

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETO
EKONOMIKOS KATEDRA

INGRIDA RALYTĖ
Mokesčių administravimo studijų programa

EKONOMIKOS SUBJEKTŲ KONKURENCINĖS APLINKOS VERTINIMAS
Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas – doc. dr. Daiva Jurevičienė

Vilnius, 2006

TURINYS

IVADAS	3
1. EKONOMIKOS SUBJEKTŲ KONKURENCINĖS APLINKOS VERTINIMO TEORINIŲ PRINCIPŲ ANALIZĖ	5
1. 1. EKONOMIKOS SUBJEKTŲ KONKURENCIJA: SAMPRATA, RŪŠYS IR ESMĖ.....	5
1. 2. KONKURENCINĖ APLINKA IR JOS VERTINIMAS: SAMPRATA IR ESMĖ	9
1. 3. STRATEGINIŲ KONKURENCINIŲ GRUPIŲ NUSTATYMAS.....	17
1. 4. EKONOMIKOS SUBJEKTO KONKURENCINĖS APLINKOS VERTINIMO SCHEMA, JOS ETAPAI.....	19
2. DUONOS IR PYRAGO GAMINIŲ RINKOS APŽVALGA	23
2. 1. KONKURENCINĖS APLINKOS AKTUALIJOS IR PROBLEMAS DUONOS IR PYRAGO GAMINIŲ VERSLE LIETUVAI TAPUS EUROPOS SĄJUNGOS NARE	23
2. 2. BENDRA DUONOS IR PYRAGO GAMINIŲ RINKOS ANALIZĖ.....	24
2. 3. PAGRINDINIŲ DUONOS IR PYRAGO GAMINIŲ RINKOS DALYVIŲ ANALIZĖ	28
3. UAB „VILNIAUS DUONA“ KONKURENCINĖS APLINKOS VERTINIMAS	32
3. 1. UAB „VILNIAUS DUONA“ CHARAKTERISTIKA	32
3. 2. UAB „VILNIAUS DUONA“ KONKURENCINĖS APLINKOS VERTINIMAS.....	33
3. 2. 1. TIKSLAI	33
3. 2. 2. MAKROAPLINKOS VEIKSNIAI.....	33
3. 2. 3. KONKURENCIJA TARP EKONOMIKOS SUBJEKTŲ RINKOJE	37
3. 2. 4. POTENCIALŪS KONKURENTAI: NAUJŲ KONKURENTŲ ĮĖJIMO GRĖSMĖ	39
3. 2. 5. PAKAITŲ POVEIKIS.....	40
3. 2. 6. PIRKĖJŲ POVEIKIS	40
3. 2. 7. TIEKĖJŲ POVEIKIS	41
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	43
LITERATŪROS SĄRAŠAS	45
SANTRAUKA	47
SUMMARY	48
PRIEDAI	49
1 priedas. Įmonės išorinė aplinka pagal P. Kotler	
2 priedas. UAB „Vilniaus duona“ organizacinė-valdymo struktūra	

IVADAS

Temos aktualumas. Europos Sąjunga (ES), vienijanti 600 milijonų žmonių apimančią rinką bei skatinanti Europos politinę vienybę, siekia panaikinti prekybos barjerus tarp šalių – sąjungos narių. Dėl šių priežasčių, Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, šalyje gerokai suintensyvėjo tarptautinė prekyba ir konkurencija. Tokiomis sąlygomis įmonė, siekdama pelningumo ar net išlikimo turi būti konkurencinga. Konkurencijos aštrėjimą lemia dalyvių prekybos operacijose skaičiaus augimas. Greta tarptautinių stambių bendrovių į rinką vis didesniu mastu įsitraukia ir vidutinės bei smulkios įmonės. Dėl konkurencinės plėtos daugėja naujų prekių, gerėja jų kokybė, vyksta naujų pardavimo rinkų paieška.

Rinkos ekonomikos sąlygomis įvairios įmonės privalo išsigilinti ne tik į vartotojus, gaminti tik tas prekes, kurios sudomintų pirkėjus bei patenkintų jų poreikius, bet ir išsigilinti į rinkoje veikiančius konkurentus. Kadangi, duonos pramonės rinkoje yra daug tarpusavyje konkuruojančių įmonių, nagrinėjama organizacija UAB „Vilniaus duona“ privalo sutelkti dėmesį į konkurencinės aplinkos vertinimą.

UAB „Vilniaus duonos“ vadovai, kaip ir visų kitų įmonių, privalo priimti begalę sprendimų, susijusių su pirkėjų paieška, bendravimu su jais, produkcijos paskirstymu ir nuolat vertinti esančią konkurencinę padėtį rinkoje. Įmonei yra svarbu ne tik gamyba, produkcijos realizavimas ir patrauklios rinkos radimas, vartotojų poreikių tenkinimas, vartotojų informavimas, pirkimų skatinimas, bet ir konkurencinės aplinkos vertinimas, reaguojant į pokyčius bei iššūkius, vykstančius rinkoje.

Darbo objektas. Ekonomikos subjekto konkurencinė aplinka.

Darbo tikslas. Išanalizavus metodinę - teorinę literatūrą ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo klausimais įvertinti UAB „Vilniaus duona“ konkurencingumą pagal apibendrintą konkurencinės aplinkos vertinimo schemą.

Darbo uždaviniai.

- ✓ Teoriškai išanalizuoti ekonomikos subjektų konkurencijos esmę.
- ✓ Teoriškai apžvelgti konkurencinę aplinką, jos vertinimo sampratą.
- ✓ Sudaryti ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo seką ir parengti apibendrintą ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo schemą.
- ✓ Išanalizuoti bendrą duonos ir pyrago gaminių rinką.
- ✓ Atlikti pagrindinių duonos ir pyrago gaminių rinkos veikėjų analizę, atlikti dviejų didžiausių duonos gamintojų palyginimą.

- ✓ Pritaikyti apibendrintą konkurencinės aplinkos vertinimo schemą UAB „Vilniaus duona“.

Darbo struktūra.

- Pirmojoje baigiamojo darbo dalyje yra apžvelgiama ekonomikos subjektų konkurencijos samprata, rūšys, jos esmė. Taip pat yra nagrinėjama konkurencinė aplinka, jos vertinimo samprata. Nagrinėjami konkurencinių strateginių grupių rinkoje nustatymo principai. Šioje darbo dalyje yra suformuluojama ir pateikiama apibendrinta ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo schema - kaip teorinės dalies analizės rezultatas.
- Antrojoje magistrinio darbo dalyje yra atliekama bendra duonos ir pyrago gaminių rinkos analizė, apžvelgiama konkurencinės aplinkos vertinimo duonos ir pyrago gaminių rinkoje problematika, aptariamoms aktualijoms ir problemoms Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, konkurencinės analizės problemos bei pokyčiai duonos ir pyrago gaminių versle. Atliekama pagrindinių duonos ir pyrago gaminių rinkos dalyvių apžvalga, pateikiamas stipriausių duonos gamintojų palyginimas.
- Trečiojoje darbo dalyje yra pateikiama nagrinėjamo ekonomikos subjekto – UAB „Vilniaus duona“ – charakteristika, įvertinamas įmonės konkurencingumas pritaikant pirmojoje darbo dalyje suformuluotą apibendrintą konkurencinės aplinkos vertinimo schemą.
- Pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

Tyrimo metodai. Metodinės - teorinės literatūros, rinkos ir jos dalyvių bei statistinių duomenų analizės, stambiausių rinkos dalyvių palyginimas, PEST analizė.

Darbo hipotezė. Suformuluotos ir apibendrintos konkurencinės aplinkos vertinimo schemas etapų, kuriuos ekonomikos subjektas gali įtakoti ir įtakoja, eiliškumas nedaro įtakos ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo rezultatams.

1. EKONOMIKOS SUBJEKTŲ KONKURENCINĖS APLINKOS VERTINIMO TEORINIŲ PRINCIPŲ ANALIZĖ

1.1. EKONOMIKOS SUBJEKTŲ KONKURENCIJA: SAMPRATA, RŪŠYS IR ESMĖ

Ekonomika – mokslas apie individų elgesio rinkoje dėsningumus ir optimalius ribotų išteklių naudojimo būdus, leidžiančius geriausiai tenkinti vartotojų poreikius. [19, P.78]

Ekonomika – tai mokslas, padedantis iš visų ribotų išteklių panaudojimo alternatyvų pasirinkti geriausią. Kitaip sakant, tai mokslas apie tai, kaip žmonėms geriau apsirūpinti maistu, būstu, rūbais ir kitais būtinais dalykais, kaip spręsti su tuo susijusias problemas. [12, P. 11]

Ekonomikos subjektai - dalyviai ar jų grupės, kurie savarankiškai priima ekonominius sprendimus, sudaro savo veiksmų programas ir jas įgyvendina. Priklausomai nuo siekiamų tikslų ir vykdomų funkcijų, ekonominiuose procesuose yra skiriami ekonomikos subjektų tipai:

- ✓ Namų ūkiai;
- ✓ Įmonės (firmos);
- ✓ Vyriausybės sektorius;
- ✓ Užsienio šalių subjektai.

[11, P. 64]

Taigi ekonomikos subjektai – įmonės, jos junginiai (susivienijimai, asociacijos ar pan.), įstaigos ar organizacijos bei kiti juridiniai ar fiziniai asmenys, kurie vykdo veiklą rinkoje.

Literatūroje, kuri nagrinėja konkurenciją, galima išskirti tris konkurencijos apibrėžimo suformulavimo požiūrius:

1. konkurenciją apibūdina, kaip varžymąsi rinkoje;
2. nagrinėja konkurenciją, kaip rinkos ekonomikos mechanizmo elementą, kuris leidžia nustatyti paklausos ir pasiūlos pusiausvyrą. Šis požiūris yra charakteringas klasikinei ekonomikos teorijai.
3. apibūdina konkurenciją, kaip kriterijų, pagal kurį nustatomas pramonės rinkos tipas.

Konkurencija, nors ir skirtingai interpretuojant, yra apibūdinama, kaip ekonomikos subjektų varžymasis. Pateikiami keli būdingi *konkurencijos* apibrėžimai:

- ✓ padėtis rinkoje, kai nė vienas iš rinkos dalyvių negali taikyti monopolinės kainos dėl to, kad rinkoje veikia keli pirkėjai ar pardavėjai arba, kai esant laisvam įėjimui į rinką, egzistuoja reali galimybė rasti tokiam pirkėjui ar pardavėjui. [19, P.78]
- ✓ dėl pirkėjo nuolat vykstančios varžybos tarp įmonių (gamintojų, prekybininkų, paslaugų tiekėjo). Tai varžymasis siekiant savo tikslų. [10, P. 408]
- ✓ varžymasis dėl viršenybės visuomenėje. [27]
- ✓ tai institucinių barjerų nevaržomas laisvas įėjimas į rinką ir laisvas išėjimas iš rinkos. [28]

Konkurencija tarp įmonių iš esmės pasireiškia kaip konkurencija tarp jų prekių. Skiriamos tokios tarp prekių vykstančios konkurencijos rūšys: visuotinė (totalinė), vertikalioji ir horizontalioji.

Visuotinė konkurencija – tai visų rinkoje siūlomų prekių varžymasis dėl pirkėjų joms įsigyti skirtų pinigų lėšų.

Vertikalioji konkurencija – tai varžymasis tarp tuos pačius pirkėjo poreikius tenkinančių skirtingų prekių rūšių.

Horizontalioji konkurencija – tai varžymasis tarp tą patį pirkėjo poreikį tenkinančių vienos rūšies prekių.
[18, P. 29-30]

Šiuolaikinėje mikroekonomikos teorijoje konkurencija yra suprantama, kaip tam tikra rinkos savybė. Priklausomai nuo konkurencijos tobulumo rinkoje yra skiriami tam tikri rinkos tipai, konkurencijos rūšys, kurioms būdingas tam tikras ekonomikos subjekto elgesys. Nagrinėjant rinkos struktūrą, norint pavaizduoti konkurencinę sąveiką tarp ekonomikos subjektų, yra naudojami terminai *daug* ir *mažai*. Paprastai yra skiriami keturi pagrindiniai rinkos struktūros modeliai:

- ✓ *tobula (grynoji) konkurencija* – rinkoje yra daug smulkių pardavėjų, parduodančių panašias prekes. Todėl kiekvienas iš jų neturi galimybių daryti įtakos rinkai;
- ✓ *monopolinė konkurencija* – rinkoje yra daug pardavėjų, siūlančių panašias, tačiau pirkėjo požiūriu ne identišką prekes;
- ✓ *oligopolija* – rinkoje veikia kelios stambios įmonės ir kiekviena iš jų kontroliuoja didelę rinkos dalį;
- ✓ *monopolija* – rinkoje yra tik vienas pardavėjas, pateikiantis rinkai prekes, iš esmės neturinčias artimų pakaitalų.

[10, P. 87-89]

Tobula konkurencija ir monopolija – tai dvi kraštutinės rinkos spektro pozicijos. Tarp jų yra oligopolinė ir monopolinė konkurencijos rinkos. [12, P. 241]

Autoriai pateikia keletą *tobulos (grynos) konkurencijos* apibrėžimų:

- ✓ tai padėtis, kai rinkoje veikia daug pirkėjų ir pardavėjų, kai įėjimas į rinką yra laisvas, o rinkos dalyviai turi visą informaciją apie kainas ir gaminių savybes. Tobulos konkurencija yra loginė konstrukcija, o ne reali rinkos padėtis. [19, P.262]
- ✓ decentralizuotos kainodaros sistema, kurioje nėra išorinės prievartos, o ką gaminti, ką vartoti, kam parduoti ir pan. sprendžia individualūs vartotojai, įmonių vadovai, išteklių savininkai, nes rinkoje veikia daug pirkėjų ir pardavėjų ir kiekvienas iš jų užima nedidelę rinkos dalį. [12, P. 23]
- ✓ Kuomet rinkoje yra daug smulkių pardavėjų, parduodančių panašias prekes. [10, P. 87]

Tobula konkurencija yra charakterizuojama tam tikrais požymiais:

1. didelis ekonomikos subjektų skaičius, jie užima nedidelę rinkos dalį;
2. nėra įėjimo ir išėjimo iš rinkos barjerų;
3. nė vienas pirkėjas ar pardavėjas negali pakeisti kainos;
4. parduodamų prekių vienas iš kitų;
5. maksimalus pardavėjų ir pirkėjų informuotumas apie prekes ir kainas rinkoje.

[12, P. 23-24]

Tačiau realiame gyvenime tokios tobulos konkurencijos beveik nėra. Pirmiausiai, nei pirkėjai, nei pardavėjai neturi visos reikalingos informacijos, gana retai konkurentai siūlo vienodas prekes ir turi vienodas konkuravimo sąlygas.

Teorijoje autoriai skiria įvairias netobulos konkurencijos rinkas: monopolinė konkurencija, oligopolija, monopolija.

Pateikiami keli *monopolinės konkurencijos* rinkoje apibrėžimai:

- ✓ tokia rinkos padėtis, kai daugelis įmonių gamina labai panašią produkciją; [19, P. 177]
- ✓ kai rinkoje veikia daug pardavėjų, parduodančių analogiškas prekes, tačiau turinčias gana įvairias vartojamąsias savybes; [22, P. 50]
- ✓ Kai rinkoje veikia daug firmų, gaminančių labai (bet ne idealiai) artimus pakaitus; [12, P. 241]
- ✓ rinkoje yra daug pardavėjų, siūlančių panašias, tačiau pirkėjo požiūriu ne identišką prekes. [10, P. 87]

Taigi monopolinės konkurencijos rinkoje veikia daug pardavėjų, kurių rinkos dalių dydžiai vidutiniškai sudaro nuo vieno iki dešimties procentų bendros pardavimo apimtys rinkoje.

Monopolinėje konkurencijoje kiekvienos įmonės tikslas – sukurti pirkėjui įvaizdį, kad jos prekės išsiskiria iš kitų savybėmis, yra kažkuo savitos, unikalios. [10, P. 87] Įėjimas ir išėjimas iš rinkos nėra apsunkintas aukštais barjeriais, kaip esant monopolijai ar oligopolijai, tačiau ne toks lengvas, kaip esant tobulai konkurencijai.

Monopolinės konkurencijos rinka gali būti charakterizuojama keturiais požymiais:

1. daug pirkėjų ir pardavėjų rinkoje;
2. produkto diferenciacija (parduodamos kiek skirtingos prekės);
3. nekaininė konkurencija (konkuruoja ir dėl kokybės, reklamos, pardavimo sąlygų);
4. lengvas įėjimas į rinką.

[2, P. 241-242]

Oligopolija yra vyraujanti rinkos struktūra išsivysčiusiose šalyse. Tokiai rinkai yra būdingas stambių įmonių veikimas rinkoje, kontroliuojančių didelę jos dalį. Konkuruojančios įmonės gali siūlyti pirkėjams ir labai skirtingų, ir labai panašių prekių. Naujai įmonei patekti į oligopolinę rinką yra labai sunku. Viena iš priežasčių – didelių investicijų poreikis. Įmonės oligopolininkės daro įtaką kainai rinkoje, kurios įėjimo ir išėjimo barjerai yra dideli. Oligopolininkai vengia kainų konkurencijos, nes kainų skirtumas yra lengvai išlyginamas. Todėl vietoje konkurencijos kainų srityje, kuri gali duoti neblogų rezultatų ankščiau minėtose rinkose, oligopolinėje rinkoje paprastai yra naudojami kiti metodai: technologijos tobulinimas, gaminių kokybės gerinimas, teikiamų paslaugų plėtimas, garantijų didinimas ir kt. [10, P. 88]

Taigi oligopolija – rinka, kurioje visi produktai yra identiški arba artimi pakaitai, produkciją teikia nedaugelis firmų, tačiau bent kelios iš jų palyginti didelės. [12, P. 249]

Oligopolinis modelis charakterizuojamas tam tikrais požymiais:

1. nedaug prekės pardavėjų ir pirkėjų rinkoje;
2. pardavėjai ar pirkėjai yra stambūs ekonomikos subjektai;
3. dideli įėjimo ir išėjimo barjerai;
4. prekė rinkoje gali būti ir diferencijuota, ir vienaarūšė.

