

GRŪDUS SUPERKANČIŲ ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO STRATEGIJŲ FORMAVIMAS

Audrius Gargasas¹, Indra Mūgienė²

¹ Assoc. prof. dr. Aleksandras Stulginskis University. Universiteto 10, 53361 Akademija, Kaunas
distr. Tel. (8 37) 752 278. E-mail audrius.gargasas@asu.lt

² Assistant. Aleksandras Stulginskis University. E-mail indraxm@gmail.com

© Aleksandras Stulginskis University, © Lithuanian Institute of Agrarian Economics

Įteikta 2014 03 03; priimta 2014 03 20

Didėjant konkurencijai, grūdus superkančios ir logistines (saugojimo, produkto kontrolės) paslaugas ūkininkams teikiančios įmonės, siekdamos patenkinti klientų poreikius ir taip plėtoti ilgalaikius ir pelningus santykius, yra priverstos tobulinti klientų aptarnavimo politiką. Tam reikalinga organizacijos valdymo strategija, kuria remiantis stiprinamos įmonės pozicijos rinkoje, efektyviai tenkinami vartotojų poreikiai bei kryptingai siekiami užsibrėžti tikslai. Tyrimo tikslas – nustatyti grūdus superkančių įmonių naudojamus veiklos metodus bei pateikti šių metodų derinius, rekomenduojamus formuojant įmonių veiklos konkurencingumo didinimo strategijas. Tyrimo metu buvo atlikta ekspertinė apklausa – pusiau struktūrizuotas interviu, apklausiant 6 iš 10 Kėdainių rajone veikiančių grūdų supirkimo įmonių vadovus. Tyrimas atliktas 2012–2013 m. Remiantis atlikta analize, buvo sudaryti veiklos metodų deriniai, rekomenduotini formuojant grūdus superkančių įmonių veiklos konkurencingumo didinimo strategijas.

Raktiniai žodžiai: klientų aptarnavimas, konkurencingumo stiprinimo metodai, konkurencingumo didinimo strategijos.

JEL kodai: Q130, Q160, L810.

1. Įvadas

Temos aktualumas. Kiekviename gyvavimo etape verslo įmonės susiduria su nuožmia konkurencija, kintančiomis ekonominėmis sąlygomis, vartotojų poreikių ir kokybės normų pokyčiais. Siekdamos prisitaikyti prie kintančių verslo sąlygų bei sėkmingai konkuruoti, įmonės turi nuolat tobulinti savo veiklos strategijas, atsižvelgdamos į veiklos rezultatus sąlygojančių veiksnių dinamiką. Logistines paslaugas teikiančių įmonių problematika gana plačiai nagrinėjama mokslinėje literatūroje. Paslaugos sąvoka aprašyta mokslininkų: Ch. Gronroos, (1990), K. B. Leifler, (1982), pabrėžiamas paslaugos rezultato, kaip kliento ir teikėjo sąveikos produkto, unikalumas. Paslaugos kokybės sampratą įvairiais pjūviais analizavo mokslininkai: P. Kotler, G. Armstrong, Jh. Sannders, V. Wong (2003), S. D. Edwardsson (1968). M. J. Juran (1999), R. M. Pirsig (1974) akcentuoja paslaugos gavėjo vaidmenį paslaugos teikimo procese. Ch. Gronroos (1990) ir E. Gummesson (1991) darbuose paslaugos kokybė traktuojama kaip svarbiausias veiksnys, formuojantis kliento pasitenkinimą teikiama paslauga ir suteikiantis paslaugai papildomą vertę. Logistinių paslaugų kokybės tobulinimo galimybės atskleidžiamos I. Sauros ir kt. (2008), E. Taskin ir Y. Durmaz (2010), SH. So (2006) darbuose. Tačiau logistines paslaugas agrarinio sektoriaus or-

ganizacijoms teikiančių įmonių darbo specifika mokslinėje literatūroje pakankamai iširta nebuvo.

