0,078	8	0,89	0,089
4. Vartotojų lojalumas	0,111	Balai	+	7,5	0,94	0,104	7	0,88	0,097	5	0,63	0,069	7,8	0,98	0,108	8	1,00	0,111
5. Produktų diferenciacija	0,134	Balai	+	9	1,00	0,134	8	0,89	0,119	8	0,89	0,119	9	1,00	0,134	8	0,89	0,119
6. Kapitalo poreikis	0,141	Balai	-	2	0,50	0,071	1	1,00	0,141	2	0,50	0,071	4	0,25	0,035	3	0,33	0,047
7. Klientų perorientavimo kaštai	0,054	Balai	-	4	0,75	0,041	3	1,00	0,054	5	0,60	0,032	9	0,33	0,018	4	0,75	0,041
8. Produktų platinimo kanalų ribotumas	0,112	Balai	-	2	1,00	0,112	5	0,40	0,045	5	0,40	0,045	2	1,00	0,112	3	0,67	0,075
9. Valstybės politika	0,06	Balai	-	1	1,00	0,060	1	1,00	0,06	3	0,33	0,020	9	0,11	0,007	8	0,13	0,008
Vertinimų suma	1					0,854			0,798			0,7			0,647			0,69

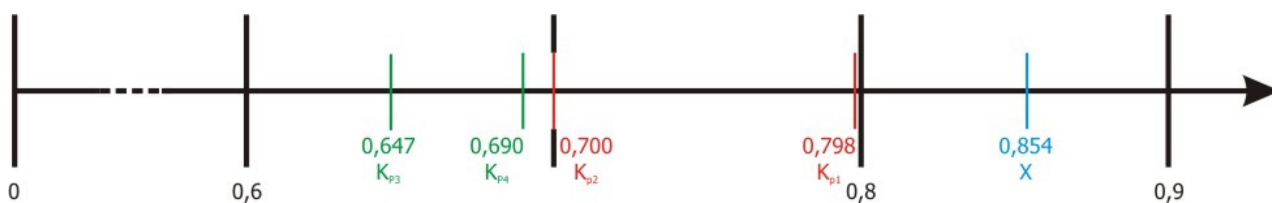
5.3 lentelė. Įmonės ir esamų konkurentų integruoti kriterijai

