

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
BANKININKYSTĖS IR INVESTICIJŲ KATEDRA**

RIMA ALADAITYTĖ

**PASLAUGŲ VERSLO ĮMONIŲ
KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBĖS**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovė
Prof. dr. R. Tamošiūnienė**

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
BANKININKYSTĖS IR INVESTICIJŲ KATEDRA

PASLAUGŲ VERSLO ĮMONIŲ
KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBĖS

Finansų rinkų magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621L10009

Vadovė
(parašas) Prof. dr. R. Tamošiūnienė
2013 04

Recenzentas

(parašas)

Atliko
FRmis1-01 gr. stud.
(parašas) Rima Aladaitytė
2013 04 15

VILNIUS, 2013

TURINYS

IVADAS.....	8
1. KONKURENCINGUMO TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1. Konkurencingumo koncepcija.....	10
1.2. Konkurencingumo tipai ir rūšys	12
1.3. Konkurenciją ribojantys veiksniai	18
1.4. Konkurencijos strategijų analizė	21
2. KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBĖS	26
2.1. Vidiniai ir išoriniai konkurencingumo didinimo veiksniai.....	26
2.2. Konkurencinės paslaugų verslo įmonių pranašumo strategijos.....	29
2.3. Paslaugų verslo įmonių pardavimų skatinimo galimybės	32
2.4. Teorinis paslaugų verslo įmonių konkurencingumo modelis.....	33
3. TYRIMO METODOLOGIJA	36
4. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS	39
4.1. Buhalterinių paslaugų įmonių darbuotojų nuomonių apie konkurencingumo didinimo galimybes rezultatų aptarimas	39
4.2. Klientų nuomonių apie konkurencingumo didinimo galimybes buhalterinių paslaugų įmonėse rezultatų aptarimas	51
4.3. Buhalterinių paslaugų įmonių konkurencinių pranašumų formavimas	61
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	64
LITERATŪRA.....	67
ANOTACIJA	72
ANNOTATION	73
SANTRAUKA	74
SUMMARY	75
PRIEDAI	77

PRIEDAI

1 Priedas	78
2 Priedas	78
3 Priedas	79
4 priedas	84

LENTELĖS

1 lentelė. Konkurencingumo koncepcijos	11
2 lentelė. Skirtingų rinkos tipų charakteristikos	13
3 lentelė. Bendrosios konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos	29

PAVEIKSLAI

1 pav. Konkurencingumo lygių tarpusavio įtaka.....	14
2 pav. Porter 5 jėgų modelis.....	16
3 pav. Apsaugos strategijos.....	22
4 pav. Atakos strategijos.....	23
5 pav. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	27
6 pav. M. Porter “Deimanto” modelis.....	28
7 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo lygiai.....	31
8 pav. Teorinis paslaugų verslo įmonių konkurencingumo didinimo modelis.....	35
9 pav. Įmonių veiklos ilgaamžiškumas.....	39
10 pav. Konkurencijos lygis rinkoje.....	40
11 pav. Apsaugos strategijų naudojimas įmonėse.....	41
12 pav. Buhalterinių paslaugų įmonių naudojami apskaitos vedimo būdai.....	41
13 pav. Įmonių vidutinė siūlomų paslaugų kaina.....	42
14 pav. Įmonių dažniausiai atliekami tyrimai.....	43
15 pav. Atliktų tyrimų panaudojimo būdai.....	43
16 pav. Siūlomų papildomų paslaugų asortimentas.....	44
17 pav. Naudojami pardavimo skatinimo būdai.....	45
18 pav. Įmonės padėties įvertinimas lyginant su konkurentais.....	45
19 pav. Pagrindinės priežastys lemiančios įmonės sėkmę versle.....	46
20 pav. Ekspertų nuomonė apie vartotojui svarbius konkurencingumo veiksnius.....	47
21 pav. Vidinių veiksnų vertinimo, buhalterinių paslaugų įmonių konkurencingumui, pasiskirstymas.....	47
22 pav. Vidiniai veiksniai, darantys didžiausią įtaką buhalterinių paslaugų konkurencingumui.....	48
23 pav. Vidiniai veiksniai darantys įtaką buhalterinių paslaugų konkurencingumui.....	49
24 pav. Išorinių veiksnų vertinimo, buhalterinių paslaugų įmonių konkurencingumui, pasiskirstymas.....	49
25 pav. Išoriniai veiksniai, darantys didžiausią įtaką buhalterinių paslaugų konkurencingumui.....	50
26 pav. Išoriniai veiksniai, darantys įtaką buhalterinių paslaugų konkurencingumui.....	51
27 pav. Klientų pasiskirstymas pagal lytį.....	52
28 pav. Klientų, kaip įmonių teisinė forma.....	52
29 pav. Įmonių dydį nusankantys duomenys.....	53
30 pav. Buhalterinių paslaugų įmonių klientų veiklos rūšys.....	54
31 pav. Pasirinkimą, apskaitą tvarkyti buhalterinių paslaugų įmonėje, lemiančios priežastys.....	54
32 pav. Pagrindiniai šaltiniai informuojantys apie buhalterinių paslaugų įmones.....	55
33 pav. Priežastys lemiančios buhalterinių paslaugų įmonių pasirinkimą.....	55
34 pav. Pagrindiniai buhalterinių paslaugų įmonių pranašumai.....	56
35 pav. Įmonės vertinimas pagal konkurencingumo rodiklius.....	57

36 pav. Veiknių įtakojančių konkurencingumą tobulinimas išdėstytas prioriteto tvarka.....	57
37 pav. Pageidaujamas papildomų paslaugų asortimentas	58
38 pav. Pagrindinės priežastys didinančios įmonių konkurencingumą	59
39 pav. Ekonominių veiksmų įtaka buhalterinių paslaugų konkurencingumui.....	60
40 pav. Veiksmų, darančių didžiausią įtaką konkurencingumui, vertinimas	60
41 pav. Veiksniai, darantys įtaką buhalterinių paslaugų konkurencingumui	61
42 pav. Buhalterinių paslaugų įmonių konkurencingumo didinimo modelis.....	63

IVADAS

Dabartinėmis sąlygomis, kai rinkoje taip stipriai jaučiama konkurencijos įtaka įmonių veiklai, organizacijos yra priverstos ieškoti būdų gerinti savo įvaizdį ir teikiamų paslaugų kokybę, taip siekdamos išsiskirti iš esamų konkurentų. Vienas iš būdų šiam tikslui įgyvendinimui yra įmonės konkurencinio pranašumo įgijimas ir jo išsaugojimas, tačiau daugeliui kompanijų, prisitaikančių prie naujų rinkos sąlygų, tai tampa ypač sudėtingu tikslu. Šiais laikais įmonės vis daugiau kalba apie savo unikalaus pardavimų taško atradimą. Unikalus pardavimo taškas paprastai reiškia tai, dėl ko klientai kreipiasi paslaugos suteikimo į konkrečią organizaciją, o ne į jos konkurentus. Šis veiksnys turi būti pats svarbiausias iš visų konkurencingumo pranašumo veiksnių, siekiant lyderės pozicijos rinkoje.

Nagrinėjamos **tyrimo temos aktualumas** pasižymi sparčiu rinkos kitimu, taip įtakodamas vis sudėtingesnę ekonominę procesą, kurio pasekoje įmonės privalo ieškoti naujų būdų savo veiklai efektyvinti, siekiant vartotojų lojalumo ir didesnio pelno. Šio tikslo įgyvendinimas sunkus darbas, susidedantis iš dviejų etapų: pirmiausia reikia pritraukti klientus, antra – juos išlaikyti. Nebepakanka įmonėms pasiūlyti savo paslaugas mažesne kaina, nei konkurentai, reikia ieškoti būdų sudominti klientą, pateikti jam kažką naujo ir neregėto. Todėl labai svarbu išsiaiškinti ir ištirti visus konkurencingumo didinimo veiksnius, kurių pagalba galima pritraukti kuo daugiau vartotojų. Įmonės pasinaudodamos šiais veiksniais gali numatyti priemones konkurencingumui didinti ir kruopsčiau rengti savo veiklos strategijas.

Tyrimo problema. Pagrindinis verslo strategijos tikslas – įgyti konkurencinį pranašumą. Šis pranašumas turi būti toks, jog jį galima būtų panaudoti kuo greičiau, ir kad poveikis truktų kuo ilgiau. Jo funkcija – generuoti pelną, viršijantį vidutinį sektoriaus pelną, bei užkariauti atitinkamą rinkos dalį. Todėl siekiant lyderės pozicijos rinkoje iškyla problema - kokie dabartinėje ekonominėje situacijoje gali būti nauji konkurencingumo didinimo būdai?

Tyrimo objektas - veiksniai, didinantys paslaugų verslo įmonių konkurencingumą.

Tyrimo tikslas - įvertinti pagrindinius paslaugų verslo įmonių konkurencingumą didinančius veiksnius, sudarant praktinį konkurencingumo didinimo veiksnių modelį.

Tyrimo uždaviniai:

- Pateikti įmonių konkurencingumo koncepciją ir konkurencingumo vertinimo teorinius aspektus;
- Išanalizuoti mokslinėje literatūroje išskirtus pagrindinius konkurencingumą didinančius veiksnius.

- Ištirti pagrindinius veiksnius, lemiančius konkurencingumo didinimo galimybes, apklausiant buhalterinių paslaugų įmonių darbuotojus ir klientus;
- Parengti paslaugų verslo įmonių konkurencingumo didinimo veiksnių modelį.

Tyrimo metodika:

- Mokslinės literatūros analizė;
- Lyginimas ir apibendrinimas;
- Duomenų analizė;
- Modeliavimo metodas.

Hipotezė: H₁- siūlomas papildomas paslaugų asortimentas didina įmonių konkurencingumą.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, analitinė dalis, išvados, siūlymai ir naudotos literatūros sąrašas. Teorinę dalį sudaro du skyriai: pirmame skyriuje remiantis moksline literatūra aptarta konkurencingumo koncepcija, jos tipai ir rūšys, bei konkurencingumą ribojantys veiksniai. Antroje dalyje apžvelgtos konkurencingumo didinimo galimybės ir teorinis konkurencingumo modelis. Analitinėje dalyje aptarta atlikto tyrimo duomenų analizė, bei sudarytas praktinis konkurencingumo didinimo modelis. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir siūlymai, bei naudotos literatūros sąrašas.

1. KONKURENCINGUMO TEORINIAI ASPEKTAI

Verslo idėjų įgyvendinimas ir strategijos kūrimas atveda įmones prie klausimo – kaip būti unikalia ir geriausia rinkoje. Daugelis vadovų supranta, kad jų įmonė nėra vienintelė savo ūkio šakoje. Teiginys „konkurentų neturime“ dažniausiai yra neteisingas, o konkurencinių jėgų nežinojimas įmonei ar organizacijai gali sukelti nemenkų problemų. Taigi kiekviena įmonė, ar tai būtų naujai įsikūrusi, ar jau ilgą laiką gyvuojanti, susiduria su konkurencingumo problema. Todėl prieš imantis atitinkamų veiksmų, reikėtų išsiaiškinti konkurencingumo koncepciją, bei išanalizuoti kokią įtaką ji daro verslui.

1.1. Konkurencingumo koncepcija

Konkurencijos intencyvumas versle nuolatos didėja, taip versdamas įmonių vadovus ieškoti vis naujų idėjų bei strategijų verslo intensyvumui didinti, leidžiančių pasiekti norimų rezultatų, nuolat keičiasi įmonių veiklos vykdymo būdas.

Pagrindinis įmonių siekis - išlikti konkurencingais savo verslo srityje. Bandydamos išsiskirti iš savo konkurentų, įmonės stengiasi kurti kaštus mažinančias inovacijas, didinti prekės gamybos ir sukūrimo greitį, bei jos pristatymo pirkėjams laiką, taip darydamos įtaką savo verslo išsilaikymui rinkoje ir netgi pelnui. Tam didelę įtaką turi šalies, kurioje veikia įmonė, konkurencingumas. Kiekviena šalis rūpinasi savo ūkio konkurencingumu, kurį vertinant analizuojami rinkos veiksmingumo, makroekonominiai, infrastruktūros, inovacijų, ir kiti rodikliai. (V. Snieška, A. Drakšaitė, 2007)

Įvairuose moksliniuose šaltiniuose galima atrasti skirtingų konkurencijos apibūdinimų, įmonės konkurencingumą supranta kaip gebėjimą efektyviai dirbti tiek vietinėje tiek tarptautinėje rinkoje, ekonomistai – žemais kaštais, valdininkai – su teigiamu šalies prekybos balansu ir pan. A. Simanavičienė savo darbuose pažymi, jog vieni ekonomistai konkurencingumą tapatina su makroekonominiais veiksniais, tokiais kaip nacionalinės valiutos stabilumu, palūkanų normomis, biudžeto deficitu, kitų manymu tai reikėtų sieti su gamtiniais išteklių, vadybiniais sugebėjimais, pigia, bet kvalifikuota darbo jėga, valstybės vykdoma politika.

Terminas „konkurencija“ kilęs iš lotyniško žodžio „concurrentia“, reiškiančio susidūrimą, varžymą. Terminas senas, bet intensyviai vartojamas iki šių dienų. 1901 metais nagrinėjant, procesų rinkoje dinamiką, oligopolijos bei monopolijos sampratą mokslininkai (C. J. Bullock, J. B. Clark, H.C. Adams) savo darbuose suformavo pirmąsias konkurencijos sąvokas. Bet kas yra konkurencingumas? Ar tai varžymasis tarp įmonių ar jų prekių ir paslaugų, ar tai rungtyniavimas tarpusavyje, o gal viskas iš karto. (M. Porter, 1990).

Kaip ir dauguma sampratų, taip ir konkurencingumą dauguma autorių skirtingai traktuoja, apžvelkime keletas autorių išsakytas nuomones apie konkurencingumą:

Autorius	Konkurencingumo koncepcijos
M. Porter	Tai ūkio šakoje veikiančių organizacijų verslo aplinkos ir konkurencinių gebėjimų išraiška.
I. Maskvytienė	Konkurencingumas – neatsiejamas visų post – modernistinės tautinės valstybės verslo įmonių, valdžios lygmenų ar nevyriausybinių organizacijų bei darbuotojų veiklos aspektas.
A. Smitas	Tai „nematoma rinkos ranka“, kuri koordinuoja jos dalyvių veiklą.
J. Banytė, A. Randomanskaitė	„Tai firmų kova prieinamuose rinkos segmentuose dėl ribotos vartotojų mokios paklausos. Konkurencinė kova turėtų skatinti prekių asortimento ir jų kokybės didėjimą, naujovių diegimą, skverbimąsi į naujas rinkas. Be to, konkurencinė rinka „nemėgsta“ „atsipalaidavusių“, pašalina silpnuosius, ir palieka pačius stipriausius“.
B. Roberts	„Gebėjimą laisvos ir teisingos rinkos sąlygomis teikti paslaugas ir gaminti prekes, kurios atitinka tarptautinių rinkų reikalavimus, kartu išlaikant ir keliant gyventojų realiųjų pajamų lygį.“
S.Valentinavičius	„Tai situacija, kai rinkoje yra daug nepriklausomų pirkėjų ir pardavėjų ir jie gali laisvai įeiti į rinką ir išeiti iš jos.“
World Economic Forum	„Institucijų politikos veiksmų ir priemonių, lemiančių šalies produktyvumo lygį, visuma.“
B. Melnikas	„Tai tam tikros veiklos subjektų sugebėjimas pirmauti ir tuo pagrindu turėti geresnius nei kitų subjektų rezultatus.“

1 lentelė. Konkurencingumo koncepcijos

Šaltinis: sudaryta autorės

Konkurencingumo sampratą J. Sinkienės darbuose galima rasti suskirstytas į šias grupes:

- ekonomistai pabrėžia valstybei būdingas konkurencingumo kainas bei ypatybes;
- politikai ir sociologai akcentuoja atsižvelgti į įvairius politinius, kultūrinius, socialinius aspektus, suformuojančius konkurencingumo reikšmę;
- vadybos atstovai išskiria įmonei būdingas savybes.

Sunku būtų išskirti vieną pagrindinį ir labiausiai konkurencingumą apibūdinantį terminą, tinkantį šiai dienai, bet vis dėlto, sutinkama su nuomone, jog konkurencija yra „vienas iš ryškiausių verslo ypatumų, ekonomikos progreso variklis, rinkos ekonomikos reguliavimo mechanizmas.“ (M. Porter)

Pažymėtina, kad visi autoriai akcentuoja ekonominės ir socialinės gerovės augimą. Jį įtakoja daugelis faktorių, kurie akcentuojami kaip veiksniai lemiantys konkurencingumą. Apibendrinant galima tvirtinti, jog konkurencingumas tai įmonės bruožas, nusakantis kiekvieno vartotojo interesų paisymą, lyginant su kitomis įmonėmis. Konkurencingumas lemia įmonės sugebėjimą konkuruoti rinkoje. (A. Mačiulytė-Šniukienė, N. K. Paliulis, 2011).

Pasak R. Korsakienės, analizuojant įmonės konkurencingumą, būtina detaliau atsižvelgti šiuos rodiklius:

- Įmonės įvaizdį;
- Produkto charakteristiką;
- Rinkodarą;
- Gamybinius pajėgumus;
- Technologinius sugebėjimus;
- Finansinę padėtį;
- Savikainą;
- Realizavimo tinklą;
- Vartotojų aptarnavimą.

Šie veiksniai smarkiai įtakoja įmonės padėtį rinkoje. Dėl visą laiką juntamos ir didėjančios konkurencijos verslas nuotolas turi ieškoti išskirtinių idėjų, bei naujų sprendimų įgyvendinimo, kurių pagrindu galėtų tinkamai išnaudojant materialinius ir žmogiškuosius išteklius patraukti vartotoją savo pusėn.

1.2. Konkurencingumo tipai ir rūšys

Plačiau nagrinėjant konkurencijos sampratą, atsiskleidžia dar daugiau skirtingų prasmų. Atsižvelgiant į įvairius veiksnius, tokius kaip rinkos tipai, konkurencijos subjektai, atvirumo laipsnis, galima išskirti konkurencingumo tipus ir rūšis. Analizuojant rinką reikia žinoti prekių bei paslaugų konkurenciją, t.y. ar pardavėjų yra daug ar mažai, nustatyti konkrečių įmonių sąveiką. Rinkos struktūra remiasi pardavėjų – paslaugų teikėjų santykiu pajėgumu rinkoje, ji analizuoja pardavėjų skaičių, kainos kontrolę, gaminio rūšį, produkto kelio į rinką sąlygas. Galima išskirti keturias konkurencines struktūras arba rinkų tipus (K. Lukaševičius, B. Martinkus, 1999):

Parametrai	Kainų kontrolė	Teikiačių paslaugas įmonių skaičius	Įėjimo į rinką barjerai	Prekių/ paslaugų diferenciacija
Monopolinė konkurencija	Įtakoja ribojama pakaitalo atsiradimo galimybė	Daug įmonių teikiančių panašias paslaugas	Nėra nei įėjimo, nei išėjimo barjerų	Paslaugos skirtomos pagal rinkos regmentus
Tobula konkurencija	Kainų kontrolės nėra, jos nustatomos rinkoje	Daug nepriklausomų įmonių; nėra rinkų kontrolės	Nėra nei įėjimo, nei išėjimo barjerų	Diferenciacijos nėra, gaminiai kokybe ir savybėmis nesiskiria

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Parametrai	Kainų kontrolė	Teikiačių paslaugas įmonių skaičius	Įėjimo į rinką barjerai	Prekių/ paslaugų diferenciacija
Oligopolija	Rinkos lyderis lemia kainą	Kelios įmonės teikiančios paslaugas	Aukšti barjerai, dažnai reikalingos didelės investicijos	Reikšminga atskiriems produktams, o standartiniams – nėra.
Monopolija	Beveik visiška kontrolė	Viena įmonė ir vienas produktas	Labai aukšti įėjimo ir išėjimo barjerai	Diferenciacijos nėra

2 lentelė. Skirtingų rinkos tipų charakteristikos

Šaltinis: A. Bosas, 2002

Realiaame pasaulyje gamybos ir kainos apimčių nusistatymo procesai stipriai įtakojami rinkos struktūros. Kurią nors rinką sudaro visų konkretaus produkto realių ir potencialių pirkėjų bei pardavėjų ryšių visuma. Rinkos struktūra reiškia konkurencinę aplinką, kurioje veikia produkto ar paslaugos pirkėjai bei pardavėjai (D. Salvatore).

Paprastai skiriami keturi rinkos tipai: vienas kraštutinis tipas, tai tobula konkurencija, o kitas, jam priešingas – grynoji monopolija, viduryje išsidėsčiusios oligopolija ir monopolinė konkurencija. Šie skirtingi tipai apibrėžiami ir vienas nuo kito skiriami pagal tai, koks yra jų produkcijos pirkėjų ir pardavėjų skaičius, kokio tipo produktai yra perkami bei parduodami. Šis požymis nusako ar produktai yra standartizuoti ar diferencijuoti. Taip pat skiriami pagal, įėjimo ir išėjimo iš rinkos barjerus ir informaciją, kurią šakos dalyviai turi apie pasiūlos ir paklausos sąlygas, taipogi apie kainas bei kaštus. Skirtumai tarp atskirų rinkos tipų yra reikšmingi dėl keletos priežasčių: dėl rinkos tipo tiesiogiai priklausančio gamybos, investavimo, kainodaros ir marketingo veiksmams; dėl konkurencijos pobūdžio ir laipsnio smarkiai skirtis kito tipo rinkose; dėl rinkos struktūros, kuri yra tiesiogiai susijusi su valdžios vykdomu ekonominiu reguliavimu. Tose rinkose, kur konkurencija stipri, valdžios reguliavimas yra nereikalingas ir nederamas. Kitu atveju, potencialio rinkos monopolizavimo kelio užkirtimas, gamybos apimtys ir investicijų sprendimų priėmimas, natūralių monopolijų prižiūrėjimas, bei nekonkurencinių organizacijų veiksmų uždraudimas, tai yra pagrindiniai reguliavimo tikslai. Taigi vartotojų atžvilgiu, optimali gali būti bet kuri netobulos konkurencijos rinkos struktūra, netiesiogiai sukurta ir palaikoma pačių vartotojų (Bhaskar Jyoti Das, 2000). Remiantis I. Beniušienės ir G.Svirskienės nuomone, valstybės vaidmuo, kuriant ir palaikant tokią rinkos struktūrą, turėtų būti mažinti vartotojų pasirinkimo laisvę ribojančių veiksnių įtaką:

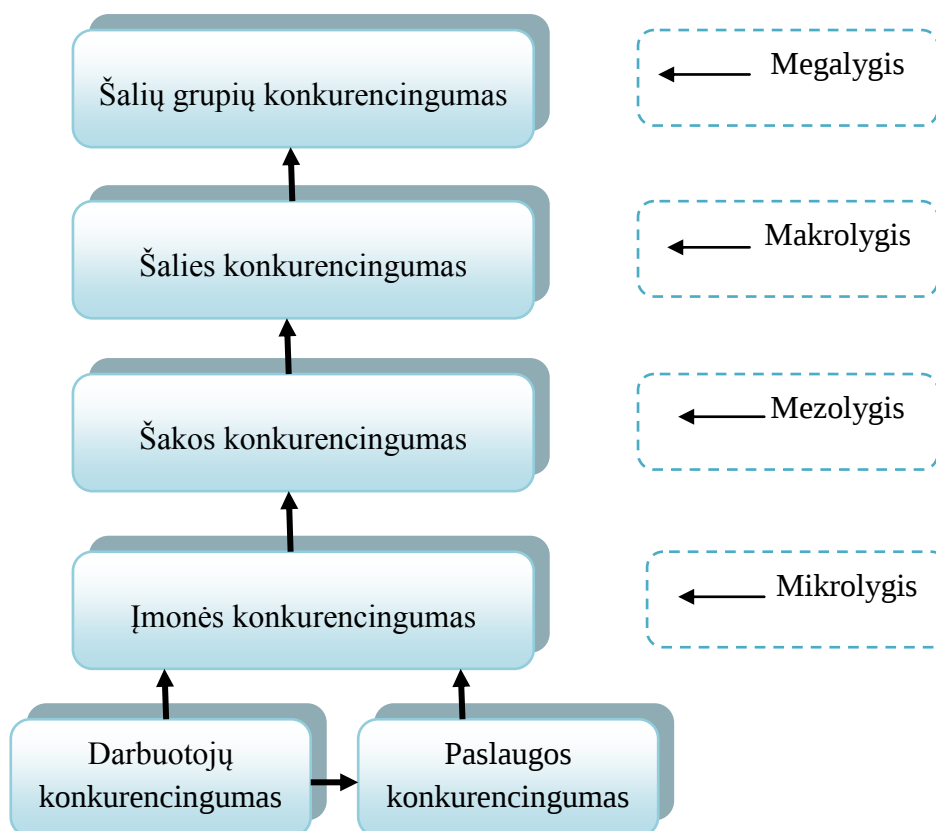
- įėjimo į rinką barjerus;
- nesąžiningą konkurenciją;

- piktnaudžiavimą dominuojančia padėtimi;
- kartelinius susitarimus;
- kitus su laisva konkurencija nesuderinamus veiksmus.

Lietuvos įmonėms žengiant į rinkos ekonomiką, vykstant staigiems pasikeitimams ir globalizacijai, vis aktualesnė tampa konkurencingumo problema. Iš konkurencijos termino galime išvesti daugelį įvairių koncepcijų ir modelių, kurie visi yra pagrįsti gebėjimu konkuruoti, tai yra gebėjimu suvokti produktą, kaip geresnę alternatyvą, negu tą, kurią siūlo konkuruojančios kompanijos. Vadovaujantis konkurencingumo apibrėžimu, galima pateikti pagrindines konkurencingumo rūšis (A. Mačiulytė-Šniukienė, N. K. Paliulis): šalies, šakos, įmonės, produkto, asmens.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad vieningos autorių nuomonės dėl konkurencingumo klasifikacijos nėra. Kiti autoriai (B. Melnikas, A. Jakutavičius, R. Strazdas) išskiria: šalies, pramonės šakos, organizacijos, įmonės konkurencingumą. Daugelio autorių (A. Mačiulytės-Šniukienės, N. K. Paliulio, R. Keršienės, A. Marčinsko) teigimu konkurencingumą reikėtų skirstyti į lygmenis: megalygį, makrolygį, mezolygį, mikrolygį.

Įvertinus visų minėtų autorių nuomones, galima sudaryti schemą, kurioje atsispindėtų konkurencingumo lygmenys ir subjektų tarpusavio įtaka.



1 pav. Konkurencingumo lygių tarpusavio įtaka

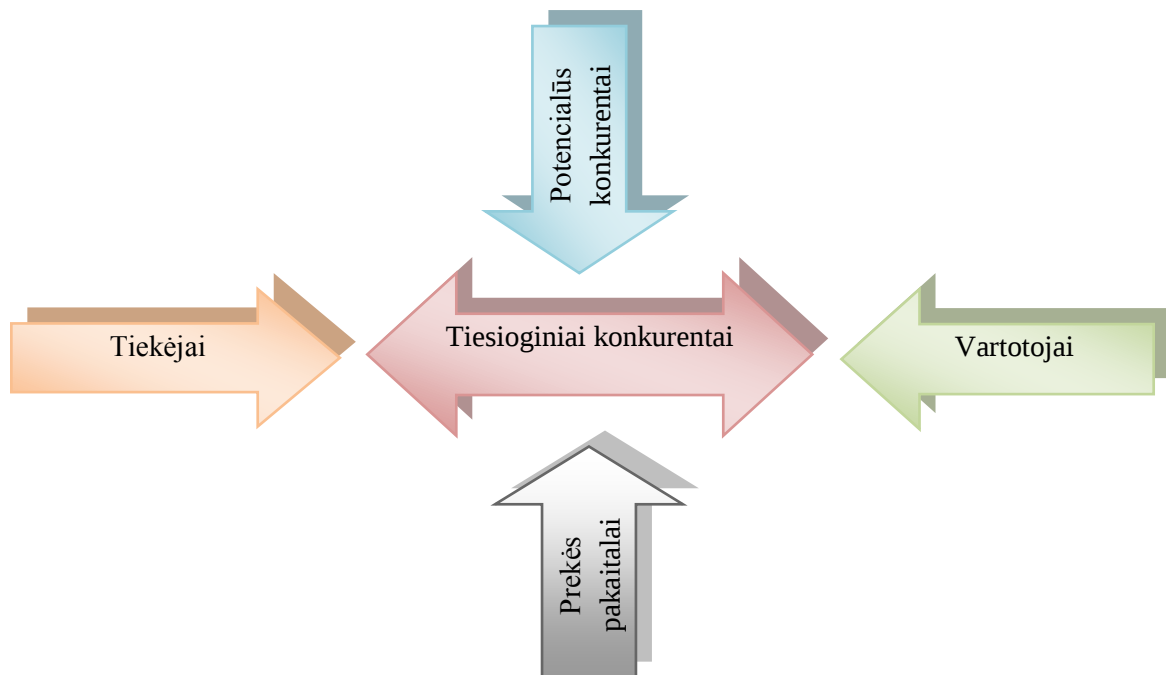
Kaip matyti, atskiros konkurencingumo rūšys tarpusavyje glaudžiai susijusios. Nuo darbuotojų konkurencingumo priklauso tiek produkto, tiek įmonės konkurencingumas. Pagamintą produktą ar sukurtą paslaugą įmonė, pateikdama ją rinkai, įtakoja šakos konkurencingumą, kuris savo ruožtu veikia šalies konkurencingumo lygį.

Autoriai (A. Mačiulytė-Šniukienė, N. K. Paliulis) pabrėžia, kad gali egzistuoti tik vienos krypties konkurencingumas, tai yra mikrolygis daro įtaką mezolygiui, mezolygis - makrolygiui ir t.t. ir negalimas atvirkštinis ryšys. Kadangi pateikti skirtingi konkurencingumo lygiai, todėl kiekvieną iš jų reikia nagrinėti atskiria, tai lemia ir mokslinėje literatūroje sutinkamų sąvokų interpretacijų gausa.

Valstybės konkurencingumas atspindi „šalies gebėjimą, esant sąžiningoms ir laisvoms konkurencijos sąlygoms, teikti paslaugas ir gaminti prekes, atitinkančias tarptautinių rinkų reikalavimus, ir tuo pačiu metu didinant realias savo piliečių pajamas.“ (Lietuvos statistikos darbai)

Svarbu pažymėti, jog šalies konkurencingumą apibūdina tokie rodikliai kaip politika, sveikatos sistema, ekonomika, socialinė aplinka, šalies infrastruktūra ir t.t.. Moksliniuose tyrimuose (Beniušienės, Svirskienės, 2008) galima rasti analizuojamus įvairius veiksnus, nusakančius šalies konkurencingumą. Dažniausiai išskiriami tokie veiksniai: makroekonominiai rodikliai, veiklos kokybė, valstybinių institucijų, technologijų plėtros lygis, mokesčių ir teisės aktų bazė, bankų sistemos efektyvumas, eksportas, sąlygos darbo rinkoje, tiesioginės užsienio investicijos ir kt. Apibendrinant galima išskirti tokius veiksnus, kuriose vertinamas produktų kokybės, bei institucijų poveikis šalies konkurencingumui, tačiau pasigesta darbo našumo, kaip nacionalinio konkurencingumo veiksnio tyrimų, nors šis rodiklis laikomas vienu svarbiausių šalies konkurencingumo sėkmės rodiklių. Naudojant produktyvumo duomenis, galima išanalizuoti ir šakos konkurencingumą (Grėbliauskas, Ramanauskas 2007).

Šakos konkurencingumas apibrėžiamas, kaip joje esančių įmonių mokėjimas sėkmingai konkuruoti vidaus ir užsienio rinkose, bei įgyti konkurencinį pranašumą. Konkurencijos šakoje būklę lemia penkios esminės jėgos pavaizduotos antrame paveiksle. Šios jėgos nusako maksimalų pelno šakos potencialą. Penkių jėgų antplūdį gali pajusti kiekviena organizacija, todėl jos pagrindinis tikslas turėtų būti noras užimti rinkoje tokią poziciją, jog galėtų apsisaugoti nuo šių jėgų, bet norint su jomis kovoti reikia detaliai išnagrinėti kiekvieną sudedamąją dalį atskirai (A. V. Rutkauskas, 2006).



