

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Rolandas ULEVIČIUS

Verslo administravimo studijų programos studentas

UAB „Centro šokoladinė“ konkurencingumo tyrimas

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2012

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Rolandas ULEVIČIUS

UAB „Centro šokoladinė“ konkurencingumo tyrimas

Bakalauro baigiamasis darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Darbo vadovė:

lekt. Liongina JUOZAITIENĖ

Teigiu, kad bakalauro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu verslo administravimo studijų programos bakalauro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Ulevičius R. (2012). UAB „Centro šokoladinė“ konkurencingumo tyrimas: verslo administravimo bakalauro studijų baigiamasis darbas / mokslinis vadovas Liongina Juozaitienė. Šiaulių universitetas. Vadybos katedra, 70 p. (87 p.).

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamajame darbe nagrinėjamas kavinės – vyninės „Centro šokoladinė“ konkurencingumas Šiaulių miesto bulvare.

Šio darbo tikslas įvertinti įmonę supančios išorinės aplinkos poveikį kavinės veiklai, taip pat ištirti konkurencingumą vartotojų aspektu, išskirti konkurentus, įmonės strategijas bei konkurencinius pranašumus.

Darbas susideda iš dviejų dalių. Pirmoje dalyje pateikta literatūros analizė: konkurencija ir konkurencingumas teoriniu aspektu, vertinimo metodai, konkurenciniai pranašumai, konkurencingumo strategijos bei įvaizdžio ir kultūros formavimo elementai.

Antra dalis – empirinis tyrimas. Šioje dalyje atsispindi įmonės išorinės aplinkos analizė pagal PEST modelį, kavinių pozicijos išskiriant konkurencinius pranašumus vertinimas vartotojų aspektu, kavinės konkurentų bei strategijos analizė, konkurencinių pranašumų vertinimas. Darbo pabaigoje remiantis tyrimo rezultatais atlikta SSGG analizė. Empirinis tyrimas atskleide, kad „Centro šokoladinė“ užima aukščiausią poziciją bendrame konkurencinių pranašumų vertinime, taip pat kavinės konkurenciniai pranašumai vertinami gerai, tačiau dauguma sričių tobulintinos.

Ulevičius R. (2012). The competitiveness research of company „Centro šokoladinė“: the final work of the major academic studies of Business management / supervisor of final work assist. L. Juozaitienė. Šiauliai university, Department of Management, 70 p. (87 p.).

SUMMARY

The competitiveness of company „Centro šokoladinė“ is examined in this final baccalaureate work.

The aim of this work is to evaluate influence of the external environment to company activities, examine competitiveness by the client approach, identify competitors, company strategies and competitive advantages.

The work consists of two parts. First part represent theoretic aspects of competition and competitiveness, methods of assessment, competitive advantages, strategies and the details of image and culture.

Second part is empirical part which consists of the external environment analysis by PEST model, cafes position evaluation by competitive advantages, competitors and strategies analysis of company „Centro šokoladinė“, assesment of competitive advantages. Results of the work summarized in SWOT analysis. Empirical research has shown that „Centro šokoladinė“ holds the highest position in the overall assessment of competitive advantages and they are good rated, but most of areas for improvement.

TURINYS

ĮVADAS	9
1. KONKURENCIJA IR KONKURENCINGUMAS TEORINIU ASPEKTU BEI JŲ TARPUSAVIO RYŠYS	12
1.2. Konkurencingumo vertinimo metodai ir konkurencinis pranašumas	15
1.3. Išorinės ir vidinės įmonės aplinkos analizė	17
1.3.1. SSGG analizė	17
1.3.2. PEST analizė	18
1.3.3. M. Porter „5 Jėgų“ modelis	19
1.4. Konkurencinis pranašumas	22
1.5. Konkurencinės strategijos analizė	23
1.6. Organizacinės kultūros ir įvaizdžio formavimo elementai	25
2. UAB „CENTRO ŠOKOLADINĖ“ KONKURENCINGUMO TYRIMAS	31
2.1. Tyrimo metodologija	31
2.2. UAB „Centro šokoladinė“ charakteristika	35
2.3. Pest analizė	37
2.3.1. Politiniai – teisiniai veiksniai	38
2.3.2. Ekonominiai veiksniai	40
2.3.3. Sociodemografiniai – kultūriniai veiksniai	41
2.3.4. Technologiniai veiksniai	44
2.4. Konkurencinio pranašumo veiksniai	44
2.4.1. Kavinės – vyninės „Centro šokoladinė“ pozicija rinkoje	44
2.4.2. Konkurentų žemėlapis ir kainų palyginimas	48
2.4.3. Strategijos analizė	51
2.5. Klientų nuomonės apie UAB „Centro šokoladinės“ konkurencingumo veiksnius tyrimas	54
2.5.1. Sociodemografinė respondentų charakteristika	54
2.5.2. Įvaizdžio ir kultūros kriterijų vertinimas	56
2.7. Respondentų pastabų ir pasiūlymų dėl aptarnavimo/įvaizdžio/kokybės gerinimo analizė	60
2.6. SSGG analizė	61
IŠVADOS	63
REKOMENDACIJOS	65
PRIEDAI	71

1 priedas. Anketa Šiaulių bulvaro kavinių lankytojams	72
2 priedas. Apklausos atsakymų (sociodemografinių) pasiskirstymas ir vertinimų vidurkiai...74 (absoliutūs ir procentiniai dydžiai)	74
3 priedas. Apklausos atsakymų (kavinių vertinimas) pasiskirstymas ir vertinimų vidurkiai...76 (absoliutūs ir procentiniai dydžiai)	76
4 priedas. Apklausos atsakymų (kavinės „Centro šokoladinė“ savybės) pasiskirstymas ir vertinimų vidurkiai (absoliutūs ir procentiniai dydžiai)	79
5 priedas. Konkurentų žemėlapis.....	86
6 priedas. Kavinės „Centro šokoladinė“ lankytojų srautas	87

LENTELĖS

1.1 lentelė. Konkurencijos samprata remiantis įvairiais moksliniais požiūriais.....	13
1.2 lentelė. Organizacinės kultūros kategorijos ir jų pavyzdžiai	26
1.3 lentelė. Organizacijos kultūros išoriniai elementai pagal Wagner, Hohenbeck (1995), Kreitner, Kinicki (1995)	27
2.1 lentelė. Anketos klausimų pagrindimas.....	33
2.2 lentelė. Reprezentatyviųjų vartojimo prekių ir paslaugų skaičiaus pasiskirstymas 2007 – 2012 metų laikotarpiu.....	43
2.3 lentelė. Konkurencinių pranašumų pasiskirstymas tarp kavinių, proc.	45
2.4 lentelė. Konkurentų asortimento bei kainų palyginimas	48
2.5 lentelė. Respondentų nuomonių/pasiūlymų lentelė	60
2.6 lentelė. Kavinės „Centro šokoladinė“ SSGG analizė	61

PAVEIKSLAI

Pav. 1 Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	16
Pav. 2 M. Porter „5 jėgų“ modelis.....	19
Pav. 3 Konkurentų žemėlapis	21
Pav. 4. Konkurencinio pranašumo įgijimo veiksniai.....	22
Pav. 5. Pagrindiniai strateginės paslaugų vizijos elementai	25
Pav. 6 Marketingo rėmimo komplekso sudėtinės dalys	28
Pav. 7 Tyrimo nuoseklumo schema.....	31
Pav. 8 Koreguota konkurencinių pranašumų įgyjimo schema	34
Pav. 9 Kriterijaus „aukšta kokybė“ vertinimo pasiskirstymas pagal kavines.....	46
Pav. 10 Kriterijaus „greitas aptarnavimas“ vertinimo pasiskirstymas pagal kavines.....	47
Pav. 11 Bendra kavinių pozicija vertinant pagal konkurencinius pranašumus	47
Pav. 12 Gėrimo „juoda kava“ kainos ir kavinių paslaugų kokybės vertinimo sąryšis	50
Pav. 13 Pyragaičių kainos ir kavinių paslaugų kokybės vertinimo sąryšis	50
Pav. 14 Vyno kainos ir kavinių paslaugų kokybės vertinimo sąryšis	51
Pav. 15. Kavinės – vyninės „Centro šokoladinė“ strategijos analizė	53
Pav. 16 Respondentų pasiskirstymas pagal amžių proc. (N=149)	54
Pav. 17 Respondentų pasiskirstymas pagal apsilankymų dažnumą proc. (N=149)	55

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Šiandieniniame nuolat globalėjančiame pasaulyje konkurencija tarp įmonių yra milžiniška ir nuolat didėja. Įmonės, norėdamos išlikti konkurencingos globalioje rinkoje, turi sugebėti atlaikyti didėjančią konkurencijos spaudimą, atsirandantį dėl prekių ir paslaugų rinkų liberalizavimo; sugebėti patenkinti vis griežtėjančias veiklos sąlygas; sugebėti pasinaudoti politikų sukuriamomis sąlygomis verslui (Keršienė R., 2009, p. 823). Ekonominių sąvokų triada – konkurencija, konkurencinis pranašumas ir konkurencingumas atskleidžia mūsų dienų rinkos ekonomikos esmę ir formuoja ūkį, kaip sistemą, skatinančią optimalų ekonominių išteklių pasiskirstymą bei efektyvų jų panaudojimą, ir veikiančią ekonominio augimo ir vartotojų gerovės didinimo kryptimi. Galima teigti, jog minėtos triados elementai tapo vienu pagrindinių rinkos ekonomikos variklių. Plėtojantis ūkinės veiklos sritims, diegiant naujas technologijas, plėtojantis globaliai rinkai, vis sudėtingiau tampa konkuruoti, o kartu atsiranda naujų konkurencijos formų, konkurencinio pranašumo įgijimo būdų, be abejo, vis sudėtingesnių (Liučvaitienė A., Peleckis K., 2011, p. 182 – 183).

Konkurencingumas, jo prielaidos bei tyrimo modeliai, jų taikymas tampa vis labiau nagrinėjama tema. Tokį konkurencingumo temos populiarumą bei aktualumą lemia nuolat aktyvėjanti konkurencinė kova netik tarp įmonių, bet ir tarp valstybių pramoninių, pačių valstybių bei miestų (Beniušienė I., Svirskienė G., 2008, p. 32). Siekdamas prisitaikyti prie globalios pasaulio rinkos keliamų reikalavimų ir sėkmingai konkuruoti, Lietuvos įmonės turi rengti naujas savo veiklos strategijas. Strategija tampa ypač aktuali šiandieninėmis rinkos ekonomikos sąlygomis, kai reikia numatyti verslo plėtros kryptis, paslaugų paklausą, išsilaikyti rinkose ir gauti pelno. Strateginis planavimas neatsiejamas verslo stabilumo garantas. Tik turėdamos aiškią savo veiklos strategiją, įmonės gali išgyventi konkurencinėje kovoje (Valentinavičius S., 2009, p. 131). Įmonės priverstos ieškoti efektyvesnių veiklos variantų tam, kad gaminti ar suteikti pakankamai konkurencingą ir patrauklų vartotojui produktą ar paslaugą. Įmonėms svarbiausia yra vartotojai ir jų poreikių tenkinimas. Taigi, konkurencija yra teigiamas reiškinys, skatinantis gamybos tobulinimą, gaminių kokybės gerinimą, kainų mažinimą ir geresnį vartotojų aptarnavimą (Zablockienė J., 2007, p. 10). Ūkio subjektų ar atskiros pramonės sektoriaus gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų konkurencingumą rinkoje lemia ekonominių, technologinių, socialinių ir kitų veiksnių visuma. Tik tinkamai parinkus tyrimo metodus galima patikimai formuoti ūkio šakos konkurencines strategijas. Konkurencijos strategijos formavimo ir operatyvaus koregavimo būtinumą sąlygoja nuolat kintanti aplinka (Stalgienė A., 2009, p. 7). Todėl konkurencingumo

vertinimas įmonei svarbus tuo, kad būtų galima įvertinti ir numatyti sritis tobulinimui, veiklos gerinimui, bei sėkmingai gyvuoti ekonominės recesijos metu.

Kadangi UAB „Centro šokoladinė“ maitinimo ir gėrimų paslaugas teikianti įmonė, tikslinga paminėti, jog pagal statistikos departamento užregistruotus duomenis maitinimo ir gėrimų teikimo veikla užsiimančių įmonių pridėtinė vertė BVP, 2011 m. ketvirtą ketvirtį palyginus su 2010 m. tuo pačiu ketvirčiu, išaugo 5,4 proc (Statistikos departamentas, 2012). Tai įrodo, jog ši veikla yra pakankamai pelninga, kas gali paskatinti naujų konkurentų atsiradimą rinkoje. Todėl svarbu įvertinti įmonės konkurencingumą, tam kad būtų galima jį nuolatos didinti ir mažėtų grėsmė dėl atėjusių naujų įmonių į rinką.

Temos naujumą įrodo tai, jog UAB „Centro šokoladinė“ konkurencingumas nebuvo niekada tirtas, taip pat nebuvo atlikti įmonės procesų vertinimai (darbuotojai, įmonės strategija, kultūra, įvaizdis, patrauklumas, žinomumas ir kt.)

Teoriniame mokslo lygmenyje yra parengta nemažai mokslinių darbų, skirtų konkurencingumo problemoms spręsti. Aiškinantis konkurencingumo sampratą bei jo didinimo veiksnius, buvo nagrinėti tiek Lietuvos autorių darbai: Beniušienė, I., Svirskienė, G. (2008)., Tamašauskienė, Z. (2001)., Rinkauskaitė, K. (2007)., Klimašauskienė, D. (2007)., Vengrienė, B. (2006)., Stanikūnas, R. (2009)., Jucevičius, R. (1998)., Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2009)., Kaziliūnas, A. (2004)., Mozūraitienė, R. (2010)., Travkina, I., Tvaronavicienė, M. (2010)., Kisieliene, V. (2009)., Keršienė, R. (2009)., Valentinavičius, S. (2009)., Dumčiuvienė, D., Meilienė, E., Snieska, V. (2005)., Kvainauskaitė, V., Snieska, V. (2003)., Stalgienė, A. (2009)., Žvirblis A., Rudzkienė V., Jefimov V. (2008)., Adomaitis, S. (2010), Mickevičienė M., Zitkus L., (2011)., Malinauskienė I. (2005)., Liučvaitienė A., Peleckis K. (2011)., Mockuvienė A., Kazragytė A. (2005)., Zinkevičiūtė A. (2005)., Navickas V. (2006)., Markevičius P., Lukauskas A. (2008)., Dikčius V. (2011)., Išoraitė M. (2011)., Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskas N. (2000)., Šimanskienė L. (2008)., Žalys L., Žalienė I., Janulienė I. (2005)., Baltušienė I. (2011)., Žvirblis A., Zičkienė V. (2008)., Kardelis K. (2002)., Zablockienė J. (2010)., Eitutyte D. (2011)., Tidikis R., (2003), Pukėnas K. (2009), Luobikienė I., (2010). Tiek užsienio autorių darbai: DeMuh, Ch., (2011)., Kotler, P., Keller, K., L. (2007)., John M. Houston, Hoyt Edge, Libby E. Anderson. (2012)., Volberda H., Morgan R., Reinmoeller P., Hitt M., Ireland D., Hoskisson R. (2011)., Balamuralikrishna, R., (2000)., Ogrea C., Herciu M., Belascu L. (2011)., Robbins S., (2003).

Tyrimo objektas: UAB „Centro šokoladinė“ konkurencingumas.

Tyrimo tikslas: ištirti įmonės konkurencingumą ir konkurencingumo veiksnius, nustatyti įmonės poziciją rinkoje bei vartotojų nuomonę apie kavinių konkurencinius pranašumus.

Pagrindiniam tikslui pasiekti formuluojami šie uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą, apibūdinti konkurencijos ir konkurencingumo sampratas bei jų tarpusavio ryšį, konkurencingumo tyrimo metodus, taip pat teoriniu aspektu apžvelgti konkurencinio pranašumo veiksnius.
2. Įvertinti UAB „Centro šokoladinė“ išorinę aplinką naudojantis PEST modeliu;
3. Pateikti kitų kavinių konkurencinių pranašumų vertinimą, sudaryti pagrindinių konkurentų žemėlapią bei aprašyti įmonės konkurencines strategijas;
4. Atlikus anketinę apklausą išsiaiškinti respondentų nuomonę apie kavinės konkurencinius pranašumus;

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros, straipsnių, internetinių šaltinių analizė, anketinė apklausa.

1. KONKURENCIJA IR KONKURENCINGUMAS TEORINIŲ ASPEKTU BEI JŲ TARPUSAVIO RYŠYS

Literatūroje konkurencijos ir konkurencingumo apibrėžimai tarpusavyje glaudžiai susiję, kai kur netgi sutapatinti. Taigi, toliau pateiksiu, kas tai yra konkurencija ir konkurencingumas bei jų tarpusavio ryšį.

Vos ne kiekvienoje knygoje ar kituose šaltiniuose, kur minima konkurencija, aiškiai pabrėžiama, jog ši sąvoka atsirado gana seniai. Per daug nesigilinant į istoriją, paminėsiu pagrindinius autorius, kurie pirmieji pradėjo formuluoti konkurencijos sąvokas, bei kurie nagrinėjo monopolijos ir oligopolijos sampratą, kaininę diskriminaciją, procesų rinkos dinamiką ir kita t.y. daugiausia tai, kas susiję su konkurencija. Taigi pirmosios konkurencijos sąvokos pasak R. Kisielienės buvo suformuluotos 1901 metais šių mokslininkų: J. B. Clark (1887), R. T. Ely (1990), C. J. Bullock (1901), H.C. Adams (1903) (R. Kisielienė, 2009, p. 20). O kalbant apie konkurencingumą ir jo teorijas, pradininkais laikomi M. Porter (1990), D.S. Cho (1994), J. Dunning (1992), A.M. Rugman (1993), P. Krugman (1990) ir kt. Lietuvoje konkurencingumo problemas nagrinėjo Maskvytienė (2002, 2006, 2008), L.Šliburytė (2000), V.Snieška (2005, 2008), J. Sinkienė (2008), V. Žirgūtis (2001) ir kt. (Mozūraitienė R., 2010, p. 9). Taigi galime teigti, kad šie visi aukščiau paminėti mokslininkai sudarė prielaidas suvokti kas tai yra konkurencija ir konkurencingumas.

Literatūroje abstu šių sąvokų apibrėžimų, tačiau akivaizdu, jog vienintelio ir teisingo paaiškinimo, apibūdinimo, kas tai yra konkurencija ir konkurencingumas nėra. Tai patvirtina ir R. Kisielienė teigdamą, jog kaip ir bet kuris terminas, taip ir konkurencija įvairių autorių skirtingai traktuojamas ir suprantamas. Dėl šios priežasties būtina analizuoti įvairių mokslininkų sampratas tam, kad būtų galima pateikti bendrą konkurencijos sampratą (Kisielienė R., 2009, p. 20). Kalbant apie konkurencingumą, nepaisant didelio susidomėjimo konkurencingumo problema, teorinis jos aiškinimas išlieka vienu sunkiausių ir sudėtingiausių klausimų. Tai lemia konkurencingumo sampratų platumas ir įvairiapusiškumas, nes šis reiškinys tiriamas iš skirtingų perspektyvų, aplinkos ir konteksto (Dumčiuvienė D., Meilienė E., Snieška V., 2005, p. 64).

Terminas konkurencija kilęs iš lotynų kalbos žodžio *concurrentia*, reiškiančio tam tikrą kovą, susidūrimą, varžybas, lenktyniavimą (Beniušienė I., Svirskienė G., 2008, p. 33).

Konkurencija yra elementarus gyvenimo faktas. Gamtoje ji vyksta kaip natūrali atranka. Visuomenėje ji taip pat galinga ir neišvengiama. Kiekvienoje tautoje, kiekvienoje kultūroje ir politinėje sistemoje vyksta konkurencija dėl pagrindinių poreikių, pavyzdžiui maisto, pastogės, seksualinių partnerių taip pat, kaip ir konkurencija dėl savitų žmonių

poreikių tokių kaip garbė, draugystė ir galia. Tarp tautų (ir tarp genčių kol nebuvo tautų) visada buvo konkurencija dėl viešpatavimo ir saugumo (DeMuh Ch., 2011, p. 39).

Kaip jau minėta aukščiau, vieningos nuomonės apie konkurencijos sąvoką nėra, todėl apžvelgęs įvairią literatūrą, atrinkau pagrindinius konkurencijos sąvokos apibrėžimus ir pateikiau juos lentelėje (žr. 1.1 lentelė), kurioje atsispindi įvairių autorių nuomonės.

1.1 lentelė

Konkurencijos samprata remiantis įvairiais moksliniais požiūriais

Autorius	Konkurencijos sąvokos turinys
Vanberg, 1996	Taisyklių rinkinys, kurios sąlygoja funkcionavimo ypatumus ir gali būti žmonių kryptingas sumanymų rinkinys.
Tarptautinių žodžių žodynas, 1999-2000	Gamintojų varžymasis dėl palankesnių ūkininkavimo sąlygų, gaminių realizavimo, įsitvirtinimo rinkoje (ekonominis požiūris).
Visuotinė lietuvių kalbos enciklopedija, 2005	Konkurencija ekonomikoje suprantama kaip varžybos, kurių metu juridiniai ir fiziniai asmenys, užsiimantys verslu, nepriklausomai veikdami rinkoje riboja vienas kito galimybes dominuoti toje rinkoje ir skatina vartotojams reikalingų prekių bei paslaugų gamybą ir siekimą didinti jos efektyvumą.
L.Armalytė, 2001	Klasikinėje ekonomikos teorijoje – rinkos mechanizmo elementas, leidžiantis išlyginti paklausą ir pasiūlą
LR Konkurencijos įstatymas	Konkurencija – varžybos, kurių metu ūkiniai subjektai, nepriklausomai veikdami rinkoje, riboja vienas kito galimybes dominuoti toje rinkoje ir skatina vartotojams reikalingų prekių gamybą bei jos efektyvumo didinimą.
R. Stanikūnas, (2009)	Konkurencija rinkoje suprantama kaip varžybos, kurių metu juridiniai ir fiziniai asmenys, užsiimantys verslu, nepriklausomai veikdami rinkoje riboja vienas kito galimybes dominuoti toje rinkoje ir skatina vartotojams reikalingų prekių bei paslaugų gamybą ir siekimą didinti jos efektyvumą
Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2007)	Konkurencija – tai visi esami ir potencialūs pasiūlymai bei pasiūlumų variantai, kuriuos vartotojas gali svarstyti
V. Kvainauskaitė, V. Snieška, 2003	Konkurencija – tai keleto asmenų rungtyniavimas siekiant to paties tikslo.

Šaltinis: Parengta darbo autoriaus pagal mokslinę literatūrą bei pagal Vilma Kisielienė “Smulkaus ir vidutinio verslo Lietuvoje konkurencingumo tyrimas” Magistro darbas.

Taigi apibendrinus galima teigti, jog nors konkurencijos sąvoka yra plačiai naudojama ekonomikos moksluose, jos teorijose, ekonomistų teoretikų, politikų, teisininkų ir verslininkų nuomonė, kas yra konkurencija, kaip ji veikia ir kokią turi įtaką ekonomikos plėtrai, reikšmingai skiriasi.

Ekonominės minties raidos istorijoje yra netgi prieštaraujančių vienas kitam konkurencijos sąvokos aiškinimų, kurie savo ruožtu turėjo įtakos požiūriui į konkurencijos apsaugą ir jos reikalingumą. Ekonomistai sutaria, kad rinkos ekonomika gerai veikia tiek, kiek joje yra konkurencijos (Klimašauskienė D., 2007, p. 110).

Konkurencija ir konkurencingumas kitiems gali atrodyti tapačios sąvokos. Ir jie daugiau ar mažiau yra teisūs. Tai patvirtina faktas, jog iki XX a. vidurio, tiriant rinkos ekonomiką ir formuluojant jos modelius, tokios sąvokos kaip konkurencija, konkuravimas,

konkurencingumas buvo traktuojamas maždaug viename lygmenyje, nedarant tarp jų skirtumo (Zablockienė J., 2007, p. 15).

Konkurencingumo sąvoka vartojama siekiant bendrai apibūdinti šalies, sektoriaus ar ūkio subjekto konkurencingumą (Stalgienė A., 2009, p. 7). John M. Houston, Hoyt Edge, Libby E. Anderson išskyrė hyperkonkurencingumo sąvoką, kuri apibūdina individualių žmonių poreikių ir savigarbos jausmo patenkinimą bet kokia kaina. Ši sąvoka daugiau siejama su sportininkais, kurie visuomet trokšta būti pirmi, geresni už savo priešininkus. Tačiau versle žmonės ne tiesiogine prasme taip pat užsiima „sportu“, kuriame taipogi nori patenkinti vieną ir didžiausią poreikį – pinigų poreikį, bei būti konkurencingais kitų įmonių, vartotojų atžvilgiu. Taigi iš esmės gaunasi tas pats lenktyniavimas dėl didesnio pelno. Tiek sportas tiek verslas yra ta veikla iš kurios žmonės gauna naudos, kuria savo ateitį, uždirba pinigus ir pan. Taigi prieinama prie labai paprastos išvados, jog konkuruojame visose gyvenimo srityse, galima sakyti net ir kiekviename žingsnyje, tik galbūt kartais to nepastebime.

Vienas iš pastebėtų mano skirtumų tarp konkurencijos ir konkurencingumo apibrėžimų tai, jog konkurencijos apibrėžime atsispindi du ar daugiau tarpusavyje gebančių konkuruoti objektų, o konkurencingumo apibrėžime minimas vieno objekto ar subjekto gebėjimas konkuruoti. Ir pagal I. Beniušienę ir G. Svirskienę konkurencingumas – tai sudėtinga sąvoka, apibūdinanti objekto arba subjekto gebėjimą konkuruoti, kintanti laiko, vietos arba sąlygų atžvilgiu (Beniušienė I., Svirskienė G., 2008, p. 33). Kad išryškėtų mano pastebėjimas, prisiminkime kaip konkurenciją apibūdino V. Snieška (žr. 1 lentelė).

Mikroekonomikos požiūriu, konkurencingos įmonės yra tos, kurios su savo realiais ir potencialiais sugebėjimais bei turimomis galimybėmis, esamomis veikimo sąlygomis, gali projektuoti, gaminti bei realizuoti prekes ar paslaugas, kurios savo kainų ir ne kainų charakteristikomis yra kompleksiškai patrauklesnės vartotojams, palyginti su konkurentų prekėmis (Dumčiuvienė D., Meilienė E., Snieška V., 2005, p. 64).

Konkurencinė firma yra ta, kuri parduoda pagamintą produkciją tobulosios konkurencijos rinkoje (Tamašauskienė Z., 2001, p. 6). Galime prisiminti kas yra tobula konkurencija. Trumpai tariant, tai visų toje verslo srityje veikiančių ūkio subjektų teisių lygybė, kuomet visi turi vienodą parduodamąją galią, nes vartotojai gali rinktis iš daugelio skirtingų pardavėjų, siūlančių ta patį ar labai panašų produktą, nei vienas ūkio subjektas neturi didesnio poveikio rinkai, visi yra vienodo svarbumo. Taigi išsilaikyti tokiose sąlygose yra tikrai sudėtinga ir jei tai pavyksta galime teigti, kad ta įmonė gyvuojanti tobulos konkurencijos rinkoje yra konkurencinga. Šiuo atveju kavinė – vyninė „Centro šokoladinė“ taip pat veikia tobulos konkurencijos rinkoje, kadangi yra daug kavinių (restoranų) siūlančių homogenišką produktą, bei vienos ar kitos kavinės bankrotas stipriai nepaveiktų esamos

rinkos, kadangi pasirinkimas vartotojui iš kurios prekybos vietos įsigyti kokį nors produktą yra gana didelis.

Konkurencingumas įmonės lygmenyje įprastai suvokiamas kaip įmonės pelningumas. Ilgalaikiu laikotarpiu konkurencinga tampa įmonė, kuri pasižymi gebėjimu išlikti versle ir apsaugoti investicijas, gauti pajamų iš šių investicijų bei užtikrinti darbo vietas. Kaip pagrindiniai įmonės konkurencingumo rodikliais įvardijami įmonės pelningumas, išlaidos, produktyvumas bei įgyta rinkos dalis (Rinkauskaitė K., 2007, p. 1). Kaip matome konkurencingumas gali būti matuojamas ir tik įmonės viduje, analizuojant joje vykstančius procesus, vertinant finansines ataskaitas ir pan. Taigi būtų galima šiuos veiksnius įvardinti kaip vidinius, vykstančius įmonės viduje.

Remiantis prielaidomis, jog konkurencija ir konkurencingumas tarpusavyje labai susiję, todėl šiame darbe šios dvi sąvokos bus vartojamos kaip sinonimai.

