



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumo didinimo  
Europoje galimybių vertinimas**

Baigiamasis magistro projektas

---

**Ovidijus Grigalavičius**

Projekto autorius

**lekt. dr. Tomas Stravinskas**

Vadovas

---

**Kaunas, 2022**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

# **Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumo didinimo Europoje galimybių vertinimas**

Baigiamasis magistro projektas

Ekonomika (6211JX040)

---

**Ovidijus Grigalavičius**

Projekto autorius

**lekt. dr.**

**Tomas Stravinskas**

Vadovas

**prof. dr.**

**Vytautas Snieška**

Recenzentas

---

**Kaunas, 2022**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Ovidijus Grigalavičius

## **Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumo didinimo Europoje galimybių vertinimas**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdamas kitų asmenų autorius ar kitų teisių, laikydamasis Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs;
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalintas iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Ovidijus Grigalavičius

*Patvirtinta elektroniniu būdu*

Ovidijus, Grigalavičius. Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumo didinimo Europoje galimybių vertinimas. Magistro baigiamasis projektas vadovas lekt. dr. Tomas Stravinskas; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis: Ekonomika, Socialiniai mokslai.

Reikšminiai žodžiai: konkurencingumas, transportas, logistika.

Kaunas, 2022. 70 p.

## Santrauka

Temos aktualumas pasižymi tuo, kad šiuolaikinėje ekonomikoje transporto sektorius vaidina labai svarbų vaidmenį. Jo dėka yra sujungiami ūkio subjektai, nenutrūksta gamybos procesai, o svarbiausia prekės pasiekia galutinius varotojus. Nors transporto sektorius apima kelių, geležinkelių, vandens bei oro transportą, tačiau darbe koncentruojamasi į kelių transportą. Be sklandžios ir efektyvios šio sektoriaus veiklos nebūtų įmanoma pasiekti norimo rezultato, kad prekių judėjimas būtų nenutrūkstamas. Kadangi Lietuvoje transporto sektorius sudaro nemažą BVP dalį, todėl šio sektoriaus konkurencingumo tyrimas yra svarbus, norint, kad būtų objektyviai įvertinta situacija, būtų atskleisti ne tik sektoriaus privalumai ar trūkumai, tačiau ir galimybės bei grėsmės. Transporto sektorius yra vienas taršiausių Europoje, pastaraisiais metais netylant kalboms apie klimato kaitą, investuojama vis daugiau pinigų į atsinaujinančias technologijas bei alternatyvų kūrą, kad transporto įmonės turėtų ne tik konkurencinį pranašumą, bet ir taptų ekologiškesnės. Būtent todėl darbo objektas yra Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumas Europos rinkoje.

**Darbo tikslas** – įvertinti Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumo didinimo galimybes Europos rinkoje.

Tikslui pasiekti buvo naudojama mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų susistemimas, lyginamoji ir loginė analizė, ekonometriniai skaičiavimai Eviews programa.

Problemos analizė atskleidė, kad didžiausios iššūkiai su kuriais susiduria Lietuvos transporto sektorius yra darbuotojų stoka, kvotos trečiųjų šalių piliečiams, „mobilumo paketo“ įvedimas bei technologinė sparta sektoriuje.

Atlikus konkurencingumo sampratos, vertinimo modelių bei veiksmų teorinį vertinimą, buvo nustatyta, kad konkurencingumas yra ganėtinai sudėtingas reiškinys. Autorių darbų analizė parodė, kad konkurencingumą stipriai įtakoja išoriniai ir vidiniai konkurencingumo veiksniai, iš kurių organizacijos kontroliuoti gali tik vidinius, tačiau įtakos turi ir išoriniams veiksniams. Konkurencingumui analizuoti autoriai dažniausiai siūlo vertinti Porter'io SSGG analizę, „5 konkurencinių jėgų“ bei „deimanto“ modelius, nors vertinimo modelių ir būdų yra kur kas daugiau. Kadangi kiekviena įmonė yra savita, todėl rekomenduojam atskirai įvertinti esamą rinką ir pritaikyti sau tinkamus modelius, kadangi nėra vieno sprendimo, kuriuo galėtų naudotis visos įmonės ir taip gautų apčiuopiamos naudos.

Tyrimui atlikti buvo nustatyta metodologija, kuria vadovaujantis buvo atliekamas tyrimas pasitelkiant transporto sektoriaus įmonių finansinių, prekybos rodiklių makroekonominės aplinkos analizę, Porter'io „deimanto“, „penkių konkurencinių jėgų“ bei SSGG analizės. Buvo atliktas

makroekonominių rodiklių darančių įtaką transporto sektoriui vertinimas bei transporto sektoriaus prarastų pajamų ir mokesčių analizė, dėl iškeliamų transporto sektoriaus įmonių į Lenkiją.

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvos transporto sektorius yra konkurencingas, nes vis dar gali pasiūlyti pigiau gabenamus krovinius, aukštą kokybę, didelę patirtį, tačiau pastaraisiais metais susiduria su tokiomis kliūtimis, kaip transporto sektoriaus nutekėjimas į kaimynines šalis, „mobilumo paketo“ įvedimas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Lietuvos biudžetas galėjo prarasti apie 46 mln. Eur nesumokėtų mokesčių į valstybės biudžetą per vienerius metus, kad šie skaičiai pasikeistų, valstybė turi pakeisti įstatyminę bazę, dėl trečiųjų šalių piliečių įdarbinimo kvotų bei paspartinti jų įdarbinimo procesus. Kadangi vairuotojų trūkumas yra vienas pagrindinių faktorių, kuris trukdo įmonės plėtoti savo veiklą, būtina tai spręsti pirmiausia.

Grigalavičius, Ovidijus. Assessment of the Possibilities of Increasing the Competitiveness of the Lithuanian Transport Sector in Europe / supervisor lect. dr., Tomas Stravinskas; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area: Economics, Social Science.

Keywords: competitiveness, transport, logistics.

Kaunas, 2022. 70.

### Summary

The relevance of the topic lies in the key role played by the transport sector in the modern economy. It connects economic operators, keeps production processes running and most importantly, gets goods to their final users. Although the transport sector comprises road, rail, water and air transport but this paper focuses on road transport. Without the smooth and efficient operation of this sector it would not be possible to achieve the desired result of a seamless movement of goods. As the transport sector in Lithuania accounts for a significant share of GDP, the study of the competitiveness of this sector is important in order to objectively assess the situation and to reveal not only the strengths and weaknesses of the sector, but also the opportunities and threats. The transport sector is one of the most polluting in Europe and in recent years, with the talk of climate change, more and more money is being invested in renewable technologies and alternative fuels to give transport companies not only a competitive advantage but also to make them greener. That is why the subject of this paper is the competitiveness of the Lithuanian transport sector in the European market.

**The main purpose of this work** is to assess the opportunities for improving the competitiveness of the Lithuanian transport sector in the European market.

To achieve this goal, the analysis of scientific literature, systematisation of statistical data, comparative and logical analysis, econometric calculations with EViews software were used.

The analysis of the problem revealed that the main challenges facing the Lithuanian transport sector are the lack of workers, quotas for third-country nationals, the introduction of the "mobility package" and the technological speed of the sector.

A theoretical assessment of the concept of competitiveness, assessment models and factors has shown that competitiveness is a rather complex phenomenon. An analysis of the authors work has shown that competitiveness is strongly influenced by external and internal competitiveness factors, of which only the internal factors are under the control of organisations, but the external factors are also influential. To analyse competitiveness, the authors mostly propose Porter's SWOT analysis, the "5 competitive forces" and the "diamond" models, although there are many more models and methods of assessment. As each company is different, it is recommended to assess the current market individually and to adapt the models to suit the company, as there is no single solution that can be used by all companies and thus bring tangible benefits.

