

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

ERIKA JUCHNEVIČ

**UAB “OMNITEL” PASLAUGŲ VERSLO
KLIENTAMS RINKOS STRATEGIJA**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

prof. dr. Kostas Žymantas Svetikas

VILNIUS, 2012

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**UAB “OMNITEL” PASLAUGŲ VERSLO
KLIENTAMS RINKOS STRATEGIJA**

**Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S118**

Recenzentas:

Vadovas:

prof. dr. Kostas Žymantas Svetikas

2012 03 15

Atliko

SOVmis0-02

Erika Juchnevič

2012 03 15

TURINYS

1. ĮVADAS.....	6
2. RINKOS STRATEGIJA IR JOS TIPAI	8
2.1. Marketingo strategijos samprata	8
2.2. Rinkos strategijų tipai.....	18
2.3. Rinkos tyrimų metodai	21
3. UAB „OMNITEL“ PASLAUGŲ VERSLO KLIENTAMS RINKŲ STRATEGINĖ ANALIZĖ .	24
3.1. Veiklos charakteristika, vizija, misija ir vertybės	24
3.2. Išorinė makroaplinkos analizė.....	26
3.3. UAB „Omnitel“ vieta paslaugų verslo klientams rinkose.....	28
3.3.1. Judriojo telefono ryšio paslaugų rinka	31
3.3.2. Interneto paslaugų rinka	33
3.3.3. Duomenų perdavimo paslaugų rinka.....	35
3.4. Elektroninių ryšių sektoriaus analizė pagal M. Porterio penkių jėgų modelį	36
3.5. Konkurentų analizė	39
3.6. Verslo klientų paslaugų paklausos tendencijų tyrimas	47
4. UAB “OMNITEL” STRATEGINĖS KRYPTYS VERSLO KLIENTŲ RINKOSE	52
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	54
LITERATŪRA.....	56
ANOTACIJA	60
ABSTRACT	60
SANTRAUKA	61
SUMMARY	62
PRIEDAI	63

LENTELĖS

- 1 lentelė Elektroninių ryšių rinkos segmentavimo kriterijai.
- 2 lentelė Įmonių rinkos strategijų tipai.
- 3 lentelė Marketingo tyrimų metodų palyginimas.
- 4 lentelė Palankūs ir nepalankūs ekonominiai veiksniai.
- 5 lentelė Elektroninio ryšio sektoriaus pajamų pasiskirstymas pagal rinkas.
- 6 lentelė Elektroninių ryšių sektoriuje judriojo telefono ryšio, interneto, duomenų perdavimo paslaugų verslui rinkos bei pagrindiniai konkurentai.
- 7 lentelė UAB „Bitė Lietuva“ pranašumai ir trūkumai judriojo telefono ryšio rinkoje.
- 8 lentelė UAB „Tele2“ pranašumai ir trūkumai judriojo telefono ryšio rinkoje.
- 9 lentelė UAB „Eurocom“ pranašumai ir trūkumai judriojo telefono ryšio paslaugų rinkoje.
- 10 lentelė AB „TEO LT“ pranašumai ir trūkumai Interneto verslui rinkoje.
- 11 lentelė UAB „Bitė Lietuva“ pranašumai ir trūkumai Interneto verslui rinkoje.
- 12 lentelė UAB „Baltnetos komunikacijos“ pranašumai ir trūkumai Interneto verslui rinkoje.
- 13 lentelė AB „TEO LT“ pranašumai ir trūkumai duomenų perdavimo paslaugų rinkoje.
- 14 lentelė VĮ „Infostruktūra“ pranašumai ir trūkumai duomenų perdavimo paslaugų rinkoje.
- 15 lentelė UAB „Bitė Lietuva“ pranašumai ir trūkumai duomenų perdavimo paslaugų rinkoje.
- 16 lentelė Interneto verslui ir duomenų perdavimo rinkos paslaugų palyginimas.
- 17 lentelė UAB „OMNITEL“ verslo klientų rinkos strategijos veiksmi.

PAVEIKSLAI

- 1 pav. Marketingo strategijos schema.
- 2 pav. M.Porterio penkių jėgų modelis.
- 3 pav. Konkurentų analizė.
- 4 pav. Hipotetinis rinkos dalių pasiskirstymas.
- 5 pav. Rinkos strategijų schema.
- 6 pav. Pajamų pasiskirstymas pagal rinkas.
- 7 pav. Bendros balso perdavimo rinkos 7 metų pajamų kitimas, duomenys iš RRT 2011m. IIIQ ataskaitos.
- 8 pav. Judriojo telefono ryšio verslo klientams rinkos dalys pagal paslaugų teikėjus.
- 9 pav. Interneto paslaugų juridiniams asmenims rinkos dalys pagal paslaugų teikėjus.
- 10 pav. Interneto teikimas juridiniams asmenims judriojo ryšio prieiga, rinkos pasiskirstymas pagal paslaugų teikėjus.
- 11 pav. Judriojo ryšio prieiga Interneto teikimas juridiniams asmenims, rinkos pasiskirstymas pagal paslaugų teikėjus.
- 12 pav. Duomenų perdavimo rinkos pasiskirstymas pagal paslaugų teikėjus.
- 13 pav. Modifikuotas M.Porterio konkurencinių jėgų modelis.
- 14 pav. Apklaustų įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių.
- 15 pav. Elektroninių ryšių įmonėse atsinaujinimo priežastys.
- 16 pav. Elektroninių ryšių įmonėse atsinaujinimo detalesnės priežastys.
- 17 pav. Investuotų į spartesnę plačiajuostį ryšį.
- 18 pav. Investuotų į 3G mobiliuosiu telefonus.
- 19 pav. Investuotų į mobilųjį plačiajuostį ryšį.
- 20 pav. Investuotų į belaidį plačiajuostį ryšį biure.
- 21 pav. Perėjimas prie belaidžio ryšio.
- 22 pav. Naudojimas nuotolinių išteklių paslaugomis.
- 23 pav. Duomenų perdavimo paslaugų poreikio pasiskirstymas.
- 24 pav. Per ateinančius metus bendravimo didėjimas su tarptautiniais verslo partneriais.
- 25 pav. Vaizdo konferencijų pasirinkimo priežastys.

1. ĮVADAS

Temos aktualumas ir problematika

Pastaruoju laikotarpiu verslas darosi globalesnis ir dinamiškesnis, konkurencinė kova nuolat stiprėja. Kintančioje aplinkoje bei aštrioje konkurencinėje kovoje įmonės sugeba aktyviau veikti, jeigu jos moka apsibrėžti sau tikslingą orientaciją didesnei perspektyvai, parengti veiksmų ir priemonių programas numatytiems tikslams ir priemonėms įgyvendinti, valdyti strateginius pokyčius. Visa tai apima įmonės strateginio valdymo sistema. Įmonės strateginio valdymo funkcija apima viso komplekso strateginių sprendimų parengimą ir įgyvendinimą. Todėl iškyla sudėtingos tokių sprendimų parengimo ir koordinavimo problemos, kurių sprendimą veikia valdymo ir vadovavimo stilius, organizacinė kultūra, politinis ir kūrybinis klimatas įmonėje.

Vakarų šalys sukaupė didžiulę ilgametę įmonės strateginio valdymo patirtį. Ši patirtis plačiai skleidžiama įvairiuose literatūros šaltiniuose.

Elektroninių ryšių sektorius yra vienas iš įtakingiausių ir reikšmingiausių sektorių ne tik pasaulyje, bet ir Lietuvoje. Šio sektoriaus paslaugų pagrindas skatina modernų valstybės ekonomikos vystymąsi. Vykstant spartiems technologiniams pokyčiams verslo bei privataus sektoriaus įmonės vis daugiau naudoja informacines technologijas, poreikis elektroninio ryšio paslaugoms pastoviai auga. Elektroninių ryšių sektoriaus plėtra Lietuvoje yra spartesnė nei daugelio kitų ūkio sektorių. Net ir ekonominio nuosmukio laikotarpiu Lietuvos elektroninių ryšių sektoriaus plėtra yra intensyvesnė už visos šalies ekonomikos augimą. Vykstant tokiai elektroninių ryšių sektoriaus plėtrai, bendrovėms, teikiančioms elektroninių ryšių paslaugas, tenka stipriai konkuruoti rinkoje. Organizacijai, teikiančiai elektroninių ryšių paslaugas, vienas iš efektyviausių būdų sėkmingam veiklos vykdymui, užimamų rinkų didinimui ar išlaikymui yra tinkamas marketingo ir rinkos strategijos parengimas ir įgyvendinimas. Strateginės analizės metodais tiriant organizacijos išorinę aplinką, rinkas, konkurentus, klientų poreikius, reikia nuolat tobulinti rinkos strategiją, t.y. nustatyti, kokiose paslaugų rinkose didinti rinkos dalį, kuriose ją išlaikyti ir kurių rinkų atsisakyti.

Tyrimo problema. UAB “Omnitel”, siekdama sėkmingos veiklos, gerai neištiria pagrindinių veiklų: judriojo telefono ryšio, interneto, duomenų perdavimo ir kitų paslaugų verslo klientams rinkos tendencijų, konkurentų strategijos ir taip nepanaudoja visų galimybių rinkos strategijos vystymui.

Tyrimo objektas. Magistro darbo objektas yra UAB “Omnitel” paslaugų verslo klientams rinkos strategija.

Tyrimo tikslas. Atlikti UAB “Omnitel” paslaugų verslo klientams rinkos strateginę analizę ir pasiūlyti pokyčius jos rinkos strategijoje.

Tyrimo uždaviniai

1. Ištirti marketingo ir rinkos strategijų formavimo ypatumus bei rinkos tyrimų metodologijos mokslinę literatūrą ir mokslinius straipsnius.
2. Atlikti UAB "Omnitel" makroaplinkos analizę.
3. Atlikti UAB "Omnitel" elektroninio ryšio sektoriaus analizę taikant M.Porterio penkių jėgų modelį.
4. Nustatyti UAB "Omnitel" ir jos pagrindinių konkurentų užimamas rinkos dalis.
5. Atlikti UAB "Omnitel" konkurentų analizę paslaugų klientams rinkoje.
6. Įvertinti UAB "Omnitel" paslaugų verslo klientams rinkoje stipriąsias ir silpnąsias puses.
7. Marketingo tyrimas: atlikti UAB "Omnitel" elektroninio ryšio sektoriaus verslo klientams teikiamų paslaugų strategines kryptis.

Tyrimo metodika

- Rinkos analizė ir vertinimas;
- Statistinių duomenų grupavimas, lyginimas, apdorojimas bei apibendrinimas;
- Teorinės medžiagos lyginamoji analizė;
- Anketinė apklausa;
- M.Porterio penkių jėgų metodas;
- PEST metodas.

Magistro darbą sudaro: įvadas, teorinė dalis, analitinė dalis ir strateginė dalis.

Pirmoje teorinėje dalyje pateikiama marketingo ir rinkos strategijos samprata, strategijų tipai, apžvelgiami rinkos tyrimų metodai.

Antra, analitinė, dalis skirta bendrovės makroaplinkos sektoriaus bei konkurentų ir verslo klientų tyrimui ir analizei.

Trečioje dalyje pateikiami pasiūlymai bendrovės rinkos strategijos koregavimui, atsižvelgiant į išanalizuotus pokyčius jos aplinkoje.

Darbas pabaigiamas išvadomis, literatūros sąrašu, anotacija ir santrauka.

2. RINKOS STRATEGIJA IR JOS TIPAI

2.1. Marketingo strategijos samprata

Mokslinėje literatūroje gausu marketingo strategijos apibrėžimų. Užsienio autoriai marketingo strategiją sieja su funkcijomis ir veikla, kurioje apibrėžiama, kaip prekės vardai, produktai, kanalai ir komunikacijos turi būti plečiami ir naudojami, siekiant sėkmės (Blythe, 2006; Fisk, 2007; Berkowitz, Kerin, Hartley, Rudelius, 1992; Kotler, 2003). R. Mullin (2006) teigia, kad marketingo strategija turi būti kuriama pagal bendrą įmonės strategiją, t.y. visi versle priimami sprendimai turi automatiškai atsispindėti marketingo strategijoje. N. Ingman (1992) marketingo strategiją taip pat vadina viena iš organizacijos funkcinų strategijų, kurių visuma sudaro bendrąją verslo strategiją.

Remiantis P.Kotler ir K.L.Keller (2007), marketingo strategija turi parinkti ir sukurti prekės ar paslaugos vertę bei perteikti tą vertę vartotojams. Vertės grandinę jungia penki pagrindiniai verslo procesai: rinkos pojūtis, naujų pasiūlymų įgyvendinimas, vartotojų pažinimas, santykių su vartotojais vadyba ir vartotojų aptarnavimo vadyba. Šių procesų metu įmonė ugdo savo kompetenciją, teikiančią išskirtinius gabumus ir įgyja konkurencinius pranašumus.

M. Johnston ir M. Tennens (2004) pažymi, jog marketingo strategija turi būti integruota į pardavimų strategiją, didelį dėmesį skiriant personalo tobulinimui ir vystymui.

Iš lietuvių autorių pirmiausia reiktų paminėti profesorių A. Pajuodį, kuris teigia (2005), kad marketingo strategiją turi apimti visų į esamas ir potencialias rinkas nukreiptų įmonės veiksmų, kuriais siekiama, nuolat tenkinant pirkėjų poreikius, realizuoti įmonės tikslus, planavimą, koordinavimą ir kontrolę. J. Ramanauskienė (2008) marketingo strategiją tapatina su marketingo priemonių logine schema, kuria organizacija siekia spręsti marketingo uždavinius. Ji susideda iš atskirų tikslinių rinkų, pozicijos nustatymo, marketingo komplekso elementų bei marketingo išlaidų strategijų. Vijeikis (2003) marketingo strategiją apibūdina kaip priemonę, siekiant patenkinti vartotojo poreikius.

J. Ramanauskienė (2008) teigia, jog organizacijos bendroji strategija ir jos funkcijinė marketingo strategija daug kuo sutampa. Marketingas rūpinasi vartotojų reikmėmis ir organizacijos galimybėmis jas patenkinti: tai numato organizacijos misija ir uždaviniai. Organizacijos strateginiame planavime naudojama daug marketingo sąvokų – rinkos dalis, rinkos plėtra, augimas; kartais netgi sudėtinga atskirti organizacijos strateginį planavimą nuo marketingo planavimo. Kai kurios organizacijos praktikoje savo strateginį planavimą vadina strateginiu marketingo planavimu.

D. Bagdžiūnas (2009) teigia, jog marketingo strategijai svarbu trys dalykai:

1. **Paprastumas.** Gerą strategiją turi sugebėti perteikti 5 sakiniais, nes, kaip dažniausiai pasitaiko, 300 lapų marketingo strategija taip ir lieka tik popieriuje.

2. **Išmintingumas.** Reikia gaminti tokį produktą, kuris atneštų realią naują žmogui.

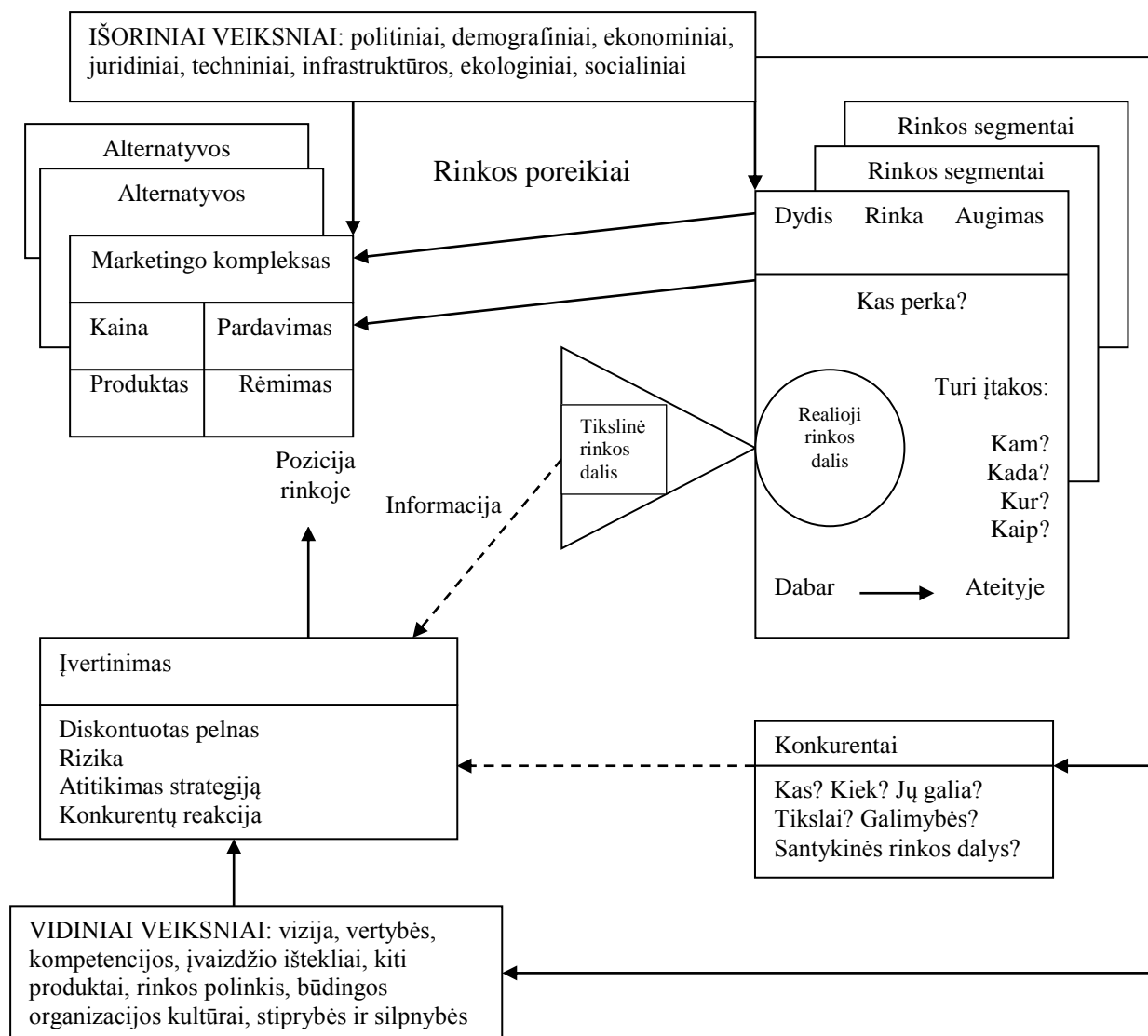
3. **Socialumas.** Bendraujantys prekiniai ženklai, nors Lietuvoje vis dar yra naujovė, tačiau pasaulyje jie yra plačiai taikomi ir sulaukia daug dėmesio.

J. Vijeikis (2003) nurodo, jog marketingo strategija apima prekių kainodaros, prekių paskirstymo, prekių rėmimo ir bendrąją įmonės rinkos strategiją.

Marketingo strategija pagrindinį dėmesį kreipia į tikslinius pirkėjus. Organizacija pasirenka rinką, dalina ją į segmentus, skiria pačius perspektyviausius ir koncentruoja dėmesį šiems segmentams. Ji parengia marketingo kompleksą, susidedantį iš jos kontroliuojamų komponentų: prekės, kainos, paskirstymo ir prekių rėmimo. Siekdama parengti optimalų marketingo kompleksą ir jį realizuoti, organizacija atlieka marketingo informacijos analizę, marketingo tarnybos organizavimą, marketingo planavimą ir kontrolę. Atlikdama visus šiuos veiksmus organizacija seka marketingo aplinką ir prisitaiko prie jos pokyčių. D. Xaccu (2001) pateikia schemą, kurioje pavaizduotas bendras marketingo vadybos procesas ir jėgos, darančios įtaką organizacijos marketingo strategijai (Ramanauskienė, 2008).

Analizuojant pagrindinius marketingo strategiją sąlygojančius veiksnius, dauguma autorių išskiria šiuos (Ramanauskienė, 2008; Virvilaitė, 1997; Kotler, 2000):

1. **Tiksliniai vartotojai.** Organizacija, siekdama sėkmingai konkuruoti rinkoje pasižyminčioje aukštu konkurencijos lygiu, savo veiklą turi orientuoti į pirkėjus, pateikiant jiems daug didesnę, palyginti su konkurentais, vartojimo vertę. Pirmiausia, organizacija turi suvokti pirkėjų norus ir poreikius. Tad geras marketingas reikalauja išsamios tikslinės auditorijos analizės. Organizacijos suvokia, kad patenkinti visus tikros rinkos pirkėjų arba patenkinti visus vienodai jos negali, tačiau atskiros organizacijos turi tam tikrų privalumų aptarnaujant konkrečius rinkos segmentus. Vadinasi, kiekviena organizacija turi suskirstyti rinką į segmentus, pasirinkti patraukliausius ir parengti strategiją, kaip efektyviau už konkurentus aptarnauti pasirinktus segmentus. Šis procesas susideda iš penkių etapų: kiekybinis paklausos įvertinimas ir jos prognozė, rinkos segmentavimas, tikslinių segmentų pasirinkimas, prekės pozicionavimas ir konkurencinių prekių pozicionavimo analizė.



Šaltinis: Ramanauskienė, 2008, p.65.

1 pav. Marketingo strategijos schema

2. **Konkurencinė aplinka.** Pagrindinis organizacijos tikslas – vartotojų aptarnavimas, bet organizacija realizuoja šį tikslą aplinkoje, kuriai daro įtaką daugybė veiksnių. Makroaplinka, apimanti politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių įtaką, visoms organizacijoms yra bendra. Organizacija taip pat susiduria su mikroaplinka, kuri yra unikali kiekvienai organizacijai ir apima tiekėjus, konkurentus, tarpininkus ir kontaktines auditorijas, susidedančias iš įvairių žmonių, kurie nebūtinai yra vartotojai. Visi šie išvardinti veiksniai daro poveikį organizacijos sėkmei.

3. **Kiekybinės paklausos įvertinimas ir jos prognozė.** Tarkime, kad organizacija tyrinėja potencialias rinkas naujai prekei. Pirmiausia ji turės kruopščiai įvertinti realiąją ir potencialią rinkos ir įvairių segmentų talpą. Norint įvertinti rinkos potencialą, būtina nustatyti visas konkurencines prekes, įvertinti šių prekių pardavimo kiekius ir nustatyti, ar yra pakankamai didelė rinka dar vienai prekei pelningai parduoti.

4. Taip pat nemažiau svarbios **rinkos plėtros perspektyvos**. Organizacijos teikia pirmenybę rinkoms, turinčioms geras augimo galimybes. Tokio augimo potencialas gali priklausyti nuo įsigyjančių prekių vartotojų, jų atskirų amžių grupių, tautybės arba pajamų lygio augimo tempų. Be to, augimas gali būti susijęs su aplinkos pokyčiais. Marketingo vadybininkams tenka naudoti specialius kiekybinio įvertinimo ir paklausos prognozavimo metodus.

5. **Rinkos segmentavimas**. Tarkim, kad paklausos prognozė palanki. Dabar organizacijai reikia pasirinkti, koku būdu parengti rinką. Rinka susideda iš daugybės įvairiausių pirkėjų, prekių ir poreikių, ir marketologas turi nustatyti, kokuose segmentuose yra geriausios galimybės pasiekti organizacijos tikslus. Vartotojus galima jungti į grupes pagal įvairius požymius: geografinius, demografinius, psichografinius ir elgsenos. Rinkos suskirstymo procesas į atskiras pirkėjų grupes pagal jų poreikius, charakteristikas ar elgsenos būdą, kurioms gali prireikti tam tikros rūšies prekių ar skatinančių marketingo veiksmų, vadinasi rinkos segmentavimu (Gaižutis, 2000).

