



Kauno technologijos universitetas

Informatikos fakultetas

Grupinis darbas

Strateginis valdymas (S190M185)

Atliko:

IFM-1/1 Edgaras Roličius

IFM-1/3 Eligijus Kiudys

IFM-1/3 Valentinas Kasteckis

Priėmė:

Prof. Habil. Dr. Robertas Jucevičius

Kaunas, 2021

1. Įvadas.....	3
2. Išorės aplinkos bei konteksto analizė	4
2.1. Tendencijų ir varomųjų jėgų analizė	4
2.1.1. Tendencijos	4
2.1.2. Varomosios jėgos	6
2.2. Konkurencinės aplinkos analizė	6
2.3. Rinkos patrauklumo vertinimas ir išvados	8
3. Konkurencinio potencialo įvertinimas ir strategijos pagrindimas	9
3.1. SWOT Analizė	9
3.2. VRIO analizė	11
3.3. Bendrieji verslo sėkmę lemiantys veiksmiai	11
3.4. Lyginamoji svarbiausių konkurentų analizė	13
3.5. TOWS matrica.....	14
3.6. Strategijos vizualizacija pagal Hambrick ir Fredrickso modelį	15
4. Siūlomas verslo modelis	15
5. Išvados	17
6. Šaltiniai.....	18

1. Įvadas

UAB „Pigu“ įkurta 2007 m. birželio mėnesį. Pirmoji e-parduotuvė „Pigu.lt“ atidaryta 2008 m., 2011 m. veikla išplėsta Latvijoje įsigijus e-parduotuvę „220.lv“, Estijoje - 2013 m., įsigijus e-parduotuvę „dlb.ee“ (dabar žinoma kaip „kaup24.ee“). 2021 m. „Pigu“ susijungė su Suomijos e-prekybos milžine „Hobby Hall“ ir tapo didžiausia e. prekybos bendrove Baltijos regione, vadinama „PHH Group“. [1]

Pigu.lt pozicionuoja savo įmonę kaip internetinę prekyvietę (angl. marketplace) kur galima nusipirkti įvairių prekių. Jų tikslas įtvirtinti elektroninės prekybos lyderio pozicijas rinkoje ir atitrūkti nuo konkurentų. [2]

Pigu.lt vizija - siekiame būti pirkėjo pasirinkimas Nr.1 perkant internete. Nuolat tobulėjame ir esame visada žingsniu priekyje siekdami klientų pasitikėjimo ir kokybiško jų poreikių tenkinimo.

Dinamiškai besikeičiančioje rinkoje ir verslams užimant vis platesnes rinkas, pigu.lt tenka nelengvas iššūkis išlaikyti lyderiaujančios internetinės prekyvietės Baltijos šalyse statusą. Tam, kad jiems pavyktų augti, neprarasti pozicijų ir užtikrinti sėkmingą verslo vykdymą, būtina pasirinkti ir taikyti strategiją kuri pigu.lt padėtų pasiekti ambicingų tikslų.

2. Išorės aplinkos bei konteksto analizė

2.1. Tendencijų ir varomųjų jėgų analizė

2.1.1. Tendencijos

1. Globalizacija

Šiais laikais, daug žmonių turi internetą ir juo naudojami. Internetine prekyba auga kiekvieną dieną, naudotojas gali užsisakyti prekes iš viso pasaulio. Prekės pristatymo laikas priklauso nuo tiekėjo, bet dažniausiai prekė yra pristatoma laiko intervale nuo 2 darbo dienų iki 30 darbo dienų. Didėjant žmonių naudojimuisi internetu didėja ir galimybės plėsti internetinę prekybą. Vartotojas gali pasiekti, ne vien lokalias internetines parduotuves, bet ir globalias tokias kaip: Amazon, Ebay ir pan. Per pastaruosius metus [3] procentų. Palyginus su 2020 metais šis skaičius padidėjo 4,2 procento. Galima palyginti 2020 metų ir 2021 metų informacinių technologijų naudojimą. Statistikoje yra nurodyta, kad 2020 metais technologijomis naudojasi 83,1 procentas Lietuvos žmonių, 2021 metais yra 86,9 procentai, bendras technologijų naudojimas 2021 metais išaugo 3,8 procento. Toks technologijų naudojimo augimas reiškia ir kad vis daugiau žmonių naudoja technologijas, tai reiškia kad interneto naudotojų kiekis vis dar auga.

2. Ribos tarp prekės ir paslaugos mažėjimas

Mažėjant ribai tarp prekės ir paslaugos, galima matyti kuo kompanija skiriasi nuo kitų. Prekė tampa ne tokia svarbia sandorio dalimi, kai prekių pasirinkimas yra panašus kiekvienoje parduotuvėje. Vienas iš faktorių yra prekės kaina, kitas faktorius yra teikiamos paslaugos, teikiamu paslaugų kokybė. Vis daugiau vartotojų pritraukia tos internetinės parduotuvės kurios tinkamai susitvarko su klientų aptarnavimu, logistikos, prekių aprašymu, konkurencingos kainos pasiūlymu ir panašiomis užduotimis.

3. Ekologija

Ekologija turi didelę įtaką tiek elektroninėms parduotuvėms tiek realioms. Pasak 2020 m. gegužės 12 dienos eco-age [4, 5] šaltinio duomenimis elektroninės parduotuvės yra ekologiškesnės. Žmonėms užtenka užsisakyti prekė internetu ir ją gali atsiimti paštomate, arba gauti į namus. Elektroninės parduotuvės reikia mažiau vietos, kadangi dažniausiai nereikia fizinių parduotuvių iki kurių reikia važiuoti, kadangi tokioms parduotuvėms reikia tik sandėlių kur saugomos prekės yra sutaupoma vieta ir išnaudojami resursai. Dažnai prekės būna pristatomos tiesiai iš tiekėjo, kuris jas pristato.

