

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa

Kodas 62403S113

TOMAS VAICEKAUSKAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ĮMONĖS KONKURENCINGUMO DIDINIMAS PANAUDOJANT
EUROPOS SAJUNGOS STRUKTŪRINIUS FONDUS**

Kaunas 2011

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

TOMAS VAICEKAUSKAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ĮMONĖS KONKURENCINGUMO DIDINIMAS PANAUDOJANT
EUROPOS SĄJUNGOS STRUKTŪRINIUS FONDUS**

Darbo vadovas -----

(parašas)

Magistrantas -----

(parašas)

(darbo vadovo mokslinis laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Darbo įteikimo data -----

Registracijos Nr. -----

Kaunas 2011

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS	5
2 ĮMONĖS KONKURENCINGUMO TEORINIS ASPEKTAS, KONKURENCINGUMO MATAVIMO, DIDINIMO MODELIAI	8
2.1 Konkurencingumo samprata ir reikšmė	8
Europos Sąjungos struktūriniai paramos fondai: lėšų skyrimo politika ir poveikis konkurencingumui	22
3 ĮMONĖS KONKURENCINGUMO DIDINIMAS NAUDOJANTIS EUROPOS SĄJUNGOS STRUKTŪRINIŲ FONDŲ PARAMA TEORINIS ĮVERTINIMO MODELIS	32
3.1 Lietuvoje ir užsienyje atlikti darbai bei tyrimai	32
3.2 Įmonės konkurencingumo didinimo galimybių teorinis įvertinimo modelis	37
4 LIETUVOS BALDŲ GAMYBOS SEKTORIAUS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMAS PANAUDOJANT ES STRUKTŪRINIUS PARAMOS FONDUS	40
4.1 Tyrimo metodika	40
4.2 AB „Klaipėdos baldai“ ir AB „Vilniaus baldai“ veiklos lyginamoji analizė	41
4.3 ES struktūrinė parama baldų sektoriaus įmonėms: AB „Vilniaus baldai“ ir AB „Klaipėdos baldai“	46
4.4 Tyrimo duomenų analizė, pagal “deimanto” ir konkurencingumo veiksmų lentelę.	57
Išvados	63
Pasiūlymai	66
SUMMARY	67
MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS	68
INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	73
1 PRIEDAS	76
2 PRIEDAS	77
3 PRIEDAS	79
4 PRIEDAS	80
5 PRIEDAS	81

SANTRUMPŲ SAŖAŠAS

BPD — Bendrasis programavimo dokumentas.

ERPF — Europos regioninės plėtros fondas.

ES — Europos Sąjunga.

ESF — Europos socialinis fondas.

SF — Sanglaudos fondas.

SVĮ — smulkiosios ir vidutinės įmonės.

SVV — smulkusis ir vidutinis verslas.

TUI — tiesioginės užsienio investicijos.

ĮVADAS

Įmonės konkurencingumas bei įvairios jį skatinančios strategijos sulaukia vis didesnio vadybos, ekonomikos teoretikų, tuo pačiu ir verslininkų, už įmonių plėtrą ir strateginį planavimą atsakingų darbuotojų dėmesio. Prekybos liberalizavimo ir globalizacijos procesai padidino vartotojų lūkesčius ir įmonių konkurenciją. Įmonės konkurencingumas yra daugialypis reiškiny, turintis ne vieną apibrėžimą, diskutuojama dėl konkurencingumo didinimą skatinančių veiksnių bei vertinimo rodiklių. Įmonėms, siekiančioms padidinti ir išlaikyti savo konkurencingumą iškyla būtinybė keistis ir prisitaikyti prie naujos aplinkos bei galimybė pasinaudoti sinergijos efektais, teikiamais kooperatinių santykių su kitomis įmonėmis ir susijusiomis partnerinėmis institucijomis (Keršienė, 2009.).

Sėkmingai įmonės veiklai užtikrinti svarbi ne tik jos strategija, turimi resursai, bet ir aplinka, kurioje ji veikia. Valstybės, regioninių ir tarptautinių organizacijų nustatytos taisyklės bei teikiama parama taip pat turi įtakos įmonės galimybėms siekti didesnio pelno, rinkos dalies. Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, šalies įmonės susidūrė ne tik su naujais iššūkiais, bet ir su naujomis galimybėmis: geresnėmis prekybos su kitomis ES valstybėmis sąlygomis, struktūrine parama.

Darbas yra **aktualus** keletu aspektų. Visų pirma, Europos Sąjungos teikiamos paramos poveikis įmonių konkurencingumo didinimui Lietuvoje nėra detalai išnagrinėtas. Be to, kintanti verslo aplinka, nauji iššūkiai, atsirandantys dėl pasaulinių rinkos pokyčių, globalizacijos, tuo pačiu iškelia būtinybę nuolat analizuoti išorinės paramos teikiamas galimybes įmonių konkurencingumui skatinti.

Problemos ištyrimo lygis. Iš užsienio autorių ir publikacijų išskirtinę vietą turi M. Porterio „Konkurencinis tautų pranašumas“ („*The Competitive Advantage of Nations*“) bei šio autoriaus pristatytas Penkių rinkos jėgų bei Deimanto modeliai, klasterių teorija. Taip pat svarbūs Andrea M. Herrmann (2008), B. Rundh (2005), A. Ambastha ir D. K. Momaya (2004), žinių vadybos atstovų I. Nonaka ir H. Takeuchi (1995), A. Gupta ir J. McDaniel (2002) darbai. Lietuvoje konkurencingumo didinimo temą nagrinėja S.Valentinavičiaus (1999), A. Marčinskas ir D.Diskienė (2001), I. Beniušienės ir G. Svirskienė (2008). Lietuvoje pasirodžiusių mokslinių straipsnių, kuriuose nagrinėjama įmonės konkurencingumo didinimas naudojantis ES struktūrinių fondų teikiama parama nėra daug. Galima paminėti D. Štreimikienės, R. Dapkaus ir G. Šivicko (2007), Leono Simanausko ir Skirmantas Šidlausko (2007) studijas. 2004 m. gegužės pirmą Lietuvą tapo pilnateise Europos Sąjungos (toliau - ES) nare. Vyriausybės kanceliarijos užsakymu atliktas tyrimas parodė, kad „integracijos poveikis Lietuvos ir kitų 2004 m. į ES įstojusių šalių ekonominiams rodikliams 2004-2006 m. laikotarpiu buvo reikšmingas. Pirmiausia, ES finansinė parama turėjo reikšmingą tiesioginį ir teigiamą poveikį BVP augimui bei ūkio darbo našumo struktūros pokyčiams. Integracija į ES taip pat

padidino šalies atvirumą (eksporto dalis BVP išaugo) bei paskatino migraciją, tuo (netiesiogiai) paspartindama ir BVP augimą (migracijos įtaka nevienareikšmė)“ (EKT grupė, 2007).

Darbo objektas — įmonės konkurencingumo didinimas naudojantis Europos Sąjungos struktūrinių fondų parama. Atsižvelgiant į atskirų sektorių įmonių veiklos ypatumus, detalesniam nagrinėjimui pasirenkamos dvi baldų gamybos įmonės: AB „Vilniaus baldai“ ir AB „Klaipėdos baldai“. Toks pasirinkimas buvo nulemtas šio sektoriaus svarbos apdirbamosios pramonės srityje. Be to pasirinktos dvi didžiausių šio sektoriaus įmonės, kurių akcijomis prekiaujama Vilniaus vertybinių popierių biržoje. Ši aplinkybė palengvina finansinės informacijos prieinamumą ir patikimumą (dėl atliekamo audito).

Šio darb tikslas — išanalizuoti ir įvertinti įmonės konkurencingumo didinimą naudojantis Europos Sąjungos struktūrinių fondų parama.

Šiam tikslui pasiekti keliami **uždaviniai**:

- Išskirti teorinius įmonės konkurencingumo sampratos aspektus, pagal konkurencingumą lemiančius veiksnius, kuriais remiantis bus formuojamas teorinis paramos poveikio konkurencingumo didinimui modelis ir atliekamas empirinis tyrimas;
- Įvertinti Europos Sąjungos paramos teikimo sąlygas bei galimą poveikį įmonių;
- Suformuoti įmonės konkurencingumo didinimo galimybių naudojantis Europos Sąjungos struktūrinių fondų parama teorinį įvertinimo modelį;
- Įvertinti baldų gamybos sektoriaus įmonių lyginant su kitais įmonių sektoriais konkurencingumo didinimo galimybes naudojantis ES teikiama parama

Hipotezės:

1. Teigiamas struktūrinės paramos poveikis bus juntamas visų Deimanto modelį sudarančių veiksnių atžvilgiu.
2. Tiesioginis teigiamas struktūrinės paramos poveikis bus juntamas visų konkurencingumo veiksnių lentelėje išskirtų veiksnių atžvilgiu.
3. Netiesioginis teigiamas struktūrinės paramos poveikis bus juntamas visų konkurencingumo veiksnių lentelėje išskirtų veiksnių atžvilgiu.

Šiame darbe taikomi metodai:

- Mokslinės literatūros analizė.
- Pirminių ir antrinių šaltinių analizė. Pirminiai šaltiniai, kurie analizuojami šiame darbe apima ES teisinius dokumentus, rekomendacijas, Lietuvos Respublikos teisės aktus, įmonių veiklos ataskaitas, statistinius duomenis. Šiame darbe naudojama antrinė

informacija apima mokslinius straipsnius, apibendrintus tyrimų rezultatus, pranešimus žiniasklaidoje.

- Atvejo analizė. Tiriama baldų gamybos sektoriaus įmonių „Vilniaus baldai“ ir „Klaipėdos baldai“ konkurencingumo kaita. Remiantis suformuotu teoriniu įvertinimo modeliu, tolesnė duomenų analizė atliekama naudojant loginį dedukcijos modelį.
- Ekspertų apklausa. Šis metodas taikomas siekiant geriau paaiškinti konkurencingumo veiksnių ir konkurencingumo kaip rezultato (finansinių rodiklių) sąveiką, įvertinti sritis, kurioms ES struktūrinė parama turėjo didžiausią poveikį.

Pirmojoje dalyje apibrėžiama ir aptariama įmonės konkurencingumo bei kitos su ja susijusios sąvokos: konkurencija, konkurencinis pranašumas. Nagrinėjamos Lietuvos ir užsienio autorių teorinės išvalgos įmonės konkurencingumo bei jo didinimo tema. Toliau pereinama prie Europos Sąjungos konkurencingumo ir struktūrinės politikos analizės. Tiriama struktūrinės paramos teikimo principai ES ir Lietuvos mastu. *Antroji dalis* pradedama nuo tyrimo schemos sudarymo: apibrėžiamas tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai, parenkami tyrimo kriterijai. Trečiojoje dalyje nagrinėjama baldų gamybos sektoriaus įmonių „Vilniaus baldai“ ir „Klaipėdos baldai“ konkurencingumo kaita. Skyrius pradedamas bendra baldų gamybos sektoriaus ir pasirinktų įmonių konkurencingumo analize. Toliau pereinama prie tiesioginės ir netiesioginės įmonių gautos ES struktūrinės paramos poveikio jų konkurencingumo didinimui nagrinėjimo. *Išvadose* pateikiami svarbiausi atliktos analizės rezultatai. Pateiktose išvadose formuluojami pagrindiniai konkurencingumo didinimo panaudojant ES struktūrinių fondų paramą ypatumai, kurie matomi tiriant baldų gamybos įmones. Taip pat pateikiami pasiūlymai, kaip būtų galima tobulinti nustatytas silpnąsias sritis.

1 ĮMONĖS KONKURENCINGUMO TEORINIS ASPEKTAS, KONKURENCINGUMO MATAVIMO, DIDINIMO MODELIAI

Teorinis konkurencingumo didinimo galimybių nagrinėjimas pradedamas nuo konkurencingumo sąvokos analizės. Mokslininkai, tiriantys šią sąvoką, sutinka dėl jos daugialypiškumo ir paties reiškinių sudėtingumo. Šiame skyriuje bus nagrinėjami teoriniai konkurencingumo matavimo, didinimo strategijų modeliai. Toliau pereinama prie ES struktūrinių paramos fondų lėšų skyrimo politikos ir taisyklių nagrinėjimo. Nuoseklus ir detalus šių taisyklių išnagrinėjimas leis geriau suprasti konkrečių įmonių galimybes pasinaudoti šiais paramos fondais ir didinti savo konkurencingumą.

1.1 Konkurencingumo samprata ir reikšme

Įmonės konkurencingumo sąvoka. Konkurencingumo sampratą galima interpretuoti įvairiai. Vieni mokslininkai pabrėžia pačios įmonės gebėjimą valdyti savo išteklius, tokius kaip antai: finansai, darbuotojai, technologijos, marketingo, gamybos ir kitas funkcinės žinias, strateginį pranašumą ir išnaudoti atsirandančias galimybes ir pan. Kitų mokslininkų nuomone, įmonių konkurencingumą reikia aiškinti remiantis valstybėje esama institucine sistema, pramonės struktūra bei kitomis valstybės charakteristikomis (Griffiths ir Zammuto, 2005, cit. pagal Vaiginienė, Kasnauskienė, Miškinis, 2006).

Nagrinėjant konkurencingumo sąvoką, svarbu nustatyti jos ryšį su kitomis giminėmis sąvokomis: konkurencijos, konkurencinio pranašumo, konkuravimo. Kadangi šiame darbe tiriamas įmonės konkurencingumo reiškinys, šių sąvokų apibrėžimas taip pat siaurinamas iki įmonės lygio.

Konkurencijos sąvoka ekonomikoje apibūdinama kaip dviejų ar daugiau veikėjų (individue, įmonių) kova rinkoje dėl kažko, kas negali būti įgyjama visų (Stigler, 2008). Dažniausiai sutinkama, kad konkurencija leidžia užtikrinti žemesnes kainas ir didesnę efektyvumą siekimą, kuris taip pat pasireiškia kaip inovacijų, naujų technologijų plėtra bei naujų vadybos idėjų kėlimas ir įgyvendinimas (The Economist).

Jeigu konkurencija yra apibūdinama kaip kova dėl pirmumo, didesnės rinkos dalies, didesnio pelno, tai **konkurencinis pranašumas** yra ta savybė, kuri leidžia rinkos veikėjui išsiskirti iš kitų ir taip išsiveržti į priekį (The Economist) Mokslininkai deda dideles pastangas nagrinėdami ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimo ir išlaikymo strategijas, kurios taip pat svarbios ir konkurencingumo nagrinėjimui.

Nagrinėjant konkurencingumą ir konkurencinį pranašumą, kyla klausimas, ar tai tapačios, ar skirtingos sąvokos. Galima teigti, kad konkurencingumas yra visų turimų konkurencinių pranašumų suma (pavyzdžiui: didesnis gaminio technologinis pranašumas + mažesnė kaina + efektyvesnė

marketingo strategija), o tuo atveju, kai lyginant su konkurentu išryškėja vienas konkurencinis pranašumas, šios sąvokos gali būti vartojamos sinonimiškai.

Konkurencingumą galima nagrinėti tiriant įvairių lygių objektus ir subjektus: valstybę, valstybių grupę ar sąjungą, miestą, šalies ūkio šaką, įmonę ar organizaciją, tam tikrą konkrečią prekę ar paslaugą. Konkurencingumas plačiaja prasme gali būti apibrėžiamas kaip subjekto ar objekto gebėjimas konkuruoti, kintantis laiko, vietos arba sąlygų atžvilgiu (Beniušienė, Svirskienė, 2008). Pagal šį apibrėžimą konkurencingumas yra platesnė sąvoka nei konkurencinis pranašumas.

Konkurencingumas yra susijęs su produktyvumu: jis lemia, kokio dydžio ekonominė vertė bus sukurta, koks bus atlyginimo už darbą ir investicijų atsipirkimo lygis (Jucevičius et al, 2006). M. E. Porterio (2009), vieno žinomiausių konkurencingumo tyrinėtojų, nuomone valstybės konkurencingumas priklauso nuo produktyvumo, kuris gaunamas iš šalies ir užsienio įmonių kombinacijos. Ši Porterio įžvalga leidžia teigti, kad įmonės konkurencingumas prisideda prie bendro valstybės konkurencingumo, apimamos visos šalyje veikiančios įmonės (vietinės, regioninės, nacionalinės ir tarptautinės reikšmės bei masto). Konkurencingumas matomas kaip iš apačios į viršų besivystantis procesas, kuriame atsakomybė tenka individams, įmonėms ir institucijoms.

Šiame darbe didžiausias dėmesys skiriamas **įmonės konkurencingumo** analizei. Įmonės, pasak Beniušienės ir Svirskienės (2008), yra svarbiausias konkurencinės aplinkos elementas (be kurio nebūtų ir konkurencijos). Įmonės konkurencingumas gali būti apibrėžiamas įvairiai, o nuo parinkto apibrėžimo priklauso ir skatinimo strategijos bei matavimo rodikliai.

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD) nuomone, įmonės konkurencingumas — tai sugebėjimas, esant konkurencinės rinkos sąlygoms, gaminti prekes ir paslaugas, kurios sėkmingai konkuruoja rinkoje bei išlaikomos ir didinamos pajamos ilguoju laikotarpiu (cit. pagal Mockuvienė, 2005).

D'Cruz (1992) įmonės konkurencingumą apibrėžia kaip įmonės galimybę kurti, gaminti ir/arba pateikti į rinką produktus, pasižyminčius geresnėmis savybėmis, nei siūlo konkurentai, atsižvelgiant į kainos ir su kaina nesusijusias savybes (cit. pagal Ambastha, Momaya, 2004). Šis požiūris į konkurencingumą pasižymi orientacija į *gaminamus produktus arba teikiamas paslaugas*.

F. Blunck (2006) įmonės konkurencingumą apibrėžia kaip gebėjimą pateikti prekes ir paslaugas efektyviau, su mažesnėmis sąnaudomis nei kiti svarbūs konkurentai. Prekybos sektoriuje tai pasireiškia ilgalaikė sėkmė tarptautinėje rinkoje, kuri pasiekta nesinaudojant protegavimu ar subsidijomis. Nors transportavimo kaštai gali lemti didesnę prekybą šalies vidaus ar kaimyninės šalies rinkoje, konkurencingumas dažniausiai kyla iš didesnio produktyvumo. Šis požiūris akcentuoja *didesnio našumo, efektyvesnio turimų sąnaudų ir gebėjimų panaudojimo svarbą*.

G. Piccoli (2005) įmonės konkurencingumą sieja su *gebėjimu greitai reaguoti į pasaulinėje rinkoje vykstančius pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas joje*. „Įmonė pripažįstama konkurencingai pranaši tada, kai ji turi įtakos lemti pasikeitimus rinkoje, kurioje ji užima tam tikrą dalį. Svarbus tampa ne tik gebėjimas atlaikyti ir apginti savo poziciją rinkoje, bet ir pačiam suduoti atsaką konkurentams“ (cit. pagal Beniušienė, Svirskienė, 2008, p. 34).

M. E. Porteris, nagrinėdamas įmonių konkuravimą, naudoja mikroekonominio konkurencingumo sąvoką. Nors pagrindiniu analizės vienetu pasirenkama įmonė, tačiau neatsiejama jos konkurencingumo dalimi laikoma išorinė aplinka, bei jos daromas poveikis. Išskiriamas visas kompleksas faktorių, tiesiogiai veikiančių verslo aplinką, kurie geriau žinomi kaip **Deimanto modelis** (žr. 1 PRIEDAS). Keturios pagrindinės šio „deimanto“ briaunos: veiksmų (sąnaudų) sąlygos (*factor (input) conditions*), paklausos sąlygos (*demand conditions*), susijusios ir palaikančios pramonės šakos (*related and supporting industries*) bei įmonės strategijos ir konkuravimo kontekstas (*context for firm strategy and rivalry*). Remiantis šia teorija, ekonomikos vystymasis turi vykti tokia kryptimi, kad būtų gerinami šie „deimanto“ elementai (Snowdon, Stonehouse, 2006).

Veiksmų sąlygos — tai įmonės turimi apčiuopiami ir neapčiuopiami resursai. Skiriamos dvi veiksmų grupės: baziniai ir išskirtiniai veiksniai. Baziniai veiksniai yra susiformavę istoriškai, paveldėti, nereikalaujantys didesnių investicijų: gamtiniai išteklių, geografinė padėtis, klimatas ir kt.. Išskirtiniams veiksniams priskiriami tie, kurie reikalauja pastangų ir investicijų — vadybinė patirtis, modernios technologijos, fizinė infrastruktūra, švietimo sistema ir mokslo įstaigų veikla, finansinis patikimumas ir kapitalo prieinamumas, administracinė ir informacijos infrastruktūra (pvz. naujų produktų registravimo sistema, skaidrumas ir kt.) (Porter, 2009).

„Įmonės konkurencingumui taip pat svarbus esamų ir potencialių klientų bei jų poreikių pažinimas. Įmonių rezultatai priklauso nuo **paklausos** augimo tempų ir lygio, segmentacinės struktūros, vartotojų skaičiaus bei vartotojų poreikių vystymosi pobūdžio. Konkurencingumas pasiekiamas tuomet, kai įmonė sugeba prisitaikyti prie naujų vartotojų poreikių ir juos patenkina“ (cit. pagal Mockuvienė, 2005, p. 21). Paklausa priklauso ir nuo perkamosios galios ir gali būti nagrinėjama kaip vartojimo krepšelio dalis skiriama tam tikrai prekei ar paslaugai (Vaiginienė, Kasnauskienė, Miškinis, 2006). Taip pat svarbu atsižvelgti į tokius veiksnius kaip kokybės, saugumo ir aplinkos apsaugos standartai, vartotojų teisių apsaugos reikalavimai, kurie prisideda prie paklausos formavimosi (Porter, 2009).

Nors konkurencingumo sąvoka dažniausiai siejama su konkuravimu, lenktyniavimu, tačiau tam tikras kooperavimosi lygis taip pat gali pasitarnauti sukuriant konkurencinius pranašumus. „Ryšiai su **susijusios ir palaikančiomis pramonės šakomis ar įmonėmis** gali būti vertikalūs ir horizontalūs“ (cit. pagal Mockuvienė, 2005, p. 21). Šio veiksnio įtraukimas visų pirma reiškia sėkmingą

bendradarbiavimą su tiekėjais, logistikos kompanijomis bei kitomis įmonės veiklai užtikrinti svarbiomis įmonėmis (Porter, 2009). „Tiekėjų, gamintojų ir prekybininkų glaudus bendradarbiavimas yra naudingas dėl didesnės informacijos, spartesnio naujų technologijų diegimo“ (cit. pagal Mockuvienė, 2005, p. 21).

Nagrinėjant **įmonės strategiją ir konkurenciją** reikia išskirti vidinius gebėjimus ir išorės sąlygas, veiksnius. Aiškių tikslų turėjimas, konkurencinės aplinkos supratimas, įmonės nuosavybės struktūra, savininkų, vadovų bei darbuotojų motyvacija, valdymo pobūdis, organizavimo įgūdžiai, sugebėjimai diegti inovacijas bei tobulinti veiklą — labai svarbūs vidiniai įmonės resursai, kurie leidžia priimti strateginius sprendimus (Mockuvienė, 2005). Taip pat svarbu detaliai išanalizuoti išorės veiksnius, galinčius daryti poveikį konkurencijai ir įmonės galimybėms išsiskirti iš konkurentų. Porteris siūlo atkreipti dėmesį į dvi pagrindines konkurencinės aplinkos ypatybes: vietines taisykles ir iniciatyvas, kuriomis skatinamos investicijos ir produktyvumas (pvz. kapitalo investavimo iniciatyvos, intelektinės nuosavybės apsauga) bei vietinės konkurencijos intensyvumą (Porter, 2009).

Be jau minėtų keturių tiesioginių veiksnių taip pat svarbiais laikomi ir išoriniai veiksniai — vyriausybės, galimybės ir tarptautinio verslo vaidmuo. Porterio teigimu, vyriausybės vaidina labai svarbų vaidmenį užtikrinant makroekonominį stabilumą bei stabilias politines, teisines ir socialines institucijas. Tačiau vien tai dar neužtikrina ekonominės gerovės (Snowdon, Stonehouse, 2006). Įmonių konkurencingumui taip pat įtakos gali turėti dažnai sunkiai pamatuojamos ir kontroliuojamos galimybės. Kaip pavyzdį galima nagrinėti ekonomines krizes, globalios ar regioninės reikšmės ekonominių bendrijų susidarymą, prekybos taisyklių pasikeitimą ir kt. (Vaiginienė, Miškinis, Kasnauskienė, 2006) Atskiros įmonės dažnai negali kontroliuoti šių pokyčių, tačiau turi sugebėti prie jų prisitaikyti bei pasinaudoti naujai atsiradusiomis galimybėmis.

M. Porteris (1998), konkurencingumą siedamas su produktyvumu pastebi, kad svarbu nagrinėti ne tai, kokioje srityje yra konkuruojama, o kokie būdai pasirenkami. Įmonės gali būti produktyvios bet kuriame sektoriuje, ar tai būtų batų gamyba, žemės ūkis ar mikroschemų kūrimas, viskas priklauso nuo pažangių technologijų naudojimo. Taigi neatsiejama konkurencingumo dalimi laikomas *įmlumas technologinėms naujovėms* (Porter, 1998).

A. Marčinskas ir D. Diskienė (2001), panašiai kaip ir M. Porteris, skiria išorės ir vidaus veiksnius, darančius poveikį įmonės konkurencingumui (žr. 1 lentelė). Autoriai siūlo analizuoti trijų tipų išorinius veiksnius: politinius, įstatyminius; ekonominius bei socialinius, kultūrinius. Socialinių, kultūrinių veiksnių įtraukimas visų pirma gali būti siejamas su esamų ir galimų pirkėjų charakteristikomis. Socialinės charakteristikos taip pat gali būti svarbios darbo kultūros susiformavimui. Išoriniai veiksniai daro įtaką įmonių vadovų priimamiems sprendimams, strategijos formavimui, tačiau įmonės negali arba turi mažai galios juos keisti. Vidiniai konkurencingumą

lemiantys veiksniai A. Marčinsko ir D. Diskienės skirstomi į keturias grupes: strategijos ir tikslai; ištekliai; valdymas; kultūra. Reikia pastebėti, kad įmonės kultūros, skatinamų vertybių įtraukimas prie konkurencingumo skatinimo veiksmų atspindi novatorišką požiūrį. Įmonės vertybės bei kultūra gali ne tik prisidėti prie darbuotojų lojalumo, atsidavimo darbui bei identifikavimosi su įmonės tikslais, bet ir pasitarnauti kaip viešai deklaruojamas konkurencinis pranašumas. Pastaruoju metu vis didesnio dėmesio sulaukia įmonės (pvz. The Body Shop, AB „Vilniaus baldai“), savo viešosiose kampanijose keliančios socialinės atsakomybės, ekologijos problemas bei teigiančios, kad rado būdą jas spręsti.

1 lentelė

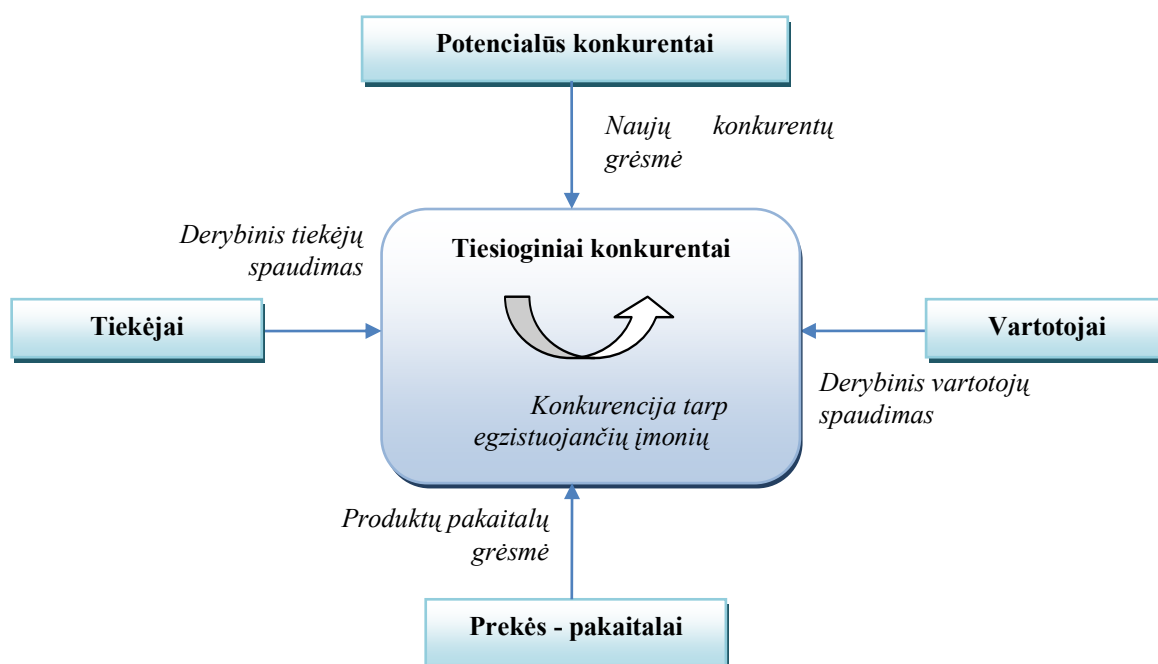
Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai

<i>Išorės veiksniai</i>		<i>Vidaus veiksniai</i>	
Politiniai, įstatyminiai	<ul style="list-style-type: none"> • politinis klimatas ir stabilumas; • teisinė sistema; • įstatymai (antimonopolinio reguliavimo, reklamos, vartotojų teisių, aplinkos apsaugos, mokesčių) 	Strategijos ir tikslai	<ul style="list-style-type: none"> • aiškus tikslų suvokimas; • orientacija į konkurencijos pranašumus; • pozityvus požiūris į pokyčius ir inovacijas; • efektyvios strategijos formavimas.
Ekonominiai	<ul style="list-style-type: none"> • ekonominio ciklo stadija; • rinkos struktūra ir plėtra; • produktyvumas; • infliacijos tempai; • palūkanų norma; • gyventojų pajamų lygis ir dinamika; • nedarbo lygis. 	Ištekliai	<ul style="list-style-type: none"> • materialiniai; • finansiniai; • žmogiškieji.
Socialiniai, kultūriniai	<ul style="list-style-type: none"> • demografinės tendencijos (gimstamumas, amžiaus grupių svyravimai, gyventojų migracija); • vartotojų aktyvumas; • gyvenimo būdo pasikeitimai; • visuotinės vertybės ir įsitikinimai; • nacionalinės tradicijos. 	Valdymas	<ul style="list-style-type: none"> • racionalių įmonės struktūrų sudarymas; • pažangūs vadovavimo būdai; • personalas; • valdymo funkcijų (planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės) orientacija į efektyvumą.
		Kultūra	<ul style="list-style-type: none"> • vidinė įmonės kultūra

Šaltinis: Marčinskas A. Diskienė D., Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai // Ekonomika, 2001, Nr. 55-56, p. 64-74

Įmonės konkurencingumo teorinės analizės kontekste taip pat svarbu aptarti Porterio Penkių rinkos jėgų modelį (grafinė modelio išraiška pateikiama 1 pav.). Modelio centre pateikiama pramonės šakai priklausančių įmonių, *tiesioginių konkurentų* sąveika. Šios konkurencijos taisyklės, kultūra yra stipriai susijusi su platesne ekonomine struktūra ir priklauso ne tik nuo konkuruojančių įmonių. Kitos keturios Porterio išskirtos jėgos: potencialūs konkurentai, vartotojai, tiekėjai bei prekės pakaitalai. *Naujų konkurentų atsiradimo galimybės* ir sukeltos pasekmės priklauso nuo esamų barjerų (masto

ekonomija, produkto diferencijavimas, kapitalo poreikis, finansiniai sunkumai, pateikimo kanalų įvertinimas, kaštų išaugimas bei valstybės politika) ir reakcijos iš jau veikiančių įmonių. Stiprūs *pirkėjai* sugeba daryti įtaką kainų, kokybės, paslaugų arba pardavimų sąlygoms. *Prekių pakaitalų atsiradimas* leidžia vartotojams pakeisti vieną prekę kita, kai pirkėjai yra įtikinti, kad šios kokybė yra priimtina. Kuo lengviau ir pigiau yra pereiti prie pakaitalo, tuo su didesne konkurencija yra susiduriama. Tiekėjai tampa stipriu konkurentu ir įgyja derėjimosi galią tuomet, kai jie sugeba išlaikyti aukštą teikiamų žaliavų kainą. Reikia atsižvelgti ir į tai, ar įmonė yra labai priklausoma nuo tiekėjų. Kai kurios organizacijos beveik nepriklauso nuo žaliavų tiekėjų, o kitos – negali be jų funkcionuoti (Porter, 1998).