1.2. Konkurencingumo vertinimo metodai ir konkurencinis pranašumas

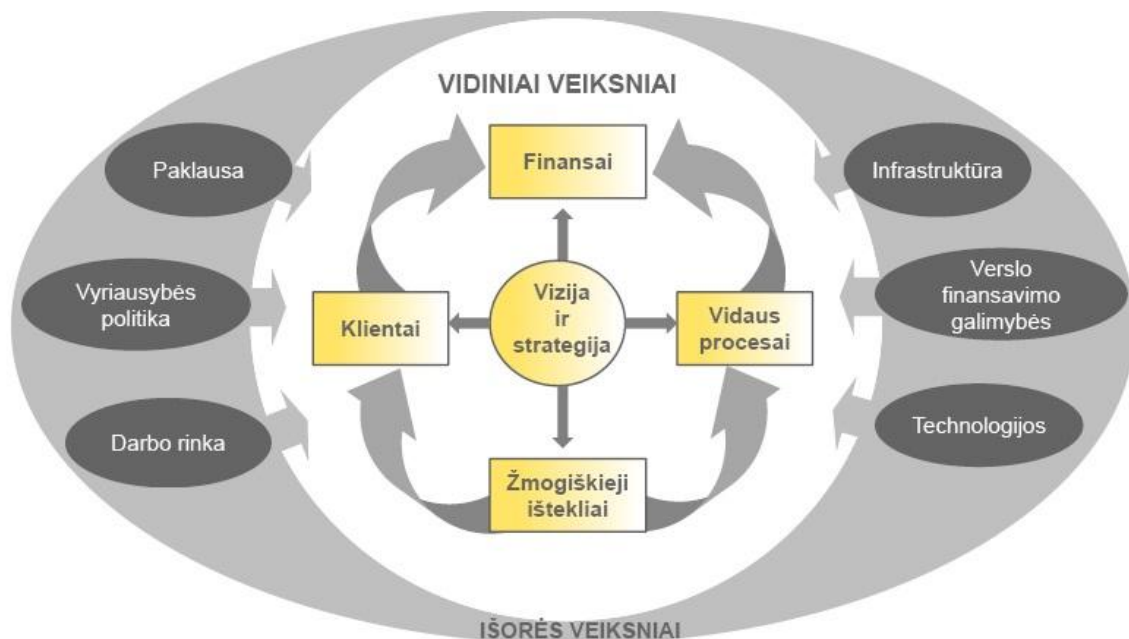
Mokslinėje literatūroje dažnai deklaruojama konkurencingumo didinimo svarba, tačiau pasigendama metodologiškai pagrįstų modelių, kuriuose kompleksiskai būtų išskirti pagrindiniai

įmonių konkurencingumą didinantys veiksniai (Mozūraitienė R., 2010, p. 18). Šiuo metu gana pagrįsta nuomonė, kad įmonių konkurencingumo tyrimuose teorija labiau pažengusi negu praktika. Mokslinėje literatūroje aprašytų konkurencingumo įmonių lygmeniu empirinių tyrimų trūkumai rodo, kad praktiniai įmonių konkurencingumo vertinimo instrumentai sukurti, nepakankamai panaudojant esamą teorinį darbą, jie nepakankamai įvertina konkurencingumo ištakų sudėtingumą ir neleidžia spręsti, kaip ir kiek konkrečios įmonės pasirengusios konkurencinei kovai (Mickevičienė M., Zitkus L., 2011, p. 423). Todėl tiriant įmonės konkurencingumą svarbu analizės nuoseklumas, tinkamų metodų parinkimas, daugiaaspektis konkurencingumo vertinimas, numatant kryptis jam didinti.

Analizuotoje literatūroje nemažai autorių konkurencingumą lemiančius veiksnius klasifikuoja į išorinius ir vidinius. Ūkio subjektų gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų konkurencingumą rinkoje lemia išorinių ir vidinių ekonominių, technologinių, socialinių ir kitų veiksnių visuma (Liučvaitienė A., Peleckis K., 2011, p. 182). Autoriai (Kotler P., Keller K., 2007) konkurenciją įvardija kaip vieną iš veiksnių marketingo aplinkoje, kuri taip pat susideda iš išorinės makro aplinkos ir vidinės mikro aplinkos. Todėl toliau tikslinga pateikti makro ir mikro aplinkos apibrėžimus, tam kad išaiškėtų kokie kriterijai analizuojami vertinant mikro ir makro aplinkas .

- Mikroaplinka – tai tiesioginiai gamybos, paskirstymo, rėmimo procesų dalyviai – įmonė, tiekėjai, agentai bei tiksliniai vartotojai. Tiekėjų grupę sudaro žaliavų tiekėjai, paslaugų tiekėjai (marketingo tyrimų bei reklamos agentūros), bankai, draudimo, transporto bei telekomunikacijų bendrovės. Tarpininkų ir agentų grupę sudaro agentai, brokeriai, gamintojų atstovai bei kiti subjektai, padedantys rasti vartotojus ir parduoti jiems prekes.
- Makroaplinką sudaro šešios aplinkos: demografinė, ekonominė, fizinė, technologinė, politinė – teisinė ir socialinė – kultūrinė. Šioje aplinkoje veikiančios jėgos gali turėti didelę įtaką mikroaplinkos dalyviams (Kotler P., Keller K., 2007. p. 34).

Toliau kalbant apie išorinę ir vidinę aplinkas pasak S. Adomaitį, siekiant nustatyti tikrąsias įmonės konkurencingumą ribojančias priežastis, įmonės veikla turėtų būti įvertinta visapusiškai, t.y. ne tik iš finansų bet ir žmogiškųjų išteklių, vidaus procesų ir klientų perspektyvų (Adomaitis S., 2010, p. 4).



Pav. 1 Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai

Šaltinis: <http://www.verslilietuva.lt/lt/gilink-eksporto-zinias/konkurencingumo-paslaugos>

Matome, kad makro ir mikroaplinkos vertinimo kriterijai glaudžiai siejasi su S. Adomaičio pateikiama konkurencingumo vertinimo schema. Pvz.: paklausa priskiriama prie ekonominės aplinkos, vyriausybės politikia tai teisinė aplinka, infrastruktūra galime įvardinti kaip fizinė ar technologinė aplinka, finansavimo galimybės taip pat susijusios su politine, teisine ir socialine aplinkomis, darbo rinka taip pat ekonomine aplinka bei technologijos tai technologinė aplinka.

Sunku sukurti vienodus ir tarpusavyje sąveikaujančius metodus kuriais būtų galima įvertinti konkurencingumą. Nepaisant to, teorijos skirtos analizuoti konkurencingumą įvairiais

aspektas tokios kaip: M. Porter deimantinis modelis, dvigubas deimantinis modelis, apibendrintas dvigubas deimantinis modelis, penkių jėgų modelis turi labai daug bendro. Egzistuojantys konkurencingumo vertinimo metodai turi vieną išskirtinį trūkumą: jie įvertina atskirus, iš tikrųjų priešingus veiksnius (susidedančius iš gausybės kiekybinių ir kokybinių indikatorius) neigiamai įtakojančių tarptautinės ekonomikos konkurencingumą, tačiau nesugeba jų sujungti į vientisą sistemą. Teisingai apibendrinus, apibrėžus ir išmatavus konkurencingumą galima užkirsti kelią:

- Laiko ir kitų išteklių praradimui bandant padidinti šalies konkurencingumą;
- Perėjimui prie protekcionizmo ir prekybos karų ir/ar pablogintos valstybės politikos (Travkina I., Tvaronavičienė M., 2010, p. 509).

Taip pat būtų galima išvengti tų pačių praradimų bandant padidinti įmonės konkurencingumą, nes netikslinga ir nekonkreči įmonės konkurencingumo analizė atima daug laiko, o gautas rezultatas gali būti nenaudingas, ko pasekoje reikėtų atlikti naują analizę, todėl tiriant konkurencingumą būtina apibrėžti visas sritis, visus rodiklius, kurie glaudžiai siejasi šiuo atveju su analizuojama įmone, bei juos išanalizuoti, kas duotų teigiamą rezultatą.

Vertinant konkurencingumą, svarbu atsižvelgti į tai, kad iš esmės konkuruoja atskiros įmonės, o ne ekonomikos sektoriai ar valstybės (Navickas V., Malakauskaitė A., 2009, p. 6-7). Todėl reikia naudoti keletą konkurencingumo vertinimo metodų, kurie apimtų kuo daugiau įmonės viduje vykstančių procesų bei įmonę veikiančių išorinių jėgų. Taigi žemiau pateikti konkurencingumui tirti naudotini metodai.

1.3. Išorinės ir vidinės įmonės aplinkos analizė

1.3.1. SSGG analizė

Analizuojant įmonės veiklos išorinę aplinką kartu įvertinama ir vidinė aplinka: turimi konkurenciniai pranašumai, silpnybės, galimybės ir grėsmės. Tai vadinamoji SWOT (SSGG) analizė (Vengrienė B., 2006, p. 246). SSGG analizės matrica naudojama organizacijos gebėjimo prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių vertinimui (Žvirblis A., Rudzkienė V., Jefimov V., 2008). Ši analizė naudojama kaip pirminis etapas vertinant įmonės vidines stiprybes ir silpnybes, bei išorinės galimybes ir grėsmes (Balamuralikrishna R., 2000, p. 2).

- **Stiprybės ir silpnybės:** Išskiriant stipriąsias puses, būtina jas įvertinti tiek iš kompanijos, tiek iš klientų, su kuriais ji dirba, pusės. Šios stiprybės turi būti realistinės, bet ir ne kuklios.

- **Galimybės ir grėsmės:** Galimybės ir grėsmės priskiriamos išorinei aplinkai ir tik į stiprybes ir sugebėjimus besiorientuojantys vadovai gali pradėti ignoruoti išorinę organizacijos aplinką. Ši klaida gali našią kompaniją paversti neefektyvia, kai išorinės aplinkos pasikeitimai kliudo patenkinti jos strateginių klientų poreikius. Šie pokyčiai gali atsirasti dėl bendro rinkos augimo bei pasikeitimų konkurencingoje, ekonominėje, politinėje/teisinėje, technologinėje ar sociokultūrinėje aplinkose (Žvirblis A., Rudzkienė V., Jefimov V., 2008).

Šis metodas gali būti naudojamas nagrinėjant problemas teoriniu lygiu, ieškant geriausio jų sprendimo varianto (Liučvaitienė A., Peleckis K., 2011, p. 190). Taigi SSGG analizė parodo daugiau teorinį požiūrį į įmonę. Galima remtis pačio darbdavio, personalo, nuolatinių lankytojų nuomone ir atrinkti surinktą informaciją bei priskirti prie tinkamos srities t.y. stiprybių, silpnybių, galimybių bei grėsmių. Toliau analizuojant išorinę aplinką, svarbu atlikti PEST analizę.

1.3.2. PEST analizė

Analizuojant išorinę įmonės veiklos aplinką, atliekama PEST analizė t.y. įvertinami bendrieji politiniai, teisiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai veiksniai, kurie gali paveikti verslo sėkmę.

- Politiniai veiksniai – juos sudaro aktai, kurie reguliuoja įmonės steigimą, saugumo ir sanitarinius reikalavimus, mokesčius ir jų rinkimo tvarką, sprendimai dėl šakos įmonių privatizavimo ar priešingai – suvisuomeninimo, eksporto ir importo politikos ir kiti teisiniai aktai, vienaip ar kitaip susiję su įmonės veikla
- Ekonominiai veiksniai – infliacija, mokesčių dydis, palūkanų norma, valiutų kursas gali daugiau ar mažiau paveikti paslaugų įmonės veiklos rezultatus;
- Socialiniai veiksniai – gyventojų demografinė struktūra, požiūris į aplinkos apsaugą, profesinių sąjungų reikalavimai darbo vietai ir režimui gali turėti įtakos įmonės plėtros kryptimis ir galimybėmis.
- Technologiniai veiksniai – daro poveikį daugeliui verslo sričių. Paslaugų įmonės plėtrą gali smarkiai paveikti, pavyzdžiui, informacinių technologijų diegimas (Vengrienė B., 2006, p. 246).

Modelio esmė ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne tik, o dažnai ir ne tiek tiesioginiai konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro. Pavyzdžiui, pirkėjas ir tiekėjas: šiame modelyje pastarieji ir nelaikomi konkurentais, kaip, beje, tokiais nelaikomi ir potencialūs pretendentai. Atkakliausia konkurencija vyksta tarp organizacijų, siūlančių tokį pat ar panašų produktą (paslaugą), Tai yra tarp tiesioginių

konkurentų. Pirkėjų ir tiekėjų poveikis konkurencijos atkaklumui tarp tiesioginių konkurentų pasireiškia per jų „derybinį spaudimą“ (Jucevičius R., 1998, p. 197).

PEST išorinės aplinkos analizė turi būti papildyta konkurencinės aplinkos analize. Plačiai žinomas M. Porterio konkurencinės aplinkos tyrimo modelis grindžiamas penkių rinkoje konkuruojančių jėgų analize (Vengrienė B., 2006, p. 246).

1.3.3. M. Porter „5 Jėgų“ modelis

Mokslinėje literatūroje konkurentų analizei skiriama labai daug dėmesio. Pateikiamos įvairios jų tyrimų metodikos, tačiau dauguma jų remiasi tuo pačiu metodologiniu požiūriu. Tai Porter (1980) pasiūlytas penkių konkurencinių jėgų modelis. Jau daugiau kaip 15 metų šis modelis yra metodologinis pagrindas nagrinėjant konkurencinę aplinką ir konkurencines strategijas (Jucevičius R., 1998, p. 197). Centrinė modelio dalis – konkurencija tarp rinkoje veikiančių įmonių, todėl atliekant išorinės įmonės analizę būtina pirmiausia įvertinti šių konkurentų vaidmenį ir galimus jo pokyčius ateityje, galinčius paveikti konkurencinę situaciją (Vengrienė B., 2006, p. 246).

M. Porteris nustatė penkias jėgas, nusakančias esminį rinkos ar rinkos segmento patrauklumą pelno ilgalaikiškumo atžvilgiu: pramonės šakos konkurentai, potencialūs konkurentai, pakaitalai, pirkėjai ir tiekėjai. M. E. Porter siūlo konkuravimą analizuoti per penkias konkurencines jėgas, nustatančias pramonės šakos patrauklumą ir įmonės pozicijas konkurencinėje kovoje:

1. Naujų konkurentų atsiradimas.
2. Grėsmė esamą prekę pakeisti kita.
3. Tiekėjų pozicijos tvirtumas.
4. Pirkėjų pozicijos tvirtumas.
5. Konkurencija toje pačioje pramonės šakoje (Malinauskienė I., 2005, p. 177).



Pav. 2 M. Porter „5 jėgų“ modelis

Šaltinis: Valentinavičius S., (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. Verslas: Teorija ir praktika.

Potencialūs konkurentai:

Potencialių konkurentų įėjimo į rinką grėsmė iškyla tada, kai naujos konkuruojančios įmonės kuriasi ir ateina į rinką, kuri yra patraukli ir kurioje nėra barjerų, ribojančių naujų įmonių kūrimąsi. Įeidami į rinką, potencialūs konkurentai yra nusiteikę užimti atitinkamą rinkos dalį, tam dažnai panaudodami naujas galimybes ir nemažus išteklius.

Esami konkurentai:

Konkurencija tarp esamų konkurentų rinkoje tiesiogiai veikia rinkos patrauklumą ir šakos pelningumą. Daugumoje verslo šakų konkurenciniai vienos įmonės veiksmai paliečia ir kitus konkurentus bei iššaukia atitinkamą konkurentų reakciją. Taigi konkurentai yra susiję tarpusavyje ir toks atitinkamų veiksmų ir atoveiksmių santykis daro įtaką rinkos patrauklumui ir šakos pelningumui.

Produktai pakaitalai:

Įmonės konkuruoja ne tik su toje šakoje veikiančiomis įmonėmis, bet ir su konkurentais, gaminančiais prekės pakaitalus. Prekių pakaitalų įtaka konkurencinei aplinkai reiškiasi kitokių prekių siūlymu tiems patiems vartotojams tikintis, kad šios prekės savo savybėmis gali pakeisti kitos įmonės prekes.

Pirkėjai:

Pirkėjai tampa tuo stipresni, kuo plačiau geba naudotis prekių kainų, kokybės ir pardavimo sąlygų svertais.

Tiekėjai:

Tiekėjų derėjimosi galios analizė leidžia įmonei numatyti pagrindines kryptis, kaip turi būti keičiami strateginiai santykiai su tiekėjais (Kauno technologijos universitetas, <<http://distance.ktu.lt>>).

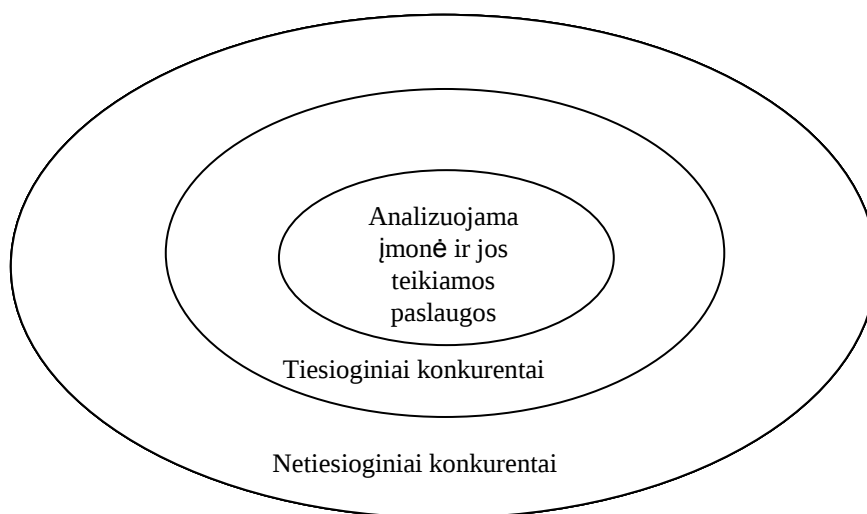
Taikant šį modelį reikia atsižvelgti į tai kad:

- Jis turi būti taikomas strateginiam verslo vienetui, o ne visos organizacijos lygmenyje. Kadangi organizacijos skiriasi savo rinka ir veikla. Pavyzdžiui, avialinijų kompanija gali vienu metu konkuruoti keliose skirtingose rinkose: vietos ir tarptautinėje bei orientuotis į skirtingas vartotojų grupes: turistus, verslo ir krovinių gabenimą. Konkurencinių jėgų poveikis skirsis kiekvienam iš verslo vienetų.
- Svarbu atsižvelgti į ryšį tarp konkurencinių jėgų ir makro aplinkos. Pavyzdžiui, technologiniai pokyčiai gali eliminuoti konkurencinį pranašumą ir barjerus, kurie saugojo organizacijas. Viešajame sektoriuje tokie pokyčiai stebimi kai keičiasi politinės jėgos (nauja vyriausybė).

- Penkios jėgos nėra nepriklausomos viena nuo kitos. Pavyzdžiui, potencialūs konkurentai, neturintys galimybių ateiti į rinką gali rasti naujus būdus apeidami tradicinius paskirstymo kanalus ir parduodami tiesiai vartotojui (pvz. e-prekyba).
- Konkurencinė firmų elgsena yra susijusi su tuo, kaip sumažinti šių konkurencinių jėgų pavojų (<http://www.seo-marketing.lt>).

Tikslesniam konkurentų apibrėžimui tikslinga naudoti „Konkurentų žemėlapi“, tam, kad apibrėžti tiesioginius ir netiesioginius konkurentus. Nustatymui sudaromas žemėlapis, kuriame fiksuojami vartotojo žingsniai įsigyjant ir vartojant prekę (Kotler P., Keller K., 2007, p. 207).

Taigi ovalo vidurinėje dalyje įrašoma analizuojama įmonė, bei aplink ją išdėstomos tos įmonės teikiamos paslaugos klientams (tik tos paslaugos, kurios panašios į konkurentų teikiamas arba vienodos). Sekančioje ovalo dalyje atrenkami tiesioginiai konkurentai (tie kurie glaudžiausiai susiję t.y. teikia vienodas paslaugas ir tenkina tuos pačius klientų poreikius). Ir galiausiai paskutinėje dalyje atrenkami netiesioginiai konkurentai, kurie yra šiek tiek daugiau diferencijuoti.



Pav. 3 **Konkurentų žemėlapis**

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Kotler P. ir Keller K. vadovėlį

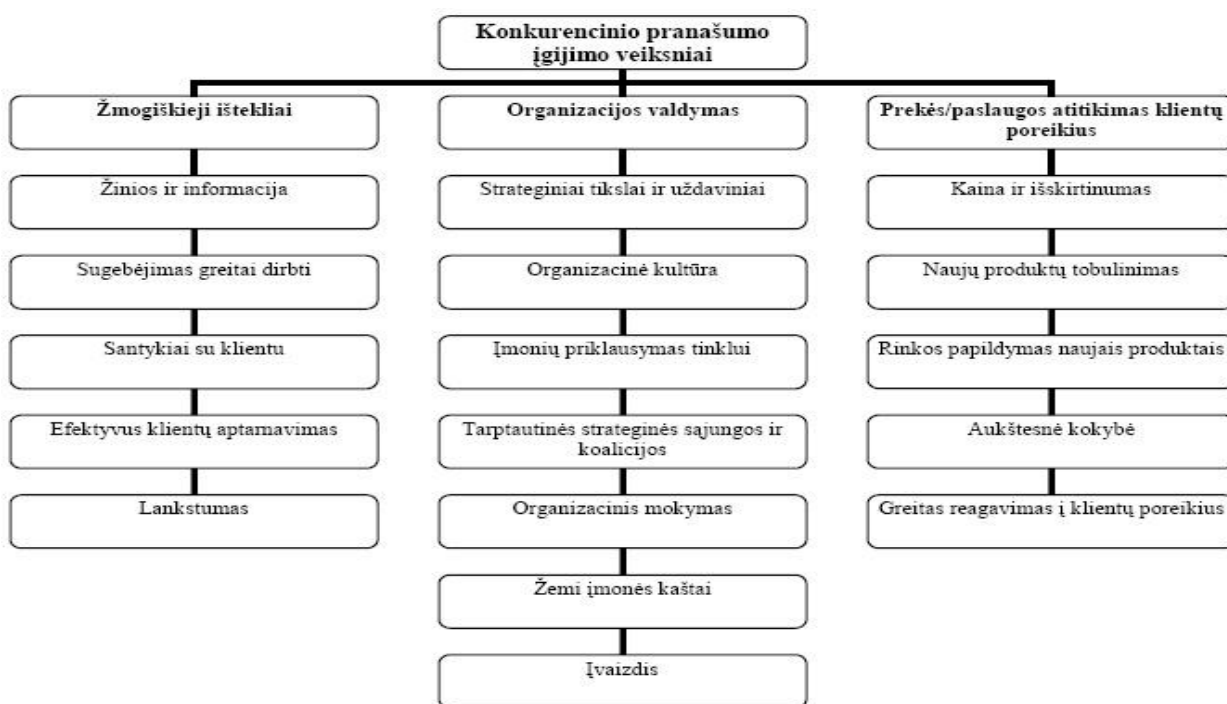
Apibrėžus konkurentus svarbu išsiaiškinti jų konkurencinius pranašumus, nuo kurių priklauso kavinės pasirinkimas ir reputacija, kas vieną kavinę skiria nuo kitos, kokios savybės būdingos tik konkrečiai įmonei. Taigi svarbu tiksliai apibrėžti kas yra konkurenciniai pranašumai, kad būtų galima juos įvertinti.

1.4. Konkurencinis pranašumas

Konkrencinis pranašumas iš pirmo žvilgsnio suvokiamas kaip įmonės išskirtinių, unikalių savybių turėjimas, kurios išskiria tą įmonę iš kitų veikiančių įmonių konkurenčių ir suteikia galimybę būti pranašesniu, turėti didesnę konkurencinę galią. Taigi konkurencinį pranašumą įmonei suteikia kitokių nei konkurentų veiksmų naudojimas, diegimas į veiklos strategiją ir pan. Pagal Henk W. Volberda ir kt. konkurencinis pranašumas yra tada, kai įmonė sugeba naudoti tokią veiklos strategiją, kurios neįmanoma nukopijuoti arba konkurentams tai būtų per daug įdiegti kainuojanti konkurencinė strategija (Volberda H., 2011, p. 8). Įmonė konkurencinį pranašumą gali įgyti:

- adaptuodamasi išorinėje aplinkoje;
 - per savo vidinius išteklius;
 - užmegzdama ryšius ir sąveikaudama su kitomis įmonėmis ar aplinka
- (Mockuvienė A., Kazragytė A., 2005, p. 15)

Pateikiama autorės (Eitutyte D., 2011) sudaryta schema, kurioje aiškiai ir pakankamai išsamiai išskiriami konkurencinio pranašumo veiksniai, kuriuos toliau nagrinėsiu darbe analizuojant įmonės "Centro šokoladinė" konkurencinį pranašumą.



Pav. 4. Konkurencinio pranašumo įgyjimo veiksniai

Šaltinis: Dvilė Eitutyte konkurencinio pranašumo stiprinimas Palangos viešbučiuose. Bakalauro baigiamasis darbas, 2011.

Taigi iš schemos matome, kad veiksniai suskirstyti į tris sektorius t.y. 1) Žmogiškieji ištekliai, 2) Organizacijos valdymas, 2) Prekės/paslaugos atitikimas klientų poreikius. Šie trys

sektoriai suskirstyti į smulkesnes dalis (žr. 4 Pav). Šis modelis praktinėje dalyje bus modifikuotas, išskiriant pagrindinius elementus, bei pridedant keletą naujų, kurie svarbūs renkantis kavinę veiksniai: darbo laikas bei geografinė padėtis.

Žinojimas kaip išnaudoti konkurencinius pranašumus yra svarbu firmoms, kurios siekia gauti daugiau nei vidutinį pelną. Firmos be konkurencinių pranašumų ar veikiančios nepatrauklioje rinkoje geriausiu atveju gaus tik vidutinį pelną (Volberda H., 2011, p. 8). Išanalizavus konkurencinius pranašumus galima įvertinti sritis, kurias reikia tobulinti ir taip būtų didinamas įmonės konkurencingumas..

1.5. Konkurencinės strategijos analizė

Atlikusi analizę įmonė turi apsispręsti dėl bendros konkurencinės strategijos. Kas tai yra strategija? Strategija – tai apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje (Valentinavičius S., 2009, p. 131). Yra trys bendrosios strategijos: kaštų lyderystė, diferenciacija, sukoncentruota strategija, kuri savo ruožtu gali būti dvejopa: koncentracija į mažesnius kaštus ir koncentracija diferencijuojant paslaugas ar kitą produkciją.

- **Kaštų lyderystė** – kaip konkurencinio pranašumo strategija grindžiama tuo, kad sumažinus kaštus lieka didesnė kainos manevro laisvė. Kainų kare tokiu būdu galima išstumti konkurentus. Šiuo atveju veikla ir operacijos atsiduria dėmesio centre, nes būtent čia ieškoma kaštų mažinimo galimybių;
- **Diferenciacijos strategija** – būdinga būtent paslaugų organizacijai. Čia esminis dalykas – žinoti, ko nori klientas ir ką jis vertina. Ypač ji tinka rinkose, kur paprastai siūlomas platus paslaugų spektras. Kita vertus, diferencijuojant paslaugas gali būti sėkmingai naudojami neapčiuopiami elementai, tokie kaip teikimo priemonių ir aplinkos vaizdas, dėmesingi darbuotojai ir kt.
- **Sukoncentruota strategija** – remiasi rinkos segmento atrinkimu, pritaikant jam specializuotą pasiūlą. Svarbu, kad nusitaikytas rinkos segmentas būtų pakankamas užtikrinant naudojamą veiklos mastą (Vengrienė B., 2006, p. 248).

Žemiau pateikiama keletas konkurencinių pranašumų strategijų:

1) **Intensyvaus poreikių aiškinimosi, ilgalaikio kontakto su vartotoju kūrimo strategija**. Ši strategija naudinga tuo, kad čia sudaromos prielaidos klientų lojalumui. Nuolatinis klientas

labai naudingas įmonei, kita vertus esamo kliento išlaikymas įmonei kainuoja daug pigiau, nei naujo kliento paieška, bei verslo santykių užmezgimas.

2) **Produktų piramidės metodas.** Jis paremtas piramidės schema: apačioje - pigūs produktai, viršuje - aukštesnės kokybės brangesni produktai. Metodo esmė tame, kad tokiu būdu įmonė susegmentuoja savo produktus, pateikdama atitinkamą produktą kiekvienam klientui.

3) **Veiklos diversifikacijos metodas.** Jam būdingas įmonės veiklos išskaidymų į skirtingas sritis (pagrindinis verslas ir papildomi mažesni verslai). Įmonė gali vykdyti visiškai skirtingas veiklas ir turėti iš jų pelną, tokiu būdu tikslingai paskirstoma rizika. Diversifikacijos metodo esminis trūkumas – įmonė netenka savo specializacijos, todėl daliai klientų ji gali pasirodyti nepatinkama.

4) **Ankstesnio išėjimo į rinką strategija.** Esminė taisyklė - įvesti naują produktą į rinką anksčiau, negu tai padarė konkurentai.