4. Technologinės tendencijos

Pastaraisiais metais skiriamas didelis dėmesys automatizacijai. Išgyvename naują technologinės raidos etapą, kai yra robotizuojama gamyba, automatizuojamos parduotuvės. Vienas iš pavyzdžių yra „Bot“ naudojimas elektroninės parduotuvėse. „Bot“ gali atsakyti į žmonėms iškilusius paprastus klausimus. Toliau plečiasi ir skirtingų prekių pardavimai. Atsiranda naujos elektroninės prekės kaip NFT [6] – unikalią žymą turintis skaitmeninis

objektas kurio nuosavybę galima patvirtinti skaitmeniniu būdu. Tai gali būti muzika, piešinys ar bet koks kitas unikalus, skaitmeninis objektas.

5. Ekonomika

Augant Lietuvos ekonomikai didėja ir išleidžiamų pinigų kiekis. Palyginus 2020 ir 2021 metus bendras vidaus produktas išaugo 5 % [7]. Ekonomikai augant, auga žmonių algos, laisvų pinigų kiekis, auga gyventojų perkamoji galia ir yra skiriama daugiau dėmesio sau, bei išleidžiama daugiau asmeniniams daiktams.

6. Klientai

Bet kuris asmuo norintis sutaupyti, dažniausiai keliauja į kainų palyginimo svetaines tokias kaip kaina24.lt arba kainos.lt ir ten įvedęs norimą prekę, dažnai pamato didelį kiekį parduotuvių kurios pardavinėja tas pačias prekes. Dažnai pigu.lt parduodamos prekės būna pačiame viršuje arba bent jau tarp [8], taip tokios platformos suteikia pigu.lt šansą pasiekti klientą.

1 lentelė. PEST analizė

Politinė	Ekonominė	Socio-kultūrinė	Technologinė
<p>Ekonominės laisvės indikatorius (2021 m.): 76.9/100 balų (15) [9]</p> <p>Nuosavybės teisė – 78.9 [9]</p> <p>Teisminis efektyvumas 68.7 [9]</p> <p>Vyriausybės integracija 74.5 [9]</p> <p>Mokesčių našta 84.6 [9]</p> <p>Vyriausybės išlaidos 66.8 [9]</p> <p>Fiskalinė sveikata 97.2 [9]</p> <p>Verslo laisvė 73 [9]</p> <p>Darbo laisvė 74.4 [9]</p> <p>Piniginė laisvė 80.1 [9]</p> <p>Prekybos laisvė 84 [9]</p> <p>Investavimo laisvė 70 [9]</p> <p>Finansinė laisvė 70 [9]</p>	<p>BVP 2020 -0.1%, o 2021 m. kyla iki 5.0% [7]</p> <p>Infliacija 2021- 3.8% [7]</p> <p>Minimali alga 2021 - 642 [10]</p> <p>Vidutine alga 2021 – 1012.14 [11]</p>	<p>Gyventojų skaičius – 2 795700 [12]</p> <p>Vidutinis žmonių amžius – 20 m - 64 m [12]</p> <p>2020 metais gimė daugiau vyrų negu moterų. [12]</p>	<p>5 vieta pasaulyje pagal skaitmeninius technologinius įgūdžius [13]</p> <p>8 vieta pagal e. paslaugas verslui [14]</p> <p>77.5 procentai Lietuvos gyventojų naudojami išmaniaisiais telefonais [15]</p> <p>Vidutiniškai apie 80 procentu Lietuvos žmonių turi kompiuteri ir internetą kuriuo naudojami [5]</p>

2.1.2. Varomosios jėgos

1. Globalizacija
2. Ribos tarp prekės ir paslaugos mažėjimas.
3. Technologijos

Pagrindinės varomosios jėgos, kurios turi daugiausia įtakos įmonės strategijos sprendimų priėmimui yra:

- **Globalizacija.** Skatina kurti internetines parduotuves, kadangi daug žmonių gali jas pasiekti ypač nesudėtingai.
- **Ribos tarp prekės ir paslaugos mažėjimas.** Skatina internetinių parduotuvių teikiamų paslaugų kokybės gerėjimą. Internetinės parduotuvės teikia panašų prekių asortimentą, todėl joms neužtenka parduoti prekes, turi būti patogus puslapis, greitas pristatymas bei kitokios, išskirtinės paslaugos. Technologijoms tobulėjant ir keičiantis, keičiasi ir elektroninės parduotuvės. Šis segmentas teikia naujas paslaugas, dinamiškai įsisavina naujas technologijas, kuria naujus sprendimus įsitvirtinančius rinkoje. Puikus pavyzdys yra skaitmeninio produkto unikalumą įrodanti NFT technologija.

2.2. Konkurencinės aplinkos analizė

2 lentelė. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis (Porter, 1980)

Konkurencinė jėga	Maža grėsmė	Vidutinė grėsmė	Didelė grėsmė
Tiesioginiai konkurentai	• Fizinės parduotuvės. Nereikia laukti pristatymo. Galimybė apžiūrėti prekę.	• Amazon užsienyje. Platus asortimentas. Prekės ženklo populiarumas. Efektyvus verslo valdymas.	• Specializuotos e-parduotuvės. Greitesnis pristatymas. Platus asortimentas. Kokybiškesnis prekių aprašymas.
Pakaitalai		• Greitėjantis tarptautinis pristatymas. • Lengvėjantis tiekėjų įsivedimas.	• Vis kokybiškesni kitų internetinių parduotuvių procesai. • Mažas klientų lojalumas.
Potencialūs konkurentai		• Naujai kuriamos ir esamos internetinės prekyvietės. Jokių perėjimo kaštų. Mažas klientų lojalumas.	• Amazon Lietuvoje. Platus asortimentas. Greitas pristatymas. Platus paslaugų spektras. Efektyvus verslo valdymas. Greiti procesai ir didelė patirtis.
Tiekėjų spaudimas	• Tiekėjas gali palikti prekyvietę visam laikui.	• Labai žemi kaštai tiekėjui įeiti į kitas prekyvietes. • Tiekėjas gali priimti strateginį sprendimą	

		neprekiuoti prekyvietėje turinčioje aukštą komisinį mokestį.	
Pirkėjų spaudimas		<ul style="list-style-type: none"> • Pirkėjas gali lengvai rasti pakaitalą ar tą pačią prekę kitoje internetinėje parduotuvėje. • Mažas lojalumas pardavėjui. 	• Pirkėjų netolerancija klaidoms.