Monopolija yra apibrėžiama, kaip:

- ✓ rinka, kurioje veikia vienas tam tikros prekės pardavėjas ar paslaugos tiekėjas, o šios prekės ar paslaugos neįmanoma pakeisti kitu gaminiu ar tinkamu pakaitu ir kur įėjimas į rinką yra ribojamas įstatymu; [19, P.177]
- ✓ tai toks rinkos sandaros tipas kai yra vienintelis prekių, neturinčių artimų pakaitų, pardavėjas; [12, P. 217]

- ✓ kuomet rinkoje yra tik vienas pardavėjas, pateikiantis rinkai prekes, iš esmės neturinčias artimų pakaitalų. [10, P. 88]

Kai rinkoje yra tik viena firma, ji turi įtakos rinkos kainai, gali pasirinkti kainą ir gaminamos produkcijos kiekį, kurie maksimizuos jos pelną. Tačiau iš tikro monopolija negali pasirinkti kainos ir gaminamos produkcijos kiekio visiškai laisvai: ji parduos tik tiek produkcijos, kokia bus paklausa. Paklausa nulemia monopolininko pasirenkamą kainą ir produkcijos kiekį. Tačiau kadangi monopolijos gaminamas ar parduodamas produktas yra tuo unikalus, kad neturi artimų pakaitalų, vartotojui nėra alternatyvų: jis turi pirkti iš monopolininko arba apsieiti be produkto. [12, P. 217-218]

Monopolinės rinkos struktūra charakterizuojama tokiais požymiais:

1. rinkoje vienas gamintojas ar pirkėjas;
2. nėra prekės pakaitalų;
3. aukšti įėjimi ir išėjimi iš rinkos barjerai.

Taigi bendrai konkurenciją galima apibūdinti, kaip ekonomikos subjektų kovą rinkoje, siekiant užsibrėžtų tikslų, tam naudojant visas galimas priemones, neperžengiančias sąžiningos konkurencijos ribų, esant vienodomis sąlygoms visiems rinkos dalyviams.

1. 2. KONKURENCINĖ APLINKA IR JOS VERTINIMAS: SAMPRATA IR ESMĖ

Norint išnagrinėti ekonomikos subjektų konkurencinę aplinką pirmiausiai reikėtų nagrinėti išorinę aplinką.

Išorinė aplinka – visuma veiksnių, esančių už jos ribų ir galinčių vienokiu ar kitokiu būdu daryti įtaką jos veiklai, siekiant savų tikslų. Išorinė įmonės aplinka dažnai yra įvardijama kaip makroaplinka, kurios pakeisti negalime, tačiau galime orientuoti klientus į save. Makroaplinkos dalys:

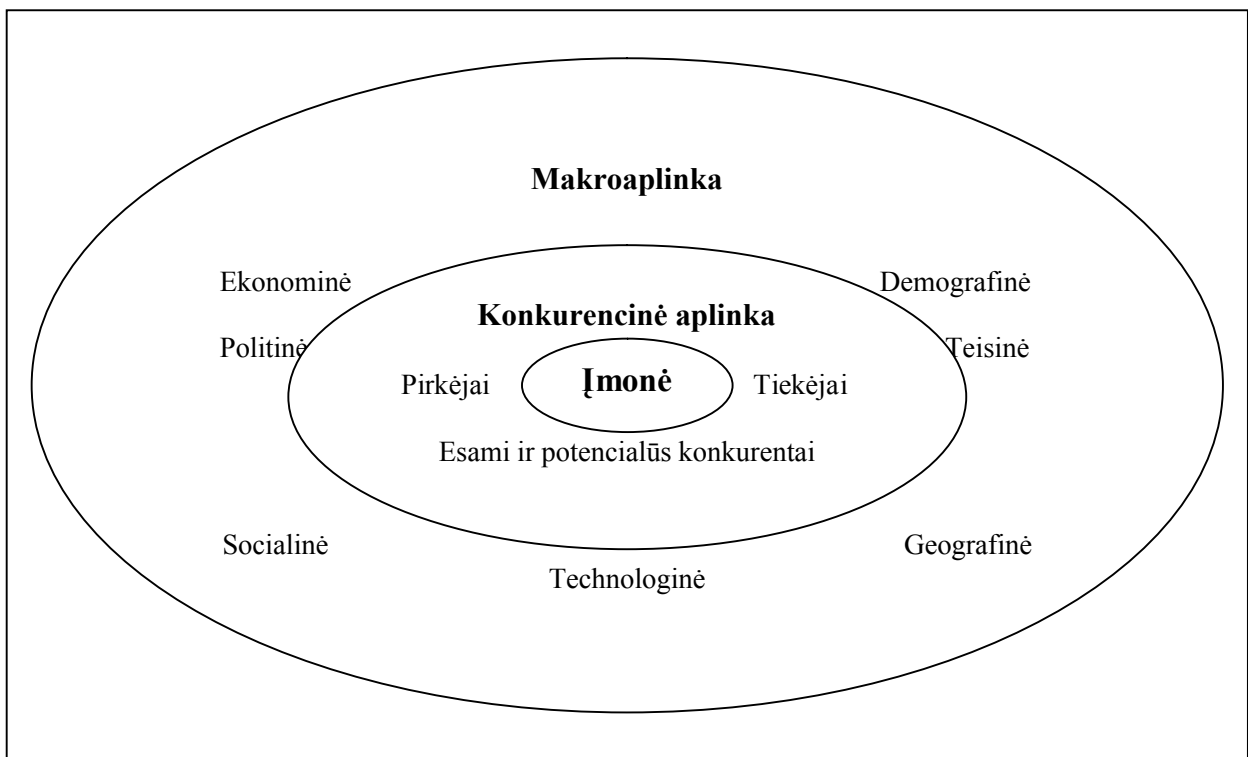
- ✓ *demografinė aplinka* (gyventojų skaičius, gimstamumas, mirtingumas, gyventojų senėjimas, gyventojų migracija, išsilavinimo lygis, tarnautojų skaičiaus augimas ir kt.);
- ✓ *ekonominė* (gyventojų perkamoji galia, priklausomybė nuo pajamų, santaupų, kainų, kredito sąlygų ir pan.);

- ✓ *politinė ir teisinė* – apima visuomenės politinių struktūrų veiklą ir teisės aktus, veikiančius įmonės sprendimus (įstatymai, valstybinės įstaigos, įtakingos visuomenės grupės. Verslo reguliavimo įstatymai apsaugo įmones vieną nuo kitos, gina visuomenės interesus);
- ✓ *geografinė, gamtinė aplinka* – apima klimato sąlygų, gamtos išteklių, jų naudojimo ir aplinkosaugos priemonių įtaką įmonės sprendimams ir veiksams (stiprėjant visuomenei stiprėja gamtosauga. Atsiranda kai kurių žaliavų deficitas, daug dėmesio skiriama atsinaujinantiems ir neatsinaujinantiems gamtos ištekliams. Racionalių išteklių vartojimą turi reguliuoti valstybė, įmonės turi būti suinteresuotos kaip racionaliai ir moderniai išgauti, kad pigiau kainuotų.);
- ✓ *mokslinė ir technologinė* – apima mokslo žinių ir technologijų įtaką įmonei, jos veiklai ir sprendimams (mokslo naujovės, technologinė pažanga, inovacijos ir pan.);
- ✓ *socialinė ir kultūrinė aplinka* – atspindi visuomenės poveikį įmonei, jos sprendimams bei jų įgyvendinimams (papročiai, religija, kultūrinės vertybės, antrinės vertybės).

[10, P. 60-80]

Makroaplinkos analizėje plačiausiai naudojamą analizės techniką priimta vadinti *PEST analize*. Ši analizė apima keturis makroaplinkos aspektus: politinį ir teisinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį, technologinį. [21, P.63]

Marketingo klasikas P. Kotler išskiria makroaplinką, mikroaplinką ir įmonę. (Žr. Priedą Nr.1) [5, P. 132] Šią įmonę supančią aplinką W.W. Bruke mato labai panašiai, tačiau mikroaplinką jis pervadina - konkurencine aplinka, iš kurios išbraukia dvi sudedamąsias dalis - tai prekybos tarpininkus ir prekybos pagalbininkus. (Žr. 1 pav.) [1, P. 76]



1 pav. Išorinė aplinka pagal W.W. Bruke

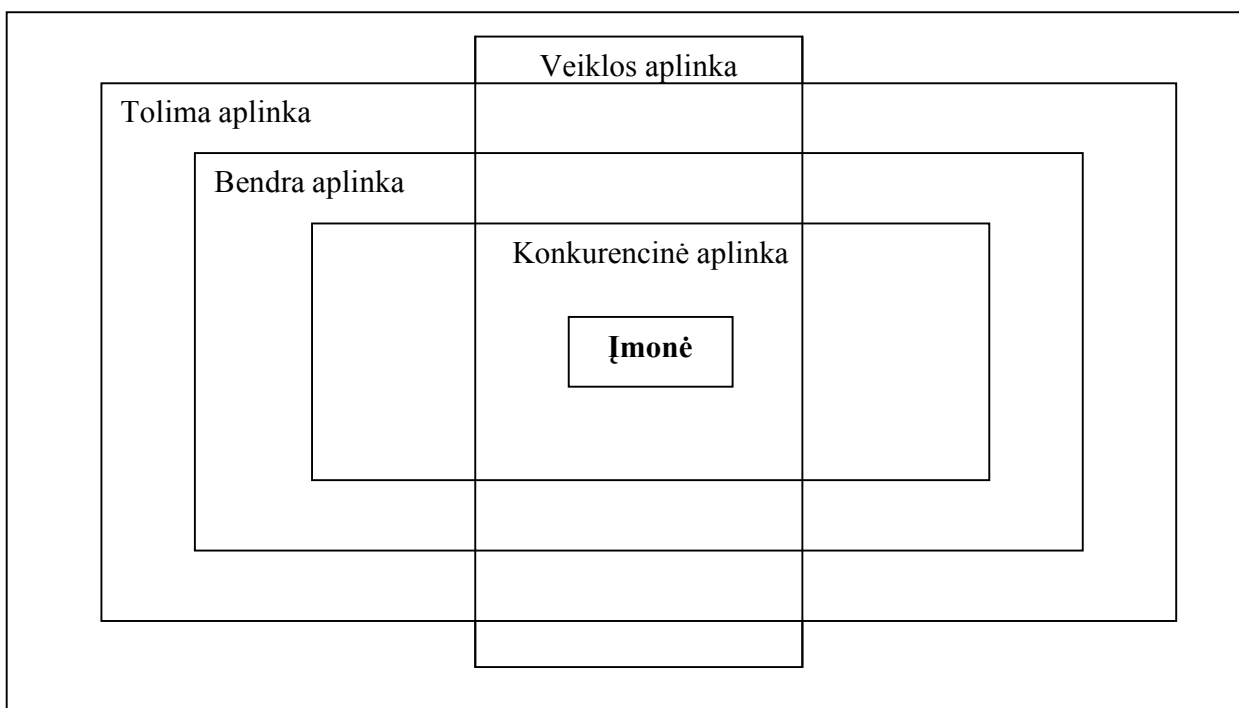
Makroaplinka - tai grupė įmonės funkcionavimo sąlygų, sąlygojančių tai, kad ji veikia tam tikroje teritorijoje, tam tikroje klimato juostoje, tam tikroje politinėje, teisinėje ir kitoje aplinkoje. Makroaplinkos bruožas yra tas, kad ji labai ryškiai apibrėžia įmonės veiklos ir raidos galimybes, tačiau įmonė tų sąlygų negali pakeisti. Įmonė priima signalus iš aplinkos kaip galimybes ir pavojus, bet negali aktyviai į juos reaguoti. [10, P. 59]

Makroaplinka – tai visuma jėgų, kurios tam tikroje teritorijoje veikia įmonės sprendimus ir kurioms ji tiesiogiai negali daryti įtakos. [6, P. 132]

Pagrindinėmis konkurencinės aplinkos sudėtinėmis dalimis yra tiekėjai, pirkėjai, esami ir potencialūs konkurentai, pardavimo tarpininkai, pardavimo pagalbininkai. P. Kotler taip pat prie konkurencinės aplinkos priskiria interesų grupes. Konkurencinės aplinkos bruožas yra tas, kad tarp jos elementų ir įmonės atsiranda atvirkštinė sąveika: konkurencinės aplinkos subjektai įtakoja įmonę, bet taip pat įmonė turi galimybę aktyviai reaguoti į tuos veiksmus. Įmonės įtaka konkurencinei aplinkai yra skirtinga ir priklauso nuo jos konkurencinės pozicijos rinkoje, bet konkurencinė aplinka visada yra labai svarbus įmonės strategijos elementas. [5, P. 132], [1, P. 62]

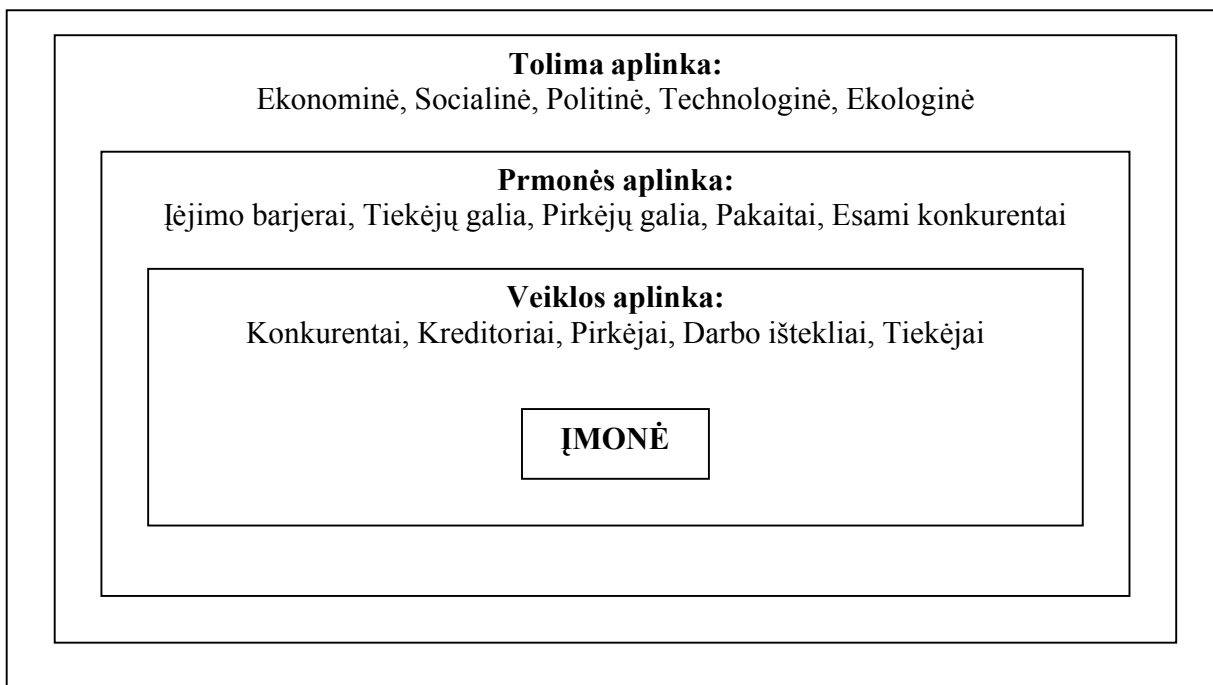
Žemiau yra pateikiami S. L. Goldman D. D. Van Fleet ir C. W. Hill požiūriai į išorinę įmonės aplinką, nes šių, pakankamai seniai nagrinėjusių konkurencinę aplinką, autorių požiūriai į išorinę aplinką yra kitokie nei klasikų ar kitų konkurencinę aplinką nagrinėjusių autorių.