Daliniai kriterijai		Pirminiai kriterijai															
Kriterijus	Reikšmingumas	Konkurentai				Įmonė "X"		K _{E1}		K _{E2}		K _{E3}		K _{E4}		K _{E5}	
		Kriterijus	Reikšmingumas	Matavimo vnt.	Kriterijaus kryptis	Įvertis	Integruotas kriterijus	Įvertis	Integruotas kriterijus	Įvertis	Integruotas kriterijus	Įvertis	Integruotas kriterijus	Įvertis	Integruotas kriterijus	Įvertis	Integruotas kriterijus
1. Bazinė padėtis	0,216	1. Strateginiai tikslai ir planai	0,410	Balai	+	0,30	0,065	0,40	0,087	0,35	0,075	0,41	0,089	0,30	0,065	0,39	0,084
		2. Organizacijos kultūra	0,154	Balai	+	0,11	0,023	0,09	0,020	0,14	0,030	0,15	0,033	0,08	0,018	0,17	0,037
		3. Kapitalo struktūra	0,234	Balai	+	0,18	0,038	0,24	0,051	0,20	0,044	0,15	0,032	0,18	0,038	0,24	0,051
		4. Geografinė padėtis	0,202	Balai	+	0,18	0,039	0,20	0,043	0,14	0,031	0,16	0,035	0,12	0,026	0,20	0,044
		Vertinimų suma	1,000				0,76	0,166	0,93	0,200	0,83	0,179	0,88	0,189	0,68	0,148	1,00
2. Marketingas	0,118	1. Orientacija į vartotoją	0,186	Balai	+	0,14	0,017	0,17	0,020	0,19	0,022	0,18	0,021	0,13	0,015	0,06	0,007
		2. Prekių asortimentas	0,124	vnt.	+	0,11	0,013	0,13	0,015	0,12	0,014	0,11	0,013	0,09	0,011	0,09	0,011
		3. Prekės ženklo įvaizdis	0,117	Balai	+	0,10	0,012	0,12	0,014	0,06	0,007	0,06	0,007	0,03	0,004	0,07	0,008
		4. Kainų lygis	0,146	Balai	-	0,11	0,013	0,13	0,015	0,13	0,015	0,14	0,017	0,13	0,015	0,13	0,015
		5. Prekių paskirstymas	0,114	Balai	+	0,11	0,013	0,11	0,013	0,09	0,011	0,10	0,012	0,09	0,011	0,19	0,022
		6. Marketingo komunikacijos	0,090	Balai	+	0,08	0,010	0,08	0,009	0,09	0,011	0,08	0,009	0,06	0,007	0,05	0,006
		7. Įmonės žinomumas, įvaizdis	0,129	Balai	+	0,11	0,013	0,13	0,015	0,11	0,013	0,11	0,013	0,07	0,008	0,14	0,016
		8. Vartotojų aptarnavimas	0,094	Balai	+	0,08	0,009	0,09	0,011	0,08	0,010	0,09	0,011	0,06	0,007	0,12	0,014
		Vertinimų suma	1,000				0,85	0,101	0,95	0,112	0,87	0,103	0,87	0,103	0,66	0,078	0,84
3. Vartotojai	0,156	1. Rinkos dalis	0,441	%	+	0,15	0,023	0,44	0,069	0,29	0,045	0,30	0,047	0,22	0,034	0,05	0,008
		2. Tikslinės rinkos	0,246	%	+	0,24	0,038	0,20	0,031	0,07	0,011	0,07	0,011	0,07	0,011	0,03	0,005
		3. Vartotojų lojalumas	0,313	Balai	+	0,14	0,022	0,31	0,049	0,28	0,043	0,29	0,045	1,34	0,209	0,26	0,040
		Vertinimų suma	1,000			0,53	0,083	0,96	0,149	0,63	0,099	0,102	0,102	1,63	0,253	0,34	0,053
4. Inovacijos	0,070	1. Techniniai prekės/paslaugos pranašumai	0,363	Balai	+	0,30	0,021	0,36	0,025	0,36	0,025	0,34	0,024	3,70	0,259	0,26	0,018
		2. Naujų produktų kūrimas	0,283	Balai	+	0,29	0,020	0,24	0,017	0,24	0,017	0,21	0,015	3,03	0,212	0,29	0,020
		3. Naujos technologijos	0,354	Balai	+	0,33	0,023	0,34	0,024	0,36	0,025	0,34	0,024	0,34	0,024	0,29	0,020
		Vertinimų suma	1,000			0,91	0,064	0,94	0,066	0,96	0,068	0,90	0,063	7,07	0,496	0,83	0,058
5. Gamyba	0,116	1. Išlaidų struktūra	0,504	Balai	+	0,40	0,046	0,43	0,050	0,44	0,051	0,46	0,053	0,36	0,042	0,50	0,058
		2. Gamybiniai pajėgumai	0,350	Balai	+	0,17	0,020	0,35	0,041	0,31	0,036	0,31	0,036	0,26	0,030	0,13	0,015
		3. Aprūpinimas materialiniais ištekliais	0,146	Balai	+	0,12	0,014	0,14	0,016	0,14	0,016	0,15	0,017	0,12	0,014	0,12	0,014
		Vertinimų suma	1,000			0,69	0,080	0,92	0,107	0,89	0,103	0,91	0,105	0,74	0,086	0,75	0,088
6. Finansai	0,178	1. Finansinis stabilumas	0,282	Balai	+	0,22	0,039	0,28	0,050	0,28	0,050	0,25	0,044	0,25	0,044	0,16	0,028
		2. Mokumas	0,400	Balai	+	0,35	0,063	0,40	0,071	0,35	0,063	0,31	0,055	0,22	0,040	0,20	0,036
		3. Investicijos į inovacijas	0,190	Balai	+	0,17	0,031	0,13	0,024	0,17	0,031	0,19	0,034	0,09	0,016	0,04	0,008
		4. Kredito panaudojimas verslo plėtrai	0,128	Balai	+	0,11	0,019	0,11	0,019	0,13	0,023	0,08	0,015	0,02	0,004	0,01	0,002
		Vertinimų suma	1,000			0,85	0,152	0,92	0,164	0,94	0,167	0,83	0,149	0,58	0,103	0,42	0,073
7. Personalias	0,146	1. Lojalumas	0,190	Balai	+	0,15	0,022	0,16	0,023	0,19	0,028	0,12	0,018	0,10	0,014	0,32	0,046
		2. Kaita	0,132	Balai	-	0,01	0,002	0,02	0,003	0,03	0,004	0,03	0,005	0,01	0,003	0,13	0,019
		3. Kokybė	0,540	Balai	+	0,47	0,069	0,29	0,043	0,29	0,043	0,24	0,035	0,18	0,026	0,54	0,079
		4. Personalo motyvacija	0,138	Balai	+	0,14	0,020	0,06	0,009	0,05	0,007	0,05	0,007	0,03	0,004	0,14	0,020
Vertinimų suma	1			0,77	0,114	0,53	0,079	0,56	0,082	0,45	0,065	0,31	0,054	1,12	0,164		
VISO:						0,759		0,876		0,801		0,776		1,218		0,752	

Remiantis kompleksiško vertinimo rezultatais „X“ įmonė, jos esami ir potencialūs konkurentai sugrupuoti, grupavimas vykdomas remiantis lygiais intervalais (5.1 pav.) ir (5.2 pav.).