Įvertinus situaciją Porter penkių konkurencinių jėgų modelio (Porter, 1980) pagalba, galima pastebėti žemą lojalumo lygį visuose verslo grandyse. Norint išlikti konkurencingu, turi būti tiek kliento tiek tiekėjo pirmu pasirinkimu. Norint apsisaugoti nuo galimų grėsmių, galima taikyti šiuos apsisaugojimo būdus:

- Tiesioginiai konkurentai:** prekės ženklo žinomumo didinimas, konkurentų suteikiamų privalumų kopijavimas ir tobulinimas, lyderiaujanti pozicija aptarnaujanti ir teikiant paslaugą klientui, nuolatinė asortimento plėtra, efektyvus verslo valdymas.
- Pakaitalai:** būtina užtikrinti klientų pasitenkinimą paslauga, užtikrinti maksimalų asortimentą, didinti prekės ženklo žinomumą, neleisti klientui svarstyti pakaitalų.
- Potencialūs konkurentai:** būtina užaugti iki didelės ir stiprios prekybos vietės kuri būtų atspari naujiems, stipriems konkurentams rinkoje. Svarbu sukaupti kapitalą, kad būtų įmanoma prisitaikyti prie pokyčių kuriuos atneštų potencialūs konkurentai.
- Tiekėjų spaudimas:** būtina skirti dėmesio santykiams su tiekėjais, lanksčiai derėtis dėl sąlygų ir ieškoti naudų abiem pusėms. Ypač svarbu investuoti į pardavimo platformos kokybę ir klientų kiekį, kad tiekėjams nebūtų poreikio keisti pardavimo platformas, o net ir norint keisti, kad perėjimas būtų kiek įmanoma nemalonesnis.
- Pirkėjų spaudimas:** būtina užtikrinti plačią pasiūlą ir konkurencingą kainą. Skirti dėmesio kokybiškam klientų aptarnavimui ir nedalinti pažadų kurių nepavyks laikytis.

2.3. Rinkos patrauklumo vertinimas ir išvados

3 lentelė. Rinkos patrauklumo vertinimas

Veiksniai	+2	+1	0	-1	-2
Rinkos veiksniai:					
1. Vartotojai jautrus kainai				■	
2. Nesudėtinga įeiti į užsienio rinką	■				
Konkurencijos veiksniai:					
3. Daug konkurentų					■
4. Daug pakaitalų				■	
5. Nesudėtingas įėjimas į rinką	■				
6. Nedideli perėjimo pas konkurentus kaštai	■				
PEST:					
7. Globalizacija	■				
8. Internetinė rinką	■				

Lietuvos rinką, naujoms internetinėms parduotuvėms nėra labai patraukli dėl jos dydžio ir konkurentų skaičiaus. Norint įvesti naują elektroninę parduotuvę į Lietuvos rinką, reiktų tai daryti pasitelkus gana didelį biudžetą, lydinčius marketingo veiksmus, siūlant naujas, apjungtas paslaugas šalia įprasto internetinių parduotuvių asortimento. Taip pat galima būtų nesunkiai įvesti specializuotą elektroninę parduotuvę. Būtų galima bandyti įvedinėti naują elektroninę parduotuvę į kitas rinkas iš Lietuvos. Yra rinkų su mažesniu konkurentų skaičiumi, o specialistų ir logistikos kainos dar nėra labai aukštos, nors ir vejasi vakarų Europos vidurkį. Bandant įvesti naują elektroninę parduotuvę į tarptautinę rinką, būtų sunku, kadangi šioje rinkoje yra stiprūs konkurentai, kurie turi daug patirties šioje srityje.

Apibendrinus elektroninių parduotuvių situacija Lietuvoje, rinką yra pasiekusi brandos stadija. Šioje rinkoje vienintelis būdas padidinti pajamas, perimti konkurentų klientus mažinant kainą arba suteikiant paslaugą, kurios neturi konkurentas. Būtu galima kurti specializuotas elektronines parduotuves, kurios užsiimtu specifinių produktų pardavimu, kadangi tokių elektroninių parduotuvių kiekis nėra didelis.