S. L. Goldman išorinę aplinką padalija į keturis tipus: tolima, bendra, konkurencinė ir veiklos aplinka. Tolimos aplinkos elementams nėra skiriama daug dėmesio, tačiau laikui bėgant šie elementai gali pereiti į kitą, svarbesnę aplinkos tipą. Todėl įmonės turėtų atlikti pastovų stebėjimą kad apsisaugotų nuo aplinkos smūgių, kurie gali būti grėsmingi įmonei. Bendrajai aplinkai autorius priskiria politinius, bendraekonominius, socialinius ir įstatyminius veiksnius. Veiklos aplinka apibūdinama kaip visų prieš tai minėtų aplinkų dalis tam tikru, konkrečiu laikotarpiu. Autorius pabrėžia, kad labai svarbu tinkamai nustatyti ir įvertinti tolimą, bendrą ir konkurencinę aplinkas, nes būtent jos ir sudarys įmonės užduoties aplinką, iš kurių svarbiausia ir didžiausia įtaką daranti yra konkurencinė aplinka. S. L. Goldman išorinės aplinkos padalijimas pavaizduotas 2 paveiksle. [3, P. 80]



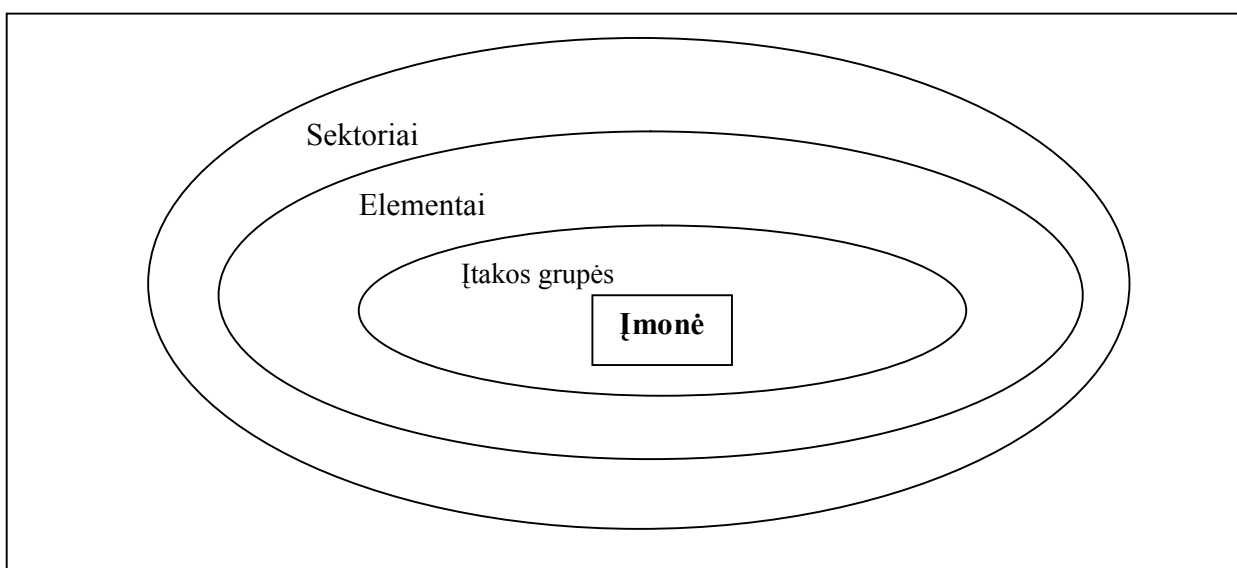
2 pav. Išorinė aplinka pagal S. L. Goldman

D. D. Van Fleet įmonės išorinę aplinką skirsto į tolimą, pramonės ir veiklos aplinkas. Įmonės išorinės aplinkos suvokimas pagal D. D. Van Fleet pateikiamas 3 paveiksle. [20, P. 93]



3 pav. Išorinė aplinka pagal D. D. Van Fleet

C. W. Hill skiria tris įmonės aplinkos tipus: sektoriai, elementai, įtakos grupės, kurie atvaizduoti 4 paveiksle. Tai ką autorius priskiria kiekvienam sektoriui, elementui ir įtakos grupei pateikiama 1 lentelėje. Autorius pabrėžia, kad svarbu ne tik konkurentai, kurie priklauso įtakos grupei, bet taip pat ir ta pramonė, kurioje veikia įmonė, jos dydis ir charakteristikos. [4, P. 46-50]

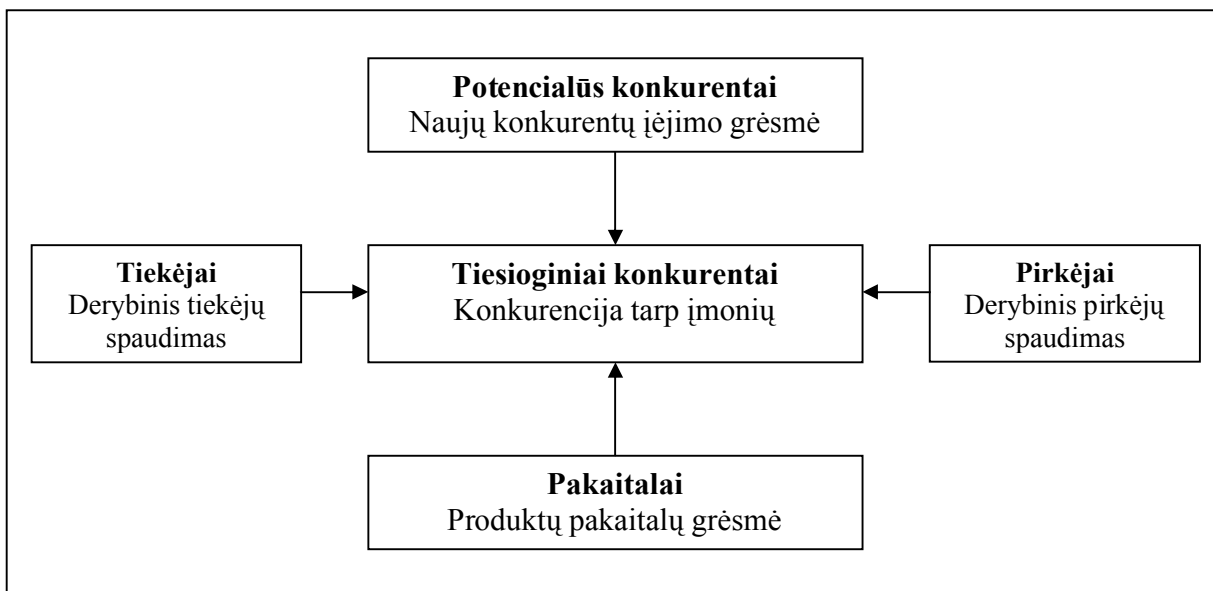


4 pav. Išorinė aplinka pagal C. W. Hill

1 lentelė. Išorės aplinkos sektoriai, elementai, įtakos grupės

SEKTORIAI	ELEMENTAI	ĮTAKOS GRUPĖS
Resursų	Nekilnojamasis turtas	Tiekėjai gamintojai
Darbo išteklių	Darbo išteklių rinka	Įdarbinimo agentūros, mokymo įstaigos, kitų įmonių darbuotojai
Finansinių išteklių	Vertybinių popierių rinkos, bankai	Investuotojai
Rinkos	Nėra	Pirkėjai, klientai, potencialūs prekių ir paslaugų naudotojai
Technologijos	Gamybos technologija, mokslas, automatizavimas, naujos medžiagos	Tyrimų centrai
<i>Konkurencijos</i>	<i>Pramonės dydis ir charakteristikos, susijusios pramonės</i>	<i>Konkurentai</i>
Ekonomikos sąlygų	Verslo ciklai, nedarbas, infliacija, ekonomika, investicijų lygis	Nėra
Vyriausybiniis	Įstatymai ir reguliavimas, mokesčiai, teismai, politiniai procesai	Nėra
Socialinis-kultūrinis	Amžius, išsilavinimas, religija, gimstamumas, urbanizacija	Nėra

Visi nagrinėti autoriai, nagrinėdami ekonomikos subjektų išorinę aplinką, kaip dalį šios aplinkos išskiria *konkurencinę aplinką*. Konkurencinės aplinkos vertinimui dauguma autorių siūlo naudoti klasiko M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelį. Vienas iš šio modelio variantų pateikiamas 5 paveiksle.



5 pav. M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis

M. Porter teigia, kad įmonės dėmesio centre yra ne tik vartotojų poreikių tenkinimas, bet ir konkurencinės jėgos. Konkurencinę aplinką kuria ne tik konkurentai, bet ir tie, rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendra. Rinkos patrauklumas ir plėtros galimybės yra tuo mažesnės, kuo didesnę įtaką rinkoje turi tiekėjai ir pirkėjai, kuo didesnė naujų ekonomikos subjektų įėjimo į rinką galimybė arba pakaitalų atsiradimo galimybė rinkoje, o taip pat, kuo stipresnė yra konkurencinė kova tarp ekonomikos subjektų rinkoje. Autoriaus modelyje ryšys tarp išvardintų veiksnių apibrėžia konkurencijos intensyvumą rinkoje. [9, P. 61]

Ekonomikos subjektų sprendimai, susiję su konkurencine aplinka rinkoje ir lemiantys jų konkurencinę padėtį, gali būti klaidingi, neįvertinus makroaplinkos veiksnių poveikio. Makroaplinkos poveikiai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Pagrindiniai makroaplinkos poveikiai

Socialiniai	Ekonominiai	Technologiniai	Politiniai-įstatyminiai
Gyvenimo būdo pasikeitimai; Vartotojų aktyvumas;	BNP tendencijos; Palūkanų norma; Pinigų pasiūla; Infliacijos tempas;	Valstybinės tyrimo ir vystymo išlaidos; Pramonės išlaidos tyrimui ir vystymui;	Antimonopolinis reguliavimas; Reklamos reguliavimas;

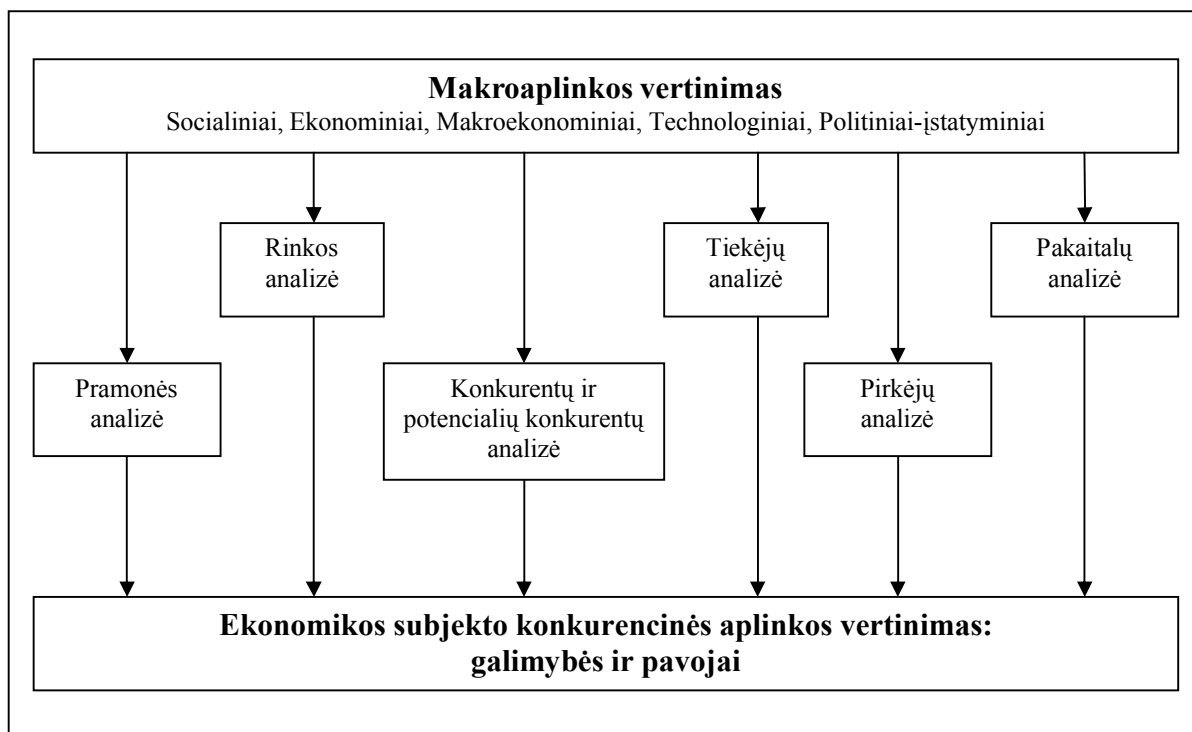
Gimstamumas; Gyventojų pasiskirstymas pagal amžių grupes; Gyventojų religiniai skirtumai; Visuotinės vertybės įsitikinimai	Ekonominio ciklo stadija; Nedarbo lygis; Darbo užmokesčio/kainų kontrolė; Energijos pasiekiamumas ir kaina	Patentinė apsauga; Naujos prekės; Naujų technologijos pasiekimų perkėlimas iš laboratorijų į rinką	Vartotojų teisių įstatymas; Aplinkos apsaugos įstatymai; Mokesčių įstatymai; Politinis klimatas ir politinis stabilumas
---	---	--	--

Vertindami konkurencinę aplinką rinkoje, būtina žinoti vartotojų prioritetus, gyvenimo būdo pasikeitimus, nes tai įtakoja įmonės konkurencinę elgseną rinkoje (ar reikia įvesti naują prekę, atitinkančią vartotojų pasikeitusius prioritetus, ar eiti į naują rinkos segmentą ir pan.)

Ekonominiai veiksniai turi didelį poveikį ekonominiam subjektui, tiekėjams bei pirkėjams, todėl būtina atsižvelgti į ekonominius makroaplinkos veiksnius.

Politiniai įstatyminiai veiksniai taip pat įtakoja ekonomikos subjektus, pirkėjus ir tiekėjus.

Makroaplinkos vertinimo ir ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo ryšys yra pateikiamas 6 paveiksle.



6 pav. Makroaplinkos vertinimo ir ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo tarpusavio ryšys

Susisteminius galima teigti, kad konkurencinė aplinka – tai ekonomikos subjektai, kurie turi kooperacinių arba konkurencinių ryšių su įmone (tiekėjai, pirkėjai, konkurentai, potencialūs konkurentai, pakaitalai), o taip pat kiti aplinkos veiksniai, galintys įtakoti ekonomikos subjektų konkurencinę elgseną rinkoje (socialiniai, ekonominiai, makroekonominiai, technologiniai, politiniai).

Išanalizavus įvairių autorių nuomones apie konkurencinės aplinkos vertinimą matome, jog nėra vieno kompleksinio konkurencinės aplinkos vertinimo modelio, apibendrintos schemos - nėra aišku, kaip apjungti informaciją apie rinką, joje vykstančius procesus į vieną visumą. Nepateikiama konkurencinės aplinkos vertinimo schema, etapai, kurie leistų susisteminti ir įvertinti ekonomikos subjektų konkurencinę aplinką.

Pastebima, kad Lietuvoje nėra mokslinių darbų nagrinėjama tema, todėl analizuojant ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimo teorinius principus yra remiamasi monografijomis, klasikų darbais bei kita metodine – teorine literatūra.

1. 3. STRATEGINIŲ KONKURENCINIŲ GRUPIŲ NUSTATYMAS

Vertindami konkurencinę aplinką, reikia nustatyti konkurencines strategines grupes rinkoje. *Strategines konkurencines grupės rinkoje* – konkurentų sugrupavimas pagal tam tikrus, svarbiausius požymius. Toks sugrupavimas palengvina konkurencinės veiklos rinkoje vertinimą.

M. Porter strateginę konkurencinę grupę apibūdina kaip panašių savo strategija ir padėtimi rinkoje tiesioginių konkurentų grupę. Autorius pasiūlė konkurentų strateginių grupių matricą, kurią formuojant ašyse yra pasirenkami du svarbiausi kintamieji ir pagal tai pozicionuojant visus nagrinėjamus konkurentus. Šios matricos naudojimo galimybes vėliau nagrinėjo ir kiti mokslininkai. M. Porter suformulavo pagrindinius reikalavimus, kurie padeda sugrupuoti konkurentus:

- ✓ kintamieji neturi labai glaudžiai tarpusavyje koreliuoti;
- ✓ tikslinga parinkti kintamuosius, geriausiai išreiškiančius esamuosius konkurentų skirtumus;
- ✓ geriau parinkti labiau apibendrintus, nei kiekybinius požymius.

[9, P.72]

Strateginės konkurencinės grupės – tai konkurentai, naudojančys panašias konkurencines priemones rinkoje ir užimančys panašią padėtį joje.

Siūloma konkurencinių grupių nustatymui naudoti šiuos veiksniai:

- ✓ kaina;
- ✓ kokybė;
- ✓ geografinė veikimo zona;
- ✓ prekių asortimentas;
- ✓ paskirstymo kanalai;
- ✓ siūlomos paslaugos.

[8, P. 38]

A. J. Strickland konkurencinių grupių nustatymui nurodo tokias taisykles:

- ✓ Parinkti kriterijai neturėtų tarpiai sietis (pvz. Kokybės-Kaina), nes įmonė ir grupės išsidėsto įstrižainėje ir neparodo strateginių skirtumų.
- ✓ Reikia parinkti kriterijų poras, stipriai skiriančias segmento įmonių strateginį elgesį (jeigu pagrindinė sėkmės sąlyga vienoda visų konkurentų, tai tas kriterijus netinka schemos sudarymui).
- ✓ Kriterijai turi būti išmatuojami arba turi būti apibrėžiami dalimis ar procentais.
- ✓ Reikia siekti sukurti keletą matricų tam pačiam segmentui, nes viena ar dvi matricos gali neatspindėti tikrų ryšių tarp konkurentų. [17, P. 68]

Pasirinkus grupavimo veiksniai, yra labai svarbu nustatyti eiliškumą, kuriuo bus grupuojami konkurentai. G. T. Palubinskas siūlo strateginės konkurentų grupės nustatymo etapus:

1. konkurencinių požymių, pagal kuriuos diferencijuojamos įmonės rinkoje, identifikavimas;
2. įmonių išdėstymas dviejų kintamųjų, atitinkančių diferencijavimo požymius, apibrėžtoje erdvėje;
3. įmonių suskirstymas pagal strategines grupes. Įmonės, patenkančios beveik į tą pačią strateginę erdvę, priklauso prie tos pačios strateginės grupės;
4. apskritimų nubraižymas apie kiekvieną strateginę grupę proporcingai tos grupės pardavimo pajamų daliai visoje šakos pardavimo apimtyje.

[8, P. 39]

J. A. Pearce, R. B. Robinson siūlo kitokius strateginės konkurentų grupės vietos erdvėje nustatymo etapus:

1. veiksniai, kurie išskiria įmonę segmente iš kitų įmonių, nustatymas;

2. įvairių strateginių schemų paruošimas, panaudojant poras iš įmonės charakterizuojančių veiksnių sąrašo;
3. kiekvienos įmonės vietos erdvėje nustatymas;
4. apie kiekvieną strateginę grupę apskritimo, proporcingo grupės dydžiui, apibrėžimas.

