

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62403S113

SIMONA PAULAUSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**MAISTO PRAMONĖS KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBIŲ
VERTINIMAS**

Kaunas 2011

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

SIMONA PAULAUSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**MAISTO PRAMONĖS KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBIŲ
VERTINIMAS**

Darbo vadovas _____
(parašas)

Darbo vadovo mokslinis laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2011

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
IŠVADAS.....	6
1. KONKURENCINGUMAS IR JŲ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI	8
1.1. Konkurencingumo samprata ir analizės lygmenys	8
1.2 Konkurencingumą įtakojantys veiksniai.....	14
1.2.1 Konkurencingumą įtakojantys vidiniai veiksniai.....	19
1.2.2 Konkurencingumą įtakojantys išoriniai veiksniai.....	24
2. KONKURENCINGUMO VERTINIMO METODAI PRAMONĖS KONKURENCINGUMO ASPEKTU	26
2.1 Konkurencingumo vertinimo modeliai	27
2.2 Konkurencingumo vertinimo rodikliai	32
2.3 Teorinis pieno sektoriaus konkurencingumo modelis	34
3. LIETUVOS PIENO PRODUKTŲ GAMYBOS SEKTORIAUS	36
KONKURENCINGUMO VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....	36
3.1 Tyrimo metodologija	36
3.2 Pieno sektoriaus veiklos apžvalga	40
3.3 Pieno sektoriaus konkurencingumo veiksnių tyrimas	44
3.3.1 Bendroji tiriamųjų charakteristika	44
3.3.2 Pieno sektoriaus konkurencingumą įtakojančių vidinių veiksnių analizė	45
3.3.3 Pieno sektoriaus konkurencingumą įtakojančių išorinių veiksnių analizė	51
3.3.4 Pieno sektoriaus konkurencingumo lyginimas su maisto produktų gamybos pramonės konkurencingumo lygiu	59
3.3.5. Pieno sektoriaus konkurencingumo didinimas	60
IŠVADOS.....	65
SANTRAUKA (anglų kalba)	67
MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS	68
INFORMACIJOS LEIDINIŲ SĄRAŠAS	74
1 PRIEDAS Lietuvos pieno perdirbimo įmonės	75
2 PRIEDAS Pieno produktų RCA indeksai pasaulinėje prekyboje.....	76
3 PRIEDAS Anketa	77

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė Konkurencingumo sąvokų apibrėžimai.....	10
1.2 lentelė Konkurencingumas pagal analizės lygmenis	12
1.3 lentelė Atskiras tyrimų sritis atstovaujančių autorių išskirti konkurencingumą lemiantys veiksniai	17
3.1 lentelė Anketos klausimų grupės	39
3.2 lentelė Veikiantys ūkio subjektai pieno sektoriuje	40
3.3 lentelė Lietuvos pieno produktų gamybos sektoriaus konkurencingumą mažinančių ir didinančių veiksnių vertinimas	58
1.1 pav. Konkurencingumo struktūra.....	11
1.2 pav. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai	16
2.1 pav. Konkurencingumo vertinimo problemos ir apribojimai	26
2.2 pav. M. Porter „Deimanto“ modelis	27
2.3 pav. Bendrasis konkurencingumo tyrimo modelis.....	28
2.4 pav. „Dvigubo deimanto“ konkurencingumo modelis.....	29
2.5 pav. Konkurencingumo „ledkalnis“.....	30
2.6 pav. PEST modelio veiksniai.....	31
2.7 pav. Teorinis pieno sektoriaus konkurencingumo modelis	35
3.1 pav. Pieno produktų eksporto struktūra pagal šalių grupes 2010 metais	41
3.2 pav. Lietuvos pieno produktų eksporto vertė	42
3.3 pav. Lietuvos pieno produktų eksporto prekinė struktūra, proc.	43
3.4 pav. Lietuvos pieno produktų RCA (atskleistojo santykinio pranašumo) pasaulinėse rinkose indeksas	43
3.5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, proc.	44
3.6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės darbuotojų skaičių.....	45
3.7 pav. Vidinių veiksnių vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui.....	46
3.8 pav. Gamybos veiksnių vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui.....	47
3.9 pav. Susijusių ir aptarnaujančių sektorių veiksnių vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui	48
3.10 pav. Įmonės strategijos, struktūros ir konkurencijos veiksnių vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui.....	49

3.11 pav. Paklausos sąlygų veiksnių vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui	50
3.12 pav. Įmonės įvaizdžio vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui	51
3.13 pav. Išorinių veiksnių vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui.....	52
3.14 pav. Vyriausybės vaidmens vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui....	52
3.15 pav. Socialinių, kultūrinių veiksnių vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui	53
3.16 pav. Ekonominių, politinių veiksnių vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui	55
3.17 pav. Tarptautinio verslo vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui	56
3.18 pav. Galimybių vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui	57
3.19 pav. Pieno sektoriaus vidinių veiksnių palyginimas su maisto pramonės konkurencingumo lygiu	60
3.20 pav. Pieno sektoriaus konkurencingumo didinimo galimybės	61
3.21 pav. Pieno sektoriaus konkurencingumo vertinimo praktinis modelis	63

ĮVADAS

Temos aktualumas. Ekonomikos globalizacija reikalauja pasiekti ir palaikyti aukštą tiek visos šalies, tiek tam tikros pramonės ar jos sektoriaus konkurencingumo lygį. Lietuvos pramonei tenka atlaikyti ne tik Europos Sąjungos (ES), bet ir tarptautinių rinkų konkurencijos spaudimą. Didžiausia problema su kuria susiduria pramonės šakos yra nepakankamas jų konkurencingumas tiek vidaus, tiek tarptautinėse rinkose, kurių lemia daugelis veiksnių.

Konkurencingumo tyrimo aktualumą paskatina šiuo metu besitiesiantis ekonomikos nuosmukis, kuris tampa pavojingas toms pramonėms šakoms, įmonėms ir šalims, kurios nepasižymi tam tikrais konkurenciniais pranašumais. Lietuvos pieno produktų gamybos sektorius užima didžiausią dalį visoje maisto pramonės šakoje ir šio sektoriaus stiprinimas, t.y. konkurencingumo didinimas, galėtų tapti prioritetiniu uždaviniu. Norint didinti konkurencingumą svarbu nustatyti konkurencingumą lemiančius veiksnius. Įvertinus ir atitinkamai sureagavus į šiuos veiksnius, pieno produktų gamybos sektorius galėtų greičiau atsigauti po įvykusio ekonominio nuosmukio, kuris ženkliai paveikė ir šį sektorių.

Konkurencingumo sąvoką, jos problemas, konkurencingumą įtakojančius veiksnius savo darbuose nagrinėjo užsienio mokslininkai, tokie kaip: A. Smith (1776), M.E. Porter (1985, 1990, 1998), P. Kotler (1985), P. Krugman (1994), J.H. Dyer (1998), H. Singh (1998), A. Griffiths, (2005) taip pat lietuvių mokslininkai: J. Urbonas, (1999), J. Urbonas, I. Maksvytienė (2002, 2003), G. Startienė (2004), S. Valentukevičius (2000), V. Pukelienė, A. Sabonienė (2001, 2004), V. Snieška (2002), D. Bernatonytė (2003), R. Vilpišauskas (2004), A. Grebliauskas, G. Ramanauskas (2004, 2007) ir daugelis kitų. Tačiau, kokie konkurencingumo veiksniai labiausiai įtakoja pieno produktų gamybos sektorių, duomenų nėra.

Praktinė darbo reikšmė- atliktas Lietuvos maisto pramonės šakos pieno produktų gamybos sektoriaus konkurencingumo vertinimas, kuris išryškino pagrindinius pieno sektoriaus pranašumus ir trūkumus konkurencingumo kontekste.

Darbo hipotezė- maisto pramonės šakos pieno produktų gamybos sektoriaus konkurencingumui didesnę poveikį daro vidiniai, o ne išoriniai konkurencingumo veiksniai.

Darbo objektas- maisto pramonės šakos pieno produktų gamybos sektoriaus įmonės.

Darbo tikslas- įvertinti pagrindinius maisto pramonės šakos pieno produktų gamybos sektoriaus konkurencingumą įtakojančius veiksnius sudarant praktinį konkurencingumo modelį.

Darbo uždaviniai:

1. atlikti konkurencingumo sampratos bei konkurencingumą įtakojančių veiksnių analizę;

2. išanalizuoti konkurencingumo vertinimo modelius bei rodiklius;
3. parengti pieno produktų gamybos sektoriaus konkurencingumo modelį;
4. atlikti maisto pramonės šakos pieno produktų gamybos sektoriaus konkurencingumą įtakančių veiksnių analizę bei konkurencingumo didinimo galimybių vertinimą.

Darbo tikslui pasiekti bei uždaviniams išspręsti naudojami šie **tyrimo metodai**:

- mokslinės literatūros analizė;
- lyginamoji analizė;
- statistinių duomenų apdorojimas ir analizė;
- grafinis duomenų vaizdavimas;
- anketinė apklausa.

Atliekant mokslinį tiriamąjį darbą naudotasi Kauno technologijos bei Vilniaus universitetų duomenų bazėse pateiktais mokslininkų straipsniais, daktarų disertacijomis bei kitais straipsniais, pateiktais moksliniuose leidiniuose. Taip pat naudotasi Lietuvos Statistikos Departamento, Tarptautinės prekybos centro bei kitų institucijų duomenimis.

Darbo apribojimai ir sunkumai- rengiant darbą susidurta su vieninteliu sunkumu- įmonių vadovų ar atstovų nenoru prisidėti prie tyrimo.

Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių. Pirmojoje darbo dalyje nagrinėjama konkurencingumo samprata, jos traktavimo problemos, konkurencingumą įtakoiantys vidiniai ir išoriniai veiksniai. Antrojoje dalyje aptariami pagrindiniai konkurencingumo vertinimo modeliai bei rodikliai. Trečioji dalis skirta maisto pramonės šakos pieno produktų gamybos sektoriaus konkurencingumo analizei- kur įvertinami vidinių ir išorinių veiksnių svarba šio sektoriaus konkurencingumui.

Magistro darbą sudaro 74 puslapiai (be priedų), 6 lentelės, 31 paveikslas, 3 priedai. Remtasi 73 mokslinės literatūros ir 7 informacinių leidinių šaltiniais.

1. KONKURENCINGUMAS IR JŲ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI

Konkurencija esant rinkos ekonomikos sąlygomis yra neišvengiama bet kurioje šalyje. Vienas iš pagrindinių kiekvienos valstybės tikslų yra užtikrinti ekonomikos augimą, aukštą savo šalies piliečių pragyvenimo lygį, sudaryti palankias sąlygas vystytis verslui bei konkurencijai. Tik tinkamų sąlygų konkurencijai sudarymas gali padėti pasiekti aukštą šalies išsivystymo lygį.

Konkurencingumas, jo prielaidos tampa viena iš aktualiausių temų šiuolaikiniame versle, o tokį aktualumą lemia vis didėjanti konkurencija tiek tarp įmonių, tiek tarp pramonės sektorių ir netgi tarp valstybių. Todėl šio skyriaus paskirtis ir yra išnagrinėti konkurencingumo svarbą bei pagrindinius veiksnius, kurie labiausiai įtakoja bei didina konkurencingumą.

1.1. Konkurencingumo samprata ir analizės lygmenys

Konkurencijos sąvoka didesniu ar mažesniu mastu yra naudojama kasdien. Daugelis ekonomistų sutaria, kad rinkos ekonomika gerai veikia, kai joje yra konkurencija. Tačiau, pasak I. Maksvytienės (2001), rinkos ir konkurencijos kategorijos yra labai susiję, kad kartais net sutapatinamos. Pagal mokslininką K.R. Popera konkurencija yra branduolys, o rinka- jį supantis apvalkalas (Maksvytienė, 2001, p. 158).

Konkurencijos terminas dažniausiai suvokiamas kaip savaime suprantamas ir traktuojamas gana nevienodai, kartais nepateikiant apibrėžimo, o bandant pateikti konkurencijos sąlygas ar jos veikimo pasekmes. Pats terminas „konkurencija“ kilęs iš lotyno kalbos žodžio „*concurrenta*“, kuris reiškia tam tikrą kovą, susidūrimą, varžybas ar lenktyniavimą (Maksvytienė, 2001, p. 159). Varžymasis gali vykti tarp gamintojų, vartotojų ar kitų ekonomikos subjektų, kurie „kovoja“ dėl rinkų, prekių ar kitų išteklių. Iki pat XIX a. pabaigos dauguma ekonomistų konkurenciją suprato kaip dinamišką konkurentų varžybų procesą, kurio metu kiekvienas iš jų stengiasi įgyti pranašumą konkuruodami kainomis (Wagner, 2001, p. 337).

Šiuo metu konkurencijos sąvoka traktuojama labai panašiai, tačiau didžiausias dėmesys skiriamas ne kainos, o kokybės konkurencijai, nes vykstant globalizacijai, pagreitintiems technologiniams bei vartotojų elgesio pasikeitimams turi būti sparčiai gerinama prekių ir paslaugų kokybė. Pasak D. Klimašauskienės (2007), šiuo metu konkurencija vyksta investuojant į mokslinius tyrimus bei produktų tobulinimą, intensyviai reklamuojant savo prekes ar paslaugas ir kitais būdais.

R. Stanikūnas (2009), V. Kvainauskaitė, V. Snieška, (2003) konkurenciją apibūdina kaip keleto asmenų rungtyniavimą dėl rinkų ir vartotojų siekiant tam tikros naudos. Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje konkurencija suprantama kaip varžybos, kurių metu juridiniai ir fiziniai asmenys, užsiimantys verslu, riboja vienas kito galimybes dominuoti rinkoje ir skatina vartotojams reikalingu

prekių bei paslaugų gamybą ir siekimą didinti jos efektyvumą. I. Maksvytienė (2001) analizavusi konkurencijos esmę, priėjo išvados, jog konkurencinę kovą- varžymąsi keičia vis labiau išgalintis bendradarbiavimas. Jos teigimu, atsiranda nauja konkurencijos samprata, pagal kurią šis reiškinys vertinamas ne kaip kova, o kaip bendradarbiavimas, besiremiantis varžybomis ir lenktyniavimu, t.y. įmonių gamybinių procesų tobulinimas, naujovių diegimas, prekių ir paslaugų kokybės gerinimas. Pritardamos šiam požiūriui I. Beniušienė, G. Svirskienė (2008) mano, jog laimi tas, kuris vysto esmines kompetencijas, ir konkurenciją apibrėžia kaip vieną iš ryškiausių verslo ypatumų bei rinkos ekonomikos reguliavimo mechanizmą.

Darbo autorė konkurencijos sąvokos nagrinėjimui neskiria ypatingo dėmesio, nes jos nuomone, konkurencingumo kaip ekonominio reiškinio analizė yra naudingesnė tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu. Tačiau apibendrinant galima teigti, kad dažniausiai konkurencija apibrėžiama kaip varžybų procesas, tačiau skiriasi autorių minėti „kovos“ elementai. Vieni pabrėžia kainų konkuravimą, kiti- kokybės, tretii- inovacijų naudojimą. Apjungiant pateiktus konkurencijos sąvokos požiūrius, galima teigti, kad konkurencija- tai subjektų varžymąsis tam tikromis priemonėmis siekiant ekonominės ar kitos naudos.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą pastebima, jog konkurencija ir konkurencingumas suprantami skirtingomis prasmėmis, tačiau labai papildo vienas kito sąvokas. Konkurencija ir konkurencingumas visada išreiškia tam tikros veiklos dviejų ar daugiau subjektų santykį; šia prasme tiek konkurencija, tiek konkurencingumas pasireiškia įvairių subjektų tarpusavio santykių ir sąveikos sistemoje (Melnikas, 2001, p. 52). Pasak I. Maksvytienės (2002), konkurencija gali būti plėtojama, o konkurencingumas- stiprinamas įvairiomis formomis ir įvairiais būdais.

Analizuojant konkurencingumo sąvoką dauguma specialistų sutinka, kad konkurencingumas yra ypatingai sudėtingas ir daugiaaspektris reiškinys, kaip ir pati konkurencija, kurio įvertinimas reikalauja atsižvelgti į pasiektus rezultatus įvairiose srityse.

Konkurencingumo sąvoką, jos problemas savo darbuose nagrinėjo užsienio mokslininkai, tokie kaip: A. Smith (1776), M.E. Porter (1985, 1990, 1998), P. Kotler (1985), P. Krugman (1994), J.H. Dyer (1998), H. Singh (1998), A. Griffiths, (2005) taip pat lietuvių mokslininkai: J. Urbonas, (1999), J. Urbonas, I. Maksvytienė (2002, 2003), G. Startienė (2004), S. Valentukevičius (2000), V. Pukelienė, A. Sabonienė (2001, 2004), V. Snieška (2002), D. Bernatonytė (2003), R. Vilpišauskas (2004), ir kt. Nors ir skiriamas labai didelis dėmesys konkurencingumo problemai analizuoti, tačiau teorinis konkurencingumo aiškinimas lieka vienas iš sudėtingiausių klausimų. Ekonomistas M.E. Porter (1990) tvirtina, kad nėra tinkamo konkurencingumo apibrėžimo ir visuotinai pripažintos teorijos, kuri paaiškintų konkurencingumą. Anot D. Damčiuvienės ir kt. (2005), tai lemia konkurencingumo sampratų platumas ir įvairiapusiškumas, nes šis reiškinys tiriamas iš skirtingų

perspektyvų, aplinkos ir konteksto. I. Beniušienė, G. Svirskienė, (2008) teigia, jog pasaulio mokslinėje bendruomenėje nėra bendro požiūrio į konkurencingumą dėl to, kad konkurencingumas- tai itin kompleksinė kategorija, o ne situacija ar būseną, išmatuojama vienu ar keliais parametrais. J. Sinkienė (2008) mano, kad trūksta nuoseklaus modelio, kuris paaikškintų konkurencingumo teoriją, be to autorė išskiria ir kitas priežastis, tokias kaip: sudėtingumas apjungiant visus sąvokos turinio aspektus bei tai, jog atskiruose konkurencingumo analizės lygmenyse nagrinėjami unikalūs subjektai turi specifinius veiklos tikslus ir ypatumus.

Tačiau kai kurie mokslininkai, o kartu ir pasaulinės organizacijos paaikškina konkurencingumo esmę bei jo sampratą (1.1 lentelė).

1.1 lentelė

Konkurencingumo sąvokų apibrėžimai

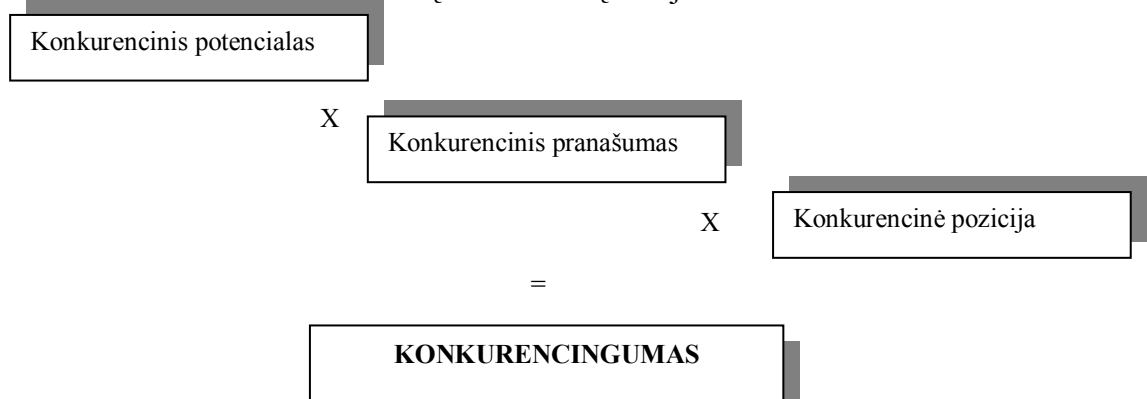
Autoriai (metai)	Konkurencingumo samprata
M. E. Porter (1990)	Konkurencingumas gali reikšti šalies pasirengimą konkuruoti ateityje t.y., turėti galimybę laimėti būsimas varžybas. Taip pat konkurencingumą apibrėžia kaip praeities veiklos žymę. Būti konkurencingam šia prasme reiškia, kad pasisekė užimti tam tikrą gerą padėtį.
Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) (1996)	Konkurencingumas- tai įmonių, sektorių, regionų, valstybių, viršvalstybinių regionų gebėjimas, konkuruojant tarptautinėse rinkose, generuoti santykinai aukštą gamybos veiksmų pajamų bei užimtumo lygį.
J.H. Dyer, H. Singh (1998)	Konkurencinga įmonė yra tokia, kuri adaptuodamasi išorinėje rinkoje įgyja konkurencinį pranašumą per savo vidinius išteklius ar užmegzdama ryšius ir sąveikaudama su kitomis įmonėmis ir aplinka.
L. Lobanova (2001)	Konkurencingumas- sąvoka, apibendrinanti paklausos produktui charakteristikas, įvertinant įmonės gebėjimą transformuoti funkcinę veiklą bei vadybinę veiklą, tinkamai reaguojant ne tik į pokyčius rinkoje, bet ir į vadybos mokslo inovacinius pasiūlymus, skatinančius konkurencingumą.
Vaiginienė ir kt., (2001)	Pramonės konkurencingumą apibūdina kaip toje pramonės šakoje veikiančių įmonių konkurencinių gebėjimų ir verslo aplinkos sąveiką.
A. Grižas (2003)	Įmonės konkurencingumas yra jos sugebėjimas sukonstruoti, pagaminti, parduoti gaminius, geresnius nei konkurentų, turint omenyje ne tik kainas, bet ir kitus veiksmus (pakuotės, reklama ir kt.), skatinančius konkurencingumą.
A. Griffiths, F.R. Zammuto (2005)	Įmonių konkurencingumas priklauso nuo to, kaip jos pačios geba valdyti savo išteklius, tokius kaip: finansai, darbuotojai, technologijos, marketingo, gamybos ir kitas funkcines žinias, strateginį pranašumą ir išnaudoti atsirandančias galimybes.
Pasaulio ekonomikos forumas (2006)	Konkurencingumas- veiksmų, politikų ir institucijų veiklos derinys, turintis įtakos valstybės konkurencingumo lygiui ir todėl nulemiantis tą gerovės lygį, kurį gali pasiekti tam tikros valstybės ekonomika.

Autoriai (metai)	Konkurencingumo samprata
Simanavičienė ir kt. (2007)	<p><i>Plačiuoju požiūriu</i> konkurencingumas apibrėžiamas kaip sugebėjimas gaminti prekes teikti paslaugas, tenkinančias tarptautinių rinkų poreikius, užtikrinti ir didinti savo piliečių realias pajamas.</p> <p><i>Siauresniu požiūriu</i> konkurencingumui aprašyti kartais naudojami tik atskiri užsienio prekybos (ypač eksporto) arba makroekonominiai (dažniausiai bendrojo vidaus produkto) rodikliai.</p>
I. Beniušienė, G. Svirskienė (2008)	Konkurencingumas- tai sudėtinga sąvoka, apibūdinanti objekto arba subjekto gebėjimą konkuruoti, kintanti laiko, vietos arba sąlygų atžvilgiu.

Šaltinis: sudaryta autorės

Tai yra keletas iš daugelio sukurtų apibrėžimų. Jie tik iš dalies paaiškina konkurencingumo esmę. Galima teigti, kad konkurencingumo sampratos apibrėžimai priklauso nuo analizės objekto- valstybės, miesto, pramonės šakos, įmonės bei nuo to, kokių tikslų siekia šie objektai.

L. Žitkus (2007) analizuodamas konkurencingumo esmę, pateikia konkurencingumo struktūrą (žr. 1.1 pav.), kurios pagrindiniais elementais laikomai: konkurencinis pranašumas, konkurencinė pozicija bei konkurencinis potencialas. Visi trys konkurencingumo elementai rodo vieno ekonominio vieneto pranašumą prieš kitą ar atsilikimą nuo jo.



Šaltinis: L. Žitkus (2005) „Lietuvos geografinė padėtis Europos Sąjungoje kaip strateginis vystymosi veiksnys“

1.1 pav. Konkurencingumo struktūra

Konkurenciniu potencialu autorius¹ įvardija materialius ir nematerialius veiksnius, kuriais konkurencinėje kovoje disponuoja ekonominiai vienetai; *konkurencinis pranašumas*- būseną, rodanti ekonominio vieneto galimybes kitų panašių objektų atžvilgiu, o *konkurencinė pozicija*- vieta, kurią įmonė ar kitas ekonominis vienetas užima panašių objektų eilėje pagal pasiektus rodiklius.

Anot L. Žitkaus (2007), šis požiūris geriausiai atspindi pačią konkurencingumo esmę (konkurencingumą autorius apibūdina kaip ekonominio vieneto sugebėjimą sėkmingai dalyvauti

¹ Žitkus, L. (2005) „Lietuvos geografinė padėtis Europos Sąjungoje kaip strateginis vystymosi veiksnys“, Kaunas, p. 118

konkurinėcinėje kovoje) ir atskirų jo dalių svarbą. Ekonominis vienetas negali būti konkurencingas, jei neturi tam potencialo ar iš turimo potencialo veiksmų negali (nesugeba) sukurti sau konkurencinio pranašumo.

Konkurencingumo sampratų analizė rodo, kad konkurencingumą sąlygoja konkurencija su kitais rinkos dalyviais, gebėjimas teikti paslaugas bei gaminti produktus, savo tikslų siekimas, teikiamų paslaugų atitikimas vietinių ir tarptautinių rinkų reikalavimams, todėl galima teigti, kad konkurencingumas gali būti apibrėžiamas kaip tam tikro objekto ar subjekto sugebėjimas gaminti prekes ar teikti paslaugas tam tikrose rinkose, kad kuo geriau būtų patenkinti įmonių ir vartotojų poreikiai.

Atlikta konkurencingumo teorijų apžvalga parodė, kad konkurencingumas turi būti nagrinėjamas skirtinguose analizės lygmenyse. D. S. Cho (1998), M. E. Porter (1990), I. Maskvytienė ir kt. (2003), D. Dumčiuvienė ir kt. (2005) bei kiti mokslininkai nurodo, jog konkurencingumo koncepcija gali apimti tris analizės lygmenis: šalies, pramonės šakos ir įmonės (žr. 1.2 lentelę). Pasak I. Maskvytienės, J. Urbono (2003), visi šie trys lygiai yra tarpusavyje susiję, tačiau jie yra tik sąlyginai savarankiški, nes be konkurencingos prekės neegzistuoja nei konkurencinga įmonė, nei šaka, nei šalis.

1.2 lentelė

Konkurencingumas pagal analizės lygmenis

Konkurencingumo lygmenys	Sąvokos apibrėžimas	Sąvokos apibrėžtumas literatūroje	Vyraujantys prieštaravimai sąvokai
Įmonės (mikrolygis)	Įmonė yra konkurencinga, jei gali gaminti ir parduoti konkurencinėse rinkose homogeniškus gaminius geresnėmis kainomis ar gali gaminti unikalius gaminius.	Stiprus	Beveik nėra
Pramonės šakos (mezolygis)	Pramonė šakos, kurios junga panašios veiklos įmones, konkurencingumą sąlygoja šių įmonių bendroji vertė ir pelningumas. Pramonės šakos konkurencingumą atspindi BVP dalis ar eksporto apimtys.	Vidutinis	Praktiškai nėra
Šalies (makrolygis)	Šalies konkurencingumas susijęs su gyvenimo lygio kėlimu, darbo vietų plėtra ir valstybės sugebėjimu įvykdyti tarptautinius išsipareigojimus.	Silpnas	Labai dideli

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Lietuvos Respublikos Ūkio Ministerija. (2004) Lietuvos pramonės konkurencingumas

H.C Moon, N. Perry (1995), J. Beniušienė, G. Svirskienė (2008) be lentelėje išskirtų konkurencingumo analizės lygių išskiria tokius kaip: įmonių padaliniai, darbuotojų grupės ar pavieniai darbuotojai, prekės bei paslaugos. Jų manymu konkurencingumą ar konkurenciją galima

analizuoti ir tarp šių objektų ar subjektų. J. Piliulytė, (2007), J. Sinkienė, (2008), D. Bruneckienė, (2010) siūlo kitokią konkurencingumo koncepciją- miestų bei regionų konkurencingumo analizę. Pasak autorių, miestai ar regionai laikomi pagrindiniais globaliosios „ekonomikos varikliais“: čia koncentruojasi ekonominis ir socialinis kapitalas; tai svarbūs ekonominio, mokslinio-technologinio ir kultūrinio žmonijos progreso centrai.

Įtraukdami į konkurencingumo koncepcijas naujus analizės lygmenis minėti autoriai išplečia konkurencingumo koncepcijos taikymo ribas.

Analizuojant 1.2 lentelėje pateiktus konkurencingumo lygius svarbu paminėti, JAV ekonomisto P. Krugman (1994) nuomonę, kurio teigimu, konkuruoja ir prekiauja tik įmonės, o apie šalių prekybą ir konkurenciją kalbama paprastumo sumetimais. Autorius pažymi, jog tam tikros šalies sėkmė atima galimybes kitoms šalims ir prekyba tarp šalių tampa „nulinio pelno žaidimu“. Tačiau E. Smilga, A. Grubliauskas (2000) pateikia kitokią nuomonę- konkuruoti reiškia stiprinti savo padėtį kitų atžvilgiu ir konkurencingumas yra požymis tokių ekonominių darinių, kaip šalys ar regionai, bet jokia būdu tai netaikoma įmonėms.

Vis dėlto tam tikromis aplinkybėmis prasminga kalbėti ir apie šalių konkurenciją. Valstybės irgi konkuruoja, tik ne tarptautinėje prekyboje, o pritraukdamos kapitalą. Kitaip tariant, valstybės konkuruoja nustatydamos ekonominės aplinkos sąlygas (pvz., mokesčių dydžius ir ekonominės veiklos reguliavimo normas), kurios gali pritraukti užsienio investicijas (Vilpišauskas, 2004, p. 57). Šiam teiginiui pritaria A. Grebliauskas, G. Ramanauskas(2007), D. Dumčiuvienė ir kt. (2005), E. Meilienė, V. Snieska (2010) teigdami, jog valstybės institutai gali palaikyti arba ne ekonomikos augimą, naudodami bendros verslo aplinkos gerinimo politiką. Be to studijose apie konkurencingumą autoriai pabrėžia, kad šalies konkurencingumas nėra tiesiog valstybės sugebėjimas eksportuoti į užsienį ir išlaikyti prekybos pusiausvyrą, svarbiu uždaviniu tampa gyvenimo lygio kėlimas, darbo vietų plėtimas bei sugebėjimas įvykdyti tarptautinius įsipareigojimus.

Konkurencingumas įmonės lygmenyje įprastai suvokiamas kaip įmonės pelningumas. Ilgalaikiu laikotarpiu konkurencinga tampa įmonė, kuri pasižymi gebėjimu išlikti versle ir apsaugoti investicijas, gauti pajamų iš šių investicijų bei užtikrinti darbo vietas. Kaip pagrindiniai įmonės konkurencingumo rodikliais įvardijami įmonės pelningumas, išlaidos, produktyvumas bei įgyta rinkos dalis (Dumčiuvienė ir kt., 2005, p. 64).

A. Grebliausko, G. Ramanausko (2007) manymu, ekonomikoje gerovės pagrindu yra laikomas mikrolygis (tam pritaria I. Beniušienė, G. Svirskienė (2008) teigdamos, kad svarbiausiu konkurencinės aplinkos elementu, be kurio nebūtų ir konkurencijos, yra įmonės), tačiau negalima

sumenkinti makro- ir mezolygių reikšmės. Autoriai teigia, kad vertybės yra kuriamos mikrolygyje ir būtent šiame lygyje yra sukuriamos prekės ir paslaugos.

Šiuo metu didelis dėmesys skiriamas pramonės konkurencingumo vertinimams, todėl darant išvadas apie visos šalies ekonomikos konkurencinę padėtį dažniausiai remiamasi vien tik pramonės sektoriaus analize. Anot J. Sinkienės (2008), tam tikro pramonės sektoriaus bendras konkurencingumo lygis yra įtakojamas jame veikiančių įmonių konkurencinio lygio, ir kartu užtikrina jų konkurencinius pranašumus, todėl įmonės ir pramonės konkurencingumą galima analizuoti kartu.