The methodology for the study was defined and the research was carried out by analysing the macroeconomic environment of the financial and commercial indicators of companies in the transport sector, Porter's "Diamond", the "Five Competitive Forces" and the SWOT analyses. An assessment

of the macroeconomic indicators affecting the transport sector and an analysis of the loss of income and taxes in the transport sector due to the relocation of transport companies to Poland were carried out.

The results of the study showed that the Lithuanian transport sector is competitive, as it can still offer cheaper freight, high quality and experience, but in recent years it has been confronted with obstacles, such as the leakage of the transport sector to the neighbouring countries and the introduction of the "mobility package". The results of the study showed that the Lithuanian budget could have lost around €46 million in unpaid taxes to the state budget in one year, and in order to reverse these figures, the state needs to change the legislative framework regarding quotas for the recruitment of third-country nationals and to speed up the recruitment processes. As the shortage of drivers is one of the main factors that hinder the development of companies, this must be addressed as a priority.

## Turinys

<b>Lentelių sąrašas .....</b>	<b>8</b>
<b>Paveikslų sąrašas .....</b>	<b>9</b>
<b>Įvadas.....</b>	<b>10</b>
<b>1. Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumo Europoje problemos analizė .....</b>	<b>12</b>
<b>2. Konkurencingumo sampratos ir konkurencingumo vertinimo modelių, bei veiksnių teorinis pagrindimas.....</b>	<b>20</b>
2.1. Konkurencingumo samprata.....	20
2.2. Konkurencingumo vertinimo modeliai.....	23
2.3. Veiksniai darantys įtaką transporto sektoriaus konkurencingumui.....	27
2.4. Transporto sektoriaus konkurencingumo vertinimo metodai.....	30
2.5. Transporto sektoriaus teorinis konkurencingumo vertinimas .....	33
<b>3. Transporto sektoriaus konkurencingumo vertinimo tyrimo metodologija .....</b>	<b>42</b>
<b>4. Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumo vertinimo praktiniai sprendimai .....</b>	<b>44</b>
4.1. Lietuvos transporto sektoriaus įmonių makroekonominės aplinkos analizė .....	44
4.2. Transporto sektoriaus įmonių veiklos rodiklių analizė .....	48
4.3. Lietuvos transporto sektoriaus pajamų bei mokesčių praradimų įvertinimas. ....	52
4.4. Lietuvos transporto sektoriaus analizė pagal Porter'io „penkių jėgų“ modelį.....	53
4.5. Lietuvos transporto sektoriaus analizė pagal Porter'io „deimanto“ modelį.....	56
4.6. Lietuvos makroekonominių rodiklių, darančių įtaką Lietuvos transporto sektoriui tarpusavio ryšio vertinimas .....	59
4.7. SSGG analizė.....	61
<b>Išvados ir rekomendacijos .....</b>	<b>65</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>67</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>71</b>
1 priedas. Transporto ir saugojimo įmonių makroekonominiai rodikliai.....	71
2 priedas. Stacionarumo tikrinimas Eviews programa .....	73
3 priedas. Granger'io priežastingumo testas Eviews programa .....	74



## Lentelių sąrašas

<b>1 lentelė.</b> SSGG analizė kelių transporto sektoriaus ES (sudaryta pagal Liachovičių, Skrickij, 2020) .....	19
<b>2 lentelė.</b> Konkurencinio pranašumo apibrėžimai .....	20
<b>3 lentelė.</b> Porter'io „penkių konkurencinių jėgų“ modelio privalumai ir trūkumai (sudaryta remiantis Mikute, Nugreckaite, 2006).....	25
<b>4 lentelė.</b> „7S modelis“ (sudaryta remiantis Park'u, Yoo, Lee, 2021 bei Keršiene, 2008).....	25
<b>5 lentelė.</b> Pagrindiniai įmonių šakos ekonominės veiklos rezultatų rodikliai (sudaryta Navicko, Malakauskaitės, 2010, pagal LR ūkio ministerijos ir LPIA informaciją, 2009) .....	31
<b>6 lentelė.</b> Sektoriaus konkurencingumo vertinimo rodikliai (sudaryta remiantis Birsan'u, Susu'su, 2015).....	33
<b>7 lentelė.</b> Ekonominiai nuostoliai dėl neišmanių ir nekokybiškų transporto įmonių teikiamų paslaugų (sudaryta pagal Yarashov'ą, Hoshimov'ą, 2021) .....	38
<b>8 lentelė.</b> Veiksniai įtakoję pervežimo sektoriaus kokybės kriterijus, (sudaryta remiantis Meidute-Kavaliauskiene ir kt., 2017).....	40
<b>9 lentelė.</b> Lietuvos transporto sektoriaus pajamų praradimas .....	52
<b>10 lentelė.</b> Lietuvos transporto sektoriaus mokesčių praradimas (sudaryta autoriaus remiantis VMI ir Lietuvos statistikos departamento duomenimis) .....	52
<b>11 lentelė.</b> Transporto ir saugojimo įmonių skaičius bei dinamika Lietuvoje ir ES (sudaryta pagal Eurostat ir Lietuvos statistikos departamento duomenis).....	55
<b>12 lentelė.</b> Vienetinių šaknų metodo rezultatai (tikimybės ir integruotumas) .....	59
<b>13 lentelė.</b> Rodiklių trumpiniai .....	60
<b>14 lentelė.</b> Rodiklio BVP to meto kainomis priežastingumo testo rezultatai .....	60
<b>15 lentelė.</b> Lietuvos transporto sektoriaus SSGG analizė .....	62

## Paveikslų sąrašas

<b>1 pav.</b> 2019 m. – 2021 m. transporto sektoriaus darbuotojų, įmonių ir pajamų rodikliai (parengta pagal Lietuvos statistiko departamento duomenis, 2019 – 2021) .....	14
<b>2 pav.</b> Krovinių apyvartos struktūra Lietuvos kelių transportu pagal vežimo rūšį bei krovinių apyvarta, tūkst. tkm. (sudaryta pagal Lietuvos banko bei statistikos departamento duomenis) .....	16
<b>3 pav.</b> Tarptautinis krovinių gabenimo keliais pasiskirstymas Europos Sąjungoje pagal krovinių vežėjų šalis, tonkilometriai (sudaryta pagal Europos statistikos departamento duomenis, 2018) ....	16
<b>4 pav.</b> Naujos kelių transporto priemonės registruotos Lietuvoje 2016 – 2020 metais (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis).....	17
<b>5 pav.</b> Integruotasis konkurencinio pranašumo modelis (Ragelskaja, Korsakienė, 2011).....	21
<b>6 pav.</b> Įvairių konkurencijos pozicijų logistikos pasekmės („The handbook of logistics and distribution management“, 2010). .....	22
<b>7 pav.</b> Konkurencingumo vertinimo problemos ir apribojimai (sudaryta pagal Navicką ir Malakauskienę, 2010).....	23
<b>8 pav.</b> „Penkių konkurencinių jėgų“ modelis pagal Porter‘į (1998) .....	24
<b>9 pav.</b> „VIRO modelis“ (sudaryta pagal Caldwell‘ą, Anderson‘ą, 2017).....	26
<b>10 pav.</b> SSGG analizė (sudaryta pagal Kotler‘į, Keller‘į, 2007) .....	27
<b>11 pav.</b> Konkurencingumą sąlygojantys veiksniai (sudaryta autoriaus pagal Cem‘as, Suat‘as, Strele, 2013).....	30
<b>12 pav.</b> „Deimanto“ modelis pagal Porter‘į (1998) .....	32
<b>13 pav.</b> Transporto priemonių įtaka krovinių gabenimo konkurencingumui (sudaryta pagal Langviniene, 2005).....	35
<b>14 pav.</b> Ryšys tarp konkurencingumo, darbo užmokesčio, inovacijų kapitalo (sudaryta pagal Okunevičiūtę ir kt., 2020).....	39
<b>15 pav.</b> Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumo vertinimo schema.....	42
<b>16 pav.</b> Lietuvos prekių eksporto, importo, BVP to meto kainomis dinamika 2017 – 2021 m. (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis).....	44
<b>17 pav.</b> Lietuvos bendrojo vidaus produkto vienam gyventojui dinamika 2016 – 2021 m. (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento ir Eurostat duomenis) .....	45
<b>18 pav.</b> Lietuvos, Lenkijos ir Vokietijos logistikos veiklos indekso palyginimas (sudaryta pagal Pasaulio banko duomenis, 2018).....	46
<b>19 pav.</b> Agreguotas ES šalių logistikos veiklos rodiklis (sudaryta autoriaus pagal Pasaulio banko duomenis, 2018) .....	48
<b>20 pav.</b> Lietuvos investicijos į transporto ir saugojimo sektorių užsienio šalyse laikotarpio pabaigoje, mln. Eur. (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis).....	49
<b>21 pav.</b> Paslaugų eksportas pagal paslaugos rūšį, mln. Eur. 2021 m. (sudaryta pagal Lietuvos banko duomenis) .....	50
<b>22 pav.</b> Transporto paslaugų importas ir eksportas pagal paslaugos šalį 2021m, mln. Eur. (sudaryta pagal Lietuvos banko duomenis).....	51
<b>23 pav.</b> Metinė transporto ir saugojimo sektoriaus apyvarta Lietuvoje ir ES 2016 – 2020 m., mln. Eur (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento ir Statista duomenis).....	56
<b>24 pav.</b> Bruto valandinis darbo užmokestis transportavimo ir sandėliavimo sektoriuje (sudaryta remiantis Eurostat ir Lietuvos statistikos departamento duomenimis).....	57
<b>25 pav.</b> Bendroji metinė produkcija bei jos dinamika (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis).....	58

