

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

SERGEJ KOROLIOV

**AS "TALLINK GRUPP" KONKURENCINIO
PRANAŠUMO ĮGIJIMO/IŠLAIKYMO STRATEGIJA**
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
doc. dr. L. Šaulinskas**

VILNIUS, 2012

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

**AS "TALLINK GRUPP" KONKURENCINIO
PRANAŠUMO ĮGIJIMO/IŠLAIKYMO STRATEGIJA**
Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S118

Vadovas
doc. dr. L. Šaulinskas
2012 03 13

Atliko
SOVmis0-02 gr. stud.
S. Koroliov
2012 03 13

VILNIUS, 2012

Turinys

ĮVADAS	5
1. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO/IŠLAIKYMO STRATEGIJOS TAIKYMO TEORINIS PAGRINDIMAS	7
1.1. Konkurencingumo samprata.....	7
1.2. Konkurencinio pranašumo principai	9
1.3. Konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijų analizė	15
1.4. Konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijos parinkimo teorinis modelis.....	25
2. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮVERTINIMAS LAIVYBOS SEKTORIUJE	28
2.1. Laivybos bendroji sektoriaus analizė	28
2.2. Pasirinktų laivybos įmonių charakteristika.....	31
2.3. Laivybos įmonių SSGG analizė	37
2.3.1. Laivybos įmonių išteklių ir pajėgumų analizė.....	37
2.3.2. Konkurencinės aplinkos analizė	46
2.4. AS „Tallink Grupp“ ir jos konkurentų konkurencinio pranašumo strategijų palyginamoji analizė	59
3. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO/IŠLAIKYMO STRATEGIJOS FORMAVIMAS AS „TALLINK GRUPP“	63
3.1. Konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijos formavimo praktinis modelis	63
3.2. AS „Tallink Grupp“ konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategija ir jos gaunama nauda.....	65
3.3. AS „Tallink Grupp“ konkurencinio pranašumo strategijos įgyvendinimas.....	69
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	71
LITERATŪRA	74
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	77
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	78
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	79

LENTELĒS

- 1 lentelē Konkuravimo strategiju palyginimas
- 2 lentelē. AS „Tallink Grupp“ konsoliduota finansinēs būklēs ataskaita
- 3 lentelē. AS „Latvijas Kugnieciba“ balansas
- 4 lentelē. AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ balansas
- 5 lentelē. AB „Limarko laivininkystė kompanija“ balansas
- 6 lentelē. Konkuruojančių laivybos įmonių palyginimas pagal veiklą ir laivyno apimtį
- 7 lentelē. Laivybos įmonių konkurencingumas
- 8 lentelē. AS „Tallink Grupp“ SSGG analizė
- 9 lentelē. SIA „Latvija Kugnieciba“ SSGG analizė
- 10 lentelē. AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ SSGG analizė
- 11 lentelē. AB „Limarko laivininkystės kompanija“ SSGG analizė
- 12 lentelē. Laivybos įmonių tikslai ir turimi konkurenciniai pranašumai
- 13 lentelē. Išlaidų lyderio strategijos taikymas laivybos įmonėms
- 14 lentelē. Diferenciacijos strategijos taikymas laivybos įmonėms
- 15 lentelē. Koncentracijos strategijos taikymas laivybos įmonėms
- 16 lentelē. AS „Tallink Grupp“ tikslai ir prioritetai, siekiant strateginių tikslų
- 17 lentelē. AS „Tallink Grupp“ finansinės lėšos ir investicijos

PAVEIKSLAI

- 1 pav. Konkurencinis pranašumas
- 2 pav. M. Porter penkių jėgų metodas
- 3 pav. Konkurencinio pranašumo šaltiniai
- 4 pav. Konkurencijos laipsnio įvertinimo veiksniai
- 5 pav. Konkurencingumo formavimo modelis
- 6 pav. Išlaidų lyderio strategijos ypatumai
- 7 pav. Diferenciacijos kintamieji
- 8 pav. Diferenciacijos strategijos ypatumai
- 9 pav. Koncentracijos strategijos ypatumai
- 10 pav. Konkuravimo strategijos ir konkurencinės jėgos
- 11 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijos
- 12 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijos parinkimo teorinis modelis
- 13 pav. Jūrinio sektoriaus ekonominių veiklų schema
- 14 pav. AS „Tallink Grupp“ struktūra
- 15 pav. Pajamų pagal teikiamas paslaugas struktūra (2009/2010 finansiniai metai)
- 16 pav. Krovinių pervežimas pagal ketvirčius 2006/07 – 2010/11 finansiniais metais (tūkst., vnt.)
- 17 pav. AS „Tallink Grupp“ pajamos ir pelnas (mln.Eur)
- 18 pav. SIA „Latvijas Kugnieciba“ organizacinė struktūra
- 19 pav. SIA „Latvijas Kugnieciba“ pajamos ir pelnas, (mln. Lat)
- 20 pav. AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ organizacinė struktūra
- 21 pav. AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ pajamos ir pelnas (mln.Lt)
- 22 pav. AB „Limarko laivininkystės kompanija“ organizacinė struktūra
- 23 pav. AB „Limarko laivininkystės kompanija“ pajamos ir pelnas (mln. Lt)
- 24 pav. Strateginių konkurentų matrica pagal du kintamuosius – užimamą rinkos dalį bei pardavimų apimtį
- 25 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijos parinkimo modelis
- 26 pav. Lūžio taško analizė 2012 m.
- 27 pav. Veiksmų planas diferenciacijos ir koncentraciją strategijai įgyvendinti

IVADAS

Laivybos sektoriaus indėlis į Europos ekonomiką yra didžiulis. Laivais pervežama absoliuti dauguma žaliavų ir prekių. Pokyčiai šioje rinkoje – laivų statybos tendencijos, pervežimo kainų pokyčiai, bendrovių rezultatai – yra geras rodiklis, ko galima tikėtis iš pasaulio ekonomikos. Europos šalys siekia stiprinti jūrų transporto bei susijusių sektorių konkurencingumą, diegti inovacijas bei teikti reikiamą pagalbą tiek valstybių, tiek visos Europos mastu.

Pastaraisiais metais Europos laivybos sektorius gerokai išaugo, bendrovės daug investavo į savo laivynų modernizavimą ir plėtrą. Tačiau laivybos rinką apėmusi finansų krizė įtakojo laivybos rinkos kritimą: bankų krizė, sustojusi prekyba žaliavomis, sumažėjęs transportavimo paslaugų poreikis.

Laivybos rinka išskirtinė tuo, kad laivininkystės bendrovių rezultatus lemia pasaulinės vežimo tarifų rinkos svyravimai, todėl juos sunku prognozuoti. Teoriškai jūrinio vežimo rinka yra neblogas tobulos konkurencijos pavyzdys, kadangi pačios bendrovės beveik neturi jokios įtakos vežimo paslaugų kainoms: jas lemia tik laivų pasiūlos ir paklausos balansas. Visgi, siekiant išlaikyti konkurencingumą, laivybos kompanijoms reikia daug investuoti. Laivų skaičius, amžius, dugno konstrukcija, o taip pat ir darbuotojų kvalifikacija yra pagrindiniai veiksniai, lemiantys laivininkystės bendrovės patrauklumą klientams.

Taigi kad ir koks svarbus bei išskirtinis, atrodytų, laivybos sektorius, mokslinėje literatūroje nėra integruoto požiūrio į laivybos įmonių konkurencinio pranašumo strategijų formavimą. Mokslinėje literatūroje randami tik pavieniai straipsniai, analizuojantys laivybos įmonių konkurencinius pranašumus (Ferfeli, Vaxevanou, Damianos, 2009), o išsamios analizės publikacijų nepavyko aptikti.

Darbo teorinis ir praktinis reikšmingumas. Nors konkurencinio pranašumo tema atlikta daugybė tyrimų bei studijų (Beniušienė, Svieskienė, 2008; Boehe, Cruz, 2010; Ginevičius, Krivka, 2010; Keršienė, 2008; Navickas, Malakauskaitė, 2010; Reklitis, Konstantopoulou, Trivellas, 2007), tačiau laivybos įmonių kontekste analizės ar tyrimų ypač mažai. Šis darbas reikšmingas tuo, kad analizuojami įmonės konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijos parinkimo teoriniai aspektai bei konkurencinio pranašumo strategijos teorinis modelis buvo pritaikytas praktikoje ir jo pavyzdžiu suformuota AS „Tallink Grupp“ konkurencinio pranašumo strategija ir pagrįsta jos gaunama nauda. Remiantis šiame darbe pateikta informacija, galima analogiškai formuoti ir kitų laivybos įmonių konkurencinio pranašumo strategijas.

Darbo objektas: konkurencinio pranašumo strategijos formavimas laivybos įmonėse.

Darbo tikslas – suformuoti laivybos įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategiją.

Darbo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti konkurencingumo sampratą, konkurencinio pranašumo strategijų ypatumus.
2. Sudaryti konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijos parinkimo teorinį modelį.
3. Įvertinti laivybos įmonių konkurencinius pranašumus.
4. Suformuoti laivybos įmonės AS „Tallink Grupp“ konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategiją ir pagrįsti jos gaunamą naudą.

Tyrimo hipotezė: laivybos įmonės gali įgyti konkurencinį pranašumą taikydamos tik išlaidų lyderio strategiją.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, konkurencinio pranašumo teorijų palyginamoji analizė, laivybos įmonių vidinių duomenų ir konkurencinių pranašumų palyginamoji analizė, asmeninės įžvalgos ir duomenų interpretacija.

Darbo struktūrą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje nagrinėjama konkurencingumo samprata, konkurencinio pranašumo principai, atliekama konkurencinio pranašumo teorijų palyginamoji analizė bei suformuojamas konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijos teorinis modelis mokslinės literatūros pagrindu. Antroje dalyje atliekama AS „Tallink Grupp“ ir pasirinktų konkurentų konkurencinio pranašumo palyginamoji analizė, įvertinant įmonių išteklių ir pajėgumų analizę, konkurencinės aplinkos bei SSGG analizę. Trečioje dalyje pagrindžiamas konkurencinio pranašumo modelis, jo adaptavimo galimybės ir nauda per formuojamą AS „Tallink Grupp“ konkurencinio pranašumo strategiją, finansiniais paskaičiavimais pagrindžiama strategijos gaunama nauda ir parengiamas veiksmų planas AS „Tallink Grupp“ konkurencinio pranašumo strategijai įgyvendinti.

1. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO/IŠLAIKYMO STRATEGIJOS TAIKYMO TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Konkurencingumo samprata

Šiandien konkurencija vertinama kaip efektyviausias mechanizmas paskirstyti ribotus išteklius svarbiausiems vartotojų poreikiams tenkinti. Konkurencija atsiranda dėl objektyvaus išorinio pasaulio ir žmogaus savybių, kurios priverčia taip elgtis. Konkurencija atsiranda kiekvieną kartą, kuomet žmogus priima sprendimą, kam skirti savo ribotą dėmesį, laiką ir pinigus. Kuomet žmogus sprendžia, kam skirti pinigus, beveik visos gėrybės konkuruoja tarpusavyje (Kadziauskas, 2010). Konkurencija egzistuoja tiek individo lygmenyje, tiek įmonės, šakos ar šalies. Šiame darbe bus nagrinėjamas konkurencingumas įmonės lygmenyje.

Konkurencingumo sampratą galima interpretuoti įvairiai. Vieni mokslininkai teigia, jog įmonių konkurencingumas priklauso nuo to, kaip jos geba valdyti savo išteklius, tokius kaip antai: finansai, darbuotojai, technologijos, rinkodaros, gamybos ir kitas funkcinės žinias, strateginį pranašumą ir išnaudoti atsirandančias galimybes ir pan. (Porter, 1998), kiti įmonių konkurencingumą aiškina remdamiesi valstybėje esama institucine sistema, pramonės struktūra bei kitomis valstybės charakteristikomis (Griffiths, Zammuto, 2005).

Mokslinėje literatūroje konkurencingumas plačiuoju požiūriu yra apibrėžiamas kaip sugebėjimas gaminti prekes ir teikti paslaugas, tenkinančias tarptautinių rinkų poreikius, užtikrinti ir didinti savo piliečių realias pajamas (Boschma, 2004; Huggins, 2003). Siauresniu požiūriu konkurencingumui aprašyti kartais naudojami tik atskiri užsienio prekybos (ypač eksporto) arba makroekonominiai (dažniausiai bendro vidaus produkto) rodikliai (Dudėnas, 2006). Dauguma mokslininkų sutinka (Kotler, Keller, 2006; Porter, 1998, 2000; Pranulis ir kt., 2000), kad konkurencingumas yra sudėtingas ir daugialypis reiškinys, kurį vertinant reikia atsižvelgti į pasiektus rezultatus įvairiose, ir ne vien tik ekonomikos, srityse. Užsienio autoriai (Freundt, 2002; Kitson, Martin, Tyler, 2004; Krugman, 1996), atlikę konkurencingumo problematiką nagrinėjančių mokslinių darbų analizę ir pritardami teiginiui, kad konkurencingumas apibūdina dviejų ar daugiau tiriamų objektų veiklos santykius, konkurencingumą apibrėžia kaip gebėjimą išlaikyti konkurencinę poziciją tarptautinėje rinkoje tarp kitų panašaus tipo objektų.

Daugelis autorių konkurenciją apibrėžia kaip varžymąsi, rungtyniavimą kurioje nors srityje. R. Whish (2003) konkurenciją supranta kaip kovą arba varžybas dėl pranašumo, o verslo pasaulyje – pranašumo siekimą užkariaujant vartotoją arba verslą rinkoje. D.G. Goyder (1988) konkurenciją

apibūdina kaip santykius tarp bet kokio skaičiaus įmonių, kurios parduoda panašias prekes ar paslaugas tuo pačiu laiku apibrėžtam vartotojų ratui.

Remiantis Visuotine Lietuvos enciklopedija (2005), konkurencingumas ekonomikoje suprantamas kaip varžybos, kurių metu juridiniai ir fiziniai asmenys, besiverčiantys verslu, nepriklausomai veikdami rinkoje riboja vienas kito galimybes dominuoti toje rinkoje ir skatina vartotojams reikalingų prekių bei paslaugų gamybą ir siekimą didinti jos efektyvumą.

M. Brazienė (2007) konkurencingumą apibūdina kaip objekto savybę, kuri charakterizuojama realiu arba potencialiu šio objekto konkrečių poreikių patenkinimu lyginant su kitais analogiškais objektais, dalyvaujančiais toje pačioje rinkoje. Anot autorės, konkurencingumas apibūdina objekto sugebėjimą išlaikyti konkurenciją su kitais konkrečioje rinkoje dalyvaujančiais objektais.

Remiantis B. Galinienė ir kt. (2007), konkurencingumas – tai procesas, kurio metu varžomasi dėl ekonominės naudos, nors ekonominė nauda, būdama pagrindiniu tikslu, ne visada gali būti susijusi su didesnio pelno gavimu. Pasitaiko atvejų, kai įmonės, norėdamos užkariauti didesnę rinkos dalį, aukoja dalį pelno, parduoda savo produkciją arba paslaugas mažesnėmis kainomis, nei tuo metu rinkoje susidaręs kainų lygis.

R. Keršienė (2008) nurodo, jog skirtingas konkurencingumo koncepcijos supratimas gali būti aiškinamas tuo, kad tai kompleksinė kategorija, išmatuojama vienu ar keliais parametrais. Visais atvejais konkurencingumas yra susijęs su produktyvumu, nuo kurio priklauso, kokio dydžio ekonominė vertė bus sukurta, koks bus atlyginimo už darbą ir investicijų atsipirkimo lygis.

Konkurencingumą galima apibrėžti įmonės, pramonės šakos ar segmentų bei nacionaliniame lygiuose (Masalskis, 2001):

1. Įmonė turi konkurencinių privalumų, jei gali gaminti ir parduoti konkurencinėse rinkose homogeniškus gaminius palankesnėmis kainomis nei kitos be subsidijų, arba jei gali gaminti unikalius gaminius, ar kurti ypatingas savybes esamiems gaminiams – inovacinius gaminius, jų patobulinimus, kurių kitos įmonės gaminti negali.

2. Pramonės šaka ir segmentas turi konkurencinių privalumų, jei yra pakankama konkurencija, kuri gerina produktyvumą ir skatina inovacijas; vartotojai yra reiklesni ir pažangesni už konkurentų; egzistuoja sinergijos tarp įmonių; galimybės pradėti naują verslą ir pozityvi išorinė aplinka (informacijos gausa); įmonės patobulino turimus gamybos veiksnius;

3. Šalis turi konkurencinių pranašumų, jei verslo aplinka palanki atskirų ūkio segmentų plėtrai, o šalies ekonomika gali mobilizuoti išteklius produktyviam jų panaudojimui.

Apibendrinant konkurencingumo sampratą, galima teigti, jog konkurencingumas tai įmonės sugebėjimas efektyviai dirbti rinkoje. Kai įmonė dirba efektyviai ir sukuria didesnę vertę nei konkurentai bei pasiekia didesnį pelningumą už vidutinį šakoje – vadinasi, įmonė turi konkurencinį pranašumą. Konkurencinio pranašumo principai nagrinėjami sekančiame poskyriuje.

1.2. Konkurencinio pranašumo principai

Nors nėra bendro konkurencinio pranašumo apibrėžimo, tačiau visi autoriai (Brazienė, 2007; Galinienė ir kt., 2007; Kadziauskas, 2010; Kotler, Keller, 2006; Porter, 1998, 2000; Pranulis ir kt., 2000) pripažįsta, kad konkurencingumas yra vienas ryškiausių verslo ypatumų, ekonomikos progreso variklis bei rinkos ekonomikos reguliavimo mechanizmas. Anot A. Marčinskio ir D. Diskienės (2001), visi veiksniai yra svarbūs įmonei siekiant išlaikyti ir didinti konkurencingumą, tačiau kurie veiksniai yra prioritetiniai (išorės aplinkos veiksniai, konkurencinių strategijų formavimas, išskirtinių išteklių turėjimas ar vadybinio potencialo turėjimas) yra diskutuotina.

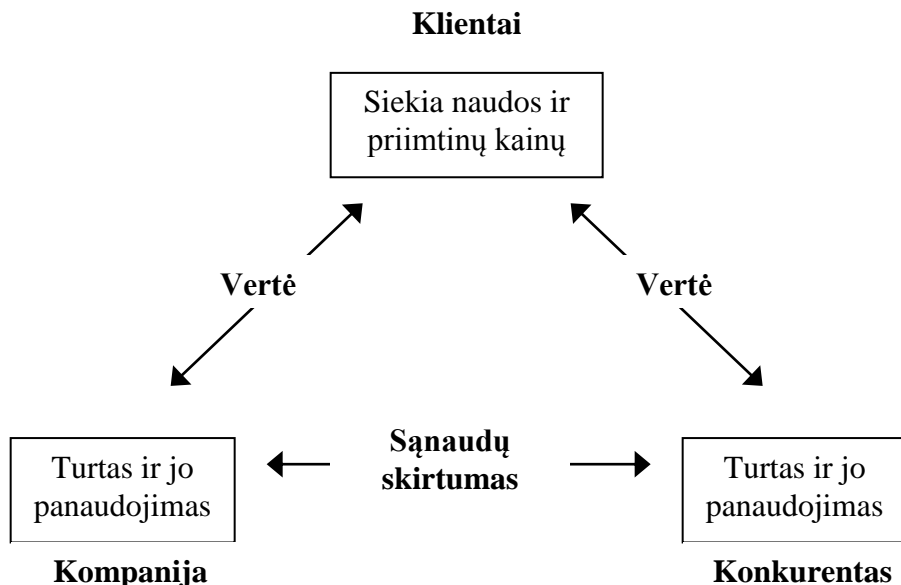
I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008) nurodo, jog konkurencinio pranašumo idėja prasideda nuo vertės kūrimo ir paskirstymo. Remiantis autorėmis, įmonė pripažįstama konkurencingai pranaši tada, kai jos įtaka lemia ekonomikos pasikeitimus rinkoje, kurioje įmonė užima tam tikrą dalį.

Pagrindinis pasikeitimas mąstyme apie valdymą per paskutinius 20 metų buvo tai, kad pradėta akcentuoti strategijos, padedančios kliento akyse parodyti didesnę vertę, sukūrimo svarba. Didžiausius nuopelnus plėtojant šią sritį reikėtų priskirti Harvardo verslo mokyklos profesoriui Maiklui Porteriui, kuris savo tyrimais ir publikacijomis įspėjo vadovus ir strategus apie konkurencinių sąlyginumų svarbą sėkmei rinkoje. M. Porteris (1985) pateikė plačiajai auditorijai sąvoką „vertės grandinė“ ir nurodė, kad „konkurencinis pranašumas negali būti suprastas mąstant apie firmą kaip apie vientisą objektą. Ji susideda iš daugelio atskirų veiklų, kurias firma atlieka projektuodama, gamindama, imdamasi rinkodaros priemonių, pristatydamą ar palaikydama savo gaminį. Kiekviena šių veiklų gali įnešti indėlį į firmos santykinės sąnaudas ir turėti pagrindą diferencijavimui. Vertės grandinė išnarsto firmą į strategiškai svarbias veiklas tam, kad būtų galima suprasti sąnaudų susidarymą ir egzistuojančius bei potencialius šaltinius diferencijavimui. Firma, atlikdama šiuos strategiškai svarbius veiksmus pigiau ir geriau nei konkurentai, įgyja konkurencinį pranašumą.“¹

Konkurencinis pranašumas atsiranda, kai įmonė sugeba kliento akyse pasirodyti kitaip negu konkurentas ir jei sugeba dirbti su mažesnėmis sąnaudomis, t.y. gaudama didesnį pelną. Kiekvienas į

¹ Porter, M.E. Competitive Advantage. The Free Press, 1985

rinką reaguojantis vadovas siekia išlaikyti nuolat palaikomą konkurencinį pranašumą. Sėkmingai dirbančios įmonės turi pranašumą dėl kainos ar vertės, arba dėl jų abiejų. Žemesnė kaina suteikia pranašumą, o vertės pranašumas – dar ir gaminio ar pasiūlymo išskirtinumą, palyginti su konkurentų pasiūlymais.



Šaltinis: sudaryta pagal Obhame, 1983.

1 pav. **Konkurencinis pranašumas**

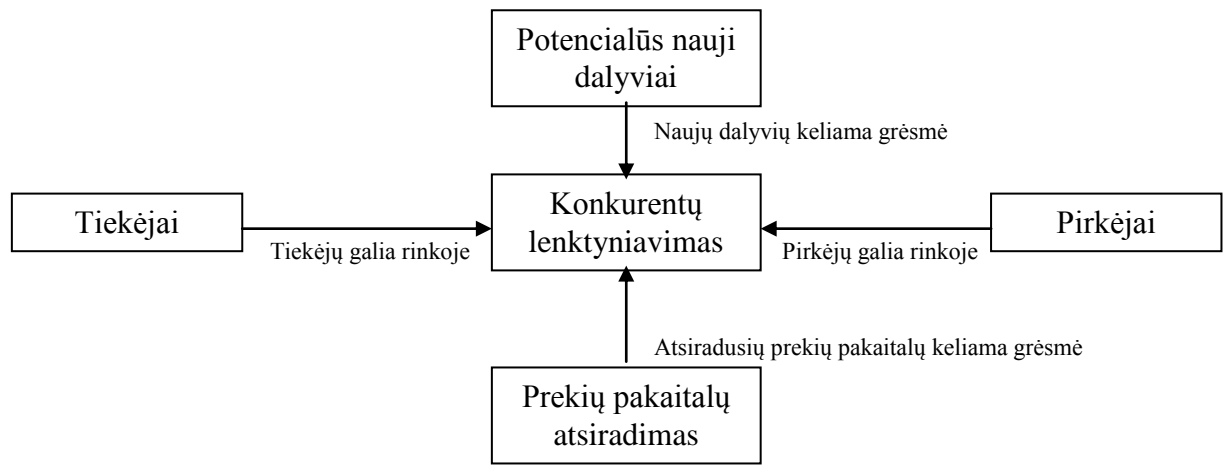
Remiantis M. Porter (1985), įmonės privalo įvertinti veiklą savo vertės grandinėje ir nuspręsti, ar jos turi tikrą konkurencinį pranašumą kiekvienoje konkrečioje veikloje. Jei ne, šis argumentas papuola ir joms reikia pradėti mąstyti apie paslaugos pirkimą iš partnerio tikintis, kad tai suteiks vertės pranašumą. Šia logika dabar labai plačiai naudojama, o beveik visose verslo šakose pastebimas drastiškas paslaugų iš kitų įmonių pirkimo augimas (Christopher, 2007).

Pasikeitus konkurenciniam klimatui, pasikeitė ir įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo bei jo išlaikymo būdai. Dėl to atsirado ir naujos konkurencinio pranašumo koncepcijos. Mokslinėje literatūroje išskiriamos trys konkurencinio pranašumo koncepcijos (Keršienė, 2008):

1. Vidiniais ištekliais pagrįsta perspektyva. Tai įmonės vidinių išteklių, sugebėjimų ir bazinių kompetencijų bei žinių potencialo analizė.

2. Konkurencinė analizė. Naudojant M. Porter (1980) penkių jėgų metodą (žr. 2 pav.), analizuojami potencialūs nauji dalyviai, vartotojai, tiekėjai, konkurentai bei prekių pakaitalų atsiradimas. Šios penkios jėgos turi įtakos organizacijos pelningumui, kadangi jos daro tiesioginį poveikį organizacijos prekių kainoms, gamybos išlaidoms, kapitaliniams įdėjimams. Kai penkios jėgos

veikia palankiai, organizacija gali tikėtis didelio pelno iš įdėto kapitalo ir atvirkščiai, kai šios jėgos organizacijai nepalankios, pelnas bus nedidelis, organizacija negalės sėkmingai konkuruoti (Darulis, 2009).



Šaltinis: sudaryta pagal M. Porter, 1980

2 pav. M. Porter penkių jėgų metodas

Taigi M. Porter (1980) konkurencinės analizės schema akcentuoja šakos patrauklumą ir jos charakteristikas, tokias kaip potencialas įmonės galios didinimui pirkėjų ir tiekėjų atžvilgiu, sutrukdyti potencialiems dalyviams įeiti į rinką ir atimti pozicijas iš konkurentų, kurios yra svarbiausią konkurencinį pranašumą ir ilgalaikį pelningumą apsprendžiantys veiksniai.

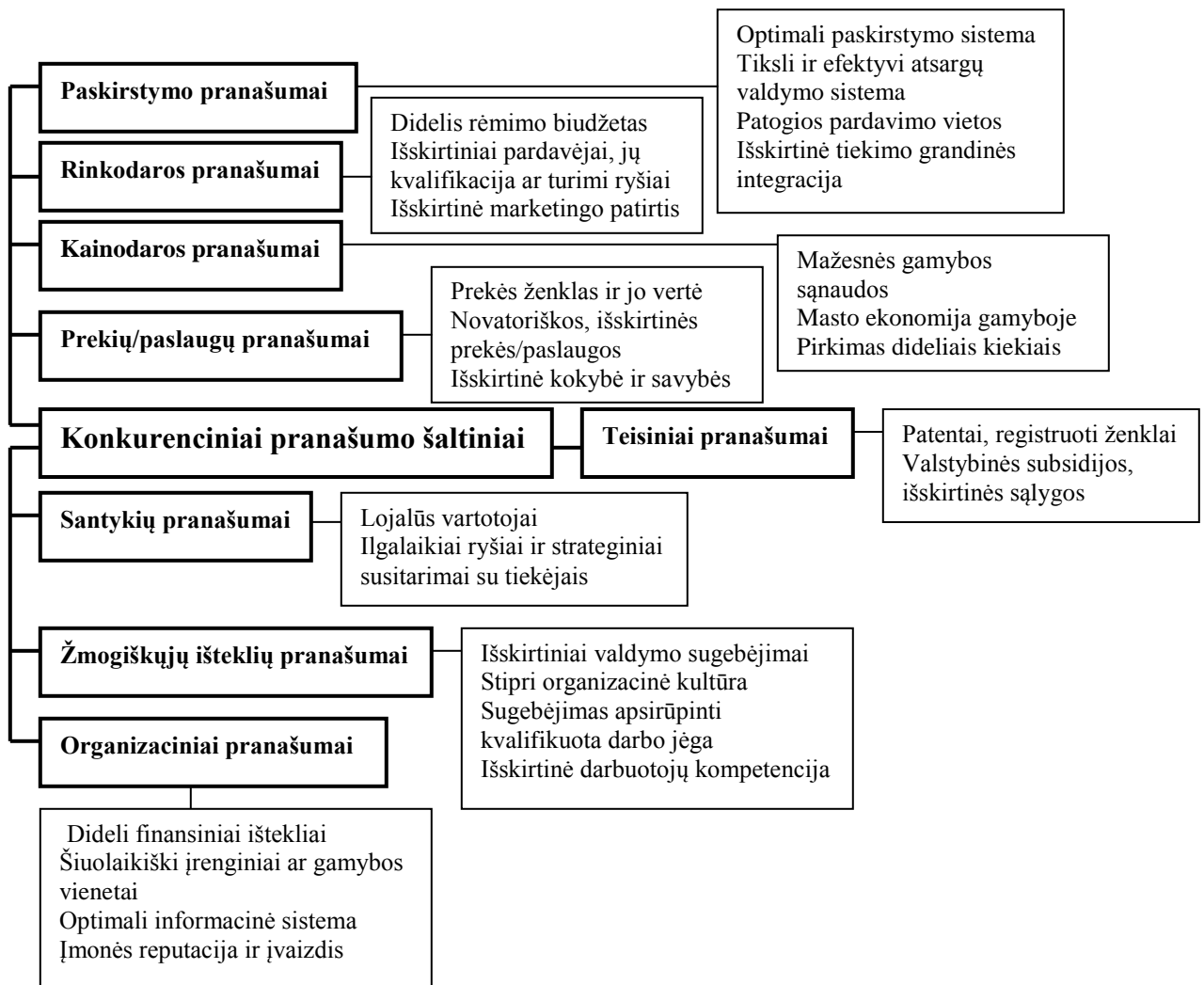
3. Strateginė sąveika. Analizuojami įmonės pajėgumai, šakos pasirinkimas ir strateginis pozicionavimas, nes jie leidžia įmonei atlikti taktinius manevrus, dėl kurių konkurentai praranda pusiausvyrą ir taip suardoma nekintama pozicija. Dėl to iniciatorius turėtų įgyti laikiną, nepastovų konkurencinį pranašumą. D’Aveni (1994) akcentuoja trumpo laikotarpio taktinius manevrus ir rinkos sutrikdymą, kaip veiksni, svarbų trumpalaikių, nepastovių konkurencinių pranašumų įgijimui (ypač sparčiai besikeičiančiose aplinkose, kurioms būdingi nedideli įėjimo barjerai). Konkurencingumas ilguoju laikotarpiu užtikrinamas tik susiejant eilę laikinų, nepastovių pranašumų.