Bet kokia rinka susideda iš segmentų, bet ne kiekvienas segmentavimo variantas yra vienodai naudingas. Pavyzdžiui, remiant rinkoje vaistinį preparatą panadolį nėra jokio tikslo skirstyti skausmą malšinančių priemonių vartotojų rinką į vyrus ir į moteris, kadangi tiek vieni, tiek kiti į tas pačias marketingo priemones reaguoja vienodai. Rinkos segmentas apima pirkėjus, reaguojančius vienodai į tam tikras skatinančias marketingo priemones. Maisto produktų rinkoje pirkėjai, kurie nepriklausomai nuo produktų kainos pasirenka pačias komfortiškesnes parduotuves, sudaro vieną rinkos segmentą. Kitam rinkos segmentui galima priskirti pirkėjus, kuriems rūpi pirmiausia kaina ir ekonomiškumas. Kažin ar pavyktų sukurti tokį produktą, kuris vienodai tenkintų abi pirkėjų grupes. Tad organizacija turi telkti savo pastangas į vieno ar kelių rinkos segmentų specifinių poreikių tenkinimą.

Žvelgiant į mokslines publikacijas apie elektroninių ryšių sektorių, teorinių marketingo studijų randama nedaug. Suomų mokslininkas Räsänen, R 2005 m. darbe „Segmentation of B2B customers in the Nordic ICT market“¹ nagrinėjo šiaurės Europos elektroninių ryšių rinkas, bei jų segmentavimą ir išskiria 1 lentelėje pateiktus segmentavimo kriterijus.

1 Räsänen, R ir kt., „Segmentation of B2B customers in the Nordic ICT market“, 2005.
<http://www.iamot.org/conference/index.php/ocs/10/paper/viewFile/1422/644> [žiūrėta 2011 09 16]

1 lentelė. Elektroninių ryšių rinkos segmentavimo kriterijai.

Kriterijus	Apibrėžimas	Kriterijaus aprėptis
<ul style="list-style-type: none"> • Paslaugų reikalavimai elektroninių ryšių tiekėjui. • Pirkimo stilius. • Reikalavimai produktams/ paslaugoms. • Orientacija į ateitį. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skirtingi verslo klientų poreikiai paslaugoms. • Pirkimo formalumo lygis ir sprendimo priėmimo struktūra • Produktų, paslaugų ypatybės. • Organizacijos požiūris į ateitį. 	<ul style="list-style-type: none"> • Svarbios tyrimų ir plėtojimo funkcijos, santykiai, kaina, paslaugų interaktyvumas, koncentracija. • Vienas asmuo priima sprendimą, neformalus grupės priėmimas, formalus pirkimo grupės sprendimas. • Ilgaamžiškumas, patogumas, tinkamumas. • Plėtros galimybės, inovacijos, autsingas.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal R. Räsänen, 2005².

6. **Tikslinių rinkos segmentų pasirinkimas.** Po to, kai organizacija išskiria rinkos segmentus, ji gali įeiti į vieną arba į kelius šios rinkos segmentus. Tikslinių rinkos segmentų pasirinkimas apima kiekvieno rinkos segmento patrauklumo įvertinimą ir vieno ar kelių segmentų pasirinkimą parengimui. Organizacija turi pasirinkti tuos segmentus, kuriuose ji galės ilgą laiką teikti pirkėjams aukščiausią vartojamąją vertę. Organizacija, turinti ribotus išteklius, gali pretenduoti tik į vieną arba kelis specifinius segmentus. Tokia strategija apriboja pardavimų apimtį, bet gali būti labai pelninga. Antras variantas, kai organizacija imasi aptarnauti keletą panašių segmentų, pavyzdžiui, segmentus su įvairaus tipo pirkėjais, bet turinčius vieną pagrindinį poreikį. Stambi organizacija gali aptarnauti visus rinkos segmentus ir pateikti reikalingą prekių rinkinį.

7. **Prekės pozicionavimas rinkoje.** Organizacijai apsisprendus, į kokius rinkos segmentus jai įeiti, reikia nustatyti, kokias pozicijas ji sieks užimti šiuose segmentuose. Prekės pozicija – tai vieta, kurią, pirkėjo nuomone, užima konkreti prekė analogiškų prekių atžvilgiu. Jeigu pirkėjai prekės neišskirs iš kitų analogiškų prekių rinkoje, jie jos nepirks.

Prekės pozicionavimas rinkoje – tai priemonių kompleksas, pagal kurį konkreti prekė užima tikslinių vartotojų sąmonėje vietą, besiskiriančią nuo kitų ir naudingą organizacijai konkuruojančių prekių atžvilgiu. Todėl organizacijos marketologai siekia tokių pozicijų, kurios naudingai skirtų prekes nuo konkurentų prekių ir suteiktų šioms prekėms strateginį pranašumą tikslinėse rinkose (Virvilaitė, 1999).

Organizacija, įvertindama prekės poziciją, pirmiausia atskleidžia tos prekės galimus konkurencinius pranašumus, kurių pagrindu nustato jos vietą rinkoje. Siekdama konkurencinio pranašumo rinkoje, organizacija turi pasiūlyti pasirinktiems tiksliniams segmentams didesnę vartojamąją vertę ir nustatyti žemesnes palyginti su konkurentais kainas arba pasiūlyti papildomai

2 Räsänen, R ir kt., „Segmentation of B2B customers in the Nordic ICT market“, 2005.
<http://www.iamot.org/conference/index.php/ocs/10/paper/viewFile/1422/644> [žiūrėta 2011 09 16].

kažkokias ypatybes ir nustatyti aukštesnes kainas. Tačiau, jeigu organizacija pozicionuoja prekę kaip turinčią didesnę vartojamąją vertę, tai ta prekė būtinai turi atitikti šią vertę (Vijeikis, Vijeikienė, 2007).

Organizacija gali pozicionuoti savo produktą remdamasi viena ar keliomis svarbiomis išskirtinėmis prekės savybėmis, tačiau pozicionavimas remiantis per daug dideliu prekės ypatybių kiekiu vartotoją glumina ir sukelia nepasitikėjimą.

Formuojant marketingo strategiją neišvengiamai susiduriama su organizaciją supančia išorine aplinka. Kiekviena sėkmingai dirbanti organizacija žino, kaip svarbu nuolat stebėti ir prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos. Išorinė aplinka veikia organizaciją keliais lygiais. A.Vasiliauskas (2004) išskiria šiuos lygius:

1. Makroaplinka – veiksniai, kurie veikia visus ekonomikos ūkio subjektus. Prie makroaplinkos priskiriama politiniai ir teisiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai veiksniai.
2. Šakinė (mikro)aplinka – veiksniai, glaudžiai susiję su bendrove. Apima pačią bendrovę, konkurentus, tiekėjus, klientus, visuomenę.

Šios aplinkos analizė vadinama **strategine analize**. Pagal Aaker³ (2001) išorės aplinkos strateginė analizė apima:

1. Makroaplinkos analizė: technologinė, teisinė, ekonominė, kultūrinė, demografinė, aplinkos, scenarijai, informacijos poreikiai.
2. Rinkos analizė: dydis, prognozuojamas augimas, kainų struktūra, paskirstymo sistemos, tendencijos sėkmės veiksniai.
3. Konkurentų analizė: identifikavimas, strateginės grupės, veikla, valdymas, tikslai, strategijos, kultūra, kainų struktūra, stiprybės, silpnybės.
4. Vartotojų analizė: segmentavimas, motyvacija, nepatenkinti poreikiai.

PEST analizė – plačiausiai naudojama analizės technika organizacijos makroaplinkai tirti. Ši analizė apima keturis makroaplinkos aspektus:

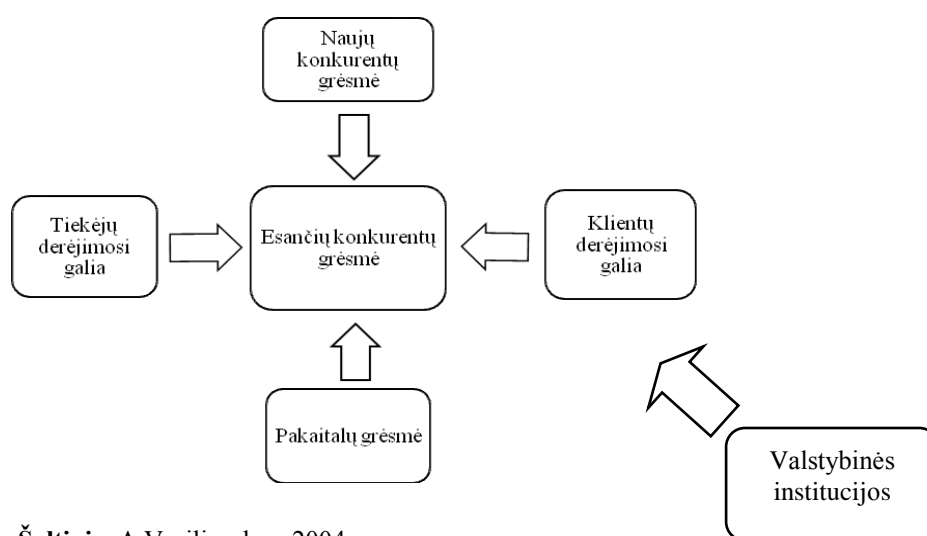
1. **Politinis teisinis veiksnys** – svarbus organizacijos teisinės veiklos pagrindas. Apibrėžia organizacijos veiklos priežiūrą bei reguliavimą. Visas organizacijas tiesiogiai ar netiesiogiai veikia atskiri teisės aktai ir įstatymai, apibrėžiantys veiklos sąlygas, mokesčius, darbo santykius. Elektroninių ryšių sektoriui ypač svarbus politinis veiksnys yra rinkos reguliavimas, kurį atlieka Ryšių reguliavimo tarnyba.
2. **Ekonominis veiksnys** – analizuojant šį veiksni, atkreipiamas dėmesys į šiuos aspektus: ekonomikos augimas, bendras vidaus produktas – organizacijos sprendimai negali būti vienodi tiek ekonominio pakilimo, tiek nuosmukio laikotarpiu. Taip pat svarbūs rodikliai -

3 sudarytas autoriaus pagal Aaker, 2001, p.19 [žiūrėta 2011 09 16].

infliacija, bedarbystė, palūkanų normos, valiutų kursų svyravimai, investicijų klimatas, vartojimas.

3. **Socialinis-kultūrinis veiksnys** – analizuojant šį veiksni didžiausią dėmesį reikia sutelkti į gyventojų galutinio vartojimo pokyčius, t.y. galutinio gyventojų vartojimo mažėjimas/didėjimas savo ruožtu padidina arba sumažina gamybinės paskirties produkcijos ir paslaugų realizavimo galimybes jų gamintojams (A.Vasiliauskas, 2004). Pokyčiai gali būti dėl įvairių priežasčių – gyventojų skaičiaus mažėjimas, gyvenimo sąlygų keitimasis. Taip pat analizuojant šį veiksni reikia atsižvelgti į gamtos saugos problemas, švietimą, kultūrą, bei sveikatos apsaugą.
4. **Technologinis veiksnys** – bene svarbiausias veiksnys šiame technologijų amžiuje. Naujos technologijos, inovacijos sukuria įmonėms naujas galimybes, jos savo ruožtu sukuria naujas veiklos rinkas. Technologijos yra svarbus veiksnys organizacijų ilgalaikių konkurencinių pranašumų palaikymui. Ypatinę dėmesį turi atkreipti tos įmonės, kurios tiesiogiai susijusios su technologijomis, nes jos tiek technologijų „vartotojos“, tiek ir technologijų „kūrėjos“ kitoms įmonėms.

M.E.Porterio penkių jėgų modelis. Išanalizavus bendrą organizacijos makroaplinką reikia pereiti prie organizacijos veiklos šakos aplinkos strateginės analizės. Organizacijos veiklos šakos aplinkos analizė pradedama nuo svarbiausių jėgų, kurios veikia organizaciją. M.Porteris šiai analizei atlikti pasiūlė **penkių jėgų modelį**. Tai yra vienas pagrindinių rinkodaroje naudojamų išorinės aplinkos analizės įrankių. 2 pav. pateiktas modifikuotas M.Porterio penkių jėgų modelis susideda iš jėgų veikiančių organizaciją:



Šaltinis: A.Vasiliauskas, 2004.

2 pav. **M.Porterio penkių jėgų modelis.**

Pagrindinis veiksnys verčiantis organizaciją pasitempti yra nuolatinis konkuravimas rinkoje su tiesioginiais konkurentais. Tačiau M.Porterio modelio esmė slypi tame, jog konkurenciją didina dar papildomos jėgos: tiekėjai, klientai, pakaitalai, galimi nauji konkurentai bei valstybinės institucijos.

Tiekėjų derėjimosi galios analizė padeda identifikuoti pagrindines kryptis, kaip toliau plėtoti santykius su tiekėjais. Didžiausią derėjimosi galią tiekėjai turi tuomet, kai nėra alternatyvių tiekėjų arba jų yra nedaug. Taip pat svarbu įvertinti, kokią organizacijos bendrųjų sąnaudų dalį sudaro tiekėjo kainos, ar tas pats tiekėjas yra pagrindinis tiesioginių konkurentų tiekėjas.

Klientų derėjimosi galia su organizacija, galima teigti, jog tiesiogiai priklauso nuo klientų skaičiaus. Kuo mažiau klientų, tuo organizacijos pozicija silpnesnė. Taip pat esant nediferencijuotai produkcijai ar paslaugai, klientas gali lengvai pereiti pas konkurentą nepablogindamas savo gaminamos produkcijos.

Pakaitalų grėsmė yra visuomet, tik skirtingais atvejais galimas skirtingas poveikis organizacijai. Kartais pakaitalai gali padaryti produkciją visiškai nereikalingą, kartais tiesiog užpildyti nišą. Bet koku atveju organizacijai tai - papildoma konkurencija. Norint sumažinti pakaitalų grėsmę, reikia analizuoti tokias problemas: produkto moralinio nusidėvėjimo grėsmė, klientų galimybės persiorientuoti pirkti pakaitalus, galimas organizacijos pelno lygio mažėjimas dėl pakaitalų grėsmės (A.Vasiliaskas, 2004).

Naujų konkurentų grėsmė tuomet, kai rinkos situacija yra patraukli savo pelno norma ir kurioje nėra apribojimų ar kontrolės naujų įmonių įsikūrimui. Norint įvertinti naujų konkurentų atsiradimo galimybes, reikia analizuoti rinką ir įėjimo į ją barjerus, tokius kaip: masto ekonomija (dėl nedidelių kiekių veikla nebus pelninga), kapitalo investicijų reikalavimai.

Valstybinės institucijos taip pat daro didelę įtaką konkurencijai. Elektroninių ryšių sektoriaus atveju Ryšių reguliavimo tarnyba yra ta valstybės įstaiga, kuri reguliuoja šią rinką ir užtikrina konkurenciją.

Konkurentų analizė. Kiekviena organizacija, siekianti kuo efektyviau vykdyti veiklą, privalo kuo daugiau žinoti apie savo konkurentus. Analizuodama konkurentus, jų veiklą bei marketingo strategijas, organizacija nusistato savo pranašumus ir trūkumus. P. Kotler (2003) siūlo tokį konkurentų analizės modelį:

Bendrovės konkurentų nustatymas. Nustatant organizacijos konkurentus, geriausia išanalizuoti konkurentus tiek pramonės šakoje, tiek ir rinkoje, išskiriant produkto ir rinkos segmentus.



Konkurentų tikslų apibrėžimas. Išsiaiškinus pagrindinius konkurentus reikia nusistatyti kokių tikslų tie konkurentai siekia. Organizacija turi žinoti, kiek konkurentui svarbūs jo pelno, rinkos dalies augimo, technologinis lyderiavimo, paslaugų ir pan. tikslai.



Konkurentų strategijų nustatymas. Konkurencija tuo didesnė, kuo įmonių strategijos panašesnės. Todėl konkurentus pravartu skirstyti į grupes, vykdančias skirtingas strategijas, t.y. į **Strategines grupes**. Suskirsčius konkurentus gali pasirodyti, kad kai kurios įmonės nėra dideli konkurentai.



Konkurentų pranašumų ir trūkumų įvertinimas. Būtina tiksliai nustatyti konkurentų pranašumus ir trūkumus. Efektyviausia surinkti kelerių metų konkurentų veiklos duomenis ir nustatyti strategijas. Ieškant konkurentų trūkumų, organizacija turi nustatyti konkurentų prielaidas apie neefektyvų verslą.



Konkurentų atsakomųjų veiksmų įvertinimas. Bendrovės tikslai, strategijos, pranašumai ir trūkumai lemia jos veiksmus arba atsakomąsias reakcijas į konkurentų veiksmus. Reikia pergudrauti konkurentus ir numatyti galimus veiksmus ar atsakomuosius veiksmus rinkoje.



Pasirinkimas, kuriuos konkurentus pulti, o kurių vengti. Pasirinkus konkurentų strateginę grupę reikia apsispręsti su kuriais konkurentais kovoti. Nusitaikymas į silpnus konkurentus daug naudos neduoda. Pravartu atlikti vertės vartotojui analizę, padeda išsiaiškinti, kaip vartotojai vertina produkto duodamą naudą ir kaip jie lygina tą naudą su konkurentų produktų nauda.

Šaltinis: sudaryta pagal P.Kotler, 2003.

3 pav. Konkurentų analizė.

Atlikus konkurentų analizę, organizacijai reikia pasirinkti konkurencines pozicijas, kurias užims artimiausiu metu. M.Porteris nustatė keturias pagrindines konkurencijos strategijas:

1. Bendrųjų sąnaudų lyderė – organizacija pasiekusi nedideles produkto ar paslaugos sąnaudas gali pasiūlyti mažesnę kainą.
2. Diferencijavimas – taikantis į tam tikrą produktų klasę, reikia koncentruoti dėmesį į išskirtines prekių grupes ir marketingo priemones.

3. Koncentracija – organizacijos koncentracija į kelis rinkos segmentus, ne į visą rinką.

Pagal M.Porterį laimi ta organizacija, kuri tiksliai įgyvendina pasirinktą strategiją. Ta organizacija, kuri neturi aiškios strategijos, anksčiau ar vėliau susidurs su sunkumais.

Taigi, marketingo strategija yra ne viena atskira, o visas strategijų kompleksas, sudarytas iš sudėtinių strategijų. Marketingo strategija apima 6 strategines sritis (Verslo žinios, 2007):

1. Prekės ženklo valdymo strategijos. Gali būti skiriama tradicinė prekės ženklo, „skėčio“ ir korporatyvinė strategijos. Dominuojantis prekės ženklo modelis yra tradicinė strategija, kai formuojamas tik produktų išskirtinumas (Ajax, Pampers). Tik labai nedaug vartotojų žino, kokios įmonės gamina šiuos produktus. „Skėčio“ strategijoje garsinamas produktus gaminančios įmonės vardas, o produktams neskiriama tiek dėmesio. Sprendimas tuo pačiu prekės ženklu išskirti tiek produktus gaminančią įmonę, tiek produktus vadinamas korporatyviniu prekės ženklu (Nokia).

2. Produktų strategijos.

3. Kainų strategijos.

4. Paskirstymo kanalų strategijos. Produktų gyvavimo ciklo metu pasirinkta pardavimo strategija reikalauja įvairių paskirstymo kanalų strategijų. Įvairūs produktų tipai taip pat lemia skirtingų paskirstymo kanalų strategijų pasirinkimą. Yra skiriamos trys strategijos priklausomai nuo paskirstymo tinklo dydžio ir pobūdžio.

Išskirtinis paskirstymas – pasirenkama parduoti savo produkciją, naudodamiesi keletu rūpestingai pasirinktų kanalų.

Intensyvus paskirstymas – daugumos greito apyvartumo plataus vartojimo prekių ir greito apyvartumo produktų verslo rinkoje atveju svarbu pasiekti kiek įmanoma didesnę rinkos dalį iškart produktą įvedus į rinką, bet tam įmonė turi turėti lėšų ir gamybos pajėgumų.

Atrankinis paskirstymas – dėl ribotų išteklių ar kitų priežasčių pasirenkama parduoti produktus tik per keletą paskirstymo kanalų.

5. Rinkų strategijos. Tai kertinė verslo strategijos dalis; joje pateikiama marketingistams aukštesnė sritis, kurioje galima daryti įtaką formuojant verslo kryptį, sutelkiant dėmesį ir nustatant prioritetus. Strategijos parinkimas priklauso nuo sutelktų išteklių, konkurencinio pranašumo norimoje rinkoje bei kitus sėkmės kriterijus (Fisk, 2007).

4. Klientų strategijos. Kalbant apie klientų strategijas, reikia kalbėti apie santykių marketingą, nes daugelis užsienio autorių teigia (Rozenberg, Szepiel, 1984; Reicheld, Sasser, 1990), kad būtent jis turi teigiamos įtakos klientų išlaikymo ekonomikai. Santykių marketingo strategijų taikymas išlaiko konkurencinius kompanijų pranašumus (Sharma, Tzokas, Saren, Kyziridis, 1999). Remiantis visų autorių pateiktais klientų strategijas atitinkančiais tarpusavio santykių modeliais, galima teigti, jog svarbiausi veiksniai, siekiant įtakoti klientų lojalumą, yra techninės paslaugos kokybė, komunikacijų

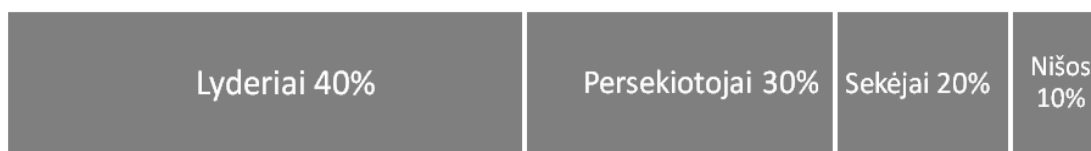
efektyvumas, pasitikėjimas, išsipareigojimas, socialinė nauda, socialinės elgsenos nauda bei funkcinė paslaugos kokybė.

Vijeikis (2003) nurodo, jog marketingo strategija apima prekių kainodaros, prekių paskirstymo, prekių rėmimo ir bendrąją įmonės rinkos strategiją.

2.2. Rinkos strategijų tipai

Strateginės analizės metu nustatomi pagrindiniai konkurentai, įvertinamos jų užimamos rinkos dalys. Dauguma marketingo mokslinės literatūros šaltinių nurodo praktikoje dažniausiai pasitaikančią rinkų pasidalinimo struktūrą:

- a) Didžiausią rinkos dalį turintys Lyderiai;
- b) Persekiotojai;
- c) Sekėjai;
- d) Nišų užpildytojai.



Šaltinis: P. Kotler, 2003.

4 pav. Hipotetinis rinkos dalių pasiskirstymas.