5.1 pav. Įmonės ir jos esamų konkurentų grupavimas



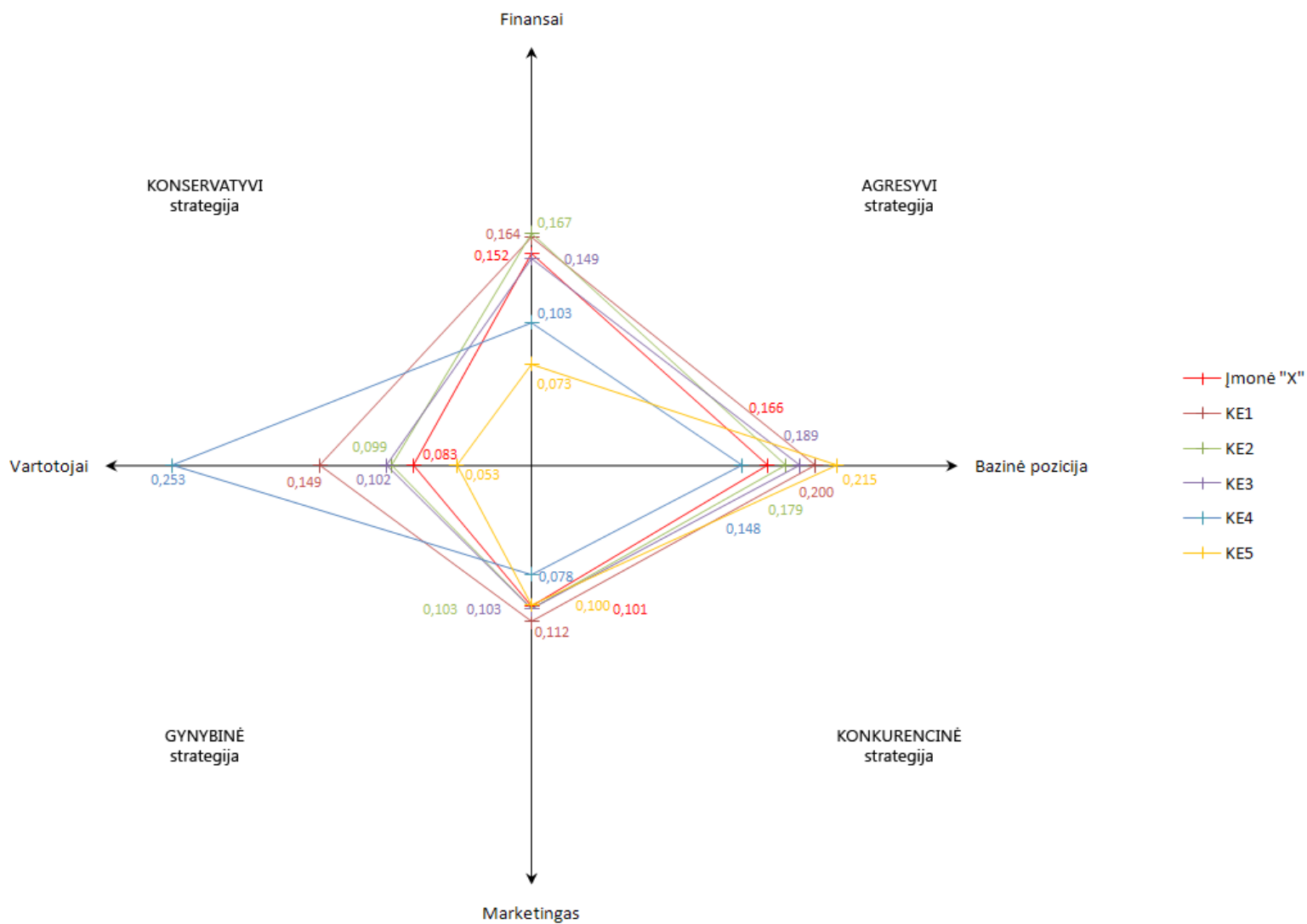
5.2 pav. Potencialių konkurentų grupavimas

Sugrupavus esamus konkurentus į tris grupes, nustatyta „X“ įmonės konkurencinė padėtis. Pirmą grupę sudaro „X“ įmonė ir esami konkurentai – K_{E5} (0,752) ir K_{E3} (0,776). Tai pagrindiniai „X“ įmonės konkurentai, nes jų kompleksiško įvertinimų rezultatas yra artimas „X“ įmonės (0,759) integruotam kriterijui. Antra grupę sudaro K_{E2} (0,801) ir K_{E1} (0,876), šiai grupei priklausančių įmonių konkurencinė padėtis yra geresnė negu pirmai grupei priklausančių įmonių. Trečią grupę sudaro „X“ įmonės esamas konkurentas K_{E4} (1,218), užimantis pačią stipriausią konkurencinę padėtį kavos restoranų versle.