Visos trys konkurencinio pranašumo koncepcijos skirtingai interpretuoja įmonių konkurencingumą ir skirtingais aspektais vertina įmonę bei jos aplinką. Nors dažniausiai konkuravimo strategijos samprata siejama su M. Porter darbais, kuriuose strategija traktuojama kaip konkurencinis ginklas, padedantis geriausiai gintis nuo konkurencinių jėgų, tačiau pastaruoju metu didesnis dėmesys skiriamas konkurencinio pranašumo įgijimui vidinių išteklių pagrindu (Pabedinskaitė, 2003).

Mokslinėje literatūroje konkurencinis pranašumas dar vadinamas strateginiu pranašumu, kuris privalo būti toks, kad jį būtų galima naudoti kiek įmanoma ilgiau. Konkurencinis pranašumas leidžia

gauti didesnę negu vidutinę pelną šakoje bei užtikrinti stiprias pozicijas rinkoje. Svarbu paminėti, kad jis nėra įgyjamas vieną kartą ir visam laikui. Beveik visada po tam tikro laikotarpio jis yra prarandamas. Esminį vaidmenį šioje situacijoje vaidina laikas, t.y. kiek ilgai įmonė sugebės išlaikyti turimą konkurencinį pranašumą (Virvilaitė, 2007).

Daugelio užsienio autorių nuomone (Ghemawat, 1986; Miller, 1998; Porter, 1990, 1996), įmonės konkurencinis pranašumas suprantamas kaip išskirtinumas, pateikiant rinkai pigesnes, geresnes ar greičiau pagamintas prekes/paslaugas. Įmonės konkurencingos tampa arba veikiančios geriau negu konkurentai, arba kitaip negu konkurentai, o tai realizuojama rinkoje pasiūlant vartotojams arba didesnę vertę už tą pačią kainą, arba tą pačią vertę už mažesnę kainą. Kaip ilgai pavyksta išlaikyti konkurencinį pranašumą, priklauso nuo to, kiek ilgalaikiai ir patvarūs yra konkurencinio pranašumo šaltiniai (žr. 3 pav.) (Porter, 1990, 1996).

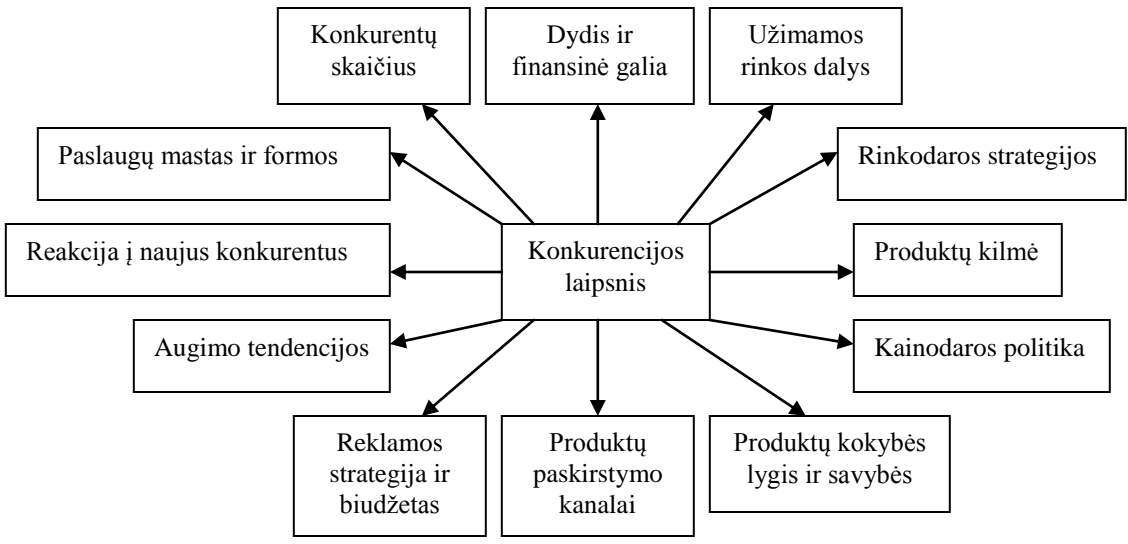


Šaltinis: sudaryta pagal Ferrell, Hartline, 2005

3 pav. Konkurencinio pranašumo šaltiniai

Svarbu pabrėžti, kad konkurencinio pranašumo šaltiniai gali vieni kitus papildyti: jei įmonė sugeba apmokyti ir palaikyti reikiamą darbuotojų kvalifikaciją, gali užtikrinti išskirtinį klientų aptarnavimą, kuris mažins nusiskundimų skaičių, o tai savaime sumažins aptarnavimo sąnaudas. Remiantis O.C. Ferrell ir M. D. Hartline (2005), skiriami tokie konkurencinio pranašumo šaltiniai (žr. 1 pav.).

Analizuojant konkurencingumo specifiką, reikia paminėti, jog kurios nors šalies rinka gali būti labai patraukli savo geografiniais, ekonominiais, kultūriniais ar kitais parametrais, tačiau joje jau gali būti įsitvirtinę vietiniai arba užsienio konkurentai, kurie visiškai patenkina tos rinkos poreikius tam produktui ar paslaugai. Konkurencijos barjerus rinkoje įveikti dažnai sunkiau negu fizinius ar kultūrinius. Todėl svarbu išsiaiškinti konkurencijos laipsnį toje rinkoje. Konkurencijos laipsniui nustatyti dažniausiai naudojami šie rodikliai ir veiksniai (4 pav.).



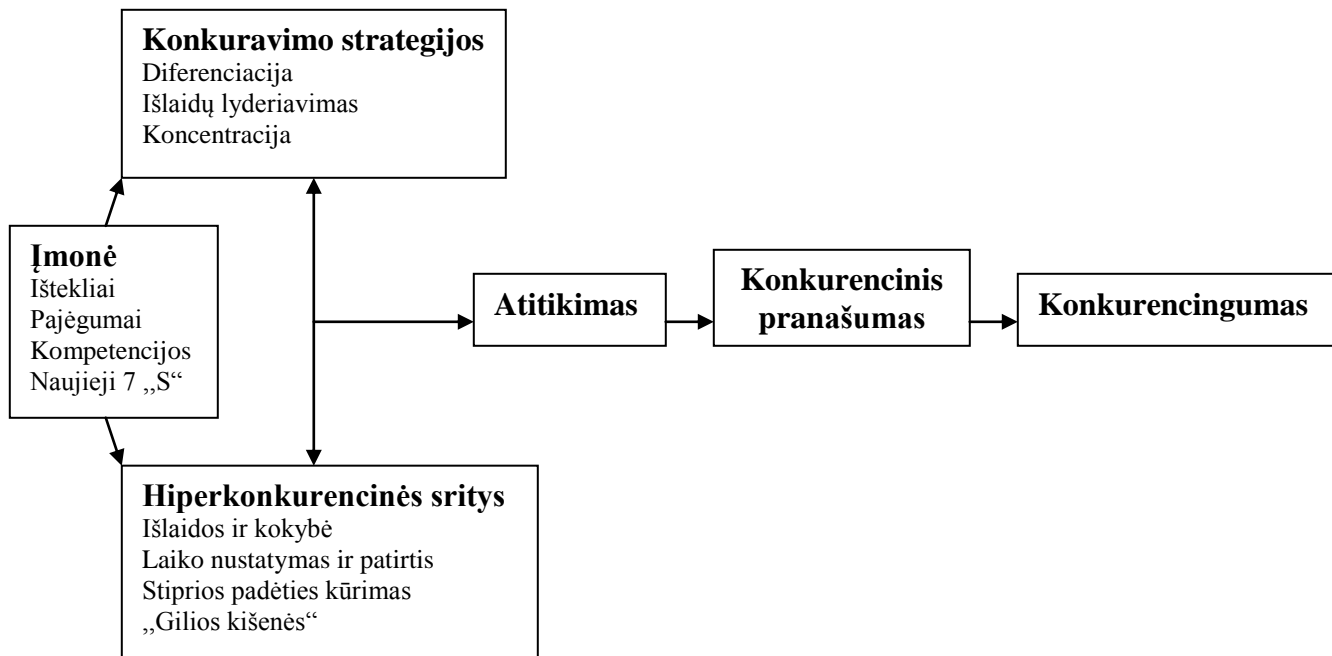
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Žukauskas, 2007, p.293
4 pav. **Konkurencijos laipsnio įvertinimo veiksniai**

Konkurentų skaičius, jų galios ir užimamos rinkos dalies nustatymas leidžia įmonėms realiai įvertinti savo galimybes ir, atitinkamai, reaguoti. Detali konkurentų veiklos analizė turi padėti pasirinkti konkurencinę strategiją konkurentų atžvilgiu.

Svarbu paminėti tai, kad įmonės turi daug galimybių sėkmingai vystyti savo veiklą, tačiau tokios grėsmės, kaip įmonės galimybių pervertinimas ir strateginio planavimo klaidos, nepakankamas verslo aplinkos pažinimas, augantys veiklos kaštai ar didelė konkurencija, gali sukelti skaudžių finansinių

pasekmių tolimesnei įmonės veiklai. Todėl labai svarbu įvertinti savo įmonės konkurencinius pranašumus ir tinkamai parinkti konkuravimo strategiją.

Siekiant suprasti konkurencinio pranašumo principus, galima panagrinėti konkurencingumo formavimo modelį, kuris atskleidžia konkurencinio pranašumo kūrimo sąlygas. Remiantis juo (žr. 5 pav.), įmonė turi sukurti savitą tarpusavyje susietų konkurencinių pranašumų kompleksą.



Šaltinis: sudaryta pagal Veliyath, Fitzgerald, 2000

5 pav. Konkurencingumo formavimo modelis

5 paveiksle pateikto konkurencingumo formavimo modelio esmė yra susietų tarpusavyje konkuravimo strategijų, hiperkonkurencinių sričių bei įmonės sąveika. Svarbu pabrėžti tai, kad įmonės ištekliai, pajėgumai ir kompetencijos dar negarantuoja konkurencinio pranašumo ir sėkmingos konkuravimo strategijos. Kaip nurodo užsienio autoriai (Grant, 1991; Barney, 1991), konkurencinį pranašumą lemia tik unikali įmonės konkuravimo strategija, kurios nevykdo jokia kita rinkoje esanti įmonė. Siekiant sukurti unikalią konkuravimo strategiją įmonei būtini vertingi ir specifiniai (reti kitų įmonių atžvilgiu) ištekliai, kurie būtų apsaugoti nuo konkurentų (Keršienė, 2008).

Hiperkonkurencinės sritys – tai sritys, kurias įmonė turi išanalizuoti, siekdama tapti konkurencinga, t.y. šiose srityse turi būti nustatomas įmonės kompetencijų ir konkuravimo strategijų tinkamumas (Veliyath, Fitzgerald, 2000). Derinant tris bendrąsias Porter strategijas (išlaidų lyderiavimo, diferenciacijos ir koncentracijos) atitinkamai visose keturiose hiperkonkurencijos srityse, įmonė gali įgyti konkurencinį pranašumą. Nukreipdama šakos konkurenciją į tą sritį, kuri geriausiai

atitinka bendrąją strategijos orientaciją ir pajėgumus, įmonė gali įgyti trumpalaikius nepastovius konkurencinius pranašumus. Konkurencinio pranašumo pastovumas ilguoju laikotarpiu priklauso nuo įmonės išteklių / pajėgumų suderinimo su vertės klientams teikimu ir jų poreikiais, bei nuo izoliuojančių mechanizmų egzistavimo šakos/ rinkos aplinkoje.

Taigi įmonės konkurencingumo modelyje akcentuojamas skirtingų hiperkonkurencijos sričių ir įmonės strategijos (paremtos įmonės ištekliais, pajėgumais ir kompetencijomis) atitikimas ir jo poveikis konkurencinio pranašumo formavimui bei įmonės konkurencingumo užtikrinimui. Įmonių produktyvumo skirtumus lemia jų turimų išteklių ir sugebėjimų šiuos išteklius paversti pajėgumais bei juos taikyti skirtumai.

Taip pat reikia pabrėžti, kad veikdama tarptautinėse rinkose įmonė gali pasirinkti vieną iš trijų konkurencijos strategijų. Svarbu ir tai, kad pasiekusi konkurencinį pranašumą vienoje geografinėje, prekių grupės ir pan. rinkoje, įmonė nebūtinai išlaikys konkurencingumą kitoje šakoje ar kitame rinkos segmente. Taip yra dėl vartotojų arba pirkėjų elgsenos, poreikių skirtumų, rinkų ypatumų įvairovės ar kitų panašių priežasčių. Todėl analizuojant ir vertinant įmonių konkurencinį pranašumą, būtina aiškiai apibrėžti rinkos ribas. Be to, koncentracija į vieną iš strategijų gali būti pavojinga, jei rinkos ir makroaplinkos sąlygos kinta palyginti greitai. Siekdama geresnių rezultatų įeinant į rinkas ir plečiant užimamą rinkos dalį, įmonė turėtų derinti visas tris konkurencijos strategijas.

Besikeičiančios rinkos sąlygos ir kintantys veiksniai formuoja naujas galimybes ir ribojimus, keičia konkurencingumo lygį, o iki tol įgytos konkurencinės pozicijos dažnai būna laikinos, todėl konkurencingumo vertinimui naudojami skirtingi rodikliai, kurie atliekami vertinant rodiklių sistemas arba kompleksinius rodiklius. G. Boyle (2000), V. Vitunskienė (2002) bei D. Žvirblis (2004) kompleksinius rodiklius skirsto į užsienio prekybos rodiklius, sektoriaus veiklos bei finansinius rodiklius. Kompleksiniai rodikliai naudotini tiek gamybos, pramonės ar žemės ūkio atskirų sektorių ir šakų konkurencingumui vertinti, tačiau kiekvienos atskiros šakos ar sektoriaus vertinimui turėtų būti parenkama atskira konkurencingumo vertinimo rodiklių sistema, kuri atitiktų konkrečius sektoriaus ar šakos ypatumus.

1.3. Konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijų analizė

Yra nemažai konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijų. Ph. Kotler, K.L. Keller (2007) konkurenciniam pranašumui įgyti siūlo taikyti konkuravimo strategijas pagal užimamą rinkos dalį ir konkurentus skirsto į:

1. Rinkos lyderis – tai įmonė, kuri užima dominuojančią poziciją rinkoje. Konkurentai siekia pasivyti ir aplenkti, bando rinkodaros strategiją, išsiaiškinti technologines paslaptis, trukdyti. Lyderis labiausiai įtakoja konkrečios rinkos augimą. Dažniausiai pasitaikanti strategija būtų poreikio vystymas, naujų vartotojų paieška, naujų panaudojimo sričių paieška ir kūrimas. Šiais veiksmais išplečiama visa rinka, o tai kartu naudinga visiems rinkos dalyviams. Be to rinkos užpildymo galimybės turi daug rezervų, todėl galima naudoti puolimo strategiją. Darant prielaidą, kad rinkos dalis ir pelningumas susiję, tai naudotina strategija įmonės vystymuisi.

2. Rinkos varžovas – tai įmonė, kuri nedominuoja produktų rinkoje, bet pastoviai atakuoja lyderį. Tai agresyvi strategija, nes nuolat lyderį stengiasi išstumti iš lyderio pozicijų. Formuojant šią strategiją svarbu išsiaiškinti kaip ir kuo mes atakuosime, kokios mūsų galimybės. Galimos frontalinė arba šoninė atakos. Pasirinkus pirmąją konkurentas atakuojamas tomis pačiomis priemonėmis. Reikia labai gerai paskaičiuoti savo galimybes, nes tai reikalaus daug lėšų ir pastangų. Šoninė ataka įvardijama kaip konkurento puolimas naudojantis jo silpnosiomis pusėmis arba spragomis. Panaudojus šią strategiją labiau nukenčia lyderis – jei jis priims iššūkį ir sumažins kainas iki pasiūlyto lygio, jis praras didelę dalį savo pelno. Tuo tarpu varžovas praras žymiai mažiau, nes apimtys bus žymiai mažesnės.

Prieš pradėdant puolimą reikia pabandyti prognozuoti lyderio galimybes apsiginti, prognozuoti jo galimus veiksmus, t.y., konkurento silpnosios vietos – kokiais veiksmais jis labiausiai pažeidžiamas; konkurento reakcija – kokie mūsų veiksmai jį suerzins ir išprovokuos atsakomiesiems veiksams, nors ir kiek brangiai jie bekainuotų; konkurento atsakomieji veiksmai – kokių atsakomųjų veiksmų galime tikėtis ir kaip jie paveiks konkurento strategiją ir tikslo siekimą.

3. Sekėjas - tai konkurentas, kuris užima nedidelę rinkos dalį, bet savo veikloje naudoja ir pritaiko kitų konkurentų naudojamą taktiką. Vietoj agresyvios politikos yra naudojama taikaus sambūvio politika. Sekėjas pasinaudoja lyderių naudojamomis priemonėmis, nesivelia į kainų karą, o tai yra naudinga ir lyderiui. Nesiekiant lyderio pozicijos nereikia labai plėstis, lengviau pritaikyti esamą potencialą, lengviau numatyti savo strateginius tikslus ir juos pasiekti. Tačiau tuo pat metu įmonė su šia strategija gali pasiekti panašias apimtis kaip ir didieji konkurentai.

4. Rinkos nišos strategija – kai įmonė veikia viename ar keliuose rinkos segmentuose, nesiekiant užimti visos rinkos. Ir šiame segmente jos tikslas tapti didžiausia ir geriausia. Tačiau kad niša būtų ilgą laiką pelninga, būtinos kelios sąlygos: pakankamas pelningumo rezervas; augimo galimybė; nepatrauklumas konkurentams.

Be to, ieškanti sau nišos įmonė turi apibrėžti veiklos kriterijus savo specializacijai. Šie kriterijai gali būti susiję su techniniu produkto išskirtinumu, išskirtine kokybe ar pan.

Įmonei turint išskirtinius pranašumus, galima pritaikyti „Dziudo“ konkuravimo strategiją (Yoffie, Kwak, 2002). Vadovaujantis šia strategija, įmonė turi pasikliauti greičiu, vikrumu ir kūrybiniu mąstymu, plėtojant strategijas, kurios apsunkina galingų konkurentų lyderiavimą. Įmonė turi nuspręsti, kiek agresyviai ji įeis į rinką, kurioje dominuoja kita. „Dziudo“ konkuravimo strategija besivadovaujanti įmonė bandydama užkariauti visą rinką turi tikėtis, kad konkurentai duos atsakomąjį smūgį ir turbūt laimės. Tačiau įmonė gali įtikinti konkurentę susitaikyti su jos įėjimu į rinką, davusi pasižadėjimą užimti tik mažą rinkos dalį (Virvilaitė, 2007). Toks priėjimas pasiteisina, kadangi lyderis rinkoje mieliau atiduoda mažą rinkos dalį nei yra priverstas sumažinti kainas visoje rinkoje.

„Dziudo“ konkuravimo strategija siūlo priemones, kurios „leidžia daugiau nei vien tik išgyventi konkurencinėje aplinkoje. Ji parodo, kaip nugalėti ir plėsti rinką. Yoffie ir Kwak išryškina tris esminius principus, nuo kurių priklauso įmonės sėkmė: pradinis veiksmas, pusiausvyros išlaikymas ir dominavimas“ (Virvilaitė, 2007).

A. Žukauskas (2007) išskiria nuosaikiąją strategiją (įmonė suranda laisvą nišą savo veiklai ir konkuruoja produkto įvairove, savybėmis, kokybe ar kaina), kuri dar gali būti vadinama prisitaikymo prie aplinkos strategija, ir agresyviają strategiją (stiprios įmonės, turinčios daug lėšų). Nuosaikiąją strategiją naudojanti įmonė, remdamasi informacija apie konkurentų galią ir jų užimamos rinkos dydį, stengiasi susirasti laisvą nišą savo veiklai, konkuruoja produkto įvairove, jo naujomis, originaliomis savybėmis, kokybe, kiek leidžia sąlygos, kaina. Vartotojui pasiūlomas garantinis laikotarpis, įvairesnės paslaugos ir patarnavimai naudojant nusipirktą prekę. Nuosaikioji strategija dar yra vadinama prisitaikymo prie aplinkos strategija.

Agresyvioji strategija tinka tik galingoms kompanijoms, nes konkurencinis karas reikalauja labai daug pastangų ir lėšų. Stiprieji pasirenka agresyviają strategiją ir laimi tą karą. Kad ir kokie patriotiški yra japonų vartotojai, tačiau du iš trijų japonų skutasi Amerikos kompanijos Schick peiliukais, Coca Cola Company turi užkariavusi apie 60 proc. Japonijos gaiviųjų gėrimų rinkos. Agresyvioji strategija dar vadinama aplinkos pritaikymo prie savęs strategija. Pritaikyti prie savęs aplinką šiuo atveju reiškia priversti konkurentus užleisti dalį rinkos, kurioje jie veikė (Žukauskas, 2007). Strategija konkurentų atžvilgiu užsienio rinkoje gali keistis bėgant laikui ir peraugti iš nuosaikiosios į agresyviają.

Dažnai mokslinėje literatūroje konkurencinio pranašumo terminas siejamas su Porter ir pagrindiniais jo konkuravimo strategijų tipais. Porter (2005), nagrinėdamas konkuravimo strategijas, teigia, kad įmonė gali įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, taikydama bendrąsias konkuravimo strategijas: išlaidų lyderio, diferenciacijos ir koncentracijos (Virvilaitė, 2007).

Išlaidų lyderio strategijos ypatumai. Taikant išlaidų strategiją, įmonė savo veiklą grindžia ištekliais, kurie užtikrina mažiausias išlaidas šakoje, kurioje ji veikia. Sugebėjimas efektyviausiai valdyti išteklius leidžia įmonei pasiekti mažiausias išlaidas savo veiklos šakoje ir tuo pačiu įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Išlaidų lyderio strategija reikalauja daug dėmesio išlaidoms kontroliuoti ir minimizuoti. Išlaidų minimizavimą galima pasiekti dėl gamybos masto ekonomijos, t.y. gaminant standartizuotas prekes ir didinant jų gamybos apimtis. Konkurencinių pranašumų įgijimas, siūlant vartotojams prekes mažesne kaina, tradiciškai vertinamas kaip pagrindinis būdas, siekiant pranašumo (Virvilaitė, 2007).

	Taikymo prielaidos	Privalumai	Trūkumai	Taikymo rizika
Išlaidų lyderio strategija	Rinkoje daug konkurentų, o prekės ar paslaugos yra vienodos; vartotojai jautriai reaguoja į kainas; vartotojai įgiję didelę derėjimosi galią.	Galimybė gauti didesnę nei vidutinį pelną šakoje; didinti užimamą rinkos dalį.	Būtina griežta išlaidų kontrolė.	Per didelis dėmesys veiklos išlaidoms; netinkamo taupymo pasirinkimas; strategiją lengva imituoti; įmonei susitelkus į išlaidas gali laiku nepastebėti technologijos pokyčių.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis R. Jucevičiumi, 1998; Porter, 2005; Kotler, 2000; Kotler, Keller, 2004.

6 pav. Išlaidų lyderio strategijos ypatumai

Išlaidų pranašumą įmonė gali įgyti gerinant proceso efektyvumą, turint prieigą prie mažesnes sąnaudas turinčių medžiagų, optimaliai užsakomų paslaugų arba išvis išvengiant kai kurių išlaidų. Jei įmonės konkurentės negali sumažinti savo išlaidų panašia suma, tai įmonė įgyja konkurencinį pranašumą.

Remiantis J.S. Harrison (2003), siekiant įgyvendinti išlaidų lyderio strategiją, įmonės turi mažinti kainas, tiksliai prognozuojant savo pardavimus ir gaminant dideles apimtis (tokiu būdu produkto vieneto kaina gerokai sumažėja), turint technologinį pranašumą bei mokymosi efektyvumą.

P. Wright et al. (1990) nurodo tokias būtinas prielaidas sėkmingam išlaidų lyderio strategijos taikymui įmonėse:

1. Didelis įmonių kapitalas, daug investicijų į gamybą.
2. Efektyvi gamyba, trumpinant surinkimo procesus.
3. Aukšto lygio inžinieriniai procesai.
4. Veiksmingi paskirstymo kanalai.

Išlaidų lyderio strategiją laivybos įmonės dažniausiai taiko tada, kai jos galutinis tikslas yra pasiekti konkurencinį pranašumą mažesnėmis teikiamų paslaugų sąnaudomis. Taikant išlaidų lyderio

strategiją laivybos įmonėse, svarbu atsižvelgti į tokius aspektus (Ferfeli, Vaxevanou, Damianos, 2009; Grant, 2005):

1. Mokymai. Galima sumažinti išlaidas mokymams, trumpinant mokymosi laiką, kuris yra skirtas operacijų kartojimui.
2. Bendradarbiavimas. Didelę įtaką paslaugų kainoms turi laivybos įmonių ir kitų įmonių, susijusių su jūrine veikla, bendradarbiavimas.
3. Tarpusavio priklausomybė. Įmonės gebėjimas dalintis paslaugų išlaidomis su kitomis to paties sektoriaus įmonėmis.
4. Laikas. Pirmą įmonė, pradėjusi savo veiklą laivybos sektoriuje visada turės konkurencinį pranašumą prieš paskui ją atėjusią į rinką įmonę dėl informacijos ir žinių gausos.
5. Vieta. Transporto, medžiagų išlaidos, mokesčiai – tai tiesiogiai priklauso nuo įmonės lokacinės padėties.

Remiantis M.V. Ferfeli, A.Z. Vaxevanou, S.P. Damianos (2009), laivybos įmonėse sėkmingai įgyvendinti išlaidų lyderio strategiją galima laiptų metodu, t.y. kiekviena įmonė nusistato sau priimtinas minimalias ribas ir pagal jas įvertina 5 charakteristikas: paprastumą, laiką, pranašumą, įgyvendinimą ir išteklius. Strategija yra tuo sėkmingesnė, kuo labiau vertinamos visos charakteristikos (Papadakis, 2007).

Diferenciacijos strategijos ypatumai. Taikydama diferenciacijos strategiją, įmonė kuriuo nors aspektu siekia unikalumo. Dažniausiai ji skirta diferencijuoti įmonės siūlomą prekę, kuri vartotojų būtų suvokiama kaip unikali. Diferenciacijos esmė – pelno įmonei gavimas, kuriant vartotojui vertę, kuri yra kitokia ir didesnė nei siūlo konkurentai. Viena svarbiausių sąlygų, būtinų norint sėkmingai diferencijuoti prekę, yra rinkos segmentavimas bei vartotojų poreikių išsiaiškinimas (Virvilaitė, 2007).

P. Reklitis, N. Konstantopoulou ir P. Trivellas (2007) nurodo, jog diferenciacija gali būti pasiekta per inovacinius produktus, gamybos procesą, pateikimo būdus, rinkodarą. Remiantis autoriais, diferenciacijos strategija apima naujas technologijas, sunkiai prognozuojamus konkurentus ir klientus. Ši strategija puikiai realizuojama tokiose pramonės šakose, kur yra žymus aplinkos neapibrėžtumas ir greitai besikeičiantys produktai.

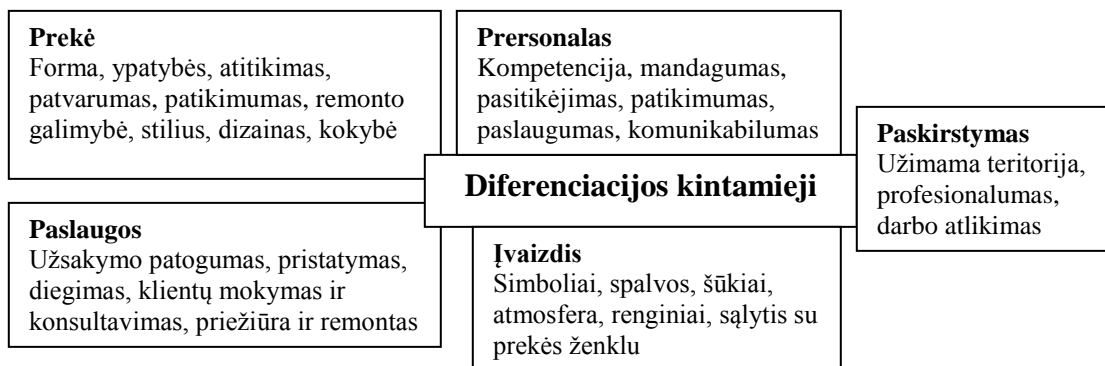
Diferenciacija rinkodaroje pasiekama per reklamą, aukštą kainą ir rinkos segmentaciją. Diferenciacijos strategija susijusi su daugialype konkurencija, kur kokybė, patikimumas, patogumas ir prestižas yra labiausiai klientą traukiančios savybės. Svarbu suprasti klientą, jo poreikius ir tokiu būdu pelnyti lojalumą (Miller, 1988).

Remiantis Ph. Kotler ir K.L. Keller (2007), aiškiausia ir vartotojams labiausiai suprantama diferenciacijos reikšmė – prekės ir aptarnavimo ypatumai. Įmonė gali diferencijuoti savo pasiūlymus pasitelkdama taip pat personalą, priemones ar įvaizdį (žr. 7 pav.).

Pagal D.A. Aaker (2001), sėkminga diferenciacijos strategija apima vertės vartotojams kūrimą, todėl įmonės veikla turi būti orientuota į kokybę, t.y. įmonė turi siūlyti aukštesnės kokybės prekes ar paslaugas nei konkurentai.

Paslaugų pramonės šakose vyrauja stipri kainų konkurencija. Jei vartotojai mano, kad paslaugos yra vienodos, jiems mažiau rūpi paslaugos teikėjas nei kaina. Tačiau paslaugų prekių ženklai turi būti tinkamai diferencijuoti.