Analizuojant grūdus superkančių bei logistines (saugojimo, produkto priežiūros) paslaugas teikiančių įmonių ekonominės veiklos efektyvumą, galima išskirti tokius veiksnius: kintančios išorinės veiklos sąlygos, įmonių vidinė aplinka, valdymo procesų organizavimas, vadovų kompetencija, valdoma techninė bazė ir pan. Įmonės veiklą sąlygojančių veiksnių visuma apsprendžia įmonės konkurencingumo lygį, veiklos organizavimo specifika, formuoja įvaizdį bei potencialių klientų požiūrį į teikiamų paslaugų kokybę. Kiekviena įmonė, siekdama įsitvirtinti rinkoje, stengiasi objektyviai įvertinti susiklosčiusią situaciją, turėdama tikslą sumažinti neigiamą išorinių, nepavaldžių įmonei, veiksnių įtaką finansiniams rezultatams bei didinti konkurencingumą, panaudojant turimas galimybes. Tinkamai suformuotas veiksmų planas – įmonės veiklos strategija – padeda išlikti konkurencinėje kovoje, lanksčiai reaguoti besikeičiant išorinės veiklos sąlygoms, efektyviai panaudoti turimus vidinius pajėgumus.

Mokslinė problema. Kadangi grūdus superkančias įmones veikia panašūs išorinės aplinkos veiksniai, formuojant šių įmonių konkurencingumo didinimo strategijas tikslinga žvelgti per logistinių paslaugų kokybės tobulinimo ir šių paslaugų asortimento plėtros prizmę. Paslaugų kokybės valdymas grūdus superkančiose ir specifines logistines paslaugas teikiančiose įmonėse – sudėtingas procesas, jungiantis tokius elementus, kaip veiklos apimties planavimas, specializacijos lygio nustatymas, technologinių procesų bei žmogiškųjų išteklių koordinavimas. Įmonės veiklos strategijos formavimas reikalauja išsamios šių elementų bei klientų poreikių analizės, siekiant nustatyti veiklos prioritetus ir teikiamų paslaugų kokybės lygį.

Tyrimo tikslas – nustatyti grūdus superkančių ir specifines logistines paslaugas ūkininkams teikiančių įmonių naudojamus veiklos metodus bei pateikti šių metodų derinius, rekomenduojamus formuojant įmonių veiklos konkurencingumo didinimo strategijas.

Siekiant numatyto tikslo, sprendžiami tokie **uždaviniai**:

- nustatyti specifinius grūdus superkančių ir logistines paslaugas teikiančių įmonių klientų aptarnavimo elementus bei būdingas aptarnavimo savybes;
- apibrėžti konkurencingumo stiprinimo metodus, naudojamus analizuojamose grūdus superkančiose ir specifines logistines paslaugas ūkininkams teikiančiose įmonėse bei būdingas šių įmonių veiklos kryptis;
- sudaryti nustatytų konkurencingumo stiprinimo metodų derinius, rekomenduotinus analizuojamose grūdus superkančiose ir specifines logistines paslaugas ūkininkams teikiančiose įmonėse, formuojant šių įmonių veiklos konkurencingumo didinimo strategijas.

Tyrimo metodika ir sąlygos. Siekiant surinkti išsamią informaciją apie grūdus superkančių įmonių teikiamų logistinių paslaugų ypatumus, įmonių galimybes, klientų poreikius bei taikomus metodus įmonių veiklos efektyvumui gerinti, buvo pasirinktas kokybinis tyrimo būdas – ekspertinė apklausa, pritaikant pusiau struktūrizuotą interviu. Pagrindiniai klausimai buvo numatyti iš anksto, o interviu metu jie buvo papildomi ir koreguojami. Tyrimas atliktas 2012–2013 m., apklausiant 6 iš 10 Kėdainių rajone veikiančių grūdų supirkimo įmonių vadovus. Interviu metu buvo surinkti duomenys apie paslaugų vartotojų charakteristikas ir įmonių naudojamas bendrąsias bei lo-

gistinių paslaugų tobulinimo strategijas. Apdorojant gautus duomenis, buvo naudoti apibendrinimo, sisteminės analizės ir sintezės, modeliavimo metodai.