## Įvadas

Šiuolaikinėje ekonomikoje transporto sektorius vaidina labai svarbų vaidmenį. Jo dėka yra sujungiami ūkio subjektai, nenutrūksta gamybos procesai, o svarbiausia prekės pasiekia galutinius vartotojus. Nors transporto sektorius apima kelių, geležinkelių, vandens bei oro transportą, tačiau darbe bus koncentruojamasi ties kelių transportu ir būtent be sklandžios ir efektyvios šio sektoriaus veiklos, nebūtų įmanoma pasiekti norimo rezultato, kad prekių judėjimas būtų nenutrūkstamas. Lietuvoje transporto sektorius sudaro nemažą BVP dalį, todėl šiandieninėmis sąlygomis, kai konkurencijos įtaka stipriai jaučiama įmonių veikloje, organizacijos priverstos ieškoti būdų, kaip pagerinti savo įvaizdį, teikiamų paslaugų kokybę ir inovatyvumą, taip siekdamos išsiskirti rinkoje. Ne išimtis yra ir transporto sektorius, tai bene vienas konkurencingiausių verslų, kadangi Europoje yra daugiau nei pusė milijono transporto įmonių. Įmonės konkuruoja ne tik savo paslaugų kokybe, teikiamų paslaugų įvairove, kaina, bet ir inovatyvumu, technologiniu pažangumu, kuris skatina kompanijas judėti į priekį bei įgyti konkurencinį pranašumą.

**Temos aktualumas.** Konkurencinio pranašumo įgijimas ir jo išsaugojimas ilgalaikėje perspektyvoje yra vienas iš raktų išlikti transporto sektoriuje. Tačiau daugeliui kompanijų yra sunku prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų, tampa vis sudėtingiau tai įgyvendinti. Šiais laikais įmonės siekia rasti aukso vidurį, kuomet klientai kreipiasi dėl paslaugų būtent į konkrečią įmonę, o ne konkurentus ar šiuo atveju ekspeditorius. Ne mažiau svarbu yra naujos technologijos, inovatyvus mąstymas, siekis nebijoti ir eiti pirmyn kartu su technologijomis, kadangi atsilikus tam tikrame etape, gali būti sunku pasivyti konkurentus. Gebėjimas motyvuoti darbuotojus, paslaugų kokybės gerinimas yra tarsi sudedamosios dalys, kurios padeda organizacijoms plėtoti savo verslą. Bandant išlikti konkurencingiems reikia nuolat stebėti rinką, konkurentų manevrus, nes tai leidžia laiku priimti tinkamus sprendimus ar pakeisti strategiją, kuri padėtų pagerinti įmonės padėtį rinkoje.

**Darbo problema.** Vienas pagrindinių verslo strategijos tikslų yra įgyti konkurencinį pranašumą. Šis pranašumas turėtų būti greit pasiekiamas ir efektyvus, nes jo tikslas yra generuoti pelną, kuris leistų jį investuoti į verslo plėtrą ir vis didesnės rinkos dalies užėmimą.

Pasaulyje yra nemažai mokslininkų, kurie nagrinėja konkurencingumo temą. Darbe, analizuojant konkurencingumo sampratą, ją lemiančius veiksnius, tipus, rūšis bei modelius buvo pasitelkta įvairių, tiek užsienio, tiek Lietuvos autorių darbai: Birsan'as, Susu'sas (2015), Boris'as, Bureika (2017), Gnap'as ir kt. (2018), Kotler'is, Keller'is (2007), Porter'is (1998), Huang'as ir kt. (2018), Yarashova, Hoshimov'as (2021), Makan'as, Heyns'as (2018), Poliak'as ir kt. (2021) bei kiti autoriai. Lietuvoje yra daug transporto įmonių, kurios stipriai konkuruoja tiek vidinėje šalies rinkoje, tiek Europoje, tad konkurencija yra labai aktyvi. Svarbu, kad įmonės turėtų galimybes greit reaguoti į rinkos pokyčius, prisitaikytų tiek inovacijų, tiek žmogiškųjų išteklių srityje. Todėl siekiant tapti lyderiu iškyla problema, kaip šiuolaikinėje ekonominėje situacijoje rasti naujų konkurencingumo didinimo būdų?

**Darbo objektas:** Lietuvos Transporto sektoriaus konkurencingumas Europos rinkoje.

**Darbo tikslas** – įvertinti Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumo didinimo galimybes Europos rinkoje.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atskleisti Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumo Europos rinkoje problemas ir vertinimo poreikį.
2. Išanalizuoti konkurencijos sampratą, jos lemiančius veiksnius, apibūdinti konkurencingumo vertinimo modelius, bei kriterijus.
3. Parengti tyrimų metodologiją Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumui ištirti.
4. Atlikti Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumo didinimo galimybių vertinimą.
5. Pateikti išvadas bei rekomendacijas šalies konkurencingumo didinimui Europoje.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų susistemimas, lyginamoji ir loginė analizė, ekonometriniai skaičiavimai Eviews programa.

## 1. Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumo Europoje problemos analizė

Konkurencingumo tyrimas šiuolaikinėje visuomenėje yra neatsiejama ekonomikos dalis. Besikeičiančios rinkos sąlygos, lyderių diktuojamos tendencijos verčia tiek smulkias, tiek dideles įmones atrasti būdų, kaip savo verslą padaryti konkurencingu. Šiuo atveju, kalbant apie Lietuvos transporto sektoriaus analizę Europos kontekste, galima suprasti, kad rinka yra didžiulė ir norint joje išlikti, atsiranda labai daug iššūkių ir problemų. Konkurencingumą lemiantys veiksniai yra svarbūs jei norima padidinti konkurenciją šakos lygmenyje. Tiksliai juos identifikuojant ir laiku įvertinant galima ženkliai sparčiau pasiekti norimą rezultatą ir taip tapti vienu lyderių rinkoje.

Vienas pagrindinių įmonių siekių yra išlikti rinkoje, o kad pasiekti dar geresnių rezultatų reikia išlikti inovatyviems ir nebijoti investuoti į naujas technologijas, o pastaruoju metu ir būti tvariems. Tai labai aktualu transporto sektoriuje, kuris išmeta didžiulius CO<sub>2</sub> kiekius. Tad būtent tai verčia įmonių vadovus ieškoti modernių ir drąsių sprendimo būdų, kurie leistų įmonėms pasiekti norimą rezultatą su kuo mažesniais kaštais.