Vienas paslaugų diferencijavimo būdų, anot Ph. Kotler ir K.L. Keller (2007) – viršyti pirminį paslaugos paketą, kurio tikisi vartotojas, ir pasiūlyti naujų paslaugų. Kartais įmonės vykdoma diferenciacija būna sėkminga dėl didelės paslaugų įvairovės ir sėkmingos kryžminės prekybos. Tačiau didžiausia problema ta, kad daugelį paslaugų pasiūlymų ir naujovių galima lengvai nukopijuoti. Taigi įmonė, nuolat pristatanti naujoves, turės tik laikinų pranašumų konkurentų atžvilgiu.



Šaltinis: sudaryta pagal Kotler, Keller, 2007

7 pav. **Diferenciacijos kintamieji**

P. Wright et al. (1990) nurodo tokias būtinas prielaidas sėkmingam diferenciacijos strategijos taikymui įmonėse:

1. Prieiga prie mokslinių tyrimų.
2. Aukštos kvalifikacijos produktų kūrimo komanda.
3. Stipri pardavimų komanda ir gebėjimas sėkmingai komunikuoti su klientais, išryškinant stipriąsias produktų savybes.
4. Inovatyvios ir kokybiškos įmonės reputacija.

Pagrindinė rizika, susijusi su diferenciacijos strategijos taikymu – konkurentų imitacija ir vartotojų poreikių kaita.

Diferenciacijos strategija geriausiai pritaikoma ribotoje ir specializuotoje rinkoje – tam tikriems vartotojams, ribotoje geografinėje vietovėje, siauram produktų ar paslaugų asortimentui (Porter, 2005).

	Taikymo prielaidos	Privalumai	Trūkumai	Taikymo rizika
Diferenciacijos strategija	Vartotojai turi skirtingus norus; vartotojai nori diferencijuotų produktų; konkurentai nenaudoja šios strategijos.	Galimybė užimti rinką su didesne nei konkurentų kaina.	Ribotas taikymas; intensyvūs rėmimo veiksmai; būtinybė pastoviai tobulinti prekę/paslaugą.	Gali nepakankamai tenkinti vartotojo poreikius; gali pasikeisti vartotojų poreikiai; konkurentams pasitelkus tą pačią strategiją, vartotojai nebeskirs dėmesio produktui ar paslaugai.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis R. Jucevičiumi, 1998; Porter, 2005; Kotler, 2000; Kotler, Keller, 2004.

8 pav. Diferenciacijos strategijos ypatumai

Remiantis Ph. Kotler, K.L. Keller (2007), diferenciacija visada didina prekės kainą. Šį didėjimą lemia tiesioginės ir netiesioginės išlaidos, gaunamos dėl negalėjimo naudotis masinės gamybos teikiamomis galimybėmis, taip pat papildomos išlaidos įvairiems su diferenciacija susijusiems veiksams. Neretai laikomasi nuomonės, kad investicijos į prekę ar paslaugos diferenciaciją mažina pelną. Taigi vertinant diferenciacijos taikymą įmonėje, reikia susieti su prekės verte ir tai, kaip šią vertę suvokia vartotojas.

Koncentracijos strategijos ypatumai. Šiuo atveju įmonė pastangas sutelkia į kurią nors veiklos aspektą siauroje konkurencijos srityje šakos viduje: vartotojų grupė, konkreti prekė ar konkreti geografinė rinka. Tikslas – pasirinkti rinkos segmentą ir jį aptarnauti geriau negu konkurentai. Konkurencinį pranašumą įgyti ir tuo išsiskirti iš konkurentų galima mažinant ar didinant prekės diferencijavimą (Virvilaitė, 2007).

Remiantis Ph. Kotler, K.L. Keller (2007), įmonė konkurencinį pranašumą pasiekia tada, kai konkurentai nesugeba taip pat gerai aptarnauti pasirinktos tikslinės rinkos. Vienas iš koncentracijos taikymo pranašumų yra tas, kad nereikia didelių išteklių, norint įsitvirtinti nedideliame rinkos segmente, sąlyginai nedidelė rizika ir nedideli potencialūs nuostoliai nesėkmės atveju. Stiprėdama įmonė gali augti, vystydama savo aptarnaujamą rinkos segmentą, formuodama jame naujus, papildomus poreikius, užimdama konkurento rinkos dalį ir bandydama parduoti prekę iki tol jos nenaudojusiems vartotojams. Ši tikslinė rinka naujiems konkurentams gali atrodyti nepatraukli dėl ribotų veiklos apimčių ir būtinumo specializuotis bei su tuo susijusiomis papildomomis išlaidomis.

Analogiška situacija yra ir prekių pakaitalų atžvilgiu. Derybinė tiekėjų galia mažėja dėl mažo jų suinteresuotumo integruoti savo veiklą mažame rinkos segmente, o vartotojai paprastai būna lojalūs specifinę prekę ar paslaugą teikiančiai įmonei.

	Taikymo prielaidos	Privalumai	Trūkumai	Taikymo rizika
Koncentracijos strategija	Galimybė identifikuoti pasirinktų segmentų specifinius poreikius; nepakankamas išteklių disponavimas veikti didesnėje rinkos dalyje; įmonėms nebūdingas sezoniškumas ir cikliškumas; rinkos segmentas atsparus potencialių konkurentų veiksams ir iš jų gaunamos stabilios pajamos.	Nedidelė rizika ir mažos išlaidos; nesunku išlaikyti vartotojų lojalumą.	Siauras rinkos segmentas; ribota veiklos apimtis.	Įmonė tampa specializuota, labiau pažeidžiama, kadangi praranda lankstumą; pasirinkto rinkos segmento vartotojų poreikių kaita; įmonės neinvestuoja į pelningesnę, didesnių apimčių veiklą; atsiranda didesnės įmonės skverbimosi į pasirinktą segmentą grėsmė.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis R. Jucevičiumi, 1998; Porter, 2005; Kotler, 2000; Kotler, Keller, 2004.

9 pav. Koncentracijos strategijos ypatumai

P. Wright et al. (1990) taip pat pažymi, kad koncentracijos strategija taikoma siaurame segmente, per kurį bandoma pasiekti arba ekonominę naudą, arba diferenciaciją. Įmonė, naudodama šią strategiją turi užsitikrinusi lojalių klientų ratą.

Kiekviena iš konkurencinių pranašumų strategijų turi atributus, padedančius apsiginti nuo konkurencinių jėgų (žr. 10 pav.).

Jėgos	Konkurencinio pranašumo strategijos		
	Išlaidų lyderio strategija	Diferenciacijos strategija	Koncentracijos strategija
Įėjimo į rinką kliūtys	Galimybė sumažinti kainą atgraso naujus rinkos dalyvius	Klientų lojalumas gali atgrasinti potencialius konkurentus	Dėmesys pagrindinėms kompetencijoms, kurios gali būti kaip kliūtis
Pirkėjų galia	Galimybė pasiūlyti mažiausią kainą didžiausiems pirkėjams	Stambūs pirkėjai turi mažiau galimybių derėtis dėl kelių alternatyvų	Stambūs pirkėjai turi mažiau galimybių derėtis dėl kelių alternatyvų
Tiekėjų galia	Geriau izoliuoti nuo stipriausių tiekėjų	Geresnė galimybė perleisti tiekėjų padidintą kainą klientams	Dėl didelių apimčių tiekėjai turi galią. Bet įmonei diferencijuojant lengviau perleisti tiekėjų padidintas kainas
Pakaitalų grėsmė	Maža kaina gali gintis nuo prekės pakaitalų	Klientus įpratins prie diferencijuotų produktų sumažėja pakaitalų grėsmė	Specializuoti produktai ir pagrindinės kompetencijos padeda kovoti prieš pakaitalus
Konkurencija	Geresnė galimybė konkuruoti dėl kainos	Klientų lojalumas prekės ženklui sumažina konkurenciją	Konkurentai negali patenkinti diferenciacijos, orientuotos į klientų poreikius

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis P. Wright, 1990

10 pav. Konkuravimo strategijos ir konkurencinės jėgos

Apibendrinant visas apžvelgtas konkuravimo strategijas, sudariau palyginamąją lentelę, kurioje išskiria pagrindinius, mano nuomone, privalumus bei trūkumus (1 lentelė):

1 lentelė

Konkuravimo strategijų palyginimas

Strategija	Privalumai	Trūkumai
Porter, 2005		
Išlaidų lyderio strategija	Galimybė gauti didesnę nei vidutinę pelną šakoje; didinti užimamą rinkos dalį	Būtina griežta išlaidų kontrolė
Diferenciacijos strategija	Galimybė užimti rinką su didesne nei konkurentų kaina	Ribotas taikymas; intensyvūs rėmimo veiksmai; būtinybė pastoviai tobulinti prekę
Koncentracijos strategija	Nedidelė rizika ir mažos išlaidos; nesunku išlaikyti vartotojų lojalumą	Siauras rinkos segmentas; ribota veiklos apimtis
Kotler, 2000; Kotler ir Keller, 2004		
Rinkos lyderio strategija	Didelė rinkos dalis; laisvė rinktis konkuravimo strategijas	Sunku pakelti kainų lygį; pastovūs rėmimo veiksmai, siekiant išlaikyti lyderio pozicijas; pastovus naujų prekių kūrimas ir tobulinimas
Rinkos persekiotojo strategija	Kainų mažinimas; mažesni gamybos kaštai	Intensyvus rėmimas
Rinkos sekėjo strategija	Sutaupoma ir uždirbama, kopijuojant konkurentus bei parduodant žymiai žemesne kaina	Dažnai nelegali veikla; didesnės laiko sąnaudos
Rinkos nišų užpildytojo strategija	Pelningas darbas; beveik nėra tiesioginės konkurencijos	Nedidelis rinkos segmentas; mažos pardavimų apimtys
Yoffie ir Kwak, 2002		
Dziudo konkuravimo strategija	Galimybė konkuruoti su stipriais konkurentais	Reikia turėti išskirtinių pranašumų

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Porter, 2005; Kotler 2000, Kotler ir Keller, 2004; Yoffie ir Kwak, 2002

Konkuravimo strategijos pasirinkimą nulemia du svarbūs momentai: šakos, kurioje veikia įmonė, struktūra ir pozicija, kurią įmonė užima šakoje (Pabedinskaitė, 2003). Formuojant strategiją, įmonė gali pasirinkti visas tris minėtas kryptis ar jų derinį, tačiau M. Porter pažymi, kad pati didžiausia strateginė klaida yra visų minėtų kryptių naudojimas vienu metu (Porter, 2005).

Atsižvelgiant į atliktą konkurencinio pranašumo strategijų analizę, galima daryti išvadą, kad laivybos įmonėms yra labiausiai tinkamos M. Porter konkurencinio pranašumo strategijos dėl jų taikymo prielaidų atitikimo laivybos sektoriaus ypatumams.

Taigi šiame darbe bus analizuojamos M. Porter (2005) konkurencinio pranašumo strategijos, kaip, autoriaus nuomone, efektyviausios, siekiant įmonei įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. M. Porter (2005) išskiria tris bendrąsias konkuravimo strategijas, dėl kurių įmonė įgyja ilgalaikį konkurencinį pranašumą: išlaidų lyderio, diferenciacijos ir koncentracijos (žr. 11 pav.):

1. Išlaidų lyderio strategija. Ilgalaikį konkurencinį pranašumą įmonė įgyja tada, kai efektyviai valdant išteklius pasiekia mažiausias išlaidas savo veiklos šakoje (Ferfeli, Vaxevanou, Damianos, 2009; Grant, 2005; Papadakis, 2009; Wright et al., 1990; Virvilaitė, 2007).

2. Diferenciacijos strategija. Ilgalaikį konkurencinį pranašumą įmonė įgyja per išskirtines prekių grupes arba išskirtinį rinkodaros programos sukūrimą (Miller, 1988; Kotler, Keller, 2007; Reklitis, Konstantopoulos, Trivellas, 2007; Virvilaitė, 2007).

3. Koncentracijos strategija. Ilgalaikį konkurencinį pranašumą įmonė įgyja koncentruodamasi ne į visą rinką, o į kelis jos segmentus (Dess, Davis, 1984; Hill, 1988; Jones, Butler, 1988; Miller, 1988; Porter, 2005; Wright, 1988; Virvilaitė, 2007).

Taikymo sritis	Pranašumas	
	Išlaidų mažinimas	Produktų unikalumas
Dideli rinkos segmentai	Išlaidų lyderio strategija	Diferenciacijos strategija
Nedideli rinkos segmentai	Koncentracija į išlaidas	Koncentracija į diferenciaciją

Šaltinis: Porter, 2005

11 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijos

Daugelis užsienio autorių (Alpkan et al., 2005; Brandenburger 2002; Lee et al., 2001) kritikuoja M. Porter konkurencinio pranašumo strategijas dėl pernelyg bendro ir supaprastinto požiūrio į įmonių konkurencingumą ir teigia, kad strategijų esmė yra pagrįsta didelių kompanijų analize, t.y. strategijos gali būti veiksmingos tik tokiu atveju, jei yra taikomos monopolinėms ar oligopolinėms kompanijoms. (Gurau, 2007).

Svarbu paminėti, jog renkantis vieną iš konkurencinio pranašumo strategijų reikia atsižvelgti į prielaidas, kurios yra būtinos siekiant konkurencinio pranašumo bei į strategijos taikymo rizikas. Platesnė ir gilesnė M. Porter konkuravimo strategijų analizė pateikta sekančiuose poskyriuose.

Remiantis užsienio tyrėjais (Dess, Davis, 1984; Hill, 1988; Jones, Butler, 1988; Miller, 1988), įmonė sėkmingai gali pritaikyti tik išlaidų lyderio ir diferenciacijos strategijas tuo pačiu metu arba tik vieną koncentracijos strategiją. Remiantis M. Porter (2005), įmonė turi pasirinkti vieną iš trijų strategijų, priešingu atveju ji nepasieks konkurencinio pranašumo.

Tačiau yra ir kita nuomonė (Wright et al., 1990), kad ne visada reikia tik vieno strategijos, nes vartotojas gali ieškoti daug dalykų: ir unikalios prekės, ir kainos, ir pateikimo būdo, todėl kartais būtina derinti kelias strategijas vienu metu, kad patenkinti vartotojo poreikius.

Apibendrinant visas konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijas, galima teigti, jog nėra vienos tinkamiausios strategijos. Kurią konkurencinio pranašumo strategiją pasirinkti įmonei priklauso nuo įmonės veiklos krypties, jos vidinių išteklių bei pozicijos išorinėje aplinkoje. Bet kokiu atveju, jei įmonė nori įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus, ji privalo sukurti savitą tarpusavyje susietų konkurencinių pranašumų kompleksą.

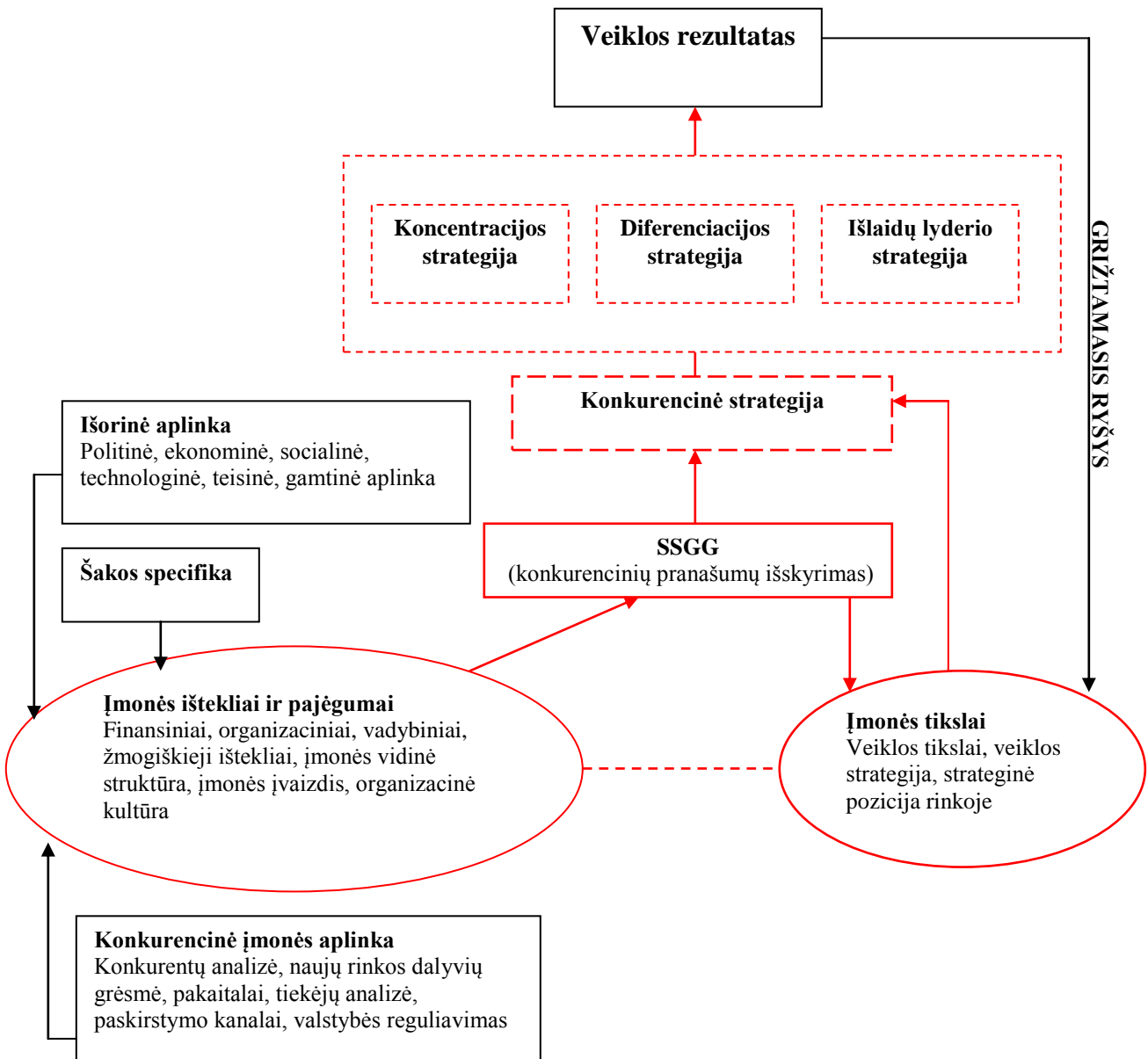
1.4. Konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijos parinkimo teorinis modelis

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę, 12 paveiksle pateiktas konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijos parinkimo teorinis modelis, remiantis kuriuo praktinėje dalyje bus analizuojamos laivybos kompanijos ir parenkamos tinkamiausios konkurencinio pranašumo strategijos. Teorinis konkurencinio pranašumo įgijimo teorinis modelis sudarytas, remiantis autoriaus teigimu, kad M. Porter konkurencinio pranašumo strategijos yra efektyviausios ir gali būti sėkmingai pritaikytos laivybos sektoriaus įmonei.

Remiantis teoriniu modeliu (žr. 12 pav.), įmonės išteklių ir pajėgumų analizė, įtakojama išorinės aplinkos, šakos, kurioje įmonė veikia, bei konkurencinės įmonės aplinkos, koncentruojasi į įmonės tikslus turimais ištekliais, gebėjimais ir pranašumais, palyginti su konkurentais ir tokiu būdu įmonės vidinės savybės tampa pagrindu konkurencinei strategijai formuoti ir konkurenciniam pranašumui įgyti.

Teoriniame modelyje svarbūs įmonės tikslai, remiantis kuriais įmonė įvertina svarbiausius jai aplinkos veiksnius ir pačios įmonės pranašumus. Konkurencinės strategijos parinkimas – tai įmonės siekis įgyvendinti užsibrėžtus savo tikslus.

Taip pat svarbu įvertinti įmonės stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes (SSGG), kurių analizė ir vertinimas leidžia įmonei suformuoti konkurencinės strategijos tikslus ir nurodo kryptį, kuria linkme įmonei toliau dirbti.



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

12 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijos parinkimo teorinis modelis

Įmonei siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo, svarbus grįžtamasis ryšys (žr. 12 pav.). Kai įmonė pasirenka jai tinkamiausią konkurencinio pranašumo strategiją ir ją įgyvendina, svarbu išanalizuoti gautus veiklos rezultatus, kuriais remiantis įmonė turi planuoti naujas veiklos strategijas. Tokiu būdu įmonė sieks ne tik trumpalaikių konkurencinių pranašumų, bet taip pat spėsti ir ilgo

laikotarpio konkurencingumo didinimo rinkoje problemas, savalaikiai ir tinkamai reaguojant į gautus veiklos rezultatus.

Apibendrinant, galima teigti, kad konkurencinio pranašumo strategijos parinkimas įmonei yra sudėtingas procesas, apimantis daugelį vidinių ir išorinių veiksnių. Autoriaus nuomone, konkurencinio pranašumo strategija turi atlikti visus reikiamus veiksmus, kuriant tvirtą poziciją rinkoje ir užtikrinant įmonės investicijų pelningą grįžtamumą. Taigi įmonė turi nuolat kurti vis naujus konkurencinius pranašumus, tuo pačiu naikindama konkurentų pranašumus.

2. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮVERTINIMAS LAIVYBOS SEKTORIUJE

Vertinant konkurencinį pranašumą laivybos sektoriuje ir formuojant konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijas, bus analizuojamos keturios kompanijos, kurios konkuruoja tarpusavyje refrižeratoriais bei sausakrūviais laivais pervežamais kroviniais Baltijos jūroje. Pagrindinė analizuojama kompanija yra AS „Tallink Grupp“. Kitos kompanijos – SIA „Latvijas Kugnieciba“, AB „Lietuvos jūrinė laivininkystė“ ir AB „Limarko laivininkystės kompanija“ – vertinamos kaip pagrindiniai netiesioginiai AS „Tallink Grupp“ konkurentai, darantys/galintys daryti įtaką tiek analizuojamai kompanijai, tiek visai rinkai.

2.1. Laivybos bendroji sektoriaus analizė

Laivybos sektorius yra sudėtinė jūrinio sektoriaus verslo šakos dalis, kuri apima įvairias ekonomines veiklos sritis, iš kurių svarbiausios yra laivyba ir uostų veikla, laivų statyba ir remontas, žvejyba ir akvakultūra, jūrinė energetika, jūrinė rekreacija ir turizmas (žr. 13 pav.).



Šaltinis: Statistikos departamentas, 2011

13 pav. Jūrinio sektoriaus ekonominių veiklų schema

Laivybos ir uostų subsektoriui priskiriama keleivių bei krovinų transportavimas, krovinų sandėliavimo ir saugojimo paslaugos, krovinų tvarkymas (pakrovimas ir iškrovimas), bei vandens ir

sausumos transportui būdingų paslaugų veikla, tokia kaip agentavimas, ekspedijavimas ir t.t. Laivyba tradiciškai yra siejama būtent su krovinių gabenimu, o uosto veikla apima likusias veiklos sritis.

Remiantis Europos Komisija (2009), nuo 3 iki 5 proc. Europos BVP yra sukuriama su jūra susijusiose pramonės ir paslaugų srityse. Be to, beveik 90 proc. ES užsienio prekybos ir daugiau kaip 40 proc. jos vidaus prekybos vykdoma jūromis. Per 1200 Europos jūrų uostų per metus pervežama 3,5 milijardai tonų krovinių ir 350 milijonų keleivių. Apskritai ES laivybos sektorius užima pirmąją poziciją, turėdama 40 proc. pasaulio laivyno. Remiantis Europos Komisijos Jungtinio tyrimų centro paskelbta ataskaita (2010), 90 proc. viso pasaulio prekių gabena apie 50 tūkst. prekybos laivų, todėl jūrų transportas pasaulio ekonomikai yra būtinas. Be to, laivybos sektoriuje sukurta nemažai darbo vietų, Europa iš jo gauna daug pajamų.

Kitas svarbus aspektas yra tas, kad laivybos bendrovėse atliekami įvairūs patikrinimai, kuriais siekiama nustatyti, ar jos laikosi sudėtingų mokesčių, sveikatos, saugos, saugumo ir kitų taisyklių. Šiuo metu visų ES šalių vyriausybės rekomenduojama supaprastinti sienų kontrolės procedūras. Dar svarbiau tai, kad yra įtraukti keli teisės aktų pasiūlymai, kuriais siekiama racionalizuoti muitinės procedūras; taip pat ruošiamasi imtis priemonių, kad sumažėtų dokumentų tikrinimo procedūrų, taikomų iš vieno Europos uosto į kitą vežamoms prekėms, laivams sustojus ES nepriklausančių šalių uostuose.

Europos Komisija (2009) paskelbė ir politikos dokumentą, kuriame nustatomi sektoriaus tikslai ateinantiems dešimčiai metų. Jame nagrinėjami pagrindiniai jūrų laivybos uždaviniai; be to, į jį įtrauktos priemonės, kuriomis siekiama padėti sektoriui ekonominio nuosmukio laikotarpiu.

Kalbant apie konkurencinio pranašumo strategijos kūrimą laivybos įmonėje, svarbu įvertinti tai, jog laivybos kompanijos – pagrindinis visos tarptautinės prekybos atspindys. Laivais pervežama absoliuti dauguma žaliavų ir prekių. Pokyčiai šioje rinkoje: laivų statybos tendencijos, pervežimo kainų pokyčiai ir laivybos įmonių rezultatai, yra geras rodiklis, ko galima tikėtis iš pasaulio ekonomikos (Mikalajūnas, 2009).

Pasinaudojęs pasaulinės prekybos pakilimu, pastaraisiais metais Europos laivybos sektorius gerokai išaugo. Bendrovės daug investuoja į savo laivynų modernizavimą ir plėtrą. Tačiau sektoriuje susiduriama su daugybe sunkumų, pavyzdžiui, su didžiule bendrovių, kurios vykdo veiklą nesilaikydamos tokių griežtų saugos ir aplinkos apsaugos standartų, konkurencija. Kitos kliūtys – pokyčiai energijos rinkose ir didėjanti piratų grėsmė.

Taip pat svarbu paminėti ir tai, kad labai sumažėjo laivų statyba, nes pakilimo laikotarpiu jų buvo pristatyta net per daug. Per pastaruosius dvejus metus nemažai laivų buvo nurašyta ir supjaustyta

kaip metalo laužas. Tai sąlygoja keletas priežasčių, - pirmiausia solidus kai kurių laivų amžius ir aukšti eksploataavimo kaštai; atsisakoma neefektyvių, daug kuro suvartojančių laivų. Pasaulio laivynas iš esmės pamažu atsikrato senų ir neefektyviai dirbančių laivų, taigi pastebima pasaulinio laivyno jaunėjimo tendencija.

Laivybos kompanijos daug investuoja į modernų laivyną, naujas technologijas, saugumo ir aplinkosaugos procesus. Visgi laivybos sektorius pasižymi ir tuo, kad šio sektoriaus įmonės yra labai cikliškos, o jų veiklos rezultatus gana sudėtinga prognozuoti. Be to, remiantis V. Mikalajūnu (2009), laivybos sektoriuje bankrotai gana įprastas reiškinys.

Laivybos sektoriui aktualios tam tikros Baltijos jūros regiono strategijos veiksmų plane numatytos prioritetinės sritys ir jų įgyvendinimo veiksmai:

- 4 prioritetinė sritis – „Tapti pavyzdiniu ekologiškai švarios laivybos regionu“. Numatyti strateginiai ir bendri veiksmai: „Įgyvendinti taršą iš laivų mažinančius veiksmus“ ir „Skatinti uostus, vietas ir regionines valdžios institucijas ir laivybos bendroves imtis nuotekų išleidimo iš laivų ir valčių mažinimo savanoriškų priemonių ir sukurti uostuose oro taršos iš laivų prevencijos arba mažinimo infrastruktūrą“;

- 11 prioritetinė sritis – „Gerinti vidaus ir išorės transporto jungtis“. Numatyti strateginiai veiksmai: „Koordinuoti nacionalinę transporto politiką ir investicijas į infrastruktūrą“; bendri veiksmai: „Palengvinti bendrųjų veiksmingų Baltijos jūros regiono krovininio transporto ir logistikos sprendimų įgyvendinimą“, „Didinti Baltijos jūros svarbą regiono transporto sistemoms“ ir kiti.;

- 13 prioritetinė sritis – „Tapti pavyzdiniu jūrų saugumo ir apsaugos regionu“. Numatyti strateginiai veiksmai: „Sukurti bendrą jūros valdymo sistemą ir stebėjimo, dalijimosi informacija ir žvalgybiniais duomenimis aplinką Baltijos jūroje“ ir „Gerinti su laivų maršrutų nustatymu ir laivų eismo stebėjimu susijusių sistemų koordinavimą ir apsvarstyti naujų sistemų kūrimo galimybes.“ Bendri veiksmai: „Užtikrinti, kad laivai, ypač tie, kuriais vežami energetikos produktai ar kiti pavojingi kroviniai, atitiktų aukščiausius jūrų saugumo standartus“.

Remiantis Europos Parlamento rezoliucija „Dėl Europos Sąjungos jūrų transporto politikos strateginių tikslų ir rekomendacijų iki 2018 m.“, galima teigti, jog laivybos kompanijų indėlis į Europos ekonomiką yra didžiulis, todėl dedamos visos pastangos siekiant stiprinti jūrų transporto bei susijusių sektorių konkurencingumą, diegti inovacijas bei teikti reikiamą pagalbą tiek valstybių, tiek visos Europos mastu.

Šiuo metu laivybos rinką yra apėmusi finansų krizė. 2008 m. gegužės mėnesį „Baltic Dry Index“, atspindintis sausakrūvių laivų rinkos pokyčius, buvo pasiekęs savo piką ties 11793 punktais.

Finansinės krizės pasekmės pakeitė situaciją ir 2009 m. indeksas buvo nukritęs iki 884 punktų. 2010 metais šis indeksas vėl augo, bet buvo pakankamai žemas ir neprognozuojamas.

Laivybos rinkos kritimui įtaką padarė bankų krizė, sustojusi prekyba žaliavomis, dėl ko buvo stabdoma gamyba. Tai neabejotinai sumažino transportavimo paslaugų poreikį. Visgi svarbu paminėti, jog analitikai prognozuoja geras laivybos sektoriaus perspektyvas. Jau nuo pernai metų jaučiamas pagyvėjimas šiame sektoriuje, nes didžiosios pasaulio šalys pradėjo vykdyti antikrizinę politiką, kurios pagrindu yra didinamas vidaus vartojimas, o kartu didėja ir paklausa importuotoms prekėms bei žaliavoms.