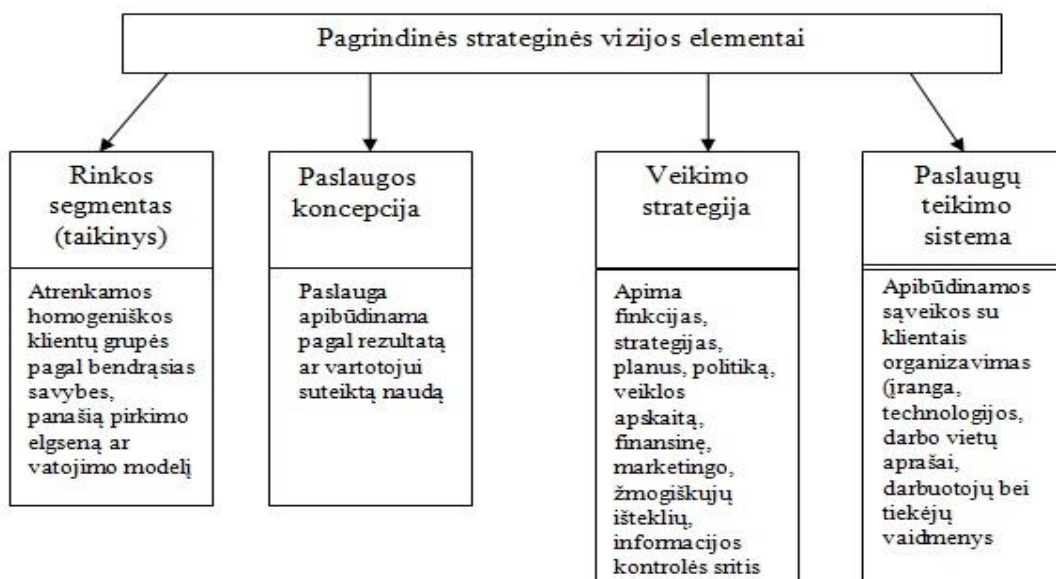
5) **Bazinio pavadinimo strategija.** Tai - bazinio ženklo išskirtinumo panaudojimas įvairiuose produktuose.

6) **Pagrindinio produkto pardavimo kartu su papildomais produktais strategija.** Strategija remiasi tuo, kad pagrindinis produktas iš tiesų gali būti pigesnis, o visi papildomi produktai gali būti brangūs, didžioji pelno dalis yra iš pagrindinio produkto, o papildomi produktai parduodami norint pritraukti klientą.

7) **Žemo kaštų lygio rinkos modelis.** Strategija paremta tuo, kad įmonei nebūtina didžiulė rinkos dalis, kad ji veiktų pelningai, įmonė išlaikys savo konkurencinį pranašumą tol, kol turės labai žemą kaštų lygį. Rinkos ekonomikos sąlygomis vienas iš svarbiausių įmonių tikslų – iki minimumo sumažinti produkcijos savikainą, nepakenkiant produkcijos kokybei. Tokiu būdu įmonė gali sėkmingai konkuruoti savo produkcijos kaina, kuria pateikia rinkai (Zinkevičiūtė A., 2005, p. 246).

Kaip matome strategijų rušių yra pakankamai daug ir visos orientuojasi į tam tikrą sritį, todėl įmonei tikslinga naudoti keleta skirtingų strategijų, pritaikytų pagrindiniams įmonės veiklos procesams.

Toliau nustačius įmonės naudojamą konkurencingumo strategiją, svarbu ją detaliau išanalizuoti apžvelgiant pagrindinius strategijos elementus, tam kad būtų galima įvertinti jos tinkamą ar nepakankamai tinkamą funkcionavimą bei pasirinkimą. Pagal B. Vengrienę pagrindiniai strategijos elementai atsispindi žemiau pateiktoje schemoje (žr. Pav. 5)..



Pav. 5. Pagrindiniai strateginės paslaugų vizijos elementai

Šaltinis: Vengrienė B., 2006 *Paslaugų vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Kad įmonė galėtų įgyvendinti unikalią konkuravimo strategiją, jos ištekliai turi būti vertingi ir specifiniai (heterogeniški kitų įmonių atžvilgiu). Išteklių vertingumas yra apibrėžiamas kaip jų galimybės ar sugebėjimai garantuoti įmonei išskirtinumą, kuris turėtų tiesiogiai lemti jos konkurencingumą. Išteklių vertė ir specifiškumas gali išnykti, jei konkurentai turės galimybę tuos išteklius imituoti arba pakeisti pakaitalais – todėl būtina apsaugoti savo išteklius nuo konkurentų (Mockuvienė A., Kazragytė A., 2005, p. 4).

Apibendrinat galima teigti, jog strategijos valdymo procesas yra labai svarbus, kadangi tai įsipareigojimų, veiksmų ir sprendimų visuma, kuri padeda pasiekti strateginį konkurencingumą ir uždirbti didesnę pelną (Volberda H., 2011, p. 9). Todėl analizuojant įmonės konkurencingumą svarbu apibrėžti veiklos konkurencingumo strategiją.

Kad įmonės strategija būtų sėkmingai įgyvendinama, svarbu palaikyti darbuotojų dvasią, kultūrą bei turėti teigiamą įvaizdį klientų bei pačių darbuotojų akimis. Todėl svarbu analizuoti įmonėje susiformavusią kultūrą, bei įgytą įvaizdį.

1.6. Organizacinės kultūros ir įvaizdžio formavimo elementai

Vienas iš sėkmingos veiklos rinkoje faktorių yra kryptingai formuojamas teigiamas įmonės įvaizdis. Strategiškai formuojamas teigiamas prekybos įmonės įvaizdis priklauso nuo lojalių vartotojų. Lojalių prekybos įmonės vartotojų grupės sukūrimas yra kryptingai formuojamas teigiamo įvaizdžio rezultatas, kuris užtikrina konkurencinį pranašumą (Markevičius P., Lukauskas A., 2008, p. 117). Visi žino, kad gera reputacija, įgyjama per ilgą laiką ir nuolat gerinama ar atvirkščiai. Geras praeityje įgytas įmonės įvaizdis padeda jai

išgyventi krizes bei žengti didelius žingsnius į priekį. Tačiau didelė problema yra ta, kad įvaizdį gali sugadinti per labai trumpą laiką, užtenka vienos klaidos, neatidumo dėl kokybės ar sąžiningumo, kilusio skandalo ir pan. Todėl, jei įmonė nori išlaikyti gerą įvaizdį, ji turi jį valdyti tiek gerais laikais, o ypač nepastoviais, kriziniais laikais (Ogrea C., Herciu M., Belascu L., 2011, p. 726). Kiekvienos organizacijos veiklos sėkmė priklauso nuo keleto faktorių suderinamumo bei poveikio kryptingumo. Įvaizdžio formavimas, nuolatinis gerinimas gali padėti organizacijai sėkmingai konkuruoti rinkoje ir tapti lyderiu organizacijos veiklos srityje (Žalys L., Žalienė I., Janulienė I., 2005, p. 401). Kaip ir įvaizdis ne ką mažiau svarbi yra organizacijos kultūra.

Organizacinė kultūra atlieka tvarkos palaikymo ir stabilizavimo funkcijas. Nuolatinis, nuoseklus ir inovatyvus, organizacijos viduje vykstantis personalo valdymas bei aptarnavimo kultūros formavimas laikomas organizacijos pranašumu, stiprinančiu organizacijos padėtį rinkoje. Organizacijos sėkmė tiesiogiai priklauso nuo tinkamo, į rinką orientuoto darbo kolektyvo sudarymo ir strategiškai planuojamo jo valdymo (Išoraitė M., 2011, p. 36).

Apibrėžiant kas tai yra organizacijos kultūra pasak Robbins P. – tai vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų (Robbins P., 2003, p. 284). Svarbu išskirti iš ko susideda kultūra. Taigi žemiau pateikti organizacijos kultūros kategorijos ir jų pavyzdžiai pagal Trice ir Beyer (Poškienė A., 1998, p. 30).

Pagal Robbins P. *materialių simbolių* pavyzdžiai - didelis kabinetas, elegantiškas inter-jeras, vadovų privilegijos, poilsio kambariai arba atskiros maitinimosi patalpos ir rezervuotos tam tikriems darbuotojams automobilių stovėjimo vietos. Šie materialūs simboliai pasako darbuotojams, kas svarbu, kiek aukščiausioji vadovybė pageidauja lygybės. Kalbant apie **kalbą** laikui bėgant, organizacijos sukuria unikalius terminus apibūdinti įrengimams, biurams, svarbiausiems darbuotojams, tiekėjams, klientams ar produktams, susijusiems su jų verslu (Robbins P., 2003, p. 296).

1.2 lentelė

Organizacinės kultūros kategorijos ir jų pavyzdžiai

Kategorijos	Pavyzdžiai
Simboliai	1. Daiktai (natūralūs ir sukurti: uniformos, simboliai, emblemos, sertifikatai, vėliavos, nuotraukos, draudžiamieji užrašai, knygos, paveikslai, gėlės, kortelės) 2. Fizinė aplinka (aplinka, interjeras, pertvaros, baldai) 3. Užimamas pareigas atspindintys ženklai
Kalba	Žargonas, slengas, signalai, ženkliai, dainos, humoras, anekdotai, apkalbos, gandai, metaforos, patarlės, šūkiai
Pasakojimai	Istorijos, legendos, sakmės, mitai
Veiksmi	Ritualai, tabu, apeigos, ceremonijos

Šaltinis: Poškienė A., (1998). *Universiteto organizacijos kultūra – kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veiksnys. Daktaro disertacija. Kaunas*

Palyginus Robbins P. kalbų pavyzdžius su Poškienės A., matomas panašumas dėl vieno aspekto – žargonų. Poškienė A. pateikia daugiau aiškesnių kultūros elementų pavyzdžių (žr. 1.2 lentelė).

Tęsiant toliau apie **pasakojimus**, pagal Robbins P. pasakojimai daugiau susiję su istorija kaip pati įmonė susikūrė, apie taisyklių laužymą, greitą praturtėjimą, istorijų susijusių su įkūrėjų atskleidimas ir pan. Paskutinė kultūros kategorija veiksmai (ritualai) – tai pasikartojančių veiksmų seka, išreiškianti ir įtvirtinanti organizacijos vertybes, pabrėžianti, kurie tikslai yra svarbiausi, kurie žmonės yra svarbūs, o kurie nebūtinai (Robbins P., 2003, p. 294). Apibendrinant galime teigti, jog kultūra susideda iš vertybių, būdingų tik konkrečiai įmonei, kurios skiria vieną organizaciją nuo kitos ir kurios formuojasi nuo pat įmonės įsikūrimo pradžios.

1.3 lentelė

Organizacijos kultūros išoriniai elementai pagal Wagner, Hokenbeck (1995), Kreitner, Kinicki (1995)

Elementas	Apibrėžimas
Ceremonijos	Standartizuota ir pasikartojanti veikla, naudojama tam tikromis progomis
Apeigos, ritualai	Veiksniai, perduodantys ypatingą idėją
Istorijos	Praėjusių įvykių pasakojimai, perduodantys ir iliustruojantys gilesnes kultūrinės normas ir vertybes
Mitai	Išgalvotos istorijos, kurios padeda paaiškinti veiksmus ar įvykius, išvengti neigiamų pasekmių, kurias šie įvykiai gali įtakoti
Herojai	Žmonės, kurie suformavo organizacijos vertybes, veiklos būdą
Simboliai	Objektai, veiksmai ar įvykiai, kurte turi ypatingą reikšmę ir įgalina organizacijos narius naudoti jais komunikuojant
Kalba	Verbalinių simbolių visuma, kuri atspindi savitą organizacijos kultūrą
Sakmė	Įvykio, turinčio istorinį pagrindą, pasakojimas, pagražintas išgalvotomis detalėmis
Gestai	Išreiškiantys prasmę kūno judesiai
Fizinė aplinka	Supantys žmones daiktai, kurie suteikia jiems tiesioginį jausminį stimulą perduodant kultūriškai išraiškingus veiksmus
Žmogaus rankų dirbiniai	Materialūs, žmogaus rankomis padaryti daiktai, palengvinantys kultūriškai išraiškingus veiksmus

Šaltinis: Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskas N. (2000). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas*.

Kaunas. Technologija

Aukščiau pateikta lentelė, kurioje išskirti organizacijos kultūros išoriniai elementai, kuriais išsamiau apibūdinama kultūros sandara (žr. 1.3 lentelė).

Galime teigti, kad kultūra, labai svarbi įmonės konkurencingumo didinimui, kadangi tinkamai (kryptingai, padedanti siekti organizacijos tikslų) suformuota organizacinė kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius (Šimanskienė L., 2008, p. 1).

Analizuojant įmonės įvaizdį, tikslinga išskirti faktorius iš kurių jis susideda.

- 1) Firminis stilius (firminės spalvos, logotipas, įmonės ženklas);
- 2) Įmonės kultūra (darbuotojų tarpusavio santykiai, klientų aptarnavimas, įmonės normos, įmonės vertybės);

- 3) Prekės kaina, kokybė ir asortimentas;
- 4) Rėmimas (reklama, ryšiai su visuomene, asmeninis pardavimas, pardavimo skatinimas) (Markevičius P., Lukauskas A., 2008, p. 118).



Pav. 6 Marketingo rėmimo komplekso sudėtinės dalys

Šaltinis: Visockienė D., Visockas V., (2010). UAB „Gyd. V. Bružienė ir kolegos“ paslaugų patrauklumo didinimas: rėmimo strategija: verslo administravimo bakalauro baigiamasis darbas

Matome, kad rėmimas vienas iš sudedamųjų elementų įmonės įvaizdžio formavime. Rėmimas artimas tiek reklamai, tiek viešųjų ryšių strategijai kaip rėmimo priemonei. Rėmimo paskirtis – informuoti vartotoją apie įmonę ir jos naujus produktus, formuoti įmonės vardo arba prekės ženklo įvaizdį (Navickas V., 2006, p. 126). Aukščiau pateikta schema, kurioje išskiriamos rėmimo komplekso sudėtinės dalys (žr. 6 Pav.).

Klientas vertina ne tik įsigytą prekę arba paslaugą, jų kokybę, tačiau jam svarbus ir pats įsigijimo procesas, tiksliau kaip ta paslauga pateikiama: aptarnavimo kultūra ir kvalifikuotumas, darbuotojų suinteresuotumas bendradarbiauti ir pan (Kaziliūnas A., 2004, p. 74). Galime teigti, kad visa tai sueina į vieną esminį įmonės, šiuo atveju kavinės konkurencinio pranašumo kriterijų - žmogiškuosius išteklius. Tai kavinės darbuotojų bendravimas su klientais, pasirengimas darbui (kvalifikacija), taigi galima teigti, kad klientų poreikiai tenkinami per žmogiškuosius išteklius.

Pastebima, kad tiek marketingo rėmimo komplekso elementai (žr. 6 Pav), tiek pačio marketingo elementai (kaina, rėmimas, paskirstymas, prekė) galutiniame rezultate sueina į vieną pagrindinį įmonės tikslą – įvaizdžio formavimą, todėl svarbu įvertinti kaip klientas vertina kavinėje esamus įvaizdžio formavimo faktorius, tam kad būtų galima didinti įmonės

įvaizdį atžvelgiant į daugiausiai respondentų nepakankamai gerai įvertintus įvaizdžio formavimo elementus juos gerinant. Taip pat matome, kad organizacijos įvaizdis ir kultūra gana glaudžiai siejasi, kadangi įmonės kultūra tai aptarnavimas, bendradarbiavimas, kvalifikuotumas, pasakojimai, kalba, ritualai, simboliai ir visa tai formuoja bendrą teigiamą įmonės įvaizdį ir kuria palankią tobulėjimui įmonės kultūrą. Taigi bus atliekama anketinė apklausa, tam kad įvertinti kas turi didžiausią vertę UAB „Centro šokoladinė“ įvaizdžio bei kultūros formavime.

Teorinės dalies apibendrinimas

Įmonės konkurencingumui tirti yra parengta nemažai metodų, įvardijami įvairūs kriterijai, reikalingi įvertinti ar įmonė pakankamai konkurencinga, kokią dalį ji užima rinkoje, kiek įmonė populiari, ar teikia pakankamai konkurencingas paslaugas, kas varžo įmonės veiklą, kokios jos galimybės šiomis dienomis ir ateityje, kokia naujų konkurentų grėsmė ir kt. Įvertinus įmonės konkurencingumą jai gali būti lengviau įgyti konkurencinį pranašumą ir sužinoti silpnybes tiek įmonės vidinėje tiek išorinėje aplinkoje. Visi modeliai, tarp jų ir M. Porter 5 jėgų, PEST, SSGG modeliai tarpusavyje yra susiję ir kartu skirtingi, todėl tiriant konkurencingumą būtų netikslinga apsistoti ties vienu metodu, o pasitelkti keletą, surasti jų panašumus ir skirtumus, kad įmonė būtų įvertinta kuo įvairiapusiškiau ir gauti rezultatai būtų naudingesni.

Kalbant apie konkurencijos ir konkurencingumo tyrimo metodus, jie yra vienas kitą papildantys bei dauguma apima panašių elementų analizę, todėl verslo subjekto/ų konkurencingumui tirti yra sukurti įvairūs, panašias, tuo pačiu ir skirtingas sritis apimantys metodai. Tiriant bet kokią įmonę, svarbu išskirti kriterijus, kuriuos norima analizuoti, pagal tai parenkant labiausiai tinkantį analizės modelį. Išorinės aplinkos analizei M. Porter sukurtas PEST modelis, kuris apima bendrus politinius, teisinius, ekonominius, socialinius, technologinius veiksnus, kurie gali paveikti verslo sėkmę, bei įmonė negali jiems pasipriešinti, kadangi minėti veiksniai priklausomi nuo išorės pokyčių t.y. ekonominės padėties svyravimai, žmonių poreikių, elgsenos pokyčiai, inovacijų plėtra, besikeičianti valdžia ir pan. Šio metodo taikymas svarbus tuo, kadangi įmonės išorinės aplinkos poveikis jos konkurencingumui yra stiprus, todėl nuolatinis tos aplinkos stebėjimas bei prisitaikymas lemia sėkmingą konkurenciją. Taip pat išorinės aplinkos analizei sukurtas SSGG modelis, kuris turi panašumų su prieš tai aptartu metodu, tačiau jis apima ne tik išorinę aplinką, bet ir vidinę, kuomet išskiriamos įmonės stiprybės bei silpnybės, kurias ji gali kontroliuoti. Pastebėta, kad ši analizė, tai subjektyvios nuomonės atskleidimas: tai kuo įmonė iš šalies atrodo patraukli, kas ją daro stipresnę už konkurentus, kokios jos galimybės ateityje, kokios

silpnybės labiausiai išryškėja ir pan., kuomet nėra gilinama į smulkmemas, o aprašomas tik konkretus teigiamas arba neigiamas rezultatas. Prie išorinės aplinkos galima priskirti konkurentus, kurių analizei yra sukurtas „Konkurentų žemėlapis“. Jame išskiriami tiesioginiai bei netiesioginiai konkurentai, bei jų teikiamos homogeniškos ar alternatyvios prekės ir paslaugos. Kadangi konkurencinis varžymasis neįmanomas be kryptingos veiklos, svarbu turėti bent vieną koncentruotą arba kelias skirtingas strategijas. Autorė (Zinkevičiūtė A., 2005) pateikia konkurencinių strategijų pavyzdžių: intensyvaus poreikių aiškinimosi, ilgalaikio kontakto su vartotoju kūrimo strategija; produktų piramidės metodas; veiklos diversifikacijos metodas; ankstesnio išėjimo į rinką strategija; bazinio pavadinimo strategija; pagrindinio produkto pardavimo kartu su papildomais produktais strategija; žemo kaštų lygio rinkos modelis. Matome, kad kiekviena iš pateiktų strategijų orientuota į vieną sritį, todėl įmonėje gali būti naudojamos kelios skirtingos strategijos, kiekvienai iš įmonės veiklų/veiklos procesų. Įmonės strategijos analizei autorės (Vengrienė B., 2006) sukurta strateginės vizijos elementų schema, pagal kurią analizuojama toje įmonėje naudojama strategija. Joje aiškiai išskiriami veiksniai: rinkos segmentas, paslaugos koncepcija, veikimo strategija, paslaugų teikimo sistema. Vienas iš svarbiausių įmonės konkurencingumo vertinimų yra jos įvaizdžio bei kultūros vertinimas. Autoriai (Markevičius P., Lukauskas A., 2008) pateikia įmonės įvaizdžio kūrimo elementus, kurie susideda iš: fizinės aplinkos, įmonės kultūros, prekės kainos, kokybės, asortimento bei rėmimo. Tikslesni įmonės kultūros elementai išskirti autorės (Poškienė A. 1998), t.y.: simboliai, kalba, pasakojimai, veiksmai. Juos svarbu išskirti, kad atlikus analizę, teigiamai vertinamus elementus būtų galima priskirti prie konkurencinių pranašumų. Tiriant konkurencingumą, tai vienas pagrindinių žingsnių vertinant įmonės konkurencingumą – konkurencinių pranašumų vertinimas. Jų pavyzdžių pateikia autorė (Eitutyte D., 2011), išskirdama žmogiškuosius išteklius, organizacijos valdymą, bei prekės/paslaugos atitikimą klientų poreikius.

Galime daryti išvadą, kad tiriant įmonės konkurencingumą, jos vertinimui reikia apimti tiek iš išorinius tiek vidinius aspektus, bei nustatyti kiekvieno kriterijaus/elemento poveikį jos veiklai.

2. UAB „CENTRO ŠOKOLADINĖ“ KONKURENCINGUMO TYRIMAS

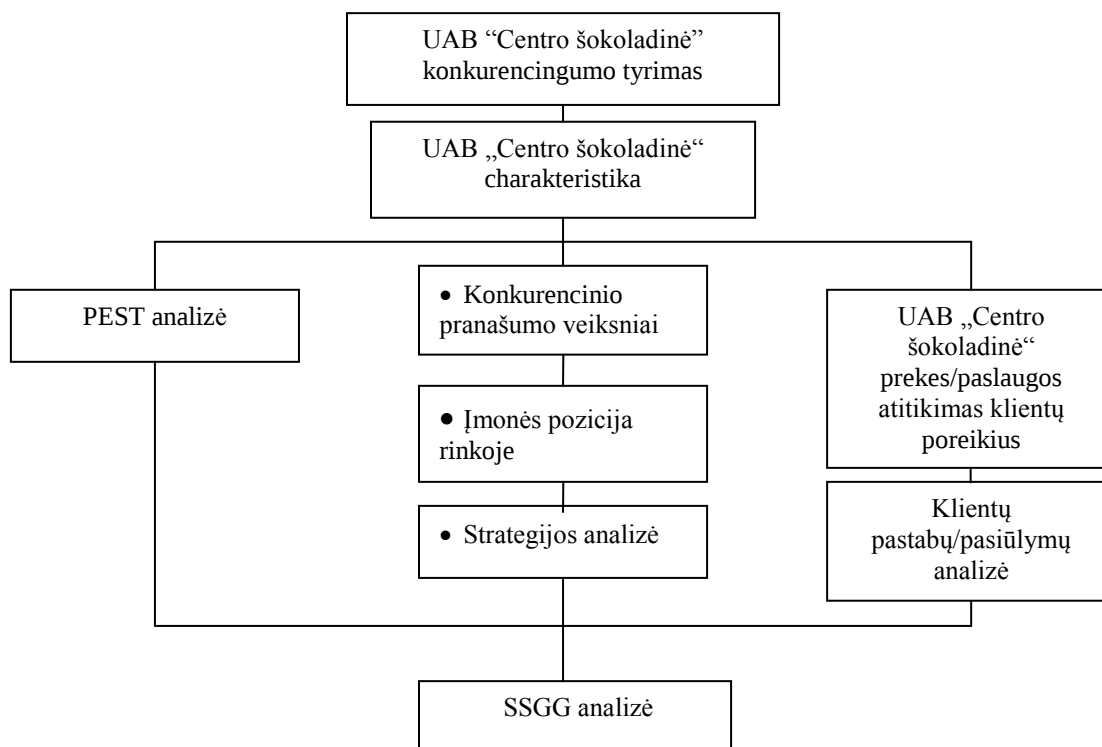
2.1. Tyrimo metodologija

Tiriant įmonės UAB „Centro šokoladinė“ konkurencingumą naudojami tokie vertinimo metodai: išorinei aplinkai tirti naudojamas M. Porter PEST modelis, tikslesniam konkurentų išskyrimui naudojamas autorių (Kotler P., Keller K., 2007) siūlomas „Konkurentų žemėlapis“. Įmonės konkurencingumo strategijos analizė atliekama pagal autorės (Vengrienė B., 2006) pateiktą schemą (žr. 5 pav.). Įmonės įvaizdžio ir kultūros analize atliekama pagal autorių (Markevičius P., Lukauskas A., 2008, Poškienė A., 2000) pateiktus įvaizdžio ir kultūros elementus. Tyrimas atliekamas 7 paveiksle nurodytu nuoseklumu (žr. 7 pav.).

Tyrimo vieta – Šiaulių miestas, bulvare esančios kavinės;

Tyrimo dalyviai – atsitiktiniai kavinių lankytojai.

Tyrimo pradžioje pateikiama UAB „Centro šokoladinė“ kavinės – vyninės veiklos charakteristika. Toliau seka išorinės aplinkos analizė, naudojant M. Porter sukurtą „PEST“ modelį, kuriame trumpai įvertinami politiniai, ekonominiai, socialiniai – kultūriniai, technologiniai veiksniai. Pasirinktas būtent šis modelis, kadangi prieš vertinant bet kokią įmonę, svarbu suvokti, suprasti kokioje aplinkoje veikia analizuojama įmonė bei ištirti kokią įtaką veiklai turi išorinė aplinka. Todėl šis modelis puikiai tinka ištirti visus įmonę supančius ir turinčius įtakos išorinius veiksnius.



Pav. 7 Tyrimo nuoseklumo schema
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Toliau tiriami konkurencinio pranašumo veiksniai ir įmonės pozicija rinkoje. Šios dalies analizei naudojama anketinė apklausa, kurioje lyginami skirtingų kavinių konkurenciniai pranašumai, bei pagal gautus rezultatus bus įvertinta kiekvienos kavinės pozicija rinkoje. Pozicija rinkoje – tai kuo didesnis sukauptas konkurencinių pranašumų balas, tuo aukštesnė pozicija (vertinami iš anketos gauti duomenys). Išanalizavus skirtingų kavinių pozicijas, sudaromas „Konkurentų žemėlapis“ – išskiriamas panašus arba homogeniškas kavinių asortimentas, įsikūrimo vieta, prekių/paslaugų kainos. Šio bloko galutinis tikslas išsiaiškinti įmonės naudojamas strategijas bei jas aprašyti pagal autorės (Vengrienė B., 2006) pateiktą schemą

Sekančiame tyrimo etape pagal autorių (Markevičius P., Lukauskas A., 2008) pateiktus įvaizdžio ir kultūros (Poškienė A., 2000) elementus bei autorės (Eitutytė D., 2011) konkurencinių pranašumų schemą bus analizuojamas UAB „Centro šokoladinė“ paslaugų aitikimas klientų poreikiams. Ši analizė atliekama iš gautų apklausos rezultatų.

Anketos pagrindimas. Tam, kad sužinoti vartotojų segmentą ir jų nuomonę apie įmonę, atlikta anketinė apklausa. Pateikus keletą klausimų greitai galima gauti daugybę informacijos (Tidikis R., 2003, p. 474). Anketoje sudaryti uždari ir atviri klausimai, gaunami kiekybiniai duomenys turėtų parodyti bendras tendencijas (Baltušienė I., 2011, p. 22). Anketos klausimai sudaromi pagal teorinėje dalyje autorių (Eitutytės D., 2011, Markevičius P., Lukauskas A., 2008, Poškienė A., 2000) nurodytus įvaizdžio, kultūros, konkurencinių pranašumų elementus.

Anketavimo pradžioje yra anketos tikslo pristatymas, kuriame nurodoma anketos pildymo technika, akcentuojamas tyrimo anonimiškumas (Luobikienė I., 2010, p. 60). Baigiamoje dalyje pateikiami sociodemografiniai klausimai, tačiau šis klausimų blokas gali būti pateiktas ir anketos pradžioje (Luobikienė I., 2010, p. 61). Taigi anketos pradžioje pateikiami sociodemografiniai klausimai apie respondentų lytį, amžių, gyvenamąją vietą, užimamas pareigas, apsilankymų dažnumą, taip pat šių klausimų tikslas išsiaiškinti kavinės lankytojų segmentą.

Galima išskirti keturis skalių tipus: nominalinės, ranginės, intervalinės ir santykinės skalės. Tinkamos skalės pasirinkimas tampa ypač svarbus atliekant duomenų analizę, nes nuo pasirinktos skalės priklausys naudojami statistiniai kriterijai. (Dikčius V., 2011, p. 48). Taigi sudarant anketą bus remiamasi pateiktais skalių tipais. Demografinėje dalyje (žr. 1 priedą) naudota nominalinė (1 – 5 klausimai) skalė, kitame anketos bloke – ranginė (6, 9 klausimai) skalė.

6 bei 9 klausime pateikti teiginiai buvo vertinami pagal Likerto skalę: 5 – tikrai taip, 4 – taip, 3 – nežinau, 2 – ne, 1 – tikrai ne. Atsakymas, kuriame įvertinama 5 balais, rodo, kokie įmonės konkurenciniai pranašumai ir teigiamos savybės yra labai stiprios. Įvertinimas 4 balais rodo, kad vartotojų lūkesčiai patenkinti, tačiau įmonė gali patirti sunkumų su konkurentais.

Įvertinimas 3 balais reiškia, kad yra tobulinimo galimybių, vartotojas neturi nuomonės šiuo klausimu arba klausimas buvo netinkamai suformuotas. Įvertinimas 1 ir 2 rodo didelius įmonės sunkumus.