Didėjantys kompanijų klientų poreikiai taip pat auga ir neleidžia įmonėms stovėti vietoje. Norint išlikti konkurencingiems reikia ne tik galėti nuvežti krovinį nuo taško A iki taško B, tačiau tai daryti, kaip įmanoma saugiau, greičiau ir suvartoti kuo įmanoma daugiau antrinių žaliavų. Pastaraisiais metais matoma tendencija, kuomet tiekėjai renkasi tas transporto kompanijas, kurios naudoja atsinaujinančius arba mažiau taršius automobilius, kaip pvz. suskystintomis gamtinėmis dujomis (angl. liquefied natural gas, trumpinys – LNG) varomus vilkikus ar sąstatus turinčius saulės elektros jėgaines ant puspriekabių ir t. t. Ir tai transporto sektoriui sudaro nemažai problemų, ypač mažoms Lietuvos įmonėms, kurios vargiai gali įsigyti naujus vilkikus, kurių taršos standartas siekia Euro 6.

Europos ekonomikos ir aplinkosaugos prieštaraujantys tikslai yra vienas aktualiausių klausimų, tad nenuostabu, kad siekiant užkirsti kelią klimato kaitai Europos Sąjunga, pagal Paryžiaus susitarimą įsipareigoja sumažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų, kurių emisija bus 40% mažesnė nei 1990 m., iki 2030 m. (Europos aplinkos agentūra, 2019).

Konkurencija Europoje yra nuožmi. Vienas iš pagrindinių įmonių siekių yra išlikti šių dienų rinkoje, kaip įmanoma geriau ir ilgiau. Vartotojų, įmonės klientų pripažinimas yra daug svarbesnis, nei įmonės sukuriama vertė ar pelnas. Svarbu geras vardas rinkoje, tokia įmone susidomėjimas išlieka daug ilgiau, joms lengviau konkuruoti. Skandalai ar tam tikri teisminiai procesai, kai išnaudojami vairuotojai, greitai gali sumažinti susidomėjimą įmone ir tam reikia vos keletos neigiamų dalykų ir bus prarasti pelningiausi kontraktai, kadangi dauguma Europos lygiu didelių ir žinomų įmonių nenorės teršti savo vardo su kompanija, kuri veža pigius krovinius, tačiau išnaudoja darbuotojus ir jos vardas nuskamba iš blogos pusės. Ypač, jei tai įrodoma teismuose. Tad kompanijos ne tik turi investuoti į naujas technologijas, bet ir saugoti savo vardą, kitu atveju kompanijoms konkurencinė kova bus per sunki.

Transporto sektorių tiriantys autoriai išskiria kaip vieną iš konkurencingumo problemų „mobilumo paketą“, pasak Gnap'o ir kt. (2018) ES teisių pakeitimai, susiję su kelių transporto sektoriaus darbo režimu, gali stipriai paveikti įmonės pervežančias krovinius ir net sumažinti jų turimus pajėgumus bei padidinti išlaidas.

Komandiruojamų darbuotojų privalomas registravimas tarptautinėje vidaus rinkos sistemoje (angl. IMI) padidins biurokratiją, apsunkins įmonių veiklą. Įmonėms teks investuoti į robotus, kurie galėtų

atlikti šį darbą, kitu atveju prireiks labai daug darbo jėgos. Šis darbas bus gana monotoniškas ir bus mažai patrauklus, todėl tikėtina, kad darbuotojų atrasti taip pat nebus lengva.

Kita opi problema, kurią įvardina autoriai yra globalinis atšilimas, transporto sektorius generuoja didžiulius anglies dioksido kiekius, pasak Makan'o, Heyns'o (2018), atlikti tyrimai rodo, kad organizacijos patiria didžiulį spaudimą įgyvendinti tvarius sprendimus, kurios sumažintų išmetamų teršalų kieki. Dėl ko kompanijos patiria dideles išlaidas, nes norėdamos išlikti konkurencingos ir tvarios jos turi investuoti į ekonomišką vairavimą, degalų taupymą ar naujas technologinius sprendimus, kurie nėra pigūs.

Būtent Huang'as ir kiti (2018), peržiūrėjo ir išnagrinėjo paskelbtus tyrimus apie ekonomišką vairavimo technologijas ir padarė išvadas, kad ilgainiui prarandamas švietimo poveikis ekonomiškam vairavimui, todėl reikalingas nuolatinis stebėjimas. Buvo analizuota, autobusų, krovinių vilkikų ir aptarnaujančio sektoriaus transporto parkai, tyrimas atskleidė, kad ekonomišką vairavimą yra priemonė, kuri iškart pradeda veikti mažinant degalų kiekį ir suvartojamą CO2 emisiją. Pagrindiniai veiksniai, kurie tai įtakoja yra pagreitis ir lėtėjimas, važiavimo greitis, maršruto pasirinkimas bei tuščioji eiga. Autoriai teigia, kad turėtų būti pateikiami kiekybiniai ekonomišką vairavimo pasiūlymai ir įdiegti į transporto priemones techninėje įrangoje, kad būtų galima atlikti nuolatinį stebėjimą.

Būtent tai ir daro didžiausios transporto įmonės, konkuruoja viena su kitomis įsigydamos vis modernesnę įrangą, vilkikuose montuojami planšetiniai kompiuteriai, kurie ne tik veikia kaip navigacija, bet ir rodo vairuotojų vairavimo įpročius bei stilių. Tai leidžia įmonės sutaupyti ne tik kuro, tačiau būti mažiau taršioms ir patraukliems rinkoje.

Skirtingai nei Europoje, Lietuvoje turime labai didelių transporto įmonių, kurių vilkikų skaičius viršija 1000 vnt. Turint tokį didelį transporto parką yra lengviau įsigyti naujus vilkikus turint daug likvidaus ir materialaus turto. Perkant vilkikus dideliu kiekiu galima išsiderėti, kur kas patrauklesnes sąlygas, todėl tokių įmonių strategija atsinaujinti vilkikus kas tris metus. Toks parko atnaujinimas leidžia ne tik taupyti remonto kaštų sąskaita, nes nauji vilkikai mažiau genda, tačiau ir uždirbti iš naudotų vilkikų pardavimų, kas leidžia gautas pajamas investuoti į verslo plėtrą.

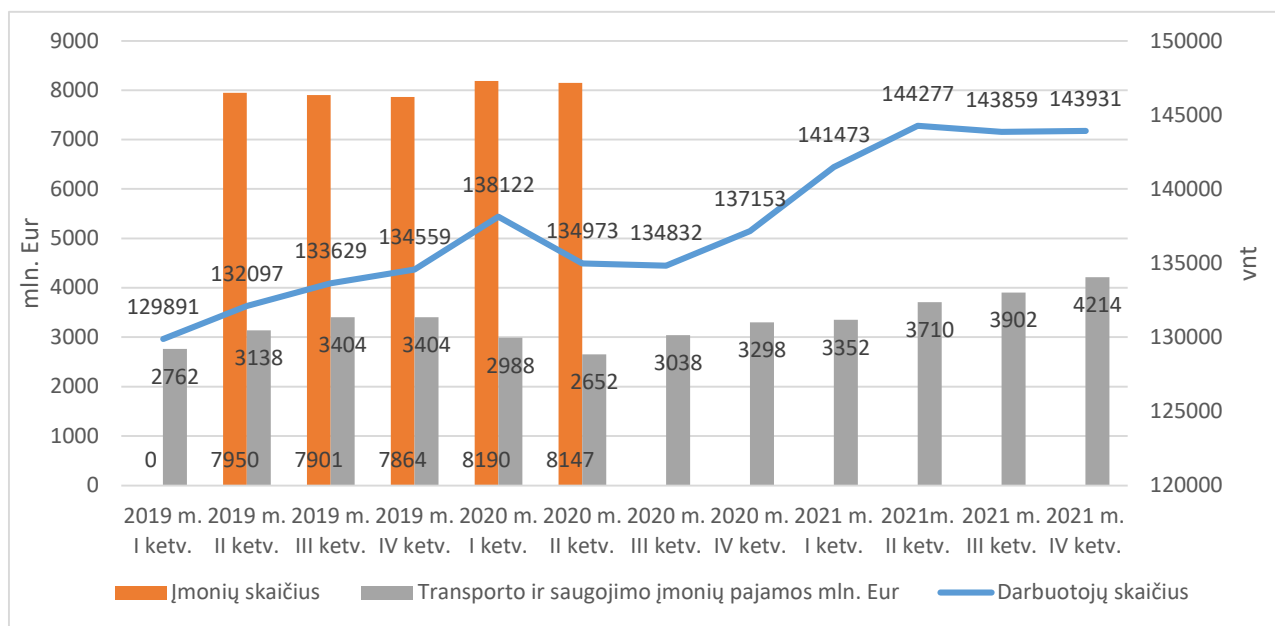
Kitas sektoriaus išskirtinumas, tai nuolat besikeičianti rinka, vis dažniau susiduriama su vairuotojų stygiumi, kuro kainų šuoliais, besikeičiančių poreikių tenkinimu klientams. Tai padaryti yra ypač sunku, kai rinkoje yra didžiulė konkurencija, kurioje kiti žaidėjai siekia privilioti geriausius darbuotojus, taip siekiant pakeisti konkuruojančias kompanijas. Dažnu atveju klientų poreikius siekia patenkinti ne viena kompanija, tad norint įmonėms sudaryti didelius kontraktus, reikia įdėti labai daug darbo.