2.2. Pasirinktų laivybos įmonių charakteristika

AS „Tallink Grupp“. Kompanija „Tallink Grupp“ yra pirmaujantis Europos keltų operatorius, siūlantis aukštos kokybės mini kruizus ir keleivinio transporto paslaugas Baltijos jūros regione, taip pat krovinių pervežimo paslaugas pasirinktais maršrutais.

Estijos kompanija „Tallink Grupp“ yra lyderė tarp pirmaujančių laivybos kompanijų Baltijos regione. Ji išrinkta ir labiausiai konkurencinga 2010 metų Estijos bendrove. AS „Tallink Grupp“ sudaro 46 įmonės (žr. 14 pav.). Didžioji dalis įmonių yra dukterinės įmonės arba valdomos AS „Tallink Grupp“. Kompanijos „Tallink Grupp“ akcininkų struktūra sudaryta iš 3 pagrindinių dalių: 10 didžiausių akcininkų, instituciniai ir mažmeniniai investuotojai. Nuo 2005 m. gruodžio 9 d. „Tallink Grupp“ akcijos yra įtrauktos į Talino vertybinių popierių biržą.

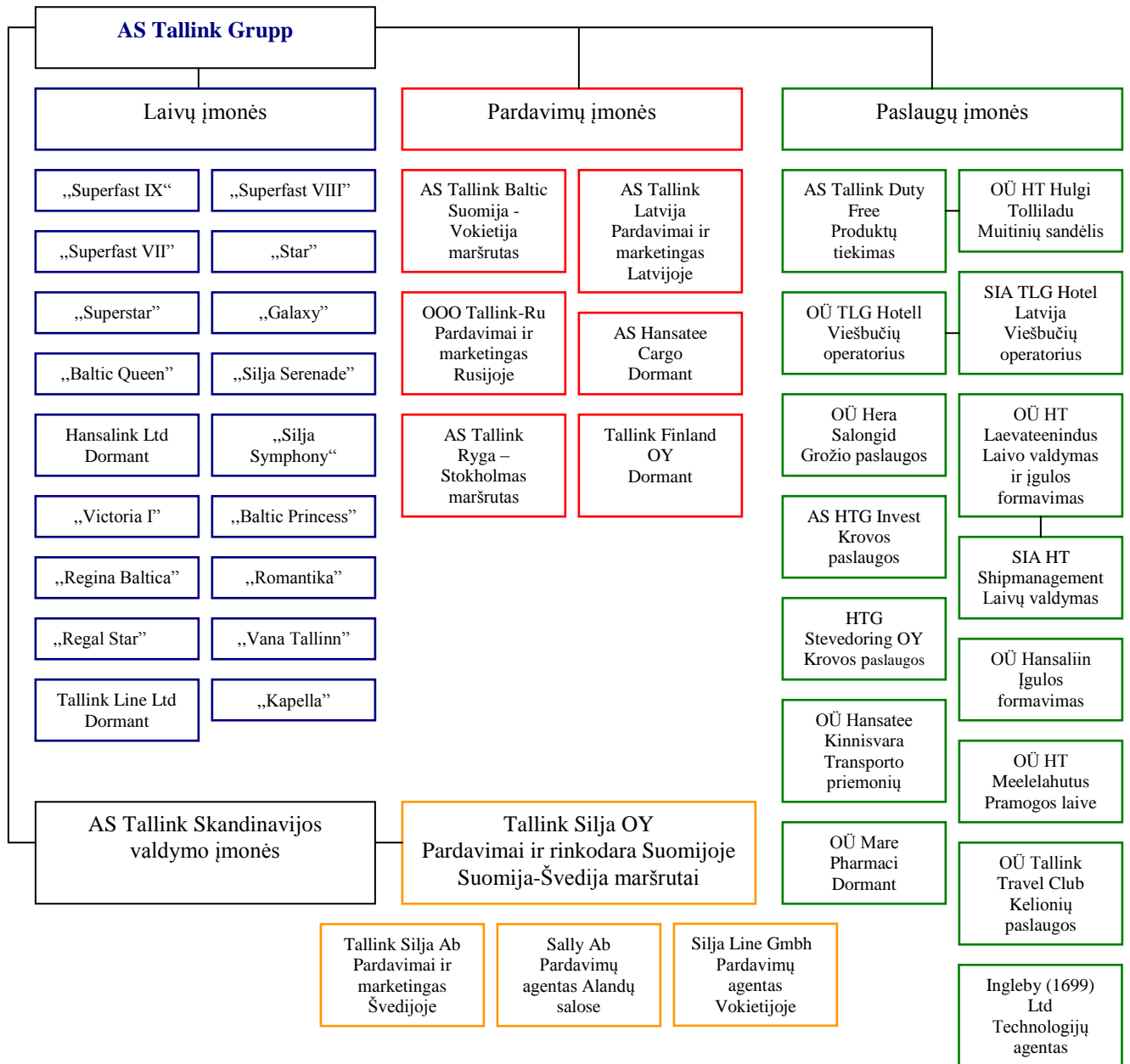
AS „Tallink Grupp“ teikiamos paslaugos:

1. Vienos-dviejų dienų kruizai ir keleivių pervežimas.
2. Mažų mokesčių parduotuvės laive.
3. Viešbučių ir kelionių paslaugos.
4. Konferencijos.
5. Apžvalginės ekskursijos.
6. Krovinių pervežimas.

AS „Tallink Grupp“ laivyną sudaro 19 laivų: 11 kruizinių laivų, 5 greitieji keltai, 2 krovininiai keltai ir vienas paprastas keltas. Be to, kompanija valdo 4 viešbučius Taline, kurie duoda didelę papildomą vertę AS „Tallink Grupp“. 2010 metais pradėjo veikti naujas viešbutis Rygoje.

Šiuo metu AS „Tallink Grupp“ daugiausia investuoja į modernų laivyną. AS „Tallink Grupp“ nuolat didina laivų valdymo pajėgumus bei plėtoja dinamiškas kruizinių paslaugų kainas, gerina visos kompanijos pardavimų kultūrą bei nuolatinį dėmesį skiria išlaidų efektyvinimui.

Nauji ir pažangūs keltai apjungia geriausias tradicinio kruizinio kelto, krovininio bei didelės spartos greitaeigio kelto savybes. Tokius keltus galima eksploatuoti ištisuos metus, be to, juose telpa daugiau keleivių, yra didesnis automobilių denis, taip pat išsiplėtė prekybos ir valgomosios patalpos.



14 pav. AS „Tallink Grupp“ struktūra

Pagrindiniai AS „Tallink Grupp“ prioritetai:

1. Saugumas, kurį užtikrina modernios navigacinių ir kitų techninių sistemų laive struktūros. Kompanija didelį dėmesį skiria personalo tobulinimui, pastoviai investuojant į personalo žinių apie laivą ir jo galimybes atnaujinimą.

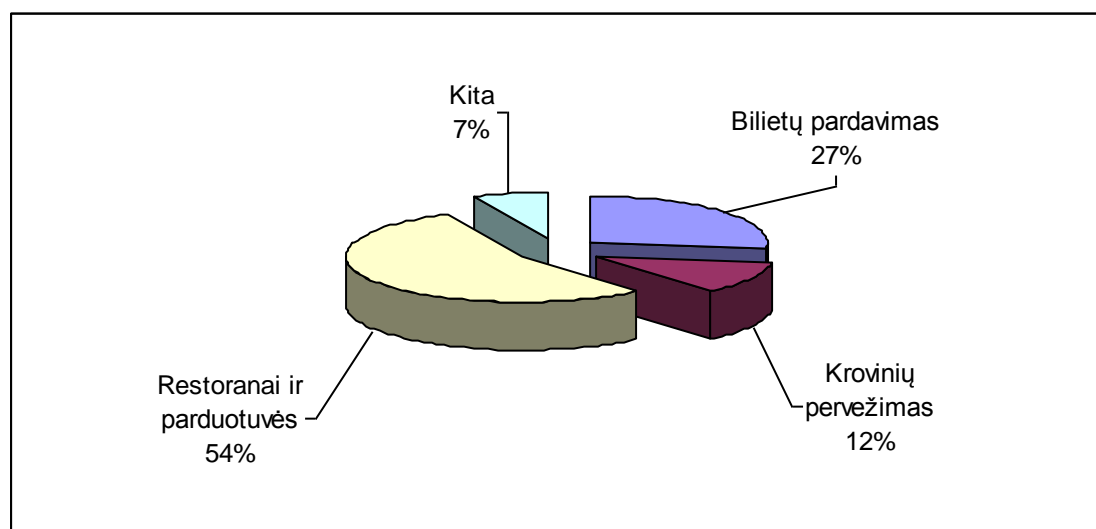
2. Aplinkosauga. Dėl inovacinių ir modernių variklių, laivai sunaudoja mažiau degalų, o modernūs valymo nuotekų įrenginiai sumažina išmetamų kenksmingų oro dalelių į aplinką. AS „Tallink Grupp“ yra labiausiai tausojanti aplinką laivybos kompanija regione.

3. Patogumas. Keleiviai keliauja šiuolaikiškais ir moderniais laivais, kuriuose yra visi būtini ir papildomi patogumai bei paslaugos. Daug įvairių restoranų, barų, konferencijų salių, SPA kompleksų, kazino, parduotuvių ir kitų pramogų. Keleiviams yra sudarytos galimybės keliaujant dirbti, naudojantis šiuolaikinėmis ryšių įrangos priemonėmis.

4. Greitis. Laivai turi atitikti keleivių ir krovinių vežimo paslaugų vartotojų poreikius, kurie nori greitai pasiekti savo tikslą. Taip pat kompanija turi ledo klasę, kas reiškia, jog gali vežti keleivius bei krovinius ištisus metus.

5. Įvairovė. Kruiziniai keltai, greitaeigiai keltai, krovininiai laivai – laivyno įvairovė leidžia kompanijai pasiūlyti platų paslaugų spektrą skirtingus reikalavimus keliantiems klientams.

Kompanijos „Tallink Grupp“ pajamų pagal teikiamų paslaugų sritis struktūra pavaizduota 15 paveiksle.



15 pav. Pajamų pagal teikiamas paslaugas struktūra (2009/2010 finansiniai metai)

Taip pat svarbu paminėti, kad kompanija „Tallink Grupp“ yra vienintelė trumpų kruizų ir kasdienių keleivių pervežimų teikėja Baltijos šalyse. Tai išskiria estų kompaniją iš kitų konkurentų ir suteikia jai konkurencinį pranašumą.

Kompanijos „Tallink Grupp“ vizija yra būti rinkos lydere Europoje siūlant laisvalaikio, verslo kelionių ir jūrų transporto paslaugas. Siekiant padidinti įmonės vertę ir pelningumą, kompanijos vadovybė yra nustačiusi tokius ilgalaikius tikslus:

1. Didinti klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis.
2. Stiprinti vidaus rinkos lyderio pozicijas ir tokiu būdu didinti vykdomos veiklos apimtis.
3. Pasiūlyti didelę įvairovę kokybiškų paslaugų skirtingiems klientams.
4. Nuolat ieškoti naujų augimo galimybių.
5. Pasiiekti optimalų skolos lygį, kas leistų gauti dividendus.

Ilgalaikių tikslų padės siekti kompanijos „Tallink Grupp“ konkurenciniai pranašumai: modernus ir šiuolaikiškas laivynas, platus maršrutų tinklas, didelė rinkos dalis ir prekinio ženklo žinomumas, aukštas saugumo lygis ir aplinkosaugos standartai.

Šiuo metu kompanija „Tallink Grupp“ didžiausią dėmesį skiria operacijoms, kurios leis realizuoti praeities investicijas. Kol kas reikšmingų investicijų nėra suplanuota. Kompanija vykdo agresyvius pardavimų ir rinkodaros veiksmus, nukreiptus į vidaus rinką. Pagrindinis tikslas – strateginė plėtra pagrindinėse rinkose.

Taip pat kompanija siekia suprasti savo klientų įpročius bei lūkesčius ir tokiu būdu padidinti savo pelną. Daug pastangų dedama ir į naujų paslaugų kūrimą bei jau esamų tobulinimą. Lanksti paslaugų pasiūla, specialūs pasiūlymai ir kainodara pagrindiniams klientams leidžia užsitikrinti lyderės pozicijas rinkoje.

SIA „Latvijas Kugnieciba. SIA „Latvijas Kugnieciba“ yra viena didžiausių pasaulyje mažų ir vidutinio dydžio tanklaivių bendrovių. Pagrindinė bendrovės veikla yra krovinių transportavimas jūra. 30 bendrovės tanklaivių, kurių talpa (dedveitas) yra nuo 6,3 iki 68,5 tūkst. tonos, gabena žaliavinę naftą, chemikalus, tamsius ir šviesius naftos produktus. SIA „Latvijas Kugnieciba“ užima tvirtas pozicijas Šiaurės Europos regione, taip pat aktyviai veikia Viduržemio jūros, Šiaurės Amerikos ir Vakarų Afrikos regionuose. Bendrovei priklauso 5 refrižeratoriai, 2 suskystintų dujų vežimo laivai ir 1 sausakrūvis laivas (*ro-ro* tipo). Visi „Latvijas Kugnieciba“ laivai turi ISM sertifikatus.

SIA „Latvijas Kugnieciba“ didelį dėmesį skiria aplinkos apsaugai – tai prioritetinga bendrovės sritis, todėl kiekvieną strateginį sprendimą vadovybė pirmiausia įvertina aplinkos apsaugos kontekste. Bendrovė siekia iki minimumo sumažinti aplinkos taršą, todėl visi laivai modernizuoti ir saugūs.

AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“. AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ pagrindinė veiklos kryptis - sausakrūvių krovinių pervežimas jūriniais laivais. Bendrovė turi 11 laivų, kurie dirba pagal vienos dienos rinkos bei kontraktinių pervežimų sutartis. AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ siekia teikti modernias sausakrūvių laivybos paslaugas, kurios atitiktų pasaulinius standartus.

Bendrovės misija – suteikti verslo partneriams patikimą krovinių gabenimo laivais tarptautiniais jūrų ir vandenynų maršrutais paslaugą, tenkinant akcininkų ir partnerių turtinius interesus, nuolatos

keliant kompanijos įvaizdį, vystant veiklą savo segmente bei plečiant verslo kontaktų tinklą, išlaikant konkurencingumą ir veiklos skaidrumą, užtikrinant aplinkos apsaugą, darbuotojų saugą, darbo užmokestį pagal bendrovės finansines galimybes, laikantis laivyboje priimtų taisyklių, normų, tarptautinių konvencijų reikalavimų ir LR įstatymų.

Pagrindinės bendrovės vertybės:

1. Patikimumas ir stabilumas vežant jūrinius krovinius.
2. Į klientą orientuotos ir partnerių lūkesčius atitinkančios paslaugos.
3. Nuolatinis tobulėjimas, siekiant tvaraus ir pelningo augimo.
4. Saugios ir dinamiškos darbo aplinkos kūrimas.
5. Sauga ir atsakomybė kiekviename žingsnyje.
6. Saugi ir aplinką tausojanti aplinka: bendrovė dirba kaip atsakingas darbdavys, atitinkantis visus tarptautinius saugumo standartus ir skatinantis ekologiškas technologijas, siekiant sumažinti aplinkos taršą.

AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ strateginiai tikslai:

1. Išgryninti veiklą optimizuojant bendrovės valdymą.
2. Sukurti ir įdiegti finansines procedūras ir vykdyti procesus, kurie užtikrintų pakankamą bendrovės kapitalą, reikalingą veiklos rizikai padengti ir verslo tęstinumui užtikrinti; kapitalo poreikio apskaičiavimą ir tinkamą kapitalo bazės suformavimą; stabilius finansinius srautus ir kreditų grąžinimą.
3. Rasti papildomų lėšų laivų įsigijimui arba statybai pritraukiant privatų kapitalą.
4. Išanalizuoti galimybę pritraukti ES lėšas bendrovės organizacijos optimizavimui ir vystymui.
5. Stiprinti žmoniškųjų išteklių valdymą, atgaivinti bendrovės patrauklumą jūrininkams.
6. Įdiegti organizacinę kultūrą, skatinančią inicijuoti ir veikti.
7. Sustiprinti pozicijas esamame rinkos segmente ir diversifikuoti veiklą.
8. Vykdyti aplinkos taršos prevenciją ir užtikrinti saugią laivybą.

AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ laikosi visų ISM kodekso nustatytų reikalavimų, atitinka saugaus valdymo tarptautinius standartus. Visi laivai yra kasmet sertifikuojami pasaulyje pripažintų klasifikacinių bendrovių „Lloyd Register of Shipping“, „Bureau Veritas“, „American Bureau of Shipping“.

Visi bendrovės darbuotojai privalo laikytis bendrovėje įdiegtų sveikatos ir saugos procedūrų. Tai leidžia garantuoti, kad visos atliekamos operacijos yra vykdomos saugiai ir tausojant aplinką.

AB „Limarko laivininkystės kompanija”. AB „Limarko laivininkystės kompanija” teikia krovinių gabenimo jūrų transportu paslaugas. Pagrindinės kompanijos pervežamų krovinių rūšys:

1. Refrižeratoriniai kroviniai.
2. Sausakrūviai ir birūs kroviniai
3. Jūriniai konteineriai.

AB „Limarko laivininkystės kompanija“ krovinių pervežimams naudojamas nuosavas laivynas, kurį sudaro 15 laivų – 12 laivų-refrižeratorių ir 3 konteinervežiai. Bendra refrižeratorinio laivyno talpa siekia 2,4 mln. kubinių pėdų.

Svarbu paminėti pagrindines technines laivų charakteristikas, kurios išsiskiria iš kitų bendrovių laivų savo privalumais ir gali būti vertinamos kaip konkurencinis pranašumas:

1. Laivų talpa nuo 189 iki 394 tūkst. pėdų.
2. Laivų greitis nuo 12,5 iki 18,0 mazgų.
3. Šaldymo pajėgumas nuo +15° C iki -25° C.
4. Kompanijos laivuose įrengtos krovininės gervės, kurių keliamoji galia 3 – 5 t.

„Limarko laivininkystės kompanija“ yra asocijuotų organizacijų BIMCO (“The Baltic and International Maritime Council“) ir Lietuvos laivų savininkų asociacijos narė. Kompanijos siekis yra tapti šaldytų, atšaldytų ir greitai gendančių krovinių gabenimo vandens transportu lydere Europoje.

Pagrindiniai AB „Limarko laivininkystės kompanija“ tikslai:

1. Sukurti pridėtinę vertę mūsų klientams.
2. Apsaugoti klientų nuosavybę.
3. Siūlyti aukštos kokybės paslaugas ir profesionalią vadybą.
4. Vykdyti verslą sąžiningai ir atsakingai.

Siekiant sukurti dinamišką ir sėkmingą organizaciją, lemiami faktoriai yra profesionalus vadovavimas, komandinis darbas ir atsakomybė. Kompanijos klientų bei akcininkų lūkesčių išpildymas yra svarbiausi kompanijos prioritetai.

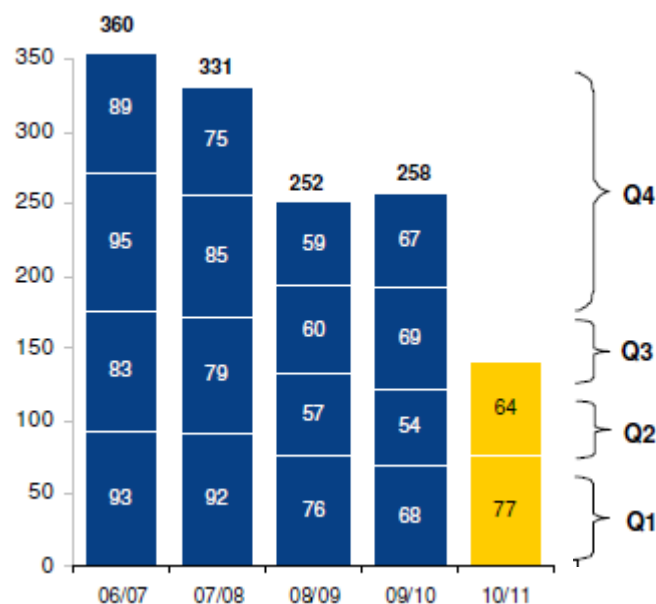
Ilgalaikė AB „Limarko laivininkystės kompanija“ strategija – laivyno vystymas bei plėtra. To siekiant kompanija atidžiai stebi rinkos tendencijas ir pasinaudodami gautomis žiniomis stengiasi gerinti paslaugų kokybę.

Apibendrinant visas pateiktas laivybos įmonių charakteristikas, galima sakyti, kad visos kompanijos yra kryptingai dirbančios ir siekiančios savo strateginių tikslų laivybos sektoriuje. Jas visas sieja tai, kad įmonės dirba Baltijos jūroje, perveža krovinius laivais refrižeratoriais ir sausakrūviais. Būtent šiame kontekste ir bus įmonės nagrinėjamos sekančiuose poskyriuose.

2.3. Laivybos įmonių SSGG analizė

2.3.1. Laivybos įmonių išteklių ir pajėgumų analizė

AS „Tallink Grupp“. AS „Tallink Grupp“ krovinių pervežimo rinkos dalis Baltijos jūra yra 46 proc. Didžiausią dalį visų krovinių sudaro į Suomiją (50 proc.), po lygiai pasiskirsto kroviniai į Estiją (17 proc.) ir Švediją (16 proc.), taip pat į Vokietiją (2 proc.), Latviją (3 proc.), Rusiją (5 proc.), Lietuvą (2 proc.).



16 pav. Krovinių pervežimas pagal ketvirčius 2006/07 – 2010/11 finansiniais metais (tūkst., vnt.)

Kaip matome 16 paveiksle, geriausi rezultatai yra pasiekiami 4 ketvirtį, t.y. vasaros sezono metu. Vasaros laikotarpis yra generuojamos didžiausios pajamos. Šiuo metu „Tallink Grupp“ neturi jokių esminių vykdomų mokslinių tyrimų ar plėtros projektų, todėl visos kompanijos investicijos yra sutelktos į pagrindinę veiklą.

2 lentelėje norėčiau atkreipti dėmesį į „Tallink Grupp“ akcininkų skolintą ir nuosavą kapitalą. Kaip matome, akcininkų skolintas kapitalas sudaro beveik dvigubai didesnę dalį nei nuosavas. Svarbu pažymėti, jog laivyba, kaip verslo šaka, pasižymi ypač dideliais kapitalo poreikiais.

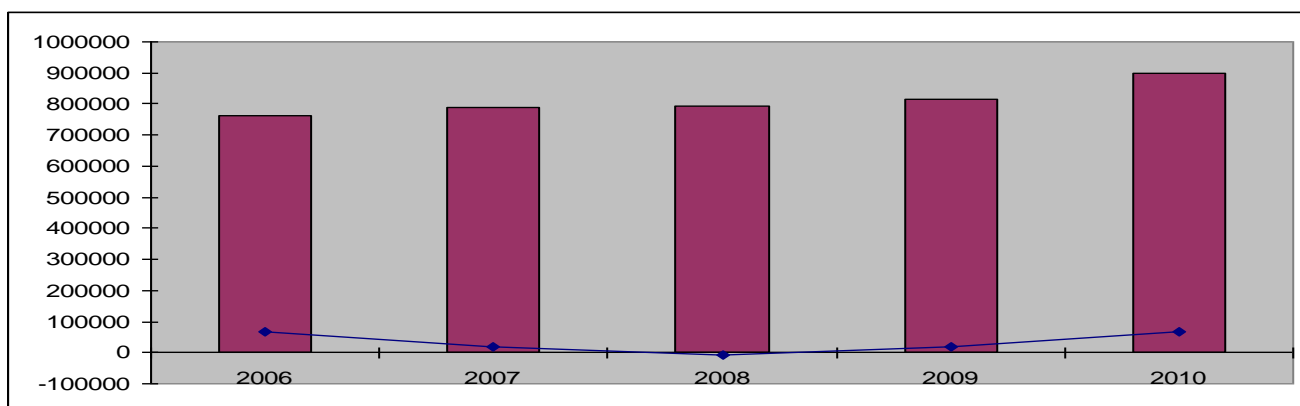
Svarbu paminėti, kad nepaisant ženkliai padidėjusių išlaidų pabrangusiems degalams, AS „Tallink Grupp“ pelningumo rodikliai išliko stabilūs (žr. 17 pav.). Gali būti, kad pradėjęs veikti naujas maršrutas Talinas-Helsinkis padėjo kompanijai išlaikyti pelningumą.

2 lentelė

AS „Tallink Grupp“ konsoliduota finansinės būklės ataskaita

Mln. Eur	31.08.2008	31.08.2009	31.08.2010	28.02.2011
Turtas iš viso	1.898	1.947	1.871	1.822
Ilgalaikis turtas	1.723	1.815	1.741	1.710
Trumpalaikis turtas	175	132	30	112
- iš grynųjų pinigų-	67	50	57	40
Įsipareigojimai iš viso	1.247	1.304	1.203	1.163
Skolos su palūkanomis	1.120	1.181	1.068	1.033
Kiti įsiskolinimai	427	123	135	130
Akcininkų nuosavybė	651	643	668	658
Skolintas kapitalas	63 %	65 %	62 %	61 %
Nuosavas kapitalas/turtas	34 %	33 %	36 %	36 %
BVPS (eurais)²	0.97	0.96	1.00	0.98

Kaip matome iš 17 paveikslėlio, įmonės pajamos kasmet didėja. Tam įtakos turi efektyvus paslaugų asortimento formavimas, pagrįstas rinkos lūkesčiais. Vertinant „Tallink Grupp“ finansinę būklę ir veiklos rezultatus, galima pasakyti, kad finansiniai kompanijos rodikliai apibūdina dabartinę kompanijos situaciją ir mažai ką pasako apie kompanijos ateities perspektyvas. Ir nors finansiniai rodikliai labai naudingi, tačiau ne ką mažiau svarbūs ir kokybiniai aspektai: šalies ir verslo šakos perspektyvos, konkurencija, verslo skaidrumas ir atvirumas, vadovų kompetencija bei daugelis kitų aspektų, kurie finansiniuose rodikliuose neatsispindi.



17 pav. AS „Tallink Grupp“ pajamos ir pelnas (mln.Eur)

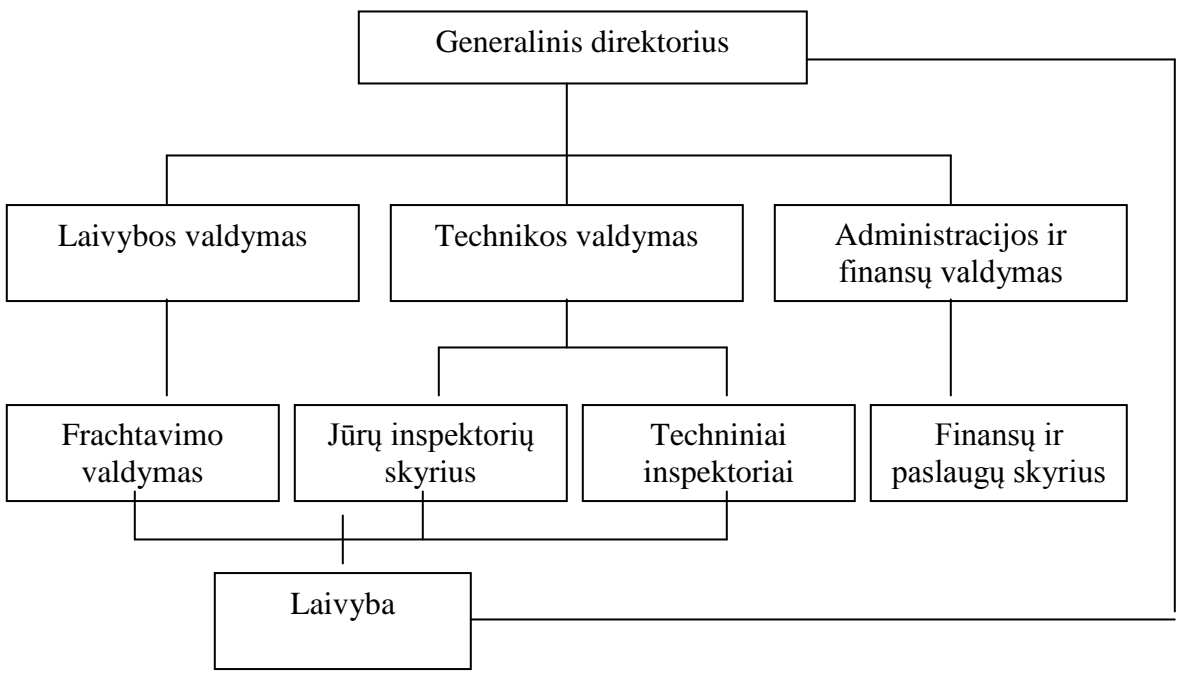
² Akcijos buhalterinė vertė (ang. BVPS) parodo, kiek kompanijos pateiktoje finansinėje ataskaitoje esančios savininkų nuosavybės dalis tenka vienai akcijai.

AS „Tallink Grupp“ vadovybės oficialiame pranešime teigiama, jog poveikį verslui gali turėti nelaimingi atsitikimai, nelaimės laivuose/keltuose; makroekonominė plėtra; įstatymų ir teisės aktų pokyčiai; santykiai su profesinėmis sąjungomis; kuro kainų ir palūkanų normų didinimas; rinkos ir klientų elgesys.

AS „Tallink Grupp“ darbuotojai turi būti pasirengę dirbti su naujomis technologijomis, pastoviai atnaujinti savo profesines žinias, priimti ekonomiškus, šiuolaikinius reikalavimus atitinkančius sprendimus.

Nors kompanija turi savo individualią mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, tačiau neišvengiamai naudojami ir išorinės sistemos paslaugomis. Anksčiau Estijoje mokymo ir kvalifikacijos kėlimu bei tobulinimu rūpindavosi specializuoti institutai, o dabar šį darbą įsitraukia privačios organizacijos, užsienio įmonės – teikia konkrečius pasiūlymus, kurie atitinka „Tallink Grupp“ poreikius ir galimybes. Mokymų ir kvalifikacijos kėlimo vietą ir formą dažniausiai lemia sąnaudos, tačiau kompanijos vadovybė laikosi nuostatos, jog personalo profesinių žinių tobulinimo srityje taupyti nereikia, nors sunkmetis šiek tiek pakoregavo mokymams skirtą biudžetą.