2 pav. Porter 5 jėgų modelis

Šaltinis: Prieiga per internetą: <http://www.marketer.lt/porterio-5-jegu-modelis-2-346.htm>

Penkių jėgų Porterio modelio veiksniai įtakojančius ir lemiančius konkurencingumą S. Jasinskaitė savo darbuose apibūdino taip:

- 1) tiesioginiai konkurentai - tai įmonės savo veiklą vykdančios toje pačioje rinkos dalyje, bei siūlančios klientams pirkti tas pačias prekes, bei paslaugas. Pelno troškimo vedinos įmonės bando kovoti su tiesioginiais konkurentais, ieškodamos naujų rinkų bei stengdamos pritraukti ir išlaikyti pirkėjus;
- 2) tiekėjai – jų įtaka labiausiai priklauso nuo to, ar svarbios išlaidos pirkėjams. Tiekėjų įtaka yra didesnė, jeigu gamybos išlaidos vaidina svarbų vaidmenį pirkėjams;
- 3) vartotojai - gali labiau įtakoti paslaugų teikėjus, bei prekių gamintojus ir jų gebėjimą prekiauti, kai: vartojimas sudaro didžiąją visų pardavimo dalį; siūlomos klientams prekės yra tradicinės ir neišskirtinės, todėl pirkėjai nesunkiai gali rasti alternatyvų variantą;
- 4) prekės pakaitalai - tai produktas ar paslauga galinti visiškai pakeisti vieną kitą, bet kartu išlaikydama vartotojų pasitenkinimą. Pakaitalų gyvavimo era prasideda tada, kai įmonės didina produktų ar paslaugų kainas, o vartotojas nenorėdamas išlaidauti pakeičia kita, jo poreikį atitinkančia preke, todėl pakaitalų kainos ir prieinamumas gamintojus pastato į rėmus, kainų bei pelno uždirbimo atžvilgiu;
- 5) nauji konkurentai - ar naujų konkurentų atsiradimo grėsmė rinkoje yra didelė, priklauso nuo įėjimo-išėjimo į rinką/iš rinkos barjerų ir įmonių reakcijos į naujus konkurentus. Keičiantis ekonomikos sąlygoms, jų gyvavimas rinkoje turi tendenciją keistis kartu su vartotojų poreikiais. (S. Jasinskaitė, 2001)

Nagrinėjant R. Jucevičiaus (1998) darbus, buvo rastas M. Porterio 5 jėgų modelis papildytas 6-ąja jėga (žr. 1 priedą), tai vyriausybės institucijos. Jos numato teisinius pagrindus ir apibrėžia pagrindines veiklos reguliavimo ribas, todėl domintis išorine aplinka būtina atsižvelgti į politinių veiksmų pastovumą bei kryptį.

Įmonės konkurencingumas - mokėjimas ir sugebėjimas vartotojui tinkamai pateikti savo gaminių ar paslaugas, bet su išlyga, jog įmonės siūlomas asortimentas bus patraukliausias ir priimtinausias vartotojui, lyginant su kitų įmonių siūlomu asortimentu. Svarbiausias požymis, vertinant įmonių konkurencingumą, yra galėjimas teigiamai atsakyti į išsikeltus klausimus – ar galės įmonė vartotojui suteikti unikalumu pasižyminčią prekę ar paslaugą, bei savo paslaugas teikti palankesnėmis kainomis nei konkurentai. Verslas, siekiantis ilgam įsitvirtinti lygerio pozicijoje, turėtų nepamiršti strategijos, skatinančios gerinti vartotojų poreikų tenkinimą (P. Žukauskas, O. Stripeikis, 2004).

Produkto (prekės ar paslaugos) konkurencingumą būtų galima apibūdinti, kaip rinkos vartotojų norų paisymą ir atitikimą, atsižvelgiant į kainos bei kokybės santykį. Norint išlaikyti nuolatinį konkurencinį pranašumą, kiekviena prekė ar paslauga, kad ir vienodo tipo, turi turėti keletą savo išskirtinių sudedamųjų savybių. Skirtingos įmonės konkurencinį pranašumą įgyja skirtingais būdais. Vienos pasitelkia subalansuotą strategiją, kur visi elementai - kaina, kokybė, paklausa, įvairovė ir inovacijos yra vienodai svarbūs. Tačiau vis dėlto svarbiausi veiksniai yra paklausa ir kokybė. Inovacijos ir įvairovė neturi didelės įtakos, tai yra pakankamai svarbūs veiksniai kitoms įmonėms, kurios naudoja kainos ir kokybės strategiją (A. Pabedinskaitė, R. Vitkauskas, 2009).

Įmonių konkurencija pirmiausia išryškėja, kaip varžymasis tarp jų prekių ir paslaugų, todėl V. Pranulis savo darbuose pažymi, jog vertėtų išskirti šiuos konkurencijos tipus:

- horizontalioji konkurencija;
- vertikalioji konkurencija;
- visuotinė konkurencija.

Horizontalioji konkurencija – įmonių noras užkariauti rinką, kurios siūlo vartotojams vienas, tokios pačios rūšies prekes ar paslaugas. Tokio tipo konkurencijos rūšis aiškiai pastebima ir plačiai paplitusi. Nedažnai išgirsime atvejų, kad tokio tipo konkurentai būtų nepastebėti, todėl netikslinga ją plačiau aptarinėti.

Vertikalioji konkurencija – tai kova su įmonėmis teikiančiomis sirtingas prekes ir paslaugas, kurios gali patenkinti tą patį klientų poreikį. Ši konkurencijos rūšis ypač svarbi ir neretais atvejais ji lieka sunkiai pastebima. Stebint vien panašias prekes gaminančius ar paslaugas teikiančius konkurentus, ne visuomet pasiseka deramai išanalizuoti, išoriškai nepanašių prekių svarbą konkurencijai. Sunku nepastebėti, kad vietoj cukraus galima naudoti medų ar vietoj mėsos skanauti

žuvį. Tačiau įmonės savo paslaugas įvardijančios kaip pramogas kietams, konkuruoja labai skirtingais aspektais - nuo, kaimo turizmo sodybų ar klubų, muziejaus ar senojo universiteto liekanų iki vandens pramogų parkų ar sporto klubų. Kompiuterinio ryšio priemonės gali visiškai išstumti fakso aparato naudojimą, o internetiniai naujienų portalai – įprastinį laikraštį. Naujų prekių ar paslaugų pasiūla rinkoje nedažnai sukuria ir vartotojų poreikių pasikeitimą ir netgi gerokai pakeičia ir su jų tenkinimu susijusius įpročius bei vartotojų elgesį. Taip pralaimėjusių konkurencinėje kovoje skaičių papildo prekės ir paslaugos nebeatitinkančios bei netenkinančios kliento poreikių. Netgi skirtingos prekės dalyvauja konkurencinėje kovoje. Jų konkuravimo tikslas – kliento pinigai, dėl jo visos ir varžosi. Tai jau visuotinės konkurencijos požymis (Dulskis, Umbrasas, 2008)

Visuotinė konkurencija – tai visų rinkoje pateikiamų prekių ir paslaugų tarpusavio rungtyniavimas dėl jiems įsigyti skirtų klientų piniginių lėšų. Vartotojas įsigijęs vienas prekes ar paslaugas kitų jis turi atsisąžadėti. Net ir labiausiai pasiturinčių klientų ištekliai, tokie kaip piniginės lėšos ir ypač laikas, visuomet yra riboti. Dėl šių pagrindinių priežasčių visos prekes ir paslaugas teikiančios organizacijos tarpusavyje ir konkuruoja (Dulskis, Umbrasas, 2008).

1.3. Konkurenciją ribojantys veiksniai

Lietuvoje sąžiningos konkurencijos apsaugą nustato Lietuvos Respublikos Konkurencijos įstatymas, kuris yra susietas su Europos Sąjungos teise dėl konkurencijos principų įgyvendinimo ir dėl jų taikymo. Šis įstatymas atspindi Lietuvos Respublikos principines nuostatas konkurencijos srityje – saugoti sąžiningos konkurencijos laisvę Lietuvos Respublikoje. Įstatymas draudžia atlikti įmonėms veiksmus, kurie riboja ar gali riboti konkurenciją. Konkurencijos įstatymas pažymi, kad „konkurencijos ribojimas – tai veiksmai, sudarantys kliūtis konkuruoti atitinkamoje rinkoje ar galintys susilpninti, iškraipyti ar kitaip neigiamai paveikti konkurenciją” (LR konkurencijos įstatymas).

Sąžiningos konkurencijos apsauga siekiama ne didinti įmonių teikiamą naudą, o apginti įmones ar asmenis nuo monopolistų nesąžiningos konkurencijos, bei kitų veiksmų, kuriais apgaudinėdami vartotojus lobsta pardavėjai. Lietuvos Respublikos Konkurencijos įstatymas apibrėžia valstybės valdymo, bei įmonių veiklą, kuri gali riboti konkurenciją ir nesąžiningai paveikti konkurencijos veiksnius. Taip pat apibrėžia šių subjektų teises ir pareigas, atsakomybę, nesąžiningos konkurencijos ir konkurencijos ribojimo ir kontrolės teisinius pagrindus. Šis įstatymas nustato vienodas konkurencijos sąlygas daugiau rinkos dalyviams, o ne vartotojams.

Lietuvos Respublikos Konkurencijos įstatymas neapibrėžia konkurencijos sąvokos ir paaiškina tik konkurencijos ribojimo koncepciją. Pasak šio įstatymo konkurenciją ribojantys veiksniai tai:

- Draudžiamų susitarimų sudarymas ir įgyvendinimas;

- Struktūrų koncentracija;
- Piktnaudžiavimas dominuojančia padėtimi;
- Nesąžininga konkurencija.

Įmonės vykdydamos savo veiklą sudaro daug susitarimų su kitomis kompanijomis dėl bendradarbiavimo. Tačiau tenka susidurti su atvejais, kai įmonės dažnai pažeidžia konkurencijos įstatymus ir vykdo vadinamą „sąmokslą“, kuriuo siekia susitarti nebekonkuruoti, pasidalinti rinką ir fiksuoti kainas. Draudžiami susitarimai yra sunkiai aptinkami. Lietuvos Respublikos Konkurencijos įstatymas apibūdina draudžiamus susitarimus kaip susitarimus, kuriais siekama riboti konkurenciją ir pateikia tokį draudžiamų susitarimų sąrašą:

- Susitarimai pasidalyti paslaugos rinką teritoriniu pagrindu, pagal pirkėjų ar tiekėjų grupes ar kitu būdu;
- Susitarimai tiesiogiai ar netiesiogiai nustatyti (fiksuoti) tam tikros prekės ar paslaugos pirkimo bei pardavimo sąlygas;
- Susitarimai sustabdyti tam tikros prekės gamybos ar pardavimo kiekius, taip pat riboti techninę pažangą ar inovacijas;
- Susitarimai iš kitų ūkio subjektų reikalauti papildomų įsipareigojimų, kurie pagal savo konkurencinį pobūdį ar paskirtį nėra tiesiogiai susiję su sutarties objektu;
- Susitarimai panašaus pobūdžio sutartyse taikyti nevienodas (diskriminacines) sąlygas atskiriems ūkio subjektams ir tuo sudaryti jiems skirtingas konkurencijos sąlygas;
- Konkurentų susitarimai dalyvauti ar nedalyvauti arba pateikti suderintus pasiūlymus viešajame pirkime, konkursuose ar kituose panašaus pobūdžio pirkimuose.

Europos Bendrijų steigimo sutarties 81 straipsnyje taikomas susitarimams, kuris garantuoja prekybą tarp valstybių narių ir kuriame akcentuojamas trukdymas, ribojimas ar konkurencijos iškreipimas. Šis straipsnis nusako teisinį pagrindą įvertinti susitarimų ribojimą, pripažįstant skirtumus tarp antikorupcinių ir prokonkurencinių pasekmių: draudžia šiuos susitarimus, kurie iškraipo ar riboja konkurenciją, sudaro išimtis susitarimams, kurių teikiama nauda yra reikšmingesnė, nei jų antikonkurencinis poveikis.

Lietuvos Respublikos Konkurencijos įstatyme nėra išskirta, tačiau nurodoma, kad draudžiami susitarimai gali būti dvejopi:

- Horizontalūs susitarimai;
- Vertikalūs susitarimai.

Susitarimas yra horizontalaus pobūdžio, jeigu „susitarimą sudaro arba suderintus veiksmus vykdo įmonės, kurios veikia tame pačiame rinkos lygmenyje“. Dažniausiai šie susitarimai yra

adekvatūs bendradarbiavimui tarp konkurentų. Horizontalius susitarimus, galima apibūdinti kaip susitarimus tarp konkuruojančių organizacijų, veikiančių tame pačiame gamybos ar pardavimų lygmenyje (pvz., dviejų pirkėjų arba dviejų tiekėjų). Tokie susitarimai apima mokslinius tyrimus ir plėtrą, pirkimus ar prekybą, bei gamybą.

Horizontalūs susitarimai gali sukelti konkurencijos pažeidimų. Taip įvyktų, jeigu abi šalys susitarimo būdu pasidalintų atitinkamas rinkas, ribotų gamybos apimtis, nustatytų kainas, arba jeigu susitarimo poveikis atsilieptų, kaip galimybė joms įgauti, išlaikyti ir sustiprinti rinkos galią bei sukeltų neigiamas pasėkmes rinkos kainų, naujovių ar produktų įvairovei, gamybos apimčių bei kokybės atžvilgiu. Tačiau horizontalus bendradarbiavimas gali teikti ir didelę ekonominę naudą – dėl techninės pažangos spartaus globalizacijos proceso, įmonės turi reaguoti į didėjančią konkurenciją ir besikeičiančią padėtį rinkoje. Taip pat jie gali būti kaip instrumentas mažinti sąnaudas, pasidalinti riziką, greičiau įdiegti naujoves, teigiama Lietuvos Respublikos Konkurencijos įstatyme.

Pasak Europos Bendrijų steigimo sutarties horizontalūs susitarimai dažniausiai nėra naudojami konkurencijos ribojimui pasiekti, todėl tikslinga būtų išanalizuoti šių susitarimų poveikį. Vienas pagrindinių požiūrių, pagal kurį yra nustatoma, ar susitarimu yra nepaisoma konkurencijos nuostatų – išsiaiškinti ar susitarimu norima riboti konkurenciją, arba nustatyti, jog susitarimas, kurio tikslas nėra riboti konkurenciją, iš tikrųjų ją riboja. Tikrasis konkurencijos ribojimas nustatomas studijuojant susitarimo poveikį konkurencijai rinkoje iki susitarimo ir po jo, o ne tyrinėjant susitarimo nuostatas. Analizuojant susitarimo ekonominę prasmę, bei atsižvelgiant į susitarimo pobūdį ir bendrą šalių rinkos dalį, galima pasakyti ar susitarimas gali kelti neigiamą poveikį rinkai. Analizės pradinis elementas - šalių esama padėtis rinkoje, kuri nusako, ar jos galės neigiamai paveikti rinkos gamybos apimtis, kainas, paslaugų įvairovę, bei naujoves.

Lietuvos Respublikos Konkurencijos įstatyme teigiama, kad vertikalus susitarimas, tai suderinti veiksmai ar susitarimai tarp dviejų ar daugiau įmonių, kurios susitaria veikti ir veikia „skirtinguose gamybos ar platinimo grandies lygmenyse“, ir šie susitarimai nustato sąlygas, kuriomis susitarimo šalys gali pirkti, parduoti bei perparduoti tam tikras paslaugas bei prekes. Dažniausiai vertikalių susitarimų atveju pavojus konkurencijai iškyla tik tada, jeigu nėra pakankamos konkurencijos tarp tam tikrų prekių skirtingais prekių ženklais, t.y. egzistuoja tiekėjų ir pirkėjų arba abiejuose lygmenyse tam tikra rinkos galia. Jeigu yra nepakankama konkurencija tarp tam tikrų prekių su skirtingais prekių ženklais, tuomet svarbu apsaugoti konkurenciją tarp tam tikrų prekių su tuo pačiu prekės ženklu ir tarp tam tikrų prekių su skirtingais prekių ženklais.

Vadovaujantis, Lietuvos Respublikos Konkurencijos ir Europos Bendrijų steigimo sutarties, įstatymais, galima išskirti tris pagrindinius vertikalių susitarimų elementus:

- Suderinti veiksmai ar susitarimai tarp dviejų ar daugiau įmonių. Į šį elementą neįeina vertikaliūs susitarimai su galutiniais vartotojais, kurie nėra įmonės;
- Suderinti veiksmai ar susitarimai nustato sąlygas, kuriomis susitarimo šalys, pirkėjas ir tiekėjas, gali pirkti, parduoti ar perparduoti tam tikras paslaugas ar prekes. Tai yra pirkėjas gali perparduoti tiekėjo teikiamas prekes ar paslaugas, arba jas naudoti, kaip sąnaudas savo prekių ir paslaugų gamybai.
- Suderinti veiksmai ar susitarimas, kurių kiekviena susitaria veikti ir veikia skirtinguose gamybos ar pardavimo grandies lygmenyse. Tai reiškia, kad viena įmonė gamina žaliavas, kurias kita įmonė naudoja savo gamybai, arba kad pirmoji įmonė yra gamintojas, antroji yra didmenininkas, o trečioji – mažmenininkas. Tai neužkerta kelio įmonei būti aktyviai daugiau nei viename pardavimų ar gamybos grandies lygmenyje.

1.4. Konkurencijos strategijų analizė

Autorių (J. Saunders, P. Kotler, G. Armstrong, V. Wong ir kitų) darbuose minima, kad norint išlikti įmonei konkurencingai reikia turėti išsikeltą strategiją. Strategija – tai apgalvota ir ilgalaikė įmonės plėtros kryptis, kuri leidžia įmonei įgyvendinti savo išsikeltus tikslus ir yra pagrįsta remiantis veiklos sritimis, vidiniais ištekliais bei užimama padėtimi išorinėje aplinkoje. Labai svarbu pasirinkti kiekvienai įmonei tinkamiausią strategiją (S. Valentinavičius, 2009).

P. Kotleris siūlo konkurentus skirti į:

- Rinkos lyderius;
- Rinkos persekiotojus;
- Rinkos sekėjus;
- Rinkos nišų užpildytojus.

Šis skirstymas parodo, kad kiekvienas rinkos dalyvis užima skirtingą rinkos dalį, bei gali rinktis skirtingas konkuravimo strategijas.

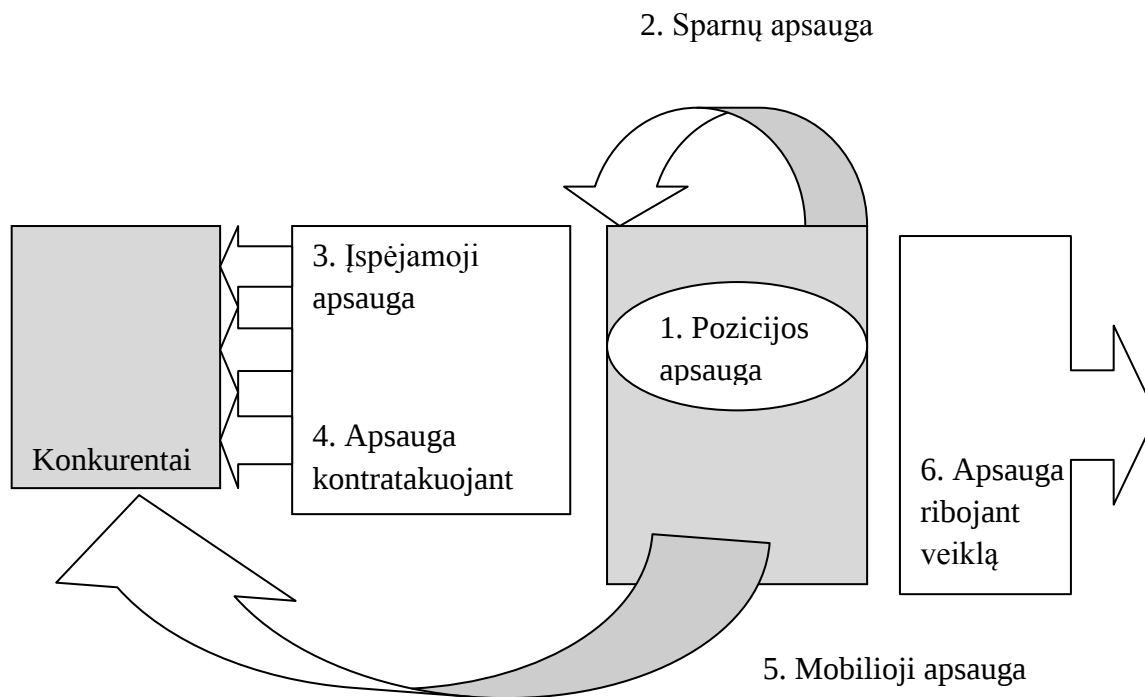
Rinkos lyderių strategijos. Dauguma pramonės šakų turi pripažintą rinkos lyderę. Ji užima didžiausią rinkos dalį. Lyderiaujančios įmonės veikla nėra lengva, ji privalo būti atsargi, nes kitos kompanijos stengiasi įveikti lyderės pranašumus ir ją pažeisti rasdama jos trūkumus. Todėl lyderiaujanti įmonė gali labai greitai nukristi į antrą ar trečią vietą. Taip gali atsitikti dėl keletos priežasčių: konkuruojančių įmonių sukurta nauja prekė ar paslauga, lyderiaujančios įmonės neprisitaikymas prie naujovių, taip pat pirmą vietą užimanti įmonė gali būti ambicinga ir nepakankamai įvertinti savo konkurentus.

Įmonė norėdama išlaikyti savo padėtį rinkoje, privalo veikti keturiais etapais (P. Kotler ir kt., 2003):

1. Turėtų ieškoti būdų bendrajai paklausai didinti;
2. Privalėtų siekti didinti savo rinkos dalį;
3. Norėdama išlaikyti savo stiprią poziciją, turėtų mažinti sąnaudas;
4. Įmonė turi išsaugoti savo rinkos dalį, panaudodama gynybinius ir puolamuosius veiksmus.

Taigi rinkos lyderė turi apsaugoti turimą rinkos dalį, panaudodama apsauginius veiksmus. Ji turi taikyti apsaugos strategijas.

Apsaugos strategijos – jos skirtos blokuotis nuo konkurentų sukurtų atakų ar bent jau prislopinti jų skaičių, nes net ir nedidelė ataka įtakoja įmonės pelną. K. L. Keller ir P. Kotler išskiria apsaugos strategijas, kurias naudoja rinkos lyderis. Jos pateikiamos 3 paveiksle:



3 pav. Apsaugos strategijos

Šaltinis: K. L. Keller, P. Kotler, 2006

1. Pozicijos apsauga. Paprasčiausia apsaugos priemonė yra aptverti teritoriją neįveikiama siena. Pagrindinės priemonės, siekiant išlaikyti lyderystę esamoje pozicijoje, tai reputacija ir pripažintas prekės ženklas.

2. Sparnų apsauga. Lyderiaujanti įmonė turėtų ne tik saugoti savo teritoriją, bet ir organizuoti apsaugą sparnuose. Sparnų apsauga reikalauja, kad pirmą vietą rinkoje užimanti kompanija ne tik

sustiprintų poziciją sparnuose, bet ir neapleistų pagrindinių pozicijų. Siekiant šio tikslo, būtina nuolatos analizuoti konkurentų veiksmus, stengiantis žinoti jų sumanytas strategijas ir galimas puolimo kryptis. (K. L. Keller, P. Kotler, 2006)

3. Įspėjamoji apsauga. Kartais ši strategija remiasi psichologiniu veiksmu. Naujos įmonės dažnai nesutinka įeiti į tą pačią rinką ar jos segmentą, žinodamos apie rinkos lyderio konkurencinį pranašumą.

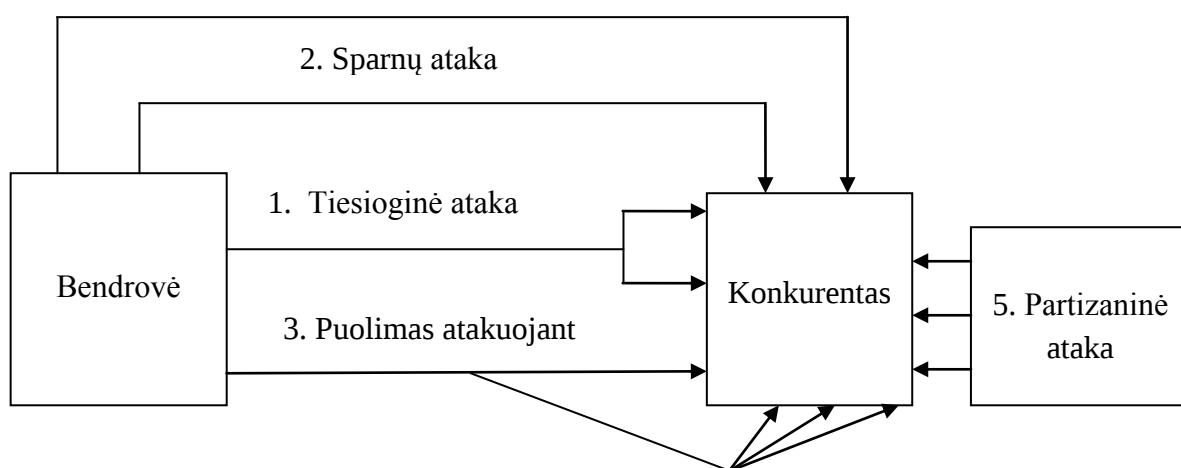
4. Apsauga kontratakuojant. Atakuojanti įmonė – rinkos lyderis, kuris negali būti pasyvus. Jis turi imtis kontratakos. Lyderiaujanti įmonė turi reaguoti į konkurentų staigią rėmimo kampaniją, kainų mažinimą ar įsiveržimą į jos užimamą rinkos dalį. Labai svarbu rasti konkurento užimamoje rinkoje silpnąją vietą ir joje sėkmingai įsikurti.

5. Mobilioji apsauga. Šioje strategijoje lyderiaujanti įmonė naudojami daugiau nei agresyvaus esamos pozicijos gynimu. Šios strategijos pasirinkimas leidžia įmonei užimti naujus rinkos segmentus, kurie ilgainiui gali virsti apsauginėmis pozicijomis. (K. L. Keller, P. Kotler, 2006)

6. Apsauga ribojant veiklą. Dažniausiai lyderiaujanti įmonė palieka rinką arba nepelningą verslo dalį, kurioje nepavyko pasiekti konkurencinio pranašumo ir savo resursus nukreipia į pelningesnes verslo sritis.

Rinkos persekiotojo strategijos. Pagrindinis šios strategijos tikslas – kai tik bus tinkamos sąlygos, tapti rinkos lyderiu. Rinkos persekiotojas yra ganėtinai stiprus ir turi pakankamai išteklių tapti lyderiu. Jis gali tiesiogiai pulti konkurentą, bei plėsti užimamos rinkos dalį. P. Kotler išskyrė penkias atakos strategijas (4 paveikslas) ir jas apibūdino taip:

4. Apeinamoji ataka



4 pav. Atakos strategijos

1. Tiesioginės atakos rinkos persekiotojas griebiasi tada, kai nukreipia savo pajėgas prieš konkurentą. Stengiamasi pulti konkurento stipriąsias, o ne silpnąsias vietas. Šios atakos pagrindiniai priemonės požymiai, tai - prekių tobulinimas, kainos mažinimas, konkurento prekės bei reklamos nukopijavimas.

2. Sparnų ataka, tai puolimo strategija savo puolimus sukoncentruojanti į konkurento silpnąsias vietas.

3. Puolimo apsupant strategija naudojama tada, kai konkurentų užimamoje rinkoje pozicija tampa nevienalytė. Šią strategiją galima pavadinti, kaip bandymu užimti lyderiaujančios rinkos dalį arba įeiti į ją staigiai atakuojant.

4. Naudodamas apeinamąją strategiją rinkos persekiotojas, tikisi užkariauti lengvai prieinamas kitos įmonės rinkas. Ši strategija tinkamai įgyvendinama dėl naujų technologijų. S. Valentinavičius rekomenduoja tris šios strategijos priemones:

- naujų geografinių segmentų pasiskirstymas pagal tas pačias prekių rinkas,
- diversifikacija į skirtingą prekių rūšį,
- naujų prekių kūrimas.

5. Partizaninė ataka siekiama neigiamai paveikti konkurentą, naudojant vienkartinės, nedidelės rinkos persekiojimo atakas. Dažniausiai šią ataką naudoja silpnesnis puolantysis prieš stipresnį besiginantį. P. Kotler darbuose išskiriami partizaninės atakos naudojimo instrumentai:

- pigesnių prekių pasiūla;
- kainų mažinimas;
- prekių įvairovė;
- prestižinių prekių pasiūla;
- prekių inovacija;
- mažesni gamybos kaštai;
- geresnis aptarnavimas;
- intensyvus rėmimas.

Rinkos sekėjo strategijos. Ne visos įmonės išdrįsta persekioti rinkos lyderį. Daugelis bendrovių, ne atakuoja lyderiaujančią įmonę, bet seka jos pėdomis. Išskiriamos kelios sekėjo strategijos (Kotler, Keller, 2006):

- Kopijuotojas – jis persekioja rinkos lyderę visose rinkose, kopijuodamas jos prekę ar paslaugą, įpakavimą, pateikimo būdą, prekės ženklą ir kitus marketinginius elementus su nežymiais nukrypimais;

- Klastotojas – panašus į kopijuotoją, tik nukopijuotas prekes ar prekių ženklus naudoja ne savo veikloje, bet parduoda jas „juodojoje rinkoje“.
- Imituotojas, kitaip dar vadinamas mėgdžiotoju, kopijuoja kai kuriuos lyderinės įmonės marketinginius elementus, tačiau išlaiko diferenciaciją dėl kainos, prekės ženklo, rinkos segmentų. Rinkos lyderė nesidomi jos mėgdžiotoju, kol ji nesiima intensyvios atakos. Lyderei mėgdžiotoja yra netgi naudinga, nes rinkos lyderė gali pasinaudoti ja, kad apsisaugotų nuo kaltinimų dėl rinkos monopolizavimo.
- Adaptuotojas – patobulina arba pagerina rinkos lyderio prekes.

Pasak S. Valentinavičiaus **rinkos nišų užpildytojų** yra beveik visose rinkose. Vietoj to, kad ji aptarnautų visą rinką ar didesnius rinkos segmentus, šios įmonės susitelkia į mažesnius didelių segmentų plotus arba nišas. Dėl savo ribotų išteklių šią strategiją dažniausiai naudoja mažos įmonės. Įmonės, kurios užima nedidelę rinkos dalį, užpildydamos tuščias nišas gali dirbti pakankamai pelningai.

Nišų užpildymo pagrindinis elementas - specializacija. Įmonė savo specializaciją gali nukreipti į vartotojus, produktus, rinkas arba rinkodaros kompleksus. Pasak Kotler (2007) galima įvardinti keletą veiklos sferų, kurioje nepriekaištingai veikia rinkos nišų užpildytojai:

- Galutinių vartotojų specializacija – įmonės aptarnaudamos konkrečią vartotojų dalį gali susikonsoliduoti tik į šį segmentą;
- Vartotojų dydžio specializacija – gali susitelkti tik į tam tikro dydžio vartotojų poreikių tenkinimą;
- Vertikalaus lygio specializacija – specializuojamasi aptarnauti kurią nors vertikaliąją gamybos liniją;
- Prekės specializacija – įmonė gali leisti sau gaminti ir atlikti tik labai siauros specializacijos prekes ar paslaugas;
- Aptarnavimo specializacija – įmonė gali teikti paslaugas, kurių nesiūlo kitos firmos;
- Kokybės ir kainos specializacija – specializuojamasi teikti tam tikros kokybės prekes ar paslaugas;
- Paskirtymo kanalo specializacija – įmonė susikonsoliduoja veikti tik viename paskirstymo kanale.

2. KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBĖS

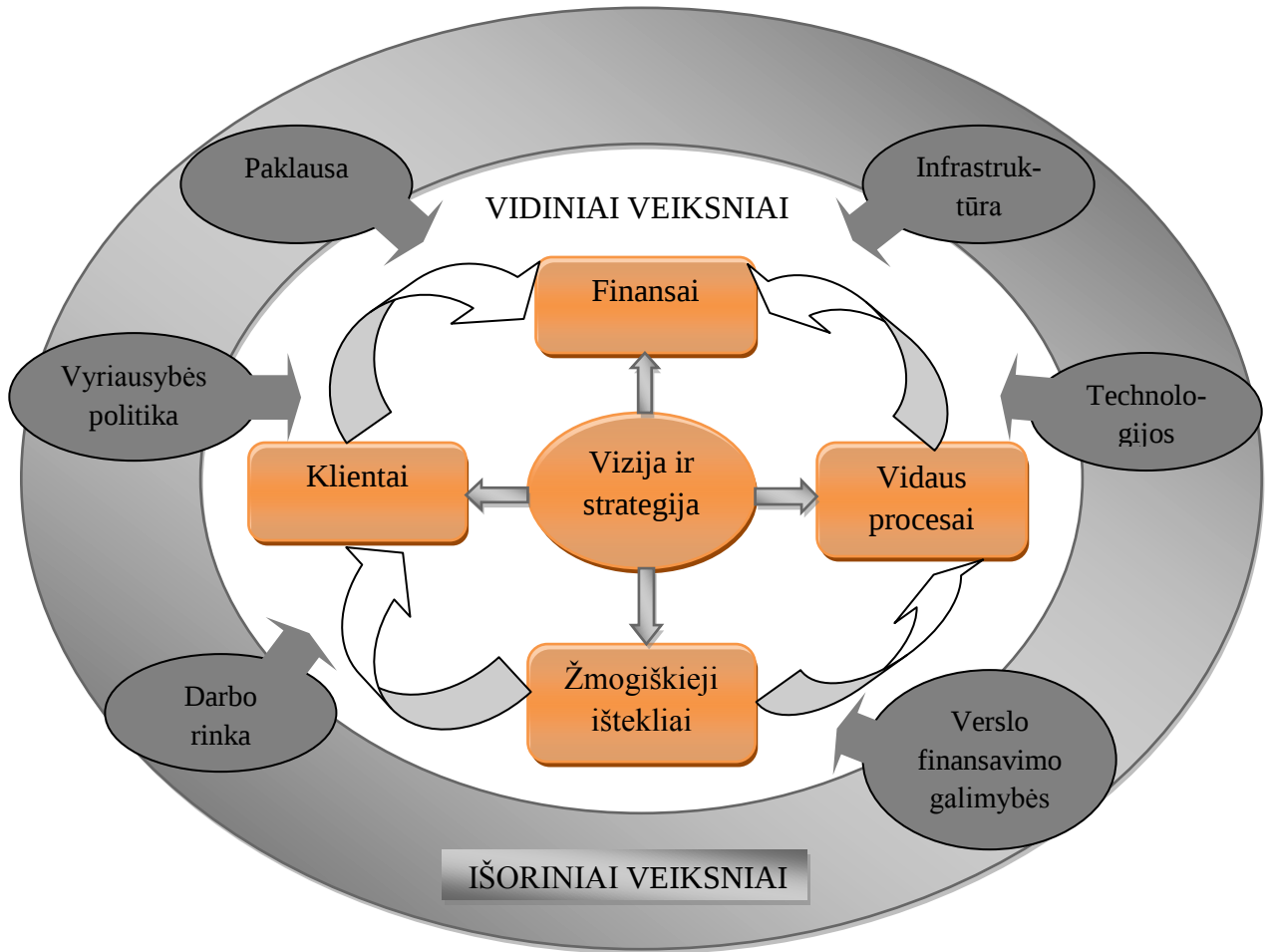
Visos įmonės žino, kad norint išsilaikyti rinkoje reikia būti konkurencinga, bet kaip tai pasiekti? Vieni mokslininkai (R. Keršienė, J. Vasauskaitė, A. Žvirblis, V. Snieška) teigia, kad pagrindiniai konkurencingumą lemiantys veiksniai priklauso nuo įmonių gebėjimo tvarkyti finansus, pasinaudoti turimais ištekliais, įvertinti kvalifikuotų darbuotojų naudą, pasinaudoti žiniomis, gabumais ir t.t. Kiti autoriai (E. Vaginienė ir kt, Ž. Simanavičienė ir kt) kalbėdami apie konkurencingumą negali nepaminėti vyriausybės daromos įtakos.

Tačiau ko reikėtų imtis paslaugų verslo įmonės, kad konkurencija netrukdytų sėkmingai vykdyti veiklą? Pasak J. W. Bachmann (2002) įmonės turėtų analizuoti konkurentų veiksmus ir juos kartoti, tik viską atlikti geriau negu jie. Tuo tarpu P. Jeffrey (2004) manė, jog kaip tik nereikia kopijuoti idėjų, o stengtis būti išskirtiniu. „Buvimas kitokiu negu visi, dažnai reiškia apversti pramonę aukštyn kojom ir nustatyti ribą, kurios kiti siekia dešimtmečiais bandydami nukopijuoti“. (L.Malinauskienė, 2005).

2.1. Vidiniai ir išoriniai konkurencingumo didinimo veiksniai

Atsiželgiant į I. Beniušienės ir G. Svirskienės (2008) nuomonę derėtų paminėti, kad įmonės turėtų visą laiką „judėti į priekį“, ieškoti naujų alternatyvų, bei naujovių, kurias galėtų pasiūlyti savo klientams. Autorių teigimu, firmos norėdamos išlaikyti savo konkurencingumą turi nuolatos taikyti įvairius konkurencingumą lemiančius faktorius. Manytina, jog visi veiksniai veda į vieną tikslą – įmonės konkurencingumo didinimą. Dažniausiai jie skirstomi į dvi stambias grupes: vidiniai veiksniai ir išoriniai veiksniai.

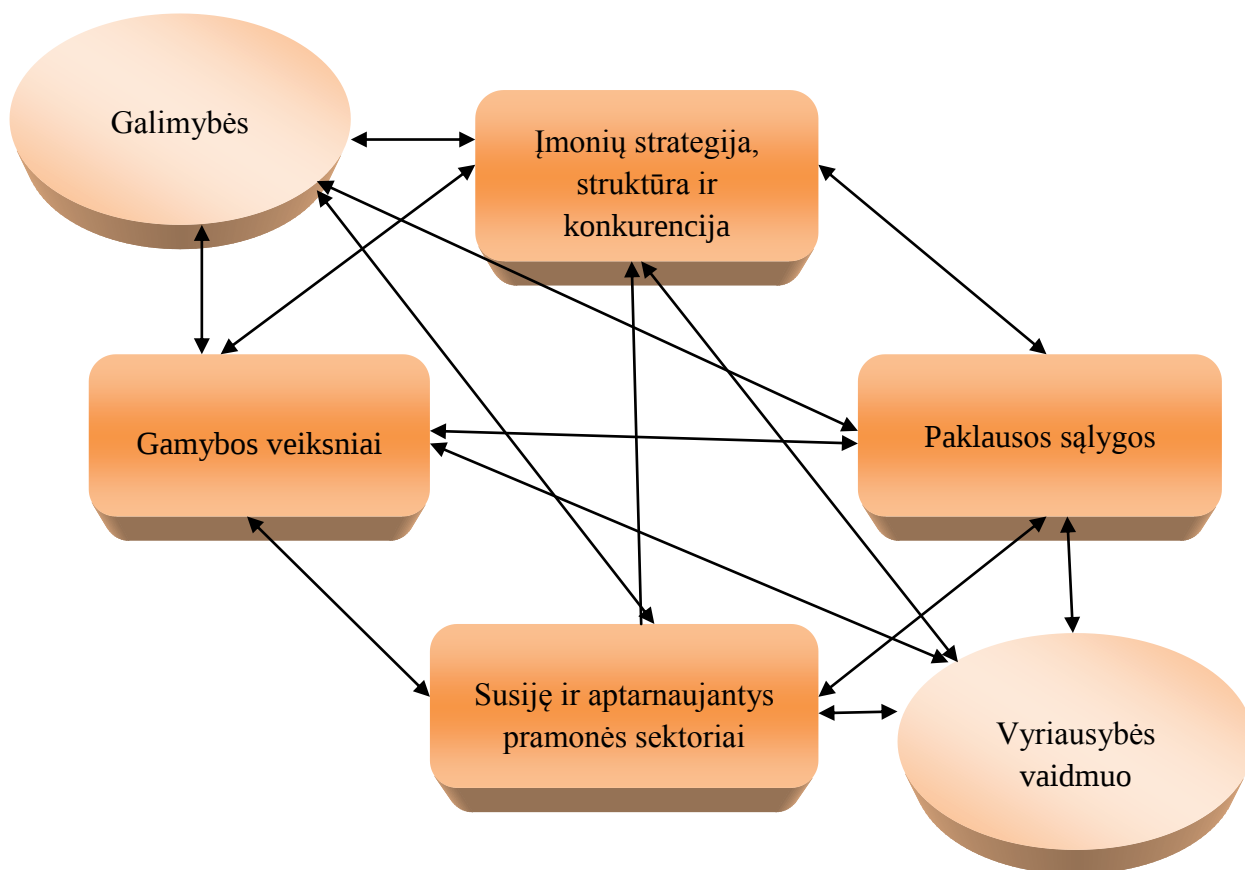
Pastebėta, kad diskutuojant, kurie veiksniai sprendžia įmonių konkurencijos didėjimą, autorių minimi elementai yra panašūs, todėl visi veiksniai buvo susisteminti pagal požymius ir pateikti 5 paveiksle:



5 pav. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai

Šaltinis: S. Adomaitis, 2011

Išnagrinėję 5 paveikslą, galima padaryti išvadą, kad įmonių vadovams, norintiems savo verslą išlaikyti konkurencingą, reikia įvertinti vidinius ir išorinius veiksnius ir pagal tai priimti investavimo sprendimus. Moksliniuose šaltiniuose dažnai galima sutikti atsiliepimų, kad organizacijos turėtų stengtis pranokti savo konkurentus ir lyderiauti rinkoje, tačiau sunku surasti konkrečių modelių, kuriais jos galėtų vadovautis priimant sprendimus, nulemiančius konkurencingumo didinimą. Nagrinėjant paslaugų verslo įmonių konkurencingumą, buvo rastas M. Porterio tinkamas „Deimanto“ modelis, kuris ir bus taikomas, siekiant išsiaiškinti konkurencingumo didinimo veiksnius. M. Porteris aprašydamas „Deimanto“ modelį išskiria vidinius ir išorinius konkurencingumą lemiančius veiksnius (žr. 6 paveikslą). Pasak K. Rinkauskaitės (2007) šis modelis taikomas plačiai tiek užsienio šalyse, tiek ir Lietuvoje, atskirų ūkio šakų konkurencingumo analizei atlikti. M. Porterio minimas modelis naudojamas nusakyti, kaip konkurencingumo veiksnius sujungus drauge galima pasiekti verslo aplinkos konkurencinio intensyvumo, bei dinamiškumo, o valstybė savo ruožtu turėtų siekti pagerinti šiuos veiksnius, kad organizacijos sėkmingai galėtų siekti didesnio produktyvumo (Chen & Hsieh, 2008).



6 pav. M. Porter “Deimanto” modelis

Šaltinis: Chen & Hsieh, 2008

Vyriausybės vaidmuo – ji turi užtikrinti plėtros programų įgyvendinimą, bei suformuoti galimybes skatinančias teikti naujas paslaugas, bei gaminti naujus produktus. Vyriausybė gali daryti įtaką konkurenciniam viršenybei dėl kapitalo, technologijų, iniciatyvos, darbo jėgos kokybės ir pan. (L. Juozaitienė, 2005).

Galimybės. Jomis apibūdinami išoriniai įvykiai, tokie kaip kainų kaita, naujų technologijų atsiradimai ir netgi karai, kurie daro milžinišką įtaką įmonės konkurencingumui.

Įmonių strategija, struktūra ir konkurencija yra paremta būtinybe, nuolat organizuoti ir valdyti įmones, taip kaip to reikalauja visos konkurencijos sąlygos.

Gamybos veiksniai apibūdina įmonių sugebėjimą pagrįsti gamtos išteklių, kvalifikuotos darbo jėgos ar reikalingos infrastruktūros pagrindą, siekiant konkurencinio pranašumo rinkos šakoje. Kiekvienai organizacijai yra svarbi gamybos veiksnių kaina ir kokybė, kadangi nuo to priklauso jos teikiamų paslaugų kaina, taip pat ir konkurencingumas (L. Juozaitienė, 2005).

Paklausos sąnaudos lemia teikiamų paslaugų skaičių. Kitaip sakant nuo didesnės apyvarta, tuo daugiau įmonės įvykdo pardavimų, kuo daugiau pardavimų, tuo didesnės galimybės išnaudoti

ekonomiką ir kelti organizacijos rezultatyvumą. Šią sąlygą galima išskirti, kaip technologinę pažangą ir naujoves skatinančią jėgą, kadangi kompanijos labai jautriai reaguoja į lojalių joms vartotojų interesus. Todėl kokybės didinimas ir vartotojų interesų augimo analizės pokyčiai lemia konkurencinius pranašumus (E. Vabalas, 2001).

Susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai. Tai susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai, kurie yra konkurencingi pačioje valstybėje ir pasauliniu mastu. Teigiamai veikiantys sektoriai dažniausiai susiskaido į segmentus ir jungiasi į kooperatyvus, taip sudarydamos galimybes gilintis ir orientuotis į pagrindinę savo veiklą, taip sukurdamos konkurencingumą (L. Juozaitienė, 2005).

Apibendrinant galima būtų pasakyti, kad kiekvienai organizacijai negali būti tie patys konkurencingumą didinantys vidiniai ir išoriniai veiksniai, nes kiekviena organizacija yra skirtinga ir jai turi būti taikomi specifiniai pagal jos veiklą atitinkantys veiksniai. Kiekvienos įmonės pranašumas konkuruojant yra pavaldus sugebėjimui priimti, valdyti, bei prognozuoti aplinkos pokyčius, taipogi sėkmingai panaudoti sukaupią patirtį, pranašumus ir specifines žinias sėkmingai veiklai išorinėse rinkose. Todėl atliekant konkurencingumo analizę, ji turi būti skirtinga kiekvienai įmonei atsižvelgiant į jos situaciją.

2.2. Konkurencinės paslaugų verslo įmonių pranašumo strategijos

M. Porter įvardija, jog konkurencinis pranašumas tai, į ką nukreiptos visos verslo strategijos. Konkurencinį pranašumą galima įgyti daugeliu būdų: puikia reklama, gerais santykiais su klientais, efektyvesne gamyba ir t.t. Pagrindinis verslo strategijos tikslas – įgyti konkurencinį pranašumą. Šis pranašumas turi būti toks, jog jį galima būtų panaudoti kuo greičiau, ir kad poveikis truktų kuo ilgiau. Jo funkcija – generuoti pelną, viršijantį vidutinį sektoriaus pelną, bei užkariauti atitinkamą rinkos dalį. Yra išskiriamos trys bendrosios pranašumo strategijos: diferenciacijos, išlaidų lyderio ir koncentracijos.

		Diferenciacija	Išlaidų mažinimas
Konkurencijos mastas	Dideli rinkos segmentai	Diferenciacijos strategija	Išlaidų lyderio strategija
	Nedideli rinkos segmentai	Koncentracija į diferenciaciją	Koncentracija į išlaidas

3 lentelė. Bendrosios konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos

Šaltinis: A. Bosas, 2002

Diferenciacijos strategija naudojama įmonių, kurios siekia unikalumo. Dažniausiai ji naudojama savų produktų ar paslaugų atskyrimui nuo atitinkamų konkurentų gaminių, kurią vartotojai suvokia kaip išskirtinį produktą. Diferencijuoti galima pasitelkiant technologijas, dizainą, prekių ženklą ir pan. Šios strategijos esmė – metodą panaudoti tam, kad savo veikloje pasiektume sąnaudų viršenybę, kuri reiškia konkurencinį pranašumą ir didesnes pelno maržas (R. Jucevičius, 1998).

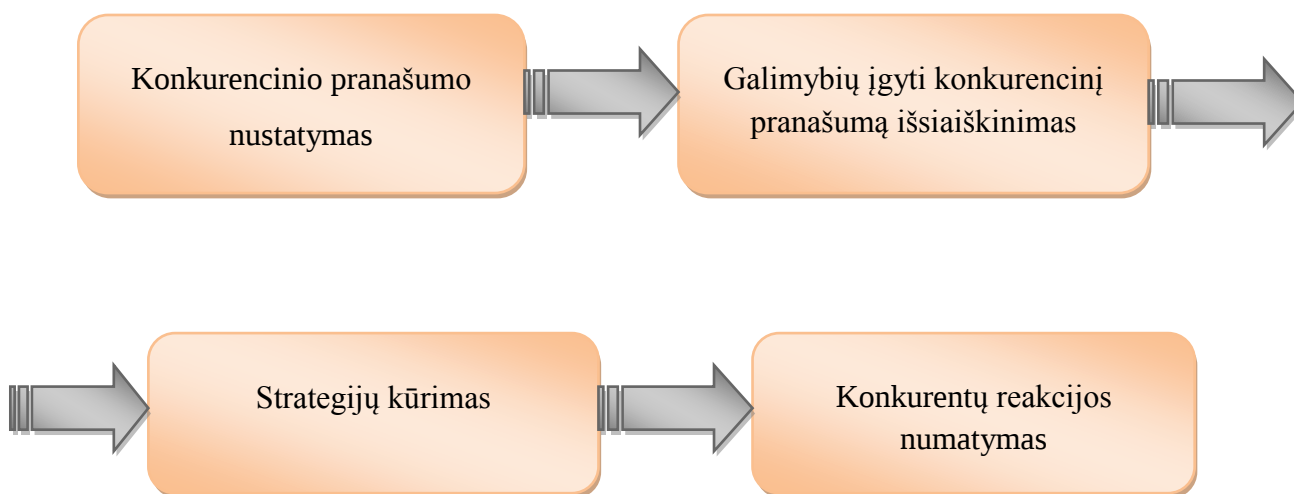
Išlaidų lyderio strategija. A. Bosas savo darbuose teigia, kad taikant šią strategiją organizacijos didelį dėmesį skiria išteklių mažinimui nišoje, kurioje jos veikia. Sugebėjimas tinkamai valdyti įmonės kaštus, leidžia užtikrinti minimaliausias išlaidas savo veiklos nišoje ir taip įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Ši strategija reikalauja daug dėmesio išlaidoms kontroliuoti ir joms mažinti. Vienas iš būdų, siekiant sumažinti savo verslo išlaidas, tai standartizuotų prekių vartotojams pateikimas ir jų gamybos skatinimas. Išlaidų minimizavimas leidžia įmonei pardavinėti savo prekes mažiausia kaina. Tradicinis vertinimas, kaip pagrindinis būdas, siekiant pranašumo, yra pranašumų įgijimas, teikiant klientams prekes mažiausia kaina. Nors dažnai kaina jau nebedaro pagrindinės įtakos įgyjant konkurencinį pranašumą, tačiau išliko nemažai veiklos rūšių, kur konkuruoti ne kaina yra gana mažos galimybės.

Konkurencija į išlaidas ir konkurencija į diferenciaciją. Šiuo atveju įmonė susitelkia į kurią nors veiklos sritį konkurencijos siaurame rate. Tai gali būti: konkreti prekė, vartotojų grupė, ar geografinė aplinka. Šios rinkos tikslas – esamame rinkos segmente būti geresniais nei konkurentai. Šiuo tikslu siekiama mažinant išlaidas arba didinant prekės unikalumą. Konkurencinį pranašumą įmonė įgyja tada, kai kitos įmonės nesugeba taip gerai patenkinti vartotojų lūkesčių tikslinėje rinkoje. (A. Bosas)

B. Karlof ir Lovingsson savo darbe išskiria kaip vieną iš pranašumų - laikytis konkurencijos strategijos, kadangi nereikia didelių resursų, norint įsitvirtinti nedideliame rinkos segmente, santykinai nedidelė rizika ir nedideli nuostoliai nesėkmės atveju. Stiprėdama įmonė gali augti, plėtodama savo aptarnaujamą rinkos sritį, formuodama jame naujus interesus, užimdama naujas rinkas ir taip išstumdamas savo konkurentus iš jos, bei siekdama sudominti naują prekę iki tol jos nevartojusius klientus. Naujus konkurentus gali atbaidyti ši tikslinė rinka dėl riboto veiklos dydžio, būtinybės specializuoti savo veiklą ir su tuo susijusiomis papildomomis išlaidomis. Tokia pati situacija yra ir prekių - pakaitalų atžvilgiu. Derybinė tiekėjų galia mažėja dėl mažo jų domėjimosi, kaip integruoti savo veiklą nedideliame rinkos segmente, o vartotojai dažniausiai būna lojalūs ir nemėgsta ieškoti kitų tiekėjų, kurie galėtų patenkinti jų poveikius, siūlydami specifinę prekę ar paslaugą.

Paslaugų verslo įmonės konkurencinį pranašumą gali įgyti vartotojams pateikus didesnę santykinę vertę. Frazę - didesnė santykinė vertė, būtų galima apibūdinti, kaip geresnių paslaugų pasiūlą vartojimui, lyginant su konkurentais arba tokią pačią kokybišką paslaugą, parduoti pigiau negu

varžovai. Didžiosios įmonės šiuo atveju naudoja sisteminių požiūrį, kurį galima atvaizduoti nesudėtingoje schemoje (7 paveikslas).



7 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo lygiai

Šaltinis: Sudaryta autorės vadovaujantis R. Jucevičiaus samprotavimais

Pateikiami 7 paveikslą detalizuojantys, R. Jucevičiaus darbuose minimi, konkurencinio pranašumo įgijimo lygių apibūdinimai:

Pirmasis lygis – konkurencinio pranašumo nustatymas. Tai gali būti pelningos rinkos dalies užėmimas, vyraujanti padėtis rinkoje, plati prekių ir paslaugų pasirinkimo galimybė. Arba gali būti priešingas variantas – organizacija yra susikonscentravusi į vieną paslaugų teikimo spektrą, išskirtinio sluoksnio vartotojų poreikiams tenkinti.

Antrasis lygis – nustačius konkurencinį pranašumą, svarbu išsiaiškinti konkurencinio pranašumo įgyjimo galimybes. Šiame lygmenyje analizė dažniausiai atliekama įvertinant konkurentus. Vykdomas rinkos segmentų įvertinimas, savo bei konkurentų SSGG (SWOT) analizė.

Trečiasis lygis – glaudžiai siejasi su dviem pirmais jau nagrinėtais lygiais, nes šiame yra kuriamos strategijos, atsižvelgiant į antrajame etape nustatytomis įmonės stipriosiomis savybėmis bei pranašumais. Reikėtų paminėti, jog strategijos kūrimo galimybės priklauso nuo to, kokią poziciją įmonė rinkoje užima – ar ji yra lyderė, rinkos persekiotoja, sekėja, ar rinkos nišų užpildytoja.

Ketvirtasis lygis – šiame lygyje reikia turėti įžvalgumo ir numatyti, kokia gali būti konkurentų reakcija į mūsų veiksmus. Reikia visą laiką būti vienu žingsneliu pirmiau nei tavo konkurentas – pirmiau pasiūlyti nuolaidas pirkėjams, pirmiau įvesti naujovių į savo veiklą, atnaujinti įmonės įvaizdį.

2.3. Paslaugų verslo įmonių pardavimų skatinimo galimybės

Pardavimų skatinimą galima būtų apibūdinti, kaip trumpalaikių veiksmų visumą, nukreiptą į pirkėjus, siekiant pirkėjams sudaryti palankesnes įsigijimo sąlygas ir taip didinti pardavimus. Pardavimų skatinimas dažniausiai trumpalaikis ir laikinas dalykas, todėl jį reikia nuolat atnaujinti. P. Kotler teigia, jog šie skatinimai dažniausiai būna nepelningi. Mokslininkas savo darbuose išskiria kelis nepelningiausius pardavimų skatinimo rezultatus. Pirmasis – kai skatinimo priemonės „neprivilioja“ naujų klientų, o paslauga susidomi tik esami, lojalūs pirkėjai. Antrasis nenusisekęs skatinimas, kai skatinimo kampanija pritraukia kelis naujus vartotojus, norinčius išbandyti naują prekę ar paslaugą, bet jie nėra lojalūs nei vienam prekės ženklui ir nuolat ieško įvairovių. Geriausiu grįžtamuoju ryšiu laikoma tokia skatinimo kampanija, kuri sugebėjo pritraukti naujų klientų, kurie išbandę naują prekę ar paslaugą, liko sužavėti ir ištikimi naujam, jų atrastam prekės ženklui.

Pratęsiant mintį, būtų pravartu panagrintėti P. Kotlerio išskirtas pagrindines pardavimo skatinimo priemones:

- Reklaminiai suvenyrai. Tai niekučiai ant kurių yra reklamuojama įmonė ar nauja įmonės atliekama paslauga ir dovanojama pirkėjui. Dažniausia tai būna kepuraitės, maišeliai, kalendoriai, tušinukai ir pan.
- Vaizdinės priemonės. Tai reklaminės priemonės tokios kaip stendai, plakatai, lankstinukai, ekranai. Jos gali būti naudojamos ne tik kaip reklaminė priemonė, bet taip pat kaip įrankis suformuojantis klientams galimybę dalyvauti loterijose, konkursuose ir t.t.
- Žaidimai ir loterijos. Pirkėjus vilioja savo azartiškomis savybėmis bei prizų gausa, taip skatindama klientus susipažinti su naujomis paslaugomis.
- Prekių pristatymai ir demonstravimai. Įmonei sukuriant naują prekę kartais atliekamos nemokamos pristatymo į namus paslaugos, taip skatinant pripratinti vartotoją prie naujo gaminio. Sukūrus naują paslaugą potencialiam pirkėjui leidžiama kurį laiką ją išbandyti nemokamai ir suteikiama grąžinimo garantija.
- Nuolaidos ir nukainojimai – populiariausias įmonių pardavimo skatinimo būdas. Tai vizualiai pirkėjui parodomas kainos sumažėjimas, nubraukiant senąją kainą ir parašius naująją, skelbiant tam tikrai prekei taikomą nuolaidos procentą, ar parodant kokia suma bus sutaupyta. Taip pat neretai tenka išvysti tokius užrašus kaip - didysis išpardavimas, nukainota, dienos prekė, ypatinga prekė ir t.t.
- Lojalumo schemas. Jomis įmonės siekia pritraukti pirkėją ir užsitikrinti jų ištikimybę, skatina daugiau pirkti, tikisi padidinti klientų skaičių, nori geriau pažinti pirkėją. Vienas

iš populiariausių lojalumo naudojamų schemų yra pirkėjų kortelės, klientams organizuojami specialūs renginiai, pirkėjų klubas.

2.4. Teorinis paslaugų verslo įmonių konkurencingumo modelis

Pasak I. Beniušienės ir G. Svirskienės (2008), organizacijos visą laiką ieško būdų kaip atitrūkti nuo savo varžovų ir išstbulinti savo konkurencinį pranašumą. Manoma, jog visi būdai įgyti konkurencinį pranašumą yra svarbūs įmonei, tačiau reikėtų nepamiršti atkreipti dėmesį į vartotojų interesus, rinkos bei valstybės reikalavimus. V. Sūdžius (2001) siūlo įvertinti pranašumo rodiklius, atsižvelgiant į įmonės paslaugų konkurencingumą.

Išanalizavus įvairių ūkio šakų konkurencingumą įtakojančius rodiklius, buvo išskirti tinkamiausi punktai, kurie galėtų padėti lengviau suvokti, nuo ko priklauso paslaugų įmonių konkurencingumas. Aptarti punktai buvo suskirstyti į lygmenis ir panaudoji konkurencingumo modelio kūrime. Sukurtame teoriniame konkurencingumo modelyje yra išskiriami jau anksčiau aptarti vidiniai ir išoriniai veiksniai. Analizuojant ir išskiriant pagrindinius rodiklius, priklausančius vidiniams veiksniams, buvo remtasi M. Porterio „Deimanto“ modeliu, P. Kotler, Keršienės (2007), Paulavičienės (2007), A. Jakubavičiaus, R. Strazdo, K. Gečo, (2008), bei kitų autorių darbuose išskiriamais vidiniais veiksniais – paklausos sąlygos, įmonių strategija, įmonės įvaizdis ir t.t.

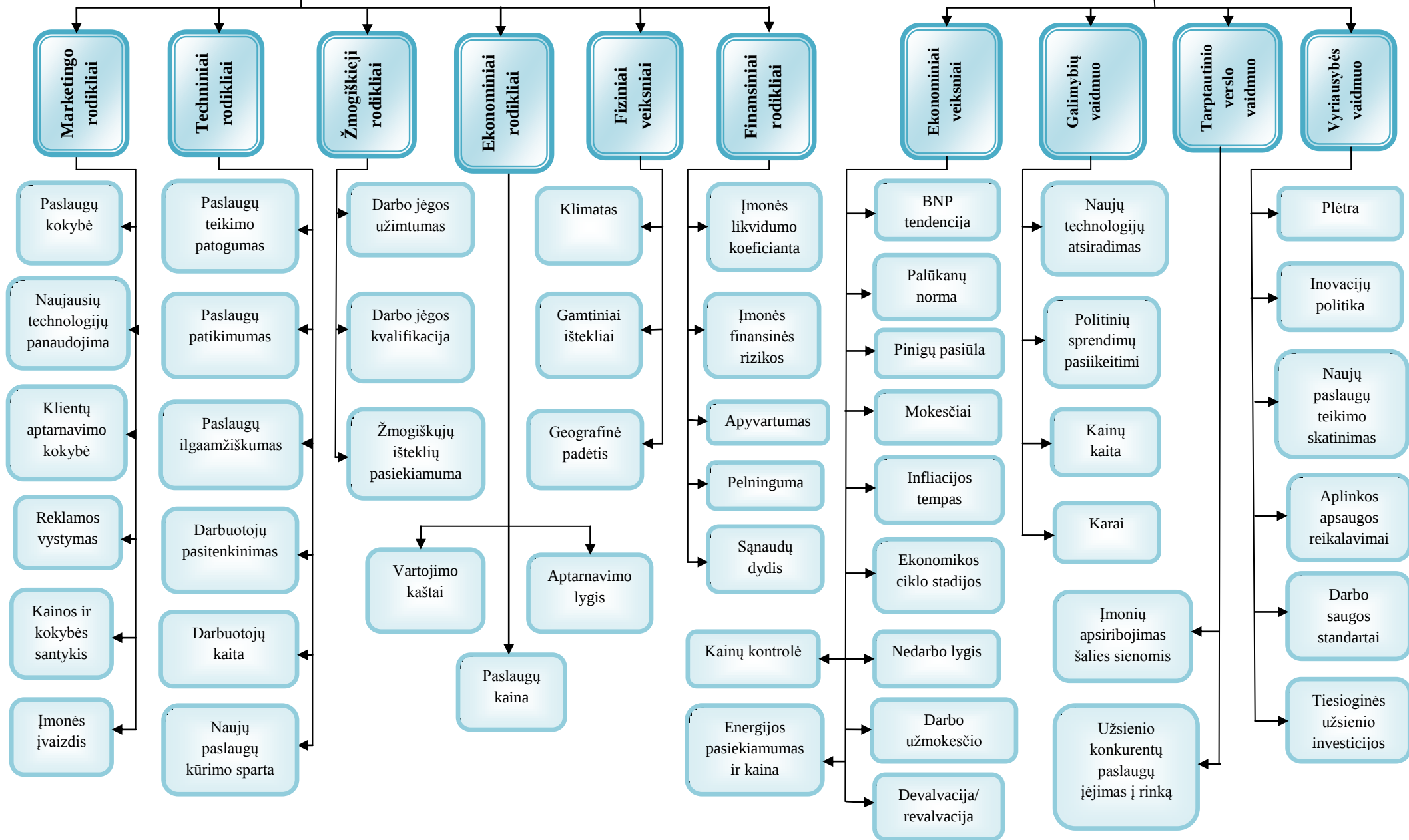
Išskiriant išorinių konkurencingumą įtakojančių elementų dalį, taip pat buvo remtasi M. Porterio „Deimanto“ modeliu, Sinkienės, 2008, R. Keršienės, 2009, bei kitų autorių darbuose aptartais pagrindiniais išoriniais veiksniais – vyriausybės politika, galimybių vaidmeniu, kitų įmonių įtaka.

Susistemintas modelis pateiktas 8 paveiksle, kuris atspindi pagrindinius vidinius bei išorinius rodiklius, darančius didžiausios įtaką paslaugų verslo įmonių konkurencingumui.

