

**Įmonės konkurencingumas** lemia kompanijos sėkmę ilguoju laikotarpiu. Konkurencinis pranašumas arba kompanijos sugebėjimas laikyti konkurentus per atstumą yra bene svarbiausias faktorius, užtikrinantis kompanijos sėkmingą veiklą ateityje. Žiniasklaida gali daug dėmesio skirti ekonomikos prognozėms, trumpalaikiams akcijų kainų svyravimams ar vadovavimo kokybei, tačiau konkurencinis pranašumas yra svarbesnis už juos visus. Įmonės konkurencingumas užtikrina ilgalaikę kompanijos sėkmę.

Apie investavimą reikia galvoti kaip apie plaukimą per jūrą. Jūs negalite daryti įtakos orams ir potvyniams. Galite tik galvoti laukti, kol vėjas nurims, potvynis atslūgs ir galėsite saugiai perplaukti jūrą, tačiau laukdami palankių sąlygų jūs prarasite laiką. Kaip jau minėjome anksčiau, laikas yra pagrindinis investuotojo sąjungininkas, todėl jo prarasti tikrai nesate suinteresuotas.

Vienintelis dalykas, kurį galite kontroliuoti – tai pasirinkti laivą, kuriuo plauksi į jūrą. Apie laivą galvokite kaip apie konkurencinį pranašumą, o apie variklio galią kaip apie pinigų srautą. Vieni laivai yra padaryti iš tvirto metalo, turi aukštus bortus, kiti yra seni ir sutrūniję. Kurį laivą pasirinktumėte? Savaimė aišku, kad kiekvienas pasirinktų tvirtą laivą su aukštais bortais (konkurencinis pranašumas) ir greitą (pinigų srautas). Toks laivas gali plaukti bet kokiomis laiko sąlygomis ir į krantą visuomet atplaukia laiku. Tai patikimas laivas, su kuriuo nebaisu plaukti.

Labai svarbus yra žmogus, kuris vadovaus įgulai – kapitonas (kompanijos vadovas). Jeigu laivas yra geras, nebus ypatingai didelio skirtumo ar laivui vadovaus geriausias kapitonas ar geras kapitonas. Tuo tarpu laivui su sugedusiu varikliu (prastas verslas) nelabai padėtų net ir pats geriausias kapitonas.

Kaip kiekvienas laivas plaukia per bangas, taip ir akcijų kaina nuolatos svyruoja. Bangos gali iškelti laivus (akcijų kainas) labai aukštai, tačiau bangos neturi nieko bendro su laivo kokybe ir tvirtumu. Taip pat ir akcijos: jeigu akcijos brangios, tai dar nereiškia, kad už jas verta tiek mokėti.

Akcijos yra kaip laivas. Nesvarbu, ar jūra audringa, ir net nėra labai svarbu kas vadovauja kompanijai, svarbiausia yra pats laivas. Jeigu laivas yra geresnis už kitus, jis vis tiek krantą pasieks greičiau už kitus laivus. Lygiai taip pat ir akcijos, nesvarbu, kokios dabar ekonomikos sąlygos, akcijų rinka, svarbiausia, kad tai būtų geras, konkurencingas verslas.

## **Surask konkurencingą kompaniją**

„Ekonominis pranašumas“ galbūt nėra toks populiarus terminas kaip „akcijos ir pelno

santykis (P/E), tačiau gali atnešti daug daugiau naudos. Ekonominis pranašumas ilguoju laikotarpiu akcininkams sukuria vertę.



Ekonominis pranašumas - tai kompanijos konkurencinis pranašumas, bėgant laikui leidžiantis kompanijai uždirbti didžiulį pelną. Tokį „ekonominio pranašumo“ apibrėžimą pasiūlė viena garsiausių visų laikų investuotojų Vorenas Bafetas. Konkurencinis pranašumas parodo kompanijos sugebėjimą „apsiginti“ nuo konkurentų.

Konkurencinis pranašumas yra būtent tai, ko turi ieškoti ilgalaikiai investuotojai. Kai kompanija rinkai pasiūlo naują pelningą produktą, netrukus konkurentai pradeda gaminti panašią, o kartais net ir geresnę produkciją, tuomet produkto pelningumas mažėja.