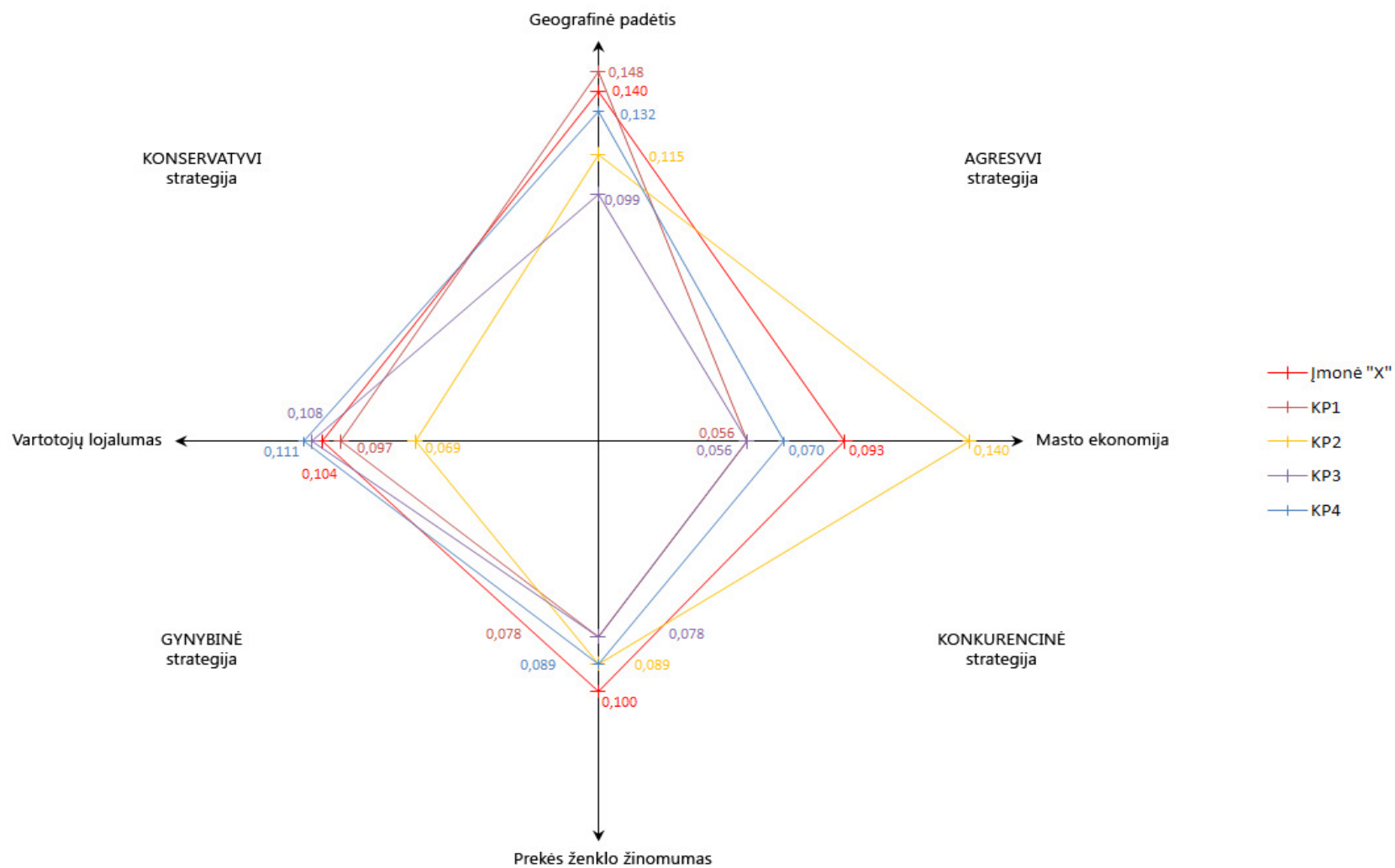
Potencialius konkurentus skirstomi į tris grupes. Pirmą grupę sudaro du „X“ įmonės potencialūs konkurentai – K_{P3} (0,647) ir K_{P4} (0,690). Potencialūs konkurentai K_{P2} (0,700) ir K_{P1} (0,798) sudaro antrąją grupę. Trečiajai grupei priklauso „X“ įmonė (0,854).

„X“ įmonės (0,854) potencialiausias konkurentas yra K_{P1} (0,798), nes jo įverčių suma yra artimiausia iš visų potencialių konkurentų „X“ įmonės įverčių sumai.

Remiantis apskaičiuotais SAW metodu rezultatais, bei sugrupavus konkurentus ir įvertinus konkurencinę įmonės padėtį rinkoje, naudojamas SPACE metodas t.y. vaizduojami esami ir potencialių konkurentų įvertinimai keturkampio pavidalu, kurio didžiausią plotą užimanti erdvės pusė reiškia vieną iš keturių strateginių pozicijų (5.3 pav., 5.4 pav.). SPACE metodas ir jo pritaikymas praktikoje aprašytas 2.8. poskyryje.



5.3 pav. Esamų konkurentų strategijų nustatymas



5.4 pav. Potencialių konkurentų strategijų nustatymas

Panaudojus SPACE metodą, nustatytos esamų konkurentų ir „X“ įmonės strateginės pozicijos. „X“ įmonė ir esami konkurentai K_{E1} , K_{E2} , K_{E3} naudoja agresyvią strategiją, K_{E4} – konservatyvią strategiją, o K_{E5} – konkuruojančią.

Pritaikius SPACE metodą, potencialiems konkurentams nustatytos jų strateginės pozicijos. Įmonės „X“, potencialūs konkurentai K_{P1} , K_{P3} ir K_{P4} naudoja konservatyvią strategiją, o potencialus konkurentas K_{P2} – agresyvią.

Apibendrinant galima teigti, kad „X“ įmonei, konkuruojant rinkoje su esamais konkurentais reikėtų atidžiau žvelgti į vartotoją, nes SPACE metodo dėka galime akivaizdžiai pamatyti kokia įmonės konkurencinė padėtis vartotojų atžvilgiu. Taip pat įmonė „X“ turi tobulinti marketinginius sugebėjimus, nes yra reali galimybė pagerinti konkurencines pozicijas rinkoje.

Gauti rezultatai įpareigoja „X“ įmonę stebėti konkurentų veiklos pakitimus ir strategijos modifikavimo taktiką ir tobulinti, tyrimo metu išaiškėjusias silpnas vietas, kad pagerintų savo konkurencinę poziciją rinkoje.