Atlikus rinkos analizę, suklasifikavus konkurentus yra padidinamas išvalgumas ir galima nustatyti tiek konkurentų, tiek tiriamos bendrovės taikomas rinkos strategijas. Daugumoje ūkio sektorių veikia po vieną didelę bendrovę - **rinkos lyderį**. Bendrovė, turinti didžiausią rinkos dalį, dažniausiai diktuoja paslaugų kainą rinkoje. Pagal P.Kotler ir K.Keller (2003) rinkoje dominuojančios kompanijos gauna didžiausią naudą, kai didėja bendra rinka. Rinkos lyderio strateginis prioritetasis turi būti ieškojimas būdų, kaip didinti rinką. Rinkos lyderis taip pat turi ieškoti naujų klientų arba ieškoti būdų, kaip didinti esamų klientų vartojimą. Naujų klientų paieška galima trijose grupėse:

- Vartotojai, kurie nevartoja, tačiau vartotų prekę (rinkos skverbimosi strategija);
- Vartotojai, kurie niekada nevartojo (naujo rinkos segmento strategija).
- Vartotojai, kurie gyvena kitur (geografinės plėtros strategija). Pagal Jūratę Banytę (1996)⁴. Rinkos geografijos – vietinėje rinkoje pradėtas verslas dažnai išauga iki tarptautinių mastų. Taigi rinkos geografijos strategijas galima būtų išskirti: vietinės rinkos strategija, regioninės rinkos strategija, šalies rinkos strategija, pasaulinės rinkos strategija.

⁴ Jūratė Banytė. „Marketingo strategijos parengimas paslaugų įmonėje“. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 1996 m. Nr. 2.

Rinkos lyderis diktuoja rinkos sąlygas ir konkurentai analizuoja jo taikomą strategiją. Konkurentai dažniausiai analizuoja lyderės pranašumus ir trūkumus, dažniausiai jais pasinaudoja. Pagal P.Kotler (2003) norint išlikti rinkos lydere, reikia veikti keturiais frontais:

- Ieškoti būdų bendrajai paklausai, vartojimo didinimui: nauji vartotojai, naujas vartojimas, didesnis vartojimas.
- Ieškoti būdų didinti užimamą rinkos dalį: konkurentų vartojimo nuviliojimas, konkurentų nupirkimas, vartotojų lojalumo užsitikrinimas.
- Išlaikyti stiprią poziciją mažinant sąnaudas: mažinti sąnaudas, pakeisti prekių asortimentą, padidinti pridėtinę vertę.
- Išsaugoti turimą rinkos dalį gynybiniais ir puolamaisiais veiksmais: stacionari gynyba, puolamoji gynyba, atsakomoji gynyba.

Pagal J.Banytę (1996) organizacija, kuri pirmoji rinkai pateikia naują ar patobulintą prekę užima lyderio pozicijas. Reikia daug pastangų išlaikyti šiai pozicijai, kitu atveju konkurentas gali užimti šią vietą. Bendrovėms, kurios yra lyderės, geriausias būdas saugoti turimas rinkos dalis yra nuolatinis inovacijų taikymas. Pagal P.Kotler ir K.Keller (2006) siekiant neprarasti turimos rinkos dalies yra būtina taikyti apsaugos strategijas:

- Pozicijos apsaugos strategija, kuri apima reputaciją, gerą prekės ženklą, paslaugų tobulinimą, geresnį aptarnavimą, įtaigesnę reklamą, kainų mažinimą.
- Flangų apsaugos strategija apima konkurentų konkuravimo strategijų nustatymą, atliekant konkurentų analizę.
- Išankstinė apsaugos strategija – pulti konkurentą, kuris turi pasiekęs didelę rinkos dalį.
- Apsauga atliekant kontrataką – rinkos lyderis negali būti pasyvus, būtini atsakomieji veiksmai į konkurentų veiksmus.
- Mobilios apsaugos strategija – įėjimas į naujus rinkos segmentus, kurie vėliau gali būti kaip apsaugos priemonės.
- Priverstinė veiklos ribojimo strategija – nepelningose rinkose geriau neveikti ir resursus perkelti į pelningesnes veiklas.

Rinkos persekiotojai – šiek tiek mažesnę rinkos dalį nei rinkos lyderis turinčios bendrovės. Rinkos persekiotojo tikslas tapti rinkos lyderiu, dėl to gali taikyti agresyvią rinkos strategiją prieš rinkos lyderį ir rinkos sekėją (C. Gilligan, R. M. S. Wilson, 2009). Rinkos persekiotojo galimos strategijos siekiant efektyvinti veiklą:

- Nuolaidos ir kainų mažinimas;
- Pigūs pridėtinę vertę turintys produktai;
- Inovatyvi produkcija ir pateikimas vartotojui;
- Aptarnavimo gerinimas;

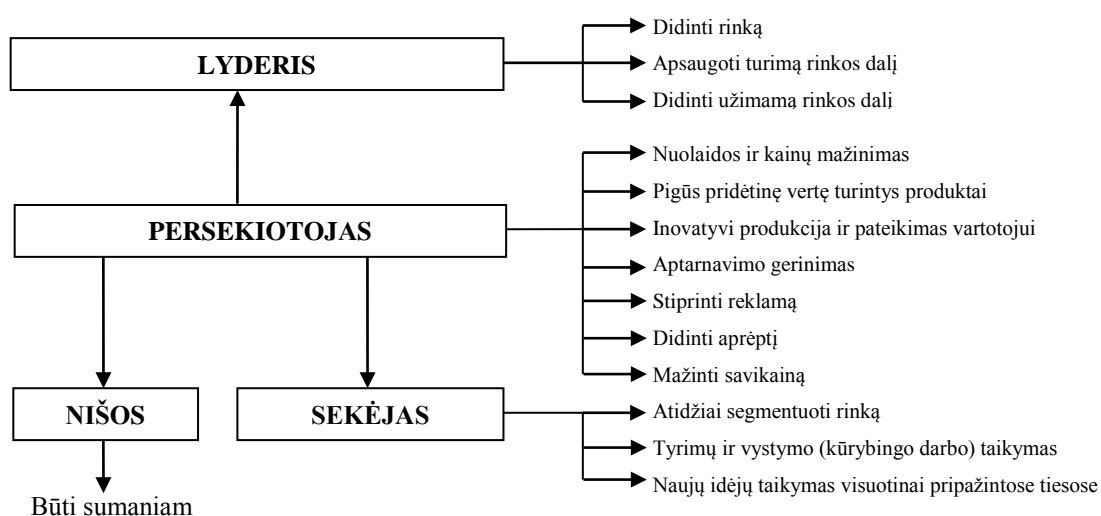
- Reklamos stiprinimas;
- Aprėpties didinimas;
- Savikainos mažinimas.

Rinkos sekėjo strategija – šio rinkos dalyvio tikslas išlaikyti turimą rinkos dalį ir ją didinti. Rinkos sekėjai vietoj stengimosi tapti rinkos lyderiais tiesiog seka paskui jį. Produktų imitavimas gali būti toks pats sėkmingas, kaip ir produktų inovacija. Rinkos sekėjo galimos šios strategijos:

- Klastotojo strategija – klastoja lyderio gaminamą produkciją ir ją parduoda juodojoje rinkoje.
- Klonoautojo strategija – imituoja lyderio produkciją su nežymiais pakeitimais.
- Imitatoriaus strategija – kopijuoja lyderio produkcijos ar paslaugos keletą elementų, tačiau išlaiko savo prekės ženklą, pakuotę ir kainą
- Adaptacijos strategija – ima lyderio produkciją ir ją pritaiko kitai rinkai arba šiek tiek pagerina.

Rinkos nišų užpildytojo strategija – kiekvienas sektorius turi seriją nedidelių kompanijų, kurios sugeba pelningai vykdyti veiklą. Dažniausiai tos veiklos didelėms kompanijoms nėra patrauklios dėl santykinai nedidelės paklausos. Rinkos nišų užpildytojo strategija pagal C. Gilligan, R. M. S. Wilson (2010) yra tiesiog būti gudriam.

Apibendrinant pagal C. Gilligan, R. M. S. Wilson (2010) parengta rinkos strategijų schema



Šaltinis: sudaryta autorės pagal C. Gilligan, R. M. S. Wilson, 2009, Figure 12.1.

5 pav. Rinkos strategijų schema.

Taigi, visumoje išskiriami rinkos strategijų tipai toliau pateikiami antroje lentelėje.

2 lentelė. Įmonių rinkos strategijų tipai

Įmonių lyderių rinkos strategija						
Apsaugos strategijos						
Pozicijos apsauga	Flangų apsauga	Išankstinė apsauga	Apsauga kontratakuojant	Mobili apsauga	Apsauga ribojant veiklą	Užimamos rinkos dalies didinimas
Apjuosti teritoriją neįveikiama siena – dažnai neefektyvu.	Saugo ne tik savo teritoriją, bet ir šalia esančią.	Siekia išlaikyti pusiausvyrą puldama konkurentus skirtingose rinkose.	Atsako į konkurentų kainų mažinimą, rėmimo kompanijos didinimą ir pan.	Įeina į naujus rinkos segmentus, kurie vėliau tampa apsauginiais centrais.	Riboja veiklą arba sustambina rinkos segmentus.	Didina rinkos dalį, taip padidinant ir įmonės pelningumą.
Įmonių persekiotojų rinkos strategija						
Atakos strategijos						
Tiesioginė ataka	Puolimas iš flangų	Puolimas apsupant	Apeinamoji ataka	Partizaninė ataka		
Stengiasi atakuoti stipriąsias konkurento vietas: mažina kainas, kopijuoja prekes, rėmimo priemonės ir būdus.	Pajėgos sukauptos atakuoti priešininko silpniausias vietas.	Puolama keliais frontais, pasiteisina, jei puolantysis valdo didesnius išteklius.	Diversifikuoja į nepanašią prekę, į naujas geografines tos pačios prekės rinkas bei kuria naujas prekes.	Vienkartinės atakos, siekiant įbauginti: atskirų prekių kainų mažinimas, intensyvus rėmimas, geresnis aptarnavimas, mažesni gamybos kaštai ir pan.		
Įmonių sekėjų rinkos strategija						
Persekiojimo strategijos						
Artimas persekiojimas	Persekiojimas per atstumą			Pasirinktinis persekiojimas		
Persekiojama visose rinkose siūlant lygiai tą pačią rėmimo programą.	Šiek tiek kitokia prekė, tačiau kainų ir pateikimo politika išlieka tokia pati.			Vienose rinkose persekioja iš arti, kitose – laikydamasis atstumo.		
Įmonių nišų užpildytojų marketingo strategijos						
Veikia tik mažose rinkos segmentuose. Veiklos pagrindas yra specializacija: galutinių vartotojų, vartotojų dydžio, prekių, kokybės ir kainos, aptarnavimo, pateikimo kanalo ir pan.						

Šaltinis: sudaryta pagal Gečienė, 2004

2.3. Rinkos tyrimų metodai

Aplinkos pažinimui, rinkos problemoms spręsti, reikalingi sprendimai daugeliu atveju įmanomi tik pasitelkiant rinkos tyrimus. Kiekvieno asmens, priimančio sprendimus, veiksmų ir sprendimų kokybė priklauso nuo turimos informacijos apie nagrinėjamą problemą kiekio. Tad tik nusistačius problemas galima nusistatyti rinkos tyrimo tikslus. Pagal V.P.Pranulį (2007) marketingo sprendimų informacijos galimi šaltiniai yra :

- Asmeninė patirtis;
- Bendravimas su kitais vadovais ir specialistais;

- Apskaitos dokumentai;
- Rinkos tyrimai.

Anot V.V Pranulio (2007) rinkos tyrimai yra sprendimams priimti reikalingos informacijos nustatymas, ieška, rinkimas, apdorojimas, apibendrinimas ir interpretavimas.

Dažnu atveju organizacija patiria kelias problemas tuo pačiu metu. Taigi visų pirma būtina aiškiai išsiaiškinti pagrindinę rinkodaros problemą. Tam tikslui rinkos tyrimai skirstomi į dvi dalis: problemos aiškinimo tyrimas ir problemos sprendimo tyrimas. Problemos išsiaiškinimo tyrimai gali būti:

- Rinkos potencialui įvertinti;
- Rinkos dalies tyrimui;
- Įvaizdžio tyrimui;
- Rinkos pobūdžio tyrimui;
- Pardavimų analizei;
- Komunikacijos tyrimui;
- Verslo aplinkos tyrimui;
- Įmonės vidinės aplinkos tyrimui.

Tuo tarpu marketingo problemos sprendimų tyrimai nukreipti tiesiai į marketingo kompleksą. Produktą gaminančios įmonės problemų sprendimo tyrimai: prekės, kainos, rėmimo, paskirstymo, segmentavimo. Dėl paslaugas teikiančių įmonių specifiškumo papildomai galimi paslaugos teikimo proceso, bei paslaugos teikimo personalo problemų tyrimai.

Rinkos tyrimų duomenys, pagal tai, iš kur tie duomenys gaunami, yra klasifikuojami į kelias grupes: antrinius ir pirminius duomenis. Antriniais duomenimis laikomi tokie duomenys, kurie surenkami iš anksčiau sukauptų ir surinktų duomenų šaltinių, t.y. kitų organizacijų tyrimai, straipsniai, vidiniai organizacijos tyrimai kitoms problemoms spręsti ir pan. Pagal tai antriniai duomenys skirstomi į vidinius ir išorinius duomenis. Tuo tarpu pirminiai duomenys renkami konkrečiai rinkos problemai spręsti. V.V.Pranulis (2007) išskiria šiuos pirminių duomenų rinkimo metodus:

1. Apklausa;
2. Stebėjimas;
3. Eksperimentas;
4. Tikslinių grupių, gilaus interviu, projektinių tyrimas.

Taigi, pagal duomenų grupes galime nustatyti vieno ir kito metodo privalumus ir trūkumus:

3 lentelė. Marketingo tyrimų metodų palyginimas.

	Taikymas	Pranašumai+ / trūkumai-
Antriniai duomenys	<p>Turimų rinkų įvertinimas – vartotojų poreikių tyrimas, kokie konkurentai, organizacijos padėtis rinkoje, paskirstymo kanalai.</p> <p>Potencialių rinkų įvertinimas – įvertinant makroaplinkos tendencijas būsimų rinkų įvertinimas.</p> <p>Tyrimo rezultatų pateikimas – tyrimo rezultatų sklaida iki vadovų, specialistų.</p> <p>Rekomendacijų rengimas – atlikus žvalgomąjį tyrimą, pateikiami pasiūlymai giliam marketingo tyrimui, gaunant pirminius duomenis.</p>	<p>(+) Greitesnis duomenų gavimas, lengviau apdorojami, pagerina turimų pirminių duomenų kokybę. Padeda geriau pažinti problemos situaciją.</p>
		<p>(-) Gali būti pasenę duomenys, matavimo duomenų nesuderinamumas.</p>
Pirminiai duomenys	<p>Apklauso metodas dažniausiai taikomas ieškant priežastinio ryšio klausimų „kodėl?“ atsakymų. Taip pat suteikia atsakymus į klausimą „kaip?“ tiesioginių atsakymų ir galiausiai „kas?“ faktų nustatymui .</p>	<p>(+) Iš anksto pasiruošiama ir sukuriama situacija, geriau nei kiti metodai leidžia surasti atsakymą.</p> <p>(-) Imties tyrimo paklaida, matavimo paklaida.</p>
	<p>Stebėjimo metodas taikomas ir galima stebėti šiuos objektus: žmogaus, veiklos, proceso, rezultato. Sutelkta į fiksavimą ką daro žmonės ir kas vyksta. Gali būti stebimi konkurentų veiksmai, kainos, reklama. Taikomas, kai yra poreikis pažvelgti į vidinę tiriamojo reiškinių pusę. Naudojamas kaip papildomas metodas taikant kitus marketingo tyrimo metodus.</p>	<p>(+) Palyginti mažesniais kaštais gaunami tikslūs duomenys. Leidžia matuoti tikrus įvykius. Nėra sąsajos tarp tyrėjo ir apklausiamojo, tad nėra ir paklaidos.</p> <p>(-) Suteikia mažai informacijos apie motyvus ir priežastinius ryšius. Galimybė stebėti tik viešą elgesį. Tyrėjo/stebėtojo asmeninė patirtis įtakoja rezultatus.</p>

	Eksperimento metodas taikomas tuomet, kai reikia nustatyti priežastingumą, hipotezę, rasti mažiau rizikingus sprendimus. Taikomas, kai norima nustatyti siekiamą rezultatą lemiančius veiksnius ir rodiklius, t.y. nustatyti sąveikos efektą.	(+) Tyrėjas - situacijos kūrėjas, gali varijuoti tyrimo metu.
		(-) Vidinio ir išorinio patikimumo grėsmė.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal V.P.Pranulis, 2007.

3. UAB „OMNITEL“ PASLAUGŲ VERSLO KLIENTAMS RINKŲ STRATEGINĖ ANALIZĖ

3.1. Veiklos charakteristika, vizija, misija ir vertybės

UAB „Omnitel“ yra didžiausia judriojo telefono ryšio bendrovė Baltijos šalyse, „TeliaSonera“ grupės – vienos didžiausių telekomunikacijų bendrovės Europoje – narė. Bendrovė teikia platų spektrą patikimų ir kokybiškų telekomunikacijų paslaugų, skirtų perduoti balsą, duomenis, vaizdus, naujausią informaciją, pramogas ir finansines operacijas. UAB „Omnitel“ ryšio kokybę ir spartų plačiajuostį mobilųjį internetą užtikrina plačiausias Lietuvoje 3G tinklas, o 2011 metų balandį pirmieji Lietuvoje pradėjome teikti komercines 4G LTE ryšio paslaugas. Nuo pirmųjų veiklos dienų aktyviai prisidedame prie šalies technologinės raidos bei socialinės pažangos. Šiandien Bendrovė užima lyderio pozicijas interneto, duomenų perdavimo bei judriojo telefono ryšio rinkose ir yra pozicionuojama kaip inovacijų lyderė. 90% top 100 Lietuvos verslo įmonių yra UAB „Omnitel“ klientai. Esami Bendrovės pajėgumai bei patirtis leidžia pasiūlyti klientams pačias moderniausias technologijas, nenusileidžiant pažangiausiems pasaulio telekomunikacijų rinkos žaidėjams⁵.

- UAB „Omnitel“ ryšio kokybę užtikrina beveik du tūkstančiai judriojo ryšio bazinių stočių – daugiau, nei bet kurios kitos judriojo ryšio bendrovės.
- UAB „Omnitel“ 3G tinklo aprėptis siekia 95 proc. Lietuvos gyventojų
- UAB „Omnitel“ judriojo ryšio tinklas dengia 99,96 proc. šalies teritorijos

Savo veiklą UAB „Omnitel“ pradėjo kaip 1991m. Juozas Kazickas ir Gediminas Gruodis įsteigė bendrovę LITCOM. Tai buvo pirmoji Rytų Europoje privati telekomunikacijų įmonė.

1995 m. UAB „Omnitel“ pirmoji Lietuvoje pradėjo teikti komercines GSM ryšio bei interneto paslaugas ir netrukus po penkerių metų 2000 m. UAB „Omnitel“ pirmoji Lietuvoje pradėjo teikti

⁵ Oficialus UAB „Omnitel“ bendrovės pristatymas. <http://www.omnitel.lt/apiomnitel> [žiūrėta 2011 09 10].

duomenų perdavimo paslaugas WAP protokolu ir pristatė pirmąjį WAP portalą. 2001 m. UAB „Omnitel“ viena pirmųjų Europoje pradėjo teikti GPRS paslaugas. 2002 m. UAB „Omnitel“ pirmoji Lietuvoje įdiegė MMS paslaugą. 2004 m. bendrovė tapo „TeliaSonera“ grupės nare. Šiuo metu „TeliaSonera“ valdo 100% UAB „Omnitel“ akcijų. 2005 m. bendrovė viena iš pirmųjų pasaulyje išbandė 3,5G (HSDPA) ryšio paslaugas. 2006 m. vasario 24 d. UAB „Omnitel“ pirmoji Lietuvoje pradėjo teikti 3G ryšio paslaugas. Omnitel“ 3G tinklo aprėptis siekia 90 proc. Lietuvos gyventojų. 2007 m. UAB „Omnitel“ viena iš pirmųjų pasaulyje rinkai pateikė mobilųjį e.parašą. 2007 m. UAB „Omnitel“ 3,5G tinklas tapo plačiausiu Europoje pagal gyventojų aprėptį. 2010 m. UAB „Omnitel“ pirmoji Lietuvoje pradėjo naujos kartos (4G LTE) ryšio bandymus ir testiniame 4G tinkle pasiekė 100 Mbps duomenų perdavimo spartą. 2011 m. balandžio mėn. UAB „Omnitel“ pirmoji Lietuvoje pradėjo teikti 4G LTE paslaugas vartotojams.

Omnitel“ veikia remdamasi bendromis „TeliaSonera“ grupės vertybėmis, vizija ir misija. „TeliaSonera“ **VIZIJA** numato ambicingus tikslus ateičiai, pabrėžia lyderystę ir verslo plėtrą, išlaikant aukštus etikos standartus:

Mes esame pasaulinio lygio paslaugų bendrovė, pripažinta industrijos lyderė. Didžiuojamės būdami telekomunikacijų pionieriai, kuriantys naujoves, patikimi ir draugiški vartotojui. Esame atsakingi, savo elgesį grindžiame tvirtomis vertybėmis ir verslo principais.

Mūsų paslaugos aprėpia daugumą žmonių gyvenimo sričių – verslo, švietimo ir laisvalaikio. Tai mūsų indėlis į daugiau galimybių turintį pasaulį.

„TeliaSonera“ **MISIJA** parodo, ką grupė daro, kad įgyvendintų savo viziją:

Mes teikiame ryšio ir telekomunikacijų paslaugas, padedančias lengvai, veiksmingai ir nekenkiant aplinkai bendrauti žmonėms ir bendrovėms.

Kuriame vertę, klientams suteikdami pasaulinio lygio paslaugų patirtį, užtikrindami tinklo kokybę ir geriausią industrijoje išlaidų struktūrą.

Mes esame pasaulinę strategiją turinti tarptautinė grupė, tačiau visose rinkose, kuriose dirbame, veikiamo kaip vietos bendrovė.

„TeliaSonera“ bendros **VERTYBĖS** nurodo, kuo kasdienėje veikloje vadovaujasi kiekvienas grupės darbuotojas:

Kurti vertę. Vertę kuriame, skirdami didžiausią dėmesį klientui ir būdami verslūs. Kurdami naujoves ir pirmieji jas diegdami, išliekame ištikimi savo paveldui. Dalijamės žiniomis ir bendradarbiaujame, veiksmingai naudojames savo išteklius. Prisiimame atsakomybę, kontroliuojame veiksmus ir grįžtamąjį ryšį, diegdami paprastus ir tvarius sprendimus, kurie mūsų klientams kuria vertę.

Gerbti. Mes už pasitikėjimą, drąsą ir sąžiningumą. Vertiname savų darbuotojų žinias, individualybę, visi stengiamės kurti gerą atmosferą darbe. Su kitais žmonėmis elgiamės taip, kaip

norėtume, kad būtų elgiamasi su mumis – profesionaliai ir sąžiningai. Rūpestingai saugome klientų privatumą ir tinklo patikimumą, visada veikiame vadovaudamiesi klientų ir savo bendrovės interesais.