3. Konkurencinio potencialo įvertinimas ir strategijos pagrindimas

3.1. SWOT Analizė

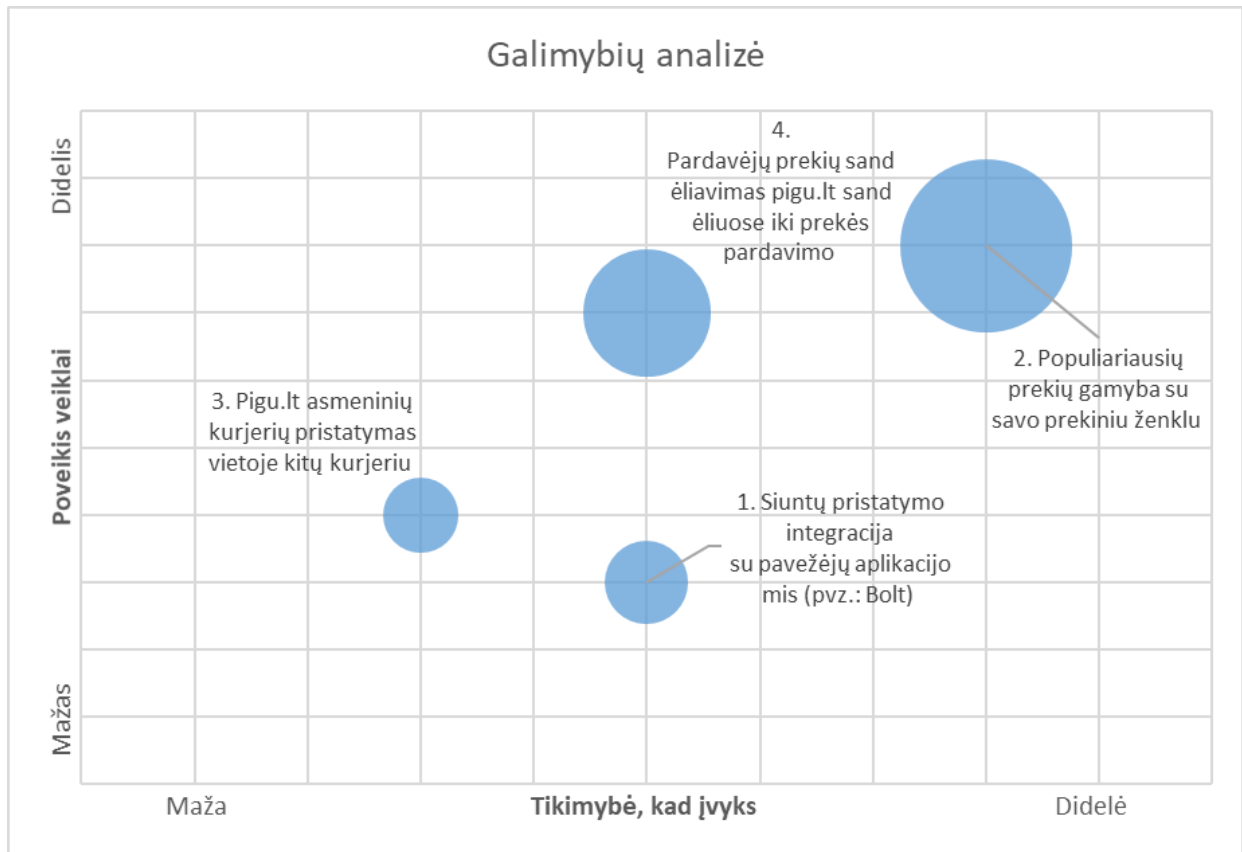
Pasinaudosime strateginio planavimo ir strateginio valdymo technika SWOT identifikuoti pigu.lt stiprybes, silpnybes, galimybes bei grėsmes.

4 lentelė. SWOT analizė

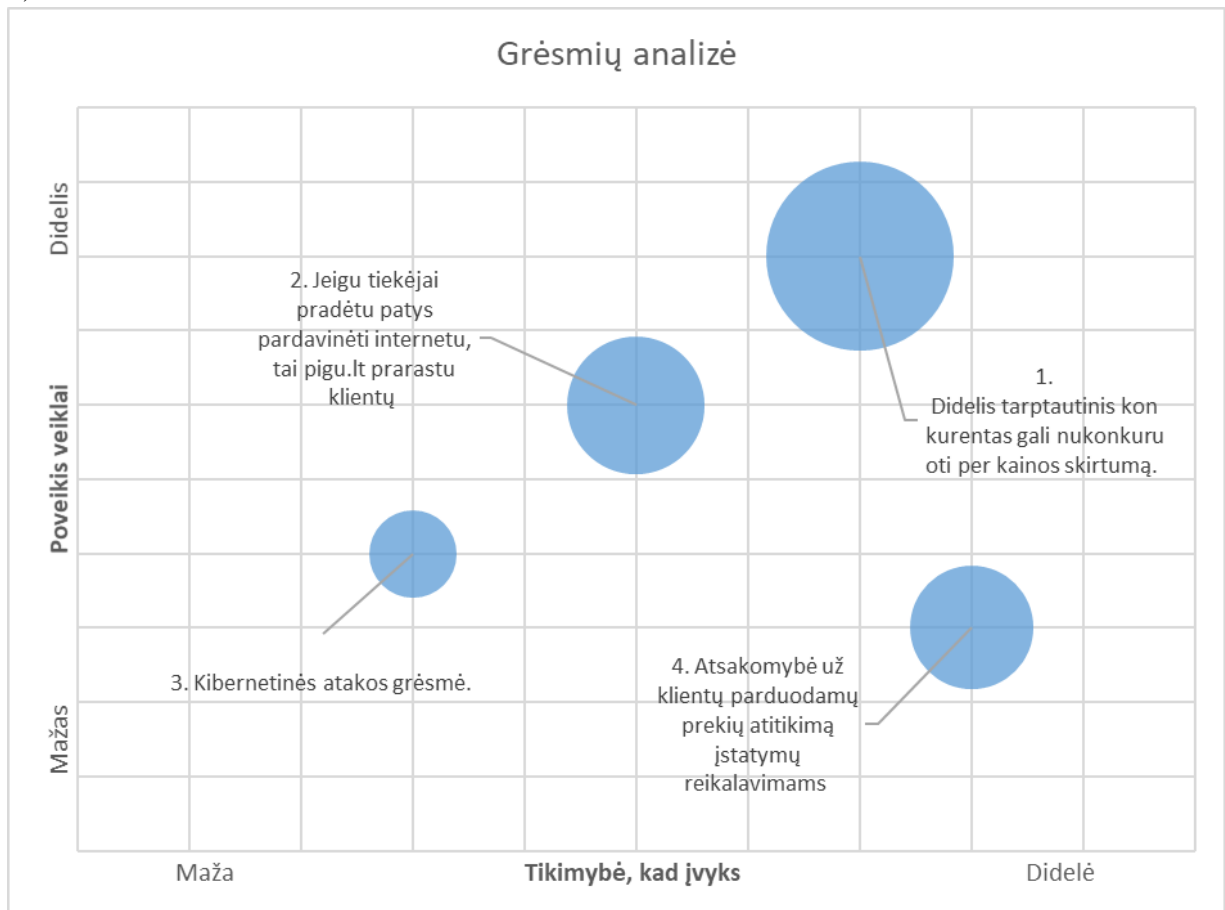
Stiprybės <ol style="list-style-type: none">1. Patogi internetinė svetainė2. Žinomas prekinis ženklas3. Tvirta pozicija rinkoje4. Individualūs asmenys gali pardavinėti savo prekes per pigu.lt5. Lyderystė Baltijos šalyse6. Platus asortimentas7. Pažangūs logistikos sandėliai8. Lojalumo programa nuolatiniams pirkėjams9. 24/7 klientų aptarnavimas telefonu10. Prekių atsiėmimo terminalas	Silpnybės <ol style="list-style-type: none">1. Minimalus pelnas2. Prekių atsiėmimų punktų stoka3. Aukšti tarpininkavimo mokesčiai4. Beveik nėra nemokamo pristatymo nuo aukštų sumų5. Ilgai laukti kol sujungs su klientų aptarnavimu6. Norint grąžinti prekę, reikia susimokėti už siuntimą bei grąžinimą
Galimybės <ol style="list-style-type: none">1. Siuntų pristatymo integracija su pavežėjų aplikacijomis (pvz.: Bolt)2. Populiariausių prekių gamyba su savo prekinio ženklu3. Pigu.lt asmeninių kurjerių pristatymas vietoje kitų kurjeriu4. Pardavėjų prekių sandėliavimas pigu.lt sandėliuose iki prekės pardavimo	Grėsmės <ol style="list-style-type: none">1. Didelis tarptautinis konkurentas gali nukonkuruoti per kainos skirtumą.2. Jeigu tiekėjai pradėtų patys pardavinėti internetu, tai pigu.lt prarastu klientų3. Kibernetinės atakos grėsmė.4. Atsakomybė už klientų parduodamų prekių atitikimą įstatymų reikalavimams