Konkurentų tyrimo ir vertinimo sistema sukurta, išanalizavus mokslinėje literatūroje aprašomus konkurentų tyrimo ir vertinimo metodus ir sistemas. Sistemoje naudojami ne tik kokybiniai, bet ir kiekybiniai metodai, kuriuos taikant gaunamas tikslus ir nešališkas rezultatas.

Sukurta konkurentų tyrimo ir vertinimo sistema pasižymi adaptyvumu ir pritaikomumu (pagal kriterijų visumą), todėl gali būti taikoma vertinant tiek gamybinių, tiek ir kitų sektorių įmonių konkurentus ir taikytina atliekant kompleksinius konkurentų tyrimus ir vertinimus ir atitinka vertinimo įvairiapusiškumo, išsamumo bei patikimumo principus, nes ji aprėpia dalinius ir pirminius kriterijus. Tai ypač aktualu dinamiškų verslo mikroaplinkos komponentų pokyčių sąlygomis. Ši konkurentų tyrimo ir vertinimo sistema gali būti integruota į bendrąją įmonės verslo aplinkos ir strateginių rinkos sprendimų kiekybinio vertinimo sistemą.

Remiantis atliktu empiriniu konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemos tyrimu, galima teigti, kad ši sistema yra universali ir pritaikyta praktiniam panaudojimui.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Šiuo laikotarpiu ekonomikai būdinga stiprėjanti konkurencija. Įmonės, siekdamos įgyti konkurencinį pranašumą, turi rūpintis savo veiklos efektyvumu didinimu, tinkamiau naudoti savo potencialą. Plačiaja prasme konkurencinis pranašumas suprantamas kaip įmonės gebėjimas sukurti didesnę vertę ir gauti didesnę pelną negu konkurentų. Konkurencinio pranašumo išlaikymas tampa problematiškas, nes greitai kinta paklausa, didėja konkuruojančių įmonių skaičius, rinkai pateikiamos inovacijos, greitai keičiasi technologijos.

Šioms problemoms spręsti tobulinamos jau sukurtos ir kuriamos naujos konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemos. Išanalizavus ir įvertinus mokslinėje literatūroje nagrinėjamų konkurentų tyrimo ir vertinimo metodų potencialą bei išnagrinėjus mokslinėje literatūroje aprašomas konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemas, galima daryti išvadas, kad konkurentams tirti ir vertinti turi būti naudojami tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai metodai, nes jų sintezė, garantuotų argumentuotą ir tikslų tyrimo ir vertinimo rezultatą.

Panaudojus pažangią mokslinę patirtį sukurta konkurentų tyrimo ir vertinimo sistema, kurioje:

1. Identifikuoti esami ir potencialūs konkurentai, remiantis M. Porterio penkių jėgų modeliu ir jo pasiūlytomis strateginių grupių dimensijomis.

2. Nustatyti esamų konkurentų daliniai ir pirminiai vertinimo kriterijai ir potencialių konkurentų daliniai vertinimo kriterijai, panaudojus daugiakriterį vertinimo metodą ir K. Albrechto (1996) pasiūlytą konkurencinės aplinkos įvertinimo modelį.

3. Nustatyti kriterijų reikšmingumai, ir atlikti jų rangavimai, pritaikant tiesioginį reikšmingumų nustatymo metodą.

4. Kompleksiškai įvertinti esami ir potencialūs konkurentai, pritaikius kriterijų reikšmių ir jų reikšmingumų sandaugų sumavimo metodą (SAW).

5. Nustatyta įmonės konkurencinė padėtis, sugrupavus konkurentus ir įmonę, remiantis gautų įverčių rezultatais.

6. Nustatytos įmonės ir konkurentų strateginės pozicijos, taikant SPACE metodą.

Sukurta konkurentų tyrimo ir vertinimo sistema adaptyvi ir lanksti, nes yra modulinės struktūros, todėl ji gali būti taikoma vertinant tiek gamybinių įmonių, tiek ir kitų sektorių įmonių konkurentų potencialą.

Sistemos panaudojimas įmanomas keturiais būdais: pirmas būdas – jei įmonei, kuri tiria savo konkurentus, priimtini nustatyti esamų ir potencialių konkurentų vertinimo kriterijai, ji savo konkurentų tyrimą ir vertinimą turėtų tęsti nuo SAW metodo pritaikymo sistemoje,

praleisdama vertinimo kriterijų, reikšmingumą bei ekspertų grupės suderinamumo lygio nustatymą; antras ir trečias būdai – jei įmonei, konkurentams tirti ir vertinti nepriimtini, nustatyti esamų arba potencialių konkurentų vertinimo kriterijai, nusistačiusi savo kriterijus esantiems arba potencialiems konkurentams, įmonė turėtų išspręsti uždavinius, esančius konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemoje, eilės tvarka, nepraleisdama nei vieno iš sistemoje esančiu uždavinių; ketvirtas būdas – jei įmonei, konkurentams tirti ir vertinti nepriimtini nustatyti kriterijai, nusistačiusi savo kriterijus esantiems ir potencialiems konkurentams, įmonė turėtų išspręsti uždavinius, numatytus sistemoje.

Sukurta konkurentų tyrimo ir vertinimo sistema leidžia padidinti įvertinimo visapusiškumą, kartu objektyvumą bei sudaro galimybes palyginti konkurentus tarpusavyje, nes pagrįsta integruotais vertinimo kriterijais. Sukurtoje konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemoje buvo panaudotas daugiakriteris vertinimo metodas, kuris šiandien pripažįstamas pažangiu ir perspektyviu.