Igyvendinti siekius. Mes priimame sprendimus, kad tobulėtume ir keistumės. Svarbiausia – gerai planuoti ir greitai įgyvendinti sumanymus. Vertiname darbuotojų kompetenciją ir lojalumą bei skatiname gyvą verslo atmosferą, kurią kuriant kiekvienas gali aktyviai prisidėti. Mūsų klientai žino, kad su mumis bendradarbiauti lengva ir verta, nes tęsime duotus pažadus.⁶

3.2. Išorinė makroaplinkos analizė

PEST analizė. Išorinės aplinkos įvertinimui ir strateginiam marketingo planavimui išsamų išorinės aplinkos vaizdą suteikia PEST analizė – politinių-teisinių, ekonominių, socialinių ir technologinių išorės veiksnių analizė.

Politiniai - teisiniai veiksniai. Politiniai veiksniai ir Lietuvoje reglamentuoti elektroninių ryšių veiklos teisės aktai UAB „Omnitel“ vykdomai veiklai turi didesnę įtaką, nei kitiems elektroninių ryšių paslaugų teikėjams. Lietuvoje veikianti valstybinė įstaiga Ryšių reguliavimo tarnyba turi pagrindinį tikslą - užtikrinti veiksmingą konkurenciją elektroninių ryšių srityje, efektyvinti elektroninių ryšių išteklių naudojimą, bei užtikrinti elektroninių ryšių paslaugų vartotojų teisių apsaugą.

Ryšių reguliavimo tarnyba UAB „Omnitel“ operatorių yra pripažinusi dominuojančiu teikėju judriojo ryšio, duomenų perdavimo, paslaugų rinkose. Šioms paslaugoms yra nustatyta maksimali kaina, tačiau esant rinkoje nepalankiai konkurencinei situacijai Ryšių reguliavimo tarnyba gali mažinti didmeninių paslaugų kainas ar nustatyti kitų papildomų sąlygų. Tai pat UAB „Omnitel“ yra pripažintas operatorius, turintis didelę rinkos įtaką vartotojams ir paslaugų gavėjams⁷.

Ekonominiai veiksniai. Lietuvos ekonominė aplinka 2008-2011 m. patyrė didelį nuosmukį – fiksuotas rekordinis BVP kritimas 2009m. II ketvirtį -15,9%. Lyginant su Lietuvos ekonomika, elektroninių ryšių sektorius buvo šiek tiek atsparesnis sunkmečiui ir bendras šio sektoriaus kritimas buvo -7,7%. Vertinant dabartinę ekonominę situaciją pastebimas rinkų ir ekonomikos atsigavimas – BVP pokytis 2011 II ketvirtį buvo +1,3%. Taigi gerėjant ekonomikos klimatui, elektroninių ryšių sektoriaus tendencingai turėtų tik gerėti.

⁶ Oficialus UAB “Omnitel” bendrovės pristatymas. <http://www.omnitel.lt/apiomnitel> [žiūrėta 2011 09 10].

⁷ Ryšių reguliavimo tarnyba. Didelę įtaką turintys operatoriai, 2011. <http://www.rrt.lt/index.php?825862956> [žiūrėta 2011 10 16].

4 lentelė. Palankūs ir nepalankūs ekonominiai veiksniai.

Palankūs ekonominiai veiksniai	Nepalankūs ekonominiai veiksniai
<ul style="list-style-type: none"> • Gerėjanti ekonominė situacija, verslas Lietuvoje laikosi stabiliau; • Elektroninių ryšių sektorius „stabilus“ ekonominio sunkmečio laikotarpiu; • Investicinio kapitalo pritraukimas; • UAB „Omnitel“ pripažinta sėkmingiausia biržoje listinguojama bendrove, investicinio kapitalo pritraukimas per kapitalo rinkas; • Palankios paslaugų realizavimo sąlygos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Dažnai besikeičianti ir nestabili mokesčių sistema; • Neatmetama naujo ekonominio nuosmukio tikimybė.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Socialiniai veiksniai. Socialiniai – kultūriniai veiksniai dažniausiai ne tiesiogiai, tačiau kartais labai stipriai veikia organizacijos veiklos formavimą. Formuojant paslaugų asortimentą, svarbu nuolatos stebėti socialinius veiksnius. Nagrinėjant šiuos veiksnius dėmesį reikia sutelkti į galutinio vartojimo galimus pokyčius. UAB „Omnitel“ siekdama geriau numatyti socialinių veiksmų tendencijas ir būdama stambi Lietuvos bendrovė bei įtakingas Lietuvos visuomenės narys, vykdo socialiai atsakingos bendrovės politiką. UAB „Omnitel“ socialiai atsakinga veikla vertinama nacionaliniu ir tarptautiniu mastu. Šis elgesys atsispindi per kryptingą korporatyvinę veiklą keturiuose svarbiausiose srityse:

1. Rinkoje;
2. Aplinkosaugoje;
3. Santykiuose su darbuotojais;
4. Santykiuose su visuomene.

Nagrinėjant socialinių veiksmų įtaką verslo paslaugų rinkoje, svarbu pažymėti tai, jog bendrovė taip pat teikdama paslaugas gyventojams (užima 33,87% judriojo ryšio gyventojams rinkos) formuoja jų nuomonę apie bendrovę. Verslo bendrovei renkantis elektroninių ryšių ar judriojo ryšio paslaugų tiekėją, dažnai įtakos turi sprendimą priimančio asmens patirtis su paslaugų tiekėju kitoje situacijoje, pvz. įtakos „stereotipo“ susiformavimui turi asmeniniams tikslams naudojamą judriojo ryšio kokybę ir aptarnavimo lygį. Telekomunikacijų verslui tendencijos taip pat aiškios – daugėja kompanijų teikiančių „Debesų kompiuterijos“ (terminas paaiškintas sekančioje pastraipoje) grįsto modelio IT paslaugas, o tai tik skatina bendrovėms turėti kokybiškesnį ir spartesnį mobiliųjų duomenų perdavimo ryšį. Šis IT paslaugų teikimo modelis taip pat didina įmonių veiklos priklausomybę nuo ryšio veikimo.

Technologiniai veiksniai. Visų pirma, reikia pažymėti, jog elektroninių ryšių sektorius yra technologinis sektorius. Ši ypatybė, nagrinėjant technologinius veiksnius, turi ypatingą reikšmę. UAB „Omnitel“ teikiamos paslaugos, jų technologijos, kokybė bei kaina yra technologinis veiksnys paslaugas perkančioms verslo įmonėms. Ši ypatybė paaiškina, dėl ko įmonės, rinkdamosios paslaugas, vertina kokybę. Taigi, UAB „Omnitel“ tiek priklauso nuo išorės technologinių veiksnių, tiek pati juos kuria paslaugų vartotojams.

Nagrinėjant elektroninių ryšių paslaugas verslui, galima išskirti naujas, pažangias ir jau praktiškai veikloje realizuojamas technologijas, kurios sukuria konkurencinius pranašumus:

1. Judraus ryšio 4G technologija leidžianti pasiekti iki 100 Mb/s spartą⁸. Šią technologiją pirmoji Lietuvoje pradėjo diegti bendrovė UAB „Omnitel“.
2. Debesų kompiuterija (angl. „Cloud Computing“) – inovatyvus būdas teikti IT (informacinių technologijų) paslaugas vartotojams, atskiriant paslaugų naudotoją nuo rūpinimosi pačiomis paslaugomis. Konceptijos esmė – IT paslaugų įmonėje atsisakymas ir šių paslaugų priežiūros atidavimas profesionalams (paslaugų pirkimas angl. „Outsource“)⁹ – minimizuojant bendrovės patalpose esančią įrangą. Ši koncepcija susiformavo ištobulinius ryšio paslaugas – plačiajuostį internetą šviesolaidiniais tinklais ir informacinių technologijų paslaugas – virtualizuojant sistemas.

Taigi, UAB „Omnitel“, suderinus 1 ir 2 apžvelgtus technologinius pranašumus, būtų galima sukurti ilgalaikį konkurencinį pranašumą ir pasiekti aukštų rezultatų judriojo ryšio ir mobiliųjų duomenų perdavimo rinkose bei gauti naujų pajamų iš IT paslaugų.

3.3. UAB „Omnitel“ vieta paslaugų verslo klientams rinkose

Elektroniniai ryšiai - 2004 m. balandžio 15 d. Lietuvos Respublikos elektroninių ryšių įstatyme 2004 m. IX-2135 3str. 9d. sąvoka apibrėžiama taip - signalų perdavimas laidinėmis, radijo, optinėmis ar kitomis elektromagnetinėmis priemonėmis¹⁰. Elektroninių ryšių veikla – 2004 m. balandžio 15 d. Lietuvos Respublikos elektroninių ryšių įstatyme 2004 m. IX-2135 3str. 18d. elektroninių ryšių tinklų ir (ar) paslaugų teikimas. Lietuvos Respublikos Ryšių reguliavimo tarnybos pagrindinės apibrėžtos veiklos kryptys yra: konkurencijos skatinimas elektroninių ryšių sektoriuje, elektroninių ryšių rinkos reguliavimas. Ryšių reguliavimo tarnybos misija: užtikrinti kiekvienam Lietuvos gyventojui technologiškai pažangių, kokybiškų, saugių ir įperkamų informacijos ir ryšių technologijų (IRT) bei

8 UAB „Omnitel“. Pranešimai spaudai. <http://www.omnitel.lt/apie-omnitel/ziniasklaidai/pranesimai-spaudai/omnitel-4g-tinkle-jau-100-mbps-sparta/45989> [žiūrėta 2011 10 21].

9 „Blue bridge“. „Debesų kompiuterijos“ koncepcija. <http://www.bridge2cloud.lt/cloud-computing-koncepcija> [žiūrėta 2011 10 21].

10 Lietuvos Respublikos elektroninių ryšių įstatymas, 2004 m. balandžio 15 d. Nr. IX-2135 Vilnius [žiūrėta 2011 10 21].

pašto paslaugų (produktų) pasirinkimo įvairovę, sudaryti galimybes IRT bei pašto verslo plėtrai, taip spartinant informacinės ir žinių visuomenės plėtrą¹¹.

Elektroninių ryšių sektorius – vienas iš LR SUSISIEKIMO MINISTERIJOS kontroliuojamų sektorių, sudalintas į elektroninių ryšių rinkas.

Elektroninių ryšių paslaugų rinkos – valstybinė įstaiga Ryšių reguliavimo tarnyba, siekianti užtikrinti elektroninių ryšių sektoriuje tobulą konkurenciją, šį sektorių nuolat analizuoja ir teikia viešas ketvirtines ataskaitas. Elektroninių ryšių sektorius suskirstytas į elektroninių ryšių rinkas:

- Judriojo telefono ryšio;
- Fiksuoto telefono ryšio;
- Interneto prieigos;
- Duomenų perdavimo (neįskaitant interneto);
- Tinklų sujungimo;
- Skirtųjų linijų;
- Fizinių šviesolaidinių (optinių) linijų skaidulų teikimas;
- Radijo ir televizijos programų siuntimo, televizijos (KTV, MDTV, IPTV), laidinio radijo paslaugų¹²;

Elektroninių ryšių paslaugų klientai – ryšių reguliavimo tarnyba ir paslaugų teikėjai skirsto klientus į šiuos segmentus:

- Fizinių asmenų – gyventojų segmentas;
- Juridinių asmenų – viešo ir privataus sektoriaus įstaigų segmentas;
- Operatorių (didmenininkų) segmentas.

Elektroninių ryšių sektoriaus tendencijos. Žvelgiant į Lietuvos ryšių sektorių 2008 m. prasidėjęs ekonominis nuosmukis palietė ir Elektroninių ryšių sektorių. Kasmet sektorius augęs po vidutiniškai 8%, per 2009 m. sumažėjo 7,7 %. 2010 m. ryšio sektorius pajuto tikruosius ekonominio nuosmukio padarinius 2010 m. smunkant 10.7%.

Rinkos dalyviai, atsižvelgdami į sunkmečio sąlygomis pasikeitusias vartotojų pajamas bei elgseną, siekdami išlaikyti esamus bei pritraukti naujų vartotojų, ieškojo drąsių sprendimų, kurie buvo neišvengiami. Bene pagrindinė priemonė, kurią taikė rinkos dalyviai-paslaugų kainų mažinimas: judriojo telefono ryšio balso paslaugų kainos 2010 m. krito beveik trečdaliu¹³. Lygiagrečiai mažėjo investicijos į elektroninių ryšių infrastruktūrą. Tačiau nepaisant to interneto ir duomenų perdavimo rinkos augo. 3.8% išaugo rinkos dalyvių investicijos į elektroninio ryšio infrastruktūrą. 2010-ieji taip pat patvirtino, jog operatorių investicijų prioritetas – naujos kartos šviesolaidinio ryšio technologijos.

11 **Ryšių reguliavimo tarnyba.** Veikla <http://rrt.lt/index.php?1967250844> [žiūrėta 2011 09 27].

12 **Lietuvos ryšių sektorius RRT, 2010, 10 psl.** <http://rrt.lt/index.php?2048821739> [žiūrėta 2011 09 27].

13 **Lietuvos ryšių sektorius RRT, 2010, 10 psl.** <http://rrt.lt/index.php?2048821739> [žiūrėta 2011 09 16].

Augimas ekonominio nuosmukio laikotarpiu sąlygotas santykinai didelių investicijų į prieigos technologijas. Pagal Ryšių reguliavimo tarnybos 2010 m. elektroninių ryšių sektoriaus ataskaitą¹⁴ didžiausio investicijų prioriteto sulaukė investicijos į naujos kartos prieigos tinklų plėtrą. OMNITEL bendrovė į naujos kartos LTE 4G tinklą 2010 m. investavo apie 100 mln. Litų¹⁵. 2011 m. 4G prieiga naudotis buvo sudarytos galimybės Vilniaus ir Kauno miestų apylinkėse, tuo tarpu 2012 m. pabaigoje planuojama sudaryti sąlygas 4G tinklu naudotis ir Klaipėdos, bei kitų didžiųjų miestų apylinkėse. Statistikos departamento duomenimis baigiantis 2010 m. interneto skvarba namų ūkiuose siekia 57% - rinka turi didelį potencialą. Pagal statistikos departamento duomenis¹⁶ Verslo bendrovių interneto skvarba siekia 95%, taigi, šio segmento rinka beveik pasidalinta ir dabar vyksta arši kova tarp konkurentų. Lietuvoje 2011 m. liepos mėn. Statistikos departamentas fiksavo, jog ekonominę veiklą vykdė 185 660 ūkio subjektai ir fiziniai asmenys, vykdantys ekonominę veiklą¹⁷.

Elektroninių ryšių sektoriaus plėtrai sąlygas diktuoja pasaulinės technologijų vystymosi tendencijos, kurios patenkina nuolat augančius vartotojų poreikius. Taip pat plėtrą skatina konkurencinė aplinka, rinkos dalyviai, konkuravimo tarpusavyje būdas. Vartotojų poreikius daugiausia formuoja šalies ekonominė, socialinė situacija, o interneto ryšys tampa būtinaja darbo, mokslo, laisvalaikio priemone. Elektroninių ryšių sektoriaus vystymasis taip pat yra vienas iš šalies konkurencingumo didinimo strategijos planų.

UAB „Omnitel“ judriojo telefono ryšio bei duomenų perdavimo paslaugų verslo klientams rinkose turi lyderio pozicijas, tačiau pastebimas judriojo telefono ryšio ir interneto verslui užimamų rinkos dalių mažėjimas. Esant tokiai situacijai, reikalinga elektroninių ryšių sektoriaus judriojo telefono ryšio, interneto ir duomenų perdavimo paslaugų rinkų strateginė analizė ir strateginių veiksmų koregavimas.

Pagal Ryšių reguliavimo tarnybos duomenis 2011 metų II ketvirtį įvairia elektroninių ryšių veikla vertėsi 159 rinkos dalyviai. Iš jų 112 buvo interneto paslaugų teikėjai. Fiksuotos telefonijos paslaugas teikė 48 ūkio subjektai, kitas duomenų perdavimo paslaugas teikė 14 ūkio subjektų. Bendras 2010 m. I pusmečio elektroninių ryšių rinkos dydis siekia 1,281 mlrd. Litų, tuo tarpu per 2009 metus buvo 2,846 mlrd. Litų.

14 **Ryšių reguliavimo tarnyba**. Lietuvos ryšių sektorius, 2010 m. <http://rrt.lt/index.php?2048821739> [žiūrėta 2011 09 17].

15 **UAB „OMNITEL“**. Veiklos ataskaita, 2010m. skirtos investicijos į tinklo plėtrą. http://www.teo.lt/gallery/Dokumentai/Investuotojams/MA/web/annual_report_2010.html [žiūrėta 2011 09 17].

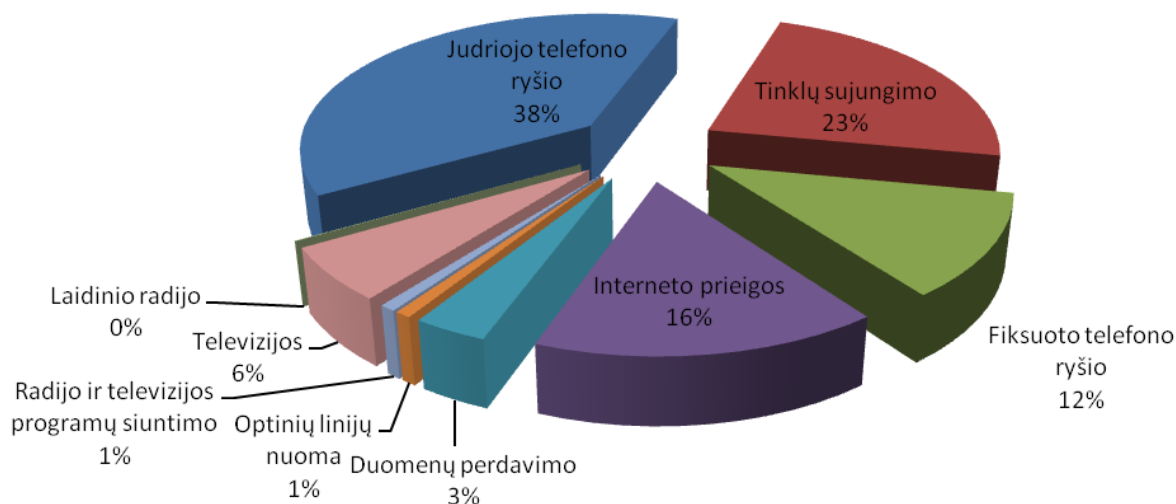
16 **Statistikos departamentas**. Informacinės technologijos Lietuvoje, 2010. http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/download_release/?id=2873&download=1&doc=1704 [žiūrėta 2011 09 17].

17 **Statistikos departamentas**. Lietuvos ūkio subjektai 2011 m. <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=8187&PHPSESSID=> [žiūrėta 2011 09 17].

5 lentelė. Elektroninio ryšio sektoriaus pajamų pasiskirstymas pagal rinkas.

Rinka	Rinkos dalis pagal gaunamas pajamas per metus
Judriojo telefono ryšio	38%
Tinklų sujungimo	22,53%
Fiksuoto telefono ryšio	11,62%
Interneto prieigos	15,57%
Duomenų perdavimo	3,38%
Optinių linijų nuoma	0,75%
Radio ir televizijos programų siuntimo	0,74%
Televizijos	6%
Laidinio radijo	0,05%

Šaltinis: sudaryta autorės pagal RRT duomenis, 2011.

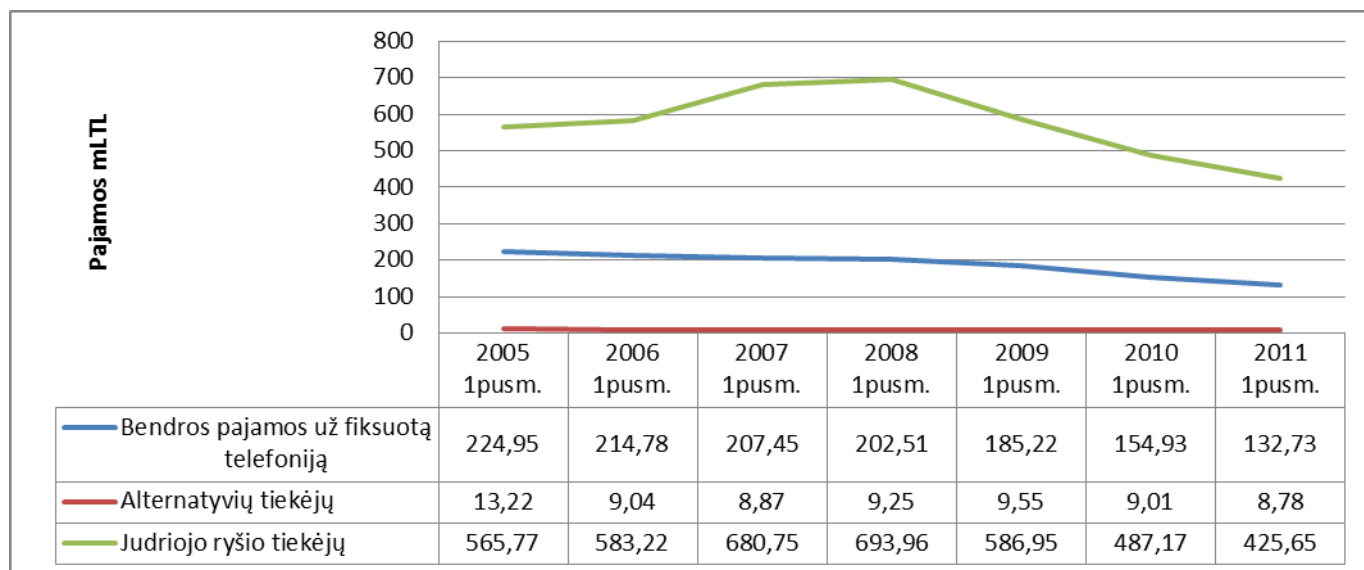
**6 pav. Pajamų pasiskirstymas pagal rinkas.**

3.3.1. Judriojo telefono ryšio paslaugų rinka

Daugelį metų telefoninio ryšio perdavimo paslaugos buvo vienintelė telefono ryšio tinklais teikiama paslauga. Šiandien, naudojantis naujomis technologijomis ir atsiradus judriajai telefono ryšio paslaugai bei atsiradus galimybei vartotojams gauti įvairių papildomų paslaugų, telefono ryšio paslauga vis dar išlieka viena iš pagrindinių pajamų generavimo šaltinių. Balso paslaugos vis dar yra vienas pagrindinių sektoriaus pajamų generavimo šaltinių telekomunikacijų bendrovėms. Šiandien be balso paslaugų neįsivaizduojamas nei privatus, nei visuomeninis asmens gyvenimas, tačiau stebint vis sparčiau plėtojamų technologijų galimybių plėtros ir paslaugų konvergencijos procesus, tikėtina, kad balso

paslaugų funkcionalumo samprata, jų kokybinės savybės keisis, tačiau balso paslaugos neabejotinai išliks pagrindine verbalinės komunikacijos priemone.

Balso paslaugų rinka susideda iš fiksuoto telefono ryšio ir judriojo telefono ryšio dalių.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal RRT ataskaitą, 2011 m. III ketvirtis.