SSGG analizės metu paaiškėjo jog esminės įmonės stiprybės yra prekės ženklo žinomumas, tvirtos pozicijos Baltijos šalyse ir visapusiškai patogi pirkimo aplinka su stipria infrastruktūra užnugaryje. Deja šiuos pigu.lt privalumus slopina žemas pelningumas, dideli komisiniai mokesčiai tiesioginiams tiekėjams ir nesklandžiai veikiantis pirkėjų aptarnavimas. Didžiausias galimybes matome plečiant įmonės veiklą vertikalčiai. Stiprinant logistiką ir parduodant logistikos paslaugas, kuriant privačius prekės ženklus. Pavojingiausios grėsmės yra pernelyg didelis panašumas į globalios rinkos lyderius kaip Amazon ar Walmart. Vienam iš lyderių atėjus į rinką, būtų nepaprastai sudėtinga kovoti, turint nedidelį skirtumą tarp verslo modelių. Taip pat nedidelį prekybos pelningumą gali sumažinti iš tinklo išėję tiekėjai, sunkumai dėl kibernetinių atakų ar teisinės problemos neužtikrinus parduodamų prekių atitikimo įstatymų reikalavimams.

2)



3)



3.2. VRIO analizė

Pasinaudosime analitine technika įvertinti įmonės turimus resursus ir kaip efektyviai jie jas išnaudoja. Tam pasinaudosime VRIO analize.

5 lentelė. VRIO analizė

Stipriosios pusės	Ar vertingas?	Ar retas?	Ar sunku imituoti?	Ar efektyviai išnaudojama stiprioji pusė?	Konkurencingumas
Patogi internetinė svetainė	+	-	-	-	Lygiosios
Žinomas prekinis ženklas	+	+	+	+	Turi pranašumą
Gera įsitvirtinę rinkoje	+	+	+	+	Turi pranašumą
Individualūs asmenys gali pardavinėti savo prekes per pigu.lt	+	+	+	+	Turi pranašumą
Tvirtos pozicijos visose baltijos šalyse	+	-	-	-	Neturi pranašumo
Platus asortimentas klientams	+	+	+	+	Lygiosios
Pažangūs logistikos sandėliai	+	+	+	+	Turi pranašumą
Lojalumo programa dažniems klientams	-	-	-	-	Neturi pranašumo
24/7 klientų aptarnavimas telefonu	+	+	-	-	Turi pranašumą
Turi prekių atsiėmimo terminalą	+	+	+	+	Turi pranašumą

Atlikę VRIO analizę galima pastebėti, jog pigu.lt internetinę svetainę lyginant su kitomis konkuruojančiomis įmonėmis per daug neišsiskiria iš kitų, tačiau pigu.lt yra tikrai įsitvirtinę rinkoje ir turi stiprų prekinį ženklą, kas potencialiems klientams suteikia didelį pasitikėjimą. Taip pat pigu.lt

3.3. Bendrieji verslo sėkmę lemiantys veiksniai

Dažnai įvairiose versluose galime identifikuoti specifinius pagrindinius sėkmės veiksnius bei juos palyginti su kitomis konkuruojančiomis įmonėmis. Žinoma ne kiekvienas sėkmės veiksnys yra tolygus kitam, todėl privalu išdalinti svertinius koeficientus kiekvienam pagrindiniam sėkmės veiksmui prieš atliekant tyrimą.

6 lentelė. Pagrindiniai sėkmės veiksniai (PVS)

Pagrindiniai veiksniai	Sėkmės (0-1)	Organizacijos vertinimas		Konkurentai		
		Balai (1-5)	Sandauga (S x B)	Amazon	Aliexpress	Varlė.lt
24/7 klientų aptarnavimas	0.05	4	0.2	5	2	3
Nemokamas grąžinimas	0.2	4	0.8	5	3	4
Maža kaina	0.2	3	0.6	4	5	3
Greitas pristatymas	0.1	4	0.4	5	2	4
Platus asortimentas	0.25	4	1	5	4	4
Įvairios atsiskaitymo galimybės	0.1	5	0.5	4	2	5
Patogi svetainė	0.1	5	0.5	5	5	5
Suma	1	29	4	4.7	3.6	3.95

Atlikę šio tipo analizę galime pastebėti, jog pigu.lt palyginus su Lietuvoje veikiančiu konkurentu varle.lt yra apylygės, o tuo metu sulyginus su tarptautiniu gigantu Amazon galima pastebėti, jog Amazon laimi žymiai stipriau. Galima daryti išvadą, jog jeigu Amazon atkeliautu į Baltijos šalis ar į Lietuvą, galimai nukonkuruotu Lietuvoje veikiančias tokio tipo kompanijas. Taip pat sulyginus su Aliexpress, pigu.lt gana nemažai pirmauja, tas būtent lemia, tai jog, prekių grąžinimas yra kur kas pigesnis ir paprastesnis ir greitesnis negu su Aliexpress, 24/7 veikiantis klientų aptarnavimo centras ir kt.