Remiantis sukurta konkurentų tyrimo ir vertinimo sistema, atliktas empirinis tyrimas ir pateikti tyrimo rezultatai. Nustatyti „X“ įmonės penki esami ir keturi potencialūs konkurentai, remiantis M. Porterio penkių jėgų modeliu bei jo pasiūlytomis strateginių grupių dimensijomis. Kadangi „X“ įmonei priimtini nustatyti vertinimo kriterijai, įmonė remiantis sukurtoje konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemoje pateiktais vertinimo kriterijais ir jų apskaičiuotais reikšmingumais, taikant SAW metodą įvertina esamus konkurentus – K_{E1} (0,876), K_{E2} (0,801), K_{E3} (0,776), K_{E4} (1,218), K_{E5} (0,752) bei „X“ įmonė (0,759). Potencialių konkurentų įverčiai apskaičiuoti remiantis sistemoje pateiktais vertinimo kriterijais ir jų apskaičiuotais reikšmingumais ir pritaikius SAW metodą – K_{P1} (0,798), K_{P2} (0,700), K_{P3} (0,647), K_{P4} (0,690) ir „X“ įmonės įvertis (0,854). Esami konkurentai sugrupuoti į tris grupes, remiantis apskaičiuotais integruoto kriterijaus rezultatais. *Pirmą grupę* sudaro – K_{E5} , K_{E3} (pavojingiausi „X“ įmonės konkurentai) ir „X“ įmonė; *antrą grupę* – K_{E2} , K_{E1} ir *trečią grupę* – K_{E4} (stipriausią konkurencinę poziciją rinkoje užimantis konkurentas). Potencialūs konkurentai grupuojami irgi į tris grupes, pirmą grupę sudaro du potencialūs konkurentai – K_{P3} ir K_{P4} , antrą grupę – K_{P2} ir K_{P1} (potencialiausias konkurentas), o trečioje grupėje – „X“ įmonė. Taikant SPACE metodą nustatytos įmonės ir jos konkurentų strateginės pozicijos. „X“ įmonė ir esami konkurentai K_{E1} , K_{E2} , K_{E3} naudoja agresyvią strategiją, K_{E4} – konservatyvią strategiją, o K_{E5} – konkuruojančią. „X“ įmonė ir jos potencialūs konkurentai K_{P1} , K_{P3} ir K_{P4} naudoja konservatyvią strategiją, o potencialus konkurentas K_{P2} – agresyvią.

Remiantis sukurta sistema buvo ištirti ir įvertinti esami ir potencialūs konkurentai, iš esamų konkurentų rinkoje, pavojingiausi „X“ įmonės konkurentai – $K_{E5}(0,752)$ – naudojantys konkuruojančią strategiją ir $K_{E3}(0,776)$ – agresyviai. $K_{P1}(0,798)$ yra – potencialiausias konkurentas, naudojantis konservatyviają strategiją.

Sukurta konkurentų tyrimo ir vertinimo sistema – tai pelninga investicija į ateitį, nes jos dėka įmonė gali sumažinti veiklos riziką ir sąnaudas bei sukurti naujas plėtros galimybes, kurias, sukurtos konkurentų tyrimo ir vertinimo sistemos dėka, turi galimybę iš anksto įvertinti.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aaker, D. A. (2005). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
2. Albrecht, W. P. (1986). *Economics. 4th ed.* Engelwood Cliffs: Prentice–Hall, p.727.
3. Arimavičiūtė, M. (2003). *Savivaldos institucijų strateginio planavimo metodai ir valdymo rekomendacijos*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 4, p. 9–17.
4. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
5. Bitinas, B. (2002). *Pedagoginės diagnostikos pagrindai*. Vilnius: UAB „Parama“.
6. Bivainis, J.; Zinkevičiūtė, V. (2006). *Verslo strateginių sprendimų pasirinkimo pagrindimas*. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas, Nr.2. p. 99–107.
7. Burke, W. W. (1994). *Organizational development: a process of learning and changing*. Addison – Wesley, p. 214.
8. Chernatony, L., Riley, F. D. (1998). *Expert Practitioners Views on Role of Brands: Implications for Marketing Communications*. Journal of Marketing Communications, No. 4, p. 87–100.
9. Davulis, G. (2003). *Ekonomikos teorija: vadovėlis neekonominių specialybių studentams*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
10. Feurer, R.; Chaharbagi, K. (1995). *Strategy development: past, present and future*. Management Decision. No.6, p. 11–21.
11. Fisher, S.; Dornbusch R.; Schmalensee R. (1988). *Economics. 2nd ed.* New York: McGraw–Hill, p. 813.
12. Fleisher, C. S.; Bensoussan B. (2005). *Methods and Techniques for Analyzing business Competition*. New Jersey, p. 540.
13. Ginevičius, A. (2007). *Rinkodaros būklės įmonėje kiekybinis įvertinimas*. Ūkio technologinis vystymasis, t. XII, Nr. 1, p.19–23.
14. Ginevičius, R.; Podvezko, V. (2004). *Įmonių strateginio potencialo kiekybinis įvertinimas*. Business: Theory and Practice, Vol. 5, No. 1, p. 3–9.
15. Ginevičius, R.; Podvezko, V.(2004). *Assessing the accuracy of expert methods*. Engineering Economics, No. 5(40), p. 7–12.
16. Glaveckas, K. (1990). *Rinkos ekonomika ir valstybinis reguliavimas*. Vilnius: Balticon, p. 459.
17. Hardwick P.; Khan B.; Langmead J.(1990). *An Introduction to Modern Economics*. London New York: Longman, p. 553 .
18. Heyne, P.; Boettke, P.; Prychitko, D. (2006). *The Economic Way of Thinking. 11 ed.* Upper Saddle River: Pearson Education International.