2. Rezultatai ir jų aptarimas

Logistinis klientų aptarnavimas arba klientų poreikių patenkinimas yra vienas iš esminių verslo uždavinių. Kaip teigia D. Grant (2005), didėjant konkurencijai, logistikos įmonės yra verčiamos tobulinti klientų aptarnavimo politiką, siekiant patenkinti klientų poreikius ir taip plėtoti ilgalaikius ir pelningus santykius. Tam reikalingas organizacijos valdymo planas, kuriuo remiantis stiprinamos įmonės pozicijos rinkoje, tenkinami vartotojų poreikiai bei užsibrėžiami tikslai – įmonės veiklos strategija (Thompsonas, 1998). Tinkamai parengta įmonės veiklos strategija, apgalvotai suderintos atskirų padalinių funkcijos, didina produkto ar paslaugos teikiamą vertę, nes sukuria papildomą naudingumą, kuris itin aktualus logistinių paslaugų vartotojams. Deja, šių paslaugų specifika dažniausiai neleidžia visais atvejais ir visiems klientams taikyti vienodus aptarnavimo standartus.

Mokslinėje literatūroje, kaip klientų aptarnavimo strategijos pavyzdys, dažnai pateikiamas Pareto dėsnis, kitaip vadinamas 80/20 taisykle. Teigiama, kad beveik kiekviena įmonė turi keletą stambių klientų, generuojančių didžiąją dalį įmonės pajamų, t. y. 80 proc. pajamų įmonė gauna iš 20 proc. klientų. Įmonės turi koncentruoti dėmesį į šios kategorijos klientus, keldamos jų aptarnavimo lygį. Visgi konkuruoti rinkoje aptarnaujant tik pačius pelningiausius klientus yra rizikinga. Visada yra tikimybė, kad pelningas klientas nutrauks savo veiklą, arba tiesiog bankrutuos, ar dėl subjektyvių priežasčių pereis pas konkurentus. Todėl paslaugų srityje dirbančios įmonės veiklos strategijas kuria atsižvelgdamos į savo galimybes ir turimą vidinį potencialą. Taip pat didelis dėmesys skiriamas konkurentų galimybių vertinimui ir vartotojų poreikių pokyčių analizei.

Grūdus superkančiose įmonėse procesai dažniausiai vyksta tokiais etapais: produkcijos supirkimas; produkcijos saugojimas, valymas, džiovinimas; produkcijos pardavimas. Pirmajame etape vykdomi krovos darbai, pradinis produkcijos kokybės vertinimas (drėgmė, užterštumas), apskaita ir atsiskaitymas bei aplinkos apsaugos kontrolė. Antrajame – kontroliuojama produkto fizinė būklė, technologinių procesų valdymas, produkto kokybiniai pokyčiai, vykdomi kiti įstatymais numatyti reikalavimai. Trečiajame etape vykstančių procesų paskirtis – įvertinti fizinę prekės būklę ir kokybę, užtikrinti užsakymo formavimo spartą, pakuotės tinkamumą, atsiskaitymus ir darbų saugą. (Gargasas, 2012a).

Remiantis anksčiau atliktais tyrimais (Gargasas, 2012b), galima teigti, kad pagrindiniai faktoriai, formuojantys ūkininkų pasitenkinimą grūdus superkančių įmonių teikiamomis specifinėmis logistinėmis paslaugomis yra: laikas, kaina, techninės sąlygos, atsiskaitymas, kontrolė, informacija, papildomos paslaugos.

Siekiant nuodugniau ištirti šių įmonių veiklos ypatumus, apklausos metu pagrindinis dėmesys buvo skiriamas kokybiniais veiklos rodikliams apibrėžti. Pagrindinės klausimų grupės pateiktos 1 lentelėje.

1 lentelė. Pagrindinės klausimų grupės
Table 1. The main groups of questions

Klausimo pobūdis	Klausimo pagrindimas
Bendra informacija apie įmonę.	Įmonės veiklos ypatumams nustatyti.
Paslaugų asortimentas, veiklos apimtys.	Sezoniškumas, paslaugų teikimo specifika.
Įmonių stipriosios ir silpnosios pusės.	Unikalios galimybės, technologijos.
Įmonių konkurentai.	Konkurencinių galimybių įvertinimui.
Logistinių paslaugų vartotojų charakteristikos.	Ūkininkų ūkių dydis, lokacija, technologinės bei finansinės galimybės.
Informacija apie įmonių bendrąsias bei logistinių paslaugų tobulinimo strategijas.	Darbo organizavimo, žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos, darbuotojų kaita.
Naudojami logistinių paslaugų kokybės valdymo, kontrolės, koregavimo būdai.	Darbuotojų kompetencija ir autonomija, informacijos valdymas, kontrolės priemonės.
Logistinių paslaugų kokybės valdymo vertinimas.	Respondentų subjektyvi nuomonė.