Jungtinių Tautų ekspertų nuomone, pramonės sektoriaus konkurencingumas bei gebėjimas integruotis į globalią ekonomiką priklauso nuo keturių sąlygų: gebėjimo naudoti turimą technologinę įrangą; gebėjimo plėtoti inovacinę veiklą; palankios verslo infrastruktūros, pakankamai kvalifikuotos darbo jėgos bei finansinių ir paslaugų išteklių. Dumčiuvienė ir kt. (2005) pažymi, jog norit, kad augtų tam tikra šalies pramonė svarbu diegti naujas technologijas, pastoviai atnaujinti asortimentą ir didinti pačių prekių konkurencingumą bei derintis prie rinkos ekonomikos keliamų reikalavimų.

Pasaulio ekonomikoje vykstant sparčiai mokslo, technologijų bei inovacijų kaitai kiekviena valstybė, pramonės šaka ar įmonė turi reaguoti į kitų šalių, pramonės sektorių ar įmonių taikomas naujoves ir sekti jų pavyzdžiu, kad sugebėtų išlaikyti tam tikrus konkurencinius pranašumus. Be to šios ekonominės veiklos rūšys turi sugebėti rinkti, apdoroti ir efektyviai panaudoti suteikiamą informaciją, nes per paskutinius du dešimtmečius pasaulyje atsirado naujojo tipo ekonomika, kurią daugelis autorių (Castells, 1996; Drucker, 1995; Garalis, 2008 ir kt.) vadina informacine ir globalia, kai daugelyje pasaulio įmonių informacijos apdorojimas įgauna strateginių konkurencinių pranašumų ieškojimo formą- atstumo tarp vartotojų ir įmonių sumažinimą bei vartotojų aprūpinimą tikslia ir savalaiki informacija.

Atlikus skirtingų autorių darbų palyginamąją analizę, pastebima, jog autoriai pateikia gana panašius konkurencingumo apibrėžimus, tačiau dažniausiai skiriasi analizei naudojami konkurencingumo lygmenys. Nepaisant konkurencingumo analizės lygmenų įvairovės, visi konkurencingumo analizės lygmenys yra vienas nuo kito tiesiogiai priklausomi ir susiję.

1.2 Konkurencingumą įtakojantys veiksniai

Įmonės veikia tam tikrose rinkose ir jų veiklos rezultatai tiesiogiai lemia pasiektą pramonės konkurencingumo lygį. Tačiau akivaizdu, kad įmonės veikia tam tikroje aplinkoje, kurią įtakoja tam tikri veiksniai. Iš čia gimsta poreikis tuos veiksnius klasifikuoti ir suteikti jiems prioritetus. Remiantis klasifikavimo rezultatais įmonės gali pasirinkti, kurių veiksmų įtaką stiprinti labiau, o kuriems neskirti ypatingo dėmesio. Mokslinėje literatūroje pažymima konkurencingumo didinimo

svarba, o konkurencingumas didinamas įvertinus ir atitinkamai sureagavus į įmonės aplinką veikiančius veiksnius. Todėl kiekviena įmonė turėtų atlikti nuolatinę konkurencingumo veiksnių analizę, nustatyti pagrindinių veiksnių, įtakančių konkurencingumą, tendencijas.

Kaip jau buvo minėta, konkurencingumas pasireiškia įvairiuose analizės lygiuose, todėl konkurencingumą įtakančius veiksnius taip pat reikėtų analizuoti atskiruose lygiuose. Tačiau didžiausią dėmesį darbo autorė skiria pramonės konkurencingumui (kaip pastebėta anksčiau, įmonės ir pramonės konkurencingumą galima analizuoti kartu, nes tam tikrame pramonės sektoriuje veikia tokias pat ar panašias prekes siūlančios įmonės) todėl šalies, miesto ar kito ekonominio vieneto konkurencingumo veiksnių darbo autorė neaptaria.

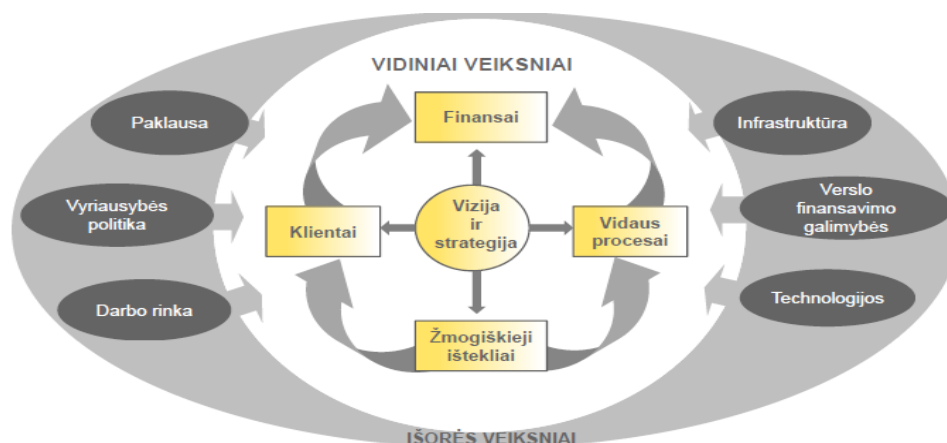
Mokslinėje literatūroje išskiriama daug pramonės (ir įmonės) konkurencingumą įtakančių veiksnių. Įprastai jie skirstomi į dvi stambias grupes: (tokį skirstymą pateikia tiek užsienio autoriai: M. Porter, F. R. David, tiek lietuvių autoriai: A. Marčinskas, D. Diskienė, I. Beniušienė, G. Svirskienė, V. Vitunskienė, J. Jusevičius ir kt.) išorės ir vidaus. Išorės aplinkos veiksniai suformuoja galimybes ir ribojimus, su kuriais susiduria įmonė konkurencinėje aplinkoje. Vidaus aplinkos veiksniai, t.y. įmonės veiklos aplinkos turinį, lemia išorės aplinka (Beniušienė, Svirskienė, 2008, p. 33). Kiek kitokią konkurencingumą įtakančių veiksnių skirstymą pateikia R. Vilpišauskas (2004), kuris konkurencingumo veiksniai skirsto į kainos ir kokybės (priskiriama prekių kokybė ir geras įvaizdis) veiksniai.

Manoma, jog konkurencingumo veiksnių skirstymas į vidaus ir išorės yra naudingas, nes konkuruojant įvairiose rinkose kiekvienai įmonei svarbu įvertinti jos aplinką veikiančius tiek vidinius, tiek išorinius veiksniai, į kuriuos atsižvelgus įmonės gali įvertinti jų įtaką ir numatyti tolesnius savo veiksmus. Be to, reikėtų paminėti, jog tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai gali daryti teigiamą- konkurencingumą didinančią, arba neigiamą- jį ribojančią įtaką.

Konkurencingumo sąlygojančių veiksnių analizei dauguma autorių remiasi E. M. Porter suformuotu konkurencinių jėgų modeliu, dar vadinamu „Deimanto“ modeliu, kuriame išskirti keturi vidiniai ir du išoriniai konkurencingumą įtakančios veiksniai. Vidiniams veiksniams E. M. Porter priskiria: veiksniai sąlygas, paklausos sąlygas, susijusius ir aptarnaujančius pramonės sektorius bei įmonės strategiją, struktūrą ir konkurenciją, tuo tarpu prie išorinių veiksnių- Vyriausybės vaidmenį ir galimybes (atsitiktinumus). Pagrindiniais konkurencingumo ištekliais tam tikroje pramonėje M. Porter (1990) laiko gamtos išteklius, kvalifikuotą darbo jėgą, finansinius išteklius ir infrastruktūrą.

Kiek siauresnį nei M. Porter vidinių ir išorinių konkurencingumo veiksnių klasifikavimą pateikia S. Adomaitis (2010) (žr. 1.2 pav.). Anot autoriaus, norint nustatyti tikrąsias įmonės konkurencingumą ribojančias ar skatinančias priežastis, įmonės veikla turi būti įvertinta

visapusiškai, t.y. ne tik iš finansų, bet ir žmogiškųjų išteklių, vidaus procesų, klientų perspektyvų, be to, svarbu įvertinti ir išorinių veiksnių daromą įtaką.



Šaltinis: Adomaitis, S. (2010) Konkurencingumas Lietuvos įmonėse

1.2 pav. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai

S. Adomaičio (2010) teigimu, konkurencingumo didinimo veiksmus įmonės turėtų vykdyti palaipsniui. Pirmiausia įmonės turi įgyvendinti paprasčiausius veiklos tobulinimo sprendimus, nereikalaujančius didelių sąnaudų ar papildomos kompetencijos, o vėliau vykdyti sudėtingesnius pokyčius, iš esmės reformuojančius įmonės veiklą. Įgyvendinant konkurencingumo didinimo priemones svarbus tampa strateginių (planavimo, valdymo sprendimų) ir taktinių (praktinio įgyvendinimo) aspektų balansas.

J. Sinkienė (2008) atlikusi išsamų konkurencingumo koncepcijos tyrimą, konkurencingumą įtakojančius veiksnius neskirsto į išorinius ar vidinius, o juos pateikia pagal konkurencingumo veiksnių tyrimų sritis (žr. 1.3 lentelę).

Atskiras tyrimų sritis atstovaujančių autorių išskirti konkurencingumą lemiantys veiksniai

Tyrimų sritis	Autoriai	Konkurencingumą lemiantys ir didinantys veiksniai
Lyginamasis pranašumas ir kainos konkurencingumas	M. Durand, C. Giorno 1987; J. Fagerberg 1988	Pabrėžiama kainos ir šaliai būdingų konkurencingumo ekonominių charakteristikų svarba. Šalies konkurencingumas priklauso nuo jos privalumų prekių ir paslaugų kainų formavime tarptautinėje rinkoje, įskaitant valiutos kurso poveikį.
Bendrieji ir empiriniai tyrimai	T. Fakiolas, 1985; M. Porter, 1990; A. M. Rugman, 1991; Ch. Bellak, 1993.	Išskiriami tokie konkurencingumą lemiantys veiksniai: technologijos lygis, kapitalas, darbo jėgos gebėjimai, gamybiniai pajėgumai, valdymas ir organizavimas, veiksnių sąlygos ir konkurencija pramonės šakoje, valiutos kursas, vyriausybės politika ir išlaidos, darbo jėgos valdymo santykiai, globalizacija ir daugianacionalinių bendrovių įtaka.
Strateginis valdymas	S. Ghosal, G. Parsons, 1983; G. Day, R. Wensley, 1988; G. S. Yip, 1989; M. Porter, 1990, 1999; V. Millar, 1985; R. Grant, 1991; J. Mahoney, J. Pandian, 1992; S. Mathur, 1992; E. Mahmoud, 1992.	Išskiriami tokie konkurencingumą lemiantys veiksniai: darbuotojų įgūdžiai, aktyvai, grynųjų pinigų srautai, kapitalas ir investicijos, organizacijos struktūros lankstumas, pusiausvyra ir dinamika, organizacijos ir aplinkos sąveika (įskaitant išteklių ir vietos privalumus, organizacinį vienijimąsi, bendrąją strategiją, strateginį planavimą ir į vartotoją orientuotus gaminius) bei daug įmonei būdingų kintamųjų, tai yra išskirtinė kompetencija, produktų imitavimo galimybės, informacijos sistema, įmonės sukurta pridėtinė vertė ir kokybė.
Istorija, politika ir kultūra	G. Hofstede, 1980, 1983; D. Aakers, 1989; R. H. Franke, 1991	Konkurencingumą gali veikti tokie veiksniai kaip klimatas, elgesio normos, valstybės įtaka ir kultūrinės vertybės. Ekonominiu ir vadybiniu požiūriu vertinama konkurencingumo koncepcija neatsiejama nuo istorijos, politikos ir kultūros aspektų.

Šaltinis: Mozūraitienė, R. (2010) Sporto klubų konkurencingumą didinantys veiksniai. Magistro baigiamasis darbas²

Pagal lentelėje pateiktus konkurencingumą lemiančius veiksnius, matyti, kad skirtingas tyrimų sritis atstovaujantys autoriai išskiria ir nevienodus veiksnius. Darbo autorės manymu, šiuo metu, kai konkurencija vyksta ne tik mažinant ar didinant kainas, svarbiais konkurencingumo veiksniais tampa technologijos, gamybiniai pajėgumai, investicijos, žmogiškieji ištekliai bei kiti veiksniai, susiję su įmonės galimybių didinimu, todėl svarbiausiomis šiuo metu tampa strateginio valdymo bei bendrųjų ir empirinių tyrimų sritys.

Tačiau, šiuo metu įmonėms nebepakanka tik žinoti konkurencingumą įtakojančius veiksnius, todėl kiekvienos įmonės pagrindiniu iššūkiu tampa konkurencinio pranašumo įgyjimas bei

² Sinkienė, J. (2008) Miesto konkurencingumo modelis

išlaikymas prieš kitas įmones. Mokslinėje literatūroje konkurencingumo įgijimo ir išlaikymo būdai vertinami nevienareikšmiškai. Anot A. Marčinsko, D. Diskienės (2001), keičiantis verslo aplinkai, keičiasi ir įmonių konkurencingumo įgijimo bei išlaikymo būdai.

Daugelis analitikų sutaria, jog svarbiausia, norint pasiekti aukštą konkurencingumo lygį, yra sudaryti palankias sąlygas našumui didėti. Tačiau, koku būdu ir kokiomis priemonėmis tą padaryti, nuomonės išsiskiria. M. Porter (1990), I. Beniušienės, G. Svirskienės (2008) teigimu, kiekviena įmonė privalo turėti ir vadovautis konkurencijos strategija, kuri padėtų įvertinti tos pramonės šakos, kurioje veikia įmonė konkurencines jėgas, veiksnius ir jų šaltinius, nes tik tada, kai įmonės sugeba įsisavinti konkurencinę strategiją, įmanoma išlaikyti konkurencinį pranašumą.

I. Beniušienė, G. Svirskienė (2008), analizuodamos užsienio ir lietuvių autorių darbus apie konkurencingumą, priėjo išvados, jog 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;
- 3) pirmieji randa būdų prieiti prie pagrindinių išteklių;
- 4) anksčiau nei kiti pasiekia aukščiausią rezultatyvumo lygį.

Svarbiausiu konkurencinės kovos laimėjimo būdu autorės laiko sugebėjimą greitai reaguoti į skubius rinkos pokyčius, nes tik greitas reagavimas įmonei padeda išlaikyti ar didinti konkurencingumą. Anot L. Žitkaus (2007), įgyti konkurencinį pranašumą ar išsaugoti konkurencinę poziciją galima dviem būdais: reikia turėti unikalų konkurencinį potencialą (t.y. veiksnius, garantuojančius ilgalaikį vystymąsi), arba gebėti sukurti unikalią konkurencinį pranašumą išreiškiančią veiksmų sistemą. Pasak J. Dyer, H. Singh (1998), įmonė konkurencinį pranašumą gali įgyti adaptuodamasi išorinėje rinkoje per savo vidinius išteklius ar užmegzdama ryšius ir sąveikaudama su kitomis įmonėmis ir aplinka. A. Garalio (2008) teigimu, įmonėms užtenka nors pagal vieną svarbų gamybinės veiklos aspektą būti geresniam už konkurentus. Visai kitokį konkurencinio pranašumo įgijimo būdą siūlo L. Khalil (2000), pasak jo, įmonei norint tapti konkurencingai svarbiausia yra noras laimėti, atkaklumas bei tam tikrų išteklių egzistavimas.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena įmonė turi atlikti konkurencinės aplinkos analizę, nes atskirų įmonių konkurencingumą dažniausiai lemia specifiniai vidiniai ir išoriniai veiksniai. Dėl šio specifiškumo negali būti sudaromas ir bendras konkurencingumo didinimo scenarijus, todėl konkurencingumo analizė turi būti pritaikyta atsižvelgiant į konkrečios tiriamos įmonės padėtį. Norint, kad įmonė ar tam tikras pramonės sektorius įgytų konkurencinį pranašumą, vargu ar užtektų tik noro ar atkaklumo, svarbiausia, kad įmonės gebėtų prognozuoti bei valdyti išorinės aplinkos pokyčius ir sugebėtų savo veiklos naudai pakeisti vidinius aplinkos veiksnius. Be to, reikėtų

paminėti, kad ilgalaikiu laikotarpiu konkurencinga tampa tokia įmonė, kuri geba išlikti versle, investuoti bei gauti pajamų iš šių investicijų ir užtikrinti bei kurti naujas darbo vietas.

1.2.1 Konkurencingumą įtakojantys vidiniai veiksniai

Mokslinėje literatūroje, analizuojančioje konkurencingumo koncepcijas, išskiriami skirtingi konkurencingumą įtakojantys veiksniai, taip pat, kaip jau buvo minėta anksčiau, nėra ir vienodos šių veiksnių klasifikacijos. Dažniausiai konkurencingumą lemiančius veiksnius mokslininkai klasifikuoja į vidinius ir išorinius bei pabrėžia skirtingą šių veiksnių įtaką konkurencingumui, todėl svarbu aptarti skirtingų autorių pozicijas bei požiūrius.

Vidiniais veiksniais laikomi tokie veiksniai, kurie yra susiję su įmonės veikla ir dažniausiai įmonė juos daugiau ar mažiau gali kontroliuoti naudodama teisingas priemones. Kaip jau buvo minėta, konkurencingumo sąlygojančių veiksnių analizei daugelis autorių naudoja M. Porter suformuotą konkurencinių jėgų modelį, todėl svarbu aptarti M. Porter bei kitų autorių išskirtus tiek vidinius, tiek išorinius veiksnius išsamiau.

Pirmasis „Deimanto“ modelio vidinis veiksnys- **veiksnių sąlygos** (gamybos veiksniai). Ž. Simanavičienė ir kt. (2007) veiksnių sąlygas apibrėžia kaip materialinius ir nematerialinius gamybos veiksnius, formuojančius pramonės šakos ar įmonės konkurencinius pranašumus. Priklausomai nuo tam tikrų šių veiksnių reikšmių įmonė gali turėti arba palankias (šių veiksnių trūkumas skatina inovacijas), arba nepalankias (veiksnių perteklius gali pakenkti kuriant konkurencinį pranašumą) gamybos sąlygas įtakojančias konkurencinio pranašumo susidarymą bei jo išlaikymą. H.R. Mehrizi, M. Pakneiat (2008) atlikę išsamią šio modelio analizę, teigia, jog gamybos veiksniai labai ženkliai įtakoja kiekvieną šalies pramonės sektorių, todėl jų analizė yra labai svarbi norint įvertinti konkurencingumą.

M. Porter (1990) gamybos veiksnius skirsto į dvi grupes:

- **baziniai veiksniai**- klimatinės sąlygos, turimi gamtos išteklių, demografinė ir geografinė padėtis. Anot R. Keršienės (2009), įmonėms didžiulę įtaką daro nacionalinė įmonės vieta dėl tam tikro regiono efektyvumo bei gamybos veiksnių (darbo, kapitalo, technologijų) buvimo. Tam pritaria ir M. Porter (1990), pažymėdamas, jog vienas svarbiausių šiuolaikinių veiksnių yra vietovė ir artimumas rinkoms.

- **konkurencingumo veiksniai**- kvalifikuoti darbuotojai, žinių ir kapitalo išteklių, ryšių infrastruktūra. Vienas iš svarbiausių šios grupės veiksnių yra žmogiškieji išteklių (darbuotojų skaičius, kvalifikacija). B. Rundh (2005) įrodo, kad paimti kartu geresni darbuotojų įgūdžiai ir išteklių, padeda sudaryti palankią įmonės padėtį. Geri įgūdžiai yra darbuotojų saviti, unikalūs sugebėjimai, kurie gali būti skirtingumo šaltinis, palyginti su konkuruojančia firma (cit. Beniušienė,

I., Svirskienė, G. 2008, p. 38). Daugelis autorių (Aleliūnaitė 2001, Alonderienė, Bakanauskienė 2004, Lobanova 2001 ir kt.) sutinka, kad labai svarbu tampa visų lygių darbuotojų mokymas ir tobulėjimas, o tai pasiekama keičiant darbuotojų požiūrį, tobulinant jų turimus įgūdžius bei padedant įgyti reikiamų žinių. Taip pat autoriai pažymi, kad darbuotojų gebėjimas įgyti naujas žinias, pateikti naujas idėjas bei pritaikyti jas įmonės veikloje greičiau nei tai padaro konkurentai, turi įtakos konkurencinio pranašumo įgijimui bei išlaikymui.

Norint, kad įmonė ilgiau išliktų konkurencinga, svarbiu veiksmu tampa susiformavusi komunikacijų infrastruktūra. Komunikacijų svarbą pabrėžia T. Tamulevičius (2006), H.R. Mehrizi, M. Pakneiat (2008) teigdami, jog komunikacijų infrastruktūra svarbi tiek tarp įmonės darbuotojų, tiek su įmonės vartotojais bei tiekėjais. Pasak Garvin (1993), darbuotojai taip pat stengiasi įsisavinti gautą informaciją iš klientų ir tiekėjų bei ją pritaikyti įmonėms funkcijoms tobulinti. Kai tik šios žinios patenka į įmonę, jos yra pritaikomos visose jos atliekamos funkcijose. Šis vidinis pasiskirstymas skatina tolimesnius pokyčius (cit. Beniušienė, I., Svirskienė, G., 2008, p. 36),.

Nors šiuo metu nepriklausomai nuo įmonės dydžio svarbiausiais ištekliais laikomi darbuotojai, tačiau daugelis įmonių negalėtų veikti be tam tikrų kapitalo išteklių, kuriems galima priskirti įmonių turimas technologijas, jų panaudojimo efektyvumą, pačių išteklių kokybę. Anot V. Vitunskienės (2003), įmonės turimų išteklių kiekis, o svarbiausia jų turinys lemia, ka įmonė yra pajėgi daryti, kokius uždavinius gali sau kelti. Dažnai panašius išteklius turinčios įmonės pasiekia skirtingus rezultatus. Tik vertingi ir specifiniai ištekliai įmonę gali išskirti iš konkurentų, o įmonės išskirtinumas pagerina konkurencinę poziciją.

Apžvelgus gamybos veiksmus, galima teigti, kad svarbiausiu veiksmu laikomi žmogiškieji ištekliai, nes anot L. Bagdonienės (2008), darbuotojai, jų turimos žinios ir įgūdžiai, bei šių žinių pritaikymo būdai yra paslaugos teikimo pagrindas. Darbuotojai tiesiogiai formuoja vartotojų požiūrį į įmonę, nes vartotojo akimis darbuotojai yra pati paslauga ar prekė.

Kitas ne mažiau svarbus vidinis veiksnys- **paklausos sąlygos**, kurias galima įvardinti tikrosiomis inovacijų ir technologinę pažangą skatinančiomis jėgomis, kadangi įmonės jautriausiai reaguoja į artimiausių joms vartotojų poreikius (LR Ūkio Ministerija..., 2004). A. Sabonienės (2000) teigimu, vartotojų reakcija į produkcijos kokybę ir kitas savybes priverčia įmones keisti savo požiūrį. Būtent vartotojų poreikių analizė ir dėka to produkcijos kokybės gerinimas suteikia konkurencinius pranašumus daugeliui įmonių. L. Bagdonienė, R. Jakštaitė (2007), A. Dovalienė ir kt. (2007) taip pat pabrėžia vartotojų svarbą ir pažymi, jog įmonių sėkmės pagrindu laikomas ilgalaikių santykių su vartotojais kūrimas ir išlaikymas bei jų poreikių analizė. Be to, autorės pažymi lojalių vartotojų svarbą kaip galimybę sumažinti išlaidas naujų vartotojų pritraukimui bei

tikintis iš jų gerų atsiliepimų, skatinančių nevertotojus pirkti tos įmonės siūlomas prekes ar paslaugas.

Pasak M. Morris, C. Carter (2005, cit. I. Beniušienė, G. Svirskienė, 2008), santykiai su klientu yra didžiausias įmonės turtas, kuris leidžia įmonėms išlaikyti ir padidinti pardavimus tarp pelningiausių klientų, pagerinti pirkėjo ir tiekėjo komunikavimą bei santykių koordinavimą. Šis kliento ir tiekėjo santykių būdas, susietas su ilgalaikiais planais, aukšto lygio įsipareigojimais ir pasitikėjimu, apibūdinamas kaip „ilgaamžis pagrindas įmonės konkurencingumui“. S. Adomaičio (2010) nuomone, svarbiausia yra nuolatinė orientacija į klientų poreikius, pasiekama optimizuojant ir automatizuojant klientų aptarnavimo procesą. O patį kliento aptarnavimą P. Murphy, D. Wood (2004) laiko varomąja jėga, leidžiančia įmonėms konkuruoti kaina. Klientų aptarnavimo gerinimas laikomas ilgalaikiu procesu, kurį plėtojant ir palaikant užimama daug laiko, o pasak I. Beniušienės, G. Svirskienės (2008), klientų aptarnavimo standartai laikomi bene svarbiausiu konkurencijos įrankiu.

Tačiau anot I. Beniušienės, G. Svirskienės (2008), įmonės, nesugebėdamos įvertinti laiko svarbos gali prarasti vartotojus, nes šiuo metu vartotojai tampa jautrūs laikui- pagaminta prekė turi būti tuojau pristatyta vartotojui. Laiko sumažinimas leidžia greičiau reaguoti į vartotojų poreikius, drauge sumažina išlaidas ir suteikia daugiau lankstumo. Lankstumas, pasak autorių, kitas konkurencijos ginklas ir apibrėžiamas kaip sugebėjimas efektyviai atsakyti į dažnai besikeičiančius vartotojų poreikius. B. Kayis, S. Kara (2005, cit. pagal I. Beniušienės, G. Svirskienės 2008), atliktas tyrimas parodo, kad pastaruoju metu, gamintojai siekia aukštesnės kokybės, bet ne žemesnių kainų ir lankstumo.

Siekiant išlaikyti ar pritraukti vartotojus, gerinti produktų kokybę, plėsti gaminių asortimentą, keisti pasenusius gaminius, anot Ž. Simanavičienės ir kt. (2007), S. Valentinavičius (2006), I. Maksvytienės, J. Urbono (2003) ir kt. galima pasiekti didinant investicijas ir diegiant naujoves, t.y. aktyviai dalyvaujant inovacinėje veikloje. S. Valentinavičius (2006) inovacinę veiklą apibrėžia kaip mokslinės, technologinės, projektavimo, įrangos ar technologijos įdiegimą, naujų gamybos organizavimo metodų taikymą, sudarant sąlygas gaminti naujus ar patobulintus produktus bei tobulinti pačius gamybos procesus. Šiuo metu inovacijų taikymas įmonėse tampa vienu pagrindinių sėkmę lemiančių veiksnių. R. Keršienė (2009) atlikusi inovacijų taikymo tyrimą, nustatė, kad inovacijas savo veikloje taiko 40 proc. Lietuvos įmonių. Šios įmonės įdiegusios naujas technologijas bei pritaikiusios naujus rinkodaros metodus pritraukė daugiau vartotojų. Todėl galima pritarti L. Baronienei (2007) teigiančiai, kad inovacijų taikymas ne tik užtikrina ilgalaikį įmonės gyvavimą rinkoje, bet ir suteikia ženklų pranašumą prieš konkurentus.

Apibendrinant paklausos sąlygas, galima daryti išvadą, kad kiekviena įmonė, norėdama išsilaikyti rinkoje ar užimti didesnę rinkos dalį, gerinti prekių ar paslaugų kokybę, didinti gamybos efektyvumą ir t.t. turi dalyvauti inovacinėje veikloje. Tik inovacijų diegimas padeda išlaikyti senus bei pritraukti naujus vartotojus. Be to, įmonės turi kuo greičiau įvertinti vartotojų poreikius, nes kiekvienai įmonei vartotojas yra svarbiausias pranašumo šaltinis.

Trečiasis vidinis veiksnys- **susiję ir aptarnaujantys sektoriai**. V. Vitunskienė (2003) šį veiksnį priskiria prie išorinių konkurencingumą lemiančių veiksnių, tačiau darbo autorės manymu, šį veiksnį tikslingiau priskirti prie vidinių dėl to, kad tarpusavyje sąveikauja panašia veikla pasižyminčios įmonės ir siekiančios panašių tikslų. Ž. Simanavičienė ir kt. (2007) šį veiksnį įvardija kaip pagal geografinį principą sukonzentruotų, sąveikaujančių, vykdančių bendrą veiklą ir savo specifine veikla papildančių viena kitą pramonės šakų, vietos tiekėjų, mokslo institucijų ir kitų organizacijų sistemą. M. Porter šią sistemą pavadino klasteriu (angl. „cluster“- grupė, koncentracija, susibūrimas). A. Sabonienės (2000), J. Čiburienės, R. Keršienės (2000), R. Jusevičius (2005), M.E. Porter (1998) ir kt. teigimu, klasteriai konkurenciją veikia trimis būdais:

1. didina įmonių bei pramonės šakų produktyvumą;
2. skatina invacijas ir pritraukia investicijas į regioną;
3. skatina formavimąsi naujų verslų, išplečiančių ir stiprinančių patį klasterį.

J. Čiburienė, R. Keršienė (2000) išvelgia daugiau klasterių privalumų. Autorių teigimu, įmonės, būdamos klasterio dalimi gali veikti daug našiau prieinant prie informacijos, koordinuojantis su giminingomis įmonėmis, įvetinant ir motyvuojant mokslinę techninę pažangą, geriau apsirūpinti vietiniais gamybos veiksniais, nei juos perkant iš tolimų tiekėjų, nes taip sumažinami sandorių kaštai, o tai padeda mažinti kainas. T. Leinbach, J. Bowen (2004) taip pat pažymi klasterių įtaką kainų mažinimui, bei teigia, jog įmonės, priklausančios klasteriams, įgyja konkurencinių pranašumų prieš tas įmones, kurios nepriklauso tam tikram įmonių tinklui. Šių autoriui nuomonei pritaria Ž. Simanavičienė ir kt. (2007) pabrėždami klasterių svarbą kaip vieną iš efektyviausių konkurencingumo didinimo instrumentų.

Apžvelgus trečiojo vidinio veiksnio svarbą konkurencingumui, galima teigti, kad klasteriai pateikia naują požiūrį į konkurencijos ir kooperacijos derinį. Konkurencija yra klasterio varomoji jėga, be kurios silpnėtų ir pats klasteris, o kooperacija padeda siekti tiek bendrų klasterio tikslų, tiek atskirai kiekvienos įmonės.

Ketvirtasis M. Porter išskirtas vidinis veiksnys- **įmonės strategija, struktūra ir konkurencija**. Kiekviena įmonė turi tam tikrą efektyvią konkurencinę strategiją, kurios vedama stengiasi įgyti geriausias pozicijas rinkoje ir iš turimo konkurencinio pranašumo gauti naudos. M.E. Porter (1990) taip pat pažymi įmonės strategijos būtinybę, teigdamas, kad tik turėdama gerai

įsisavintą strategiją, orientuotą į veiklą konkurencijos sąlygomis ir skirtą ateičiai, įmonė gali tapti konkurencinga. A. Marčinsko, D. Diskienės (2001), A. Garalio (2008) nuomone, siekiant, kad įmonė taptų konkurentiška, reikalingi nauji požiūriai į valdymą bei į investavimo politiką, taip pat įmonės turi aiškiai suvokti sau keliamus tikslus. Svarbiausia užduotimi, autorių nuomone, tampa mokėjimas identifikuoti ir konkurencinėje kovoje panaudoti savo pranašumus, t.y. visos valdymo pastangos turi būti nukreiptos tų organizacijos savybių išvystymui, kurios įmonę naudingai skiria nuo jos konkurentų.

D. Bačkaitis (2001), I. Beniušienė, G. Svirskienė (2008), LR Ūkio Ministerija...(2004), B. Jin, H. Ch. Moon (2006), M. E. Porter (1990) ir kt. teigia, kad kiekvienoje pramonės šakoje turi būti konkurencinė aplinka, nes tik esant konkuruojančioms įmonėms gali atsirasti konkurencinis pranašumas. Konkurencinei aplinkai analizuoti dažnai naudojamas M. Porter „penkių konkurencinių jėgų“ modelis, kurį sudaro penkios jėgos: naujų konkurentų, prekių pakaitalų atsiradimas, tiekėjų ir pirkėjų derėjimosi galios bei konkurencija tarp įmonių. Anot L. Šliburytės (2000), pagrindinė šio modelio esmė yra tai, jog konkurencinę aplinką kuria ir tie rinkos subjektai (ne tik tiesioginiai konkurentai), kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro.