34
Paslaugų verslo įmonių
konkurencingumo didinimo galimybės

Vidiniai veiksniai

Išoriniai veiksniai



8 pav. Teorinis paslaugų verslo įmonių konkurencingumo didinimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis M.Porter, P. Kotler ir kt. autorių išskirtais veiksniais

Galima teigti, jog šis teorinis konkurencingumo modelis gali padėti paslaugų verslo įmonėms kurti ir tobulinti konkurencinį pranašumą prieš kitas organizacijas. Nes šiuos veiksnius apjungus į vieną visumą, galima pasiekti verslo aplinkos dinamiškumo, skatinimo judėti į priekį, bei naujų galimybių atradimo, o valstybė savo ruožtu turėtų siekti pagerinti šiuos veiksnius, kad organizacijos sėkmingai galėtų siekti didesnio produktyvumo (Chen & Hsieh, 2008).

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Norėdamas išsiaiškinti pasaulio šalių konkurencingumo lygį, kasmet Pasaulio ekonomikos forumas organizuota tyrimą, kuriame dalyvauja daugiau nei šimtas valstybių. Lietuva prie šio tyrimo prisijungė 2001 metais ir dalyvauja iki šiol. 2012 metų tyrimo duomenimis, jau ketverius metus iš eilės, pirmąją vietą užėmė Šveicarija, 2009 metais aplenkusi JAV. Antroji vieta atiteko Singapūriui, trečioji – Suomijai. Lietuva pagal bendrąjį šalių konkurencingumo indeksą 2012 metais nukrito viena pozicija žemyn ir užėmė 45-ąją vietą (žr. 2 priedą).

Konkurencingumo tyrimas sudaromas ir atliekamas, atsižvelgiant į veiklos rūšį bei įmonės dydį. Paskutiniu tyrimo laikotarpiu Lietuvoje šiame projekte dalyvavo 178 įmonių vadovai, iš jų 73,4 procento sudarė paslaugų įmonės, 23,3 procento – pramonės ir 3,3 procento – žemės ūkio organizacijos, teigia statistikos departamentas.

Susumavus rezultatus paaiškėjo, kad respondentai, kaip pagrindinę priežastį verslo plėtros vystymosi trukdžiui, įvardijo neefektyviai dirbančią valdžios biurokratiją, mokesčių reguliavimą bei jų dydį. Žiūrint į teigiamus dalykus – iki 2008 metų Lietuva buvo priskiriama prie šalių, kurių ekonomika paremta našumu, o nuo 2009 m. Lietuva, kaip ir Estija su Latvija, priskiriama šalims, pereinančioms į naujovėmis grindžiamą ekonomiką. (statgov.lt)

Pasak M. Porterio (1990), tiesioginis, bei pirminis konkurencijos subjektas yra verslo sritis, o objektą būtų galima įvardinti kaip jos pagamintą prekę ar teikiamą paslaugą. Kad konkurencingumo veiksniai būtų aiškiau nagrinėjami ir lengviau suprantami, darbe buvo nuspręsta tyrimą vykdyti mezolygiu ir tirti buhalterinių paslaugų įmonių konkurencingumą. Kadangi moksliniuose šaltiniuose yra mažai informacijos apie buhalterijos, bei apskaitos vedimo konkurencingumą, todėl galime teigti, jog buhalterinių paslaugų įmonių konkurencingumas yra viena iš probleminių sričių, kuriai išnagrinėti reikia tikslesnio ir detalesnio tyrimo.

Tyrimo objektas – veiksniai, didinantys buhalterinių paslaugų įmonių konkurencingumą.

Tiriamųjų kontingentas – Vilniaus miesto buhalterinių paslaugų įmonių vadovai, vykdytojai, specialistai ir klientai.

Tyrimo organizavimas. Verslo pramonėje populiarėja įmonės apskaitai tvarkyti nesamdančios buhalterio, o dėl šios paslaugos suteikimo ieškančios buhalterinių paslaugų įmonių. Todėl atsiradus vis didesniai paslaugų paklausos poreikiui, aršėja ir konkurencija tarp įmonių siūlančių šias paslaugas. Noras išsiaiškinti, kokiomis priemonėmis ir veiksmais būtų galima konkuruoti su savo priešininkais, ir paskatino pasirinkti šią tyrimo temą kryptį. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas vienas iš populiariausių tyrimo metodų, tai anketinė apklausa. Šis metodas buvo pasirinktas dėl keletos svarbių priežasčių: per

trumpą laiką, nenaudojant daug lėšų galima apklausti respondentus svarbiais tyrimui klausimais, anketoje pateiktos aiškos ir konkrečios užduotys, todėl atsakymus bus galima suprasti aiškiai ir nedviprasmiškai, anketos pildymas neužima daug laiko, todėl mažai tikėtina, kad respondantai ją pildys atsitiktiniu būdu, nesivadovaudami savo nuomone (K. Kardelis, 2002). Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti buhalterinių paslaugų įmonių požiūrį į konkurencingumą, siekius ir galimybes didinti įmonės konkurencinį pranašumą, naudojamus būdus, bei klientų požiūrį į organizacijos konkurencingumą, taipogi patarimus didinimo galimybių klausimu.

Tyrimo instrumentas. Buhalterinių paslaugų įmonių konkurencingumo didinimo galimybėms nustatyti ir išsiaiškinti buvo naudojamas apklausos metodas parengtas pagal teorinėje dalyje išnagrinėtą M. Porterio „Deimanto medelį“, bei kitų autorių (A. Žvirblio, V. Snieškos, L. Juozaitienės, I. Beniušienės ir G. Svirskienės) nuomones apie konkurencingumą ir jo didinimo galimybes. Anketiniai apklausiai buvo naudojamos dvi anketo – buhalterines paslaugas teikiančių įmonių vadovams, specialistams ir šiomis paslaugomis besinaudojantiems klientams. Anketo buvo sudarytos atskiros, atsižvelgiant į abi respondentų grupes (žr. 3, 4 priedus).

Anketos klausimų gausa nėra labai didelė (iki 30 klausimų), todėl jos statistinis patikimumas rinkoje turėtų būti 0,7 ir didesnis, lyginant nuo 0 iki 1 intervale. Klausimai anketoje sudaryti taip, kad nebūtų skatinama respondento rinktis kažkurį atsakymo variantą, ar atmesti tam tikrą nuomonę. Tyrimo anketa pateikta su dichotominiais (3 priedo 16 klausimas), atvirais (3 priedo 4, 7, 8, 9 klausimai) ir uždariais klausimais. Uždaro tipo klausimai suskirstyti į klausimus su pateikta atsakymų gausa, kur respondentas išsirenka jo nuomone tinkamiausią vieną (3 priedo 1, 2, 3, 5, 6, 11, 18 klausimai) arba kelis atsakymo variantus (3 priedo 10, 12, 13, 14, 15 klausimai). Kita klausimų grupė skirta suranguoti pateiktus variantus pagal svarbumą, naudojant Likert matavimo skalę, įvardijant reikšmes nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“ su atitinkamomis skaitinėmis reikšmėmis nuo 1 iki 5. (3 priedo 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 klausimai). Anketoje skirtoje įmonės vadovams ir specialistams pateikti klausimai, susiję su įmonių teikiančių buhalterines paslaugas darbuotojų darbu, įmonės veikla, pardavimo skatinimo būdais, konkurencingumo nustatymu, bei pranašumo stiprinimo galimybėmis. Antrosios anketo pateiktos klientams (žr. 4 priedą) klausimai skirti nustatyti vartotojų požiūrį apie buhalterinių paslaugų įmonę, klientų norų išsiaiškinimą, bei požiūrį į buhalterinių paslaugų įmonių konkurencingumo didinimo galimybes.

Anketos duomenys buvo susisteminti į lenteles ir apdoroti Microsoft Excel programa.

Tyrimo imtis ir charakteristika.

Iš Vilniaus mieste esančių buhalterinių paslaugų įmonių tyrimui buvo pasirinktos 5 įmonės:

- UAB Contus LT

- UAB „Auditas ir apskaita“
- UAB „Easy Open Group“
- UAB „Finance Care Group LT“
- UAB Verslo apskaitos sprendimai

Visos šios įmonės panašios darbuotojų skaičiumi, paslaugų asortimentu, geografinė padėtini bei klientų kiekiu. Kadangi tyrime dalyvaujančios įmonės nėra didelės, nuspręsta apklausti visus specialistus bei vadovus atsakingus už įmonės strategiją. Su įmonių klientais yra kitokia situacija, 2013-01-03 dienai jų skaičius sudarė 934 įmonės. Visas apklausti užimtų nemažai laiko, beto reikia atsižvelgti į prielaidą, jog ne visi klientai norės dalyvauti tyrime.

Todėl norėdami sužinoti kiek tikslinga būtų apklausti klientų, buvo atlikti skaičiavimai pagal V. I. Patonio formulę (K. Kardelis, 2002):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}};$$

Čia: n – imties dydis (reikiamas apklausti klientų skaičius);

Δ - leidžiamas paklaidos dydis (jis yra pastovus, pagal mokslinius šaltinius - 5%, kurį gausime su 0,95 tikimybe);

N – tiriamos visumos dydis (mūsų atveju – bendras klientų skaičius).

Reikalingas apklausti klientų skaičius:

$$\frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{934}} = 280 \text{ buhalterinių paslaugų įmonių klientų.}$$

Kadangi magistrantė tyrimą atliko viena, buvo apklausta 100 tyrime dalyvaujančių įmonių klientų.

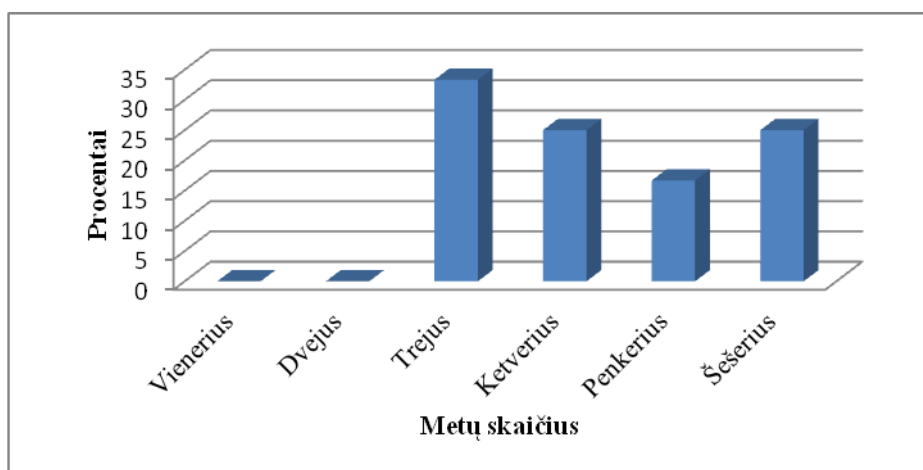
Tyrimas buvo atliktas 2013 metų sausio – vasario mėnesiais ir antrą kartą nekartotas.

4. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

Šioje darbo dalyje pateikiami, susisteminti įmonėje dirbančių darbuotojų susijusių su strategijos kūrimu ir jų klientų atsakymų, duomenys. Tyrimo rezultatų aptarimas suskirstytas į tris etapus: buhalterinių paslaugų įmonių darbuotojų susistemintų atsakymų aptarimas, klientų pateiktų duomenų analizė ir išskirtos buhalterinių paslaugų įmonių konkurencingumo didinimo galimybės, atsižvelgiant į pirmame ir antrame etape susistemintus duomenis.

4.1. Buhalterinių paslaugų įmonių darbuotojų nuomonių apie konkurencingumo didinimo galimybes rezultatų aptarimas

Prieš išdalijant anketas vadovams, buvo išsikelti kriterijai, kuriais vadovaujantis buvo atrinktos tyrime dalyvaujančios įmonės. Vienas iš atrankos kriterijų buvo, jog įmonė savo veiklą vykdytų ilgiau nei dvejus metus ir įmonėje dirbtų 10-20 žmonių. Apklausos duomenimis tyrime dalyvaujančių įmonių rodikliai pasiskirstė taip:



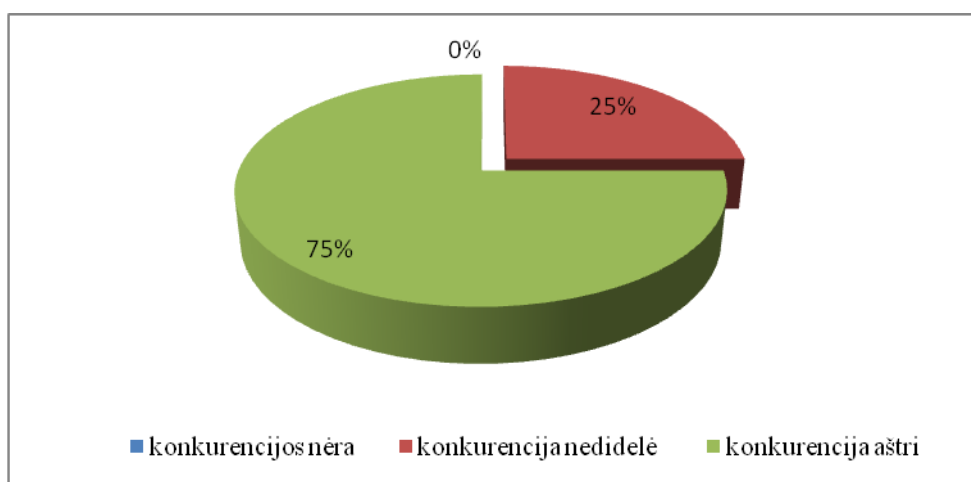
9 pav. Įmonių veiklos ilgaamžiškumas

Apklausoje dalyvaujančios įmonės savo veiklą vykdo nuo trijų iki šešių metų. Daugiausia įmonių - 33,33% apskaitos paslaugas siūlo jau trejus metus, kitos (25%) ketverius ir šešerius metus, bei 16,67% dirba penkerius metus. Ilgesnis nei dvejų metų darbo veiklos laikotarpis, leidžia manyti, jog įmonės žino savo padėtį rinkoje, bei atlieka konkurencingumo didinimo veiksmus.

Tyrime dalyvavo dvylika įmonės darbuotojų, kurie susiję su strategijos kūrimu. 41,67% įmonių atsakė, kad jose dirbančių asmenų skaičius įtelpa į intervalą nuo 10 iki 15 ir 58,33% įmonių, kad jose dirba nuo 15 iki 20 asmenų. Jie buvo suskirstyti pagal lytį, užimamas pareigas, darbuotojų skaičių ir patirtį strategijų kūrime, bei išsilavinimą. Trumpai aptarkime gautus rezultatus: respondentai atsakė, jog kiekvienoje jų įmonėje dirba po du – tris specialistus, gerinančius organizacijos strateginę padėtį,

kurių darbo patirtis šioje srityje vyrauja nuo vienerių iki šešerių metų. Daugiausia darbuotojų (25%) turi dvejų ir šešerių metų strategijos kūrėjo patirtį. Kaip ir buvo tikėtasi prie strategijos įgyvendinimo prisideda įmonių direktoriai (41,67%), taip pat jiems padeda personalo vadovai (50%), bei darbuotojai įvardiję savo pareigas kaip apskaitos grupės vadovai (8,33%). Manytina, jog nevienapusiškas pareigų pasiskirstymas strategijos kūrimo etape, leidžia įgyvendinti daugiau naujų idėjų bei sumanymų konkurencingumo didinimo klausimu. Taip pat pažymėtina, jog įmonės šiai sričiai tobulinti yra pasirinkusi išsimokslinčius asmenis. Visi jie įgiję aukštąjį neuniversitetinį (41,67%) arba aukštąjį universitetinį (58,33%) išsilavinimą. Atliekant duomenų analizę pastebėtas kiek anksčiau gyvavusio stereotipo – moteris negali būti vadove, nykimas įmonėse. Nors vyrų šiam darbui yra paskirta daugiau (66,67%), bet džiugu matyti, jog šiame projekte dalyvauja ir moterys (33,33%), kurios turi taip pat puikių strategijos idėjų konkurencingumui didinti.

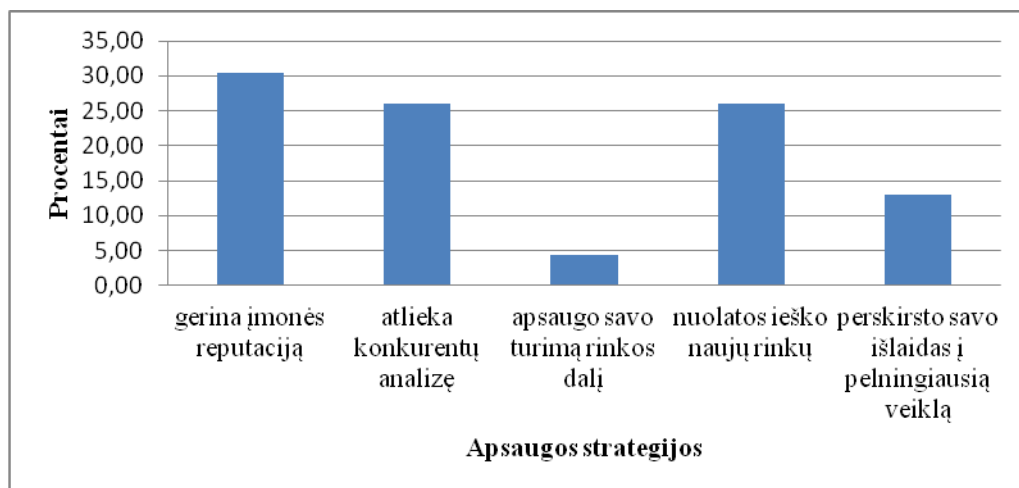
Prieš pradėdant analizuoti ir ieškoti konkurencingumo didinimo galimybių, pirmiausia reikėtų išsiaiškinti respondentų nuomonę apie užimamoje rinkoje esančią konkurenciją (10 paveikslas), bei paminėti, kad 84,62% darbuotojų pasakė žiną savo pagrindinius konkurentus, tai leidžia lengviau įgyvendinti išsikeltus strateginius tikslus.



10 pav. Konkurencijos lygis rinkoje

Visi apklausoje dalyvavę žmonės supranta, jog jie nėra vienintelė, rinkoje siūlanti ir teikianti šią paslaugą, įmonė. Didžioji dauguma (75%) apklaustųjų įvardijo, kaip esančią aštrą konkurenciją jų rinkoje, t.y. įmonių strategijų kūrėjai supranta, jog esti daug panašias paslaugas teikiančių įmonių ir reikia imtis atitinkamų veiksmų norint padidinti konkurencingumą, bei užimti rinkos lyderio pozicijas.

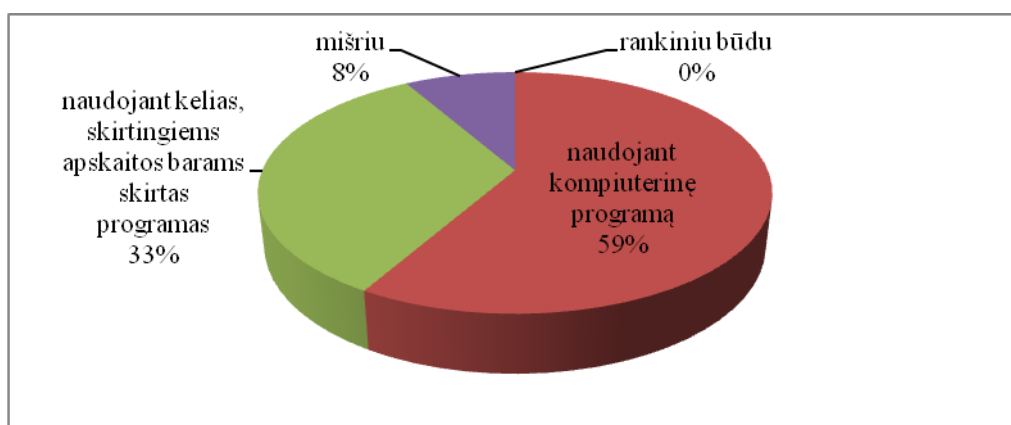
Vienas iš būdų likti įmonei konkurencingai, tai susikurti veiksmų strategiją. Dažnai naudojamos apsaugos strategijos, kurios skirtos apsaugoti savo turimą rinkos dalį nuo puolančių varžovų. Pažvelgę į 11 paveikslą galime išskirti pagrindines strategijas, naudojamas buhalterinių paslaugų įmonėse:



11 pav. Apsaugos strategijų naudojimas įmonėse

Apklaustieji, kaip pagrindinę naudojamą apsaugos strategiją įvardijo įmonės reputacijos gerinimą (30,43%), konkurentų analizę (26,09%), bei naujų rinkų paiešką (26,09%). Tai dar vienas įrodymas, jog įmonės stengiasi būti konkurencingesnės kitų įmonių atžvilgiu ir šiam tikslui naudoja strategijas. Nors nėra įvardinta viena strategija, kuri labiausiai išsiskirtų iš kitų ir galima būtų ją pripažinti dažniausiai naudojama, tačiau pastebima, jog mažiausiai apklaustųjų (4,35%) pasirinko strategiją nusakančią turimos rinkos apsaugos būtinumą. Tai galėtų būti nusakoma, kaip rekomendacija, kuriam strategijos apsaugos būdai įmonės turėtų skirti daugiau dėmesio arba surengti ataką į konkurentų turimą rinkos dalį, nes ji mažiausia apsaugota.

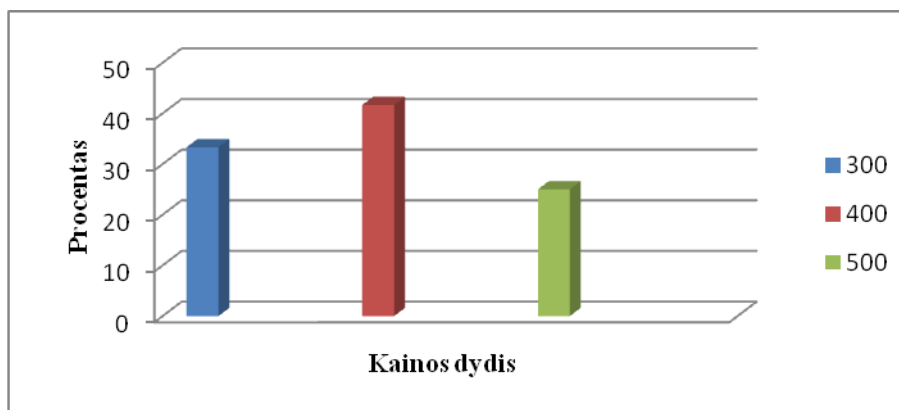
Pagrindinis „darbo įrankis“ buhalterinių paslaugų įmonėje, tai apskaitos vedimo būdas, kuris tobulėjant technologijoms kinta, taip palengvindamas ir padidindamas darbo našumą. Apklaustų įmonių apskaitos vedimo būdai pateikti 12 paveiksle:



12 pav. Buhalterinių paslaugų įmonių naudojami apskaitos vedimo būdai

Visos tyrime dalyvavusios įmonės apskaitą veda pasitelkusios į pagalbą informacines technologijas. Dažniausias įmonių naudojamas būdas - vesti apskaitą pritaikant vieną kompiuterinę programą (59%) ir kiek mažiau populiariesnis, greičiausiai dėl didesnių investicinių kaštų – skirtingų

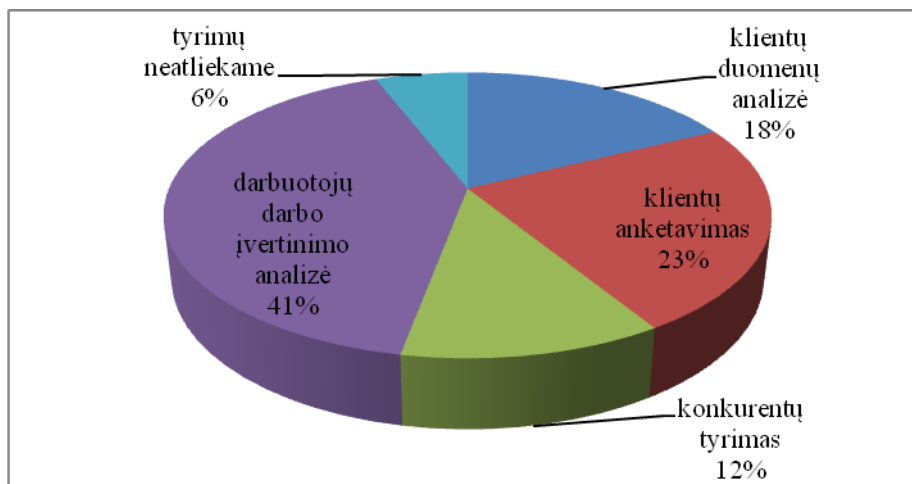
apskaitos barų pasitelkimas darbe (33%). Džiuginantis rezultatas, kad įmonės nebetvarko apskaitos rankiniu būdu, nes tai užima daugybę laiko, bei sunku išvengti klaidų. Kompiuterinės programos naudojimas įmonėms leidžia didinti darbo našumą, atsiranda galimybės apskaitos paslaugas teikti greičiau, kokybiškiau, bei pigiau. Kadangi siūlomų paslaugų kaina yra vienas iš svarbiausių konkurencingumo veiksnių, pasitelkiant įmonių duomenis ji buvo atvaizduota 13 paveiksle:



13 pav. Įmonių vidutinė siūlomų paslaugų kaina

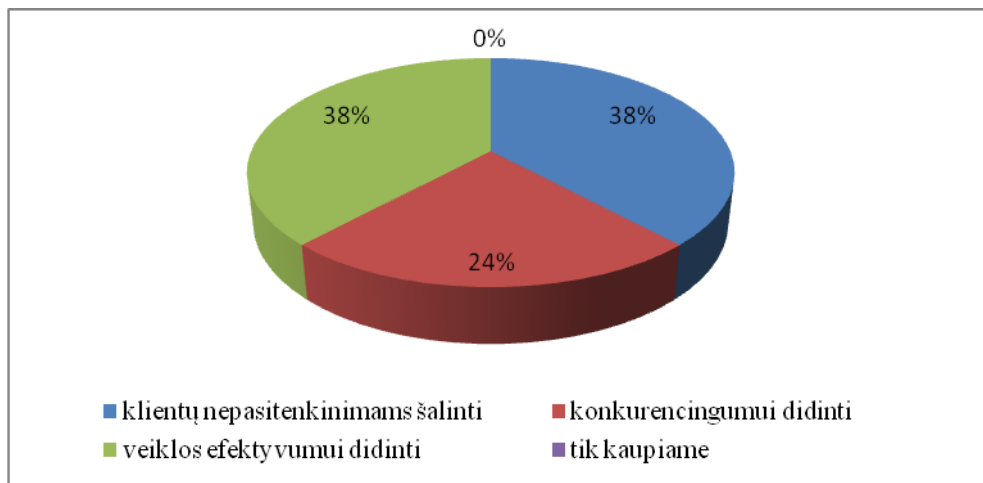
Kaip jau minėta anksčiau, įmonės apklausai buvo atrinktos kuo panašesnės, todėl ir jų kaina nėra ženkliai nutolusi nuo apklaustų konkurenčių. Vidutinę siūlomą kainą įmonės (41,67%) įvardijo keturis šimtus litų, kiek mažiau (33,33%) apklausųjų savo prašomą kainą nusakė kaip tris šimtus litų ir tik 25% respondentų apskaitą veda už penkis šimtus litų. Matoma, kad įmonių siūlomos kainos yra daug mažesnės negu vidutinis minimalus darbo užmokestis (šiuo metu patvirtintas 1000 litų), neskaičiuojant dar apmokestinamų mokesčių, todėl nenuostabu, jog taip sparčiai populiarėja ši verslo sritis.

Remiantis moksline literatūra, norint įmonei išlikti konkurencingai rinkoje, reikia visą laiką žinoti ko nori klientas ir tinkamai įgyvendinti jo poreikius. Norint išsiaiškinti, ko vartotojas tikisi, reikia nuolat vykdyti tyrimus, tačiau 14 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad ne visos įmonės linkusios atlikti šią analizę:



14 pav. Įmonių dažniausiai atliekami tyrimai

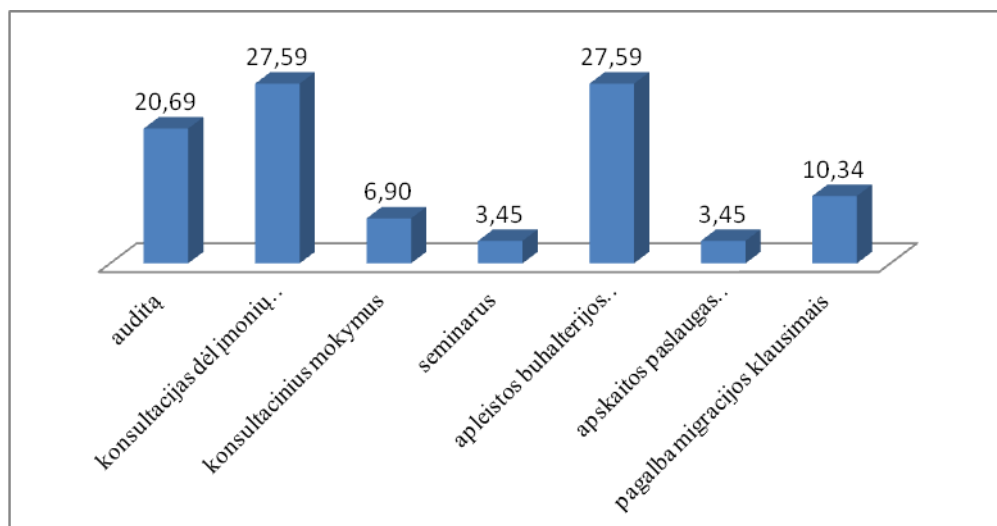
Pateiktos diagramos duomenys rodo, jog visiškai nedaug įmonių atlieka klientų poreikių tyrimą (12%), didesnė dalis jų atlieka anketavimą (23%), kuris turi panašių bruožų kaip tyrimas, tik yra pigesnis ir paprastesnis. Pagrindinis tyrimas, kurį įvardijo apklaustieji tai darbuotojų darbo įvertinimo analizė (41%), iš to galima spręsti, jog įmonių strategijų kūrėjai rūpinasi suteikiamų paslaugų kokybe ir nuolat stebi darbuotojų darbo rezultatus. Siekiant įsitikinti tyrimo metu surinktų duomenų tikslingu panaudojimu, buvo paprašyta į šį klausimą atsakyti respondentų (15 paveikslas):



15 pav. Atliktų tyrimų panaudojimo būdai

Tyrimo duomenys pasiskirstė daugmaž tolygiai – kaip dažniausią tyrimo panaudojimo būdą įmonės darbuotojai įvardijo veiklos efektyvumo didinimą, bei klientų nepasitenkinimų šalinimą (38%), ir kiek mažiau (24%) paminėjo tyrimus naudojantys įmonės konkurencingumui didinti. Nors 14 paveikslas atvaizduoja nedidelį klientų požiūriu atliekamų tyrimų skaičių, tačiau darbuotojų įvardijamas jų panaudojimo būdas, kaip klientų nepasitenkinimo šalinimas, gali lemti nepaminėtas veiksnys – pačių klientų nusiskundimai buhalterės darbu, kurie gali ir iššaukti nuolatinį darbuotojų darbo įvertinimą. Kad būtų galima pagrįsti arba paneigti šią prielaidą, vėlesniame tyrime bus išanalizuoti klientų atsakymai apie buhalterinių paslaugų įmonių darbuotojų kompetenciją ir teikiamų paslaugų kokybę (žr. 35 paveikslą).