Iš pagrindinių sėkmę lemiančių veiksnių buvo atrinkti patys svarbiausi ir taip bus aprašomi KSF t.y. key success factors (pagrindiniai sėkmės faktoriai).

Patys svarbiausi sėkmę lemiantys veiksniai:

1. Maža kaina – protingas klientas kuris orientuojasi į kokybės ir kainos santykį visuomet sulyginęs tą pačią prekę su konkurentais. Tą galima pasidarys pasinaudojant kainų lyginimo įrankį ar rankiniu būdu, bet maža kaina yra pats pagrindinis faktorius norint išsaugoti bei atsivesti naują klientą.
2. Greitas pristatymas – investuojant į klientą, suteikiant jam akciją, mažesnę kainą ar išskirtinį aptarnavimą yra svarbu nepamiršti pristatymo laiko. Kuo greičiau prekė paliks sandėlį ir pasieks kurjerio rankas, tuo greičiau klientas gaus prekę. Protingi klientai žino, jog kurjerių greitis nuo pigu.lt nepriklauso, tačiau klientas mato ir žino, jog jis visada gali pažiūrėti kada prekė buvo įteikta kurjeriui. Jeigu šis procesas t.y. prekės padavimas iš sandėlio kurjeriui, yra nepakankamai greitas ir sklandus, klientas kitą kartą gali nebepirkti ir pasirinkti konkurentą parduodantį prekę brangiau, bet užtikrinantį kokybišką prekės pristatymą.
3. Patogi svetainė – IT pasaulyje viskas keičiasi gana greitai, taip pat ir internetinių svetainių aplinka. [16] ir jau didelis kiekis svetainių naudoja Google sukurtus įrankius. Jeigu klientui lėtai kraus svetainę, jis greitai kažko nesusiras, ar jeigu jam reikės rankiniu būdu atlikinėti pavedimą, tai gali būti viena iš priežasčių nebesilankyti šioje parduotuvėje ir pasirinkti keliais eurai brangesnį variantą konkurento svetainėje.

4. Platus asortimentas – įstrigdinti prekinį ženklą kliento galvoje gana sudėtinga, specializuojantis į perpardavinėjimą tam tikrų specifinių prekių, galima sunku pasiekti kuo platesnę auditoriją, o pardavinėjant labai platų asortimentą, galima pasiekti didelę auditoriją, ir taip labiau klientai grįš į šią parduotuvę.

3.4. Lyginamoji svarbiausių konkurentų analizė

Pritaikysime Benchmarking tyrimą lyginant pigu.lt bei konkurentų veiksmus, kompetencijas bei situacija.

7 lentelė. Lyginamoji svarbiausių konkurentų analizė (Benchmarking)

Palyginamieji veiksniai	Svarbumas (1-5)	Organizacijos vertinimas		Konkurentai		
		Balai (1-5)	Sandauga (S x B)	Amazon	Aliexpress	Varlė.lt
Konkuravimas:	5	4	20	5	5	4
1. Žema kaina	5	5	25	5	3	5
2. Aukšta kokybė	3	4	12	5	2	4
3. Klientų aptarnavimą	4	4	16	5	5	4
4. Įmonės žinomumas	4	3	12	5	4	3
5. Technologinis pažangumas						
Resursai:	4	5	20	5	5	5
1. Logistiniai sandėliai	5	4	20	5	5	4
2. Prekių kiekis	3	3	9	5	4	3
3. Darbuotojų kompetencija	5	4	20	5	2	4
4. Patrauklūs atlyginimai						
Kiti svarbūs veiksniai:	4	4	16	5	3	3
1. Naujų tiekėjų pritraukimas	5	3	15	5	2	3
2. Marketingas						
Suma	47	43	185	235	171	181

Atlikus lyginamosios analizės metodą galima pastebėti, jog Amazon vėl stipriai pralenkia pigu.lt. Pagrindiniai konkurencinio pranašumo parametrai yra žemesnė kaina, geresnis klientų aptarnavimas, technologinis pažangumas sandėliuojant prekes.

3.5. TOWS matrica

Atliksime TOWS matricos tyrimą sudarant pačią matricą. Tai padės naudojant stiprybes, žinant trūkumus bei išnaudojant galimybes padengti kuo daugiau strateginių trūkumų ir grėsmių.

8 lentelė. TOWS matrica

<div style="text-align: center;"> S W (J, G) O, P (G, P) </div>	Stiprybės – S (S) 1. Patogi internetinė svetainė 2. Žinomas prekinis ženklas 3. Gerai įsitvirtinę rinkoje 4. Individualūs asmenys gali pardavinėti savo prekes per pigu.lt 5. Tvirtos pozicijos visose baltijos šalyse 6. Platus asortimentas klientams 7. Pažangūs logistikos sandėliai 8. Lojalumo programa dažniems klientams 9. 24/7 klientų aptarnavimas telefonu 10. Turi prekių atsiėmimo terminalą	Trūkumai – W (T) 1. Minimalus pelnas 2. Prekių atsiėmimų punktų stoka 3. Aukšti tarpininkavimo mokesčiai 4. Beveik nėra nemokamo pristatymo nuo aukštų sumų 5. Ilgai laukti kol sujungs su klientų aptarnavimu 6. Norint grąžinti prekę, reikia susimokėti už siuntimą bei grąžinimą
Galimybės O. (G) 1. Siuntų pristatymo integracija su pavežėjų aplikacijomis (pvz.: Bolt) 2. Populiariausių prekių gamyba su savo prekinio ženklu 3. Pigu.lt asmeninių kurjerių pristatymas vietoje kitų kurjerių 4. Pardavėjų prekių sandėliavimas pigu.lt sandėliuose iki prekės pardavimo	SO (GS) strategija Pigu.lt yra rinkoje stipriai įsitvirtinęs ir gerai žinomas prekinis ženklas, todėl susijungti su Bolt partnerystei ir realizuoti siuntų pristatymą būtų naudinga abejoms pusėms. Pigu.lt turi modernius logistikos centrus, todėl galėtų leisti pardavėjams sandėliuoti prekes savo logistikos centruose už papildomą mokestį, tada pardavėjams nereikėtų turėti savo asmeninio sandėliavimo sprendimo.	WO. (TG) strategija 1. Pasididinti verslo pelną užsiimant papildomomis, pelningomis veiklomis kaip logistikos paslaugos ar kurjerių paslaugos. 2. Įrengti atsiėmimų terminalus kuriuos nuomoti kitiems ir naudoti pigu.lt prekių atsiėmimui. 3. Teikiant kurjerių paslaugas galima būtų įtraukti nemokamą prekės grąžinimą ir nemokamą pristatymą nuo tam tikros sumos į kurjerių verslo kaštus.
Pavojai T. (P) 1. Didelis tarptautinis konkurentas gali nukonkuruoti per kainos skirtumą.	ST. (SP) strategija Kadangi tiekėjai bet kada gali susikurti savo internetinę parduotuvę ir taip nukonkuruoti perpardavėjus, galima	WT. (TP) strategija Daugiau investuoti į fizines parduotuves, kuriose galėtų klientai apsipirkti bei atsiimti prekių. Investuoti į klientus, suteikiant jiems