[24, P. 189-209]

Strateginių konkurencinių grupių nustatymas yra vienas iš galimų ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo etapų. Atlikdami šių grupių nustatymą rinkoje galime tiksliau nustatyti konkurentus bei juos tinkamai įvertinti. Tačiau šis konkurencinės aplinkos vertinimo etapas praktinėje dalyje nebus pritaikytas, kadangi jis yra minimas tik senuose autorių darbuose.

1. 4. EKONOMIKOS SUBJEKTO KONKURENCINĖS APLINKOS VERTINIMO SCHEMA, JOS ETAPAI

Išanalizavus metodinę - teorinę literatūrą konkurencinės aplinkos vertinimo klausimais matome, kad nėra vienos apibendrintos konkurencinės aplinkos vertinimo schemos, todėl nėra aišku, kaip apjungti informaciją apie rinką, joje vykstančius procesus į vieną visumą. Nėra pateikiama konkurencinės aplinkos vertinimo schema, etapai, kurie leistų susisteminti ir įvertinti ekonomikos subjektų konkurencinę aplinką. *Kaip teorinės dalies analizės rezultatas - suformuluojama ir pateikiama apibendrinta ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo schema.* Pateikiami ir analizuojami šios schemos etapai:

1. *Tikslai.* Ekonomikos subjektas, norėdamas įvertinti konkurencinę aplinką, turi pradėti nuo tikslų nustatymo ar analizės.

Įmonės tikslai – tai išmatuojamais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais nusakytos užduotys, kurias numatoma įvykdyti per numatomą laiką. Tikslai nustato, kas ir kada turi būti padaryta, todėl jie tampa veiklos vertinimo matu. Tikslai turi būti pasiekti per tiksliai apibrėžtą laiką, jie turi būti įgyvendinami, suprantami ir tarpusavyje susiję. [10, P. 329]

Įmonės iškelia ilgalaikius, vidutinio laikotarpio ir trumpalaikius tikslus. Pirmiausiai yra nustatomi ilgalaikiai tikslai, kurie apima kelių ar net keliasdešimt metų laikotarpį. Vidutinio ilgumo tikslai apima nuo vienerių iki penkerių metų laikotarpį. Kuomet yra nustatyti ilgalaikiai ir vidutinio ilgumo tikslai, yra nustatomi trumpalaikiai ekonomikos subjekto veiklos tikslai. Jie yra konkretūs,

išmatuojami ir įgyvendinami. Trumpalaikiai tikslai teikia pagrindą įvertinti ilgalaikius ir vidutinio ilgumo tikslus.

Tikslai turi būti aiškūs ir tikslūs, terminuoti, pasiduoti vertinimui, nereikalauti pastangų, prašokančių rezultatus, orientuoti į rezultatą. [2, P. 113]

Ekonomikos subjekto tikslai yra dviejų lygių: įmonės ir funkciniai tikslai. Įmonės tikslai, kurie yra formuluojami pirmiausiai, yra susiję su jos veikla, o funkciniai tikslai yra susiję su konkrečia veiklos sritimi, t.y. gamyba, pardavimu ir pan.

2. *Makroaplinkos veiksniai.* Nustačius ekonomikos subjekto veiklos tikslus, reikia įvertinti pagrindinius makroaplinkos veiksnius: ekonominius, socialinius, politinius bei technologinius. Smulkiau apie kiekvieną veiksnį buvo kalbėta anksčiau, todėl šioje dalyje jie nebus iš naujo aprašomi bei analizuojami.

3. *Konkurencija tarp ekonomikos subjektų rinkoje.* Norint įvertinti ekonomikos subjektų konkurenciją rinkoje reikia išanalizuoti:

- ✓ Rinkos struktūrą;
- ✓ Ekonomikos subjekto užimamą rinkos dalį.

Norint įvertinti konkurenciją rinkoje, būtina atsakyti į klausimus:

- ✓ Ar rinkoje veikia daug konkurentų?
- ✓ Ar konkurentai rinkoje yra vienodo dydžio ir ar turi vienodą galią rinkoje?
- ✓ Ar sunku pirkėjams persiorientuoti į kitus pardavėjus ar tiekėjus?
- ✓ Ar yra dvi vienodos įmonės rinkoje?

4. *Potencialūs konkurentai: naujų konkurentų įėjimo grėsmė.* Potencialių konkurentų grėsmė dažniausiai yra nusakoma įėjimo į rinką barjerais. Naujos į rinką ateinančios įmonės yra pavojingos, kadangi jos gali įnešti naujų gamybos galimybių. Kuo konkurentų įėjimo į rinką grėsmė stipresnė, tuo labiau tikėtina, kad esamosios įmonės sustiprins savas pozicijas, siekdamos įėjimą į rinką padaryti sunkesnę ir brangesnę.

5. *Pakaitalų poveikis.* Ekonomikos subjektas, norėdamas įvertinti pakaitalų poveikį, turi atsakyti į pagrindinius klausimus:

- ✓ Ar kokia nors kita prekė negalėtų patenkinti pirkėjo poreikio?
- ✓ Ar kokia nors kita prekė negali patenkinti pirkėjo poreikio tokia pačia kaina?

Pakaitalų poveikis sukelia didžiausią grėsmę tada, kai jų kainos yra patrauklios ir pirkėjams nėra brangu pakeisti vieną prekę kita, kai pirkėjams pakaitalų kokybė yra priimtina. Prekių pakaitalai suteikia pirkėjams galimybę palyginti prekių kokybę, tinkamumą bei kainą.

6. *Pirkėjų poveikis.* Ekonomikos subjektas, norėdamas pirkėjų derybinį poveikį, turi atsakyti į pagrindinius klausimus:

- ✓ Ar yra daug pirkėjų, perkančių mažais kiekiais?
- ✓ Ar daug rinkoje veikiančių įmonių siūlo diferencijuotas, unikalias prekes?
- ✓ Ar sunku pirkėjams persiorientuoti į kitus pardavėjus ar tiekėjus?
- ✓ Ar nors vienas pirkėjas yra toks stambus, kad nupirktų pardavėją?
- ✓ Ar prekė silpnai įtakoja pirkėjo gaminamą prekę?
- ✓ Ar pirkėjai mažai žino apie pardavėjo verslą ir jo pelningumą?

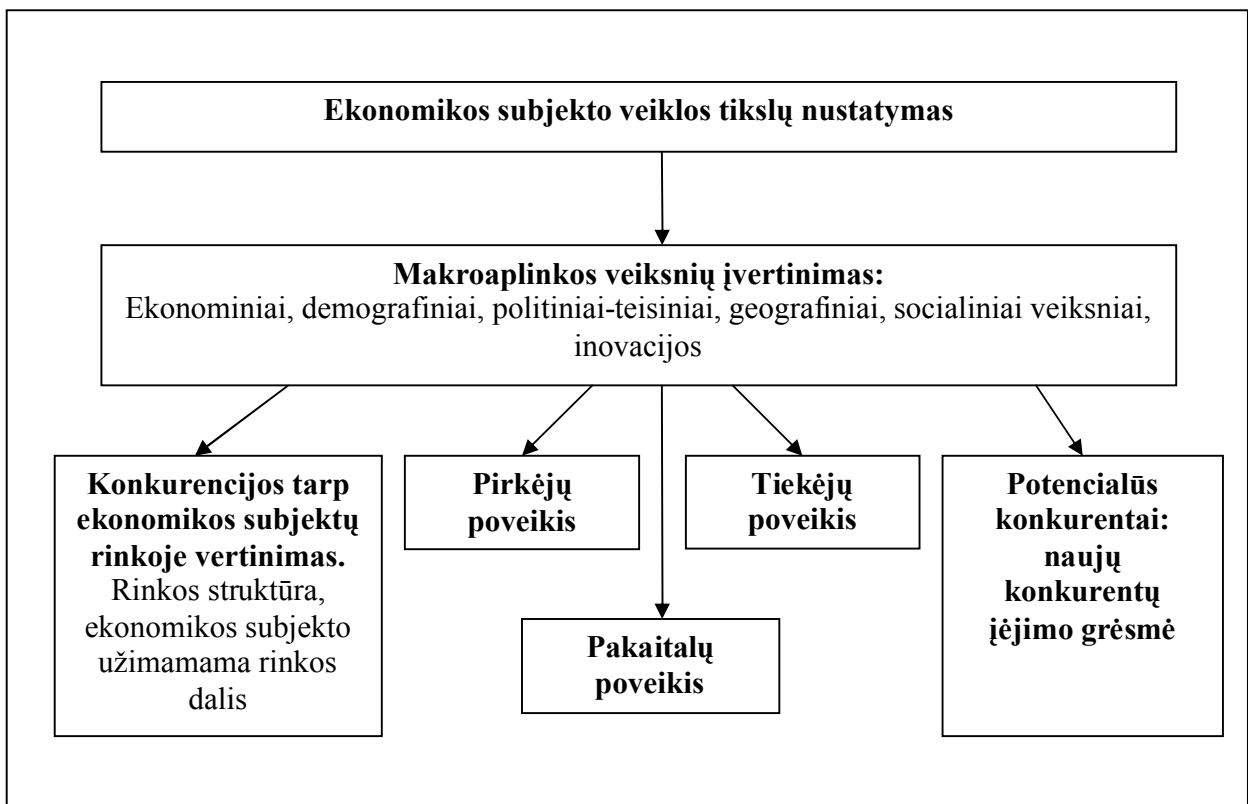
Pirkėjai yra stipresni, kuomet labiau sugeba pasinaudoti kainų, kokybės ir paslaugų, pardavimo sąlygų svertais. Rinkos patrauklumas ir plėtros galimybės yra tuo mažesnės, kuo didesnę įtaką rinkoje turi pirkėjai.

7. *Tiekėjų poveikis.* Ekonomikos subjektas, vertindamas konkurencinę aplinką, privalo įvertinti tiekėjų poveikį, kuris yra stiprus konkurencijos veiksnys, kai tik tiekėjas sugeba išlaikyti aukštą prekės kainą. Rinkoje veikiančių tiekėjų konkurencingumas yra mažas, kuomet jų teikiama prekė yra standartinė ir gaunama iš daugelio kitų tiekėjų. Kai pasiūla mažėja, o paklausa išlieka, pirkėjai sutiks mokėti didesnes kainas tiekėjams už prekes, o tiekėjas kainas galės didinti. Tiekėjų poveikis yra silpnas, kai rinkoje yra daug gerų pakaitalų ir kuomet persiorientavimo kaštai nėra dideli.

Tiekėjų poveikis silpnas, kuomet jis turi vieną pagrindinį pirkėją, veikiančią toje rinkoje, nes šiuo atveju tiekėjo sėkmė priklauso nuo pagrindinio ar pagrindinių pirkėjų sėkmės. Todėl tiekėjai labiau skatinami saugoti savo pirkėjus per „protingas“ kainas, tinkamą kokybę, naujas prekes, nes šie veiksniai stiprina pirkėją, didina jo pardavimus, pelną.

Tiekėjai gali sukelti pirkėjo pelno mažėjimą, didindami prekių kainas tiek, kad galėtų įtakoti visus rinkos pirkėjus. Šiuo atveju tiekėjas turėtų būti stambus ir įtakingas. Tiekėjas tampa svarbiu konkurencijos veiksmu, kuomet užima svarbią vietą pirkėjų gamybos procese, reikšmingai įtakoja gaminamos prekės kokybę, sudaro ženkliai rinkos prekių išlaidų dalį, kai jų teikiamos prekės brangsta ir pirkėjui sunku pakeisti tiekėją. Taip pat tiekėjų poveikis tampa ypač stiprus, kai jis gali parduoti prekę pigiau, nei pirkėjas ją galėtų pasigaminti pats, prekės neturi pakaitalų.

Suformuluota apibendrinta ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo schema pavaizduota 7 paveiksle.



7 pav. Apibendrinta ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo schema

Iš apibendrintos ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo schemos matoma, kad pirmiausiai turėtų būti nustatyti ekonomikos subjekto tikslai, nes bet kokia veikla, turėtų prasidėti būtent nuo tikslų suformulavimo. Antrasis pateikiamos schemos etapas – makroekonominių veiksnių įvertinimas, nes ekonomikos subjektas negali savo veiksmais įtakoti šių veiksnių. Visi kiti penki schemos etapai yra ne mažiau svarbūs, tačiau jų eiliškumas nedaro įtakos ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo rezultatams. Juos tinkamai atlikus, nepaisant kokia tvarka, bus tinkamai įvertinta ekonomikos subjekto konkurencinė aplinka, nes įmonė savo veikla ir sprendimais gali įtakoti ir įtakoja šiuos penkis etapus (veiksnius).

Iš čia iškelta darbo hipotezė - *suformuluotos ir apibendrintos konkurencinės aplinkos vertinimo schemos etapu, kuriuos ekonomikos subjektas gali įtakoti ir įtakoja, eiliškumas nedaro įtakos ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo rezultatams* – kuri bus patvirtinta arba paneigta trečiojoje darbo dalyje, pritaikant suformuluotą ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo schemą įvertinant UAB „Vilniaus duonos“ konkurencinę aplinką.

2. DUONOS IR PYRAGO GAMINIŲ RINKOS APŽVALGA

2. 1. KONKURENCINĖS APLINKOS AKTUALIJOS IR PROBLEMOS DUONOS IR PYRAGO GAMINIŲ VERSLE LIETUVAI TAPUS EUROPOS SAJUNGOS NARE

Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, suintensyvėjo tarptautinė prekyba, didėja konkurencija šalyje, dėl laisvesnės tarptautinės prekybos plečiasi rinkos santykiai. Tokiomis sąlygomis įmonė, siekdama pelningumo ar net išlikimo turi būti konkurencinga.

Šiuo metu visuotinai didėjant gaminių kokybei, įmonėms yra svarbu ne tik pateikti vartotojams kokybiškas prekes, bet tuo pat metu stengtis pristatyti naują, savitą produktą. Suintensyvėjus konkurencijai rinkoje ir tarptautinei prekybai, atsiradus vis naujų vartotojų poreikių Lietuvos įmonėms yra sudėtinga įveikti vis dar pakankamai aukštus tarptautinius prekybinius barjerus, įeiti į užsienio rinkas. Dėl šių priežasčių reikia siekti būti pranašesniais už konkurentus ir pasiekti savo užsibrėžtų tikslų.

Išanalizavus Lietuvos Statistikos departamento duomenis apie duonos ir pyrago gaminių rinkos pokyčius, matome, kad tris metus iš eilės duonos gaminių pardavimai mažėjo. [13], [14], [15], [16]

Pastaraisiais metais Lietuvos duonos ir pyrago gaminių rinkoje padaugėjo kepimo bendrovių, kurių dabar priskaičiuojama net apie 100, tačiau beveik pusė duonos rinkos priklauso keturioms stambiosioms kepykloms. Išaugus konkurencijai rinkoje, nors ir šiek tiek praradusi savo pozicijas, didžiausia Lietuvos duonos bei pyrago gaminių kepimo bendrove liko UAB "Vilniaus duona". Šios įmonės užimama rinkos dalis dabartiniu metu sudaro 23 proc., kuomet anksčiau ji užėmė netgi trečdalį visos rinkos.

Intensyvėjant tarptautinei prekybai, plečiantis vietinei rinkai pagausėjo investicijų iš užsienio šalių. Užsienio kompanijoms šiuo metu priklauso trys didelės duonos ir pyrago gaminių rinkos įmonės – UAB „Vilniaus duona“, kuriai priklauso didelė dalis AB „Panevėžio duona“ akcijų, ir UAB „Fazer kepyklos“. 2001 metų sausį UAB „Vilniaus duona“ tapo suomiams

priklausančios kepyklų grupės „Vaasan & Vaasan“ nare. [29] 2002 metais lietuvių įmonę UAB „Gardėsis“ įsigijo viena iš Suomijos duonos ir kepinių lyderė „Fazer Bakeries“. [30]

Pirmiausiai suomiajai į bendroves įneša permainas valdymo struktūroje, kad įmonės būtų valdomos pagal vakarietiškus standartus. [26]

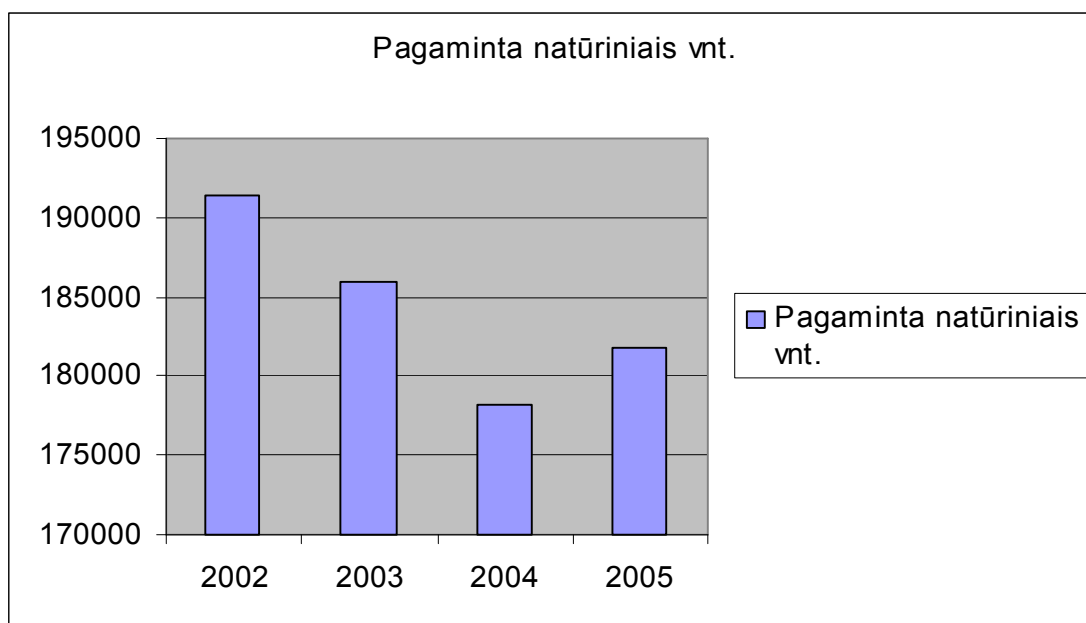
UAB „Vilniaus duona“ istorija prasideda 1882 metais. Tai didžiausia kepykla ne tik Lietuvoje, bet ir visame Pabaltvyje. Įmonės kepyklos kepa įvairius duonos ir pyrago kepinius, taip pat vaflius, keksus, meduolius, šakočius ir kitus įvairius gaminius, kurių yra per du šimtus pavadinimų.