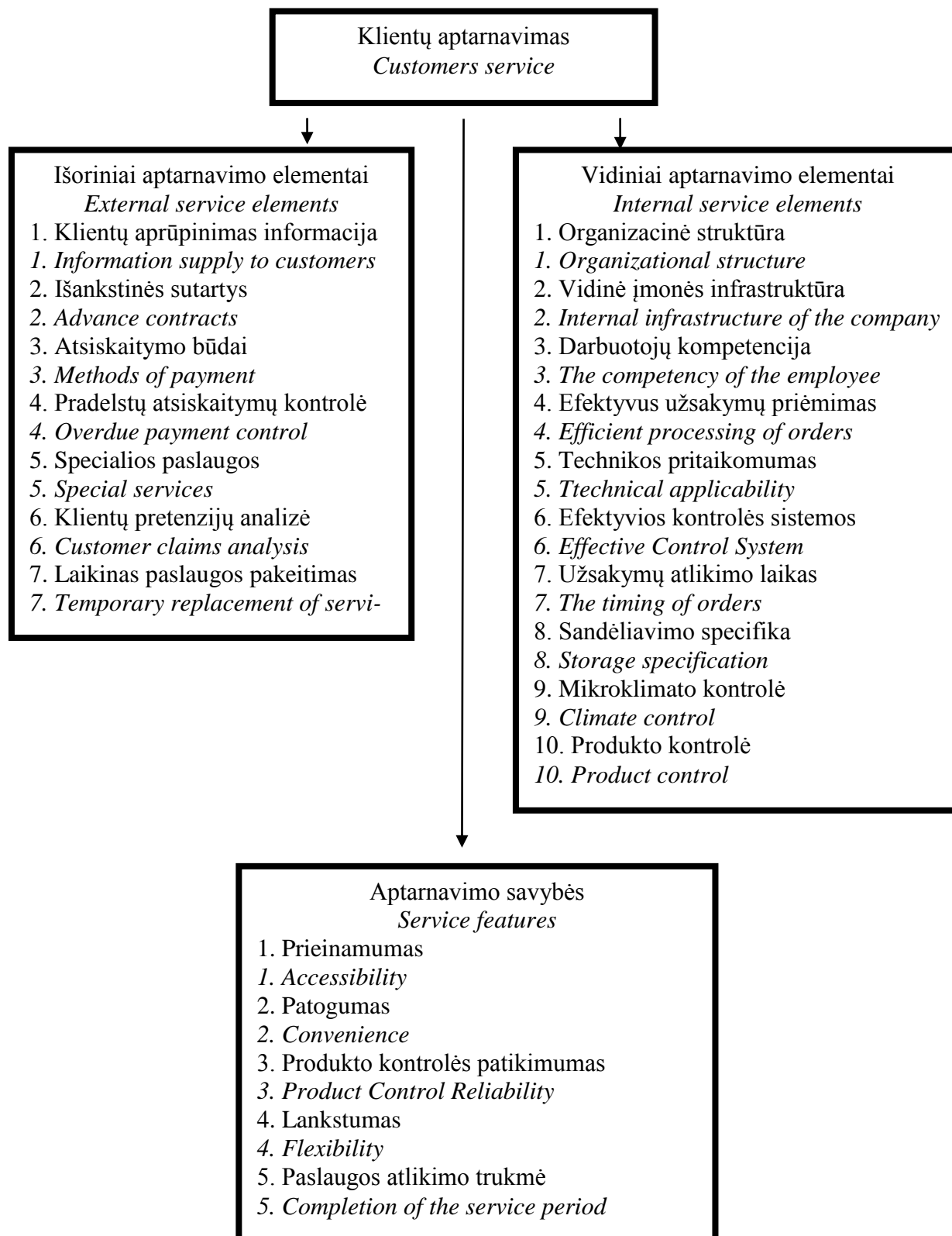
Tyrimas parodė, kad logistinių paslaugų valdymo procesai priklauso nuo išorinių (administracinio pobūdžio, besiremiančių daugiausiai informacijos valdymu) ir vidinių (techninio pobūdžio, priklausomai nuo įmonės valdomos techninės bazės) įmonės veiklos valdymo sąlygų. Remiantis respondentų pateikta informacija, galima išskirti specifinius klientų logistinio aptarnavimo elementus ir jų savybes grūdus superkančiose įmonėse (1 pav.).