Šaltinis: PORTER, M. E. (1998b) *Competitive Strategy*, p. 4

1 pav. M. E. Porterio Penkių rinkos jėgų modelis

Įmonės konkurencingumas nagrinėjamas ir bendrame valstybės bei tarptautinės prekybos taisyklių kontekste. Suomijos mokslininkai J. Laurila ir K. Lilja (2002) pastebi, kad įmonės turi išsiskirti iš kitų, kad galėtų konkuruoti, tačiau tuo pačiu turi būti kažkiek panašios, kad būtų legitimios. Siekiant išvengti didesnio konflikto tarp konkuravimo ir spaudimo iš išorės, siūloma įmonėms būti skirtingomis ir išskirtinėmis tiek, kiek įmanoma nenusižengiant legitimumui.

Andrea M. Herrmann (2008), nagrinėdama institucinių taisyklių poveikį įmonės konkurencingumui, kelia klausimą: kaip gali įmonės išsiskirti savo unikaliomis savybėmis, kai jos visos naudojasi tais pačiais instituciniais privalumais? Atsakant į šį klausimą siūloma daugiau

orientuotis į vidinius įmonių resursus, nei į išorinius. Tuomet įmonių strategijos nebus tokios panašios. Ši resursais paremta teorija (*Resource Based View*, sutrumpintai *RBV*) pateikiama kaip alternatyva teorijai, akcentuojančiai išorinių veiksnių panaudojimą konkurencingumo didinimui. Resursais paremta teorija neignoruoja tokių išorinių veiksnių, kaip švietimo sistema, atlyginimų politika ir kt. poveikio, nors jie ir nelaikomi esminiais.

Teorinėje literatūroje vyraujančius požiūrius į konkurencingumą D. Depperu ir D. Cerrato (2005) siūlo sugrupuoti remiantis dviem pagrindiniais pjūviais: pagal prigimtį (kaip pasekmė ar kaip varomoji jėga) ir būdą (statiškas *versus* dinamiškas) (žr. 2 pav.). Vertikaliąją ašį atspindi požiūrį į tai, ar konkurencingumas yra priklausomas ar nepriklausomas kintamasis. Pirmuoju atveju konkurencingumas yra matomas kaip varomoji įmonės veikimo jėga, daugiau analizuojamas pats procesas. Antruoju atveju daugiau dėmesio skiriama konkurencingumo pasekmių analizei. Horizontalioji ašis atspindi konkurencingumo šaltinių ir paties proceso dinamiškumą.

		<i>Požiūris</i>	
		Statiškas (ištekliai)	Dinamiškas (procesai)
<i>Konkurencingumo prigimtis</i>	Varomoji jėga	Resursais paremta teorija	Kompetencija paremta teorija
	Pasekmė	Finansiniai rodikliai, rinkos dalis ir kiti nefinansiniai parametrai	Pelningumo tendencija, rinka paremti ir kiti rodikliai

Šaltinis: DEPPERU, D.; CERRATO, D. (2005) Analyzing International Competitiveness at The Firm Level: Concepts and Measures, p. 7.

2 pav. Konkurencingumo sąvokos apibrėžimo ir analizės būdai

Depperu ir Cerrato siūlomas teorinės konkurencingumo analizės modelis gali būti siejamas su kitų autorių nagrinėjamu išteklių-procesų-atlikimo (*assets-processes-performance*) analizės rėmu. Bhardwaj, Sushil ir Momaya (2007) teigia, kad analizuojant konkurencingumą reikia atsižvelgti į tris pagrindines jo sudedamąsias dalis bei jas jungiantį ryšį (žr. 3 pav.). Įmonės ištekliai apima ne tik turimus apčiuopiamus išteklius (įranga, kompiuteriai, finansai ir kt.), bet ir intelektualinius: žinias, vadovavimo įgūdžius, reputaciją, prekės ženklą ir kt. Procesų įtraukimas į analizę atskleidžia dinaminį konkurencingumo pobūdį. Konkurenciniai procesai gali būti įvairūs: naujų galimybių išvelgimas ir

pripažinimas, informacijos paieška, išteklių įgijimas ir kaupimas. Procesai gali būti skirstomi ir pagal pagrindines veiklos kryptis: gamybos, marketingo, inovacijų diegimo, strategijos ir kt. (žr. 2 PRIEDAS). Konkurencinio atlikimo (*competitive performance*) sąvoka naudojama analizuoti rezultatus, pasekmes. Konkurencingumo didinimo proceso rezultatas gali pasireikšti kaip naujos veiklos rūšies pradžia arba kaip inovacijų įdiegimas, jau esančio proceso patobulinimas.



Šaltinis BHARDWAJ B. R.; MOMAYA S.K. (2007) Corporate Entrepreneurship Model: A Source of Competitiveness, p. 132

3 pav. Konkurencingumas kaip išteklių, procesų ir atlikimo visuma

Įmonių konkuravimas dėl pranašumo yra nuolatinis procesas, todėl įgytas konkurencinis pranašumas nėra nuolatinis. Mokslininkai teigia, kad pastovus konkurencinis pranašumas įgyjamas tik tuomet, kai įmonė nuolat sugeba atlaikyti konkurentų mėginimus išiveržti į priekį (Beniušienė, Svirskienė, 2008).

Apibendrinant įmonės konkurencingumą nagrinėjančius požiūrius, galima pastebėti, kad akcentuojami skirtingi konkurencingumo aspektai. Vieni autoriai (D'Cruz, Blunck) linkę konkurencingumą sieti su geresnės kokybės ar su mažesnėmis sąnaudomis pagaminamais produktais. Kiti linkę didesnę dėmesį skirti ne gaunamo rezultato (konkurencingesnio produkto) analizei, o daugiau orientuojasi į patį procesą, strategijas (Piccoli, Bhardwaj, Sushil ir Momaya). Dar viena grupė autorių (Porter, Marčinskas, Diskienė) didžiausią dėmesį skiria konkurencingumui įtakos turinčių vidaus ir išorės veiksnių nagrinėjimui.

Įmonės konkurencingumo didinimo būdai. Kalbant apie įmonės konkurencingumą, labai svarbu nagrinėti ir konkurencingumo didinimo būdus, strategijas. Teorinėje literatūroje pateikiami metodai padeda geriau suprasti įmonės konkurencingumo reiškinių ypatumus, pagrindines konkurencingumo didinimo kryptis ir praktinius būdus. Konkurencingumo didinimo strategijų nagrinėjimas glaudžiai susijęs su konkurencinio pranašumo įgijimo ir išlaikymo strategijų analize. Kaip jau buvo minėta, šios sąvokos nėra tapačios, tačiau glaudžiai susijusios.

Vienas iš požiūrių, kaip gerinti įmonės konkurencingumą, yra dėmesys yra fizinių resursų, tokių kaip naujų gamybos būdų, priemonių tobulinimui. A. M. Herrmann (2008) pateikia tris pagrindines konkurencingumo skatinimo strategijas, kurios skiriasi *naudojamos technologijos* intensyvumu bei produkto išvystymo laipsniu. Įmonė, kuri savo konkurencingumą grindžia visiškai naujo produkto vystymu ir įvedimu į rinką, vadovaujasi radikalios technologinės naujovės strategija. Jei konkurencingumą siekiama didinti parduodant jau žinomus, tačiau patobulintus produktus, įmonė

remiasi diversifikuotos kokybės produkcijos strategija. Galiausiai, jei įmonė parduoda standartizuotus, patikrintomis technologijomis gaminamus produktus, ji turi imtis žemesnės kainos strategijos (p. 345).

Technologinių naujovių, inovacijų reikšmę pabrėžia ir S. Valentinavičiaus (2006). Šio autoriaus nuomone, šiuolaikinėje ekonomikoje konkurencingumą ir investicijų pritraukimą lemia ne baziniai, bet *gamybos pažangos ar specializuoti veiksniai*, tokie kaip moderni ryšių infrastruktūra, aukštos kvalifikacijos ir modernių specialybių darbo jėga, universitetų mokslinių tyrimų bazė, tyrimų institutų infrastruktūra šiuolaikinių tyrimų kryptyse, mokslininkų skaičius ir kuriamų žinių kiekis. Nacionalinį pragyvenimo lygio didėjimą gali užtikrinti tik didelis ir nuolat didėjantis ekonomikos produktyvumas. Tam, kad produktyvumas didėtų, būtinas nuolatinis ekonomikos, technologijų ir gaminių atsinaujinimas.

Nemažai mokslininkų pastebi, kad technologijų pažanga nėra pakankamas įmonės konkurencingumo augimą užtikrinantis veiksnys. Skiriamas dėmesys nematerialiajam turtui, žinioms, strategijai.

B. Rundh (2005) teigia, kad konkurencingumo didinimo strategija turi remtis *esminių sėkmės faktorių atitinkamoje pramonės šakoje supratimu*. Taip pat įmonė turi turėti išteklių ir gebėjimų šiems sėkmės faktoriams įvykdyti. Tik tuomet, kai ištekliai ir gebėjimai panaudojami geriau nei konkurentų, įmanoma įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą. Konkurencinio pranašumo išlaikymas gali priklausyti nuo įvairių veiksnių: patvarumo (žaliavos kainos, produkto inovacijos ir produkto rūšies), kilnojimo (technologijų ar žinių perkėlimo) ir atkartojimo (gebėjimų sudėtingumo). Prekės įpakavimas taip pat gali prisidėti prie konkurencinio pranašumo didinimo, atsižvelgiant į bendrą kontekstą rinkoje bei konkurentų pateikiamus produktus.

I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008), atlikusios mokslinės literatūros analizę, teigia, kad įmonės konkurencingumą labiau lemia jos *nematerialusis turtas* — klientų lojalumas, įvaizdis, reputacija, gamybinis pajėgumas, žinios, organizacijos kultūra, kompetencijos, įgūdžiai ir patirtis, kurie yra unikalūs ir nepakartojami. Taigi įmonės turėtų identifikuoti, sustiprinti ir panaudoti turimus unikalius pranašumus ir taip plėtoti savo konkurencingumą.

Paskutiniu metu itin išpopuliarėjusios žinių vadybos (*knowledge management*) krypties atstovai (I. Nonaka ir H. Takeuchi (1995), A. Gupta ir J. McDaniel (2002)) įmonės sėkmę ir konkurencingumą sieja su *žiniomis paremtais resursais ir gebėjimais*. Žinių vadybos šalininkai teigia, kad žinios (išreikštos ir neišreikštos) bei gebėjimas kurti ir panaudoti tas žinias yra pats svarbiausias įmonės ilgalaikis konkurencinis pranašumas. Žinios ir įgūdžiai leidžia įmonėms sukurti ir įvesti naujus produktus, verslo procesus ar paslaugas ar pagerinti jau sukurtus, jų kūrimo procesą padaryti efektyvesniu ir našesniu.

Dalis autorių, nagrinėjančių konkurencingumo reiškinių, pabrėžia *laiko ir greito reagavimo į rinkos pokyčius* aspektą. B. Kayis ir S.Kara (2005) akcentuoja greito atsako kliento poreikiams svarbą, kuris yra tiesiogiai susijęs su gamybos lankstumu. „Lankstumas yra apibrėžiamas kaip sugebėjimas greitai atsakyti į nuolat besikeičiančius ir augančius kliento poreikius“ (cit. pagal Beniušienė, Svirskienė, 2008, p. 36). Kitas faktorius, kuriuo įmonė gali remtis didindama konkurencingumą nemažindama kainos, — kokybiškas klientų aptarnavimas (Murphy, Wood, 2004, cit. pagal Beniušienė, Svirskienė, 2008). Nors šis konkurencinis pranašumas yra labai aktualus daugelio ekonomikos šakų įmonėms (ypač paslaugų sektoriaus įmonėms, kurios šiuolaikinėje ekonomikoje užima labai svarbią vietą), tačiau jis nėra pasiekiamas labai greitai.

A. Marčinsko ir D. Diskienės nuomone, nėra universalių įmonės konkurencingumo įgijimo ir išlaikymo būdų. Tačiau dauguma autorių sutinka, kad konkurencinę kovą laimi tie, kurie: „1) gali pasiūlyti itin vartotojo vertinamą išskirtinį ir unikalų produktą ar paslaugą; 2) išstobulino sugebėjimą itin jautriai reaguoti į rinką ir adaptuotis prie jos (tol, kol kiti to nepasiekia); 3) pirmieji randą būdą prieiti prie pagrindinių išteklių (tol, kol kiti jų neranda); 4) anksčiau (nei kiti) pasiekia aukščiausią rezultatyvumo lygį“ (Beniušienė ir G. Svirskienė, 2008).

M. E. Porteris, kuris didelį dėmesį skyrė įmonės aplinkos ir verslo sąlygų analizei, konkurencingumo didinimo būdus sieja ir su *priklausymu klasteriui* (angl. *cluster*). Klasteris Porterio (1998) apibrėžiamas kaip geografiškai centruota tarpusavyje susijusių įmonių (gamintojų, žaliavų tiekėjų, logistikos, marketingo kompanijų ir kt) ir institucijų (universitetų, tyrimų institutų, prekybos asociacijų ir kt.) grupė, kurios veikia panašioje srityje. Tokio klasterio pavyzdys gali būti informacinių technologijų parkai, Silikono slėnis ar Holivudas.

Klasterių kūrimo teorinis pagrindimas, kuris dažniausiai remiasi Porterio išvalgomis, sulaukia didelio ne tik teoretikų, bet ir praktikų dėmesio. Vienas svarbiausių klausimų — kaip šie klasteriai turi susiformuoti. Diskutuojama, kokį vaidmenį turi atlikti valstybės institucijos, kiek svarbi pačių įmonių iniciatyva. Cooko ir Morgano (1998) teigimu, klasteriai negali būti sukuriami tik fizinio artumo ar politinio sprendimo pagrindu. Klasterių susiformavimas šių mokslininkų matomas kaip iš apačios, įmonių noro kylantis procesas. Įmonės pasirenka kooperavimąsi su kitomis įmonėmis dėl to, kad mato iš jo atsirandančią papildomą abipusę naudą. „Išorinių veikėjų, tokių kaip valstybės politikai ir institucijos, vaidmuo yra daugiau pagalbinis, teikiama parama gali būti panaudojama infrastruktūros plėtrai“ (cit. pagal Karlsson, 2008, p. 94).

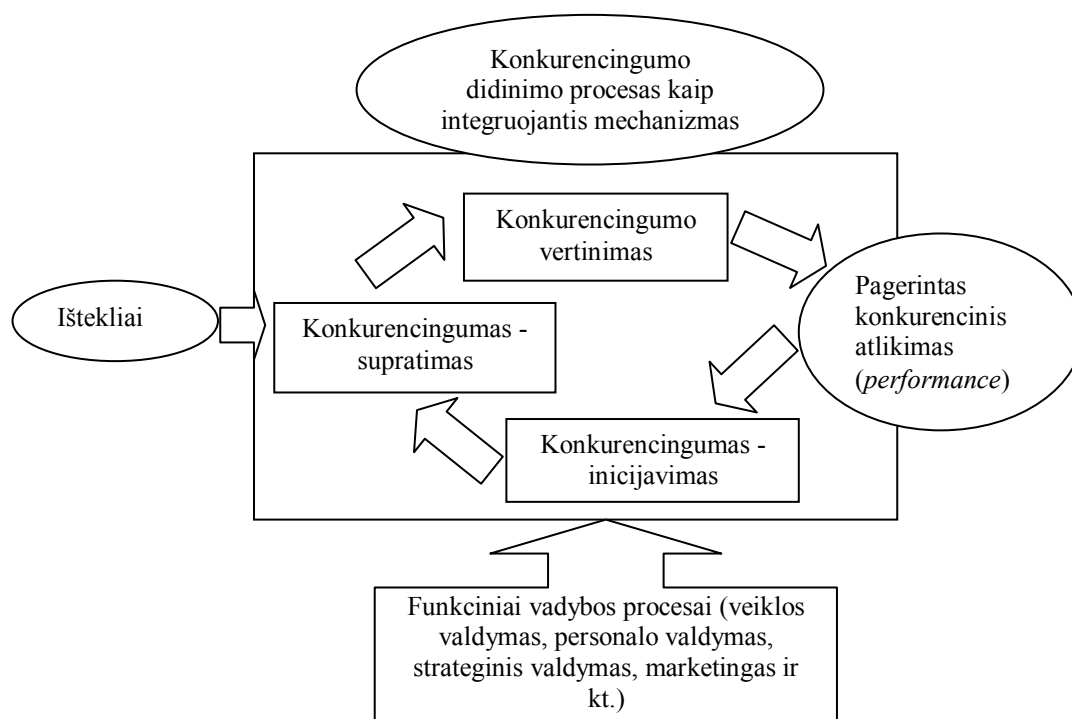
Svarbu pabrėžti, kad klasteriui priklausančios įmonės ne tik bendradarbiauja, tačiau gali ir konkuruoti. Pats Porteris, savo straipsnyje Harvard Business Review (1998) teigia, kad be intensyvios konkurencijos klasteris gali patirti nesėkmę. Konkurencija ir bendradarbiavimas gali veikti kartu, kadangi jie pastebimi skirtinguose verslo srityse ir tarp skirtingų veikėjų. Kaip pavyzdį galima pateikti

keletą vyno gamintojų ir etiketes gaminančių įmonių, kurios konkuruoja savo srities ir kompetencijos ribose, tačiau bendradarbiauja dėl galutinio klientui pateikiamo produkto.

Porterio (1998) nuomone, klasteriai konkurenciją skatina dėl trijų pagrindinių priežasčių: 1) klasteriui priklausančių įmonių didesnio produktyvumo (didesnis kvalifikuotos darbo jėgos prieinamumas, specializuotos informacijos gavimas, didesnis bendradarbiavimas su valstybės institucijomis, universitetais ir kt.); spartesnės inovacijų plėtros ir naujų įmonių susiformavimo.

Be priklausymo klasteriui, Porteris taip pat siūlo ir kitų konkurencingumo didinimo būdų, kurie gali būti siejami su šio autoriaus pabrėžiamu produktyvumu. Konkurencingumo strategija, Porterio (1996) teigimu, yra apdairus skirtingų veiksmų pasirinkimas, kuris leidžia sukurti unikalų vertės rinkinį. Savo knygoje „Konkuravimo strategija“ (*Competitive Strategy*, 1998) Porteris išskyrė tris pagrindines įmonių pirmavimo rinkoje strategijas, kurios, kaip teigiama šio autoriaus vėlesniuose darbuose, nepraranda savo aktualumo. Pirmoji strategija — lyderiavimas sąnaudų atžvilgiu. Tačiau reikia pastebėti, kad ši strategija nereiškia tiesiog mažesnės kainos siūlymu. Išskiriami trys pagrindiniai būdai, kaip tapti konkurencingu atsižvelgiant į kaštus ir parduodamo produkto kainą: gaminti tokios pačios ar geresnės kokybės produktus mažesniais kaštais nei kiti; gauti didesnę pelną; kainų kare išlikti pelningu net ir sumažinus kainas. Antrasis Porterio siūlomas būdas — diferenciacija, kuri šiuo atveju suvokiama kaip išsiskyrimas iš kitų įmonių kokia nors unikalia ypatybė (pvz. prekės ženklas, kokybė). Idealiu atveju, įmonė turėtų pasižymėti išskirtinumu net keliose dimensijose. Trečioji strategija daugiau orientuota į tam tikrą segmentą, pirkėjų grupę ar geografinį regioną. Šiuo atveju pabrėžiamas įmonės gebėjimas geriau patenkinti atskiro segmento poreikius nei tai daro plataus profilio įmonės.

Įmonės konkurencingumo didinimas neatsiejamas nuo kitų įmonės valdymo procesų. A. Ambastha ir D. K. Momaya (2004) pateikia konkurencingumo skatinimo ir kitų vadybos procesų sąveikos schemą (žr. 4 pav.). Konkurencingumo šaltiniai gali būti tie aktyvai ir procesai organizacijoje, kurie sukuria konkurencinį pranašumą. Šie šaltiniai gali būti apčiuopiami (materialūs) ir neapčiuopiami. Konkurencingumo skatinimo procesas matomas kaip ciklinis procesas, apimantis inicijavimo, supratimo ir įvertinimo stadijas. Tai rodo, kad *konkurencingumo didinimas yra nuolatinis procesas, apjungiantis įvairius verslo procesus ir išteklius.*



Šaltinis: AMBASTHA, A.; MOMAYA, D. K. (2004) Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models, p. 47

4 pav. Konkurencingumo skatinimo ir kitų vadybos procesų sąveika

Kaip jau buvo minėta, valstybės konkurencingumas yra labai susijęs su joje veikiančių įmonių sėkminga veikla ir didesniu konkurencingumu. Todėl kyla klausimas, ką valstybės valdžios institucijos turi daryti, jog įmonės taptų konkurencingesnės. Nors atsakymas į šį klausimą dažnai priklauso nuo politinių pažiūrų bei konkrečių sąlygų visumos, tačiau verta panagrinėti, kokį *valstybės vaidmenį* mato ekonomikos ir vadybos srities teoretikai.

Porterio (1998a) nuomone, tiek vietinės, tiek nacionalinės valdžios prioritetai verslo skatinimo srityse keičiasi. Valdžios institucijos pirmiausia turi užtikrinti aukštos kokybės sąlygas — išsilavinusius gyventojus bei fizinę infrastruktūrą. Taip pat svarbu nustatyti konkurencijos taisykles: priimti antimonopolinius įstatymus, užtikrinti intelektualinės nuosavybės apsaugą. Galiausiai, valdžia turi remti klasterių formavimąsi, plėtrą. Tačiau tuo pačiu pabrėžiama, kad turi būti remiami visi besiformuojantys ir jau susiformavę klasteriai, neišskiriant atskirų veiklos sričių.

Kadangi toliau darbe bus nagrinėjamas Europos Sąjungos struktūrinės paramos fondų indėlis į įmonių konkurencingumo didinimą, reikia aptarti teorinius tokios paramos teikimo privalumus ir/ar trūkumus. Tarptautinių organizacijų indėlis į konkrečios įmonės konkurencingumo didinimą gali būti tiesioginis ir netiesioginis. Teikiama finansinė parama konkrečiai įmonei gali padėti išspręsti tokias problemas kaip naujų technologijų prieinamumas, igūdžių gerinimas ir kt. Pastebima, kad tokia parama labai svarbi smulkiojo ir vidutinio verslo (SVV) įmonėms. SVV susiduria su pradinio kapitalo stoka, vėliau atsiranda poreikis gauti papildomą finansavimą apyvartinėms lėšoms, investicijoms. Jos

būtinoms, siekiant sėkmingai vykdyti ir plėtoti veiklą. Smulkios ir vidutinės įmonės (SVĮ), norėdamos gauti išorinį finansavimą, susiduria su specifinėmis problemomis ir tai yra vienas iš didžiausių jų plėtros sunkumų. Dėl finansinių išteklių stokos tampa sunku samdyti kvalifikuotą darbo jėgą, o daugelio įmonių vadovai nėra linkę investuoti į darbuotojų mokymą ir jų kvalifikacijos kėlimą, nes bijo prarasti kvalifikuotą darbo jėgą dėl emigracijos ir didesnėse įmonėse mokamų didesnių atlyginimų (Štreimikienė, Dapkus, Šivickas, 2007). Be finansinės paramos, taip pat svarbi informacinė, konsultacinė pagalba.

Netiesioginis regioninių tarptautinių institucijų poveikis įmonių konkurencingumo didinimui gali būti matomas per bendrą prekybos taisyklių nustatymą ir koregavimą, paramą švietimo kokybės gerinimui, įtaką nacionalinių įstatymų koregavimui ir kita. Vis dėlto reikia atkreipti dėmesį į tai, kad teikiama parama dar neužtikrina įmonės konkurencingumo ir didelio pelningumo pokyčio. Svarbus tinkamas paramos panaudojimas bei sistemingas konkurencingumo siekimas, apimantis visas įmonės veiklos sritis.

Apibendrinant nagrinėtus konkurencingumo įgijimo ir didinimo būdus, galima teigti, kad nėra vieno visoms įmonėms tinkamo, universalaus būdo. Vienas iš galimų sprendimų — didesnis technologinių inovacijų naudojimas, kuris leidžias pasiekti geresnius darbo našumo ir kokybės rezultatus. Tačiau taip pat labai svarbu tinkamai panaudoti nematerialųjį įmonės turtą — darbuotojų žinias, įgūdžius, įmonės reputaciją ir kt. Konkurencingumo didinimas turi būti integralia ir nuolatine įmonės valdymo dalimi, nes tik tuomet galima pasiekti ir išlaikyti ilgalaikį pranašumą.

Įmonės konkurencingumo matavimo būdai. Konkurencingumo matavimas domina ne vieną ekonomikos, vadybos, politikos analitiką. Tinkamo matavimo metodo parinkimas gali padėti įvertinti įmonių strategijas, taikomos paramos iš išorės efektyvumą. Tačiau pastebima, kad nėra vieno įmonės konkurencingumo matavimo metodo. Tai visų pirma gali būti siejama ir su vieningos konkurencingumo definicijos nebuvimu. Mokslininkų siūlomi matavimo metodai dažnai skiriasi įtraukiamų savybių skaičiumi ir sudėtimi, nesutariama, kokie rodikliai yra svarbesni.

D. Depperu ir D. Cerrato (2005) supaprastina konkurencingumo sąvoką ir teigia, kad tai yra sėkmės sinonimas ir sieja šią sąvoką su įmonės tikslų pasiekimu. Konkurencingumo indikatoriais siūloma laikyti *pelningumą, kainą, produktyvumą* ir *rinkos dalį*. Prie jau tradicinių finansinių ir rinkos pagrindu grindžiamų rodiklių siūloma taip pat pridėti *inovatyvumą, kokybę* ir tokius socialinius veiksnius kaip *etiška pozicija, socialinė atsakomybė, darbuotojams suteikiamos darbo sąlygos* ir kt.

Finansiniai įmonės pasiekimų ir sėkmės rodikliai dažniausiai yra minimi šie: *turto grąža, atsargų grąža, investicijų grąža, pridėtinė vertė vienam darbuotojui*. Homogeniškų produktų ir paslaugų rinkoje taip pat labai svarbiu rodikliu yra laikoma *kaina* ir *produktyvumas*. Nefinansiniai įmonės sėkmės indikatoriai galėtų būti *rinkos dalis, lojalių klientų ir tiekėjų dalis, darbuotojų kaita*. Depperu

ir Cerrato pažymi, kad vieno rodiklio, kuris matuotų įmonės sėkmę, parinkimas dar neatskleidžia įmonės gebėjimo konkuruoti rinkoje (Depperu, Cerrato).

Analizuojant konkurencingumą ir stengiantis jį pamatuoti bei palyginti, svarbu atsižvelgti ir į laiko faktorių. Pelningumas ekonomikoje yra analizuojamas ir ilguoju, ir trumpuoju periodu. Depperu ir Cerrato siūlo analizuoti ilgąjį periodą (D. Depperu ir D. Cerrato). Ekonomikos teorijoje ilgasis periodas apibrėžiamas kaip abstraktus laiko tarpas, kuomet keičiasi visi firmos naudojami veiksniai. Tačiau taip pat reikia atsižvelgti ir į ūkio šakos specifiką, kadangi ilgasis laikotarpis skirtingose šakose yra nevienodas (Snieška ir kt., 2006). Sistemingas ir nuoseklus konkurencingumo veiksmų dinamikos sekimas yra tinkamesnis sprendimas nei pavieniai matavimai (D. Depperu ir D. Cerrato).

A.Žvirblis, I. Mačerinskienė ir A. Buračas (2008), nagrinėdami įmonių konkurentų potencialo vertinimo modelius pateikia naudingos informacijos apie tai, kokias rodikliais gali būti pamatuojamas konkurencingumas (žr. 2 lentelė). Išskiriami trys baziniai komponentai, iš kurių kiekybiškai gali būti įvertintas veiklos finansinis efektyvumas. Finansinis suderinamumas bei pinigų srautų subalansuotumas vertinamas ekspertiniu būdu.

2 lentelė

Įmonių konkurentų potencialo vertinimo principai ir baziniai modeliai

Baziniai kriterijai	Daliniai kriterijai	Esminiai pirminiai rodikliai
Veiklos finansinis efektyvumas	Veiklos pelningumas	Akcinio kapitalo pelningumas Akcinio kapitalo grąža Bendrasis pelningumo rodiklis Grynojo pelningumo rodiklis Turto pelningumas (fondo grąža) Investicijų grąža
	Finansinė būklė	Bendrojo padengimo koeficientas Kritinio likvidumo koeficientas Manevringumo koeficientas Bendrojo mokumo koeficientas Paskolų grąžinimo koeficientas
	Finansinio valdymo efektyvumas	Debitorinis įsiskolinimas įmonei Kreditorinis įmonės įsiskolinimas Atsargų apyvartos trukmė Materialinių atsargų atnaujinimas
	Išteklių valdymo efektyvumas	Pardavimų apimtis vienam darbuotojui Bendrojo pelno apimtis vienam darbuotojui Turto panaudojimo efektyvumas
Finansinis suderinamumas	Įvertinama ekspertiniu būdu	
Pinigų srautų subalansuotumas	Įvertinama ekspertiniu būdu	

Šaltinis: ŽVIRBLIS, A.; MAČERINSKIENĖ, I.; BURACĖS, A. (2008) Įmonių konkurentų potencialo vertinimo principai ir baziniai modeliai, p. 82–92

Apibendrinant aptartus įmonės konkurencingumo reiškinių teorinius aspektus, galima išskirti keletą esminių savybių, kuriomis turėtų pasižymėti konkurencinga įmonė: efektyvus turimų išteklių (apčiuopiamų ir neapčiuopiamų), gebėjimų panaudojimas pranašesnio produkto sukūrimui, sugebėjimas greitai reaguoti į pokyčius rinkoje, pažangių technologijų įsisavinimas ir naudojimas, tinkamas aplinkos veiksnių, bendradarbiavimo su susijusiomis įmonėmis išnaudojimas. Svarbu, kad pastangos ir veiksmai, kuriais siekiama didesnio konkurencingumo būtų nuoseklūs, suderinti su kitais įmonės veiklos procesais. Tik nuolatinės pastangos gali užtikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Teorinėje literatūroje pateikiamų konkurencingumo skatinimo strategijų skirtumus lemia pasirinktų svarbiausių konkurencingumo savybių rinkinių ypatumai. Pastebimas didesnis dėmesys nematerialiojo turto panaudojimui, pažangių technologijų vystymui, žinių vadybai. Nuo pasirinkto konkurencingumo sąvokos apibrėžimo priklauso ir taikomi matavimo metodai. Šiuo metu nėra priimto vieno visuotinai taikomo įmonės konkurencingumo matavimo modelio. Esami modeliai įtraukia finansinius (turto grąža, investicijų grąža, pelnas ir kt.), nefinansinius, tačiau išmatuojamus (rinkos dalis, lojalių klientų dalis ir kt.) bei ekspertiniu būdu vertinamus (etiška pozicija, socialinė atsakomybė, finansinis suderinamumas ir kt.) rodiklius.