19. Jakutis, A.; Petraškevičius, V.; Stepanovas, A.; Šečkutė, L.; Zaicev, S. (2005). *Ekonomikos teorija*. Vilnius: Eugrimas.
20. Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Pearson Education.
21. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas: monografija*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
22. Juozaitienė, L. (2002). *Regionų konkurencingumo įvertinimas – pradinis regioninės politikos realizavimo etapas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU, Nr. 22, p. 99–155.
23. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
24. Karlof, B.; Lovinsson, F. H. (2006). *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Verslo žinios, p. 415.
25. Kendall, M. (1979). *Rank correlation methods*. London: Griffin and Co.
26. Kinnear, T. C.; Bernhardt, K. L.; Krentler, K. A. (1995) *Principles of Marketing. 4th ed.* New York: Harper Collins college publishers, p. 808.
27. Klebanskaja, N.; Lydeka Z. (1997). *Konkurentinės aplinkos analizės metodologinės prielaidos*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 5, Kaunas: VDU, p.53-61.
28. Klimašauskienė, D. (2007). *Konkurencijos samprata teorijoje*. Ekonomika, Nr. 79, p. 109–123.
29. Korsakienė, R. (2004). *Konkurencinis pranašumas: dviejų požiūrių sintezė* Verslas: teorija ir praktika, t. V, Nr. 2. p. 52–58.
30. Kotler, Ph.; Armstrong, G.; Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
31. Kučinskienė, M.; Jatuliavičienė G. (2004). *Integrating Analytical Techniques with Business Strategic Decision-making*. Ekonomika, Nr. 66, p. 1–11.
32. Mackevičius, J. (2006). *Finansinių santykių rodiklių skaičiavimas ir grupavimas*. Ekonomika, Nr. 75, p. 20–33.
33. Marčinskas, A.; Diskienė D. (2001). *Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksmi*. Ekonomika, Nr. 55–56, p.64–74.
34. Matiušaitytė, R.; Jasinskas, E. (2004). *Konkurencijos ir paramos problema ekonomikoje, praktiniai jos aspektai*. Ekonomika, Nr. 67(2), p. 53–60.
35. McDougall, P.; Robinson, R. B. Jr. (1990). *New Venture Strategies: An Empirical Identification of Eight „Archetypes“ of Competitive Strategies for Entry*. Strategic Management Journal, Vol. 11, No.6 11, p. 447-467.

36. Norkuvienė, A. (1994). *Rinkos ekonomikos terminų žodynelis*. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis institutas, 105 p.
37. Patrusheva, E. (2002). *Methods of evaluation enterprise marketing. Marketing (Маркетинг)*, No 1 (62), p. 80–85.
38. Pearce, J. A.; Robinson, R. B. (1991). *Formulation, Implementation and control of Competitive strategy*. Homewood: Richard D. Irwin Inc .
39. Podvezko, V. (2005). *Ekspertų įverčių suderinamumas Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*, Vol. XI, No. 2, p. 101–107.
40. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : The Free Press..
41. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantages of Nations*. New York: Free Press.
42. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980.
43. Pranulis, V. (1998). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta.
44. Pranulis, V. (1999). *Marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
45. Radder, L.; Louw, L. (1998). *The SAPCE matrix: a tool for calibrating competition. Long Range Planing*, Vol. 31, No 4, p. 549-560.
46. Ramanauskienė, J. (1998). *Marketingo pagrindai*. – Vilnius: Žiburio leidykla, p.83.
47. Stalk, Jr, G. (1998). *Time – the next source of competitive advantage*. Harvard business review, Vol. 66, No. 4, p.41–51.
48. Staškevičiūtė, I.; Neverauskas, B. (2008). *Konkurencinė įžvalga smulkiajame versle. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr.15 (4) p. 1–9.
49. Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert D. R. Jr. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 660.
50. Šaparauskas, J.; Turskis Z. (2006). *Evaluation of construction sustainability by multiple criteria methods*. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas, t.XII, Nr. 4, p. 321–326.
51. Ševčenko, G.; Ustinovičius, L.; Andruškevičius, A. (2008). *Multi-Attribute analysis of investments risk alternatives in construction*. Technological and economic development of economy. Baltic Journal on Sustainability, Nr. 14 (3), p. 428–443.
52. Šliburytė, L. (2000). *Ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimas*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, ekonomika, Kauno technologinis universitetas, Kaunas, p. 146.
53. Ulevičius, L. (2006). *Kaip tapti žinomam: etiški ryšiai su visuomene*. Kaunas: Smaltijos leidykla.