SIA „Latvijas Kugnieciba“. Šiuo metu bendrovėje dirba apie 1160 darbuotojų, įskaitant jūrininkus. Didelis dėmesys skiriamas įgulos mokymams ir darbo saugai.



18 pav. SIA „Latvijas Kugnieciba“ organizacinė struktūra

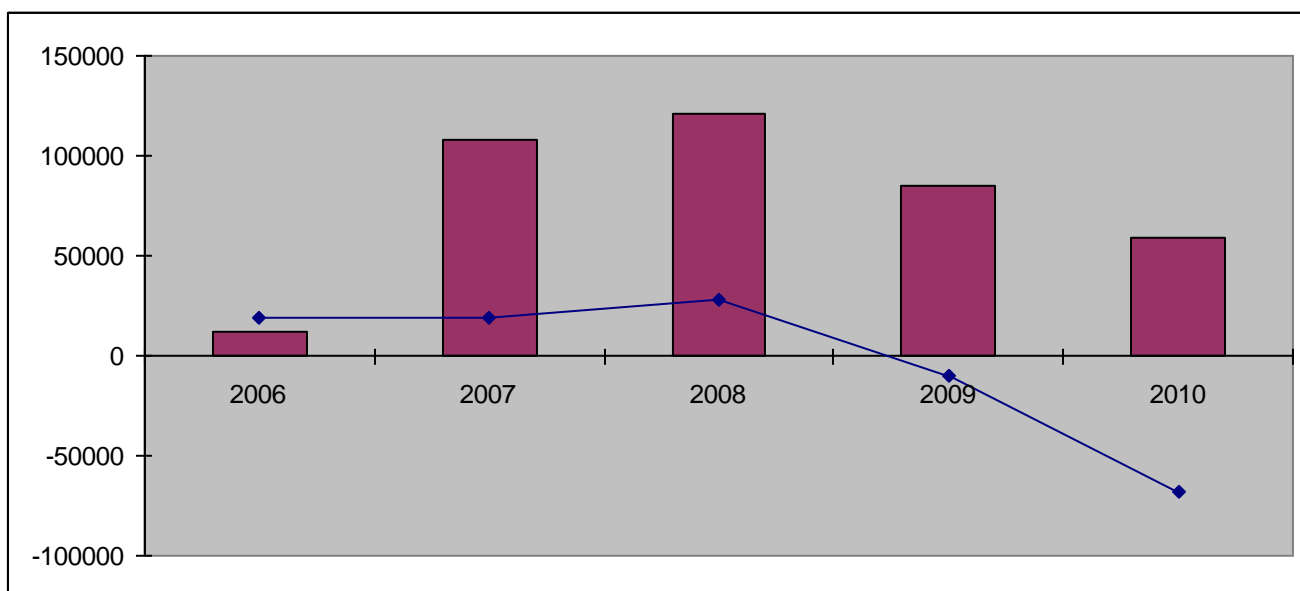
Remiantis tuo, visa laivo įgula privalo:

1. Nuosekliai vykdyti numatytas saugaus darbo procedūras.
2. Dalyvauti reguliariuose mokymuose ir tobulinti savo įgūdžius.
3. Mokėti nustatyti riziką aplinkos taršai ir ją pašalinti.

Bendrovės organizacinė struktūra (žr. 18 pav.) yra vertikali ir ją sudaro generalinis direktorius ir jam pavaldūs skyriai. Didžiausia atsakomybė sprendžiant svarbiausius klausimus tenka direktoriui. Jis organizuoja kasdieninę bendrovės veiklą ir atsako už bendrovės tikslų įgyvendinimą, pasirašo kontraktus, formuluoja ir užtikrina bendros vystymosi strategijos įgyvendinimą. Visi kiti SIA „Latvijas Kugnieciba“ skyriai yra pavaldūs direktoriui, atsako už savo pareigybinių funkcijų vykdymą bei savalaikės ir tikslios informacijos pateikimą.

SIA „Latvijas Kugnieciba“ vadovybė stengiasi užtikrinti, kad bendrovėje dirbantieji būtų motyvuoti, kvalifikuoti, jaustų asmeninę atsakomybę ir aktyviai dalyvauti bendrovės aplinkos apsaugos ir saugumo politikos įgyvendinime.

Kaip matome 19 paveiksle, bendrovės finansiniai rodikliai yra gana prasti. Ekonominis sunkmetis ir kylančios naftos kainos dar labiau pablogino SIA „Latvijas Kugnieciba“ padėtį. Be to, reiktų atkreipti dėmesį ir į gana keistas bendrovės investicijas. Kai sėkmingai veikiančios laivininkystės kompanijos plečia veiklos spektrą ir įsigyja verslus, susijusius su pagrindiniu verslu, nieko nestebina, tačiau šios bendrovės atveju, gana keistai atrodo tokios investicijos, kaip spaustuvė ar nekilnojamas turtas.



19 pav. SIA „Latvijas Kugnieciba“ pajamos ir pelnas, (mln. Lat)

Paskutiniu metu bendrovė yra pasiekusi tokį lygį, kai įmonė, perveždama krovinius, nieko neuždirba, vienintelė nauda laivų savininkams ta, kad perveždami krovinius jie gali perplukdyti laivus į geresnes bei pelningesnes vietas.

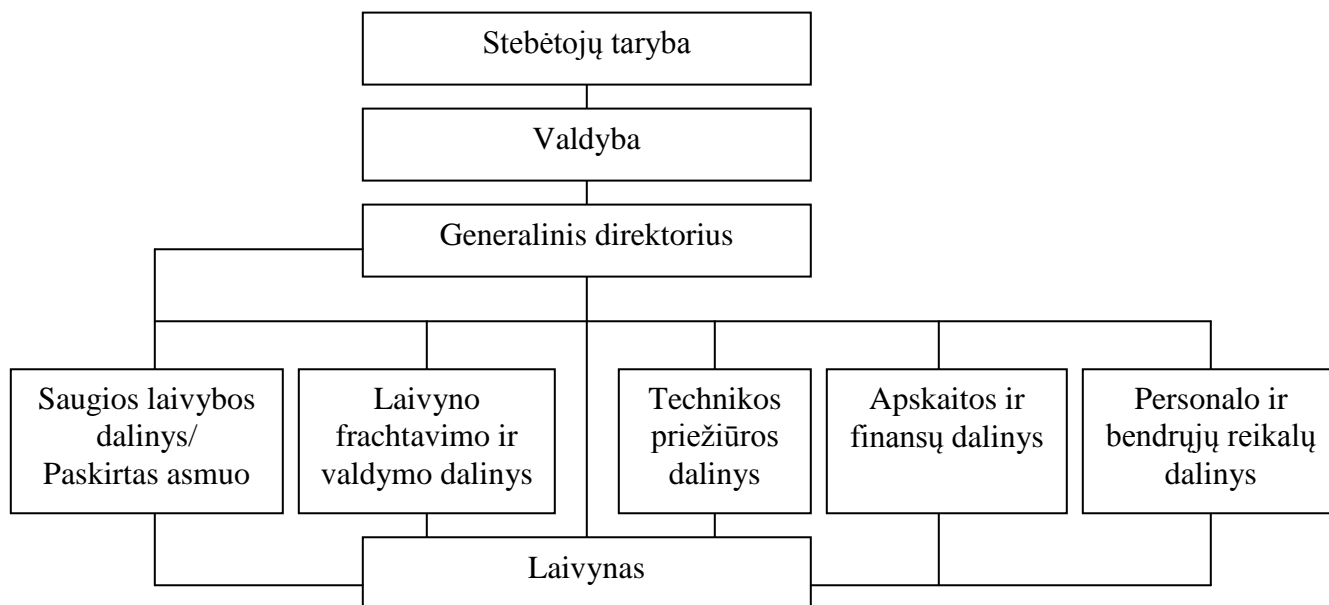
3 lentelė

AS „Latvijas Kugnieciba“ balansas

Latvijas Kugnieciba	2006	2007	2008	2009	2010
Ilgalaikis turtas	291983	291980	503993	408476	338178
Trumpalaikis turtas	64767	64787	65369	118012	35840
Akcininkų nuosavybė	224835	224586	268306	256500	178445
Skolos ir įsipareigojimai	131915	132181	301056	269988	195573

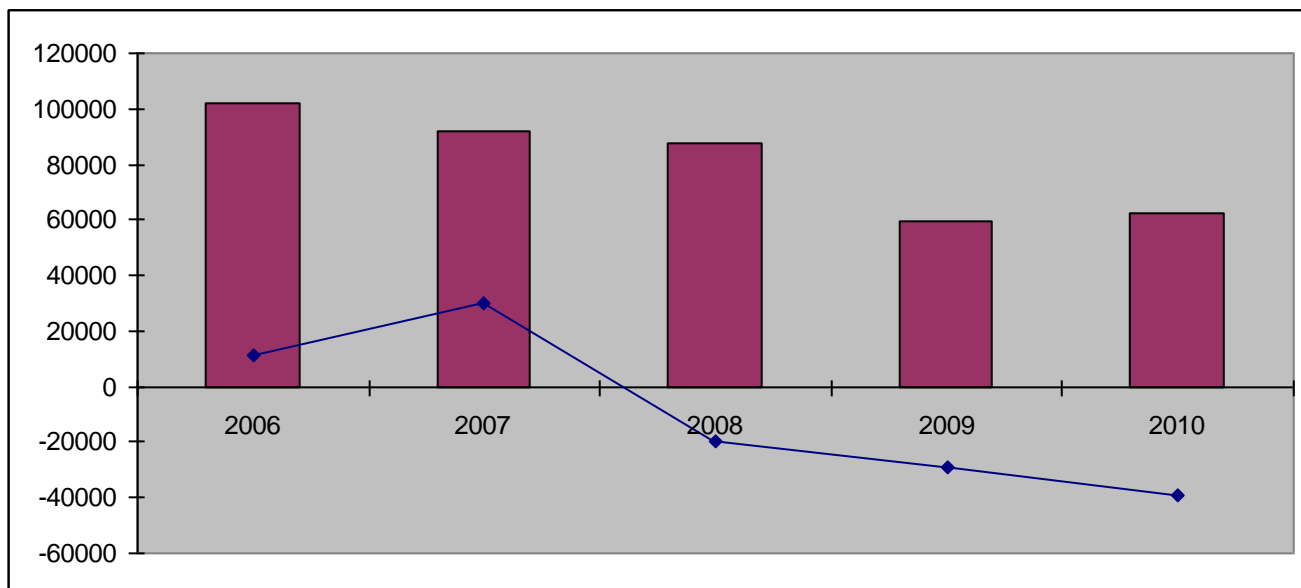
Vertinant SIA „Latvijas Kugnieciba“ pelną pagal segmentus, didžiausią dalį pelno sudaro tanklaiviai (80,37 %), suskystintų dujų laivai (16,21 %), refrižeratoriai (2,19 %) ir sausakrūviai (1,23 %).

AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“. Bendrovės valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, stebėtojų taryba, valdyba ir administracijos vadovas. Šiuo metu bendrovėje dirba 366 darbuotojai, iš jų 46 kranto daliniuose ir 320 laivyne. Per pastaruosius 5 metus, bendrovėje mažėja darbuotojų. Darbuotojų skaičiaus mažėjimui įtakos turi siekimas optimizuoti valdymo kaštus kranto darbuotojams, turimų laivų skaičius ir dėl daugelio priežasčių vykstanti darbuotojų emigracija.



20 pav. AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ organizacinė struktūra

Siekiant užtikrinti stabilius ir prognozuojamus darbo rezultatus bei maksimaliai sumažinti nuostolius, AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ laivai įdarbinti time-charter pagrindu, bendradarbiaujant su frachtuotojais, turinčiais gerą reputaciją ir galinčiais užtikrinti savo finansinį mokumą. Laivams krovinių ieškoma ir tiesiogiai, dirbant pagal ilgalaikes nuomos sutartis.



21 pav. AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ pajamos ir pelnas (mln.Lt)

Kaip matome 21 paveiksle, bendrovė per 2010 m. patyrė 39,1 mln. Viena iš priežasčių tokių nesėkmingų metų yra neigiamas užsienio kursų pokytis (neplanuojamas) ir didesnės laivyno sąnaudos. Pagrindinės AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ pajamas uždirba laivynas ir tai daro JAV doleriais.

4 lentelė

AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ balansas

Lietuvos jūrų laivininkystė	2006	2007	2008	2009	2010
Ilgalaikis turtas	257259	292640	313968	283955	239318
Trumpalaikis turtas	16008	27215	9613	5473	9253
Akcininkų nuosavybė	222298	251285	231059	202185	163050
Skolos ir įsipareigojimai	50969	68571	92522	87244	85521

Tenka atkreipti dėmesį į tai, kad padėtis, susiklosčiusi 2009 m. dėl ekonominio sunkmečio, agresyvėjančios verslo aplinkos, teisės aktų sistemos, jos pastovumo ir tikslingumo, kaitos, mokesčių bazės pokyčių, dažnai ir dėl metodinės medžiagos stokos, neigiamai įtakojusios tiek verslo, tiek ir bendrovės veiklos rezultatus, po truputį grįžta į buvusias pozicijas. Bendrovė investavo į laivų modernizaciją, įsigijo kito turto (šaldytuvų, šaldiklių) laivams. Taip pat bendrovė sumažino laivų remonto ir palaikymo sąnaudas. Tai leis bendrovei išgyventi iki atsigaus rinka.

AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ yra labai svarbūs ekologiniai veiksniai. Buvo modernizuotos kuro saugojimo ir paruošimo sistemos.

Finansiniai bendrovės planai sudaryti pagal planuojamas pajamas iš 11 turimų laivų. Bendrovė stengiasi išlaikyti laivų skaičių. Pardavus nors vieną laivą sumažėtų pinigų srautai ir tai sumažintų galimybę pradėti gražinti turimus kreditus.

Nuolatinė rinkos paieška geresniam laivų įdarbinimui yra pagrindinis Laivų valdymo ir operavimo skyriaus uždavinys. 2012 metais planuojama derėtis dėl frachtų ir pasiekti 10 proc. padidėjimą. Jei ilgalaikės nuomos sąlygos netenkins ar bus nepalankios, bendrovė planuoja perimti laivus ir frachtuoti krovinius iš rinkos. Taip pat intensyviai dirbama krovinių rinkoje su tikslu teikti krovinio frachtavimo paslaugas kitiems laivų savininkams.

AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ plėtoja ryšius su užsienio įdarbinimo kompanijomis, kad užtikrintų įgulų komplektaciją kvalifikuotais specialistais. Sukurta ir įdiegta motyvacinė sistema skatina jūrininkus dirbti Lietuvos laivyne.

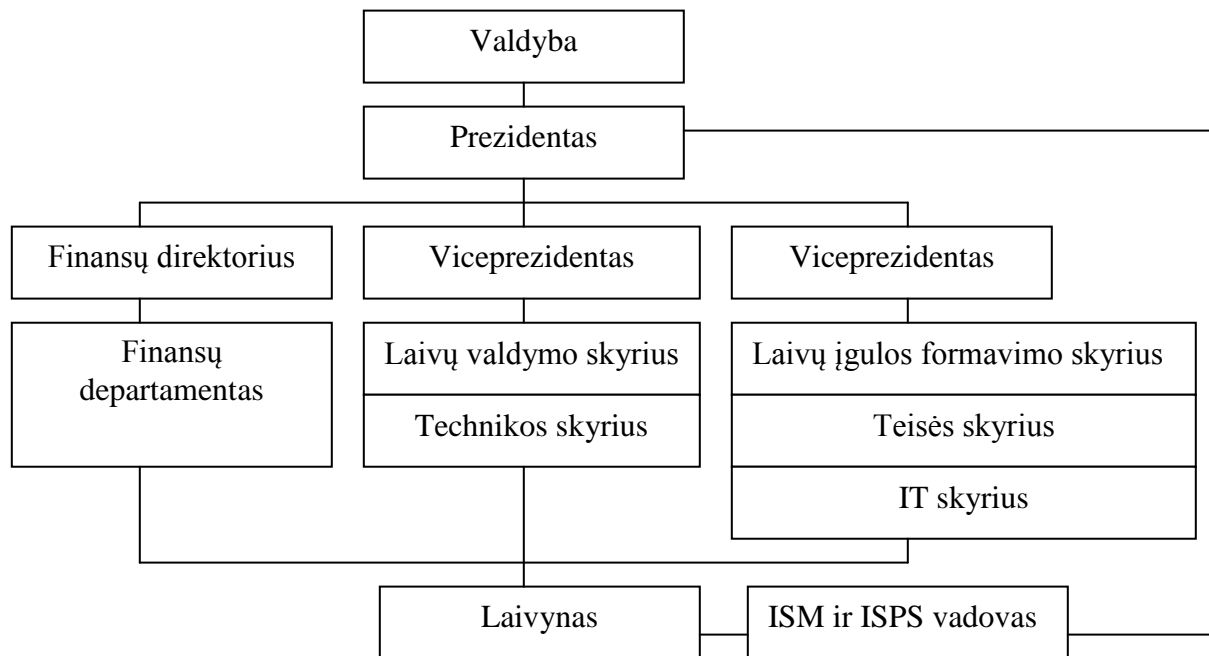
Vienas iš bendrovės tikslų yra saugi laivyba ir darbas be laivų sulaikymų užsienio uostuose. Tai užtikrina aukštą bendrovės reputaciją ir įvaizdį pasaulyje. Šių tikslų bendrovė siekia nuolat. AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ yra įdiegta saugumo valdymo sistema, kuri padeda užtikrinti laivybą be avarių; aplinkos apsaugą, vengiant teršimo iš laivų; darbuotojų saugą, pašalinant rizikos veiksnius, lemiančius nelaimingus atsitikimus, traumas, sužalojimus; saugias krovinių vežimo technologijas, padedančias išvengti gabenamų krovinių apgadinimo ar netekimo.

AB „Limarko laivininkystės kompanija“. Šiuo metu kompanijoje dirba 387 darbuotojai, iš kurių 359 – laivyne, 28 – administracijoje. Visi kompanijos darbuotojai pasižymi aukšta kvalifikacija bei ilgamete profesine patirtimi, ir tai yra didžiausias kompanijos turtas, siekiant tolimesnių plėtros planų įgyvendinimo. Bendrovėje galioja kolektyvinė sutartis, kurioje nustatytas patrauklus socialinių lengvatų paketas, darbo organizavimo ir apmokėjimo principai.

Bendrovės vadovybė savo veiklą grindžia išskirtiniu požiūriu į savo klientų poreikių tenkinimą. Siekiant užtikrinti kokybišką ir išskirtinį požiūrį į klientą, bendrovė ypatingą dėmesį skiria darbuotojų socialinių, ekonominių ir profesinių poreikių tenkinimui. Darbuotojai yra susitelkę, siekiant bendrovės ilgalaikių tikslų, ir dirba komandinio darbo principu. Darbuotojai reguliariai kelia savo kvalifikaciją ir stiprina savo kompetencijas įvairiuose mokymuose.

Svarbu paminėti ir AB „Limarko laivininkystės kompanija“ vidinę kultūrą, kuriai didžiulę įtaką daro įmonės prezidentas. Įmonės vadovas yra aukštų moralės principų, siekiantis mokslo ir žinių (igijęs daktaro laipsnį), komandinio darbo šalininkas. Kurio nors vieno vadovavimo stiliaus nebūtų galima

priskirti, nes bendrovės vadovo darbo stilius yra individualus, formuojamas intuityviai, ilgus metus kaupiant patyrimą ir atsižvelgiant į pasikeitusias aplinkybes. Atsižvelgiant į tai, jog darbuotojų tarpusavio santykiai yra geri, įmonėje palankus darbui mikroklimatas (visi draugiški, padeda vieni kitiems), kartu švenčia įmonės bei asmenines šventes, galima teigti, jog AB „Limarko laivininkystės kompanija“ kultūrą geriausiai apibūdina užduoties kultūros stilius, kai visi darbuotojai dirba kaip komanda, susitelkdama į konkrečias užduotis.

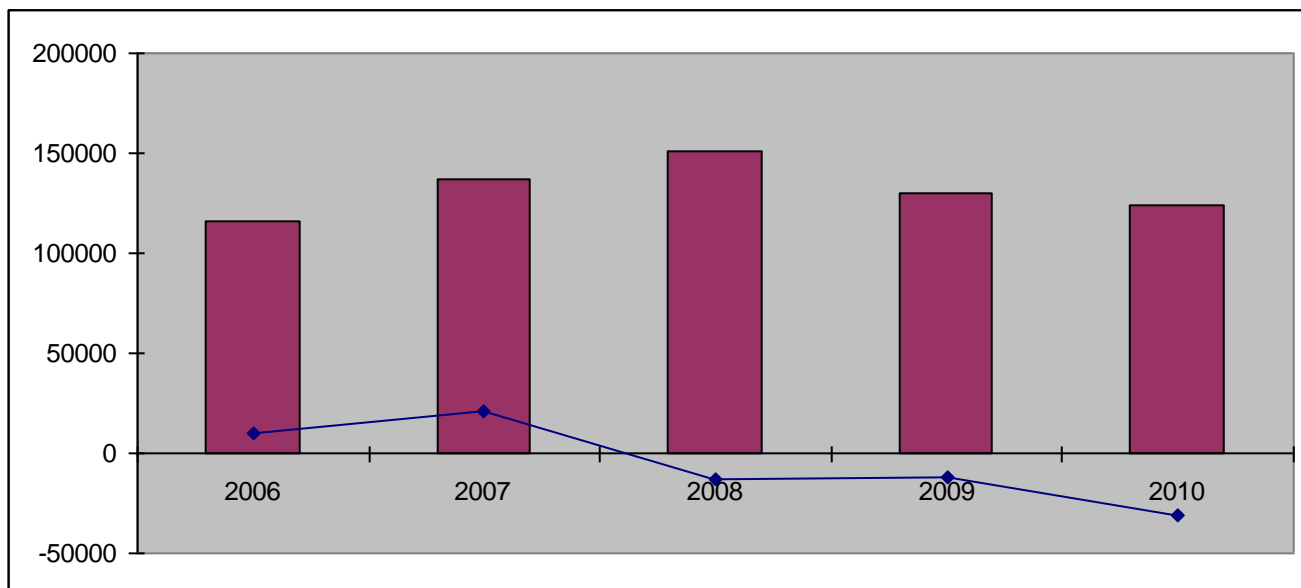


22 pav. AB „Limarko laivininkystės kompanija“ organizacinė struktūra

Taip pat bendrovė ypač rūpinasi savo įvaizdžiu. Tam naudoja visas įmanomas priemones: internetinį tinklą, publikacijas spaudoje, įmonės mikroklimato gerinimą, organizuojant šventes darbuotojams, darbuotojų motyvacinę sistemą ir pan. Taigi galima teigti, jog įmonei labai svarbi žmogiškųjų išteklių plėtra, nes jų kokybinis panaudojimas lemia ne tik įmonės vidinio potencialo didėjimą, bet tuo pačiu ir konkurencingumo augimą.

AB „Limarko laivininkystės kompanija“ didelį dėmesį skiria darbų saugai, todėl įmonė nuolatos skatina saugaus darbo kultūrą. Atidžiai prižiūrima, kad darbuotojai dėvėtų asmenines apsaugos priemones, darbo vietoje elgtųsi saugiai ir tvarkingai. Skyrių vadovai reguliariai konsultuojasi darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais, įdiegiamos naujovės, kurios mažina nelaimingų atsitikimų darbe riziką. Taip pat prevencinių priemonių pagalba siekiama stiprinti atsakingą darbuotojų požiūrį į darbų saugą.

Savo veikloje AB „Limarko laivininkystės kompanija“ vadovaujasi etikos ir socialinės atsakomybės principais. Aplinkosauga – viena iš prioritetinių sričių. Bendrovė investuoja į gamtos apsaugos priemonių diegimą, savo veiklą vykdo pagal ISO 1400 aplinkos apsaugos standartą. Taip pat bendrovės veiklą reglamentuoja kokybės vadybos standartas ISO 9001.



23 pav. AB „Limarko laivininkystės kompanija“ pajamos ir pelnas (mln. Lt)

2010 metais AB „Limarko laivininkystės kompanija“ iš viso pervežė 900 tūkst. tonų krovinių, iš kurių 40 proc. sudarė šaldyti, atšaldyti arba greitai gendantys maisto produktai, o likusius 60 proc. – sausakrūviai kroviniai. Bendras pervežtų krovinių kiekis 2010 metais, lyginant su 2009 metais, padidėjo 3 procentais. Dėl skirtingų pervežimų atstumų ir krovinių struktūros, bendrovės uždirbtos pajamos nėra tiesiogiai susijusios su pervežtų krovinių kiekiu.

5 lentelė

AB „Limarko laivininkystė kompanija“ balansas

Limarko laivininkystės kompanija	2006	2007	2008	2009	2010
Ilgalaikis turtas	186485	239244	325455	292067	258543
Trumpalaikis turtas	21707	21095	15888	20905	23643
Akcininkų nuosavybė	110384	131416	129246	116719	85877
Skolos ir įsipareigojimai	97808	128922	212096	196254	196309

Pagrindiniais bendrovės valdymo laivyno darbo regionais buvo Afrikos ir Amerikos žemynai, pervežimai Baltijos jūra sudarė tik 20 proc. visų pervežimų. 2010 metais AB „Limarko laivininkystės kompanija“ pajamos buvo 123,8 mln. Lt (žr. 23 pav.) ir, palyginti su 2009 metų pajamomis, sumažėjo 5

procentais. Tokį rezultatą įtakojo JAV dolerio kurso augimas, dėl kurio neigiama valiutų kursų pasikeitimo įtaka sudarė daugiau kaip 15 mln. Lt; taip pat aukštos kuro kainos bei istoriškai žema jūrinių pervežimų rinka.

Apibendrinant laivybos įmonių išteklių ir pajėgumų analizę, galima teigti, jog finansiniai įmonių rodikliai apibūdina dabartinę kompanijų situaciją ir mažai ką pasako apie ateities perspektyvas. Ir nors finansiniai rodikliai labai naudingi, tačiau ne ką mažiau svarbūs ir kokybiniai aspektai: šalies ir verslo šakos perspektyvos, konkurencija, verslo skaidrumas ir atvirumas, vadovų kompetencija bei daugelis kitų aspektų, kurie finansiniuose rodikliuose neatsispindi.

2.3.2. Konkurencinės aplinkos analizė

Prieš pradėdant konkurencinę aplinkos analizę, svarbu apibrėžti tikslinį laivybos bendrovių vartotoją, dėl kurio konkuruoja laivybos įmonės, vežančios krovinius tiek refrižeratoriniais, tiek sausakrūviais laivais. Analizuojamų laivybos bendrovių klientus galima skirstyti į tris grupes:

1. Įmonės gamintojos, kurios eksportuoja ar importuoja savo gaminius jūra.
2. Įmonės tiekėjos, kurios distribucijos ar kitomis teisėmis eksportuoja/importuoja prekes jūra.
3. Įmonės tarpininkai, kurie organizuoja prekių pervežimus jūra, remiantis konkrečių įmonių ar fizinių asmenų užsakymu.
4. Įmonės, kurios nori išsinuomoti laivus.

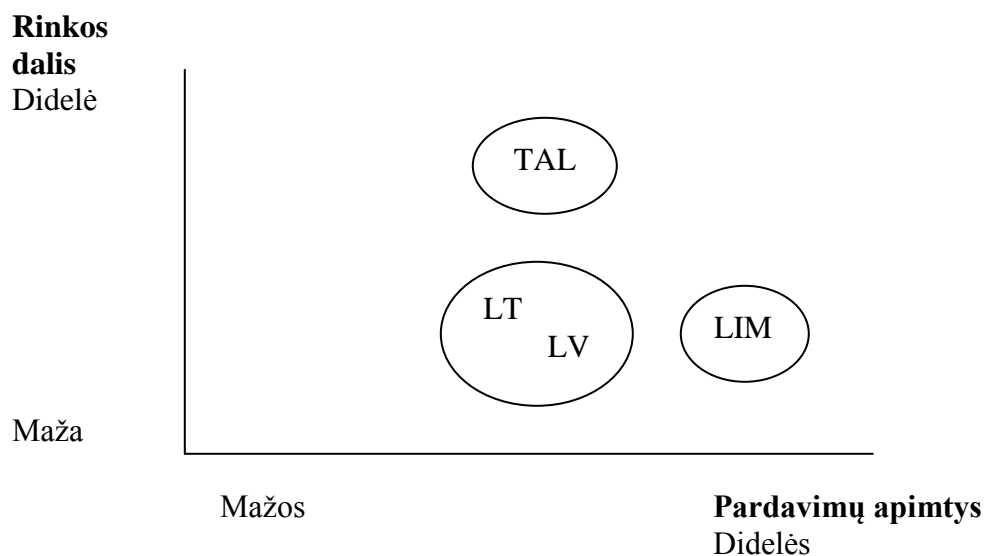
Norėdamos išlikti konkurencingos krovinių pervežimo rinkoje, laivybos kompanijos turėtų įgyvendinti intensyvią investicijų programą. Laivybos bendrovėms būtina pastoviai atnaujinti savo laivyną, įsigyjant naujų laivų. Tokie uždaviniai reikalauja didelių investicijų, ir ne visos kompanijos gali pilnai atnaujinti savo technines bazines. Laivybos kompanijos, atnaujinusios savo laivyną, gali konkuruoti taikant didžiausią dominuojantį rinkoje vežimo tarifą. Tai padės kompanijoms užsitikrinti didesnę pajamų augimą.

Taip pat reikia atkreipti dėmesį į tai, jog jūrinio vežimo rinka yra labai nepastovi ir cikliška. Laivininkystės bendrovių rezultatus lemia pasaulinės vežimo tarifų rinkos svyravimai, todėl juos sunku prognozuoti. Teoriškai jūrinio vežimo rinka yra neblogas tobulos konkurencijos pavyzdys, kadangi pačios bendrovės beveik neturi jokios įtakos vežimo paslaugų kainoms: jas lemia tik laivų pasiūlos ir paklausos balansas. Vertinant laivybos rinką ekonominiu nuosmukiu, galima prognozuoti, kad vežimo tarifų rinka kris, galimi tik trumpalaikiai staigūs pakilimai.

Siekiant išlaikyti konkurencingumą, laivybos kompanijoms reikia daug investuoti. Laivo amžius, dugno konstrukcija, o taip pat ir darbuotojų kvalifikacija yra pagrindiniai veiksniai, lemiantys laivininkystės bendrovės patrauklumą klientams. Šiuo metu laivybos kompanijų laivų vidutinis amžius yra nuo 10 iki 15 metų. Norint išlikti konkurencingiems laivininkystės srityje, šis amžius yra per didelis.