2.1 lentelė

Anketos klausimų pagrindimas		
Bloko pavadinimas	Klausimų pobūdis	Pagrįstumas
Demografinis aspektas	Lytis, amžius, gyvenamoji vieta, užimamos pareigos, apsilankymo dažnumas.	Luobikienė I., 2010.
Konkurentų palyginimas	Konkurencinių pranašumų priskyrimas tam tikrai kavinei	Reikalinga išsiaiškinti respondentų nuomonę apie daugiausiai konkurencinių pranašumų jų atžvilgiu turinčią kavinę.
Respondentų pasiūlymai	Išskirtinės kavinės savybės, pasiūlymai aptarnavimo/įvaizdžio/kokybės gerinimui	Atviri klausimai suteikia respondentui galimybę išskirti kitus nei pateikti saraše kavinės pranašumus, bei pagal įmonės vadovo pageidavimą pateiktas atviras klausimas, kuriame respondantai gali išsakyti savo nuomonę apie kavinę, pateikti siūlymus.
Žmogiškieji ištekliai	Žinios ir informacija, sugebėjimas greitai dirbti, santykiai su klientu, efektyvus klientų aptarnavimas, lankstumas.	Eitutytė D., 2011.
Organizacijos valdymas	Įvaizdis	Firminės spalvos, logotipas, įmonės ženklas, darbuotojų tarpusavio santykiai, klientų aptarnavimas, įmonės normos, įmonės vertybės, prekės kaina, kokybė, asortimentas, reklama, ryšiai su visuomene, asmeninis pardavimas, pardavimo skatinimas.
	Kultūra	Simboliai, kalba, pasakojimai, veiksmai, plačiau žr. 2 – 3 lentelės.
Prekes/paslaugos atitikimas klientų poreikius	Kaina ir išskirtinumas, produktų tobulinimas, naujų produktų pateikimas, aukštesnė kokybė, greitas reagavimas į klientų poreikius, darbo laikas, geografinė vieta.	Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskas N., 2000. Eitutytė D., 2011.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Toliau anketa susideda iš skirtingų trijų blokų, kuriuose teiginiai suformuluoti tam, kad sužinoti įmonės konkurencinius pranašumus, kurie pateikti 4 paveiksle (žr. 4 Pav). Išrenkami svarbiausi aspektai bei pridedami nauji svarbūs veiksniai. Žemiau pateikta galutinė – koreguota konkurencinių pranašumų schema, pagal kurią bus sudarinėjami klausimai (žr. 8 Pav.). Pirmojo bloko tikslas išsiaiškinti respondentų nuomonę apie įmonės žmogiškuosius išteklius. Antrajame bloke pateikti klausimai susiję su organizacijos valdymu t.y. kavinės „Centro šokoladinė“ kultūra ir įvaizdis. Kadangi įvaizdis ir kultūra susideda iš tam tikrų elementų, kuriuos pateikia autoriai (Markevičius P., Lukauskas A., 2008, Poškienė A., 2000). Todėl klausimai susiję su įvaizdžiu ir kultūra bus formuojami pagal autorių pateiktus įvaizdžio ir kultūros formavimo elementus. Galutinis blokas susidės iš klausimų susijusių su prekės/paslaugos teikimu. Įmonės įvaizdžio elementai ir formuluojami teiginiai:

- **Firminis stilius** (gražus įmonės logotipas/ženklas; patrauklus interjeras; įdomus eksterjeras);

- **Įmonės kultūra** (malonus aptarnavimas; išskirtinė kavinėje leidžiama muzika; geri atsiliepimai apie „Centro šokoladinę“; gera klientų elgesio kontrolė; klientų užrašų/minčių/padėkų/nuotraukų lenta kuria pridėtinę vertę kavinei; išskirtinis baldų išdėstymas; negirdėti prekių pavadinimai; tik šioje kavinėje galiu jaustis kaip niekur kitur (aplinka, supantys daiktai suteikia malonius jausmus). Taip pat prie šio bloko priskirti
- **Prekės kaina, kokybė ir asortimentas** (prekių/paslaugų kokybė; geras darbo laikas; gera geografinė padėtis; geras paslaugų kainos ir kokybės santykis; platus asortimentas; visapusiškai naudingas/reikalingas asortimentas; prekių/paslaugų išskirtinumas (tik šiai kavinei (Šiaulių mieste) būdingos prekės/paslaugos; nuolatinis prekių kokybės/išvaizdos/pateikimo tobulinimas; pakankamai dažnas naujų produktų pateikimas; aukšta prekių/paslaugų kokybė; pakankamai suteikiama informacija apie prekes/paslaugas; greitai aptarnaujama; malonus padavėju bendravimas; greitas reagavimas į iškilusias problemas, atsižvelgiama į klientų poreikius.
- **Rėmimas** (geri ryšiai su visuomene; gera, patraukli reklama; jauno vyno pristatymo šventė; dydžėaus pasirodymai; gyvos muzikos vakarai šeštadieniais; saldinių gaminimo senoviniu būdu prezentacijos



Pav. 8 Koreguota konkurencinių pranašumų įgyjimo schema
 Šaltinis: sudaryta ir koreguota darbo autoriaus pagal autorės Eitutytę D., schemą

Tyrimo imties pagrindimas: Išanalizavus 4 mėnesių kavinės lankytojų skaičių (žr. 6 priedas) galima teigti, kad kavinę per mėnesį vidutiniškai aplanko 7113 lankytojai, tai yra vienos kavinės tyrimo populiacija. Tyrime naudojamas tikslinis grupių formavimas: apklausa vykdyta 5-iose kavinėse, kuomet buvo apklausama po 30 žmonių kiekvienoje. Kadangi pagal autorių (Pukėnas K., 2009, p. 7) imties paklaida lygi populiacijos nustatymo paklaidai, todėl atliekamo tyrimo *imties paklaida* pasirinkta 10 proc. Toliau apskaičiuojama bendra tyrimo populiacija. Didžiausias vienos kavinės lankytojų srautas: 7520, vidutinis lankytojų srautas per 4 mėn: 7113. Galime apytiksliai apskaičiuoti visų 5 kavių vidutinius lankytojų srautus: $7113 \times 5 = 35565$. Taigi *tyrimo populiacija* lygi – 35565. Pagal autoriaus (Pukėnas K., 2009) knygoje pateiktą rekomenduojamo imties dydžio lentelę (Pukėnas K., 2009, p. 7) nustatomas rekomenduojamas tyrimo imties dydis kuris yra – 96, pasirinkus 10 proc. imties paklaidą. Tyrimo reprezentatyvumą didina tai, kad kavinėse apklausa buvo atliekama visą savaitę t.y. 7 dienas, kavinėje apklausta po 30 klientų, todėl $30/7 = 4$ anketos per dieną, taip pat bendras apklaustųjų skaičius yra 150, kas leidžia sudaryti tikslesnį vertinimą, taip pat užtikrinamas respondentų pasiskirstymas savaitėje bei įvairesnio amžiaus žmonių srautas.

Taigi iš anketos norima sužinoti kavių, veikiančių Šiaulių miesto bulvare, pozicijas vertinant pagal konkurencinius pranašumus, respondentų nuomonę apie kavinės „Centro šokoladinė“ įvaizdį, į kurią įeina visi pagrindiniai elementai t.y. kultūra, žmogisškieji ištekliai, paslaugos atitikimas klientų poreikius bei nustatyti tipinį kavinės lankytoją. Taip pat įmonės vadovo prašymu į anketą įtraukti du atviri klausimai, kuriuose respondentai galės išreikšti nuomonę apie kavinę ir pateikti siūlymus.

Darbo pabaigoje bus pateikta apibendrinta viso tyrimo metu gauta informacija bei pagal tai atlikta SSGG analizė.

2.2. UAB „Centro šokoladinė“ charakteristika

Įmonė veiklą pradėjo 2006 m. Šokoladinių tinklo „AJ šokoladas“ vadovams nusprendus atskirti kavių veiklas ir šokolado gamybai sukurti atskirus juridinius asmenis. Buvo sukurta nauja įmonė „AJ šokolado gamyba“, tačiau dėl įvairių susiklosčiusių priežasčių ji veiklos taip ir nepradėjo. Po metų „AJ šokolado“ vadovas gavo pasiūlymą parduoti nenaudojamą įmonę šiuo metu esančiam „Centro šokoladinės“ direktoriui G. Liaušui, taip atidarant pirmąją savo šokoladinių tinklo atstovybę Šiaulių mieste. Patalpos buvo nuomojamos. Jos įrengtos 2008 metų kovo mėnesio pabaigoje, tuomet ir atsirado pirmoji šokoladinė – kavinė pavadinimu „Centro šokoladinė“.

Šiuo metu kavinėje dirba keturios padavėjos, trys barmenai, viena barista, vienas vadybininkas, direktorius, buhalterė bei viena pardavimų vadybinikė. Dirbama dvejomis

pamainomis, kiekvienoje pamainoje dirba po tris žmones. Santykiai tarp pamainoje dirbančių, bei abiejų pamainų yra geri, kas lemia mažą darbuotojų kaitą, vidutiniškai per 3 metų laikotarpį pasikeisdavo vienas žmogus. Tačiau per ketvirtus metus darbuotojų kaita padidėjo ir per juos pasikeitė 5 darbuotojai (padavėjos). Tai lėmė darbuotojų asmeninės priežastys ar problemos (liga, išvykimas į užsienį). Kavinė bendradarbiauja su ŠPRC, todėl šokoladinėje praktiką nuolat atlieka barmenai ir padavėjos, geriausi iš jų įdarbinami. Darbuotojų paiešką vykdo direktorius arba vadybininkas, kurie tiksliai žino kokio žmogaus reikia kavinėje, kokios savybės svarbiausios ir taip atrenkami geriausi kandidatai.

Pagrindinė įmonės veikla – kavinė-vyninė. Asortimentas susideda daugiausia iš įvairių kavos gėrimų, kavos pupelių, arbatos, šokoladinių saldainių, koktelių ir pyragaičių, bei antra pagal svarbumą prekė – vynas (sicilietiškas (naminis), prancuziškas, itališkas, portugališkas, pietų afrikos respublikos, ispaniškas bei iš čilės), taip pat itališki užkandžiai, marinuotos daržovės bei mėsos gaminiai. Taip pat prekiaujama įvairiomis sūrių rūšimis, kadangi tai vienas iš pagrindinių priedų prie vyno. Didelis privalumas tai, jog viską kas parduodama kavinėje, galima nusipirkti išsinešimui. Kavinėje greitu metu (mėnesio laikotarpyje) atsidarys antra virtuvėlė, bus plečiamas asortimentas bei įdarbinamas naujas žmogus. Taip pat verta paminėti, jog nuolat atnaujinamas meniu (per metus vidutiniškai atsinaujina du kartus, kuomet senos prekės/produktai pakeičiami naujais).

Papildoma veikla kuria užsiima kavinė, yra kavos pupelių tiekimas į biurus, šokoladinių dovanų ruošimas įmonėms. Taip pat vedamos šokolado degustacijos, kurių metų dalyviai supažindinami su šokolado istorija, bei patys gamina šokoladinius saldainius. Ketvirtadienio – penktadienio vakarais nuo 19h kavinėje plačiai žinomas DJ PewCew Jazzman leidžia stilingą, ypatingą atmosferą kuriančią muziką. Pavasario/vasaros metu atidaroma lauko kavinė, papildomai paruošiama apie 40 sėdimų vietų (12 staliukų). Taip pat ketvirtadieniais/penktadieniais šiltuoju metų laiku, DJ PewCew Jazzman leidžia muziką lauko kavinėje, taip atkreipiant didesnę praeinančių žmonių dėmesį bei sulaukiant daugiau klientų. Muzika lauke leidžiama nuo 19h iki 22h. Šeštadieniais organizuojami gyvos muzikos vakarai, kviečiami pasirodyti jaunieji Šiaulių miesto talentai. Kavinėje nuolat vyksta įvairūs kiti renginiai. Klientų užsakymų suteikiama patalpa vykdyti vynų prezentacijas, kosmetikos priemonių pristatymus, vyksta įvairių klubų narių pasisėdėjimai, naujai atsidarančių įmonių pristatymai. Kas labiau garsina šią kavinę ir didina kavinės patrauklumą bei įvaizdį. Artimiausiu metu numatoma pradėti organizuoti kavos bei vyno degustacijas.

Tam, kad gerinti aptarnavimo, teikiamų gėrimų (kavų) kokybę, gilinti žinias apie vyną nuolat vykdomi darbuotojų apmokymai. Apmokymus veda įvairiuose konkursuose dalyvaujantis, bei kelis kartus prizines vietas laimėjęs barista (kavos ruošimo barmenas), kuris

labai gerai išmano kavos gaminimo subtilybes, bei šiomis žiniomis noriai dalinasi su darbuotojais, kas lemia geresnės kavos paruošimą, bei didesnę klientų pasitenkinimą preke. Taip pat organizuojamos pamokėlės apie vyno gaminimo, pateikimo klientui subtilybes, specifiškumą ir pan. Tam, kad darbuotojas visapusiškai išmanytų apie turimų prekių (daugiausia vynų, kavų) specifiškumą bei subtilybes ir klientui būtų suteikiama kuo daugiau informacijos apie turimas prekes bei palengvinti sprendimą renkant.

Dėl nedidelio darbuotojų skaičiaus komunikacija įmonėje labai gera, tiek horizontaliu tiek vertikaliu požiūriu. Kaip jau minėta anksčiau kavinėje dirba dvi pamainos, pamainai vadovauja pamainos vadovės, jos gauna informaciją iš vadovo arba vadybininko ir informuoja savo pamainą. Atitinkamai jos informuoja vadovą ar vadybininką. Problemos sprendžiamos iškart vos iškilusios. Visiems papildomiems reikalams aptarti, kiekvieną mėnesį organizuojami susirinkimai, kurių metu visi išsako savo mintis ar pasiūlymus veiklai tobulinti, diskusijų metu priimami svarbesni ir visus liečiantys sprendimai. Komunikacijos procesas nesuvaržytas formalumų, bendravimas tarp personalo ir vadovo yra paprastas, taip sukuriamos sąlygos greitam reagavimui į naujai susidariusias sąlygas ar situacijas.

Kavinės geografinė vieta labai gera (Šiaulių miesto centro Vilniaus gatvė), todėl tiek pasiekiamumas tiek žmonių judėjimas yra didelis. Kavinė penktadieniais dirba iki 00.02h ir tai vienintelė tokio pobūdžio kavinė, kuri taip ilgai dirba, todėl klientai norintys ilgiau atsipalaiduoti renkasi būtent šią kavinę. Darbo laikas kitomis dienomis labai panašus į kitų kavinių esančių bulvare darbo laiką.

Kadangi „Centro šokoladinė“ priklauso UAB „AJ šokolado gamyba“ tinklui, tikslinga paminėti, jog šis tinklas socialiai integravosi į Šiaulių miesto bendruomenės gyvenimą. Įmonė remia įvairius Dailės galerijos, vaikų bibliotekos renginius, taip pat kasmetinius „Metų šiaulietės“ rinkimus, „Gatvės muzikos dienos“ renginius. Nuolat bendradarbiaujama su Šiaulių universiteto bendruomene, remiami ŠUSA organizuojami renginiai, priimami studentai konsultacijoms. Įmonė savo lėšomis kasmet pavyzdingai sutvarko gėlyną esantį bulvare prie kavinės. Visi šie veiksmai kartu prisideda prie socialiai atsakingos įmonės įvaizdžio kūrimo.

2.3. Pest analizė

Atliekant PEST kokybinę analizę paprastai išskiriami (ekspertinio vertinimo pagrindu) prognozuojamą palankų poveikį ir prognozuojamą nepalankų poveikį turintys veiksniai, numatomas esminių makro aplinkos veiksnių poveikis įmonės strategijai, leidžia numatyti išskirtų veiksnių poveikio lyginamąjį stiprumą (pvz., stipriai palankus, palankus, nepalankus, stipriai nepalankus ir pan.) bei jų pokyčių tendencijas (ir kryptis) (Žvirblis A., Zičkienė V.,

2008, p. 183). Galima teigti, kad politiniu - teisiniu, ekonominiu, socialiniu – kultūriniu ir technologiniu (PEST) makroaplinkos aspektu analizė suteikia platesnį, į aplinką orientuotą įmonės situacijos vaizdą. Šie makroaplinkos komponentai sąlygoja vadinamuosius nekontroliuojamus veiksmus, kurie turi įtakos įmonės veiklai, tačiau pati įmonė negali jų valdyti. Įmonių sprendimai, susiję su konkurencine aplinka rinkoje, lemiantys jų konkurencinę padėtį, gali būti klaidingi neįvertinus šių veiksnių poveikio (Mozūraitienė R., 2010, p. 28).

2.3.1. Politiniai – teisiniai veiksniai

Pirmas PEST analizės elementas – politiniai - teisiniai veiksniai. Tikslinga išsiaiškinti kokie įstatymai kontroliuoja būtent maitinimo ir gėrimų teikimo veikla užsiimančius subjektus. Bei kokios šiandienos prognozės galimos, kas gali turėti teigiamos ar neigiamos įtakos kavinės veiklai.

Kalbant apie politinius veiksnus, daugiausiai įtakos Šiaulių miesto vidaus procesams, naujos tvarkos įvedimui, turi besikeičianti valdžia pvz.: miesto meras. kuomet gali būti keičiami/taisomi įvairūs įstatymai dėl bendros tvarkos, miesto teritorijos priežiūros, plotų nuomos, kavinių reklaminių lauko stendų ir pan.

Šiuo metu aktualus LR įstatymas dėl lauko kavinės atidarymo. Lauko kavinė turi atitikti tam tikrus reikalavimus:

- lauko kavinių vietos turi harmoningai integruotis į susiformavusią miesto aplinką;
- lauko kavinių veiklos teisės į jas Nekilnojamojo turto registre neregistruojamos;
- lauko kavinių įranga turi būti komplektuojama iš lengvai surenkamų ir išardomų konstrukcijų;
- išorinė reklama viešosiose vietose įrengiama vadovaujantis išorinės reklamos įrengimo Šiaulių mieste taisyklėmis.

Pagal 15 lauko kavinių įstatymo punktą lauko kavinės schemą turi sudaryti:

- schemos sudėties žiniaraštis;
- aiškinamasis raštas (projektuojamą lauko kavinę apibūdinantys pagrindiniai rodikliai);
- spalvotas lauko kavinės vaizdas planuojamoje erdvėje;
- sklypo planas (ant ne senesnio kaip 1 metų topografinio plano arba kadastrinių matavimų plano) su pažymėtais esamais – LKS-94), pagrindiniais matmenimis plane, aukščiais ir jų eksplikacija.

Šio įstatymo apžvalga aktuali „Centro šokoladinė“ kavinei, kadangi šiuo metu ruošiamasi atidaryti lauko kavinę, tvarkomi reikalingi dokumentai. Kadangi ji statoma valstybei priklausančioje teritorijoje, kiekvienas žingsnis rengiant lauko kavinę yra reglamentuotas įstatymo ir jų nesilaikymas gali paveikti įmonės veiklą t.y. gali būti uždrausta ją įrengti, skirta bauda už įstatymo pažeidimą ir tuo pačiu prarandami klientai, kadangi vasaros metu žmonės mieliau renkasi sėdėti lauko kavinėje, nei kavinės vidaus patalpose. Taigi sumažėtų klientų srautas, pardavimai ir mažėtų įmonės pelnas.

Tikslinga apžvelgti LR triukšmo valdymo įstatymą, kuriame numatyti dienos iki 18 h ir nakties nuo 22 h triukšmo rodikliai. Lauko kavinėje muzika leidžiama iki 22 h. Kai kuriomis dienomis tas poreikis didesnis, nepaisant to girežtai laikomasi nustatyto laiko. Tačiau aplinkui gyvenantys žmonės, jau nuo 18 val gali skūstis dėl per didelio garso, ir jei skundai pasitvirtintų (pamatavus būtų viršytas leidžiamas decibelų kiekis), gali būti apribota galimybė leisti muziką lauke. Verta paminėti, kad konfliktų dėl „Centro šokoladinės“ veiklos yra buvę, todėl nuolatinis tų konfliktų pasikartojimas (dėl per didelio triukšmo lauko kavinėje) gali priversti kavinę atsisakyti DJ paslaugų leidžiant muziką butent šiltuoju metų sezonu klientų pamėgtoje lauko kavinėje.

Kalbant apie maitinimo ir gėrimų teikimo veikla užsiimančias įmones, tikslinga paminėti jog pagal LR valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos statistikos duomenis 2011 m. buvo patikrinta 6819 (72 proc.) viešojo maitinimo įmonių. Teritorinių VMVT inspektoriai per 2010 m. patikrino 72 proc., o 2009 m. - 85 proc. visų įmonių. 2011 m. atlikti 8547 patikrinimai, iš kurių 3726 (44 proc.) patikrinimai su pažeidimais, lyginant su 2010 m. pažeidimų sumažėjo (buvo 49 proc.). Tačiau vyrauja bendri higienos pažeidimai - 37 proc., savikontrolės - 27 proc., technologijų pažeidimai - 13 proc., atsekamumo - 8 proc. (informacija iš valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos tinklalapio). Matome, jog pažeidimų procentas 2011 metus palyginus su 2010 metais sumažėjo 5 procentais, tačiau bendri higienos pažeidimai, savikontrolės, technologijų, atsekamumo pažeidimai vyrauja tokie patys t.y. pažeidimų skaičius išlieka nepakitęs. Verta paminėti, jog 2011 metais kavinė „Centro šokoladinė“ taip pat buvo patikrinta higieninės tarnybos, bei gautas įspėjimas ir net grąšinimas dėl kavinės uždarymo dviem dienom. Todėl tolesnis nesilaikymas tam tikrų punktų (aprašytų LR maisto įstatyme) priverstų prie kavinės uždarymo tam tikram laikotarpiui bei neigiamai įtakotų kavinės reputaciją/įvaizdį.

Apibendrinant politinę aplinką, galima teigti, jog pagrindiniai šiuo metu labiausiai kavinės vidaus procesus varžantys įstatymai yra dėl lauko kavinės įrengimo, triukšmo lygio įstatymas, bei maisto, darbo higienos įstatymai.

2.3.2. Ekonominiai veiksniai

Kadangi kavinė veikia paslaugų sektoriuje, o veikla susijusi su maisto ir gėrimų teikimu, svarbu apžvelgti Lietuvos ekonomikos svarbiausius rodiklius susijusius su paslaugų bei maitinimo veikla užsiimančiomis įmonėmis bei kitus svarbius rodiklius t.y. namų ūkio vartojimo išlaidos, BVP, infliacija, turistų srautus.

Lietuvos statistikos departamentas, remdamasis naujesniais ir išsamesniais verslo ir kainų statistikos duomenimis, patikslino 2011 m. ketvirtojo ketvirčio bendrojo vidaus produkto (BVP) pirmąjį įvertį ir papildomai įvertino BVP komponentus gamybos, pajamų ir išlaidų metodais. Patikslintais duomenimis, ketvirtąjį ketvirtį BVP to meto kainomis sudarė 27 387 mln. litų ir, palyginti su atitinkamu 2010 m. ketvirčiu, padidėjo 4,4 procento, o palyginti su 2011 m. trečiuoju ketvirčiu, sumažėjo 5,5 procento (pokyčiai įvertinti grandininio susiejimo metodu). Palyginti su anksčiau skelbtu ketvirtojo ketvirčio BVP įverčiu, kuris sudarė 27 093 mln. litų (buvo 4,3 procento didesnis nei atitinkamą 2010 m. ketvirtį), gautą skirtumą lėmė išsamesni ir tikslesni statybos, paslaugų ir mokesčių statistikos duomenys (Statistikos departamentas, 2012).

Galima teigti, kad didėjantis BVP teigiamai įtakoja šalies ekonomiką, tačiau ekonomikos augimas, didėjanti paklausa ir vartojimas gali skatinti infliaciją, ko pasekoje didėja kainos, mažėja vartojimas, kavinės sulaukia mažiau lankytojų, mažėja pelnas.

Lietuvos statistikos departamentas praneša, kad 2012 m. kovo mėn., palyginti su vasario mėn., vartojimo prekių ir paslaugų kainos padidėjo vienu procentu. Bendrajam vartotojų kainų pokyčiui didžiausią įtaką turėjo drabužių ir avalynės, maisto produktų ir nealkoholinių gėrimų bei transporto prekių ir paslaugų pabrangimas. Verta paminėti jog, 2012 m. kovo mėn. metinė infliacija (2012 m. kovo mėn., palyginti su 2011 m. kovo mėn.) sudarė 3,6 procento (Statistikos departamentas, 2012). Metinį kainų pokytį daugiausia lėmė būsto, vandens, elektros, dujų ir kito kuro grupės prekių ir paslaugų, maisto produktų ir nealkoholinių gėrimų, transporto prekių ir paslaugų, viešbučių, kavinių ir restoranų paslaugų pabrangimas bei ryšių prekių ir paslaugų, drabužių ir avalynės atpigimas. Kaip matome brangsta maisto produktai, kavinių paslaugos, tačiau „Centro šokoladinėje“ kainos nekito nuo pat jos atidarymo. Todėl nuolatiniai klientai yra pripratę prie šioje kavinėje nusistovėjusių kainų, o jų padidėjimas gali turėti neigiamą poveikį t.y. mažesnę vartojimą, to pasekoje mažesnę pelną.

Apžvelgus praėjusių 2-3 mėnesių paslaugų sektoriaus verslo tendencijas 2012 metų sausio mėnesį palyginus su balandžio mėnesiu, respondentų, teigusių, kad ekonominė įmonės būklė pagerėjo, sumažėjo 4 procentais, tuo tarpu didžiausias procentas t.y. 79 proc. šių metų

balandžio mėnesį teigė, kad įmonės būklė nepasikeitė. Palyginus balandžio mėnesį su sausio mėnesiu, procentas padidėjo 8 procentiniais punktais. Galime daryti išvada, kad įmonių, kurių būklė pasiekia sąstingio lygmenį pamažu didėja. Taip pat verta paminėti, kad 2012 metų sausio mėnesį palyginus su tų pačių metų balandžio mėnesiu, teigusių, kad įmonės būklė pablogėjo, procentas sumažėjo nuo 11 proc. iki 7 proc. t.y. 4 procentiniais punktais. Taip pat verta paminėti, kad 2011 metais balandžio mėnesį šis vertinimas (pablogėjo) siekė 15 proc., o teigusių, kad įmonės būklė nepakito, 2011 metais balandžio mėnesį siekė 67 proc. (Statistikos departamentas, 2012). Galima teigti, jog įmonių ekonominės būklės vertinimas išlieka pastovus, skirtumas siekia tik kelis procentus, todėl žymių pokyčių t.y. pagerėjimo ar pablogėjimo įmonės nejaučia, todėl darytina išvada, kad šalies ekonomika verslininkų akimis neturi didelės įtakos verslo rezultatams arba išlieka nepakitusi.

Tuo tarpu namų ūkių vartojimo išlaidos 2011 metų trečiąjį ketvirtį palyginus su 2011 metų ketvirtuoju ketvirčiu padidėjo nuo 17 549,401 mln iki 17 923,888 mln. (Statistikos departamentas, 2012).

Apibendrinant ekonominę aplinką galima teigti, kad daugiausiai įtakos kavinės veiklai turi namų ūkių vartojimo išlaidų didėjimas/mažėjimas/ taip pat infliacija, BVP. Taip pat 2011 metus palyginus su 2010 metais BVP padidėjo, tai rodo teigiamus pokyčius šalies ekonomikoje, bei didėjantį vartojimą. Kalbant apie infliacijos padidėjimą, kavinių paslaugų pabrangimas prisidėjo prie infliacijos kilimo, tačiau kavinėje „Centro šokoladinė“ kainų politika nesikeitė nuo įkūrimo, todėl brangstant kitų kavinių paslaugoms yra tikimybė, kad padidės lankytojų srautas toje kavinėje, kur kainos nekito, šiuo atveju „Centro šokoladinė“ kavinėje.

2.3.3. Sociodemografiniai – kultūriniai veiksniai

Visų pirma svarbu apžvelgti gyventojų skaičiaus augimo ar mažėjimo tendencijas. Pagal statistikos departamento pateiktus duomenis Šiaulių apskrityje 2010 metais gyventojų skaičius metų pradžioje siekė 341 687 tūkst., 2011 metais – 329 119 tūkst., 2012 metais – 322 330 tūkst. (Statistikos departamentas, 2012). Kaip matome yra mažėjimo tendencija, todėl ateityje išliekant tai pačiai tendencijai, gali neigiamai įtakoti kavinės lankytojų srautus, kadangi žmonių skaičius mažėja.

Žmonių skaičiaus mažėjimui turi įtakos gyventojų migracija. 2010 – 2011 metais Šiaulių miesto savivaldybėje ir apskrityje išvykusių skaičius siekė 11 228 tūkst., o atvykusių tik 4949 tūkst. – skirtumas 6279 tūkst. Taigi kaip matome išvykusių skaičius didesnis nei atvykusių (Statistikos departamentas, 2012).

Kitas svarbus socialinis veiksnys asmenų nuo 15 iki 24 metų nedarbo lygis. Kadangi kavinėje vidutinis dirbančiųjų amžius yra 22 metai, todėl tikslinga apžvelgti būtent šios amžiaus grupės nedarbą. Palyginus 2008 metus, kai nedarbo lygis siekė 13,4 procento su 2011 metų nedarbo lygiu, jis išaugo net 26,7 procentais ir siekė 40,1 proc. (Statistikos departamentas, 2012). Kaip matome nedarbo lygis išaugo labai daug, tačiau kavinei ši situacija palanki, kadangi atsiradus naujų darbuotojų poreikiui, būtų lengviau randamas naujas darbuotojas, kadangi nedirbančiųjų procentas labai didelis ir pasirinkimo galimybės dėl to išauga.