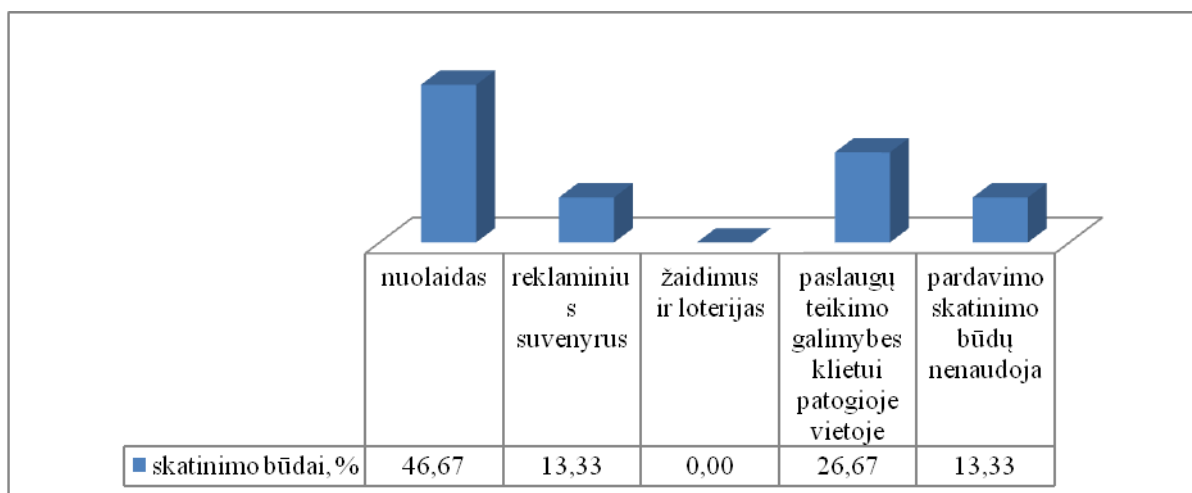
Manytina, kad norėdamos kuo daugiau privilioti klientų, ir taip tapti konkurencingesnės rinkoje, įmonės be savo pagrindinės paslaugos siūlo dar ir papildomas. Buvo paprašyti įmonių darbuotojai atsakyti, kokias papildomas paslaugas jie siūlo (16 paveikslas):



16 pav. Siūlomų papildomų paslaugų asortimentas

Iš 16 paveikslo matyti, išsiskiriančios dvi dažniausiai siūlomos papildomos paslaugos, tai konsultacijos dėl įmonių steigimo (27,59%), bei apleistos buhalterijos sutvarkymas (27,59%). Šios dvi pozicijos perša mintį, jog vis daugiau žmonių steigiasi įmones, bet ne visi iškart tvarkingai vedasi apskaitą ir (dažniausiai) tik prieš metinių atskaitomybių pateikimą ieško galimybių sutvarkyti apleistą apskaitą. Mažesnioji apklaustųjų dalis (20,69%) paminėjo teikiantys audito paslaugas, taip pat į anketos grafą „kita“ įrašė atsakymuose nepateiktas papildomai siūlomas paslaugas, tokias kaip pagalbą migracijos klausimais (10,34%) ir apskaitos paslaugų atlikimo galimybes Skandinavijos šalyse (3,45%).

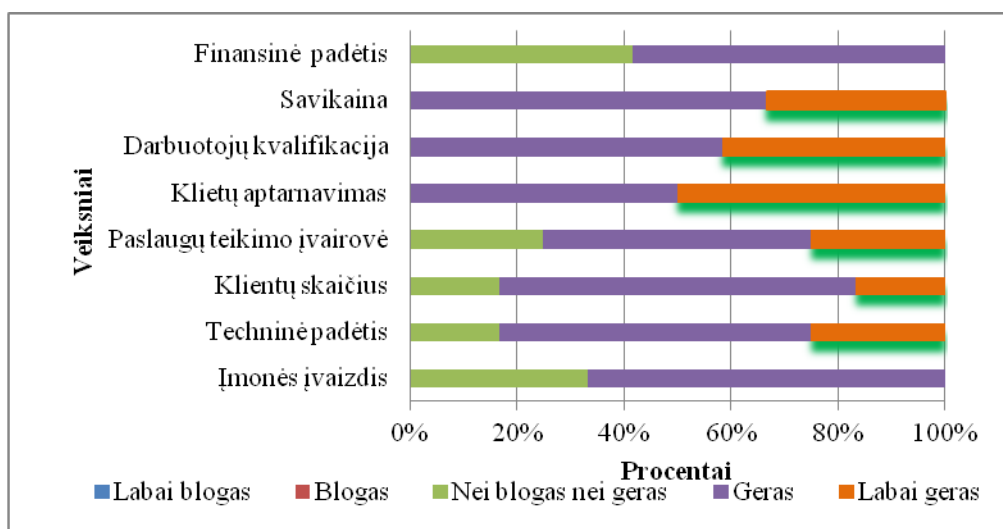
Dar vienas iš būdų pritraukti klientą, tai naudojami pardavimo skatinimo būdai. Būdami prekybos centruose galima įsitikinti, jog žmonės labai vilioja loterijos, suvenyrai, dovanos, bei nuolaidos ar nukainojimai, ypač įvardijami kaip vienkartiniai, didieji išpardavimai (pvz. vienos nakties išpardavimas ir pan.). Žvelgiant į 17 paveikslą, galima matyti, kokius pardavimo skatinimo būdus naudoja buhalterinių paslaugų įmonės:



17 pav. Naudojami pardavimo skatinimo būdai

Peržiūrėjus atsakymų variantus pastebima, jog ir šioje veiklos srityje populiariausias naudojamas pardavimo skatinimo būdas yra nuolaidų pritaikymas, šiam požiūriui pritarė 46,67% respondentų. Antras pagal populiarumą liko (26,67%) punktas nusakantis galimybę paslaugas teikti klientui patogioje vietoje. Tai daugiau specifinis bruožas, puikiai tinkantis apskaitą tvarkančiai buhalterinių paslaugų įmonei, nes susitarusi su klientu, buhalterė gali nuvykti pasiimti dokumentus, jį pakonsultuoti, o esant poreikiui visą laiką dirbti kliento biure.

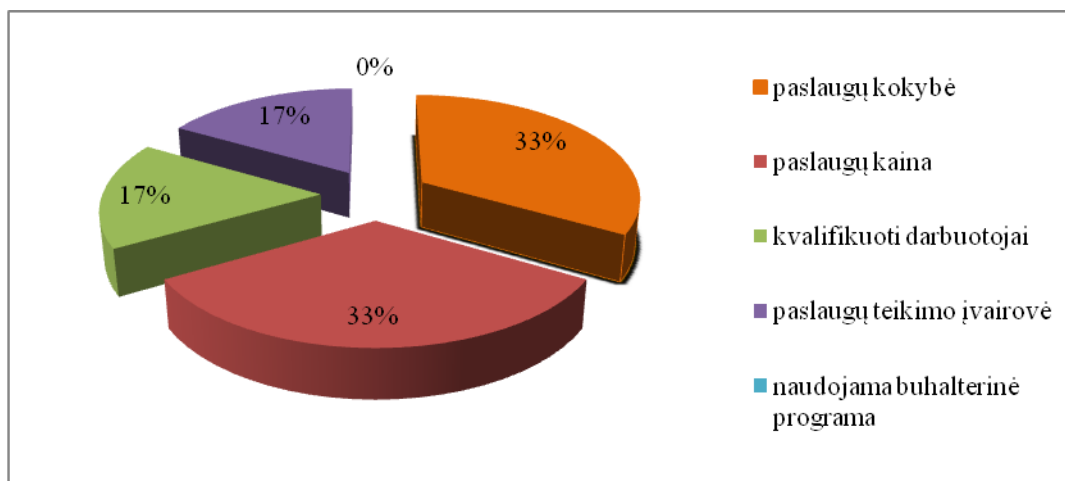
Apklaustieji buvo paprašyti įvertinti savo įmonės padėtį rinkoje lyginant su konkurentais. Vertinimo skalė buvo pasirinkta nuo labai bloga iki labai gera.



18 pav. Įmonės padėties įvertinimas lyginant su konkurentais

Iš penkių galimų variantų, įvertinant įmonės padėtį, darbuotojai naudojo tik tris atsakymais: labai gerai, gerai ir nei blogai nei gerai. Geriausiai buvo įvertintas klientų aptarnavimas, kurį 50% respondentų įvertino, kaip labai gerą, ir 50% kaip gerą. Žvelgiant į 18 paveikslą atkreiptinas dėmesys, jog dažniausias savo įmonės įvertinimas buvo geras, nes surinko 50 (klientų aptarnavimas, paslaugų teikimo įvairovė) arba daugiau (įmonės įvaizdis, klientų skaičius, savikaina – 66,67%, techninė padėtis, darbuotojų kvalifikacija ir finansinė padėtis 58,33%) procentų. Iš pateiktų atsakymų galima daryti išvadą, jog įmonės savo padėtį rinkoje vertina pakankamai gerai. Taip pat pagirtina, jog įmonės strategijos kūrėjai į ją žiūri realistiškai, tai leidžia manyti, kad yra domimasi ir analizuojami konkurentai, bei daromi atitinkami veiksmai įmonės padėčiai gerinti.

Nagrinėjant teoriją nebuvo rastas vienas svarbiausias veiksnys, nulemiantis įmonių sėkmę versle (mokslininkai išskyrė du - paslaugų kokybę ir kainą), tą patį patvirtino ir atliktas tyrimas. Jo duomenys pateikti 19 paveiksle:

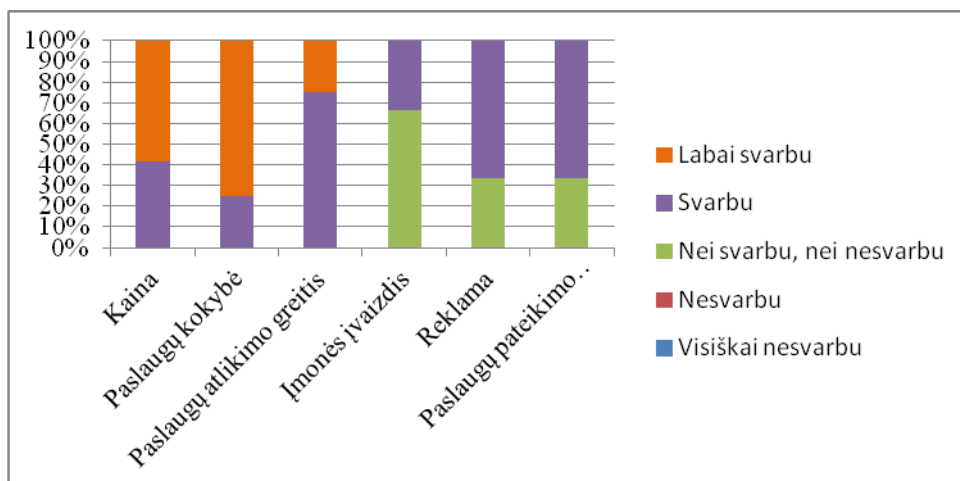


19 pav. Pagrindinės priežastys lemiančios įmonės sėkmę versle

Apklausti darbuotojai nebuvo vieningos nuomonės pasirenkant veiksnį. Dažniausias atsakymų variantas (33%) buvo paslaugų kokybė ir paslaugų kaina, likę apklaustieji savo balsus (po 17%) paskirstė kvalifikuotiems darbuotojams ir paslaugų teikimo įvairovei. Ir nei vienas iš apklaustųjų nemano, jog naudojama buhalterinė programa daro didžiausią įtaką įmonės sėkmei. Išanalizavus duomenis galima teigti, jog ekspertų nuomonė šiuo klausimu visiškai sutampa su mokslininkų pateikta teorija, todėl norit tapti rinkos lydere reikia tinkamai suderinti paslaugų kainos ir kokybės santykį.

Atliekant tyrimą buvo svarbu išsiaiškinti veiksnius, kurie nebuvo rasti nagrinėjant „Deimanto modelį“. Vienas iš šių veiksnių, tai įmonės strategijos kūrėjas, bei jų pačių nuomonė apie savo gebėjimus kurti konkurencingumą. Darbuotojai labai gerai vertina savo pranašumą prieš konkurentus nustatymą (83,33%), bendravimo įgūdžius (58,33%) ir vartotojų poreikių išsiaiškinimą (50%). Kiek mažiau savo jėgomis pasitiki, bet vis dar gerai vertina gebėjimą nustatyti tikslus, kurie padeda sumažinti savikainą ir išlaikyti gerą kokybę (58,33%), bei konkurencingumui darančią įtaką - išsilavinimo svarbą (66,67%).

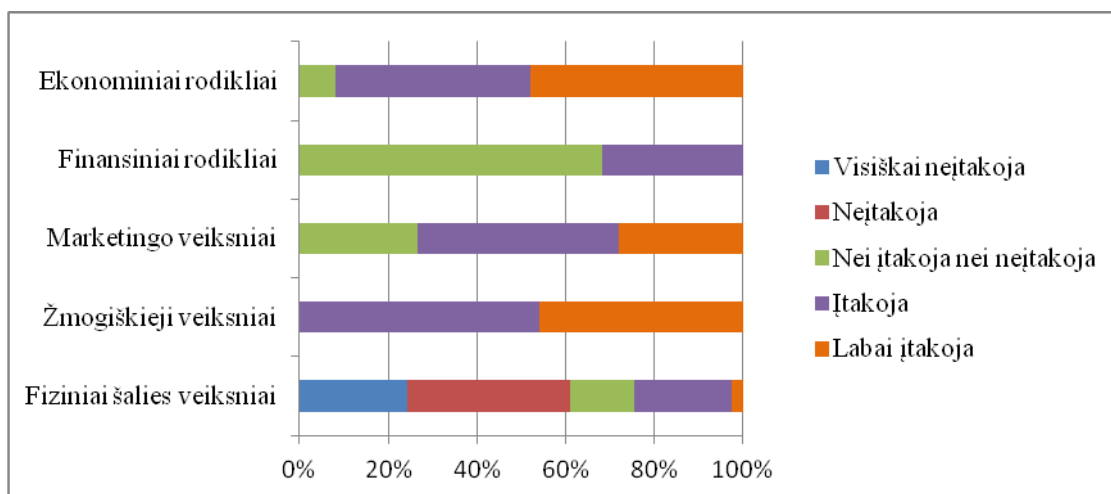
Dar vienas klausimas, kuriuo darbe bandyta atskleisti realistinį ir tikrą požiūrį į konkurencingumą, tai į kelis veiksnius atsakyti žvelgiant iš vartotojų pusės. Ekspertų nuomonių pasiskirstymas pavaizduotas 20 paveiksle:



20 pav. Ekspertų nuomonė apie vartotojui svarbius konkurencingumo veiksnius

Pasak ekspertų vartotojams svarbiausias veiksnys yra buhalterinių paslaugų kokybė (75%) ir paslaugų kaina (58,33%). Jų teigimu mažiau dėmesio vartotojai skiria, į tokius dalykus kaip paslaugų atlikimo greitis (75%), paslaugų pateikimo būdai, bei reklama (66,67%). Ekspertų manymu, įmonės įvaizdis konkurencingumo atžvilgiu vartotojams yra nei svarbus nei nesvarbus veiksnys. Už šią mintį pasisakė 66,67% strategijos kūrėjų. Vėlesniuose tyrimų rezultatų aptarimuose bus palygintos ekspertų ir vartotojų nuomos šiuo klausimu (žr. 35 paveikslą).

Tyrimu buvo siekta išsiaiškinti apklaustųjų nuomonę apie M. Porterio „Deimanto modelį“, bei kitų autorių (A. Paulavičienės, A. Jakubavičiaus, R. Strazdo, ir kitų) išskiriamus vidinius ir išorinius konkurencingumo veiksnius. Apklaustųjų požiūris pateiktas 21 paveiksle:

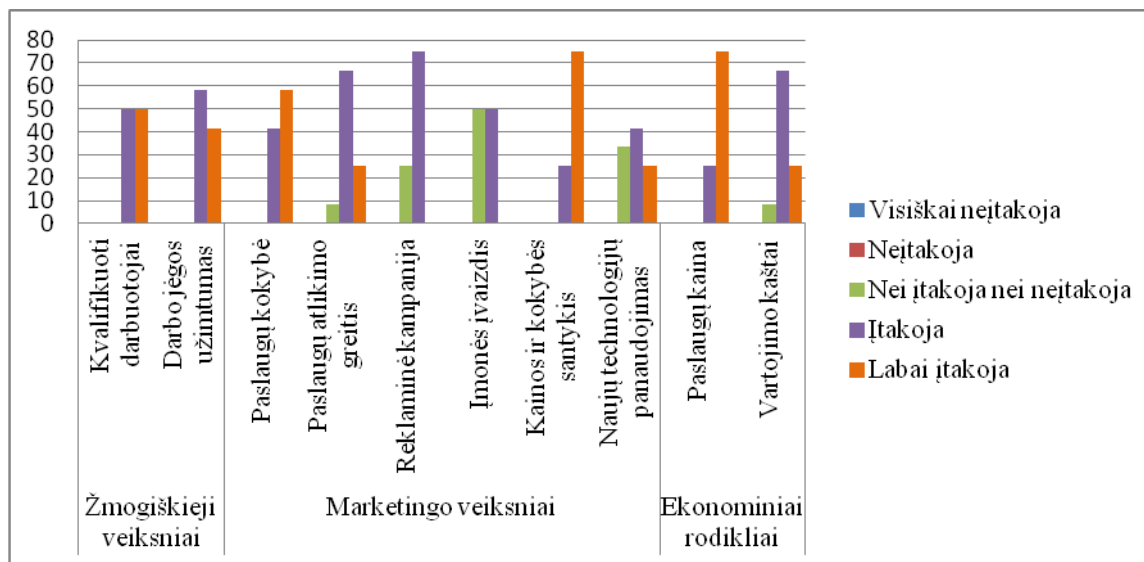


21 pav. Vidinių veiksnių vertinimo, buhalterinių paslaugų įmonių konkurencingumui, pasiskirstymas

Respondentams buvo pateiktos penkios veiksnių grupės, prašant jas įvertinti naudojant skalę nuo 1 - visiškai neįtakoja iki 5 - labai įtakoja. Didžiausią įtaką buhalterinių paslaugų konkurencingumui, atsakiusiųjų nuomone, daro ekonominiai rodikliai (48% įvertino penketu ir 44% ketvertu), žmogiškieji veiksniai (45,83% teigė, jog šis veiksnys labai įtakoja ir 54,17%, kad įtakoja), bei

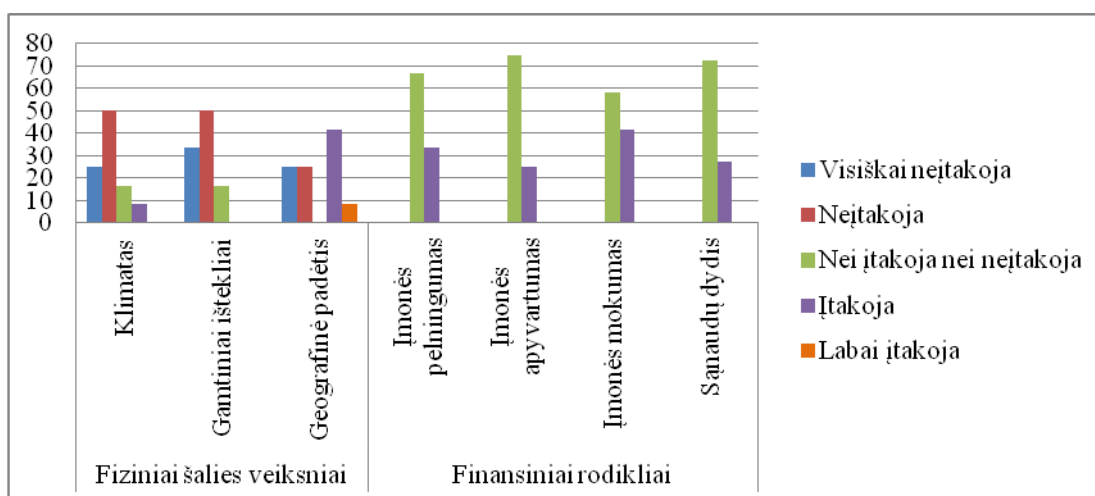
marketingo veiksniai (atitinkamai 27,85% ir 45,57%). Labiausiai nereikšmingu veiksmu respondantai laiko fizinius šalies veiksmus, tokius kaip klimatą, geografinę padėtį ir pan. Ši veiksmų grupė sulaukė 60,98% neigiamų pasisakymų įtakojimo klausimu.

Analizuojant kiekvieną rodiklį išsamiau (22 ir 23 paveiksai), tyrimas atskleidė, jog specialistai prioriteto tvarka įvardija paslaugų kainą, bei kainos ir kokybės santykį (75%), vėliau paslaugų kokybę (58,33%), kvalifikuotus darbuotojus (50%) ir darbo jėgos užimtumą (41,67%).



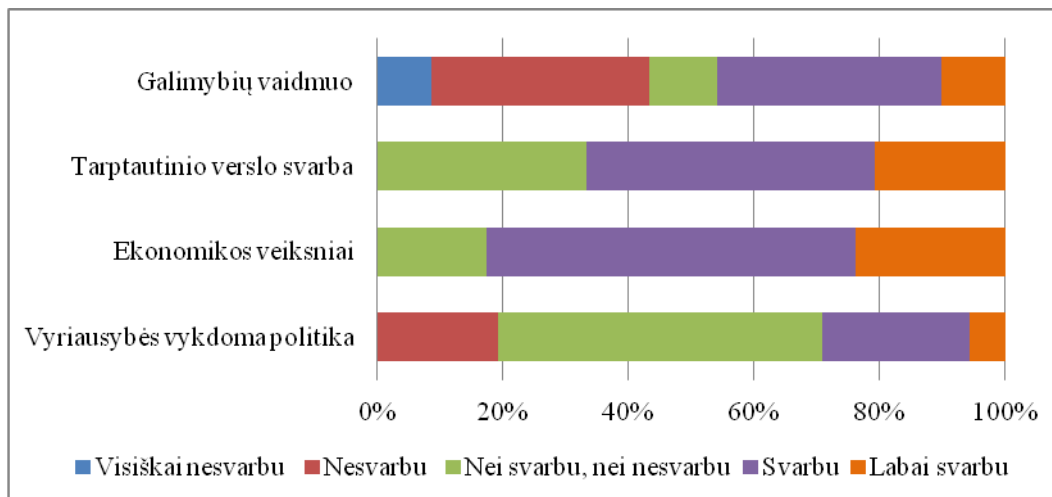
22 pav. Vidiniai veiksniai, darantys didžiausią įtaką buhalterinių paslaugų konkurencingumui

Kiek mažiau vertinami, bet taip pat apklaustųjų priskirti prie įtakančių veiksmų – reklaminė kampanija (75%), paslaugų atlikimo greitis ir vartojimo kaštai (66,67%), įmonės įvaizdis (50%). Nors bendrame kontekste fiziniai šalies veiksniai ir finansiniai rodikliai yra vertinami prasčiausiai, bet nagrinėjant šių veiksmų sudedamąsias dalis, galima išskirti geografinę padėtį ir įmonės mokumą (41,67%), kaip konkurencingumą įtakančią veiksnį. Šie veiksniai pavaizduoti 23 paveiksle:



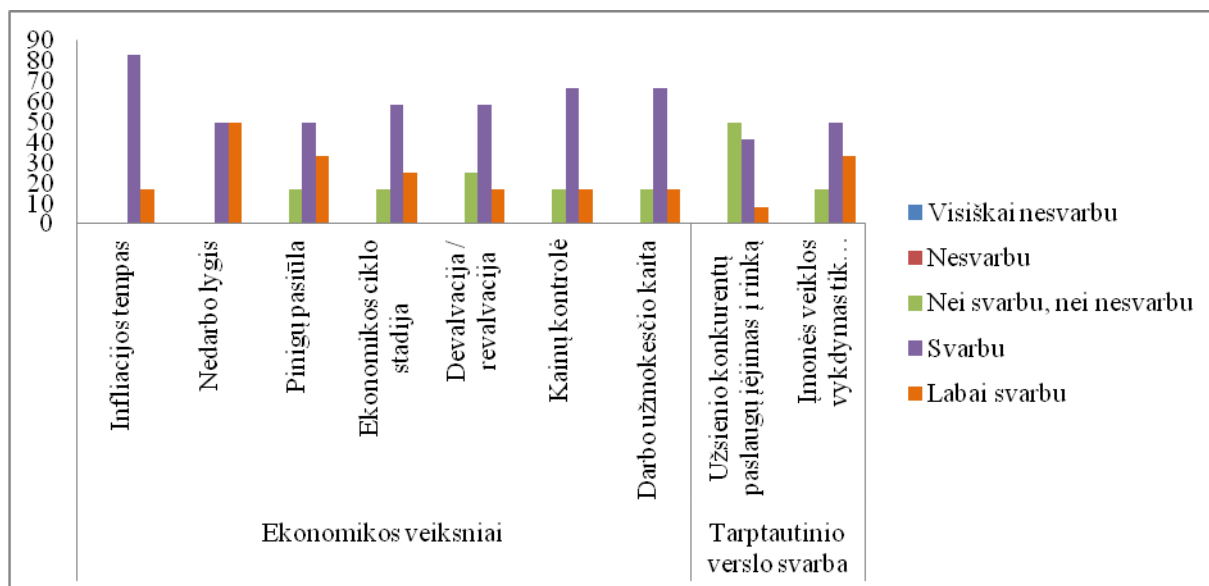
23 pav. Vidiniai veiksniai darantys įtaką buhalterinių paslaugų konkurencingumui

Pasitelkus M. Porterio ir kitų autorių (J. Sinkienės, R. Keršienės ir kitų) išskiriamus išorinius konkurencingumo veiknius, apklausiant įmonių specialistus, buvo siekta įrodyti jų įtakingumą buhalterinių paslaugų konkurencingumui.



24 pav. Išorinių veiksnių vertinimo, buhalterinių paslaugų įmonių konkurencingumui, pasiskirstymas

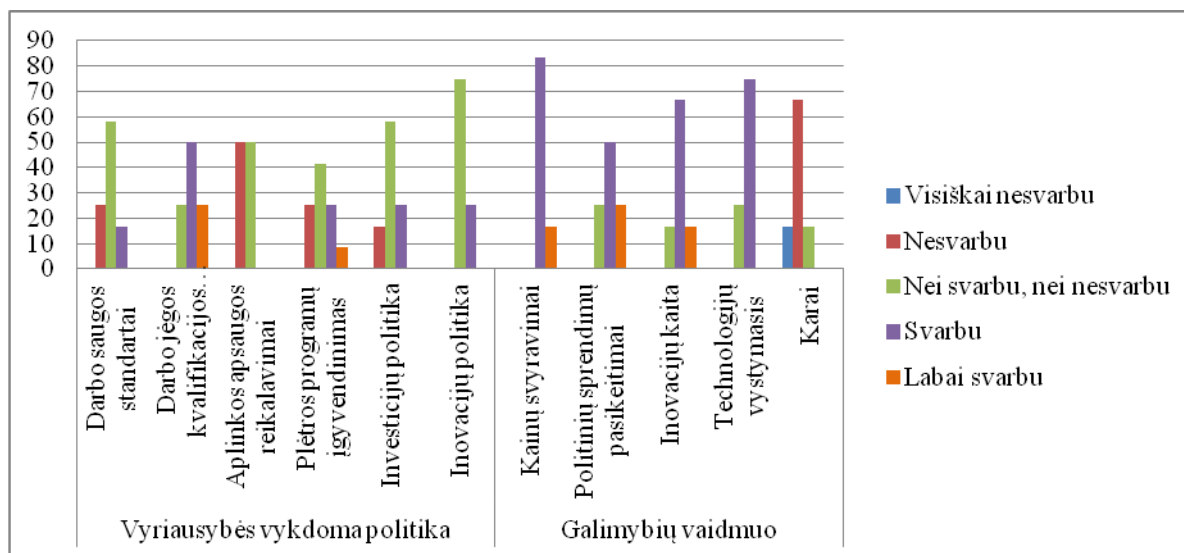
Tyrimas atskleidė, jog buhalterinių paslaugų įmonėms patys svarbiausi išoriniai veiksniai yra ekonominiai ir tarptautinio verslo svarba. Atitinkamai 23,76% ir 20,83% apklaustųjų manė, jog šie veiksniai yra labai svarbūs jų verslo konkurencingumui ir 58,82%, bei 45,84% atsakė, kad jie yra svarbūs jų įmonei. Tačiau ekspertų nuomonės apie galimybių vaidmenį įmonės konkurencingumui visiškai išsiskyrė – 35,74% teigė, jog tai svarbus veiksnys, tačiau 34,66% išsakė savo nuomonę kaip apie nesvarbų veiksnį. Didesnio nuomonių suderinamumo buvo sulaukta, kalbant apie vyriausybės vykdomą politiką, 51,39% strategijos kūrėjų manė, jog šis veiksnys nei svarbus nei nesvarbus jų srities konkurencingumui. Tikslinga būtų plačiau panagrinėti, kokie konkretūs veiksniai lėmė tokį darbuotojų požiūrio pasiskirstymą. Pirmiausiai reikėtų aptarti veiksnius, ekspertų pripažintus, kaip darančius didžiausią įtaką buhalterinių paslaugų konkurencingumui, tai ekonomikos ir tarptautinio verslo svarba (25 paveikslas):



25 pav. Išoriniai veiksniai, darantys didžiausią įtaką buhalterinių paslaugų konkurencingumui

Strategijos kūrėjų analizė bus pradėta nuo V. Pukelienės ir I. Maskvytienės darbuose išskiriamų ekonominių veiksnių. Apklaustieji pritaria mokslininkų nuomonei, jog šie veiksniai daro stiprų poveikį jų įmonei, tiekėjams, pirkėjams ir visai konkurenciniam aplinkai, todėl juos išskiria kaip labiausiai veikiančius konkurencingumą. Svarbiausias, jų nuomone, elementas yra nedarbo lygio pokytis - 50% respondentų pritaria šiai nuomonei. Likę 50% šio veiksnio taip nesureikšmina ir nedarbo lygį, kartu su infliacijos tempu (83,33%), darbo užmokesčio kaita ir kainų kontrole (66,67%), ekonomikos ciklo stadija ir devalvacija/ revalvacija (58,33%), bei pinigų pasiūla (50%) priskiria prie svarbių veiksnių. Antrą labiausiai įtakojantį veiksnį išskyrė, kaip tarptautinio verslo svarbą. Apklaustieji nesibaimina (50%) užsienio konkurentų įėjimo į rinką, galbūt dėl to, jog užsienio įmonėms būtų sunku konkuruoti su nusistovėjusiomis nedidelėmis rinkos kainomis. Svarbus (50%), ekspertų nuomone, yra įmonės veiklos vykdymas tik valstybės viduje, ir net 33,33% apklaustųjų teigė, jog tai yra labai svarbus veiksnys įmonės konkurencingumui. Iš to galima daryti išvadą, kad strategijos kūrėjai mąsto teikti savo paslaugas (anketos duomenys parodo, jog kai kurie jau teikia) ir užsienio šalyse, taip pritaikdami daugiau klientų ir didindami įmonės konkurencingumą.

Kiti, anksčiau apstrakčiai nagrinėti, išoriniai konkurencingumo veiksniai, darantys įtaką buhalterinių paslaugų konkurencingumui, tai vyriausybės vykdoma politika ir galimybių vaidmuo. Jų detalesnę pasiskirstymą atvaizduoja 26 paveikslas:



26 pav. Išoriniai veiksniai, darantys įtaką buhalterinių paslaugų konkurencingumui

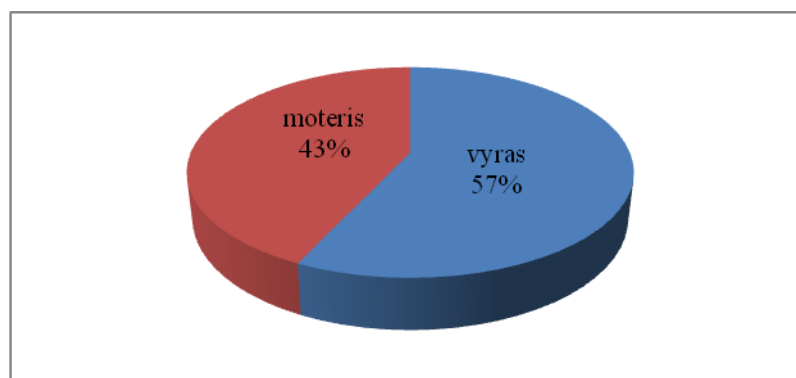
Nors M. Porteris vyriausybės vykdomą politiką išskiria vieną iš pirmųjų veiksnių įtakančių konkurencingumą, tačiau ekspertų teigimu buhalterinių paslaugų rinkoje šis veiksnys nedaro stipraus poveikio. Mažiausiai įtakoiantis veiksnys, jų manymu, yra aplinkos apsaugos reikalavimai, darbuotojų atsakymus paskirtę į dvi „nesvarbių“ ir „nei svarbių nei nesvarbių“ kategorijas po lygiai (po 50%). Prie nei įtakančių nei neįtakančių veiksnių respondentai taip pat priskyrė inovacijų politiką (75%), darbo saugos standartus ir investicijų politiką (58,33%), bei plėtros programą (41,67%). Nors, respondentų nuomone, vyriausybės vykdoma politika per daug neįtakoja jų įmonės konkurencingumo, tačiau išskyrė vieną veiksnį, kuris galėtų daryti jam poveikį, tai darbo jėgos kvalifikacijos augimo standartai (50%). Vertinant kitą – galimybių veiksnį paaiškėjo, jog didelę įtaką daro kainų svyravimai (83,33%), toliau seka technologijų vystymasis (75%), inovacijų kaita (66,67%), bei politinių sprendimų pasikeitimai (50%). Karai pasak ekspertų, tai veiksnys, kuris mažiausiai lemia šio verslo konkurencingumą.