Idealiomis rinkos sąlygomis konkurencija sumažina sėkmingo verslo gaunamą pelno paviršių. Kitaip tariant, dėl aštrios konkurencijos kompanijoms sunku ilgai išlaikyti konkurencinį pranašumą ir gauti didesnę pelną už kitas kompanijas, kadangi kiekvieną pranašumą galima nukopijuoti.

Konkurencinis pranašumas užtikrina, kad kompanijos produkcijos kaina ir pelnas bus didesnis nei jos konkurentų. Konkurencinis pranašumas yra lyg vakuumas, kuriame kompanija gali veikti nevaržoma kitų rinkos žaidėjų. Ekonominį pranašumą turinčias kompanijas galite aptikti vadovaudamiesi šiomis gairėmis:

1. Kompanijos istorinis pelningumas: Jeigu kompaniją ilgą laikotarpį gauna didesnę pelną, nei jos konkurentai, vadinasi kompanija yra kažkuo už juos pranašesnė. Daugelis

ekonominio pranašumo požymių yra kokybiniai parametrai, nepaisant to, pastovus aukštesnis pelningumas, yra bene svarbiausias rodiklis ieškant konkurencingos kompanijos.

2. Ekonominio pranašumo priežastys: Jeigu aptikote pelningai veikiančią kompaniją, išanalizuokite kompanijos veiklą ir nustatykite, kodėl ši kompanija uždirba daugiau nei jos konkurentai. Kuo sunkiau konkurentams „nukopijuoti“ pranašumą, tuo kompanija turi stipresnes pozicijas rinkoje.
3. Ekonominio pranašumo trukmė: Svarbu, kad būtų įvertintas ne tik esamas įmonės konkurencingumas, bet ir galimybės konkurencinį pranašumą išlaikyti. Jeigu kompanija turi konkurencinį pranašumą ir jį sugeba išlaikyti, jos akcininkai ilgai galės džiaugtis solidžia investicine grąža. Kuo ilgiau kompanija gali išlaikyti konkurencinį pranašumą, tuo konkurencinis pranašumas yra didesnis.
4. Pramonės šakos konkurencingumas: Svarbu nustatyti, koks konkurencingumas yra pramonės sektoriuje. Labai konkurencingoje pramonės šakoje pelnas bus labai mažas, tuo tarpu mažai konkurencingame sektoriuje, visos kompanijos gali uždirbti solidų pelną.

## Konkurencingumo veiksniai ir jo didinimas

Konkurencingumo didinimas vykdomas keliais skirtingais metodais. Dažniausiai išskiriami keturi pagrindiniai konkurencingumo veiksniai:

- **Pigios produkcijos tiekėjai** – tai kompanijos, galinčios pasiūlyti produkciją pigesne kaina nei konkurentai. Pavyzdžiui, mažmeninės prekybos tinklas „Maxima“ turi platų prekybos tinklą ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. Šio tinklo parduotuves kasdien aplanko šimtai tūkstančių pirkėjų. Kadangi „Maxima“ turi daug klientų ir didelę apyvartą, todėl kompanija gali iš tiekėjų produkciją įsigyti pigiau ir ją pardavinėti mažesnėmis kainomis nei tai daro jos konkurentai. Mažesnės kainos pritraukia daugiau pirkėjų, tokiu būdu didelė apyvarta pateisina mažas kainas.
- **Dideli produkto keitimo kaštai**. Produkto keitimo kaštai yra vieną kartą patiriamos išlaidos, tačiau kai tai kompanijai kainuoja labai brangiai, kompanija susilaiko nuo tokių pokyčių. Geriausias pavyzdys būtų Microsoft kompanija. Visi yra pripratę prie operacinės programos „Windows“ ir naudojami „Microsoft office“. Vietoj to, kad mokėtų didelius pinigus už šios kompanijos produkciją, kiekviena įmonė gali gauti nemokamą analogišką kitų tiekėjų produkciją, tačiau ji praras daug laiko kol perinstaliuos kompiuterius ir išmokys personalą dirbti su nauja programine įranga. Microsoft tėra vienas iš daugelio pavyzdžių. Daug kompanijų produkcijos keitimo kaštus dirbtinai padidina taip neleisdami tiekėjams patiems rinktis pigesnio produkto.