Vartojimo rinkoje yra įvairių prekių ir paslaugų, kurias perka ir vartoja namų ūkiai. Lietuvos statistikos departamentas kiekvieną mėnesį skaičiuoja ir skelbia vartotojų kainų indeksą (VKI), naudojamą infliacijos lygiui šalyje matuoti, ir su kitomis Europos Sąjungos (ES) valstybėmis narėmis metodologiškai suderintą vartotojų kainų indeksą (SVKI), naudojamą infliacijai ES matuoti. Šiuo metu „statistinių krepšelių“ sudaro 902 reprezentatyviosios prekės ir paslaugos, kurios pagal 12 Individualaus vartojimo išlaidų pagal paskirtį klasifikatoriaus (COICOP – Classification of Individual Consumption by Purpose) skyrių pasiskirsto taip:

- Maisto produktai ir nealkoholiniai gėrimai – 247;
- Alkoholiniai gėrimai ir tabako gaminiai – 87;
- Drabužiai ir avalynė – 103;
- Būstas, vanduo, elektra, dujos ir kitas kuras – 34;
- Būsto apstatymas, namų apyvokos įranga ir kasdienė būsto priežiūra – 101;
- Sveikatos priežiūra – 81;
- Transportas – 41;
- Ryšiai – 7;
- Poilsis ir kultūra – 92;
- Švietimas – 9;
- Viešbučiai, kavinės ir restoranai – 38;
- Įvairios prekės ir paslaugos – 62.

Kaip matome, pagal statistiką didžiausi žmonių poreikiai yra: maisto produktai, nealkoholiniai gėrimai. Tai iš prekybos centrų įsigijamos prekės. Kavinės užima 9-ą vietą iš pateiktų 12-os. Tai gana žemas reitingas, todėl galime teigti, kad žmonės neskiria daug pinigų pasisėdėjimams kavinėje. Taip pat pagal statistikos departamento duomenis individualios vartojimo išlaidos renkantis kavines, restoranus ar panašias įstaigas palyginus visą laikotarpį

nuo 2011 metų kovo mėn., iki šių metų kovo mėn., padidėjo 2,9 proc. (Statistikos departamentas, 2012).

Žemiau pateikti duomenys apie reprezentatyviųjų prekių ir paslaugų kitimą 2005 – 2012 metų laikotarpiu.

2.2 lentelė

Reprezentatyviųjų vartojimo prekių ir paslaugų skaičiaus pasiskirstymas 2007 – 2012 metų laikotarpiu

Reprezentatyviųjų vartojimo prekių ir paslaugų skaičius, SVKI	2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m..
	825	836	857	869	887	900

Šaltinis: Statistikos departamentas, 2012

Iš lentelės matome (žr. 2.2 lentelė), jog nuo 2007 iki 2012 metų yra didėjimo tendencija. Todėl galime daryti išvadą, kad žmonės skiria vis daugiau pinigų prekėms ir paslaugoms įsigyti.

Taip pat labai svarbūs kavinėms turistų srautai. Kadangi šiuo atveju „Centro šokoladinė“ – vienintelė Šiauliuose šokoladinė, ją galima priskirti prie lankytinų vietų. Todėl apžvelgus praeitų 2011 metų statistiką užsienio turistų srautai palyginti su 2010 m. padidėjo net 19,5 proc., o jei lygintume su iki šiol buvusiais rekordiniais 2008 m. – 10,3 proc (Statistikos departamentas, 2012). Apžvelgiant Šiaulių miesto turizmo informacijos centro duomenis 2010 metus palyginus su 2009 metais turistų srautas sumažėjo 5,59 proc., o 2011 metus palyginus su 2010 metais sumažėjo 0,54 proc. (Šiaulių turizmo informacijos centras, 2012). Taigi matome, kad situacija priešinga lyginant 2010 m. - 2011 m. laikotarpio turistų srautus visoje Lietuvoje (kuomet turistų srautas žymiai padidėjo) su turistų srautu Šiaulių mieste, kas yra aktualiausia kavinei „Centro šokoladinė“. Taip pat pagal naujausius duomenis per 2012 metų pirmuosius 4 šių metų mėnesius turistų srautas palyginti su praeitų t.y. 2011 metų pirmais 4 mėnesiais sumažėjo 6,49 proc. todėl, galima teigti, kad yra mažėjimo tendencija. Bendrą srauto padidėjimą Lietuvoje, 2011 metais galima paaiškinti tuom, kad vyko Europos krepšinio čempionatas, tačiau pagrindinės varžybos vyko ne Šiaulių mieste, taip pat vykusių varžybų skaičius Šiaulių mieste buvo labai mažas, kas lėmė didesnį turistų srautą kituose miestuose.

Apibendrinant socialinius veiksnius galime daryti išvadą, kad svarbu nuolat stebėti ūkio vartojimo tendencijas, turistų srautus, tam kad būtų galima prisitaikyti prie kintančių žmonių poreikių. Taip pat galima teigti, jog žmonių migracija, nedarbo lygis turi neigiamą poveikį visai šalies ekonomikai, tuo pačiu ir atskiriems verslo subjektams, kadangi didėjanti migracija mažina darbo jėgą, o didelis nedarbo lygis gali būti priežastis prastėjančios ekonominės padėties, kuomet mažinamos darbo vietos, atsisakoma mažiau reikšmingų darbo

vietų, nes nebeįstengiama atsiskaityti su darbuotojais, o tai gali įtakoti padidėjusios kainos, ko pasekoje mažėja vartojimas, įmonių pelnas, tuomet įmonė bankrutuoja arba mažinama darbo jėga iki minimumo.

2.3.4. Technologiniai veiksniai

Kavinei „Centro šokoladinė“ svarbiausias technologinis veiksnys yra kavos gaminimas, naujų kavos gėrimų atsiradimas, jų kokybės gerinimas, naujų kavos aparatų atsiradimas. Taigi atsižvelgiant į anketinės apklausos rezultatus, respondentų nuomone aukšta kokybė daugiausia būdinga būtent šiai kavinei, todėl svarbu išlaikyti jau susiformavusius kokybės standartus bei nuolat juos gerinti. Taip pat sekti šių dienų naujoves. Technologiniai veiksniai, galima teigti daugiau aktualūs gamybinėms įmonėms, tačiau kai kurie veiksniai (paminėti aukščiau) taip pat labai svarbūs paslaugas teikiančioms įmonėms, kadangi norint patiekti geros kokybės kavą, reikia išmanyti gamybos įrenginio, šiuo atveju kavos aparato ir kavos malimo aparato veikimo principus, juos nuolat prižiūrėti, keisti nustatymus, taip gerinant patiekiamų kavų kokybę.

Apibendrinant šiuos veiksnius galime daryti išvadą, jog atsižvelgiant į klientų replikas/pastabas/pasiūlymus dėl kokybės (jeigu jų yra), juos svarbu priimti ir gerinti kokybę, kadangi klientų nuomonės nepaisymas ir nuolatiniai skundai neigiamai paveiktų kavinės įvaizdį.

2.4. Konkurencinio pranašumo veiksniai

2.4.1. Kavinės – vyninės „Centro šokoladinė“ pozicija rinkoje

Kad išsiaiškinti, kuri iš Šiaulių bulvare esančių kavinių, restoranų patraukliausia, buvo atlikta anketinė apklausa, išskirti svarbiausi pranašumai, kuriuos gali įvertinti būtent kavinės lankytojai. Anketoje pateiktos bulvare esančios kavinės: „Centro šokoladinė“, „Čili pica“, „Kapitonas morganas“, „Coffe In“, „Kavakuki“, „Presto“. Išskirtos būtent šios, kadangi geografiškai nedaug nutolusios viena nuo kitos (žr. 5 priedas), ko pasekoje praeina vienodas žmonių srautas ir kavinės pasirinkimo galimybės yra visų vienodos (atsižvelgiant į praeinančių žmonių srautus). Visuose galima įsigyti homogenišką arba alternatyvių produktų/gėrimų. Taip pat nustatinėjant anketinio tyrimo imtį, buvo analizuojamas kavinės „Centro šokoladinė“ vidutinis lankytojų skaičius per pastaruosius 4 mėnesius, kadangi kavinės įsikūrusios vienodai patraukliose vietose, kur kiekvienai kavinei tenka vienodas praeinančiųjų srautas, todėl galime teigti, kad visų analizuojamų kavinių lankytojų skaičius panašus, todėl nebūtina analizuoti visų kavinių vidutinius lankytojų srautus. Respondentai

turėjo išskirti vieną pranašumą vienai kavinei, tačiau pastebėjus, jog respondentai neapsistojo ties vienos kavinės vertinimu t.y. vieną konkurencinį pranašumą (ar kelis) priskyrė kelioms skirtingoms kavinėms, buvo pakeistas duomenų vertinimo būdas, ir išskirtos visos kavinės, su priskirtu tam tikru konkurencinio pranašumo procentu. Tai įrodo, jog respondentams, visos ar kelios kavinės turi tokias pačias savybes ir jų išskirti tik vienai kavinei negali, bei bus galima išskirti konkrečią savybę, būdingiausią vienai kavinei. Lentelėje pavaizduotas kiekvienos kavinės surinktas procentas iš 100 proc. galimų t.y. kiekvienas iš 150 respondentų galėjo šią savybę priskirti vienai ar visoms pateiktoms kavinėms. Toks vertinimas bus naudojamas ir kitiems konkurenciniams pranašumams išskirti.

Visų pirma respondentai vertino kavinių paslaugų kokybę (žr. 2.3 lentelė). Kaip matome, didžiausias procentas teko (55,3 proc.) „Centro šokoladinė“ kavinei. Kitų kavinių t.y. „Čili pica“ (17,3 proc.), „Kapitonas morganas“ (18 proc.), „Coffe In“ (19,3 proc.), „Presto“ (20 proc.) vertinimai pasiskirstė apylygiai, tačiau kiekvienos iš šių kavinių įvertinimas daug žemesnis už „Centro šokoladinės“, todėl konkurencinis pranašumas pagal dimensiją *aukšta kokybė* labiausiai būdingas „Centro šokoladinė“ kavinei.

Išskiriant kitus konkurencinius pranašumus didžiausią procentą surinko „Centro šokoladinė“ vertinant šiuos pranašumus: malonus aptarnavimas (63,3 proc.), greitas aptarnavimas (50 proc.), patogus darbo laikas (57,3 proc.), malonus interjeras (57,3 proc.), patrauklus eksterjeras (42,7 proc.), išskirtinė leidžiama muzika (63,3 proc.), atsižvelgiama į klientų poreikius (44,7 proc.). Taip pat matome, kad „Centro šokoladinė“ ir „Čili pica“ vertinimai vertinant kai kuriuos pranašumus apylygiai: patraukli reklama (35,3 ir 30 proc.), naujų produktų pasiūla (26,7 ir 29,3 proc.), pakankamai suteikiama informacijos apie prekes/paslaugas (36,7 ir 32 proc.), todėl šių konkurencinių pranašumų būtent vienai kavinei priskirti negalime, todėl išskiriant „Centro šokoladinė“ konkurencinius pranašumus, jie bus neišskirti kaip tik „Centro šokoladinė“ kavinei būdingi pranašumai.

2.3 lentelė

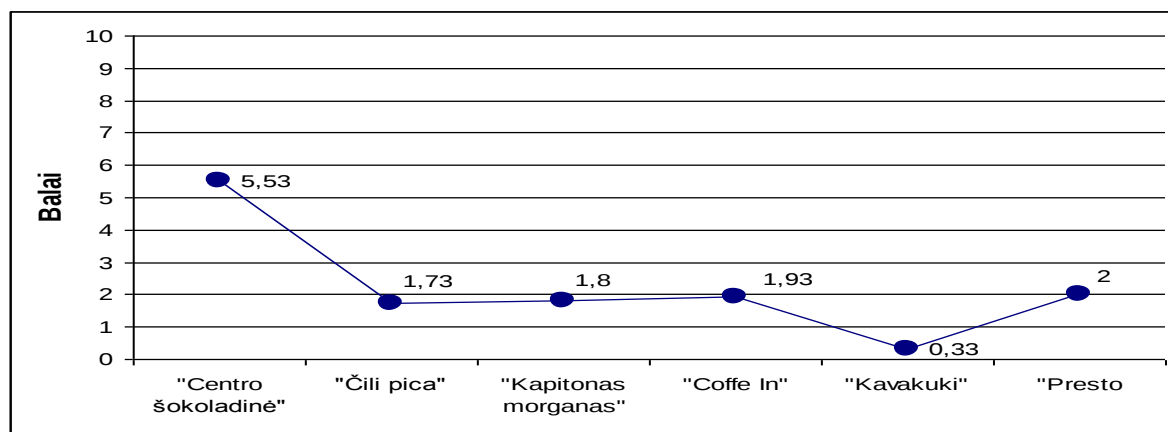
Konkurencinių pranašumų pasiskirstymas tarp kavinių, proc.

	„Centro šokoladinė“	„Čili pica“	„Kapitonas morganas“	„Coffe In“	„Kavakuki“	„Presto“	Nei vienai kavinei
Aukšta kokybė	55,3	17,3	18	19,3	3,3	20	4,7
Malonus aptarnavimas	63,3	31,3	13,3	19,3	5,3	23,3	0,7
Greitas aptarnavimas	50	27,3	8,7	28	2	10,7	3,3
Patogus darbo laikas	57,3	36	18	21,3	9,3	14,7	2
Platus asortimentas	32	38	24,7	12,7	9,3	16,7	1,3
Malonus interjeras	57,3	23,3	20	17,3	8	18	0,7
Patrauklus	42,7	16	23,3	16	5,3	14	6

eksterjeras							
Išskirtinė leidžiama muzika	63,3.	8,7	11,3	14	4	8,7	9,3
Pakankamai suteikiama informacijos apie prekes/paslaugas	36,7	32	13,3	12,7	8,7.	14,7	4
Patraukli reklama	35,3	30	11,3	18	6	8	6,7
Naujų produktų/prekių pasiūla	26,7	29,3	9,3	10,7	4	10	7,3.
Atsižvelgiama į klientų poreikius	44,7	22,7	18	15,3	8	11,3	7,3

Apibendrinant iš anketos gautus rezultatus galima teigti, kad kavinei – vyninei „Centro šokoladinė“ būdingi šie konkurenciniai pranašumai: aukšta kokybė; malonus aptarnavimas; greitas aptarnavimas; patogus darbo laikas; malonus interjeras; patrauklus eksterjeras; išskirtinė leidžiama muzika; atsižvelgiama į klientų poreikius.

Toliau iš gautų duomenų palyginama kavinės: „Centro šokoladinė“ su pagrindinėmis konkurentėmis (vertinimas skalėje nuo 1 iki 10) pozicija rinkoje, procentus paverčiant balais. 100 procentų prilyginama 10 balų. Pvz.: kad „Centro šokoladinei“ būdinga aukšta kokybė patvirtino 55,3 proc. respondentų, arba vertinimo skalėje surinko 5,53 balo, vertinant aptarnavimą surinkta 63,3 proc. respondentų balsų arba 6,33 balo ir t.t. Žemiau pateiktas paveikslas, kuriame vaizduojamas respondentų nuomonių pasiskirstymas vertinant kavinių paslaugų kokybę (žr 9 Pav.)

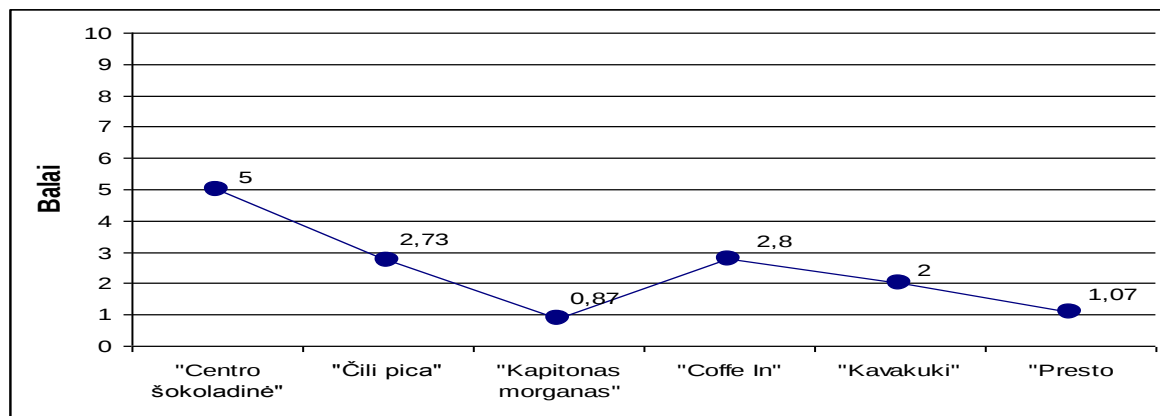


Pav. 9 Kriterijaus „aukšta kokybė“ vertinimo pasiskirstymas pagal kavines

Kaip matome iš 9 paveikslas aukščiausią poziciją užima „Centro šokoladinė“ surinkusi 5,53 balus. Antra pagal reitingą kavinė „Presto“ surinkusi 1,93 balus, nedaug nuo jos atitrūkusi kavinė „Coffe In“ su 1,93 balais, taip pat restoranas „Kapitonas morganas“ – 1,8 balai, bei picerija „Čili pica“ – 1,73 balai.

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad klientai pagal paslaugos kokybės parametrą daugiausia balų skiria „Centro šokoladinei“ – 5,53 balo, tai dvigubai geresnis įvertinimas lyginant su kitomis kavinėmis, todėl galime teigti, kad „kavinė – vyninė „Centro šokoladinė“ užima pakankamai aukštą poziciją, lyginant su konkurentėmis.

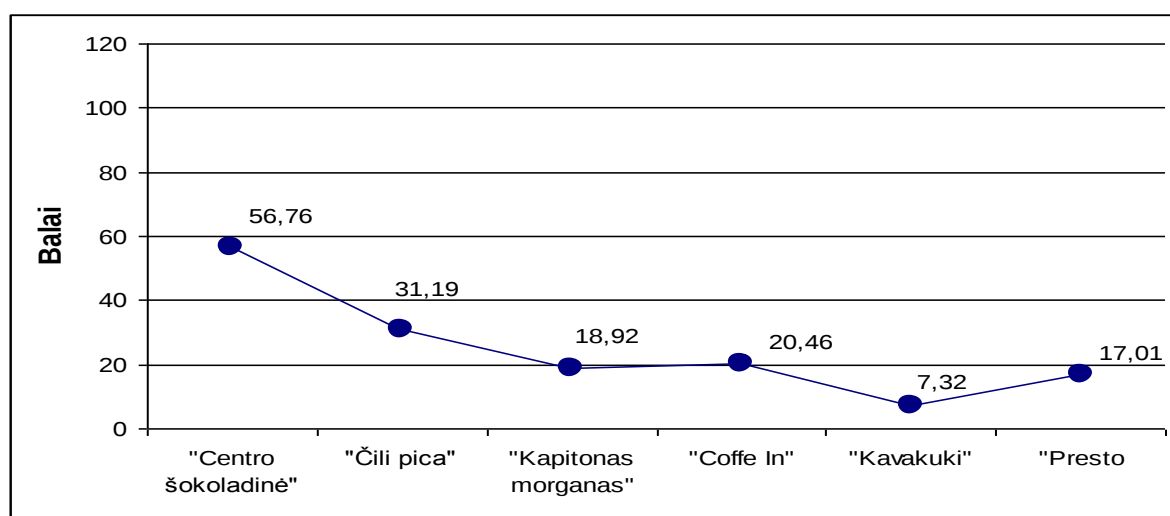
Kitas svarbus aspektas vertinant kavinės– greitas aptarnavimas (žr. 10 Pav.)



Pav. 10 Kriterijaus „greitas aptarnavimas“ vertinimo pasiskirstymas pagal kavinės

Iš 10 paveikslo matome, kad aukščiausią poziciją užima taip pat „Centro šokoladinė“ – 5 balai. Tačiau vertinant piceriją „Čili pica“ – 2,73, bei kavinę „Coffe In“ – 2,8, matome pasislinkimą vienu balu aukštyn (lyginant su prieš tai vertintu kriterijumi „aukšta kokybė“, taip didinant savo bendrą poziciją rinkoje.

Tam, kad nustatyti bendrą kiekvienos kavinės užimamą poziciją, toliau bendrai įvertinami visi konkurenciniai pranašumai pateikti 11 paveiksle. Vertinimui buvo pateikti 12 konkurencinių pranašumų, iš kiekvieno buvo galima surinkti 10 balų, todėl bendras balų skaičius yra 120.



Pav. 11 Bendra kavinių pozicija vertinant pagal konkurencinius pranašumus

Iš gautų duomenų (žr. 11 Pav.) matome, kad galutiniame vertinime aukščiausiam taške išlieka kavinė „Centro šokoladinė“ surinkusi 56,76 balus iš 120 galimų. Antra pagal

užimamą poziciją – picerija „Čili pica“ – 31,19 balų. Restoranas „Kapitonas morganas“ ir kavinė „Coffe In“ užima beveik vienodą poziciją, šiek tiek žemiau kavinė „Presto“, mažiausiai balų surinko kavinė – kepyklėlė „Kavakuki“ 7,32. Tokį rezultatą galėjo lemti mažas šios kavinės lankytojų tarp apklaustųjų skaičius.

Apibendrinant kavinių poziciją vertinant pagal konkurencinius pranašumus, daugiausia pranašumų t.y. 8 iš 12 galimų (1. Aukšta kokybė; 2. Malonus aptarnavimas; 3. Greitas aptarnavimas; 4. Patogus darbo laikas; 5. Malonus interjeras; 6. Patrauklus eksterjeras; 7. Išskirtinė leidžiama muzika; 8. Atsižvelgiama į klientų poreikius) surinko „Centro šokoladinė“, kas nulėmė aukščiausią jos poziciją lyginant su konkurentėmis.

2.4.2. Konkurentų žemėlapis ir kainų palyginimas

Išskiriant „Centro šokoladinės“ konkurentus sudaromas modifikuotas konkurentų žemėlapis (žr. 2.4 lentelė). Šiaulių bulvare esančios kavinės laikomos pagrindinėmis „Centro šokoladinė“ kavinės – vyninės konkurentėmis. Didžiausias tiesioginis konkurentas šiuo metu yra kavos gėrimus išsinešimui teikianti kavinė „Coffe In“, kadangi įsikūrusi visiškai šalia, taip pat kiti konkurentai: „Kapitonas morganas“, „Čili pica“, „Kavakuki“, „Presto“. Žemiau pateikta esamų konkurentų modifikuotas žemėlapis.

2.4 lentelė

Konkurentų asortimento bei kainų palyginimas

„Centro šokoladinė“	
Asortimento palyginimas	Kainų palyginimas
Kavos, arbatos gėrimai vietoje, išsinešimui, užkandžiai, saldainiai, pyragaičiai, vynas, daržovės, mėsos gaminiai, sūriai, kavos pupelės, arbata pakeliuose, alkoholiniai gėrimai, alkoholiniai kokteiliai, ledai, nealkoholiniai kokteiliai	Juoda kava – 4Lt, kapučino – 4,50Lt, latte – 5,50Lt, latte su sirupu – 6Lt, ekstra dydžio latte – 7Lt, pyragaičiai – 4,90Lt, arbatinis – 5Lt, alkoholiniai gėrimai (40ml) – 5Lt, vynas (100ml) – 5Lt, ledai – 4,50Lt, ledu kokteilis – 5,50Lt, alus (0,5) – 5,90Lt.
Tiesioginiai konkurentai	
„Coffe In“ Kavos gėrimai išsinešimui, pyragaičiai, ledų kokteiliai	Juoda kava – 3,75Lt, latte – 5,50Lt, ekstra dydžio latte – 7,50Lt, kapučino – 5,50Lt, latte su sirupu – 6,50Lt, ledų kokteilis – 7,50Lt, pyragaičiai – 6,50Lt, arbata – 4,50Lt.
„Presto“ Arbatos, kavos gėrimai vietoje, pyragaičiai, saldainiai, ledai, vynas, kokteiliai, alkoholiniai gėrimai	Juoda kava – 3,90Lt, kapučino – 5,50Lt, latte – 5,90Lt, ekstra dydžio latte – 7,90Lt, arbatinis – 3,90Lt, vynas (100ml) – 6Lt – 7Lt, alus (0,5) – 5Lt, alkoholiniai gėrimai (40ml) – 6Lt, ledų kokteilis – 6Lt, ledai – 10Lt, pyragaičiai – 6Lt,
„Kavakuki“ Kavos, arbatos gėrimai, užkandžiai, pyragaičiai, ledų kokteiliai	Juoda kava – 3,90Lt, latte – 4,70Lt, kapučino – 4,50Lt, latte su sirupu – 5,20Lt, ledų kokteilis – 4,25Lt, pyragaičiai – 3,50Lt – 4,90Lt.
Netiesioginiai konkurentai	
„Čili pica“ Kavos, arbatos gėrimai vietoje, vynas, užkandžiai prie vyno, ledai, alkoholiniai gėrimai, kokteliai, nealkoholiniai kokteiliai	Juoda kava – 3,69Lt, latte – 5,99Lt, latte su sirupu – 5,49Lt, kapučino – 4,59Lt, arbata – 3,69Lt, ledų kokteilis – 6,99Lt, alus (0,5) – 5,59Lt, vynas (100ml) – 5,59Lt, alkoholiniai gėrimai (40ml) – 5,99Lt – 7,99Lt., pyragaitis – 4,5Lt.
„Kapitonas morganas“ Kavos, arbatos gėrimai vietoje, vynas, ledai, alkoholiniai	Juoda kava – 4,50Lt, kapučino – 5Lt, latte – 5Lt, arbata – 4,90Lt, ledai – 6Lt, alkoholiniai gėrimai (40ml) – 5Lt,

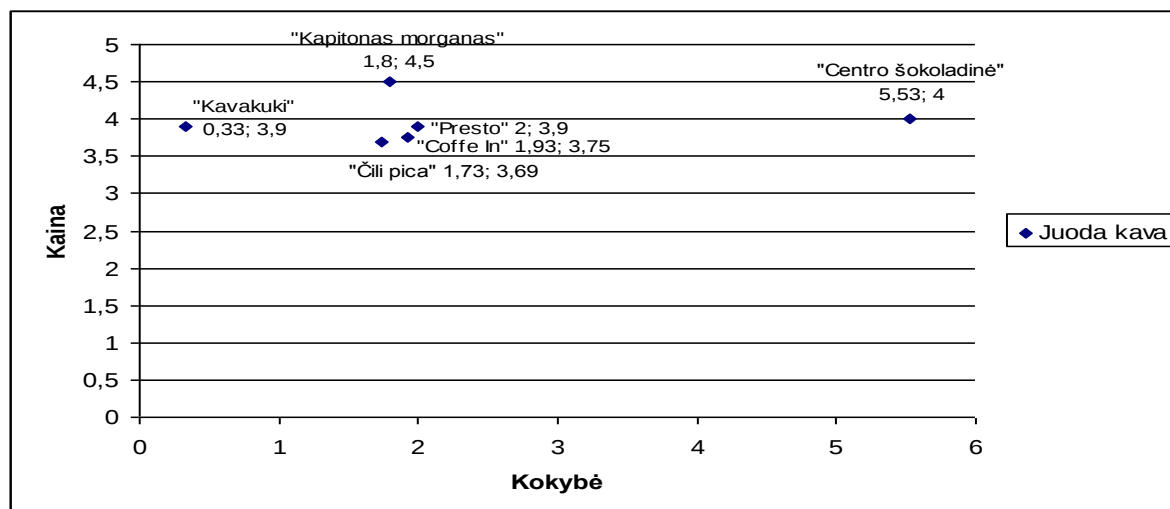
gėrimai, kokteiliai	vynas (100ml) – 5,50Lt, ledų kokteilis – 5,5Lt, alus (0,5) – 5,5Lt.
---------------------	---

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Šiuo metu pagrindiniais – tiesioginiais „Centro šokoladinė“ konkurentais galima laikyti kavinę „Presto“, kavinę – kepyklėlę „Kavakuki“, kavinę „Coffe In“, taip pat prie netiesioginių konkurentų galime priskirti restoraną „Kapitonas morganas“ bei piceriją „Čili pica“. Tiesioginiai konkurentai išskirti šie, kadangi jų veikloje labiausiai pozicionuojami gėrimai t.y. kavos gėrimai, arbata bei asortimentas daugiausiai susideda iš jų. Netiesioginiai konkurentai daugiau orientuojasi į karštus patiekalus, ko kavinėje „Centro šokoladinė“ šiuo metu nėra, todėl picerija „Čili pica“ bei restoranas „Kapitonas“ morganas laikomi netiesioginiais konkurentais vien dėl teikiamų homogeniškų gėrimų (kavos gėrimai, alkoholiniai gėrimai, kokteiliai, leidai). Visos šios kavinės veiklą vykdo bulvare (Vilniaus g.) ir yra netoli viena nuo kitos nutolusios (išskyrus kavinę – kepyklėlę „Kavakuki“, kuri yra šiek tiek toliau, tačiau joje labiausiai pozicionuojami kavos gėrimai, todėl priskiriama prie pagrindinių konkurentų neatsižvelgiant į geografinę padėtį.). Taigi jas galime laikyti didžiausiomis kavinės – vyninės „Centro šokoladinė“ konkurentėmis. Tačiau kiekviena kavinė turi savo specifiką ir savo klientą, todėl didesnio interesų susikirtimo neįžvelgiama.