Pasak Štaraitės, Čižiūnienės (2016), žvelgiant į tai, kad transporto sektoriaus veikla sparčiai auga ir didėja jos konkurencija, tam labai svarbų vaidmenį turi pasirinkimas teisingos įmonės valdymo politikos strategijos. Tam įtakos turi konkurentai, kurie gali pritraukti geriausius kandidatus dirbti savo organizacijose. Tą jie gali padaryti pasiūlydami geresnę atlyginimą, darbo sąlygas ir kitus bonusus. Tad norint išlikti konkurencingiems, reikia daug dėmesio skirti kvalifikuotų darbuotojų išlaikymui ir jų nuolatiniam tobulėjimui.

Užimtumo tarnybos duomenimis (2021), didžiausias darbo jėgos trūkumas Lietuvoje yra transporto sektoriuje. Ir tai nenuostabu, kadangi jaučiamas trūkumas visoje Europoje.

„Financial times“ duomenimis (2021), vien Vokietijoje trūksta 80 000 vairuotojų, o visoje Europos Sąjungoje net 400 000 vairuotojų. Ir padėtis gali tik blogėti, dėl senstančios darbo jėgos, kadangi vairuotojų vidutinis amžius viršija 50 metų, o pritraukti jaunus darbuotojus darosi vis sunkiau, dėl sunkių darbo sąlygų. Įmonės susiduria su didelėmis problemomis pritraukiant naujus vairuotojus, o toms, kurioms pavyksta, įgyja didelį pranašumą, nes plėsti verslą tampa vis lengviau. Atsiranda konkurencinės varžybos.

Susisiekimo ministerijos (2020), atliktoje analizėje 1 pav. matyti, kad Lietuvoje 2020 metų pirmoje pusėje transporto sektoriuje matomas akivaizdus sumažėjimas. Tiek įmonių skaičiaus mažėjime tiek ir pačių darbuotojų. Daugiau informacijos pateikta paveikslėlyje.



**1 pav.** 2019 m. – 2021 m. transporto sektoriaus darbuotojų, įmonių ir pajamų rodikliai (parengta pagal Lietuvos statistiko departamento duomenis, 2019 – 2021)

Pastaruosius keletą metų iki krizės Lietuvos transporto sektoriuje buvo jaučiamas pakilimas. Tendencingai augo visas sektorius, bet labiausiai vienos didžiausių transporto įmonių Lietuvoje ir Europoje – UAB „Vlantana“ ir UAB „Girteka“. Tačiau prasidėjus Covid-19 pandemijai, matomas akivaizdus nuosmukis. Tai patyrė ne tik Lietuvos kompanijos, bet ir visa Europa, tačiau Susisiekimo ministerijos duomenimis, tam didžiausią įtaką padarė transporto paslaugų paklausos sumažėjimas vakarų rinkose, pasikeitimai reguliacinėje aplinkoje, „mobilumo paketas“ ir jo sukeltas rinkos dalyvių veiklos neužtikrintumas. Akivaizdu, kad mūsų šalies transporto sektorius susidurs su dar didesniais iššūkiais 2022 metais, kai įsigalios „mobilumo paketas“. 1 pav. duomenys rodo, kad sektorius 2021 metais, kiek atsigavo, palaiapsniui augo pardavimo pajamos, didėjo įdarbinamų vairuotojų skaičius. Nors įmonių skaičiaus statistika dar nepateikiama, tačiau metiniai duomenys iš statistikos departamento rodo, kad didelio pokyčio čia nebuvo, o šis rodiklis nėra toks svarbus lyginant su įdarbinamų vairuotojų skaičiumi. Būtent ties šiuo kriterijumi ir pasimato valstybės sektoriaus suvaržymai, kvotų skaičiaus išnaudojimas apribojo įmonių plėtrą, tai matyti, jog nuo 2021 m. 2 ketvirčio darbuotojų skaičius beveik nekinta.

Susiduriant su politiniais veiksniais, „mobilumo paketo“ įtaka, Lietuvos Nacionalinės vežėjų asociacijos (2021), ataskaitoje skelbiami pagrindiniai punktai, kurie sukels nemažai problemų Lietuvos vežėjams:

- privaloma bent kartą per 8 savaites gražinti vilkikus į kompanijų įsteigimo šalis. Argumentuojama tuo, kad taip bus kovojama su kabotažiniais pervežimais, klajojančiais vairuotojais, norima užtikrinti, kad transporto priemonės būtų saugios ir atitiktų techninius saugumo reikalavimus;
- darbo ir poilsio taisyklės 45 val. ir ilgesnio privalomojo poilsio nebus galima atlikti kabinoje. Šiuo atveju vairuotojai privalės miegoti viešbučiuose, užuot tai darę vilkikuose. Kadangi didžioji Lietuvos transporto sektoriaus dalis dirba Europoje ir vairuotojai neturi galimybės, kas dvi savaites grįžti namo ar į savo įmonės būstinę permiegoti, tai įmonėms taps didžiule finansine problema, kurią vienaip ar kitaip reikės spręsti. Kompanijoms prisideda ne tik viešbučio kaštai, bet galvos skausmas, kaip rasti viešbutį, kuris būtų patogioje lokacijoje. Vairuotojas negali palikti transporto priemonės ir iškeliauti į viešbutį, tam neleidžia CMR konvencija;
- ne mažiau svarbūs pokyčiai yra darbo santykiuose. Keisis darbo užmokesčio apmokėjimas, bus privaloma mokėti tos šalies į kurią vežamas krovinyas darbo užmokestį, jei jis yra didesnis už vairuotojo esamą darbo užmokestį ir nebus galima vairuotojų gaunamų dienpinigių įtraukti į šią sumą, o tai bus didžiulė problema įmonėms, nes padidės apmokestinamojo darbo užmokesčio kaštai, kurie smarkiai išaugins vienas pagrindinių sąnaudų. Žinoma iš kitos pusės tai yra gerai vairuotojams, kadangi jiems bus priskaičiuojama daugiau mokesčių ir jų pensijos ateityje bus didesnės, kadangi šiuo metu nors ir vairuotojai uždirba ženkliai daugiau nei vidutinis darbo užmokestis „į rankas“ įskaitant dienpinigius, tačiau jų bruto atlyginimas dažnu atveju nesiekia ir vidutinio.