4.2. Klientų nuomonių apie konkurencingumo didinimo galimybes buhalterinių paslaugų įmonėse rezultatų aptarimas

Tiriamų buhalterinių paslaugų įmonių 100 klientų, buvo išdalintos anketos, atsakiusiųjų duomenys buvo apdorojami ir pateikiama duomenų analizė. Kadangi atliekant tyrimą yra domimasi tik tais juridiniais asmenimis, kurių buhalterinę apskaitą tvarko įmonės teikiančios šias paslaugas, anketoje buvo pateiktas kontrolinis klausimas (žr. 4 priedo 7 klausimą), į kurį respondentai atsakė teigiamai, todėl visų gautų anketų atsakymai bus tiriami ir naudojami duomenų analizei.

Pirmieji anketos klausimai – bendriniai, jais siekiama išsiaiškinti įmonių dydį ir daugiau sužinoti apie jų vadovus. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį paneigė anksčiau nusistovėjusią nuomonę, kad

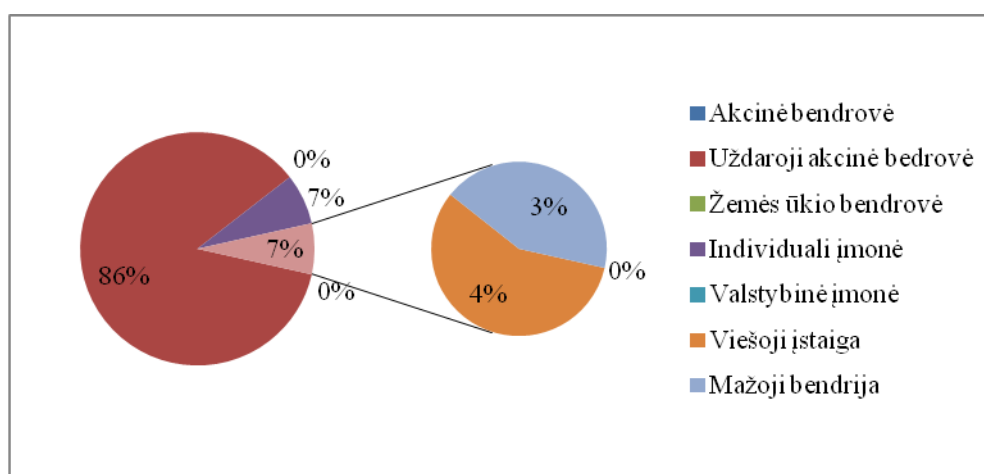
verslą dažniausiai kuria vyrai. 27 paveikslas atskleidžia, jog atsakymų skaičius lyties atžvilgiu yra apylygis:



27 pav. Klientų pasiskirstymas pagal lytį

Prieš detaliziuojant klientų nuomonę apie buhalterinių paslaugų įmonę, anketos pagalba buvo išsiaiškinta tarpusavio bendradarbiavimo ilgalaikiškumas. Didžiausia dalis klientų (52%) apskaitą buhalterinių paslaugų įmonėje tvarkosi 1-2 metus, ir 31% su šiuo paslaugų tiekėju bedradarbiauja 3-4 metus. Todėl galima teigti, jog klientai jau pažįsta savo tiekėjus ir jų pateiktus duomenis galima laikyti teisingais ir patikimais.

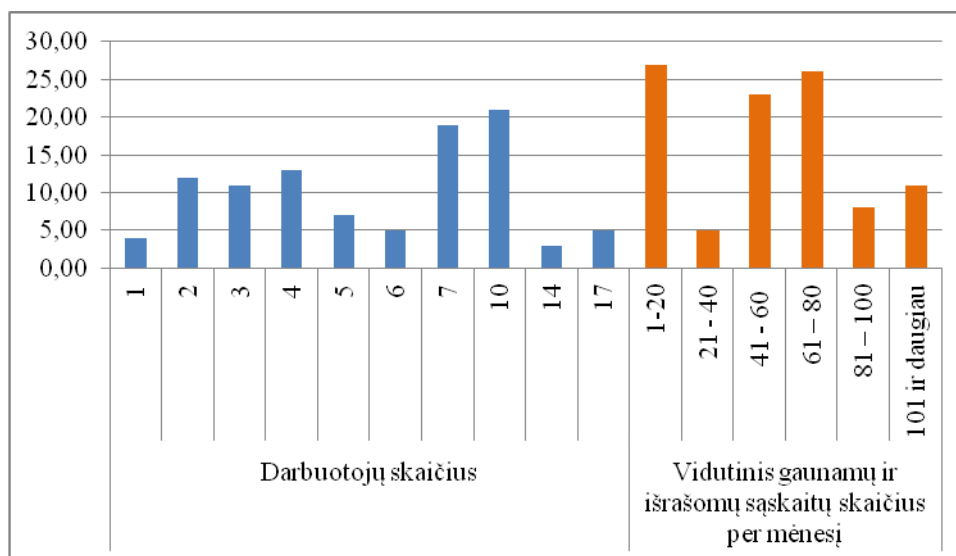
Atliekant tyrimą pastebėta, jog daugiausia savo verslą kuria gerą išsilavinimą įgiję specialistai. 69% apklaustųjų pažymėjo turintys aukštąjį universitetinį ir 31%, jog aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Norėdami sužinoti į kokias įmones orientuojasi buhalterinių paslaugų pardavėjai, reikėtų panagrinėti 28 paveikslą:



28 pav. Klientų, kaip įmonių teisėtinė forma

Paveiksle pateikti duomenys informuoja, kad dažniausiai įmones, teikiančias buhalterines paslaugas, renkasi uždarnosios akcinės bendrovės, jos dominuoja atsakymų saraše, net 86%. Taip pat dėl šios paslaugos kreipiasi individualios įmonės (7%), viešosios įstaigos (4%) ir mažosios bendrijos (3%). Siekiant ištirti apklaustųjų įmonių dydį, anketoje buvo pateikti klausimai apie jose dirbančių

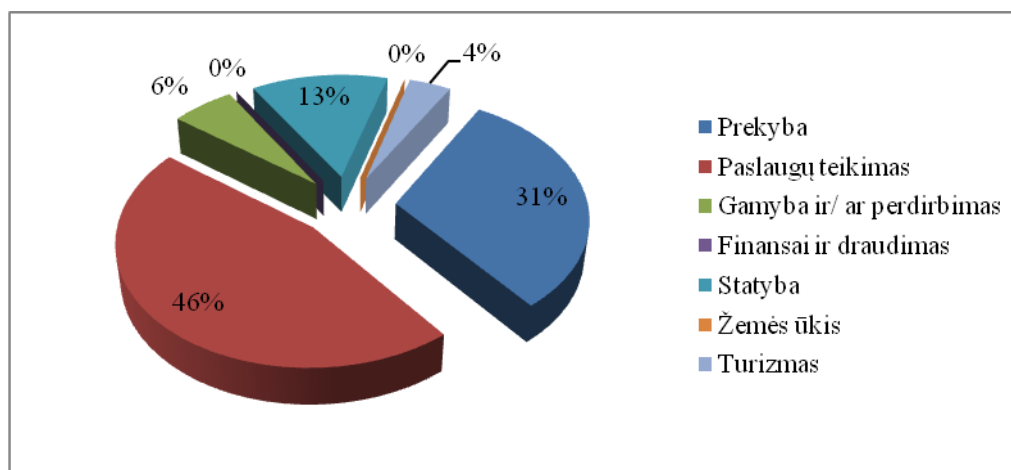
darbuotojų skaičių, bei vidutinį gaunamų ir išrašomų sąskaitų kiekį per mėnesį. Susistemintus duomenis vaizduoja 29 paveikslas:



29 pav. Įmonių dydį nusankantys duomenys

Ši įmonių statistika svarbi, nes dažniausiai pagal šiuos du kriterijus, buhalterinių paslaugų įmonės nustato sąskaitos dydį savo klientams. Iš susistemintų duomenų matoma, jog nėra vieningos darbuotojų skaičiaus grupės, kaip ir gaunamų bei išrašomų sąskaitų kiekio sumos. Tirtų įmonių darbuotojų skaičiaus intervalas siekia nuo 1 iki 17, iš jų daugiausia yra įmonių, kuriose dirba dešimt (21%) arba septyni (19%) darbuotojai. Žvelgiant į 29 paveikslo antrąją dalį, nusakančią sąskaitų kiekį, pastebima, jog didžiausias intervalas nurodantis sąskaitų skaičių yra 1-20 (27%) ir 61-80 (26%). Todėl negalima teigti, jog įmonėje didėjant dirbančiųjų didėja ir gaunamų/išrašomų sąskaitų skaičius, galbūt auga tik sąskaitų dydis, kuris visiškai neįtakoja buhalterinių paslaugų kainos.

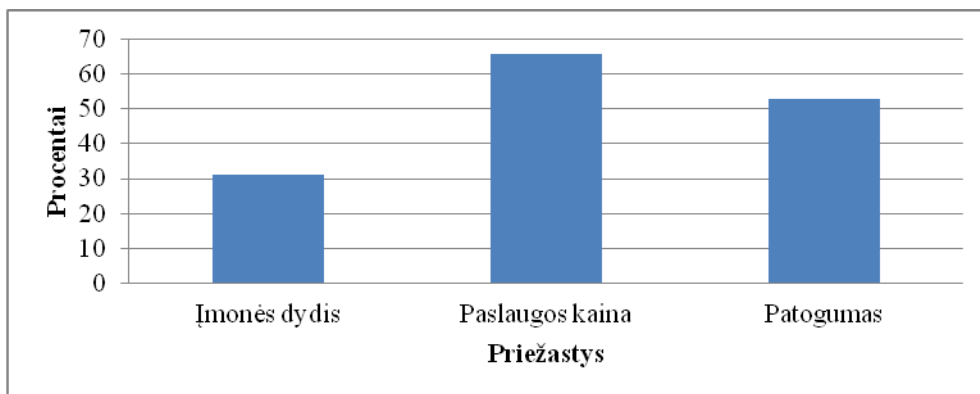
Iš šimto apklaustų įmonių 30 paveiksle susistemintų duomenų galima matyti, jog apklaustos įmonės dažniausiai užsiima paslaugų teikimu (46%) ir prekyba (31%).



30 pav. Buhalterinių paslaugų įmonių klientų veiklos rūšys

Nors yra aiškiai išsiskiriančios dominuojančios veiklos rūšys, nederėtų pamiršti ir kitų, mažiau populiarių veiklos sričių, kurios rodo buhalterinių paslaugų įmonių darbuotojų kvalifikaciją, bei begėjimą apskaityti skirtingas įmonių veiklos rūšis.

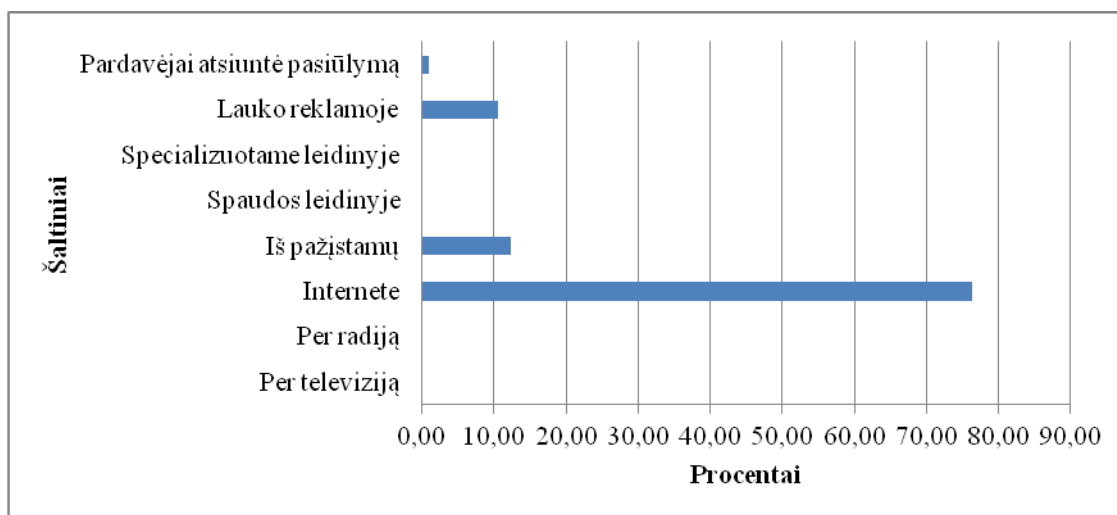
Vienas iš svarbiausių klausimų, buhalterinių paslaugų įmonių konkurencingumo didinimui, norint išsiaiškinti pagal kokius kriterijus renkama buhalterinių paslaugų įmonė - tai savo būsimų klientų žinojimas, bei jų pasirinkimo priežasčių nustatymas. Šias priežastis detalizuoja 31 paveikslas:



31 pav. Pasirinkimą, apskaitą tvarkyti buhalterinių paslaugų įmonėje, lemiančios priežastys

Minėtame paveiksle yra išskirtos trys pagrindinės priežastys, lemiančias pasirinkimą apskaitą tvarkyti buhalterinių paslaugų įmonėje. Pirmoji, kaip pagrindinė priežastis, įvardijama paslaugos kaina (66%), antroji – patogumas (53%), kai nereikia rūpintis darbuotoju, jo paieška ir mokymais, pirkti buhalterinės programos ir pan., ir trečiąją vietą užėmė priežastis nusakanti įmonės dydį (31%).

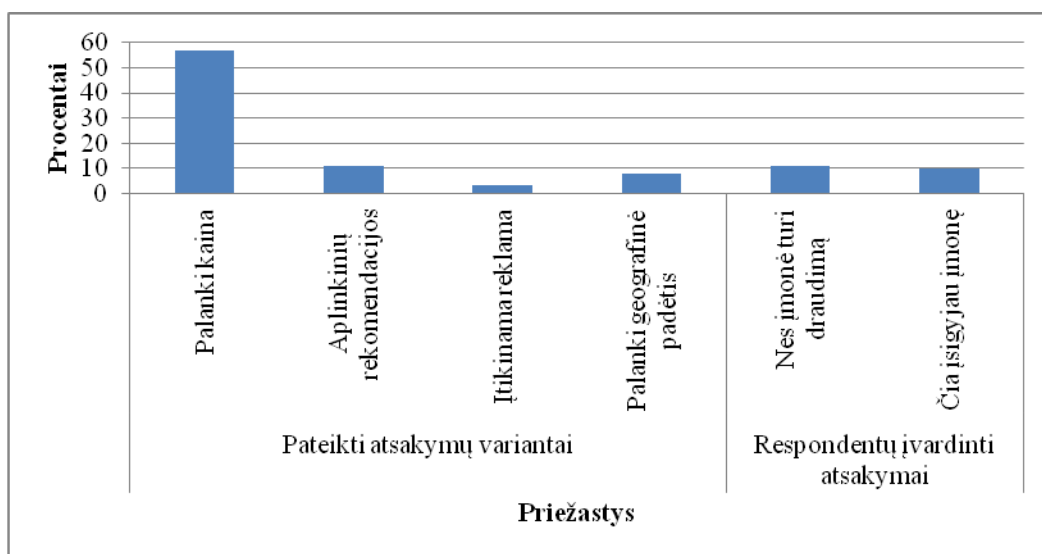
Vienas pagrindinių būdų pritaukti klientą, tai gera reklama. Šiam tikslui reikėtų panagrinėti 32 paveikslą, kuris ir vaizduoja šaltinius, iš kurių klientai sužinojo apie buhalterinių paslaugų įmonę su kuria jie bendradarbiauja:



32 pav. Pagrindiniai šaltiniai informuojantys apie buhalterinių paslaugų įmones

32 paveikslo informacija išryškina, respondentų aiškiai išskirtą dominuojantį šaltinį - reklamą internete. Naujoms technologijoms sparčiai tobulėjant, ir žmonių darbui tampant vis labiau kompiuterizuotesniam, nenuostabu, jog šis veiksnys susilaukė tiek daug (87%) respondentų atsakymų. Dauguma žmonių nebeperka laikraščių, kad galėtų sužinoti naujienas, o viską paskaito internete, todėl įmonės didžiąją savo numatyto reklamos biudžeto turėtų skirti reklamos internete gerinimui.

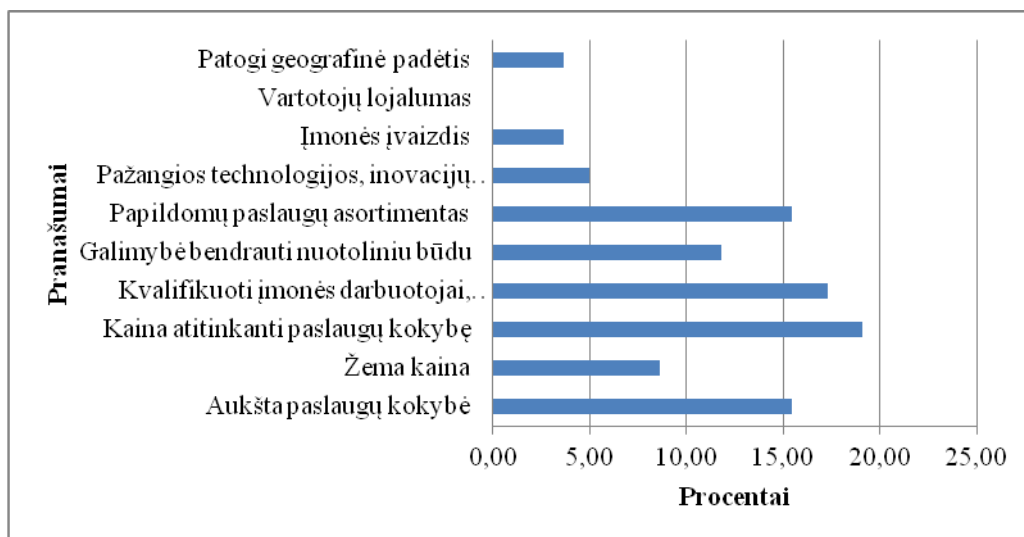
Dar vienas svarbus veiksnys, tai prioritetų, bei priežasčių žinojimas, kodėl perkama paslauga mūsų įmonėje, o ne pas konkurentus. Šios priežastys išskirtos 33 paveiksle:



33 pav. Priežastys lemiančios buhalterinių paslaugų įmonių pasirinkimą

Pagal paveikslo duomenis galima matyti, jog pagrindinė priežastis renkant paslaugų tiekėją visgi lieka kaina, už šią priežastį pasisakė 57% apklaustųjų. Kiti (11%) pasirinko aplinkinių rekomendacijų atsakymą. Būtina paminėti, jog 21% respondentų įrašė savo atsakymų variantus: 11% įvardijo įmonės turimą draudimą, kaip priežastį nulėmusią jų apsisprendimą pasirinkti tiekėją ir 10% klientų pasinaudojo įmonės siūlomis papildomomis paslaugomis – įsigijo įmonę ir liko vestis apskaitą. Apibendrinant galima pasakyti, jog buhalterinių paslaugų tiekėjams belieka gerinti išvardintus veiksnius, kad klientams nekiltų abejonių, kurią buhalterinių paslaugų įmonę pasirinkti.

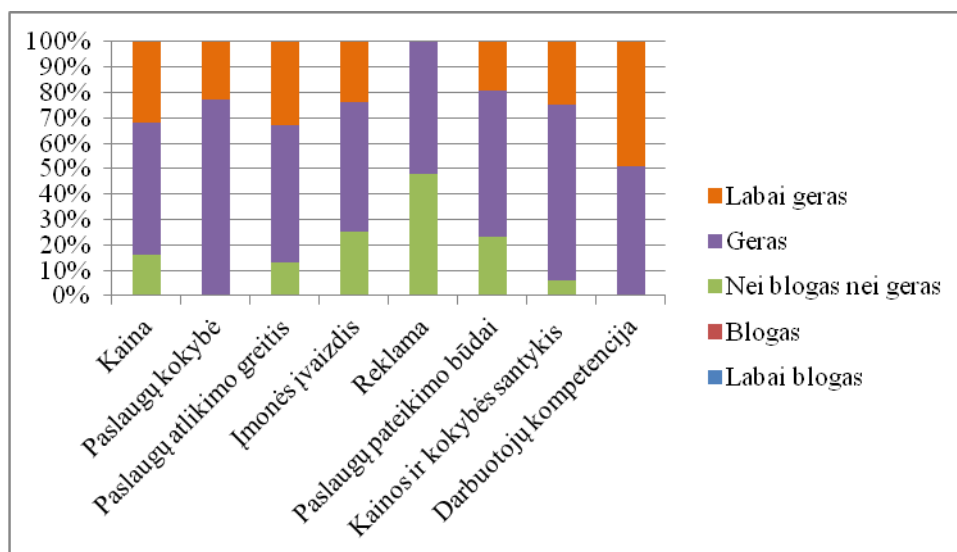
Kaip įgyti konkurencinio pranašumo – pagrindinis klausimas, kuris rūpi kiekvienai įmonei. Bet prieš išsiaiškinant galimybes, kaip jo pasiekti, reikėtų pirmiausia įvertinti esamą konkurencinį pranašumą. Klientų nuomonė apie tiriamų įmonių konkurencinį pranašumą pateikta 34 paveiksle:



34 pav. Pagrindiniai buhalterinių paslaugų įmonių pranašumai

Pateiktas paveikslas atvaizduoja duomenis nusakančius, jog respondentai neišskiria aiškiai vieno pranašumo didinančio buhalterinių paslaugų konkurencingumą. Vis dėlto iš atsakymų gausos galima įvardinti priežastis surinkusias daugiausiai apklaustųjų balsų, tai kaina atitinkanti paslaugų kokybę (19,09%), kvalifikuoti įmonės darbuotojai, žinios, informacija (17,27%), aukšta paslaugų kokybė ir papildomų paslaugų asortimentas, surinkę 15,45% klientų balsų. Prisiminus, ką šiuo klausimu manė ekspertai (žr. 19 paveikslą), galima teigti, jog įmonės darbuotojų ir klientų nuomonės sutampa, kadangi specialistų pagrindiniai išskiriami pranašumai yra paslaugų kaina, kokybė, papildomas paslaugų asortimentas ir kvalifikuoti darbuotojai.

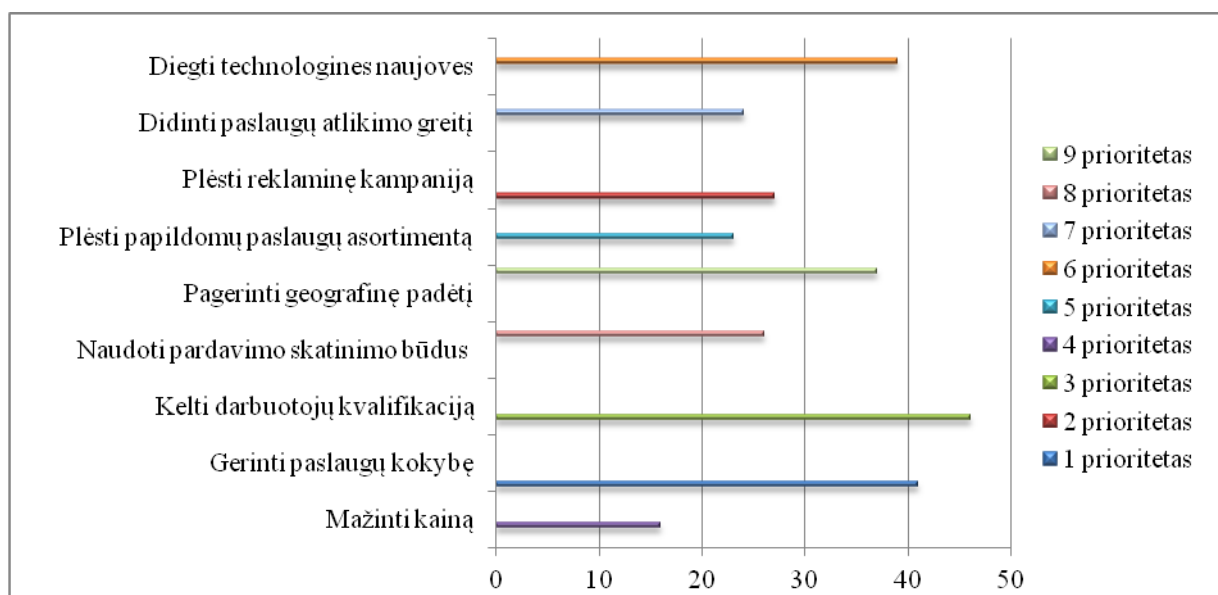
Dar vienas svarbus veiksnys siekiant būti konkurencingais - įmonės esamos padėties įvertinimas. O kas geriau gali tai atlikti jeigu ne klientai, su kuriais bendradarbiaujama. Respondentų nuomonė apie įmonės vertinimą pagal konkurencingumo rodiklius pateikta 35 paveiksle:



35 pav. Įmonės vertinimas pagal konkurencingumo rodiklius

Lyginant specialistų ir klientų išsakytas nuomones apie įmonės vertinimą pagal konkurencinius rodiklius, pastebėta, jog požiūris dėl pagrindinių elementų sutampa. Paslaugų kokybė abiejoms šalims yra vienas iš svarbiausių veiksnių. Ekspertai ją įvertina kaip svarbiausią, klientai – antrą po darbuotojų kompetencijos. Kiek prasčiau klientų vertinamas rodiklis, bet taip pat užimantis geras pozicijas yra kainos ir kokybės santykis (69%), paslaugų pateikimo būdai (58%), greitis (54%). Prasčiau vertinama reklama, 48% apklaustųjų negalėjo apsispręsti ar ji gera ar bloga, todėl šioje srityje buhalterinių paslaugų įmonėms reiktų sustiprinti savo pozicijas. Kadangi, klientai teigiamai vertina darbuotojų kompetenciją, galima paneigti ankstesniame tyrime (žr. 15 pav.) išsiskeltą prielaidą, jog darbuotojų darbo įvertinimo tyrimai atliekami dėl klientų nusiskundimų.

Pratęsiant mintį apie rodiklius didinančius įmonių konkurencingumą, respondentai pasiūlė, ką prioriteto tvarka tikslinga būtų tobulinti siekiant tapti rinkos lydere. Klientų nuomonių pasiskirstymas atvaizduotas 36 paveiksle:

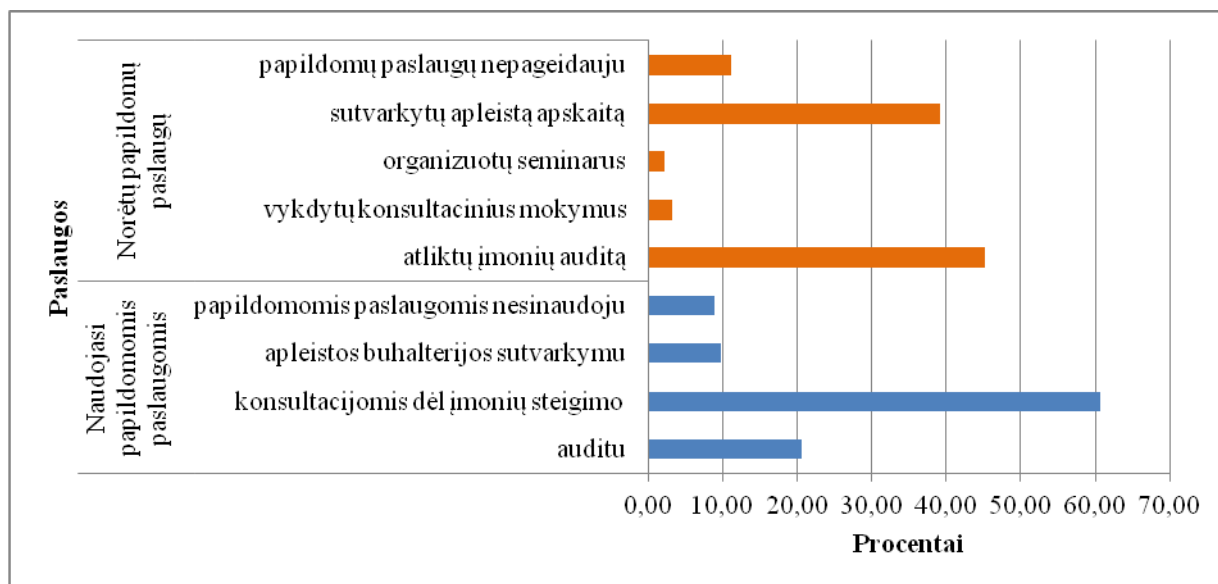


36 pav. Veiknių įtakančių konkurencingumą tobulinimas išdėstytas prioriteto tvarka

Pasak klientų, norint tapti konkurencingesniais rinkoje pirmiausiai reiktų gerinti paslaugų kokybę, plėsti reklaminę kampaniją, kelti darbuotojų kvalifikaciją. Šiuos veiksmus galima susieti – kadangi tik kvalifikuoti darbuotojai gali suteikti kokybišką paslaugą, o reklaminės kampanijos pagalba, įmonės sugebės pritraukti klientų, naudotis teikiamomis kokybiškomis paslaugomis. Nors kaina, autorių ir ekspertų įvardijama, kaip viena iš pagrindinių priežasčių įtakančių konkurencingumą, tačiau klientai šioje situacijoje jos mažinimą nukelia į ketvirtą vietą. Šis jų požiūris leidžia daryti išvadą, jog buhalterinių paslaugų pirkėjams yra svarbesnė gaunamų paslaugų kokybė, jei mokama kaina. Tą patį patvirtina ir prieš tai nagrinėtas 35 paveikslas. Į veiksmų didinančių

konkurencingumą prioritetų sąrašo penketuką, patenka papildomų paslaugų asortimento didinimo galimybės, tai dar kartą patvirtina nuomonę, jog prie pagrindinės veiklos siūlomos papildomos paslaugos didinama įmonių konkurencingumą rinkoje.

Siekiant patvirtinti išsakytą prielaidą, klientų buvo paprašyta atsakyti kokiomis papildomomis paslaugomis jie naudojasi ir kokių dar pageidautų. Jų nuomonės išreišką vaizduoja 37 paveikslas:

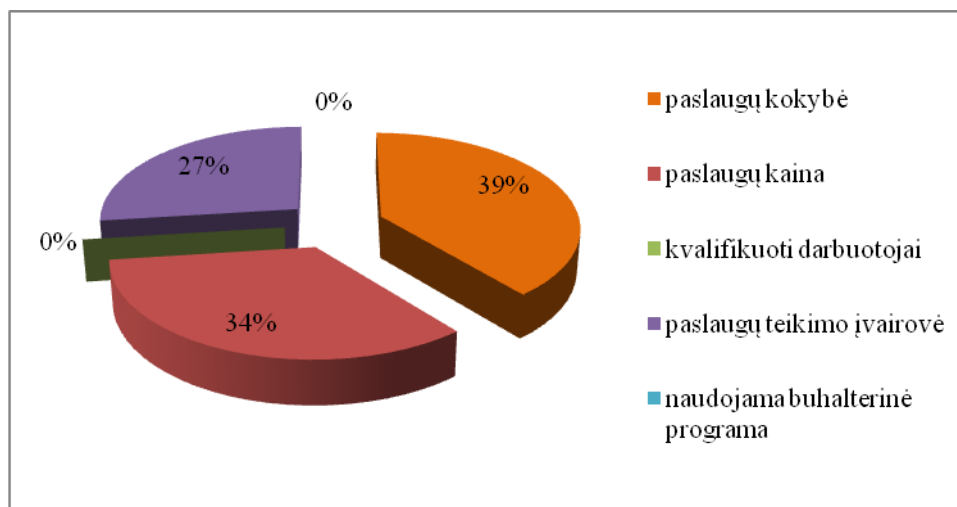


37 pav. Pageidaujamas papildomų paslaugų asortimentas

Susisteminti duomenys atskleidžia, jog populiariausia papildoma paslauga yra konsultacijos dėl įmonių steigimo (60,71%). Ji ženkliai lenkia kitas paslaugas – auditą (20,54%) ir apleistos buhalterijos sutvarkymą (9,82%). Žinoma, iš viso klientų rato, galima išskirti ir tokius klientus, kurie papildomomis paslaugomis nesinaudoma (8,93%). Greičiausiai jų vienintelis tikslas yra tvarkingas buhalterijos vedimas, arba jie nerado sau tinkamų papildomų paslaugų. Todėl būtų pravartu išstudijuoti, kokių dar paslaugų respondentai pageidautų. Čia ženkliai išsiskiria dvi paslaugos – auditas (45%) ir apleistos apskaitos sutvarkymas (39%). Kadangi nagrinėjant ekspertų pasisakymus apie papildomų paslaugų asortimentą (žr. 16 paveikslą), buvo išsiaiškinta, jog viena iš pagrindinių papildomų paslaugų yra apleistos buhalterijos sutvarkymas, todėl klientų išsakytos pastabos apie trūkstamą šią paslaugą, gali reikšti, jog įmonės teikiamos papildomos paslaugos nėra akcentuojamos ir ne visi klientai apie jas žino, todėl reikėtų reklamoje išskirti papildomų paslaugų asortimentą.