Kalbant apie konkurencinių pranašumų vertinimą laivybos sektoriuje konkretaus segmento kontekste, svarbu paminėti, kad laivams refrižeratoriams konkurenciją sudaro laivai galintys gabenti šaldytus produktus specialiuose konteineriuose. Specializuoti laivai refrižeratoriai dirba tuose regionuose ir aptarnauja tas krovinių srautų linijas, kur laivai konteinervežiai negali dirbti todėl, kad arba nėra išvystyta infrastruktūra, arba jie nėra konkurencingi tam tikrų produktų pervežimų segmentuose. Laivai refrižeratoriai turi keletą pranašumų, pavyzdžiui, pervežant dedikuotus vienos rūšies krovinius, užtikrinamas krovinio saugumas, pristatymo kokybė. Kartais reikia perkrauti krovinius iš žvejybos tralerių į laivus refrižeratorius atviroje jūroje, tokios operacijos atlikti tiesiai į konteinerius neįmanoma.

Pastaraisiais metais sumažėjo laivų refrižeratorių skaičius dėl to, kad laivų refrižeratorių statyba kainuoja labai brangiai, nes jie turi labai daug sudėtingos įrangos. Pervežamų šaldytų krovinių kiekis per metus auga apie 4-5 proc. Didžioji jų dalis keliauja į konteinerius, tačiau apie 1-2 proc. to augimo tenka ir specializuotiems refrižeratoriniams laivams. Kadangi krovinių partijos darosi vis didesnės, dėl masto ekonomikos po truputį nyksta mažieji refrižeratoriniai laivai, o tuo tarpu didesni dirba kaip dirbė.



24 pav. Strateginių konkurentų matrica pagal du kintamuosius – užimamą rinkos dalį bei pardavimų apimtį

Laivybos kompanijų konkurencingumui didelę įtaką turi antrinių įmonių veikla. Vienoms kompanijoms (pvz., AS „Tallink Grupp“) tai suteikia pridėtinę vertę ir papildomą pelną, kurį vėliau kompanija investuoja į laivyno modernizavimą, kitoms kompanijoms (pvz., SIA „Latvijas Kugnieciba“) trukdo optimizuoti pagrindinę veiklą, todėl artimiausiu metu kompanija planuoja nutraukti antrinių bendrovių, nesusijusių su pagrindiniu kompanijos verslu, veiklą.

Pagrindinius strateginius konkurentus tikslinga analizuoti remiantis Porter strateginių konkurentų matrica pagal du kintamuosius – užimamą rinkos dalį (rinkos dalis apskaičiuojama pagal pardavimų rinkoje vertę) bei pardavimų apimtį. Tai leis išsiaiškinti, kokios yra laivybos bendrovių pardavimų apimtį didinimo galimybės.

Porter strateginius konkurentus apibūdina kaip tiesioginius konkurentus, panašius savo strategija ir padėtimi rinkoje. Paprastai, kuo artimesni konkurentai brėžinyje, tuo didesnė konkurencija tarp verslo dalyvių. Ir atvirkščiai, organizacijos, toli nutolusios viena nuo kitos, beveik nekonkuruoja tarpusavyje.

Remiantis strategine konkurentų matrica (24 pav.), labiausiai konkurencinga laivybos kompanija yra AS „Tallink Grupp“. AS „Tallink Grupp“ neturi tiesioginių konkurentų. Netiesioginiais konkurentais įvardinčiau tas kompanijas, kurios dirba Baltijos jūroje. Kaip AS „Tallink Grupp“ konkurentus išskirčiau „Latvijas Kugnieciba“ (24 pav. – LV), „Lietuvos jūrų laivininkystė“ (24 pav. – LT) bei „Limarko laivininkystės kompanija“ (24 pav. – LIM) (žr. 6 lentelė).

6 lentelė

Konkuruojančių laivybos įmonių palyginimas pagal veiklą ir laivyno apimtį

	Tallink Grupp	Latvijas Kugnieciba	Lietuvos jūrų laivininkystė	Limarko laivininkystės kompanija
Veikla	Pirmaujantis Europos keltų operatorius, siūlantis mini kruizus ir keleivinio, krovinių pervežimo paslaugas pasirinktais maršrutais.	Latvijos laivininkystės kompanija yra viena iš pasaulio laivininkystės pramonės lyderiaujančių kompanijų vidutinio nuotolio tanklaivių segmente.	Keleivinių-krovinių ir krovinių laivų teikiamos paslaugas. Pagrindinė veiklos kryptis - sausakrūvių krovinių pervežimas jūriniais laivais.	Šaldytų, atšaldytų ir greitai gendančių krovinių pervežimų jūra paslaugos. Nuo 2004 m. kompanijos teikiamų paslaugų sfera išplėsta, aktyviai įsitraukiant į sausakrūvių krovinių ir jūrinių konteinerių pervežimą.
Laivynas	Laivyną sudaro 19 laivų: 11 kruizinių laivų, 5 greitieji keltai, 2 krovininiai keltai ir vienas paprastas keltas.	Bendrovei priklauso 5 refrižeratoriai, 2 suskystintų dujų vežimo laivai ir 1 sausakrūvis laivas.	Turi 11 laivų, kurie dirba pagal time-charter, vienos dienos rinkos bei kontraktinių pervežimų sutartis.	Krovinių pervežimams naudojamas nuosavas laivynas, kurį sudaro 15 laivų – 12 laivų-refrižeratorių ir 3 konteinervežiai. Bendra refrižeratorinio laivyno talpa siekia 2,4 mln. kubinių pėdų.

„Latvijas Kugnieciba“, „Lietuvos jūrų laivininkystė“ bei „Limarko laivininkystės kompanija“, refrižeratoriais pervežanti maisto produktus bei konteineriais – sausius krovinius, panašios tuo, jog perveža krovinius ir konkuruoja ne su kažkokiomis konkrečiomis laivybos linijomis kursuojančiais laivais, o su visais analogiško sektoriaus laivais pasaulyje.

Svarbu paminėti tai, kad nors visi „Tallink Grupp“ netiesioginiai konkurentai turi savo laivus, kuriais pervežinėja krovinius, jų verslas labai skiriasi. Tačiau „Tallink Grupp“ galima vadinti stabiliausia kompanija, nes turi ne tik terminalus uostuose, bet ir yra užsitikrinę pastovų pinigų srautą, pervežant tiek krovinius, tiek keleivius.

Strateginių konkurentų matrica yra svarbus, bet nepakankamas konkurentų analizės metodas. Detaliau konkurentus galima analizuoti naudojant konkurencinio profilio analizę. Atlikta konkurencingumo analizė (žr. 7 lentelė) leidžia nustatyti laivybos įmonių pranašumų ir trūkumų sritis. Pagal nustatytus sėkmės veiksnius buvo vertinamos įmonės, galinčios konkuruoti su AS „Tallink Grupp“. Konkurencingumo lygis buvo apskaičiuotas remiantis tuo, kad bendra visų sėkmės veiksnių koeficientų suma lygi 1.

7 lentelė

Laivybos įmonių konkurencingumas

Nr.	Sėkmės veiksniai (koeficientas)	Tallink Grupp	Latvijas Kugnieciba	Lietuvos jūrų laivininkystė	Limarko laivininkystės kompanija
1.	Didelis įmonės kapitalas	4	5	3	2
2.	Didelės investicijos į laivyną	5	4	3	3
3.	Didelis laivų kiekis	3	2	4	5
4.	Laivų amžius	4	5	5	4
5.	Didelė laivų talpa	4	4	5	4
6.	Laivų dugno konstrukcija	4	4	5	4
7.	Greiti laivai	5	4	5	5
8.	Šaldymo galimybės	5	1	1	5
9.	Aukšta darbuotojų kvalifikacija	5	5	5	5
10.	Antrinių įmonių veikla	5	1	4	4
11.	Didelis maršrutų skaičius	4	4	5	5
12.	Didelis pervežamų krovinių kiekis	3	4	5	5
13.	Dažnas krovinių vežimo periodiškumas	5	3	4	4
14.	Greitas krovinių pristatymas	5	4	4	4
15.	Aukštas saugumo lygis	5	5	5	5
16.	Veiksmai taršai mažinti	5	4	4	4
17.	Rinkos dalis	5	2	3	4
Skaitmeninis konkurentų profilis		4,5	3,5	4,1	4,3

Laivybos įmonių konkurencingumas buvo vertinamas penkiabalėje sistemoje, kur 5 reiškė „didžiausią“, „geriausią“, o 1 – blogiausią padėtį lyginant su konkurentais. Kai kurie sėkmės veiksniai,

tokie kaip „laivų dugno konstrukcija“, „greiti laivai“ arba „didelis maršrutų skaičius“ įvertinti remiantis ne faktais, o subjektyvia asmenine nuomone, todėl konkurencinio profilio analizėje išlieka paklaidos tikimybė. Tačiau, autoriaus nuomone, ši analizė atskleidžia laivybos įmonių konkurencingumą, išryškindama konkurentų pranašumus ir trūkumus.

Taigi, kaip matome 7 lentelėje, konkurencingumo analizė pagal laivybos įmonėms svarbiausius veiksniai, galinčius skatinti konkurencinį pranašumą, patvirtino, jog rinkos lyderio AS „Tallink Grupp“ (turinčio 46 % rinkos) konkurencinė padėtis rinkoje yra stipri. Kiti konkurentai turi panašią konkurencinę padėtį, o SIA „Latvijas Kugniecība“ – gana silpną (skaitmeninis konkurentų profilis – 3,5). Visgi, svarbu paminėti, kad ši latvių bendrovė ateityje gali įgyti didesnius konkurencinius pranašumus, nes yra pasiruošusi ženkliai atnaujinti laivyną.

Kalbant apie laivybos rinką, pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką laivybos įmonėms yra šie:

1. Politiniai – teisiniai veiksniai apima Vyriausybės politiką, reguliavimą, įstatymus. Didelę įtaką turi politinės padėties valstybėje stabilumas, tarptautinė ir vidinė politinė situacija, teisinis verslo reglamentavimas. Lietuvoje prekybinės ir saugios laivybos, vidaus vandenų transporto valstybinį valdymą (administravimą) organizuoja Lietuvos Respublikos Vyriausybė, o vykdo Susisiekimo ministerija kartu su Lietuvos saugios laivybos administracija. LR susisiekimo ministerija nustato prekybinės ir saugios laivybos reikalavimus, bei LR tarptautinių sutarčių ir ES teisės aktų, reglamentuojančių vandens transporto veiklą, saugią laivybą, reikalavimų įgyvendinimo tvarką, leidžia privalomuosius teisės aktus.

Lietuvos saugios laivybos administracija nustato saugią laivybą reglamentuojančius techninius ir organizacinius reikalavimus, kontroliuoja teisės aktų reikalavimų įgyvendinimą laivybos įmonėse ir laivuose bei vykdo Lietuvos Respublikos saugios laivybos įstatyme, Lietuvos Respublikos prekybinės laivybos įstatyme ir Lietuvos Respublikos vidaus vandenų transporto kodekse jai nustatytas funkcijas.

Svarbu paminėti tai, kad laivyba iš vienos ES šalies į kitą laikoma tarptautine prekyba, nes šalių teritoriniai vandenys baigiasi jau už 22 kilometrų nuo kranto. Kirtęs šia ribą laivas įplaukia į tarptautinius vandenis. Tada laivybos kompanijos privalo vadovautis tarptautiniais laivybos verslą reglamentuojančiais teisiniais aktais.

Siekiant stiprinti jūrų transporto bei susijusių sektorių konkurencingumą, ES šalys turi remtis Europos Parlamento rezoliucija „Dėl Europos Sąjungos jūrų transporto politikos strateginių tikslų ir rekomendacijų iki 2018 m.“, kurioje nustatomi sektoriaus tikslai ateinantiems dešimčiai metų. Rezoliucijoje nagrinėjami pagrindiniai jūrų laivybos uždaviniai; be to, į ją įtrauktos priemonės, kuriomis siekiama padėti sektoriui ekonominio nuosmukio laikotarpiu.

2. Ekonominė aplinka – tai ekonominis augimas, infliacija, užimtumas, investicijų klimatas. Svarbu paminėti, jog laivybos rinkos rodikliai glaudžiai susiję su šalies ekonomine situacija. Blogėjanti šalies ūkio padėtis, gyventojų išlaidų persikirstymas, sumažėję prekių srautai, sulėtėjęs kreditavimas, apyvartinių lėšų trūkumas, sumažėjusios verslo investicijos į plėtrą gali būti įvardijamos kaip svarbios laivybos rinkos rodiklius veikiančios priežastys.

Ekonominio sunkmečio laikotarpiu, kada bankai sumažino kreditavimą, ypač greitai pasijuto neigiami padariniai laivybos rinkoje – sumažėjusios pervežimų apimtys bei pajamos iš sausų krovinių pervežimo. Dėl pasaulinio ekonomikos nuosmukio, sumažėję prekių srautai smarkiai pakoregavo vidutines vienos dienos pajamas, gaunamas iš krovinių pervežimo įvairaus tipo laivais. Todėl labai svarbu šalims kuo efektyviau vykdyti antikrizinę politiką, skatinti vidaus vartojimą, o kartu didinti paklausą importuojamoms prekėms ir žaliavoms.

3. Socialinė – kultūrinė aplinka ir su ja susiję veiksniai: demografiniai pokyčiai, gyventojų pajamų augimas ir paskirstymas, gyvenimo būdo pokyčiai, kultūrinių vertybių pokyčiai. Nagrinėjant laivybos rinką, svarbu paminėti tai, jog šiuolaikinių organizacijų verslo aplinka greta pelno siekimo iškelia socialinio veiksnio vaidmenį, t.y. visuomeninių reikmių tenkinimą.

4. Techninė - technologinė aplinka. Laivybos įmonėms technologiniai procesai yra labai reikšmingi: naujos technologijos neatsiejamos nuo verslo plėtros. Laivybos įmonės, siekdamos išlikti konkurencingos, daug investuoja į naujas technologijas, modernizuoja savo laivus, atnaujiną techninę bazę.

5. Gamtinė aplinka. Kasmet visame pasaulyje krovininiai laivai į aplinką išmeta 800 milijonų tonų CO₂, t. y. dvigubai daugiau teršalų negu oro transportas. Per metus susidaro 800 milijonų tonų teršalų, arba maždaug keturi procentai bendro pasaulio teršalų kiekio. Be anglies dvideginio, aplinką teršia ir kiti išmetalai – siera bei kietosios dalelės. Didžiosiose pasaulio jūrose kietųjų dalių koncentracija ore tokia didelė, kad tai kelia grėsmę sveikatai.

Kaip rodo daugelis naujų tyrimų, sumažinus vandens transporto taršą, nauda būtų trejopa – būtų saugoma aplinka, pagerėtų klimato padėtis, o laivybos įmonės sutaupytų vidutiniškai trečdalį degalų. Tam užtektų tiesiog modernizuoti dabartinius laivus, juolab kad pastaraisiais metais laivybos pajėgumai yra pertekliniai, vadinasi, artimoje ateityje naujų krovinių laivų bus statoma nedaug.

Taigi atsižvelgiant į aplinkos taršos problemą, laivybos kompanijos bei laivai yra vertinami pagal ISM kodeksą, t.y. laivų atitikimas tarptautinio saugaus laivų eksploatavimo ir taršos prevencijos reikalavimams.

Taip pat yra apskaičiuojamas mokestis už aplinkos teršimą iš laivų kompanijų pagal sunaudotą degalų kiekį, kuris nustatomas pagal kelionės maršrutą ir pagal įmonės vykdomą degalų sunaudojimo

AS „Tallink Grupp“. Siekiant nustatyti AS „Tallink Grupp“ konkurencinius pranašumus, pirmiausia įvertinsime vidinę ir išorinę kompanijos aplinką. Tai bus padaryta per SSGG analizės matricą (žr. 8 lentelė), kuri leis pamatyti silpnąsias bei stipriąsias puses.

AS „Tallink Grupp“ pastoviai plečia veiklos spektrą ir įsigyja verslus, susijusius su pagrindiniu verslu. Kompanija prie pagrindinės savo veiklos – keleivių ir krovinių pervežimas jūra – teikia ir kitas paslaugas (maitinimo, apgyvendinimo ir t.t.), kas kompanijai duoda pridėtinės vertės.

8 lentelė

AS „Tallink Grupp“ SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
Rinkos lyderis, Platus paslaugų spektras, Pridėtinė vertė iš papildomų veiklų, Analogų neturintys modernūs laivai, Įdiegtas saugumo ir aplinkosaugos standartai, Išvystyta infrastruktūra, Investicijos į personalo mokymus ir kvalifikacijos tobulinimą, Modernūs nuotekų valymo įrengimai,	Apyvartinių lėšų trūkumas, Veiklos sezoniškumas, Skolos apmokėjimo kaštai, Didelis kapitalo poreikis.
Galimybės	Grėsmės
Naujų paslaugų kūrimas, Kompanijos augimo galimybės, Vykdomos veiklos apimčių didinimas, Lyderio pozicijų stiprinimas.	Konkurentai, nesilaikantys saugos ir aplinkos apsaugos standartų, Neigiami pokyčiai energetikos rinkose, Konkurentų stiprėjimas.

Apskritai „Tallink Grupp“ galima vadinti stabilia kompanija, nes yra užsitikrinusi pastovių pajamų srautą: žmonių bei krovinių perkėlimas, savi terminalai uostuose, o ir tiesioginių konkurentų praktiškai nėra. Ir nors krovinių pervežama mažiau, tačiau keleivių daugėja. Be to, kompanijos vadovybė prognozuoja, kad augantis keleivių skaičius visiškai kompensuos krovinių pervežimo rezultatus.

Šiuo metu AS „Tallink Grupp“ daugiausia investuoja į modernų laivyną: nuolat didina laivų valdymo pajėgumus, diegia modernias navigacines ir kitas technines sistemas, o dėl modernių valymo nuotekų įrengimų AS „Tallink Grupp“ yra pripažinta labiausiai tausojanti aplinką laivybos kompanija regione. Iš konkurentų AS „Tallink Grupp“ išsiskiria ir dėl ledo klasės keltuose, kas leidžia vežti

keleivius ir krovinius ištikus metus. Be to, modernūs laivai mažina kuro sąnaudas, kas ypač aktualu kylant naftos kainoms.

AS „Tallink Grupp“ didelį dėmesį skiria laivų valdymo pajėgumų didinimui, kompanijos pardavimų kultūros gerinimui ir išlaidų efektyvinimui.

Dėl AS „Tallink Grupp“ veiklos sezoniškumo, kompanijos veiklos rezultatus gali būti sunku prognozuoti. AS „Tallink Grupp“ viešai skelbia finansinę informaciją apie veiklos rezultatus, o viešai prieinama informacija – tai kompanijos veiklos skaidrumo požymis.

Nuo 2005 m. AS „Tallink Grupp“ kotiruoja akcijas Talino biržoje. Akcijos pradėtos platinti po pirmo viešo akcijų platinimo – kompanija pritraukė lėšų. Kompanijai platinti akcijas biržoje naudinga ir dėl to, kad taip yra neišvengiamas viešumas: birža platina įvairius pranešimus bei prezentacijas – investuotojai gali nagrinėti kompaniją.

2008 - 2009 m. AS „Tallink Grupp“ patyrė ne tik staigų krovinių srauto bei pajamų iš pervežimo sumažėjimą, bet ir spartų kuro kainų augimą. Vien dėl padidėjusių kuro kainų kompanija prarado 40 milijonų eurų, tačiau jau sekančiais metais, pasimokę iš klaidų, apsidraudė riziką, patiriamą dėl degalų kainų svyravimo, ir uždirbo 20 mln. eurų.

Didžiausia grėsmė, mano nuomone, yra kylančios naftos kainos, kurios gali padaryti labai neigiamą poveikį kompanijoms sąnaudoms ir pelningumui.

Remiantis AS „Tallink Grupp“ veiklos finansinių rezultatų apžvalga, galima teigti, jog kompaniją slegia didelės skolos. Ir nors vadovybė yra išsikėlusį tikslą sumažinti finansinius įsipareigojimus iki 60 proc. turto vertės, visgi milžiniški skolos aptarnavimo kaštai ir aukšta naftos kaina gali koreguoti bendrovės planus. Kita vertus, svarbu paminėti ir tai, kad AS „Tallink Grupp“ skolintas kapitalas padeda uždirbti daugiau pelno akcininkams ir nekelti grėsmės kompanijos pelningumui bei mokumui. Be to, reikia atsižvelgti į tai, kad per artimiausius metus kompanijai nereikės atlikti jokių papildomų investicijų.

Taigi AS „Tallink Grupp“ yra lyderė tarp pirmaujančių laivybos kompanijų Baltijos regione. Kompanijos veiklos rezultatų apžvalga parodė, jog tai pelninga, kurianti realią vartojamą vertę kompanija, kuri pasižymi turimomis kompetencijomis, našumu ir reputacija ne tik vietinėje, bet ir tarptautinėje rinkoje.

SIA „Latvijas Kugnieciba“. Siekiant nustatyti SIA „Latvijas Kugnieciba“ konkurencinius pranašumus, įvertinsime vidinę ir išorinę kompanijos aplinką. Tai bus padaryta per SSGG analizės matricą (žr. 9 lentelė), kuri leis pamatyti silpnąsias bei stipriąsias puses.

Vertinant SIA „Latvijas Kugniecība“ stiprybes, kaip svarbiausias, būtų galima išskirti modernius, saugius savo amžiumi gerokai lenkiančius konkurentus laivus. Taip pat bendrovė daug investuoja į laivyno personalą, todėl gali didžiuotis aukštos kvalifikacijos personalu. Aplinkos tarša, aplinkosauga – tai prioritetinės SIA „Latvijas Kugniecība“.

Tai, kad bendrovė viešai (spauodoje, internetinėje svetainėje) kalbėdama apie laivyno atnaujinimą ir plėtrą tuo pačiu metu investuoja į visai nesusijusius su bendrovės pagrindine veikla sritis (spauštuvė, nekilnojamas turtas), daro neigiamą poveikį SIA „Latvijas Kugniecība“ įvaizdžiui ir reputacijai. Be to, bendrovės rodikliai yra gana prasti, todėl tikslas išplėsti užimamą rinkos dalį, atnaujinus laivyną, yra, kol kas, sunkiai įgyvendinamas.

9 lentelė

SIA „Latvija Kugniecība“ SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
Modernus ir saugus laivynas Įgulos mokymai, Aukšta darbuotojų kvalifikacija, Darbo sauga, Veiksmai taršai mažinti, Įmonės kapitalas, Laivų amžius – 4-5 metai.	Finansinė įmonės padėtis, Mažas laivų skaičius, Maža rinkos dalis, Bloga reputacija.
Galimybės	Grėsmės
Išplėsti užimamą rinkos dalį, Atnaujinti laivyną.	Konkurentų stiprėjimas, Kylančios kuro kainos.

SIA „Latvija Kugniecība“ situaciją gerina tai, kad kasmet refrižeratorinių laivų rinka auga 1-2 proc., krovinių partijos darosi vis didesnės, dėl masto ekonomijos nyksta mažieji refrižeratoriniai laivai, tačiau didieji, kokius ir valdo SIA „Latvija Kugniecība“, turi paklausą ir kol tokia rinkos tendencija išliks, tol bendrovė bus konkurencinga refrižeratorinių laivų rinkoje.

AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“. Siekiant nustatyti AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ konkurencinius pranašumus, įvertinsime vidinę ir išorinę kompanijos aplinką. Tai bus padaryta per SSGG analizės matricą (žr. 10 lentelė), kuri leis pamatyti silpnąsias bei stipriąsias puses.

Nors AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ turi ribotą biudžetą laivyno atnaujinimui, pastoviai trūksta gerų specialistų, o ekonominis sunkmetis ir sumažėjusios darbų apimtys ženkliai pablogino bendrovės finansinius rodiklius, AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ stiprybės sudaro galimybes didinti užimamos rinkos dalį bei veiklos apimtį.

Bendrovė turi visas galimybes suburti stiprią profesionalų komandą bei įgyvendinti dideles laivų valdymo ir operavimo dalinio ambicijas:

1. Pasibaigus laivo nuomos sutarčiai, pradėti darbą trumpinių laivų rinkoje.
2. Su esamu potencialu ir įgijus atitinkamo pasiruošimo – operuoti didesnio tonažo laivus.
3. Išsilaikyti daugiafunkcinių laivų rinkos segmente, įsigyjant laivus su ne mažesniais nei 50 tonų galios kranais.
4. Surasti krovinių rinkas ir įsitvirtinti kaip frachtuotojams savo ir kitiems laivams, kas užtikrintų bendrovės stabilumą ir patikimumą prieš investuotojus ir kitų laivų savininkus.

10 lentelė

AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
Laivų skaičius, Saugaus laivyno valdymo tarptautiniai standartai, Įdiegta motyvacinė sistema, Personalo kvalifikacija, Bendrovės reputacija ir įvaizdis pasaulyje.	Ribotas biudžetas laivyno atnaujinimui, Specialistų stoka.
Galimybės	Grėsmės
Kompanijos augimo galimybės, Vykdamos veiklos apimčių didinimas, Užimamos rinkos didinimas.	JAV dolerio kurso nepastovumas, Karo veiksmų zona ir piratai, Kreditorių veiksmai, Rinkos griūtis, Kylančios kuro kainos, Naujų laivų perteklius; Nepalankios ilgalaikės nuomos sąlygos, Konkurentų stiprėjimas.

Taip pat AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ turi visas galimybes sukurti ir įdiegti finansines procedūras ir vykdyti procesus, kurie užtikrintų efektyvią finansinę veiklą.

Galima būtų išskirti kelias pagrindines rizikas ir neapibrėžtumus, su kuriais susiduria AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“:

1. JAV dolerio kurso nepastovumas.
2. Rizika patekti į karo veiksmų zoną arba būti užpultiems piratų.
3. Kreditorius nepratęs kreditų mokėjimo terminą.
4. Žema rinka arba pakartotina rinkos griūtis privers parduoti laivus kreditų dengimui.
5. Esant nestabiliai ir žemai rinkai neįmanoma pelningai įdarbinti laivus, kad padengtų operavimo kaštus.

6. Kylančios kuro kainos.

7. Naujų laivų perteklius rinkoje pražūtingai mažina time-charter tarifus.

8. Nerasti lėšų laivyno atnaujinimui 3-4 metų bėgyje, nes nuo to priklausys Lietuvos laivyno ateitis.

9. Laivų sulaikymas dėl komercinių, techninių bei kitų pretenzijų vienam iš bendrovės laivų atitinkamai mažina bendrovės pajamas ir patikimumą prieš partnerius.

10. Specialistų stoka ir smunkantis jūrinių profesijų populiarumas yra tiesiogiai priklausomas nuo galimybės gauti konkurencingą atlygį laivuose su Lietuvos vėliava.

11. Nenugalimos jėgos aplinkybės, t.y. nuo bendrovės nepriklausančios priežastys, kurių negalima numatyti ir išvengti.

12. Nelegalų patekimas į laivą. Nors ši rizika yra draudžiama, bet negaunama pajamų dėl prarasto laiko įvairioms procedūroms atlikti bei dėl nelegalų perdavimo ir išlaipinimo.

Ne visų rizikų galima išvengti, net ir draudžiantis. Be to, ypač šiuolaikinio verslo sąlygomis dažnai veikia ne partnerystės, bet pelno siekimo, nepaisant kainos, principai.

AB „Limarko laivininkystės kompanija“. Siekiant nustatyti AB „Limarko laivininkystės kompanija“ konkurencinius pranašumus, įvertinsime vidinę ir išorinę kompanijos aplinką. Tai bus padaryta per SSGG analizės matricą (žr. 11 lentelė), kuri leis pamatyti silpnąsias bei stipriąsias puses.

11 lentelė

AB „Limarko laivininkystės kompanija“ SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
Laivų skaičius, Laivų talpa, Laivų greitis, Šaldymo pajėgumai, Saugaus darbo kultūra, Gamtos apsaugos priemonių diegimas, Aplinkosaugos, vadybos standartai, Socialinės atsakomybės principų laikymasis, Įvaizdis ir reputacija.	Mažas įmonės kapitalas, Apyvartinių lėšų trūkumas.
Galimybės	Grėsmės
Refrižeratorinių laivų apkrovos didinimas, Sausakrūvių laivų skaičiaus didinimas.	Sąstingis rinkoje, Pervežimų įkainių mažėjimas, Kylančios kuro kainos, Konkurentų stiprėjimas.

Šiuo metu AB „Limarko laivininkystės kompanija“ pradėjo laivyno diversifikaciją. Įvertinus bendrovės stiprybes, galima teigti, jog AB „Limarko laivininkystės kompanija“ turi visas galimybes didinti darbo su refrižeratoriniais laivais apimtis ir sausakrūvių laivų skaičių. Tai būtų kaip ir dvi pagrindinės bendrovės kryptys, kuriomis bendrovė nori plėstis ateityje.

Didžiausios grėsmės, galinčios sutrukdyti numatytą plėtrą, yra nepalanki situacija rinkoje. Tam, kad būtų galima pradėti plėtrą, reikalingas rinkos augimas ir pervežimų įkainių didėjimas. Taip pat AB „Limarko laivininkystės kompanija“ išlieka labai aktualus kuro, kuris sudaro žymią sąnaudų dalį, klausimas. Kuro kainos šiuo metu didelės ir blogina visų laivybos kompanijų rezultatus. Tačiau tikimasi, kad per artimiausius keletą mėnesių kuro kainos turėtų šiek tiek mažėti.

Taigi įvertinus laivybos įmonių SSGG analizę, galima teigti jog įmonės turi konkurencinių pranašumų, kuriuos gali panaudoti įgyvendinant savo strateginius tikslus. Didelę įtaką laivybos įmonėms turi išorinė aplinka, o konkrečiai - ekonominis sunkmetis, kylančios kuro kainos, valiutų nestabilumas ir sąstingis rinkoje.

Įmonių stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių (SSGG) analizė ir vertinimas leidžia laivybos įmonėms suformuoti konkurencinės strategijos tikslus ir nurodo kryptį, kuria linkme įmonėms toliau dirbti.