Apžvelgus visus konkurencinių jėgų modelio vidinius veiksnius, galima daryti išvadą, kad visi keturi veiksniai yra tarpusavyje labai susiję ir pavieniui negali turėti įtakos konkurencingumo persvarai. Šie veiksniai vienas kitą papildo bei stiprina. A. Sabonienės (2000) teigimu, ne šių veiksmių atsargos tam tikru laiko momentu yra svarbios, o jų tobulinimo ir pritaikymo pramonės šakoms lygis bei tempai. Darbo autorės nuomone, šiuo metu svarbiausiais tampa žmogiškųjų išteklių bei inovacijų diegimo veiksniai.

Marčinskas, Diskienė (2001), Beniušienė, Svirskienė (2008), Adomaitis (2010) ir kt. išskiria ir kitą vidinį konkurencingumą įtakojantį veiksni- **įmonės įvaizdis**. Įmonės įvaizdžio formavimo procesas yra ilgas ir sudėtingas, kuris gali būti valdomas išorinės aplinkos ir įtakojamas kitų veiksmių, bet negali būti nupirktas ar nukopijuotas. S.K. Rainisto (2003, cit. I. Beniušienės, G. Svirskienės, 2008) manymu, stiprus pozityvus įvaizdis gali nulemti galingą ir išskirtinį konkurencinį pranašumą. Ženklo lojalumas yra svarbus faktorius šiai vertei. Be to, lojalumas taip pat reprezentuoja įėjimo barjerus kitiems konkurentams. Prekės ženklo svarbą pažymi ir M. Hinshaw (2005), teigdamas, kad prekės ženklo vadyba padeda įmonėms įgyti konkurencinius pranašumus. Tam pritardamos ir D. Žostautienė, R. Čerkauskytė (2007) mano, kad geras įvaizdis įmonei padeda didinti pardavimus, pritraukti naujus klientus ir partnerius, pasiekti ilgalaikę verslo sėkmę.

Įmonių galimybes konkuruoti rinkose atspindi jų sugebėjimai panaudoti ir plėtoti mokslines žinias, diegti naujausių mokslinių tyrimų rezultatus, inovacijas, kurti ir panaudoti naujausias

informacines technologijas, personalo gamybinę ir vadybinę kvalifikaciją bei kūrybiškumą (A. Sabonienė, V. Pukelienė, 2004, p. 152).

Atlikus vidinių konkurencingumo veiksnių analizę, galima teigti, kad visi minėti vidiniai konkurencingumą įtakojantys veiksniai svarbūs kiekvienai įmonei, tačiau vienur labiau gali būti atsižvelgta į kokybės veiksnius, kai gerinamos technologijos ir taip tobulinamas produktas, kitur – į kainos ir pelno siekimo veiksnius, kai įmonės siekia parduoti produktą didesne kaina nei konkurentų. M. Porter konkurencinių jėgų modelio ir kitų autorių (Žostautienė, Čerkauskytė, 2007; Beniušienė, Svirskienė, 2008; Marčinskas, Diskienė, 2001; Adomaitis, 2010 ir kt.) išskirti vidiniai veiksniai veikia kartu kaip sistema ir stiprina vienas kitą. Pagrindiniais konkurencinio pranašumo šaltiniais laikomi: žmogiškieji ištekliai, inovacijos, įmonės strategija bei tikslai, greitas atsakas į vartotojų poreikius, įmonės įvaizdis. Clulow (2007) (cit. I. Beniušienė, G. Svirskienė, 2008, p. 35) pastebėjimu, įmonės konkurencingumą lemia daugiau jos nematerialusis turtas, o ne materialusis. Įmonės turimas nematerialusis turtas tampa jos unikalumo bei vertinimo pagrindu.

1.2.2 Konkurencingumą įtakojantys išoriniai veiksniai

Kitas labai svarbus uždavinys įmonių konkurencingumui didinti yra išorinės aplinkos analizė, kurios įmonė negali pakeisti, tačiau turi įvertinti, nes ši aplinka ženkliai įtakoja įmonių ekonominius rodiklius. Siekiant nustatyti pagrindinius konkurencingumą įtakojančius išorinius veiksnius, darbo autorė analizuoja M. Porter konkurencinių jėgų modelyje išskirtus veiksnius.

Pirmasis M. Porterio modelio veiksnys – **Vyriausybės vaidmuo**. Vyriausybė formuodama investicijų ir inovacijų politikas, užtikrindama ūkio sektorių plėtros programų įgyvendinimą, turi sudaryti sąlygas pažangių ir naujoviškų produktų gamybai; teisinių aktų pagalba Vyriausybė turi nustatyti griežtus aplinkos apsaugos reikalavimus, darbo saugos standartus ir prižiūrėti, kaip jų laikomasi, įgyvendinti priemones, užtikrinančias rinkos sistemos funkcionavimą, skatinančias darbo jėgos kvalifikacijos augimą (LR Ūkio Ministerija..., 2004). Pasak D. Bačkaičio (2001), Vyriausybė daro įtaką visiems „Deimanto“ modelio vidiniams veiksniams, taikydama mokesčių, muitų, kreditų politiką, nustatydamas standartus, teisės aktus, pirkdama įvairias prekes.

Sąlygų konkurencijai sudarymas ir yra esminė konkurencingumo didinimo sąlyga. Anot JAV ekonomisto Douglasso C. Northo, tam tikros institucijos lemia pramonės ar tam tikros įmonės konkurencingumą, sudarydamos tam tikras sąlygas joms veikti, formuodamos jų aplinką. Todėl visos šios institucijos turi veikti skaidriai ir priimti tokius sprendimus, kurie sudarytų palankiausias sąlygas konkurencijai susidaryti. M. Porter pažymi (1990, cit. R. Vilpišauskas, 2004), kad daugelis būdų, kuriais Vyriausybė bando „padėti“ šalies įmonėms ir šakoms, iš tikrųjų pažeidžia jų ilgalaikį konkurencingumą (tarp tokių būdų minimos subsidijos, parama įmonių susijungimui, intensyvaus bendradarbiavimo skatinimas, valiutos devalvavimas). Anot Ž. Simanavičienės ir kt. (2007), tokia

politika, kuri leidžia tik pavienėms įmonėms įgyti konkurencinius pranašumus, švaisto valstybės išteklius ir iškreipia konkurenciją.

Antrasis modelio išorinis veiksnys- **galimybės (atsitiktinumas)**. Galimybės laikomi išoriniai, kartais netikėti įvykiai- „grynos“ inovacijos, technologijos šuoliai, kainų svyravimai, politinių sistemų pasikeitimai, karai, krizės ir kt., kurie dažniausiai turi didžiulę įtaką konkurencinių pranašumų atsiradimui, stiprėjimui ar išnykimui (LR Ūkio Ministerija..., 2004). Pritardamas D. Bačkaitis (2001) teigia, kad vienos įmonės gali būti išstumtos iš atitinkamos pramonės šakos ir tai gali suteikti potencialą naujai besikuriančioms įmonėms, kurios gali pasiekti atitinkamą konkurencinio pajėgumo lygį pasikeitusiomis sąlygomis. Todėl kiekviena įmonė turi sugebėti išvengti galimų grėsmių, o pasitaikius progai pasinaudoti atsiradusiomis galimybėmis.

Apžvelgus pagrindinius konkurencingumo veiksnius, galima daryti išvadą, jog visi, tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai yra svarbūs įvertinant įmonės ar pramonės sektoriaus konkurencingumą. Svarbiausi ir kiekvienai įmonei (sektoriui) reikšmingiausi veiksniai nustatomi analizuojant įmonės (sektoriaus) aplinką. Galima daryti išvadą, jog iš vidinių veiksmų svarbiausiais laikomi technologijų tobulinimas bei žmogiškieji ištekliai, o išorinių- valstybės, o kartu ir užsienio institucijų, vaidmuo.

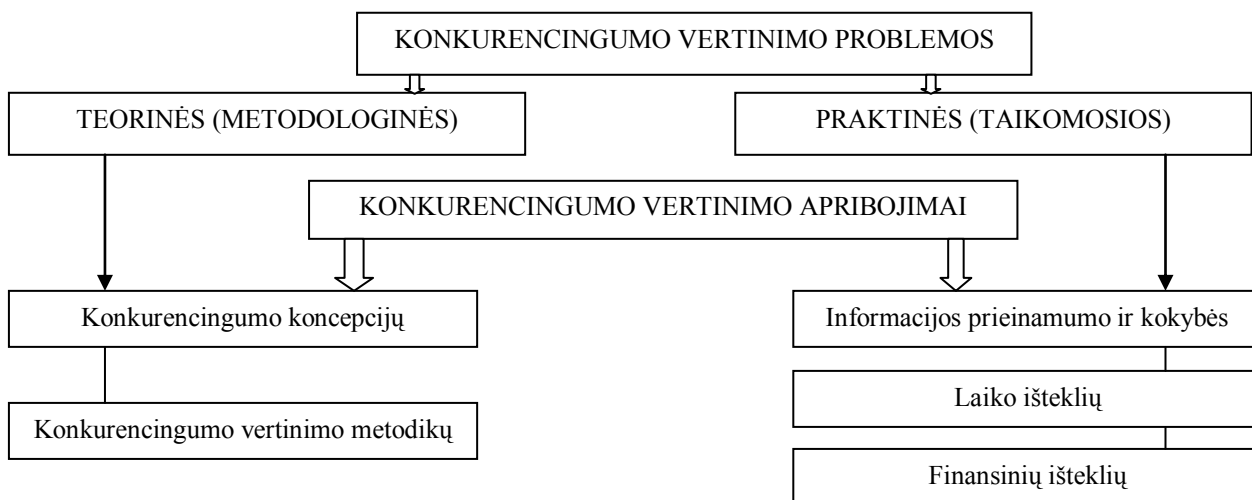
Sekančiame skyriuje apžvelgiami pagrindiniai konkurencingumo vertinimo modeliai bei rodikliai ir pateikiamas darbo autorės sukurtas teorinis konkurencingumo modelis.

2. KONKURENCINGUMO VERTINIMO METODAI PRAMONĖS KONKURENCINGUMO ASPEKTU

Šalies, pramonės sektoriaus ar įmonės konkurencingumo vertinimas yra plačiai paplitęs tyrimų būdas. Mokslinėje literatūroje pateikiama gana daug konkurencingumo vertinimo modelių, tačiau, kuris iš pateiktų modelių labiausiai tinkamas sektoriaus ar įmonės konkurencingumui vertinti, nuomonės išsiskiria.

V. Navickas, A. Malakauskaitė, (2010) analizavę konkurencingumo vertinimą bei jo problemas, priėjo išvados, kad konkurencingumo vertinimas yra svarbus dėl: „Pirma, tai procesas, leidžiantis nustatyti analizuojamos šalies ekonomikos stiprybes bei silpnybes, siekiant subalansuotos ir darnios ekonomikos plėtros; antra, konkurencingumo vertinimas sudaro prielaidas kurti efektyvius ekonomikos dalyvių stimuliavimo bei motyvavimo instrumentus, nes identifikuoja jų prekių, paslaugų ir veiklos rūšių specifikos formuojamus konkurencinius pranašumus ir padeda prognozuoti jų gebėjimą (ar gebėjimo stoką) atlaikyti kitų ekonomikos dalyvių konkurencinį spaudimą“ (Navickas, Malakauskaitė, 2010, p. 5).

Vertinant konkurencingumą dažnai susiduriama su įvairiomis tiek teorinėmis, tiek praktinėmis problemomis (žr. 2.1 pav.).



Šaltinis: Navickas, V; Malakauskaitė, A. (2010) konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumai

2.1 pav. Konkurencingumo vertinimo problemos ir apribojimai

Kaip jau buvo pastebėta anksčiau, didžiausia teorinė problema- aiškios konkurencingumo sampratos nebuvimas bei konkurencingumo vertinimo metodikų apribojimai. Iš praktinės pusės pastebimi finansinių bei laiko išteklių ir informacijos prieinamumo apribojimai.

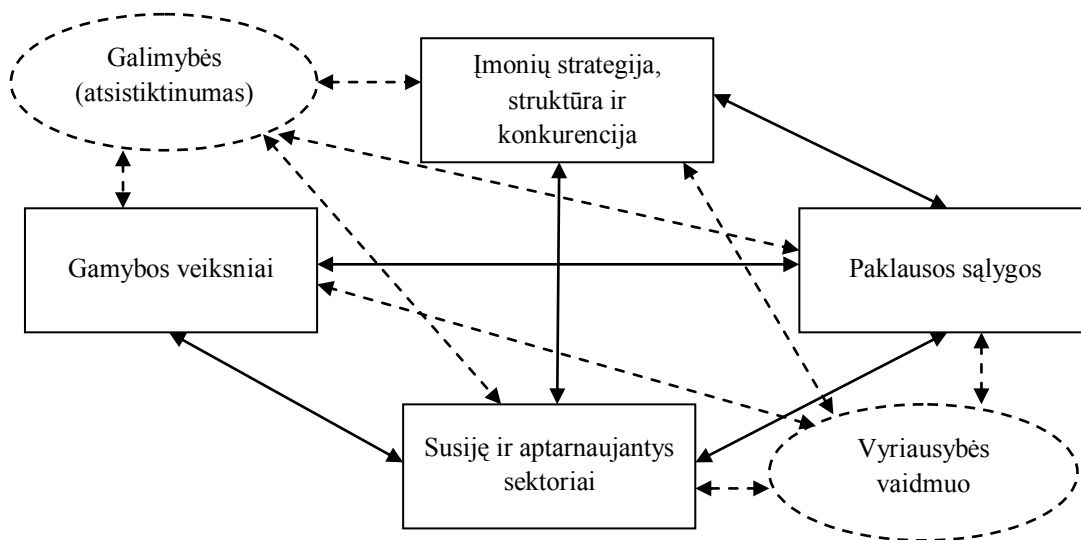
2.1 Konkurencingumo vertinimo modeliai

Pramonės konkurencingumą vertinančius tyrimus pagal tyrimo tikslą sąlyginai galima suskirstyti į šias grupes (LR Ūkio Ministerija..., 2004):

- ✓ įvairiapusis, visos šalies pramonės konkurencingumo įvertinimas;
- ✓ gamybinių (pramoninių) grupių analizė;
- ✓ šalies tarptautinio konkurencingumo įvertinimas- aukštų technologijų ir sudėtingų produktų srityse ir kuriančių didelę pridėtinę vertę pramonės sektoriuose ir veiklose, įvertinimas.
- ✓ verslo aplinkos įvertinimas.

Kiti autoriai (Porter, 1998, Sūdžius, 2001 ir kt.) siūlo išskirti papildomą konkurencingumo vertinimo grupę- atskiro produkto (prekės) konkurencingumo įvertinimą.

Kaip buvo minėta anksčiau, konkurencingumui vertinti dažniausiai naudojamas M. E. Porter konkurencinių jėgų modelis, kuris dar vadinamas „Deimanto“ modeliu (žr. 2.2 pav.). Šis modelis leidžia įvertinti pramonės sektoriaus konkurencingumo sisteminės prielaidas.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Porter's Diamond model, 2005

2.2 pav. M. Porter „Deimanto“ modelis

Modelyje pateikti vidiniai veiksniai veikia kiekvienas atskirai bei visi keturi kaip sistema, o išoriniai veiksniai sudaro palankias (nepalankias) sąlygas konkurencingumo didinimui. Nustačius pagrindinius vidinius ir išorinius veiksnius, galima įvertinti tam tikros pramonės šakos ar įmonės konkurencingumą. Įmonės konkurencinis pranašumas negali išsilaikyti, jei visi „Deimanto“ veiksniai nėra tam palankūs.

Porterio teigimu: „„Deimanto“ modelis parodo, kaip šie veiksniai veikdami kartu sukuria verslo aplinkos dinamiškumą, stimuliuoja ir intensyvina konkurenciją, o valstybės ekonominė politika turi taip tobulinti „Deimanto“ veiksnius, kad įmonės galėtų daug sėkmingiau pasiekti didesnę produktyvumą“ (Vaiginienė ir kt., 2006, p. 93).

Šis modelis sulaukė nemažai kritikos J. H. Dunning (1993), P. Krugman (1994), D. S. Cho (1994), H. C. Moon, A. M. Rugman ir A. Verbeke (1998) moksliniuose darbuose³. Ž. Simanavičienė ir kt. (2007) išsamiai analizavę „Deimanto“ modelį, pateikė pagrindinius šio modelio trūkumus:

- ✓ modelis pritaikytas išsivysčiusių šalių konkurencingumui analizuoti;
- ✓ modelis eliminuoja tarptautinę veiklą ir jos daromą įtaką konkurencingumui;
- ✓ Vyriausybės priskyrimas prie išorės veiksnių.

Tačiau R. Jusevičius ir kt. (2009) paneigia vieną iš Ž. Simanavičienės ir kt. pateiktų „Deimanto“ modelio trūkumų, teigdami, jog šis modelis gali padėti įvertinti tiek įmonių, tiek pramonės šakų konkurencingumą. Autoriai priėjo išvados, kad: „Įmonių konkurencingumas, iš vienos pusės, priklauso nuo bendros nacionalinės ekonomikos, ir, iš kitos pusės, lemia šalies konkurentabilumą. Ši idėja gali būti pritaikyta vertinant pramonės sektoriaus konkurencingumą“ (Jusevičius ir kt., 2009).

Kitą konkurencingumo vertinimo modelį pateikia V. Barkauskas (2009)- bendrasis konkurencingumo tyrimo modelis (žr. 2.3 pav.). Autorius teigia, kad kiekviena įmonė, siekdama įgyti norimą konkurencinę padėtį, t.y. užimti norimą poziciją pramonės šakoje, įvertindama mikro ir makro aplinkos situaciją rinkoje, turi nuolat rūpintis savo strateginiu potencialu.



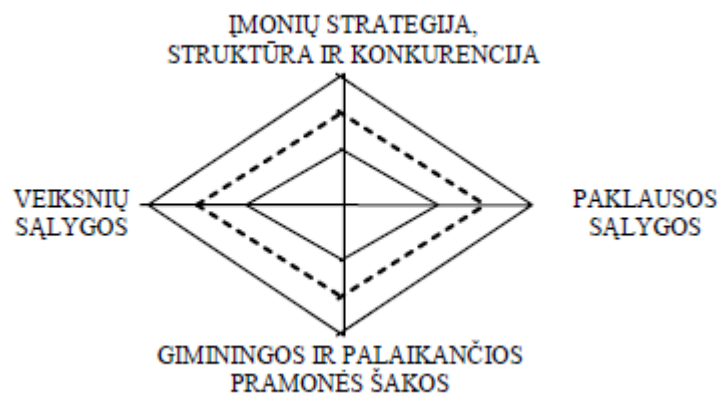
Šaltinis: Barkauskas, V. (2009) Intelektualaus kapitalo įtaka įmonių konkurencingumui

2.3 pav. Bendrasis konkurencingumo tyrimo modelis

³ Simanavičienė, Ž. ir kt. (2007), Regionų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai

Šis bendrasis konkurencingumo tyrimo modelis padeda apčiuoti bei efektyviai panaudoti pagrindinius konkurencingumo kriterijus, įvertinant tiek pramonės šakos, tiek visos šalies konkurencinės strategijos principus. V. Barkauskas (2009) pažymi, jog svarbiausia įmonėms yra konkurencinio pranašumo įgijimas, kurio savitumas, išskirtinumas ir mechanizmo formavimas yra fundamentalus konkurencingumo užtikrinimo pagrindas. Tik įvertinusios šalies ir pramonės šakos daromą įtaką, įmonės gali pasiekti norimų rezultatų.

Trečiasis modelis, kuris gali būti naudojamas pramonės sektoriaus konkurencingumui įvertinti- A. M. Rugman, J. R. D’Cruz ir A. Verbeke „Dvigubo deimanto“ modelis (žr. 2.4 pav.).



Šaltinis: Simanavičienė, Ž. ir kt., (2007) Regionų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai

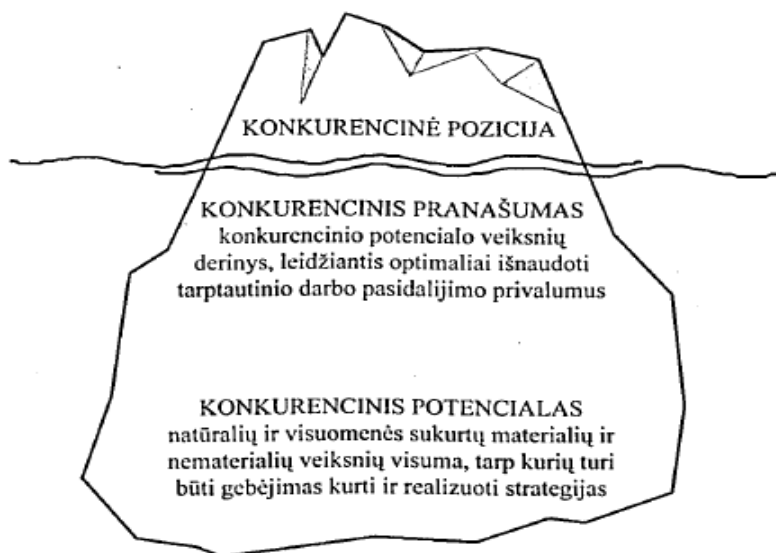
2.4 pav. „Dvigubo deimanto“ konkurencingumo modelis

Vidinis „deimantas“ vaizduoja nacionalinį, išorinis – globalų, o brūkšninė linija – tarptautinį konkurencingumą.

A. M. Rugman, J. R. D’Cruz ir A. Verbeke kritikavo M. Porterio modelį dėl Vyriausybės kaip išorės veiksnio bei tarptautinės veiklos įtakos konkurencingumui. Jų nuomone, Vyriausybės vaidmuo turi būti priskirtas prie pagrindinių vidinių veiksnių, nes jos vaidmuo daro tiesioginę ir labai didelę įtaką visiems keturiems veiksniams. Be to, į šį modelį autoriai įtraukė naują išorinį veiksnį – tarptautinės veiklos poveikį, pažymėdami jo daromą įtaką visiems „Deimanto“ veiksniams (Simanavičienė ir kt., 2007). M. Rugman ir kt. (2005) pritaria, kad tarptautinis verslas veikia visus „Deimanto“ veiksnius ir taip turi įtakos konkurencingumui. Daugelis įmonių turi taip vadinamą „namų bazę“, tačiau veikia ir pasaulinės korporacijos, kurios savo veiklą plečia į kitas šalis. Todėl pasak V. Pukelienės, A. Sabonienės (2004), nė viena vietinė įmonė negali apsisaugoti nuo užsienio konkurentų, nes bet kuriuo metu jie gali įeiti į tą rinką. Darbo autorė pritaria šio veiksnio įtraukimui dėl didėjančios užsienio prekybos tarp skirtingų pasaulio šalių bei vykstančių globalizacijos ir integracijos procesų.

Tačiau vertinant pramonės sektoriaus konkurencingumą, šį modelį reikėtų patobulinti atsižvelgiant į pramonės šakos specifiką į jį įtraukiant naują „deimantą“ arba pakeičiant vieną iš esančių „deimantų“ į pramonės šakos konkurencingumą.

Tačiau, Porter „Deimanto“ modelį, Barkausko „Bendrajį konkurencingumo tyrimo modelį“, A. M. Rugman, J. R. D’Cruz ir A. Verbeke „Dvigubo deimanto“ modelį kritikuoja L. Žitkus (2005), teigdamas, kad konkurencija yra dinamiškas procesas ir visi šie modeliai neatspindi tikros situacijos, nes simbolizuoja pastovumą.



Šaltinis: L. Žitkus (2005) „Lietuvos geografinė padėtis Europos Sąjungoje kaip strateginis vystymosi veiksnys“

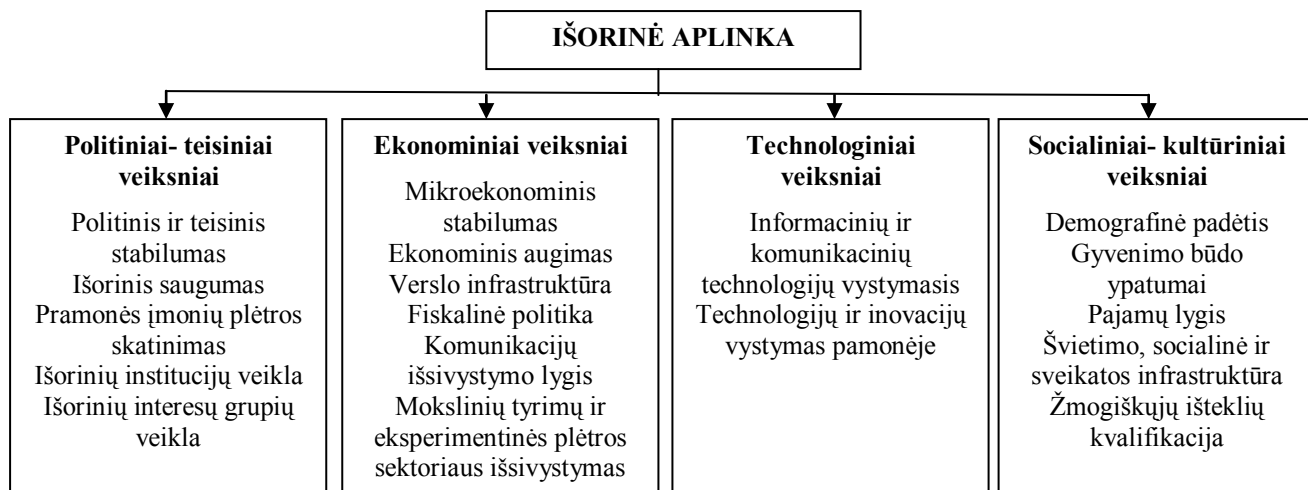
2.5 pav. Konkurencingumo „ledkalnis“

Autoriaus teigimu: „Konkurencingumas veikiau yra ledkalnis (žr. 2.5 pav.), kurio matoma yra tik pati viršūnė- ekonominio vieneto pozicija. Tuo tarpu jo stabilumą užtikrina „povandeninė“ dalis- konkurencinio potencialo veiksniai ir iš jų ekonominio vieneto vadovybės sukurta konkurencinio pranašumo būseną“ (Žitkus, 2005, p.119).

Darbo autorės nuomone, nors minėti modeliai ir turi tam tikrų trūkumų, tačiau jie gali būti naudojami maisto pramonės pieno sektoriaus konkurencingumo vertinimui. Norint kuo tiksliau išanalizuoti sektoriaus išorinę aplinką, taip pat siūloma taikyti PEST⁴ analizės modelį. Šis modelis padeda analizuoti veiksnius, sujungiant juos į tam tikras grupes, turinčias reikšmės pramonės šakos konkurencingumo lygiui. Pagal šį modelį išorinė aplinka analizuojama keturiais aspektais: politiniu-teisiniu (P), ekonominiu (E), socialiniu – kultūriniu (S) ir technologiniu (T).

J. Sinkienė (2008), atlikusi miestų konkurencingumo analizę, E. Meilienė, V. Snieška (2010) analizavę pramonės konkurencingumo veiksnius, pateikė pagrindinius politinių-teisinių, ekonominių, socialinių- kultūrinių ir technologinių veiksnių elementus (žr. 2.6 pav.).

⁴ PEST – political (P), economic (E), social (S) and technologic(T)



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Sinkienė (2008) Miesto konkurencingumo veiksniai ir Meilienė, Snieška (2010) Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatose

2.6 pav. PEST modelio veiksniai

J. Sinkienė (2008) teigia, jog politiniai ir teisiniai veiksniai turi būti analizuojami, nes įmonėms svarbu žinoti ir suprasti aukštesnės valdžios pozicijas, taikomus mokesčius, darbo rinkos reguliavimo priemones ir pan. Ekonominių išorinės aplinkos veiksnių analizė padeda suprasti makroekonominis šalies rodiklius, fiskalinę ir pinigų politikas, be to, įmonės gali įvertinti esamą transporto, komunikacijų ir kitos infrastruktūros esamą būklę. Socialinių ir kultūrinių veiksnių analizė suteikia galimybę įvertinti demografinius pokyčius, visuomenės gyvenimo būdo ypatumus, gyventojų paslankumą pokyčiams ir t.t. O technologinių veiksnių analizė leidžia nustatyti tas pramonės šakos veiklos galimybes ir grėsmes, kurias atveria naujos technologijos, jų sąlygoti veiklos metodai.

Galima teigti, jog politinių- teisinių, ekonominių, socialinių- kultūrinių bei technologinių veiksnių analizė įmonėms suteikia galimybę plačiau suprasti ją supančią aplinką. Šių veiksnių pati įmonė kontroliuoti negali, tačiau siekdama išlaikyti ar įgyti norimą konkurencinę poziciją kiekviena įmonė turėtų įvertinti šių veiksnių poveikį jos veiklai.

Apžvelgus visus darbe minėtus konkurencingumo modelius (Porter „Deimantas“, A. M. Rugman, J. R. D’Cruz ir A. Verbeke „Dvigubas deimantas“, Barkausko „Bendrojo konkurencingumo tyrimo modelis“ bei PEST analizės modelis), galima teigti, kad šie modeliai yra tiek teoriškai, tiek empiriškai pagrįsti ir gali būti pritaikyti maisto pramonės pieno sektoriaus konkurencingumo analizei atlikti. Kaip jau buvo minėta, konkurencingumas ir jo vertinimas yra sudėtingas reiškinys, tačiau nustačius pagrindinius pramonės sektoriaus konkurencingumą įtakančius veiksniai, identifikavus pramonės sektoriaus specifiką bei pritaikius tinkamą ar

sudarius logiškai pagrįstą modelį, galima įvertinti konkurencingumą bei nustatyti konkurencingumo didinimo galimybes.

2.2 Konkurencingumo vertinimo rodikliai

Įmonės, siekdamos padidinti savo konkurencingumą, tą gali padaryti nustačiusios bei tinkamai įvertinusios pagrindinius vidinius ir išorinius konkurencingumą įtakančius veiksnius. Anot V. Sūdžiaus, (2001) konkurencingumo vertinimas yra susijęs su vartotojų poreikių ir rinkos reikalavimų nustatymu, o tinkamai įvertinti įmonių konkurencingumą galima panaudojus tam tikrus rodiklius.

Be to, vertinant konkurencingumą, svarbu atsižvelgti į tai, kad iš esmės konkuruoja atskiros įmonės, o ne ekonomikos sektoriai ar valstybės, tačiau, netgi vertinant konkrečios įmonės veiklą, neįmanoma atsiriboti nuo mezo- ir makrokonteksto (Navickas, Malakauskaitė, 2010, p. 8).

Mokslinėje literatūroje yra išskiriama daug konkurencingumo vertinimo metodikų, kurios dažniausiai skiriasi dėl siekiamų tikslų, vertinimo objektų ir kt. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, vertinimo objektą bei kitus parametrus konkurencingumui vertinti naudojami skirtingi rodikliai. G. Ramanauskas, (2004) siūlo naudoti dviejų tipų rodiklius: 1) kainų rodiklius (analizuojami užsienio prekybos, valiutų kursų ir kt. rodikliai); 2) ne kainų rodiklius (tiriami produkcijos patikimumo, kokybės, aptarnavimo ir kt rodikliai). V. Sūdžiaus (2001) nuomone, konkurencingumui vertinti labiausiai tinka ekonominiai (jie susiję su vartotojų bendromis išlaidomis- prekės kaina, aptarnavimo kokybė ir kt.) ir techniniai rodikliai (produkcijos paskirties, tvarumo, patikimumo, ilgaamžiškumo rodikliai). Be šių paminėtų rodiklių autorius siūlo vertinti ir kitus rodiklius, tokius kaip: estetiniai rodikliai (produkto išorinė forma, dizainas, įpakavimas ir kt.), ergonominiai rodikliai (parodo, kaip produkto savybės atitinka vartotojo kaip žmogaus organizmo reikalavimus jį naudojant esamomis sąlygomis ir priskiriami: higienos, fiziologiniai ir kt. rodikliai), teisiniai patentiniai rodikliai (visa produkcija turi atitikti ES ir tarptautinių standartų reikalavimus). D. Grondskis ir kt. (2001), V. Navickas, A. Malakauskaitė, (2010) ir kt. siūlo analizuoti rodiklius, kurie geriausiai atspindi pačios įmonės ar sektoriaus būklę: darbuotojų pasitenkinimas, jų kaita, sukuriama pridėtinė vertė, tiesioginės užsienio investicijos į šaką, apyvarta, našumas, naujų produktų kūrimo sparta ir t.t.