Išskirtos savybės yra labiau bendro pobūdžio, būdingos daugumai paslaugų, tačiau vidiniai aptarnavimo elementai yra specifiniai, didžiąja dalimi priklausantys nuo įmonės veiklos krypties ir techninės bazės.

Atsižvelgiant į tai, kokį papildomą paslaugos naudingumą įmonė galėtų pasiūlyti klientui, bei įvertinus teikiamos paslaugos elementų specifika, galima sukurti klientų poreikius tenkinančią, įmonės išlaidas mažinančią, o tuo pačiu ir konkurencingumą didinančią klientų aptarnavimo strategiją.

Kiekviena įmonė veikia skirtingoje aplinkoje ir situacijoje, turi skirtingus tikslus ir disponuoja skirtingais ištekliais, todėl, formuodama veiklos organizavimo strategiją, naudoja skirtingus veiklos krypčių derinius. Atliekant tyrimą nustatyta, kad būdingiausios grūdus superkančių bei logistines paslaugas teikiančių įmonių veiklos kryptys yra:

- įėjimas į rinką,
- rinkos plėtra,
- rinkos palaikymas,
- paslaugų tobulinimas,
- specializacija,
- diversifikacija,
- integracija,
- pelno maksimizavimas,
- išlikimas,
- neapibrėžtumas.



1 pav. Klientų logistinio aptarnavimo elementai ir savybės grūdus superkančiose įmonėse

Figure 1. Elements of customer logistic support and features in cereal purchasing companies

Analizuojant grūdus superkančių įmonių veiklos specifiką konstatuota, kad, priklausomai nuo šioje srityje dirbančių įmonių gyvavimo stadijos bei veiklos ypatumų, formuojant tolimesnės veiklos strategiją, dažniausiai pasirenkami tokie veiklos kryptų deriniai:

- *nauja agresyvi įmonė*: įėjimas į rinką, rinkos plėtra, pelno maksimizavimas;
- *nauja konkuruojanti įmonė*: įėjimas į rinką, rinkos plėtra, paslaugų tobulinimas, specializacija;
- *stabiliai dirbanti įmonė*: rinkos plėtra, paslaugų tobulinimas, specializacija, pelno maksimizavimas;
- *konservatyvi įmonė*: rinkos palaikymas, horizontali integracija, išlikimas;
- *vegetuojanti įmonė*: rinkos palaikymas, išlikimas, neapibrėžtumas.

Remiantis tyrimo metu gauta informacija, nustatyti būdingiausi metodai, kuriuos, siekdamas išlikti rinkoje, šioje srityje dirbančios įmonės naudoja konkurencinimumui stiprinti:

- specializacija. Siaurinamas teikiamų paslaugų asortimentas, superkama tik tam tikros rūšies produkcija, teikiamos specifinės paslaugos. Specializacija leidžia padidinti teikiamų paslaugų kokybę konkurentų atžvilgiu;
- turimų pajėgumų didinimas. Didinamas priėmimo linijų, saugyklų skaičius, įvedamos papildomos pamainos;
- inovacijų diegimas. Tobulinamos krovos, manipuliacinės priemonės, įdiegiamos laiką taupančios kontrolės ir informacinės sistemos;
- klientų rangavimas. Klientai skirstomi atsižvelgiant į pristatomos produkcijos kiekį, kokybę, pobūdį, įmonės ir kliento turimos technikos suderinamumą;
- kainų diferenciacija. Taikomos priemokos superkant ir nuolaidos saugojimo, valymo, džiovinimo paslaugoms atsižvelgiant į pristatytos produkcijos kiekį, rūšį, kokybę;
- valdymo, organizacinės struktūros tobulinimas: padalinių sujungimas, filialų steigimas;
- pažangūs darbo organizavimo būdai, grįsti žmogiškųjų išteklių valdymu.

Analizuojamų įmonių atstovai buvo paprašyti įvertinti nustatytų metodų naudingumą įmonės veiklai. Kiekvieną metodą skirtingų įmonių atstovai vertino nuo vieno iki dešimties balų, aukščiausią reikšmę suteikdami didžiausią naudą jų nuomone duodančiam metodui (2 lentelė).