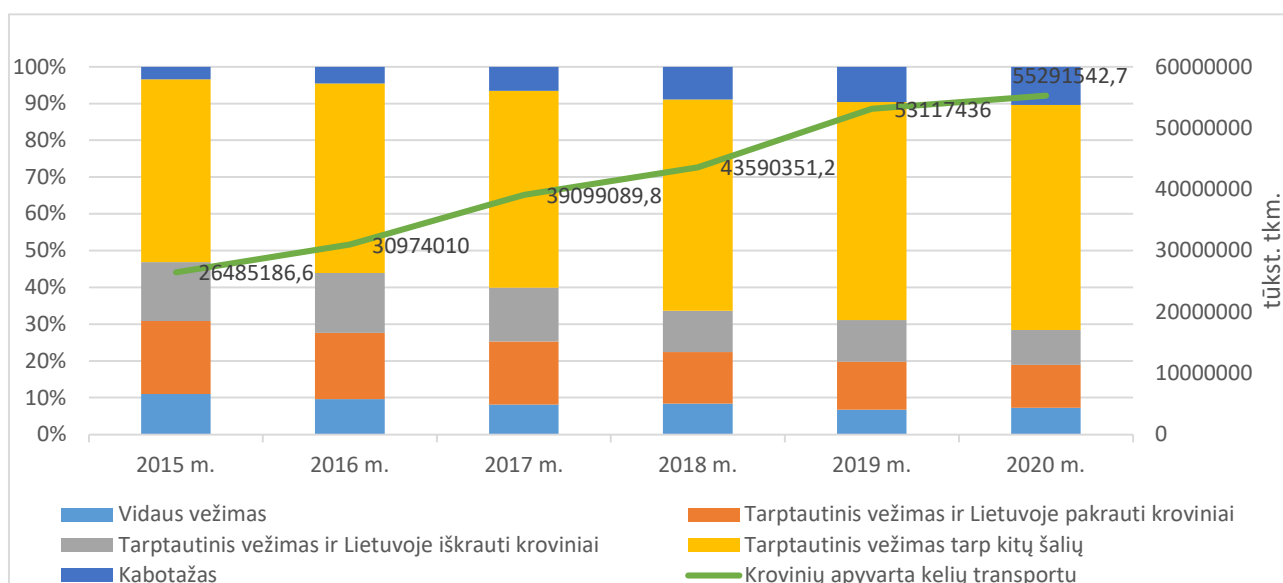
Lietuvos Konstitucinio Teismo duomenimis (2019), Lietuvos valstybė kovodama su mažu vairuotojų darbo užmokesčiu, priėmė nutarimą, kad reikia padidinti vairuotojų atlyginimo koeficientą nuo 1,3 iki 1,65. Tai reiškia, kad vairuotojams privaloma mokėti minimalų darbo ne mažesnę, nei minimalus atlyginimas šalyje padaugintas iš koeficiento 1,65. Tai reiškia dar daugiau kaštų įmonėms. Pastaraisiais metais minimalus DU šalyje augo kasmet, o tai neigiamai veikia transporto įmonių rezultatus. 2022 metais vairuotojų minimalus atlyginimas siekia net 1204,5 Eur, kai tuo tarpu minimalus DU šalyje yra vos 730 Eur. Tai yra net 474,5 Eur. daugiau. Ir tai ne vienintelė problema Lietuvos transporto sektoriui bandant konkuruoti su Europos vežėjais, kurių situacija nėra tokia drastiška. Ne paslaptis, kad Lietuvos transporto sektoriaus įmonės konkuruoja būtent pigia darbo jėga ir galimybę užtikrinti gerą paslaugų servisą, nes sugeba sukurti didelį kapitalą, bei įsigyti naujus vilkikus.

Negana to, Lietuvos transporto sektorius susiduria su kvotų darbuotojams problema. Ko kaimyninė šalis Lenkija, viena pagrindinių konkurenčių, neturi. Nemažai verslų kelia savo filialus ir verslą būtent į Lenkiją, nes ten nėra kvotų trečiųjų šalių piliečių įdarbinimo procese. Migracijos departamento žiniomis (2021), jau gegužę buvo pasiektos nustatytos kvotos riba užsieniečiams, kurie atvyksta į Lietuvos Respubliką dirbti tarptautinio krovinių pervežimo transporto priemonės vairuotojais. 11600 darbuotojų kvota buvo išnaudota vos per pirmąjį pusmetį. Poreikis yra didžiulis, tačiau valstybė nesiima jokių priemonių, kurios skatintų verslo plėtrą. Kadangi nori užkirsti kelią pigiai darbo jėgai ir nori pagerinti sąlygas jau dirbantiems vairuotojams. Jau keletą pastarųjų metų matoma tendencija, kad transporto sektoriuje lietuvius keičia užsieniečiai. Lietuviai bando įsitvirtinti Europoje, o jų vietas užima trečiųjų šalių piliečiai, kurie konkuruoja pigesne darbo jėga.

Taip pat analizuojant Lietuvos transporto sektoriaus problemas Europoje, reikia suvokti, kur daugiausiai mūsų šalies transportas veža krovinių, tad tam pasinaudota Lietuvos banko ir statistikos

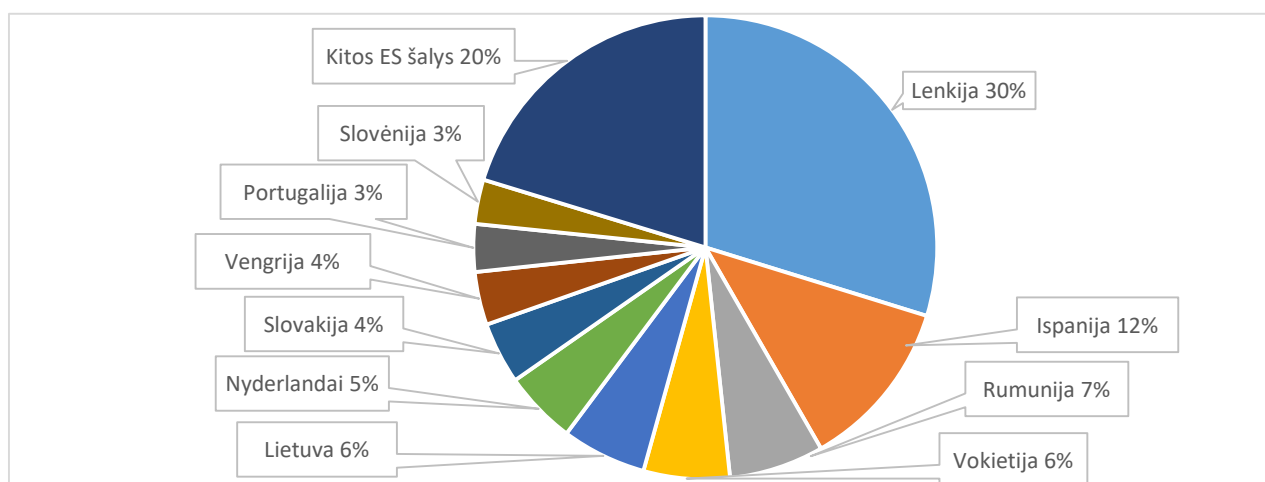


departamento duomenimis. 2 pav. yra pateikiama krovinių apyvarta kelių transportu, išskiriamos penkios labiausiai paplitusios pervežimo rūšys: vidaus vežimas; tarptautinis vežimas ir Lietuvoje iškrauti kroviniai; kabotažas; tarptautinis vežimas ir Lietuvoje pakrauti kroviniai; tarptautinis vežimas tarp kitų šalių.