Tuo tarpu V. Pukelienė, A. Sabonienė (2004) konkurencingumui vertinti siūlo plačią rodiklių sistemą, kurią skirsto į kelias grupes:

- rinkos dalies rodikliai- įmonės rinkos dalis, pardavimų augimo tempai;
- finansiniai rodikliai- įmonės likvidumo ir finansinės rizikos koeficientai, apyvartumo bei pelningumo rodikliai, akcijų pelningumo ir jų rinkos vertės kitimo dinamika, sąnaudų dydis.

➤ vystymosi rodikliai- investicijų apimtis, išlaidos mokslo tiriamiesiems darbams, išlaidos vadybinės bei inžinerinės kompetencijos tobulinimui, pritrauktų užsienio investicijų apimtis;

➤ marketingo rodikliai– tai produktų ir paslaugų kokybinės charakteristikos, klientų aptarnavimo kokybė, naujausių technologijų panaudojimas, pardavimo tinklas, reklama, įmonės įvaizdis, išlaidų marketingui apimtis;

➤ produktyvumo rodikliai– pardavimų metinės apimties vertinė išraiška bei per metus sukurta pridėtinė vertė, tenkanti vienam dirbančiajam, produktyvumo rodiklių dinamika, atspindinti konkurencingumo lygio kitimą per tam tikrą laikotarpį;

D. Grondskio ir kt. (2001) teigimu, įmonės turi tinkamai naudoti susistemintus vertinimo rodiklius tiek finansinės, tiek nefinansinės veikos vertinimui. Šiuo metu, didėjant vartotojų poreikiams, finansiniai rodikliai nebeturi prioriteto prieš nefinansinius rodiklius, tačiau ir nefinansiniai rodikliai nepakeičia finansinių, o juos tik papildo. Be to, tik pagerinus nefinansinius rodiklius, pastebimi ir finansinių rodiklių gerėjimai. Autoriai priėjo išvados, kad svarbiausia ne tai, koks rodiklis geriausiai atspindi akcininkų turimą vertę, o koks veiklą įvertinančių rodiklių derinys atspindi darbuotojų įnašą į vertės kūrimą.

Strateginius veiklos sprendimus priima pramonės įmonės, rinkos ekonomikos sąlygomis jų sėkmė yra galima tik formuojant pagrįstą suvokimą apie konkurencingumą sąlyojančius veiksnius. Todėl konkurencingumo rodiklių analizė turi padėti įmonėms prisitaikyti prie dinamiškų rinkos pokyčių (Pukelienė, Sabonienė, 2004, p. 155).

Siekiant nustatyti pieno sektoriaus konkurencingumą tarptautinėje prekyboje darbo autorė naudoja atskleistojo santykinio pranašumo (RCA) indeksą (angl. – revealed comparative advantage – RCA).

Atskleistojo santykinio pranašumo (RCA) indekso originali Balassa formulė (Balassa, 1965):

$$B_{ij} = \frac{(X_{ij} / X_j)}{(X_{is} / X_{rs})}, \quad (1)$$

čia: X- eksportas; i- prekė; j- šalis; r- prekių grupė; s- šalių grupė. B (arba RCA) indeksas apskaičiuojamas naudojant struktūrinius užsienio prekybos rodiklius ir parodo santykį tarp tam tikros eksportuojamos prekės dalies tiriamosios šalies visame eksporte ir, atitinkamai, jos dalies suminiame tiriamosios šalių grupės (tiriamosios bazės), visų prekių eksporte. Indekso reikšmė, didesnė už vienetą, rodo, jog tam tikros prekės dalis šalies visame eksporte didesnė, už atitinkamą jos dalį nagrinėjamoje šalių grupėje. Tai reiškia, jog šalis specializuojasi tos prekės eksporte ir turi santykinį pranašumą tiriamosios bazės atžvilgiu. Jei rodiklio reikšmė lygi vienetui, šalis turi

neutralų santykinę pranašumą, reiškiantį, kad jos padėtis rinkose panaši į vidutinę padėtį tiriamajoje bazėje. Mažesnė už vienetą indekso reikšmė byloja apie šalies prastesnę padėtį (Vitunksienė, Serva, 2006, p. 98).

Apžvelgus konkurencingumo vertinimo rodiklius, galima teigti, kad šiuo metu, kai vis sunkiau tampa patenkinti vartotojų didėjančius poreikius, prisitaikyti prie aršios konkurencijos, įmonėms svarbu tampa įvertinti nefinansinius rodiklius- aptarnavimo kokybę, naujų technologijų naudojimas, pačių darbuotojų pasitenkinimas ir kt. Visų darbe paminėtų nefinansinių rodiklių gerinimas padeda pagerinti ir finansinius rodiklius, kurie yra labai svarbūs įmonių akcininkams ir vadovams. Šių rodiklių vertinimas, pasak D. Grondskio ir kt. (2001) turėtų tapti komunikavimo, informavimo ir mokymosi sistemos įrankiu, o tai reiškia nuolatinį tobulėjimą.

2.3 Teorinis pieno sektoriaus konkurencingumo modelis

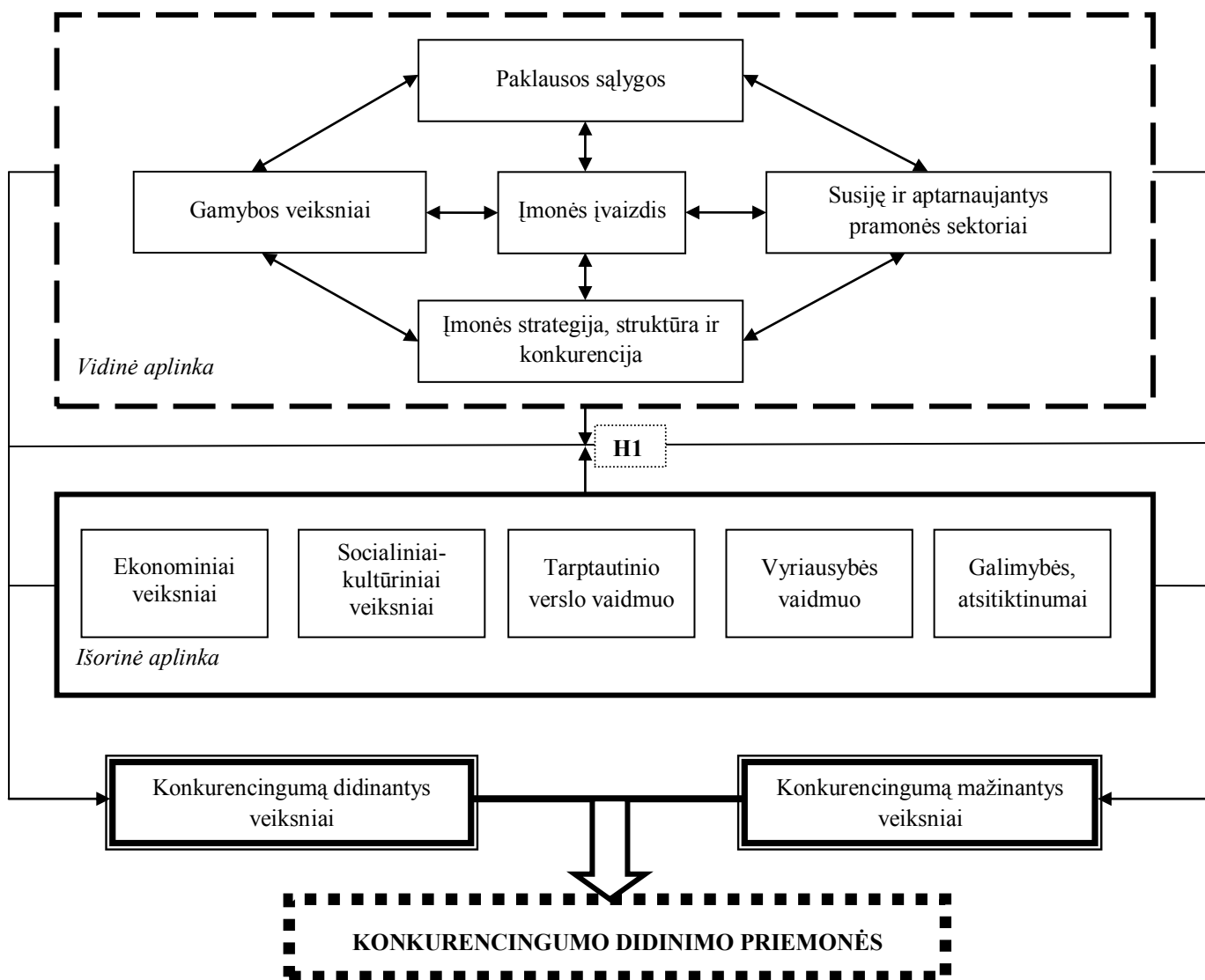
Atlikus konkurencingumą įtakojančių vidinių ir išorinių veiksnių, konkurencingumo vertinimo modelių bei rodiklių analizę, darbo autorė išskyrė svarbiausius pieno sektoriaus konkurencingumą įtakojančius veiksnus, kuriuos apjungė į vieną teorinį konkurencingumo modelį (žr. 2.7 pav.).

Kaip buvo minėta ankstesniuose skyriuose, konkurencingumą įtakojuojantys veiksniai skirstomi į vidinius ir išorinius veiksnus, todėl pieno sektoriaus konkurencingumo modelyje atsispindi dvi pagrindinės dalys apimančios šiuos veiksnus:

- ✓ vidinės aplinkos veiksnus, sudarančius prielaidas pieno sektoriaus konkurencingumui didinti, t.y.: paklausos sąlygos, gamybos veiksniai, susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai, įmonės strategija, struktūra ir strategija bei įmonės įvaizdis.

- ✓ išorės aplinkos veiksnus, kurie sujungiami į dvi elementų grupes: ekonominius, politinius, socialinius- kultūrinius aplinkos veiksnus bei atskirus veiksnus, tokius kaip: tarptautinio verslo vaidmuo, vyriausybės vaidmuo ir galimybės (atsitiktinumai).

Išanalizavus šiuos veiksnus, nustatomi pagrindiniai konkurencingumą mažinantys ir didinantys veiksniai, kuriuos atitinkamai įvertinus, galima pasiūlyti pagrindines konkurencingumo didinimo galimybes ir priemones.



Šaltinis: sudaryta autorės

2.7 pav. Teorinis pieno sektoriaus konkurencingumo modelis

Nustatant pagrindinius pieno sektoriaus konkurencingumą sąlygojančius tiek vidinius, tiek išorinius veiksnius, buvo stengiamasi atsiriboti nuo tokių veiksnių, kurie neturi tiesioginio poveikio ar jų įtaka gali būti nereikšminga šio sektoriaus konkurencingumui. Pateiktų veiksnių reikšmingumas nepriklauso nuo jų vaizdavimo vietos modelyje. Taikant pieno sektoriaus konkurencingumo modelį, jį sudarantys veiksniai gali būti vertinami naudojant tiek pirminius, tiek antrinius duomenų šaltinius.

Darbo autorė mano, kad šis konkurencingumo modelis gali padėti pieno sektoriui (įmonėms) kurti ir tobulinti konkurencinį pranašumą, nes pateikti konkurencingumo veiksniai kartu veikdami gali sukurti verslo aplinkos dinamiškumą, intensyvinti konkurenciją ir padėti įmonėms išsilaikyti rinkose. Be to, tinkamai nustačius konkurencingumą mažinančius veiksnius, galima įvertinti jų stiprinimo galimybes. Naudojant šį modelį, atliekamas pieno sektoriaus konkurencingumo tyrimas.

3. LIETUVOS PIENO PRODUKTŲ GAMYBOS SEKTORIAUS KONKURENCINGUMO VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Per pastaruosius dešimtmečius visame pasaulyje pastebimas staigus konkurencijos sustiprėjimas. Dar neseniai daugelyje valstybių, regionų ir pramonės šakų tokios stiprios konkurencijos net nebuvo. Šią situaciją lėmė platus prekybų barjerų ir kitų specialių rinkos apsaugos reguliavimo priemonių taikymas. Šiandien, kai daugelio šalių ekonomikos tapo atviros, konkurencijos augimas yra spartus ir sąlygoja naujų rinkų atsiradimą bei jų dinaminį vystymąsi. Tokiomis sąlygomis labai svarbus tampa visos šalies ir atskirų jos pramonės šakų konkurencinių pozicijų stiprinimas. Kadangi šalis negali būti vienodai stipri visose pramonės šakose, svarbu koncentruotis ir plėtoti perspektyviausius sektorius (Jusevičius ir kt., 2009, p. 52).

Todėl svarbiu uždaviniu tampa nustatyti pieno sektoriaus veiklos kryptis bei konkurencingumą įtakojančius veiksnius, nes šio sketoriaus stiprinimas bei konkurencingumo didinimas gali pagerinti ir Lietuvos kaip šalies konkurencingumą.

Iki šiol buvo parengti moksliniai darbai, dažniausiai apimantys visą maisto produktų gamybos sektorių, atskirai neanalizuojant pieno sektoriaus (pavyzdžiui, „Lietuvos maisto produktų gamybos pramonės konkurencingumo studija“, „Maisto produktų ir gėrimų gamybos sektoriaus studija“, „Lietuvos maisto pramonės pokyčių ir tarptautinio konkurencingumo vertinimas“ ir kt. tyrimai). Todėl šis tyrimas atskleidžia dabartinę situaciją pieno sektoriuje, leidžia įvertinti pagrindinius sektoriaus konkurencingumo veiksnius bei konkurencingumo stiprinimo galimybes.

3.1 Tyrimo metodologija

Siekiant nustatyti maisto pramonės šakos pieno sektoriaus konkurencingumą įtakojančius veiksnius bei konkurencingumo didinimo galimybes, atliktas pieno sektoriaus įmonių tyrimas.

Metodologiją galima apibrėžti kaip teoriją, nagrinėjančią mokslinio pažinimo procesą (bendroji metodologija) ir jo principus (bendramokslinė metodologija) bei mokslinio tyrimo metodus ir techniką (mokslo krypties metodologija)⁵.

Tyrimo objektas- Lietuvos pieno sektoriaus konkurencingumą įtakojančios veiksniai.

Tyrimo tikslas- nustatyti pagrindinius pieno sektoriaus konkurencingumo veiksnius bei konkurencingumo didinimo galimybes.

⁵ E.V. Bartkus ir kt. 2008 Metodiniai nurodymai socialinių mokslų krypties studentų darbams

Tyrimo uždaviniai:

1. sudaryti tyrimo instrumentarijų, remiantis teorinėje darbo dalyje pateiktu pieno konkurencingumo modeliu;
2. atlikti tyrimą, naudojant sudarytą instrumentarijų;
3. išanalizuoti gautus tyrimo rezultatus;
4. pateikti pagrindines išvadas.

Tyrimo laikas- 2011 m. vasario – balandžio mėn.

Tyrimo metodai: statistinių duomenų analizė, apklausa.

Statistinių duomenų analizės rezultatai atskleidė bendrą pieno sektoriaus vaizdą, pateikiant 2002 – 2010 m. struktūrinių pokyčių ir veiklos tendencijas. Taip pat statistinė analizė leido pateikti atskleistojo santykinio pranašumo vertinimą detalizuojant pagal pieno produktų grupes. Palyginus Lietuvos ir užsienio šalių prekybos rodiklius, nustatyti konkurencingiausi Lietuvos pieno perdirbimo pramonės produktai. Lietuvos pieno produktų atskleistojo santykinio pranašumo analizei atlikti naudotasi pasaulinės prekybos statistikos duomenimis, paskelbtais bendro Jungtinių Tautų ir Pasaulio prekybos Organizacijos Tarptautinės prekybos centro duomenų bazėje. Analizuojant veikiančias pieno sektoriaus įmones, pagrindinius eksporto rodikius bei kitą informaciją buvo naudojami Lietuvos Respublikos Statistikos Departamento duomenys.

Anketinė apklausa. Siekiant nustatyti pagrindinius pieno sektoriaus konkurencingumo veiksnius naudojamas duomenų rinkimo metodas- anketinė apklausa elektroniniu paštu. Anketinė apklausa pasirinkta dėl tam tikrų jos privalumų: galimybės apklausti didesnę respondentų skaičių; anonimiškumas skatina didesnę sąžiningumą ir gaunami tikslesni duomenys; atsakymų negali įtakoti apklausėjas; ekonomiškai laiko ir sąnaudų atžvilgiu; surinktą informaciją nesunku apdoroti, statistiškai įvertinti bei analizuoti. Anketa buvo atliekama ne tiesiogiai dalyvaujant tyrėjui, o išsiųsta elektroniniu paštu. Anketinė apklausa elektroniniu paštu buvo pasirinkta dėl to, kad pieno sektoriaus įmonės veikia visoje Lietuvoje ir tyrėja dėl finansinių galimybių negalėjo rengti individualių susitikimų su sektoriaus įmonių vadovais ar kitais darbuotojais. Tačiau siekiant padidinti respondentų skaičių tyrėja susisiekė su kai kurių pieno sektoriaus įmonių darbuotojais ragindama atsakyti į pateiktus klausimus.

Tyrimo metu gauti rezultatai leidžia įvertinti pieno sektoriaus konkurencinį pajėgumą bei nustatyti pagrindines priemones sektoriaus konkurencingumo didinimui.

Tyrimo instrumentarijus

Statistinė duomenų analizė buvo naudota pieno sektoriaus konkurencingumo tyrimo pradžioje, kad nustatyti šio sektoriaus ekonominės situacijos vaizdą bei įvertinti pieno produktų konkurencingumą pasaulinėse rinkose.

Atliekant tyrimą naudotasi standartizuota anketine apklausa (atliekama pagal iš anksto parengtą anketą, kurioje pateikiami klausimai ir galimi atsakymai). Pieno sektoriaus konkurencingumo veiksnių tyrimo anketa sudaryta taip, kad būtų aprėptas platus sąrašas veiksnių, įtakančių šio sektoriaus konkurencingumą (žr. 3 priedą).

Anketa sudaryta remiantis teorinėje dalyje išnagrinėta mokslinė literatūra apie konkurencingumą įtakančius vidinius ir išorinius veiksnius. Be to, sudarant klausimyną remtasi Lietuvos maisto produktų gamybos pramonės konkurencingumo studijos parengta anketa⁶, tam, kad būtų galima palyginti pieno sektoriaus konkurencingumo lygį su visu maisto produktų gamybos konkurencingumo lygiu. Taip pat atsižvelgiama ir į darbo autorės sukurtą pieno konkurencingumo modelį. Anketoje pateikta 13 pagrindinių klausimų, išskirstytų į atskirus teiginius, kurių atsakymai padeda nustatyti išskirtų veiksnių svarbą konkurencingumui.

Anketos klausimai, pagal tai, kokią informaciją siekiama gauti, suskirstyti 4 pagrindines grupes (žr. 3.1 lentelę). Prieš klausimus pateikiama įžanginė dalis, kurioje kreipiamasi į respondentą, paaiškinamas šio tyrimo tikslas.

Anketoje pateikiamos dvi klausimų rūšys: 1) klausimai su atsakymo variantais (vienas galimas atsakymas)- kai respondentas gali pasitinkti tik vieną galimą atsakymą iš pateiktų uždaru atsakymų; 2) vertinimo skalė- klausimą respondentas turi įvertinti pateiktos skalės ribose. Konkurencingumo veiksnių stiprumas bei konkurencingumo didinimo galimybės vertinami skaitinėje skalėje (Likerto skalė) nuo 1 balo (visiškai neįtakoja, nedidina konkurencingumo) iki 7 balų (kai didina konkurencingumą). Išreikšdami nuomonę apie pieno sektorių, respondentai galėjo pažymėti skaitmenį kiekviename teiginyje pateiktoje skalėje:

- 1 pažymimas, kai respondentas visiškai sutinka su kairėje pusėje pateiktu apibūdinimu;
- 2 pažymimas, kai respondentas iš esmės sutinka su kairėje pusėje pateiktu apibūdinimu;
- 3 pažymimas, kai respondentas iš dalies sutinka su kairėje pusėje pateiktu apibūdinimu;
- 4 pažymimas, kai respondento nuomonė yra tarpinė tarp dviejų pateiktų apibūdinimų;
- 5 pažymimas, kai respondentas iš dalies sutinka su dešinėje pusėje pateiktu apibūdinimu;
- 6 pažymimas, kai respondentas iš esmės sutinka su dešinėje pusėje pateiktu apibūdinimu;
- 7 pažymimas, kai respondentas visiškai sutinka su dešinėje pusėje pateiktu apibūdinimu.

⁶ Jusevičius ir kt. (2009), Lietuvos maisto produktų gamybos pramonės konkurencingumo studija

Anketos klausimų grupės

Grupės (kl.nr.)	Klausimų paskirtis
1-3	Bendroji informacija apie respondentą bei įmonę- pareigos, darbuotojų skaičius, konkuravimo pobūdis.
4-8	Vidinių konkurencingumą įtakančių veiksnių įvertinimas.
9-12	Išorinių konkurencingumą įtakančių veiksnių įvertinimas.
13	Konkurencingumo didinimo galimybių įvertinimas

Šaltinis: sudaryta autorės

Atranka

Respondentų atranka vykdoma neatsitiktinės atrankos būdu, t.y. žinant visas pieno sektoriaus veikiančias įmones. Anketos buvo išsiųstos ne visoms pieno produktų perdirbimo įmonėms (žr. 1 priedą), atrinktoms iš Lietuvos Respublikos valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos, nes buvo susidurta su vienu sunkumu- ne visos įmonės pateikia elektroninio pašto adresus, todėl buvo kreiptasi į Lietuvos Respublikos Statistikos Departamentą bei tiesiogiai bendraujant su pieno sektoriaus įmonių atstovais. Tačiau, nepavykus gauti visų įmonių elektroninio pašto adresų, anketos buvo išsiųstos 27 įmonėms. Per vieną mėnesį buvo gautos tik 5 užpildytos anketos. Siekiant padidinti respondentų skaičių buvo skambinama į įmones, prašant užpildyti anketą. Tokiu būdu per antrą mėnesį grįžo dar 12 anketų. Iš viso buvo gauta 17 tinkamų analizuoti anketų.

Tyrimo procesas

Mokslinio tyrimo procesą (eigą) santykinai galima skirstyti į tris pagrindinius etapus:

1. pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas;
2. empirinių duomenų rinkimas;
3. tyrimo duomenų apdorojimas.

Pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas. 2011 m. sausio mėnesį buvo parengta anketa. 2011 m. vasario mėn. 1 - 7 dienomis pieno sektoriaus įmonių atstovams buvo nusiųstos 27 anketos.

Duomenų rinkimas. Duomenų rinkimui buvo skirti du mėnesiai. Per šį laikotarpį buvo vykdomas aparatinis stebėjimas, kai duomenys renkami elektroniniais prietaisais- šiuo atveju- kompiuterio ir interneto pagalba.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Surinkti duomenys buvo kaupiami duomenų bazėje. Gauti rezultatai apdoroti MS Excel programa, padedančia pateikti grafinius duomenų atvaizdavimus. Taip pat gauti duomenys buvo užkoduoti ir pritaikyti SPSS programos paketui, padedančiam atlikti skaičiavimus.

Apklausa atlikta atsižvelgiant į geravališkumo bei teisinius tyrimo principus. Nė vienas respondentas nebuvo priverstas pildyti anketos, jis pats apsisprendė dėl dalyvavimo tyrime. Kiekvienoje išsiųstoje anketoje buvo pateiktas tyrimo tikslas, kad respondentas žinotų, kodėl jis turėtų ją pildyti. Taip pat visi dalyviai buvo informuoti apie anketos anonimiškumą.

Tyrimas buvo atliktas vieną kartą, t.y. nuo 2011 m. vasario 1 d. – balandžio 7 d. ir daugiau nekartotas.

3.2 Pieno sektoriaus veiklos apžvalga

Pieno sektorius yra vienas iš svarbiausių maisto pramonės sektorių. Šis sektorius pagal daugelį ekonomikos rodiklių užima svarbią vietą tiek maisto pramonės, tiek visos šalies dalyje. Siekiant nustatyti pieno sektoriaus esamą situaciją bei kitimą laike atlikta statistinė analizė.

3.2 lentelė

Veikiantys ūkio subjektai pieno sektoriuje

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<i>Veikiančių įmonių skaičius</i>								
62	51	39	32	31	30	32	27	33
<i>Pokytis, palyginti su ankstesniais metais, proc.</i>								
-	-17,73	-23,50	-17,92	-3,10	-3,20	6,70	-15,60	22,22

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Lietuvos Statistikos Departamento ir Lietuvos Respublikos valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos duomenis

Nagrinėjamu vidutinės trukmės laikotarpiu (2002 - 2010 m.) pieno sektoriui buvo būdingas restruktūrizacijos procesas, kai labai sumažėjo veikiančių ūkio subjektų (2010 m. lyginant su 2002). Tačiau galima pastebėti, kad nagrinėjamo laikotarpio antroje pusėje įmonių mažėjimo tempas sulėtėjo. 2008 m. ir 2010 m. lyginant su prieš tai buvusiais metais veikiančių ūkio subjektų skaičius net padidėjo atitinkamai 6,70 ir 22,22 proc. Per analizuojamą laikotarpį sumažėjus įmonių skaičiui, likusios įmonės- sustambėjo. Galima pastebėti, kad pieno ir jo produktų gamyboje dominuoja keletas didelių bendrovių, tokių kaip: AB „Rokiškio sūris“, AB „Žemaitijos pienas“, AB „Pieno žvaigždės“. Visos Lietuvos pieno perdirbimo įmonės ir jų filialai yra įgyvendinę ES maisto gamybos sanitarinius bei higieninius reikalavimus ir gali eksportuoti produkciją į ES šalis. 16 pieno perdirbimo įmonių turi leidimus eksportuoti produkciją į Rusiją. 2009 metais leidimai eksportuoti į Rusiją kai kurioms įmonėms buvo laikinai sustabdyti dėl pieno produktuose rastų Rusijos rinkoje draudžiamų medžiagų⁷.

⁷ Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas, Lietuvos žemės ir maisto ūkis 2009, p.83.

Vidutiniškai vienoje pieno pramonės įmonėje analizuojamu laikotarpiu darbuotojų padaugėjo nuo 163 iki 198 (21 proc.). Tačiau, reikia pastebėti, kad pirmojoje nagrinėjamo laikotarpio pusėje vidutinėje pieno produktus gaminančioje įmonėje augęs darbuotojų skaičius (iki 306– 2005 m.) pastaraisiais metais gerokai sumažėjo (35,3 proc.)⁸.

Siekiant nustatyti Lietuvos pieno ir jo produktų konkurencingumą tarptautinėse rinkose, vertėtų išanalizuoti pieno sektoriaus eksporto rodiklius bei pokyčius. Galima teigti, kad šiuo metu vietos rinka yra per maža, kad būtų sudarytos palankios sąlygos pieno sektoriaus pajėgumui didinti bei efektyvumui gerinti, todėl šios produkcijos eksportas yra reikšmingas šiam sektoriui bei Lietuvos ekonomikos gerinimui.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Tarptautinės prekybos centro paskelbtus pasaulinės prekybos statistikos duomenis

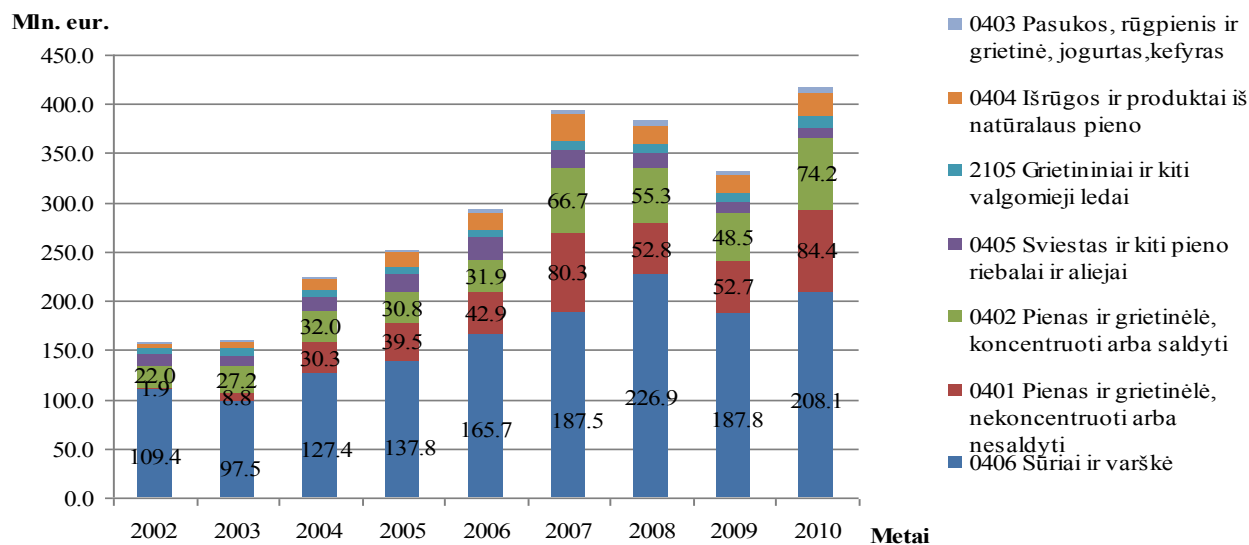
3.1 pav. Pieno produktų eksporto struktūra pagal šalių grupes 2010 metais

Daugiausia pieno produktų 2010 m. pieno įmonės išvežė į ES šalis (62 proc.), kurioje dominuoja Italija, Vokietija, Lenkija, Latvija. 31 proc. visos produkcijos eksportuojama į Rusiją, eksporto į šią šalį dalis yra tokia didelė, kadangi joje lietuviški sūriai parduodami su tikrųjų gamintojų prekės ženklu ir galima gauti aukštesnę kainą, nei juos parduodant ES šalyse kaip pramoninius sūrius⁹. Tik 7 proc. pienos produkcijos eksportuojama į kitas šalis- Kazachstanas, Ukraina ir kt. šalys.

Iki 2007 m. Lietuvos pieno produktų eksporto vertė kasmet didėjo. Nuo 2002 iki 2007 m. eksporto vertė padidėjo dvigubai t.y. nuo 182,8 iki 394,1 mln.eur. Tačiau prasidėjusi ekonominė krizė privertė sumažinti eksporto apimtį ir jau 2008 m. jos sumažėjo 4 proc., t.y. iki 379,3 mln. eur. 2009 m. pastebimas dar didesnis eksporto apimčių mažėjimas, ir palyginus 2009 m. su 2007 m. – sumažėjo 14 proc. Tačiau 2010 m. pastebimas ženklus eksporto apimčių didėjimas visose pieno produktų grupėse, todėl galima teigti, kad ekonomika atsigauna po įvykusios krizės.

⁸ Jusevičius ir kt. (2009), Lietuvos maisto produktų gamybos pramonės konkurencingumo studija

⁹ Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas, Lietuvos žemės ir maisto ūkis 2009, p.87.



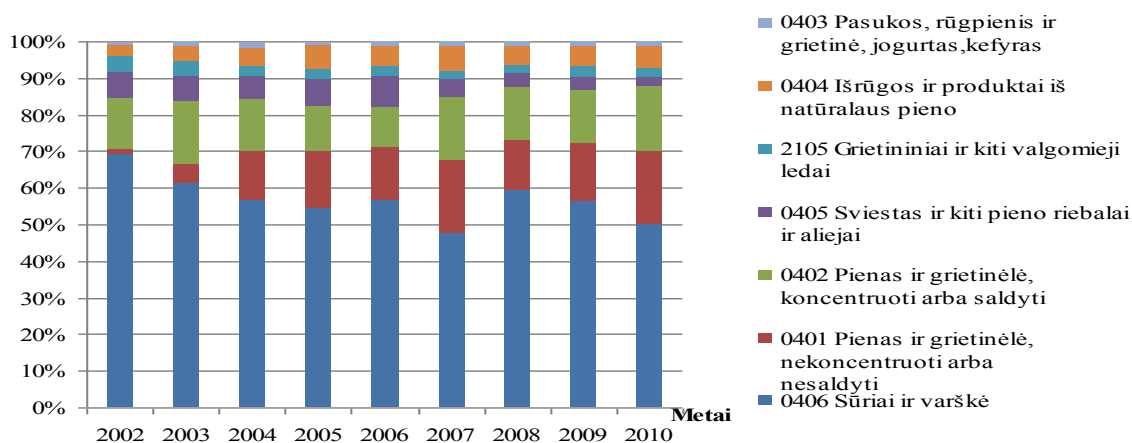
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Tarptautinės prekybos centro paskelbtus pasaulinės prekybos statistikos duomenis.