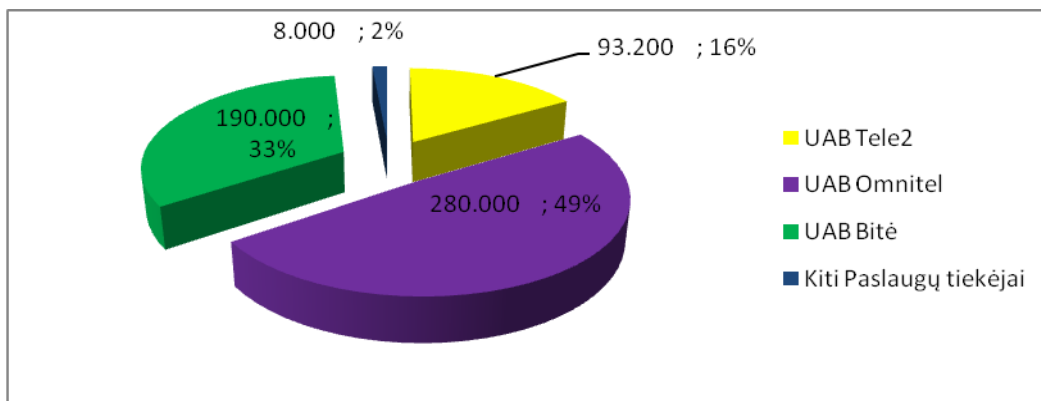
7 pav. Bendros balso perdavimo rinkos 7 metų pajamų kitimas, duomenys iš RRT 2011m. IIIQ ataskaitos¹⁸.

Iš 7 pav. duomenų aišku, jog tarp fiksuoto telefono ryšio rinkos ir judriojo telefono rinkos pajamų kitimo koreliacijos nėra. Tai reiškia, jog judrusis telefono ryšys nėra pakaitalas fiksuotam telefono ryšiui ir atvirkščiai. Judriojo telefoninio ryšio paslaugų rinkos pajamų kitimo tendencija neigiama - rinka po truputį traukiasi, nors galima pastebėti, kad judriojo ryšio žaidėjų gaunamų pajamų iš judriojo telefoninio ryšio procentinis mažėjimas yra mažesnis nei alternatyviųjų tiekėjų procentinis mažėjimas tuo pačiu metu. Didelės įtakos rinkos pajamų mažėjimui turėjo Ekonominės krizės laikotarpis 2008 m. – 2011 m. Šalies ekonominis nuosmukis vertė įmones peržiūrėti turimas elektroninių ryšių paslaugas ir atsisakyti veiklai nebūtinų telefono ryšio linijų. Taip pat daugelis mažesnių ar mažiau pelningų įmonių šiuo 2008-2011m. laikotarpiu sustabdė savo veiklą, minimizavo patiriamus kaštus.

Šiame darbe tiriamos judriojo telefono ryšio rinkos problemos, todėl toliau nagrinėjant bus atskiriama nuo fiksuoto ryšio. Elektroninių ryšių rinkos reguliavimo tarnyba judriojo telefono ryšio operatorių UAB "Omnitel" laiko kaip turintį didžiausią tinklo infrastruktūrą ir prižiūri veiklą taip, kad būtų nevaržomos sąlygos konkurentams nuomotis prieigos linijas iki klientų ir teikti tiek balso, tiek interneto paslaugas.

¹⁸ Ryšių reguliavimo tarnyba. Ataskaita apie elektroninių ryšių sektorių, 2011, III ketvirtis. <http://rrt.lt/index.php?39910677> [žiūrėta 2011 08 28].

Viešojo judriojo telefono ryšio veiklą 2010 m. III ketvirtį vykdė 7 ūkio subjektai: 3 operatoriai: „UAB „Omnitel“, UAB „Bitė Lietuva“, UAB „Tele2“) ir 4 paslaugų teikėjai, neturintys savo tinklo, (toliau – Paslaugų teikėjai) (UAB „Eurocom plus“, UAB „Eurocom“, UAB „Teledema“ bei UAB „CSC Telecom“), kurie paslaugas teikė UAB „Bitė Lietuva“ tinklu¹⁹. Aktyviųjų viešojo judriojo telefono ryšio paslaugų abonentų skaičius 2010 m. rugsėjo 30 d. siekė 4,89 mln., t. y. 150,1 abonentų 100 gyventojų. Iš jų, 2010 m. 39,6% (1,94 mln.) aktyviųjų judriojo telefono ryšio abonentų, naudojami UAB „Omnitel“ tinklu. Proporcionaliai panaši pajamų dalis 2010 m. taip pat teko UAB „Omnitel“ bendrovei: 37,9% (604 mln. LTL) rinkos dalies pajamų²⁰. Tačiau šią statistiką, nagrinėjant klientų rinką, reikia išskaidyti į verslo klientų ir gyventojų rinkas. Ryšių reguliavimo tarnyba neišskiria fizinių ir juridinių asmenų naudojamų telefonų abonentų skaičiaus. Tuo tarpu Interneto rinkos statistiniuose duomenyse vartotojai nuo įmonių yra atskirti, tad vartotojams iš 827 tūkst. interneto pasijungimų tenka 88%, tuo tarpu verslo organizacijoms 12%. Darant prielaidą, kad judriojo telefono ryšio abonentų ir interneto pasiskirstymas yra panašus, verslo organizacijoms tenka $4,89\text{mln.} \cdot 12\% = 571.200$ tūkst.



8 pav. Judriojo telefono ryšio paslaugų verslo klientams rinkos dalys pagal paslaugų teikėjus.

3.3.2. Interneto paslaugų rinka

Interneto reikšmė dabartiniame technologijų amžiuje užima itin aukštą vietą. Pagal Statistikos departamento duomenis didžiajai daugumai įmonių internetas reikalingas bendrauti su valstybės institucijomis (informacijai gauti, deklaratyvoms formoms pildyti ir pan.), atlikti bankinėms operacijoms, pirkti prekes ir paslaugas, parduoti prekes ir paslaugas, taip pat naudoti įvairiausias programėles. Spartus internetas daugeliui šalies įmonių bei gyventojų tapo būtinybe ir savo funkcionalumu gali pakeisti kitas komunikacijos priemones. Didelės spartos Interneto ryšys yra laikomas plėtros varikliu, kuris savo ruožtu siejamas su naujų darbo vietų kūrimu, naujų rinkų atsiradimu. Konkurencija rinkoje

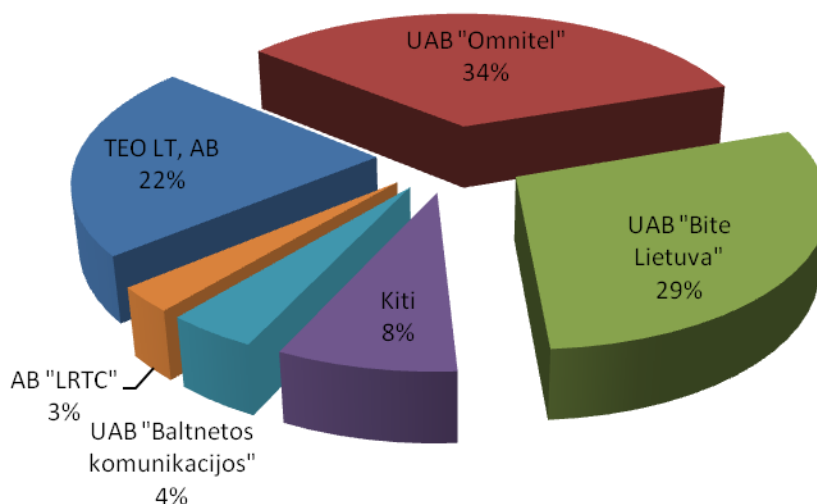
19 Ryšių reguliavimo tarnyba. Ataskaita apie elektroninių ryšių sektorių, 2010, II ketvirtis. <http://rrt.lt/index.php?39910677> [žiūrėta 2011 05 28].

20 Ryšių reguliavimo tarnyba. Lietuvos ryšių sektorius, 2010 m. <http://rrt.lt/index.php?2048821739> [žiūrėta 2011 05 27].

paslaugų teikėjus verčia skirti dideles investicijas į naujos kartos tinklo technologijų plėtrą, kuriuo būtų galima teikti spartaus ir kokybiško interneto paslaugas.

Pagal Ryšių reguliavimo tarnybos duomenis, Interneto paslaugas 2011 II ketvirtį Lietuvoje teikė 112 teikėjų. Bendros rinkos pajamos iš mažmeninių interneto prieigos teikimo siekia 378,7 mln. litų²¹. Tuo tarpu bendras interneto vartotojų (juridinių asmenų) skaičius siekia 146 tūkst. abonentų. Pagal statistikos departamento duomenis²² verslo bendrovių interneto skvarba siekia 96,2% - liko tik mažuma įmonių, kurios nesinaudoja interneto ryšiu.

Rinkos pasiskirstymas pagal interneto paslaugų teikėjus verslo klientams pateiktas 9 pav.:



9 pav. Interneto paslaugų juridiniams asmenims rinkos dalys pagal paslaugų teikėjus.

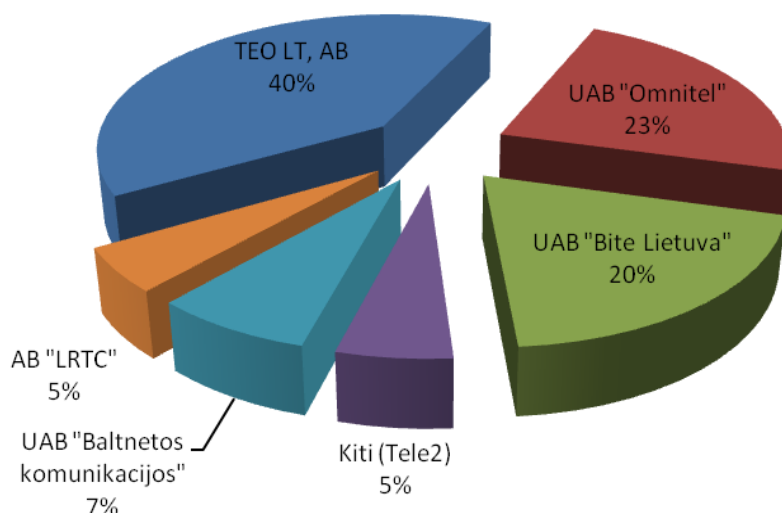
Duomenys paimti iš RRT 2011 II ketvirčio ataskaitos. Juridiniai asmenys interneto prieigos paslaugomis naudojami judriuoju ryšiu 63,1% ir fiksuotuoju ryšiu 36,9%. Pagal 14 pav. duomenis rinkos lyderis būtų UAB „Omnitel“, antroje vietoje UAB „Bitė Lietuva“ ir trečioje vietoje AB „TEO LT“. Kadangi UAB „Omnitel“ neteikia paslaugų fiksuotu ryšiu, tai teisingiau būtų perskaičiuoti rinkos dalis į judriojo ryšio ir fiksuoto ryšio teikiamo interneto rinkos dalis. Perskaičiavimas atliekamas darant prielaidą, jog UAB „Omnitel“ ir UAB „Bitė Lietuva“ judriuoju ryšiu teikia internetą 63,1% klientų, o fiksuoto ryšio 36,9% klientams. Taip pat daroma prielaida, jog į kategoriją „Kiti“ paslaugų tiekėjai patenka trečiasis Lietuvos judraus ryšio operatorius UAB „Tele2“.

Interneto paslaugos teikimo juridiniams asmenims fiksuoto ryšio prieiga ir rinkos dalys tenkančios paslaugų teikėjams pateiktos 10 pav.

21 Ryšių reguliavimo tarnyba. Lietuvos ryšių sektorius, 2010 m. <http://rrt.lt/index.php?2048821739> [žiūrėta 2011 09 27].

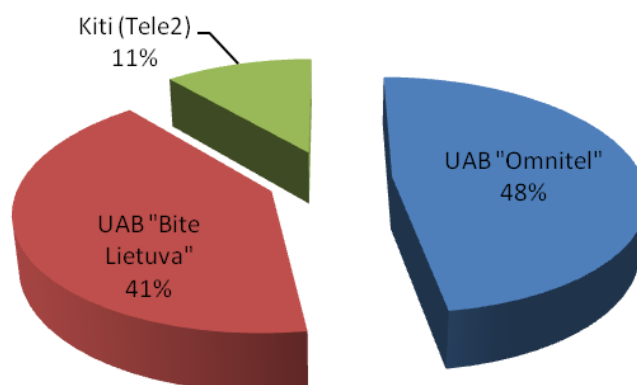
22 Statistikos departamentas. Informacinės technologijos Lietuvoje, 2010.

http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/download_release/?id=2873&download=1&doc=1704 [žiūrėta 2011 09 27].



10 pav. **Interneto teikimas juridiniams asmenims fiksuoto ryšio prieiga, rinkos pasiskirstymas pagal paslaugų teikėjus.**

Taip pat perskaičiuotos interneto paslaugos teikimas judriuoju ryšiu rinkos dalys, tenkančios paslaugų teikėjams, pateiktas 11 pav.:

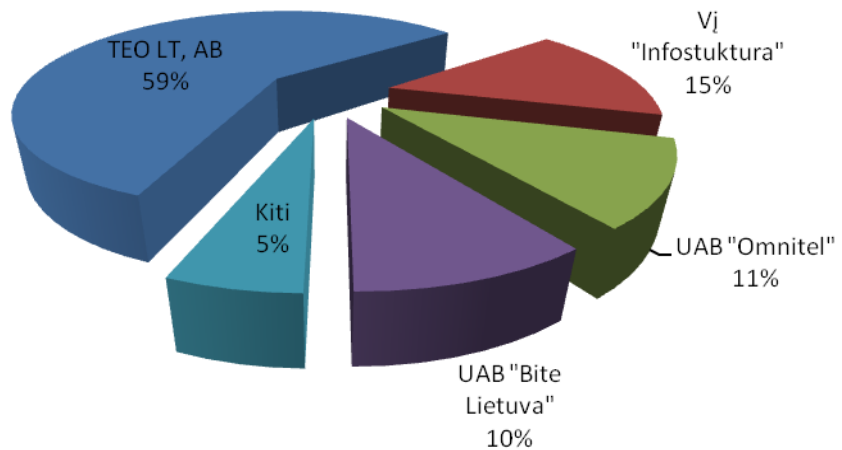


11 pav. **Judriojo ryšio prieiga Interneto teikimas juridiniams asmenims, rinkos pasiskirstymas pagal paslaugų teikėjus.**

3.3.3. Duomenų perdavimo paslaugų rinka

Elektroninių ryšių sektoriuje Duomenų perdavimo paslaugos yra atskira nuo interneto rinka. Duomenų perdavimo paslauga naudojama, kai organizacijoms yra poreikis perduoti duomenis nuo taško A iki taško B (pvz. iš organizacijos padalinio Kauno mieste į centrinę būstinę Vilniuje), dėl saugumo ir kokybinių perdavimo parametrų perduodami duomenys neturi sąsajos su Interneto tinklu. Duomenų perdavimo rinkos dydis Lietuvoje 2010 m. buvo 67 mln. litų pajamų, duomenų perdavimo paslaugomis naudojosi 13,1 tūkst. abonentų. Duomenų perdavimo paslaugas Lietuvoje teikia 14

paslaugų teikėjų, rinkos pasiskirstymas pagal tiekėjus pateiktas 12 pav. Yra teikiamos šios duomenų perdavimo paslaugos: VPN (Virtualus privatus tinklas), Frame Relay, Ethernet, Ethernet (VLAN).

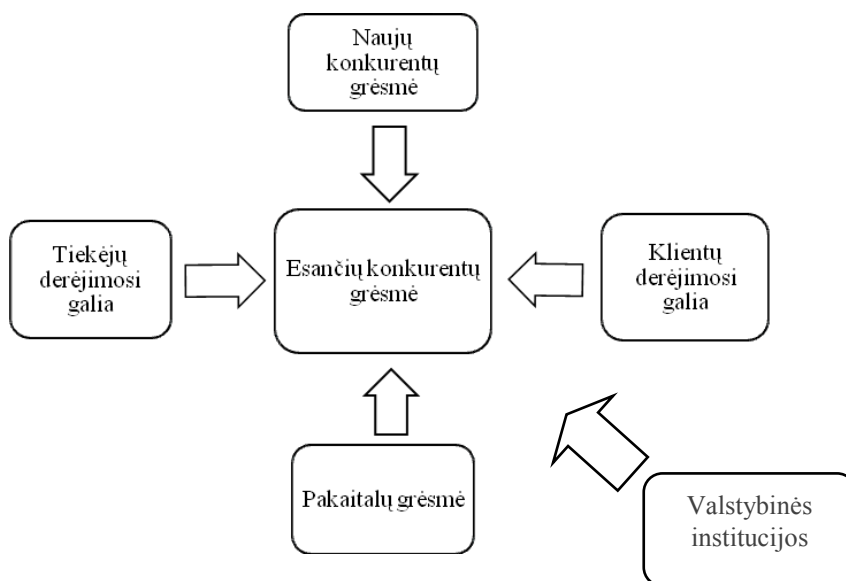


12 pav. **Duomenų perdavimo rinkos pasiskirstymas pagal paslaugų teikėjus.**

Rinkos kasmet auga vidutiniškai po 5%. Pagal paslaugų vartotojų skaičių, lyginant su Interneto abonentų skaičiumi, galima daryti aiškią išvadą, jog duomenų perdavimo rinkai plėstis yra kur. Tokiai plėtrai reikalingas katalizatorius - nauja technologija pagrįstas duomenų perdavimas arba gera idėja organizacijoms, kaip ji savo tikslams galėtų panaudoti duomenų perdavimo paslaugas.

3.4. Elektroninių ryšių sektoriaus analizė pagal M. Porterio penkių jėgų modelį

Atlikus tiriamų rinkų strateginę analizę buvo atrinkti pagrindiniai UAB "Omnitel" judriojo telefono ryšio, interneto verslui ir duomenų perdavimo rinkose veikiantys, tiesioginiai konkurentai ir atlikta jų veiklos analizė pagal P. Kotler metodą (13 pav). Naudojantis M. Porterio modeliu siekiama giliau pažvelgti į UAB "Omnitel" veikiančias konkurencines jėgas.



Šaltinis: A.Vasiliauskas, 2004.

13 pav. **Modifikuotas M.Porterio konkurencinių jėgų modelis.**

UAB „OMNITEL“ tiesioginių konkurentų grėsmė. Interneto verslui, duomenų perdavimo verslui bei judriojo ryšio tiekimui paslaugų rinkoje pagrindiniai konkurentai yra judriojo ryšio operatoriai „Tele2“ ir „Bitė Lietuva“, fiksuoto ryšio operatoriai UAB „Baltnetos komunikacijos“ ir AB TEO, bei 4G bevielio ryšio tiekėjas „Mezon“. Kadangi šie tiekėjai gali teikti pakankamai kokybiškas interneto paslaugas per bevielį ryšį, tai yra jų konkurencinis pranašumas. Tačiau paslaugos, teikiamos per bevielį ryšį, turi ribotą spartą - apie 4 Mb/s. UAB „Omnitel“ sparčiai plėtojant 4G ryšio tinklą klientams gali pasiūlyti spartas iki 10 kartų didesnes nei konkurentai teikdami per savo turimas prieigas už tą pačią kainą. Iš principo klientai, kurie renkasi interneto paslaugą pagal greitaveiką, gauna kokybišką sprendimą už gerą kainą. Taip pat UAB „Omnitel“ gali pasiūlyti klientams kokybišką, judriojo telefono ryšio 99% tinklo padengimą visoje Lietuvoje.

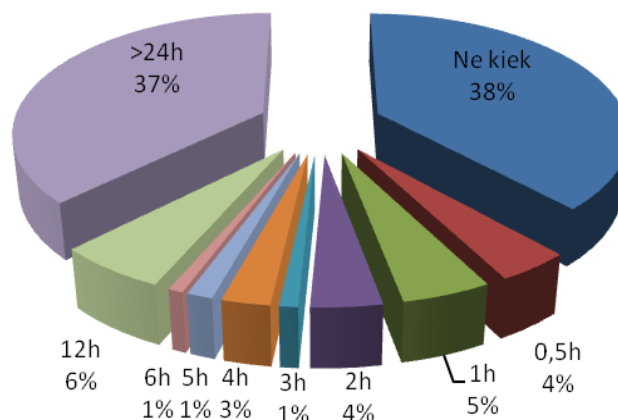
4G interneto pozicionavimas rinkoje yra „Didesnės vertės už tą pačią kainą“. Taigi kokybiško, labai spartaus ir santykinai nebrangaus interneto paslaugų verslui galimybės yra, tačiau, kad tai taptų tikrai dideliu konkurenciniu pranašumu, reikia, kad organizacijos pajautų gaunamos spartos vertę. Tam tikslui atliktas elektroninių ryšių tendencijų tyrimas.

Didžiausią dėmesį reikia atkreipti į UAB „Bitė Lietuva“ duomenų perdavimo paslaugų vykdomą rinkos strategiją. Ši bendrovė taip pat teikia interneto, duomenų perdavimo ir judriojo telefono ryšio paslaugas. UAB „Bitė Lietuva“ yra antra Telekomunikacijų bendrovė Lietuvoje, taipogi turi teigiamą reputaciją verslo segmente. Plečiant tinklą ir bevielio ryšio technologijas ši bendrovė galės pasiūlyti konkurencinį pranašumą rinkoje turinčių duomenų perdavimo paslaugų.

Esamų verslo klientų derybinis spaudimas. UAB „Omnitel“ teikia paslaugas šiems klientų segmentams:

1. Fiziniais asmenims - gyventojai;
2. Privatus sektorius (verslo klientai);
3. Viešasis sektorius (valstybinės įmonės);
4. Operatoriams - didmeninės paslaugos.

Toliau apžvelgsime verslo klientų derybinius pranašumus. Elektroninių ryšių paslaugos – mobilus ryšys, internetas yra labai svarbios paslaugos pačios perkančios bendrovės verslo užtikrinimui. Atlikto tendencijų tyrimo metu nustatyta jog 50,8% apklaustų įmonių negali vykdyti veiklos, jei mobilusis ryšys neveikia 3 val. ir ilgiau. Judriojo telefono ryšio neveikimo trukmės įtakos verslo veiklai pasiskirstymas pateiktas 14 pav.



14 pav. Kiek ilgai bendrovė gali veikti be judriojo telefono ryšio nepatyrusi jokie poveikio.

Ryšių reguliavimo tarnyba rinkoje užtikrina tobulos konkurencijos sąlygas. UAB „Omnitel“ nei vienoje rinkoje neturi monopolijos, jeigu klientų netenkina paslaugų kokybė ar kaina, tie klientai lengvai gali išeiti pas alternatyvų tiekėją. Svarbu yra nuolatos gilintis į paslaugų vartotojų poreikius ir anksčiau nei konkurentai suteikti tai, ko klientams reikia.

2008 – 2011 m. Lietuvos ekonomikai buvo sunkūs metai. Verslo įmonės, spaudžiamos ekonominio nuosmukio, norėdamos išsilaikyti natūraliai turėjo daryti derybinį spaudimą ryšio paslaugų teikėjams - mažintis paslaugų kainą neprarandant kokybės. Taip ir buvo daroma. Tačiau UAB „Omnitel“ judriojo ryšio verslui klientų skaičius yra pakankamai didelis (70% rinkos), taip pat ryšio kokybė yra labai gera visoje Lietuvoje, tokia padėtis lemia mažesnę klientų derėjimosi galią.