Europos Sąjungos struktūriniai paramos fondai: lėšų skyrimo politika ir poveikis konkurencingumui

Šiame darbo skyriuje bus nagrinėjama vieno iš ES finansinės paramos instrumento — struktūrinės paramos teikimo politika, taikomos procedūros. Šios paramos formos nagrinėjimas bus labiau orientuotas į poveikio įmonių konkurencingumo skatinimo galimybes. Taip pat tiriamas struktūrinės paramos ryšys su bendra ES konkurencingumo politika. Vėliau pereinama prie nacionalinės struktūrinės paramos panaudojimo politikos 2004-2006 m. bei 2007-2013 m. laikotarpiais. Šioje dalyje pateikiama tiek bendra informacija, apie struktūrinę paramą, tiek ekspertų, mokslininkų vertinimai.

Europos Sąjungos struktūrinė parama ir konkurencingumo skatinimas. Tiriant struktūrinės paramos poveikį įmonių konkurencingumui didinti, svarbu nagrinėti ir bendrą ES konkurencingumo politiką. Todėl verta glaustai pristatyti konkurencingumo sąvokos apibrėžimą ES dokumentuose, Lisabonos strategiją bei nacionalinę šios strategijos įgyvendinimo programą, kitas ES priemones konkurencingumui skatinti. Toliau skyriuje bus pereinama ir didžiausias dėmesys skiriamas ES struktūrinės paramos teikimo principų ir poveikio įmonių konkurencingumui nagrinėjimui.

ES Komisijos pateikiamame terminų žodyne yra teigiama, kad konkurencinga ekonomika yra tokia, kuri pasižymi sistemingai aukštu produktyvumo augimo rodikliu. Siekdama būti konkurencinga, ES turi pralenkti savo konkurentus tokiose srityse kaip tyrimai ir inovacijos, informacijos ir ryšių

technologijos, verslumas, konkurencija, švietimas ir ugdymas (Europos Komisija). Taigi akcentuojamas visos Europos Sąjungos konkurencingumas. Aiškesnį vaizdą apie tai, kaip šis tikslas turėtų būti pasiektas bei kokį vaidmenį užima atskiros įmonės, galima susidaryti nagrinėjant vieną iš reikšmingiausių ES dokumentų — Lisabonos strategiją. Lietuvos Lisabonos strategijos įgyvendinimo 2008-2010 m. programoje kaip vienas iš trijų pagrindinių prioritetų yra išskirtas įmonių konkurencingumo didinimas. Šis prioritetas, kaip nurodoma minėtos strategijos įgyvendinimo programoje, turi būti įgyvendinamas atsižvelgiant į penkis pagrindinius tikslus: 1) skatinti inovacijas ir mokslinių tyrimų ir eksperimentinę (technologinę) plėtrą (MTEP), plėtojant privataus ir viešojo sektorių partnerystę ir sudarant privataus verslo investavimo į MTEP paskatas; 2) stiprinti konkurencinį pramoninį potencialą, pasinaudojant ES vidaus rinka ir globalizacijos procesu; 3) kurti palankią verslo aplinką, ypač mažoms ir vidutinėms įmonėms, skatinant verslumo kultūrą ir socialiai atsakingo verslo plėtrą; 4) skatinti tausų išteklių naudojimą, stiprinant aplinkos apsaugos ir ekonomikos augimo sinergiją; 5) skatinti informacinių ir ryšio technologijų sklaidą, tobulinti nacionalinę infrastruktūrą, įgyvendinant tarpvalstybinių tinklų projektus (Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo 2008-2010 metų programa

ES konkurencingumo didinimo tikslą numatanti Lisabonos strategija ir struktūrinių fondų parama yra pakankamai glaudžiai susijusi. Kaip pastebi Simanauskas ir Šidlauskas (2007), Lisabonos strategijos įgyvendinimui Lietuvoje numatoma panaudoti apie pusę 2007-2013 metams ES struktūrinių fondų skiriamos paramos.

Prieš pereinant prie ES struktūrinės paramos poveikio vertinimo, atskirų mokslininkų nuomonių dėl tokios paramos įtakos konkurencingumui nagrinėjimo, reikia paminėti esminius tokios paramos teikimo principus. Šiuo atveju reikia paminėti 2006 m. liepos 11 d. Tarybos reglamentą (EB) Nr. 1083/2006, nustatantį bendrąsias nuostatas dėl Europos regioninės plėtros fondo, Europos socialinio fondo ir Sanglaudos fondo bei panaikinantį Reglamentą (EB) Nr. 1260/1999. Šis reglamentas apibrėžia struktūrinių fondų paramos teikimo principus bei gaires.

Reglamente nurodoma, kad „struktūrinių fondų parama neturėtų pakeisti valstybių narių viešųjų išlaidų.“ (Europos Taryba, 2006). *Papildomumo principas*, nurodytas šiame reglamente, yra labai svarbus, kadangi nusako aiškų valstybių narių įsipareigojimą siekti konvergencijos. Tuo tarpu ES tik papildė, o ne pakeičia valstybės vaidmenį ir skiriamos lėšos nepakeičia finansinių valstybės įsipareigojimų. Pagal subsidiarumo ir proporcingumo principus valstybės narės pirmiausia turėtų atsakyti už intervencijos įgyvendinimą ir kontrolę, paramos teikimo organizavimą, vertinimą ir auditą atliekančios institucijos sukūrimą. Kiti struktūrinės paramos teikimo principai yra šie: *programavimas* (taikoma daugiamečio programavimo sistema); *partnerystė* (bendradarbiavimas su susijusiomis institucijomis ir įstaigomis); *teritorinis įgyvendinimo lygis* (valstybės narės atsakomybė už jos

teritorijoje vykdomas programos); *proporcinga intervencija* (lėšų paskirstymas pagal poreikį bei paramos taikymo vertinimus); *bendras valdymas* (numatomas ES institucijų vaidmuo kontroliuojant ir vertinant paramos įsisavinimą); *moterų ir vyrų lygybė bei nediskriminavimas* (valstybės narės ir Komisija užtikrina, kad įvairiais fondų paramos įgyvendinimo etapais būtų skatinama moterų ir vyrų lygybė bei būtų atsižvelgiama į lyčių integracijos aspektą); *tvarus vystymasis* (dėmesys aplinkos apsaugai).

O. Katsaitis ir D. Doulos (2009) teigia, kad struktūriniai fondai gali turėti trumpalaikį (paklausos) ir ilgalaikį (pasiūlos) poveikį. Tokia parama, pasak šių mokslininkų, ne tik skatina vartojimą, bet ir išplečia ekonomikos potencialą, kadangi yra plėtojama infrastruktūra. Taigi pirminis paramos poveikis pasireiškia didesnėmis investicijomis, ekonomikos plėtrai svarbių išteklių suteikimu (apčiuopiamų ir neapčiuopiamų, pvz. naujų įgūdžių, žinių, inovatyvių sprendimų ir kt.). Ilguoju laikotarpiu tokia parama iš išorės (iš ES) leidžia didinti gamybos apimtį, siūlyti rinkai novatoriškas prekes ir paslaugas bei tokiu būdu gerinti ekonominę situaciją. Šių mokslininkų atliktas tyrimas taip pat parodė, kad struktūrinė parama gali lemti didesnę tiesioginių užsienio investicijų srautą, tačiau tai didžia dalimi priklauso nuo veikiančių institucijų kokybės.

Yra atlikta keletas empirinių ES struktūrinės paramos poveikio tyrimų, kurių rezultatai nėra vienareikšmiški. Puigcerver ir Mari (2007) bei Beugelsdijk ir Eijffinger (2005) nustatė, kad struktūrinė parama turi teigiamą poveikį augimui ir konvergencijai. Tuo tarpu Barry ir bendraautorai pastebėjo, kad parama Airijos ekonomikos augimui nebuvo labai reikšminga. Keletas paskutinių metu atliktų studijų parodė, kad struktūrinė parama nebūtinai duoda teigiamus rezultatus. Ederveen ir bendraautorai (2006) pastebėjo kad paramos efektyvumas ir įtaka augimui priklauso nuo toje šalyje veikiančių institucijų. Augimo gali nebūti, jei remiami projektai, kuriais jis nėra skatinamas, o tik pritraukiami žmogiškieji ištekliai iš kitų, produktyvesnių veiklos sričių. Taip pat paramos efektyvumą gali mažinti korupcija. Cappelen (2003) taip pat išvelgia riziką, kad parama mažiau išsivysčiusiems regionams neduos laukiamų rezultatų. „Šis mokslininkas pastebi, kad taip gali atsitikti dėl industrinės struktūros ir tyrimų bei vystymo (ang. *research and development*) galimybių stokos“ (cit. pagal Katsaitis, Doulos, 2009, p. 365). V. Nakrošis (2006) pastebi, kad nuo BPD, 2007-2013 m. strategija skiriasi keletu aspektų: taikomas labiau strateginis požiūris į ES struktūrinės paramos programavimą; 2007-2013 m. programiniam laikotarpiui rengiamos trys veiksmų programos skirtingai nuo vieno BPD 2004-2006 m. laikotarpio; ilgesnis programavimo laikotarpis (septynerių metų laikotarpis nuo 2007 iki 2013 m.); skirtingai nuo BPD, naujose veiksmų programose nebus priemonių aprašymo, bet bus reikalinga pateikti informaciją apie svarbiausias intervencijų/veiklų sritis; ES lygiu programos priedas nebus privalomas, bet nacionaliniu lygiu planuojama rengti įgyvendinimo dokumentus (priedus).

Struktūrinės paramos vienareikšmišku teigiamu poveikiu abejoja ir Midelfart-Knarvik bei Overman (2002). Mokslininkai pastebi, kad ES struktūrinė parama nėra tokia patraukli jau susiformavusioms tyrimų bei vystymo industrijoms, tačiau dažnai susilaukia didesnio dėmesio iš tokių šakų, kurios nesuteikia konkurencinio pranašumo. „Tokių atveju pavieniai sėkmės atvejai netampa viso regiono ar šalies ekonomikos augimo varomąja jėga. Todėl mokslininkai siūlo didesnę dėmesį skirti žmogiškųjų išteklių plėtrai, įgūdžių gerinimui ir skatinti didesnę specializaciją atsižvelgiant į regiono specifiką“ (cit. pagal Kaufmann, Wagner, 2005, p. 582).

„Svarbu pažymėti tai, kad ES struktūrinė ir kitokia parama neturi daryti įtakos konkurencijai bendrojoje rinkoje, valstybių narių tarpusavio prekybai. Europos Sąjungos sutartyje numatyta, kad bendrajai rinkai neprieštarauja: pagalba, skirta regionų, kuriuose yra neįprastai žemas gyvenimo lygis arba didelis nedarbas, ekonominei plėtrai skatinti; pagalba, skirta bendriems Europos interesams, svarbių projektų vykdymui skatinti arba kurios nors valstybės narės ekonomikos dideliems sutrikimams atitaisyti; pagalba, skirta tam tikros ekonominės veiklos rūšių arba tam tikrų regionų ekonomikos sričių plėtrai skatinti, jei ji netrikdo prekybos sąlygų taip, kad prieštarautų bendram interesui; pagalba, skirta kultūrai remti ir paveldui išsaugoti“ (cit. pagal Štreimikienė, Dapkus, Šivickas, 2007, p. 90). Vis dėlto galima pastebėti, kad konkurencijos iškreipimas, kurio vengiama visos ES mastu dar negarantuoja, kad to bus išvengta ir šalies mastu. Ši problema pastebima Lietuvos atveju.

Apibendrinant aptartą ES struktūrinės paramos politiką, galima pastebėti, kad tokio pobūdžio parama gali padėti Europos šalių įmonėms tapti konkurencingesnėmis. Tokių prielaidų leidžia daryti didelis dėmesys inovacijų skatinimui, žmogiškųjų išteklių plėtrai, infrastruktūros kūrimui ir kitoms pažangioms verslo priemonėms. Teorinis konkurencingumo nagrinėjimas parodė, kad šie elementai gali padidinti įmonės produktyvumą bei konkurencinių pranašumų susiformavimą. Vis dėlto reikia atkreipti dėmesį į tai, kad tinkamas paramos panaudojimas didžia dalimi priklauso nuo valstybės priimtą strategijos ir priemonių prieinamumo ir efektyvumo bei pačios įmonės sugebėjimo gautą paramą nukreipti konkurencingumo didinimui. Empiriniai tyrimai rodo, kad neteisingas paramos administravimas gali gerokai sumažinti paramos poveikį ekonomikos augimui bei sukelti kitų problemų (orientuoti regionų vystymąsi netinkama kryptimi, nukreipti finansinius ir žmogiškuosius išteklius nuo sėkmingesnių ekonominės veiklos sričių ir kt.).

Lietuvos 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijoje nustatytas pagrindinis ES struktūrinės paramos panaudojimo tikslas — „sparčiai gerinti sąlygas investuoti, dirbti ir gyventi Lietuvoje, kad ūkio augimo teikiama nauda pasiektų visus Lietuvos gyventojus“ (Lietuvos 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategija,

Prioritetines ES struktūrinės paramos panaudojimo sritis atspindi priimtose keturiose veiksmų programose:

1. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa skirta visų darbingo amžiaus Lietuvos gyventojų mobilizavimui, nes investicijos į Lietuvos žmonių žinias, gebėjimus, aktyvumą, verslumą patikimai garantuoja ilgalaikį ūkio augimą. Pagrindiniai programos prioritetai: kokybiškas užimtumas ir socialinė apsauga; mokymasis visą gyvenimą; tyrėjų gebėjimų stiprinimas; administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas (paramos paskirstymas pagal sritis ir prioritetus pateikiamas 3 PRIEDE). (2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa) *Šios programos poveikis įmonių konkurencingumui gali būti juntamas tiesiogiai ir netiesiogiai. Skiriamos lėšos darbuotojų mokymui, kvalifikacijos kėlimui gali prisidėti prie įmonės nematerialaus turto, žinių ir įgūdžių išaugimo. Didesnės investicijos į švietimą, tyrimus, viešojo administravimo efektyvumo didinimą gali daryti teigiamą įtaką visoms verslo įmonėms, net ir tomis, kurios nesikreipia dėl paramos gavimo.*

2. Ekonomikos augimo veiksmų programai numatoma skirti didžiausią paramos lėšų dalį – 45,72 proc. Strateginis Ekonomikos augimo veiksmų programos tikslas – spartinti ūkio augimą ilguoju laikotarpiu, siekiant sumažinti Lietuvos ir ES vidurkio išsivystymo netolygumus. Programoje teigiama, kad „visų rūšių inovacijos ir jas labiausiai lemiantis naujų žinių kūrimas bei sklaida yra svarbiausi produktyvumo ir gerovės augimą skatinantys veiksniai globalios konkurencijos sąlygomis“ (2007–2013 m. Ekonomikos augimo veiksmų programa). Programa numato penkias prioritetines sritis: ūkio konkurencingumui ir ekonomikos augimui skirti moksliniai tyrimai ir technologinė plėtra; verslo produktyvumo didinimas ir aplinkos verslui gerinimas; informacinė visuomenė visiems; esminė ekonominė infrastruktūra; transeuropinių transporto tinklų plėtra. Įmonių konkurencingumo skatinimas labiausiai gali būti siejamas su antrojo šios programos prioriteto, verslo produktyvumo didinimo ir aplinkos verslui gerinimo, uždaviniais: padidinti įmonių produktyvumą; padidinti veikiančių įmonių gyvybingumą ir paskatinti verslumą; pagerinti SVV subjektų priėjimą prie finansavimo šaltinių; pritaikyti viešąsias teritorijas investicijoms pritraukti (2007–2013 m. Ekonomikos augimo veiksmų programa). Įmonių produktyvumas teorinėje literatūroje dažnai minimas kaip vienas iš svarbiausių konkurencingumo sudedamųjų dalių (Porter, 2009; F. Blunck, 2006 ir kt.), todėl svarbu nagrinėti, kokias priemones numatoma diegti siekiant pažangos šioje srityje. Ekonomikos augimo veiksmų programoje nurodoma, kad tiesiogiai į darbo našumo versle skatinimą nukreipti veiksmai yra šie: „parama investicijoms į naujus gamybos įrengimus ir technologijas, parama IT valdymo sistemoms / sprendimams įmonėse diegti, parama paslaugoms, susijusioms su pažangių vadybos metodų diegimu, įmonės veiklos internacionalizavimu bei energetiniu auditu pramonės įmonėse.“ (2007–2013 m. Ekonomikos augimo veiksmų programa). Ypatingas dėmesys skiriamas smulkių ir vidutinių įmonių

(SVI) konkurencingumo skatinimui. Šioje srityje numatyta teikti paramą šio tipo įmonėms įsigyjant specializuotas konsultacines paslaugas, skirtas įmonių konkurencingumui didinti, skatinamas sėkmingesnis įėjimas į tarptautines rinkas, priėjimo prie finansinių šaltinių gerinimas. Programoje aiškiai pasisakoma už **klasterių** kūrimą, kurie, pasak Porterio, leidžia sėkmingiau kurti konkurencinius pranašumus bei pasinaudoti bendradarbiavimo teikiama nauda. Teigiama, kad bus remiami įvairūs klasterizacijos proceso etapai: klasterių žemėlapių sudarymas, klasterio kūrimo galimybių studijos, mokymai įvairiais klasterių ir tinklų kūrimo ir funkcionavimo aspektais, klasterio kūrimo ir veiklos strategijos bei programos parengimas ir kt. (2007–2013 m. Ekonomikos augimo veiksmų programa).

3. Sanglaudos skatinimo veiksmų programa turi įgyvendinti viziją apie darnesnę visuomenę. Gyvenimo aplinkos ir kokybės gerinimui, mažinant atskirų regionų skirtumus, skiriama 39,08 proc. visos 2007-2013 m. ES struktūrinės paramos. Numatyti trys pagrindiniai šios programos tikslai: sudaryti visas reikalingas prielaidas vietos plėtros potencialui stiprėti ir atsiskleisti; užtikrinti prieinamas ir aukštos kokybės esmines viešąsias sveikatos priežiūros, švietimo, valstybės užimtumo rėmimo politiką įgyvendinančių institucijų teikiamas paslaugas, nestacionarias socialines paslaugas ir paslaugas neįgaliesiems; siekti geresnės aplinkos kokybės, ypatingą dėmesį skiriant energijos panaudojimo efektyvumui didinti (2007-2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programa). *Nors atrodytu, kad ši programa nedaug prisideda prie įmonių konkurencingumo didinimo, tačiau galima pastebėti, kad geresnės gyvenimo sąlygos, socialinių, sveikatos, švietimo paslaugų tinklas gali padėti išvengti kvalifikuotų darbuotojų emigracijos. Tai gali paskatinti įmones daugiau investuoti į darbuotojus bei aktyviau remti mokymo ir tyrimų projektus.*

Išnagrinėjus ES struktūrinės paramos teikimo principus Lietuvoje, toliau labai svarbu nagrinėti, kokį poveikį tokio pobūdžio parama gali turėti atskiriems sektoriams ir įmonėms, jų konkurencingumui. Šiuo atveju labai svarbu nagrinėti mokslininkų, o ypač Lietuvos autorių darbus šia tema. Galima pastebėti, kad atlikti tyrimai atspindi pakankamai trumpo laikotarpio rezultatus, didžioji dalis atliktų analitinių darbų vertina 2004-2006 m. suteiktą paramą.

ES parama kaip narystės Europos Sąjungoje efektas moksliniuose tyrimuose vertinama nevienareikšmiškai. Vieni tyrimai apibūdina, kad jos ilgalaikis poveikis šalies konkurencingumui yra nedidelis, kitos studijos skaičiuoja milijardinę naudą iš finansinės paramos. Galima tik pabrėžti, kad beveik visi tyrimai išskyrė ES paramą kaip vieną svarbesnių narystės ES veiksmų. Taip pat svarbu atsižvelgti į tai, kad dauguma tyrimų bei prognozių neatsižvelgė į vėluojantį ES paramos lėšų poveikį, todėl jų rezultatai „paankstino“ ES fondų poveikį. ES finansinė parama, panašiai kaip ir TUI labiausiai įtakoja šalies augimą ne per finansines perlaidas, o per naujas kompetencijas bei technologijas. (EKT grupė, 2007).

S. Šidlauskas (2007), vertindamas 2004-2006 m. paramos skirstymą, pastebi, kad dvi trečiosios struktūrinės paramos skirstymo priemonių atitinka nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo tikslus ir veiksmus, t.y. turi teigiamą poveikį šalies konkurencingumo augimui. Vis dėlto tik keletas priemonių daro kompleksinį poveikį pažangos rodikliams. Šidlauskas pastebi, kad mažiausią poveikį šalies ūkio pažangai turi tos priemonės, kurios orientuotos į sveikatos apsaugos, žemės ūkio sritis ir kt. sektorius, kurie neturi didelės ekonominės naudos, tačiau dėl politinės valios turi būti remiami. Taigi struktūrinės paramos poveikio nagrinėjimas turėtų būti orientuotas į tai, kas yra paramos gavėjas ir kokia galima nauda visai šalies ekonomikai. Vis dėlto parama sritims, kurios nepasižymi aiškiai išmatuojama nauda ir indėliu į ekonomikos augimą, taip pat svarbi, kadangi mažinamas atotrūkis nuo kitų išsivysčiusių valstybių ir taip galima sumažinti emigracijos keliamą žalą.

Struktūrinės paramos poveikis įmonių konkurencingumui, kaip pastebi L. Jurgutis ir R. Jucevičius (2004) gali būti juntamas per klasterių susiformavimą. ES struktūrinė parama klasterių kūrimui ir stiprinimui, pasak šių mokslininkų, leidžia stiprinti produktyvumą, inovacijas ir verslumą ir tai teigiamai veikia konkurencingumą. Tokie nuomonei pritaria ir kiti analitikai. ES parama leidžia pasiekti didesnę projekto apimtį, mastą, spartą, didesnę sumą taikomųjų mokslinių tyrimų veiklai, didinti bendradarbiavimą taip suinteresuotų verslo įmonių. Kartu pastebima, kad nors klasterizacijos procesus buvo numatyta skatinti tiek tiesiogiai remiant įmones, tiek netiesiogiai – per asocijuotas verslo organizacijas, tačiau, patirtis parodė, kad tokios veiklos finansavimas pasitvirtino tik antruoju būdu (EKT grupė, 2007).

Ūkio ministerijos užsakyto ir UAB “Ekonominės konsultacijos ir tyrimai” (EKT grupė) atlikto mokslinio tiriamojo darbo ataskaitoje (2006) išskiriama keletas su ES struktūrinės paramos įsisavinimu ir poveikiu susijusių problemų. Visų pirma, buvo nepakankamai įvertinta paklausos pusė: įmonių pasiryžimas didinti produktyvumą, kurti darbo vietas, ir vykdyti kitus struktūrinės politikos priemones reikalavimus tam, kad gautų „nemokamų pinigų“, buvo didelis; dėl maksimalių dydžių parama Lietuvoje netapo impulsu vykdyti ypatingus projektus, kurių nefinansuoja kredito institucijos, bet kurie daro didelę teigiamą įtaką šalies ekonomikos augimui. Labai svarbu ir tai, kad ES mastu neiškraipoma konkurencija (pagal ES teisės aktuose nustatytas maksimalias ribas) negarantuoja tokių pačių pasekmių Lietuvos mastu. Siekiant išvengti konkurencinių iškraipymų šalies vidaus rinkoje, EKT specialistai siūlo maksimaliai mažinti tiesioginę paramą verslo įmonėms, ją skirti įmonių, gaminančių eksporto rinkoms, pajėgumams didinti. Tai ne tik leistų išvengti konkurencijos iškraipymo, bet ir pagerintų Lietuvos eksporto rodiklius.

Pavojų, kad ES struktūrinė parama neigiamai veikia konkurencijos sąlygas šalies rinkoje išsako ir Laisvosios rinkos instituto specialistai. E. Ruželė (2009) pastebi, kad struktūrinės paramos lėšas įsisavina tik tie sektoriai, kuriems skiriamas prioritetas. Tuo tarpu tiems, kurie finansavimo negavo,

tampa gerokai sunkiau konkuruoti rinkoje. Tokiu būdu iškraipoma ne tik rinka, kurioje veikia paramą gaunančios įmonės, bet ir susijusios sritys, darbo rinka. Žmonės susikuria nepagrįstus ir klaidingus lūkesčius dėl tam tikrų profesijų sėkmingos ateities. E. Ruželė sutinka, kad paramą gaunančios įmonės įgyja žymų konkurencinį pranašumą, tačiau resursai, kurie galėtų būti panaudoti kuriant pridėtinę vertę ekonomikoje, yra eikvojami konkuravimui ne prekės ar paslaugos kokybe, kuri pagerintų vartotojo gyvenimą, o konkuravimui dėl paramos. Įmonės, kurioms pavyksta gauti paramą – laimi, kitos tiesiog iššvaisto išteklius, bet abiem atvejais nesukuriamas joks produktas, paslauga, nėra dirbama prie verslo procesų tobulinimo, technologinio progreso.

2005 m. Laisvosios rinkos instituto parengtas ES struktūrinių fondų įtakos Lietuvos ekonomikai analizė taip pat iškelia keletą su tokia finansine parama susijusių problemų. Visų pirma, dėl politinių priežasčių ir tarpvyriausybinių derybų pobūdžio prioritetai nebūtinai atitinka Lietuvos ir kitų naujųjų narių prioritetus. Taip pat pastebima, kad šalies dalyvavimas ES rinkoje ir su tuo susijusios galimybės daro didesnę teigiamą poveikį nei ES lėšų įsisavinimas, o ES fondai savaime nedaro nei vienareikšmiškai teigiamo, nei neigiamo poveikio ekonominei plėtrai ir regioniniams skirtumams, kadangi jų poveikis priklauso nuo valstybės vidaus ekonominės politikos priemonių (Laisvosios rinkos institutas, 2005).

Viešosios įstaigos Europos socialiniai, teisiniai ir ekonominiai projektai (ESTEP) ekspertų atliktas BPD įgyvendinimo sistemos vertinimas (2005) taip pat leido išryškinti keletą Lietuvai aktualių su struktūrinės paramos įgyvendinimu susijusių problemų. Viena iš tokių — per mažas skaidrumas, kurį lemia visos ES struktūrinių fondų valdymo sistemos politizavimo rizika ir su tuo susijęs atskirų įgyvendinančių institucijų nepakankamas savarankiškumas, nepakankamai efektyviai veikianti pareiškėjų skundų nagrinėjimo tvarka bei per mažas projektų atrankos proceso viešumas. Kita BPD įgyvendinimo sistemos problema buvo per didelį informavimo sistemos fragmentiškumą, paramos gavimo proceso neaiškumą. Taigi galima teigti, kad geresniems paramos įgyvendinimo rezultatams ir tuo pačiu įmonių konkurencingumo didinimui 2004-2006 m. dar nebuvo sudarytos visos reikiamos sąlygos, o potencialiems paramos gavėjams trūko aiškumo dėl visų susijusių formalumų, proceso skaidrumo.

ES struktūrinės paramos poveikis gali būti nagrinėjamas siejant jį su kita investicijų forma – tiesioginėmis užsienio investicijomis (TUI). A. M. Lejour ir R. Nahuis (2006) prognozavo, kad TUI ir prekybos padidėjimas turės didesnę ekonominę įtaką naujoms ES narėms nei finansinė parama iš ES. Autoriai savo prielaidas argumentavo tuo, kad netolimoji praeitis atskleidė tik nedidelę Sanglaudos paramos fondų įtaką šalies produktyvumo lygio augimui. „Nepaisant didelių paramos sumų, kurios dažnai siekė 3–4% šalies BVP, ši priemonė padidindavo šalies produktyvumą tik apie 0,1–0,2% per metus. Dėl to buvo keliama prielaida, kad efektyviau būtų investuoti finansinius ir žmogiškuosius

išteklius į sklandų bendros rinkos veikimą, o ne į tiesioginę finansinę paramą“ (cit. pagal EKT grupę, 2007, p. 38).

Bendrai vertinant visas paramos sritis galima teigti, kad įmonės gautos paramos ekonominė socialinė nauda turėtų pasireikšti per bent vieną iš šių kiekybinių ir (arba) kokybinių veiksnių: būtų numatytas didesnis išlaidų mastas nei finansuojant tik nuosavomis lėšomis; projektas būtų kompleksiskai sudėtingesnis įgyvendinimo prasme, nes apimtų daugiau veiklų ir būtų pasiekta kiekybiškai daugiau ir kokybiškesnių rezultatų nei finansuojant tik nuosavomis lėšomis; su parama projektas būtų greičiau įgyvendinamas (EKT grupė, 2007).

Aptarus Lietuvoje vykdomas struktūrinės paramos programas, galima teigti, kad jų poveikis įmonių konkurencingumui gali būti juntamas tiesiogiai ir netiesiogiai. Skiriamos lėšos darbuotojų mokymui, kvalifikacijos kėlimui, pažangesnių gamybos įrenginių įsigijimui gali prisidėti prie įmonės fizinių išteklių, žinių ir įgūdžių išaugimo. Didesnės investicijos į švietimą, tyrimus, viešojo administravimo efektyvumo didinimą, regionų vystymąsi gali daryti teigiamą įtaką visoms verslo įmonėms, net ir toms, kurios nesikreipia dėl paramos gavimo.

Pastebima, kad didžiausias tiesioginis dėmesys įmonių konkurencingumo skatinimui 2007-2013 m. siejamas su Ekonomikos augimo veiksnių programos antruoju prioritetu — verslo produktyvumo didinimas ir aplinkos verslui gerinimas. Mokslininkai nesutaria dėl tokios paramos poveikio konkrečioms įmonėms ir visai šalies ekonomikai. Nors dauguma sutinka, kad gautos lėšos leidžia greičiau įgyvendinti stambius projektus ir taip didinti konkurencingumą. Tačiau pastebima, kad tiesioginės išmokos konkrečioms įmonėms gali turėti konkurenciją vidaus rinkoje iškreipiantį efektą, o įmonių konkuravimas dėl paramos gavimo atitraukia išteklius nuo kitų galimų konkurencingumo didinimo būdų.

Apibendrinant aptartą ES konkurencingumo ir struktūrinės paramos politiką, galima pastebėti, kad dėmesys konkurencingumo skatinimui ir teikiama parama gali padėti Europos šalių įmonėms tapti konkurencingesnėmis. Dėmesys inovacijų skatinimui, žmogiškųjų išteklių plėtrai, infrastruktūros kūrimui ir kitoms pažangioms verslo priemonėms gali prisidėti ne tik prie visos Europos konkurencingumo išaugimo, bet ir veikti kaip teigiama paskata visų ES valstybių narių, tuo pačiu ir Lietuvos, įmonių sustiprėjimui.