3.2 pav. Lietuvos pieno produktų eksporto vertė

Pieno produktų eksporto vidutinis metinis augimas 2003 – 2007 m. siekė 29 proc., o 2008 m. kritimas– 3,7 proc. Pastebėtina, kad tuo pačiu laikotarpiu pasaulinė pieno produktų eksporto vertė augo daugiau nei du kartus lėtesniu tempu, t.y. vidutiniškai po 13 proc. per metus. Šis skirtumas rodo palyginti spartų pieno produktų gamybos ir eksporto vystymąsi nagrinėjamu vidutinės trukmės laikotarpiu ir Lietuvos eksportuotojų sustiprėjusias konkurencines pozicijas pasaulinėje pieno produktų rinkoje¹⁰.

Lietuvos pieno produktų eksporto struktūroje (žr. 3.3 pav.) dominuoja trys pagrindinės produktų grupės: sūriai ir varškė, nekoncentruotas ir koncentruotas pienas ir greitinėlė. Šios trys grupės kartu visoje eksporto struktūroje per analizuojamą laikotarpį sudarė 82 – 89 proc. visame pieno produktų eksporte. Pačią didžiausią pieno produktų eksporto dalį sudaro sūriai ir varškė, tačiau pastebimas šio produkto eksporto mažėjimas- jų santykinė reikšmė pieno eksporto produktų struktūroje lyginant 2008 su 2009 m. sumažėjo 10 procentinių punktų. Nedidelę eksporto dalį sudaro grietininiai ledai, išrūgos ir produktai iš natūralaus pieno, o pačią mažiausią dalį, apie 1 proc. sudaro sviestas ir kiti pieno riebalai ir aliejai. Pastebėtina ir tai, jog sviesto, kitų riebalų ir aliejų eksportas mažėja kasmet, ir nuo 2002 m. iki 2010 m. sumažėjo nuo 7,2 proc. iki 2,5 proc.

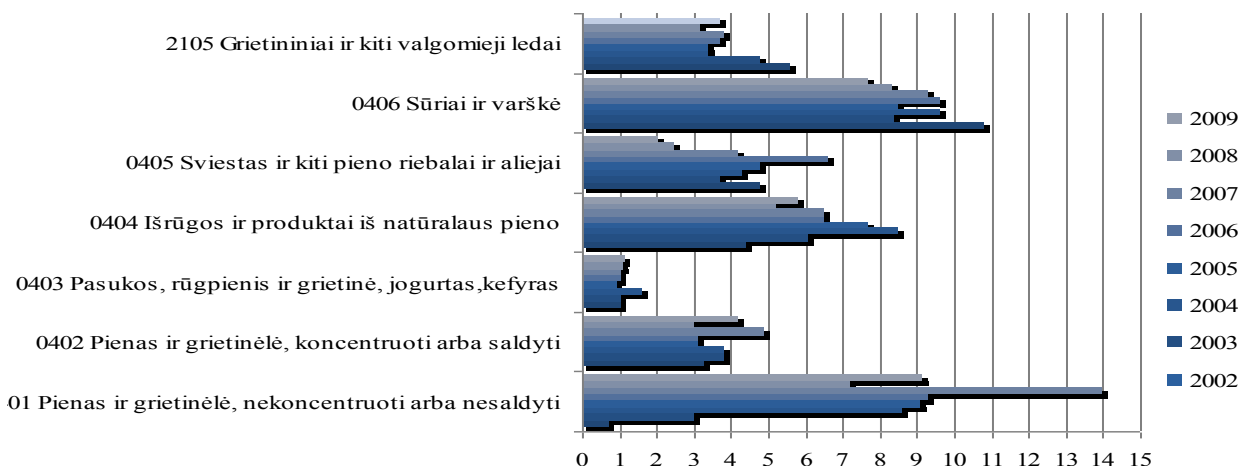
¹⁰ Jusevičius ir kt. (2009), Lietuvos maisto produktų gamybos pramonės konkurencingumo studija



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Tarptautinės prekybos centro paskelbtus pasaulinės prekybos statistikos duomenis.

3.3 pav. Lietuvos pieno produktų eksporto prekinė struktūra, proc.

Siekiant nustatyti pieno produktų santykinį pranašumą pasaulinėse rinkose, apskaičiuoti RCA indeksai atskiriems pieno produktams (žr. 3.4 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Tarptautinės prekybos centro paskelbtus pasaulinės prekybos statistikos duomenis.

3.4 pav. Lietuvos pieno produktų RCA (atskleistojo santykinio pranašumo) pasaulinėse rinkose indeksas

Kaip buvo minėta ankstesniuose skyriuose, produktas laikomas konkurencingu, jei RCA indekso dydis yra didesnis už vienetą. Pagal pateiktą paveikslą matyti, kad visi pieno gaminiai, išskyrus pasukas, rūgpienį, grietinę, jogurtą ir kefyrą yra santykinai pranašūs pasaulinėse rinkose. Nors ir šių produktų konkurencingumas didėjo, o aukščiausią padėtį užėmė 2004 m., kai RCA indekso dydis buvo 1,6. Visų kitų pieno produktų paklausa yra orientuota tiek vidaus, tiek tarptautinėse rinkose ir jų RCA indekso dydžiai yra ženkliai didesni už vienetą.

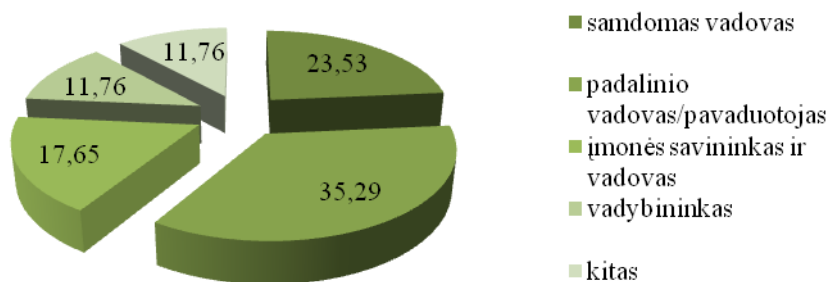
Tačiau iš paveikslo matyti, kad RCA indeksų dydžiai skiriasi pagal pieno produktus ir tai rodo, kad Lietuvos pieno sektoriaus produktai tarptautinėse rinkose yra nevienodai konkurencingi. Konkurencingiausiai galima laikyti sūrių ir varškės produktus. 2007 m. pastebimas ženklus RCA indekso padidėjimas nekoncentruoto pieno ir grietinėlės produktuose, tais metais šio produkto konkurencingumas buvo ženkliai padidėjęs. Tačiau, didelė RCA indeksų variacija 2002 – 2009 m. (žr. 2 priedą) (išskyrus sūrių ir varškės produktus) parodo, kad pieno produktų konkurencinės pozicijos tarptautinėse rinkose labai svyravo ir nebuvo stabilios.

Statistinė pieno sektoriaus analizė padėjo nustatyti sektoriaus ekonominės situacijos vaizdą bei įvertinti pieno produktų konkurencingumą pasaulinėse rinkose. Atliekant statistinę analizę susidurta su pagrindine problema- galimybių apribojimas gauti patikimus ir naujus duomenis apie sektoriaus veiklą. Lietuvos Statistikos departamentas nepateikia naujų duomenų apie atskirų pieno produktų kitimą. Be to, skaičiuojant RCA indeksą reikalingos viso pasaulio eksporto apimtys, tačiau, Tarptautinės prekybos centras dar neskelbia 2010 m. duomenų, todėl RCA indekso analizė atlikta iki 2009 m.

3.3 Pieno sektoriaus konkurencingumo veiksnių tyrimas

3.3.1 Bendroji tiriamųjų charakteristika

Analizuojant pieno sektoriaus konkurencingumą įtakojančius veiksnius bei sektoriaus konkurencingumo didinimo galimybes, kaip buvo minėta, atlikta anketinė apklausa. Respondentai buvo atrinkti pagal Lietuvos Respublikos valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos pateiktą pieno sektoriaus įmonių sąrašą. Iš viso tyrime dalyvavo 17 įmonių atstovai.

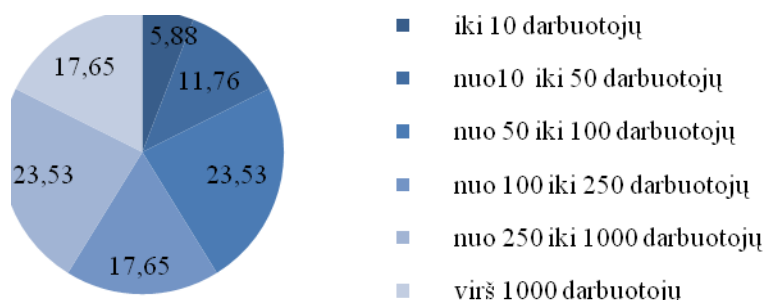


Šaltinis: sudaryta autorės

3.5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, proc.

Tyrimo metu buvo siekiama, kad į anketos klausimus atsakytų aukštas pareigas einantys įmonių darbuotojai, turintys patirtį bei galintys vertinti pieno sektoriaus konkurencingumą bei jo didinimo galimybes. Didžiąją respondentų dalį sudarė padalinio vadovai/ pavadootojai (35,29 proc.), samdomi vadovai (23,53 proc.) ir įmonės savininkai, vadovai (17,65 proc.). Respondentų

pasiskirstymas pagal pareigybę leidžia teigti, kad pateikta informacija apie pieno sektorių bei jo konkurencingumą turėtų būti patikima, nes į anketos klausimus daugiausia atsakė aukštas pareigas įmonėje užimantys asmenys.



Šaltinis: sudaryta autorės

3.6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės darbuotojų skaičių

Atliekant tyrimą daugiausia anketų užpildė smulkaus ir vidutinio verslo subjektai¹¹ 58 proc. Didžiausia dalis tarp šių subjektų sudarė įmonės, kuriose dirba nuo 50 – 100 darbuotojų (40 proc.), 30 proc. sudarė tos įmonės, kuriose dirba nuo 100-250 darbuotojų, mažų įmonių dalis sudarė – 20 proc. Iš stambių verslo subjektų (darbuotojų skaičius nuo 250 – 1000 virš 1000) apklausoje dalyvavo 42 proc. atstovų.

Pasirenkant konkuravimo pobūdį, daugelis įmonių nurodė konkuruojančios tarptautiniu mastu- 82 proc., o likusi dalis- 18 proc. konkuruoja tik Lietuvoje su vietinėmis ir tarptautinėmis įmonėmis.

Siekiant nustatyti, kokie veiksniai labiausiai įtakoja pieno sektoriaus konkurencingumą, kaip jis galėtų būti padidintas, toliau analizuojami respondentų pateikti atsakymai apie vidinius konkurencingumą įtakančius veiksnius.

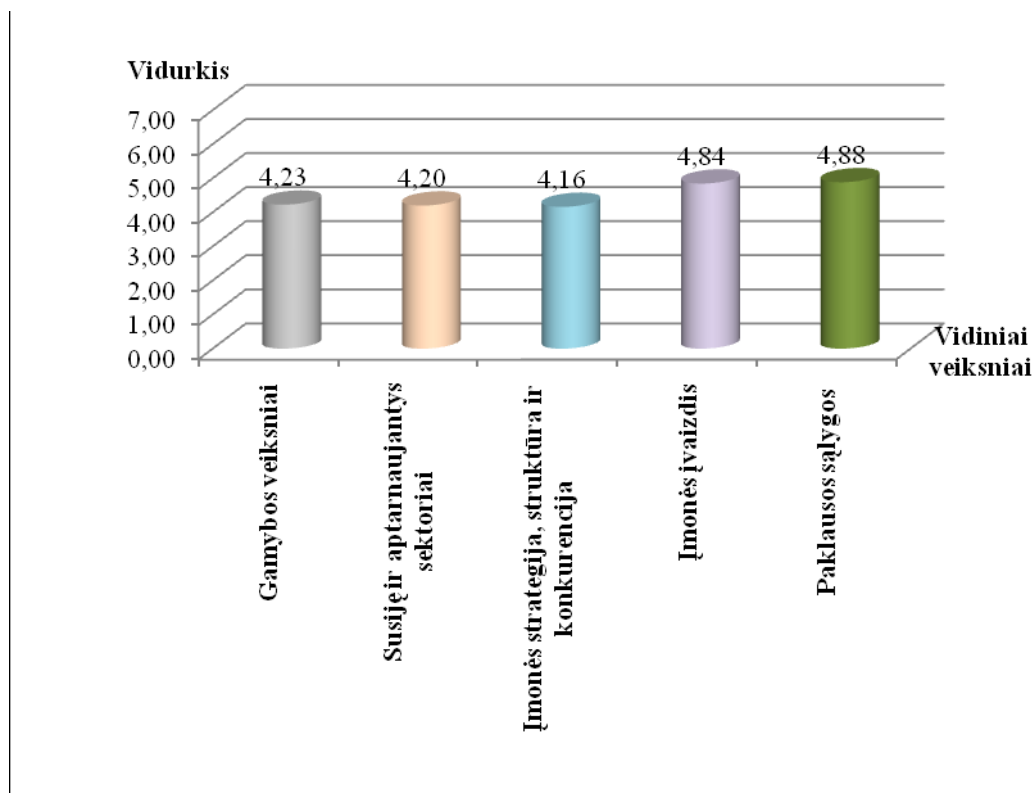
3.3.2 Pieno sektoriaus konkurencingumą įtakančių vidinių veiksnių analizė

Siekiant nustatyti vidinių veiksnių įtaką pieno sektoriaus konkurencingumui, atlikta gautų duomenų analizė. Kaip buvo minėta anksčiau, respondentai galėjo pasirinkti skaitmenį kiekviename teiginyje pateiktoje skalėje (1 pažymimas, kai respondentas visiškai sutinka su kairėje pusėje pateiktu apibūdinimu; 2 pažymimas, kai respondentas iš esmės sutinka su kairėje pusėje pateiktu apibūdinimu; 3 pažymimas, kai respondentas iš dalies sutinka su kairėje pusėje pateiktu apibūdinimu; 4 pažymimas, kai respondento nuomonė yra tarpinė tarp dviejų pateiktų apibūdinimų;

¹¹ Smulkaus ir vidutinio verslo subjektai yra vidutinės įmonės, mažos įmonės (tarp jų ir mikroįmonės) bei fiziniai asmenys, įstatymų nustatyta tvarka turintys teisę verstis savarankiška komercine, gamybine arba profesine ir kita panašaus pobūdžio veikla, įskaitant tą, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą.

5 pažymimas, kai respondentas iš dalies sutinka su dešinėje pusėje pateiktu apibūdinimu; 6 pažymimas, kai respondentas iš esmės sutinka su dešinėje pusėje pateiktu apibūdinimu; 7 pažymimas, kai respondentas visiškai sutinka su dešinėje pusėje pateiktu apibūdinimu).

Klausimai respondentams pateikti juos grupuojant pagal teorinėje dalyje sudarytą pieno konkurencingumo modelį, kuriame pateikiami penki vidiniai konkurencingumą įtakojančios veiksniai: veiksnų sąlygos, paklausos sąlygos, susiję ir aptarnaujantys sektoriai, įmonės strategija, struktūra ir konkurencija bei įmonės įvaizdis. Visi minėti veiksniai apklausiant respondentus buvo išskaidyti į juos sudarančius elementus, siekiant gauti tikslesnius ir išsamesnius duomenis.

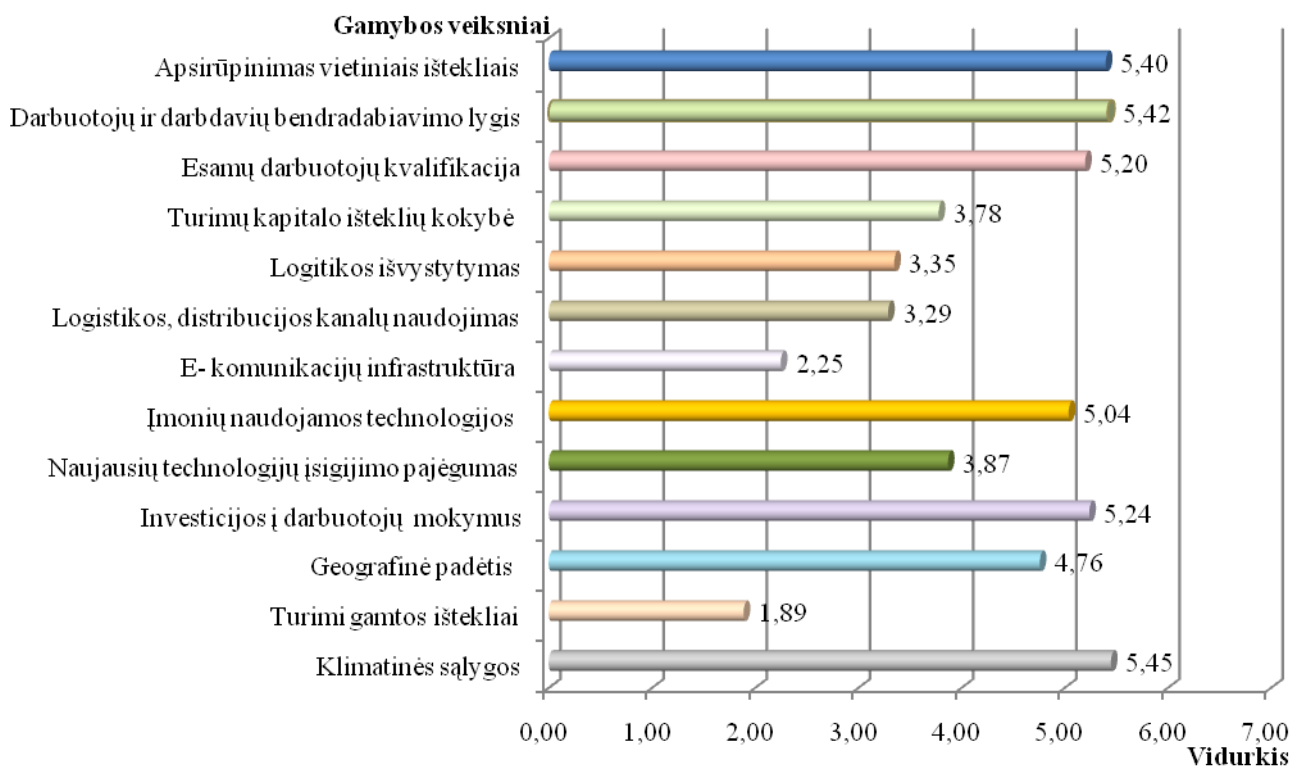


Šaltinis: sudaryta autorės

3.7 pav. Vidinių veiksnių vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui

Atlikto tyrimo duomenys parodė, jog pieno sektoriaus įmonėms svarbiausias vidinis konkurencingumą įtakojančias veiksnys yra paklausos sąlygos (4,88), taip pat labai svarbiu veiksniu laikomas įmonės įvaizdis (4,85) bei gamybos veiksniai (4,23). Šie trys veiksniai, anot respondentų, labiau didina pieno sektoriaus konkurencingumą, kai tuo tarpu, mažiau reikšmingais veiksniais respondentai nurodė- susiję ir aptarnaujantys sektoriai (4,20) bei įmonės strategija, struktūra ir konkurencija (4,16). Tačiau, galima pastebėti, kad iš visų vidinių veiksnių nė vienas nebuvo įvertintas labai gerai ir visi veiksniai vertinami pakankamai gerai.

Toliau pateikiama vidinių konkurencingumą įtakančių veiksnių elementų analizė, pirmiausia aptariant gamybos veiksnius (žr. 3.8 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

3.8 pav. Gamybos veiksnių vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui

Gamybos veiksniai, kaip buvo minėta teorinėje dalyje skirstomi į dvi grupes: baziniai veiksniai, kurie būdingi šaliai bei konkurencingumo veiksniai, kurių vystymui reikalingos papildomos investicijos.

Atlikus tyrimą nustatyta, jog iš esamų bazinių veiksnių, didžiausią teigiamą poveikį sektoriaus konkurencingumui turi klimatinės sąlygos (5,45), kadangi jos yra tinkamos vystyti žemės ūkio veiklą, o pieno sektoriaus įmonės pagrindine produkcija apsirūpina iš vietos rinkos ūkių. Geografinę padėtį (4,76) respondentai taip pat priskyrė prie teigiamą poveikį darančių veiksnių-geografinė Lietuvos padėtis pieno produktų gamintojams suteikia galimybes savo produkciją eksportuoti tiek į ES, tiek į kitas šalis.

Remiantis tyrimo rezultatais iš esamų konkurencingumo veiksnių, respondentai geriausiai įvertino darbuotojų kvalifikaciją (5,42), gerus darbuotojų ir darbdavių santykius (5,42), investicijas į darbuotojų mokymus (5,24) bei apsirūpinimą vietiniais ištekliais (5,40)- visi šie veiksniai pieno sektoriuje laikomi konkurencingumą stiprinančiais parametrais.

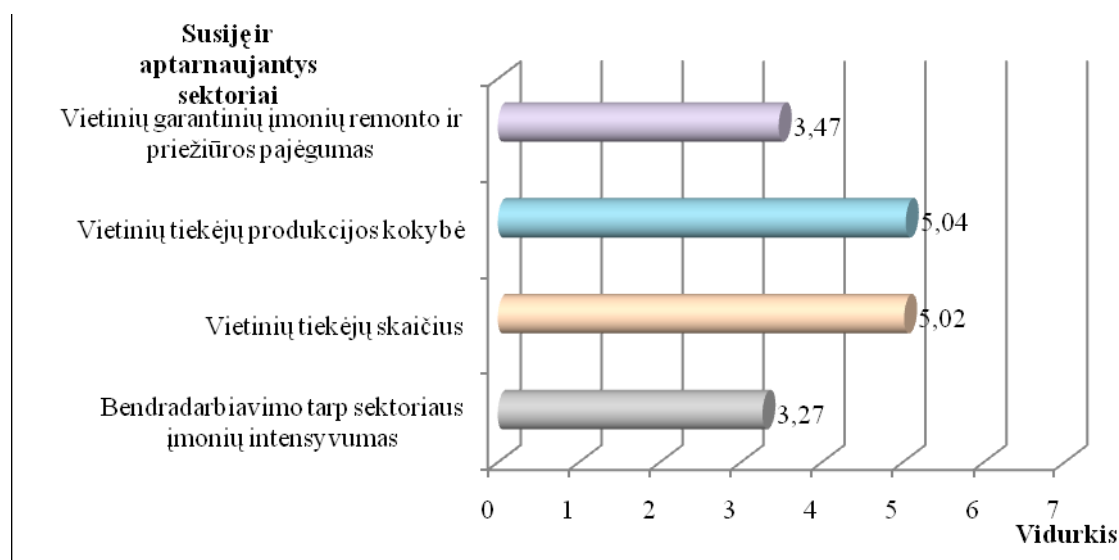
Naujų technologijų įsigijimas bei naudojimas padeda pagerinti visą gamybos procesą, sudaro palankias sąlygas produkcijos kokybės gerinimui bei naujų produktų kūrimui. Tyrimo duomenys parodė, kad sektorius naudoja modernias technologijas (5,04) tačiau, įmonių pajėgumas įsigyti

naujausias technologijas yra vidutinio lygio (3,87). Lyginant smulkių ir vidutinio lygio bei stambių įmonių respondentų atsakymus, galima pastebėti, kad smulkių ir vidutinių įmonių pajėgumas įsigyti naujas technologijas yra labai žemas (2,41). Neužtenkant apyvartinių lėšų įmonėms reikalinga paskola ar kiti kreditai.

Be to, apžvelgus respondentų atsakymus, galima pažymėti, kad mažas e- komercijos naudojimas (2,25), vidutinis logistikos ir distribucijos kanalų naudojimas ir išvystymas (3,29; 3,35) sudaro neplankias sąlygas konkurencingumo stiprinimui.

Vertinant gamybos veiksnius, galima pastebėti, kad pieno produktų gamybos sektoriuje šie veiksniai nėra pakankamai išnaudojami, o jų stiprinimas galėtų ženkliai padidinti šio sektoriaus konkurencingumą.

Kitas ne mažiau svarbus vidinis konkurencingumo veiksnys- susiję ir aptarnaujantys sektoriai (žr. 3.9 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

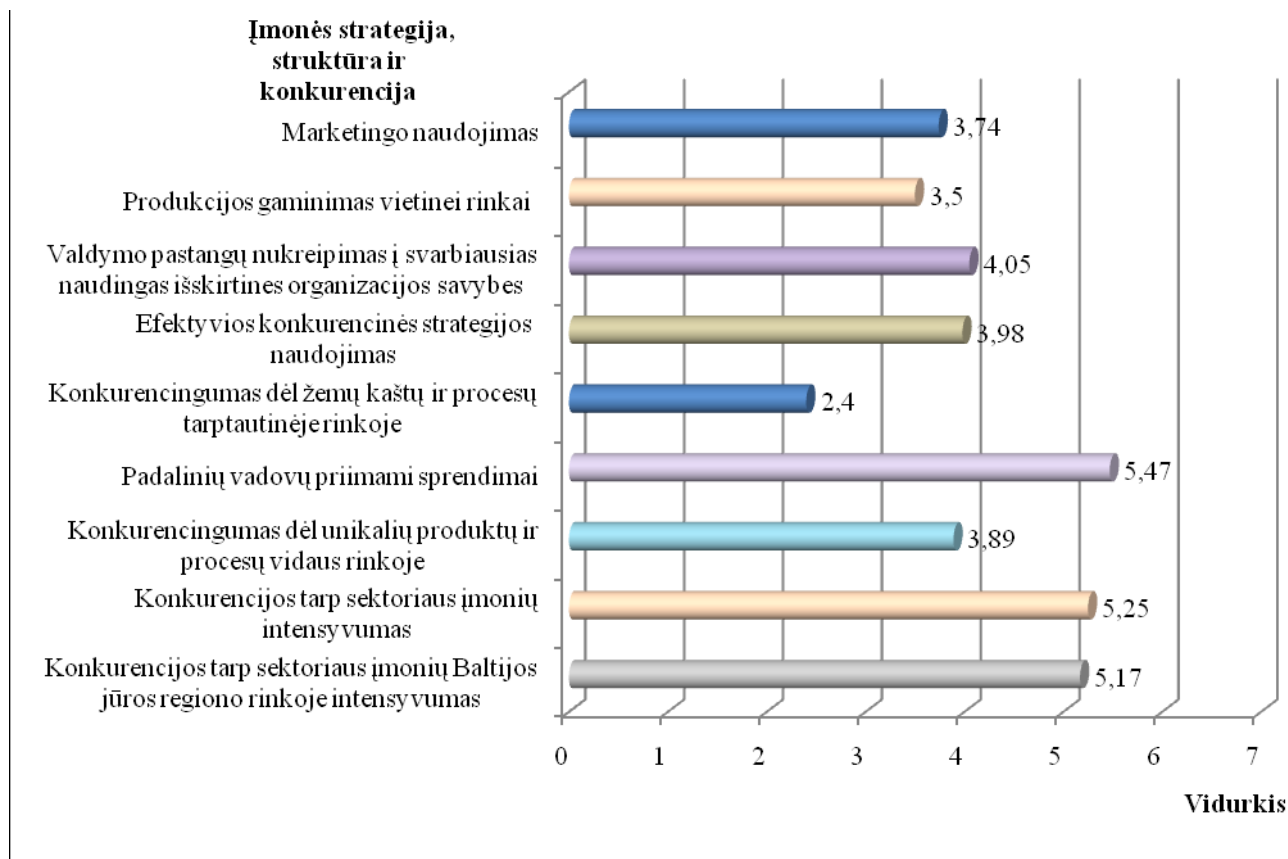
3.9 pav. Susijusių ir aptarnaujančių sektorių veiksnio vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui

Vertinant susijusių ir aptarnaujančių sektorių svarbą pieno produktų gamybos sektoriaus konkurencingumui, atliktas tyrimas parodė, kad įmonių konkurencines pozicijas labai stiprina didelis tiekėjų skaičius (5,02) bei jų tiekiamos produkcijos ir teikiamų paslaugų kokybė (5,04). Vidutiniškai respondentai įvertino vietinių įmonių, tiekiančių nestandartinę įrangą, garantinės, techninės priežiūros ir remonto paslaugas pajėgumą tenkinti sektoriaus poreikius (3,98). Neaukštu balu respondentai įvertino bendradarbiavimą tarp sektoriaus įmonių (3,27). Intensyvėjant įmonių bendravimui, stiprinamas ir konkurencingumas.

Analizuojant Lietuvos pieno sektoriaus įmonių bendradarbiavimo intensyvumą, buvo rasti duomenys apie kartelinius didžiųjų pieno perdirbimo įmonių susitarimus, kai derinami tarpusavio

veiksmai bei produktų ir žaliavų supirkimo kainos, tokiu būdu didinant galutinių produktų kainas vartotojams. Karteliniai susitarimai mažina konkurenciją pieno sektoriuje, todėl turėtų būti griežtai kontroliuojami.

Trečiasis vidinis konkurencingumą įtakovantis veiksnys- įmonės strategija, struktūra ir konkurencija (žr. 3.10 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

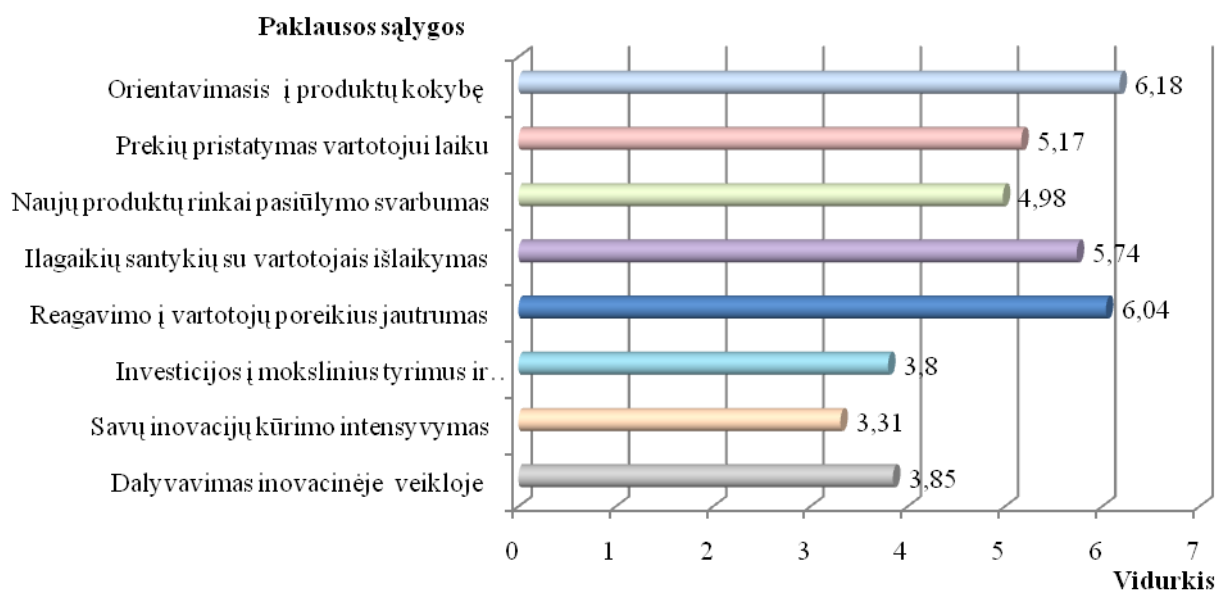
3.10 pav. Įmonės strategijos, struktūros ir konkurencijos veiksnių vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui

Vienu iš svarbiausių sektoriaus konkurencingumą sąlygojančių veiksnių laikomos tokios įmonės, kurios sugeba nukreipti visas valdymo pastangas į naudingiausias bei išskirtines savo savybes ir gali sudaryti sąlygas intensyviai konkurencijai tiek vidaus, tiek tarptautinėse rinkose.