Tokios kompanijos nuosaikiai gali didinti produkcijos kainą nerizikuodamos, kad jų klientai pabėgs pas konkurentus.

- **Tinklo efektas.** Tinklo efektas yra viena geriausių priemonių pasiekti konkurenciniam pranašumui. Tinklo efektas atsiranda tuomet, kai prekės ar paslaugos vertė išauga prisijungiant vis daugiau naujų vartotojų. Geriausias pavyzdys būtų socialinis tinklalapis „Facebook“. Šio tinklalapio paslaugomis naudojami milijonai vartotojų. „Facebook“ populiariausias socialinis tinklalapis pasaulyje. Visi suinteresuoti užsiregistruoti būtent šiame tinklalapyje, kadangi ten jau yra užsiregistravusi didžioji dalis draugų bei pažįstamų. Kuo daugiau naujų vartotojų prisijungia prie tinklalapio, tuo labiau išauga paslaugos konkurencinis pranašumas. Konkurencinį pranašumą suteikia ir išvystytas produkcijos platinimo tinklas. Pavyzdžiui, „Gillet“ skutimosi peiliukus galima rasti beveik kiekvienoje parduotuvėje visame pasaulyje. Sukurti antrą tokį skutimosi peiliukų platinimo tinklą yra beveik neįmanoma, nes „Gillet“ jau yra beveik kiekvienoje parduotuvėje ir žmonės šiems peiliukams teikia pirmenybę.
- **Nematerialus pranašumas.** Kai kurios kompanijos yra pranašesnės už kitas nes turi gerą produkto vardą, intelektines nuosavybės teises ar išskirtinę geografinę padėtį.



**Žinomas prekinis ženklas.** Sunku konkuruoti su kompanijomis, turinčiomis gerą vardą ir gaminančiomis įvairią produkciją. Pavyzdžiui, Mercedes gamina ne tik automobilius, bet ir laikrodžius, dviračius, skėčius ir t.t. Tokias kompanijas sunku išstumti iš rinkos, nes žmonės nori turėti šios kompanijos produkciją ir už tai yra pasiryžę mokėti brangiau. Tokios prekės visuomet turės paklausą, todėl investicijos į tokias įmones yra ganėtinai saugios. Kompanijos vardo žinomumas bei patrauklumas yra be galo svarbi ekonominio pranašumo dalis. Juk kiekvienas mieliau turėtų mėti pirktume automobilį „Mercedes“, motociklą

„Harley-Davidson“ ar „Coca-cola“ gėrimą.

**Intelektinė nuosavybė.** Sunku konkuruoti su kompanijomis, kurios prekiauja unikalia produkcija. Pavyzdžiui, daug kompanijų pardavinėja gėrimus, bet nei vienas gėrimas nėra toks populiarus ir vertinamas kaip „Coca-Cola“. Konkurencija šioje srityje yra neįmanoma, nes „Coca-Cola“os“ gamybos receptas laikomas paslapyje. Sėkmingai veikia visos kompanijos, kurių produkcija yra patentuota, kadangi konkurentai neturi galimybės sudaryti lygiavertę konkurenciją.

**Geografinė padėtis.** Sunku konkuruoti su kompanijomis, kurios turi išskirtinę geografinę padėtį. Pvz. jeigu Lietuvoje būtų tik vienas žvyro karjeras, tuomet visi būtų priversti pirkti šiame karjere išgaunamas žaliavas, kadangi atsivežti produkciją iš užsienio kainuotų žymiai brangiau. Sunku konkuruoti su kompanijomis, turinčiomis didelę patirtį, išskirtines žinias ir patentuotas technologijas. Pavyzdžiui, sunku konkuruoti su kompanijomis, gaminančiomis saulės energijos kolektorius, nes visi atradimai šioje srityje yra išlaptinti, o naujai kompanijai patirtį reikėtų pradėti kaupti iš pradžių.