Atkreipiamas dėmesys į Lietuvos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir jos įgyvendinimo mechanizmus, kadangi efektyvus paramos panaudojimas didžia dalimi priklauso veiksnių valstybės lygmenyje. Lietuvos priimta strategija ir veiksnių programos aprėpia pagrindines ES struktūrinės politikos sritis — žmogiškųjų išteklių, ekonomikos augimo ir sanglaudos ir kitas, leidžiančias sumažinti atotrūkį nuo labiau išsivysčiusių ES valstybių. Išskirti prioritetai, ypač ekonomikos augimo veiksnių programoje, leidžia teigti, kad sudaromos palankesnės sąlygos Lietuvos

įmonių konkurencingumo didinimui. Tačiau taip pat verta atkreipti dėmesį į galimai neigiamą tokios paramos poveikį konkurencijai šalies viduje, didesnę paramos administravimo skaidrumą, kitus konkurencingumo didinimo būdus.

2 ĮMONĖS KONKURENCINGUMO DIDINIMAS NAUDOJANTIS EUROPOS SAJUNGOS STRUKTŪRINIŲ FONDŲ PARAMA TEORINIS ĮVERTINIMO MODELIS

Tolesnis įmonių konkurencingumo didinimo naudojantis Europos Sąjungos parama nagrinėjimas yra orientuotas į baldų gamybos sektorių. Baldų gamyba Lietuvoje sudaro 9,75 proc. visos apdirbamosios pramonės pridėtinės vertės struktūroje arba 1,8 mlrd. litų, įdarbinama 15 proc. visų dirbančiųjų apdirbamojoje pramonėje (2008 m. duomenimis) (KTU Verslo strategijos institutas, VŠĮ Žinių visuomenės institutas, 2009). Skyriuje nagrinėjami jau atlikti baldų gamybos sektoriaus konkurencingumo tyrimai. Taip pat remiantis ankstesniuose skyriuose nagrinėtais teoriniais konkurencingumo sampratos ir ES paramos poveikio aspektais, sudaromas teorinis įvertinimo modelis.

2.1 Lietuvoje ir užsienyje atlikti darbai bei tyrimai

Apžvelgiami užsienyje ir Lietuvoje atlikti baldų sektoriaus ir jam priklausančių įmonių konkurencingumo tyrimai. Tai leidžia išskirti šiam sektoriui būdingus konkurencinius pranašumus, stipriąsias ir silpnąsias sritis. Nagrinėjant mokslinius straipsnius, orientuotus į baldų gamybos sektorių, taip pat atsižvelgiama į taikomus tyrimo būdus.

Užsienio autorių darbai. „Europos baldų gamintojų federacijos teigimu, konkurencingumas baldų sektoriuje susideda iš geresnio valdymo, geresnio marketingo, geresnės produkto ir paslaugų kokybės, didesnių pardavimų, didesnių pajamų ir didesnio pelno“ (cit. pagal Kovacheva et al, 2008, p. 72). Toks požiūris leidžia išskirti tris pagrindines baldų sektoriaus įmonių konkurencingumo rodiklių grupes: įmonės valdymo kokybė ir marketingas, galutinio produkto kokybė ir finansiniai įmonės veiklos rodikliai (pardavimai, pajamos, pelnas). Galima pastebėti, kad šios konkurencingumo sudedamosios dalys nėra išskirtinai tik baldų sektoriaus ypatumas, jos gali būti taikomos ir kitų sektorių įmonėms.

X. Han, Y. Wen ir S. Kant (2009) atliko Kinijos baldų pramonės konkurencingumo studiją. Šioje studijoje didžiausias dėmesys buvo skiriamas globaliam šalyje veikiančių medinių baldų gamintojų konkurencingumui. Autoriai naudoja keletą konkurencingumo rodiklių: rinkos dalį (vertinama Kinijos baldų eksporto dalis bendrame pasaulio baldų eksporte), atskleidžiantį lyginamąjį pranašumą (ang. *revealed comparative advantage*), eksporto mastą, atsižvelgiama į bendrą šalies ir pasaulio eksporto struktūrą) ir prekybos konkurencingumą (eksporto ir importo santykis). Pagal pasirinktus rodiklius galima teigti, kad autoriai daugiau dėmesio skiria konkurencingumui tarptautiniu mastu, daugiau dėmesio skiriama prekių eksportui. Atliktas tyrimas parodė, kad Kinijos baldų pramonė sparčiai auga

ir šis augimas jaučiamas tarptautiniu mastu. Tuo pačiu buvo išryškintos grėsmės tolesniam sektoriaus augimui: auganti medienos kaina, mažesnė technologijų pažanga, tarptautinės prekybos taisyklės ir suvaržymai (Han, Wen ir Kant, 2009).

Nors, kaip matyti iš aptarto X. Han, Y. Wen ir S. Kant straipsnio, Kinijos baldų gamintojai susiduria su tam tikromis kliūtimis siekiant didesnio konkurencingumo, kiti mokslininkai pastebi, kad išsivysčiusių valstybių, kuriose baldų gamyba nuo seno yra laikoma svarbia pramonės šaka (pvz. Italija) susiduria su konkuravimo dėl kainos problema (viena iš priežasčių — Kinijos gamintojų į rinką tiekiami pigesni baldai). J. Navarro, P. Hayward ir J. Voros savo 2007 m. straipsnyje sprendžia aktualią baldų gamintojams problemą: kaip didesnių gamybos kaštų šalyse išlaikyti baldų gamintojų konkurencingumą atsižvelgiant į konkurenciją iš mažesnių gamybos kaštų šalių. Mokslininkai teigia, kad tradicinė konkurencingumo logika šiuo atveju nėra sėkminga ir siekis kiek įmanoma sumažinti gamybos kaštus (modernizuojant gamybos procesus, didinant produktyvumą) neduos norimo rezultato. Naujas verslo modelis, pasak mokslininkų, turėtų klientu laikyti ne mažmeninės prekybos įmones, o produkto vartotoją, inovacijas orientuoti į vadybos procesus, kliento aptarnavimą, pasisakoma už bendradarbiavimo tinklus klasterių rėmuose.

T. Bramorski ir kiti bendraautoriai savo 2000 m. straipsnyje apie konkurencingumo didinimą paruoštų sumontuoti daiktų (taip pat ir baldų) rinkoje, pastebi, kad turi būti siekiama optimizuoti visą procesą iki galutinio produkto pateikimo klientui. Kaip ir J. Navarro, P. Hayward ir J. Voros, mokslininkai pastebi, kad konkuravimas siūlant mažesnę kainą ne visada yra įmanomas. Teigiama, kad svarbu užtikrinti kuo sklandesnį ir kokybiškesnį pateikimo klientui būdą. Todėl toliau nagrinėjant Lietuvos baldų gamybos įmones, reikėtų atsižvelgti į tai, ar siekiama modernizuoti tik produkto gamybos procesą, ar rūpinamasi ir galutinio produkto pateikimo klientui būdu ir kokybe.

C. Otero-Neira, M. T. Lindman ir M. J. Fernandez (2009) atliko inovacijų baldų sektoriuje naudojimo tyrimą (taikant ekspertų apklausos, pagilinto interviu metodą). Šie mokslininkai nustatė, kad šis sektorius nėra labai inovatyvus, daugiau pastebimas inovacijų pritaikymas nei kūrimas. Kadangi atlikta studija apėmė įmones iš keleto valstybių (Italijos, Ispanijos, Suomijos), buvo galima pastebėti tam tikrus nacionalinius konkuravimo tarptautinėje rinkoje ypatumus. Inovacijų įsisavinimas ir pritaikymas taip pat skyrėsi atskirose valstybėse. Tai priklauso nuo aplinkos (industrinės koncentracijos, įėjimo į rinką barjerų), kurioje nagrinėtos baldų įmonės veikė. Tokios tyrimo išvados leidžia daryti prielaidą, kad Lietuvos baldų gamybos įmonės taip pat pasižymės savitu konkuravimo ir inovacijų panaudojimo būdu. Taip pat tikėtina, kad investicijos į inovacijų plėtrą bus atliekamos atsižvelgiant į jau pasiteisinusius veiklos modernizavimo būdus, neteikiant didelės svarbos (t.p. ir finansų) naujų inovacijų kūrimui.

Lietuvoje atlikti tyrimai. 2009 m. Lietuvos ekonominės plėtros agentūros užsakymu buvo atlikta Lietuvos baldų gamybos sektoriaus konkurencingumo studija. Ši studija leido išryškinti pagrindinius baldų gamybos sektoriaus privalumus ir trūkumus. Tačiau ši studija pateikia tik platesnį, tai yra viso sektoriaus, konkurencingumo vertinimą. Detalesni atskirų įmonių konkurencingumo vertinimai nėra pateikiami. Taip pat nėra analizuojamas ES struktūrinės paramos poveikis baldų sektoriaus įmonių veiklai, konkurencingumui.

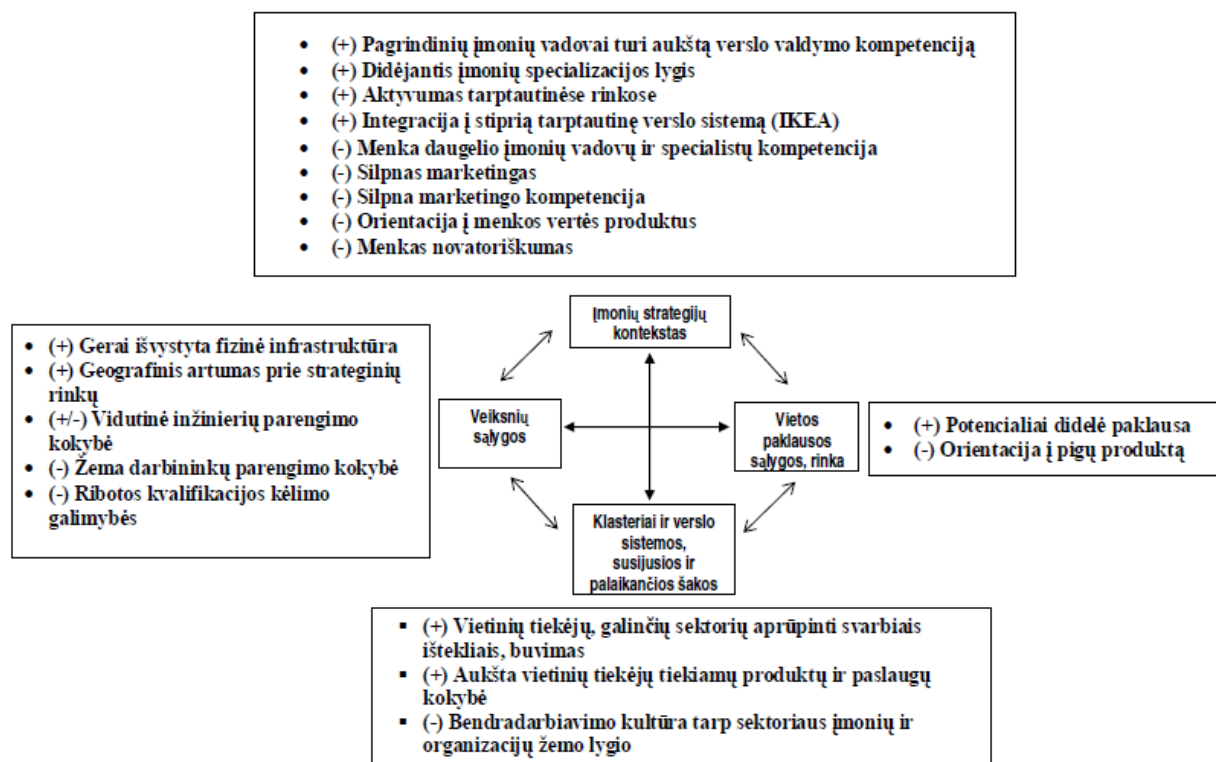
Lietuvos baldų gamybos sektoriaus konkurencingumo studijoje teigiama, kad geriausius finansinius rezultatus (bendraja pardavimų apimtimi, bet ne pelningumu) rodo Lietuvos įmonės, sudariusios ilgalaikes sutartis su stambiais užsakovais. Į stambiausių baldų gamintojų penketuką patenka keturios su Švedijos koncernu IKEA bendradarbiaujančios įmonės: „Klaipėdos baldai“, „Šilutės baldai“, „Vilniaus baldai“ ir „Freda“. Pastebima, kad visoms šioms bendrovėms būdingi žemi pelningumo rodikliai, kuriuos sąlygoja didelė galios asimetrija derybose su užsakovu. Nors ekonominio sunkmečio sąlygomis ilgalaikiai susitarimai su stipriu tarptautiniu užsakovu užtikrina gamybos tęstinumą, stambieji Lietuvos gamintojai, veikiantys IKEA tinkle, išlieka pažeidžiami dėl nuosavų patekimo į rinką kanalų neturėjimo (KTU Verslo strategijos institutas, VšĮ Žinių visuomenės institutas, 2009).

Svarbiausi baldų gamybos įmonių **privalumai** yra šie: įdiegtos šiuolaikinės gamybos technologijos, gebėjimas lanksčiai vykdyti smulkius užsakymus, aukšta pagrindinių įmonių vadovų strateginio valdymo kompetencija, sektoriaus integracija į tarptautines vertės kūrimo grandines, santykinai nedideli veiklos kaštai ir aukšta produkcijos kokybė savo rinkos segmente, geografinis artumas prie svarbių baldų rinkų, baldų sektoriaus tradicijos. Tačiau pastebima, kad šie privalumai nėra labai reikšmingi jei vertintume platesniame regione, tarptautiniame kontekste. Išskiriama keletas strateginių **problemų**, kurios daro neigiamą įtaką įmonių konkurencingumui ilguoju laikotarpiu: didelė priklausomybė nuo pagrindinio užsakovo (IKEA), menkos marketingo kompetencijos ir stiprių prekės ženklų nebuvimas, kvalifikuotų darbuotojų stygius, nepakankamas bendradarbiavimas su dizaino specialistais / dizaino kompetencijų stygius, nepakankamas vartotojų įtraukimas į naujų produktų kūrimą, menkas bendradarbiavimas su mokslo ir tyrimų organizacijomis (KTU Verslo strategijos institutas, VšĮ Žinių visuomenės institutas, 2009).

Kadangi Lietuvos baldų įmonės vis dar veikia kaštams jautriuose rinkos segmentuose, reikia numatyti kitus kelius konkurencingumui didinti, nei tik veiklos efektyvumo kėlimas. Pastebima, kad ilgajame laikotarpyje išliks tos įmonės, kurios sugebės pereiti prie aukštesnę pridėtinę vertę generuojančių veiklų (akcentuojančių specifinius dizaino sprendimus, besiremiančių unikaliomis proceso technologijomis, tenkinančių savitus vartotojų poreikius ir pan.), aktyviau naudosis

marketingo priemonėmis bei technologinių inovacijų diegimu (KTU Verslo strategijos institutas, VšĮ Žinių visuomenės institutas, 2009).

Remiantis Porterio teorija sudarytas baldų gamybos sektoriaus Deimanto modelis taip pat atskleidžia sritis, kurios daro įtaką bendram šio sektoriaus ir jam priklausančių įmonių konkurencingumui (žr. 5 pav.). Remiantis šiuo modeliu ir jame išskirtais elementais, galima analizuoti ir ES paramos poveikio sritis. Didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas silpnųjų pusių eliminavimui, tai reiškia, kad turi būti gerinami šie aspektai: darbininkų parengimo kokybė, kvalifikacijos kėlimo galimybės, marketingo kompetencija, orientacija į produktų vertę, novatoriškumą, bendradarbiavimo tarp sektoriaus įmonių ir organizacijų kultūrą.



Šaltinis: Lietuvos baldų gamybos sektoriaus konkurencingumo studijos pristatymas (2009).

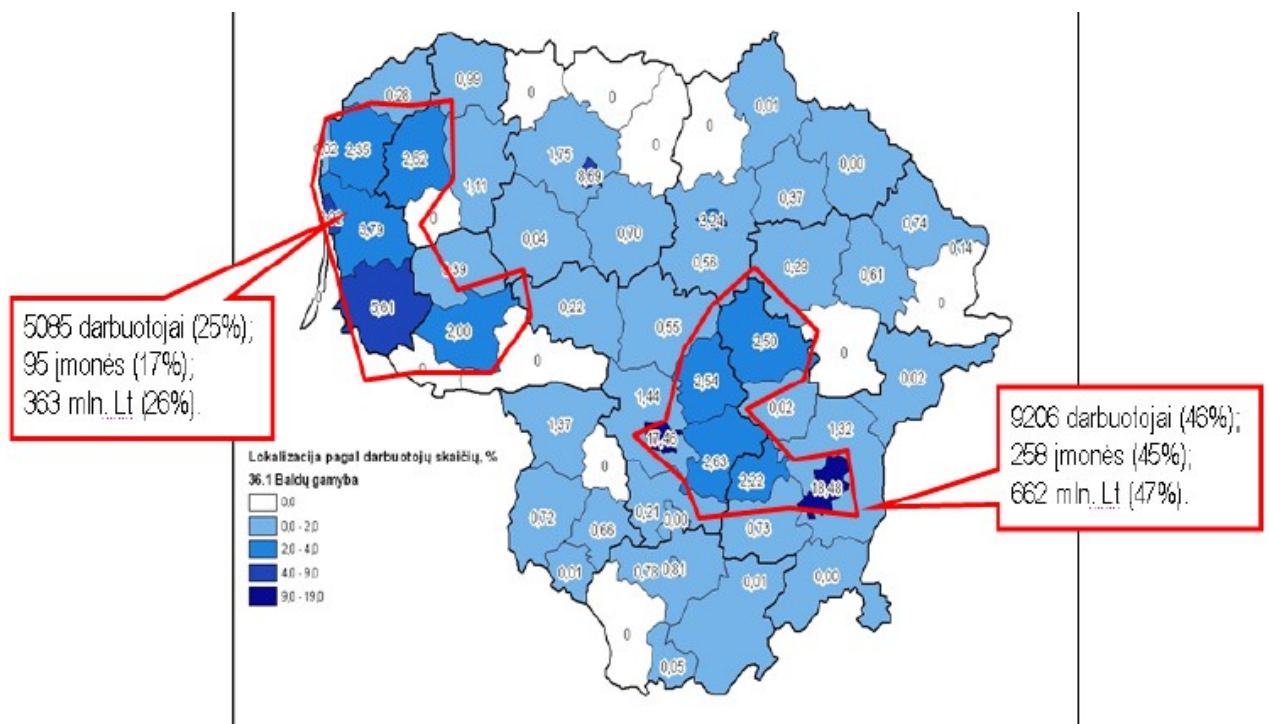
5 pav. Lietuvos baldų gamybos sektoriaus „deimantas“

Panašias baldų gamybos sektoriaus konkurencingumo ypatybes išryškina Ūkio ministerijos užsakymu asociacijos „Lietuvos mediena“ atlikta „Medienos pramonės įmonių konkurencingumo didinimo, plėtojant klasterizaciją, studija“ (2004). Studijoje teigiama, kad pagrindinės šio sektoriaus stipriosios pusės: pigi kvalifikuota darbo jėga, aukšta pridėtinė vertė ir konkurencinga kaina. Prie silpnųjų sričių priskiriamas kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, tai, jog eksportuojama produkcija su užsakovo prekinio ženklu, mažos investicijos į dizainą, maža kooperacija su medinių detalių tiekėjais.

Baldų sektoriaus įmonių konkurencingumas gali būti analizuojamas ir tiriant **klasterių** formavimąsi. Klasteriai, kaip buvo nustatyta teorinėje darbo dalyje, gali turėti didelį poveikį įmonių

konkurencingumui (M.E.Porter ir kt.). V. Navicko ir A. Malakauskaitės (2005) atliktoje baldų sektorius klasterizacijos studijoje teigiama, kad teigiamą poveikį šios pramonės šakos klasterių formavimuisi turi gaminių asortimentas, įmonių vykdomų veiklų įvairovė, produkcijos struktūra, apimanti beveik visą vertės (kaštų) grandinę nuo pjautinės medienos, elementarių statybinės paskirties gaminių, pakuotės taros iki įvairaus asortimento baldų gamybos bei įmonių nuosavybės bei geografinio paplitimo struktūra. Pastebima, kad nors dauguma smulkių ir nemažai stambių įmonių yra savarankiškos, tuo pat metu jau yra susiformavusios 4–5 įmonių grupės, kurios pajėgios realizuoti suderintą strategiją (pvz., Libra grupė, SBA koncernas, Baltijos baldų grupė, Vakarų medienos grupė, Baltic American Concord).

R. Jucevičius (2009) atliko kelių Lietuvos pramonės sektorių, taip pat ir baldų gamybos pramonės klasterizacijos analizę. Remiantis baldų gamybos įmonių koncentracija savivaldybėsė, buvo nustatyta jog Lietuvoje yra realūs du stambūs regioniniai baldų gamybos klasteriai (žr. 6 pav.). V. Navicko ir A. Malakauskaitės įvardintas įmonių grupes R. Jucevičius laiko kitokio pobūdžio junginiais nei klasteriai, kadangi juose yra klasteriui nebūdingi nuosavybės santykiai. R. Jucevičius pastebi, kad medienos ir baldų pramonės klasterių kūrimuisi neigiamos įtakos turi silpni ryšiai su kitomis pramonės šakomis, profesionalios informacinės sistemos stoka, menka, nors ir didėjanti, kooperacija.



Šaltinis: JUCEVIČIUS, R. (2009) Klasterių kūrimuisi perspektyvios sritys, p. 5

6 pav. Baldų pramonės koncentracija Lietuvos regionuose

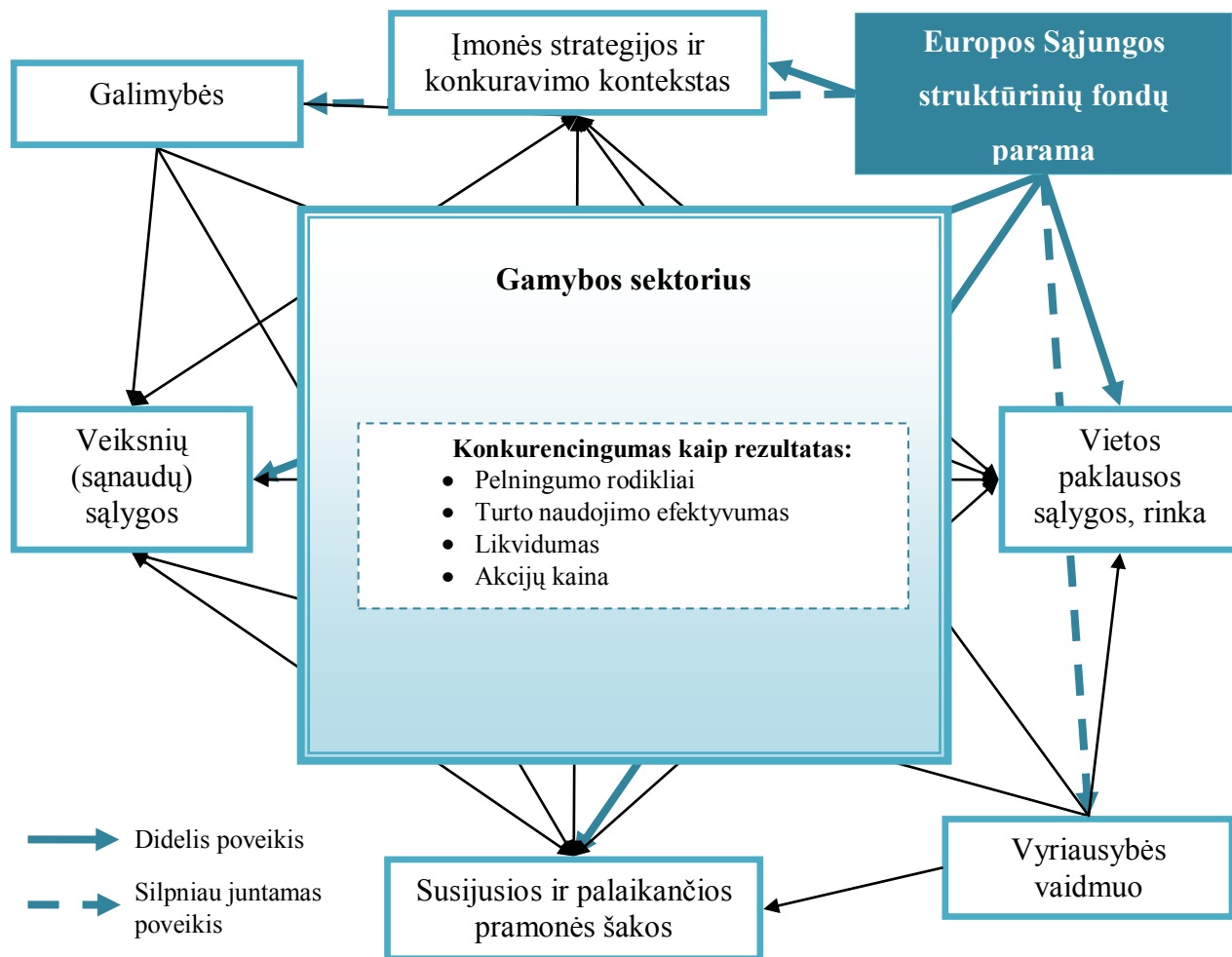
Ardaravičiūtės ir A. Maceikos nuomone, „pagrindinė sąlyga didžiosioms Lietuvos baldų pramonės įmonėms, norinčioms įsitvirtinti ir plėstis užsienio šalių rinkose, turėtų būti dar didesnė

gamybos koncentracija. Didieji prekybos centrai nuolat ieško tik dideliais kiekiais tiekiamų ir kuo pigesnių prekių. Tokias prekes gali gaminti tik didelės masinės gamybos įmonės, kurios nuolat modernizuoja savo gamybą, didina našumą ir diegia naujas technologijas. Pastebima, kad didžiausią įtaką Lietuvos baldų įmonių gamybos modernizavimui ir technologinės bazės atnaujinimui turi aštrėjanti konkurencija tarp įmonių, senkanti ir brangstanti darbo jėga, ryškėjanti energijos ir žaliavų kainų kilimo tendencija, nekylantis darbo našumas.

Apibendrinant užsienio ir Lietuvos mokslininkų atliktus baldų gamybos sektoriaus tyrimus, galima pastebėti keletą tendencijų. Visų pirma, pasaulinė baldų gamybos rinka susiduria su augančia konkurencija dėl sparčiai besivystančios žemų gamybos kaštų valstybių (Kinijos, Lenkijos) baldų pramonės. Todėl didelės pastangos dedamos ne tik gamybos proceso, bet visos produkto vystymo (nuo žaliavos iki pateikimo pirkėjui) modernizacijai ir inovatyviems vadybos sprendimams. Antra, teigiamas klasterių kūrimo idėjos vertinimas sutinkamas ir užsienio, ir Lietuvos mokslininkų darbuose. Lietuvos autorių išskirtos stipriosios ir silpnosios baldų gamybos sektoriaus sritys leidžia geriau identifikuoti toliau darbe nagrinėjamų įmonių veikimo kontekstą, modernizavimo ir ES paramos poveikį.

2.2 Įmonės konkurencingumo didinimo galimybių teorinis įvertinimo modelis

Įmonės konkurencingumo analizei pasirenkamas adaptuotas Porterio Deimanto modelis. Modelio centre — pasirinktos baldų gamybos sektoriaus įmonės. Šių įmonių konkurencingumas nagrinėjamas apimant dvi konkurencingumo sampratas: kaip išteklių, procesų ir aplinkos veiksnių panaudojimo ir kaip rezultato (žr. 7 pav.). Nagrinėjant konkurencingumą kaip išteklių, procesų ir aplinkos **veiksnių** panaudojimą remiamasi šešiais pagrindiniais Porterio išskirtais faktoriais: veiksnių sąlygomis, įmonės strategijos ir konkuravimo kontekstu, vietos paklausos sąlygomis, susijusiomis ir palaikančiomis šakomis bei vyriausybės ir galimybių vaidmeniu. Europos Sąjungos struktūrinė parama modelyje laikoma vienu iš konkurencingumą veikiančių faktorių. Remiantis teorinėje dalyje nagrinėtais struktūrinių fondų paramos teikimo principais, galima numanyti, kad paramos poveikis bus labiau juntamas keturių veiksnių atžvilgiu (paveiksle pažymėta vientisomis rodyklėmis), tuo tarpu įtaka galimybėms ir vyriausybės vaidmeniui bus juntama mažiau ir įmonės tai jaus netiesiogiai.



Šaltinis: adaptuota autoriaus

7 pav. Teorinis įmonės konkurencingumo didinimo galimybių naudojantis Europos Sąjungos struktūrinių fondų parama įvertinimo modelis.

Įmonių konkurencingumas taip pat analizuojamas atsižvelgiant į finansinius bei kitokio pobūdžio kiekybiškai pamatuojamus ir ekspertinio vertinimo būdu vertinamus rodiklius. Toks nagrinėjimas leidžia tirti įmonės konkurencingumo *kaip rezultato* kitimą. Remiantis teorinėje dalyje aptartais konkurencingumo matavimo būdais toliau bus analizuojami tokie rodikliai (rodiklių skaičiavimo formulės pateikiamos 4 PRIEDE):

- ✿ Pardavimai;
- ✿ Grynasis pelnas;
- ✿ Grynasis pelningumas;
- ✿ Turto pelningumas (grąža) ir turto apyvartumas.
- ✿ Bendrasis ir kritinis likvidumas (padengimas).
- ✿ Akcijų kaina.

Keliamos tokios **hipotezės**:

1. Teigiamas struktūrinės paramos poveikis bus juntamas visų Deimanto modelį sudarančių veiksnių atžvilgiu.
2. Tiesioginis teigiamas struktūrinės paramos poveikis bus juntamas visų konkurencingumo veiksnių lentelėje išskirtų veiksnių atžvilgiu.
3. Netiesioginis teigiamas struktūrinės paramos poveikis bus juntamas visų konkurencingumo veiksnių lentelėje išskirtų veiksnių atžvilgiu.

Hipotezių tikrinimas atliekamas tiriamojoje darbo dalyje (3 skyriuje), išnagrinėjus gautus empirinio tyrimo duomenis.

3 LIETUVOS BALDŲ GAMYBOS SEKTORIAUS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMAS PANAUDOJANT ES STRUKTŪRINIUS PARAMOS FONDUS

3.1 Tyrimo metodika

Šioje darbo dalyje remiantis 2 darbo dalyje pristatytu teoriniu įvertinimo modeliu apibrėžiamas tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai, parenkami tyrimo metodai. Toks analizės modelio aprašymas naudingas siekiant kuo tiksliau išanalizuoti įmonės konkurencingumo didinimo galimybes nenukrypstant nuo užsibrėžtų nagrinėjamo objekto ribų.

Sektoriaus pasirinkimas ir aprašymas. Praktiniam konkurencingumo nagrinėjimui pasirenkamas baldų gamybos sektorius. Toks pasirinkimas buvo nulemtas šio sektoriaus svarbos apdirbamosios pramonės srityje bei dviejų didžiausių šio sektoriaus įmonių — AB „Vilniaus baldai“ ir AB „Klaipėdos baldai“ — akcijų buvimo Vilniaus biržos prekybos sąraše. Ši aplinkybė palengvina finansinės informacijos prieinamumą ir patikimumą (dėl atliekamo audito). Be to akcijų kainos pokyčiai taip pat gali būti vertinami kaip konkurencingumo kitimo rodikliai.