Tyrimo rezultatai parodė, kad pieno sektoriaus įmonės naudoja vidutinio lygio marketingo strategiją (3,74) bei nevisada naudoja efektyvią konkurencijos strategiją (3,98), tačiau skiria didelį dėmesį valdymo pastangų nukreipimui į išskirtines įmonės savybes (4,05).

Kitas svarbus konkurencingumo veiksnys yra konkurencijos pobūdis. Atlikus tyrimą nustatyta, jog Lietuvos pieno sektoriaus įmonės konkuruoja tiek vidaus, tiek tarptautinėse rinkose ir konkurencija tarp sektoriaus įmonių ir Baltijos jūros regiono yra labai didelė (5,25; 5,17). Pieno sektoriaus įmonės vidaus rinkoje pasižymi konkurencingumu dėl unikalių produktų ir procesų (3,89), o tarptautinėse rinkose- žemų kaštų (2,40).

Kaip parodė apklausa, didžiausią įtaką pieno sektoriaus konkurencingumui bei jo stiprėjimui turi paklausos sąlygos (žr. 3.11 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės

3.11 pav. Paklausos sąlygų veiksnių vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui

Praktika rodo, kad darbo jėgos, kapitalo arba žaliavų prieinamumas tik iš dalies lemia įmonių sėkmę, kadangi šie resursai daugelio atveju būna lengvai pasiekiami ir įgyjami. Konkurencingumą daugiau sąlygoja šių resursų panaudojimo efektyvumas, kadangi laimi būtent tos įmonės, kurios sugeba greičiau, efektyviau ir racionaliau panaudoti turimus resursus, teikiant vartotojams jų poreikius labiausiai atitinkančius produktus ir paslaugas¹².

Atlikus tyrimą nustatyta, kad pieno sektoriaus įmonės didelį dėmesį skiria produkcijos kokybei (6,18) bei vartotojų poreikių analizei (6,04), stengiantis kuo greičiau sureaguoti į rinkos pokyčius. Taip pa, įmonės stengiasi išlaikyti ilgalaikius santykius su vartotojais (5,74) užtikrindamos prekių pristatymą laiku (5,17) bei naujų produktų pasiūlymus (4,98).

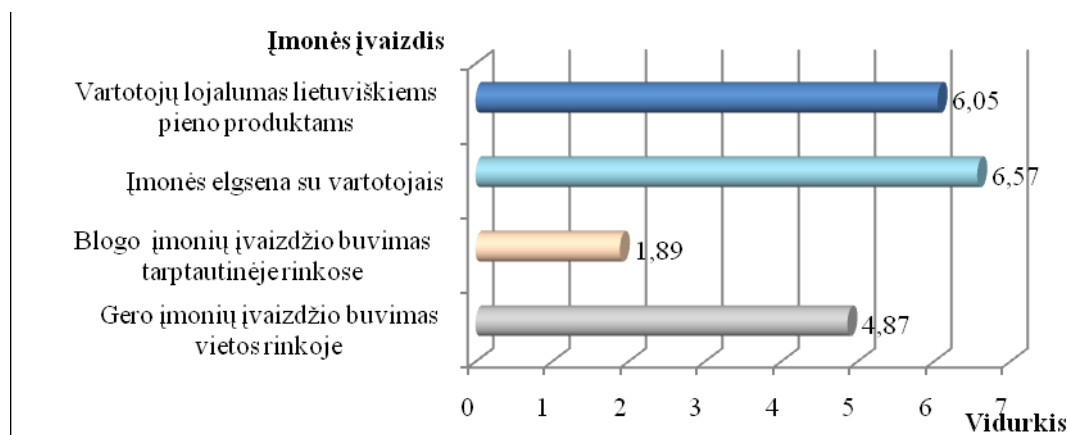
Nacionalinėje 2007-2013 m. kaimo plėtros strategijoje teigiama, jog siekiant kad Lietuvos žemės ūkio, maisto ir perdirbimo pramonės konkurencingumas nuolat stiprėtų, būtina nuosekliai investuoti į naujų produktų, procesų ir technologijų kūrimą, diegti inovacinius metodus, taip didinant pridėtinę vertę ir gerinant produkcijos kokybę¹³.

Pieno sektoriaus įmonių vadovai ir kiti atstovai pripažįsta naujų produktų kūrimo svarbą (4,98) ir dalyvauja inovacinėje veikloje (3,85), o siekdami kurti inovacijas investuoja į mokslinius tyrimus (3,80).

¹² Jusevičius ir kt. (2009), Lietuvos maisto produktų gamybos pramonės konkurencingumo studija, p. 62

¹³ http://www.zum.lt/min/failai/Strategija_NSP_Lithuania_2007_09_14_revised_be_track_LT.pdf

Penktasis vidinis konkurencingumą įtakojantis veiksnys- įmonės įvaizdis (žr. 3.12 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

3.12 pav. Įmonės įvaizdžio vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui

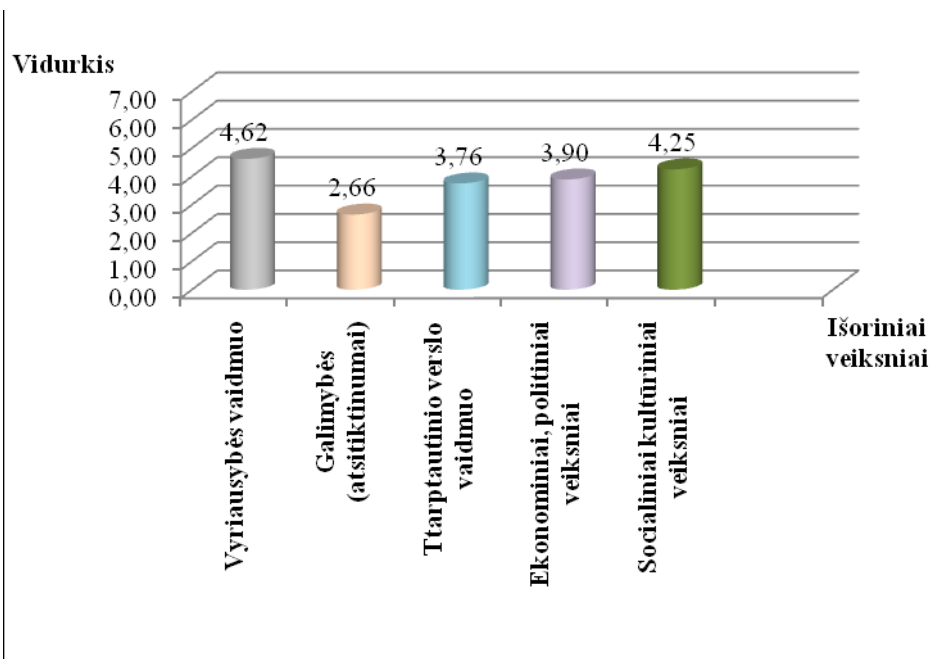
Įmonės įvaizdis laikomas vienu svarbiausiu veiksniu, lemiančiu įmonės sėkmę ir visuomenės teigiamą požiūrį. Tyrimo metu nustatyta, jog pagal svarbumą įmonės įvaizdis (4,85) respondentams būtų antroje vietoje po paklausos sąlygų (4,88) o įmonės elgsena su vartotojais (6,57) yra svarbiausias veiksnys, siekiant gero įmonės įvaizdžio. Be to, respondantai nurodė, jog vartotojų lojalumas lietuviškiems pieno produktams teigiamai įtakoja konkurenciją (6,05), tačiau neturėjimas gero įmonės įvaizdžio tarptautinėse rinkose silpnina įmonių, o kartu ir sektoriaus konkurencingumą.

Taigi, dalyvavimas inovacinėje veikloje, modernių technologijų naudojimas, investavimas į naujų produktų kūrimą, vartotojų poreikių analizė, kvalifikuotų darbuotojų turėjimas bei kitų veiksnių tinkamas išnaudojimas sudaro sąlygas ir padeda įmonėms konkuruoti šiuolaikinėse rinkose.

3.3.3 Pieno sektoriaus konkurencingumą įtakojančių išorinių veiksnių analizė

Išorinių konkurencingumą įtakojančių veiksnių analizė pieno sektoriuje taip pat buvo atliekama apklausiant respondentus. Klausimai buvo vertinami tokia pat skale kaip ir vidinių veiksnių.

Teorinėje darbo dalyje nustatyta, kad konkurencingumą labiausiai įtakoja penkios išorinių veiksnių grupės, kurios pateiktos teoriniame pieno konkurencingumo modelyje: vyriausybės vaidmuo, tarptautinio verslo vaidmuo, galimybės (atsitiktinumai), ekonominiai, politiniai veiksniai bei socialiniai- kultūriniai veiksniai. Apklausiant respondentus šios veiksnių grupės suskirstytos į juos sudarančius elementus.

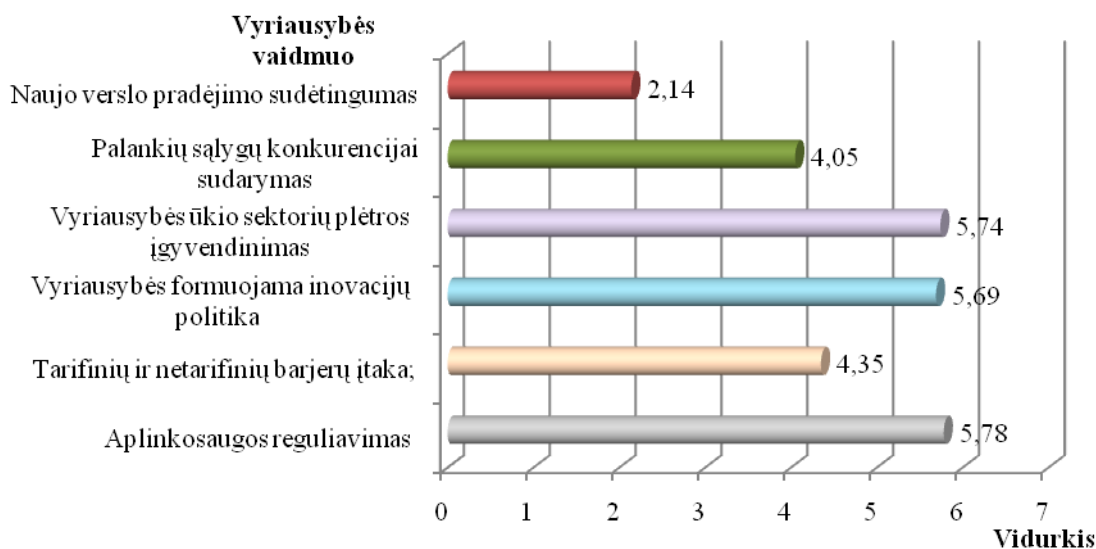


Šaltinis: sudaryta autorės

3.13 pav. Išorinių veiksnių vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui

Atlikto tyrimo duomenys atskleidė, jog pieno sektoriui patys svarbiausi išoriniai konkurencingumą lemiantys veiksniai – Vyriausybės vaidmuo (4,63) ir socialiniai- kultūriniai (4,25). Tuo tarpu, respondentų nuomone, pieno sektoriaus konkurencingumui mažiausią įtaką turi galimybės (atsitiktinumai) (2,66).

Pirmojo ir respondentų nuomone svarbiausio veiksnio- Vyriausybės įtaka pieno sektoriaus konkurencingumui pateikta 3.14 paveiksle.

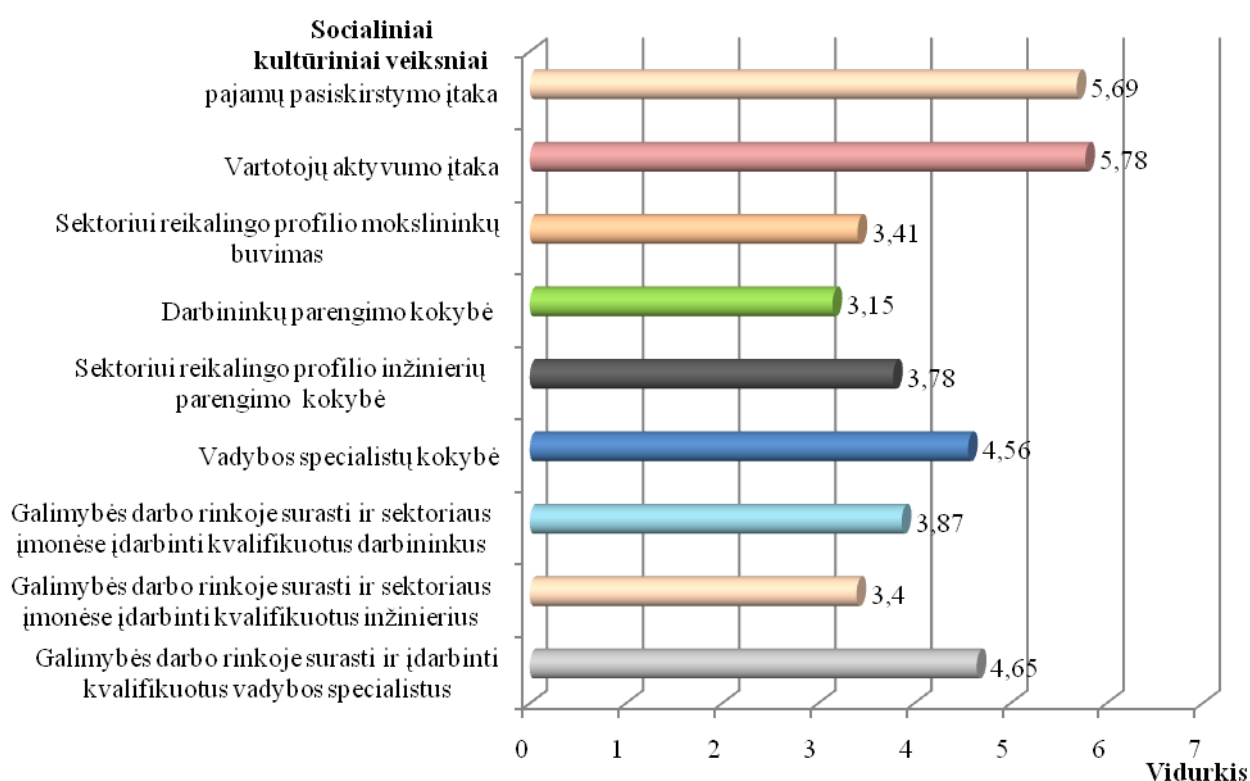


Šaltinis: sudaryta autorės

3.14 pav. Vyriausybės vaidmens vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui

Vyriausybė leisdama įstatymus, nustatydamą aplinkosaugos reikalavimus, darbo saugos standartus, įgyvendindama priemones, padedančias išvengti monopolinių susitarimų bei užtikrindama visą rinkos sistemos funkcionavimą, tyrime dalyvavusių respondentų nuomone, laikoma svarbiausiu išoriniu konkurencingumą įtakojančiu veiksniu (4,63). Respondentai konkurencingumą stiprinančiais veiksniais laiko griežtus aplinkosaugos reguliavimo principus (5,78), Vyriausybės formuojamą inovacijų politiką (5,69) bei ūkio sektorių plėtros programų įgyvendinimą (5,74). Ūkio sektorių plėtros programų įgyvendinimui Vyriausybė formuoja nacionalines strategijas sektorių veiklos gerinimui bei konkurencingumo didinimui. Be to, atlikus tyrimą nustatyta, kad tarifiniai ir netarifiniai barjerai (4,35) bei palankių sąlygų konkurencijai sudarymas (4,05) taip pat stiprina konkurencingumą pieno sektoriuje. Tuo tarpu pagrindiniu konkurencingumą mažinančiu veiksniu respondentai nurodo naujo verslo pradėjimo sudėtingumą (2,14). Didesnis įmonių skaičius skatina aktyvinti inovacijas, diegti naujausias technologijas ir taip didinti savo konkurencines pozicijas.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad socialiniai- kultūriniai veiksniai turi didelės įtakos pieno sektoriaus konkurencingumui ir pagal respondentų nuomonę šie veiksniai laikomi vienais svarbiausių išorinės aplinkos veiksnių.



Šaltinis: sudaryta autorės

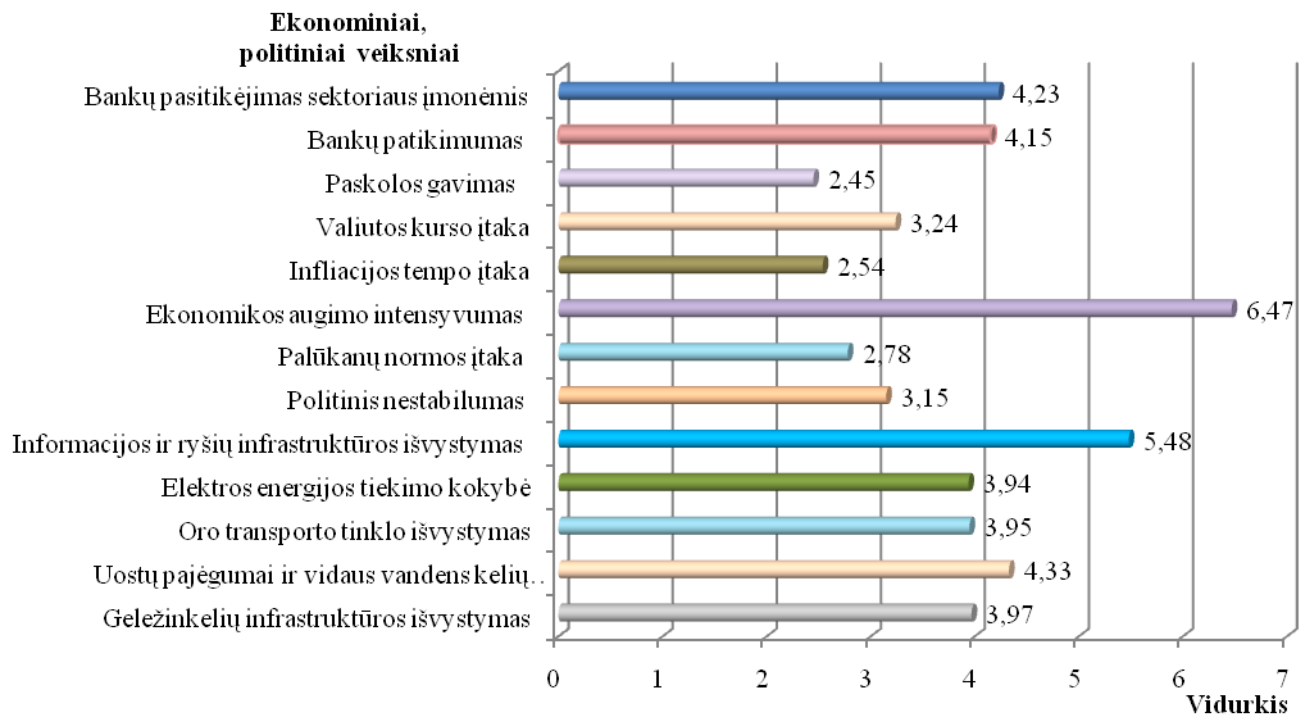
3.15 pav. Socialinių, kultūrinių veiksnių vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui

Siekiant įvertinti socialinių- kultūrinių veiksnių įtaką pieno sektoriaus konkurencingumui, respondentų teirautasi apie darbo rinkos efektyvumą ir kokybę bei pagrindinį konkurencijos skatinimo šaltinį- vartotoją.

Norint padidinti tam tikro sektoriaus, visos pramonės ar šalies konkurencingumą, valstybės prioritetiniu uždaviniu turėtų tapti kokybiškas aukštasis išsilavinimas bei geras profesinis darbuotojų parengimas. Kaip rodo atlikta apklausa, pieno sektoriaus įmonių galimybės darbo rinkoje surasti ir įdarbinti tiek kvalifikuotus darbininkus, tiek inžinierius yra pakankamai ribotos (3,87; 3,40). Be to, apklaustieji gana prastai vertina darbininkų parengimo kokybę (3,15), vidutiniškai- inžinierių parengimo kokybę (3,78), o vadybos specialistų kokybę vertina pakankamai gerai (4,56). Galima pastebėti, kad stambios įmonės nurodo didesnes galimybes įdarbinti kvalifikuotus inžinierius (4,25) ir darbininkus (4,75). Be to, skiriasi ir vadybos specialistų įdarbinimo galimybių vertinimas- įmonės, kurios konkuruoja vietinėje rinkoje galimybes įdarbinti kvalifikuotus vadybininkus vertina nepalankiai (3,15), tarptautinėse rinkose veikiančios įmonės- labai palankiai (6,10). Galima manyti, kad tai įtakoja įmonių vykdoma personalo atrankos politika, nes vykdant veiklą tarptautiniu mastu, reikalingi labai kvalifikuoti bei įgudę darbuotojai.

Svarbiausiu socialiniu- kultūriniu veiksnio elementu, įtakojančiu pieno sektoriaus konkurencingumą, laikomas vartotojų aktyvumas (5,78) bei pajamų pasiskirstymas (5,69). Intensyvėjant vartotojų aktyvumui, didėjant turimoms pajamoms auga pirkimo apimtys, o tai skatina didesnę konkurenciją tarp gamintojų.

Pagal gautus tyrimo rezultatus galima matyti, kad ekonominiai, politiniai veiksniai laikomi trečiu pagal svarbą pieno sektoriaus konkurencingumą lemiančiu išoriniu veiksniu (žr. 3.16 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

3.16 pav. Ekonominių, politinių veiksnių vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui

Šiuolaikinės infrastruktūros kokybė yra vienas esminių šalies konkurencingumą sąlygojančių veiksnių, kadangi leidžia padidinti jos tranzitinį potencialą, pagerinti susisiekimą šalies viduje ir su kitomis šalimis, paspartinti krovinių gabenimą ir informacijos perdavimą¹⁴.

Apklausus pieno sektoriaus įmones, nustatyta, jog respondentai pakankamai gerai vertina geležinkelių (3,97), oro transporto (3,95), uostų ir vandens kelių (4,33) kokybę, sudarančią geras sąlygas įvežti savo produkciją į vidaus rinką bei tiekti produktus tarptautinėms rinkoms. Gera infrastruktūros kokybė padeda didinti konkurencingumą.

Taip pat pieno sektoriaus konkurencingumą stiprina gerai išvystyta informacijos ir ryšių infrastruktūra (5,48), kuri padeda išnaudoti susidariusias galimybes, dėl naudingos informacijos sklaidimo.

Įmonių veiklai didžiulę įtaką daro finansinė rinka. Jei šalyje finansinė rinka susiduria su sunkumais, tai ženkliai paliečia įmonių plėtros galimybes. Esant nestabiliai finansinei rinkai įmonėms nesuteikiami kreditai ar ženkliai griežtėja jų skyrimo sąlygos. Vertinant situaciją pieno sektoriuje, galima matyti, kad bankai sektoriaus įmonėms pasitiki pakankamai gerai (4,23), tačiau

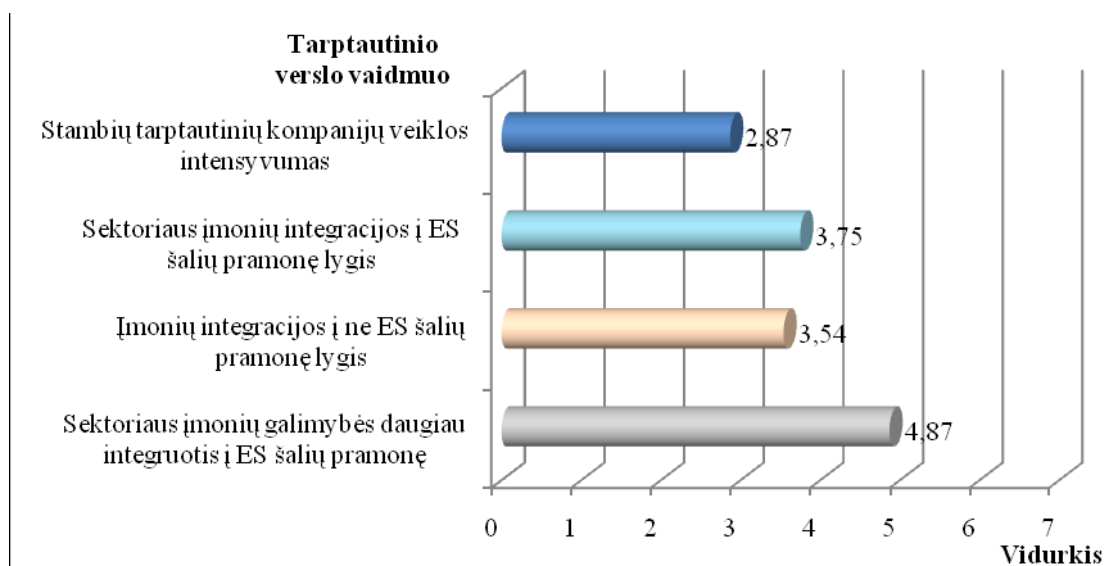
¹⁴ Jusevičius ir kt. (2009), Lietuvos maisto produktų gamybos pramonės konkurencingumo studija, p. 55

gauti banko paskolą įmonėms yra gana sudėtinga (2,45), ypač smulkioms ir vidutinio dydžio. Didelių ir stambių įmonių atstovai banko paskolų gavimą vertina palankiau.

Analizuojant ekonominių, politinių veiksnių įtaką pieno sektoriaus konkurencingumui, nustatyta, jog konkurencingumą neigiamai veikia infliacijos (2,54), valiutos kursų (3,24), palūkanų normos (2,78) įtakos. Be to, respondentai nurodo, jog šalyje esantis politinis nestabilumas (3,15) taip pat mažina konkurencingumą, o tai lemia politikų ir kitų valdininkų suinteresuotumas sektoriaus problemų sprendimams- suinteresuotumo bei efektyvaus problemų sprendimo nebuvimas mažina konkurencingumą.

Anot respondentų, ekonomikos augimas šalyje (6,47) ženkliai įtakoja pieno sektoriaus konkurencingumą. Esant intensyviai augimui, įmonių pardavimų apimtys didėja, tuo pat metu didėjant ir apyvartinėms lėšoms, kurias įmonės gali skirti technologijų tobulinimui, inovacinės veiklos vykdymui.

Pagal atlikto tyrimo gautus duomenis, ketvirtasis pagal svarbą išorinis pieno sektoriaus konkurencingumą įtakojantis veiksnys- tarptautinio verslo vaidmuo.



Šaltinis: sudaryta autorės

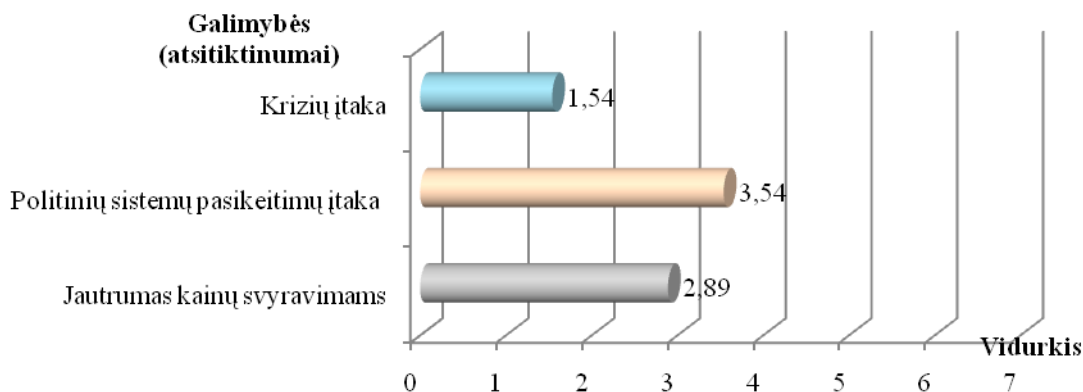
3.17 pav. Tarptautinio verslo vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui

Atlikus tyrimą nustatyta, jog pieno sektoriaus konkurencingumas galėtų būti dar labiau sustiprintas efektyviai išnaudojus integracijos į ES bei kitų šalių pramonę galimybes. Respondentų nuomone, galimybės integruotis į ES šalių pramonę yra aukštesnės (4,87) nei šiuo metu išnaudojamos (3,75). Kaip buvo minėta, 16 pieno perdirbimo įmonių turi leidimus eksportuoti produkciją į Rusiją, tačiau integracija į kitas ne ES šalis šiuo metu yra pakankamai nedidelė (3,54), todėl padidinus eksporto apimtį į šias šalis, būtų didinamas ir sektoriaus konkurencingumas.

Be to, anot respondentų, šiuo metu esantis tarptautinių kompanijų veiklos intensyvumas (2,87) yra per mažas, kad didintų sektoriaus konkurencingumą. Atsiradus didesniai tarptautinių

įmonių skaičiui ir jų produkcijai parduotuvių lentynose, Lietuvos pieno perdirbimo įmonės susidurtų su dar didesne konkurencija ir galėtų dar intensyviau didinti konkurencingumą.

Galimybių (atsitiktinumų) veiksnį respondentai nurodė kaip mažiausiai svarbų iš visų išorinių veiksnių.



Šaltinis: sudaryta autorės

3.18 pav. Galimybių vertinimo pasiskirstymas pieno sektoriaus konkurencingumui

Tiek ekonominis, tiek politinis stabilumas šalyje sudaro palankias sąlygas konkurencingumui didėti. Tačiau, įvykus ekonominėms, finansinėms ar kitokiom krizėms konkurencingumas yra silpninamas. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad krizės (1,54) bei kainų svyravimai (2,89) neigiamai įtakoja pieno sektoriaus veiklą bei jo konkurencingumą (1,54). Galima pastebėti, kad didesnę neigiamą įtaką kainų svyravimai daro mažoms ir vidutinėms įmonėms (1,20), kiek mažesnę- stambioms įmonėms (1,88). Respondentų nuomone, politinių sistemų pasikeitimai vidutiniškai įtakoja pieno sektoriaus konkurencingumą (3,54).

Ažvelgus visus pieno sektoriaus konkurencingumą įtakančius veiksnius, galima daryti prielaidą, kad pieno sektoriui ir jame veikiančių įmonių veiklai bei konkurencingumui didžiausią įtaką daro šie vidiniai veiksniai- paklausos sąlygos, įmonės įvaizdis bei gamybos veiksniai. Tik turint kokybiškus išteklius, gerą įmonės įvaizdį bei lojalius vartotojus, kurie įgyjami nuolat analizuojant jų poreikius gali būti padidintas konkurencingumas.

Atlikus išorinių veiksnių analizę, nustatyta, kad iš visų išorinių veiksnių svarbiausiais laikomi: Vyriausybės vaidmuo bei socialiniai- kultūriniai veiksniai. Vyriausybės vaidmens svarbą galima paaiškinti tuo, jog ji įstatymų pagalba užkerta kelią monopolistiniams susitarimams, užtikrina efektyvią rinkos veiklą, sudaro geras sąlygas konkurencijai ir t.t., o socialinių- kultūrinių veiksnių analizė suteikia galimybę įvertinti demografinius pokyčius, visuomenės gyvenimo būdo ypatumus, gyventojų paslankumą pokyčiams, žmoniškųjų išteklių kvalifikaciją ir t.t.

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad įmonių, o kartu ir sektoriaus konkurencingumą teigiamai veikia naujausių modernių technologijų naudojimas, pakankamos

investicijos į darbuotojų mokymus, darbuotojų kompetencija, apsirūpinimas vietiniais ištekliais, esama konkurencija tiek vidaus, tiek tarptautinėse rinkose ir t.t. Taip pat konkurencingumą stiprina ir infrastruktūriniai veiksniai, dalyvavimas tarptautinėse rinkose, varototojų aktyvumas ir kiti veiksniai.

Siekiant nustatyti, kurie iš analizuotų veiksnių mažina ar didina pieno sektoriaus konkurencingumą, apskaičiuotas bendras sektoriaus įmonių atsakymų vidurkis. Vidurkis apskaičiuotas sudedant visų gautų atsakymų vidurkius ir padalinant iš vertinamų veiksnių skaičiaus. Gautas vidurkis- 4,37. Veiksniai, kurie įvertinti iki gauto vidurkio, laikomi konkurencingumą ribojantys, didesni už vidurkį- konkurencingumą didinantys veiksniai.