2. Jeigu tiekėjai pradėtų patys pardavinėti internetu, tai pigu.lt prarastų klientų	tobulinti lojalumo sistemą, kad jie labiau norėtų pirkti iš pigu.lt, o ne tiesiogiai iš tiekėjų.	nemokamą grąžinimą per kurjeriu tarnybas.
3. Kibernetinės atakos grėsmė.		

Likviduoti pavojus pasinaudojant galimybėmis pavyko, taip pat panaudojant TOWS matricos modelį pavyko sukurti potencialių idėjų verslui, ką galima būtų naujo išbandyti toliau plečiant verslą, kad suteiktų naudą klientui bei tai būtų unikalų rinkoje.

3.6. Strategijos vizualizacija pagal Hambrick ir Fredrickso modelį

Atliksime strategijos vizualizaciją pagal Hambrick bei Fredrickso modelį.

9 lentelė. Strategijos vizualizacija pagal Hambrick ir Fredrickson modelį

Kovos laukas <ul style="list-style-type: none"> Didelis kiekis prekių iš įvairių skirtingų kategorijų Konkurencija visame Baltijos regione. 	Priemonės <ul style="list-style-type: none"> Įsigyjant sėkmingas kaimyninių šalių internetines parduotuves. Pradedant teikti kurjerių paslaugas. Pradedant teikti sandėliavimo ir logistikos paslaugas.
Ekonominė logika <ul style="list-style-type: none"> Bendradarbiavimas su kitomis pavėžėjimo įmonėmis didins žinomumą bei suteiks galimybę klientams greitai gauti prekę Patiems samdytis kurjerius ilguoju periodu sutaupys papildomus mokesčius kurjerių tarnyboms 	
Greitis ir etapai <ul style="list-style-type: none"> 1 Etapas – pradėti pristatinėti prekes per pavėžėjų tarnybas 2 Etapas – pradėti samdyti kurjerius ir patiems pristatinėti siuntas 3 Etapas – investuoti į klientus ir suteikti daugiau privalumų, kaip nemokamas grąžinimas per kurjerį 	Išskirtinumas <ul style="list-style-type: none"> Prailgintas grąžinimo laikotarpis Galimybė kontroliuoti kokybę kiekviename etape.

Išskyrus ekonominę logiką galima matyti potencialią idėją, tai yra bendradarbiavimą su pavėžėjimo įmonėmis pristatant tam tikras siuntas bei samdytis patiems kurjerius bei kurti kurjerių infrastruktūrą, taip sutaupant ilguoju periodu.

4. Siūlomas verslo modelis

Potencialūs partneriai: Pigu.lt galėtų investuoti į naujus verslo modelius su pavėžėjimo įmonėmis taip pristatinėjant prekes. Tokiu būdu pavyktų pritraukti tuos klientus kuriems prekių

reikia čia ir dabar ir kurie yra linkę už prekes sumokėti daugiau. Pigu.lt galėtų investuoti bei partneriauti su Bolt ar kita pavėžėjimo įmonę pristatant tą pačią dieną ar kelių dienų bėgyje tam tikrus produktus.

Potencialūs investiciniai keliai: Pristatymo laikas yra labai svarbus faktorius klientui, todėl jeigu klientas galėtų gauti labai greitai ir labai tiksliai žinoti kada ir kaip bus jam pristatyta siunta, jis galimai pasirinktų pigu.lt dažniau. Tą išspręsti galima būtų investuojant į asmeninius kurjerius, įmonė galėtų samdyti kurjerius pas save į įmonę bei išvežioti siuntas per juos. Pigu.lt jau bendradarbiauja su pagrindinėmis kurjerių įmonėmis, taip pat Vilniuje turi savo siuntų terminalus, į kuriuos darbuotojai gali nunešti prekes ir klientai gali juose atsiimti prekes. Investuojant į asmeninius kurjerius, galima būtų klientui tiksliai nurodyti kurią dieną ir maždaug kurią valandą jis gaus siuntą, panašiai daro Amazon, jis savaitę prieš nurodo kurią dieną atvyks kurjeris. Taigi investicija turėtų būti į kurjerių tinklo kūrimą ir plėtrą.

Nauji pajamų šaltiniai: Pradėjus partnerystę su pavėžėjimo kompanijomis, atsirastų didesnis kiekis klientų kurie susipažintų su šia naujove ir atsitikus įvykiui „reikia čia ir dabar“, jie galimai prisimintų pigu.lt ir pasinaudotų šia privilegija. Tas paskatintų pardavimus.

Esami ištekliai naujom idėjom: Kaip anksčiau aprašyta, yra galimybė investuoti į asmeninius kurjerius, o šiam momentui pigu.lt jau turi išsivysčiusią infrastruktūrą paštomatams, todėl pamatai jau sudėti.

Investicijos naujoms idėjom: Investicijas galima būtų bandyti prisitraukti iš esamų investuotojų ar bandant pritraukti naujų t.y. ieškant investicijų iš išorės.