2 lentelė. Konkurencinimumo didinimo metodai
Table 2. Methods of increasing the competitiveness

Metodas	Metodo reikšmingumas balais
Organizacinės struktūros tobulinimas	5
Pažangūs darbo organizavimo būdai	5
Inovacijų diegimas	6
Kainų diferenciacija	7
Specializacija	7
Turimų pajėgumų didinimas	8
Klientų rangavimas	9

Tyrimas atskleidė, kad grūdus superkančios ir logistines paslaugas teikiančios įmonės, formuodamos veiklos organizavimo strategiją, dažniausiai naudoja klientų rangavimo ir turimų pajėgumų didinimo metodus.

Rečiau naudojami keleto metodų deriniai, pavyzdžiui:

- specializacija – inovacijos – kainų diferenciacija – pažangūs darbo organizavimo būdai;
- turimų pajėgumų didinimas – kainų diferenciacija – valdymo, organizacinės struktūros tobulinimas;
- inovacijų diegimas – klientų rangavimas – valdymo, organizacinės struktūros tobulinimas;
- pažangūs darbo organizavimo būdai.

Konkurencingumo stiprinimo metodų deriniai analizuojamose įmonėse pasirenkami dažniausiai kopijuojant konkurentų veiksmus, dažnai keičiami atskiri derinio elementai, nekreipiant dėmesio į pokyčio poveikį bendrai įmonės strategijai.

Atsižvelgiant į apklausos rezultatus, galima teigti, kad formuojant konkurencingumo didinimo strategiją grūdus superkančioje ir specifines logistines paslaugas teikiančioje įmonėje didelis dėmesys turėtų būti teikiamas ne tik kiekybinių veiklos rodiklių gerinimo galimybėms (klientų rangavimas, gamybinių pajėgumų didinimas), bet ir įvairioms papildomoms paslaugoms. Tinkamai parinktos papildomos paslaugos bei kūrybiškai suformuoti paslaugos elementų (vidinių ir išorinių) paketai gali žymiai padidinti vartotojo suvokiamą paslaugos vertę be didesnių investicijų.

Remiantis atlikta analize, galima sudaryti konkrečius nustatytų metodų derinius, rekomenduotinus formuojant grūdus superkančių ir specifines logistines paslaugas ūkininkams teikiančių įmonių veiklos konkurencingumo didinimo strategijas, atsižvelgiant į esamą situaciją įmonėje bei numatomas veiklos kryptis. Nustatytų metodų deriniai pateikiami 3 lentelėje.

Nauja, agresyviai į rinką besiskverbianti įmonė, formuodama konkurencingumo didinimo strategiją, pagrindinį dėmesį turėtų skirti įmonės infrastruktūros tobulinimui, sudarant sąlygas operatyviai aptarnauti ūkininkų turimai technikai, bei siekiant greitesnio įėjimo į rinką tikslinga taikyti klientų rangavimo bei kainų diferencijavimo metodus. Naujos konkuruojančios įmonės strategijos formavimo esmė – inovatyvūs sprendimai technologijų ir valdymo srityse. Stabiliai dirbančiai įmonei pakanka nuolat stebint rinką operatyviai reaguoti į klientų poreikių pokyčius bei pagal galimybes tobulinti technologinius procesus. Konservatyvios logistines paslaugas teikiančios įmonės dažniausiai stengiasi mažinti teikiamų paslaugų savikainą, siekdamos masto ekonomijos ir nėra linkusios investicijoms į teikiamų paslaugų kokybę. Vegetuojančioms įmonėms, be minėtų metodų, kartais būtina taikyti reorganizacijos ar restruktūrizacijos strategiją.