3.3 lentelė

Lietuvos pieno produktų gamybos sektoriaus konkurencingumą mažinančių ir didinančių veiksnių vertinimas

Konkurencingumą mažinantys veiksniai	Balas	Konkurencingumą didinantys veiksniai	Balas
Nepakankamas gamtos išteklių buvimas	1,89	Jautrus reagavimas į artotojų poreikius	6,04
Ne aukštas naujausių technologijų įsigijimo pajėgumas	3,87	Vadovaujantįs pozicijas įmonėse dažniausiai užima profesionalūs vadovai	5,47
E- komunikacijų neišnaudojimas	2,25	Gerai išvystyta informacijos ir ryšių infrastruktūra	5,48
Logistikos, distribucijos kanalų neišnaudojimas	3,29	Intensyvi konkurencija tarp įmonių Baltijos jūros regiono rinkoje	5,17
Vidutinė turimų kapitalo išteklių kokybė	3,78	Vietinių tiekėjų, galinčių sektorių aprūpinti svarbiais ištekliais, yra gana daug	5,02
Nepakankamai intensyvus Bendradarbiavimo tarp sektoriaus įmonių intensyvumas	3,27	Pakankamos įmonių investicijos į personalo mokymus	5,24
Vidutinis marketingo naudojimas	3,74	Įmonės gamybos procesuose naudoja modernias technologijas	5,04
Blogo įmonių įvaizdžio buvimas tarptautinėje rinkose	1,89	Nedidelė prekybos barjerų įtaka	4,35
Naujo verslo pradėjimo sudėtingumas	2,14	Aukštas bankų pasitikėjimo sektoriaus įmonėmis lygis	4,23
Ribotos inžinierių įdarbinimo galimybės	3,40	Griežtas aplinkosaugos reguliavimas	5,78
Ribotos kvalifikuotų darbininkų įdarbinimo galimybės	3,87	Vietinių tiekėjų produkcijos aukšta kokybė	5,04
Žema darbininkų parengimo kokybė	3,15	Darbuotojų ir darbdavių bendradarbiavimo lygis	5,42
Nepakankamas įmonių integracijos į ES šalių pramonę lygis	3,78	Ekonomikos augimo intensyvumas	6,47
Nepakankamas įmonių integracijos į ne ES šalių pramonę lygis	3,54	Galimybės darbo rinkoje surasti ir įdarbinti kvalifikuotus vadybos specialistus yra aukšta	4,65
Paskolų gavimo sudėtingumas	2,45	Vartotojų pajamų didėjimas	5,69
Sektoriui reikalingo profilio mokslininkų nepakankamas buvimas	3,41	Palanki geografinė padėtis	4,76
Nepakankamas dalyvavimas inovacinėje veikloje	3,85	Aukštas konkurencijos tarp sektoriaus įmonių intensyvumas	5,25

Šaltinis: sudaryta autorės

Vertinant pieno sektoriaus konkurencingumą mažinančius veiksnius, iš pateiktos lentelės galima matyti, kad didžiausią neigiamą įtaką turi blogas įmonių įvaizdžio buvimas tarptautinėse rinkose, nepakankami gamtos ištekliai, verslo pradėjimo sudėtingumas bei paskolų gavimo

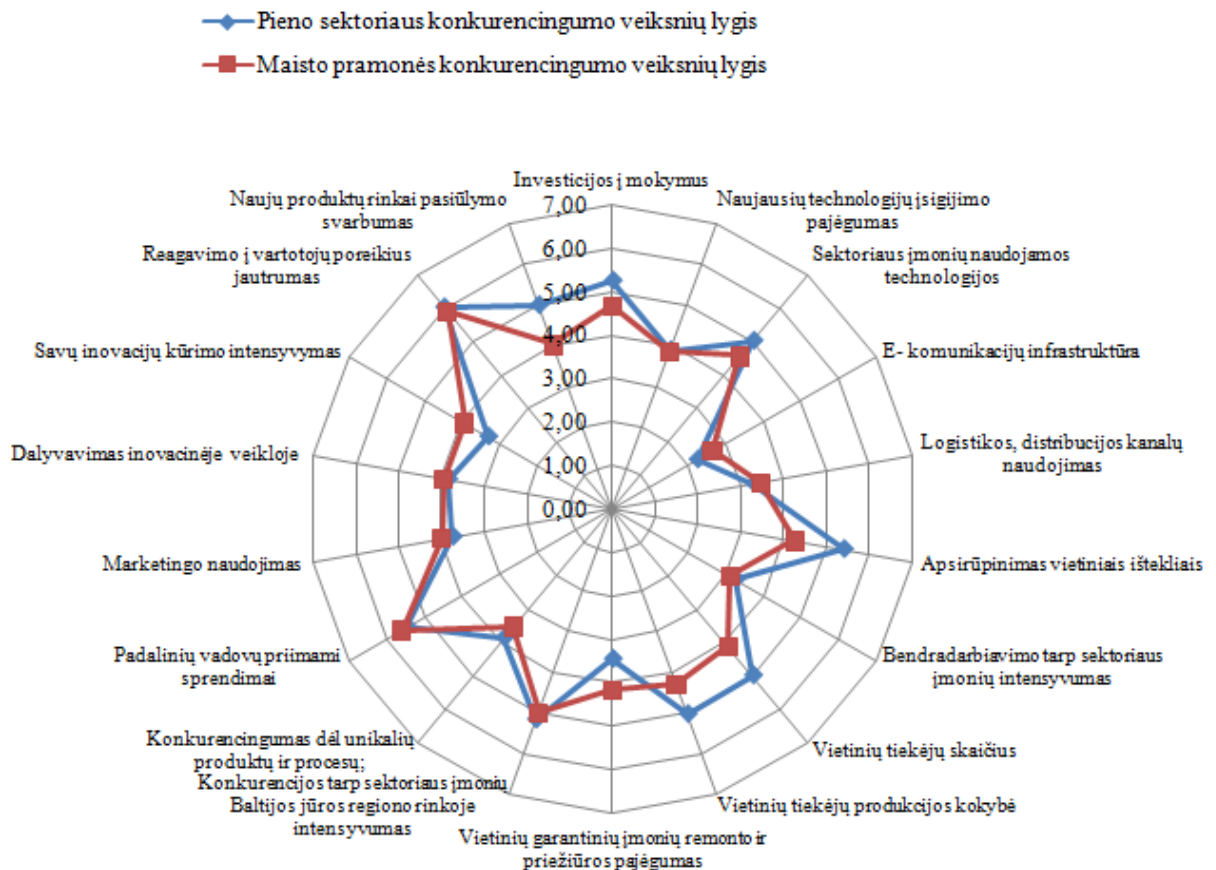
sudėtingumas. Tuo tarpu konkurencingumą didinančiais veiksniais laikomi- jautrus reagavimas į vartotojų poreikius, geras ryšių ir infrastruktūros išvystymas, vartotojų pajamų didėjimas, aukštas konkurencijos lygis tiek vidaus, tiek tarptautinėse rinkose, griežti aplinkosaugos reguliavimai.

3.3.4 Pieno sektoriaus konkurencingumo lyginimas su maisto produktų gamybos pramonės konkurencingumo lygiu

Mokslinėje literatūroje nuorodoma, kad konkurencingumas turi būti lyginamas, tam, kad iš tikrųjų būtų galima nustatyti nagrinėjamo vieneto konkurencinę padėtį. Atliekant pieno sektoriaus konkurencingumo veiksnių analizę, tam tikri šio sektoriaus konkurencingumo veiksniai lyginami su bendra visos maisto pramonės situacija Lietuvoje. Šis lyginimas padeda nustatyti, kiek pieno sektorius atsilieka (lenkia) nuo viso maisto pramonės konkurencingumo lygio pagal atskirus veiksnius.

Bendras Lietuvos maisto produktų gamybos pramonės konkurencingumo lygis buvo nustatytas 2009-2010 m. atliktame tyrime. Darbo autorės nuomone, šiuos duomenis galima naudoti pieno sektoriaus konkurencingumo palyginimui, nes per vienerius metus visos maisto pramonės konkurencingumo dydis ženkliai negalėjo pasikeisti.

Pieno sektoriaus konkurencingumas su maisto pramonės konkurencingumu lyginamas pagal vidinius veiksnius (žr. 3.19 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

3.19 pav. Pieno sektoriaus vidiniu veiksmu palyginimas su maisto pramonės konkurencingumo lygiu

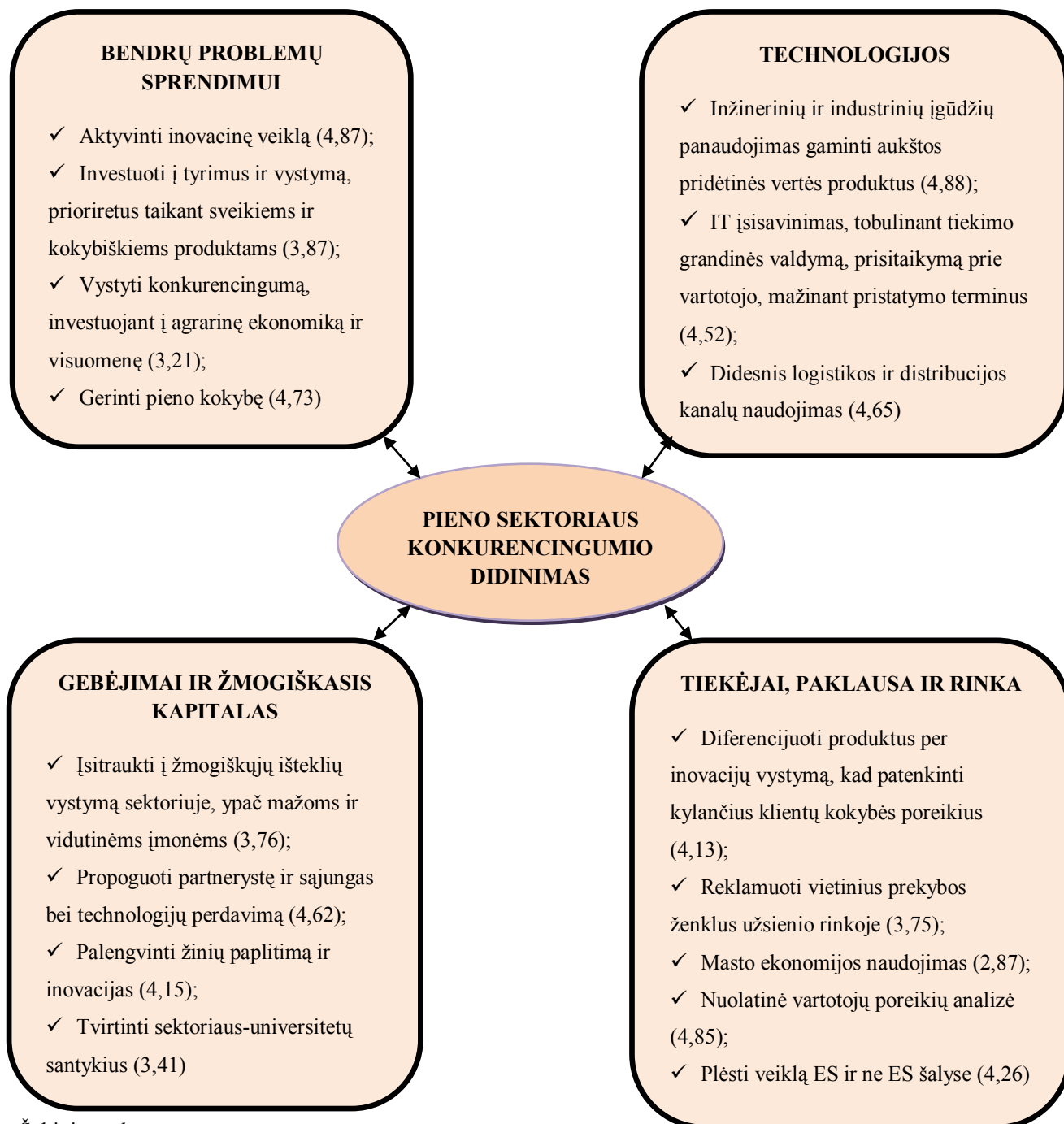
Iš pateikto paveikslo galima matyti, kad pagal daugelį vidiniu konkurencingumo rodikliu, pieno sektoriaus išsivystymas sutampa arba nelabai ženkliai viršija bendrą maisto pramonės konkurencingumo lygį. Iš pateiktų vidiniu veiksmu, pieno sektoriaus atstovu nuomone, labiausiai atsilieka savų inovacijų kūrimo intensyvumas, vietiniu garantiniu įmonių remonto ir priežiūros pajėgumas bei logistikos ir distribucijos kanalu naudojimas. Apsirūpinimas vietiniais ištekliais, vietiniu tiekėju produkcijos kokybė bei tiekėju skaičius, investicijos į darbuotoju mokymus, naudojamu technologiju modernumas yra didesni lyginant su maisto pramonės vidurkiu.

Atlikus pieno sektoriaus konkurencingumo veiksmu palyginimą su visu maisto pramonės konkurencingumo lygiu, galima teigti, kad pagal daugelį konkurencingumo rodikliu pieno sektoriaus išsivystymas yra panašus, o pagal kai kuriuos rodiklius viršija visą maisto produktų gamybos pramonės lygį.

3.3.5. Pieno sektoriaus konkurencingumo didinimas

Vienas iš pagrindiniu šio tyrimo tikslu- nustatyti priemones, padedančias padidinti pieno sektoriaus konkurencingumą. Respondentai turėjo įvertinti, kiek pateiktų teiginiu įgyvendinimas

galėtų padidinti pieno sektoriaus konkurencingumą (vertinant juos nuo 1 iki 5, kai: 1– visiškai nepadidintų; 2– nepadidintų; 3- ir taip, ir ne; 4- padidintų; 5- labai padidintų). Gauti rezultatai pateikiami 3. 21 paveiksle.



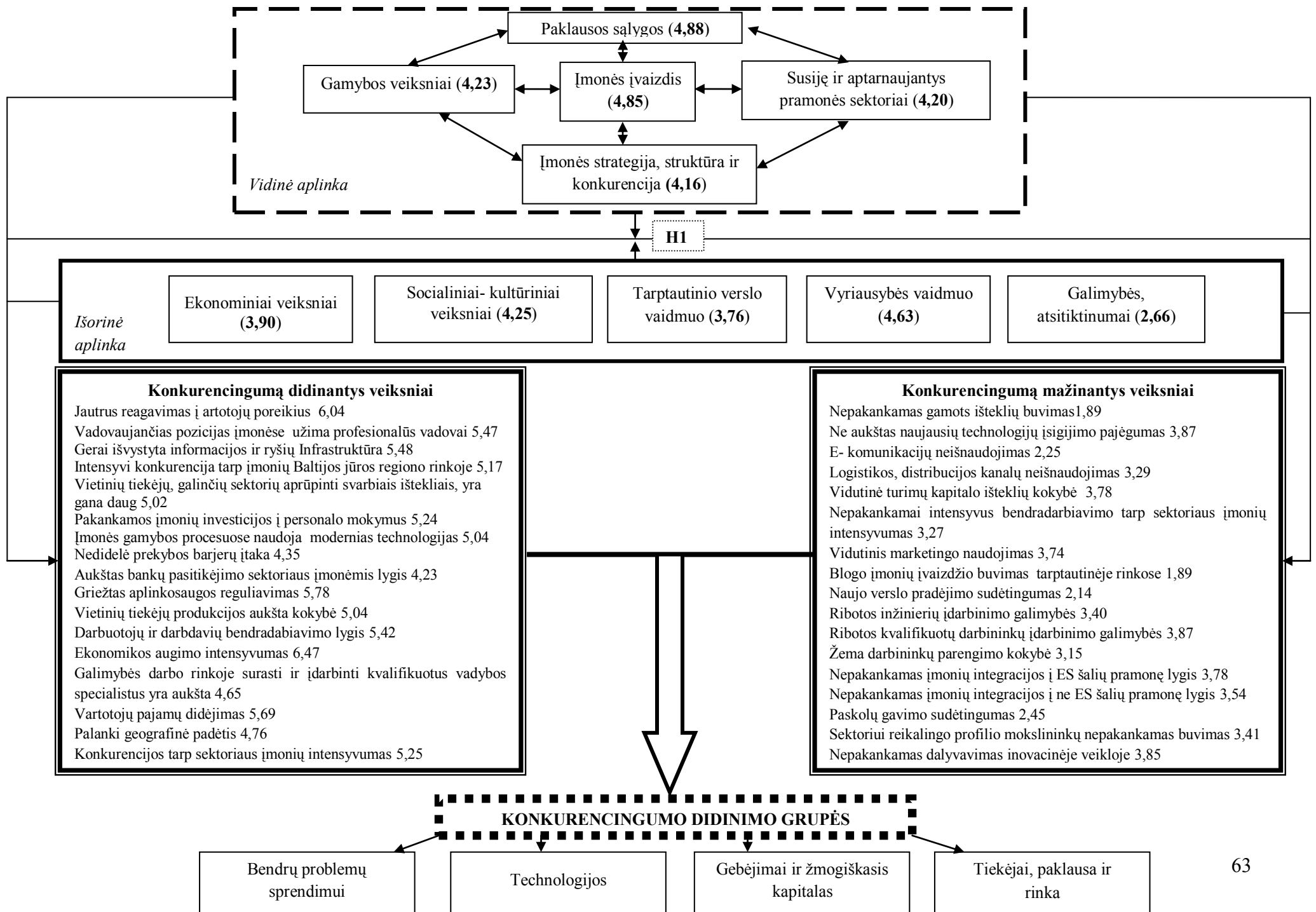
Šaltinis: sudaryta autorės

3.20 pav. Pieno sektoriaus konkurencingumo didinimo galimybės

Pieno sektoriaus konkurencingumo didinimo galimybės suskirstytos į keturias pagrindines grupes: bendros problemos, gebėjimai ir žmogiškasis kapitalas, technologijos bei tiekėjai, paklausa ir rinka.

Atlikus tyrimą nustatyta, jog bendrų problemų sprendimui pieno sektoriaus įmonių atstovai labiausiai siūlo aktyvinti inovacinę veiklą bei gerinti pieno kokybę. Gebėjimų ir žmogiškųjų išteklių grupėje, respondentai pažymi partnerystės propagavimą ir technologijų perdavimą, žinių ir inovacijų plitimą. Technologijų grupėje, anot respondentų, panaudojus inžinirinius ir industrinius įgūdžius gaminant aukštesnės pridėtinės vertės produktus, aktyviau naudojant logistikos ir distribucijos kanalais gali būti padidintas pieno sektoriaus konkurencingumas. Tiekėjų, paklausos ir rinkos grupėje siekiant stiprinti konkurencingumą respondentai siūlo nuolat analizuoti vartotojų poreikius, plėsti veiklą tiek ES, tiek ir kitose šalyse bei diferencijuoti produktus per inovacijų vystymą, kad patenkinti kylančius klientų kokybės poreikius.

Taigi, atlikus pieno sektoriaus konkurencingumo analizę, nustatyti pagrindiniai šio sektoriaus konkurencingumą įtakojantys vidiniai ir išoriniai veiksniai bei konkurencingumo didinimo priemonės. Gauti rezultatai pateikti praktiniame pieno sektoriaus konkurencingumo modelyje (žr. 3.22 pav.).



3.21 pav. Pieno sektoriaus konkurencingumo vertinimo praktinis modelis

Praktiniame pieno sektoriaus konkurencingumo vertinimo modelyje pateikti vidinių ir išorinių veiksnių įvertinimai. Visi veiksniai daugiau ar mažiau yra svarbūs šiam sektoriui, tačiau iš vidinių veiksnių svarbiausiais laikomi paklausos sąlygos (4,88), įmonės įvaizdis (4,85) bei gamybos veiksniai (4,23), tuo tarpu iš išorinių veiksnių- Vyriausybės vaidmuo (4,63), socialiniai- kultūriniai veiksniai (4,25) ir ekonominiai, politiniai veiksniai (3,90). Kaip buvo minėta anksčiau, pateiktų veiksnių reikšmingumas nepriklauso nuo jų vaizdavimo vietos modelyje.

Be to, išanalizavus pieno sektoriaus konkurencingumą įtakančius veiksniai, nustatyti pagrindiniai konkurencingumą mažinantys ir didinantys veiksniai, į kuriuos atsižvelgus, pasiūlytos priemonės pieno sektoriaus konkurencingumui didinti.

Remiantis atliktu tyrimu, galima teigti, jog iškelta hipotezė pasitvirtino, nes maisto pramonės šakos pieno produktų gamybos sektoriaus konkurencingumui didesnę poveikį daro vidiniai, o ne išoriniai konkurencingumo veiksniai.

IŠVADOS

1. Konkurencingumo sampratų analizė rodo, kad konkurencingumą sąlygoja konkurencija su kitais rinkos dalyviais, gebėjimas teikti paslaugas bei gaminti produktus, savo tikslų siekimas, teikiamų paslaugų atitikimas vietinių ir tarptautinių rinkų reikalavimams, todėl konkurencingumą galima apibrėžti kaip tam tikro objekto ar subjekto sugebėjimą gaminti prekes ar teikti paslaugas tam tikrose rinkose, kad kuo geriau būtų patenkinti įmonių ir vartotojų poreikiai.

2. Tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai yra svarbūs įvertinant įmonės ar pramonės sektoriaus konkurencingumą. Svarbiausi ir kiekvienai įmonei (sektoriui) reikšmingiausi veiksniai nustatomi analizuojant įmonės (sektoriaus) aplinką. Galima daryti išvadą, jog iš vidinių veiksnių svarbiausiais laikomi technologijų tobulinimas bei žmogiškieji išteklių, o išorinių- valstybės, o kartu ir užsienio institucijų, vaidmuo.

3. Apžvelgus visus darbe minėtus konkurencingumo modelius (Porter „Deimantas“, A. M. Rugman, J. R. D’Cruz ir A. Verbeke „Dvigubas deimantas“, Barkausko „Bendrojo konkurencingumo tyrimo modelis“ bei PEST analizės modelis), galima teigti, kad šie modeliai yra tiek teoriškai, tiek empiriškai pagrįsti ir gali būti pritaikyti maisto pramonės pieno sektoriaus konkurencingumo analizei atlikti.

4. Sudarytas teorinis pieno sektoriaus konkurencingumo vertinimo modelis gali padėti įvertinti pagrindinius konkurencingumą sąlygojančius veiksnius bei nustatyti konkurencingumo didinimo galimybes ir priemones.

5. Lietuvos pieno produktų konkurencingumo pasaulinėse rinkose analizė atskleidė, kad per paskutinius aštuonerius metus pieno sektorius išlaikė stiprų ir stabilų santykinį pranašumą eksportuodama pieno produktus. Visi pieno produktai, išskyrus pasukas, rūgpienį, grietinę ir jogurtą laikomi konkurencingais pasaulio rinkose.

6. Atliktas pieno sektoriaus konkurencingumo tyrimas parodė, kad didžiausią įtaką iš visų vidinių konkurencingumo veiksnių pieno sektoriui turi: paklausos sąlygos, įmonės įvaizdis ir gamybos veiksniai. Galima manyti, kad toks šių veiksnių išryškėjimas yra todėl, kad tik turint aukščiausio lygio technologijas, kokybiškas žaliavas, gerą įmonės įvaizdį ir t.t. galima didinti konkurencingumą ir siekti konkurencinio pranašumo.

7. Didžiausią įtaką pieno sektoriaus konkurencingumui, vertinant išorinius, turi Vyriausybės vaidmuo bei socialiniai- kultūriniai veiksniai. Galima manyti, kad Vyriausybė leisdamą įstatymus, nustatydamą aplinkosaugos reikalavimus, darbo saugos standartus,

įgyvendindama priemones, padedančias išvengti monopolinių susitarimų bei užtikrindama visą rinkos sistemos funkcionavimą sudaro sąlygas konkurencijos didėjimui. O socialinių-kultūrinių veiksnių svarba pasireiškia per darbo rinką ir vartotojų pokyčius.

8. Vertinant pieno sektoriaus konkurencingumą mažinančius veiksniai, nustatyta, kad didžiausią neigiamą įtaką turi blogas įmonių įvaizdžio buvimas tarptautinėse rinkose, nepakankami gamtos išteklių, verslo pradėjimo sudėtingumas bei paskolų gavimo sudėtingumas. Tuo tarpu konkurencingumą didinančiais veiksniais laikomi- jautrus reagavimas į vartotojų poreikius, geras ryšių ir infrastruktūros išvystymas, vartotojų pajamų didėjimas, aukštas konkurencijos lygis tiek vidaus, tiek tarptautinėse rinkose, griežti aplinkosaugos reguliavimai.

9. Atlikus pieno sektoriaus konkurencingumo veiksnių palyginimą su visu maisto pramonės konkurencingumo lygiu, nustatyta, kad pagal daugelį konkurencingumo rodiklių pieno sektoriaus išsivystymas yra panašus, o pagal kai kuriuos rodiklius viršija visą maisto produktų gamybos pramonės lygį.

10. Atlikus tyrimą nustatyta, jog pieno sektoriaus konkurencingumo bendrų problemų sprendimui siūloma aktyvinti inovacinę veiklą bei gerinti pieno kokybę. Gebėjimų ir žmogiškųjų išteklių grupėje- partnerystės propagavimą ir technologijų perdavimą, žinių ir inovacijų plitimą. Technologijų grupėje- panaudojus inžinerinius ir industrinius įgūdžius gaminant aukštesnės pridėtinės vertės produktus, aktyviau naudojant logistikos ir distribucijos kanalais gali būti padidintas pieno sektoriaus konkurencingumas. Tiekėjų, paklausos ir rinkos grupėje siekiant stiprinti konkurencingumą siūloma: nuolat analizuoti vartotojų poreikius, plėsti veiklą tiek ES, tiek ir kitose šalyse bei diferencijuoti produktus per inovacijų vystymą, kad patenkinti kylančius klientų kokybės poreikius.

11. Darbo pradžioje iškelta hipotezė patvirtinta, nes maisto pramonės šakos pieno produktų gamybos sektoriaus konkurencingumui didesnę poveikį daro vidiniai, o ne išoriniai konkurencingumo veiksniai.

PAULAUSKAITĖ, SIMONA. (2011) *Evaluation of opportunities to develop competitiveness amongst food industry businesses*. Master Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 68 p.

S U M M A R Y

The reason of current competitiveness evaluation study importance is mostly caused by economic downturn which is extremely dangerous to parties that lack particular competitive advantages.

Lithuanian milk production sector has the biggest part in food industry. In order to keep current position among the other sectors - an increase of competitiveness could be a strategic target of top importance. Enhancement could be reached by identifying factors of competitiveness. If factors are evaluated and taken in to account accordingly – milk production sector will recover from economic downturn much faster.

Object of study- milk production companies in food industry.

Objectives:

- Undertake analysis of competitiveness definitions and factors;
- Study competitiveness evaluation models and scorecards;
- Form food industry competitiveness model;
- Undertake food industry competitiveness factors analysis and evaluate competitiveness enhancement opportunities.

The study identified main factors of milk production sector competitiveness: inner type-demand conditions, company image and production factors; outer type– Impact of Government activity and social/cultural factors; The biggest negative impact has lack of companies image in international markets, lack of natural resources, complexity of new business, and crediting conditions.

Same time following factors have positive impact: sensitiveness to customer requirements; enhanced infrastructure and communications, increase in customers purchasing power, high level of competition in inner and outer markets, strict environmental regulations.

Projects consist of 68 pages, including 6 tables, 31 figures.

MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ADOMAITIS, S. (2010) Konkurencingumas Lietuvos įmonėse. Pranešimų medžiaga.
2. ALONDERIENĖ, R., BAKANAUSKIENĖ, I. (2004). Darbuotojų vertinimas komandose. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 30, p. 21-32, ISSN 1392-1142.
3. BAČKAITIS, D. (2001) Šakos konkurencinį pranašumą sąlygojantys veiksniai. *Ekonomika ir vadyba*, p. 22-26.
4. BAGDONIENĖ, L. (2008) Santykių marketingo raiška paslaugų versle. *Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas*, 03 S, p. 29-36.
5. BAGDONIENĖ, L., JAKŠTAITĖ, R. (2007). Lietuvos prekybos tinklų lojalumo programų vertinimas vartotojų požiūriu. *Ekonomika ir vadyba*, 12, p. 95-103.
6. BALVOČIŪTĖ R., SKUNČIKIENĖ, S. (2007) Mokymo(-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 42i, p. 98-107.
7. BARKAUSKAS, V. (2009) Intelektualaus kapitalo įtaka įmonių konkurencingumui. ISSN 1822-6515 *Ekonomika ir vadyba* 14, p. 223-228.
8. BARONIENĖ, L. (2007). Kokybės vadybos sistemos taikymas valdant inovacinę veiklą. *Ekonomika ir vadyba*, 12, p. 57-67.
9. BARTKUS, E. V.; KRIAUCIŪNAITĖ. Ž. (2007) Kokybė– konkurencinio privalumo pagrindas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. *Ekonomika ir vadyba*, 12.
10. BENIUŠIENĖ, I., SVIRSKIENĖ, G. (2008). Konkurencingumas: Teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba:aktualijos ir perspektyvos*, 4 (13), p. 32-40.
11. BRUNECKIENĖ, J. (2010) Šalies regionų konkurencingumo vertinimas įvairiais metodais: rezultatų analizė ir vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, 15, p. 23-31.
12. CHO, D. S. (1998) From national competitiveness to bloc and global competitiveness. *Competitiveness Review*, No. 8 (1), p. 11–23.
13. COOK, P. (2001) Competition and its Regulation:Key Issues. Centre on Regulation and Comoetition .[interaktyvus].Working Paper SeriesNo 2. [žiūrėta 2010 m. sausio 5 d]. Prieiga per internetą: <http://www.competition-regulation.org.uk/publications/working_papers/>.
14. ČIBURIENĖ, J.; KERŠIENĖ, R. (2000) Šiuolaikinės konkurencijos ypatybės. *Ekonomika ir vadyba*, p. 103-105.
15. DYER, J.H.; SINGH, H. (1998) The Relation View: Cooperative Strategy and Sources of International Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, vol.23, No.4.

16. DOVALIENĖ, A., GADEIKIENĖ, A., PILIGRIMIENĖ, Ž. (2007) Trust as an antecedent of long-term relationships with service customers: the case of odontology services *Economics and management*, 12, p. 36-48.
17. DUMČIUVIENĖ, D., MEILIENĖ, E., SNIEŠKA, V. (2005) Konkurencingumo ir sanglaudos ryšiai Europos Sąjungos politikos kontekste. *Viešojo politika ir administravimas*, 13, p. 47-59.
18. GARALIS, A. (2008) Logistika, organizacijų konkurencingumo plėtojimo veiksnys: moderniosios informacinės technologijos tiekimo veikloje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (12) p. 88–101. ISSN 1648-9098.
19. GREBLIAUSKAS, A.; RAMANAUSKAS, G. (2007) Integruotis nacionalinės valstybės konkurencingumo rodiklių sistemos matmenys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* (43), p. 57-67, ISSN 1392-1142.
20. GRIFFITHS, A.; ZAMMUTO F.R. (2005) Institutional Governance Systems and Variations in National Competitive Advantage: An Integrative Framework. *The Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 4, p. 823-842.
21. GRIŽAS, R.A. (2003) *Tarptautiniai ekonominiai santykiai*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, p. 31-41.
22. GRONDSKIS, D., STAŠKEVIČIUS, J. A., ZEMKAUSKAS, A. (2001) Organizacijos veiklos vertinimo sistema. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20, p. 89-99.
23. HINSHAW, M. (2005) A survey of key success factors in financial services marketing and brand management. *Journal of financial services marketing*, nr. 10(1), p. 37-48.
24. JANČIAUSKAS, B. (2003). Konkurencinio pranašumo kūrimas ir palaikymas šalies pramonės įmonėse. *Verlas, vadyba ir studijos*. Vilnius, technika, p. 48-67.
25. JIN, B.; MOON, H. CH. (2006) The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry Michael Porter and beyond. *Journal of Fashion Marketing and Management* Vol. 10 No. 2, p. 195-207.
26. JUSEVIČIUS, R.; VITUNSKIENĖ, V.; ŠAJEVA, S. (2009) Lietuvos maisto produktų gamybos pramonės konkurencingumo studija. [interaktyvus]. Taikomasis mokslinis darbas. [žiūrėta 2010 m. sausio 5 d]. Prieiga per internetą: <http://www.lepa.lt/files///File/InformacijaVerslui/Konkurencingumo_paslaugos/NaujosStudijos/maisto_studija.pdf>.
27. KAMUKAMA, N.; AHIAUZU, A.; NTAYI, J.A. (2011) Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance. *Journal of Intellectual Capital* Vol. 12 No. 1, p. 152-164.