**2 pav.** Krovinių apyvartos struktūra Lietuvos kelių transportu pagal vežimo rūšį bei krovinių apyvarta, tūkst. tkm. (sudaryta pagal Lietuvos banko bei statistikos departamento duomenis)

Iš statistinių duomenų matoma, kad Lietuvos transportas sektoriaus pajėgumai yra orientuoti į užsienio rinkas, kitaip tariant į eksportą ar tranzitu gabenamus krovinius. Tačiau didžiausią dalį užima tarptautiniai pervežimai tarp šalių, ypač vakarų Europoje. Vadinas, įsigaliojus „mobilumo paketui“, įmonės spręsdamos atlyginimų mokėjimo klausimus, turės daugiausiai dėmesio skirti tų šalių įstatyminėms darbo užmokesčio apmokėjimo bazėms. Tai sukels nemažai iššūkių, norint teisingai paskaičiuoti atlyginimus. Tad įmonės tampa priklausomos nuo geopolitinės situacijos, kyla įvairių iššūkių dėl griežtėjančio sektoriaus veiklos reguliavimo. Vienas pagrindinių, jau aptartas „mobilumo paketas“. Taip pat galima matyti, kad tarptautinių pervežimų skaičius didėja ypač pastaraisiais metais, kas rodo, kad mūsų transporto sektorius auga.



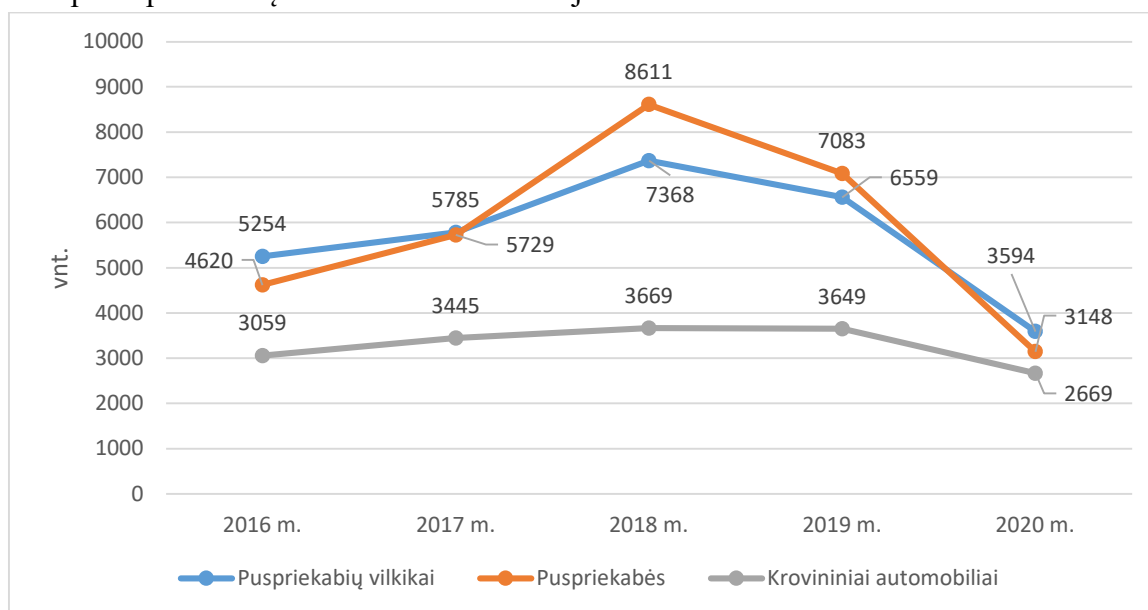
**3 pav.** Tarptautinis krovinių gabenimo keliais pasiskirstymas Europos Sąjungoje pagal krovinių vežėjų šalis, tonkilometrai (sudaryta pagal Europos statistikos departamento duomenis, 2018)

Europos Statistiko departamento duomenimis (2018), Lietuvos transporto sektorius perveža net 5,9% krovininių, lyginant su visa Europos Sąjunga (žr. 3 pav.). Tai yra didžiuliai skaičiai tokiai mažai valstybei, kaip Lietuva. Palyginimui Vokietija sukuria vos 0,1 proc. punkto daugiau pervežimų nei Lietuva. Mes esame penkti visoje Europos sąjungoje pagal nuvežamus tonkilometrus. Nenuostabu, kad siekiant padidinti rinkos dalį Lietuvai prireiks daug pastangų. Iki šiol didžiosios Lietuvos įmonės didino savo parkus labai sparčiai, tačiau artėjant „mobilumo paketo“ įvedimui, planuoja vis daugiau verslų perkelti į Lenkiją, kuri panašu ir toliau išliks transporto sektoriaus lydere. Būtent tai atsispindi ir pastarųjų metų transporto sektoriaus tendencijose. Žinoma, tam įtakos turėjo ir Covid-19 situacija, tačiau vienas iš esminių faktorių buvo įmonių ar padalinių perkėlimas į Lenkiją.

Anot ekonomisto Dubnikovo (Linava.lt, 2021), Lenkija turi sunkiai nurungiamus patrauklumo kriterijus – tai geografinis artumas Europai, todėl Lietuva turi gerokai pasistengti papildomais argumentais, kurie padėtų nukonkuruoti Lenkiją. Dar vienas svarbus kriterijus – tai darbo jėgos iš trečiųjų šalių įdarbinimo greitis ir paprastumas. Lenkijoje jis labai aukštas ir jie nepabijojo įdarbinti daugiau kaip milijono ukrainiečių. Taip pat tiek Lenkijoje ir Latvijoje yra patrauklesnė reinvestuoto pelno apmokestinimo politika, kuri skatina augti įmonės.

Lietuvos vežėjų asociacijos duomenimis (2021), Lietuvoje 2020 metais registruota 3,1 tūkst. vilkikų mažiau, lyginant su 2019 ir tai yra 43 proc. nuosmukis. Tačiau pasak asociacijos tai negalutiniai duomenys, nes ne visi vežėjai jai priklauso. Jų skaičiavimais Lietuva praras beveik 36 milijonus eurų pajamų, nes kompanijos iškelia savo verslus į Lenkiją.

Tai patvirtina ir Lietuvos statistikos departamento duomenys, Lietuvoje registruotų naujų krovininių transporto priemonių skaičius ženkliai mažėja.



**4 pav.** Naujos kelių transporto priemonės registruotos Lietuvoje 2016 – 2020 metais (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Vertinant gautus rezultatus, galima matyti, kad iki 2018 metų buvo matomas gana ženklus Lietuvos krovininių transporto priemonių parko atnaujinimas ir didinimas. Nuo 2016 metų Lietuvoje fiksuotas vilkikų, puspriekabių ir krovininio transporto priemonių skaičius augo nuo 12 933 vnt. per metus iki 19 648 vnt., tai sudaro net 51,92 proc. augimą vos per keletą metų. Tačiau besikeičianti politinė ir ekonominė situacija ženkliai sumenkino naujai registruojamo krovininio transporto. 2020 metų

skaičiai net nesiekia turėtų 2016 metais ir vien 2020 metais jau turėjome vos 9411 vnt. naujai registruotas krovinines transporto priemonės. Pokytis akivaizdus ir procentine išraiška tai net 45,48 proc. mažiau nei 2019 metais, ką ir patvirtina Lietuvos vežėjų asociacijos pateikti duomenys. Tendencija išlieka prasta ir panašu, kad vis daugiau verslų bus perkeliama į Lenkiją, ruošiantis „mobilumo paketo“ įvedimui, kas įtakos Lietuvos biudžeto sumažėjimą. Transporto sektorius gana reikšmingai įtakoja Lietuvos BVP, todėl praradimai bus skaudūs. Tikėtina, kad esant panašioms tempams kitais metais galime tikėtis panašaus sumažėjimo, nes bus įvestas „mobilumo paketas“.

Labai sunku įvertinti, bet būtina paminėti ir tai, kad ne visos transporto priemonės iškeliauja į Lenkijoje registruotas įmones ar filialus naujos, todėl tikėtina, kad naudotų transporto priemonių skaičius gali būti ir didesnis, dėl ko biudžeto nepapildys dar didesnės sumos iš transporto sektoriaus. Blogiausia tai, kad Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumas tik dar labiau sumažės, nes nebus lengva įsigaliojus „mobilumo paketui“ ne tik parsiusiti vilkikus į registracijos šalį, bet ir rasti krovinius, nes Lietuvos rinka nėra tokia didelė, daugiau nei 60 proc. visų vykdomų operacijų yra vakarų Europoje, tad konkurencija bus didžiulė siekiant, kad vilkikai į Lietuvą grįžtų krauti, dėl ko gali kiek sumažėti krovinų kainos iš Vakarų Europos į Lietuvą.