Lietuvos baldų gamybos sektorius pastarąjį dešimtmetį pasižymėjo stipriais augimo tempais, ir buvo vienas pagrindinių šalies apdirbamosios pramonės augimo variklių. Vis dėlto, kaip ir daugelis kitų Lietuvos ekonomikos sričių, šis sektorius patiria tiesioginį ir intensyvų tiek pasaulinės finansų krizės, tiek nacionalinės nekilnojamojo turto rinkos „burbulo sprogo“ poveikį. Todėl konkurencingumo didinimo galimybės šio sektoriaus įmonėms tampa labai aktualiomis. ES struktūrinės paramos įsisavinimas gali turėti teigiamą poveikį konkurencingumo išlaikymui/didinimui bei greitesniam šio sektoriaus įmonių atsigavimui.

Tyrimo objektas: baldų gamybos įmonių: AB „Klaipėdos baldai“ ir AB „Vilniaus baldai“ konkurencingumo kaita.

Tyrimo tikslas — išnagrinėti ES struktūrinės paramos poveikį pasirinktų baldų gamybos įmonių (AB „Klaipėdos baldai“ ir AB „Vilniaus baldai“) konkurencingumui.

Šiam tikslui pasiekti keliami **uždaviniai**:

1. nagrinėti projektų, kuriais numatyta tiesioginė parama įmonėms AB „Klaipėdos baldai“ ir AB „Vilniaus baldai“ poveikį konkurencingumo didinimui;
2. tirti paramos projektus, kurie nėra tiesiogiai skirti nagrinėjamosioms įmonėms, tačiau gali turėti poveikį konkurencingumą veikiantiems faktoriams;

3. analizuoti įmonės finansinių rodiklių, kurie pasirenkami kaip atspindintys konkurencingumo rezultatus, kitimą;
4. remiantis ekspertų apklausos rezultatais, įvertinti įmonių konkurencingumo veiksnius, ES struktūrinės paramos fondų lėšų poveikį;

Tyrimo metodai:

1.*Pirminių šaltinių analizė.* Tai tyrėjų, analitikų „neapdoroti“ dokumentiniai šaltiniai, teikiantys pagrindinę, neadaptuotą informaciją (Bruzgelevičienė, Žadeikaitė, 2007, p. 84). Pirminiai šaltiniai, kurie analizuojami šiame darbe apima įmonių finansinės veiklos ataskaitas, oficialius pranešimus, Statistikos departamento duomenis, informaciją apie gautą ES struktūrinę paramą.

2.*Antrinių šaltinių analizė* — tyrėjų jau apdorota pirminė informacija, pateikiama straipsnių, knygų pavidalu. Šiame darbe naudojama antrinė informacija: moksliniai straipsniai, analitinės studijos, su struktūrinės paramos fondų lėšų administravimo susijusių institucijų pateikiama informacija, pranešimai spaudoje.

3.*Ekspertų apklausa.* Šiam tyrimui buvo pasirinktas ekspertinio vertinimo metodas, kurio esmė – ekspertai logiškai analizuoja kurią nors problemą, kiekybiškai vertindami ir formaliai apdorodami duomenis. Šio metodo patikimumas priklauso nuo ekspertų parinkimo. Jie privalo būti kompetentingi asmenys, turintys specialios patirties ir išmanantys tiesiogiai su tiriamu objektu susijusią sritį (Trainaitytė, 2006, p. 48). Ekspertais buvo pasirinkti įmonių darbuotojai, kurių užimamos pareigos nuo vidurinės grandies darbuotojų iki vadovų. Pareigybės buvo stengiamasi parinkti kuo įvairesnes, kad būtų kuo įvairiapusiškiau įvertinti visus veiksnius.

3.2 AB „Klaipėdos baldai“ ir AB „Vilniaus baldai“ veiklos lyginamoji analizė

Aptarus baldų gamybos sektoriaus konkurencingumo ypatumus, toliau pereinama prie dviejų pasirinktų įmonių veiklos lyginamosios analizės. Labai svarbu prieš pereinant prie konkurencingumo analizės aptarti esminius įmonių AB „Klaipėdos baldai“ ir AB „Vilniaus baldai“ veiklos principus.

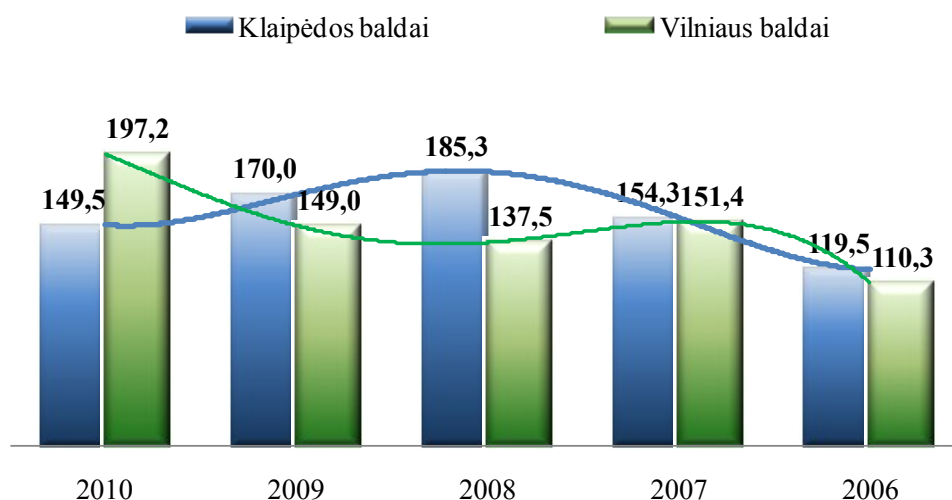
Abi praktiniam konkurencingumo nagrinėjimui pasirinktos įmonės užima lyderių pozicijas Lietuvos baldų gamintojų tarpe. Kitas bendras bruožas — didelė eksporto dalis (virš 90 proc.), glaudus bendradarbiavimas su Švedijos koncernu IKEA. Taip pat svarbu paminėti šių įmonių akcijų įtraukimą į Vilniaus biržos prekybos sąrašą. Skirtumas tas, jog AB „Vilniaus baldai“ akcijomis prekiaujama oficialiajame sąrašė, tuo tarpu AB „Klaipėdos baldai“ akcijos įtrauktos į papildomą sąrašą. „Vilniaus

baldų“ įtraukimas į oficialųjį sąrašą rodo didesnę šios įmonės teikiamos informacijos patikimumą, didesnes garantijas investuotojams.

Pagrindinė abiejų įmonių gamybos **specializacija** — masinė korpusinių baldų gamyba. Korpusiniai baldai — tai baldai, kurie susideda iš atskirų kietų dalių: spintos, spintelės, stalai, suolai, komodos, lentynos ir kt. Įmonės gamina miegamojo, svetainės baldus naudodamos medienos drožlių plokštes. „Vilniaus baldai“ baldų gamybai naudoja medienos drožlių plokštes, gaminamas moderniausia ir populiariausia Vakarų šalyse korinio užpildo technologija. Ir „Vilniaus baldai“, ir „Klaipėdos baldai“ dirba pagal sertifikuotas kokybės vadybos (ISO 9001) ir aplinkos apsaugos vadybos (ISO 14001) sistemas.

Valdymas. „Klaipėdos baldai“ priklauso koncernui SBA, todėl pardavimai vykdomi per SBA grupę. Koncernas turi 72,35 proc. įmonės akcijų. Kiti investuotojai: Swedbank klientai – 4,4%, Asociacija „Pramonės ir marketingo biznio centras“ – 3,21%, SEB – 3,35%, biržoje prekiaujamų akcijų dalis – 16,69%. „Vilniaus baldai“ pagrindinis akcininkas AB „Invalida“. Ši įmonė turi 72,01 proc. akcijų. Taigi galima pastebėti, kad abiejų tiriamų įmonių valdymas yra sutelktas stambesnių įmonių rankose.

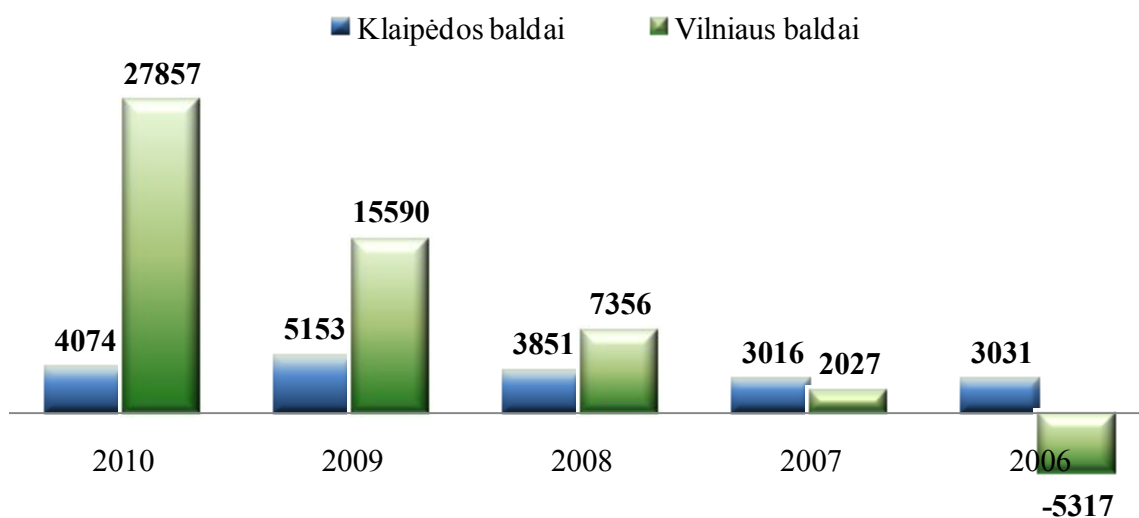
Finansiniai rodikliai. Analizuojant įmonių veiklos rezultatus taip pat aktualu nagrinėti tokius finansinius rodiklius kaip pardavimai, grynasis pelnas, grynasis pelningumas ir kt. Šie rodikliai leidžia palyginti įmonių veiklos efektyvumą nagrinėjamu laikotarpiu. Iš finansinėse įmonių ataskaitose pateiktų duomenų galima pastebėti, kad 2006-2010 m. įmonių pardavimų pajamų kitimui būdingos skirtingos tendencijos (žr. pav. 10), tačiau iki 2010 metų AB „Klaipėdos baldai“ pardavimai buvo didesni nei AB „Vilniaus baldai“. „Vilniaus baldų“ pardavimų pajamos pradėjo nuosekliai augti nuo 2008 m. ir 2010 m. „Klaipėdos baldų“ pardavimus jau lenkė daugiau nei 30 proc. Stipriai pagerėjusius AB „Vilniaus baldai“ veiklos rezultatus bei atotrūkį nuo AB „Klaipėdos baldai“ rodo ir grynojo pelno rodiklis (žr. pav. 11).



Šaltinis: adaptuota autoriaus

Pav. 8 Klaipėdos baldai ir Vilniaus baldai pardavimai (mln. Lt) 2006-2010 m.

„Klaipėdos baldai“ grynasis pelnas nuo 2006 metų labai stipriai nesikeitė. Tuo tarpu „Vilniaus baldų“ grynasis pelnas nuo 2006 m. rodo pakankamai didelius augimo tempus ir per pastaruosius penkerius metus išaugo labai stipriai. Nuo 2006 metais patirto nuostolio 2010 metais gautas 27,857 mln. Litų pelnas.



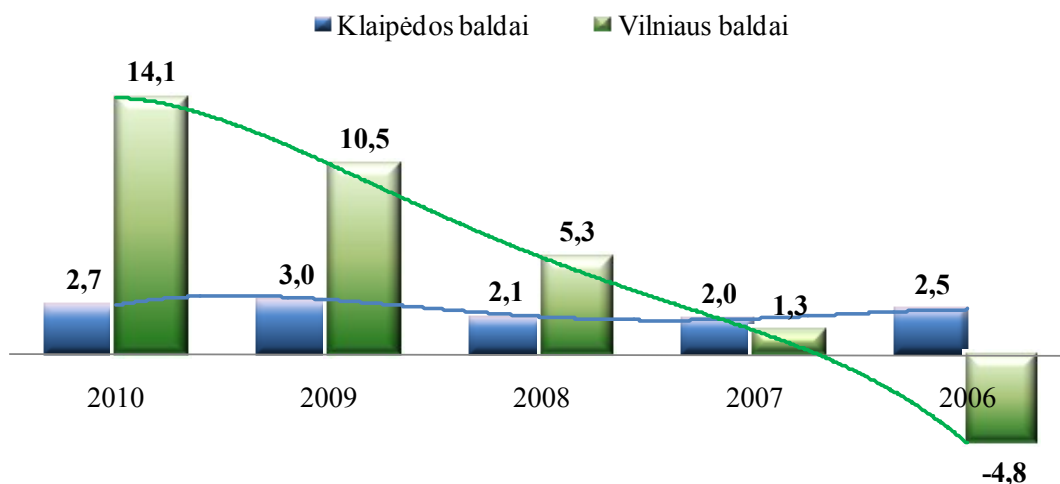
Šaltinis: adaptuota autoriaus

Pav. 9. Klaipėdos baldai ir Vilniaus baldai grynasis pelnas (tūkst. Lt) 2006-2010 m.

Įmonių konkurencingumą leidžia analizuoti ir išvestiniai rodikliai, tokie kaip grynasis pelningumas, turto grąža (ROA), turto apyvartumas, likvidumo rodikliai. Kadangi abiejų įmonių akcijomis prekiaujama Vilniaus akcijų biržoje, akcijų kainos pokyčiai suteikia informacijos apie įmonės gebėjimą pritraukti investicijas.

Grynasis pelningumas atspindi panašias tendencijas kaip ir bendrasis pelnas (žr. pav. 12). Šiuo atveju taip pat matomas „Vilniaus baldų“ grynojo pelningumo rodiklio augimas. „Klaipėdos baldų“ grynasis pelningumas nuo 2006 metų svyravo nežymiai. Lyginant 2010 ir 2006 metų rezultatus,

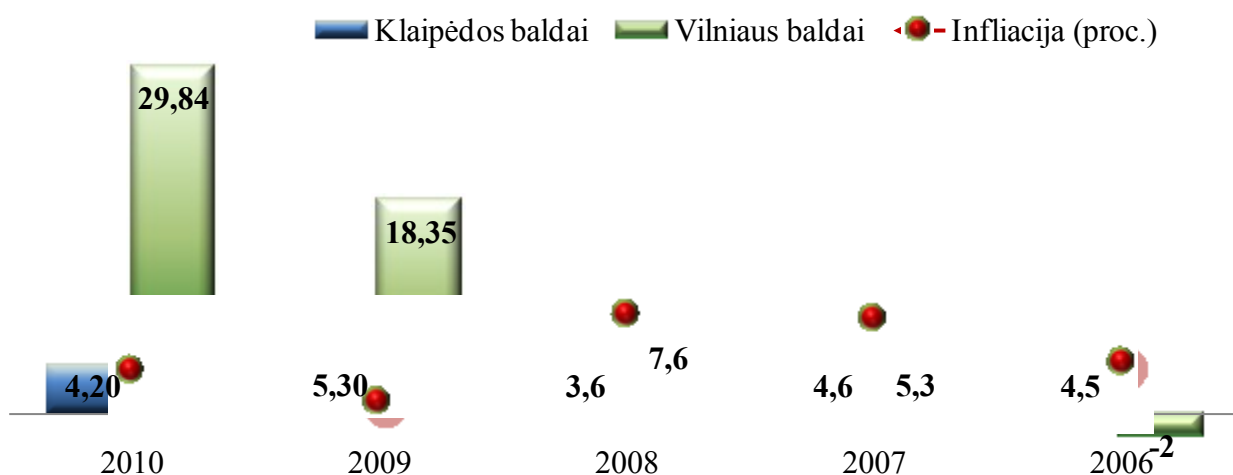
pastebimas nežymus 0,2 proc. punktų grynojo pelningumo kilimas „Klaipėdos baldų“ atveju ir staigus 18,9 proc. punktų kilimas „Vilniaus baldų“ atveju.



Šaltinis: adaptuota autoriaus

Pav. 10 Grynasis pelningumas 2006-2010 m. (proc.)

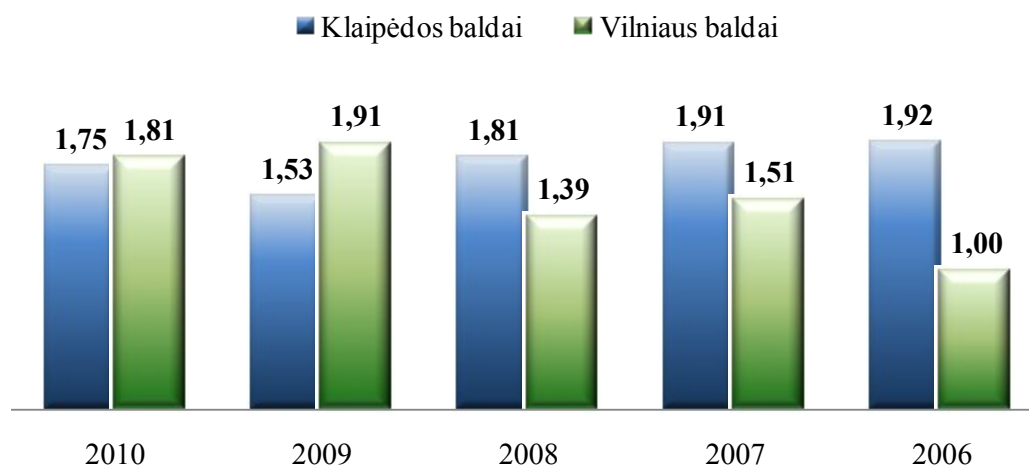
Turto graža (ROA) apibūdina įmonės sugebėjimą efektyviai panaudoti turimą turta. Šiuo atveju taip pat naudingas palyginimas su infliacija. Rodiklis, žemesnis nei infliacija rodo, kad reikia susirūpinti naudojamo turto rezultatyvumu. Iš pateikto grafiko (pav. 13) matyti, kad tiek „Klaipėdos baldai“, tiek „Vilniaus baldai“ nesugebėjo efektyviai panaudoti savo turto 2006-2008 m. laikotarpiu atsižvelgiant į išaugusią infliaciją. 2009 m. išaugęs „Vilniaus baldų“ turto gražos rodiklis bei sumažėjusi infliacija leido gauti geresnius pelno rezultatus. AB „Klaipėdos baldų“ turto gražos rodiklis augo nežymiai ir turto rezultatyvumas labiausiai priklausė nuo sumažėjusios infliacijos.



Šaltinis: adaptuota autoriaus

Pav. 11 Turto graža ir infliacija, 2006-2010 m.

Turto apyvartumas parodo, kokia pardavimų apimtis tenka kiekvienam turto litui. Pagal šį rodiklį iki 2009 m. aiškiai pirmavo „Klaipėdos baldai“ (pav. 12). „Vilniaus baldų“ turto apyvartumas labiausiai išaugo 2009 metais, o 2010 metais abiejų įmonių rezultatai buvo gana panašūs.



Šaltinis: adaptuota autoriaus

Pav. 12 Turto apyvartumas 2004- 2009 III ketvirtis

Bendrasis likvidumas rodo, kaip įmonė valdo turimus trumpalaikius išsipareigojimus ir trumpalaikį turtą. Žemesnis nei 1 rodiklis rodo, kad einamosioms reikmėms tenkinti gali trūkti apyvartinių lėšų, didesnis nei 2 rodiklis rodo, kad įmonė yra sukaupusi apyvartinių lėšų ar atsargų perteklių. Analizuojant „Klaipėdos baldų“ ir „Vilniaus baldų“ duomenis galima pastebėti, kad pastaroji įmonė keletą metų turėjo žemesnį nei 1 bendrojo likvidumo koeficientą (žr. lentelė 3), tačiau gerėjant bendriems įmonės rezultatams, gerėjo ir šis rodiklis. Tuo tarpu „Klaipėdos baldų“ rodiklis 2006-2008 m. atitiko keliamus reikalavimus, o 2009 ir 2010 metų rezultatai rodo atsiradusį nepanaudotų lėšų perteklių.

Lentelė 3

	2010	2009	2008	2007	2006
Klaipėdos baldai	2,38	8,72	1,85	1,68	1,42
Vilniaus baldai	2,48	1,5	0,96	0,71	0,65

Šaltinis: sukurta autoriaus, Likvidumas

Akcijų kainos pokyčiai rodo investuotojų pasitikėjimą įmonės sėkme. Tai taip pat leidžia daryti tam tikras išvadas apie įmonės konkurencingumą (nors reikia nepamiršti, kad akcijų kainai įtakos turi daug faktorių: ekonominė situacija, spekuliacijos ir net nepagrįsti lūkesčiai). Analizuojant „Vilniaus baldų“ ir „Klaipėdos baldų“ akcijų kainos pokyčius galima pastebėti, kad nepaisant pelno augimo bei kitų rodiklių teigiamų vertinimų, nuo 2005 iki 2009 metų pastebimas šių įmonių akcijų kainos

kritimas. Nors nuo 2009 m. pastebimas abiejų įmonių akcijų kainos augimas, tačiau jis kur kas didesnis „Vilniaus baldų“ atveju.



Šaltinis: <http://www.nasdaqomxbaltic.com>

Pav. 13 Akcijų kainos pokyčiai, 2004 sausio mėn. -2011 m. balandžio mėn.

Apibendrinant pasirinktų įmonių veiklos finansinius rezultatus galima daryti teigti, kad nepaisant panašios veiklos, eksporto dalies, geresniais rodikliais pasižymi AB „Vilniaus baldai“. „Vilniaus baldų“ pardavimų pajamos pradėjo nuosekliai augti nuo 2008 m. ir 2010 m. „Klaipėdos baldų“ pardavimus lenkė daugiau nei 30 proc. Stipriai pagerėjusius AB „Vilniaus baldai“ veiklos rezultatus bei atotrūkį nuo AB „Klaipėdos baldai“ rodo ir grynojo pelno rodiklis, turto grąža, akcijų kaina ir kt.

3.3 ES struktūrinė parama baldų sektoriaus įmonėms: AB „Vilniaus baldai“ ir AB „Klaipėdos baldai“

Analizuojant ES struktūrinės paramos poveikį įmonių „Vilniaus baldai“ ir „Klaipėdos baldai“ konkurencingumui, reikia sugrįžti prie Deimanto modelio. Finansinė parama verslo skatinimui ar sanglaudos gerinimui pasireiškia ne tik tiesioginėmis išmokomis privačioms įmonėms, bet ir parama infrastruktūros, švietimo, verslo aplinkos gerinimui. Todėl toliau bus nagrinėjama ne tik tiesioginė parama minėtoms įmonėms, bet ir aplinkos veiksnių, svarbių šioms įmonėms, gerinimas.

ES SF parama 2004-2006 m. Kaip pastebima 2004-2006 m. ES struktūrinės paramos lėšų administravimą reguliuojančio Bendrojo programavimo dokumento (BPD) įgyvendinimo ataskaitoje, 75 proc. didelėms įmonėms skirtų lėšų gavo du dideli baldų rinkos dalyviai — „SBA Furniture Group“ (26,736 mln. Lt skirta naujos gamyklos pastatymui Visagine) ir „Girių bizonas“ (45,696 mln. Lt). Be šių įmonių ES parama taip pat pasinaudojo „Vilniaus baldai“.

„Vilniaus baldai“, kartu su kitomis asociacijos „Lietuvos mediena“ narėmis turėjo galimybę pasinaudoti pagal Lietuvos 2004-2006 m. Bendrojo programavimo dokumento (BPD) II prioriteto „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ 2.2 priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ patvirtinto projekto „Pramonės įmonių darbuotojų kompetencijos kėlimas“

galimybėmis. AB „Vilniaus baldai“ projekto vertė yra 2 167 725 Lt. (bendra projekto vertė 8 034 561).

Iš viso buvo numatyta įsisavinti 40 mokymo programų pagal 4 sritis:

- įmonės valdymo tobulinimas – 13 mokymo temų;
- komandos sutelkimas ir mobilizavimas – 7 mokymo temos;
- asmeninių įgūdžių ugdymas – 18 mokymo temų;
- specialiųjų įgūdžių ugdymas darbininkams – 2 mokymo temos.

Projekto lėšomis buvo keliama virš 140 įvairių lygių įmonės darbuotojų — įmonės bei padalinių vadovų, administracijos darbuotojų bei darbininkų kvalifikacija. Projektas baigtas įgyvendinti 2007 m. gruodžio 31 d.

„Klaipėdos baldai“, nuo 2003 m. priklausanti koncernui SBA, taip pat turėjo galimybę pagerinti darbuotojų kvalifikaciją naudojantis ES parama. Remiantis 2004-2006 m. Bendrojo programavimo dokumento (BPD) II prioriteto „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ 2.2 priemone „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ patvirtintu projektu „Žmonių išteklių vystymas SBA grupės įmonėse taikant individualizuotus bendrųjų mokymų metodus ir tokiu būdu didinant įmonių, bei pačių darbuotojų konkurencingumą rinkoje“ iš viso buvo mokomi 479 koncerno darbuotojai (250 iš jų užima vadovaujančias pozicijas). Projekto aprašyme nurodyta, kad šio „projekto esmė – suteikti aukštos kokybės specializuotus bendruosius mokymus SBA grupės įmonių personalui šiomis temomis: strategija, planavimas; rinkodara; personalo strategija; finansų planavimas ir kontrolė; pardavimas, tarptautinės derybos; lyderystė (AL); lyderystė (VL); tiekimo grandinės valdymas; strategija paprastai; anglų kalba. Galima pastebėti, kad didesnis dėmesys šiame projekte skirtas vadybos procesų gerinimui, o ne gamybos, našumo gerinimui. Bendra šio projekto vertė 847 176 Lt, iš kurių 341 830 Lt padengė ES struktūrinė parama. Projekto sutartis pasirašyta 2005 m. pavasarį, tačiau konkursas personalo mokymams rengti paskelbtas tik rugsėjo mėnesį. Todėl didžioji dalis mokymų vyko 2006 metais (projekto trukmė 12 mėnesių).

Nors tiesioginių investicijų, kurių dalį padengtų ES 2004-2006 m. struktūrinės paramos lėšos, skirtų įrenginių ir gamybinių procesų modernizavimui, nebuvo, tačiau reikia paminėti investicijas į „Girių bizono“ naujo medžio drožlių plokščių fabriko statybą. Siekiant užtikrinti pakankamą medžio drožlių plokščių pasiūlą konkurencinga kaina, pagrindinės Lietuvos baldų įmonės, priklausančios Vakarų medienos grupei, SBA baldų grupei ir „Vilniaus baldai“ apjungė savo žinias ir finansinius resursus ir investavo į vienos iš moderniausių Europoje medienos drožlių plokščių gamyklos statybą UAB „Girių bizonas“, Kazlų Rūdoje. Šiam projektui buvo išmokėta 45 628 104,90 Lt pagal Bendrąjį programavimo dokumentą (BPD), kurių 31 657 160,96 Lt sudarė ES lėšos. Tai leido gamybos apimtis padidinti 3 kartus: nuo 150000 m³ iki 450000 m³. Nuo projekto pradžios prie projekto ir su projektu susijusioje baldų gamyboje bendrovėje sukurta apie 250 naujų darbo vietų.

Projekto vertinime yra nurodoma, kad tai vienas svarbiausių Lietuvos pramonės šakos – baldų pramonės esminiu projektu, nulemsiantis tolimesnę viso baldų sektoriaus raidą. Tačiau jau minėtos švedų korporacijos IKEA sprendimas pirkti „Girių bizono“ akcijas padarė nagrinėjamas įmones „Klaipėdos baldai“ ir „Vilniaus baldai“ dar labiau priklausomas nuo šios stambios partnerės. Konkurencijos taryba 2008 m. lapkričio mėnesį nutarė leisti Nyderlandų Karalystėje įsteigtai IKEA grupės bendrovei „Ingka Beheer“ įsigyti iki 100 proc. „Girių bizono“ akcijų. 25 proc. akcijų valdžiusi įmonė „Vilniaus baldai“ taip pat nusprendė parduoti turimas akcijas minėtai įmonei ir taip visas įmonės valdymas buvo sutelktas „Ingka Beheer“ rankose. Nors galima išskirti tokius teigiamus pokyčius kaip didesnės užsienio investicijos, efektyvesnis esamų pajėgumų išnaudojimas, tačiau taip pat kyla grėsmė dėl didėjančios baldų gamintojų priklausomybės nuo stambios užsienio kapitalo kompanijos.

Atsižvelgiant į baldų gamybos sektoriaus Deimanto modelyje išskirtas silpnąsias sritis (žr. pav. 9) galima teigti, kad didžiausias dėmesys 2004-2006 m. laikotarpiu buvo skiriamas įmonių konkurencingumo strategijos ir jai aktualių įgūdžių gerinimui. Suteikta tiesioginė ES parama pagal Bendrojo programavimo dokumento (BPD) II prioritetą „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ turėjo prisidėti prie sėkmingesnio įmonės valdymo, vadovų ir specialistų kompetencijos kėlimo. **Parama „Girių bizono“ gamyklos statybai gali būti laikoma svariu indėliu į vieno iš Deimanto ašių — susijusių ir palaikančių šakų — plėtrą.** Šios ES paramos sritys 2004-2006 laikotarpiu turėjo didžiausią tiesioginę įtaką nagrinėjamų baldų gamybos įmonių konkurencingumui.

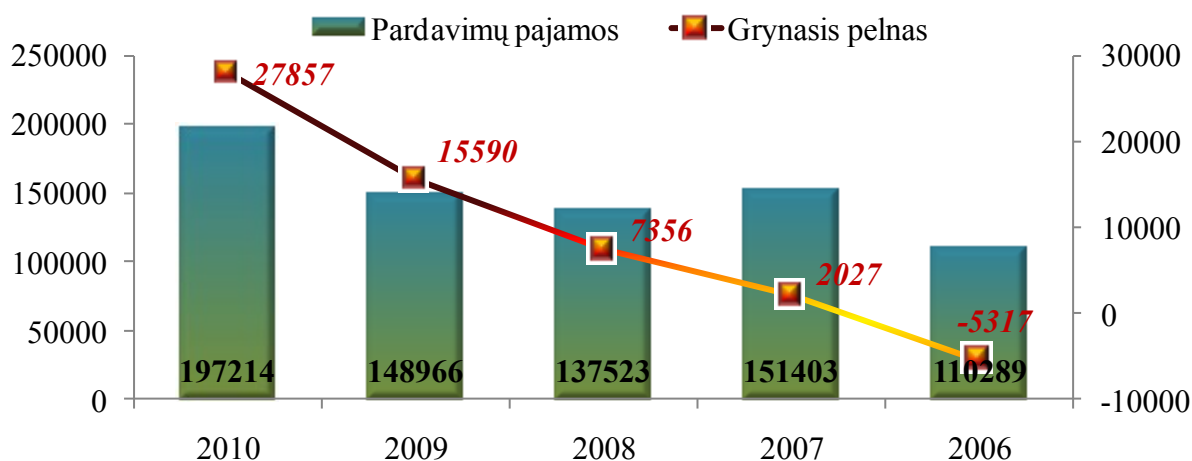
Nagrinėjant ES struktūrinę paramą 2004-2006 m. laikotarpiu taip pat verta paminėti investicijas į baldų sektoriaus specialistų ruošimą. 2006 m. VšĮ Vilniaus statybininkų rengimo centro įgyvendinamo projekto „Naujų statybos ir medžio apdirbimo mokymo programų rengimas ir įgyvendinimas“ metu buvo parengtos 24 pirminio profesinio mokymo programos iš kurių galima paminėti staliaus I, II, III, IV pakopos; dailidės I, II, IV pakopos; baldžiaus III ir IV pakopos programas, kurios tais pačiais metais buvo įregistruotos ir patvirtintos LR švietimo ir mokslo ministro įsakymais.