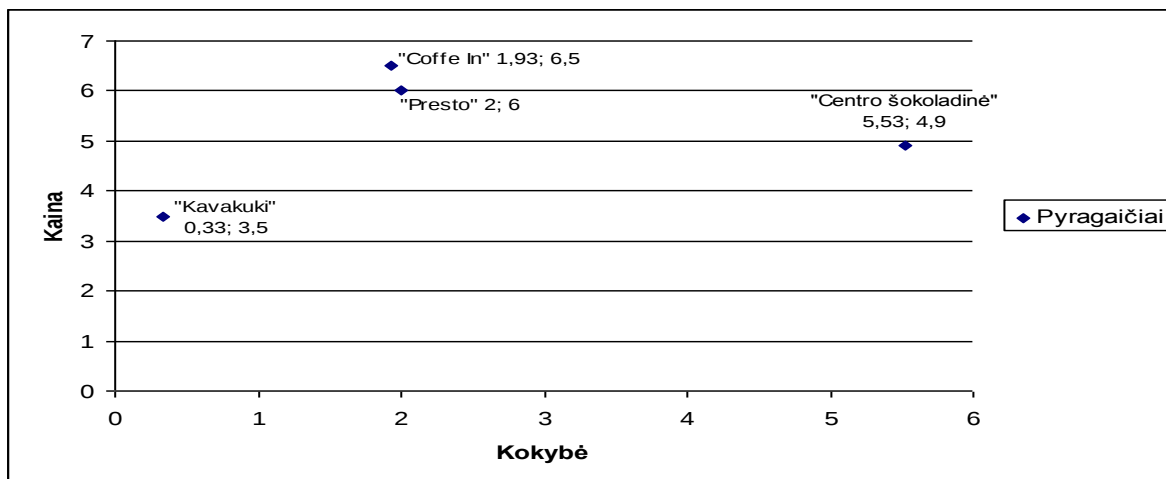
Toliau atliekamas kavinių pozicijos pagal konkurencinius pranašumus palyginimas su prekių kainomis toje kavinėje, taip nustatant sąryšį tarp kokybės ir kainos patrauklumo (kuo kaina mažesnė tuo prekė patrauklesnė). Išskirtos 3 pagrindinės prekės: juoda kava, pyragaičiai bei vynas. Pasirinktos būtent šios, kadangi kavinėje „Centro šokoladinė“ šių prekių pardavimas sudaro daugiau negu 50 proc. bendros pardavimo apyvartos, bei galime teigti, kad šios prekės – tai pagrindinė nešanti pelną produkcija.

Žemiau pateiktame paveiksle (žr. 12 Pav.) lyginama kiekvienos kavinės prekės „juoda kava“ kaina su tos kavinės įvertinta paslaugų/prekių kokybe, taip atskleidžiant kainos ir kokybės sąryšį bei aukščiausią bei žemiausią pozicijas rinkoje užimančias kavines. Kuo taškas toliau nutolęs nuo 0 (x ašis) tuo geresnė kokybė, vertinant y ašį, kuo taškas mažiau nutolęs nuo 0, tuo kaina patrauklesnė. Kaip matome vertinant pagal kokybę, toliausiai nutolusi yra „Centro šokoladinė“, tačiau atsižvelgus į kainą, ji užima 5 vietą iš 6. Taigi bendrame vertinime „Centro šokoladinė“ juodos kavos kaina rinkoje viena iš aukščiausių t.y. 4lt, tačiau geros kokybės. Kitos kavinės: „Presto“, „Coffe In“, „Čili pica“, „Kapitonas morganas“ vertinant kainos ir kokybės sąryšį yra beveik vienodoje pozicijoje, išskyrus „Kapitono morgano“ aukštesnę kainą, tačiau kokybės kriterijus šių kavinių labai panašus. Galime daryti išvadą, kad labiausiai išsiskiria „Centro šokoladinė“ pozicija vertinant kainos ir kokybės santykį, o likusios kavinės (išskyrus „Kavakuki“), rinkoje dominuoja panašiam lygyje.



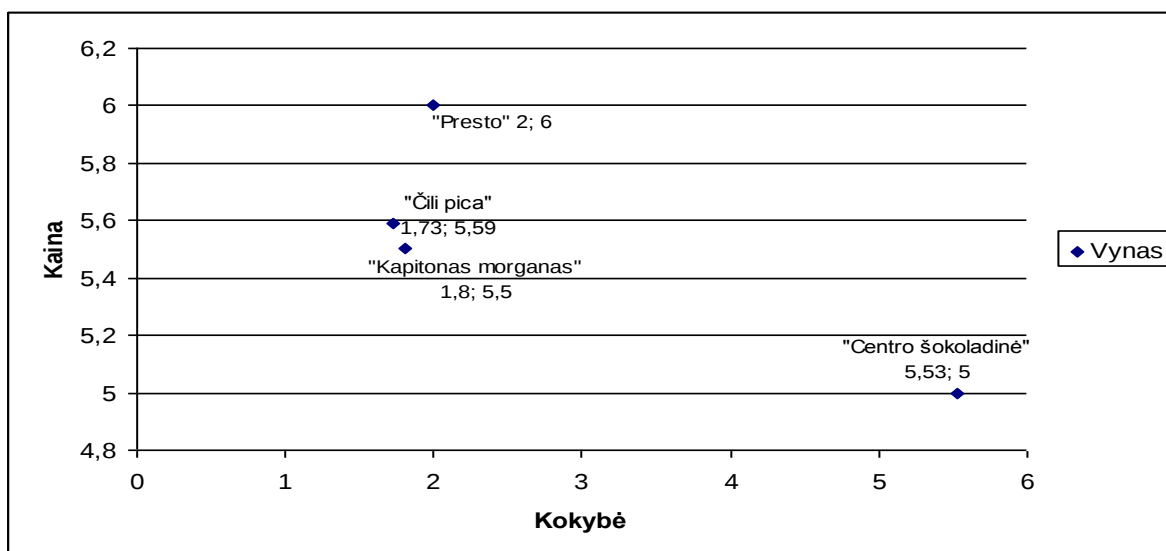
Pav. 12 Gėrimo „juoda kava“ kainos ir kavinių paslaugų kokybės vertinimo sąryšis

Kitas kainos kokybės palyginimas tai pyragaičių kainos ir kokybės sąryšis. Palygintos tik tiesioginės kavinės „Centro šokoladinė“ konkurentės. Matome, kad kainos atžvilgiu labiausiai patraukli kavinė – kepyklėlė „Kavakuki“ – 3.5lt. (žr. Didžiausia kaina kavinėje „Coffe In“ – 6,5lt, tačiau kokybės atžvilgiu lenkia kavinę „Kavakuki“. Geriausias kainos ir kokybės santykis yra kavinėje „Centro šokoladinė“, kadangi kaina nėra didžiausia rinkoje, o kokybė įvertinta geriausiai.



Pav. 13 Pyragaičių kainos ir kavinių paslaugų kokybės vertinimo sąryšis

Kitas svarbus palyginimas tai vyno kaina. Kadangi „Centro šokoladinėje“ tai antra pagal populiarumą prekė. Palyginamos kavinės: „Čili pica“, „Kapitonas morganas“, „Centro šokoladinė“, „Presto“, kadangi ši prekė yra tik šiose kavinėse.



Pav. 14 Vyno kainos ir kavinių paslaugų kokybės vertinimo sąryšis

Kaip matome iš 14 paveikslo, „Čili pica“ bei „Kapitonas morganas“ užima panašią poziciją rinkoje. Kavinė „Presto“ išsiskiria aukštesne kaina ir geresne kokybe, tačiau „Centro šokoladinė“ išsiskiria tiek žema kaina, tiek aukščiausia kokybe.

Apibendrinant kavinių pozicijas rinkoje. labiausiai iš visų išsiskiria kavinė „Centro šokoladinė“ lyginant vyno ir kokybės santykį, taip pat lenkia kitas kavines vertinant tik kokybės kriterijų, bei galime teigti, kad tiek kavos, tiek pyragaičių kaina yra vidutinė rinkoje, tačiau kokybė vertinama geriausiai.

2.4.3. Strategijos analizė

Tam, kad būti konkurencingam rinkoje, svarbu turėti veiklos strategiją. Teorinėje dalyje išskirtos pagrindinės taikytinos įmonėje veiklos ir konkurencingumo strategijos, todėl toliau apžvelgsime kavinėje – vinyne „Centro šokoladinė“ naudojamą strategijas.

Pagal autorės (Zinkevičiūtė A., 2005) pateiktas konkurencinio pranašumo strategijas toliau analizuojamos „Centro šokoladinė“ naudojamos strategijos.

Pirmoji strategija **Veiklos diversifikacijos metodas**. „Centro šokoladinė“ vykdo papildomas veiklas: saldinių gaminimo prezentacijos, greitai metu bus organizuojamos vyno degustacijos, kavos degustacijos.

Kita strategija: **Bazinio pavadinimo startegija**. Kavinėje naudojami lipdukai su „Centro šokoladinės“ ženklu, kurie klijuojami ant saldinių dėžučių, vienkartinės kavos puodelių skirtų pateikti kavą/arbatą/koteilį išsinešimui. Taip pat naudojami specialiai pagal užsakymą gaminami maišeliai su „Centro šokoladinės“ inicialais. Taip pat svarbus akcentas kavinės ženklo naudojimas ant tam tikros rūšies saldinių.

Trečioji strategija ***Pagrindinio produkto pardavimo kartu su papildomais produktais strategija***: Kavinės pagrindinį pirmąjį produktą galima įvardinti – kavos gėrimai, o papildomi produktai prie kavos – saldainiai, pyragaičiai. Antrasis pagrindinis produktas – vynas bei papildomi produktai prie jo: marinuotos daržovės, sūriai, užkandžiai, mėsos gaminiai. Kavinėje akcentuojami daugiausia kavos gėrimai ir vynas, prie kurių visuomet siūlomi papildomi produktai, kurie paminėti aukščiau.

Kaip minėta teorinėje dalyje, pagal autorę (Vengrienė B., 2006) yra trys pagrindinės konkurencingumo strategijos, kurios gali būti naudojamos norint sėkmingai konkuruoti ir išsilaikyti rinkoje. Toliau pateikta kavinės „Centro šokoladinė“ strategijos analizė, kurioje atspindi visos kavinėje siūlomos paslaugos ir taikomas segmentas.

Galime išskirti 4 skirtingus segmentus, kuriems yra siūlomos skirtingos prekės ir paslaugos: pirmas segmentas – tai mokyklinio amžiaus vaikai (jaunimas iki 18 metų), antrasis - jaunimas nuo 18 iki 25 metų; trečiasis - vyresnio amžiaus gyventojai (25 -35 metų, taip pat 35 - 50); ketvirtasis - senesnio amžiaus gyventojai (51 ir daugiau metų amžiaus). Išskyrus kavinės segmentą, galima tiksliai priskirti kiekvienam segmentui atskiras paslaugas t.y. diferencijuoti veiklą. Diskusijų metu su įmonės vadovu buvo suskirstytos teikiamos paslaugos bei prekės pagal viršuje nurodytus segmentus, bei išsiaiškintas teikiamų paslaugų tikslas. Taigi gauti rezultatai atspindi žemiau pateiktoje schemoje (žr. 15 Pav.).

Diferenciacijos strategija			
Segmentas (taikiny)	Paslaugos koncepcija	Veikimo strategija (tikslas)	Paslaugų teikimo sistema
• Mokyklinio amžiaus vaikai; • Jaunimas nuo 18 iki 25 metų; • Vyresnio amžiaus gyventojai (25 -35 metų, taip pat 35 - 50) ; • Senesnio amžiaus gyventojai.(51 ir daugiau metų amžiaus).	1) Kavos gėrimai; 2) Ledai; 3) Ledų kokteiliai; 4) Užkandžiai; 5) Arbata; 6) Pyragaičiai; 7) Saldainiai; 8) Nealkoholiniai gėrimai; 9) Saldainių gaminių prezentacijos; 10) Gimtadienių organizavimas; 11) Mergvakariai; 12) Dovanų pakavimas.	• Parduodama vartoti vietoje arba išsinešimui ; • Kuriamos žaismingos dienos kavos akcijos, kad būtų kuo įvairesnis pasirinkimas ir sulaukti daugiau smalsaus jaunimo; • Didinti pelną vedant „šokoladines“ prezentacijas, suinteresuoti kuo daugiau žmonių ; • Kurti pridėtinę vertę kavinei ruošiant mergvakario pasisėdėjimus, gimtadienio šventes; • Tapti saldžiausių dovanų įsigyjimo vieta.	• Aptarnaujama prie staliukų arba prie baro (jei išsinešimui); • Surenkama ne mažiau 10 žmonių grupė ir pasakojama šokolado istorija bei saldainių gaminių būdas (prezentacija trunka 2h). Taip pat prezentacijos rengiamos ne tik „Centro šokoladinės“ patalpose, o pagal pageidavimą ir kituose miestuose; • Pagal užsakymą papuošiamas stalas mergvakario ar gimtadienio šventei; • Pagal užsakymą supakuojamos saldainių dėžutės.
• Vyresnio amžiaus gyventojai (25 -35 metų, taip pat 35 - 50) ;	1) Gyvos muzikos vakarai ketvirtadieniais – penktadieniais; 2) Vynas; 3) Užkandžiai prie vyno (daržovės, mėsos gaminiai, sūriai); 3) Jauno vyno pristatymo šventė; 4) Vieno atlikėjo leidžiama muzika trečiadieniais nuo 18h iki 20h.	• Pritraukti kuo daugiau klientų keičiant kavinės dienos ir vakaro atmosferas (keičiant muzikos stilių, aplinką (šviesos prislopinimas, žvakių šviesa)); • Tradicija tapusi jauno vyno pristatymo šventė vilioja žmones; • Būti vienintele specializuota vynine (tik „Centro šokoladinėje“ esamos vynų rūšys); • Pritraukti senų atlikėjų gerbėjus.	1) Gyvai DJ leidžiama muzika; 2) Organizuojama jauno vyno kasmetinė šventė, apie tai informuojama reklaminiais lankstinukais, stendais ar pan. Atvykę į šventę nemokamai ragauja jauno vyno; 3)Kiekvieną trečiadienį leidžiama vis kito garsaus atlikėjo muzika, parenkami populiariausia kūriniai.
• Vyresnio amžiaus gyventojai (25 -35 metų, taip pat 35 - 50) ; • Senesnio amžiaus gyventojai.(51 ir daugiau metų amžiaus).	1) Gyvos muzikos vakarai šeštadieniais (pianinas, gitaros, dainos, akordeonas ir pan.).	• Tapti jaunųjų talentų pasirodymo vieta; • Pritraukti kuo daugiau įvairaus amžiaus, užimamų pareigų žmonių; • Garsėti kaip vienintelė tokia vieta Šiauliuose.	1) Kviečiami visi norintys pasirodyti, turintys talentą Šiauliečiai. Apie pasirodymus skelbiama Facebook tinklapyje; 2) Kavinės vidaus patalpose rengiami mini pasirodymai, visi norintys nemokamai ateina pasižiūrėti.

Pav. 15. Kavinės – vyninės „Centro šokoladinė“ strategijos analizė
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

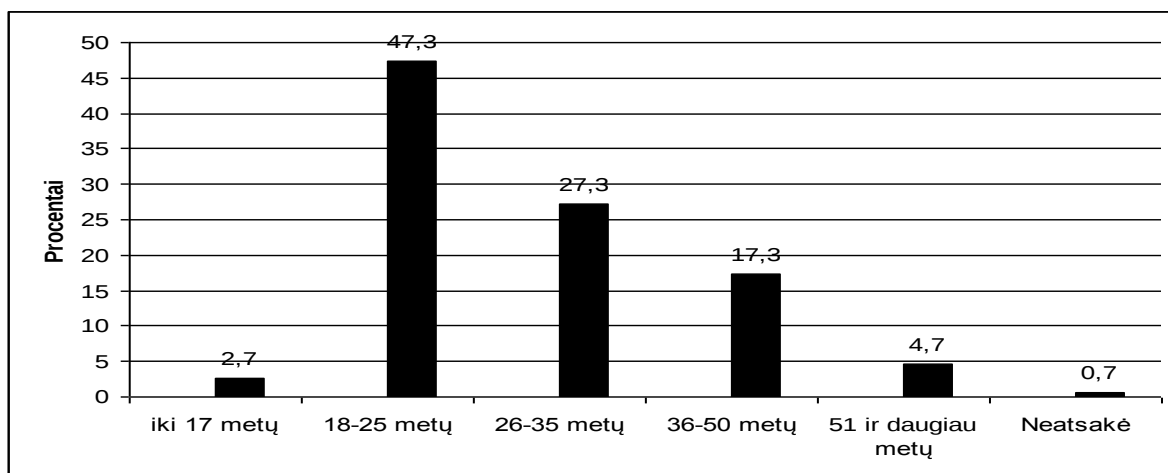
2.5. Klientų nuomonės apie UAB „Centro šokoladinė“ konkurencingumo veiksnius tyrimas

2.5.1. Sociodemografinė respondentų charakteristika

Pirmas anketos klausimų blokas buvo sudarytas iš demografinių klausimų, tam, kad nustatyti vidutinį lankytojų amžių, bei nustatyti kavinių lankytojų segmentą. Taigi buvo įvertinti tokie sociodemografiniai aspektai: lytis, amžius, gyvenamoji vieta, statusas, apsilankymų dažnumas. Šie duomenys tiksliau identifikuoja tipinį kavinių lankytoją, bei tikslesnis segmento žinojimas leidžia kavinėms prisitaikyti būtent prie tam tikro amžiaus lankytojų poreikių, kurie yra skirtingi.

Apklausta 150 respondentų, iš kurių 68,7 proc. moterys, 31,3 proc. vyrai. Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad didžiąją kavinių lankytojų/ klientų dalį sudaro moterys. Tai svarbus aspektas planuojant marketingo veiklą, asortimentą.

Kitas anketos klausimas apie respondentų amžių taip pat svarbus planuojant tolesnę kavinės veiklą. Respondentai turėjo įrašyti savo amžių, vėliau pagal amžiaus grupes (iki 17 metų, 18-25 metų, 26-35 metų, 36-50 metų, 51 ir daugiau metų) buvo suvesti duomenys ir gauti rezultatai. Kaip parodė apklausos rezultatai, 47,3 proc. apklaustųjų teigė esantys nuo 18 iki 25 metų amžiaus, 7,3 proc. – nuo 26 iki 35 metų, 17,3 proc. – nuo 36 iki 50 metų, 4,7 proc. – 51 ir daugiau metų, 2,7 proc. buvo jaunimas iki 18 metų, 1 respondentas nenurodė savo amžiaus. Tokius rezultatus galėjo lemti didesnis jaunimo aktyvumas reiškiant savo nuomonę apklausos metu.

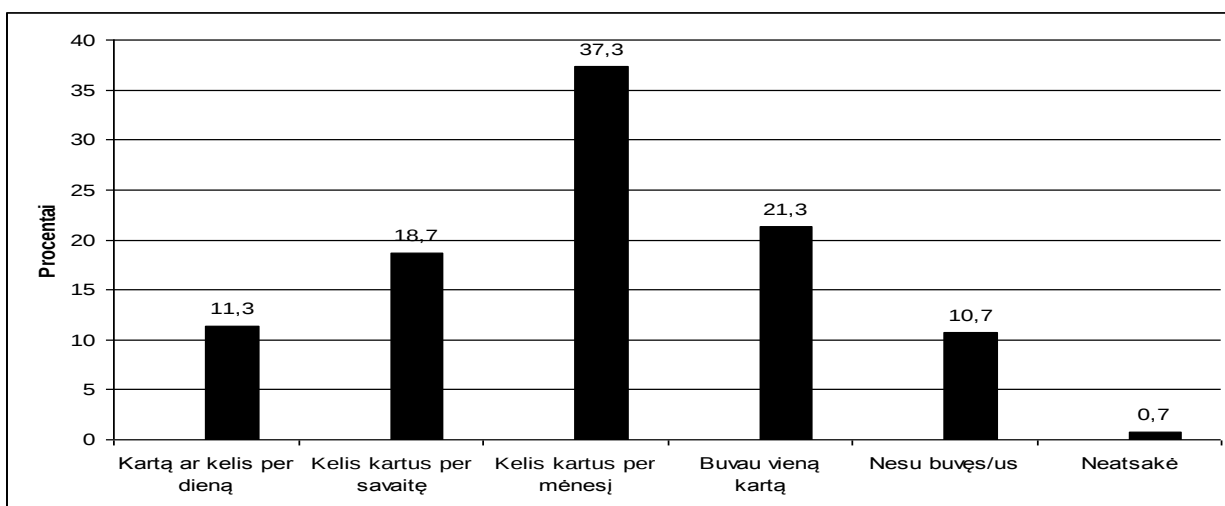


Pav. 16 Respondentų pasiskirstymas pagal amžių proc. (N=149)

Kitas nagrinėtas aspektas buvo respondentų gyvenamoji vieta, paaiškėjo, kad dauguma t.y. 40 proc. respondentų gyvena Šiaulių mikrorajonuose, taip pat panaši dalis respondentų t.y. 37,3 proc. teigia, kad gyvena Šiaulių miesto centre, 16,7 proc. Šiaulių rajone, 4,7 kitose Lietuvos ir Europos vietovėse.

Didžiąją kavinių lankytojų dalį sudaro tarnautojai t.y. 25,3 proc., studentai – 24 proc., bei darbininkai – 21 proc. Tokį rezultatą galėjo lemti tai, kad kavinės įsikūrusios netoli Šiaulių universiteto Humanitarinio, Technologijos ir kitų fakultetų. Taip pat Šiaulių miesto centrinėje dalyje gausu įvairių įstaigų, įmonių, organizacijų, kas lemia didesnę tarnautojų skaičių tarp apklaustųjų.

Penktuoju klausimu siekta išsiaiškinti kokia dalis klientų yra nuolatiniai kavinės „Centro šokoladinė“ klientai (žr. 17 pav.). Atskleista, kad 37,3 proc. apklaustųjų kavinėje lankosi kelis kartus per mėnesį, mažesnė dalis t.y. 21,3 proc. kavinėje yra buvę tik vieną kartą, šiek tiek mažesnė dalis t.y. 18,7 proc. kavinėje lankosi reguliariai t.y. kelis kartus per savaitę, 11,3 proc. respondentų yra nuolatiniai kavinės lankytojai ir joje lankosi kartą ar kelis per dieną, 10,7 proc. kavinėje nėra buvę. Svarbu paminėti, jog nuolatiniai kavinės lankytojai – pagrindinė klientų grupė, nešanti pelną įmonei, todėl ypač svarbu pirmą kartą atėjusiems palikti gerą įspūdį, kad jie taptų nuolatiniais kavinės lankytojais. Kaip matome buvusių kavinėje vieną kartą arba nebuvusių nei karto procentas gana didelis t.y. 32 proc. Galima daryti išvadą, kad kavinė nėra pakankamai populiarinama, reklamuojama, kas lemia mažesnę žinomumą tarp atokiau gyvenančių žmonių arba mažai sudominama ir skatinama apsilankyti. Didesnis dėmesys skiriamas nuolatiniais lankytojams, arba miesto centro t.y. Vilniaus gatvės praeiviams, kurie viliojami lauko stendu, kuriame pranešama tos dienos akcija.



Pav. 17 Respondentų pasiskirstymas pagal apsilankymo dažnumą proc. (N=149)

Remiantis tyrimo rezultatais galima nesunkiai nustatyti klientų segmentą/tipinę kavinės – vyininės „Centro šokoladinė“ klientą. Pagal užimamą socialinę padėtį galima išskirti dvi stambesnes klientų grupes, tai tarnautojai (25,3 proc.) ir studentai (24 proc.). Tokį rezultatą galėjo lemti tai, kad kavinė įsikūrusi Šiaulių miesto centre, kur gausi įvairių įmonių,

organizacijų, todėl didesnis lankytojų – tarnautojų skaičius, bei Šiaulių universiteto fakultetų, kas lemia didesnius studentų srautus.

2.5.2. Įvaizdžio ir kultūros kriterijų vertinimas

Įvaizdžio ir kultūros kriterijai įmonei, bene svarbiausi sėkmingos veiklos aspektų, tam kad pritraukti kuo daugiau klientų bei sulaukti gerų atsiliiepimų. Iš anketos buvo norima išsiaiškinti, kurie indikatoriai kavinėje – vyninėje „Centro šokoladinė“ labiausiai įtakoja kuriant įvaizdį bei kultūrą.

Prisimenant autorių (Markevičius P., Lukauskas A., 2008) įvaizdžio kūrimo elementus toliau pagal gautus anketos duomenis analizuojamas kavinės „Centro šokoladinė“ įvaizdis. Kaip matome į įvaizdžio kūrimą įtraukta įmonės kultūra bei prekės/paslaugos atitikimas klientų poreikius, todėl kultūros formavimo elementai ir klientų poreikių vertinimo kriterijai bus priskirti prie bendro įmonės įvaizdžio formavimo. Teigiamais laikomi ir prie konkurencinių pranašumų priskiriami tik tie elementai, kurių bendras vertinimo vidurkis ne mažesnis nei 4. Kitu atveju (jei vidurkis mažesnis nei 4 arba labai arti) bus žiūrima kaip pasiskirstė respondentų skaičius renkantis atsakymą „tikrai taip“, „taip“, „nežinau“. Jei bendras respondentų pasirinkusių teigiamą atsakymą skaičius pakankamai didelis (60 ir daugiau), o atsakymo „nežinau“ pasirinkimo procentas neviršija 30 proc. vertinamas elementas bus priskirtas prie konkurencinių pranašumų.

1. Firminis stilius;

- *gražus įmonės logotipas/ženklas* – 3,97. Įmonės ženklas vertinamas pakankamai gerai. Bendras teigiamų įvertinimų procentas – 66,2 proc. 45 respondentai visiškai pritarė šiam teiginiui, 55 pasirinko atsakymą „taip“. Kadangi bendras teigiamas įvertinimo procentas pakankamai aukštas, todėl įmonės logotipas priskiriamas prie pranašumų.
- *patrauklus interjeras* – 4,39. Analizuojant įvaizdį labiausiai išryškėjo teigiamas interjero vertinimas (4,39). Net 83,4 proc. apklaustųjų interjerą įvertino teigiamai, iš jų 41,7 proc. labai gerai. Svarbu paminėti kad atsakymus „tikrai taip“ ir „taip“ pasirinko vienodas skaičius respondentų t.y. po 63, tačiau bendras teigiamo vertinimo procentas yra pakankamai aukštas, todėl galime teigti, kad interjeras pakankamai stipriai įtakoja įvaizdžio kūrimą.
- *įdomus eksterjeras* – 3,88. Teigiamai įvertino – 62,9 proc. iš jų 48 visiškai pritarė, 47 – tiesiog pritarė. Tačiau didelis respondentų pasiskirstymas renkantis atsakymą „nežinau“ – 24,5 proc., lemia mažesnę vertinimo vidurkį, bei eksterjero negalime išskirti kaip konkurencinio pranašumo.

2. Įmonės kultūra;

- *malonus aptarnavimas* – 4,2. Bendras šio teiginio vertinimas yra 4,2. Respondentai šiuo klausimu pasiskirstė taip: visiškai pritarė 54 respondentai, pritarė – 60 respondentų. Bendras teigiamas įvertinimas 75,5 proc. Galime daryti išvadą, jog aptarnavimas prisideda prie įvaizdžio formavimo ir šioje kavinėje vertinamas teigiamai.

- *išskirtinė kavinėje leidžiama muzika* – 4,34. Kaip matome kavinėje leidžiama muzika vertinama labai gerai ir bendras teigiamų vertinimų procentas yra 75,5 proc. Atsakymą „tikrai taip“ pasirinko net 73 respondentai, o tai yra beveik puse apklaustųjų. Taigi muzikos išskirtinumas stipriai prisideda tiek prie įmonės kultūros, tiek bendro įvaizdžio formavimo.

- *geri atsiliepimai apie „Centro šokoladinę“* – 4,24. Teigiamai įvertino – 69,5 proc. iš kurių 66 respondentai visiškai pritarė.

- *gera klientų elgesio kontrolė* – 3,83. Ši teiginį teigiamai įvertino šiek tiek daugiau nei pusė apklaustųjų t.y. 53 proc. Didesnė dalis pasirinko atsakymą „taip“ – 46, o bendras vertinimų vidurkis mažesnis nei 4, todėl šis elementas nepriskiriamas prie konkurencinių pranašumų.

- *klientų užrašų/minčių/padėkų/nuotraukų lenta kuria pridėtinę vertę kavinei* – 3,95. Visiškai pritarė – 46 respondentai, ataskyma „taip“ pasirinko didesnė dalis – 51, bei pakankamai aukštas neapsisprendusių respondentų skaičius 41 arba 27,2 proc., ko pasekoje negalime priskirti šio elemento prie pranašumų.

- *išskirtinis baldų išdėstymas* – 3,66. Teiginiui pritarė 46 apklaustųjų, visiškai pritarė – 31. Šio bruožo negalima priskirti prie pranašumų, kadangi vidurkis pakankamai žemas, taip pat neapsisprendusiųjų procentas gana didelis – 33,9 proc.