3 lentelė. Nustatytų konkurencingumo didinimo metodų deriniai
 Table 3. Defined combinations of methods for competitiveness increasing

Įmonė <i>Company</i>	Veiklos kryptys <i>Directions of activity</i>	Metodų deriniai <i>Combinations of methods</i>	Klientų aptarnavimo elementai <i>Customers service elements</i>
Įmonė	Veiklos kryptys	Metodų deriniai	Klientų aptarnavimo elementai
Nauja, agresyvi	Įėjimas į rinką, rinkos plėtra, pelno maksimizavimas	Pažangūs darbo organizavimo būdai, klientų rangavimas, kainų diferenciacija	Specialios (džiovinimo, valymo) paslaugos, įmonės infrastruktūros tobulinimas, klientų pretenzijų analizė, technikos pritaikomumas, efektyvios grūdų kokybės kontrolės sistemos
Nauja, konkuruojanti	Įėjimas į rinką, rinkos plėtra, paslaugų tobulinimas, specializacija	Turimų pajėgumų didinimas, inovacijų diegimas, valdymo, organizacinės struktūros tobulinimas, pažangūs darbo organizavimo būdai	Ūkininkų aprūpinimas informacija, išankstinės sutartys, lankstūs atsiskaitymo būdai, darbuotojų kompetencija, įmonės ir ūkininkų technikos suderinamumas, grūdų kokybės objektyvus vertinimas
Stabiliai dirbanti	Rinkos plėtra, paslaugų tobulinimas, specializacija, pelno maksimizavimas	Valdymo, organizacinės struktūros tobulinimas, pažangūs darbo organizavimo būdai, inovacijų diegimas, turimų pajėgumų didinimas	Pradelstų atsiskaitymų kontrolė, specialios paslaugos, klientų pretenzijų analizė, laikinas paslaugos pakeitimas, vidinės įmonės infrastruktūros tobulinimas, sandėlių specializacija
Konservatyvi	Rinkos palaikymas, horizontali integracija, diversifikacija	Specializacija, kainų diferenciacija, valdymo bei organizacinės struktūros tobulinimas	Pradelstų atsiskaitymų kontrolė, laikinas paslaugos pakeitimas, kredito ar keitimo į būtinas prekes (dyzelinas) galimybė, darbuotojų kompetencija
Vegetuojanti	Rinkos palaikymas, išlikimas, neapibrėžtumas	Specializacija, klientų rangavimas, kainų diferenciacija	Išankstinės sutartys, specialios paslaugos, organizacinės struktūros tobulinimas, efektyvių kontrolės sistemų diegimas

Kadangi tirtame Kėdainių rajone yra didelė panašias paslaugas teikiančių įmonių koncentracija, rekomenduojami metodų deriniai, padedantys išsilaikyti rinkoje, neprarasti potencialių klientų bet tuo pat metu išvengti didelių finansinių investicijų. Bendraujant su įmonių atstovais nustatyta, kad šių įmonių klientai vertina ne tik technines sąlygas bei technikos suderinamumo galimybę. Ne mažiau svarbu savalaikis informacijos suteikimas ir atsiskaitymo būdų pasirinkimas ar pakeitimas. Ryškėja tendencija, kad buvęs labai svarbus produkto kontrolės aspektas prarandą aktualumą, nes konkuruodamos įmonės diegia naujausius kontrolės metodus, taip užsitikrindamos klientų lojalumą.

3. Išvados

1. Grūdus superkančiose ir specifines logistines paslaugas ūkininkams teikiančiose įmonėse išoriniai klientų aptarnavimo elementai yra labiau administracinio pobūdžio (informacijos valdymas, atsiskaitymų kontrolė). Svarbiausi vidiniai klientų aptarnavimo elementai – techninio pobūdžio (techninis suderinamumas, paslaugos atlikimo trukmė). Kaip svarbiausias aptarnavimo savybes galima išskirti laiką ir produkto kontrolės patikimumą.

2. Esminiai grūdus superkančių ir specifines logistines paslaugas ūkininkams teikiančių įmonių naudojamų konkurencingumo stiprinimo metodų bruožai – darbų organizavimo, kainų politikos, techninės bazės tobulinimas. Nustatyti veiklos kryptių deriniai priklauso nuo įmonės gyvavimo ciklo, dažniausiai analizuotose įmonėse naudojami klientų rangavimo ir turimų pajėgumų didinimo metodai. Atsižvelgiant į veiklos specifiką, šiose įmonėse tikslinga formuoti kokybinių veiklos rodiklių gerinimu pagrįstas konkurencingumo didinimo strategijas.