Baldų gamybos įmonės taip pat galėjo pajuti ES paramos transporto infrastruktūros plėtrai, energetikos sektoriaus efektyvumo skatinimui. Galima pastebėti, kad tai daugiau atsiliepia sektoriaus ar viso Lietuvos ūkio konkurencingumui tarptautiniu mastu, o konkrečių įmonių pasiekimai priklauso nuo jų sugebėjimo pasinaudoti šia pažanga.

Atsižvelgiant į nagrinėtų projektų užbaigimo datas galima nagrinėti, ar suteikta parama ir investicijos atsispindėjo įmonių finansiniuose rezultatuose. Kadangi projektai pradėti vykdyti 2005 metais, tolesniam nagrinėjimui nebus naudojami 2004 m. duomenys.

„Vilniaus baldų“ veiklos rodiklius reikia analizuoti atsižvelgiant į du labiausiai susijusius projektus: darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir investicijų į „Girių bizoną“. 2005 m. įmonė buvo įsigijusi 25 proc. šios medienos plokščių gamintojos akcijų, kurias pardavė 2008 m. gruodžio 10 d.

Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programos buvo vykdomos 2006 ir 2007 metais. Analizuojant įmonės konsoliduotas ir finansinės apskaitos 2006-2010 m. ataskaitas galima pastebėti išaugusius pardavimus. Per pastaruosius penkerius metus išaugo daugiau nei 6 kartus. Vien 2008 m. grynasis pelnas išaugo daugiau nei 3 kartus: nuo 2,027 mln. Lt iki 7,356 mln. Lt. (tokį išaugimą didžia dalimi lėmė „Girių bizono“ akcijų pardavimas), tačiau augimo tendencija matoma ir 2009-2010 metais.



Šaltinis: adaptuota autoriaus

Pav. 144 Vilniaus baldai pardavimų pajamos ir grynasis pelnas 2006-2010 (tūkst. Lt)

Įmonės ataskaitose minimas 2006 m. pradėtas darbo procesų modernizavimas ir automatizavimas bei organizacinės struktūros koregavimas, kuris prisidėjo prie darbo našumo pagerinimo (2007 metais darbo našumas padidėjo 70 proc., 2008 m. – 43 proc.). Tai gali būti laikoma viena svarbiausių pelningos įmonės veiklos priežasčių.

Norint geriau įvertinti ES struktūrinės paramos indėlį į įmonės darbuotojų žinių ir įgūdžių gerinimą, reikia analizuoti platesnį investicijų į darbuotojus kontekstą. Metinėse „Vilniaus baldų“ ataskaitose akcentuojamas darbuotojų darbo sąlygų gerinimas, kvalifikacijos kėlimas. Tikslios investicijos į darbuotojų apmokymus ir kvalifikacijos kėlimą 2005-2008 m. metinėse ataskaitose nėra pateikiamos. 2008 m. bendrovei buvo kompensuota 404 tūkst. Lt (viso projekto vertė 2168 tūkst. Lt), kurie buvo išleisti dalyvaujant jau minėtame darbuotojų kompetencijos kėlimo projekte kartu su kitomis „Lietuvos mediena“ asociacijos narėmis. Per devynis 2009 m. mėnesius darbuotojų apmokymui ir konsultacinėms paslaugoms buvo išleista 320 tūkst. Lt.

Tai, jog nemaža dalis ES struktūrinės paramos lėšomis finansuoto projekto mokymo programų buvo orientuotos į vadovaujančias pozicijas užimančių darbuotojų kompetencijos kėlimą, galėjo turėti įtakos bendrovės „Vilniaus baldai“ organizacinės struktūros koregavimui. 2007 ir 2008 m. buvo

atliekami vadovavimo lygių tvarkymo, aiškesnio padalinių funkcijų, bendradarbiavimo bei atskaitomybės apibrėžimo darbai. Mokymų metu įgytos žinios galėjo lemti ne tik atliekamos reformos kryptį, bet ir padėti darbuotojams lengviau persiorientuoti ir dirbti pertvarkytos sistemos rėmuose.

2006-2008 metais didėję darbo jėgos kaštai visoje Lietuvoje taip pat sąlygojo darbo užmokesčio augimą įmonėje. 2006 m. darbo užmokestis vidutiniškai išaugo 9,2 proc., 2007 m. – 11,8 proc., 2008 – 24,5 proc. 2008 m. pastebimas ekonominio sunkmečio nulemtas darbo jėgos kaštų stabilizavimasis. Tačiau sunkesnė ekonominė situacija dar labiau išryškino darbo našumo didinimo poreikį. 2008 m. ataskaitoje teigiama, kad yra sukurta motyvacinė atlyginimo sistema. Tai, jog įmonė ne tik kelia darbuotojų kvalifikaciją, bet ir didina atlyginimus, kuria motyvacinę sistemą, rodo, kad siekiama išlaikyti esamus darbuotojus. Didelė darbuotojų kaita galėtų sumažinti teigiamus mokymų pasiekimus, prarandama dalis sukurtų žinių ir įgūdžių.

Apibendrinant investicijas į darbuotojus bei jų kvalifikacijos kėlimą ir ES struktūrinės paramos indėlį šioje srityje, galima pastebėti, kad ši parama buvo integralia įmonės personalo politikos dalimi. Mokymai vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams galėjo prisidėti prie pradėtos organizacinės struktūros pertvarkymo. Papildomi personalo valdymo sprendimai, tokie kaip motyvacinės atlyginimo sistemos sukūrimas, tolimesnis investavimas į darbuotojų ugdymą, leidžia užtikrinti šių mokymų dėka sukurtų žinių tęstinumą ir ilgalaikį poveikį.

Didžiausios įmonės investicijos į bendrovės plėtrą ir naujų įrengimų įsigijimą fiksuojami 2004-2006 metais — apie 17 mln. Lt kiekvienais metais. 2007-2009 metais materialiojo ir nematerialiojo (programinės įrangos) įsigijimas buvo daug mažesnis — apie 1,5 mln. Lt. Didelės investicijos buvo skiriamos ir „Girių bizonui“, šios įmonės akcijų įsigijimui. 2005 m. nusprendus įsigyti 25 proc. akcijų buvo investuota 25 mln. litų, dar 1,25 mln. Lt. investuota 2006 m. Nepaisant didelių investicijų į „Girių bizoną“, ši įmonė 2006 ir 2007 m. dirbo nuostolingai. Taip pat galima pastebėti, kad medžiagų įsigijimui skiriamos lėšos 2005-2008 m. padidėjo. 2006 m. išlaidos medžiagoms sudarė 61,7 proc., 2007 – 63,8 proc., 2008 – 66,6 proc.

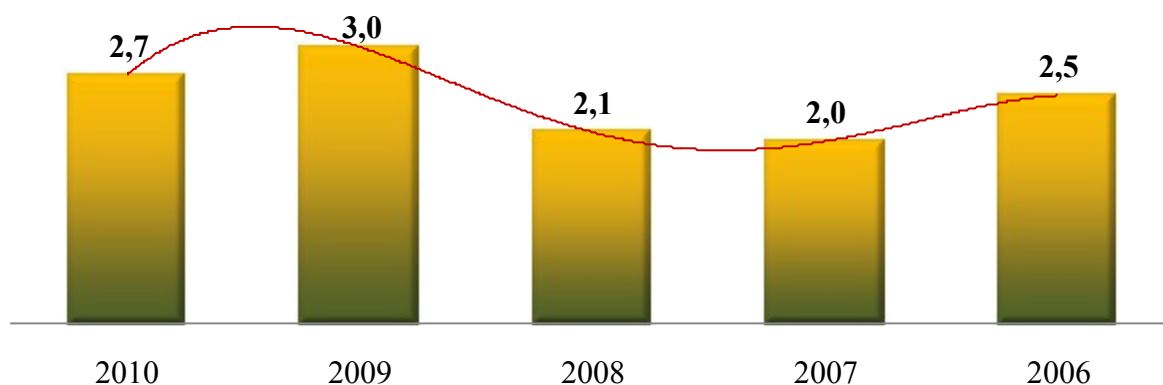
Vis dėlto reikia įvertinti ir galimus teigiamus investicijų į šią vieną iš moderniausių gamyklų turinčią įmonę aspektus. Glaudus ir sėkmingas bendradarbiavimas su „Girių bizonu“ galėjo turėti teigiamos įtakos „Vilniaus baldų“ reputacijai. Taip pat reikia įvertinti galimai didesnius gamybos kaštus, kurie galėjo būti, jei gamykla nebūtų įsteigta ir dalį medžiagų būtų reikėję atsivežti iš užsienio valstybių. Be to, Lietuvos įmonių, tame tarpe ir „Vilniaus baldų“ dalyvavimas „Girių bizono“ gamyklos investiciniame projekte turėjo įtakos ir ES struktūrinės paramos skyrimui. Tačiau šių veiksmų įtaka „Vilniaus baldų“ veiklos efektyvumui ir konkurencingumui sunkiai pamatuojama, reikia ir toliau stebėti bendradarbiavimo su „Girių bizonu“ bei kitais tiekėjais dinamiką. Visgi tokios modernios ir didelės gamybos apimtis tiekiančios gamyklos buvimas Lietuvoje sudaro galimybes

Lietuvos baldų įmonėms pigiau apsirūpinti reikiamomis žaliavomis, ypač atsižvelgiant į mažus transportavimo kaštus.

Klaipėdos baldai. Šios įmonės darbuotojai taip pat galėjo pajusti ES teikiamos paramos poveikį, kadangi dalis jų galėjo dalyvauti SBA grupės darbuotojams skirtuose mokymuose. Tačiau galima pastebėti, kad 2005 m. patvirtinto projekto vertė gerokai mažesnė nei to, kuriame dalyvavo „Vilniaus baldų“ darbuotojai. Vien pastarosios įmonės darbuotojų mokymui iš ES lėšų buvo skirta beveik pusė milijono litų, tuo tarpu visos ES struktūrinės paramos dalis SBA grupės mokymams sudarė 340 tūkst. Lt.

Įmonė savo metiniuose pranešimuose pateikia personalo mokymui išleidžiamas sumas: 2006 – 39 708 Lt, 2007 m. 65 537 Lt, 2008 – 72 776 Lt. Iš pateiktų duomenų matyti, kad išlaidos personalo mokymams 2006 m. buvo 39 proc. mažesnės nei 2008 m. Tikėtina, kad mažesnes išlaidas lėmė tais metais iš ES gauta struktūrinė parama.

Paramos poveikį įmonės veiklos efektyvumui galima analizuoti remiantis grynojo pelningumo rodiklio dinamika (žr. pav. 15). Pastebima, kad įmonės grynasis pelningumas 2006 – 2010 m. laikotarpiu kito nedaug ir didesnis augimas fiksuojamas tik 2009 metais. Todėl galima teigti, kad investicijos į darbuotojų mokymus neatsispindėjo sukurto grynojo pelno padidėjime. Kiti įmonės veiklos efektyvumą leidžiantys analizuoti rodikliai: turto grąža, turto apyvartumas, kito nedaug.



Šaltinis: adaptuota autoriaus

Pav. 155 „Klaipėdos baldų“ grynasis pelningumas 2006-2010 m. (proc.)

Bendrovė savo prioritetu laiko darbuotojų darbo našumo ir tuo pačiu darbo užmokesčio didinimą. Metiniuose pranešimuose iki 2009 metų buvo teigiama, kad darbuotojų kaita yra pakankamai didelė, tai įvardijama kaip vienas iš darbuotojų rizikos aspektų. Buvo pastebima, kad didėja atleidžiamų darbuotojų skaičius dėl darbuotojų išvykimo dirbti į užsienį, bei naujai priimtų darbininkų nesugebėjimo prisitaikyti prie įmonės keliamų reikalavimų bei tikslų. Galima daryti prielaidą, kad nemaža darbuotojų kaita, kuri būdinga 2005-2007 m. trukdė tinkamai išnaudoti suteiktos paramos personalo mokymui privalumus. Nors tikėtina, kad didžioji dalis atleidžiamų darbuotojų buvo iš gamybos srities, tačiau tai galėjo trikdyti ir už personalo valdymą bei strateginius sprendimus

atsakingų darbuotojų darbą. 2008-2010 m. metiniuose pranešime teigiama, kad sumažėjo atleidžiamų iš darbo darbuotojų skaičius. Kaip svarbiausia tokio pasiekimo priežastis įvardijama efektyvi darbuotojų skatinimo politika, bei naujai priimtų darbininkų sugebėjimas prisitaikyti prie įmonės keliamų reikalavimų bei tikslų. Vis dėlto reikia atkreipti dėmesį į 2008 m. prasidėjusius pokyčius šalies ekonomikoje ir darbo rinkoje (kuriuos vieni pirmųjų ir pajuto baldų gamybos sektoriaus atstovai) — ekonominį sunkmetį, kuris taip pat galėjo stipriai veikti darbuotojų kaitos sumažėjimą.

Apibendrinant ES struktūrinės paramos poveikį „Klaipėdos baldų“ darbuotojų mokymams, galima pastebėti, kad ši parama neturėjo ryškaus poveikio įmonei, jos pelningumo rodikliams. Tikėtina, kad paramos dydis šiai įmonei buvo santykinai nedidelis (atsižvelgiant į bendrą paramos dydį, koncerną sudarančių įmonių skaičių bei nagrinėjamos įmonės išlaidas mokymams). Be to, laikotarpiu, kuomet buvo apmokomi darbuotojai, buvo didelė darbuotojų kaita. Tai taip pat sumažino suteiktos paramos ir mokymų poveikį.

Įmonės veiklos efektyvumui bei sukuriama grynojo pelno augimui įtakos turi ne tik tinkamas darbuotojų pasirengimas ir darbas, bet ir bendradarbiavimo su tiekėjais bei pirkėjais sąlygos. SBA baldų grupė, kaip pažymima projekto aprašyme taip pat prisidėjo prie „Girių bizono“ investicinio projekto. Koncernas SBA per dukterinę įmonę valdė 50 proc. Vakarų medienos grupės, kuriai priklausė 75 proc. UAB „Girių bizonas“ akcinio kapitalo, akcijų. Kaip teigia įmonės atstovai, tokios gamyklos įkūrimas glaudžiai siejasi su strateginiu koncerno tikslu baldų gamybos srityje — orientacija į stambiaserijinę baldų gamybą. Kadangi didžioji dalis koncernui priklausančių įmonių (taip pat ir „Klaipėdos baldai“) gamina korpusinius baldus iš medžio drožlių plokščių, naujos didelės šių plokščių gamyklos įkūrimas yra svarbi aplinkybė minėtam strateginiam tikslui pasiekti. UAB „Koncernas SBA“ viceprezidentas Egidijus Valentinavičius įvertina „Girių bizono“ reikšmę visam Lietuvos baldų sektoriui: „Stambaus tarptautinio strateginio investuotojo pritraukimas yra puikus šalies baldų pramonės sektoriaus įvertinimas, užtikrinsiantis dar didesnę baldų pramonės plėtrą Lietuvoje. Tai didžiulis žingsnis garantuojant šalies baldų gamintojų konkurencingumą ir galimybę Lietuvai tapti vienu iš pagrindinių baldų pramonės centrų Rytų ir Vidurio Europoje“.

Žaliavų tiekimas „Klaipėdos baldams“ yra vykdomas 2005 m. įsteigtą UAB „SBA baldų kompanija“. Ši įmonė perėmė tiekėjus ir pirkėjus, nepriklausančius SBA grupei ir centralizuotai rūpinasi žaliavų pirkimu bei produkcijos pardavimu. Tokia centralizuota sistema leidžia geriau išnaudoti masto ekonomijos teikiamus privalumus, tačiau tam tikru laipsniu riboja įmonės „Klaipėdos baldai“ veikimo galimybes. Koncerno bei jam priklausančios „SBA baldų kompanijos“ rėmuose taip pat užtikrinamos šios funkcijos: rinkodaros ir pardavimų, produktų kūrimo, gamybos plėtros bei vystymo, investicijų funkcijas. Dėl tokio plataus koncerno vaidmens įmonei „Klaipėdos baldai“ iš esmės lieka tik gamybos funkcijos įgyvendinimas.

Netiesioginį poveikį turėję paramos projektai. Be tiesioginės finansinės paramos įmonių „Vilniaus baldai“ ir „Klaipėdos baldai“ konkurencingumui, taip pat reikia aptarti ir kitus susijusius ES struktūrinės paramos fondų lėšomis finansuotus projektus.

Vienas tokių projektų — Vilniaus statybininkų rengimo centras teorinio ir praktinio mokymo bazės infrastruktūros modernizavimas. Šis projektas minimas kaip vienas iš sėkmingų projektų pavyzdžių. Buvo modernizuota dviejų skyrių, Viršuliškių ir Fabijoniškių, mokymo bazė: rekonstruoti teorinio mokymo kabinetai, modernizuota medžio apdirbimo ir baldų gamybos mokomųjų dirbtuvių ventiliacijos sistema, pastatyti du lengvų konstrukcijų mokomieji korpusai, įdiegus modernią įrangą sudarytos galimybės vykdyti 7 pirminio profesinio mokymo programas: apdailininko, mūrininko betonuotojo, baldžiaus, staliaus, statybos verslo paslaugų teikėjo, statybinių medžiagų pardavėjo konsultanto, dailidės. Šio projekto vertė 5 006 354 Lt, iš kurių 3 742 777 Lt buvo skirta iš ES struktūrinių fondų.

Kadangi centras yra įsikūręs Vilniuje, tai visų pirma gali prisidėti prie Vilniaus mieste bei apskrityje veikiančių baldų gamybos įmonių konkurencingumo didinimo. Vis dėlto šis projektas aktualus visos Lietuvos mastu, kadangi kvalifikuotų darbuotojų, kurie dirbtų baldų gamybos srityje, paklausa yra didelė.

Be specifinių, profesinių žinių ir įgūdžių baldų gamybos srityje taip pat aktualus ir platesnis dėmesys vadybos, verslumo srities gebėjimų gerinimui. Šiuo atveju reikia paminėti trijų Lietuvos universitetų ir Lietuvos Pramoninkų Konfederacijos bendrą projektą „Verslumo ugdymas Mykolo Romerio, Kauno technologijos ir Vilniaus Gedimino technikos universitetuose socialinių ir inžinerinių mokslų srityje“. Projektu siekiama daugiau dėmesio skirti verslumo žinių diegimui, kas galėtų būti pritaikoma ne tik praktinėje absolventų veikloje, bet ir leis parengti aukštesnio lygio ir verslo poreikius suvokiančius mokslininkus-tyrėjus. Sukurta nauja mokymo medžiaga, projekto rengėjų teigimu, leidžia mokymo procesą padarys įdomesnį, suprantamesnį, o interaktyvių modulių pateikimas internete leidžia pakelti kvalifikaciją didesniai tikslinės grupės dalyvių skaičiui, palengvina kvalifikacijos kėlimo sąlygas žinių siekiantiems studentams.

Taip pat verta paminėti ir šiuos ES paramos projektus švietimo srityje: „Modernios inovacinių gebėjimų ugdymo programos skirtos integruoti mokslo, verslo ir viešųjų institucijų potencialą sukūrimas ir išbandymas“ (aktualus dėl inovacijų integravimo gebėjimų sukūrimo), „Vilniaus dailės akademijos inovacijų ir dizaino centras“ (aktualus dėl dizaino specialistų, kurie galėtų prisidėti prie baldų dizaino srities vystymo) ir kt. Galima pastebėti, kad dėmesys verslumui, inovacijoms, meninių gebėjimų integravimui yra svarbus ne tik visos Lietuvos raidai, bet gali turėti teigiamą poveikį nagrinėjamoms baldų gamybos įmonėms. **ES parama leidžia reikiamus pokyčius, reformas įgyvendinti kur kas greičiau nei tai galima būtų padaryti tik nacionalinio biudžeto ir privačių**

investuotojų lėšomis. Taip pat svarbus partnerystės skatinimo principas, kuris sukuria glaudesnį įmonių-viešojo sektoriaus-tarptautinių investuotojų bendradarbiavimo tinklą.

Lietuvos įmonių, taip pat ir nagrinėjamų baldų gamybos įmonių, gebėjimai diegti inovacijas bei formuoti inovacinius gebėjimus skatinami projektu „Inovacinių gebėjimų formuoti ir diegti inovacijas stiprinimas (INO-GEB)“ (sutartis pasirašyta 2006-12-29, iš ES skirta 908 952,78 Lt). Projekto metu siekiama sudaryti geresnes sąlygas ūkio subjektams naudotis viešosiomis inovacijų paramos paslaugomis visoje Lietuvoje, padidinti paslaugų verslui įvairovę ir kokybę, išplėtoti ir sustiprinti inovacijų paramos paslaugų bazę ir potencialą, bei aktyvinti privataus ir viešojo sektorių organizacijų bendradarbiavimą inovacijų formavimo ir įgyvendinimo srityje. Viešoji įstaiga Lietuvos inovacijų centras projekto metu ūkio subjektams teikia patarimojo pobūdžio viešosios inovacijų paramos paslaugas (konsultavimas, lavinimas, informavimas), orientuotas į inovacijų vadybą, inovacinių projektų rengimą, projektų biudžetų formavimą ir valdymą, projektų rengimą ES struktūrinių fondų 2007-2013 paramai gauti, paraiškų pildymą ir pan. Lygiagrečiai teikiamos konsultacijos regioninių inovacijų strategijų, klasterizacijos ir technologinių platformų iniciatyvų skatinimo klausimais, organizuojami kasmetiniai nacionaliniai „Inovacijų prizo“ konkursai ir t.t.

Įmonių konkurencingumo gerinimui taip pat aktualus transporto infrastruktūros gerinimas. Nors, kaip teigiama Lietuvos ekonominės plėtros agentūros (LEPA) baldų gamybos sektoriaus kompleksinėje studijoje, fizinė infrastruktūra yra pakankamai gero lygio. Atliktas tyrimas parodė, kad šalies geležinkelių, uostų ir vidaus vandens kelių išsivystymo kokybė vertinama palyginamai aukštai ir atitinka 2008 metais atliktą bendrą šalies vertinimą. Tačiau verta paminėti ir ES paramos indėlį į transporto infrastruktūros gerinimą. Remiantis Bendruoju programavimo dokumentu iki 2009 m. pagal priemonę „Transporto infrastruktūros prieinamumo ir paslaugų kokybės gerinimas“ buvo įgyvendinti 79 projektai, kuriems iš ES struktūrinių fondų buvo išmokėta 502, 377 mln. Lt. Nors didžioji dalis projektų gali būti laikomi vietinės reikšmės, tačiau jie taip pat prisidėjo prie bendros susisiekimo sistemos gerinimo. Baldų gamybos sektoriaus įmonėms, taip pat ir nagrinėjamos bendrovės „Vilniaus baldai“ ir „Klaipėdos baldai“ transporto infrastruktūros gerinimas aktualus keletu aspektų. Visų pirma, šioms įmonėms svarbu užtikrinti sklandų pagamintų prekių eksportą. Antra, žaliavų tiekimo gamykloms greitis ir apimtys prisideda prie darbo našumo ir nenutrūkstamo gamybos proceso užtikrinimo.

Apibendrinant 2004-2006 m. finansavimo laikotarpiu suteiktos paramos įtaką „Vilniaus baldų“ ir „Klaipėdos baldų“ konkurencingumui, verta aptarti atskiras Deimanto modelio sritis:

- *Veiksnių (sąnaudu) sąlygos.* Investicinis „Girių bizono“ projektas leido užtikrinti svarbiausios gamybinės žaliavos, medžio drožlių plokščių, pakankamą pasiūlą. Tai įgalina įmones didinti savo gamybos apimtį neieškant žaliavų tiekėjų užsienio šalyse. ES parama šio projekto

įgyvendinimui turėjo labai svarbią reikšmę tiek finansine prasme (suteikta daugiau nei 31 mln. Lt), tiek gerinant Lietuvos baldų gamybos įmonių reputaciją tarptautiniu mastu (pastatyta viena iš moderniausių Europoje medienos drožlių plokščių gamyklų Europoje).

- Svarbu paminėti, kad ES parama transporto infrastruktūros gerinimui taip pat prisidėjo prie veiksmų (sąnaudų) optimalaus panaudojimo. Išvystyta fizinė infrastruktūra leidžia užtikrinti sklandų žaliavos tiekimą bei pagamintų prekių eksportą.
- ES parama taip pat prisidėjo prie neapčiuopiamų veiksmų — darbuotojų žinių ir įgūdžių — tobulinimo. Šiuo atveju svarbi ir tiesioginė parama nagrinėjamosioms įmonėms (finansuoti darbuotojų apmokymo projektai) ir netiesioginė (parama švietimo institucijų mokymo bazės tobulinimui, mokymo programų pritaikymui šiuolaikinio verslo poreikiams). Galima pastebėti, kad investicijos į švietimo sistemos gerinimą, darbuotojų mokymus, pasižymi ilgalaikiu poveikiu, todėl kol kas sunku kiekybiškai įvertinti tokių investicijų grąžą.
- Įmonės strategijos ir konkuravimo kontekstas. Nagrinėti darbuotojų kompetencijos kėlimo projektai, kuriuose dalyvavo „Vilniaus baldai“ ir „Klaipėdos baldai“ buvo labiau orientuoti į vadovų ugdymą (valdymo, lyderystę ir pan. programas). Kadangi nagrinėtų įmonių strateginiai tikslai nekito ir toliau orientuojamasi į daugiaserijinę korpusinių baldų gamybą didinant darbo našumą, tokie mokymai galėjo prisidėti prie šio tikslo įgyvendinimo priemonių parinkimo. Tikėtina, kad prie „Vilniaus baldų“ organizacinės struktūros peržiūrėjimo ir tobulinimo galėjo prisidėti ES finansuoto projekto rėmuose organizuoti mokymai bei jų metu įgytos žinios. Kadangi „Klaipėdos baldai“ priklauso koncernui SBA, bendrovės valdymas ir konkurencingumo strategija yra didžia dalimi kuriama ir įgyvendinama šio koncerno vadovybės. Todėl ES finansuoto mokymo projekto poveikis tiesiogiai šiai įmonei sunkiau pamatuojamas.
- Vietos paklausos sąlygos, rinka. Nagrinėjamos baldų gamybos įmonės didžiąją dalį (daugiau nei 90 proc.) savo produkcijos eksportuoja. Sutartys su IKEA korporacija užtikrina šių įmonių pardavimų apimtį, tuo tarpu vidaus rinkoje realizuojama tik labai maža produkcijos dalis. Lietuvai įstojus į ES, vidaus rinka išsiplėtė ir prekyba su kitomis ES narėmis tapo paprastesnė. ES struktūrinės paramos vaidmuo šiuo atveju nėra toks aktualus kiek pati narystė ES.
- Vyriausybės vaidmuo. Šalies valdžios institucijos vaidina svarbų vaidmenį struktūrinės paramos administravimo bei finansavimo srityje.
- Susijusios ir palaikančios pramonės šakos. Parama „Girių bizono“ gamyklos statybai gali būti laikoma svariu indėliu į vieno iš Deimanto ašių — susijusių ir palaikančių šakų — plėtrą
- Galimybės. Vienas iš labiausiai nagrinėjamų įmonių galimybės konkuruoti paveikusių įvykių — pastaraisiais metais susidariusi sunki ekonominė padėtis. Dėl globalaus ekonominio

sunkmečio pobūdžio nagrinėjamosioms įmonėms buvo itin aktualu išlaikyti gamybos apimtis ir pardavimus užsienio rinkoje. ES parama leido sustiprinti nagrinėjamųjų įmonių pozicijas dar iki ekonominio sunkmečio, todėl šiuo metu sėkminga veikla iš dalies nulemta vykusio modernizavimo ir vadovų kompetencijos kėlimo.

2007-2013 finansavimo laikotarpis. 2007-2013 metų laikotarpiui numatyta struktūrinė parama leidžia užtikrinti tolesnę Lietuvos ūkio plėtrą ir vykdomų reformų tęstinumą. Šioje darbo dalyje bus pristatyta įmonių „Vilniaus baldai“ ir „Klaipėdos baldai“ tolimesnės paramos pritraukimo kryptys, nagrinėjama šiuo metu pasirašyta SBA koncerno paramos sutartis bei dvi paraiškos, kuriomis siekiama didinti „Vilniaus baldų“ ir „Klaipėdos baldų“ konkurencingumą. Bus analizuojamos galimos tokios paramos poveikis tolesniam konkurencingumo didinimui.

2009 m. balandžio 15 d. pasirašyta projekto „SBA grupės įmonių vadovų ir darbuotojų profesinių įgūdžių lavinimas prisitaikant prie kintančių rinkos sąlygų ir diegiant modernius sprendimus (SBATRIN)“ sutartis. Numatyta projektui skirti 1 119 495 Lt paramos. Kaip ir ankstesniajame projekte, didžiausias dėmesys skiriamas vadovų profesinių įgūdžių gilinimui. Mokymais bus siekiama stiprinti rinkodaros, pardavimų, personalo srities darbuotojų kompetenciją, gerinti klientų aptarnavimo kokybę.

Projekte numatyti SBA grupės darbuotojų mokymai gali būti suskirstyti į šias pagrindines kryptis: vadovavimo įgūdžių ugdymas; mokymai, susiję su modernių IT technologijų diegimu ir naudojimu bei žemos kvalifikacijos darbininkų mokymai baldų gamybos įmonėse. Dėmesys koncernui priklausančioms baldų gamybos įmonėms yra pakankamai didelis — iš devynių projekte dalyvaujančių įmonių keturios užsiima baldų gamyba: AB „Klaipėdos baldai“, AB „Šilutės baldai“, AB „Kauno baldai“, UAB „Visagino linija“. Viso projekte planuojama apmokyti 700 darbuotojų.

SBA koncerno vadovų darbuotojų profesinių įgūdžių lavinimas turėtų teigiamai veikti tolimesnę „Klaipėdos baldų“ veiklą. Atsižvelgiant į labai glaudžius bendradarbiavimo su SBA koncernu ryšius, įmonės pardavimų apimtys labai priklauso nuo koncerno derybinės galios bendraujant su tiekėjais ir pirkėjais. Todėl geresni vadovų profesiniai įgūdžiai leidžia geriau prisitaikyti prie pokyčių rinkoje. Tai, kad bus apmokomi ir produkciją gaminantys žemos kvalifikacijos darbininkai, leis siekti dar geresnių darbo našumo rezultatų.

2009 metais buvo pateikta dar viena AB „Klaipėdos baldai“ paraiška: „Inovatyvios technologinės linijos skydinių baldų, faneruotų lukštu, šlifavimui, beicavimui ir UV lakavimui, diegimas“. Atliktas paraiškos administracinės atitikties ir tinkamumo vertinimas bei gauti teigiami rezultatai. Tačiau finansavimas šiam projektui neskirtas.