Galiausiai kompanijos gali pasižymėti ne vienu iš anksčiau paminėtų konkurencinių pranašumų, bet keliais iš karto. Pavyzdžiui, kompanijos, turinčios platų produkcijos realizavimo tinklą, realizuoja labai daug produkcijos, todėl gali sumažinti produkto kainą. Kitaip tariant, kuo ekonominis pranašumas yra didesnis ir kuo daugiau skirtingų konkurencinių pranašumų kompanija turi, tuo ji yra perspektyvesnė.

Sėkmingas ilgalaikis investavimas reiškia kur kas daugiau, nei pirkti stabilų, pigių arba greitai augančių kompanijų akcijas. Svarbu įvertinti ir tai, kaip verslui seksis ateityje. Analizuodami įmonės konkurencinį pranašumą, galite atsakyti į šį klausimą. Tai pareikalaus šiek tiek daugiau pastangų, nei tik pažvelgti į pora kompanijos finansinių rodiklių.

## Įmonės konkurencingumas pramonės sektoriaus viduje

Kai analizuojamas įmonės konkurencingumas, turite atsižvelgti į konkurenciją visame pramonės sektoriuje. Pramonės šakos, kuriose yra didelė konkurencija niekada nėra pelningos. Didelė konkurencija sąlygoja mažas kainas bei dideles reklamos sąnaudas.

Konkurencija pramonės šakoje stipriai priklauso nuo įėjimo į rinką ir pasitraukimo kaštų. Kuo sudėtingiau įeiti ir išitvirtinti pramonės sektoriuje, tuo konkurencija bus mažesnė ir kompanijos dirbs pelningiau. Tuo tarpu jeigu įeiti ir išėiti į rinką lengviau, tuo konkurencija bus didesnė, o pelnas mažesnis. Analizuodami konkurencingumą pramonės sektoriuje atkreipkite dėmesį, kad sunku patekti į pramonės sektorių, kai:

- pramonės šaka reikalauja didelės patirties ir išskirtinių žinių. Pavyzdžiui, naujai susikūrusiai mažai kompanijai faktiškai neįmanoma įeiti į farmacijos rinką ir pradėti išradinėti vaistus nuo AIDS ar vėžio, nes visi atradimai šioje srityje yra išlaptinti, persivilioti darbuotojus faktiškai neįmanoma, todėl patirtį reikėtų pradėti kaupti nuo nulio, o tai tolygu bankrotui.
- pramonės sektoriuje veikia keletas didelių kompanijų gaminančių didelę dalį produkcijos. Patekti į šią industriją yra neįmanoma smulkioms įmonėms, kurių gamybos pajėgumai yra nedideli, kadangi gigantų produkcijos kaina bus daug mažesnė dėl masto ekonomijos.
- valstybė nustato patekimo į pramonės sektorių apribojimus, pavyzdžiui produkcijos, taršos kvotas arba riboja tame sektoriuje veikiančių kompanijų skaičių. Pavyzdžiui, vyriausybė gali išleisti teisės aktus, nustatančius, kad Baltijos jūroje žvejojama gali užsiimti tik 15 kompanijų. Toks apribojimas sumažintų žvejojimo įmonių skaičių ir konkurenciją pardavinėjant pagautą žuvį, dėl šios priežasties kompanijos šviežią žuvį pardavinėti galės brangiau.
- pramonės sektoriuje naudojamos sudėtingos technologijos ir reikia didelio pradinio kapitalo. Tarpininkavimo versle („pirk-parduok“) yra neįmoniška konkurencija, nes tam nereikia ypatingų sugebėjimų. Tokio verslo antkainis yra mažas, todėl didelio pelno toks verslas negeneruoja. Tuo tarpu lėktuvų gamybos pramonėje yra mažesnė konkurencija, nes naujiems žaidėjams į rinką ateiti sunku arba beveik neįmanoma, nes reikalingos ypatingai didelės investicijos į infrastruktūrą, gamybos technologijas ir pan.