3. Konkurencingumo didinimo metodų deriniai, rekomenduotini formuojant specifines logistines paslaugas ūkininkams teikiančių įmonių konkurencingumo didinimo strategijas, sudaryti atsižvelgiant į veiklos specifiką, vidinį potencialą ir makroekonominę aplinką. Rekomenduotinių metodų derinys didžiają dalimi priklauso nuo numatomo klientų aptarnavimo elementų paketo bei papildomų paslaugų teikimo galimybes. Kiekvienai įmonei sudarant veiklos organizavimo strategiją, metodų derinys parenkamas atsižvelgiant į darbo specifiką, vidinį potencialą, makroekonominę aplinką bei kruopščiai išanalizavus potencialių klientų poreikius. Šiuo tikslu būtina atlikti specifinėmis logistinėmis paslaugomis besinaudojančių ūkininkų apklausas, nuolat sekti ir analizuoti logistinių paslaugų poreikio pokyčius, jų kitimo tendencijas bei įvertinti įmonės galimybes.

Literatūra

1. Edwardsson, C. D. (1968). The Meaning of Quality, Quality Progress. – <http://www.kfmaas.de/qualidef.html> [2014 02 05].
2. Gargasas, A., Mūgienė, I. (2012)a. Paslaugų kokybės tobulinimo kryptys žemės ūkio produkciją superkančiose įmonėse // Management theory and studies for rural business and infrastructure. Vol. 30. No. 1: 52–59.
3. Gargasas, A., Mūgienė, I. (2012)b. Grūdinių kultūrų derliaus supirkimo paslaugos elementų paketo formavimas // Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Vol. 30. No. 2: 44–52.
4. Grant, D. (2005). The transaction – relationship dichotomy in logistics and supply chain management // International journal. Vol. 6. No. 2: 38–48.
5. Gummesson, E. (1991). Service Quality – A Holistic Perspective // The Journal of the Quality Assurance Institute. – <http://www.fek.su.se/inst/faculty/publications> [2014 02 03].
6. Juran, J. M. (1999). Quality Control Handbook. - <http://www.kfmaas.de/qualidef.html> [2014 03 03].
7. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). Rinkodaros principai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika. 856 p.
8. Leifler, K. B. (1982). Ambiguous Changes in Product Quality. – <http://www.kfmaas.de/qualidef.html> [2014 03 03].

9. Pirsig, R. M. (1974). Zen and the Art of Motorcycle Maintenance. – <http://www.kfmaas.de/qualidef.html>. [2014 03 03].
10. Saura, I., Frances, D., Contri, G., Blasco, M. (2008). Logistics service quality: a new way to loyalty // Industrial management & data systems. Vol. 108. No. 5: 650–668.
11. So, SH., Kim, J. J., Cheong, K. J., Cho, G. (2011). Evaluating the service quality of third party logistics service providers using the analytic hierarchy process // Journal of information systems and technology management. Vol. 3. No. 3: 261–270.
12. Thompson, A. A., Strickland, A. J. (1999). Strategic Management: Concepts and Cases. – Boston: McGraw Hill: Irwin. 615 p.

COMPETITIVENESS ENHANCING STRATEGY FORMATION FOR CEREAL PURCHASING ENTERPRISES

Audrius Gargasas, Indra Mūgienė
Aleksandras Stulginskis University

Received 03 03 2014; accepted 20 03 2013

Summary

Companies, while trying to establish themselves in the market, endeavour to objectively assess the situation, with a view to reduce the negative external factors on the financial performance and enhancing competitiveness by utilizing the available options. The strategy requires formation of a comprehensive enterprise opportunities and customer needs analysis in order to define activity priorities and service quality level. The aim of research – to determine working methods of companies, which purchasing cereal and providing specific logistics service to farmers, and to present combination of these methods which are recommended while formatting competitiveness-enhancing strategies. In order to gather information about services peculiarities of cereal purchasing and logistics service (storage, product maintenance) providing companies, there were used semi-structured interviews. There were interviewed six of ten cereal purchasing companies' managers, operating in Kėdainiai district; the study was conducted in November 2011 – February 2012. According to gathered data analysis, there were concluded combinations of operating methods, recommended for companies purchasing grain and providing specific logistics services for farmers, while preparing their competitiveness-enhancing strategies, taking into account the current situation in the company and the expected activities.

Key words: customer service, methods of competitiveness strengthening, competitiveness improving strategies.

JEL codes: Q130, Q160, L810.