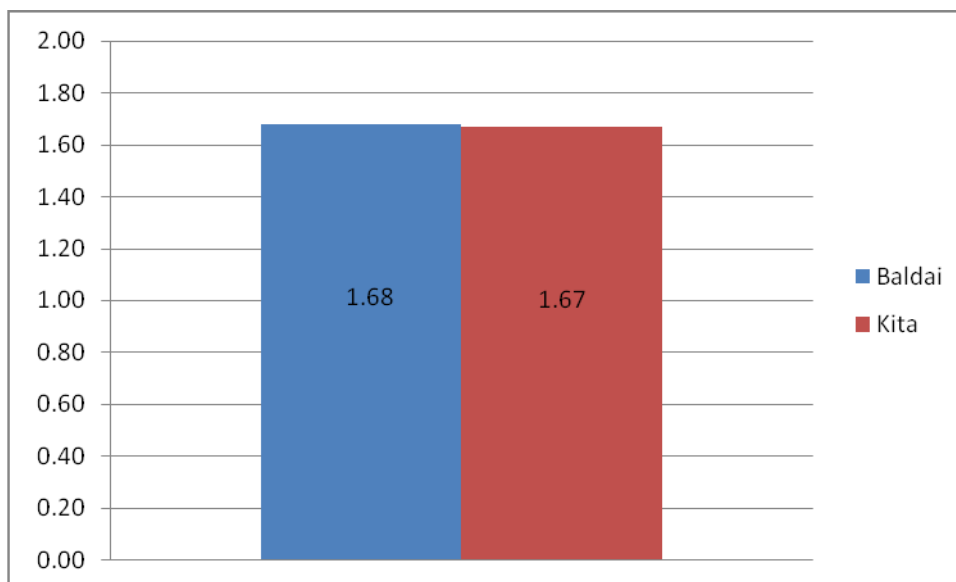
Galimybe gauti ES paramą turimos įrangos modernizavimu taip pat siekė pasinaudoti ir „Vilniaus baldai“. 2009 metais pateikta ir įvertinta bendrovės paraiška (prašoma 1 099 974 Lt), kurioje

buvo prašoma paramos turimos korio skydo gamybos technologinės linijos modernizavimui bei naujo gaminio — kuro briketų iš gamybos procese atsirandančių atliekų — gamybai. Tokia veiklos plėtros nauda grindžiama ne tik ilgalaikio konkurencingumo siekiu, bet ir aplinkos taršos mažinimu. Tačiau ir šiam projektui parama nebuvo skirta.

3.4 Tyrimo duomenų analizė, pagal „deimanto“ ir konkurencingumo veiksnių lentelę.

Šioje dalyje, bus pateikiami susisteminti duomenys grafiniu būdu, jie bus analizuojami. Duomenys sisteminami bus pagal „deimanto“ modelį ir įmonės konkurencingumą lemiančių veiksnių lentelę. Gautus rezultatus palyginsime ir tarp šių dviejų vertinimo modelių.

Deimanto modelio tyrimas. Žemiau pateiktame grafike (žr. pav. 16) galime matyti, kad ekspertai mato teigiamą poveikį, pagal anksčiau aptartą „deimanto“ modelį. Galima teigti, kad baldų pramonės konkurencingumui, kaip ir kitoms įmonėms ES struktūrinė parama turėjo teigiamą. Pateiktame grafike matome vertinimo balus, kurie yra baldų įmonių 1,68, o kitų 1,67. Šie duomenys beveik nesiskiria. Šioje vertinimo sistemoje 0 reiškia kad poveikis buvo neigiamas, 1 – sunku įvertinti, o 2 poveikis buvo teigiamas. To pasekoje gauti rezultatai rodo jog poveikis konkurencingumui buvo teigiamas. Analizuojant duomenis jei balas bus nuo 0 iki 0,5, tai parodys kad poveikis neigiamas, nuo 0,51 iki 1,5 – sunku pasakyti ir jei nuo 1,51 iki 2 poveikis teigiamas.

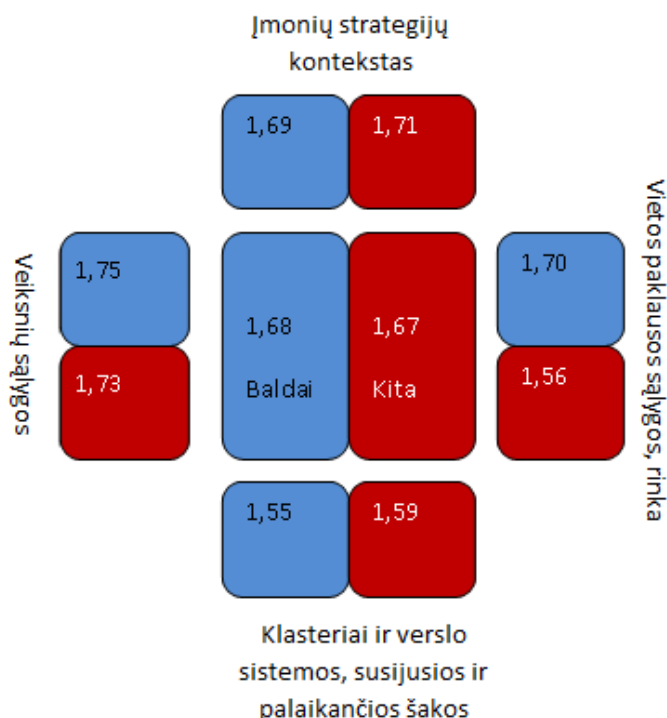


Šaltinis: sukurta autoriaus

Pav. 166 ES struktūrinės paramos poveikis Lietuvos įmonių konkurencingumui (pagal „deimantą“)

Toliau pateiksiu išskleistą „deimanto“ modelį (žr. pav. 17), kuriame matysime pateiktą Lietuvos baldų įmonių ir kitų įmonių rodiklius, kurie atspindės koks poveikis buvo, kiekvienoje veiksnių

grupėje. Vertinimo skalė bus tokia pati kaip ir prieš tai pateiktame grafike. Todėl iš pateikto modelio galime matyti, kad stipriausiai išreikštas teigiamas poveikis yra veiksmų sąlygos grupėje. Į šią grupę įeina darbuotojų kvalifikacija, personalo struktūra įmonėje ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimo galimybės. Toliau įmonių strategijų kontekstas, kurį sudaro vadovų kvalifikacija, įmonės specializacija, naujų produktų kūrimas, integracija užsienio rinkose. Trečia grupė - vietos paklausos sąlygos, rinka. Ši grupė yra pati įdomiausia baldų įmonėse gana stipriai išreikštas teigiamas poveikis, kurio balas 1,70, tačiau kitose įmonėse kur kas mažesni ir sudaro 1,56 balo. Mažiausias išreikštas teigiamas poveikis yra klasterių ir verslo sistemos susijos ir palaikančios šakos. Šioje grupėje išskiriama bendradarbiavimas tarp pramonės šakos įmonių ir bendradarbiavimas su tiekėjais. Toks išsidėstymas atrodo pakankamai logiškas, nes daugelis įmonių stengėsi panaudoti ES struktūrinės paramos pinigus darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir įmonių specializacijos kėlimą, taip pat nemaža dalis pinigų buvo nukreipiama į gamybos kaštų mažinimą, kas leidžia atpiginti produktą. O bendradarbiavimas su kitomis įmonėmis nėra tiesiogiai susijęs papildomu finansavimu, todėl vadovaujantis logine seka buvo galima numatyti, kad ši grupė atsiliks nuo kitų trijų grupių. Gal kiek nustebino tik tas, kad vietos paklausos sąlygų, rinkos grupėje kitos įmonės buvo įvertintos pakankamai žemu balu – 1,56, tai gali įtakoti, kad tarp kitų įmonių pakliuvo įmonės teikiančios paslaugas ir joms yra pakankamai sudėtinga mažinti kaštus.

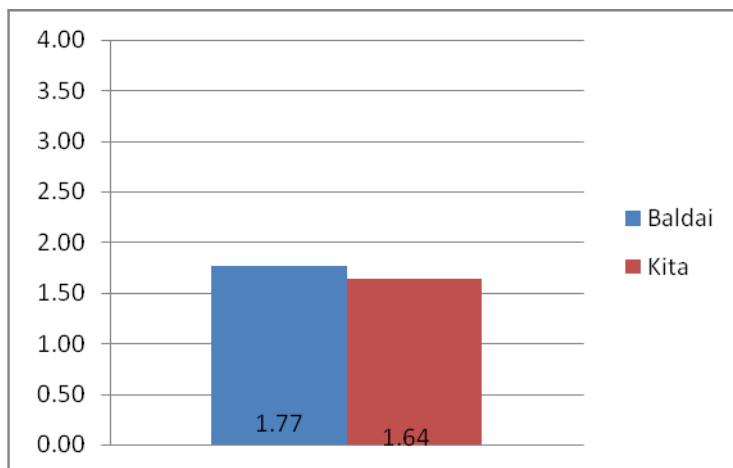


Šaltinis: sukurta autoriaus

Pav. 177 ES struktūrinės paramos poveikio „deimantas“ Lietuvos įmonėms

Toliau pateiksiu kokio stiprumo ES struktūrinės paramos poveikis konkurencingumui (žr. pav. 18). Šiame grafike taip pat bus vertinama pagal balus. Kurie parodys kaip buvo paveiktas

konkurencingumas ES struktūrinių fondų paramos: 0 - nepaveikta, 1 - silpnai, 2 - vidutiniškai, 3 - stipriai ir 4 - labai stipriai. Pagal duomenis matome, kad įmonių konkurencingumas panaudojant ES struktūrinius fondus pakito „vidutiniškai“. Baldų įmonių pakitimas įvertintas pagal deimanto modelį surinko 1,77 balo, o kitos įmonės 1,64. Iš to galima teigti, tai jog baldų įmonės geriau pasinaudojo ES struktūriniais fondais didinant savo konkurencingumą.

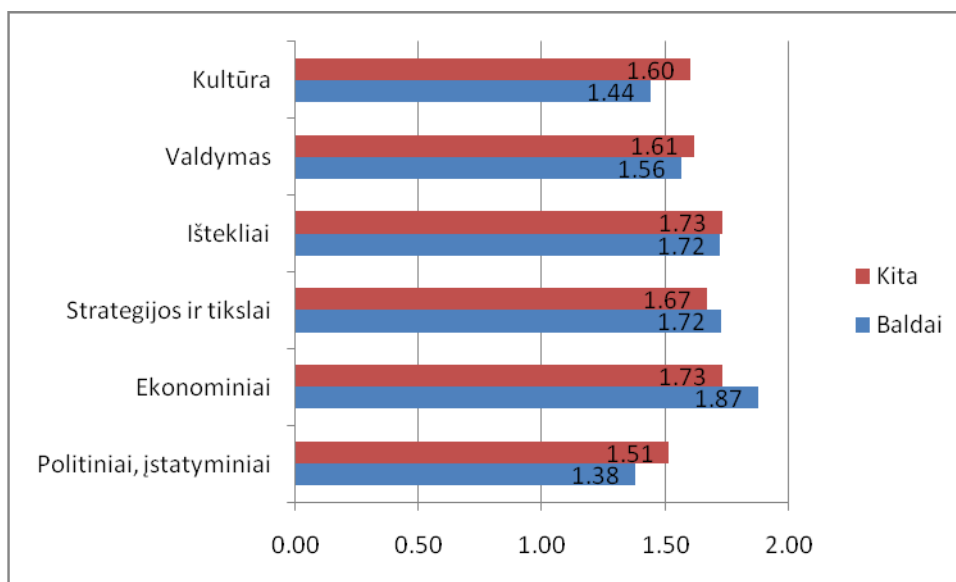


Pav. 18 ES struktūrinės paramos poveikio stiprumas Lietuvos įmonių konkurencingumo gerinimui (pagal „deimantą“)

Apibendrinant „deimanto“ modelį galime teigti, kad ES struktūrinė parama buvo naudinga Lietuvos įmonėms pakeitė įmonių konkurencingumą, nors ir nestipriai, tačiau teigiama linkme. Tai kad nėra pasibaigęs ES finansavimas Lietuvai leidžia tikėtis, kad Lietuvos įmonės ženkliu padidins savo konkurencingumą ir sėkmingai sugebės konkuruoti ne tik su Europos įmonėmis, tačiau ir viso pasaulio.

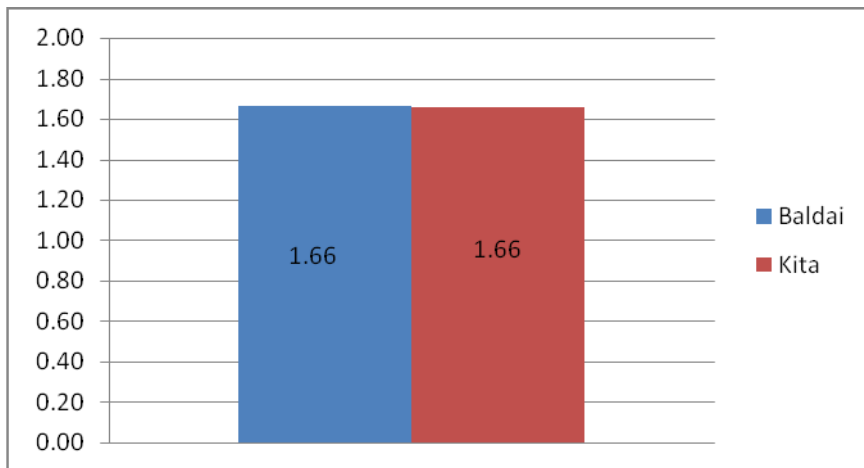
Įmonės konkurencingumo veiksnių tyrimas. Žemiau pateiktame grafike (žr. pav. 19) apžvelgsiu ištirtus konkurencingumo veiksnius pagal A. Mačinsko ir D. Diskienės pateiktą įmonės konkurencingumą lemiančių veiksnių lentelę, čia nebus pavaizduojama viena veiksnių grupė – socialiniai kultūriniai veiksniai, nes to negalima susieti su finansinėmis injekcijomis ir šio veiksnio kitimas yra itin lėtai besiformuojantis. Šioje veiksnių grupėje yra išskiriami tokie faktoriai, kaip demografinės tendencijos, migracija, gyventojų vertybės ir nacionalinės tendencijos. Veiksniai buvo vertinami, pagal sistemą, kurioje 0 reiškia kad poveikis buvo neigiamas, 1 – sunku įvertinti, o 2 poveikis buvo teigiamas. Analizuojant duomenis jei balas bus nuo 0 iki 0,5, tai parodys kad poveikis neigiamas, nuo 0,51 iki 1,5 – sunku pasakyti ir jei nuo 1,51 iki 2 poveikis teigiamas. Grafike analizuoti pradėsime nuo vidinių veiksnių. Pasak ekspertų baldų įmonėse buvo sunku įvertinti ar poveikis buvo teigiamas ar neigiamas, nors vertinimas yra artimesnis teigiamam poveikiui – 1,44 balo, o kitose įmonėse poveikis buvo teigiamas – 1,60 balo. Šiuos balus galima būtų paaiškinti tuo, kad baldų įmonės yra gamybinės organizacijos ir jose atliekama daug techninio darbo ir kultūros veiksnys greičiausiai vadovų vertinamas mažiau nei kitos sritys. Valdymo veiksnys buvo įvertintas teigiamai, tiek baldų

įmonėse 1,56 balo tiek kitose 1,61. Šie skaičiai parodo, kad įmonės stengėsi gerinti įmonės struktūrą ir vadovų kompetenciją. Tačiau didžiausios pastangos pagerinti išteklių veiksnį, kurį sudaro materialiniai, finansiniai ir žmogiškieji ištekliai. Šioje srityje nėra jokio išsiskyrimo tarp baldų ir tarp kitų įmonių, nes atitinkamai yra 1,72 ir 1,73 balo. Tai yra pakankamai logiška tendencija, nes įmonės stengėsi padidinti savo materialinius išteklius, tai buvo lengviausiai suvokiama ir patraukliausia sritis įmonėms. Nedaug nuo šio veiksnio atsiliko strategijų ir tikslų sritis, baldų įmonėse įvertinta 1,72 balo, o kitose 1,67, tai parodo, kad įmonės stengėsi pagerinti darbuotojų supratimą apie įmonės tikslus ir inovacijų skatinimą įmonėse. Pereinant prie išorinių veiksnių reiktų paminėti, kad jie nepriklausė nuo pačių įmonių. Ir čia analizuojami yra politinis, įstatyminis ir ekonominis veiksniai. Grafike matome labai dideliu balu įvertinta baldų įmonių grupė – 1,87 balo ir pakankamai aukštu kitos įmonės 1,73 balo. Šiems veiksniams matome teigiamą poveikį, tai galėtų įtakoti atsiradęs didesnis pinigų kiekis rinkoje, taip pat galima spėti, kad ir pagal loginę seką baldų įmonėms balas turėjo būti didesnis, nes šios įmonės pakankamai dažnai bendradarbiauja, ne tik su fiziniais asmenimis, bet ir su juridiniais.



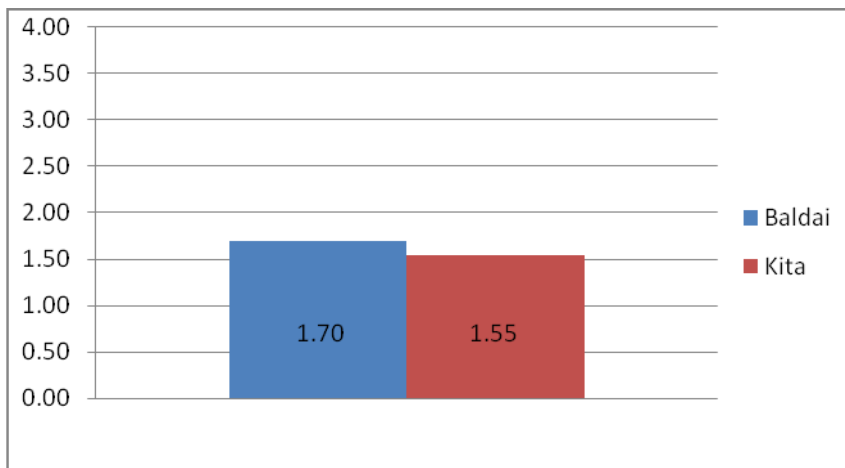
Pav. 19 ES struktūrinės paramos poveikis Lietuvos įmonių konkurencingumo gerinimui (pagal įmonės konkurencingumą lemiančių veiksnių lentelę)

Toliau pateikiu diagramą (žr. pav. 20), kurioje matome, kaip atrodo bendras vertinimas pagal pateiktą konkurencingumo vertinimo lentelę iš čia matome, kad poveikis yra teigiamas nors skyrėsi atskiri veiksniai, tačiau bendras rodiklis yra įvertintas taip pat baldų įmonių ekspertų ir kitų įmonių ekspertų.



Pav. 20 ES struktūrinės paramos poveikis Lietuvos įmonių konkurencingumo gerinimui (pagal įmonės konkurencingumą lemiančių veiksnių lentelę)

Žemiau pateiktame grafike (žr. pav. 21) pateiktas poveikio stiprumas, kuris analizuojamas pagal A. Mačinsko ir D. Diskienės pateiktą įmonės konkurencingumą lemiančių veiksnių lentelę. Vertinimo sistema yra tokia: 0 - nepaveikta, 1 - silpnai, 2 - vidutiniškai, 3 - stipriai ir 4 - labai stipriai. Iš grafiko matome, kad poveikio stiprumas, buvo vidutinis. Tai parodo, kad labai ženklių pokyčių konkurencingume nepatirta.



Pav. 21 ES struktūrinės paramos poveikio stiprumas Lietuvos įmonių konkurencingumo gerinimui (pagal įmonės konkurencingumą lemiančių veiksnių lentelę)

Apibendrinant matome, kad gal kiek daugiau kiek mažiau bet poveikis Lietuvos įmonėms buvo teigiamas įvertinant įvairius veiksnius, kurie gerina įmonių konkurencingumą tiek pagal Deimanto modelį, tiek pagal veiksnių lentelę. Nors ir rezultatai gauti pakankamai panašūs tarp abiejų vertinimo sistemų, tačiau jos turi trūkumų. Vertinimas pagal lentelę apima daugiau veiksnių ir čia yra aiškiai išskirti tiesioginiai ir netiesioginiai veiksniai, tačiau pasigendama tokių faktorių kaip paklausa, ar pigaus produkto pateikimas į rinką, bendradarbiavimas su kitomis įmonėmis, integracija į tarptautinę verslo sistemą, bei itin svarbus

marketingas. Deimanto modelyje pasigendama – vidinės įmonės kultūros, žmogiškųjų ir finansinių išteklių, įmonės strategijos formavimo, politinių bei įstatyminių ir ekonominių veiksnių.

Iškelta pirmoji hipotezė pasitvirtino, nes pagal deimanto modelį įmonių konkurencingumo poveikis buvo įvertinamas teigiamai. Antroji hipotezė pasitvirtino iš dalies, pritrūko tik baldų įmonėse įvertinto kultūros veiksnio, kuris nors ir buvo netoli ribos teigiamo poveikio tačiau jos neviršijo. Analogiška situacija su trečiaja hipoteze, kur tarp išorinių veiksnių šios ribos neperžengė baldų įmonių ekspertų įvertintas politinis, įstatyminis veiksnys.

Išvados

- Konkurencingumas yra pakankamai daugialypis veiksnys rinkoje ir yra daugialypis ir sudėtingas reiškinys. Tačiau didėjant šių dienų globalizacijos tempams, kurie padidina vartotojų poreikius didėja ir konkurencingumo svarba. Todėl įmonės norėdamos sėkmingai konkuruoti rinkoje privalo didinti savo konkurencingumą. Su konkurencingumu susiejamos taip pat dar dvi savokos, iš kurių viena, konkurencinis pranašumas, yra pakankamai panaši. Konkurencinis pranašus suprantamas, kaip savybė leidžianti rinkoje aplenkti kitus rinkos dalyvius. O kita sąvoka, konkurencija yra suprantama kaip konkurencinė kova tarp dviejų ar daugiau rinkos dalyvių. Konkurencingumas plačiąja prasme yra apibrėžiamas kaip subjekto ar objekto gebėjimas konkuruoti kintantis laiko vietos arba sąlygų atžvilgiu. Įmonės konkurencingumas prisideda prie bendro valstybės konkurencingumo, kai apimamos visos šalyje veikiančios įmonės. Kuo didesnis įmonių visumos konkurencingumas, tuo lengviau konkuruoja ir valstybė tarptautinėse rinkose. Konkurencingumas matomas kaip iš apačios į viršų besivystantis procesas, kuriame atsakomybė tenka individams, įmonėms ir institucijoms.
- Analizuojant kas veikia konkurencingumą išskiriami veiksniai, tai įmonės turimi apčiuopiami ir neapčiuopiami resursai. Veiksniai išskiriami į dvi grupes bazinius ir išskirtinius. Baziniai veiksniai yra susiformavę istoriškai, paveldėti, nereikalaujantys didesnių investicijų: gamtiniai išteklių, geografinė padėtis, klimatas. O štai išskirtiniai reikalauja papildomų pastangų ir investicijų - vadybinė patirtis, modernios technologijos, fizinė infrastruktūra, švietimo sistema ir mokslo įstaigų veikla, finansinis patikimumas ir kapitalo prieinamumas, administracinė ir informacijos infrastruktūra. Būten išskirtiniai veiksniai ir yra lengviau koreguojami ir neretai yra svarbesni, nei baziniai. Jie dažniausiai ir papildomos naudos klientui. Veiksniu taip pat galime išskirti į išorinius – nepriklausančius nuo objekto ar subjekto atliekamų veiksmų ir vidinius – priklausančius nuo įmonės atliekamų veiksmų ir pastangų juos gerinti. Yra trys išorinių veiksmų grupės: politiniai, įstatyminiai; ekonominiai; ir socialiniai, kultūriniai. Vidiniai veiksniai: strategijos ir tikslai; išteklių; valdymas; kultūra. Tiek vidiniai tiek išoriniai veiksniai lemia įmonių konkurencingumą. Taip pat yra ir kitas veiksmų skirstymas „deimanto“ modelis, kurio modelį sudaro keturios veiksmų „briaunos“ veiksmų (sąnaudų) sąlygos; paklausos sąlygos; susijusios ir palaikančios pramonės šakos; įmonės strategijos ir konkuravimo kontekstas. Tiek pagal vieną tiek pagal kitą modelį, norint padidinti

konkurencingumą turi būti gerinami įvairūs veiksniai. Apibendrinant vertinimomodelį prie išorinių ir vidinių veiksnių grupių: politinių, įstatyminių; ekonominių; ir socialinių, kultūrinių; strategijos ir tikslų; išteklių; valdymo; kultūros, reikia pridėti papildomus veiksnius paklausos, ar pigaus produkto pateikimo į rinką, bendradarbiavimo su kitomis įmonėmis, integracijos į tarptautinę verslo sistemą, bei marketingą

- ES struktūrinės paramos politika padėda Europos šalių įmonėms tapti konkurencingesnėmis. Tokią prielaidą leidžia daryti didelis dėmesys inovacijų skatinimui, žmogiškųjų išteklių plėtrai, infrastruktūros kūrimui ir kitoms pažangioms verslo priemonėms. Teorinis konkurencingumo nagrinėjimas parodė, kad šie elementai gali padidinti įmonės produktyvumą bei konkurencinių pranašumų susiformavimą. Lietuvoje vykdomas struktūrinės paramos programų poveikis įmonių konkurencingumui juntamas tiesiogiai ir netiesiogiai. Skiriamos lėšos darbuotojų mokymui, kvalifikacijos kėlimui, pažangesnių gamybos įrenginių įsigijimui prisideda prie įmonės fizinių išteklių, žinių ir įgūdžių išaugimo. Didesnės investicijos į švietimą, tyrimus, viešojo administravimo efektyvumo didinimą, regionų vystymąsi daro teigiamą įtaką visoms verslo įmonėms, net ir toms, kurios nesikreipia dėl paramos gavimo.
- Pagal užsienio ir Lietuvos mokslininkų atliktus baldų gamybos sektoriaus tyrimus, pastebėta keletas tendencijų. Pirmą, pasaulinė baldų gamybos rinka susiduria su augančia konkurencija dėl sparčiai besivystančios žemų gamybos kaštų valstybių (Kinijos, Lenkijos) baldų pramonės. Todėl didelės pastangos dedamos ne tik gamybos proceso, bet visos produkto vystymo (nuo žaliavos iki pateikimo pirkėjui) modernizacijai ir inovatyviems vadybos sprendimams. Antra, teigiamas klasterių kūrimo idėjos vertinimas sutinkamas ir užsienio, ir Lietuvos mokslininkų darbuose. Lietuvos autorių išskirtos stipriosios ir silpnosios baldų gamybos sektoriaus sritys leidžia geriau identifikuoti toliau darbe nagrinėjamų įmonių veikimo kontekstą, modernizavimo ir ES paramos poveikį.
- Baldų įmonėms yra lengviau didinti savo konkurencingumą, pagal šias vietos paklausos sąlygas, rinką; strategijos ir tikslų; bei ekonominių veiksnių grupes, tačiau mažesnes galimybes turi gerinant kultūros, valdymo ir politinių įstatyminių veiksnių grupėse, tačiau įvertinus bendrą konkurencingumo balą, gauti rezultatai rodo, kad šios galimybės yra vienodos, tiek vertinant pagal „deimanto“ modelį tiek pagal įtakojančių veiksnių lentelę.
- Apibendrinus rezultatus galime patvirtinti pirmą hipotezę, kad teigiamas struktūrinės paramos poveikis buvo juntamas pagal visus „deimanto“ modelio veiksnius. Antra hipotezė pasitvirtino iš dalies, nes pagal konkurencingumą lemiančių veiksnių lentelę buvo sunku pasakyti apie kultūros veiksnio tiesioginį poveikį konkurencingumui. Pagal

analogišką trečią hipotezę dalinai pasitvirtino ir netiesioginis poveikis. Šioje hipotezėje nebuvo patvirtintas politinio, įstatymio veiksnio teigiamas poveikis.

Pasiūlymai

1. Įmonė norėdama tapti konkurencingesne tiek vietinėje tiek tarptautinėje rinkoje turėtų ieškoti papildomų finansavimo šaltinių. Atsiradusius papildomus finansavimo šaltinius galima pagerinti ne tik savo materialinę bazę, ar atsinaujinti. Galima savo konkurencingumą padidinti keliant įvairias sritis. Įmonės valdymą ir valdymo struktūrą, pagerinti materialinius, finansinius ir žmogiškuosius išteklius, įmonės strateginių tikslų pagerinimas, taip pat išrandant naujus produktus pagerinant marketingo lygį įmonėje ir daugelyje kitų sričių. Įmonės neturėtų susitelkti tik ties vienu ar keliais veiksniais, nes kuo daugiau jų pagerinami, tuo įmonė tampa konkurencingesnė.
2. Įmonės, kurios pageriną savo konkurencingumą, neturėtų sustoti jį didinusios. Nes pagal šių dienų globalizacijos lygį ir tobulėjimo tempus galima teigti, kad jei nejudi į priekį vadinasi judi atgal. Todėl įmonės pasinaudoję ES struktūrinių fondų parama turėtų vėliau įdėti ir savų lėšų, bei pastangų konkurencingumo didinimui.

VAICEKAUSKAS, Tomas. (2011) *Enhancing Enterprise Competitiveness Through EU Structural Funds*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 67 p.

SUMMARY

Enterprise competitiveness is a multifaceted phenomenon with more than one definition, a discussion on the competitiveness of the factors contributing to the evaluation and indicators. Companies seeking to increase and sustain its competitiveness there is a need to change and adapt to new environment. Lithuania joined the European Union, the country was faced better trading with other EU countries under conditions of structural support.

The object of the paper - improving the competitiveness of companies within the European Union Structural Funds.

The purpose of the paper - analyze and assess a company's competitiveness within the European Union Structural Funds.

Objectives of the paper:

- Exclude the theoretical aspects of the concept of enterprise competitiveness, the competitive factors that will impact on the support formed the theoretical model for improving the competitiveness and conducted an empirical study;
- Evaluate the European Union's support for and potential impact on business
- Develop opportunities for enhancing the competitiveness of companies within the European Union Structural Funds for the evaluation of the theoretical model;
- Evaluate the furniture manufacturing sector compared with other sectors of business opportunities through improving the competitiveness of EU support

According to the Lithuanian and foreign researchers, the model has been developed to improve the competitiveness of enterprises .. This model shows the factors by which to assess the competitiveness and its impact. It also revealed the change in the furniture business competitiveness through EU Structural Funds. ***The structure and largeness of work***. The work consists of an introduction, 3 parts, conclusions and recommendations. The main working materials described on 75 pages, including 3 tables, 21 illustrations. The list of literature consists of 69 sources.

MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. AMBASTHA, Ajitabh; MOMAYA, Dr K. (2004) Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models. *Singapore Management Review*, [interaktyvus] Vol. 26(1), p. 45-61 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5321/is_200401/ai_n21343517/>.
2. ARDARAVIČIŪTĖ, Alma; MACEIKA, Augustinas. (2007) *Naujų technologijų diegimas baldų pramonės įmonėse* [interaktyvus] 10-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“, įvykusios Vilniuje 2007 m. balandžio 19–20 d., straipsnių rinkinys, p. 158-165. [žiūrėta 2009 gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą <<http://leidykla.vgtu.lt/new/get.php?f.902>>.
3. Asociacija „Lietuvos mediena“. (2004) *Medienos pramonės įmonių konkurencingumo didinimo, plėtojant klasterizaciją, studija* [interaktyvus] Lietuvos Respublikos ūkio ministerija [žiūrėta 2009 gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/veiklos_kryptys/pramone_ir_verslas/pramone/doc/ataskaita1.pdf>.
4. BENIUŠIENĖ, Ineta; SVIRSKIENĖ, Giedrė. (2008) Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Šiauliai: Šiaulių universitetas, Nr. 4 (13), p. 32-40. ISSN 1648-9098.
5. BHARDWAJ, B R; MOMAYA. Sushil, K (2007) Corporate Entrepreneurship Model: A Source of Competitiveness. *IIMB Management Review*, [interaktyvus] June, [žiūrėta 2009 m. lapkričio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25555334&site=ehost-live>>.
6. BLUNCK, Franziska. (2006) What is Competitiveness? Iš *The Competitiveness Institute* [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. lapkričio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.competitiveness.org/article/articleview/774>> .
7. BRAMORSKI, Tom *et al* (2000) Improving competitiveness of ready-to-assemble manufacturers through information technology. *Logistics Information Management* [interaktyvus] MCB University Press Vol. 13,. No 4. p. 201-209, ISSN 0957-6053 [žiūrėta 2010 sausio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0880130402.pdf>>.

8. DEPPERU, Donatella; CERRATO, Daniele. (2005) *Analyzing International Competitiveness at The Firm Level: Concepts and Measures* [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. lapkričio 9 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.unicatt.it/unicattolica/dipartimenti/DISES/allegati/wpdepperucerrato32.pdf>.
9. EKT grupė. (2007). *Lietuvos integracijos į ES poveikio Lietuvos ekonomikai 2002–2006 metais (ex-post) vertinimas* [interaktyvus]. Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija [žiūrėta 2009 gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą: http://www.euro.lt/documents/poveikio_tyrimai/GALUTINE_ATASKAITA_ex_post_tyrimas.pdf .
10. GUPTA, Atul, McDANIEL, Jason. (2002) Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge: A Framework for Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management Practice*, Lynchburg College [interaktyvus] October [žiūrėta 2009 m. lapkričio 9 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tlinc.com/articl39.htm>.
11. HAN, Xiao; WEN, Yali; KANT, Shashi. (2009) The global competitiveness of the Chinese wooden furniture industry. *Forest Policy and Economics*. Nr. 11 p. 561–569.
12. HERRMANN, Andrea M. (2008) Contrasting the resource-based view and competitiveness theories: how pharmaceutical firms choose to compete in Germany, Italy and the UK. *Strategic Organization*. Vol 6(4): 343–374.
13. JUCEVIČIUS, Robertas. (2009) Klasterių kūrimuisi perspektyvios sritys [interaktyvus] Klasterių kompetencijos centras [žiūrėta 2009 gruodžio 14 d.]. Prieiga per internetą <http://www.kkt.lt/get.php?f.20>.
14. JUCEVIČIUS, Robertas; et al. (2006), Lietuvos ekonomikos augimo ir konkurencingumo šaltinių (veiksnių) kompleksinė studija [interaktyvus]. *Ūkio ministerija*, [žiūrėta 2009 m. lapkričio 25 d.]. Prieiga per internetą: http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/Kompleksine%20studija-2006_03_09-galutine.doc.
15. JURGUTIS, Linas; JUCEVIČIUS, Robertas. (2004) Lietuvos pramonės konkurencingumo didinimas, panaudojant ES struktūrinius fondus. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 31, p. 91-102. ISSN 1392-1142.
16. KARLSSON, Charlie. (2008) *Handbook of research on cluster theory*, Edvard Elgar Publishing, 336 p. [interaktyvus] Iš Google Books [žiūrėta 2009 m. lapkričio 9 d.]. Prieiga per internetą: <http://books.google.lt/books?id=cnwhCIIp2IoC&lpg=PP1&ots=34Q7GYZYCV&dq=M.E.%20Porter%20cluster&pg=PT4#v=onepage&q=M.E.%20Porter%20cluster&f=false>.

17. KATSAITIS, Odysseas; DOULOS, Dimitris. (2009) The Impact of EU Structural Funds on FDI. *Kyklos* [interaktyvus]. November 2009 – No. 62(4), p. 563–578 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ideas.repec.org/a/bla/kyklos/v62y2009i4p563-578.html>>.
18. KATSAROVA, Ivana. (2007) The Cohesion Fund [interaktyvus]. Europos parlamentas [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.europarl.europa.eu/parliament/expert/displayFtu.do?id=74&ftuId=FTU_4.5.3.html&language=en>.
19. KAUFMANN, Alexander; WAGNER, Petra. (2005) EU regional policy and the stimulation of innovation: The role of the European Regional Development Fund in the objective 1 region Burgenland. *European Planning Studies*, Volume 13, Number 4, June 2005, p. 581-599.
20. KERŠIENĖ, Reda (2009), Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. Nr. 14, p. 819-824. ISSN 1822-6515.
21. KOVACHEVA, Stanislava et al. (2008) Methods for evaluating the competitiveness of small and medium-sized enterprises of the bulgarian furniture industry sector. *5th International Scientific Conference Business and Management' 2008*, p. 70-74.
22. KTU Verslo strategijos institutas, VšĮ Žinių visuomenės institutas. (2009) *Lietuvos baldų gamybos sektoriaus konkurencingumo studija* [interaktyvus]. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra [žiūrėta 2009 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lepa.lt/files///File/InformacijaVerslui/Konkurencingumo_paslaugos/NaujosStudijos/baldu_studija.pdf>.
23. LAURILA, Juha; LILJA Kari. (2002) The Dominance of Firm-Level Competitive Pressures Over Functional-Level Institutional Pressures: The Case of the Finnish-Based Forest Industry Firms. *Organization Studies*, Vol. 23(4); p. 571-597.
24. MARČINSKAS, Albinas; DISKIENĖ Danuta. (2001) Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, Nr. 55-56, p. 64-74.
25. MOCKUVIENĖ, Asta. (2005), *Žemės ūkio technika prekiaujančių įmonių konkurencingumo didinimas*. Nepublikuotas magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Akademija. 60 p.
26. NAKROŠIS, Vitalis. (2006) *2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos finansuojamų veiksmų programų rengimo aplinka, turinys ir forma* [interaktyvus]. Švietimo ir mokslo ministerija. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/es_parama/docs/renginiai/ren_060202/Nakrosio%20pranesimas%20SMM.ppt>.

27. NAVARRO, Jesus; HAYWARD, Peter; VOROS Joseph. (2008) How to solve a wicked problem? Furniture foresight case study. *Foresight* [interaktyvus], VOL. 10 NO. 2, p. 11-29, ISSN 1463-6689 [žiūrėta 2009 gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2730100203.pdf>>.
28. NAVICKAS, Valentinas; MALAKAUSKAITĖ, Asta. (2005) Klasterizacijos procesų plėtra Lietuvoje (baldų pramonės pavyzdžiu) [interaktyvus] Ernesto Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencija „Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos“, 2005 m. lapkričio 24-25 d. [žiūrėta 2009 gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą <http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Navickas_Malakauskaite.pdf>.
29. NONAKA Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. (1995), *The knowledge-creating company– how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press, 304 p.
30. OTERO-NEIRA, Carmen; LINDMAN, Martti Tapio; Fernandez, Maria J. (2008). Innovation and performance in SME furniture industries An international comparative case study. *Marketing Intelligence & Planning* [interaktyvus] Vol. 27 No. 2, p. 216-232 [žiūrėta 2010 sausio 4 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0200270203.pdf>>.
31. PADARAUSKAITĖ, Gintarė; PURLYS, Česlovas. (2007) Inovacijų vaidmens įmonės konkurencingumui didinti tyrimas, *Verslas XXI amžiuje*, 10-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos medžiaga, p. 140-144.
32. PORTER, Michael E. (1996) What is strategy? *Harvard Business Review* [interaktyvus] November-December, p. 61-78, [žiūrėta 2009 m. lapkričio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.cenet.org.cn/upfile/44952.pdf>>.
33. PORTER, Michael E. (1998a) Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, [interaktyvus]. November-December [žiūrėta 2009 m. lapkričio 11 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.econ-pol.unisi.it/didattica/ecreti/Porter1998.pdf>>.
34. PORTER, Michael E. (1998b), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (With a New Introduction)*. New York: New Press, 397 p. ISBN 0-684-84148-7.
35. PORTER, Michael E. (2009) The Competitive Advantage of Nations, States and Regions. Iš *Harvard Business School* [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. lapkričio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/20090415_AMP.pdf>.

36. RUNDH, Bo. (2005) The multi-faceted dimension of packaging. Marketing logistic or marketing tool? *British food journal*, Vol. 107(9), p. 670-684 [interaktyvi duomenų bazė] Iš Emerald Insight [žiūrėta 2009 m. lapkričio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1515067>>.
37. SIMANAUSKAS, Leonas; ŠIDLAUSKAS, Skirmantas. (2007) Efficiency of the EU structural support and its effects on the country's progress. *Ekonomika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, Nr. 77, p. 52-67. ISSN 1392–1258.
38. SNOWDON, Brian; STONEHOUSE, George. (2006) Competitiveness in a globalised world: Michael Porter on the microeconomic foundations of the competitiveness of nations, regions, and firms. *Journal of International Business Studies*, Academy of International Business [interaktyvus] Nr. 37, p. 163-175, [žiūrėta 2009 m. lapkričio 9 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/JIBS_Snowdon_Stonehouse_MEPinterview_20060300.pdf>.
39. STIGLER, George J. (2008) Competition. Iš DURLAUF, Steven N.; BLUME, Lawrence E. *The New Palgrave Dictionary of Economics* [interaktyvus]. Palgrave Macmillan, [žiūrėta 2009 m. lapkričio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008_C000261>.
40. ŠTREIMIKIENĖ, Dalia; DAPKUS, Rimantas; ŠIVICKAS, Gintautas. (2007). Paramos smulkiam ir vidutiniam verslui efektyvumo vertinimas. *Ekonomika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, Nr. 80, p. 84-102. ISSN 1392–1258.
41. TRAINAITYTĖ, Jurgita (2006) *Lietuvos gydomosios kosmetikos rinkos konkurencingumo įvertinimas* [interaktyvus] Kauno medicinos universitetas. Magistro diplominis darbas [žiūrėta 2009 gruodžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20070713.123235-84726/DS.005.0.02.ETD>.
42. VAIGINIENĖ, Erika; KASNAUSKIENĖ, Gindra; MIŠKINIS, Algirdas. (2006) Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumo stiprinimo galimybės. *Ekonomika*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, Nr. 74, p. 91-107. ISSN 1392–1258.
43. VALENTINAVIČIAUS, Stasys. (2006) Inovacinio verslo plėtra: problemos ir galimybės. *Ekonomika*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, Nr. 74, p. 108-128. ISSN 1392–1258.
44. ŽVIRBLIS, Algis; MAČERINSKIENĖ, Irena; BURACAS, Antanas (2008) Įmonių konkurentų potencialo vertinimo principai ir baziniai modeliai. *Intelektinė ekonomika*. Nr. 1(3), p. 82–92. ISSN 1822-8011.

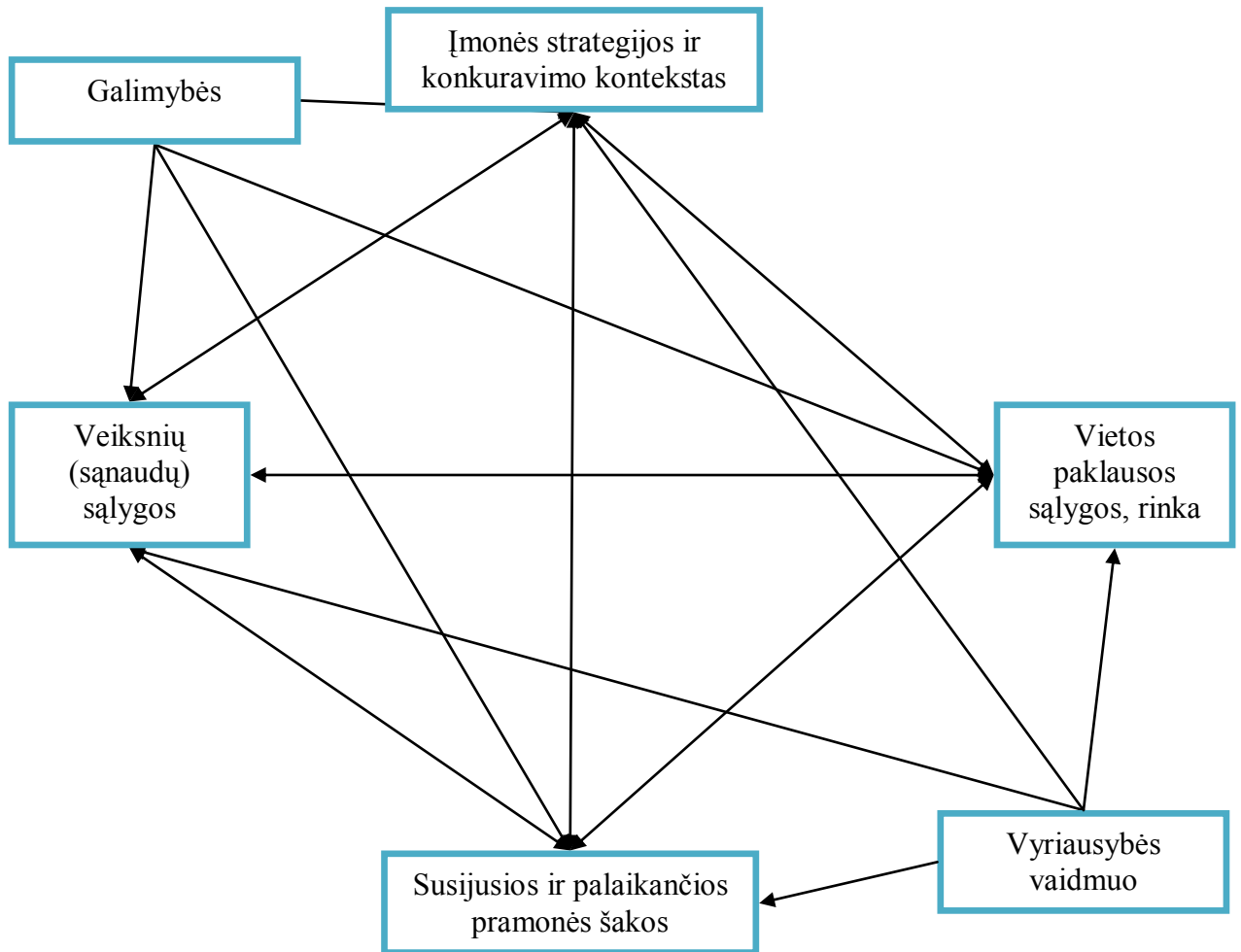
INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SARAŠAS

45. 2007–2013 m. *Ekonomikos augimo veiksmų programa* (2009) [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/teises_aktai/Stebesenos_komiteto_nutarimai/VP2-2009-05-14.pdf.
46. 2007–2013 m. *Sanglaudos skatinimo veiksmų programa* (2009). [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/teises_aktai/Stebesenos_komiteto_nutarimai/VP3-2009-05-14.pdf.
47. 2007–2013 m. *Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa*. (2009) [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/teises_aktai/Stebesenos_komiteto_nutarimai/VP1-2009-05-18-1.pdf.
48. AB „Klaipėdos baldai“ metinės finansinės atskaitomybės ataskaitos, 2006–2010 m.
49. AB „Klaipėdos baldai“ nepriklausomo auditoriaus išvada, finansinės ataskaitos ir metinis pranešimas 2010 m. gruodžio 31 d. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 12 d.]. http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/kbl/2010_ar_lt_ltl_solo_ias.pdf
50. AB „Vilniaus baldai“ interneto svetainė. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vilniausbaldai.lt/lt/gamyba>
51. AB „Vilniaus baldai“ konsoliduotos ir bendrovės 2010 metų finansinės ataskaitos, parengtos pagal tarptautinius finansinės atskaitomybės standartus, priimtus taikyti Europos Sąjungoje, pateikiamos kartu su nepriklausomo auditoriaus išvada. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vilniausbaldai.lt/lt/investuotojams>
52. AB „Vilniaus baldai“ metinės finansinės atskaitomybės ataskaitos, 2006–2010 m.
53. Europos Komisija. *Competitiveness* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/enterprise/glossary/index_en.htm.
54. Europos Taryba. (2006) *Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1083/2006, nustatantis bendrąsias nuostatas dėl Europos regioninės plėtros fondo, Europos socialinio fondo ir Sanglaudos fondo bei panaikinantys Reglamentą (EB) Nr. 1260/1999* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0025:0078:LT:PDF>.

55. Interneto svetainė traders.lt [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.traders.lt/index.php>
56. Koncerno SBA baldai interneto svetainė. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sba.lt/lt/main/group/furniture/klaipbaldai>
57. Laisvosios rinkos institutas (2005) *Europos Sąjungos struktūrinių fondų įtaka Lietuvos ekonomikai* [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: www.lrinka.lt/uploads/files/dir15/12_0.php.
58. Lietuvos 2004 – 2006 m. BPD įgyvendinimo sistemos vertinimas: galutinė ataskaita [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/ES_Paramam/bpd_2004_2006m._medis/administravimo_sistema/bpd_igvyvendinimo_vertinimas/files/BPD_igyv_sist_vertinimas.pdf
59. Lietuvos 2004–2006 metų bendrasis programavimo dokumentas.
60. *Lietuvos 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategija (2007)*, [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/ES_Paramam/strukturines_paramos_2007_1013m._medis/titulinis/files/Strategija_2007-03-30.pdf.
61. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra. *Baldų gamybos pramonė* [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lepa.lt/lt/BalduGamybosPramone.html>.
62. Lietuvos Respublikos Finansų ministerija (2008) Informavimo apie Europos Sąjungos paramą interneto svetainė [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/2007-2013/lt>.
63. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2008) *Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo 2008-2010 metų programa* [interaktyvus]. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. spalio 1 d. nutarimu Nr. 1047 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lisabona/UserFiles/File/2008-2010/2008-10-01%20nutarimas%201047%20Lisabonos%20programa.doc>.
64. Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija. *ES struktūrinė parama* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.euro.lt/lt/apie-lietuvos-naryste-europos-sajungoje/lietuva-europos-sajungoje/es-strukturine-parama/> .
65. LR Finansų Ministerija, informacinis portalas www.esparama.lt [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/2007-2013/lt>

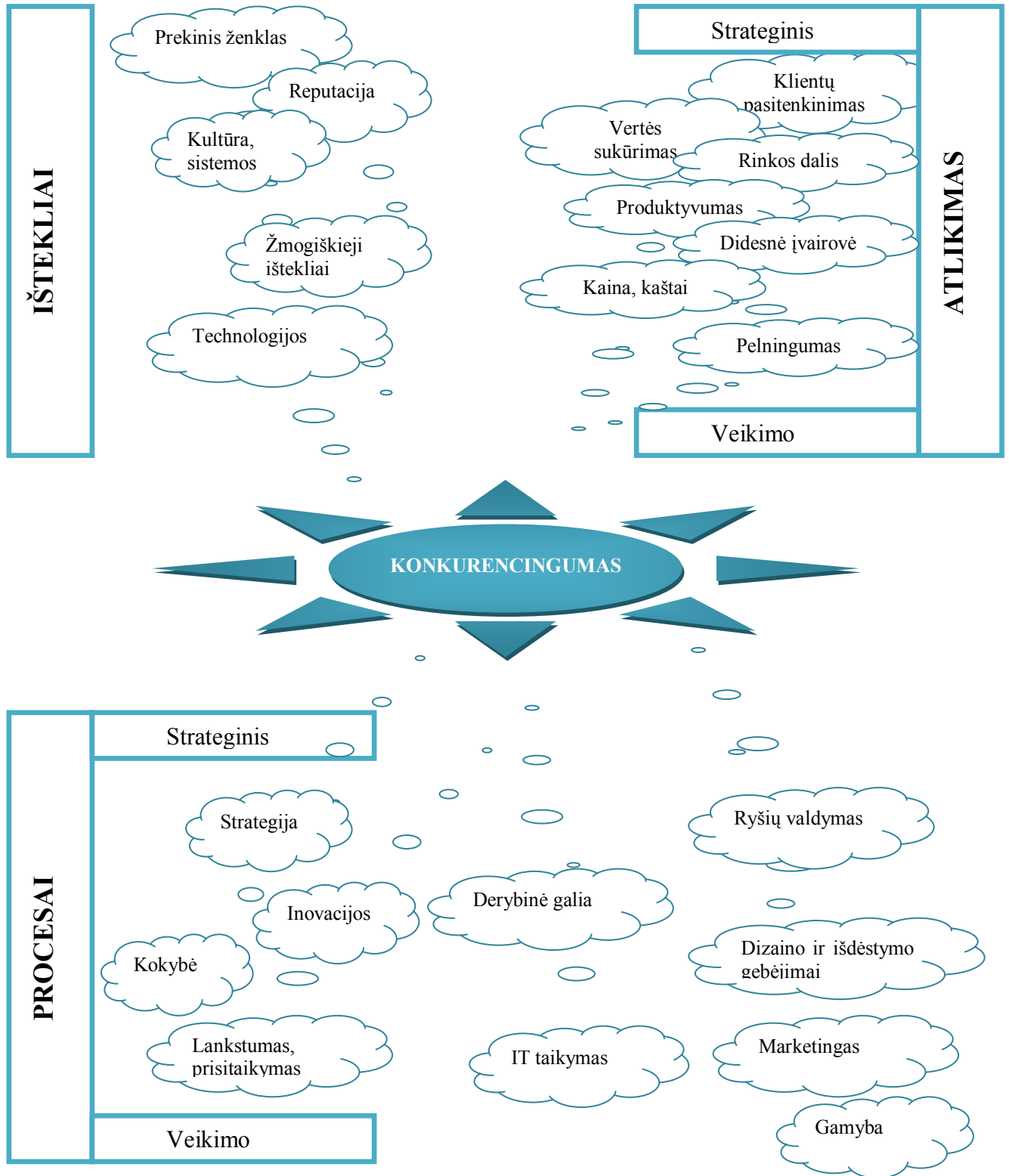
66. Rinkos informacija [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.nasdaqomxbaltic.com/lt/birzu-informacija/investuotojams/pradziamoksliams/pinigu-ir-kapitalo-rinkos>
67. RUŽELĖ, Emilis. (2009) *Europos Sąjungos parama – lazda su dviem galais* [interaktyvus] Laisvosios rinkos institutas, 2009 gruodžio 11 d. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/ziniasklaidai/straipsniai_ir_komentari/europos_sajungos_parama_lazda_su_dviem_galais/5543.
68. The Economist. *Competition* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.economist.com/research/economics/alphabetic.cfm?letter=C#competition>.
69. UAB „Dalisima” interneto svetainė. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: http://www.dalisima.lt/kas_yra_korpusiniai_baldai.html

M. E. PORTERIO „DEIMANTO“ MODELIS.



Šaltinis: Sudaryta remiantis Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. New York, 1990.

ĮMONĖS KONKURENCINGUMO PAPILDOMŲ REIKŠMIŲ KLASIFIKACIJA



Šaltinis: AMBASTHA, Ajitabh; MOMAYA, Dr K. (2004) Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models, p. 49.

3 PRIEDAS

2007-2013 m. ES struktūrinės paramos paskirstymas tarp investicinių sričių:

Veiksmų programa/prioritetas	%	Mln. Lt	ES fondas
Iš viso:	100	23 394,42	ESF/ERPF/SF
1. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa	13,8	3 228,43	ESF
1.1. Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis	5,5	1 286,69	ESF
1.2. Mokymasis visą gyvenimą	3,76	879,24	ESF
1.3. Tyrėjų gebėjimų stiprinimas	1,74	407,45	ESF
1.4. Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas	2,5	584,86	ESF
1.5. Techninė parama	0,3	70,19	ESF
2. Ekonomikos augimo veiksmų programa	45,72	10 699,72	ERPF/SF
2.1. Ūkio konkurencingumui ir ekonomikos augimui skirti moksliniai tyrimai ir technologinė plėtra	7,88	1 844,44	ERPF
2.2. Verslo produktyvumo didinimas ir aplinkos verslui gerinimas	8,93	2 090,77	ERPF
2.3. Informacinė visuomenė visiems	3,54	828,97	ERPF
2.4. Esminė ekonominė infrastruktūra	8,66	2 025,96	ERPF
2.5. Transeuropinių transporto tinklų plėtra	16,05	3 754,81	SF
2.6. Techninė parama	0,66	154,77	SF
3. Sanglaudos skatinimo veiksmų programa	39,08	9 144,16	ERPF/SF
3.1. Vietinė plėtra ir urbanistinė plėtra, kultūros paveldo ir gamtos išsaugojimas bei pritaikymas turizmo plėtrai	12,48	2 920,30	ERPF
3.2. Viešųjų paslaugų (sveikatos, švietimo, socialinių) kokybė ir prieinamumas	9,29	2 173,92	ERPF
3.3. Aplinka ir darnus vystymasis	16,65	3 895,17	SF
3.4. Techninė parama	0,66	154,77	SF
4. Techninės paramos veiksmų programa	1,4	322,11	ESF

Santrumpos: ESF – Europos socialinis fondas, SF – Sanglaudos fondas, ERPF – Europos regioninės plėtros fondas

Rodiklių skaičiavimo formulės.

- ☀ Grynasis pelningumas. Šis rodiklis nusako, kiek grynojo pelno tenka kiekvienam grynujų pardavimų pajamų vienetui. Grynasis pelningumas apibūdina visos tiriamo subjekto veiklos (gamybinės, komercinės, investicinės, finansinės) galutinį pelningumą. Rodiklio mažėjimas parodo, kad būtinos naujovės, išpėja, kad prekių konkurencingumas smunka. Rodiklis skaičiuojamas grynąjį pelną dalinant iš grynujų pardavimo pajamų.
- ☀ Turto pelningumas (graža) rodo, kiek grynojo pelno tenka kiekvienam viso turto piniginiam vienetui. Turto graža apibūdina sugebėjimą pelningiau naudoti visą turtą ir parodo, kokia viso turto dalis susigražinama pelno pavidalu. Rodiklis skaičiuojamas grynąjį pelną dalinant iš viso turto vertės.
- ☀ Turto apyvartumas parodo, kokia pardavimų apimtis tenka kiekvienam turto litui. Kuo didesnis (greitesnis) turto apyvartumas, tuo įmonės veikla paprastai vertinama geriau. Rodiklis apskaičiuojamas pardavimus dalinant iš viso turto.
- ☀ Bendrasis likvidumas (padengimas) apibūdina tiriamo subjekto sugebėjimą įvykdyti trumpalaikius įsipareigojimus iš trumpalaikio turto. Normalu, kai BL reikšmė svyruoja tarp 1,2 ir 2. Jei pasiekia 2,5 ir daugiau, tiriamo subjekto vadovybė privalo nustatyti, ar nėra sukaupti tiek apyvartinių lėšų, jog nepajėgia jų visų panaudoti.
- ☀ Kritinio likvidumo koeficientas. Šis rodiklis apibūdina santykį tarp didžiausio likvidumo turto komponentų ir trumpalaikių įsipareigojimų. Skaičiuojamas dalinant trumpalaikio turto ir atsargų skirtumą iš trumpalaikių įsipareigojimų. Vakarų Europos šalyse manoma, kad šis rodiklis turėtų būti lygus maždaug 1 ar net dar mažesnis.
- ☀ Pardavimų apimtis vienam darbuotojui. Rodiklis skaičiuojamas taip: pardavimų pajamų santykis su darbuotojų skaičiumi.
- ☀ Akcijų kaina.

ANKETA

Gerb. eksperte, maloniai prašome atsakyti į šioje anketoje pateiktus klausimus. Mes siekiame išsiaiškinti Jūsų požiūrį į ES struktūrinės paramos poveikį įmonės konkurencingumo didinimą. Tyrimą atlieka Vilniaus universiteto magistro studentas Tomas Vaicekuskas.

Svarbu! Duomenys bus analizuojami tik apibendrintai, todėl individualūs atsakymai ir asmeninė informacija liks konfidenciali.

I. Prašome įvertinti, **kaip šias sritis paveikė gauta ES struktūrinė parama**. Apibraukite labiausiai Jūsų nuomonę atspindintį atsakymo variantą. Nepamiškite pažymėti atsakymo ir pirmojoje, ir antrojoje lentelės dalyje.

A. Įmonių strategijos kontekstas:

A1. Įmonės konkurencingumas tarptautinėse rinkose kuriant unikalius produktus ir procesus

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

A2. Įmonės bendradarbiavimas ir ryšiai su tarptautiniais partneriais ir investuotojais

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

A3. Marketingo veiklos lygis

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

A4. Įmonės integracijos į ES šalių pramonę lygis

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

A5. Vadovų profesionalumas

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

A6. Investicijos į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

A7. Įmonės specializacijos lygis

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

A8. Įmonės strateginių tikslų apibrėžimas

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

A9. Konkurencinės veiklos supratimas

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

A10. Vadovų bei darbuotojų motyvacija

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

B. *Veiklos sąnaudos*

B1. Įmonės naudojamų technologijų naujumas, modernumas

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

B2. Fizinės infrastruktūros kokybė

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

B3. Fizinės infrastruktūros tinklo plėtra

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

B4. Darbuotojų parengimo kokybė

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

B5. Kvalifikacijos kėlimo galimybės

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

B6. Apsirūpinimas gamybai reikalingomis medžiagomis

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

B7. Veiklos sąnaudų mažinimo galimybės

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

B8. Finansinis įmonės patikimumas ir kapitalo prieinamumas

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

C. Susijusios ir palaikančios pramonės šakos

C1. Bendradarbiavimo tarp sektoriaus įmonių ir organizacijų intensyvumas

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

C2. Bendradarbiavimo tarp sektoriaus įmonių ir organizacijų kokybė, kultūra

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

C3. Vietinių tiekėjų teikiamų produktų ir paslaugų kokybė

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

D. Vietos paklausos sąlygos, rinka

D1. Įmonės gaminamų produktų paklausa

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

D2. Rinkos dalis

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

D3. Atitikimas keliamiems aplinkosaugos reikalavimams

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

D4. Atitikimas keliamiems kokybės reikalavimams

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

E. Galimybės

Vertinkite **bendrą ES struktūrinę paramą**, ne tik tą, kurią gavo jūsų įmonė

E1. Poveikis šalies ekonomikos augimui

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

E2. Ekonominio sunkmečio poveikio švelninimas

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

F. Valstybės vaidmuo

Vertinkite **bendrą ES struktūrinę paramą**, ne tik tą, kurią gavo jūsų įmonė

F1. Galimybė pasinaudoti kitomis valstybės siūlomomis paramos formomis

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

F2. Politinis stabilumas

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

F3. Teisinės sistemos tobulinimas

Poveikio laipsnis				
Visiškai nepaveikė	Paveikė silpnai	Paveikė vidutiniškai	Paveikė gana stipriai	Paveikė labai stipriai
0	1	2	3	4

Poveikio vertinimas		
Teigiamas	Neigiamas	Sunku vertinti
2	0	1

PABAIGAI KELETAS KLAUSIMŲ APIE JUS:

O1. Jūsų statusas ir pareigos

1. Įmonės savininkas ir vadovas
2. įmonės savininkas / vienas iš pagrindinių akcininkų
3. samdomas įmonės vadovas
4. įmonės vadovo pavaduotojas
5. vadybininkas
6. kita

O2. Jūsų darbo stažas įmonėje

1. iki 3 metų
2. 3 – 5 metai
3. 5 – 10 metų
4. 10 – 20 metų
5. virš 20 metų

Dėkojame už Jūsų nuomonę ir anketai pildyti skirtą laiką!