Žinoma, nagrinėjant klientų norimas papildomas paslaugas ir šioje dalyje įvardijami vartotojai, kurie šių paslaugų nepageidauja (11%). Žiūrint į šį procentinį skaičių, formuojasi dvi išvados: arba klientas papildomų naujų paslaugų nepageidauja, nes jam užtenka tiekėjų siūlomų papildomų išlaidų, arba kaip jau minėjome anksčiau, vienintelis jo tikslas yra tvarkingas buhalterijos vedimas.

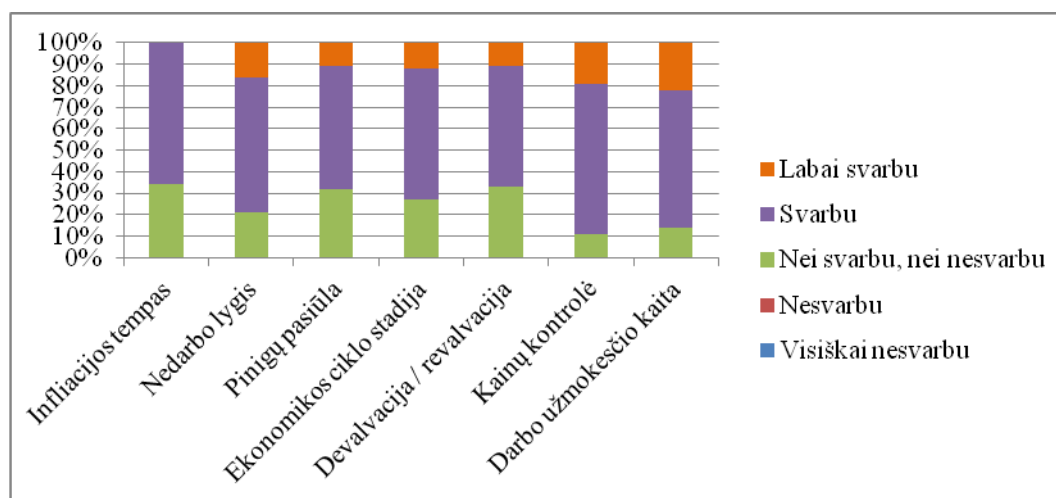
Nagrinėjant teoriją nebuvo rasta viena svarbiausia priežastis nulemianti įmonių konkurencingumą (mokslininkai išskyrė dvi - paslaugų kokybę ir kainą), panaši situacija matoma ir 38 paveiksle, vaizduojančiame susistemintus apklaustų klientų atsakymus.



38 pav. Pagrindinės priežastys didinančios įmonių konkurencingumą

Nei mokslininkai savo darbuose, nei apklausti ekspertai neišskyrė vienos pagrindinės priežasties, tačiau juridiniai asmenys perkantys buhalterinę paslaugą, neženkliai, bet nusako priežastį didinančią įmonių konkurencingumą, tai paslaugų kokybę (39%). Būtina paminėti, kad kiti du veiksniai – kaina (34%) ir paslaugų teikimo įvairovė (27%), nedaug atsiliko nuo lyderės. Todėl būtų pravartu susieti šiuos tris veiksnius, kalbant apie konkurencingumo didinimo priežastis.

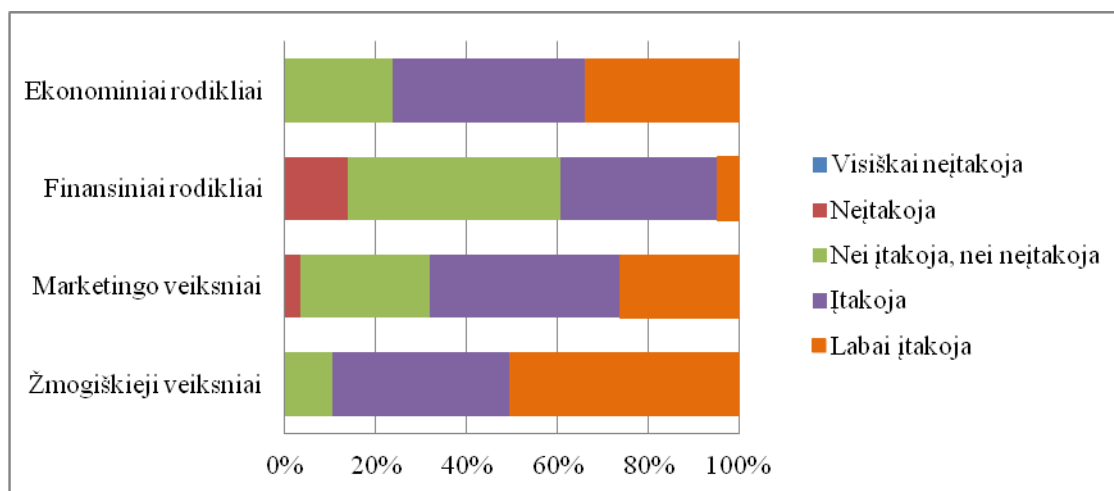
Ieškant atsakymų, nusakančių, kaip išlaikyti lyderio pozicijas rinkoje, būtų pravartu panagrinėti V. Pukelienės ir I. Maskvytienės darbuose išskiriamą elementą, įtakojantį įmonių konkurencingumą, įvardijamą kaip ekonominį veiksnių:



39 pav. Ekonominių veiksnių įtaka buhalterinių paslaugų konkurencingumui

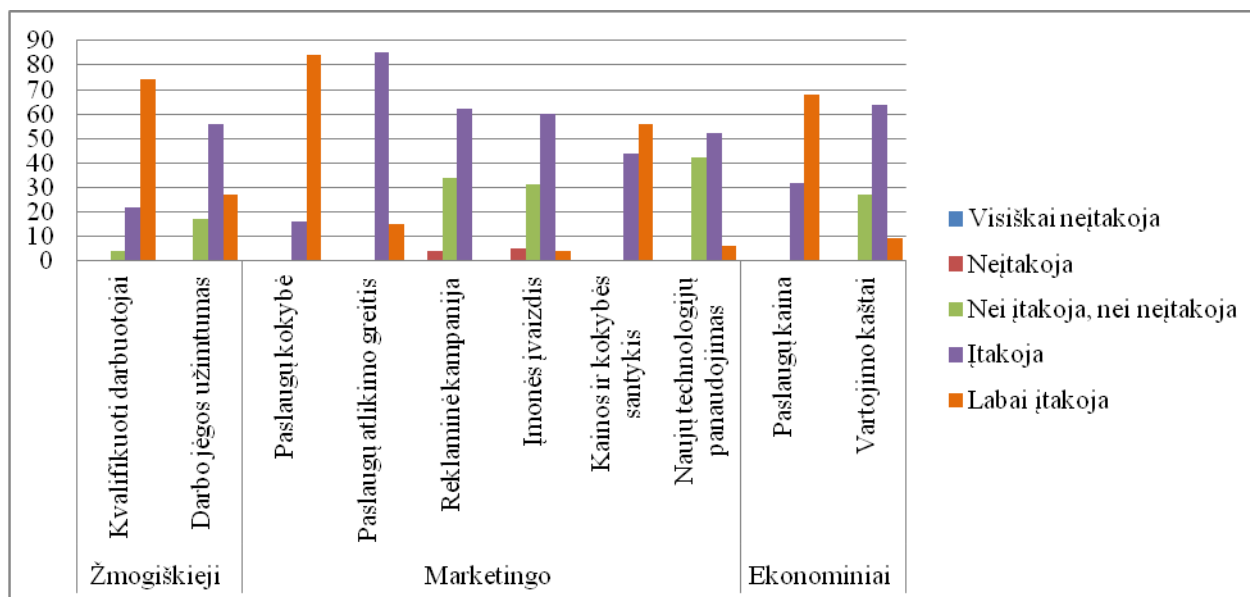
Respondentai pateiktus ekonominius veiksnius (su tam tikromis išlygomis) įvardijo kaip svarbius konkurencingumui. Svarbiausiu buvo įvertinta kainų kontrolė (tik 11% mano, jog tai nei svarbu, nei nesvarbu) ir darbo užmokesčio kaita (14% teigia, kad tai per daug neįtakojantis veiksnys). Apklaustiesiems buvo sunku apsispręsti dėl infliacijos (34%), devalvacijos/revalvacijos (33%), bei pinigų pasiūlos (32%) įtakojimo buhalterinių paslaugų konkurencingumui. Lyginant šiuo klausimu ekspertus ir klientus, pastebėta neženklius nuomonių neatitikimas. Sugrįžus prie 25 paveikslo, būtų galima prisiminti ekspertų įvardintą įtakingiausią veiksnį – nedarbo lygį, kurį klientai paliko trečioje vietoje pagal įtakingumą.

Tyrimu taip pat buvo siekta išsiaiškinti apklaustųjų nuomonę apie M. Porterio „Deimanto modelį“, bei kitų autorių (A. Paulavičienės, A. Jakubavičiaus, R. Strazdo, ir kitų) išskiriamus veiksnius. Respondentų nuomonės analizė pateikta 40 paveiksle:



40 pav. Veiksnių, darančių didžiausią įtaką konkurencingumui, vertinimas

Pasak apklaustųjų, didžiausią įtaką konkurencingumui daro žmogiškieji (89,5% teigiamų atsakymų) ir ekonominiai veiksniai (76,21% teigiamų atsakymų). Vertinant konkurencingumo įtaką net 46,83% klientų neturėjo nuomonės finansinių rodiklių atžvilgiu. Šis vertinimas reikalauja detalesnės analizės, todėl pasitelkus 41 paveikslą reikėtų aptarti nagrinėtų, darančių didžiausią įtaką konkurencingumui, veiksnių sudedamuosius komponentus.



41 pav. Veiksniai, darantys įtaką buhalterinių paslaugų konkurencingumui

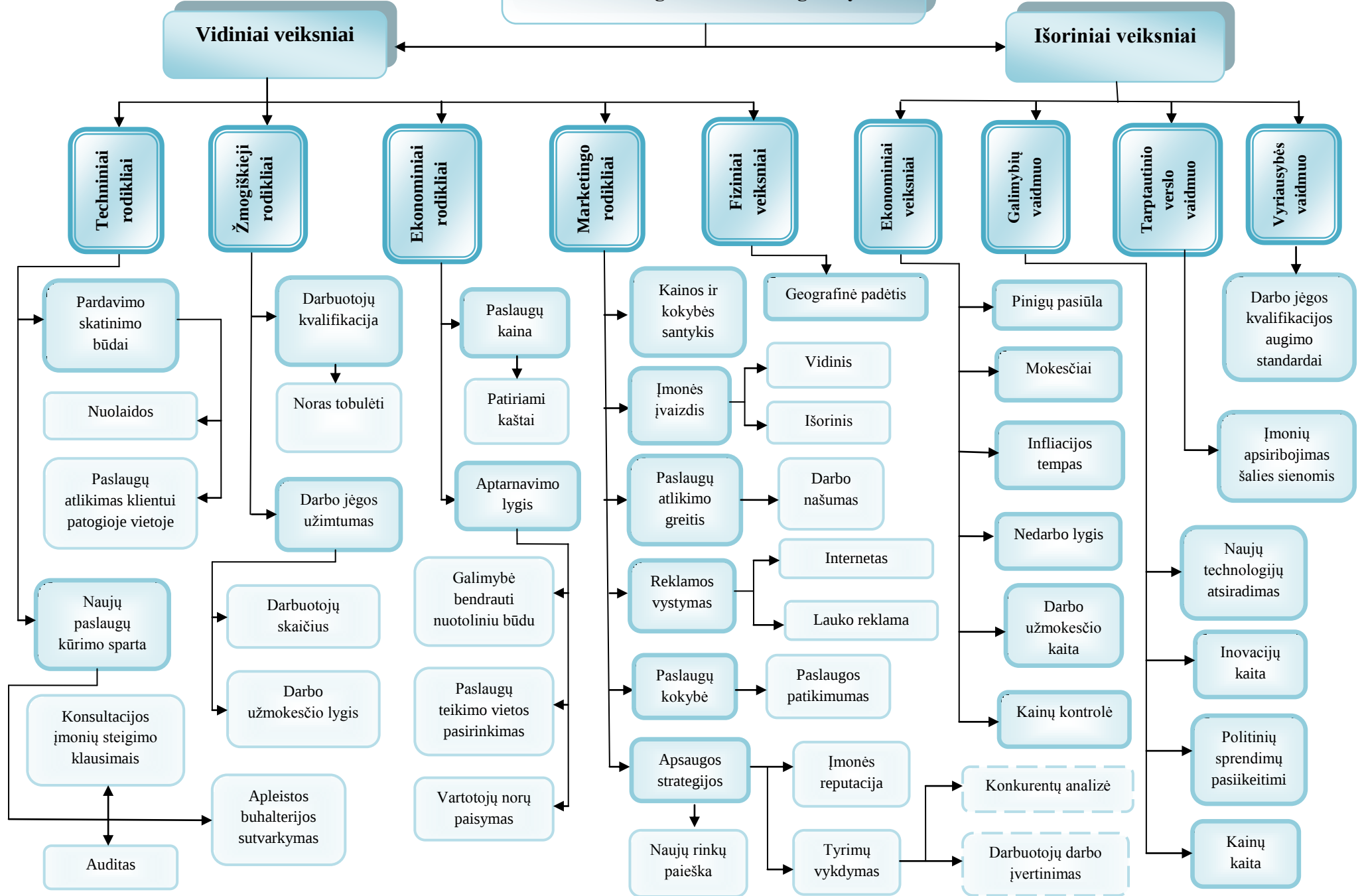
Nagrinėjant kiekvieno veiksnio dalį atskirai, pravartu išskirti respondentų nuomone labiausiai konkurencingumą įtakančius. Tai būtų paslaugų kokybė (84%), kvalifikuoti darbuotojai (74%), paslaugų kaina (68%), bei kainos ir kokybės santykis (56%). Taip pat apklaustieji mano, jog paslaugų atlikimo greitis (85%), vartojimo kaštai (64%), reklaminė kampanija (62%), bei įvaizdis ir darbo jėgos užimtumas (atitinkamai 60% ir 56%), kiek mažiau, bet taipogi lemia įmonės lyderystės vietą rinkoje.

4.3. Buhalterinių paslaugų įmonių konkurencinių pranašumų formavimas

Plečiantis verslui ir kuriantis vis naujoms įmonėms, kartu didėja ieškančių kas galėtų vesti buhalterinę apskaitą, bei konsultuoti mokesčių klausimais. Pastaruoju metu buhalterės, kaip įmonės darbuotojos samdymą šiam darbui, keičia buhalterines paslaugas teikiančių įmonių pasirinkimas. Atlikto tyrimo duomenys rodo, jog didėjančią šių įmonių paslaugų pasirinkimą lemia kaina, apskaitomos įmonės dydis, bei patogumas (nereikia rūpintis darbuotoju, jo paieška ir mokymais, pirkti buhalterinės programos ir pan.).

Apibendrinus tyrimo dalyje išanalizuotus duomenis ir pagrindinius veiksnius, darančius didžiausią įtaką buhalterinių paslaugų konkurencingumui, šie veiksniai buvo atvaizduoti konkurencingumo didinimo modelyje:

Buhalterinių paslaugų įmonių konkurencingumo didinimo galimybės



42 pav. Buhalterinių paslaugų įmonių konkurencingumo didinimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

Išanalizavus sudarytą konkurencingumo modelį, galima teigti, jog nėra vienintelio pagrindinio būdo didinančio įmonių konkurencingumą, kaip ir vienintelio veiksnio įtakojančio lyderės pozicijos užtikrinimą rinkoje. Veiksnius, atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galima išskirti tris – paslaugų kainą, kokybę ir teikiamų papildomų paslaugų asortimentą, todėl hipotezė „siūlomas papildomas paslaugų asortimentas didina įmonių konkurencingumą“ – patvirtinama.

Visi konkurencingumo modelyje pateikti veiksniai yra tarpusavyje susiję: paslaugų kaina priklauso nuo patiriamų kaštų, kuriuos įtakoja darbuotojų darbo užmokesčio dydis ir mokesčių našta, bei kitos įmonės išlaikymui skirtos sąnaudos. Įmonės įvaizdis priklauso nuo dizaino ir reklamos, kvalifikuotų darbuotojų skaičius priklauso nuo darbo našumo, o šį rodiklį įtakoja technologijos, darbo užmokesčio dydis, bei noras tobulėti. Visus šiuos veiksnius apjungus į vieną visumą, galima pasiekti verslo aplinkos dinamiškumo, skatinimo judėti į priekį, bei naujų galimybių atradimo. Todėl galima teigti, jog šis praktinis modelis gali padėti paslaugų verslo įmonėms kurti ir tobulinti konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones. (Chen & Hsieh, 2008).

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Konkurencijos savokų yra labai daug. Išanalizavus autorių siūlomus apibrėžimus, tinkamiausią būtų galima įvardinti taip: konkurencija, tai ekonominis bendradarbiavimo ir kovos tarp dalyvaujančiųjų rinkoje įmonių procesas, siekiant vartotojui suteikti geriausiai jų poreikį atitinkančias paslaugas. Konkurencingumas vienas iš ryškiausių verslo ypatumų, ekonomikos progreso variklis, rinkos ekonomikos reguliavimo mechanizmas. Dėl visą laiką juntamos ir didėjančios konkurencijos verslas nuotolos turi ieškoti išskirtinių idėjų, bei naujų sprendimų įgyvendinimo, kurių pagrindu galėtų tinkamai išnaudojant materialinius ir žmogiškuosius išteklius, patraukti vartotoją savo pusėn.

Konkretingumą galima nagrinėti tiriant įvairių rūšių objektus ir subjektus: šalių grupę (megalygis), šalį (makrolygis), ūkio šaką (mezolygis), įmonę (mikrolygis), darbuotoją ir paslaugą. Atskiros konkurencingumo rūšys tarpusavyje glaudžiai susijusios. Nuo darbuotojų konkurencingumo priklauso tiek produkto, tiek įmonės konkurencingumas. Sukurtą paslaugą įmonė, pateikdama ją rinkai, įtakoja šakos konkurencingumą, kuris savo ruožtu veikia šalies konkurencingumo lygį. Pabrėžiama, kad gali egzistuoti tik vienos krypties konkurencingumas, tai yra mikrolygis daro įtaką mezolygiui, mezolygis - makrolygiui ir t.t. ir negalimas atvirkštinis ryšys. Tad galima teigti, jog nuo visų šių veiksnių bendro veikimo priklauso potencialus konkurencingumas.

Nagrinėjant ūkio šakos konkurencijos būklę, reikėtų išskirti M. Porterio 5 jėgų modelį, kurį sudaro: tiesioginiai konkurentai, tiekėjai, vartotojai, prekės pakaitalai ir nauji konkurentai. Šios jėgos nusako maksimalų pelno šakos potencialą. Penkių jėgų antplūdį gali pajusti kiekviena organizacija, todėl jos pagrindinis tikslas turėtų būti noras užimti rinkoje tokią poziciją, jog galėtų apsisaugoti nuo šių jėgų.

Norint išlikti įmonei konkurencingai reikia turėti išsikeltą strategiją. Strategija – tai apgalvota ir ilgalaikė įmonės plėtros kryptis, kuri leidžia įmonei įgyvendinti savo išsikeltus tikslus. Autoriai siūlo konkurentus skirti į rinkos lyderius, persekiotojus, sekėjus, rinkos nišų užpildytojus. Šis skirstymas parodo, kad kiekvienas rinkos dalyvis užima skirtingą rinkos dalį, bei gali rinktis skirtingas konkuravimo strategijas.

Įmonės norėdamos išlaikyti savo konkurencingumą, turi nuolatos taikyti įvairius konkurencingumą lemiančius faktorius. Manytina, jog visi veiksniai veda į vieną tikslą – įmonės konkurencingumo didinimą. Remiantis M. Porter „Deimanto modeliu“, P. Kotler ir kt. autorių darbais buvo išnagrinėti vidiniai (fiziniai veiksniai, marketingo, techniniai, žmogiškieji, ekonominiai, finansiniai rodikliai) ir išoriniai (galimybių, tarptautinio verslo, vyriausybės vaidmuo, ekonominiai) konkurencingumą didinantys veiksniai. Apibendrinus šiuos veiksnius parengtas konkurencingumo

didinimo modelis paslaugų verslo įmonėms, kuris vėliau buvo praktiškai patikrintas buhalterines paslaugas teikiančiose įmonėse.

Pagrindinis verslo strategijos tikslas – įgyti konkurencinį pranašumą. Šis pranašumas turi būti toks, jog jį galima būtų panaudoti kuo greičiau, ir kad poveikis truktų kuo ilgiau. Jo funkcija – generuoti pelną, viršijantį vidutinį sektoriaus pelną, bei užkariauti atitinkamą rinkos dalį. Yra išskiriamos trys bendrosios pranašumo strategijos: diferenciacijos, išlaidų lyderio ir koncentracijos.

Penkiose buhalterinių paslaugų įmonėse buvo atliekama specialistų ir klientų anketinė apklausa. Tyrimo tikslas buvo sužinoti apklaustųjų požiūrį į konkurenciją, bei išsiaiškinti praktines konkurencingumo didinimo galimybes. Apklaustos duomenų analizės rezultatai atskleidė, kad strategijos kūrėjai supranta konkurencijos grėsmę jų verslui ir stengiasi tapti ir išlikti rinkos lydere.

Siekiant išsiaiškinti pagrindines priežastis lemiančias įmonės sėkmę versle, pastebėta, jog apklaustų respondentų nuomonės sutapo su mokslinėje literatūroje aptartais pagrindiniais konkurencingumą įtakančiais veiksniais – siūlomų paslaugų kaina ir kokybe. Taip pat išskiriamas papildomas paslaugų asortimentas ir darbuotojų kvalifikacija, todėl darbo pradžioje išsikelta hipotezė „siūlomas papildomas paslaugų asortimentas didina įmonių konkurencingumą“ yra neatmetama. Tai patvirtino ir įmonės darbuotojai įvardiję teikiantys, o klientai – pasinaudojantys siūlomomis papildomomis paslaugomis. Populiariausios buvo įvardintos tokios, kaip konsultacijos dėl įmonių steigimo, auditas ir buhalterinės apskaitos sutvarkymas.

Tyrimo metu nustatyti pagrindiniai veiksniai, lemiantys konkurencinio pranašumo didinimą buhalterinių paslaugų įmonėse. Tai: kaina, kokybė, darbuotojų kvalifikacija, paslaugų atlikimo greitis, reklama, paslaugų teikimo įvairovė, kainos ir kokybės santykis, nedarbo lygio pokytis, infliacijos tempas, darbo užmokesčio kaita, kainų svyravimai, inovacijų kaita. Siekiant išlikti lyderės pozicijoje, buhalterinių paslaugų įmonėms reikėtų apsižvelgti į apklaustų klientų siūlymų veiksmų tobulinimo planą. Pasak klientų, norint tapti konkurencingesniais rinkoje pirmiausiai reikėtų gerinti paslaugų kokybę, plėsti reklaminę kampaniją, kelti darbuotojų kvalifikaciją, mažinti kainą ir didinti papildomų paslaugų asortimentą. Kainos mažinimo siūlymas prioriteto tvarka įvardijamas ketvirtuoju punktu leidžia daryti išvadą, jog buhalterinių paslaugų pirkėjams yra svarbesnė gaunamų paslaugų kokybė, jei mokama kaina.

Moksliniuose šaltiniuose dažnai galima sutikti atsiliepimų, kad organizacijos turėtų stengtis pranokti savo konkurentus ir lyderiauti rinkoje, tačiau sunku surasti konkrečių modelių, kuriais jos galėtų vadovautis priimant sprendimus, nulemiančius konkurencingumo didinimą. Tyrimo metu išanalizuoti veiksniai buvo susisteminti ir atvaizduoti buhalterinių paslaugų įmonių konkurencingumo didinimo modelyje. Peržiūrėjus sudarytą konkurencingumo modelį, galima teigti, jog nėra vienintelio pagrindinio būdo didinančio įmonių konkurencingumą, kaip ir vienintelio veiksnio įtakančio lyderės

pozicijos užtikrinimą rinkoje, todėl reikėtų atsižvelgti į išskirtą pagrindinių konkurencingumą įtakančių veiksnių grupę, bei siekti gerinti savo konkurencinius pranašumus.

Buhalterinių paslaugų įmonėms, siekiančioms išlaikyti konkurencinę padėtį bei įgyti didesnę konkurencinį pranašumą, siūlomos šios rekomendacijos:

- Buhalterinių paslaugų įmonių vadovams būtų tikslinga išplėsti siūlomų papildomų paslaugų asortimentą, nes išsikelta hipotezė patvirtino, jog papildomų paslaugų asortimentas didina konkurencingumą.
- Gerinti klientų prioriteto tvarka siūlomus konkurencingumo didinimo veiksnus: paslaugų kokybę, darbuotojų kvalifikaciją, mažinti kainą.
- Gerinti ir didinti reklamos kiekius, nes ne visi klientai žino apie siūlomų paslaugų įvairovę, taip pat šį veiksnių respondentai įvardijo kaip prasčiausią, vertinant įmonės konkurencingumo rodiklius.
- Atlikti išsamesnę klientų poreikių analizę ir išsiaiškinti jų pageidavimus, kadangi nuolatinis žinojimas ko nori klientas ir tinkamas jo poreikių įgyvendinimas leidžia įmonei išlikti konkurencingai rinkoje.

LITERATŪRA

1. **Adomaitis, S.** Konkurencingumas Lietuvos įmonėse http://www.verslilietuva.lt/files/files/PDF/sadomaitis_konkurencingumaslietuvosimones.pdf [žiūrėta 2012 11 03].
2. **Anisimovaitė, K., Marčišauskienė J.** Veiksnių, turinčių įtakos Lietuvos tekstilės ir siuvimo sektoriaus konkurencingumui, analizė// *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiaulių universitetas, 2008. ISSN 1648-9098.
3. **Bachmann, J. W.** Competitive Strategy: It's O.K. to be different. Academy of management executive, 2002.
4. **Balčiūnas N.** Lietuvos ūkio konkurencingumas. – Konferenciniai pranešimai. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2001. ISBN: 9986-19-444-X.
5. **Banytė J., Randomanskaitė A.** Šalies konkurencingumo koncepcijos esmė ir pagrindinės nuostatos.//*Inžinerinė ekonomika: įmonės funkcionavimo ekonominės sąlygos*. Kaunas, 2003. ISSN 1392- 2785.
6. **Banyte, J. and Salickaite R.** 'Successful diffusion and adoption of innovation as a means to increase competitiveness of enterprises', *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 2008.
7. **Bartkus, E., Piktys R.** Įmonių organizavimas ir rizika: smulkaus verslo organizavimas: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2007. – ISBN: 978-9955-25-221-4.
8. **Beniušienė I., Svirskienė G.** Konkurencingumas: teorinis aspektas// *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2008. ISSN 1648-9098.
9. **Bhaskar J. D.** Vadybinė ekonomika. Vilnius: Technologija, 2000. ISBN 9986-13-748-9.
10. **Bosas A.** Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002
11. **Bosas, A.** Strateginio valdymo mechanizmo vaidmuo didinant konkurencingumą. *Ekonomika: mokslo darbai*.
12. **Cainelli, G., Evangelista, R., Savona, M.** Innovation and economic performance in servines: a firm-level anglysis. *Cambridge Journal of Economics*, 2006.
13. **Chen Y. G., Hsieh P.** A Service-based View of Porter's Model of Competitive Advantage. *International Journal of Management*. 2008.
14. **Časas R.** Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose // *Ekonomika*. 2000.
15. **Domeika, P.** Apskaitos informacinės sistemos formavimas ir naudojimas// *Ekonomika ir vadyba: Lietuvos žemės ūkio universitetas*, 2007. ISSN 1822-3931.
16. **Dulskis, D. Umbrasas, G.** Rinkodara muziejaus veikloje: muziejų situacijos analizė kultūros paslaugų rinkoje. XXI amžiaus muziejininkų kompetencijos ir gebėjimų ugdymas. Straipsnių rinkinys, 2008.

17. **Europos bendrijos steigimo sutartis** http://www3.lrs.lt/pls/inter1/dokpaieska.showdoc_l?p_id=9224 [žiūrėta 2013 01 07]
18. **Europos komisijos pranešimas** [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:08:02:32001Y0106\(01\):LT:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:08:02:32001Y0106(01):LT:PDF) [žiūrėta 2012 06 12].
19. **Grėbliauskas A., Ramanauskas G.** Integruotos nacionalinės valstybės konkurencingumo rodiklių sistemos matmenys. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2007
20. **Internetinis marketingas - internetinė rinkodara - subjektyvi apžvalga** <http://www.marketer.lt/porterio-5-jegu-modelis-2-346.htm> [žiūrėta 2012 06 03]
21. **Jakubavičius, A. Gečas, K. ir kt.** Inovacijų versle plėtojimo problemos. Verslas, vadyba ir studija, 2000.
22. **Jakubavičius, A., Strazdas R., Gečas, K.** Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 2003.
23. **Jančiauskas, B.** Konkurencinio pranašumo kūrimas ir palaikymas šalies pramonės įmonėse// Verslas, vadyba ir studijos. Vilnius: Technika, 2003. ISSN 1648-8156.
24. **Jasinskaitė, S.** Lietuvos pramonės konkurencingumas. Vilnius: Mokslo aidai. 2001.
25. **Jucevičius R.** Strateginis organizacijų vystymas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. ISBN 9986 418-07-0.
26. **Juozaitienė, L.** Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus konkurencingumo veiksnių kitimo tendencijų įvertinimas. Socialiniai tyrimai. Šiauliai, 2005 ISSN 1392-3110.
27. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai –Kaunas: Technologija, 2002. ISBN 978-5-94938-049-9.
28. **Karlof B., Lovingsson F.** Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z. Vilnius, 2006. ISBN 9955-460-36-9.
29. **Keršienė R.** Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis. Ekonomika ir vadyba, 2009.
30. **Korsakienė R.** Konkurencinis pranašumas: dviejų požiūrių sintezė // Verslas: teorija ir praktika. 2004.
31. **Kotler, Ph.** Marketing management: The Millennium Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. 2000.
32. **Kotler, Ph.** Marketing management Analysis, Planning, Implementation and Control. – New York: Mc Graw – Hill, 2003.
33. **Kotler, Ph., Keller, K. L.** Marketing Management. 12e, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc. 2006.
34. **Kotler, P. Armstrong, G. Saunders, J. Wong, V.** Rinkodaros principai.- Kaunas: Politologija ir informatika, 2003.