Pakaitalų grėsmė. UAB „Omnitel“ judriojo telefono ryšio tiekimo ir mobilios duomenų perdavimo rinkose konkurencijos grėsmė dėl pakaitalų atsiranda iš rinkoje mažai žinomų esamų arba naujai įsisteigusių paslaugų tiekėjų. Jie, neturėdami didelio kapitalo įeiti į rinką įprastoms paslaugoms teikti, stengiasi užpildyti rinkose esančias nišas. Judriojo telefono ryšio tiekimo ir mobilios duomenų perdavimo atveju tokiu pavyzdžiu yra paslaugų teikėjas UAB „Eurocom“, kuris siūlo pigių skambučių paslaugas bei pigesnes mobilios interneto paslaugas. „Kokybė ir lankstumas“ – tokiu šūkiu UAB „Eurocom“ 2001 metais įėjo į Lietuvos rinką, nuo 2003m. siūlantis kokybišką ir kūrybišką mobilųjį ryšį, apimantį 99% šalies teritorijos²³.

Interneto paslaugų atveju pakaitalais galime laikyti naujomis technologijomis teikiamas paslaugas, pvz.: „4G WiMAX“ bevielės internetas (prekinis ženklas „Mezon“). Šios paslaugos užpildo rinkoje esančias nišas. Priklausomai nuo naujomis technologijomis teikiamo interneto paslaugos kokybės ir kainos yra sudaroma tiesioginė konkurencija UAB „Omnitel“ mobilios prieigos prie

23 „Eurocom“ <http://www.eurocom.lt/lt/p/virsutinis-meniu/apie-eurocom> [žiūrėta 2011 10 21].

interneto paslaugoms. Vienas iš būdų konkuruoti su bevielio ryšio paslaugų teikėjais yra akcentuoti klientams OMNITEL ryšio kokybės, teikiamo interneto spartos bei teritorinio padengimo pranašumus („Mezon padengimas yra tik Vilniaus ir Kauno apskrityse).

Tiekėjų derybinis pranašumas. Elektroninių ryšių sektoriuje paslaugų teikimui galima išskirti tris sritis, kuriose tiekėjai ypatingai svarbūs teikiamų paslaugų palaikymui ir naujų pajungimui:

1. Ryšio tiekėjai, kurie užtikrina tinklų sujungimą Lietuvoje, tarptautinio ryšio sujungimą, tarptautinio interneto srautą.
2. Tinklo įrangos tiekėjai. Įranga, kuri naudojama stuburiniame tinkle.
3. Paslaugų teikimui reikalingos galinės - klientinės įrangos tiekėjai. Esant masto ekonomijai - dideliame kiekiui standartizuotų paslaugų verslui, kokybės ir paslaugos vertės sukūrimui naudojama kelių gamintojų - „Huawei“, „Ericsson“ klientinė įranga. Kadangi sudėtingiems sprendimams realizuoti beveik nėra šios įrangos alternatyvų, šioje vietoje tiekėjai turi aukštą derybinį pranašumą. Be kita ko, to paties gamintojo galinę – klientinę įrangą sudėtingesniems sprendimams naudoja ir konkurentai.

Potencialūs konkurentai. UAB „Omnitel“ veikia tobulos konkurencijos sąlygomis ir kasmet konkurentų atsiranda vis daugiau. Daugelis jų vadovaujasi nišos užpildytojų rinkos strategijomis. Konkurentams, ketinantiems teikti kokybiškas paslaugas, yra įėjimo į šaką barjerai:

1. Elektroninių ryšių paslaugų teikimas reikalauja didelių kapitalo investicijų.
2. Rinkoje dabartinių paslaugų kaina pasiekta masinių paslaugų teikimo ekonomijos pagrindu, tad naujam tiekėjui reiktų tenkintis žema paslaugų kaina, maža pelno marža.
3. Nemažai laiko ir daug investicijų reikia prekinio ženklo sukūrimui. Profesionalių elektroninio ryšio paslaugų teikimo prekinis ženklas, bei pačių paslaugų prekinis ženklas yra svarbus veiksnys. Tokiu užsienio šalių pavyzdžiu galėtų būti Didžiosios Britanijos telekomunikacijos paslaugų kompanija „Vodafone“ - pirmoji pasaulyje telekomunikacijų bendrovė pagal pajamas ir antra pagal klientų skaičių²⁴.

Įvertinus šiuos įėjimo į šaką barjerus, labiausiai tikėtina, kad nauji konkurentai galėtų būti užsienio kapitalo, užsienyje veikiančios ir didelės rinkos dalis turinčios elektroninių ryšių bendrovės.

3.5. Konkurentų analizė

Konkurentų analizę atliksime pagal Kotler metodą pateiktą pirmoje darbo dalyje.

24 „Vodafone“ <http://lt.wikipedia.org/wiki/Vodafone> [žiūrėta 2011 10 21].

Susisteminius judriojo telefono ryšio, interneto ir duomenų perdavimo rinkų analizės duomenis 6 lentelėje pateikiami tiriamose rinkose veikiantys konkurentai, bei jų užimamos rinkos dalys.

6 lentelė. Elektroninių ryšių sektoriuje judriojo telefono ryšio, interneto, duomenų perdavimo paslaugų verslui rinkos bei pagrindiniai konkurentai.

Rinka	Pajamos per metus	Klientų sk.	Paslaugų teikėjas	Rinkos dalis pagal verslo klientų skaičių
Judrus telefono ryšys verslui	300,5 mln. Lt	280 tūkst.	UAB „Omnitel“	52%
		261,2 tūkst.	UAB Bitė	27%
			UAB Tele2	20%
			Kiti Paslaugų tiekėjai	1%
Internetas verslui	443,1 mln. Lt	146 tūkst.	AB „TEO LT“	40,36%
			UAB „Omnitel“	22,58%
			UAB "Bitė Lietuva"	19,57%
			UAB "Baltnetos komunikacijos"	7,42%
			UAB "LRTC"	5,07%
			Kiti	5,00%
Duomenų perdavimas verslui	66, 9 mln. Lt	13,1 tūkst.	AB „TEO LT“	58,80%
			VĮ "Infostuktūra"	14,80%
			UAB „Omnitel“	11,20%
			UAB "Bite Lietuva"	9,70%
			Kiti (LE, Baltmeta)	5,50%

Sudaryta autorės remiantis šaltiniais:

Statistikos departamentas. Informacinės technologijos Lietuvoje, 2011.

Ryšių reguliavimo tarnyba. Ataskaita apie elektroninių ryšių sektorių, 2011, II ketvirtis.

Konkurentų tikslai judraus telefono ryšio paslaugų rinkoje. UAB BITĖ Lietuva kartu su BITĖ Latvija priklauso BITĖS grupei ir sudaro vieną didžiausių telekomunikacijos grupių regione. Nuo 2003 m. strateginė partnerystė su VODAFONE BITĖ Lietuva klientams atveria duris į pačią didžiausią pasaulyje mobiliojo ryšio bendruomenę. O gaunamą patirtį jie trečius metus iš eilės vertina palankiausiai abiejose šalyse. BITĖ Lietuva: “būtent reiklūs ir žinantys, ko nori klientai - leidžia mums tobulėti”²⁵.

UAB „Tele2“ - telekomunikacijų bendrovė, teikianti alternatyvias judriojo telefono ryšio paslaugas Lietuvoje. Kompanija priklauso koncernui „Tele2“, vienam didžiausių Europoje alternatyvių telekomunikacinių ryšių operatorių. Lietuvoje veiklą pradėjęs 1999-2001 m. UAB „Tele2“ yra antra

25 UAB „Bitė“ <http://www.bite.lt/lt/apie/mus/bite-lietuva> [žiūrėta 2011 09 27].

pagal dydį telekomunikacijų paslaugų teikėja Lietuvoje. TELE2 turi svarbią misiją – teikti pigias ir paprastas telekomunikacijų paslaugas. UAB „Tele2“: “mūsų vertybės nėra tušti žodžiai – jos lydi mus kasdieniame mūsų darbe ir yra esmė visko, ką darome”²⁶.

Kokybė ir lankstumas – tokią užduotį išsikėlė sau 2001 metais įkūrusi **UAB Eurocom** – kompanija, teikianti kokybišką ir kūrybišką mobilųjį ryšį, apimančią 99% šalies teritorijos. Mobilųjį ryšį UAB Eurocom teikia nuo 2003 m.²⁷.

Konkurentų pranašumų ir trūkumų įvertinimas. Apžvelgus judriojo telefonijos rinkos pagrindinius konkurentus, aiškiai matyti, jog konkurentai turėdami mažesnę tinklo infrastruktūrą siūlo judriojo ryšio paslaugas už mažesnes paslaugų kainas. Konkurentai yra gerai žinomi verslo klientams, tad UAB “Omnitel”, norėdama išlaikyti judraus mobiliojo ryšio rinkos dalį, turėtų akcentuoti klientams pridėtines vertes už mokamą dalį ir sudaryti didesnę konkurenciją. Labiausiai reiktų atkreipti dėmesį į didžiausią judriojo telefono ryšio konkurentą UAB „Bitė Lietuva“ ir nuolat sekti jos vykdomą marketingo strategiją.

7 lentelė. UAB „Bitė Lietuva“ pranašumai ir trūkumai judriojo telefono ryšio paslaugų rinkoje.

Pranašumai	Trūkumai
Lankstumas kliento atžvilgiu. Mažesnis abonentinis mokestis. Paprasta pasirinkti - tik 4 mokėjimo planai. Tikslų sąskaitų garantija. Telefonų draudimas - unikali UAB Bitė paslauga. Profesionalus klientų aptarnavimas.	Nesuteikia išskirtinumo ir saugumo jausmo. Nėra inovacijų siekianti kompanija.

Šaltinis: sudaryta autorės.

8 lentelė. UAB „Tele2“ pranašumai ir trūkumai judriojo telefono ryšio paslaugų rinkoje.

Pranašumai	Trūkumai
Mažesnis abonentinis mokestis. Turėdama nedidelę tinklo infrastruktūrą ir vadovaudamasi mažų sąnaudų verslo filosofija, Tele2 siūlo mažesnes kainas už paslaugas bei įrangą. Tele2 yra vienas didžiausių alternatyvių operatorių Europoje-22 šalyse.	Nedidelė turima tinklo infrastruktūra; norint užimti didelę rinkos dalį reikia didelių investicijų. Dėl nedidelės turimos tinklo infrastruktūros kenčia ryšio kokybė bei padengimas. Nesuteikia išskirtinumo ir saugumo jausmo. Nėra inovacijų siekianti kompanija.

Šaltinis: sudaryta autorės.

26 UAB „Tele2“ http://www.tele2.lt/misija_vertybes.html [žiūrėta 2011 09 27].

27 UAB „Eurocom“ <http://www.eurocom.lt/lt/p/virsutinis-menu/apie-eurocom> [žiūrėta 2011 09 27].

9 lentelė. UAB „Eurocom“ pranašumai ir trūkumai judriojo telefono ryšio paslaugų rinkoje.

Pranašumai	Trūkumai
Mažesnis abonentinis mokestis.	Silpna marketingo strategija. Naudoja UAB Bitė tinklo infrastruktūrą. Mažas klientų skaičius. Nesuteikia išskirtinumo ir saugumo jausmo. Nėra inovacijų siekianti kompanija.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apžvelgus judriojo telefonijos rinkos pagrindinius konkurentus, aiškiai matyti, jog konkurentai, turėdami mažesnę tinklo infrastruktūrą, siūlo judriojo ryšio paslaugas už mažesnes paslaugų kainas. Konkurentai yra gerai žinomi verslo klientams, tad UAB „Omnitel“, norėdama išlaikyti judraus mobiliojo ryšio rinkos dalį, turėtų akcentuoti klientams pridėtines vertes už mokamas paslaugas ir sudaryti didesnę konkurenciją. Labiausiai reiktų atkreipti dėmesį į didžiausią judriojo telefono ryšio konkurentą UAB „Bitė Lietuva“ ir nuolat sekti jos vykdomą marketingo strategiją.

Konkurentų tikslai Interneto paslaugų verslui rinkoje. UAB „Omnitel“ interneto verslo rinkoje pagrindiniai konkurentai AB „TEO LT“, „Bitė Lietuva“, „Baltnetos komunikacijos“.

TEO įmonių grupė yra didžiausios Šiaurės ir Baltijos šalių telekomunikacijų bendrovės „TeliaSonera AB“ įmonių grupės dalis. AB „TEO LT“ turi gerai išvystytą stuburinę duomenų perdavimo tinklą, kuris užtikrina spartų plačiajuostį internetą. Šiandien Bendrovė užima lyderio pozicijas interneto, duomenų perdavimo bei fiksuotojo telefono ryšio rinkose. Per keletą metų po privatizacijos Bendrovė sugebėjo iš senos monopolinės valstybinės įmonės tapti viena moderniausių telekomunikacijų bendrovių Rytų ir Vidurio Europoje, orientuotą į klientą, tvirtai pirmaujančia įvairiose Lietuvos telekomunikacinių paslaugų rinkose. Esami Bendrovės pajėgumai leidžia pasiūlyti klientams pačias moderniausias technologijas, nenusileidžiant pažangiausiems pasaulio telekomunikacijų rinkos žaidėjams.²⁸

UAB „Bitė Lietuva“ antras pagal dydį judriojo ryšio operatorius, taip pat teikiantis interneto paslaugas verslo klientams ir šioje rinkoje užimantis trečią vietą. UAB „Bitė Lietuva“ 2010 metais modernizavusi duomenų perdavimo tinklą²⁹, 3.5G tinklu klientai gali pasiekti iki 15 Mb/s greitaveiką. UAB „Bitė Lietuva“ labiausiai orientuoti į klientus, kurie turi didesnę poreikį judriojo ryšio specifiniams sprendimams, bei vietovėse, kuriose dėl prieigos infrastruktūros prastos situacijos klientai neturi didelio tiekėjų pasirinkimo.

²⁸ AB „Teo LT“ <http://www.teo.lt/node/942> [žiūrėta 2011 10 10].

²⁹ „Bitė Lietuva“. Mobilus internetas „Vodafone mobile connect“. <http://www.bite.lt/lt/bc/mobinternet/vmc> [žiūrėta 2011 10 10].

UAB „Baltnetos komunikacijos“ – pagal rinkos analizę šis konkurentas užimama ketvirtą vietą interneto verslui rinkoje, tačiau yra pakankamai svarbus konkurentas. Taip yra dėl to, kad paslaugas teikia tose pačiose elektroninių ryšių sektoriaus rinkose (telefonijos, interneto, duomenų perdavimo). Šio tiekėjo tikslas didinti Interneto rinkos dalį stiprėja kartu teikiant IP telefonijos paslaugas. Be kita ko, UAB „Baltnetos komunikacijos“ vizija yra tapti pažangiausia duomenų perdavimo (Interneto) ir IT kompanija Lietuvoje³⁰.

Konkurentų strategijos. AB „TEO LT“ ir UAB „Bitė Lietuva“ užima didžiausias rinkos dalis. AB „TEO LT“ rinkoje vadovaujasi lyderės strategija, o UAB „Bitė Lietuva“ vadovaujasi sekėjų rinkos strategija. Judriojo ryšio operatoriai fiksuoto Interneto paslaugų rinkoje verslo klientams turi pranašumą prieinant prie klientų. Fiksuoto interneto ir duomenų perdavimo paslaugos siūlomos kaip papildomos paslaugos teikimas prie judriojo ryšio paslaugų. Dažnu atveju perkančiosioms bendrovėms patinka turėti paslaugas iš „vienų rankų“.

UAB „Bitė Lietuva“ interneto paslaugų verslo klientams aktyviai nereklamuoja, tačiau oficialiame puslapyje www.bite.lt galima rasti informacijos apie teikiamas fiksuoto interneto, duomenų perdavimo ir kitas prie šių pridėtinę vertę turinčias paslaugas verslo klientams. Iš to galima daryti išvadą, jog prie verslo klientų prieina tiek siūlydami kaip papildomą paslaugą judriojo ryšio klientams, tiek ir aktyviai ieškodami naujų klientų.

UAB „Baltnetos komunikacijos“ orientuota į verslo klientus, fiziniams asmenims paslaugų neteikia. Strategija - verslo klientui pateikti kompleksinį sprendimą, kuris susideda iš fiksuoto telefono ryšio, interneto, duomenų perdavimo ir IT paslaugų. Turėdama tokį paslaugų krepšelį ir gerai jį valdydama, UAB „Baltnetos komunikacijos“ turi konkurencinį pranašumą. Taip pat per rėmimo kanalus komunikuoja savo poziciją ir siekius rinkoje. Dėl turimos santykinai nedidelės prieigos tinklo infrastruktūros ši kompanija paslaugas dažnu atveju siūlo per mažiau patikimą bevielę prieigą (radijo ryšiu), šios prieigos sparta yra ribota - pagal UAB „Baltnetos komunikacijų“ oficialų paslaugų aprašymą³¹ maksimali sparta 4 Mb/s. Tačiau nemažai investicijų (lyginant su bendrovės pajamomis) skiria ir naujos kartos – optinės prieigos tinklų statybai, kuria galima pateikti iki 100 kartų spartesni interneto ryšį nei bevielės ar DSL technologijos atveju.

30 „Baltnetos komunikacijos“. Apie kompaniją http://www.balt.net/lt/main/about_us/company [žiūrėta 2011 10 10].

31 „Baltnetos komunikacijos“. Interneto per bevielę prieigą paslaugos aprašymas http://www.balt.net/lt/main/services/internet/wdsl_pro [žiūrėta 2011 10 11].

Konkurentų pranašumai ir trūkumai.**10 lentelė. AB „TEO LT“ pranašumai ir trūkumai Interneto paslaugų verslui rinkoje.**

Pranašumai	Trūkumai
<p>Rinkos lyderis kaip patikimas fiksuoto ryšio tiekėjas, klientams turi asociacijų ir būti patikimu fiksuoto interneto verslui paslaugų teikėju.</p> <p>TEO prekės ženklas aprėpia visas įmonės vykdomas veiklas: balso telefonijos, interneto, televizijos, duomenų perdavimo ir IT paslaugas.</p> <p>TEO – didžiausia Lietuvos plačiajuosčio interneto prieigos paslaugų įmonė, teikianti integruotas telekomunikacijų, IT ir TV paslaugas gyventojams ir verslui. Didžiausią patirtį telekomunikacijų versle turinti bendrovė išskirtinį dėmesį skiria aukštai paslaugų kokybei ir klientų poreikių tenkinimui.</p> <p>Belaidis internetas ZEBRA - 4000 prieigų zonų visoje Lietuvoje³².</p>	<p>Fiksuoto interneto prieiga, Neturi galimybės pasiekti atokesnius nuo tinklo infrastruktūros klientus.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės.

11 lentelė. UAB „Bitė Lietuva“ pranašumai ir trūkumai Interneto paslaugų verslui rinkoje.

Pranašumai	Trūkumai
<p>Didžioji dalis paslaugų teikiama beviele prieiga, tad turi galimybę pasiekti „atokesnius nuo tinklo infrastruktūros“ klientus.</p> <p>Kokybiškas klientų aptarnavimas.</p> <p>Patrauklus mobilias darbo vietas vertinančioms įmonėms.</p> <p>Technologiškai pažangesnis 3G tinklas – sparta iki 15 Mb/s.</p>	<p>Lyginant su fiksuoto tinklo skirtosios linijos ar optine prieiga, beviele technologija teikiamos paslaugos kokybė nusileidžia. Taip pat ribota sparta iki 4 Mb/s.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės.

12 lentelė. UAB „Baltnetas komunikacijos“ pranašumai ir trūkumai Interneto paslaugų verslui rinkoje.

Pranašumai	Trūkumai
<p>Kompanija orientuota ir sukoncentruota į paslaugų teikimą tik verslo klientams, tad gali užtikrinti kokybiškas paslaugas bei jų aptarnavimą.</p> <p>Bendrovė teikia visas duomenų perdavimo ir IT paslaugas – paslaugas perkanti įmonė gali gauti viską iš vieno tiekėjo.</p>	<p>Nemažą dalį interneto paslaugų teikia beviele prieiga, kurios kokybė nėra itin aukšta.</p> <p>Maksimali sparta standartiniu atveju iki 4 Mb/s - išaugus įmonės poreikiams negalės padidinti spartos, bus reikalingos papildomos investicijos.</p> <p>Turima santykinai nedidelė tinklo infrastruktūra, norint didinti užimamą rinkos dalį reikia skirti daug investicijų.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Konkurentų tikslai duomenų perdavimo paslaugų verslo klientams rinkoje. Pagal atliktą elektroninių ryšių sektoriaus duomenų perdavimo rinkos analizę, UAB „Omnitel“ didžiausias konkurentas yra AB „TEO LT“. AB „TEO LT“ kaip ir interneto verslui rinkoje taip ir duomenų perdavimo paslaugų rinkoje naudojami savo fiksuoto, plačiajuosčio ryšio operatoriaus privalumais. Duomenų perdavimo paslaugos fiksuoto ryšio operatoriams yra papildomas pajamų šaltinis, tačiau reikalaujantis ir investicijų. Informacija apie šias paslaugas komunicuojama per paslaugų rėmimo kanalus. AB „TEO LT“ oficialiame puslapyje³³ galima rasti informaciją apie interneto teikimą verslo klientams bei įvairias duomenų perdavimo paslaugas. Visgi, pagrindinis šios organizacijos tikslas - fiksuotas ryšys ir juo grindžiamos paslaugos. Duomenų perdavimo paslaugos - kaip papildoma veikla.

VĮ „INFROSTRUKTŪRA“. Šis duomenų perdavimo paslaugų tiekėjas įsteigtas 1992 metais ir jo misija³⁴ - sudaryti sąlygas saugiai ir efektyviai keisti duomenimis tarp Lietuvos valstybės institucijų, taip pat tarp Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos valdžios institucijų. Ši įmonė veikia valstybiniame sektoriuje ir užtikrina duomenų perdavimo ir interneto paslaugų teikimą tarp valstybinių organizacijų. Iš pirmo žvilgsnio atrodytų, jog tai nėra potencialus konkurentas, tačiau įstatymai nenustato monopolijos, jog valstybės įmonėms teisę elektroninių ryšių paslaugas teikti turi tik VĮ „Infostruktūra“. Taigi VĮ „Infostruktūros“ dabartinės turima rinkos dalis - 14,80% yra potencialūs klientai kiekvienai duomenų perdavimo paslaugas teikiančiai įmonei.

UAB „Bitė Lietuva“ savo paslaugų aprašymuose pateikia ir duomenų perdavimo paslaugas³⁵. Savo struktūra šios paslaugos yra artimiausios AB „TEO LT“ teikiamoms duomenų perdavimo paslaugoms - „Virtualus privatus tinklas MPLS VPN“ bei naudojant IP VPN technologiją. Per paslaugų rėmimo kanalus informacija apie šias paslaugas nekomunikuojama. Tačiau, kiek aktyviau, nei UAB „Omnitel“ siūlo fiksuoto ryšio paslaugas ir judriojo ryšio sprendimus, susijusius su duomenų perdavimo paslaugomis. Bet pagrindinis organizacijos tikslas lieka judriojo ryšio paslaugų teikimas.

Konkurentų strategijos. AB „TEO LT“ užima lyderio pozicijas interneto bei duomenų rinkose. Esami Bendrovės pajėgumai leidžia pasiūlyti klientams pačias moderniausias technologijas, nenusileidžiant pažangiausiems pasaulio telekomunikacijų rinkos žaidėjams.