5. Išvados

Šio strateginio projekto metu buvo sėkmingai atlikta pigu.lt analizė, buvo apžvelgta rinka, konkurentai bei atlikta vidinė analizė.

Atlikus konkurencinę įmonės aplinkos analizę, galima teigti, kad konkurencija tarp elektroninių parduotuvių Lietuvoje yra didelė. Norint įvesti naują elektroninę parduotuvę į Lietuvos rinką, kuri konkuruotu, reiktų didelio biudžeto, naujų paslaugų ir kitų veiksmų, kurie padėtų išsiskirti. Norint įvesti naują elektroninę parduotuvę į rinką galima įvedinėti specializuotą elektroninę parduotuvę, arba galima įvedinėti naują elektroninę parduotuvę į kitas rinkas su mažesniu konkurentų skaičiumi. Bandant įvesti elektroninę parduotuvę į pasaulinę rinką, būtų sunku, kadangi šioje rinkoje yra stiprūs konkurentai, kurie turi daug patirties.

Atlikinėjant konkurencinio potencialo įvertinimą ir strategijos pagrindimą buvo atlikta SWOT analizė, kurioje pavyko išsiskirti pagrindines stiprybes, silpnybes, galimybes bei grėsmes, SSGG analizės metu taip pat buvo vizualiai išdėstyti šie veiksniai. Tai padėjo vizualizuotis esamą situaciją rinkoje.

Atlikinėjant VRIO analize, buvo pastebėta, jog internetinėje erdvėje pigu.lt neturi išskirtinio pranašumo prieš konkurentus, tačiau pigu.lt Lietuvos rinkoje dominuoja per prekinio ženklo žinomumą.

Iš VRIO analizės buvo išskirti pagrindiniai sėkmę lemiantys veiksniai ir paimti konkurentai tokie kaip Varlė.lt, Amazon bei Aliexpress ir buvo išskaičiuota pagrindinių sėkmės veiksmų daroma įtaka. Tai pagrindinis konkurentas yra Amazon, jis beveik daugiausiai surinko taškų kiekvienoje kategorijoje, tačiau atsilieka pristatymo mokesčio kategorijoje.

Iš SWOT analizės buvo susikurta TOWS matrica, kurioje buvo apžvelgta kaip tam tikri trūkumai ar silpnybės gali būti likviduoti pasinaudojant galimybėmis ar stiprybėmis. Analizuojant šią dalį, buvo pastebėta, jog galima pasiūlyti pigu.lt tam tikrų naujų potencialių verslo idėjų, kurios jau turi šiuos tokius pamatus potencialiai būsimai infrastruktūrai.

Atlikus visą analizę buvo viskas sėkmingai susisteminta ir pateiktas potencialus naujas verslo modelis pigu.lt.

6. Šaltiniai

- [1] „Apie Pigu.lt“, [Tinkle]. Available: https://pigu.lt/lt/t/apie_pigu. [Kreiptasi 10 12 2021].
- [2] „Pigu.lt rinkodaros vadovas pasakojo, kokią naudą šiuolaikiniams verslams teikia e. prekyvietės“, [Tinkle]. Available: <https://apgmedia.lt/pigu-lt-rinkodaros-vadovas-pasakojo-kokia-nauda-siuolaikiniams-verslams-teikia-e-prekyvietes/>. [Kreiptasi 10 12 2021].
- [3] „Rodiklių duomenų bazė - Oficialiosios statistikos portalas“, [Tinkle]. Available: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=99d0d008-032a-4f3a-8432-a1fc0abb6687#/>. [Kreiptasi 16 12 2021].
- [4] R. Macgilp, „What Does Online Shopping During Lockdown Mean for the Environment?“, 05 12 2020. [Tinkle]. Available: <https://eco-age.com/resources/online-shopping-impact-on-environment/>.
- [5] „Households having computers and broadband Internet access“, Official Statistics Portal, [Tinkle]. Available: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S4R056#/>. [Kreiptasi 15 12 2021].
- [6] M. Clark, „NFTs, explained“, theverge, 18 08 2021. [Tinkle]. Available: <https://www.theverge.com/22310188/nft-explainer-what-is-blockchain-crypto-art-faq>. [Kreiptasi 14 12 2021].
- [7] „Economic forecast for Lithuania“, Europos komisija, 11 11 2021. [Tinkle]. Available: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/lithuania/economic-forecast-lithuania_lt. [Kreiptasi 14 12 2021].
- [8] „Kaina24.lt - prekių paieška ir kainų palyginimas“, [Tinkle]. Available: <https://www.kaina24.lt/>. [Kreiptasi 14 12 2021].
- [9] „2021 Index of economic freedom“, heritage, [Tinkle]. Available: <https://www.heritage.org/index/explore>. [Kreiptasi 14 12 2021].
- [10] „Minimalioji mėnesinė alga (MMA) ir minimalusis valandinis atlygis (MVA)“, Tagidas, 14 10 2020. [Tinkle]. Available: <https://www.tagidas.lt/savadai/9003/>. [Kreiptasi 14 12 2021].
- [11] „Vidutinis mėnesinis bruto ir neto darbo užmokestis (be individualių įmonių)“, Tagidas, [Tinkle]. Available: <https://www.tagidas.lt/savadai/9006/>. [Kreiptasi 14 12 2021].
- [12] Official Statistics Portal, [Tinkle]. Available: <https://osp.stat.gov.lt/>. [Kreiptasi 15 12 2021].
- [13] „ICT for global companies“, Ivest Lithuania, [Tinkle]. Available: <https://investlithuania.com/gbs-and-ict/ict/>. [Kreiptasi 14 12 2021].
- [14] „Verslo sąlygos“, Investuok Lietuvoje, [Tinkle]. Available: <https://investlithuania.com/lt/lietuvos-privalumai/verslo-salygos/>. [Kreiptasi 14 12 2021].

- [15] „Persons who have used a smartphone,“ Official Statistics Portal, [Tinkle]. Available: https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S4R148#/. [Kreiptasi 14 12 2021].
- [16] „Material Design,“ 16 12 2021. [Tinkle]. Available: <https://material.io/design>.