35. **Kvainauskaitė, V., Snieška, V.** Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas: monografija. Kaunas: Technologija. 2003.
36. **Leidiny's kurkime lietuvos muziejų** http://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidiny's/leidiny's_12_16.pdf [žiūrėta 2012 12 14]
37. **Lietuvos Respublikos Konkurencijos įstatymas** http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=421825 [žiūrėta 2012 06 27]
38. **Lietuvos pramonės konkurencingumas** <http://aurimas.ukmin.dev5.kryptis.lt/uploads/documents/imported/files/Pramone/pramone/konkurencingumas/Index.htm> [žiūrėta 2013 01 14].
39. **Lukaševičius K., Martinkus B.** Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 1999.
40. **Mačiulytė-Šniukienė A., Paliulis N. K.** Šalies ūkio konkurencinio pranašumo didinimo problemos ir galimybės: darbo produktyvumo atvejis// mokslo darbai. - Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2011. ISSN 2029-2341
41. **Maksvytienė I., Urbonas J.** Tarptautinio ekonominio konkurencingumo formavimosi bruožai ir stadijos. Inžinerinė ekonomika, 2003.
42. **Melnikas, B., Jakutavičius, A., Strazdas, R.** Inovacijos, verslas, vadyba, konsultavimas, 2000.
43. **Mozūraitienė, R. Jasinskas, E. Simanavičienė, Ž.** Šakių ir Jurbarko sporto klubų konkurencingumą didinantys veiksniai// Ekonomika ir vadyba: Lietuvos kūno kultūros universitetas. 2011. ISSN 1822-6515.
44. **Pabedinskaitė A., Vitkauskas R.** Daugiakriterinis produkto kokybės vertinimas// verslas teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2009
45. **Paulavičienė, E.** Lyderystė visuotinės kokybės vadybos kontekste. Ekonomika ir vadyba, 2007.
46. **Porter, M. E.** Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NewYork. Ekon., 1993
47. **Porter M. E.** The Competitive Advantage of Nations. New York, 1990
48. **Porter, M. E.** The competitive advantage of nations: with a new introduction. - Basingstoke: Macmillan, 1998. - XXXI, - ISBN 0-333-73642-7
49. **Porter, M., E.** The Competitive Advantage of Nations. The Free Press. A Division of Macmillan, Inc. New York. 1990.
50. **Pranulis V., Pajuodis A. ir kt.** Marketingas. Vilnius: The Baltic Press, antras papildytas leidimas, 2000.

51. **Pukelienė, V., Maskvytienė I.** Economy Scale Impact on the Enterprise CompetitiveAdvantages. Economics of engineering decisions, 2008.
52. **Rinkauskaitė, K.** Įmonės konkurencingumas ir jo didinimo veiksniai// Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2007.
53. **Rutkauskas A.V.** Konkurencingo verslo projektavimas. Monologija. Vilnius: Technika, 2006. ISBN 9955-28-058-1.
54. **Simon H.** XXI amžiaus nematomi čempionai. Nežinomų pasaulinės rinkos lyderių sėkmės strategijos. Vilnius, 2009. ISBN-978-9955-460-91-6.
55. **Sinkienė, J.** Miesto konkurencingumo modelis. Daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2008.
56. **Snieška V., Drakšaitė A.** The Role of Knowledge Process Outsourcing in Creating National Competitiveness in Global Economy// Kaunas: Kauno technologijos universitetas. 2007. ISSN 1392-2785.
57. **Statistikos departamentas** http://web.stat.gov.lt/uploads/docs/Lietuvos_statist_darbai_2009_Nr_48.pdf#page=122 [žiūrėta 2012 12 20]
58. **Strazdas, R., Jakutavičius, A., Gečas, K.** Inovacijos, finansavimas, rizikos kapitalas. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 2003.
59. **Stripeikis, O., Žukauskas, P.** Smulkaus ir vidutinio verslo aplinka Lietuvos ir ES rinkose // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.. Kaunas: VDU. 2004. ISSN 1392-1142.
60. **Stripeikis, O., Žukauskas, P.** Change management – a key factor o the learning organization in knowledge based economy: theoretical approach // Proceedings of the International Scientific Conference. Knowledge based economy: management of creation and development. Kaunas: VDU.2005. ISBN 9955-12-074-6.
61. **Supraskite savo konkurencinį pranašumą** <http://www.naujasvetaine.lt/idejos-verslui/34-idejos-verslui/58-supraskite-savo-konkurencini-pranasuma.html> [žiūrėta 2012 09 14]
62. **Sūdžius, V.** Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas. Vilnius: Kronta, 2001
63. **Šalies konkurencingumo tyrimas** <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=10653> [žiūrėta 2013 01 20]
64. **Vabalas E.** Konkurencingumas, jo lygiai ir apibūdinimas. Lietuvos ūkio konkurencingumas: konferencijos medžiaga. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.2001
65. **Vadolkienė, G. Snieška, V. Gaidelys, V.** Inovacijų ir mokslų įtaka Lietuvos pramonės konkurencingumui// Ekonomika ir vadyba: Kauno technologijos universitetas. 2011. ISSN 1822-6515.

66. **Vaiginienė, E. Kasnauskienė, G. Miškinis, A.** Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumo stiprinimo galimybės// *Ekonomika*: Vilniaus universitetas, 2006. ISSN 1392–1258.
67. **Valentinavičius, S.** Inovacinio verslo plėtra: problemos ir galimybės// *Ekonomika*, 2009. ISSN 1392–1258.
68. **Vasauskaitė, J. Krušinskas, R.** Technologijų gyvavimo ciklo ir strateginių sprendimų sąveika įmonės konkurencingumui užtikrinti// *Ekonomika ir vadyba*: Kauno technologijos universitetas, 2009. ISSN 1822-6515.
69. **Žvirblis, A.** Verslo makroaplinkos komponentų ir veiksmų kompleksinis vertinimas. *Ekonomika*, 2007.

Aladaitytė R. Paslaugų verslo įmonių konkurencingumo didinimo galimybės/ Finansų rinkų magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. R. Tamošiūnienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2013. – 76 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotos ir įvertintos paslaugų verslo įmonių konkurencingumo didinimo galimybės. Pirmoje darbo dalyje pateikiama konkurencingumo samprata, jos tipai ir rūšys, bei teoriniu aspektu išanalizuoti konkurencingumą ribojantys veiksniai. Antroje dalyje išnagrinėti vidiniai ir išoriniai konkurencingumo didinimą įtakojojantys veiksniai, nusakytos galimos apsaugos strategijos, įvertinti pardavimo skatinimo būdai, bei nubraižytas teorinis konkurencingumo didinimo galimybių modelis. Paskutinėje dalyje nagrinėtas ekspertų ir klientų požiūris į konkurencingumą, buvo ieškomos praktinės konkurencingumo didinimo galimybės, bei nubraižytas praktinis konkurencingumo didinimo galimybių modelis.

Pagrindiniai žodžiai: konkurencingumas, konkurencingumo veiksniai, verslo įmonės, buhalterinių paslaugų įmonės.

Aladaitytė R. Possibilities of increasing competitive ability of service businesses / Master's degree final paper on Financial Markets. Mentor prof. dr. R. Tamošiūnienė. - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Economics and Finance Management, 2013. – p. 76.

ANNOTATION

Possibilities of increasing competitive ability of service businesses were explored and assessed in this Master's degree final paper. In the first part of the paper the concept of competitive ability, its types and species were presented. Furthermore, competitiveness limiting factors were analyzed from a theoretical point of view. In the second part of the paper internal and external factors that influence increase in competitiveness were examined. Also, possible defense strategies were suggested. In addition to that, sales promotion techniques were evaluated and the theoretical model of opportunities for improving competitive ability was drawn. In the final part of the paper there was conducted an analysis of experts' and customers' attitudes towards competitiveness. The search for practical possibilities to increase competitiveness was performed as well. The practical model of possibilities of increasing competitive ability was drawn in the final part of the paper.

Keywords: competitive ability, competitiveness factors, businesses, accounting service companies.

Aladaitytė R. Paslaugų verslo įmonių konkurencingumo didinimo galimybės/ Finansų rinkų magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. R. Tamošiūnienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2013. – 76 p.

SANTRAUKA

Verslo efektyvumas ir sėkmingas darbas priklauso nuo įmonės gebėjimo augti ir sėkmingai konkuruoti rinkoje. Konkurencingumas yra sudėtinga kompleksinė kategorija – todėl nėra lengva išmatuoti ir apibūdinti jį keliais parametrais. Konkurencinis pranašumas yra įmonių sugebėjimas ilgu laikotarpiu efektyviai kurti vertę, kuri pranoktų konkurentų turimą, ir tuo pačiu metu pasiekti aukštesnį nei vidutinis pelningumą šakoje.

Tyrimo temos aktualumas pasižymi sparčiu rinkos kitimu, taip įtakodamas vis sudėtingesnę ekonominę procesą, kurio pasekoje įmonės privalo ieškoti naujų būdų savo veiklai efektyvinti, siekiant vartotojų lojalumo ir didesnio pelno.

Tyrimo problema - kokie dabartinėje ekonominėje situacijoje gali būti nauji konkurencingumo didinimo būdai?

Tyrimo objektas - veiksniai, didinantys paslaugų verslo įmonių konkurencingumą.

Tyrimo tikslas - įvertinti pagrindinius paslaugų verslo įmonių konkurencingumą didinančius veiksnius, sudarant praktinį konkurencingumo didinimo veiksmų modelį.

Tyrimo uždaviniai: pateikti įmonių konkurencingumo koncepciją ir konkurencingumo vertinimo teorinius aspektus; išanalizuoti mokslinėje literatūroje išskirtus pagrindinius konkurencingumą didinančius veiksnius; ištirti pagrindinius veiksnius, lemiančius konkurencingumo didinimo galimybes, apklausiant buhalterinių paslaugų įmonių darbuotojus ir klientus; parengti paslaugų verslo įmonių konkurencingumo didinimo veiksmų modelį.

Hipotezė: H₁- siūlomas papildomas paslaugų asortimentas didina įmonių konkurencingumą.

Tyrimo metodika: mokslinės literatūros analizė; lyginimas ir apibendrinimas; duomenų analizė; modeliavimo metodas.

Išanalizavus įvairius teorinius literatūros šaltinius, siekiant išsiaiškinti praktinius konkurencingumo didinimo rodiklius, buvo atliktas buhalterinių paslaugų įmonių specialistų ir klientų tyrimas. Apklaustų respondentų nuomonės sutapo su mokslinėje literatūroje aptartais pagrindiniais konkurencingumą įtakančiais veiksniais – siūlomų paslaugų kaina ir kokybe. Tyrimo metu taip pat buvo patvirtinta išsikelta hipotezė, jog siūlomas papildomas paslaugų asortimentas didina įmonių konkurencingumą.

Aladaitytė R. Possibilities of increasing competitive ability of service businesses / Master's degree final paper on Financial Markets. Mentor prof. dr. R. Tamošiūnienė. - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Economics and Finance Management, 2013. – p. 76.

SUMMARY

Business efficiency and successful work of a company depends on its ability to expand as well as successfully compete on the market. Competitive ability is a complex category, therefore, it is not easy to measure and describe it in several parameters. Competitive advantage is the ability of companies to efficiently create a long-term value which would leave the competitors' value behind and at the same time help to achieve above average profitability in a business branch.

Relevance of the research topic is distinguished by a rapid change on the market that influences an increasingly complex economic process the result of which - companies' attempts to look for new ways to enhance their performance, seeking customers' loyalty as well as higher profits.

Research problem – what new ways of increasing competitive ability can be found in the current economic situation?

Object of research – factors which increase competitive ability of service businesses.

Aim of research – to assess the main factors that increase competitive ability among service businesses and develop a practical model of factors increasing competitive ability.

Objectives: to provide a concept of corporate competitive ability and theoretical aspects of assessment of competitiveness; to analyze the main distinguishing factors that increase competitive ability in scientific literature; to explore key factors that increase possibilities of competitive ability by inquiring employees and clients of accounting service companies; to develop a model of factors that increase competitiveness among service business companies.

Hypothesis: H₁ – the suggested range of additional services increases companies' competitive ability.

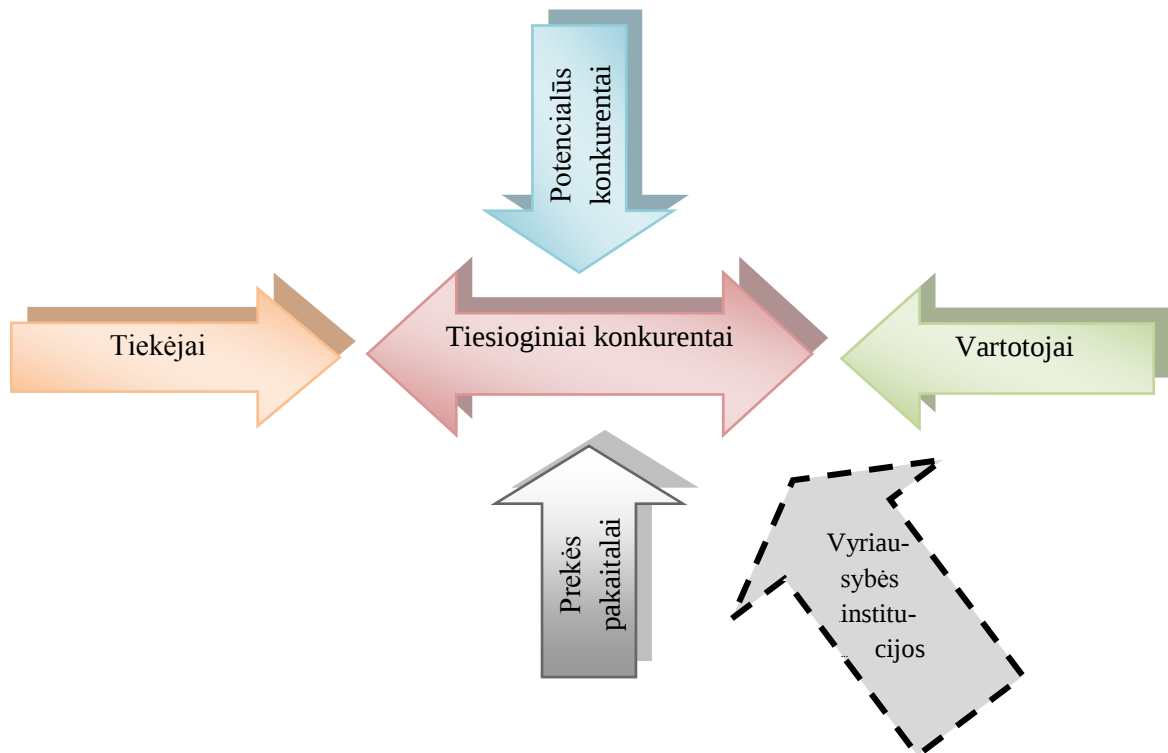
Methodology: analysis of scientific literature; comparison and summary; data analysis; modeling method.

After having analyzed various theoretical sources in an attempt to determine practical indicators that increase competitive ability there was conducted a survey which involved professionals and customers of accounting service companies. Respondents' opinions coincided with the main influencing factors of competitive ability discussed in scientific literature - price and quality of the

suggested services. During the research the hypothesis was also confirmed - the suggested range of additional services increased the competitive ability of companies.

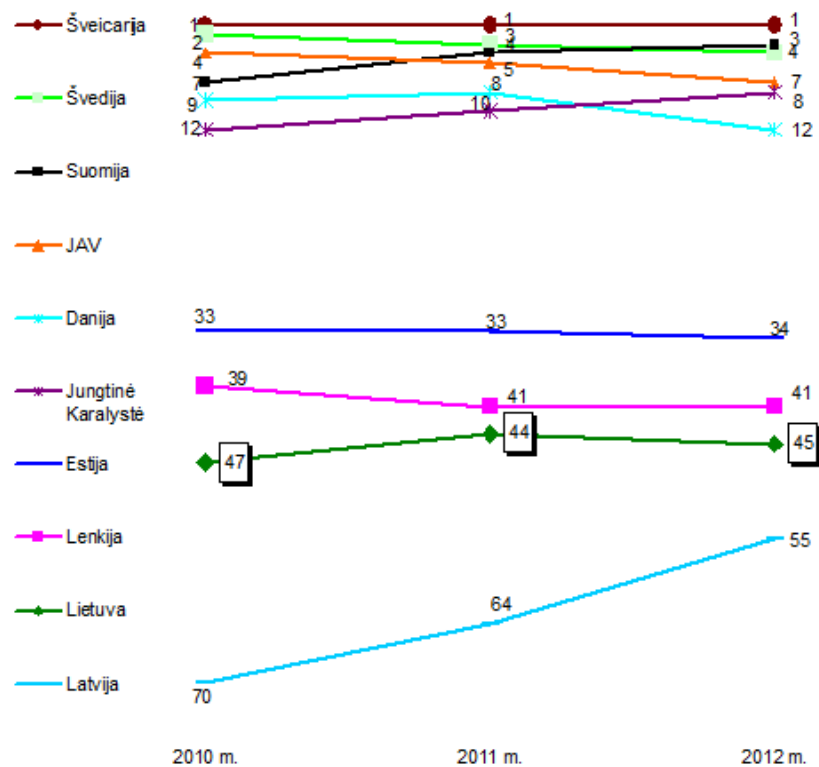
PRIEDAI

1 Priedas



1 pav. Porter 5 jėgų modelis papildytas šeštąja jėga

2 Priedas



1 dieograma. Lietuvos ir kai kurių pasaulio šalių reitingo pagal BKI kitimas 2010–2012 m.

Šaltinis: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=10653>

Anketa ekspertams

Gerb. Strategijos kūrėjau,

Esu Rima Aladaitytė, Mykolo Romerio universiteto finansų rinkų antro kurso magistratūros studijų studentė. Rengiu magistro baigiamąjį darbą ir analizuoju buhalterinių paslaugų įmonių konkurencingumo didinimo galimybes. Šiam darbui svarbi kiekvieno Jūsų nuomonė apie buhalterinių paslaugų konkurencingumo didinimo priemones.

Prašau skirti kelias minutes ir atsakyti į pateiktus klausimus. Jums priimtinausią atsakymo variantą apibraukite (O), jeigu nenurodyta kitaip. Anketa yra anoniminė, todėl Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus ir bus panaudoti tik mano tiriamajame darbe.

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą!

1. Jūsų lytis:

- a) vyras;
- b) moteris;

2. Jūsų išsilavinimas:

- a) vidurinis;
- b) aukštasis neuniversitetinis;
- c) aukštasis universitetinis

3. Kokios yra Jūsų užimamos pareigos įmonėje:

- a) direktorius (-ė)
- b) personalo vadovas (-ė)
- c) administratorius (-ė)
- d) buhalteris (-ė)
- e) kita (įrašykite)

4. Buhalterinių paslaugų veiklą vykdate metus (-ų)**5. Kompanijos darbuotojų skaičius:**

- a) iki 5
- b) nuo 5 iki 10
- c) nuo 10 iki 15
- d) nuo 15 iki 20
- e) daugiau nei 20

6. Kokiu būdu yra vedama apskaita Jūsų buhalterinių paslaugų įmonėje?

- a) rankiniu būdu;
- b) naudojant kompiuterinę programą;
- c) naudojant kelias, skirtingiems apskaitos barams skirtas programas;
- d) mišriai.

7. Vidutinė Jūsų siūlomų paslaugų kaina?

..... (įrašykite)

8. Jūsų patirtis kuriant strategijas savo veiklos srityje?

..... (įrašykite)

9. Kiek asmenų dalyvauja kuriant įmonės strategijas?

..... (įrašykite)

10. Kokias apsaugos strategijas naudojate? (galimi keli atsakymų variantai)

- a) gerinate įmonės reputaciją;
- b) atliekate konkurentų analizę;
- c) apaugote savo turimą rinkos dalį;
- d) nuolatos ieškote naujų rinkų;
- e) perskirstote savo išlaidas į pelningiausią veiklą.

11. Apibūdinkite veiklos, kurioje dirbate konkurencijos lygį:

- a) konkurencijos nėra;
- b) konkurencija nedidelė (keletas konkuruojančių įmonių);
- c) konkurencija aštri (daug konkuruojančių įmonių).

12. Kokias papildomas paslaugas, didinančias Jūsų įmonės konkurencingumą, siūlote? (galimi keli atsakymų variantai)

- a) auditą;
- b) konsultacijas dėl įmonių steigimo;
- c) konsultacinius mokymus;
- d) seminarus;
- e) apleistos buhalterijos sutvarkymą;
- f) kita (įrašykite).....
- g) papildomų paslaugų nesiūlome.

13. Kokius pardavimo skatinimo būdus naudojate? (galimi keli atsakymų variantai)

- a) nuolaidas;
- b) reklaminius suvenyrus;
- c) žaidimus ir loterijas;
- d) paslaugų teikimo galimybes klientui patogioje vietoje;
- e) kita (įrašykite)
- f) pardavimo skatinimo būdų nenaudojate.

14. Kokie dažniausiai tyrimai yra atliekami Jūsų įmonėje? (galimi keli atsakymų variantai)

- a) klientų duomenų analizė;
- b) klientų anketavimas;
- c) konkurentų tyrimas;
- d) darbuotojų darbo įvertinimo analizė;
- e) kita (įrašykite)
- f) tyrimų neatliekame (pereikite prie 16 klausimo)

15. Kaip panaudojate tyrimų rezultatus? (galimi keli atsakymų variantai)

- a) klientų nepasitenkinimams šalinti;
- b) konkurencingumui didinti;
- c) veiklos efektyvumui didinti;
- d) tik kaupiame;
- e) kita (įrašykite)

16. Ar žinote savo įmonės pagrindinius konkurentus?

- a) taip;
- b) ne

17. Įvertinkite savo įmonės padėtį rinkoje lyginant su pagrindiniais konkurentais:

	Labai blogas/ labai mažas	Blogas/ mažas	Nei blogas nei geras/ nei didelis nei mažas	Geras/ didelis	Labai geras/ labai didelis
Įmonės įvaizdis					
Techninė padėtis					
Klientų skaičius					
Paslaugų teikimo įvairovė					
Klientų aptarnavimas					
Darbuotojų kvalifikacija					
Savikaina					
Finansinė padėtis					

18. Kokia pagrindinė priežastis, Jūsų manymu, lemia įmonės sėkmę versle?

- a) paslaugų kokybė;
- b) paslaugų kaina;
- c) kvalifikuoti darbuotojai;
- d) paslaugų teikimo įvairovė;
- e) naudojama buhalterinė programa.

19. Įvertinkite savo, kaip strategijos kūrėjo svarbą, buhalterinių paslaugų konkurencingumui didinti:

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Išsilavinimas					
Bendravimo įgūdžiai					
Tikslų numatymas, mažinant savikainą ir išlaikant gerą kokybę					
Pranašumai prieš konkurentus					
Vartotojų poreikių nustatymas					

20. Įvertinkite šiuos rodiklius pagal svarbumą, kurie daro didžiausią įtaką Jūsų verslo konkurencingumui:

		Visiškai neįtakoja	Neįtakoja	Nei įtakoja nei neįtakoja	Įtakoja	Labai įtakoja
Fiziniai šalies veiksniai	Klimatas					
	Gamtiniai ištekliai					
	Geografinė padėtis					
Žmogiškieji veiksniai	Kvalifikuoti darbuotojai					
	Darbo jėgos užimtumas					
Marketingo veiksniai	Paslaugų kokybė					
	Paslaugų atlikimo greitis					
	Reklaminė kampanija					
	Įmonės įvaizdis					
	Kainos ir kokybės santykis					
	Naujų technologijų panaudojimas					
Finansiniai rodikliai	Įmonės pelningumas					
	Įmonės apyvartumas					
	Įmonės mokumas					
	Sąnaudų dydis					
Ekonominiai rodikliai	Paslaugų kaina					
	Vartojimo kaštai					

21. Įvertinkite vartotojų požiūriu šių veiksnių svarbą įmonės konkurencingumui:

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Kaina					
Paslaugų kokybė					
Paslaugų atlikimo greitis					
Įmonės įvaizdis					
Reklama					
Paslaugų pateikimo būdai					

22. Įvertinkite vyriausybės vykdomos politikos svarbą buhalterinių paslaugų įmonės konkurencingumo didinimui:

		Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Teisės aktai	Darbo saugos standartai					
	Darbo jėgos kvalifikacijos augimo standartai					
	Aplinkos apsaugos reikalavimai					
Plėtros programų įgyvendinimas						
Investicijų politika						
Inovacijų politika						

23. Įvertinkite kokią įtaką ekonomikos veiksniai turi Jūsų įmonės konkurencingumo didinimui:

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Infliacijos tempas					
Nedarbo lygis					
Pinigų pasiūla					
Ekonomikos ciklo stadija					
Devalvacija / revalvacija					
Kainų kontrolė					
Darbo užmokesčio kaita					

24. Įvertinkite tarptautinio verslo svarbą buhalterinių paslaugų įmonės konkurencingumui:

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Užsienio konkurentų paslaugų įėjimas į rinką					
Įmonės veiklos vykdymas tik valstybės viduje					

25. Įvertinkite kokią įtaką Jūsų įmonės konkurencingumui turi išvardinti veiksniai:

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Kainų svyravimai					
Politinių sprendimų pasikeitimai					
Inovacijų kaita					
Technologijų vystymasis					
Karai					

Dėkoju už atsakymus!

Anketa klientams

Gerb. Respondente,

Esu Rima Aladaitytė, Mykolo Romerio universiteto finansų rinkų antro kurso magistratūros studijų studentė. Rengiu magistro baigiamąjį darbą ir analizuoju buhalterinių paslaugų įmonių konkurencingumo didinimo galimybes. Šiam darbui svarbi kiekvieno Jūsų nuomonė apie buhalterinių paslaugų įmonių konkurencingumo didinimo priemones.

Prašau skirti kelias minutes ir atsakyti į pateiktus klausimus. Jums priimtinausią atsakymo variantą apibraukite (O), jeigu nenurodyta kitaip. Anketa yra anoniminė, todėl Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus ir bus panaudoti tik mano tiriamajame darbe.

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą!

1. Jūsų lytis:

- a) vyras;
- b) moteris.

2. Jūsų išsilavinimas:

- a) vidurinis;
- b) aukštasis neuniversitetinis;
- c) aukštasis universitetinis.

3. Koks juridinis asmuo Jūs esate?

- a) Akcinė bendrovė;
- b) Uždaroji akcinė bendrovė;
- c) Žemės ūkio bendrovė;
- d) Individuali įmonė;
- e) Valstybinė įmonė;
- f) Viešoji įstaiga;
- g) Kita (įrašykite)

4. Darbuotojų skaičius Jūsų įmonėje:

..... (įrašykite)

5. Vidutinis gaunamų ir išrašomų sąskaitų skaičius per mėnesį:

- a) 1 - 20
- b) 21 - 40
- c) 41 - 60
- d) 61 – 80
- e) 81 – 100
- f) 101 ir daugiau

6. Jūsų įmonės veiklos rūšis:

- a) Prekyba;
- b) Paslaugų teikimas;
- c) Gamyba ir/ ar perdirbimas;

- d) Finansai ir draudimas;
- e) Statyba;
- f) Žemės ūkis;
- g) Kita (įrašykite)

7. Jūsų įmonės apskaitą tvarko:

- a) Vyr. Buhalteris;
- b) Įmonės savininkas (jeigu tai individuali įmonė);
- c) Buhalterinių paslaugų įmonė;
- d) Kita (įrašykite)

8. Kokios priežastys lėmė Jūsų pasirinkimą, kad apskaitą turėtų tvarkyti buhalterinių paslaugų įmonė (galimi keli atsakymų variantai):

- a) Įmonės dydis;
- b) Paslaugos kaina;
- c) Patogumas (nereikia rūpintis darbuotoju, jo paieška ir mokymais, pirkti buhalterinės programos);
- d) Kita (įrašykite)

9. Iš kokių šaltinių sužinojote apie šią buhalterinių paslaugų įmonę:

- a) Per televiziją;
- b) Per radiją;
- c) Internetu;
- d) Iš pažįstamų;
- e) Spaudos leidinyje;
- f) Specializuotame leidinyje;
- g) Lauko reklamoje;
- h) Kita (įrašykite)

10. Kokios priežastys lėmė šios įmonės pasirinkimą:

- a) Palanki kaina;
- b) Aplinkinių rekomendacijos;
- c) Įtikinama reklama;
- d) Palanki geografinė padėtis;
- e) Kita (įrašykite)

11. Kaip ilgai bendradarbiaujate su šia buhalterinių paslaugų įmone?

- a) mažiau nei metus
- b) 1-2 metus
- c) 3-4 metus
- d) 5-6 metus
- e) daugiau nei 6 metus

12. Kaip manote, kas yra pagrindinis šios įmonės konkurencinis pranašumas lyginant su kitais konkurentais? (galimi keli atsakymų variantai)

- a) Aukšta paslaugų kokybė;
- b) Žema kaina;
- c) Kaina atitinkanti paslaugų kokybę;
- d) Kvalifikuoti įmonės darbuotojai, žinios, informacija;
- e) Galimybė bendrauti nuotoliniu būdu;
- f) Papildomų paslaugų asortimentas;
- g) Pažangios technologijos, inovacijų diegimas;

- h) Įmonės įvaizdis;
- i) Vartotojų lojalumas;
- j) Patogi geografinė padėtis;
- k) Kita (įrašykite).....

13. Įvertinkite Jūsų pasirinktą buhalterinių paslaugų įmonę pagal šiuos konkurencingumo rodiklius:

	Labai blogas	Blogas	Nei blogas nei geras	Geras	Labai geras
Kaina					
Paslaugų kokybė					
Paslaugų atlikimo greitis					
Įmonės įvaizdis					
Reklama					
Paslaugų pateikimo būdai					
Kainos ir kokybės santykis					
Darbuotojų kompetencija					

14. Jūsų nuomone, ką prioriteto tvarka šioje įmonėje tikslinga tobulinti, siekiant konkurencinio pranašumo prieš kitas buhalterinių paslaugų įmones? (sunumeruokite žemiau paminėtus prioritetus pagal svarbą nuo 1-10) 1- labai svarbu, 10 – visiškai nesvarbu

	prioritetas	Mažinti kainą
	prioritetas	Gerinti paslaugų kokybę
	prioritetas	Kelti darbuotojų kvalifikaciją
	prioritetas	Naudoti pardavimo skatinimo būdus (nuolaidas, reklaminius suvenyrus ir t.t.)
	prioritetas	Pagerinti geografinę padėtį
	prioritetas	Plėsti papildomų paslaugų asortimentą
	prioritetas	Plėsti reklaminę kampaniją
	prioritetas	Didinti paslaugų atlikimo greitį
	prioritetas	Diegti technologines naujoves
	prioritetas	(įrašykite savo siūlymą)

15. Kokiomis įmonės siūlomomis papildomomis paslaugomis naudojats? (galimi keli atsakymų variantai)

- a) auditu;
- b) konsultacijomis dėl įmonių steigimo;
- c) konsultaciniais mokymais;
- d) seminarais;
- e) kita (įrašykite).....
- f) papildomomis paslaugomis nesinaudoju.

16. Kokias papildomas paslaugas norėtumėte kad įmonė teiktų?

- a) atliktų įmonių auditą;
- b) konsultuotų įmonių steigimo klausimais;
- c) vykdytų konsultacinius mokymus;
- d) organizuotų seminarus;
- e) sutvarkytų apleistą apskaitą;
- f) kita (įrašykite).....
- g) papildomų paslaugų nepageidauju.

17. Kokia pagrindinė priežastis, Jūsų manymu, didina buhalterinių paslaugų įmonių konkurencingumą?

- a) paslaugų kokybė;
- b) paslaugų kaina;
- c) kvalifikuoti darbuotojai;
- d) paslaugų teikimo įvairovė;
- e) naudojama buhalterinė programa

18. Įvertinkite kokią įtaką ekonomikos veiksniai turi buhalterinių paslaugų įmonių konkurencingumo didinimui:

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Inflacijos tempas					
Nedarbo lygis					
Pinigų pasiūla					
Ekonomikos ciklo stadija					
Devalvacija / revalvacija					
Kainų kontrolė					
Darbo užmokesčio kaita					

19. Įvertinkite šiuos veiksnius pagal svarbumą, kurie daro didžiausią įtaką Jūsų pasirinktos buhalterinės įmonės verslo konkurencingumui:

		Visiškai neįtakoja	Neįtakoja	Nei įtakoja, nei neįtakoja	Įtakoja	Labai įtakoja
Žmogiškieji veiksniai	Kvalifikuoti darbuotojai					
	Darbo jėgos užimtumas					
Marketingo veiksniai	Paslaugų kokybė					
	Paslaugų atlikimo greitis					
	Reklaminė kampanija					
	Įmonės įvaizdis					
	Kainos ir kokybės santykis					
	Naujų technologijų panaudojimas					
Finansiniai	Įmonės pelningumas					

rodikliai	Įmonės apyvartumas					
	Įmonės mokumas					
	Sąnaudų dydis					
Ekonominiai rodikliai	Paslaugų kaina					
	Vartojimo kaštai					

Dėkoju už atsakymus!