## Įmonės konkurencingumą mažinantys veiksniai

Įmonės konkurencingumas priklauso nuo pasitraukimo iš pramonės sektoriaus kaštus. Jeigu pasitraukimo iš rinkos kaina yra labai didelė, kompanijos bus pasiryžę pardavinėti viską už savikainą, kad tik išgyventų sunkųjį periodą, nes, vieną kartą išėjus iš rinkos, grįžti į ją iš naujo bus be galo sudėtinga. Jeigu išeiti iš rinkos yra sunku, tuomet kompanijų pelningumas yra nedidelis, o verslas laikomas rizikingu.

Svarbu įvertinti gamintojo galimybes padidėjusius gamybos kaštus perkelti klientui. Jeigu gamybos sektoriuje egzistuoja didelė konkurencija, to faktiškai padaryti negalima. Pavyzdžiui, ūkininkai, parduodantys pieną, faktiškai neturi galimybės didinti kainos, nes pieną superka tik kelios stambios kompanijos, kurios ir nustato kainą. Realizuoti pieno produktus kitur yra pernelyg sudėtinga ir brangu, todėl ūkininkai tiesiog turi susitaikyti su pieno perdirbimo kompanijų nustatyta kaina.



Analizuojant konkurencingumą, svarbu įvertinti, ar sudėtinga seną produktą pakeisti nauju. Į tokias pramonės šakas yra labai rizikinga investuoti. Pavyzdžiui, kompiuterinius diskelius pakeitė CD diskai, CD diskus pakeitė DVD diskai. Daugiausiai nerimauti dėl produkcijos pakeitimo naujesne turi kompanijos, kurių produkcija keičiama arba kokybiškesne, arba pigesne produkcija. Bijodamos prarasti užimamas pozicijas kompanijos skiria didelius pinigus reklamai, tačiau tai duoda tik trumpalaikį efektą. Rinkos poreikių pakeisti niekas negali. Tokiu atveju kompanija turi prisitaikyti prie pakitusios verslo aplinkos ir keistis, kitu atveju paklausos mažėjimas privers bankrutuoti.

## Įmonės konkurencingumas dar ne viskas

Sumanus investuotojas turi nepamiršti, kad konkurencinis pranašumas yra nieko vertas, jeigu jis nevirsta pinigais. Automobilių gamyba ir oro linijų verslas turi išskirtinius prekinis ženklus ir konkurencinį pranašumą, tačiau uždirba tik vidutinį pelną, o ekonomikos nuosmukio metu beveik visuomet atsiduria ties bankroto riba. Kas norėtų būti tokio didelį ekonominį pranašumą turinčio verslo savininkais?

Taip pat nepatartina pirkti tų kompanijų akcijas, kurios turi konkurencinį pranašumą, bet neturi galimybės iš pasipelnėti dėl pramonės sektoriaus specifikos. Pavyzdžiui, AB „Lietuvos dujos“ Lietuvoje turi monopoliją, tačiau iš to pasipelnėti negali, kadangi jos pelnas yra ribojamas įstatymais.

## Pabaigai

Šioje pamokoje sužinojote daug apie įmonių konkurencingumą. Jeigu nusipirktumėte įmone su dideliu konkurenciniu pranašumu, ateityje gerai iš to pasipelnysite, nes kompanija savo akcininkams nuolat uždirbs išpūdingą pelną. Paprasti tokios kompanijos sėkmingai veikia net ir pasikeitus vadovais, kadangi kompanijos sėkmė yra nulemta verslo modelio, o ne vadovavimo kokybės.

Nustatyti ekonominį pranašumą yra vienas svarbiausių žingsnių ieškant perspektyvių akcijų, tačiau tai tik dar vienas žingsnis sėkmės link. Sekančiose pamokose paaiškinsime parodysime, kaip pastebėti konkurencingą kompaniją vadovaujantis kiekybiniais parametrais ir kaip vertinti akcijas tam, kad nepermokėtumėte už geros kompanijos akcijas.

11 paskaita. [Kodėl investuotojams rūpi įmonės valdymas?](#)

**Nelik abejingas: įvertink straipsnį - pasidalink su draugais...**

Įmonės konkurencingumas ir konkurencingumo veiksniai  
20 balsai/ Vid.5