Pagrindinė problema, su kuria susiduria UAB „Vilniaus duona“, šiuo metu yra didelė konkurencija rinkoje, todėl produkcijos vartotojas tampa pats svarbiausias ir įmonė turi gaminti tik tuos gaminius, kurie patenkintų potencialių pirkėjų poreikius.

[29], [32]

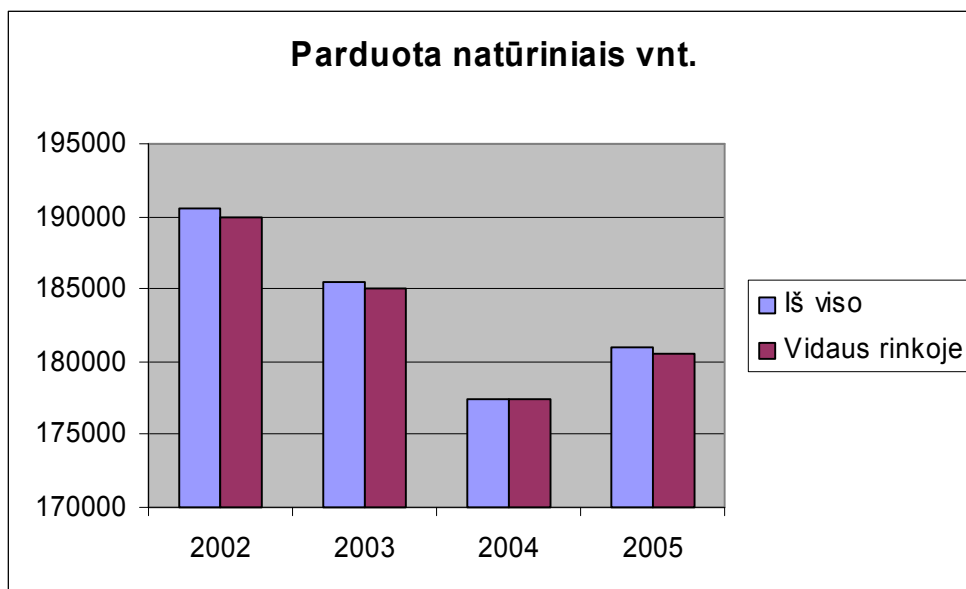
2. 2. BENDRA DUONOS IR PYRAGO GAMINIŲ RINKOS ANALIZĖ

Lietuvos Statistikos departamento duomenys, apie duonos ir pyrago gaminių rinkos pokyčius nuo 2002 iki 2005 metų, atvaizduoti 8, 9 ir 10 paveiksluose. [13], [14], [15], [16]



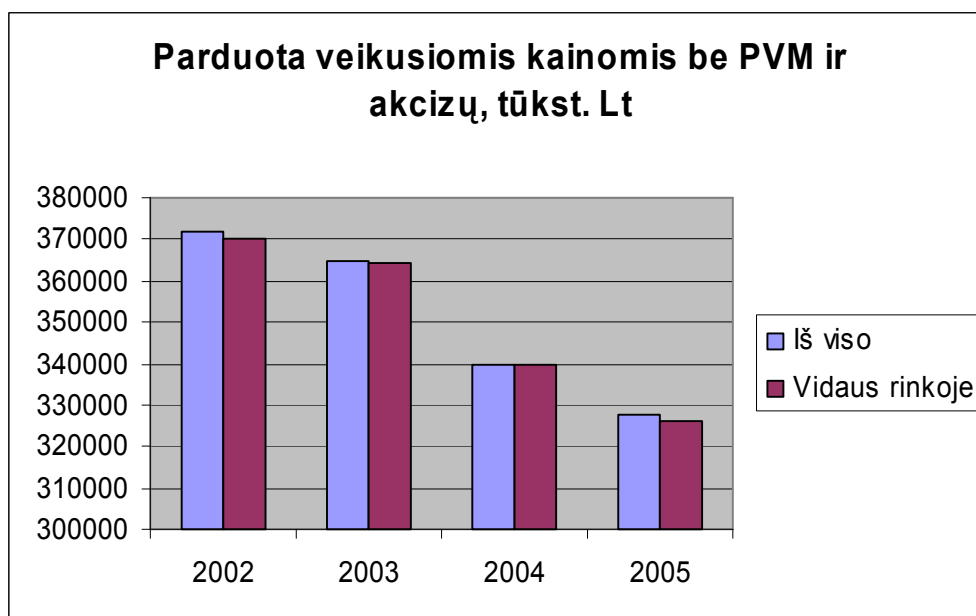
8 pav. Pagaminta duonos ir pyrago gaminių natūriniais vnt. (tonomis)

Iš 8 paveikslo galima pastebėti, kad nuo 2002 iki 2004 metų duonos ir pyrago gaminių gamybos rodikliai smuko. 2005 metais jie ėmė augti, tačiau nepasiekė 2002 ar 2003 metų lygio.



9 pav. Parduota duonos ir pyrago gaminių natūriniais vnt. (tonomis)

Iš 9 paveikslo matoma, kad nuo 2002 iki 2004 metų duonos ir pyrago gaminių pardavimas mažėjo, tik 2005 metais pardavimas ėmė augti.



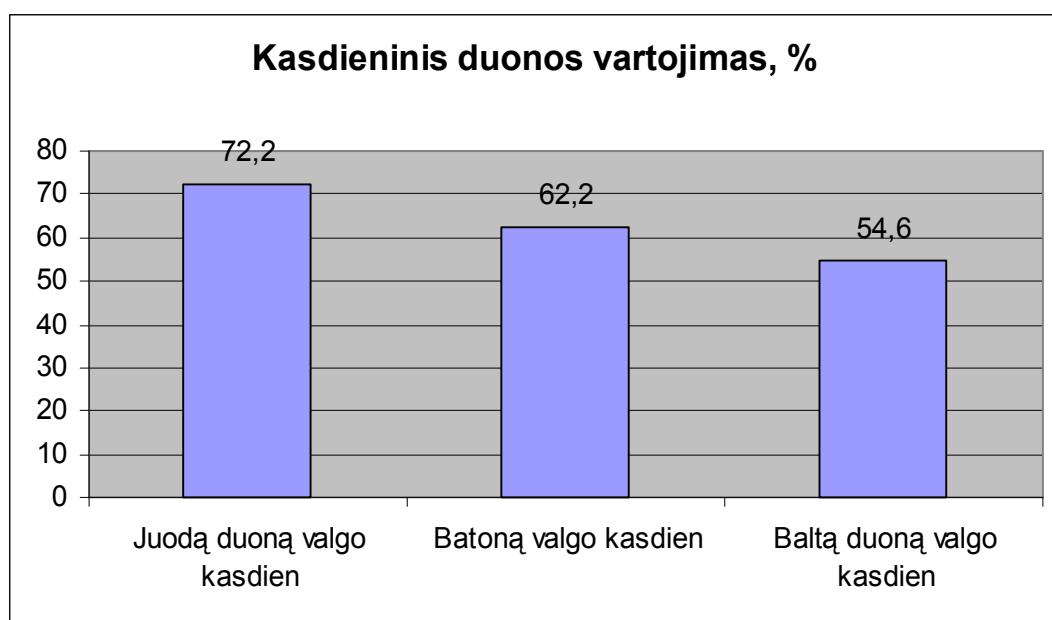
10 pav. Parduota duonos ir pyrago gaminių veikusiomis kainomis be PVM ir akcizų (tūkst. Lt)

Išanalizavus 9 ir 10 paveikslus pastebima, kad tris metus iš eilės duonos gaminių pardavimai mažėjo, tik paskutiniaisiais 2005 metais pardavimai šiek tiek padidėjo, tačiau įmonių

gautas pelnas vis dar smuko, todėl galima daryti išvadą, kad gamintojai buvo priversti mažinti produkcijos kainas.

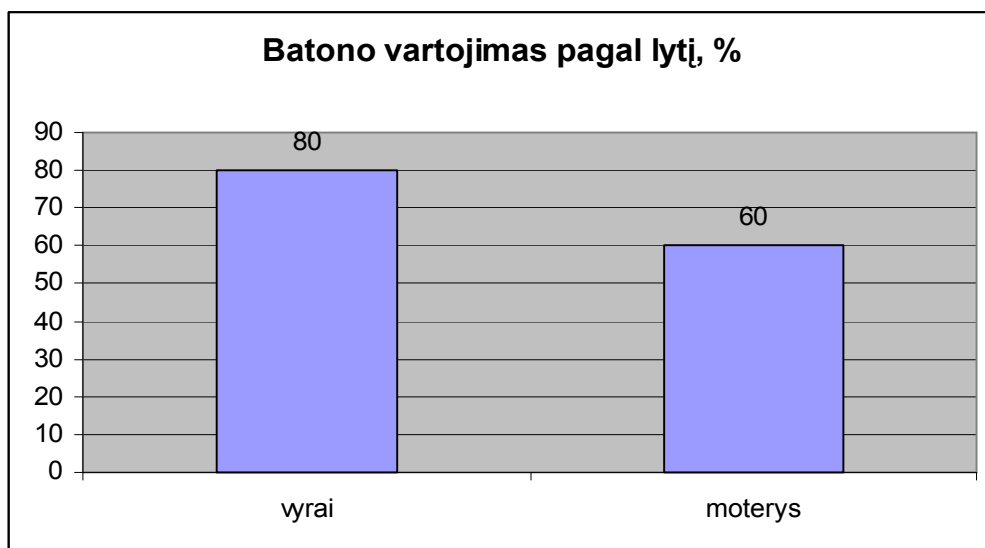
Lietuvos duonos ir pyrago gaminių rinka per pastaruosius dvejus metus išsaugojo stabilumą, tačiau labai paįvairėto gaminiiais, iš jų ir netradiciniais - armėnišku lavašu, itališka, prancūziška, meksikietiška bei kitokia egzotiška kitų tautų duona. Nors pastebima tendencija, kad duonos suvartojimas kiek mažėja, nes atsiranda vis daugiau jos pakaitalų, arba jos vartojimas mažėja dėl skelbiamos reklamos apie svorio reguliavimą, tradicinis lietuvis per metus sunaudoja maždaug tą patį kiekį duonos - apie 59-60 kilogramų. Mažėja juodos duonos suvartojimas, tačiau auga baltos duonos ir batonų gaminių. Tai nėra visiškai naudinga sveikatos požiūriu, nes juoda duona yra maistingesnė, be to, klaidingai manoma, kad jos kiekį irgi reikia riboti dėl svorio. Rinkoje auga supjaustytos duonos gaminių, iš jų balta supjaustyta duona prekybos tinkle sudaro apie trečdalį, juoda kol kas gerokai mažesnę dalį, tačiau suraikytos duonos pardavimas ateityje augs.

Rinkos tyrimų kompanijos „SIC“ atliktų tyrimų duomenimis raikytą duoną labiau vertina ir dažniau perka 20 - 45 amžiaus pirkėjai. Iš 11 paveikslu galima pastebėti, kad tarp apklaustųjų juodos duonos vartojimas kiekvieną dieną yra didesnis negu batono ir baltos duonos, nors kaip yra minėta anksčiau juoda duona sudaro mažesnę rinkos dalį. Taip gali būti todėl, kad balta duona, kuri užima apie 60 proc. duonos pardavimų prekybos centruose, greičiau suvalgoma, nei juodos duonos kepalas.



11 pav. Kasdieninis duonos vartojimas (proc.)

12 paveiksle pateiktas batono vartojimas pagal pirkėjų lytį, kur matoma, kad batono daugiau suvartoja vyrai, nei moterys.



12 pav. Batono vartojimas pagal pirkėjų lytį (proc.)

Pastaruoju metu atsirado daug privačių mažų kepėjų ir konditerijos gamintojų, tačiau tradiciniai didesni duonos kepėjai išliko tie patys. Didžiausia Lietuvos duonos bei pyrago gaminių kepimo bendrove liko UAB "Vilniaus duona", kurią įsigijo Suomijos duonos ir pyrago kepimo kompanija "Vaasan&Vaasan", kuri į Baltijos šalių rinką atėjo plėtoti verslą. Pagrindines investicijas šiemet Vilniaus bendrovė skyrė logistikai - iš 3 mln. litų investicijų tam buvo skirta didžioji lėšų dalis. Kitąmet bendrovė ketina investuoti maždaug 4 mln. litų. Ši suma bus skirta įrangai bei technologijoms. Vilniaus bendrovė šiuo metu gamina apie 200 rūšių duonos ir pyrago produktų. Pagal suomių kompanijos strategiją siekiama išsaugoti nacionalinių duonos gaminių tradicijas. UAB "Vilniaus duona" užima apie 23 proc. Lietuvos duonos ir pyrago gaminių rinkos

"Klaipėdos duona", kurios 17,09 proc. akcijų valdo UAB "Vilniaus duona", 20 proc. - Žemės ūkio ministerija, o likusią dalį smulkesni privatūs akcininkai, užima apie 7 proc. šalies rinkos. [32], [33]

Suomijos "Fazer Bakeries" kompanijos valdoma Kauno kepykla "Fazer kepyklos", užima 8 proc. Lietuvos rinkos ir yra moderniausia kepykla Baltijos šalyse. Bendrovės produkcija prekiaujama visoje Lietuvoje. [30], [33]

Rinkos tyrimų bendrovės „ACNielsen Baltics“ duomenimis, kone pusė duonos rinkos priklauso keturioms stambiosioms kepykloms. Pirmoje vietoje išlieka UAB „Vilniaus duona“, kuriai priklauso kiek mažiau nei penktadalis rinkos. Įmonės duomenimis, 2005 metais pasiekta 82,7 mln.

apyvarta, o grynasis pelnas sudarė 4,7 mln. Lt. Prekybos tinklų prekių ženklams tenka 9 proc. rinkos. Įkandin rikiuojasi UAB „Fazer kepyklos“, UAB „Klaipėdos duona“ ir UAB „Mentora“. [32], [33]

Bendrai apžvelgus Lietuvos duonos ir pyrago gaminių rinką išsiaiškinta, kad per pastaruosius dvejus metus rinka išsaugojo stabilumą, tačiau prekyboje padaugėjo įvairių duonos ir pyrago gaminių. Pastaruoju metu atsirado daug privačių mažų kepėjų, bet visgi pagrindiniai duonos kepėjai išliko tie patys, nes kone pusė duonos rinkos priklauso keturioms stambiosioms kepykloms.

2. 3. PAGRINDINIŲ DUONOS IR PYRAGO GAMINIŲ RINKOS DALYVIŲ ANALIZĖ

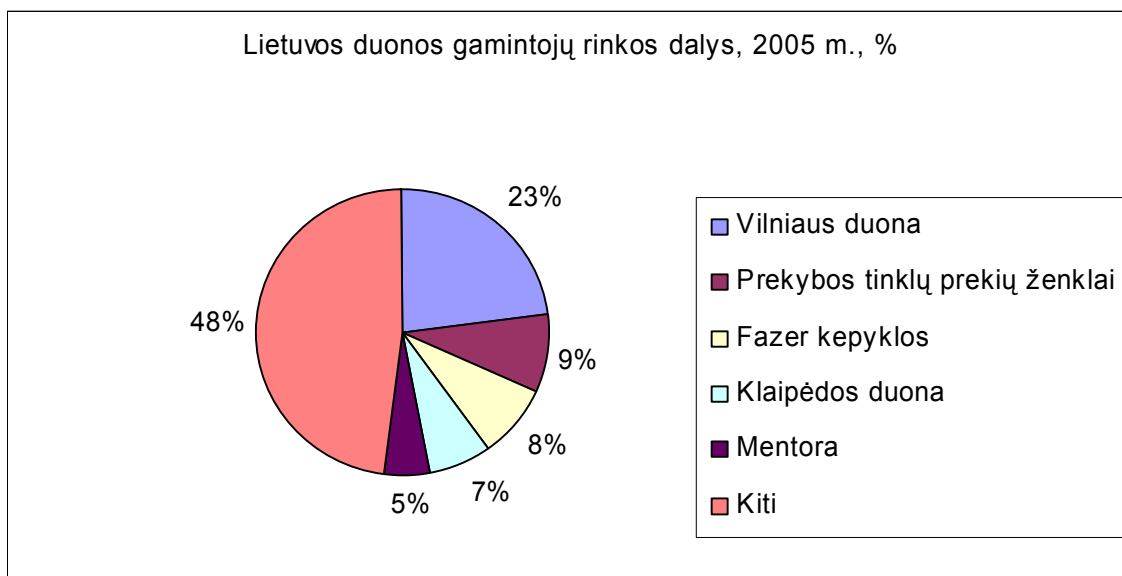
Duonos ir pyrago gaminių gamintojų dabartiniu metu Lietuvoje yra labai daug, skaičiuojama net iki 100 įmonių. [31] Duonos ir pyrago gaminių rinka šiuo metu yra gana stabili, vargu ar gali keistis stambiausių gamintojų užimamos rinkos dalys. [26]

Duonos ir pyrago gaminių rinkoje veikia:

- ✓ UAB „Vilniaus duona“,
- ✓ UAB „Fazer kepyklos“,
- ✓ AB „Klaipėdos duona“,
- ✓ UAB „Mentora“,
- ✓ UAB „Mantinga“,
- ✓ UAB „Baltasis pyragas“,
- ✓ UAB „Gudobelė“,
- ✓ AB „Kauno duona“,
- ✓ UAB „Kratonas“,
- ✓ UAB „Pavilka“, kepykla Kimba,
- ✓ UAB „Javinė“ ir kt.