12 lentelėje matome visų analizuojamų įmonių palyginamąją lentelę, išskiriant konkrečios įmonės konkurencinius pranašumus ir jų sąlygojamus strateginius tikslus. AS „Tallink Grupp“ išsiskiria iš visų analizuojamų įmonių tuo, kad turi, autoriaus nuomone, stipriausius konkurencinius pranašumus: modernūs laivai, taupantys kuro sąnaudas; paslaugų įvairovė; investicijos į žmogiškuosius išteklius. Bendrovės strateginiai tikslai – stiprinti rinkos lyderio poziciją ir didinti veiklos apimtis. Tai AS „Tallink Grupp“ galėtų pasiekti ir toliau didindama laivų valdymo pajėgumus, gerindama visos kompanijos pardavimų kultūrą bei didesnę dėmesį skirdama išlaidų efektyvinimui.

SIA „Latvijas Kugnieciba“ yra konkurencinga savo laivais. Pirmiausia, bendrovė valdo modernius, saugius, savo amžiumi gerokai lenkiančius konkurentus laivus. Antra, SIA „Latvija Kugnieciba“ valdomi laivai turi paklausą dėl didžiųjų refrižeratorinių laivų rinkos 1-2 proc. augimo bei, tuo pačiu, didėjančių krovinių kiekio. Jei įmonė sugebėtų išnaudoti turimus konkurencinius pranašumus, galėtų sustiprinti ir net išplėsti užimamą rinkos dalį.

AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ prasta finansinė padėtis apsunkena pačios bendrovės užmojus atnaujinti laivyną ir tokiu būdu stiprinti savo pozicijas rinkoje bei didinti užimamos rinkos dalį. Tačiau turima techninė, operacinė bei žmogiškojo kapitalo bazė suteikia konkurencinį pranašumą įsitvirtinant

kaip frachtuotojams savo ir kitiems laivams, kas užtikrintų bendrovės stabilumą ir patikimumą prieš investuotojus ir kitų laivų savininkus.

12 lentelė

Laivybos įmonių tikslai ir turimi konkurenciniai pranašumai

	Konkurenciniai pranašumai	Strateginiai tikslai
Tallink Grupp	Rinkos lyderis, Platus paslaugų spektras, Pridėtinė vertė iš papildomų veiklų, Analogų neturintys modernūs laivai, Įdiegtas saugumo ir aplinkosaugos standartai, Išvystyta infrastruktūra, Investicijos į personalo mokymus ir kvalifikacijos tobulinimą, Modernūs nuotekų valymo įrengimai, Prekinio ženklo žinomumas.	Rinkos lyderio pozicijos stiprinimas, Veiklos apimčių didinimas
Latvijas Kugnieciba	Modernus ir saugus laivynas Įgulos mokymai, Aukšta darbuotojų kvalifikacija, Darbo sauga, Veiksmai taršai mažinti, Įmonės kapitalas, Laivų amžius – 4-5 metai.	Užimamos rinkos išplėtimas
Lietuvos jūrų laivininkystė	Laivų skaičius, Saugaus laivyno valdymo tarptautiniai standartai, Įdiegta motyvacinė sistema, Personalo kvalifikacija, Bendrovės reputacija ir įvaizdis pasaulyje.	Užimamos rinkos išplėtimas
Limarko laivininkystės kompanija	Laivų skaičius, Laivų talpa, Laivų greitis, Šaldymo pajėgumai, Saugaus darbo kultūra, Gamtos apsaugos priemonių diegimas, Aplinkosaugos, vadybos standartai, Socialinės atsakomybės principų laikymasis, Įvaizdis ir reputacija.	Refrižeratorinių laivų apkrovos didinimas

AB „Limarko laivininkystės kompanija“, vertinant tik refrižeratorinių laivų pervežimus, yra itin konkurencinga: laivų skaičius ir jų charakteristika atitinka aukščiausius pasaulio standartus; šaldymo pajėgumai leidžia užtikrinti kokybiškas paslaugas; o įmonės turimas įvaizdis ir reputacija pritraukia klientus ir skatina jų lojalumą įmonei. Taigi AB „Limarko laivininkystės kompanija“ turi visas galimybes didinti darbo su refrižeratoriniais laivais apimtį ir, tokiu būdu, įgyti konkurencinius pranašumus.

Taigi strateginiai tikslai leidžia geriau įvertinti įmonių turimus konkurencinius pranašumus ir galimybes juos įgyvendinti. Kitas etapas - įmonių siekis sėkmingai įgyvendinti užsibrėžtus savo strateginius tikslus – konkurencinės strategijos parinkimas. Nuo to, kaip tinkamai bus parinkta strategija, priklauso ir įmonių sėkmė rinkoje.

2.4. AS „Tallink Grupp“ ir jos konkurentų konkurencinio pranašumo strategijų palyginamoji analizė

Siekiant parinkti konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategiją laivybos įmonėms, tikslinga nustatyti, kokią šiuo metu konkurencinio pranašumo strategiją naudoja įmonės ir kokią strategiją pasirinkti įmonei, kad galėtų išnaudoti nustatytus konkurencinius pranašumus. Tai bus padaryta remiantis teorinėmis strategijų taikymo prielaidomis ir laivybos įmonių konkurenciniais pranašumais (žr. 13-15 lentelės).

13 lentelė

Išlaidų lyderio strategijos taikymas laivybos įmonėms

Išlaidų lyderio strategija/ Taikymo prielaidos	Tallink Grupp	Latvijas Kugnieciba	Lietuvos jūrų laivininkystė	Limarko laivininkystės kompanija
Rinkoje daug konkurentų				
Vienodos paslaugos	x	x	x	x
Klientai jautriai reaguoja į kainas				
Klientai įgiję didelę derėjimosi galią				
Didelis įmonės kapitalas	x	x		
Didelės investicijos į laivyną	x	x		
Modernios technologijos	x	x		

Kaip matome 13 lentelėje, išlaidų lyderio strategiją pritaikyti laivybos įmonėms yra gana sudėtinga dėl šios strategijos taikymo prielaidų nebuvimo. Estų bendrovė „Tallink Grupp“ bei latvių „Latvijas Kugnieciba“ galėtų įgyti konkurencinį pranašumą, taikant išlaidų lyderio strategiją, nes, remiantis SSGG analize, šios dvi bendrovės pasižymi dideliu įmonės kapitalu, didelėmis investicijomis į laivyną ir moderniomis technologijomis. Be to, AS „Tallink Grupp“ nuolat skiria dėmesį išlaidų efektyvinimui.

Tuo tarpu AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ bei AB „Limarko laivininkystės kompanija“ ši strategija netinka dėl to, kad bendrovės su savo turimais resursais ir ištekliais nesugebėtų įgyti

konkurencinių pranašumų. Atsižvelgiant į tai, darbo pradžioje išsikeltą hipotezę, kad laivybos įmonės gali įgyti konkurencinį pranašumą taikydamos tik išlaidų lyderio strategiją, galima paneigti.

14 lentelėje parodytos diferenciacijos strategijos taikymo galimybės laivybos įmonėms. Diferenciacijos strategiją galėtų taikyti visos įmonės. Vienas iš būdų – pasirinkti paslaugos arba paskirstymo diferenciaciją. Tai gali būti krovinių pervežimo paslaugos išplėtimas, pasiūlant papildomų paslaugų arba krovinių pervežimo maršrutų didesnė pasiūla ir pan. Pavyzdžiui, AB „Limarko laivininkystės kompanija“ galėtų sėkmingai taikyti šią strategiją, didinant refrižeratorinių laivų apkrovimą ir sausakrūvių laivų skaičių.

Visgi, svarbu paminėti, kad taikant diferenciacijos strategiją iškyla konkurentų grėsmė - daugelį paslaugų pasiūlymų ir naujovių galima lengvai nukopijuoti. Taigi įmonė, nuolat siūlydama naujas paslaugas, turės tik laikinų pranašumų konkurentų atžvilgiu.

14 lentelė

Diferenciacijos strategijos taikymas laivybos įmonėms

Diferenciacijos strategija/ Taikymo prielaidos	Tallink Grupp	Latvijas Kugnieciba	Lietuvos jūrų laivininkystė	Limarko laivininkystės kompanija
Aukštos kvalifikacijos personalas	x	x	x	x
Stipri paslaugos pardavimo komanda	x		x	
Inovatyvios įmonės reputacija				
Siauras paslaugų asortimentas	x	x	x	x
Aukštos kokybės paslaugos	x	x	x	x
Sunkiai prognozuojami konkurentai				
Konkurentai nenaudoja šios strategijos	x	x	x	x

Kaip matome 15 lentelėje, koncentracijos strategiją galėtų taikyti visos laivybos įmonės. Remiantis atlikta laivybos įmonių vidinių ir išorinių veiksnių analize, galima teigti, jog būtent koncentracijos strategiją šiuo metu ir taiko analizuojamos įmonės. Trumpai peržvelgsiu strategijos taikymo prielaidas, siekiant susieti šią strategiją su laivybos įmonėmis.

Visos laivybos kompanijos dirba refrižeratorinių ir sausakrūvių laivų segmente. Tai gana siauras rinkos segmentas, lyginant su jūrinės rinkos veiklos galimybėmis. Nors analizuojamos kompanijos dirba tiek Europos, tiek Azijos žemynuose, tačiau šiame darbe susiauriname įmonių veiklos ribas ir apsibrėžame paslaugų teikimo vietą – Baltijos jūra. Remiantis tuo, galima teigti, jog įmonės dirba siauroje geografinėje rinkoje.

Kalbant apie specifinius klientų poreikius, galima teigti, jog kroviniai, kuriems pervežti reikalingi laivai refrižeratoriai, negali būti pervežti jokiais kitais laivais. Šaldytiems kroviniams reikalingos specifinės laikymo sąlygos, o laivams – šaldymo įranga.

Kad refrižeratorinių ir sausakrūvių laivų segmentas yra atsparus potencialių konkurentų veiksams, galima sutikti iš dalies. Apskritai, laivybos rinka pasižymi tuo, kad neturi daug tiesioginių konkurentų dėl labai didelių investicijų į laivyną. Laivyba yra brangi verslo šaka, todėl laivybos įmonės stengiasi ne sudaryti konkurenciją, pasirenkant tokius pat maršrutus, bet, atvirksčiai, pasiūlyti naujus maršrutus ar platesnį paslaugų spektrą.

Laivybos įmonėms veikti didesnėje rinkos dalyje – tai didinti investicijas į laivus, didinti investicijas įgulos ir administracinio personalo paruošimui. Be to, šiuo metu rinkoje vyraujantis sąstingis keltų grėsmę naujų laivų pakankamo apkrovimo trūkumui. Todėl žymiai geriau būtų peržiūrėti esamų laivų apkrovimą ir, esant reikalui, laivus perkelti į kitas, pelningesnes geografines rinkas.

15 lentelė

Koncentracijos strategijos taikymas laivybos įmonėms

Koncentracijos strategija/ Taikymo prielaidos	Tallink Grupp	Latvijas Kugnieciba	Lietuvos jūrų laivininkystė	Limarko laivininkystės kompanija
Siauras segmentas	x	x	x	x
Siaura geografinė rinka	x	x	x	x
Specifiniai klientų poreikiai	x	x	x	x
Rinkos segmentas atsparus potencialių konkurentų veiksams	x	x	x	x
Nepakankamas išteklių disponavimas veikti didesnėje rinkos dalyje	x	x	x	x
Įmonėms nebūdingas sezoniškumas ir cikliškumas	x	x	x	x

Nors laivybos įmonėms būdingas sezoniškumas ir cikliškumas, tačiau šiuo atveju, kai yra analizuojamas krovinių pervežimas refrižeratoriniais laivais, tai sezoniškumas ir cikliškumas nėra smarkiai jaučiamas. Todėl, vertinant koncentracijos strategijos taikymo prielaidas, buvo remtasis konkretaus segmento, o ne visos laivybos rinkos specifika.

Apibendrinant, galima teigti, jog analizuojamos laivybos įmonės krovinių pervežimo veikloje naudoja koncentracijos strategiją, siekiant konkurencinio pranašumo. Problema, kurią galima išvelgti, yra ta, kad kai konkuruojančios įmonės naudoja tą pačią strategiją, siekiant konkurencinių pranašumų, tai konkurencinių pranašumų gali nelikti arba nelieka. Tokiu atveju, siūlau, šalia koncentracijos

strategijos naudoti kitą, konkrečiai įmonei labiausiai tinkamą strategiją, siekiant įgyti/išlaikyti konkurencinį pranašumą. Kurią konkurencinio pranašumo strategiją pasirinkti įmonei priklauso nuo įmonės veiklos krypties, jos vidinių išteklių bei pozicijos išorinėje aplinkoje. Bet koku atveju, jei įmonė nori įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus, ji privalo sukurti savitą tarpusavyje susietų konkurencinių pranašumų kompleksą.

3. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO/IŠLAIKYMO STRATEGIJOS FORMAVIMAS AS „TALLINK GRUPP“

3.1. Konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijos formavimo praktinis modelis

Atlikta laivybos kompanijų analizė, konkuruojančių tarpusavyje refrižeratoriais bei sausakrūviais laivais pervežamais krovniais Baltijos jūroje bei viso laivybos sektoriaus analizė leidžia suformuoti praktinį konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijos parinkimo modelį, kuriuo analogiškai galima formuoti ir kitų laivybos įmonių konkurencinio pranašumo strategijas (žr. 25 pav.).

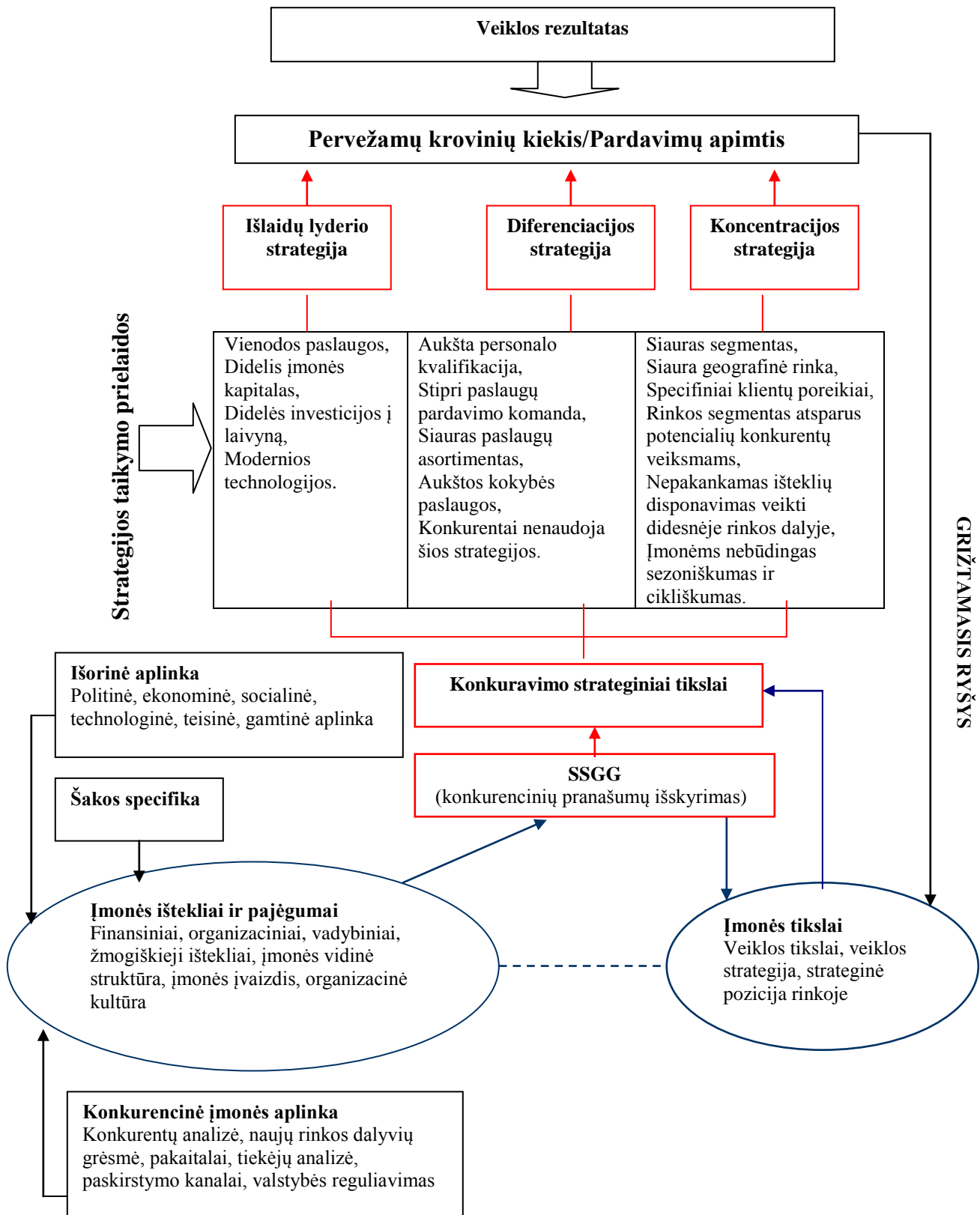
Remiantis teoriniu modeliu (žr. 12 pav.), įmonės išteklių ir pajėgumų analizė, įtakojama išorinės aplinkos, šakos, kurioje įmonė veikia, bei konkurencinės įmonės aplinkos, koncentruojasi į įmonės tikslus turimais ištekliais, gebėjimais ir pranašumais, palyginti su konkurentais, ir tokiu būdu tampa pagrindu konkurencinei strategijai formuoti ir konkurenciniam pranašumui įgyti.

Praktinėje dalyje buvo atlikta laivybos sektoriaus analizė, laivybos įmonių išteklių ir pajėgumų analizė, konkurencinės aplinkos analizė, išorinės aplinkos (PEST) analizė bei SSGG analizė. Tokiu būdu buvo siekiama išskirti laivybos įmonių konkurencinius pranašumus ir suformuoti konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo praktinį modelį.

Pagrindinis pateikto modelio skirtumas nuo teorinio yra tas, kad konkurencinio pranašumo strategija yra parenkama pagal konkuravimo strateginius tikslus, turimus konkurencinius pranašumus ir strategijos taikymo prielaidas. Formuojant konkurencinio pranašumo strategiją, svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog laivybos įmonėse konkuravimo strateginiai tikslai gali arba yra panašūs, skiriasi tik priemonės, kurios bus naudojamos išsikeltiems tikslams pasiekti.

Konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo modelyje nurodytos strategijos parinkimo prielaidos, kurias laivybos įmonės turi atitikti, siekiant konkurencinio pranašumo. Kuo daugiau prielaidų atitinka konkreti įmonė, tuo didesnį konkurencinį pranašumą gali pasiekti. Autoriaus nuomone, laivybos rinkoje tikslingiau būtų taikyti ne vieną, o kelių konkurencinio pranašumo strategijų derinį. Tokiu būdu įmonė turės daugiau galimybių išsiskirti iš konkurentų, nes laivybos įmonėms gana sunku yra išsiskirti dėl laivybos sektoriui taikomų reikalavimų.

Taip pat svarbu pabrėžti, kad siekiant įgyvendinti konkurencinį pranašumą, pirmiausia, reikia finansinių išteklių. Turint finansinį pajėgumą, laivybos įmonės galėtų geriau optimizuoti veiklos sprendimus bei pasirinkti tinkamiausią konkurencinio pranašumo strategiją.



Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

25 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijos parinkimo modelis

Laivybos įmonėms siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo, svarbus grįžtamasis ryšys. Kai įmonės pasirenka jai tinkamiausią konkurencinio pranašumo strategiją ir ją įgyvendina, svarbu išanalizuoti gautus veiklos rezultatus, kuriais remiantis įmonės turi planuoti naujas veiklos strategijas. Tokiu būdu įmonės sieks ne tik trumpalaikių konkurencinių pranašumų, bet taip pat spręs ir ilgo laikotarpio konkurencingumo didinimo rinkoje problemas, savalaikiai ir tinkamai reaguojant į gautus veiklos rezultatus. Kalbant apie veiklos rezultatus, laivybos įmonėms tikslingiausia būtų juos vertinti pagal pervežamų krovinių kiekį ir pardavimų apimtį (žr. 25 pav.).

Apibendrinant laivybos įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo modelį, galima teigti, jog konkurencinio pranašumo strategijos parinkimas laivybos įmonėms yra sudėtingas procesas, apimantis daugelį vidinių ir išorinių veiksnių. Siekiant teisingai parinkti konkurencinio pranašumo strategiją laivybos įmonėms, būtina atidžiai išanalizuoti įmonės turimus konkurencinius pranašumus.

Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad laivybos sektorius itin priklausomas nuo išorinių veiksnių: ekonominės bei politinės situacijos. Ekonominis sunkmetis, kylančios kuro kainos, sulėtėjęs kreditavimas apsunkina laivybos įmonių veiklą. Siekiant išsilaikyti rinkoje, laivybos įmonės konkuravimą keičia į bendradarbiavimą, palankiomis sąlygomis nuomojant vieni kitiems laivus (pvz., „Lietuvos jūrų laivininkystė“ ir „Limarko laivininkystės kompanija“). Tai tik dar kartą įrodo, jog laivybos sektoriuje nėra tiesioginių konkurentų: pervežant krovinius laivybos įmonės konkuruoja ne su kažkokiomis konkrečiomis laivybos kompanijomis, o su visais analogiško sektoriaus laivais pasaulyje.

3.2. AS „Tallink Grupp“ konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategija ir jos gaunama nauda

Atlikta išsami AS „Tallink Grupp“ išteklių ir pajėgumų analizė parodė, kad tai pelninga, kurianti realią vartojamą vertę kompanija, kuri pasižymi turimomis kompetencijomis, našumu ir reputacija ne tik vietinėje, bet ir tarptautinėje rinkoje. Taip pat analizė parodė, kad kompanija turi visas galimybes stiprinti savo lyderio pozicijas, didinti vykdomos veiklos apimtį ir kurti naujas paslaugas.

AS „Tallink Grupp“ strateginiai tikslai yra stiprinti rinkos lyderio poziciją ir didinti veiklos apimtį, todėl, autoriaus nuomone, tikslingiau būtų ir toliau diferencijuoti savo veiklą. Kompanijai autorius siūlytų neatsisakyti strateginio tikslo didinti veiklos apimtį, ir tai daryti plečiant užimamą rinkos dalį.

Remiantis 6 lentelėje apskaičiuotu skaitmeniniu konkurentų profiliu, didžiausios AS „Tallink Grupp“ stiprybės, penkiabalėje sistemoje įvertintos 5 balais yra didelės investicijos į laivyną, laivų

techninės galimybės, aukšta darbuotojų kvalifikacija, antrinių įmonių veikla, užimama rinkos dalis ir kt. Ne mažiau svarbūs veiksniai, įvertinti 4 balais yra valdomas įmonės kapitalas ir teikiamų paslaugų efektyvumas. AS „Tallink Grupp“ gali visas savo stiprybes išnaudoti užimamos rinkos plėtimui. O vieną iš didžiausių grėsmių – konkurentų stiprėjimą – minimalizuoti atidarant naują maršrutą.

16 lentelė

AS „Tallink Grupp“ tikslai ir prioritetai, siekiant strateginių tikslų

Ilgalaikiai tikslai	Prioritetai	Uždaviniai
1. Užimamos rinkos dalies išplėtimas iki 5 proc.	Išplėsti teikiamas paslaugas, atidarant naują maršrutą.	1. Atlikti rinkos tyrimą. 2. Suformuoti profesionalią komandą. 3. Padidinti keltų skaičių/adaptuoti jau turimus keltus (min 1 keltai). 4. Pasiūlyti potencialiems klientams lanksčią kainodarą.
2. Pasiiekti veiklos pelningumo augimo iki 5 proc.	Gerinti įmonės turimus išteklius, mažinant sąnaudas. Didinti pardavimo apimtis.	1. Sudaryti ilgalaikius kontraktus su įmonėmis. 2. Optimizuoti sąnaudas.
3. Suformuoti stabilią profesionalią komandą	Nuolatinis kvalifikuoto personalo išlaikymas, trūkstamo personalo paieška, ugdymas, motyvavimo sistemos tobulinimas	1. Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas; 2. Atlyginimų didinimas; 3. Nematerialinių skatinimo priemonių taikymas; 4. Naujų darbuotojų pritraukimas.
4. Patenkinti klientų poreikius.	Pardavimų skatinimo sistemos tobulinimas. Komunikavimo su klientais sistemos tobulinimas.	1. Klientams siūlyti tik jų poreikius ir lūkesčius atitinkančias paslaugas. 2. Nustatyti konkurencingas kainas paslaugoms. 3. Taikyti įvairias skatinimo priemones. 4. Tobulinti įmonės įvaizdį. 5. Gerinti klientų aptarnavimą bei skatinti pardavimus.

16 lentelėje identifikuoti AS „Tallink Grupp“ prioritetai, nurodantys kryptį, siekiant strateginių tikslų. Įvertinus AS „Tallink Grupp“ ir konkurentų turimus maršrutus, tikslinga būtų atidaryti bendrą su Vokietija maršrutą, nes šios šalies rinka yra patraukli: didelė ir turtinga šalis, stabili ekonomika, didelė vartojimo galia. Kaip vienas iš variantų, autoriaus nuomone, galėtų būti maršrutas Helsinkis- Kyliis – Helsinkis. Persikėlimus šiuo maršrutu truktų apie 20 valandų. Kylio uostas Vokietijoje būtų patrauklus krovinių pervežimui, nes įsikūręs patogioje vietoje, iš jo lengvai galima pasiekti Hamburgą, išvystyta kelių infrastruktūra leistų patogiai keliauti po Europą.

Taigi pagrindinis AS „Tallink Grupp“ ilgalaikis tikslas turėtų būti užimamos rinkos dalies išplėtimas iki 5 proc., kurį įgyvendinti yra galimybių per naujai atidaromą maršrutą. Kad maršrutas Helsinkis – Kylis – Helsinkis būtų ekonomiškai naudingas, būtina lygiagrečiai įgyvendinti sekančius ilgalaikius tikslus: pasiekti veiklos pelningumo augimo iki 5 proc., suformuoti stabilią profesionalią komandą, patenkinti klientų poreikius (žr. 16 lentelė).

Siekiant sumažinti sąnaudas, tikslinga būtų taikyti kombinuotą pervežimą keleiviniaisiais krovininiais keltais. Tokią galimybę turi AS „Tallink Grupp“, tereiktų jau turimus keltus adaptuoti. Toks keltas galėtų pervežti sunkvežimius, puspriekabes ir kitą ratinę techniką, taip pat iki 250 keleivių vienu metu.

Numatyti naujo maršruto ekonominę naudą ir efektyvumą yra gana sudėtinga, kadangi reikia daug informacijos apie tiesiogines ir netiesiogines sąnaudas, tenkančias vienam maršrutui. Remiantis autoriaus prielaidomis, 17 lentelėje pateikti finansiniai rodikliai, atskleidžiantys pasirinkto naujo maršruto efektyvumą ir naudą. Finansiniuose paskaičiavimuose naudojama valiuta – eurai, o prognozuojamas laikotarpis apima 2012 – 2014 metus.

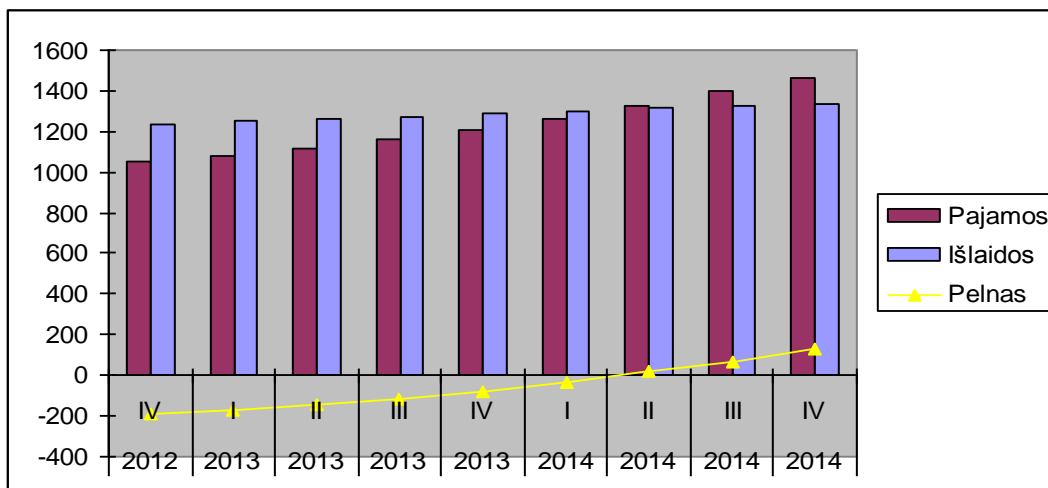
Kaip parodyta 17 lentelėje, 1,9 mln. Eur kainuos naujo kelto įsigijimas arba seno pritaikymas kombinuotiems keleivių-krovinių vežimams užtikrinti. Būtent kombinuotas keltas reikalingas todėl, kad AS „Tallink Grupp“ galėtų teikti tiek keleivių, tiek krovinių pervežimo paslaugas vienu metu. Tiek jau turimų keltų pritaikymas, tiek naujo įsigijimas turėtų kainuoti panašiai, nes turimi keltai, kurie šiuo metu neturi pakankamo apkrovimo ir galėtų būti panaudoti naujam maršrutui, reikalauja techninės įrangos atnaujinimo. Komandos suformavimas ir paruošimas yra antras brangiausias dalykas po laivo, į kurį būtina daug investuoti.

17 lentelė

AS „Tallink Grupp“ finansinės lėšos ir investicijos

Finansiniai paskaičiavimai	tūkst. Eur
Investicijų poreikis	
Kelto pritaikymas pagal maršruto poreikius/naujo kelto įsigijimas	1900
Komandos suformavimas ir paruošimas	185
Viso:	2085
Numatomos išlaidos per ketv.	
Kelto eksploatacinės išlaidos 1 maršrutui (planuojama 10 maršrutų/mėn.)	18x10x3
Įgulos darbo užmokestis, mokesčiai	155x3
Viso:	1005
Numatomos pajamos per ketv.	
Pervežimo paslaugos pardavimas	300x3
Pajamos iš kitų paslaugų	50x3
Viso:	1050

Į numatomas išlaidas buvo įtrauktos kelto eksploatacinės išlaidos, kurių pagrindą sudaro kuras, ir visi būtini mokesčiai bei įgulos darbo užmokestis. Kalbant apie pajamas, jas tikimasi gauti iš pervežimo paslaugos bei kitų papildomų paslaugų, tokių kaip maitinimas, laisvalaikio renginiai. Pajamos, planuojamos iš pervežimo paslaugų, numatytos įvertinus 75 proc. kelto užimtumą. Prognozėje pateiktos pajamos paskaičiuotos su 3-5 proc. augimu kas ketvirtį, nes, tikėtina, kad AS „Tallink Grupp“ taikys lanksčią lojalumą skatinančią kainodarą, įvairias skatinimo priemone, ir tokiu būdu skatins pervežimo paslaugos pardavimus (žr. 26 pav.).