VĮ „Infostruktūra“ pagal veiklos specifiką didžioji dalis klientų sudaro valstybinės įstaigos, taigi, verslo klientų rinkoje, kur susiduriama su konkurencija, jie užima mažesnę dalį ir šioje rinkoje yra nišų užpildytojai. Paslaugų nišą atranda teikdami duomenų perdavimo paslaugas bendrovėms susijusioms su valstybės įmonėmis.

UAB „Bitė Lietuva“, pagal užimamą rinkos dalį, yra nišų užpildytoja ir judraus telefono ryšio technologijų dėka randa klientus, kuriems pateikia specifinius sprendimus.

33 AB „TEO LT“. Duomenų perdavimo sprendimai verslui <http://www.teo.lt/node/31> [žiūrėta 2011 10 13].

34 „Infostruktūra“. Apie įmonės veiklą http://is.lt/apie_mus/ [žiūrėta 2011 10 13].

35 „Bitė Lietuva“. VPN paslaugų aprašymas <http://www.bite.lt/lt/bc/office/datacom/vpn> [žiūrėta 2011 10 13].

Konkurentų pranašumai ir trūkumai.

13 lentelė. AB „TEO LT“ pranašumai ir trūkumai duomenų perdavimo paslaugų rinkoje.

Pranašumai	Trūkumai
Didžioji dalis paslaugų teikiama fiksuota ryšio prieiga, tad interneto kokybė gali patenkinti vis augančius interneto srautų poreikius	Paslaugos tiekiamos fiksuota prieiga, tad neturi galimybės pasiekti „atokesnius nuo tinklo infrastruktūros“ klientus.

Šaltinis: sudaryta autorės.

14 lentelė. VĮ „Infostruktūra“ pranašumai ir trūkumai duomenų perdavimo paslaugų rinkoje.

Pranašumai	Trūkumai
Valstybinės įmonės, kurios privalo jungtis prie Saugaus valstybinio duomenų perdavimo tinklo, neišvengiamai naudojami VĮ „Infostruktūros“ paslaugomis.	Gali teikti paslaugas privačiam sektoriui, tačiau dėl didelės paslaugų kainos nesukonkuruoja su rinkoje veikiančiais paslaugų teikėjais. Interneto ir duomenų perdavimo prieigą viešam sektoriui, pagal įstatymą, gali siūlyti ir alternatyvūs paslaugų tiekėjai.

Šaltinis: sudaryta autorės.

15 lentelė. UAB „Bitė Lietuva“ pranašumai ir trūkumai duomenų perdavimo paslaugų rinkoje.

Pranašumai	Trūkumai
Didžioji dalis paslaugų teikiama beviele prieiga, tad turi galimybę pasiekti „atokesnius nuo tinklo infrastruktūros“ klientus. Turi stuburinį MPLS VPN tinklą, kuris užtikrina aukštus duomenų perdavimo paslaugų kokybinius parametrus ir saugumą. Patrauklus į bendrą duomenų perdavimo paslaugos sprendimą integruojančius mobilius įrenginius ar darbo vietas. 3G tinklas – sparta iki 15 Mb/s. Gali pasiūlyti paslaugų paketą: internetas, judrus mobilus ryšys ir duomenys.	Lyginant su fiksuoto tinklo skirtosios linijos ar optine prieiga, beviele technologija teikiamos paslaugos kokybė nusileidžia. Taip pat ribota sparta iki 4 Mb/s. Visgi bevielių prieigų ir judriojo ryšio interneto kokybė nėra ta, kuri gali patenkinti vis augančius interneto srautų poreikius. Bevielių (radijo) prieigų sparta apsiriboja ties 4Mb/s, Omnitel 3G tinkle ties 7,2 Mb/s.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Išanalizavus duomenų perdavimo rinkos konkurentus matyti, jog UAB “OMNITEL” reikia atkreipti dėmesį į UAB „Bitė Lietuva“ ir AB „TEO LT“ duomenų perdavimo paslaugų rinkos strategiją. Tikėtina, kad šios bendrovės artimiausiu metu aktyviau sieks padidinti šios rinkos užimamą dalį. Taip pat UAB “Omnitel”, siekiant padidinti rinkos dalį, reikia įvertinti galimybės perimti VĮ „Infostruktūros“ klientus.

3.6. Verslo klientų paslaugų paklausos tendencijų tyrimas

Tyrimo tikslas - nustatyti elektroninių ryšių paslaugų verslo klientams paklausos kitimo tendencijas.

Tyrimo metodas ir imtis: Tiriamieji yra elektroninių ryšių paslaugų klientai – verslo įmonės, jose dirbantis IT ar įmonių vadovai, geriausiai žinantis interneto, telefonijos, duomenų perdavimo paslaugų poreikį.

Tyrimo metodas: anketinė apklausa, duomenų analizė.

Respondentų apklausai atlikti parengta anketa pateikta priede Nr.1.

Tyrimo imtis. Kai generalinės visumos dydis žinomas, imties dydžiui nustatyti galima taikyti formulę:

$$n = \frac{N * 1.96^2 * p * q}{\varepsilon^2 (N - 1) + 1.96^2 * p * q} ; (1)$$

Čia: N – populiacijos dydis;

380 įmonės – verslo klientai;

reikšmė 1.96 atitinka standartizuoto normaliojo skirstinio 95 proc. pasiklovimo lygmenį;

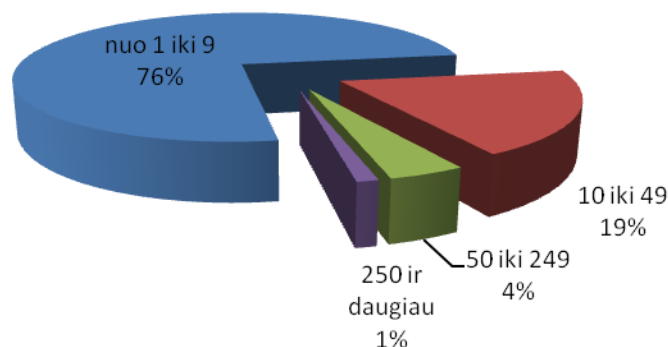
p – numatoma įvykio baigties tikimybė, kad nagrinėjamas požymis pasireiškis tiriamoje populiacijoje (dažniausiai imama blogiausio varianto tikimybė – požymis būdingas pusei, t.y. 50 proc. populiacijos, ir pasirenkama $p = 0.5$);

q-yra tikimybė, kad nagrinėjamas požymis nepasireiškis tiriamoje populiacijoje ($q = 1 - p = 0.5$);

ε yra pageidautinas tikslumas, dažniausiai $\varepsilon = 0.05$.

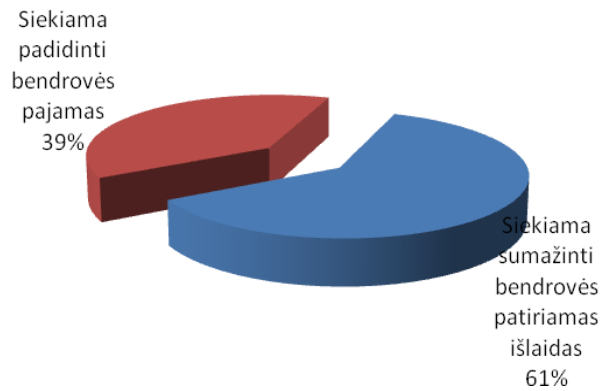
Tyrimo metu turėjo būti apklausta apie 380 respondentų. Anketas įvertino 347 kiekvienos įmonės vadovai, priimančys sprendimus susijusius su interneto, telefonijos ar duomenų perdavimo klausimais.

Apklausos rezultatai. Apklaustų įmonių pasiskirstymas pagal jose dirbančių asmenų skaičių pateiktas 14 pav.:



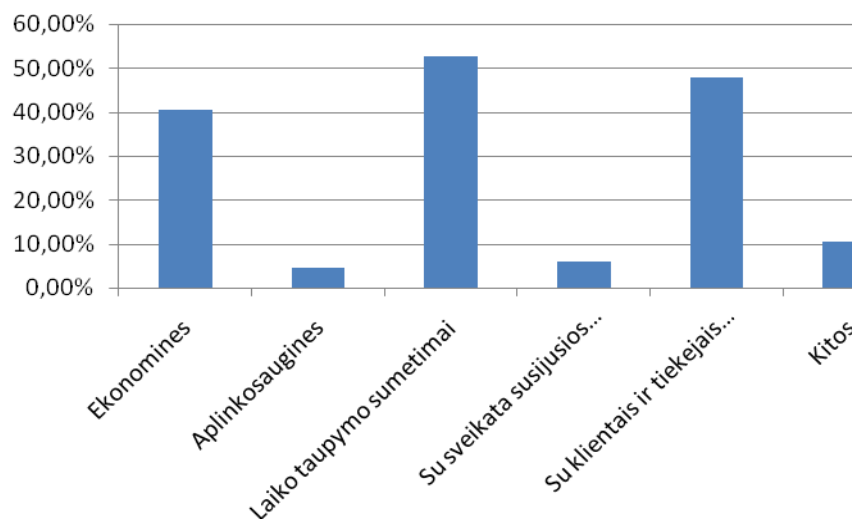
14 pav. Apklaustų įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių.

Siekiant išsiaiškinti pagrindinę ryšių atsinaujinimo priežastį, formuluotas klausimas: koks pagrindinis investicijų į šiuolaikines ryšio priemones, kurios skirtos 2012 m., tikslas? Atsakymų pasiskirstymas pateiktas 15 pav.



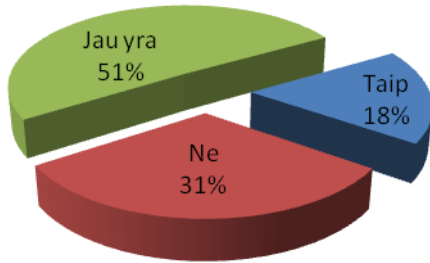
15 pav. Elektroninių ryšių įmonėse atsinaujinimo priežastys.

Bendrovėms, naudojančioms Interneto, duomenų perdavimo paslaugas ir ketinančioms atsinaujinti paslaugas, svarbus veiksnys yra susimąžinti patiriamas išlaidas. Taigi, 61% bendrovių paslaugas rinksis lygindamos kainą ir pasirinkimą lems kainos/kokybės santykis. Toms įmonėms, kurių veiklos pajamos tiesiogiai susijusios su informacinių technologijų paslaugomis, kiekvienas atsinaujinimas tiesiogiai įtakos ateityje gautinas pajamas. Net 39% apklaustų įmonių savo pajamas vienokiu ar kitokiu būdu sieja naudojamomis ryšio priemonėmis. 16 pav. pateiktas pasiskirstymas pagal tai, kokios priežastys lemia ryšių atsinaujinimą ir didžiausia dalis apklaustųjų atsinaujinę ryšio paslaugas tikisi sutaupyti laiko – gauti didesnę interneto spartą, taupyti laiką rengiant vaizdo konferencijas ir pan.

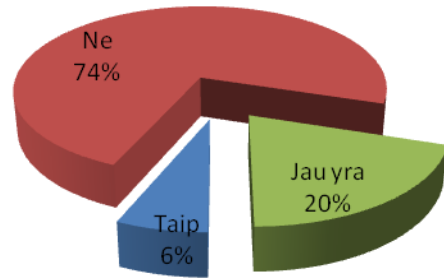


16 pav. Elektroninių ryšių įmonėse atsinaujinimo detalesnės priežastys.

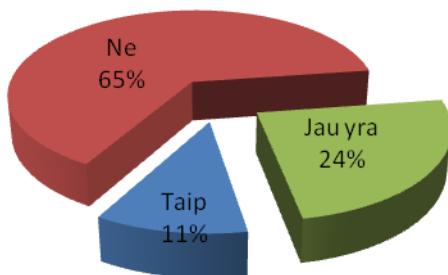
Siekiant išsiaiškinti, kokioms technologijoms bendrovės teikia pirmenybę, investuodamos į naujų paslaugų pirkimą, buvo formuluojamas klausimas: Kokias konkrečias investicijas planuojate 2012 m. ?



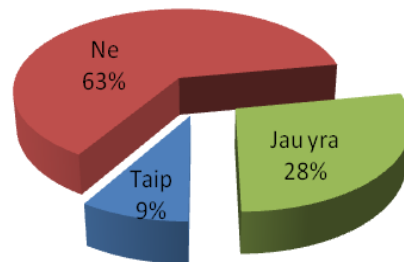
17 pav. Investuotų į spartesnį plačiajuostį ryšį.



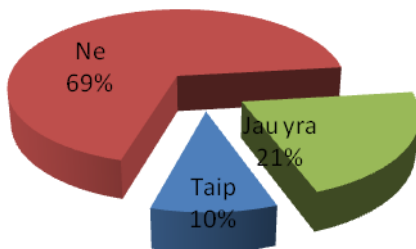
18 pav. Investuotų į 3G mobiliuosius telefonus.



19 pav. Investuotų į mobilių plačiajuostį ryšį.

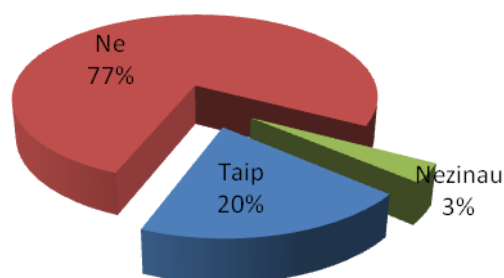


20 pav. Investuotų į belaidį plačiajuostį ryšį biure.



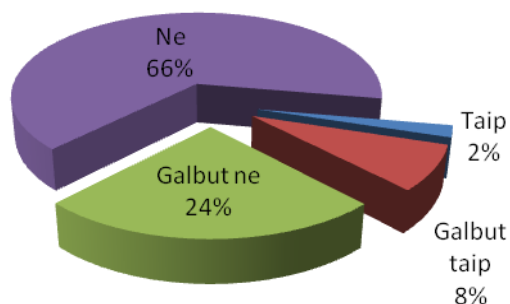
21 pav. Perėjimas prie belaidžio ryšio.

Siekiant išsiaiškinti duomenų perdavimo paslaugų vartojimą ir tendencijas buvo formuluojamas klausimas: Ar jūsų bendrovė naudojasi nuotolinio prisijungimo paslaugomis? Atsakymų pasiskirstymas pateiktas 22 pav.



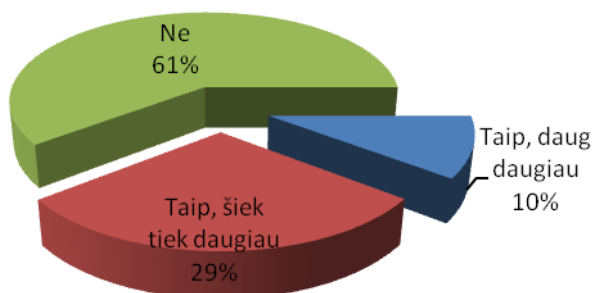
22 pav. Naudojimas nuotolinių išteklių paslaugomis.

Potencialiems duomenų perdavimo paslaugų klientų kiekiui nustatyti užduotas klausimas ar per artimiausius metus jūsų bendrovė investuos į nuotolinių išteklių paslaugą?



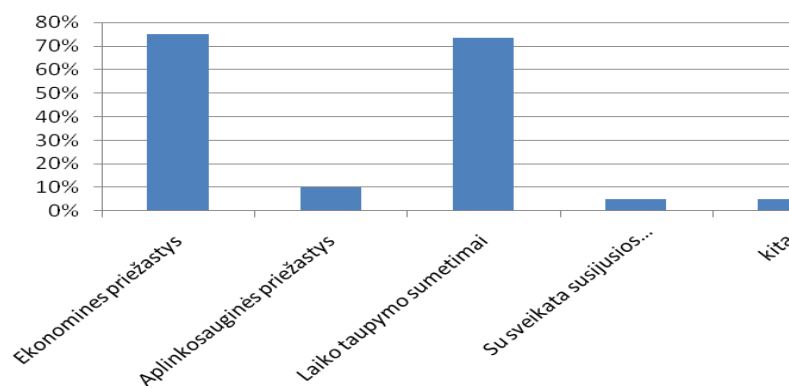
23 pav. Duomenų perdavimo paslaugų poreikio pasiskirstymas.

Siekiant išsiaiškinti paslaugų plėtros galimybes vaizdo konferencijų, IP telefonijos su vaizdo konferencijų galimybe poreikį, buvo formuluojamas klausimas: Ar per ateinančius metus jūsų bendrovė ims dažniau palaikyti tarptautinius kontaktus su klientais, tiekėjais ir verslo partneriais?



24 pav. Per ateinančius metus bendravimo didėjimas su tarptautiniais verslo partneriais.

Klientai, kurie nusprendžia rinktis vaizdo konferencijas, pasirinkimo priežastis įvardija šias:



25 pav. Vaizdo konferencijų pasirinkimo priežastys.

4. UAB “OMNITEL” STRATEGINĖS KRYPTYS VERSLO KLIENTŲ RINKOSE

Dabartiniu metu UAB “OMNITEL” užima rinkos lyderio poziciją tarp operatorių verslo klientų segmente ir vadovaujasi rinkos lyderio strategija. Siekiant išlikti rinkos lyderiu reikia veikti keturiais frontais (Kotler, 2003), kurie aprašyti teorinėje darbo dalyje. Pagal juos UAB “OMNITEL” siūlomi paslaugų verslo klientams rinkos strategijos veiksmai pateikiami 16 lentelėje:

16 lentelė. UAB “OMNITEL” paslaugų verslo klientams rinkos strategijos veiksmai

	Veiksmas	Priemonės		
		Judraus telefono ryšio paslaugos	Interneto paslaugos	Duomenų perdavimo paslaugos
Bendros paklausos ir vartojimo didinimas	Nauji vartotojai	-	Tinklo plėtra	Tinklo plėtra
	Naujas vartojimas	-	Šviesolaidinio internetas	Šviesolaidinės prieigos
	Didesnis vartojimas	Akcijos, nemokami pokalbiai, pigesni išmanūs įrenginiai, programėlių kūrimas ir skatinimas naudoti	Nuolatinis spartos kėlimas	-
Užimamos rinkos dalies didinimas	Konkurentų vartojimo nuviliojimas	Reklama Pardavimų kanalai Kainos už kokybę politika	Reklama Pardavimų kanalai Kainos už kokybę politika	Reklama Pardavimų kanalai
	Konkurentų nupirkimas	-	-	-
	Vartotojų lojalumo užsitikrinimas	Omni ID pasiūlymai: didesnės nuolaidos bei geresnės sąlygos	Nuolatinis kokybės ir paslaugų tobulinimas	Nuolatinis kokybės ir paslaugų tobulinimas
Stiprios pozicijos išlaikymas mažinant sąnaudas	Mažinti sąnaudas	Nuolat	Nuolat	Nuolat
	Pakeisti prekių asortimentą	Išlikti rinkos lyderis prekių asortimento pasiūloje	Pagal rinkos sąlygas	-
	Padidinti pridėtinę vertę	Inovacijos lyderis, nuolat siūlyti naujausias technologijas	Pašto dėžutės Bevielis internetas Web hostingas Triguba apsauga	-
Turimos rinkos dalies išsaugojimas	Stacionari gynyba	Rinkos tyrimai	Rinkos tyrimai	Rinkos tyrimai

gynybiniais ir puolamaisiais veiksmais	Puolamoji gynyba	Pasiūlymai	Pasiūlymai	Pasiūlymai
---	------------------	------------	------------	------------

Šaltinis: sudaryta autorės.

Atliktos UAB “Omnitel” ir pagrindinių konkurentų paslaugų lyginamosios analizės, verslo klientų tyrimo rezultatų ir dabartiniu metu bendrovėje taikomų rinkos strateginių veiksmų analizės pasekmėje siūlomi šie pokyčiai rinkos strategijoje:

1. Naujam vartojimui sukurti tikslinga išvystyti **4G LTE tinklą**. 4G leidžia pasiekti daugiau nei įspūdingą nuo 100 Mb/s (judant) iki 1Gb/s (stacionariais įrenginiais) greitį ir tai turėtų būti didžiulis konkurentas dabartinėms 3G ir 3.5G technologijoms. Kai kurie tyrėjai mano, kad 4G netgi išspręs nesibaigiančias 3G problemas. Tai turėtų būti ir didelė tinklo pralaida, ir minėtas didžiulis duomenų perdavimo greitis, kuris, be maksimalaus 1 Gb/s greičio, turėtų siekti iki 100 Mb/s perduodant duomenis į bet kurį pasaulio kraštą. Taip pat globali tarptinklinio ryšio (roaming) paslauga, suderinamumas su egzistuojančiais mobiliojo ryšio standartais leistų patogiai ir greitai keliauti per visą pasaulį. Juk iš tikrųjų, atstumai pasaulyje, tobulėjant susisiekimo būdams, mažėja, keliaujančių žmonių daugėja, o tų, kuriems nuolat reikia duomenų perdavimo technologijų, skaičius vis auga. Taip pat vartotojai per savo mobiliuosius telefonus bei planšetinius kompiuterius galės būti prisijungę prie mėgstamos radijo stoties, žiūrėti ypač aukštos kokybės HDTV televiziją ar būti prisijungę prie DVD filmų serverio ir realiuoju laiku (online) juos žiūrėti. Balso skambučiai bus perduodami internetu, kitaip tariant, „VoIP“ (Voice over IP) technologija.
2. Pastebimas aiškus konkurencinis **šviesolaidinio interneto** pranašumas, aukšta jo sparta pas konkurentus. Tačiau, siekiant bendrovei išlaikyti stiprią poziciją rinkoje, galima didinti interneto pridėtinę vertę. Paslaugų teikėjai bazinių paslaugų vertę didina papildomomis vertės paslaugomis - „intelektualiomis“ paslaugomis, kurios teikiamos „debesų kompiuterijos“ pagrindu.
3. Duomenų perdavimo paslaugų verslo klientams rinkoje, siekiant padidinti užimamos rinkos dalį, siūlome taikyti konkurentų nuviliojimo veiksmą iš VI „Infostruktūros“.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, darbe buvo nustatyta, jog marketingo valdymas ir tinkamas įmonės strateginės pozicijos pasirinkimas rinkose turi esminę reikšmę strateginiame organizacijų valdyme siekiant ilgalaikių aukštų veiklos rezultatų.
2. Atlikus elektroninių ryšių sektoriaus analizę buvo nustatyti judriojo telefono ryšio, interneto verslui ir duomenų perdavimo rinkų dydžiai. Ištyrus šias rinkas nustatytos UAB “Omnitel” užimamos dalys, nustatyti pagrindiniai konkurentai bei jų užimamos rinkos dalys.
3. Atlikus judriojo telefono ryšio rinkos konkurentų strateginę analizę nustatyta, jog UAB „ Omnitel“ pagrindiniai konkurentai UAB “Bitė Lietuva” bei UAB “Tele2” taip pat naudojami rinkos lyderio strategija ir didina užimamos rinkos dalis siūlydami tas pačias paslaugas už mažesnes kainas.
4. Atlikus UAB „ Omnitel“ interneto paslaugų rinkos verslo klientams konkurentų analizę nustatyta, jog pagrindinis konkurentas yra AB „TEO LT“ turintis gerai išvystytą duomenų perdavimo tinklą, užtikrinantį spartų plačiajuostį internetą. UAB “Bitė Lietuva”, būdama judraus ryšio operatoriumi, turi palankias technines sąlygas interneto paslaugų teikimui, tačiau, tai yra antrinė jos veikla. Šios bendrovės verslo pagrindinis tikslas yra judriojo telefono ryšio paslaugų teikimas, kurioms naudoja aktyvias marketingo priemones. Konkurentas UAB „Baltnetos komunikacijos“ yra stipriai orientuotas į šią rinką, vadovaujasi sekėjo rinkos strategija, tačiau interneto rinkoje neturi konkurencinio pranašumo prieš UAB “Omnitel” spartų internetą.
5. Kol kas interneto rinkoje interneto sparta yra laikoma konkurenciniu pranašumu skatinančiu vartojimą, tačiau artimoje ateityje sparta gali nebebūti pranašumu. Siekiant ateityje išlaikyti ir didinti UAB “Omnitel ” interneto verslui užimamos rinkos dalį, interneto paslaugas reikia pozicijuoti taip, kad interneto paslaugos taptų jas perkančių verslo klientų veiklos dalimi ir didintų veiklos priklausomybę nuo jo - prie spartaus interneto suteikti pridėtinės vertės paslaugų paketą.
6. Atlikus duomenų perdavimo rinkos analizę, nustatyta jog 15 proc. rinkos turi valstybės įmonė „Infostruktūra“. Įvertinus UAB “Omnitel ” taikomą duomenų perdavimo rinkos strategiją yra galimybė, paruošiant VĮ „Infostruktūra“ klientams individualius techninius sprendimus ir juos perviliojant, didinti šios rinkos dalį.
7. Verslo klientų rinkos tyrimo rezultatai atspindi dabartinę vis dar nestabilią ekonominę situaciją Lietuvoje. Galime pastebėti tendenciją, kad šiuo metu verslo įmonės investuoti į ryšių atsinaujinimą numato tik tuomet, jei tai padės įmonei sumažinti išlaidas ateityje. Paslaugų poreikis duomenų perdavimui taip pat neturi tendencijos didėti. Verslo įmonės

teigiamai vertina judriojo telefono ryšio interneto paslaugų plėtrą ir, jei technologijos leis pateikti kokybiškas, verslo klientų poreikį atitinkančias paslaugas, tai kokybiško ir spartaus interneto mobilumas taps konkurenciniu pranašumu.