- *negirdėti prekių pavadinimai* – 3,66. Daugiausia respondentų pasirinko atsakymą „nežinau“ - 49. Tai įrodo, jo klientai neturi konkrečios nuomonės šiuo aspektu, bei negalime šio elemento laikyti kaip konkurencinio pranašumo.

- *tik šioje kavinėje galiu jaustis kaip niekur kitur (aplinka, supantys daiktai suteikia malonius jausmus)* – 4,01. Daugiausiai respondentų visiškai pritarė šiam teiginiui t.y. 53, bei vertinimo vidurkis pakankamai didelis, todėl šį bruožą galime priskirti prie konkurencinių pranašumų.

3. Prekės kaina, kokybė, asortimentas, prekės/paslaugos atitikimas klientų poreikius;

- *geresnė (už kitus) prekių/paslaugų kokybė* – 3,71. Didžiausia dalis respondentų (67) vis tik nežino ar šioje kavinėje geriausia kokybė, todėl šis elementas nepriskiriamas prie pranašumų.

- *geras darbo laikas* – 4,36. Visiškai pritarė 46,4 proc. t.y. 70 respondentų, ir tai pakankamai teigiamas vertinimas, todėl darbo laiką galime priskirti prie konkurencinių pranašumų.

- *gera geografinė padėtis* – 4,38. Respondentai vienareikšmiškai visiškai pritarė šiam teiginiui t.y. 67, todėl tai priskiriama prie pranašumų.

- *geras paslaugų kainos ir kokybės santykis* – 4,01. Teigiamai įvertino 65,6 proc. Kadangi pakankamai didelis teigiamai įvertinusių procentas, bei vertinimo vidurkis ne mažiau nei 4, todėl šis elementas priskiriamas prie pranašumų.

- *platus asortimentas* – 3,82. Pritarusių šiam teiginiui skaičius (50) didesnis nei visiškai sutikusių (40) su šiuo teiginiu, bei didelis neapsisprendusiųjų procentas – 25,2 proc. Šis elementas nepriskiriamas prie pranašumų.

- *visapusiškai naudingas/reikalingas asortimentas* – 3,85. Šis elementas taip pat nepriskiriamas prie konkurencinių pranašumų, kadangi daugiau respondentų pasisirinko atsakymą „taip“ – 56, nei visiškai pritarė – 37.

- *prekių/paslaugų išskirtinumas (tik šiai kavinei (Šiaulių mieste) būdingos prekės/paslaugos* – 4,01. Teigiamai įvertino 62,3 proc. Visiškai pritarė 53 respondentai, todėl priskiriamas prie konkurencinių pranašumų.

- *nuolatinis prekių kokybės/išvaizdos/pateikimo tobulinimas* – 3,16. Kaip matome vertinimo vidurkis labai žemas, tai lėmė didelis neapsisprendusiųjų skaičius – 54, todėl šis bruožas nebus priskiriamas prie pranašumų.

- *pakankamai dažnas naujų produktų pateikimas* – 3,47. Tokį rezultatą taip pat įtakojo didesnis neapsisprendusių skaičius – 53, ko pasekoje šis bruožas taip pat nepriskiriamas prie konkurencinių pranašumų.

- *aukšta prekių/paslaugų kokybė* – 4,03. Teigiamai įvertino 70,8 proc., o vidurkis didesnis nei 4, todėl šis elementas išskiriamas kaip konkurencinis pranašumas.

3.1 Žmogiškieji ištekliai

- *suprantamai ir pakankamai suteikiama informacija apie prekes/paslaugas* – 4,03. Teigiamai atsakė – 70,8 proc., vertinimo vidurkis didesnis nei 4, todėl galime priskirti prie konkurencinių pranašumų.

- *Greitai aptarnaujama* – 4,01. Teigiamai įvertino – 72,2 proc., todėl priskiriama prie pranašumų.

- *Malonus padavėju bendravimas* – 4,27. Bendras teigiamas įvertinimas – 78,8 proc., bei pakankamai aukštas vidurkis, todėl priskiriama prie konkurencinių pranašumų.

- *Greitas reagavimas į iškilusias problemas* – 3,78. Daugiausiai respondentų rinkosi atsakymą „taip“ – 37,3 proc, bei ne ka mažiau buvo neapsiprendusių – 33,8 proc. Todėl šis bruožas nebus priskiriamas prie pranašumų.

- *Atsižvelgiama į klientų poreikius* – 4,05. Bendras teigiamas įvertinimas – 68,2 proc., bei vidurkis daugiau nei 4, todėl bus priskiriama prie konkurencinių pranašumų.

4. Rėmimas

- *geri ryšiai su visuomene* – 3,56. Tokį rezultatą lėmė didelis respondentų skaičius renkantis atsakymą „nežinau“ - 67, todėl negalime laikyti tai konkurenciniu pranašumu.

- *gera, patraukli reklama* – 3,74. Vertinat šį rezultatą pastebėtas pakankamai didelis neapsiprendusiųjų skaičius – 52 arba 34,4 proc. Galima daryti išvadą, kad nepakankamai reklamuojamasi arba reklama nėra patraukli. Taigi šio elemento neišskirsime kaip konkurencinio pranašumo.

4.1 Prie pardavimo skatinimo priskirti kavinėje organizuojami renginiai, bei iš anketos duomenų išsiaiškintas jų populiarumas;

- *kasmetinė jauno vyno pristatymo šventė* – didžiausias procentas apklaustųjų rinkosi atsakymą „niekada“ – 32,5 proc., arba „nesu girdėjas/us“ – 21,2 proc. Bendras procentas – 53,7 proc. ir tai daugiau nei pusė apklaustųjų, todėl galime daryti išvadą, kad nepakankamai reklamuojamasi prieš šį renginį, todėl nedalyvavusių arba nežinančių apie tokį renginį procentas gana didelis. Taigi šio renginio kaip prie įvaizdžio gerinimo/pardavimų skatinimo priskirti negalime.

- *didžėjaus pasirodymai ketvirtadieniais – penktadieniais* – Daugiausiai rinkosi atsakymą „retai“ – 27,2 proc. Tačiau bendras respondentų skaičius, kurie lankosi šiame renginyje yra 55 proc., todėl ši įvykį galime priskirti prie įvaizdžio gerinimo, pardavimų skatinimo bei konkurencinių pranašumų.

- *gyvos muzikos vakarai šeštadieniais* – Bendras dalyvaujančiu šiame renginyje procentas pakankamai aukštas – 60,3 proc. Todėl ši įvykį taip pat priskirsime prie pranašumų.

- *saldainių gaminimo senoviniu būdu prezentacijos* – niekada nedalyvavusių šiose prezentacijose procentas pakankamai didelis - 44,4, kad galėtume teigti, jog nepakankamai suinteresuojami žmonės lankytis šiame renginyje, arba šios prezentacijos labiau populiarnės tarp jaunesnių nei 17 metų vaikų, kurių apklausoje dalyvavo vos 4. Taip pat kitas aspektas, pastaruoju metu didesnis atvykusiųjų iš kitų miestų dalyvavimas šiose prezentacijose.

Apibendrinant gautus rezultatus nesunku išskirti teigiamai vertinamus kavinės „Centro šokoladinė“ konkurencinius pranašumus: patrauklus interjeras; atskiros interjero detalės; geri atsiliepimai; darbo laikas, geografinė padėtis, kainos ir kokybės santykis; prekių/paslaugų išskirtinumas; aukšta kokybė; informacijos suteikimas; greitas aptarnavimas; padavėjų malonus bendravimas; klientų poreikių tenkinimas; malonus aptarnavimas; išskirtinė kavinėje leidžiama muzika; DJ pasirodymai; gyvos muzikos vakarai. Taip pat išskirti stiprybes, silpnybes, galimybes, grėsmes iš anketos gautų rezultatų sudarant apibendrintą SSGG analizę.

2.7. Respondentų pastabų ir pasiūlymų dėl aptarnavimo/įvaizdžio/kokybės gerinimo analizė

Anketinėje apklausoje buvo pateikti du atviri klausimai, kurie padės įžvelgti ką labiausiai išskirtinio turi kavinė „Centro šokoladinė“ bei padės atskleisti kavinės vadovui sunkiau įžvelgiamus trūkumus. Į šiuos klausimus atsakė 82 respondentai, 25 pažymėjo, kad jokių išskirtinimų neturi bei neįžvelgia jokių trūkumų kavinės veikloje. Kadangi respondentų nuomonės vienu ar kitu aspektu sutapo, todėl sudaryta lentelė su išskirtais kriterijais bei tam kriterijui pritarusiu respondentų skaičiumi.

2.5 lentelė

Respondentų nuomonių/pasiūlymų lentelė

Nr.	Kas išsiskiria	Skaičius	Trūkumai/Pasiūlymai	Skaičius
1	Muzika	14	Daugiau reklamuotis	9
2	Lauko programa	1	Charizmos darbuotojams	1
3	Gyvos muzikos vakarai	3	Greitesnis aptarnavimas	5
4	Personalas	12	Kokybiškesnis aptarnavimas	1
5	Aptarnavimas	9	Greitesnis atsiskaitymas	1
6	Interjeras/aplinka	24	Didinti asortimentą	4
7	Skani kava	7	Šaltų gėrimų asortimentas	1
8	Kavos paruošimas	1	Karštų patiekalų asortimentas	4
9	Šokoladas	3	Užkandžių asortimentas	1
10	Šokolado prezentacijos	2	Daugiau staliukų lauke	3
11	Menu/asortimentas	7	Nepatogūs lauko baldai	1
12	Vynas	3	Pakeisti meniu įvaizdį	2
13	Itališki produktai	2	Pridėti paveikslėlių į meniu	1
14	Pyragaičiai/saldainiai	2	Žaismingesnis ir jaukesnis interjeras	1
15	Renginių organizavimas	2	Mažai vietos prie staliukų	1
16	Daug sėdimų vietų	1	Daugiau renginių	2
17	Savaitės/dienos akcijos	2	Reikia fotografo	2
18	Rami vieta	1	Ilgesnis darbo laikas	1
19	Galimybė atsipalaiduoti	1	Reikia patalpų remonto	1
20	Patogi geografinė vieta	4	Trūksta tvarkos savaitgaliais	1
21	Unikali vieta	2	Naujovių įvedimas/nuolatinis tobulinimasis	1
22	Direktorius	1	Purvini kėdžių apvalkalai	1
23	Darbo laikas iki 2h	1	Reikia minkštų pagalvėlių ant lauko kėdžių	1
24			Daugiau gyvos muzikos	1
25			Vasariškesnė apranga	2

Kaip matome iš gautų duomenų (žr. 2.5 lentelė) labiausiai išsiskiriantis dalykas įvardintas 24 respondentų – interjeras, kitas mažiau kartų minėtas – muzikos stilius (14 respondentų). Taip pat 12 respondentų išskyrė personalą, 9 respondentai aptarnavimą, 7 respondentai – teigia, kad kavinėje išskirtinė kava bei asortimentas. Kiti bruožai buvo paminėti po 1 ar 4 kartus kurie atsispindi aukščiau pateiktoje lentelėje.

Apžvelgiant respondentų pasiūlymus daugiausia kartų buvo pateiktas pasiūlymas – daugiau reklamuotis. 9 respondentai teigė, kad reikia daugiau reklamos. Kitas dažniausiai minimas pasiūlymas – greitesnis aptarnavimas. Taip pat 9 respondentai užsiminė apie asortimento didinimą iš jų: 1 respondentas siūlo daugiau šaltųjų gėrimų, 4 respondentai – didinti karštųjų užkandžių asortimentą bei 4 respondentai siūlo tiesiog didinti asortimentą neišskiriant prekės/produkto rūšies. Kiti respondentų pasiūlymai pateikti 8 lentelėje.

Taigi tyrimo rezultatai atskleidė kokių trūkumų turi kavinė, bei atsižvelgiant į respondentų pasiūlymus bus galima juos ištaisyti bei didinti kavinės patrauklumą.

2.6. SSGG analizė

Žemiau pateikta viso tyrimo metu gauta ir susisteminta informacija pagal SSGG modelį. Lentelėje (žr. 2.6 lentelė) išskirti konkurenciniai pranašumai kaip stiprybės, kurie buvo teigiamiausiai įvertinti respondentų, prie silpnųjų priskirtos tobulintinos sritys.

2.6 lentelė

Kavinės „Centro šokoladinė“ SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
1. Bendradarbiaujama su ŠPRC; 2. Visą produkciją galima isigyti išsinešimui; 3. Kavos pupelių tiekimas į biurus; 4. Lauko kavinė; 5. Darbuotojų apmokymai; 6. Gera vidaus komuniakcija; 7. Įvairių renginių rėmimas; 8. Aukšta kokybė; 9. Gražus įmonės logotipas/ženklas; 10. Suprantamai ir pakankamai suteikiama informacija apie prekes ir teikiamas paslaugas; 11. Greitai aptarnaujama; 12. Malonus padavėjų bendravimas; 13. Atsižvelgiama į klientų poreikius; 14. Patrauklus interjeras; 15. Malonus aptarnavimas; 16. Išskirtinė kavinėje leidžiama muzika; 17. Vidaus patalpose kuriama maloni atmosfera, uždaresnės erdvės, skirtos bendravimui t.y. kuriama namų atmosfera; 18. Geras darbo laikas; 19. Gera geografinė padėtis; 20. Geras paslaugų ir kokybės santykis; 21. Prekių/paslaugų išskirtinumas; 22. Aukšta prekių/paslaugų kokybė; 23. Renginiai ketvirtadieniais – penktadieniais (DJ),	1. Nepakankamai greitas reagavimas į iškilusias problemas; 2. Mažai akį patraukiančios reklamos bei reklaminių stendų; 3. Siauras asortimentas (šaltųjų gėrimų, karštųjų užkandžių); 4. Maža naujų produktų pasiūla; 5. Nepakankamai patrauklus eksterjeras; 6. Nepakankamai gera klientų elgesio kontrolė; 7. Retas prekės kokybės/išvaizdos/pateikimo tobulinimas; 8. Mažas žinomumas apie kavinės ryšius su visuomene; 9. Retas naujų produktų pateikimas.

bei šeštadieniais (gyvos muzikos vakarai).	
Galimybės	Grėsmės
1. Galimybė plėstis; 2. Didėjantis namų ūkių vartojimas; 3. Didėjančios gyventojų pajamos; 4. Pagrindinių konkurentų bankrotas; 5. Didesnis lojalių klientų skaičius; 6. Ryšių su visuomene plėtimas (didesnis kultūrinių renginių rėmimas); 7. Didėjantis miesto aktyvumas rengiant sporto ir kultūros renginius.	1. Naujų konkurentų grėsmė; 2. Nestabili Lietuvos ekonomika; 3. Nepalanki miesto ekonominė padėtis; 4. Naujų įstatymų grėsmė (lauko kavinių įstatymas); 5. Maisto ir veterinarijos tarnybos patikrinimai; 6. Žmonių migracijos padidėjimas; 7. Gyventojų skaičiaus mažėjimas; 8. Mažėjantis miesto kultūrinis aktyvumas, dėl to mažėjantis turistų srautas.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą apie konkurencingumą, galima daryti išvadą, kad vertinant verslo subjektų konkurencingumą, svarbu apibrėžti, kas tai yra konkurencija, kokiais rodikliais ji matuojama, kokius kriterijus reikia įvertinti, palyginti, kad išsiaiškinti įmonės konkurencingumo lygį bei poziciją rinkoje. Literatūroje vienas iš pagrindinių sukurtų konkurencijos tyrimo metodų pradininkų yra M. Porter. Todėl šiame darbe apibrėžiant kavinės – vyninės „Centro šokoladinė“ išorinę verslo aplinką, pasinaudota M. Porter sukurtu PEST modeliu, kuris apima visas įmonę veikiančias išorines aplinkas. Kitas svarbus aspektas - konkurenciniai pranašumai, tam kad būtų galima juos įvertinti ir išskirti prie stiprybių ar silpnybių. Todėl autorės (Eitutytė D., 2011) siūlomais konkurencinio pranašumo įgyjimo elementais išskirti kavinėms būdingi konkurenciniai pranašumai. Kitas svarbus žingsnis palyginti analizuojamą įmonę su konkurentais, todėl svarbu išskirti tiesioginius ir netiesioginius konkurentus, tam pasitelkiant „Konkurentų žemėlapių“ metodą. Kadangi veikla turi būti kryptinga, todėl įmonei svarbu turėti konkurencingumo strategiją, kurios detalai analizei naudotina autorės (Vengrienė B., 2006) strateginės vizijos elementų schema, tam kad išskirti įmonės veiklas, tikslus, segmentą, veikimo principus. Taip pat svarbu atlikti SSGG analizę, kadangi joje atsispindi visi gaunami rezultatai bei subjektyvi nuomonė. Taigi visi šie metodai padeda analizuojant kavinės – vyninės „Centro šokoladinė“ konkurencingumą.
2. Atlikus kavinės – vyninės „Centro šokoladinė“ konkurencingumo tyrimą galima daryti tokias išvadas:
 - ✓ PEST modelio analizė atskleidė, kad kavinę šiuo metu labiausiai varžo lauko kavinės įstatymas, triukšmo lygio įstatymas bei maisto ir veterinarijos įstatymai. Taip pat išaiškėjo šiuo metu palanki ekonominė padėtis, kadangi didėja vartojimas. Tačiau nepalanki situacija vyrauja dėl didėjančios migracijos, mažėjančių turistų srautų Šiaulių mieste, kas gali įtakoti mažesnius klientų srautus kavinėje.
 - ✓ Analizuojant kavinės konkurentus išskirti tiesioginiai konkurentai: „Presto“, „Coffe In“, „Kavakuki“, bei netiesioginiai konkurentai: „Čili pica“, „Kapitonas morganas“.
 - ✓ Vertinant konkurencinius pranašumus vartotojų aspektu, daugiausia respondentų išskyrė „Centro šokoladinė“ kavinę. Todėl pastaroji lenkia konkurentus šiais pranašumais: aukšta kokybė; malonus aptarnavimas; greitas aptarnavimas; patogus

darbo laikas; malonus interjeras; patrauklus eksterjeras; išskirtinė leidžiama muzika; atsižvelgiama į klientų poreikius.

- ✓ Atlikus kavinių vertinimą, geriausias kainos ir kokybės santykis vyrauja „Centro šokoladinė“ kavinėje, taip pat ji užima aukščiausią vietą bendrame kavinių pozicijos vertinime.
- ✓ Išsiaiškintos šios įmonėje naudojamos strategijos: veiklos diversifikacijos metodas; bazinio pavadinimo strategija; pagrindinio produkto pardavimo kartu su papildomais produktais strategija. Taip pat pagrindinė konkurencingumo strategija: diferenciacijos strategija.
- ✓ Atlikus anketinę apklausą išsiaiškinti kavinės „Centro šokoladinė“ teigiamai vertinami konkurenciniai pranašumai: patrauklus interjeras; atskiros interjero detalės; geri atsiliepimai; darbo laikas, geografinė padėtis, kainos ir kokybės santykis; prekių/paslaugų išskirtinumas; aukšta kokybė; informacijos suteikimas; greitas aptarnavimas; padavėjų malonus bendravimas; klientų poreikių tenkinimas; malonus aptarnavimas; išskirtinė kavinėje leidžiama muzika; DJ pasirodymai; gyvos muzikos vakarai.

Apibendrinant kavinės – vyninės „Centro šokoladinė“ teigiamai vertinamus konkurencinius pranašumus, bendra vidurkio reikšmė yra – 3,94 iš 5 galimų. Galima teigti, kad konkurenciniai pranašumai kavinėje vertinami gerai, tačiau dauguma sričių yra tobulintinos.

REKOMENDACIJOS

Įvertinus kavinės – vyninės „Centro šokoladinė“ konkurencingumą vartotojų aspektu galima išskirti tobulintinas sritis įmonės veikloje. Pateiktos rekomendacijos padidins įmonės konkurencingumą bei patrauklumą.

- ✓ Kadangi įmonės eksterjeras buvo įvertintas nepakankamai gerai, todėl siūloma jį daryti patrauklesnį, visų pirma jį atnaujinant, perdažant lauko sienas, pakabinant įvairių reklaminių stendų, kadangi 9 respondentai atvirame klausime nurodė pasiūlymą daugiau reklamuotis, pasitelkti akį traukiančių reklaminių stendų.
- ✓ Kitas siūlymas plėsti asortimentą, kadangi tiek vertinant asortimentą kaip pranašumą, tiek reiškiant nuomonę atviruose klausimuose jis buvo nepakankamai gerai įvertintas, todėl siūloma plėsti pasiūlą įtraukiant į meniu karštų patiekalų pusryčiams, vasaros metu didinti šaltųjų gėrimų pasirinkimą, kas pritrauktų daugiau lankytojų pietų metu, tiek po darbo bei šiltuoju metų laiku.
- ✓ Taip pat siūloma nuolat atnaujinti produktų kokybę, pateikimo būdą, kadangi nuolatinis prekių kokybės/išvaizdos/pateikimo tobulinimas patraukia dėmesį ir taip didinamas įmonės įvaizdis taip pat atvirame klausime buvo išskirtas pasiūlymas – nuolatinis tobulinimasis. Taigi sugalvojant vis kitokių pateikimo būdų (dovanėlės prie kavos, servetėlių spalvų keitimas, palinkėjimo užrašymas ant servetėlės) patrauktų klientų dėmesį, bei susilauktų daugiau teigiamų atsiliepimų. Taip pat naudojant šiuo metu geriausiai įvertintas kavos pupeles, patrauktų kavos gurmanų dėmesį bei teigiamus atsiliepimus.
- ✓ Įmonės ryšiai su visuomene pakankamai geri, tačiau dauguma respondentų apie juos nežino, todėl siūloma daugiau reklamuoti remiamus renginius, tam kad būtų didinamas kavinės, kaip renginių rėmėjos įvaizdis. Tam tiktų renginių lankstinukų dalinimas kavinėje su aiškiai išskirta „Centro šokoladinė“ kaip pagrindinis rėmėjas nuotrauka bei užrašu. Dėl šio pateikimo tartis su remiamų renginių organizatoriais.
- ✓ Taip pat nepakankamai įvertinta naujų produktų pasiūla, todėl siūloma atnaujinti asortimentą naujomis kavų rūšimis, kadangi kavos gėrimai pagrindinė prekė, pritraukianti lankytojus, todėl turi būti skirtas didelis dėmesys atnaujinant kavos gėrimų asortimentą, taip pat keisti/papildyti saldinių asortimentą, kadangi šiuo metu jau ilgą laiką yra nusistovėjusios kelios saldinių rūšys, kurių atnaujinimas patrauktų klientų dėmesį/smalsumą, būtų norima juos išbandyti, bei atrandomos naujos populiaros rūšys (galbūt populiarnesnės už esamas). Kalbant apie vynus, siūloma plėsti

asortimentą įtraukiant daugiau vynų rūšių t.y. ne tik sausus vynus, bet ir pusiaus sausus bei saldžius, kadangi taip būtų didinama kliento pasirinkimo galimybė.

Literatūra

1. Adomaitis, S. (2010). *Konkurencingumas Lietuvos įmonėse*. Konferencijos medžiaga. [interaktyvus], [žiūrėta 2012-01-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslilietuva.lt/lt/gilink-eksporto-zinias/konkurencingumo-paslaugos>>.
2. Balamuralikrishna, R. (2000). Swot analysis: a management tool for initiating new programs in vocational schools. *Journal of Vocational and Technical Education*. 12 (1), 1 – 6.
3. Baltušienė I. (2011). *Kokybės vadybos panaudojimas kaimo turizmo konkurencingumui didinti*. (Bakalauro baigiamasis darbas, Sporto edukologijos fakultetas).
4. Beniušienė, I., Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (13), 32–40.
5. DeMuh, Ch., (2011). Competition and the constitution. *Academic Search Complete*, 9, 38-55.
6. Dikčius V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilniaus universitetas, Ekonomikos fakultetas, Marketingo katedra.
7. Dumčiuvienė, D., Meilienė, E., Snieška, V. (2005). Konkurencingumo ir sanglaudos ryšiai Europos Sąjungos politikos kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 64–73.
8. Eitutyte D. (2011). Konkurencinio pranašumo stiprinimas Palangos viešbučiuose. (Baklauro baigiamasis darbas, Sporto edukologijos fakultetas).
9. Išoraitė M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*. 3 (1), 31 – 58.
10. Išorinė aplinkos analizė. [interaktyvus], [žiūrėta 2012-01-25]. Prieiga per internetą: <http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/pardavimai_I/116353.html>.
11. John M. Houston, Hoyt Edge, Libby E. Anderson. (2012). Competitiveness and Individualism-Collectivism in Bali and the U.S. *North american journal of psychology*, 14 (1), p163-173.
12. Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskas N. (2000). Universiteto kultūra ir jos tyrimas. (Daktaro disertacija, Socialinės politikos fakultetas).
13. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
14. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
15. Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Viešoji politika ir organizavimas*, 73–80.

16. Keršienė, R. (2009). Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba*, 819–842.
17. Kisieliienė, V. (2009). *Smulkaus ir vidutinio verslo Lietuvoje konkurencingumo tyrimas* (Magistro darbas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas).
18. Klimašauskienė, D. (2007). Konkurencijos samprata ekonomikos teorijoje. *Ekonomika*, 109 – 123.
19. Kotler, P., Keller, K., L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Logitema, Klaipėda.
20. Kvainauskaitė, V., Snieška, V. (2003). *Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas: monografija*. Kaunas: Technologija.
21. Liučvaitienė A., Peleckis K. (2011). Konkurencinio pranašumo formavimas globalioje rinkoje: teorinės prielaidos ir vertinimo galimybės. *Šiuolaikinės verslo problemos. Vadyba ir mokslas*. 181 – 194.
22. Luobikienė I. (2010). *Sociologinių tyrimų metodika* : mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
23. Malinauskienė I. (2005). *Konkuravimo strategijos formavimas gamybinėje įmonėje*. KTU panevėžio institutas. [interaktyvus], [žiūrėta 2012-01-25]. Prieiga per internetą: < http://www.elibrary.lt/inf_res4.phtml?id=1265>.
24. Markevičius P., Lukauskas A. (2008) Veiksnių, formuojančių prekybos įmonių įvaizdį, sąveika. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. 12 (1), 117 – 121.
25. Mickevičienė M., Zitkus L., (2011). Competitive Ability as an Instrument for ex-ante Evaluation of Enterprise's Competitiveness. *Inžinerinė ekonomika*. 22(4), 423-433.
26. Mockuvienė A., Kazragytė A. (2005). Konkurencinio pranašumo šaltiniai įmonėse. (Magistro darbas, ekonomikos ir vadybos fakultetas).
27. Mozūraitienė, R. (2010). *Sporto klubų konkurencingumą didinantys veiksniai* (Magistro darbas, Sporto edukologijos fakultetas).
28. Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2009). Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas. *Verslas: teorija ir praktika*, 11(1), 5–11.
29. Navickas V. (2006). Rėmimo strategijų plėtra šiuolaikinėje ekonomikoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (6), 125–129.
30. Ogrea C., Herciu M., Belascu L. (2011). Managing Corporate Reputation in Times of Global Changes and Turbulence—A Strategy for Competitiveness. *Journal of Modern Accounting and Auditing*. 7 (7), 726-733.
31. Poškienė A. (1998). *Universiteto organizacijos kultūra – kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veiksnys* (Daktaro disertacija, KTU Edukologijos institutas).

32. Pukėnas K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
33. Rinkauskaitė, K. (2007). *Įmonės konkurencingumas ir jo didinimo veiksniai*. Lietuvos žemės ūkio universitetas. [interaktyvus], [žiūrėta 2012-01-03]. Prieiga per internetą: <http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Rinkauskaite_Kristina.pdf>.
34. Robbins P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. *Kaunas, poligrafija ir informatika*.
35. Stalgienė, A. (2009). Konkurencingumas lietuvių ir maisto pramonėje. *Lietuvos ekonomikų ir dėstytojų asociacija*, 7–13.
36. Stanikūnas, R. (2009). *Konkurencijos politika: teorija ir praktika*. Vilnius: TEV.
37. Statistikos departamentas. (2012). *Bendrojo vidaus produkto antrasis įvertis*. [interaktyvus], [žiūrėta 2012-04-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=10068>>.
38. Statistikos departamentas. (2012). *Statistinis krepšelis*. [interaktyvus], [žiūrėta 2012-01-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/faq/view/?id=2120&page=0>>.
39. Statistikos departamentas. (2012). *15–24 metų asmenų nedarbo lygis*. [interaktyvus], [žiūrėta 2012-04-01]. Prieiga per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveelections.asp?MainTable=M3030903&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=3788&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>>>.
40. Statistikos departamentas. (2012). *Teritorija ir gyventojų skaičius*. [interaktyvus], [žiūrėta 2012-04-01]. Prieiga per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveelections.asp?MainTable=M3010211&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=3767&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>>>.
41. Statistikos departamentas. (2012). *Įmonės ekonominės būklės pasikeitimas per praėjusius 2-3 mėnesius*. [interaktyvus], [žiūrėta 2012-04-01]. Prieiga per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveelections.asp?MainTable=M4020512&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=14667&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>>>.