26 pav. Lūžio taško analizė 2012 m.

Kaip matome 26 paveiksle, numatyta strategija orientuotis į naują maršrutą Helsinkis – Kylis – Heksinkis yra pelninga, nes investicijos atsipirktų jau 2014 m. II ketv., kai AS „Tallink Grupp“ išlaidos ketvirčiui būtų 1312,7 tūkst. Eur, o pajamos – 1328,3 tūkst. Eur. Tai reiškia, kad pelnas siektų daugiau nei 15 tūkst. Eur. Jei išsilaikytų panaši tendencija, tai dar po metų būtų galima galvoti apie dar kelius maršrutus į Vokietiją (pasirenkant kitus uostus) formavimą. Be to, prognozė paskaičiuota tik įvertinus būsimas pajamas iš naujo maršruto. Vertinant visą kompanijos veiklą ir jos pelningumą, prognozė, autoriaus nuomone, galėtų būti geresnė.

Svarbu paminėti ir tai, kad 26 pav. pateikta prognozė remiasi prielaidoms, kad pavyktų padidinti kelto apkrovimą bent iki 5 proc. per metus bei nesant aršiai konkurencijai. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į galimas rizikas, kurių atsiradimas ženkliai padidintų AS „Tallink Grupp“ patiriamas išlaidas 1 maršrutui (prognozėje išlaidos paskaičiuotos kas ketvirtį, pridėdant 1 % rizikoms padengti).

Taigi galima išskirti tokias rizikos grupes, galinčias turėti įtakos konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijos įgyvendinimui bei AS „Tallink Grupp“ veiklos tęstinumui:

1. Finansinė rizika, kurią apima finansinių įsipareigojimų nevykdymas. Kad sumažinti šią riziką, tikslinga būtų naujiems ir nepatikimiems klientams taikyti išankstinio apmokėjimo sąlygą.

2. Konkurencinė rizika. Reikia nuolat stebėti konkurentus, kelti personalo kvalifikaciją, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę.

3. Socialinė rizika, kurią apima reikiamos kvalifikacijos bei patirties specialistų trūkumas.

4. Nenumatytos aplinkybės, tokios, kaip gaisras, stichinės nelaimės. Būtina tinkama kelto eksploatacija.

5. Ekonominės aplinkybės, dėl kurių gali smarkiai išaugti kuro kainos. Tikslinga ir toliau draustis nuo kylančių kuro kainų, išvengiant galimų neramumų energetikos rinkoje.

Apibendrinant, galima teigti, kad AS „Tallink Grupp“ turėtų plėsti savo užimamą rinkos dalį per naujai formuojamą maršrutą Helsinkis – Kyllis – Helsinkis, kurio atidarytas kompanijai leistų išnaudoti visus turimus konkurencinius pranašumus, nukreipiant juos į veiklos apimtį didinimą. Remiantis 26 pav. pateikta lūžio taško analize, maršrutas bus pelningas ir atsipirks po pusantrų metų.

3.3. AS „Tallink Grupp“ konkurencinio pranašumo strategijos įgyvendinimas

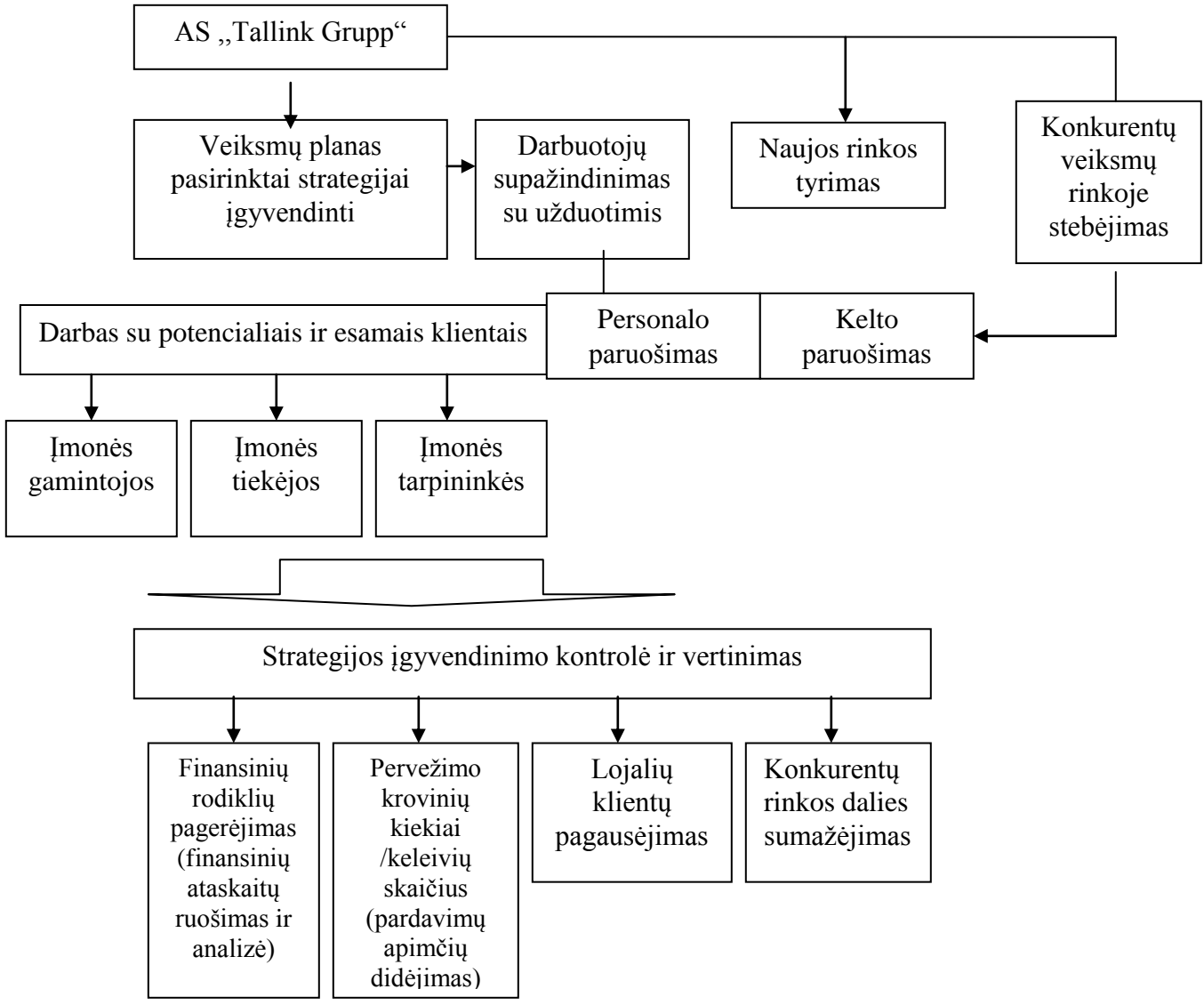
AS „Tallink Grupp“ konkurencinio pranašumo strategijai įgyvendinti parengta darbų suskirstymo schema, kurioje nurodytos svarbiausios užduotys bei priemonės, siekiant įgyvendinti konkurencinio pranašumo strategiją (žr. 27 pav.).

Siekiant sėkmingai įgyvendinti konkurencinio pranašumo strategiją, būtina apie tai informuoti visus įmonės darbuotojus, paskirstyti jiems užduotis bei aptarti priemones, skirtas numatytiems uždaviniams įgyvendinti. Įmonės darbuotojai privalo aiškiai suprasti, ką ir kodėl reikia daryti, kitaip strategijos įgyvendinimas nebus efektyvus. Tikslinga būtų suorganizuoti bendrą įmonės susirinkimą, kurio metu aptarti numatomų veiksmų planą bei paskirti atsakingus asmenis.

Kadangi pagrindinis prioritetas yra atidaryti naują maršrutą, būtina atlikti rinkos tyrimą, kad geriau pažinti naują rinką, įvertinti jos galimus privalumus ir trūkumus. Rinkos tyrimas padės AS „Tallink Grupp“ pasiūlyti potencialiems klientams tik jų poreikius ir lūkesčius atitinkančias paslaugas, nustatyti konkurencingas kainas paslaugoms, lyginant jas su pervežimu keliais.

Siekiant įgyvendinti veiksmų plane numatytas užduotis, AS „Tallink Grupp“ darbuotojai turi lygiagrečiai bei kryptingai dirbti su visomis tikslinių klientų grupėmis (įmonės gamintojai, įmonės tiekėjai, įmonės frachuotojos), nes esami klientai gali būti potencialūs klientai naujam maršrutui. Nors šiuo metu nė vienas iš konkurentų nevykdo pervežimų maršrutu Helsinkis – Kyllis – Helsinkis, tačiau svarbu stebėti konkurentų veiksmus rinkoje ir, esant reikalui, atitinkamai reaguoti.

Kalbant apie strategijos įgyvendinimo kontrolę ir vertinimą, kompanijos darbuotojai turi daryti finansines ataskaitas, stebėti paslaugų pardavimų pokyčius konkrečiu maršrutu, kad galėtų priimti atitinkamus veiksmus.



27 pav. Veiksmų planas diferenciacijos į koncentraciją strategijai įgyvendinti

Taip pat svarbu nuolat stebėti, ar strategijos įgyvendinimas atitinka poreikius ir išlieka aktualus, nes tam tikros aplinkybės gali pakeisti išorinę bei vidinę kompanijos aplinką, o dėl pokyčių gali tekti daryti pakeitimus strateginiuose tiksluose, prioritetuose bei veiksmų plane.

Apibendrinant galima teigti, jog AS „Tallink Grupp“ konkurencinio pranašumo strategijos įgyvendinimo sėkmė ne tik priklauso nuo įmonės veiklos sąlygų, specifinių veiklos aplinkybių ir situacijų, bet ir nuo sugebėjimo efektyviai įgyvendinti numatytą strategiją, tinkamai organizuojant, kontroliuojant bei vertinant jos įgyvendinimą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Mokslinėje literatūroje pateikiamus skirtingus konkurencingumo sampratos teorinius apibrėžimus vienija ir identiškais daro orientacija į sukuriamą vertę. Konkurencingumą galima apibrėžti kaip efektyviai dirbančios įmonės sukuriamą didesnę vertę už konkurentų bei pasiekiamą didesnę pelningumą už vidutinį šakoje.

2. Teorijoje yra išskirta nemažai konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijų. Skirtingos konkurencinio pranašumo koncepcijos ne vienodai interpretuoja įmonių konkurencingumą ir skirtingais aspektais vertina įmonę bei jos aplinką. Visgi, dažniausiai konkuravimo strategijos samprata siejama su M. Porter, kuris strategiją traktuoja kaip konkurencinį ginklą, padedantį geriausiai gintis nuo konkurencinių jėgų.

3. Kurią konkurencinio pranašumo strategiją pasirinkti įmonei priklauso nuo įmonės veiklos krypties, jos vidinių išteklių, pozicijos išorinėje aplinkoje ir strategijos taikymo prielaidų tinkamumo įmonei. Jei įmonė nori įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus, ji privalo sukurti savitą tarpusavyje susietų konkurencinių pranašumų kompleksą.

4. Suformuotas konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijos teorinis modelis atskleidžia, jog įmonės išteklių ir pajėgumų analizė, įtakojama išorinės aplinkos, šakos, kurioje įmonė veikia, bei konkurencinės įmonės aplinkos, koncentruojasi į įmonės tikslus turimais ištekliais, gebėjimais ir pranašumais, palyginti su konkurentais ir tokiu būdu įmonės privalumai tampa pagrindu konkurencinei strategijai formuoti ir konkurenciniam pranašumui įgyti.

5. Laivybos sektorius pasižymi tuo, kad šio sektoriaus įmonės yra labai cikliškos, bendrovių rezultatus lemia pasaulinės vežimo tarifų rinkos svyravimai, todėl juos sunku prognozuoti. Teoriškai jūrinio vežimo rinka yra neblogas tobulo konkurencijos pavyzdys, kadangi pačios bendrovės beveik neturi jokios įtakos vežimo paslaugų kainoms: jas lemia tik laivų pasiūlos ir paklausos balansas. Visgi, siekiant išlaikyti konkurencingumą, laivybos kompanijoms reikia daug investuoti. Laivų skaičius, amžius, dugno konstrukcija, o taip pat ir darbuotojų kvalifikacija yra pagrindiniai veiksniai, lemiantys laivininkystės bendrovės patrauklumą klientams.

6. Atlikta laivybos įmonių konkurencinė analizė parodė, jog norėdamos išlikti konkurencingos krovinių pervežimo rinkoje, laivybos įmonės turėtų įgyvendinti intensyvią investicijų programą. Laivybos bendrovėms būtina pastoviai atnaujinti savo laivyną, įsigyjant naujų laivų. Tokiu būdu įmonės galėtų konkuruoti taikant didžiausią dominuojantį rinkoje vežimo tarifą. Tai padėtų kompanijoms užsitikrinti didesnę pajamų augimą.

7. Analizė parodė ir tai, kad siekiant išsilaikyti rinkoje, laivybos įmonės konkuravimą keičia į bendradarbiavimą, palankiomis sąlygomis nuomojant vieni kitiems laivus. Tai tik dar kartą įrodo, jog laivybos sektoriuje nėra tiesioginių konkurentų: pervežant krovinius laivybos įmonės konkuruoja ne su konkrečiomis laivybos kompanijomis, o su visais analogiško sektoriaus laivais pasaulyje.

8. Atlikta laivybos išorinės aplinkos analizė parodė, jog laivybos sektorius itin priklausomas nuo išorinių veiksnių: ekonominės bei politinės situacijos. Ekonominis sunkmetis, kylančios kuro kainos, sulėtėjęs kreditavimas labiausiai apsunkina laivybos įmonių veiklą.

9. Atliktas konkurencinio pranašumo strategijos tinkamumo laivybos įmonės vertinimas parodė, jog laivybos įmonės krovinių pervežimo veikloje naudoja koncentracijos strategiją, siekiant konkurencijos pranašumo. Kadangi visos konkuruojančios įmonės naudoja tą pačią strategiją, siekiant konkurencinių pranašumų, tai konkurencinių pranašumų įtaka tampa labai ribota.

10. Atlikta laivybos kompanijų analizė bei viso laivybos sektoriaus analizė leidžia suformuoti praktinį konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijos parinkimo modelį, kuriuo analogiškai galima formuoti ir kitų laivybos įmonių konkurencinio pranašumo strategijas

11. Tyrimo metu iškeltą hipotezę, kad laivybos įmonės gali įgyti konkurencinį pranašumą taikydamos tik išlaidų lyderio strategiją, galima paneigti, nes buvo gana sudėtinga pritaikyti šią strategiją analizuojamoms įmonėms dėl strategijos taikymo prielaidų nebuvimo. Visgi „Tallink Grupp“ ir „Latvijas Kugnieciba“ galėtų įgyti konkurencinį pranašumą, taikant išlaidų lyderio strategiją, nes pasižymi dideliu įmonės kapitalu, didelėmis investicijomis į laivyną, moderniomis technologijomis bei skiria dėmesį išlaidų efektyvinimui.

12. Siūlau laivybos rinkoje taikyti ne vieną, o kelių konkurencinio pranašumo strategijų derinį. Tokiu būdu įmonė turės daugiau galimybių išsiskirti iš konkurentų, nes laivybos įmonėms gana sunku yra išsiskirti dėl laivybos sektoriaus specifikos ir keliamų reikalavimų. Koncentracija į vieną iš strategijų gali būti pavojinga, jei rinkos ir makroaplinkos sąlygos kinta palyginti greitai. Siekdama geresnių rezultatų plečiant užimamą rinkos dalį, laivybos įmonės turėtų derinti visas tris konkurencinio pranašumo strategijas.

15. Siūlau AS „Tallink Grupp“ prioritetu pasirinkti koncentracijos į diferenciaciją strategiją, išplečiant užimamą rinkos dalį per naujai formuojamą maršrutą Helsinkis – Kyliis – Helsinkis. Siūlomas maršrutas užtikrintų papildomą pajamų srautą, leistų įmonei išnaudoti turimą modernų laivyną (adaptavus jį), sumažintų konkurentų stiprėjimo grėsmę ir sustiprintų rinkos lyderio pozicijas.

16. AS „Tallink Grupp“ strategijos pagrįstumo ir naudingumo finansiniai skaičiavimai parodė, kad maršrutui reikalingos investicijos atsipirktų jau 2014 m. II ketv., kai AS „Tallink Grupp“ išlaidos

ketvirčiui būtų 1312,7 tūkst. Eur, o pajamos – 1328,3 tūkst. Eur. Jei išsilaikytų panaši tendencija, tai 2015 m. būtų galima galvoti apie dar kelių maršrutų į Vokietiją formavimą. Kadangi prognozė paskaičiuota įvertinus tik būsimas pajamas iš naujo maršruto, tai vertinant visą kompanijos veiklą ir jos pelningumą, prognozė būtų geresnė.

LITERATŪRA

1. Aaker D. A. Strategic Market Management. – New York: John Wiley & Sons, Inc, 2005. – 356 p.
2. Beniušienė I., Svirskienė G. Konkurencingumas: teorinis aspektas // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* – 2008, Nr.4 (13), p.32-40. – ISSN 1648-9098.
3. Brazienė M. Organizacijos konkurencijos strategijos pasirinkimas // Lietuvos žemės ūkio universitetas. – 2007.
4. Christopher M. Logistika ir tiekimo grandinės valdymas. – Vilnius, 2007. – ISBN 978-9955-682-67-7.
5. Dess G., Davis P. Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance // *Acad. of Mgmt. J.*, 1984, Vol.27, p. 467-488.
6. Dudėnas R. Rinkodara. - Šiauliai, 2006. - ISBN 9955-655-84-4.
7. Ferrell O.C., Hartline M.D. Marketing Strategy: 3rd ed. – New York: Thomson, South-Western College Publishing, 2005. – 628 p.
8. Ferfeli M.V., Vaxevanou A.Z., Damianos S.P. Evaluation of Cost Leadership Strategy in Shipping Enterprises with Simulation Model // *Computational Methods in Science and Engineering*. – American Institute of Physics. – 905 p.
9. Freundt A. Culture Industries in Old Industrialized Regions: A Successful Strategy for Innovative Regional Development. - ERSA Congress, Dortmund, 2006, p.16 .
10. Galinienė B. ir kt. Ekonomikos modernizavimas. Nauji iššūkiai ir ekonominės politikos prioritetai // Kolektyvinė monografija. B. Galinienė, B. Melnikas, A. Miškinis, S. Valentinavičius, B. Barzdenytė, R.A. Stanikūnas, N. Balčiūnas, K.Ž. Svetikas, E. Ragauskienė, A. Nesciunskas, G. Albaitytė, R. Štilinis. - Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007. - 514 p. - ISBN 978-9955-33-160-5.
11. Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis. – Blackwell Publishing. – 2005.
12. Griffiths A., Zammuto F.R. Institutional Governance Systems and Variations in National Competitive Advantage: An Integrative Framework // *The Academy of Management Review*, 2005, Vol. 30, No.4, p. 823–842.
13. Harrison J.S. Strategic Management Of Resources And Relationship. Concepts and Cases. - New York: John Wiley& Sons, Inc, 2003.
14. Hill C.W.L. Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low cost: A Contingency Framework // *Acad. of Mgmt. J.*, 1988, Vol. 13, p. 401-412.

15. Huggins R. Creating a UK Competitiveness Index: Regional and Local Benchmarking // *Regional Studies*, 2003, Vol. 37.1, p. 89-96.
16. Yoffie D.B., Kwak M. Judo strategy: 10 techniques for beating a stronger opponent // *Business strategy Review*, 2002, Vol. 13, Issue 1, p. 20-30.
17. Jones G., Butler J. Costs, Revenue, and Business-level Strategy // *Acad. of Mgmt. R.*, 1988, vol.13, p. 202-213.
18. Kadziauskas P. Konkurencija, monopolija ir karteliai / rinktinė – Pratarė. - Vilnius: Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2010. - ISBN 978-9955-9584-4-4.
19. Keršienė R. Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis // *Ekonomika ir vadyba*, 2009, Nr.14, p.819-824. – ISSN 1822-6515.
20. Kotler Ph. *Marketing Insights from A to Z*. - New Jersey, 2003. - 70-72 p. - ISBN 0-471-26867-4.
21. Kotler Ph. *New developments in marketing – marketing initiatives in the new economy*. - London, 2002, p. 212.
22. Kotler Ph.; Keller K.L. *Marketing Management*. 12e, Upper Saddle River Jersey, 2006. – 722 p.
23. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. *Rinkodaros principai*. - Kaunas, 2003. – 124 p.
24. Krivka A., Ginevičius R. Rinkos struktūra konkurencinės strategijos formavimo kontekste // *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 2009, 1 tomas, Nr. 3, p. 34-39. – ISSN 2029-2341.
25. Krugman P. R. Making Sense of the competitiveness debate // *Oxford Review of Economic Policy*, 1996, Vol. 12, No. 3, p. 17-25.
26. Marčinskas A., Diskienė D. Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai // *Ekonomika: mokslo darbai*. – Vilnius, p. 55-56.
27. Martin R. L. *A study on the Factors of Regional Competitiveness*. – 2003. – 358 p.
28. Mikalajūnas V. Laivyba – tarptautinės prekybos atspindys // *Investuok*, 2009, liepa-rugpjūtis, p.34.
29. Miller D. Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications // *Acad. of Mgmt. J.*, 1988, Vol. 31, p. 280-308.
30. Navickas V. *Infrastruktūros plėtros globalizacijos procesuose metodologiniai aspektai // Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga, Socialiniai mokslai, ekonomika (04S)*. – Kaunas, 2006. – 31p.
31. Navickas V., Malakauskaitė A. Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas // *Verslas: teorija ir praktika*, 2010, nr. 11(1), p.5-11. – ISSN1648-0627.

32. Ohmae K. The Mind of the Strategist. – 1983.
33. Pabedinskaitė A. Formulation of Competitive Strategy for Processed Materials Enterprise // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2003, No. 25, p. 197-215. – ISSN 1392-1142.
34. Palubinskas G.T. Strateginio planavimo procesas. - Kaunas: Technologija, 1997. - 208 p. - ISBN 9986-13-529-X.
35. Papadakis M.V. Companies Strategy. – Mpenou Publishing, 2007.
36. Porter M.E. Competitive Strategy. – 1985.
37. Porter M., Miller V.E. How Information Gives You Competitive Advantage. – 1985.
38. Reklitis P., Konstantopoulos N., Trivellas P. Organizational Strategy and Business Environment Effects Based on a Computation Method. – 2007. – 1095 p.
39. Virvilaitė R. Marketingo valdymas. - Kaunas, 2007. – 258 p. - ISBN 978-9955-25-223-8.
40. Wind Y., Robertson T.S. Marketing strategy: New directions for theory and research // Marketing, 1983, No.47, p.12-25.
41. Wright P., Kroll M., Kedia B., Pringle Ch. Strategic Profiles, Market Share and Business Performance // Industrial Management, 1990, May 1, p. 23-28.
42. Žvirblis D., Vitunskienė V. Žemės ūkio ir apdirbamosios pramonės sektoriaus/šakos konkurencingumo vertinimo kriterijų sistema. – Kaunas, 2004, p. 43.
43. Žukauskas P. Kompanijų veiklos internacionalizacija: teorija ir praktika. - Kaunas, 2006, - 345 p. - ISBN 9955-12-096-7.
44. AB „Lietuvos jūrų laivininkystė“ internetinis puslapis <http://www.ljl.lt/lt/>
45. AB „Limarko laivininkystės kompanija“ internetinis puslapis <http://www.limarko.lt/shipping.php?lt=start>
46. AS „Tallink Grupp“ internetinis puslapis <http://www.tallink.com/>
47. SIA „Latvijas Kugnieciba“ internetinis puslapis <http://www.lk.lv/>

Koroliov S. AS "Tallink Grupp" konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategija / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. L. Šaulinskas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 76 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe suformuota ir finansiškai pagrįsta konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategija AS „Tallink Grupp“. Pirmoje dalyje atliekama konkurencinio pranašumo teorijų palyginamoji analizė bei suformuojamas konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijos teorinis modelis mokslinės literatūros pagrindu. Antroje dalyje atliekama AS „Tallink Grupp“ ir pasirinktų konkurentų konkurencinio pranašumo palyginamoji analizė. Trečioje dalyje pagrindžiamas konkurencinio pranašumo modelis, jo adaptavimo galimybės ir nauda per formuojamą įmonės konkurencinio pranašumo strategiją, finansiniais paskaičiavimais pagrindžiama strategijos gaunama nauda ir parengiamas veiksmų planas įmonės konkurencinio pranašumo strategijai įgyvendinti.

Pagrindiniai žodžiai: konkurencinis pranašumas, konkurencinio pranašumo strategija, laivybos sektorius.

Koroliov S. AS "Tallink Grupp" competitive advantage acquisition/retention strategy/ Master's Work in strategic management of organizations. Supervisor assoc. prof. dr. L. Šaulinskas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2012.- 76 p.

ANNOTATION

Master's thesis has developed a financially competitive advantage of acquisition/retention strategy of the AS „Tallink Grupp“. First part reviews a competitive advantage and comparative analysis of theories and forms the competitive advantage of acquisition/retention strategy for a theoretical model based on the scientific literature. The second part reviews AS „Tallink Grupp“ and other selected competitors in comparative analysis for competitive advantage. The third part justifies the competitive advantage model, the adaptation options and benefits in the formation of the company competitive advantage strategy, financial strategy based on estimates of benefit and draws up an action plan for the company's competitive advantage strategy implementation.

Key Words: competitive advantage strategy, competitive advantage model, maritime industry.

SANTRAUKA

Laivybos sektoriaus indėlis į Europos ekonomiką yra didžiulis. Laivais pervežama absoliuti dauguma žaliavų ir prekių. Pokyčiai šioje rinkoje – laivų statybos tendencijos, pervežimo kainų pokyčiai, bendrovių rezultatai – yra geras rodiklis, ko galima tikėtis iš pasaulio ekonomikos. Teoriškai jūrinio vežimo rinka yra neblogas tobulos konkurencijos pavyzdys, kadangi pačios bendrovės beveik neturi jokios įtakos vežimo paslaugų kainoms: jas lemia tik laivų pasiūlos ir paklausos balansas. Visgi, siekiant išlaikyti konkurencingumą, laivybos kompanijoms reikia daug investuoti.

Magistro baigiamajame darbe keliama problema, jog nėra integruoto požiūrio laivybos įmonių konkurencinio pranašumo strategijų formavimą. Mokslinėje literatūroje randami tik pavieniai straipsniai, analizuojantys laivybos įmonių konkurencinius pranašumus. Darbo tikslas yra suformuoti laivybos įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategiją. Pirmoje dalyje atliekama konkurencinio pranašumo teorijų palyginamoji analizė bei suformuojamas konkurencinio pranašumo įgijimo/išlaikymo strategijos teorinis modelis mokslinės literatūros pagrindu. Antroje dalyje atliekama AS „Tallink Grupp“ ir pasirinktų konkurentų konkurencinio pranašumo palyginamoji analizė. Trečioje dalyje pagrindžiamas konkurencinio pranašumo modelis, jo adaptavimo galimybės ir nauda per formuojamą įmonės konkurencinio pranašumo strategiją, finansiniais paskaičiavimais pagrindžiama strategijos gaunama nauda ir parengiamas veiksmų planas įmonės konkurencinio pranašumo strategijai įgyvendinti.

Tyrimo analizė parodė, kad dažniausiai laivybos įmonės naudoja koncentracijos strategiją, siekiant konkurencijos pranašumo, tačiau koncentracija į vieną iš strategijų gali būti pavojinga, jei rinkos ir makroaplinkos sąlygos kinta palyginti greitai. Todėl AS „Tallink Grupp“ tikslinga pasirinkti dar ir koncentracijos į diferenciaciją strategiją, išplečiant užimamą rinkos dalį per naujai formuojamą maršrutą Helsinkis – Kyliis – Helsinkis, kurio finansinę naudą pagrindžia darbe atlikti skaičiavimai.

Magistro darbe taikomi tyrimo metodai - mokslinės literatūros analizė, konkurencinio pranašumo teorijų palyginamoji analizė, laivybos įmonių vidinių duomenų ir konkurencinių pranašumų palyginamoji analizė, asmeninės įžvalgos ir duomenų interpretacija.

SUMMARY

The maritime sector has a big impact on the European economy. Ships carry the vast majority of raw materials and goods. Market changes – trends in the shipbuilding, shipping prices, corporate results – is a good indicator of what to expect from the world economy. In theory, maritime transport market is a good example of a perfect competition, because the company does not affect the price of transportation services: they are determined only by ship supply and balance demand. However, in order to ensure the competitiveness, the maritime companies need to invest heavily.

Master's thesis reveals the problem, that there is no integrated approach of shipping companies competitive advantage strategies. The literature found only sporadic articles a competitive advantage in the shipping business acquisition/retention strategy. The first part reviews the competitive advantage and comparative analysis of theories and formed the competitive advantage of acquisition/retention strategy for a theoretical model based on the scientific literature. The second part reviews AS „Tallink Grupp” and selected competitors comparative analysis for competitive advantage. The third part justified the competitive advantage model, the adaptation options and benefits in the formation of the company competitive advantage strategy, financial strategy based on estimates of benefit and draw up an action plan for the company's competitive advantage strategy implementation.

The study analysis showed that shipping companies use the concentration strategy of competitive advantage. However, the use of a single strategy can be risky if the market conditions and macro-environment is changing relatively quickly. Therefore, AS „Tallink Grupp” can choose appropriate levels of differentiation strategy, expanding its market share in the formation of a new route Helsinkis - Kyllis – Helsinkis. The financial benefits to justify the work performed.

The work is based on the analysis of scientific literature, theories of competitive advantage for comparative analysis, the shipping company internal data and comparative analysis of competitive advantage, personal insight and data interpretation.