LITERATŪRA

1. **Aaker D. A.** Strategic Market Management – Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2001, – 338 p. – ISBN 9986-13-433-1.
 2. **Kotler P., Armstrong G., Sannders J., Wong V.** Rinkodaros principais, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, -854 p.- ISBN 9986-850-50-9
 3. **Kotler P., Armstrong G.** Principles of Marketing / 10th ed. – New Jersey, Pearson Education, 2004, p. 109. – ISBN 10:0-13-101861-2.
 4. **Kotler P., Keller K.** Marketing Managment / 12th ed. New Jersey, Pearson Education, 2006, -813 p.- ISBN 0-13-145757-8.
 5. **Colin Gilligan, Richard M. S. Wilson** Strategic Marketing Planning/2nd ed. – Elsevier Linancre House, Jordan Hill, Oxford, UK, 2009, – 552 p. – ISBN: 978-1-856117-617-0.
 6. **Vasiliauskas A.** Strateginis valdymas – Kaunas, 2004, - 384 p. – ISBN 9955-09-594-6.
 7. **Jucevičius R.** Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros ir mokslo švietimo centras, 1998, – 456 p. – ISBN 9986-418-07-0.
 8. **Vytautas Pranas Pranulis** „Marketingo tyrimai“ 2007. Vilniaus universiteto leidykla 352 p. ISBN 978-9955-33-017-2.
 9. **Pranulis V. Ir kt.** „Marketingas“ –Vilnius: Eugrimas,1999.- 423 p. ISBN 9986 – 752 – 49 – 3.
 10. **Pranulis V. ir kt.** “Marketingas” – Vilnius: The Baltic Press, 2000.-470 p. ISBN 9955 9318-0-9.
- Teisės aktai**
11. Lietuvos Respublikos elektroninių ryšių įstatymas // Valstybės žinios 2004 m, Nr. 69-2382.
 12. Lietuvos Respublikos informacinės visuomenės paslaugų įstatymas // Valstybės žinios, 2006, Nr. 65-2380.
- Mokslinės publikacijos**
13. **Diana Korsakaitė.** Lietuvos elektroninių ryšių plėtros tendencijos ir prognozės. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2005m.
 14. **Stanislovas Radovičius.** Europos sąjungos telekomunikacijų paslaugų rinka. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2006 m.
 15. **Jūratė Banytė.** Marketingo strategijos parengimas paslaugų įmonėje. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 1996 m. Nr. 2.
 16. **Nina Klebanskaja, Jūratė Matačinskienė.** Orientacijos į rinką ir veiklos rezultatų ryšys: AB „Alita“ patyrimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 2006m.

17. **Claudio Feijoo ir kt.** A european perspective of VoIP in Market competition, Communication of ACM, November 2008m.
18. **Computer Economics.** VoIP Adoption, ROI, and TCO Trends, U.S, June 2010.
- Prieigos per internetą**
19. **UAB „Blue bridge“.** „Debesų kompiuterijos“ koncepcija.
<http://www.bridge2cloud.lt/cloud-computing-koncepcija> [žiūrėta2011 10 21].
20. **UAB „Omnitel“.** Pranešimai spaudai <http://www.omnitel.lt/apie-omnitel/ziniasklaidai/pranesimai-spaudai/omnitel-4g-tinkle-jau-100-mbps-sparta/45989> [žiūrėta2011 10 21].
21. **AB „Lietuvos radijo ir televizijos centras“.** „Mezon“ naujienos
<http://www.mezon.lt/naujienos//index.php?ID=1448> [žiūrėta2011 10 20].
22. **UAB „TNS Gallup“.** Interneto naudotojų tyrimas, 2010 pavasaris.
<http://www.tns.lt/lt/disp.php/lt/ziniasklaidos-tyrimai-kompiuteriu-ir-interneto-tyrimas-duomenys-2010m-pavasaris> [žiūrėta2011 10 20].
23. **VĮ „Ryšių reguliavimo tarnyba“.** Didelę įtaką turintys operatoriai, 2010.
<http://www.rrt.lt/index.php?825862956> [žiūrėta2011 10 16].
24. **The Swedish Post and Telecom Agency.** Švedijos telekomunikacijų rinka.
http://statistik.pts.se/pts2009e/download/Svensk%20Telemarknad%202009_en.pdf [žiūrėta2011 10 16].
25. **UAB „Linkotel“.** Apie kompanijos veiklą <http://www.linkotel.net/about> [žiūrėta2011 10 15].
26. **AB „TEO LT“.** Verslui teikiami interneto planai <http://www.teo.lt/node/1190> [žiūrėta2011 10 14].
27. **UAB „Bitė Lietuva“.** VPN paslaugų aprašymas <http://www.bite.lt/lt/bc/office/datacom/vpn> [žiūrėta2011 10 13].
28. **VĮ „Infostruktūra“.** Apie įmonės veiklą http://is.lt/apie_mus/ [žiūrėta2011 10 13].
29. **UAB „Baltnetos komunikacijos“.** Interneto per bevielę prieigą paslaugos aprašymas
http://www.balt.net/lt/main/services/internet/wdsl_pro [žiūrėta2011 10 11].
30. **UAB „Baltnetos komunikacijos“.** Apie kompaniją
http://www.balt.net/lt/main/about_us/company [žiūrėta2011 10 10].

31. **UAB „Bitė Lietuva“**. Mobilus internetas „Vodafone mobile connect“. <http://www.bite.lt/lt/bc/mobinternet/vmc> [žiūrėta2011 10 10].
32. **UAB „CSC Telecom“**. Bendra veiklos informacija. <http://www.csc.lt/bendra-informacija> [žiūrėta2011 10 05].
33. **UAB „CSC Telecom“**. Vizija, misija ir vertybė. <http://www.csc.lt/misija-vizija-ir-vertybes> [žiūrėta2011 10 05].
34. **UAB „Baltnetos komunikacijos“**. Naujienos. <http://www.balt.net/lt/main/press?id=39553> [žiūrėta2011 10 05].
35. **LR Statistikos departamentas**. Informacinės technologijos Lietuvoje, 2009. http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/download_release/?id=2873&download=1&doc=1704 [žiūrėta2011 09 27].
36. **VĮ „Ryšių reguliavimo tarnyba“**. Lietuvos ryšių sektorius, 2009 m. <http://rrt.lt/index.php?2048821739> [žiūrėta2011 09 27].
37. **VĮ „Ryšių reguliavimo tarnyba“**. Lietuvos ryšių sektorius, 2009 m. <http://rrt.lt/index.php?2048821739> [žiūrėta2011 09 27].
38. **VĮ „Ryšių reguliavimo tarnyba“**. Ataskaita apie elektroninių ryšių sektorių, 2010, II ketvirtis. <http://rrt.lt/index.php?39910677> [žiūrėta2011 09 28].
39. **VĮ „Ryšių reguliavimo tarnyba“**. Veikla <http://rrt.lt/index.php?1967250844> [žiūrėta2011 09 27].
40. **VĮ „Ryšių reguliavimo tarnyba“**. Veikla <http://rrt.lt/index.php?1967250844> [žiūrėta2011 09 27].
41. **„FTTH council“**. Šviesolaidinio tinklo plėtros statistika pasaulyje, 2010, rugsėjis. <http://www.ftthcouncil.org/sites/default/files/2010%20Sept%20Global%20Ranking%20FTTH.pdf> [žiūrėta2011 09 27].
42. **LR Statistikos departamentas**. Lietuvos ūkio subjektai 2010 m. <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=8187&PHPSESSID=>. [žiūrėta2011 09 17].
43. **LR Statistikos departamentas**. Informacinės technologijos Lietuvoje, 2009. http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/download_release/?id=2873&download=1&doc=1704 [žiūrėta2011 09 17].
44. **AB „TEO LT“**. Veiklos ataskaita, 2009m. skirtos investicijos į tinklo plėtrą. http://www.teo.lt/gallery/Dokumentai/Investuotojams/MA/web/annual_report_2009.html [žiūrėta2011 09 17].
45. **VĮ „Ryšių reguliavimo tarnyba“**. Lietuvos ryšių sektorius, 2009 m. <http://rrt.lt/index.php?2048821739> [žiūrėta2011 09 17].

46. **Oficialus AB „TEO LT“ bendrovės pristatymas.** <http://www.teo.lt/apieteo> [žiūrėta 2011 09 10].
47. **Verslo rinkos segmentavimas.** http://www.b2binternational.com/library/whitepapers/pdf/b2b_marketing.pdf [žiūrėta 2011 09 15].
48. **Räsänen, R ir kt., „Segmentation of B2B customers in the Nordic ICT market“, 2005.** <http://www.iamot.org/conference/index.php/ocs/10/paper/viewFile/1422/644> [žiūrėta 2011 09 16]
49. **Verslo rinkos segmentavimas.** http://www.b2binternational.com/library/whitepapers/pdf/b2b_marketing.pdf [žiūrėta 2011 09 15].
50. **RRT ataskaita apie Interneto ir duomenų perdavimo rinką, 2010 II ketvirtis, psl. 34.** <http://rrt.lt/index.php?39910677> [žiūrėta 2011 09 10]
51. **AB „TEO LT“ metinė ataskaita, 2009.** <http://www.teo.lt/node/125> [žiūrėta 2011 09 10]
52. **Lietuvos ryšių sektorius RRT, 2009, 10 psl.** <http://rrt.lt/index.php?2048821739> [žiūrėta 2011 03 15].
53. **Lietuvos ryšių sektorius RRT, 2009, 2 psl.** <http://rrt.lt/index.php?2048821739> [žiūrėta 2011 03 15].

Juchnevič E. UAB „Omnitel“ paslaugų verslo klientams rinkos strategija/ Strateginio organizacijų valdymo baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Kostas Žygimantas Svetikas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012 – 68 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota paslaugų verslo klientams rinkos strategija UAB „Omnitel“, makroaplinka, konkurenciniai pranašumai ir trūkumai bei pateikti siūlymai UAB „Omnitel“ paslaugų verslo klientams strategijos tobulinimui. Pirmoje ir antroje darbo dalyse nagrinėjamos rinkos bei marketingo strategijos teoriniu aspektu. Trečioje dalyje apibrėžiama UAB „Omnitel“ paslaugų verslo klientams rinkų strategija, analizuojant kiekvieną iš teikiamų paslaugų bei analizuojama UAB „Omnitel“ konkurencinė aplinka. Ketvirtoje dalyje apibendrinamos UAB „Omnitel“ strateginės kryptys verslo klientų rinkose. Paskutinėje darbo dalyje, remiantis teoriniu ir praktiniu pagrindu, išdėstytos darbo išvados, apibendrinančios darbo rezultatus, rekomendacijos bei pasiūlymai siekiant tobulinti UAB „Omnitel“ paslaugų verslo klientams strategiją.

Pagrindiniai žodžiai: rinkos strategija, paslaugų verslo klientams strategija, judriojo ryšio paslaugų rinka, interneto paslaugų rinka, duomenų perdavimo paslaugų rinka.

Juchnevic E. UAB “Omnitel” services for business segment strategy / The master’s thesis of strategic enterprise management. Mentor: prof. dr. Kostas Žygimantas Svetikas – Vilnius: Mykolas Romeris University, the Faculty of Politics and Management, 2012 – 68 p.

ABSTRACT

In the master’s thesis, UAB “Omnitel” service for the business segment strategy is analyzed, macro situation, competitive advantages and disadvantages also recommendations for the strategy improvement are provided. In the first and the second parts of the paper, the market and marketing strategies are examined from the theoretical perspective. In the third part - UAB “Omnitel” strategy for business segment is defined, analyzing each of provided services and the market competitive situation. In the fourth part of this paper, are defined UAB “Omnitel” services for business segment strategic trends and directions. In the last part of these theses, conclusions and recommendations based on theoretical and practical analysis are provided with the aim to improve the strategy for the business segment services at UAB “Omnitel”.

Key words: market strategy, services for business segment strategy, mobile phone services market, internet service market, data transmission service market.

SANTRAUKA

Pastaruoju laikotarpiu verslas darosi globalesnis ir dinamiškesnis, konkurencinė kova nuolat stiprėja. Kintančioje aplinkoje bei aštrioje konkurencinėje kovoje įmonės sugeba aktyviau veikti, jeigu jos moka apsibrėžti sau tikslingą orientaciją didesnei perspektyvai, parengti veiksmų ir priemonių programas numatytiems tikslams ir priemonėms įgyvendinti, valdyti strateginius pokyčius. Visa tai apima įmonės strateginio valdymo sistema.

Elektroninių ryšių sektorius yra vienas iš įtakingiausių ir reikšmingiausių sektorių ne tik pasaulyje, bet ir Lietuvoje. UAB "Omnitel" yra didžiausia judriojo telefono ryšio bendrovė Baltijos šalyse, „TeliaSonera“ grupės – vienos didžiausių telekomunikacijų bendrovės Europoje – narė. Bendrovė teikia platų spektrą patikimų ir kokybiškų telekomunikacijų paslaugų, skirtų perduoti balsą, duomenis, vaizdus, naujausią informaciją, pramogas ir finansines operacijas.

Tyrimo objektas. Magistro darbo objektas yra UAB "Omnitel" paslaugų verslo klientams rinkos strategija.

Tyrimo tikslas. Atlikti UAB "Omnitel" paslaugų verslo klientams rinkos strateginę analizę ir pasiūlyti pokyčius jos rinkos strategijoje.

Tyrimo uždaviniai

1. Ištirti marketingo ir rinkos strategijų, formavimo ypatumus bei rinkos tyrimų metodologijos mokslinę literatūrą ir mokslinius straipsnius.
2. Atlikti UAB "Omnitel" makroaplinkos analizę.
3. Atlikti UAB "Omnitel" elektroninio ryšio sektoriaus analizę taikant M.Porterio penkių jėgų modelį.
4. Nustatyti UAB "Omnitel" ir jos pagrindinių konkurentų užimamas rinkos dalis.
5. Atlikti UAB "Omnitel" konkurentų analize paslaugų klientams rinkoje.
6. Įvertinti UAB "Omnitel" paslaugų verslo klientams rinkoje stipriąsias ir silpnąsias puses.
7. Marketingo tyrimas: atlikti UAB "Omnitel" elektroninio ryšio sektoriaus verslo klientams teikiamų paslaugų strategines kryptis.

SUMMARY

Recently the business is becoming more global and dynamic, competition is getting stronger and stronger. In the dynamic environment and rough competition, business are able to react properly if they are able to define their strategic goals for the perspective future, prepare action plan and tools to reach the aimed goals. All of this steps and components defines company's strategic management system.

Telecommunication sector is one of the most influential and important sector not only in the world, but also in Lithuania. UAB "Omnitel" is the largest telecommunication company in the Baltics, part of "Telesonera" group-one of the largest telecommunication player in the Europe. The company provides a wide selection of telecommunication services for the voice, data, image and other information transmission.

Research object. UAB "Omnitel" services for the business segment strategy.

Research goal. To do UAB "Omnitel" services for the business segment strategic analysis and offer the improvements.

Research objectives.

1. Analyze marketing and market strategy details and the literature.
2. Make UAB "Omnitel" macro analysis.
3. Make UAB "Omnitel" telecommunication sector analysis by M.Porter five force module.
4. Identify UAB "Omnitel" and the competitors market shares in the market.
5. Make UAB "Omnitel" and the main competitors analysis in the service for the customer market.
6. Evaluate UAB "Omnitel" services for the business segment strong and weak sides.
7. Marketing analysis: make UAB "Omnitel" telecommunication sector services for the business segment strategic directions.

PRIEDAI

Anketa

Gerbiamas respondente!

Esu Mykolo Romerio universiteto Strateginio organizacijų valdymo studijų programos studentė Erika Juchnevič ir rašau magistro baigiamąjį darbą tema UAB “Omnitel” paslaugų verslo klientams rinkos strategija. Šiuo metu atlieka tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti Jūsų įmonės elektroninio ryšio paslaugų pasirinkimo priežastis bei galimas jų paklausos tendencijas.

Atsakymams į Jūsų klausimus bus užtikrintas konfidencialumas, o bendri tyrimo rezultatai bus pritaikyti magistrinio darbo gynimo metu Mykolo Romerio Universitete. Jūsų nuomonė bendram tyrimui yra labai svarbi, todėl iš anksto dėkoju, kad sutikote atsakyti į keletą pateiktų klausimų.

Atsakymus pažymėkite “☑”

Elektroninių ryšių paslaugų verslo klientams paklausos kitimo tendencijos

Klientų apklausos anketos klausimai.

1. Ar jūs bendrovėje sprendimus priimančias darbuotojas?	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne
2. Už kurį iš išvardytų dalykų atsakote savo darbovietėje?	<input type="checkbox"/> IT klausimai <input type="checkbox"/> Darbuotojai <input type="checkbox"/> Ekonomika/Finansai <input type="checkbox"/> Aplinkosaugos klausimai <input type="checkbox"/> Nei vienas iš pateiktų
3. Kiek darbuotojų dirba jūsų įmonėje?	<input type="checkbox"/> 1-9 <input type="checkbox"/> 10-49 <input type="checkbox"/> 50-249 <input type="checkbox"/> >249
4. Koks jūsų pagrindinis 2010 m. investicijų į šiuolaikines ryšio priemones tikslas.	<input type="checkbox"/> Siekiama sumažinti bendrovės patiriamas išlaidas <input type="checkbox"/> Siekiama padidinti bendrovės pajamas

	<input type="checkbox"/> Nei vienas iš pateiktų
5. Kokias konkrečias investicijas planuojate 2012 m.	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Jau yra šiandien
a) Į spartesnį plačiajuostį ryšį	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Jau yra šiandien
b) 3G mobilieji telefonai	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Jau yra šiandien
c) Mobilusis plačiajuostis ryšys	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Jau yra šiandien
d) Belaidis plačiajuostis ryšys biure	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Jau yra šiandien
e) IP telefonijos paslaugos	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Jau yra šiandien
f) Perėjimas prie belaidžio ryšio	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Jau yra šiandien
6. Ar jūsų bendrovė naudojasi nuotolinio prisijungimo paslaugomis?	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Nežinau
7. Ar artimiausiu metu investuosite į nuotolinių išteklių paslaugas?	<input type="checkbox"/> Tikrai taip <input type="checkbox"/> Greičiausiai taip <input type="checkbox"/> Greičiausiai ne <input type="checkbox"/> Tikrai ne
8. Ar jūsų bendrovė investavo į plačiajuostį ryšį darbuotojų namuose?	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne
9. Ar jūsų nuomone bendrovė turėtų investuoti į plačiajuostį ryšį darbuotojų namuose?	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne
10. Kokia pagrindinė investicijų į šiuolaikines ryšio priemones priežastis?	<input type="checkbox"/> Ekonominės priežastys <input type="checkbox"/> Aplinkosauginės priežastys <input type="checkbox"/> Laiko taupymo sumetimais

	<input type="checkbox"/> Su sveikata susijos priežastys <input type="checkbox"/> Su klientais ir tiekėjais susijusios priežastys <input type="checkbox"/> Kitos priežastys
11. Kokiu metu jūsų bendrovei reikia, kad jūs turėtumėte prieigą prie interneto?	<input type="checkbox"/> Darbo valandomis <input type="checkbox"/> Per pietų pertrauką <input type="checkbox"/> Vykstant į darbovietę ir iš jos <input type="checkbox"/> Laisvalaikio metu <input type="checkbox"/> Atostogų metu <input type="checkbox"/> Niekada <input type="checkbox"/> Visada
12. Ar per ateinančius metus jūsų bendrovė ims dažniau palaikyti tarptautinius kontaktus su klientais, tiekėjais ir verslo partneriais?	<input type="checkbox"/> Taip, daug daugiau <input type="checkbox"/> Taip, šiek tiek daugiau <input type="checkbox"/> Tikrai ne
13. Ar jūsų bendrovė naudoja šiuolaikines ryšio priemones pvz. Vaizdo konferencijas, kad sumažintų verslo kelionių skaičių?	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne
14. Kokios yra pagrindinės jūsų bendrovės sprendimo sumažinti verslo kelionių skaičių ir vietoj jų naudoti vaizdo ir telefonijos konferencijos?	<input type="checkbox"/> Ekonominės <input type="checkbox"/> Aplinkosauginės <input type="checkbox"/> Laiko taupymo sumetimai <input type="checkbox"/> Su sveikata susijusios <input type="checkbox"/> Kitos priežastys
15. Ar manote, jog ėmusi naudoti šiuolaikines ryšio priemones (spartus internetas, telefonijos konferencijas, el. paštą), bendrovė tapo efektyvesnė, nei buvo prieš metus?	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne
16. Kiek ilgai galėtų veikti jūsų bendrovė be interneto ryšio, nepatyrusi jokio poveikio?	<input type="checkbox"/> Nei kiek <input type="checkbox"/> 30min. <input type="checkbox"/> 1h <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6

	<input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> 24 <input type="checkbox"/> Daugiau nei 24
17. Ar manote, kad jūsų bendrovės klientai, tiekėjai arba partneriai šiuo metu kelia aukštesnius reikalavimus dėl prieigos ir kontaktų galimybių nei prieš dvejus metus?	<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Nežinau

Ačiū už Jūsų pagalbą!

Pagarbiai, **Erika Juchnevič**

tel. +37068736969;

el. p. erika.juchnevic@gmail.lt