42. Šimanskienė L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. 15 (4), 1 – 6.
43. Tamašauskienė, Z. (2001). *Pagrindiniai rinkos struktūrų tipai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
44. Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius : Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
45. Travkina, I., Tvaronavicienė, M. (2010). An investigation into relative competitiveness of international trade: the case of Lithuania. *Verslas ir vadyba*, 504–510.
46. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, 10(2), 130–141.
47. Vengrienė, B. (2006). *Paslaugų vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
48. Volberda H., Morgan R., Reinmoeller P., Hitt M., Ireland D., Hoskisson R. (2011). *Strategic management: Competitive and globalization*. Andover : South-Western Cengage Learning.
49. Zablockienė J. (2010). Sporto klubų konkurencingumo įvertinimas šiaulių mieste. (Magistro darbas, Socialinių mokslų fakultetas).
50. Zinkevičiūtė A. (2005). Konkurencija rinkoje: ūkio subjektų potencialas. *Ekonomika*. 245 – 247.
51. Žalys L., Žalienė I., Janulienė I. (2005). Turizmo organizacijos įvaizdžio formavimo aspektai rinkodaros požiūriu. *Galvanausko konferencijos medžiaga*. 401 – 407.
52. Žvirblis A., Rudzkienė V., Jefimov V. (2008). *Verslo aplinka*. Kauno technologijos universitetas. [interaktyvus], [žiūrėta 2012-01-03]. Prieiga per internetą: <http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_II/fcontent.html>.
53. Žvirblis A., Zičkienė V. (2008). Įmonės aplinkos komponentų daugiakriterio kiekybinio vertinimo principai ir modeliai. *Vilniaus teisės ir verslo kolegija*. 183 – 193.

Kita literatūra:

54. Užsienio turistų srautai į Lietuvą padidėjo 19,5 proc. [interaktyvus], [žiūrėta 2012-01-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.15min.lt/naujiena/pinigai/lietuvos-naujienos/uzsienio-turistu-skaicius-lietuvos-apgyvendinimo-istaigose-virsijo-1-milijona-194-200276>>.

PRIEDAI

1 priedas

Anketa Šiaulių bulvaro kavinių lankytojams



Norėtumėme paprašyti Jūsų pagalbos vertinant kavinių teikiamas paslaugas. Šios anketos tikslas - įvertinti Jūsų nuomonę apie „Centro šokoladinė“ bei kitas Šiaulių bulvare esančias kavines. Anketa anoniminė ir konfidenciali. Tinkamus atsakymus pažymėkite kryželiu (X). AČIŪ ☺

1) Lytis

- ☐ Vyras
☐ Moteris

2) Jūsų amžius

Įrašykite.....

3) Gyvenamoji vieta

- ☐ Šiaulių miesto centras
☐ Kitas Šiaulių mikrorajonas
☐ Šiaulių rajonas
☐ Kita (įrašykite).....

4) Jūs esate

- ☐ Tarnautojas
☐ Darbininkas
☐ Verslininkas
☐ Moksleivis
☐ Studentas
☐ Pensininkas
☐ Bedarbis
☐ Kita (įrašykite).....

5) Ar dažnai lankotės kavinėje „Centro šokoladinė“

- ☐ Kartą ar kelis per dieną
☐ Kelis kartus per savaitę
☐ Kelis kartus per mėnesį
☐ Buvau vieną kartą
☐ Nesu buvęs/-usi

6) Įvertinkite, kuriai kavinei būdingesnės šios savybės (atsakymą pažymėkite X).

	„Centro šokoladinė“	„Čili pica“	„Kapitonas morganas“	„Coffe In“	„Kavaku ki“	„Presto“	Nei vienai kavinei
Aukšta kokybė							
Malonus aptarnavimas							
Greitas aptarnavimas							
Patogus darbo laikas							
Platus asortimentas							
Malonus interjeras							
Patrauklus eksterjeras							
Išskirtinė leidžiama muzika							
Pakankamai suteikiama informacijos apie prekes/paslaugas							
Patraukli reklama							
Naujų produktų/prekių pasiūla							
Atsižvelgiama į klientų poreikius							

7) Kokių išskirtinių savybių turi „Centro šokoladinė“ kavinė?

8) Kokių turite pasiūlymų aptarnavimo/įvaizdžio/kokybės gerinimui „Centro šokoladinė“ kavinei?

1 priedo tęsinys

9) Kavinė „Centro šokoladinė“ pasižymi tokiomis savybėmis ir aš ją renkuosi todėl, kad:
 (+) (tinkamiausią variantą pažymėkite X).

	Tikrai taip (5)	Taip (4)	Nežinau (3)	Ne (2)	Tikrai ne (1)
Zmogiškieji ištekliai					
Suprantamai ir pakankamai suteikiama informacija apie prekes ir teikiamas paslaugas					
Greitai aptarnaujama					
Malonus padavėjų bendravimas					
Greitas reagavimas į iškylusias problemas					
Atsižvelgiama į klientų poreikius					
Ivaizdis					
Patrauklus interjeras					
Idomus eksterjeras					
Gražus įmonės logotipas/ženklas					
Malonus aptarnavimas					
Geresnė (už kitus) prekių/paslaugų kokybė					
Gerai ryšiai su visuomene (pvz. Dailės galerijos, Vaikų bibliotekos renginių rėmimas, kasmetinių „Metų šiaulietės“ rinkimų, „Gatvės muzikos dienos“ renginių rėmimas)					
Kultūra					
Išskirtinė kavinėje leidžiama muzika					
Gerai atsiliepiama apie „Centro šokoladinę“					
Gera, patraukli reklama					
Gera klientų elgesio kontrolė					
Klientų užrašų, minčių/padėkų/nuotraukų lenta kuria pridėtina vertė kavinei					
Išskirtinis baldų išdėstymas					
Negirdėti prekių pavadinimai					
Tik šioje kavinėje galiu jaustis taip kaip niekur kitur (aplinka, supantys daiktai suteikia malonius jausmus)					
Prekės/paslaugos atitikimas klientų poreikius					
Geras darbo laikas					
Gera geografinė padėtis					
Geras paslaugų kainos ir kokybės santykis					
Platus asortimentas					
Visapusiškai naudingas/reikalingas asortimentas					
Prekių/paslaugų išskirtinumas (tik šiai kavinei (Šiaulių mieste) būdingos prekės/paslaugos)					
Nuolatinis prekių <i>kokybės/išvaizdos/pateikimo</i> tobulinimas (pabraukite 1 ar kelis iš 3 galimų)					
Pakankamai dažnai naujų produktų pasiūla					
Aukšta prekių/paslaugų kokybė					
Ar dalyvaujate šiuose „Centro šokoladinėje“ vykstančiuose renginiuose?	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada	Nesu girdėjęs/us
Kasmetinė jauno vyno pristatymo šventė					
Dydžėjaus pasirodymai ketvirtadieniais-penktadieniais					
Gyvos muzikos vakarai šeštadieniais					
Saldamių gaminto senoviniu būdu prezentacijos					

ACIŲ UŽ ATVIRUMĄ IR SUGAIŠTĄ LAIKĄ ☺

2 priedas

**Apklaustos atsakymų (sociodemografinių) pasiskirstymas ir vertinimų vidurkiai
(absoliutūs ir procentiniai dydžiai)**

Lytis

		Dažnumas	Procentai	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vyras	47	31,3	31,3	31,3
	Moterys	103	68,7	68,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Amžius

		Dažnumas	Procentai	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	iki 17 metų	4	2,7	2,7	2,7
	18-25 metų	71	47,3	47,3	50,0
	26-35 metų	41	27,3	27,3	77,3
	36-50 metų	26	17,3	17,3	94,7
	51 ir daugiau metų	7	4,7	4,7	99,3
	Neatsakė	1	0,7	,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Gyvenamoji vieta

		Dažnumas	Procentai	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Šiaulių miesto centras	56	37,3	37,3	37,3
	Kitas Šiaulių mikrorajonas	60	40,0	40,0	77,3
	Šiaulių rajonas	25	16,7	16,7	94,0
	Kita	7	4,7	4,7	98,7
	Neatsakė	2	1,3	1,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

2 priedo tęsinys

Jūs esate

		Dažnumas	Procentai	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tarnautojas	38	25,3	25,3	25,3
	Darbininkas	32	21,3	21,3	46,7
	Verslininkas	19	12,7	12,7	59,3
	Moksleivis	11	7,3	7,3	66,7
	Studentas	36	24,0	24,0	90,7
	Pensininkas	2	1,3	1,3	92,0
	Bedarbis	7	4,7	4,7	96,7
	Kita	3	2,0	2,0	98,7
	Neatsakė	2	1,3	1,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Ar dažnai lankotės kavinėje "Centro šokoladinė"

		Dažnumas	Procentai	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kartą ar kelis per dieną	17	11,3	11,3	11,3
	Kelis kartus per savaitę	28	18,7	18,7	30,0
	Kelis kartus per mėnesį	56	37,3	37,3	67,3
	Buvau vieną kartą	32	21,3	21,3	88,7
	Nesu buvęs/us	16	10,7	10,7	99,3
	Neatsakė	1	0,7	0,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

3 priedas

**Apklausos atsakymų (kavinių vertinimas) pasiskirstymas ir vertinimų vidurkiai
(absoliutūs ir procentiniai dydžiai)**

Aukšta kokybė				Malonus aptarnavimas			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	"Centro šokoladinė"	83	55,3		"Centro šokoladinė"	95	63,3
	"Čili pica"	26	17,3		"Čili pica"	47	31,3
	"Kapitonas morganas"	27	18,0		"Kapitonas morganas"	20	13,3
	"Coffe In"	29	19,3		"Coffe In"	29	19,3
	"Kavakuki"	5	3,3		"Kavakuki"	8	5,3
	"Presto"	30	20,0		"Presto"	35	23,3
	Nei vienai kavinei	7	4,7		Nei vienai kavinei	1	0,7
Galimas dažnumas kiekvienam		150	100	Galimas dažnumas kiekvienam		150	100
Greitas aptarnavimas				Patogus darbo laikas			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	"Centro šokoladinė"	75	50,0		"Centro šokoladinė"	86	57,3
	"Čili pica"	41	27,3		"Čili pica"	54	36,0
	"Kapitonas morganas"	13	8,7		"Kapitonas morganas"	27	18,0
	"Coffe In"	42	28,0		"Coffe In"	32	21,3
	"Kavakuki"	3	2,0		"Kavakuki"	14	9,3
	"Presto"	16	10,7		"Presto"	22	14,7
	Nei vienai kavinei	5	3,3		Nei vienai kavinei	3	2,0
Galimas dažnumas kiekvienam		150	100	Galimas dažnumas kiekvienam		150	100
Platus asortimentas				Malonus interjeras			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	"Centro šokoladinė"	48	32,0		"Centro šokoladinė"	86	57,3
	"Čili pica"	57	38,0		"Čili pica"	35	23,3
	"Kapitonas morganas"	37	24,7		"Kapitonas morganas"	30	20,0
	"Coffe In"	19	12,7		"Coffe In"	26	17,3
	"Kavakuki"	14	9,3		"Kavakuki"	12	8,0

3 priedo tęsinys

	"Presto"	25	16,7		"Presto"	27	18,0
	Nei vienai kavinei	2	1,3		Nei vienai kavinei	1	0,7
Galimas dažnumas kiekvienam		150	100	Galimas dažnumas kiekvienam		150	100
Patrauklus eksterjeras				Maloni leidžiama muzika			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	"Centro šokoladinė"	64	42,7		"Centro šokoladinė"	95	63,3
	"Čili pica"	24	16,0		"Čili pica"	13	8,7
	"Kapitonas morganas"	35	23,3		"Kapitonas morganas"	17	11,3
	"Coffe In"	24	16,0		"Coffe In"	21	14,0
	"Kavakuki"	8	5,3		"Kavakuki"	6	4,0
	"Presto"	21	14,0		"Presto"	13	8,7
	Nei vienai kavinei	9	6,0		Nei vienai kavinei	14	9,3
Galimas dažnumas kiekvienam		150	100	Galimas dažnumas kiekvienam		150	100
Pakankamai suteikiama informacijos apie prekes/paslaugas				Patraukli reklama			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	"Centro šokoladinė"	55	36,7		"Centro šokoladinė"	53	35,3
	"Čili pica"	48	32,0		"Čili pica"	45	30,0
	"Kapitonas morganas"	20	13,3		"Kapitonas morganas"	17	11,3
	"Coffe In"	19	12,7		"Coffe In"	27	18,0
	"Kavakuki"	13	8,7		"Kavakuki"	9	6,0
	"Presto"	22	14,7		"Presto"	12	8,0
	Nei vienai kavinei	6	4,0		Nei vienai kavinei	10	6,7
Galimas dažnumas kiekvienam		150	100	Galimas dažnumas kiekvienam		150	100
Naujų produktų/prekių atsiradimas				Atsižvelgiama į klientų poreikius			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	"Centro šokoladinė"	40	26,7		"Centro šokoladinė"	67	44,7
	"Čili pica"	44	29,3		"Čili pica"	34	22,7

3 priedo tęsinys

	"Kapitonas morganas"	14	9,3		"Kapitonas morganas"	27	18,0
	"Coffe In"	16	10,7		"Coffe In"	23	15,3
	"Kavakuki"	6	4,0		"Kavakuki"	12	8,0
	"Presto"	15	10,0		"Presto"	17	11,3
	Nei vienai kavinei	11	7,3		Nei vienai kavinei	11	7,3
Galimas dažnumas kiekvienam		150	100	Galimas dažnumas kiekvienam		150	100

4 priedas

Apklausos atsakymų (kavinės „Centro šokoladinė“ savybės) pasiskirstymas ir vertinimų vidurkiai (absoliutūs ir procentiniai dydžiai)

Žmogiškieji ištekliai							
Suprantamai ir pakankamai suteikiama informacija apie prekes ir teikiamas paslaugas				Greitai aptarnaujama			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	Tikrai taip	47	31,3		Tikrai taip	39	26,0
	Taip	60	40,0		Taip	70	46,7
	Nežinau	31	20,7		Nežinau	29	19,3
	Ne	4	2,7		Ne	5	3,3
	Tikrai ne	1	0,7		Tikrai ne	2	1,3
	Neatsakė	7	4,7		Neatsakė	5	3,3
Total		150	100	Total		150	100
Malonus padavėjų bendravimas				Greitas reagavimas į iškilusias problemas			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	Tikrai taip	56	37,3		Tikrai taip	29	19,3
	Taip	62	41,3		Taip	57	38,0
	Nežinau	26	17,3		Nežinau	51	34,0
	Ne	5	3,3		Ne	7	4,7
	Tikrai ne	0	0		Tikrai ne	0	0
	Neatsakė	1	0,7		Neatsakė	6	4,0
Total		150	100	Total		150	100
Atsižvelgiama į klientų poreikius							
Valid		Dažnumas	Procentai				
	Tikrai taip	44	29,3				
	Taip	59	39,3				
	Nežinau	38	25,3				
	Ne	3	2,0				
	Tikrai ne	5	3,3				
	Neatsakė	1	0,7				
Total		150	100				

4 priedo tęsinys

Įvaizdis							
Patrauklus interjeras				Įdomus eksterjeras			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	Tikrai taip	63	42,0		Tikrai taip	48	32,0
	Taip	63	42,0		Taip	47	31,3
	Nežinau	19	12,7		Nežinau	37	24,7
	Ne	2	1,3		Ne	8	5,3
	Tikrai ne	0	0		Tikrai ne	0	0
	Neatsakė	3	2,0		Neatsakė	10	6,7
Total		150	100	Total		150	100
Gražus įmonės logotipas/ženklas				Malonus aptarnavimas			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	Tikrai taip	45	30,0		Tikrai taip	54	36,0
	Taip	55	36,7		Taip	60	40,0
	Nežinau	39	26,0		Nežinau	28	18,7
	Ne	3	2,0		Ne	3	2,0
	Tikrai ne	0	0		Tikrai ne	0	0
	Neatsakė	8	5,3		Neatsakė	5	3,3
Total		150	100	Total		150	100
Geresnė (už kitus) prekių/paslaugų kokybė				Geri ryšiai su visuomene			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	Tikrai taip	34	22,7		Tikrai taip	35	23,3
	Taip	37	24,7		Taip	31	20,7
	Nežinau	67	44,7		Nežinau	67	44,7
	Ne	4	2,7		Ne	4	2,7
	Tikrai ne	3	2,0		Tikrai ne	1	0,7
	Neatsakė	5	3,3		Neatsakė	12	8,0
Total		150	100	Total		150	100

Kultūra							
Išskirtinė kavinėje leidžiama muzika				Geri atsiliepimai apie „Centro šokoladinę“			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	Tikrai taip	73	48,7		Tikrai taip	66	44,0
	Taip	41	27,3		Taip	39	26,0
	Nežinau	29	19,3		Nežinau	39	26,0
	Ne	2	1,3		Ne	2	1,3
	Tikrai ne	0	0		Tikrai ne	0	0

4 priedo tęsinys

	Neatsakė	5	3,3		Neatsakė	4	2,7
Total		150	100	Total		150	100
Gera, patraukli reklama				Gera klientų elgesio kontrolė			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	Tikrai taip	33	22,0		Tikrai taip	34	22,7
	Taip	49	32,7		Taip	46	30,7
	Nežinau	52	34,7		Nežinau	61	40,7
	Ne	9	6,0		Ne	5	3,3
	Tikrai ne	0	0		Tikrai ne	0	0
	Neatsakė	7	4,7		Neatsakė	4	2,7
Total		150	100	Total		150	100
Klientų užrašų/minčių/padėkų/nuotraukų lenta kuria pridėtinę vertę kavinei				Išskirtinis baldų išdėstymas			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	Tikrai taip	46	30,7		Tikrai taip	31	20,7
	Taip	51	34,0		Taip	46	30,7
	Nežinau	41	27,3		Nežinau	51	34,0
	Ne	4	2,7		Ne	15	10,0
	Tikrai ne	0	0		Tikrai ne	1	0,7
	Neatsakė	8	5,3		Neatsakė	6	4,0
Total		150	100	Total		150	100
Negirdėti prekių pavadinimai				Tik šioje kavinėje galiu jaustis kaip niekur kitur (aplinka, supantys daiktai suteikia malonius jausmus)			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	Tikrai taip	32	21,3		Tikrai taip	53	35,3
	Taip	47	31,3		Taip	40	26,7
	Nežinau	49	32,7		Nežinau	44	29,3
	Ne	14	9,3		Ne	7	4,7
	Tikrai ne	1	0,7		Tikrai ne	2	1,3
	Neatsakė	7	4,7		Neatsakė	4	2,7
Total		150	100	Total		150	100

Prekės/paslaugos atitikimas klientų poreikius							
Geras darbo laikas				Gera geografinė padėtis			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	Tikrai taip	70	46,7		Tikrai taip	67	44,7
	Taip	49	32,7		Taip	59	39,3

4 priedo tęsinys

	Nežinau	25	16,7		Nežinau	18	12,0
	Ne	1	0,7		Ne	0	0
	Tikrai ne	0	0		Tikrai ne	1	0,7
	Neatsakė	5	3,3		Neatsakė	5	3,3
Total		150	100	Total		150	100
Geras paslaugų kainos ir kokybės santykis				Platus asortimentas			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	Tikrai taip	46	30,7		Tikrai taip	40	26,7
	Taip	53	35,3		Taip	50	33,3
	Nežinau	40	26,7		Nežinau	38	25,3
	Ne	6	4,0		Ne	15	10,0
	Tikrai ne	0	0		Tikrai ne	2	1,3
	Neatsakė	5	3,3		Neatsakė	5	3,3
Total		150	100	Total		150	100
Visapusiškai naudingas/reikalingas asortimentas				Prekių paslaugų išskirtinumas (tik šiai kavinei (Šiaulų mieste) būdingos prekės/paslaugos			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	Tikrai taip	37	24,7		Tikrai taip	53	35,3
	Taip	56	37,3		Taip	41	27,3
	Nežinau	44	29,3		Nežinau	45	30,0
	Ne	5	3,3		Ne	5	3,3
	Tikrai ne	0	0		Tikrai ne	0	0
	Neatsakė	8	5,3		Neatsakė	6	4,0
Total		150	100	Total		150	100
Nuolatinis prekių kokybės/išvaizdos/pateikimo tobulinimas				Pakankamai dažna naujų produktų pasiūla			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	Tikrai taip	30	20,0		Tikrai taip	36	24,0
	Taip	31	20,7		Taip	28	18,7
	Nežinau	54	36,0		Nežinau	53	35,3
	Ne	8	5,3		Ne	22	14,7
	Tikrai ne	0	0		Tikrai ne	1	0,7
	Neatsakė	27	18,0		Neatsakė	10	6,7
Total		150	100	Total		150	100
Aukšta prekių/paslaugų kokybė							
Valid		Dažnumas	Procentai				
	Tikrai taip	42	28,0				
	Taip	65	43,3				
	Nežinau	35	23,3				

4 priedo tęsinys

	Ne	1	0,7
	Tikrai ne	0	0
	Neatsakė	7	4,7
Total		150	100

Dalyvavimas renginiuose							
Kasmetinė jauno vyno pristatymo šventė				Dydžėjaus pasirodymai ketvirtadieniais – penktadieniais			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	Dažnai	16	10,7		Dažnai	22	14,7
	Kartais	26	17,3		Kartais	20	13,3
	Retai	23	15,3		Retai	41	27,3
	Niekada	49	32,7		Niekada	40	26,7
	Nesu girdėjas/us	32	21,3		Nesu girdėjas/us	24	16,0
	Neatsakė	4	2,7		Neatsakė	3	2,0
Total		150	100	Total		150	100
Gyvos muzikos vakarai šeštadieniais				Saldainių gaminimo senoviniu būdu prezentacijos			
Valid		Dažnumas	Procentai	Valid		Dažnumas	Procentai
	Dažnai	18	12,0		Dažnai	15	10,0
	Kartais	32	21,3		Kartais	15	10,0
	Retai	41	27,3		Retai	23	15,3
	Niekada	38	25,3		Niekada	67	44,7
	Nesu girdėjas/us	18	12,0		Nesu girdėjas/us	26	17,3
	Neatsakė	3	2,0		Neatsakė	4	2,7
Total		150	100	Total		150	100

Žmogiškųjų išteklių dimensijos indikatorių vertinimų vidurkiai (skalėje nuo 1 iki 5)

Suprantamai ir pakankamai suteikiama informacija apie prekes ir teikiamas paslaugas (N=143)	4,03
Greitai aptarnaujama (N=145)	4,01
Malonus padavėjų bendravimas (N=145)	4,27
Greitas reagavimas į iškylusias problemas (N=144)	3,78
Atsižvelgiama į klientų poreikius (N=145)	4,05

4 priedo tęsinys

Ivaizdžio dimensijos indikatorių vertinimų vidurkiai (skalėje nuo 1 iki 5)

Patrauklus interjeras (N=147)	4,39
Įdomus eksterjeras (N=140)	3,88
Gražus įmonės logotipas/ženklas (N=142)	3,97
Malonus aptarnavimas (N=145)	4,20
Geresnė (už kitus) prekių/paslaugų kokybė (N=145)	3,71
Gerai ryšiai su visuomene (N=138)	3,56

Kultūros dimensijos indikatorių vertinimų vidurkiai (skalėje nuo 1 iki 5)

Išskirtinė kavinėje leidžiama muzika (N=145)	4,34
Gerai atsiliepimai apie „Centro šokoladinę“ (N=146)	4,24
Gera, patraukli reklama (N=143)	3,74
Gera klientų elgesio kontrolė (N=146)	3,83
Klientų užrašų/minčių/padėkų/nuotraukų lenta kuria pridėtine verte kavinei (N=142)	3,95
Išskirtinis baldų išdėstymas (N=144)	3,66
Negirdėti prekių pavadinimai (N=143)	3,66
Tik šioje kavinėje galiu jaustis kaip niekur kitur (aplinka, supantys daiktai suteikia malonius jausmus (N=146)	4,01

Prekės/paslaugos atitikimo klientų poreikiams dimensijos indikatorių vertinimų vidurkiai (skalėje nuo 1 iki 5)

Geras darbo laikas (N=145)	4,36
Gera geografinė padėtis (N=146)	4,38
Geras paslaugų kainos ir kokybės santykis (N=145)	4,01
Platus asortimentas (N=145)	3,82
Visapusiškai naudingas/reikalingas asortimentas (N=142)	3,85
Prekių/paslaugų išskirtinumas (tik šiai kavinei (Šiaulių mieste) būdingos prekės/paslaugos (N=144)	4,01
Nuolatinis prekių kokybės/išvaizdos/pateikimo tobulinimas (N=123)	3,16
Pakankamai dažnas naujų produktų pateikimas (N=140)	3,47
Aukšta prekių/paslaugų kokybė (N=143)	4,03

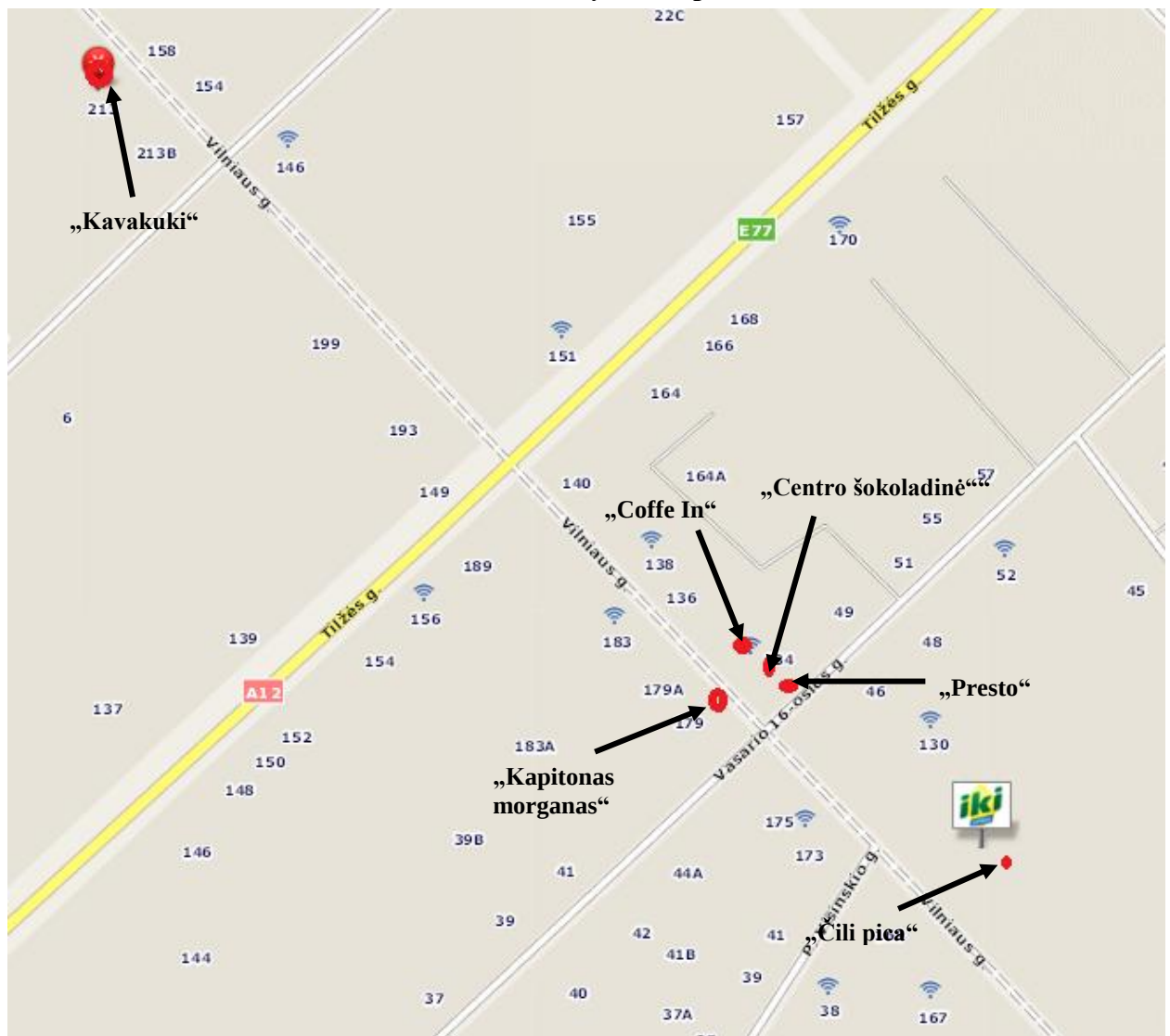
„Centro šokoladinėje“ vykstančių reinginių vertinimas (proc.)

	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada	Nesu girdejas/us
Kasmetinė jauno vyno pristatymo šventė (N=146)	10,6	17,2	15,2	32,5	21,2

4 priedo tęsinys

DJ pasirodymai ketvirtadieniais - penktadieniais(N=147)	14,6	13,2	27,2	26,5	15,9
Gyvos muzikos vakarai šeštadieniais(N=147)	11,9	21,2	27,2	25,2	11,9
Saldainių gaminimo senoviniu būdu prezentacijos(N=146)	9,9	9,9	15,2	44,4	17,2

Konkurentų žemėlapis



Kavinės „Centro šokoladinė“ lankytojų srautas

Dok. Data: 2012-03-31

Laikotarpis		Laikotarpio lankytojų skaičius
20111201	20111231	7520
20120101	20120131	6398
20120201	20120229	7120
20120301	20120331	7416
Viso:		28454

Vidutinis lankytojų skaičius	7113
Paklaida proc.	5,41