[31]

Lietuvos duonos gamintojų užimamos rinkos dalys rinkos tyrimų bendrovės „ACNielsen Baltics“ duomenimis 2005 metais pateikiamos 13 paveiksle. [33]



13 pav. Lietuvos gamintojų rinkos dalys, 2005 m. (proc.)

Iš 13 paveikslo galime pastebėti, kad didžiausi šiuo metu konkurentai duonos ir pyrago gaminių rinkoje yra UAB „Vilniaus duona“, užimanti 23 proc. rinkos, ir UAB „Fazer kepyklos“, kuri užima 8 proc. duonos ir pyrago gaminių rinkos. Tai dvi didžiausios pagal dydį ir užimamą rinkos dalį duonos gamintojas Lietuvoje, todėl 3 lentelėje pateikiami būtent šių duonos gamintojų pasiekti veiklos rodikliai, pateikiamas minėtų įmonių palyginimas.

3 lentelė. UAB „Vilniaus duona“ ir UAB „Fazer kepyklos“ veiklos rodiklių palyginimas

	UAB "Vilniaus duona"	UAB "Fazer kepyklos"
Užimama rinkos dalis	23 proc.	8 proc.
Prekinio ženklo žinomumas	Kadangi įmonė veikia jau 123 metus, prekinis ženklas yra tikrai gerai žinomas.	Prekinis ženklas yra pakankamai žinomas.
Produkcija, jos asortimentas	Produkcijos asortimentą sudaro per 200 gaminių pavadinimų. Bendrovė gamina ne tik įvairius duonos ir pyrago kepinius, bet ir vaflius, keksus, meduolius, šakočius, riestainius, trapučius ir kitus gaminius. Gaminiai parduodami įvairiose pakuotėse -	Produkcijos asortimentą sudaro 130 gaminių pavadinimų. Įmonė kepa įvairius duonos gaminius, pynes ir pyragus. Kepiniai parduodami - kepalais, puselėmis, raikyti ir neraikyti.

	kepalais, puselėmis, ketvirčiais, raikyti ir neraikyti.	
Kokybė	UAB „Vilniaus duona“ prioritetai – puiki produkto kokybė ir aukšta higienos kultūra. Siekdama išlaikyti lyderio pozicijas, bendrovė nuolat tobulina savo darbą, diegdama saugaus produkto bei kokybės vadybos sistemas.	Siekia aukščiausios gaminių kokybės.
Santykiai su tiekėjais	Santykiai su tiekėjais puoselėjami nuo įmonės gyvavimo pradžios, t.y. nuo 1882 metų. Žaliavos perkamos tik iš Lietuvos įmonių.	Gerai santykiai su Lietuvos tiekėjais, tačiau bendradarbiauti jie pradėjo tik nuo 1995 metų.
Santykiai su prekybos įmonėmis	Įmonės produkcijos galima įsigyti ne tik visoje Lietuvoje, bet ir Latvijos prekybos įmonėse.	Įmonės produkcija yra prekiaujama visoje Lietuvoje.
Kepykla	Didžiausia kepykla ne tik Lietuvoje, bet ir Pabaltėje. Įmonę įsigijusi Suomijos bendrovė modernizavo visas Vilniaus bendrovei priklausančias kepyklas.	Moderniausia kepykla Pabaltėje.
Apyvarta	2005 metų apyvartą sudarė apie 82 mln.Lt [32]	2005 metų apyvarta - 24 mln.Lt [23]

Taigi apžvelgus Lietuvos duonos gamintojų užimamas rinkos dalis, palyginus dvi pagal dydį ir užimamą rinkos dalį duonos gamintojas galima teigti, kad UAB „Vilniaus duona“ yra duonos ir pyrago gaminių lyderė, nes užima net 23 proc. visos rinkos, kuomet artimiausio jos konkurento užimama rinkos dalis tesudaro 8 proc.

Daugelio įmonių, veikiančių duonos ir pyrago gaminių rinkoje, produkcijos realizavimo ypatumas - yra mažesnės kainos, tačiau dėl jų, produkcijos kokybė (daugiau konservantų, maistinių papildų ir pan.) ir pakuotė yra prastesnės nei rinkos lyderės UAB „Vilniaus duona“ gaminių. Todėl įmonė stengiasi nekeisti savo kepinių bei pakuočių kokybės, bet bando sumažinti gamybos kaštus,

kad produkcijos kaina nebūtų žymiai aukštesne nei konkurentų. Taigi, UAB „Vilniaus duona“ produkcija daugeliu atvejų pranašesnė savo kokybe, tačiau kaina įmonei konkuruoti pakankamai sunku, ypač su regioniniais kepėjais. Regioniniai kepėjai turi pranašumą dar ir dėl to, kad Lietuvos gyventojai yra lojalūs vietos produkcijai. Pvz. Klaipėdoje yra labai populiarūs UAB „Klaipėdos duona“ gaminiai, kuriuos Klaipėdos ir jos regiono vartotojai pažįsta nuo senų laikų. Kauniečiai mieliau perka AB „Kauno duona“ ir UAB „Fazer kepyklos“ produkciją.

Kitos mažesnės įmonės paprastai turi siauresnį asortimentą ir lenktyniauti su UAB „Vilniaus duona“ plačiu duonos ir pyrago gaminių asortimentu yra nelengva. Be to UAB „Vilniaus duona“ lanksti nuolaidų sistema įgalina daryti įvairias nuolaidas. Tačiau ir minėtos mažesnės įmonės, smulkiosios kepyklos yra pakankamai rimti konkurentai, kurie kepiniais prekiauja turguose ar išvežioja juos po kaimus, nes vartotojai yra įsitikinę, kad ši produkcija yra žymiai pigesnė.

Atlikus pagrindinių duonos ir pyrago gaminių rinkos veikėjų analizę galima teigti, kad UAB „Vilniaus duona“ yra duonos ir pyrago gaminių lyderė, nes neturi konkurentų visam savo gaminių asortimentui, kurį sudaro net 200 gaminių pavadinimų, ir užima net 23 proc. visos rinkos, kuomet artimiausio įmonės konkurento užimama rinkos dalis tesudaro 8 proc. UAB „Vilniaus duona“ produkcija daugeliu atveju yra pranašesnė savo kokybe, pakuote, tačiau kaina įmonei konkuruoti pakankamai sunku, ypač su regioniniais kepėjais. Regioniniai kepėjai turi pranašumą dar ir dėl to, kad Lietuvos gyventojai yra lojalūs vietos produkcijai.

3. UAB „VILNIAUS DUONA“ KONKURENCINĖS APLINKOS VERTINIMAS

3. 1. UAB „VILNIAUS DUONA“ CHARAKTERISTIKA

UAB „Vilniaus duona“ kepyklų istorija prasideda 1882 metais, kai buvo pastatyta viena seniausių Lietuvoje veikiančių kepyklų. Šiuo metu UAB „Vilniaus duona“ sudėtyje yra keturios kepyklos Vilniuje bei dvi kepyklos Panevėžyje (AB „Panevėžio duona“). Tai didžiausia kepykla ne tik Lietuvoje, bet ir visame Pabaltijyje. Įmonėje dirba daugiau nei 1000 darbuotojų.

1998 m. įmonės pagrindiniu akcininku tapo UAB „Vilniaus Prekybos Mažmena“ (dabar UAB „VP Market“). 2001 metų sausį UAB „Vilniaus duona“ tapo suomiams priklausančios kepyklų grupės „Vaasan & Vaasan“, kurie kartu įsigijo 17,42 proc. „Klaipėdos duonos“ akcijų, nare. Taigi, 2001 m. sausio mėn.. AB „Vilniaus duona“ akcininkų nutarimu visos teisės gaminti ir platinti produkciją perduodamos UAB „Vilniaus duona“, kuri toliau vykdo nepertraukiamą visų produktų gamybą bei realizavimą. Įmonė yra juridinis asmuo, turintis ūkinį, organizacinį ir teisinį savarankiškumą, turi atsiskaitomąsias sąskaitas banke ir savarankišką balansą. Ji yra ribotos turtinės atsakomybės, jos įstatinis kapitalas yra padalytas į dalis – akcijas.

Įmonės statusas – uždara akcinė bendrovė. Įmonės veiklos sritis – tai duonos ir konditerijos produktų gamyba bei realizavimas. Šešios UAB „Vilniaus duona“ kepyklos kepa ne tik įvairius duonos ir pyrago kepinius, bet ir vaflius, keksus, meduolius, šakočius ir kitus įvairius gaminius, kurių yra per du šimtus pavadinimų bei kuriuos galima įsigyti visoje Lietuvoje.

Pasiekti įmonės veiklos rodikliai. Įmonė sėkmingai bendradarbiauja su daugiau kaip 2700 Lietuvos visuomeninio maitinimo įmonių, ji užsiima tiek didmenine, tiek mažmenine prekyba. Per parą pagamina daugiau kaip 130 tonų produkcijos, kurią išvežioja per 90 įmonės automobilių.

Rinkos ekspertų duomenimis UAB „Vilniaus duona“ produkcija sudaro daugiau kaip 23 proc. šalies duonos rinkos. Įmonės duomenimis, 2005 metais pasiekta 82,7 mln. apyvarta, o grynasis pelnas sudarė 4,7 mln. Lt.

UAB „Vilniaus duona“ šiandien ypatingai tobulina savo įmonės organizacinę - valdymo struktūrą, stengiamasi, kad valdymas būtų kiek įmanoma horizontalesnis. Toks valdymo principas

leidžia pasiekti optimalų informacijos srautų judėjimą nuo aukščiausio vadovo iki žemiausios grandies pavaldinio. (Žr. priedą Nr. 2)

[29], [32]

3. 2. UAB „VILNIAUS DUONA“ KONKURENCINĖS APLINKOS VERTINIMAS

Pirmojoje darbo dalyje buvo apibendrinta ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo schema (7 pav.), kaip teorinės dalies analizės rezultatas, kurios pagalba atliekamas vieno duonos ir pyrago gaminių rinkos ekonomikos subjekto – UAB „Vilniaus duona“ - konkurencinės aplinkos vertinimas. Kaip buvo pabrėžta formuluojant schemą, pirmiausiai turi būti nustatyti įmonės tikslai, antrame etape įvertinami makroaplinkos veiksniai, kiti penki schemos etapai gali būti atlikti, įvertinti laisva tvarka.

3. 2. 1. TIKSLAI

Norint įvertinti ekonomikos subjekto konkurencinę aplinką, reikia pradėti nuo jo tikslų nustatymo. UAB „Vilniaus duona“ veiklos strategijoje yra nustatytas *ilgalaikis tikslas* – išlaikyti ir stiprinti Lietuvos duonos ir pyrago gaminių rinkos lyderio pozicijas. Tam, kad būtų pasiektas tikslas įmonei yra svarbu ne tik gamybos plėtimas, produkcijos realizavimas ir patrauklios rinkos paieška, vartotojų poreikių tenkinimas, vartotojų informavimas, pirkimų skatinimas, bet ir konkurencinės aplinkos vertinimas, reaguojant į pokyčius bei iššūkius, vykstančius rinkoje.

3. 2. 2. MAKROAPLINKOS VEIKSNIAI

Nustačius įmonės veiklos tikslą, reikia įvertinti pagrindinius makroaplinkos veiksniai:

- ✓ demografiniai veiksniai;
- ✓ politiniai ir teisiniai;
- ✓ geografinis veiksnys;
- ✓ inovacijos;
- ✓ socialiniai ir kultūriniai veiksniai;
- ✓ ekonominiai veiksniai.

Makroaplinkos analizėje plačiausiai naudojamą analizės techniką priimta vadinti PEST analize. Ši analizė apima keturis makroaplinkos aspektus: politinį ir teisinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį, technologinį. [21, P.63] Šie keturi veiksniai sukelia vadinamuosius nekontroliuojamus veiksnius, turinčius įtakos įmonės veiklai, tačiau nevaldomus. Bus įvertinti ir kiti du, PEST analizėje nepaminėti makroaplinkos veiksniai – demografiniai ir geografiniai, - kadangi jie taip pat daro įtaką įmonės sprendimams, veiksams.

Makroaplinkos veiksniai bus įvertinti, remiantis antrojoje darbo dalyje atlikta duonos ir pyrago gaminių rinkos analize.

Vertinant demografinį veiksni reikėtų atkreipti dėmesį į pirkėjų amžių: vaikai, paaugliai, suaugusieji ir pensijinio amžiaus; lytį.

UAB „Vilniaus duona“ prekių asortimentas yra ypač platus, jį sudaro gaminiai, skirti tiek vaikams, tiek suaugusiems. Įmonės asortimentas, skirtas vaikams ir paaugliams – gana platus. Tai įvairių rūšių traškučiai, trapučiai, riestainiai, vafLIAI, vaflių lakštai, šiaudeliai ir pan. Tačiau didesnę dalį įmonės gaminamos produkcijos sudaro duonos gaminiai, kurių pagrindiniai pirkėjai – suaugusieji ir pensijinio amžiaus žmonės.

Remiantis rinkos tyrimų kompanijos „SIC“ atliktų tyrimų duomenimis, galima teigti, kad raikytą duoną labiau vertina ir dažniau perka 20 - 45 amžiaus pirkėjai. 12 paveiksle pateiktas batono vartojimas pagal pirkėjų lytį, kur matoma, kad batoną vartoja 80 proc. apklaustų vyrų, 60 proc. apklaustų moterų.

Politinė ir teisinė aplinka. UAB „Vilniaus duona“ savo veikloje remiasi ir vadovaujasi Lietuvos Respublikoje veikiančiais įstatymais, nutarimais, bei teisės aktais. Įmonės veiklai svarbiausius teisės aktus tikslinga skirstyti į tris grupes:

- ✓ Įmonių steigimą, jų vidaus veiklą ir likvidavimą reguliuojantys teisės aktai.
- ✓ Įmonės santykius su pirkėjais, partneriais ir konkurentais reguliuojantys teisės aktai.
- ✓ Atskiras marketingo sritis reguliuojantys teisės aktai.

Įmonei grėsmę kelia nuolat besikeičianti mokesčių sistema, reikalavimai mažmeninei prekybai ir pan. Tačiau nagrinėjama įmonė šiems veiksniams gali lengviau pasipriešinti nei kitos duonos ir pyrago rinkoje veikiančios įmonės, nes ji yra rinkos lyderė, aptarnaujanti didžiausią rinkos dalį, todėl lengviau gali laviruoti besikeičiančioje politinėje bei teisinėje aplinkoje.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos teisės aktų reikalavimais, įmonėje 2001 metais įdiegta ir patvirtinta RVASVT (Rizikos veiksnių analizė svarbiuose valdymo

taškuose) sistema. Įmonėje vykdoma vidinė kontrolė, nustatyti maisto saugai svarbūs etapai. Atsakingi darbuotojai pastoviai kontroliuoja svarbius valdymo taškus (SVT).

Geografinis veiksnys. Vartotojai gali būti skirstomi į grupes pagal tam tikrą geografinį požymį. Miesto ir kaimo gyventojų poreikiai skiriasi, todėl svarbu žinoti gyventojų pasiskirstymą tarp miesto ir kaimo.

Kadangi UAB „Vilniaus duona“ yra rinkos lyderė, įmonė turi daug pajėgumų, galimybių segmentuoti rinką ir ją aprūpinti sava produkcija, kaip jai yra paranku.

Įmonė išskiria miesto ir kaimo gyventojus, nes mažesnių miestelių bei rajonų gyventojai mieliau renkasi įprastus, pigesnius gaminius, kai tuo tarpu miesto gyventojai noriai perka naujus produktus, kurių kaina kartais būna ypač didelė. Vis daugiau ir daugiau Lietuvos gyventojų keliasi gyventi į didesnius miestus, didėja didmiesčiuose gyvenančių žmonių, todėl norėdama išlikti duonos ir pyrago gaminių rinkos lyderė, nagrinėjama įmonė turi stengtis pateikti vartotojams, naujovių, naujo dizaino pakuotes ir pan.

Inovacijos. Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, greta tarptautinių stambių bendrovių į vietinę rinką vis didesniu mastu įsitraukia ir vidutinės bei smulkios įmonės. Dėl konkurencinės plėtros turi gerėti gaminių kokybė rinkoje, todėl daugėja technologijų, inovacijų. Taigi įmonės, norėdamos būti konkurencingos, privalo tobulinti esamą gamybos įrangą, sekti inovacijas, investuoti į naujas technologijas ir pan.

UAB „Vilniaus duona“ ypatingą dėmesį skiria ne tik žaliavų kokybei, bet ir technologijos procesų modernizavimui. Vienas svarbiausių gamybos procesui keliamų reikalavimų – garantuota produktų kokybė.