28. KERŠIENĖ, R. (2008) Įmonės konkurencingumas globalizacijos sąlygomis. [interaktyvi duomenų bazė]. [Žiūrėta 2010 m. sausio 5 d]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=3&hid=13&sid=af4a1821bfc44059f62e29a36d32123%40sessionmgr102&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=32562946>>.
29. KHALIL, E. (2000) Making Sense of Adam Smith's Invisible Hand: Beyond Pareto Optimality and Unintended Consequences. [interaktyvi duomenų bazė] Journal of the history of economic thought, Cambridge University Press, vol. 22(01), p. 49-63. [Žiūrėta 2010 spalio 25]. Prieiga per internetą <<http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?fromPage=online&aid=5795888>>.
30. KLIMAŠAUSKIENĖ, D. (2007) Konkurencijos samprata ekonomikos teorijoje. *Ekonomika*, Vilnius: Vilniaus universitetas, Nr. 79, p. 109-121. ISSN 1392-1258.
31. KRUGMAN, P. R. (1996) Making sense of the competitiveness debate. International competitiveness. [Interaktyvi duomenų bazė] *Oxford Review of Economic Policy*: ideas.repec.org, Nr.3, p.17–25. [Žiūrėta 2010 m. spalio 25 d.]. Prieiga per intereną: <<http://ideas.repec.org/a/oup/oxford/v12y1996i3p17-25.html>>
32. LEINBACH, T.; BOWEN, J. (2004) Air Cargo services and the electronics industry in Southeast Asia. *Journal of economics geography*, 4, p. 299-321.
33. LOBONOVA, L. (2001) Konkurencingumo modelis: žmogiškųjų išteklių kokybės potencialas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20, p. 135-155.
34. MAKSVYTIENĖ, I. (2001). Šiuolaikinės konkurencijos sąvokos traktavimas. *Ekonomika ir vadyba*, p. 158-163.
35. MAKSVYTIENĖ, I. (2002) Ekonominis konkurencingumas: metodologinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba*, p. 125-134.
36. MAKSVYTIENĖ, I; URBONAS, J (2003) Tarptautinio ekonominio konkurencingumo formavimosi bruožai ir stadijos. *Inžinerinė ekonomika*, 4(35), p. 25-34.
37. MALINAUSKIENĖ, I. (2005) Konkuravimo strategijos formavimas gamybinėje įmonėje. Iš *Sociumas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 sausio 5]. Prieiga per Internetą: <[www.elibrary.lt/inf_res4.phtml?id=1265I.MalinauskienėKonkuravimo strategijos formavimas gamybinėje įmonėje](http://www.elibrary.lt/inf_res4.phtml?id=1265I.MalinauskienėKonkuravimo_strategijos_formavimas_gamybinėje_įmonėje)>.
38. MARČINSKAS, A., DISKIENĖ, D. (2001). Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika: mokslo darbai*, 55, p. 55 – 61.
39. MEHRIZI, M.; PAKNEIAT, M. (2008) Comparative analysis of sectoral innovation system and diamond model. *J. Technol. Manag. Innov.* 2008, Vol. 3, Issue 3, p. 78-90.

40. MEILIENĖ, E.; SNIEŠKA, V. (2010) Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatose. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, p. 119-132, ISSN 1648–2603.
41. MELNIKAS, B. (2001) Konkurencija transformacijų sąlygomis: rytų ir vidurio Europa ir tarptautinė integracija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 19, p. 51-63, ISSN 1392-1142.
42. MOON, H. C., PERRY, N. (1995) Competitiveness of product, firm, industry, and nation in a global business. *Competitiveness Review*, No. 5 (1), p. 37–43.
43. MURPHY, P.; WOOD, D. (2004) *Contemporary logistics*. New Jersey: Pierson education international, p. 47-68.
44. NAVICKAS, V.; MALAKAUSKAITĖ, A. (2010) Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas. *Verslas: Teorija ir praktika Business: Theory and Practice* 2010 11(1), p. 5–11.
45. PORTER, M., E. (1998) *Clusters and the new economics of competition* [interaktyvi duomenų bazė]. ISI Web of Science: isiknowledge.com, 1998 m. lapkričio mėn. [Žiūrėta 2010 m. spalio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://wos10.isiknowledge.com/?SID=QWKmSArg-HUAADm2RXg&Func=Abstract&doc=8/40>>.
46. PORTER, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 512.
47. PORTER, M., E. (2005) *Five Forces of Competitive Position* [Interaktyvi duomenų bazė]. Businessballs: businessballs.com, 2005, Nr. 2. [Žiūrėta 2010 m. spalio 25 d.]. Prieiga per internetą: <www.businessballs.com/freematerialsinword/porter'sfiveforcesdiagram.doc>
48. PUKELIENĖ, V., SABONIENĖ, A. (2004) Produkcijos konkurencingumo rodiklių svarba pramonės įmonių strategijos ir šalies pramonės politikos formavimui Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 30, p. 151-161.
49. RAMANAUSKAS, G. (2004) Evaluation of international competitiveness. *Ekonomika*, 68, p. 91-112, ISSN 1392-1258.
50. RINKAUSKAITĖ, K. (2007) Įmonės konkurencingumas ir jo didinimo veiksniai. Iš *Sociumas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 sausio 5]. Prieiga per Internetą: <www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Rinkauskaite_Kristina.pdf>.
51. SABONIENĖ, A. (2000) Konkurencinių pranašumų formavimo pramonės įmonėse ypatumai. *Ekonomika ir vadyba*, p. 378-380.

52. SEKLIUCKIENĖ, J. (2008) Organizacijos ištekliai, lemiantys konkurencinius pranašumus: Lietuvos mažmeninės prekybos organizacijų atvejis. *Ekonomika ir vadyba*, 13, p. 28-34.
53. SEKLIUCKIENĖ, J., VENGRAUSKAS, V. (2001) Lietuvos mažmeninės prekybos lemiančių veiksnių konkurencinis pranašumas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20, p. 195-203, ISSN 1392-1142.
54. SIMANAVIČIENĖ, Ž., ŠIMBEROVA, I., BRUNECKIENĖ, J. (2007) Regionų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Ekonomika*, 77, p. 68-81.
55. SINKIENĖ, J. (2008) Miesto konkurencingumo veiksniai. *Viešoji politika ir administravimas*, 25, p. 68-80, ISSN 1648-2603.
56. SMILGA, E., GRUBLIAUSKAS, A. (2000). Lietuvos ekonomikos konkurencingumas: strateginio valdymo aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 14, p. 199 – 216.
57. SNIEŠKA, S., KVAINAUSKAITĖ, V., VALANČIENĖ L. (2003) Rinkos paklausos prognozavimas konkurencinės rinkos sąlygomis. *Inžinerinė ekonomika*, 1(32), p. 105-113.
58. SNIEŠKA, V., DRAKŠAITĖ, a. (2007) The peculiarities of skilled work globalization in achieving the competitive edge of the firms. *Economics and management*, 12.
59. SNIEŠKA, V., VASAUSKAITĖ, J. (2005) Innovations in enlarged European Union from the point of the innovation diffusion theory. *Engineering Economics*, 2(42), 96-104.
60. STANIKŪNAS, R. (2009) Konkurencijos politika: teorija ir praktika. Monografija, TEV leidykla, p. 13-21.
61. SŪDŽIUS, V. (2001). Produkto konkurencingumo vertinimo ir stiprinimo aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (19), p. 137-148.
62. ŠLIBURYTĖ, L. (2000). Ekonomikos subjektų konkurencines aplinkos vertinimas:.. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, ekonomika. Kaunas: KTU.
63. T. RYTEL (2009). Vartotojų sukuriamos vertės įmonei nustatymo modelis santykių marketing koncepsijos aspektui. Daktaro disertacijos santrauka. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03 S. Kaunas: KTU.
64. VAIGINIENĖ E., KASNAUSKIENĖ G., MIŠKINIS A., (2006). Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumo stiprinimo galimybės. *Ekonomika*, 74, p. 91-105.
65. VALENTINAVIČIUS, S. (2000) Pramonės konkurencingumas ir ekonominė plėtra. *Ekonomika ir vadyba*, p. 486-488.
66. VALENTINAVIČIUS, S. (2006) Inovacinio verslo plėtra: problemos ir galimybės. *Ekonomika*, p. 108-125, ISSN 1392-1258.

67. VILPIŠAUSKAS, R. (2004) Tarptautinis konkurencingumas ir Lietuvos eksporto politika. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 5 d]. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2004_1/vilpisauskas.pdf>.
68. VITUNSKIENĖ, V. (2003) Darbo našumo, kaip konkurencingumo kriterijaus, įvertinimo žemės ūkyje metodologinis modelis. Vagos, Kaunas: Akademija, Nr. 61 (14), p. 108-119.
69. VITUNSKIENĖ, V.; SERVA, E. (2006) Atskleistas santykinis pranašumas: teorinis požiūris ir Lietuvos pieno sektoriaus analizė ES– 15 atžvilgiu. Ekonomika, 73, p. 96-110, ISSN 1392-1258.
70. WAGNER, R. (2001) Competition as a Rivalrous process. Journal of Economic Studies, vol. 28, No. 4-5, p. 337-345.
71. ŽITKUS, L. (2005) Lietuvos geografinė padėtis Europos Sąjungoje kaip strateginis vystymosi veiksnys. ES ekonominės politikos įtaka Lietuvos ūkio plėtrai, p. 113-130.
72. ŽOSTAUTIENĖ, D., ČERKAUSKYTĖ, R. (2007). Prekybinės įmonės paslaugų kokybės gerinimo kryptys ir priemonės. Ekonomika ir vadyba, 12, p. 36-45.
73. ŽVIRBLIS, A. (2007) Verslo makroaplinkos komponentų ir veiksmų kompleksinis vertinimas. Ekonomika, 80.

INFORMACIJOS LEIDINIŲ SĄRAŠAS

74. Europa INNOVA (2008) Prospective innovation challenges in the food and drink sector. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. sausio 5 d]. Prieiga per internetą: <<http://archive.europe-innova.eu/servlet/Doc?cid=9948&lg=EN>>.
75. Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija, pramonės ir verslo departamentas, Lietuvos ūkio institutas (2004) Lietuvos pramonės konkurencingumas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 balandžio 27]. Prieiga per internetą: <<file:///C:/Users/Michail/AppData/Local/Temp/Lietuvos%20pramones%20konkurencingumas.htm>>.
76. Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas (2009) Lietuvos žemės ir maisto ūkis. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 balandžio 27]. Prieiga per internetą: <<http://www.laei.lt/index.php?mt=leidiniai&straipsnis=1&metai=2010>>.
77. Lietuvos respublikos valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba (2011). Pieno perdirbimo įmonės. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 sausio 27]. Prieiga per internetą: <<http://vetlt1.vet.lt/vepras/>>.
78. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (2011). Pieno produktų eksportas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 balandžio 27]. Prieiga per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1440>>.
79. Tarptautinės prekybos centras (2011) Pieno produktų eksporto apimtys. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 balandžio 27]. Prieiga per internetą: <http://www.trademap.org/index.aspx?ReturnUrl=%2fCountry_SelProductCountry_TS.aspx>.
80. The Global Competitiveness Report 2008-2009/ Co-Directors K. Schwab, M. Porter. World Economic Forum. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. spalio 5 d]. Prieiga per internetą: <<http://www.weforum.org/pdf/GCR08/GCR08.pdf>>.

Lietuvos pieno perdirbimo įmonės

Įmonės pavadinimas	Veikla
1 UAB "Bagaslaviškio pieninė"	105100
2 UAB "MGL BALTIJA"	105100
3 UAB "Žekva"	105100
4 Žemės ūkio kooperatyvas "Agropienas"	105100
5 Uždaroji akcinė bendrovė "MARIJAMPOLĖS PIENO KONSERVAI"	105100
6 AB "ROKIŠKIO SŪRIS"	105100
7 Žemės ūkio bendrovė "Šaltekšnis"	105100
8 UAB "Gojaus pienė"	105100
9 AB "VILKYŠKIŲ PIENINĖ"	105100
10 Kooperatyvas "SMAILIARAGĖ"	105100
11 AB "Kelmės pieninė"	105100
12 Akcinė bendrovė-firma "Šilutės Rambynas"	105100
13 Žemės ūkio kooperatyvas "Normas"	105100
14 UAB "PIENALITA"	105100
15 UAB "Rokiškio pienas"	105100
16 Akcinė bendrovė "ŽEMAITIJOS PIENAS"	105100
17 ŽŪB "Ponis"	105100
18 AB "MODEST"	105100
19 Uždaroji akcinė bendrovė "URIGA"	105100
20 AB "Pieno žvaigždės"	105100
21 UAB "Lukšių pieninė"	105100
22 UAB "Varėnos pienelis"	105100
23 UAB "Rafaela"	105200
24 Uždaroji akcinė bendrovė "Vikeda"	105200
25 UAB "Baltoji snaigė"	105200
26 UAB "Ledų šalis"	105200
27 Uždaroji akcinė bendrovė "SEVINA"	105200
28 UAB "INGMAN ledai"	105200
29 Akcinė bendrovė "KLAIPĖDOS PIENAS"	105200
30 UAB "FRIENDS GROUP"	105200
31 UAB "LEDŲ SALA"	105200
Individualios	
33 J. Vingelio firma "AUTOPAK"	105100
34 N. Liolio ledų gamybos įmonė	105200
105100- Pieninių veikla	
105200- Valgomųjų ledų gamyba	

Šaltinis: Lietuvos respublikos valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba (2011). <<http://vetlt1.vet.lt/vepras/>>.

2 PRIEDAS

Pieno produktų rca indeksai pasaulinėje prekyboje

Prekių kodai ir pavadinimai	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2002-2009				
									min	max	Vidurkis	kvadratinis nuokrypis	variacija
0401 Pienas ir grietinėlė, nekonzentruoti arba nesaldyti	0.7	3.0	8.6	9.1	9.3	14.0	7.2	9.2	0.7	14	7.6	4.1	63.2
0402 Pienas ir grietinėlė, koncentruoti arba saldinti	3.3	3.8	3.8	3.1	3.1	4.9	3.0	4.2	3.1	4.9	3.7	0.7	18
0403 Pasukos, rūgpienis ir grietinė, jogurtas, kefyras	1.0	1.0	1.6	0.9	1.0	1.0	1.1	1.2	0.9	1.6	1.1	0.2	23,3
0404 Išrūgos ir produktai iš natūralaus pieno	4.4	6.1	8.5	7.7	6.5	6.5	5.2	5.8	4.3	8.5	6.3	1.3	20,1
0405 Sviestas ir kiti pieno riebalai ir aliejai	4.8	3.7	4.3	4.8	6.6	4.2	2.5	2.1	2.1	6.6	4.1	1.4	22
0406 Sūriai ir varškė	10.8	8.4	9.6	8.5	9.6	9.3	8.3	7.7	7.7	10.9	9.0	1.0	10,3
2105 Grietininiai ir kiti valgomieji ledai	5.6	4.8	3.4	3.4	3.7	3.8	3.2	3.7	3.2	5.6	3.9	0.8	23,4

Anketa

Gerbiamas vadove,

Esu Vilniaus universiteto Kauno Humanitarinio fakulteto tarptautinio verslo magistrantūros studentė Simona Paulauskaitė. Atlieku mokslinį tyrimą, kuriuo siekiu nustatyti maisto pramonės konkurencingumo didinimo veiksnius. Jūsų atsakymai į pateiktus klausimus padės įvertinti Lietuvos pieno sektoriaus konkurencinius pajėgumus bei konkurencingumo stiprinimo galimybes.

Viešai bus skelbiami apibendrinti duomenys, todėl garantuojame visišką informacijos konfidencialumą. Dėkojame už Jūsų atsakymus ir anketai pildyti sugaištą laiką.

Informacija apie Jus ir Jūsų įmonę

1. Jūsų pareigos:
 - įmonės savininkas ir vadovas
 - įmonės akcininkas
 - samdomas vadovas
 - vadovo pavaduotojas
 - padalinio vadovas / pavaduotojas
 - vadybininkas
 - kitas
2. Jūsų įmonėje dirba:
 - iki 10 darbuotojų
 - nuo 10 iki 50 darbuotojų
 - nuo 50 iki 100 darbuotojų
 - nuo 100 iki 250 darbuotojų
 - nuo 250 iki 1000 darbuotojų
 - virš 1000 darbuotojų
3. Jūsų įmonė konkuruoja (pasirinkite vieną atsakymą)
 - tik Lietuvoje su vietinėmis ir tarptautinėmis įmonėmis
 - tarptautiniu mastu

I Informacija apie pieno sektoriaus konkurencingumą įtakojančius vidinius veiksnius

Išreikšdami savo nuomonę, pažymėkite atitinkamą skaitmenį kiekviename teiginyje pateiktoje skalėje:

- 1 pažymimas, kai respondentas visiškai sutinka su kairėje pusėje pateiktu apibūdinimu;
- 2 pažymimas, kai respondentas iš esmės sutinka su kairėje pusėje pateiktu apibūdinimu;
- 3 pažymimas, kai respondentas iš dalies sutinka su kairėje pusėje pateiktu apibūdinimu;
- 4 pažymimas, kai respondento nuomonė yra tarpinė tarp dviejų pateiktų apibūdinimų;
- 5 pažymimas, kai respondentas iš dalies sutinka su dešinėje pusėje pateiktu apibūdinimu;
- 6 pažymimas, kai respondentas iš esmės sutinka su dešinėje pusėje pateiktu apibūdinimu;
- 7 pažymimas, kai respondentas visiškai sutinka su dešinėje pusėje pateiktu apibūdinimu.

Į pateiktus klausimus- teiginius atsakykite iš savo įmonės pozicijų.

4. Šiuo klausimu siekiama nustatyti, kaip **gamybos veiksniai** įtakoja pieno sektoriaus konkurencingumą.

Baziniai veiksniai:

- klimatinės sąlygos yra visai nepalankios 1 2 3 4 5 6 7 labai palankios;

3 PRIEDO TĘSINYS

- turimų gamtos išteklių visai nepakanka 1 2 3 4 5 6 7 pakanka;
- geografinė padėtis visai nepalanki 1 2 3 4 5 6 7 labai palanki;

Konkurencingumo veiksniai:

- sektoriaus įmonės visai neinvestuoja į darbuotojų mokymą 1 2 3 4 5 6 7 į mokymą daug investuoja;
- į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą sektoriaus įmonės visai neinvestuoja 1 2 3 4 5 6 7 labai daug investuoja;
- naujausias technologijas sektoriaus įmonės nepajėgios įsigyti 1 2 3 4 5 6 7 pastoviai atnaujina;
- sektoriaus įmonės naudoja pasenusias technologijas 1 2 3 4 5 6 7 naujausias technologijas;
- sektoriuje e- komunikacijų infrastruktūra visai neišvystyta 1 2 3 4 5 6 7 labai gerai išvystyta;
- logistikos, distribucijos kanalais sektoriaus įmonės visai nesinaudoja 1 2 3 4 5 6 7 plačiai naudojasi;
- logitika išvystyta labai bogai 1 2 3 4 5 6 7 labai gerai;
- turimi kapitalo ištekliai pasižymi labai žema kokybe 1 2 3 4 5 6 7 labai aukšta kokybe;
- darbuotojų kvalifikacija vertinama labai 1 2 3 4 5 6 7 blogai labai gerai;
- darbuotojų ir darbdavių santykiai sektoriaus įmonėse dažniausiai yra konfliktiniai 1 2 3 4 5 6 7 pagrįsti bendradarbiavimu ir tarpusavio pagarba;
- sektoriaus įmonės ištekliams apsirūpina išimtinai Lietuvoje 1 2 3 4 5 6 7 išimtinai užsienyje;

5. Paklausos sąlygos

- sektoriaus įmonės nedalyvauja inovacinėje veikloje 1 2 3 4 5 6 7 aktyviai dalyvauja inovacinėje veikloje;
- sektoriaus įmonės pačios nekuria inovacijų 1 2 3 4 5 6 7 diegia savo inovacijas;
- sektoriaus įmonės į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę veiklą visai neinvestuoja 1 2 3 4 5 6 7 labai daug investuoja;
- į vartotojų poreikius mažai kreipiamas dėmesys 1 2 3 4 5 6 7 labai jautriai reaguojama;
- sektoriaus įmonės visai nesistengia išlaikyti ilgaikių santykių su vartotojais 1 2 3 4 5 6 7 labai stengiasi išlaikyti ilgaikius santykius su vartotojais;
- sprendimus pirkti sektoriaus produktus pirkėjai priima išimtinai orientuodamiesi į žemiausią kainą 1 2 3 4 5 6 7 išimtinai orientuodamiesi į išskirtines produktų savybes;

3 PRIEDO TĘSINYS

- naujų produktų rinkai pasiūlymas yra visai nesvarbu 1 2 3 4 5 6 7 labai svabus veiksnys;
- prekių pristatymas vartotojui laiku yra visai nesvarbu 1 2 3 4 5 6 7 labai svarbu;
- sektoriaus įmonės orientuojasi į produktų kokybę niekada 1 2 3 4 5 6 7 visada.

6. Susiję ir aptarnaujantys sektoriai

- Bendradarbiavimas tarp sektoriaus įmonių visiškai nepasireiškia 1 2 3 4 5 6 7 yra intensyvus;
- Vietinių tiekėjų, galinčių sektorių aprūpinti svarbiais ištekliais praktiškai nėra 1 2 3 4 5 6 7 yra labai daug, jie pilnai aprūpina sektoriaus įmones visais reikiama ištekliais;
- Vietinių tiekėjų sektoriui tiekiamų produktų ir paslaugų kokybė yra labai žema 1 2 3 4 5 6 7 labai aukšta;
- Vietinės įmonės, tiekiančios nestandartinę įrangą, garantinės, techninės priežiūros ir remonto paslaugas yra visiškai nepajėgios tenkinti sektoriaus įmonių poreikius 1 2 3 4 5 6 7 pilnai tenkina poreikius.

7. Įmonės strategija, struktūra ir konkurencija

- Konkurencija tarp sektoriaus įmonių yra labai silpna 1 2 3 4 5 6 7 labai intensyvi;
- Konkurencija Baltijos jūros regiono rinkoje yra labai silpna 1 2 3 4 5 6 7 labai intensyvi;
- Tarptautinėse rinkose sektoriaus įmonės daugiausiai yra konkurencingos dėl žemų kaštų arba vietinių išteklių 1 2 3 4 5 6 7 unikalių produktų ir procesų;
- Vidaus rinkoje sektoriaus įmonės daugiausiai yra konkurencingos dėl žemų kaštų arba vietinių išteklių 1 2 3 4 5 6 7 unikalių produktų ir procesų;
- Sektoriaus įmonėse viską sprendžia įmonės aukščiausi vadovai 1 2 3 4 5 6 7 padalinių vadovai sprendimus priima savarankiškai;
- Įmonėse naudojama efektyvi konkurencijos strategija niekada 1 2 3 4 5 6 7 visada;
- Valdymo pastangų nukreipimas tų organizacijos savybių išvystymui, kurios įmonę naudingai skiria nuo jos konkurentų niekada 1 2 3 4 5 6 7 visada;
- Sektoriaus įmonės daugiausia produkcijos gamina vietinei rinkai 1 2 3 4 5 6 7 tarptautinei rinkai;
- Marketingo veikla sektoriaus įmonėse yra labai ribota ir primityvi 1 2 3 4 5 6 7 aukšto lygio, atitinka aukščiausius tarptautinius standartus.

8. Įmonės įvaizdis

- Pieno sektoriaus įmonių įvaizdis vietos rinkoje yra labai silpnas 1 2 3 4 5 6 7 labai stiprus;
- Pieno sektoriaus įmonių įvaizdis tarptautinėje rinkose yra labai silpnas 1 2 3 4 5 6 7 labai stiprus;
- Vartotojai yra lojalūs Lietuvos pieno produktams visiškai ne 1 2 3 4 5 6 7 tikrai taip.

II Informacija apie pieno sektoriaus konkurencingumą įtakančius išorinius veiksnius

9. Vyriausybės vaidmuo

- Aplinkosaugos reguliavimas Lietuvoje yra minimalus 1 2 3 4 5 6 7 vienas griežčiausių ES;
- Tarifiniai ir netarifiniai barjerai importuojamų sektoriaus prekių galimybes konkuruoti Lietuvos rinkoje labai sumažina 1 2 3 4 5 6 7 visai nemažina;
- Vyriausybės formuojama inovacijų politika sektoriui visai nesvarbi 1 2 3 4 5 6 7 labai svarbi;
- Vyriausybės ūkio sektorių plėtros programų įgyvendinimas visai neįtakoja 1 2 3 4 5 6 7 labai įtakoja pieno sektorių;
- Vyriausybė vykdydama savo politiką sudaro labai nepalankias sąlygas konkurencijai 1 2 3 4 5 6 7 labai palankias sąlygas;
- Pradėti Lietuvoje verslą sektoriaus veiklos srityse dėl su veiklos specifika susijusių reikalavimų ir apribojimų yra labai sunku 1 2 3 4 5 6 7 labai lengva;

10. Galimybės ir tarptautinio verslo vaidmuo

- Kainų svyravimai sektoriaus įmonėms daro labai didelę įtaką 1 2 3 4 5 6 7 labai mažą įtaką;
- Politinių sistemų pasikeitimai sektoriaus įmonėms daro labai didelę įtaką 1 2 3 4 5 6 7 labai mažą įtaką;
- Vykstančios krizės sektoriaus įmonėms daro didelę įtaką 1 2 3 4 5 6 7 visai neįtakoja;
- Sektoriaus įmonių galimybės daugiau integruotis į ES šalių pramonę yra labai menkos 1 2 3 4 5 6 7 labai didelės;
- Sektoriaus įmonių integracijos į ne ES šalių pramonę lygis yra labai žemas 1 2 3 4 5 6 7 labai aukštas;
- Sektoriaus įmonių integracijos į ES šalių pramonę lygis yra labai žemas 1 2 3 4 5 6 7 labai aukštas;
- Stambių tarptautinių kompanijų veikla sektoriaus veiklos srityje Lietuvoje praktiškai nepasireiškia 1 2 3 4 5 6 7 yra labai intensyvi.

11. Ekonominiai, politiniai veiksniai

- Geležinkelių infrastruktūra Lietuvoje menkai išvystyta ir visiškai neatitinka sektoriaus įmonių poreikių 1 2 3 4 5 6 7 labai gerai išvystyta, viršija dabartinius sektoriaus įmonių poreikius;
- Uostų pajėgumai ir vidaus vandens keliai Lietuvoje yra menkai išvystyti ir visiškai neatitinka sektoriaus įmonių poreikių 1 2 3 4 5 6 7 labai gerai išvystyti, viršija dabartinius sektoriaus įmonių poreikius;
- Oro transporto tinklas Lietuvoje yra menkai išvystytas ir visiškai neatitinka sektoriaus įmonių poreikių 1 2 3 4 5 6 7 labai gerai išvystytas, viršija dabartinius sektoriaus įmonių poreikius;
- Elektros energijos tiekimo parametrai (pakankamumas, nepertraukiamumas, įtampos svyravimai ir kt.) Lietuvoje yra labai prasti 1 2 3 4 5 6 7 labai geri, atitinka aukščiausius tarptautinius standartus;
- Informacijos ir ryšių infrastruktūra Lietuvoje yra prastai išvystyta ir neefektyvi 1 2 3 4 5 6 7 labai gerai išvystyta, atitinka pažangiausių šalių lygį;
- Lietuvoje gauti banko paskolą turint tik gerą verslo planą ir neturint jokio užstato neįmanoma 1 2 3 4 5 6 7 labai lengva;
- Palūkanų norma sektoriaus įmonių konkurencingumą labai įtakoja 1 2 3 4 5 6 7 visai neįtakoja;
- Infliacijos tempai sektoriaus įmonių konkurencingumą labai įtakoja 1 2 3 4 5 6 7 visai neįtakoja;
- Valiutos kursas sektoriaus įmonių konkurencingumą labai įtakoja 1 2 3 4 5 6 7 visai neįtakoja;
- Ekonomikos augimas (nuosmukis) neigiamai veikia sektoriaus konkurencingumą 1 2 3 4 5 6 7 teigiamai veikia sektoriaus konkurencingumą;
- Bankai Lietuvoje yra nepatikimi 1 2 3 4 5 6 7 labai patikimi;
- Sektoriaus įmonėmis bankai visiškai nepasitiki 1 2 3 4 5 6 7 visiškai pasitiki;
- Politinis nestabilumas neigiamai veikia sektoriaus konkurencingumą 1 2 3 4 5 6 7 teigiamai veikia sektoriaus konkurencingumą.

12. Socialiniai- kultūriniai veiksniai

- galimybės darbo rinkoje surasti ir įdarbinti kvalifikuotus vadybos specialistus labai ribotos 1 2 3 4 5 6 7 labai plačios;
- galimybės darbo rinkoje surasti ir sektoriaus įmonėse įdarbinti kvalifikuotus inžinierius labai ribotos 1 2 3 4 5 6 7 labai plačios;
- galimybės darbo rinkoje surasti ir sektoriaus įmonėse įdarbinti kvalifikuotus darbininkus labai ribotos 1 2 3 4 5 6 7 labai plačios;
- Vadybos specialistų (marketingo, finansų, verslo organizavimo) parengimo Lietuvoje kokybė labai prasta 1 2 3 4 5 6 7 aukščiausio lygio;
- Sektoriui reikalingo profilio inžinierių (konstruktorių, projektuotojų, technologų ir kt.) parengimo Lietuvoje kokybė labai prasta 1 2 3 4 5 6 7 aukščiausio lygio;
- Darbininkų parengimo kokybė profesinio mokymo institucijose labai prasta 1 2 3 4 5 6 7 aukščiausio lygio;
- Sektoriui reikalingo profilio mokslininkų Lietuvoje iš viso nėra 1 2 3 4 5 6 7 yra labai daug;
- Vartotojų aktyvumas neigiamai veikia sektoriaus konkurencingumą 1 2 3 4 5 6 7 labai teigiamai veikia sektoriaus konkurencingumą;
- Didėjant vartotojų pajamoms sektoriaus konkurencija labai mažėja 1 2 3 4 5 6 7 labai didėja;

*III Informacija apie pieno sektoriaus konkurencingumo didinimo galimybes***13. Konkurencingumo didinimo galimybių įvertinimas**

Įvertinkite, kiek pateiktų teiginių įgyvendinimas galėtų padidinti pieno sektoriaus konkurencingumą (įvertinkite juos nuo 1 iki 5, kai: 1 – visiškai nepadidintų; 2 – nepadidintų; 3 – ir taip, ir ne; 4 - padidintų; 5 - labai padidintų).

	Visiškai nepadidintų			Labai padidintų	
I. Inovacijų naudojimas;	1	2	3	4	5
II. Investicijos į tyrimus ir vystymą, prioritetus taikant sveikiems ir kokybiškiems produktams;	1	2	3	4	5
III. Vystyti konkurencingumą, investuojant į agrarinę ekonomiką ir visuomenę;	1	2	3	4	5
IV. Gerinti pieno kokybę;	1	2	3	4	5
V. Įsitraukti į žmoniškųjų išteklių vystymą sektoriuje;	1	2	3	4	5
VI. Propaguoti partnerystę ir sąjungas bei technologijų perdavimą;	1	2	3	4	5
VII. Tvirtinti sektoriaus - universitetų santykius;	1	2	3	4	5
VIII. Inžinerinių ir industrinių įgūdžių panaudojimas gaminti aukštos pridėtinės vertės produktus;	1	2	3	4	5
IX. IT įsisavinimas, tobulinant tiekimo grandinės valdymą, prisitaikymą prie vartotojo, mažinant pristatymo terminus;	1	2	3	4	5
X. Diferencijuoti produktus per inovacijų vystymą, kad patenkinti kylančius klientų kokybės poreikius;	1	2	3	4	5
XI. Reklamuoti vietinius prekybos ženklus vietinėje ir užsienio rinkoje;	1	2	3	4	5
XII. Masto ekonomijos naudojimas;	1	2	3	4	5
XIII. Logistikos naudojimas;	1	2	3	4	5
XIV. Nuolatinė vartotojų poreikių analizė;	1	2	3	4	5
XV. Didesnis logistikos ir distribucijos kanalų naudojimas;	1	2	3	4	5
XVI. Veiklos plitimas į ES ir kitas šalis.	1	2	3	4	5