54. Ustinovičius, L.; Zavadskas, E. K. (2004). *Statybos investicijų efektyvumo įvertinimas*. Vilnius: Technika.
55. Vasiliauskas, A.(2001). *Firmos strateginis valdymas: studentams ir verslininkams*. Vilnius: VVK leidykla.
56. Vasiliauskas, A.(2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
57. Vijeikis, J. (2003). *Rinkodara: nuo klasikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo*. Vilnius: Rosma.
58. Wonnacontt, P.; Wonnacontt, R. (1998). *Mikroekonomika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
59. Zavadskas, E. K.; Peldschus, F.; Kaklauskas, A. (1994). *Multiple criteria evaluation of projects in construction*. Vilnius: Technika.
60. Zavadskas, E. K.; Ustinovičius, L.; Peldschus F. (2002). *Development of Software for Multiple Criteria Evaluation*. Informatica, Vol. 14, No 3, p. 259–272.
61. Žvirblis, A. (2007). *Verslo makroaplinkos komponentų ir veiksnių kompleksinis vertinimas*. *Ekonomika*, Nr. 80, p. 103-116.
62. Žvirblis, A.; Mačerinskienė, I.; Buračas, A. (2008). *Įmonių konkurentų potencialo vertinimo principai ir baziniai modeliai*. *Intelektinė ekonomika*, Nr. 1(3). p. 82–92.

PRIEDAI

A PRIEDAS

ESAMŲ KONKURENTŲ VERTINIMO KRITERIJŲ REIKŠMINGUMŲ NUSTATYMO ANKETA

Vilniaus Gedimino Technikos universiteto verslo vadybos fakulteto II magistro studijų kurso studentė atlieka tyrimą, kurio tikslas nustatyti esamų konkurentų vertinimo kriterijų reikšmingumus.

Pildydami anketą, įvertinkite atskirą kriterijų procentais. Vertinimo skalė yra nuo 1 % (minimaliausias kriterijaus svarbos įvertinimas) iki 100% (maksimaliausias kriterijaus svarbos įvertinimas). Vertinkite taip, kad visų dalinių kriterijų įvertinimo suma būtų lygi 100 %, tokiu pat principu įvertinkite ir dalinių kriterijų pirminius kriterijus. Pasirinkite Jūsų nuomonę geriausiai tinkamą įvertinimą.

Iš anksto dėkoju už atsakymus.

Daliniai kriterijai	Kriterijų įvertinimas (0–100 balų)	Pirminiai kriterijai	Kriterijų įvertinimas (0–100 balų)
1. Veikla		1. Strateginiai tikslai ir planai	
		2. Įmonės kultūra	
		3. Geografinė padėtis	
		4. Kapitalo struktūra	
		Viso:	100
2. Marketingas		1. Orientacija į vartotoją	
		2. Prekių asortimentas	
		3. Prekės ženklo įvaizdis	
		4. Kainų politika	
		5. Prekių paskirstymas	
		6. Marketingo komunikacijos	
		7. Įmonės žinomumas, įvaizdis	
		8. Vartotojų aptarnavimas	
		Viso:	100
3. Vartotojai		1. Rinkos dalis	
		2. Tikslinės rinkos	
		3. Vartotojų lojalumas	
		Viso:	100
4. Inovacijos		1. Techniniai prekės ar paslaugos pranašumai	
		2. Naujų prekių kūrimas	
		3. Naujos technologijos	
		Viso:	100
5. Gamyba		1. Kaštų struktūra	
		2. Gamybiniai pajėgumai	
		3. Aprūpinimas materialiniais ištekliais	
		Viso:	100
6. Finansai		1. Pajamos	
		2. Pelnas	
		3. Investicijos į inovacijas	
		4. Kredito panaudojimas verslo plėtrai	
		Viso:	100
7. Personalias		1. Lojalumas	
		2. Kaita	
		3. Kokybė	
		4. Personalo motyvacija	
Viso:	100	Viso:	100

.....
(respondento vardas, pavardė)

.....
(respondento pareigos)

.....
(data)

B PRIEDAS

POTENCIALIŲ KONKURENTŲ VERTINIMO KRITERIJŲ REIKŠMINGUMŲ NUSTATYMO ANKETA

Vilniaus Gedimino Technikos universiteto verslo vadybos fakulteto II magistro studijų kurso studentė atlieka tyrimą, kurio tikslas nustatyti potencialių konkurentų vertinimo kriterijų reikšmingumus.

Pildydami anketą, įvertinkite atskirą kriterijų procentais. Vertinimo skalė yra nuo 1 % (minimaliausias kriterijaus svarbos įvertinimas) iki 100% (maksimaliausias kriterijaus svarbos įvertinimas). Vertinkite taip, kad visų dalinių kriterijų įvertinimo suma būtų lygi 100 %. Pasirinkite Jūsų nuomonę geriausiai tinkamą įvertinimą.

Iš anksto dėkoju už atsakymus.

Daliniai kriterijai	Kriterijų įvertinimas (0–100 balų)
1. Geografinė padėtis	
2. Masto ekonomija	
3. Prekės ženklas	
4. Vartotojų lojalumas	
5. Produktų diferenciacija	
6. Kapitalo poreikis	
7. Klientų perorientavimo sąnaudos	
8. Produktų platinimo kanalų ribotumas	
9. Valstybės politika	
Viso:	100

.....
(respondento vardas, pavardė)

.....
(respondento pareigos)

.....
(data)