Bendrovėje naudojama šiuolaikiška matavimo technika užtikrina gamybos procesų kontrolę. Todėl visi produktai gaminami griežtai pagal technologiją ir atitinka nustatytus kokybės reikalavimus.

Nemažą dalį šiuolaikinės duonos gamybos techninės bazės bendrovė įsigijo iš garsiausių Europos įmonių, gaminančių duonos pramonės įrenginius:

- ✓ Tešlos paruošimo įrengimai pagaminti įmonių „Diosna“ ir „Kemper“;
- ✓ Tešlos apdorojimo įranga – įmonių „Benier“, „W&P“;
- ✓ Duonos kepimo krosnys įsigytos iš įmonių „Miwe“, „W&P“ ir kt.;
- ✓ Duonos raikymo ir fasavimo įrengimai - iš firmų „Herlitzius“, „Ipeka“, „Hartmann“.

Šių įmonių įrangą, išsiskiriančią našumu, pasižyminčią patikimumu bei ilgaamžiškumu, sėkmingai eksploatuoja daugelis didžiausių Europos duonos gamintojų.

Tinkamai įrengta ir kvalifikuotai tyrimus atliekanti laboratorija gali būti priskirta prie inovacijų ir technologijų veiksnio. Laboratorija – didelis bet kurios įmonės turtas. Joje atliekami tyrimai itin reikalingi: jų dėka užtikrinama tiekiamų žaliavų, produktų kokybė, o taip pat gamybos proceso saugumas. Palankūs tyrimų rezultatai – objektyvūs įrodymai, jog įmonė laikosi nustatytų gamybos standartų, o jos produktai atitinka kokybės reikalavimus.

Tyrimų laboratoriją turi ir UAB „Vilniaus duona“. Ji įkurta 2-ojoje kepykloje.

Kartą per mėnesį kiekvienoje UAB „Vilniaus duona“ kepykloje imami duonos bei pyrago kepinų mėginiai ir siunčiami į centrinę bendrovės laboratoriją. Čia tiriama, ar mėginių fiziniai, cheminiai ir mikrobiologiniai rodikliai atitinka nustatytas normas. Laboratorijoje įvertinama kepinų drėgmė, rūgštingumas, cukraus ir riebalų kiekis juose, kepinų užterštumas bakterijomis ir pelėšiais.

Laboratorijoje tiriami ir miltai – pagrindinė gaminių žaliava. Pasirinktinai paimtų miltų mėginiuose nustatoma drėgmė, glitimo ir pelenų kiekis, taip pat miltų užterštumas mezofilinių bakterijų sporomis ir pelėšiais.

Bendrovės laboratorija aprūpinta įranga, kurios pagalba įmanoma įvertinti gamybos higienos sąlygas: ištirti gamybos ir pakavimo patalpų orą, įrangos plovimo kokybę.

Laboratoriniai tyrimai, kaip kontrolės priemonė, padeda užtikrinti tiekiamos žaliavos ir gaminių kokybę, išlaikyti nepriekaištingas gamybos higienos sąlygas.

Laboratorija aprūpinta modernia laboratorine įranga, kuri garantuoja atliekamų tyrimų patikimumą. Visi laboratoriniai tyrimai atliekami pagal standartizuotas metodikas.

Laboratorija atlieka tyrimus, kurie vėliau lyginami su kitų laboratorijų tyrimais.

Kitąmet UAB „Vilniaus duona“ ketina investuoti maždaug 4 mln. litų sumą įrangai atnaujinti bei naujoms technologijoms.

Socialinis ir kultūrinis veiksnys. Norint išanalizuoti socialinį veiksnių, reikia aptarti duonos ir pyrago gaminių suvartojimą, pardavimo tendencijas, kurios pateikiamos 8 paveiksle. Išanalizavus pateiktus pardavimo duomenis pastebima, kad tris metus iš eilės duonos gaminių pardavimai mažėjo. Tik paskutiniaisiais 2005 metais pardavimai šiek tiek padidėjo. Taigi yra pastebima tendencija, kad duonos suvartojimas kiek mažėja, nes vartotojai vis labiau domisi prižiūri savo kūno linijas, domisi svoriu, sveika mityba, netradiciniais duonos pakaitalais.

Nagrinėjant socialinį ir kultūrinį veiksnių, būtina atkreipti dėmesį į tai, kad rinkoje daugėja vartotojų, besidominčių sveika mityba, svorio reguliavimu. Todėl UAB „Vilniaus duona“ gamina

nemažai produktų, skirtų sveikai gyvenantiems ir besimaitinantiems bei savo sveikata besirūpinančiais žmonėms.

Taip pat svarbu paminėti, kad įmonė bene vienintelė gamina duonos produktus, skirtus cukriniu diabetu sergantiems vartotojams. Šie produktai pasižymi puikia kokybe, skoniu, nors ir yra gaminami be cukraus ar jo pakaitalų.

Naujus produktus bendrovėje kuria produktų vystymo grupė. Atsižvelgdama į naujų produktų paklausą, žaliavų įvairovę bei įvertindama jų svarbą žmonių mitybai bei sveikatai, ši grupė siekia, kad vartotojai galėtų rinktis kuo įvairesnius ir kuo geresnės kokybės produktus.

Ekonominis veiksnys. Gerėjant ekonomikos lygiui, sparčiai auga prekyba. Nuo bendros šalies ekonominės būklės priklauso vartotojų perkamoji galia, jų elgsena rinkoje, prekių paklausa. Vartotojai į grupes gali būti skirstomi pagal pajamas, kurių lygis parodo, kokias prekes perka turtingi žmonės, o kokias – žmonės, gyvenantys žemiau skurdo ribos. Neturtingi Lietuvos žmonės daugiausia perka pigiausius produktus. Todėl UAB „Vilniaus duona“, norėdama išlaikyti lyderės pozicijas rinkoje, turi atsižvelgti į pajamų lygį ir atitinkamai gaminti ir realizuoti savo produkciją.

Antrojoje darbo dalyje pateiktuose 9 ir 10 paveiksluose pastebima, kad tris metus iš eilės duonos gaminių pardavimai mažėjo ir tik paskutiniaisiais 2005 metais pardavimai šiek tiek padidėjo, tačiau įmonių gautas pelnas vis dar smuko, todėl galima daryti išvadą, kad gamintojai buvo priversti mažinti produkcijos kainas. Tai gali reikšti, kad vartotojai didesnę dalį savo pajamų skiria gerbūviui, kelionėms, gaili leisti daugiau pajamų duonos gaminiams ir pan.

Įvertinus pagrindinius makroaplinkos veiksnius, apžvelgus, kaip UAB „Vilniaus duona“ reaguoja į makroaplinką, į jos pasikeitimo tendencijas, galima teigti, kad įmonė yra stabili, konkurencinga, veikia tinkama linkme, ir užsibrėžtas ilgalaikis tikslas - išlaikyti ir stiprinti Lietuvos duonos ir pyrago gaminių rinkos lyderio pozicijas – gali būti pasiektas.

3. 2. 3. KONKURENCIJA TARP EKONOMIKOS SUBJEKTŲ RINKOJE

Kaip jau buvo minėta, norint įvertinti ekonomikos subjektų konkurenciją rinkoje reikia išanalizuoti:

✓ *Rinkos struktūra.* Nėra labai paprasta nustatyti duonos ir pyrago gaminių rinkos struktūrą, nes ši rinka yra netipinė, kadangi pilnai neatitinka teorinių apibrėžimų.

Oligopolinei rinkai yra būdingas stambių įmonių veikimas, kontroliuojančių didelę jos dalį, o didžioji prekių pasiūlos dalis priklauso nedideliame gamintojų skaičiui. Rinkos tyrimų bendrovės „ACNielsen Baltics“ duomenimis, kone pusė duonos rinkos priklauso keturioms stambiosioms kepykloms. Nors duonos ir pyrago gaminių rinkoje veikia didelis gamintojų skaičius, tačiau jų visgi nėra daug, kadangi daugelio kepėjų (pvz.: kaimo ar turgaus) produkcijos realizacija vyksta tiesiogiai, šie gaminiai nėra prieinami visiems pirkėjams.

Taigi duonos ir pyrago gaminių rinkoje vyrauja oligopolija.

✓ Ekonomikos subjekto užimamą rinkos dalį. UAB „Vilniaus duona“ yra duonos ir pyrago gaminių rinkos lyderė, kadangi ji užima didžiausią rinkos dalį – 23 procentus (13 pav.)

Taip pat yra būtina atsakyti į šiuos klausimus:

- Ar rinkoje veikia daug konkurentų? Ar konkurentai rinkoje yra vienodo dydžio ir ar turi vienodą galią rinkoje?

Nagrinėjamoje rinkoje yra priskaičiuojama daug gamintojų, tačiau pagrindiniai duonos ir pyrago kepėjai rinkoje yra keturi.

UAB „Vilniaus duona“ esamų konkurentų grėsmė nėra didelė, nes artimiausio įmonės konkurento UAB „Fazer kepyklos“ užimama rinkos dalis yra bemaž tris kartus mažesnė, kitų daugiau nei keturis kartus. Trečiasis pagal užimamą rinkos dalį kepėjas nėra tikrasis konkurentas nagrinėjamai įmonei, kadangi dalis jo akcijų priklauso Vilniaus bendrovei. Minėti įmonės konkurentai negali lengvai padvigubinti ar patrigubinti užimamos rinkos dalies, todėl nekelti ypač didelės grėsmės nagrinėjamai įmonei. Taigi didžiausia galią rinkoje turi UAB „Vilniaus duona“.

- Ar yra dvi vienodos įmonės rinkoje?

Rinkoje didžiausi kepėjai yra UAB „Vilniaus duona“ ir UAB „Fazer kepyklos“, tačiau jos nėra vienodos, nes skiriasi savo užimama rinkos dalimi (pirmoji užima 23 proc. rinkos, antroji 8 proc.).

Siekdama išlaikyti lyderio pozicijas, nagrinėjama įmonė nuolat tobulina savo darbą, diegdama saugaus produkto bei kokybės vadybos sistemas. Norėdama patenkinti UAB „Vilniaus duona“ produktus vartojančių pirkėjų poreikius ir lūkesčius – bendrovė sėkmingai įdiegia kokybės vadybos sistemą ISO 9001:2000, kurios dėka darbas įmonėje vyksta nustatyta tvarka. Sukurta vidinė informacijos sistema, kai visi procesai yra valdomi, tarpusavyje susiję, nuolat tikrinami, prižiūrimi ir tobulinami.

UAB „Vilniaus duona“ yra vienintelė įmonė duonos ir pyrago gaminių rinkoje, naudojanti minėtą kokybės vadybos sistemą, kuri pirmiausiai reikalauja ilgai trunkančio ir kruopštaus pasiruošimo, procesų surašymo, o be to ji brangiai kainuoja. Minėtai sistemai įdiegti įmonė privalo atitikti visus keliamus reikalavimus, pateisinti visus pirminius ISO komisijos patikrinimus ir tuomet gauti leidimą kokybės vadybos sistemos įdiegimui ir naudojimui, taip pat pateisinti visus periodinius komisijos patikrinimus. Taigi ne kiekviena įmonė turi galimybių ir pajėgumų įdiegti kokybės vadybos sistemą, todėl galima teigti, kad UAB „Vilniaus duona“ ir šioje srityje išlieka lydere tarp kitų Lietuvos kepėjų.

Taigi duonos ir pyrago gaminių rinkos struktūra – oligopolija. Joje didžiausią rinkos dalį užima UAB „Vilniaus duona“, o jos artimiausias konkurentas užima bene tris kartus mažesnę rinkos dalį. Įdiegusi kokybės vadybos sistemą ISO 9001:2000, UAB „Vilniaus duona“ užtikrins aukščiausią produktų kokybę ir sustiprins savo pozicijas konkurencinėje rinkoje, taip pat užsitikrins geresnės ateities perspektyvas

3. 2. 4. POTENCIALŪS KONKURENTAI: NAUJŲ KONKURENTŲ ĮĖJIMO GRĖSMĖ

Nagrinėjamai įmonei naujų konkurentų grėsmė nėra didelė, kadangi įėjimo į duonos ir pyrago gaminių rinką barjerai yra gana aukšti, nes norint įeiti į rinką, norint joje tinkamai veikti bei konkuruoti su UAB „Vilniaus duona“ bei kitais rinkoje veikiančiais stambiais kepėjais, reikia pakankamai didelių investicijų. Atsiradę mažieji kepėjai, veikiantys mažesniuose miesteliuose, rajonuose, kaimuose ar net didesniuose miestuose nėra potencialūs konkurentai nagrinėjamai įmonei, nes jų produkcija nėra paskirstoma per visus Lietuvos miestus, juos galima nusipirkti tik keliose parduotuvėse, jų produkcijos realizacija dažnai vyksta tiesiogiai, o tam, kad konkuruotų kaina jie nėra pakankamai stiprūs, lankstūs, kaip dideli gamintojai. Taip pat šiuo atveju skirtusi ir gaminių kokybė, nes norint pasiekti aukštą gaminių kokybę ir lygiuotis į didesnių gamintojų produkciją, reikia daug investicijų kepimo technologijoms, įrangai, žaliavoms ir kt. Atsiradusiems naujiems kepėjams rinkoje reikia begalės pastangų ir investicijų norint pasiekti jau įsitvirtinusių bendrovių lygį.

3. 2. 5. PAKAITŲ POVEIKIS

UAB „Vilniaus duona“ tam tikri gaminiai turi pakaitų rinkoje. Tai būtų įvairūs netradiciniai duonos pakaitai - lavašas, grūdų paplotėliai ir kiti, tačiau jų kainos yra didesnės už tradicinius duonos gaminius, jų gamintojų rinkoje nėra daug, o ir nagrinėjama įmonė stengiasi nukonkuruoti netradicinius duonos gaminius, skirtus sveikai besimaitinantiems, savo svorį reguliuojantiems pirkėjams, pateikdama naujus gaminius skirtus sveikuoliams, gerindama jų kokybę bei nustatydamą patrauklias kainas.

Pakaitalų poveikis šiuo atveju kol kas nesukelia ypatingai didelės grėsmės, nes pirkėjams yra brangu pakeisti vieną prekę kita, nors ir pakaitalų kokybė pirkėjams yra priimtina.

Taigi norėdama išlaikyti lyderės pozicijas rinkoje ir būti konkurencinga, UAB „Vilniaus duona“ turėtų nuolat sekti konkurentų nustatomas kainas netradiciniams duonos gaminiams, stebėti naujų netradicinių gaminių atsiradimą rinkoje bei nuolat siūlyti naujoves, atitinkančias pirkėjų poreikius ir pan.

3. 2. 6. PIRKĖJŲ POVEIKIS

Vertinant pirkėjų poveikį UAB „Vilniaus duona“ sėkmingai veiklai, konkurencingumui apžvelgiami svarbiausi klausimai:

- ✓ Ar yra daug pirkėjų, perkančių mažais kiekiais?

UAB „Vilniaus duona“ turi begalę pirkėjų, kurie perka mažais kiekiais. Tai pirkėjai, perkantys duonos ir pyrago gaminius savoms reikmėms, t.y. suvartoti šeimoje, namų ūkyje. Tačiau taip pat įmonė turi daug pirkėjų, kurie perka dideliais kiekiais – tai viešo maitinimo įstaigos, Lietuvos kariuomenė, Lietuvos seimas, ugdymo įstaigos, ūkininkai superka pasenusius, neišparduotus duonos gaminius ir pan.

- ✓ Ar daug rinkoje veikiančių įmonių siūlo unikalias prekes?

Duonos ir pyrago gaminių rinkoje nėra daug įmonių siūlančių unikalius duonos, pyrago gaminius.

- ✓ Ar sunku pirkėjams persiorientuoti į kitus kepėjus?

Pirkėjams nėra labai sunku persiorientuoti į kitus kepėjus, todėl nagrinėjama įmonė nuolat stebi ir gerina savo gaminių kokybę, pateikia rinkai naujovių, tobulina gaminių pakuotes, jų dizainą, kad išlaikytų esamus pirkėjus, patenkintų jų poreikius ir pageidavimus.

- ✓ Ar nors vienas pirkėjas yra toks stambus, kad nupirktų pardavėją?

UAB „Vilniaus duona“ neturi tokio stambiaus ir galingo pirkėjo Lietuvoje, kuris galėtų ją įsigyti.

✓ Ar pirkėjai mažai žino apie pardavėjo verslą ir jo pelningumą?

Nagrinėjamos įmonės pirkėjai nedaug žino apie kepejo pelningumą, verslo subtilybes.

Taigi duonos ir pyrago gaminių rinka yra pakankamai patraukli, kadangi pirkėjai neturi labai didelės įtakos rinkoje.

3. 2. 7. TIEKĖJŲ POVEIKIS

UAB „Vilniaus duona“ bendradarbiauja tik su gerai žinomais bei patikimais tiekėjais. Kadangi įmonė nėra naujokė duonos ir pyrago gaminių versle, ji turi ypač gerus santykius su tiekėjais, su kuriais bendradarbiauja jau kelis metus ar dešimtmečius, todėl jais ypač pasitiki, jai yra taikomos specialios kainos, pristatymo terminai ir pan. Įmonei žaliavas teikia Lietuvos įmonės ir organizacijos:

- ✓ Miltus – AB „Kauno grūdai“, AB „Malsena“, AB „Šiaulių grūdai“, AB „Joniškio grūdai“;
- ✓ Cukrų – AB „Panevėžio cukrus“;
- ✓ Mieles – UAB „Kartagena“;
- ✓ Ruginį salyklą – UAB „Lietuviškas salyklas“;
- ✓ Kmynus – Lietuvos ūkininkai;
- ✓ Pakuotę – UAB „Lietpak“, UAB „SCA Packaging“;
- ✓ Ir kita.

[32]

Nagrinėjamos įmonės tiekėjai tampa svarbiu konkurencijos veiksniu, nes jų teikiamos prekės reikšmingai įtakoja gaminamos produkcijos kokybę. Įmonei yra labai svarbu kuo geriau tenkinti vartotojų poreikius, todėl ji privalo užtikrinti aukščiausią produktų kokybę. Dėl šių priežasčių UAB „Vilniaus duona“ pasirenka puikia žaliavų kokybe pasižyminčius tiekėjus, gamintojus, žinomas kompanijas, kurių teikiamos žaliavos kokybe galima pasitikėti. Įmonės tiekėjai yra didelę patirtį savo srityje turinčios kompanijos.

Taigi nagrinėjamai įmonei yra būtina palaikyti gerus santykius su savo tiekėjais, išlaikyti jai taikomas specialias kainas, neprarasti ilgainiui sukurtą tarpusavio bendradarbiavimą ir pasitikėjimą.

Taigi pritaikius apibendrintą ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo schemą ir atlikus UAB „Vilniaus duona“ konkurencinės aplinkos vertinimą galima teigti, kad įmonė yra konkurencinga, jos konkurencinė aplinka yra palanki įmonės veiklai, plėtrai, tačiau ji neturėtų apleisti savo pozicijų rinkoje, o išlikti jos lydere, todėl privalo nuolat stebėti konkurencinę aplinką. Taigi konkurencinė aplinka sėkmingai įvertinta, padarytos išvados.

Pasiektiems konkurencinės aplinkos vertinimo rezultatams nedaro įtakos nagrinėtų penkių veiksmų, kuriuos įmonė gali įtakoti ir įtakoja, eiliškumas. Taigi galima teigti, kad iškelta darbo hipotezė - suformuluotos ir apibendrintos konkurencinės aplinkos vertinimo schemas etapų, kuriuos ekonomikos subjektas gali įtakoti ir įtakoja, eiliškumas nedaro įtakos ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo rezultatams – patvirtinta.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Siekiant darbo pradžioje užsibrėžto tikslo - *įvertinti UAB „Vilniaus duona“ konkurencingumą pagal apibendrintą konkurencinės aplinkos vertinimo schemą – darbo eigoje atlikti išskelti uždaviniai ir padarytos šios išvados:*

1. Teoriškai išanalizavus ekonomikos subjektų konkurencijos esmę – galima daryti išvadą, kad ekonomikos subjektai – tai įmonės, jos junginiai (susivienijimai, asociacijos ar pan.), įstaigos ar organizacijos bei kiti juridiniai ar fiziniai asmenys, kurie vykdo veiklą rinkoje. Taigi bendrai konkurenciją galima apibūdinti, kaip ekonomikos subjektų kovą rinkoje, siekiant užsibrėžtų tikslų, tam naudojant visas galimas priemones, neperžengiančias sąžiningos konkurencijos ribų, esant vienodoms sąlygoms visiems rinkos dalyviams.
2. Teoriškai apžvelgus konkurencinę aplinką, galima apibendrinti, kad konkurencinė aplinka – tai ekonomikos subjektai, kurie turi kooperacinių arba konkurencinių ryšių su įmone (tiekėjai, pirkėjai, konkurentai, potencialūs konkurentai, pakaitalai), o taip pat ir kiti aplinkos veiksniai, galintys įtakoti ekonomikos subjektų konkurencinę elgseną rinkoje (socialiniai, ekonominiai, makroekonominiai, technologiniai, politiniai). Išanalizavus įvairių autorių nuomones apie konkurencinės aplinkos vertinimą paaiškėjo, jog nėra vieno kompleksinio konkurencinės aplinkos vertinimo modelio, apibendrintos schemos - nėra aišku, kaip apjungti informaciją apie rinką, joje vykstančius procesus į vieną visumą. Nepateikiama konkurencinės aplinkos vertinimo schema, etapai, kurie leistų susisteminti ir įvertinti ekonomikos subjektų konkurencinę aplinką. Pastebima, kad Lietuvoje nėra mokslinių darbų nagrinėjama tema, todėl analizuojant ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimo teorinius principus buvo remiamasi monografijomis, klasikų darbais bei kita metodine – teorine literatūra.
3. Kaip teorinės dalies analizės rezultatas - suformuluojama ir pateikiama apibendrinta ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo schema.
4. Išanalizavus bendrą duonos ir pyrago gaminių rinką paaiškėjo, kad per pastaruosius dvejus metus rinką išsaugojo stabilumą, tačiau prekyboje padaugėjo įvairių duonos ir pyrago gaminių. Pastaruoju metu atsirado daug privačių mažų kepėjų, bet visgi pagrindiniai duonos kepėjai išliko tie patys, nes kone pusė duonos rinkos priklauso keturioms stambiosioms kepykloms.

5. Atlikus pagrindinių duonos ir pyrago gaminių rinkos veikėjų analizę galima teigti, kad UAB „Vilniaus duona“ yra duonos ir pyrago gaminių lyderė, nes neturi vieno stipraus konkurento visam savo gaminių asortimentui, kurį sudaro net 200 gaminių pavadinimų, ir užima net 23 proc. visos rinkos, kuomet artimiausio įmonės konkurento užimama rinkos dalis tesudaro 8 proc. UAB „Vilniaus duona“ produkcija daugeliu atveju yra pranašesnė savo kokybe, pakuote, tačiau kaina įmonei konkuruoti pakankamai sunku, ypač su regioniniais kepėjais. Regioniniai kepėjai turi pranašumą dar ir dėl to, kad Lietuvos gyventojai yra lojalūs vietos produkcijai.
6. Pritaikyta apibendrinta konkurencinės aplinkos vertinimo schema ir įvertinta UAB „Vilniaus duona“ konkurencinė aplinka. Nustatyta, jog įmonė yra konkurencinga, jos konkurencinė aplinka yra palanki įmonės veiklai, plėtrai, tačiau ji neturėtų apleisti savo pozicijų rinkoje, o išlikti jos lydere, todėl privalo nuolat stebėti konkurencinę aplinką. Darbe iškelta hipotezė - suformuluotos ir apibendrintos konkurencinės aplinkos vertinimo schemos etapai, kuriuos ekonomikos subjektas gali įtakoti ir įtakoja, eiliškumas nedaro įtakos ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo rezultatams - patvirtinta.

Remiantis atliktais uždaviniais, išanalizavus padarytas išvadas galima teigti, kad *baigiamojo darbo tikslas buvo pasiektas.*

Suformuluotą apibendrintą ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo schemą, kuomet neatsižvelgiama į penkių etapų (veiksnių), kuriuos įmonė gali įtakoti ir įtakoja savo veiksmais, eiliškumą, galima taikyti tiriant kitų nagrinėtos šakos įmonių ar kitose verslo šakose veikiančių ekonomikos subjektų konkurencinę aplinką.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bruke W.W. Organizational development: a process of learning and changing. Addison - Wesley, 1994.
2. Butkus F. S. Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma littera, 1996, 158 p.
3. Goldman S. L., Roger N. N. and Kenneth P. Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customers. New York: Van Norstrand Reinhold, 1995.
4. Hill C. W. and Jones G. R. Strategic management: An integrated approach. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1991.
5. Kotler P. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. Prentice Hall, Inc.: Englewood Cliffs, 1991.
6. Kotler P. Marketing - Management: The Millennium Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2000.
7. Pajuodis A. Prekybos marketingas. Vilnius: Eugrimas, 2002.
8. Palubinskas G. T. Strateginio planavimo procesas. Kaunas: Technologija, 1997.
9. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.
10. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. Marketingas. Vilnius: Eugrimas, 1999.
11. Snieška V. Makroekonomika. Kaunas: Technologija, 2005.
12. Snieška V. ir kiti. Mikroekonomika. Kaunas: Technologija, 2002.
13. Statistikos departamentas. Prekių gamyba. Vilnius: 2003.
14. Statistikos departamentas. Prekių gamyba. Vilnius: 2004.
15. Statistikos departamentas. Prekių gamyba. Vilnius: 2005.
16. Statistikos departamentas. Prekių gamyba. Vilnius: 2006.
17. Strickland A. J., Thomson A. A. Strategic Management. Concepts and cases. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1987.
18. Urbonavičius S. Marketingo pagrindai. Vilnius: Airė, 1999.
19. Vainienė R. Ekonomikos terminų žodynas. Vilnius : Tylo alba, 2005.
20. Van Fleet D. D. Contemporary management. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1994.
21. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija, 2004.
22. Žvirblis A. Modernusis marketingas. Vilnius: Žuma, 2000.

23. A. Ranonytė. Duonos kepėjus spaudžia kainos // Verslo žinios, 2005 gegužė.
24. J. A. Pearce, R. B. Robinson. Vertical integration in competitive markets under uncertainty // Journal of industrial economics, 27, P. 189-209, 1991.
25. M. Statkutė. Juoda duona ant pietų stalo // Respublika, 2004 birž. 16. P. 6.
26. Suomiaiai sėja paniką šalies duonos rinkai // Verslo žinios, 2003 geg.
27. Šimašius R. Konkurencijos samprata // Pranešimas LLRI konferencijoje "Konkurencijos teisė ir teisė konkuruoti. Lietuva ir Europos Sąjunga", Vilnius, 1998 spal. 30.
28. Šimašius R. Konkurencija // Pranešimo gairės VGTU Atvirojo kodo instituto konferencijoje "Kaip sukurti atvirą žinių visuomenę?", Vilnius, 2005 bal. 5.
29. www.vduona.lt; prisijungimo laikas: 2006-08-20.
30. http://www.fazergroup.com/templates/Fazer_CountryStartPage.aspx?id=229&epslanguage=LT; prisijungimo laikas: 2006-08-20.
31. <http://www.visalietuva.lt/imonos/rubrika/D240>; prisijungimo laikas: 2006-08-28
32. UAB „Vilniaus duona“ suteikta informacija.
33. UAB „Vilniaus duona“ užsakymu bendrovės „ACNielsen Baltics“ atlikti rinkos tyrimai.

SANTRAUKA

Ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimas

Darbo tikslas - išanalizavus metodinę - teorinę literatūrą ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo klausimais įvertinti UAB „Vilniaus duona“ konkurencingumą pagal apibendrintą konkurencinės aplinkos vertinimo schemą. Ją pritaikius nustatyta, jog įmonė yra konkurencinga, jos konkurencinė aplinka yra palanki įmonės veiklai, plėtrai, tačiau ji neturėtų apleisti savo pozicijų rinkoje, o išlikti jos lydere, todėl privalo nuolat stebėti konkurencinę aplinką. Darbe iškelta hipotezė - suformuluotos ir apibendrintos konkurencinės aplinkos vertinimo schemos etapai, kuriuos ekonomikos subjektas gali įtakoti ir įtakoja, eiliškumas nedaro įtakos ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo rezultatams - patvirtinta.

Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, šalyje gerokai suintensyvėjo tarptautinė prekyba ir konkurencija, todėl įmonė, siekdama pelningumo ar net išlikimo turi būti konkurencinga, privalo įsigilinti į rinkoje veikiančius konkurentus, skirti didelį dėmesį konkurencinės aplinkos vertinimui.

Baigiamajame darbe yra apžvelgiama ekonomikos subjektų konkurencijos samprata, rūšys, jos esmė, nagrinėjama konkurencinė aplinka, jos vertinimo samprata. Kaip teorinės dalies analizės rezultatas - suformuluojama ir pateikiama apibendrinta ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo schema. Atliekama bendra duonos ir pyrago gaminių rinkos analizė, apžvelgiama konkurencinės aplinkos vertinimo rinkoje problematika, aptiriamos aktualijos ir problemos Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare. Apžvelgiami pagrindiniai duonos ir pyrago gaminių rinkos dalyviai, pateikiamas dviejų stipriausių duonos gamintojų palyginimas. Darbe pateikiama UAB „Vilniaus duona“ charakteristika, įvertinamas įmonės konkurencingumas pritaikant suformuluotą apibendrintą konkurencinės aplinkos vertinimo schemą, patvirtinta darbe iškelta hipotezė - suformuluotos ir apibendrintos konkurencinės aplinkos vertinimo schemos etapai, kuriuos ekonomikos subjektas gali įtakoti ir įtakoja, eiliškumas nedaro įtakos ekonomikos subjekto konkurencinės aplinkos vertinimo rezultatams. Atliktus darbo pradžioje suformuluotus uždavinius, išanalizavus padarytas išvadas baigiamojo darbo tikslas buvo pasiektas.

Darbe atliekamos metodinės - teorinės literatūros, rinkos ir jos dalyvių bei statistinių duomenų analizės, dviejų stipriausių rinkos dalyvių palyginimas, PEST analizė.

Reikšminiai žodžiai: konkurencija, tobula konkurencija, monopolija, monopolinė konkurencija, oligopolija, konkurencinė aplinka, PEST analizė.

SUMMARY

Evaluation of Competitive Environment of Enterprises

The purpose of the Thesis is to generalize a scheme of evaluation and to measure competitive ability of Private Company “Vilniaus duona” after the analysis of methodical – academic works on competitive environment. After applying the scheme, it was identified that the Company is competitive in Lithuanian market, and its competitive environment is beneficial for further activity and development of the Company. However, the Company should not neglect its positions and should remain the leader in the market; therefore it should always observe the competitive environment. The hypothesis of the Thesis - succession of competitive environment evaluation stages, which can be influenced by a company, does not influence the results of evaluation – was proved.

The international trade and competition became more intensive in Lithuania after joining European Union. Therefore, if company seeks profitability or even a survival it should be competitive, and it has to give a lot of attention to the competitors and evaluation of competitive environment.

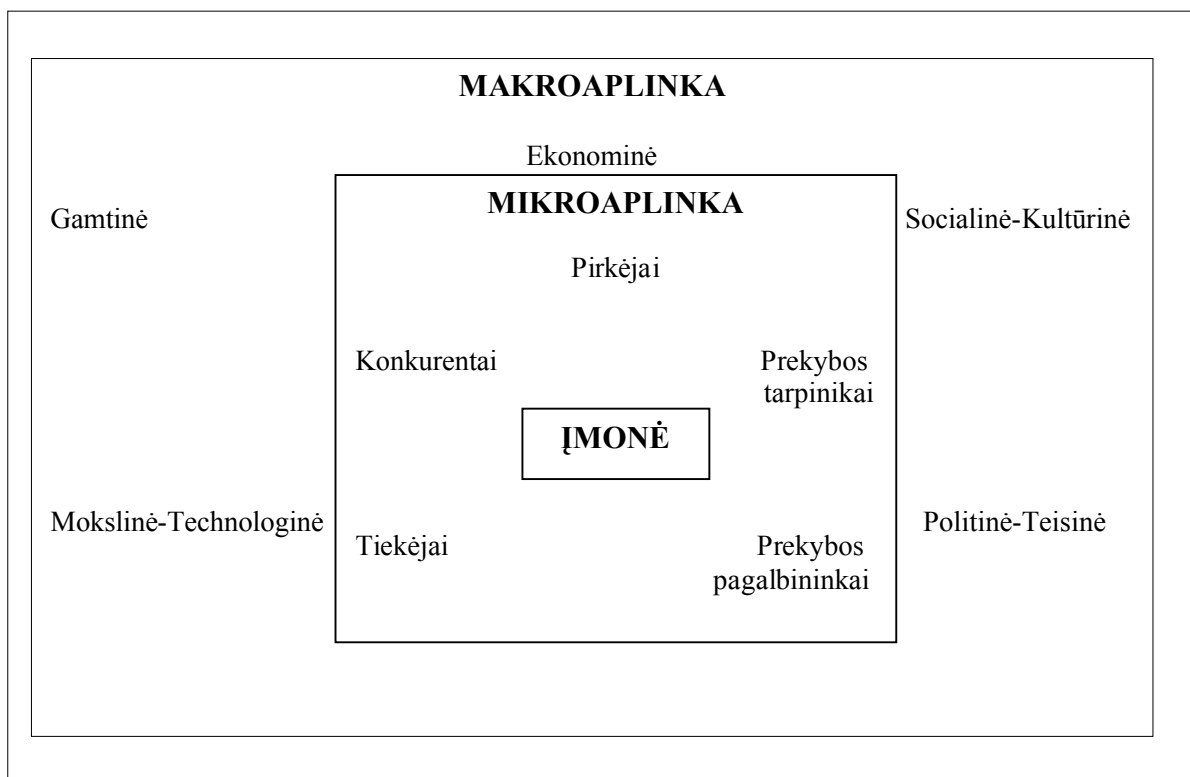
The Thesis also defines the concept of competition and competitive environment, as well as evaluation of competitive environment. The result of theoretical analysis is a scheme on competitive environment evaluation. The Thesis includes the analysis on the bread market, hot issues and problems on evaluation of competitive environment in Lithuania after joining the European Union. The Thesis reviews the main participants in the bread market and provides comparison of two main bread companies. The characteristics of Private Company “Vilniaus duona” and competitive ability against the proposed scheme are presented in this paper. The hypothesis - succession of competitive environment evaluation stages, which can be influenced by a company, does not influence the results of evaluation - is proved. After completing the formulated tasks and drawing conclusions, the objective of the Thesis was reached.

The Thesis contains analysis on methodical – academic works, the market and its participators, statistical data, PEST analysis, as well as comparison of two main bread companies.

Key words: competition, perfect competition, monopoly, monopolistic competition, oligopoly, competitive environment, PEST analysis.

PRIEDAI

1 priedas. Įmonės išorinė aplinka pagal P. Kotler



2 priedas. UAB „Vilniaus duona“ organizacinė-valdymo struktūra