Efektyvus transportas, tai viena pagrindinių klestėjimo ir gerovės būtinųjų išteklių, žmonių bei prekių judumo sąlyga. Jei nebūtų transporto priemonių, nebūtų galimybės prekėms pasiekti galutinių vartotojų, tad labai svarbu turėti patikimą, efektyvų transportą, kuris gebėtų prekes nugabenti laiku ir saugiai. Tačiau pats krovinų transportavimas negalėtų veikti be tinkamai išvystytos terminalų ar sandėlių veiklos, nes transportavimo efektyvumas labai priklauso nuo galimybės turėti tinkamus prekių paskirstymo punktus. Nuo krovinų gabenimo greičio ir logistinių sandėlių bei paskirstymo punktų veiklos, priklauso galutinio krovinio pranašumas ir sandorių vertė. Išvystymas naujų technologijų ir tinkamas jų panaudojimas labai svarbus ne tik transporto sektoriaus bet ir šalies ūkio elementas, būtent dėl to Lietuvoje atsiranda vis daugiau transporto įmonių, kurios diversifikuoja savo verslus ir statosi sandėlius.

Iki „mobilumo paketo“ įvedimo Lietuva išliko konkurencinga dėl pigesnės darbo jėgos, kas pasikeis kai įsigalios nauja tvarka. Nebegalėsime konkuruoti ženkliai šiuo aspektu. Tačiau Lietuva vis dar yra geroje geopolitiškai vietoje, kadangi turime uostą ir gerą infrastruktūrą gabenti krovinius į NVS šalis. Lietuva turi galimybę reeksportuoti prekes į Rusiją, Baltarusiją, iš jų į Kazachstaną. Turėdama gerus paskirstymo centrus turi galimybę sandėliuoti ar papildomai apdoroti (perpakuoti, fasuoti) prekes atvežtas tiesiai iš Klaipėdos uosto, visgi prasidėjus karui Ukrainoje pervežimai į Rusiją, Baltarusiją gali būti vis mažiau paklausūs ar net apriboti dėl politinių sprendimų.

Užimtumo tarnybos duomenimis (2020), transporto ir saugojimo sektoriaus kompanijos stipriai susiduria su besikeičiančia aplinka. Inovaciniai procesai, skaitmenizavimas, automatizacija, savivaldžiai automobiliai, informacinių technologijų plėtra keičia transporto ir saugojimo sektorių. Būtent tai ir atspindi didėjančios investicijos. Pasaulinės sandėlių valdymo ir logistikos procesų automatizavimo rinkos vertė viršijo net 53 mlrd. USD, o 2023 m. turėtų peržengti 80 mlrd. USD. Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2019), transporto ir saugojimo sektoriaus įmonių investicijos į ilgalaikį turtą sudarė 946 mln. Eur ir lyginant su 2018 m., padidėjo net 13,3 proc. Šio sektoriaus organizacijų investicijos 2019 metais siekė 13,4 proc. visų Lietuvos investicijų. Net 24 proc. šių investicijų sudarė būtent sandėliavimo ir transportavimo veiklą vykdančių įmonių. Tai tik parodo, kiek yra svarbu transporto sektoriui turėti inovatyvius sandėlius, kurie suteiktų konkurencinio pranašumo prieš kitas įmones Europos mastu.

Taip pat Liachovičius, Skrickij (2020), atliktoje SSGG analizėje galima pamatyti transporto sektoriaus silpnybes, grėsmes, galimybes bei stiprybes su kuriomis tenka susidurti transporto sektoriui. Autoriai išskyrė svarbiausius kriterijus, kurie atspindi transporto sektoriaus aktualijas, didžiausią įtaką darančius veiksnius bei faktorius.

**1 lentelė.** SSGG analizė kelių transporto sektoriaus ES (sudaryta pagal Liachovičių, Skrickij, 2020)

Stiprybės	Silpnybė
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ekonominis aktyvumas / BVP augimas;</li> <li>✓ ES rinkos plėtra;</li> <li>✓ ES gyventojų skaičiaus didėjimas;</li> <li>✓ Žemas barjeras patekti į rinką;</li> <li>✓ Labai susiskaldęs Europos transporto sektorius;</li> <li>✓ Santykinai naujas transporto priemonių parkas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Senstanti visuomenė;</li> <li>✓ MTEP inovacijų pramonei trūkumas;</li> <li>✓ Infrastruktūros kokybė nėra tolygi ES;</li> <li>✓ Klimato pokyčiai susiję su išmetamu CO2 kiekiu;</li> <li>✓ Iškastinio kuro trūkumas.</li> </ul>
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autonominiai vilkikai;</li> <li>✓ Skaitmenizavimas;</li> <li>✓ Elektroninio verslo plitimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dvigubi standartai reglamentuojant;</li> <li>✓ Perėjimas nuo kelių transporto prie geležinkelių;</li> <li>✓ Transporto paradigmos keitimas.</li> </ul>

Analizė atskleidė didžiausius trūkumus, kurie gali ateityje paveikti transporto sektorių. Autonominiai vilkikai, skaitmenizavimas, reglamentavimas smarkiai įtakoja ir ateityje dar labiau įtakos šį sektorių. Tačiau didėjantis gyventojų skaičius ES ar ES plėtra gali paskatinti vartojimą, ko pasėkoje transporto sektorius gali tapti dar labiau reikalingas. Visgi konkurencija su geležinkelių sektoriumi gali kiek padidėti, ypač nutiesus „Rail Baltica“ vėžę, kuri perims dalį krovinių.

Lietuvos transporto sektorius pastarąjį dešimtmetį auga gana sparčiai, įėjimas į šį sektorių Lietuvoje nėra sudėtingas, o ir šalies įmonių įdirbis tikrai nemenkas. Turime gana stiprių kompanijų, kurios veikia tarptautiniu mastu, turi pripažintus ir atpažįstamus prekės ženklus. Šioje srityje tikrai esame stiprūs ir turime kuo didžiulis. Visgi stebint statistinius duomenis bei atliktus tyrimus pastaraisiais metais galima matyti, kad konkurencingumo klausimas tampa vis reikšmingesnis. Juolab, kad susijusių tyrimų su su Lietuvos transporto sektoriumi nėra labai daug, todėl naudinga paruošti rinkos analizę šia tema. Iš susistemintų duomenų galima matyti pagrindines problemas susijusias su Lietuvos transporto sektoriumi. Vienos didžiausių - „mobilumo paketas“, besikeičiančios mokestinės bazės, darbuotojų trūkumas, augantys kaštai. „Mobilumo paketas“ šalyse, kaip Lietuva, kur darbo užmokestis gana mažas, įneš ne tik didesnę suirutę dėl išaugusių kaštų, tačiau ir mokestiniai klausimai taps vis sudėtingesni. Komandiruojamų darbuotojų privalomas registravimas tarptautinėje vidaus rinkos sistemoje (angl. IMI) tik pagilins biurokratiją, apsunkins ir taip nelengvą transporto įmonių darbą. Gana didelė našta teks Lietuvai, nes šalies vairuotojų darbo užmokestis ženkliai mažesnis už tų šalių, kuriose vykdomi pervežimai. Darbuotojų trūkumas taip pat vis didės, nes vairuotojų vidutinis amžius yra gana didelis, o jaunus žmones pritraukti į šią sritį yra keblu, dėl sudėtingų ir nepatogių darbo sąlygų. Tad naudinga giliau pažvelgti į šią sritį ir rasti būdų, kaip Lietuvos transporto sektorius galėtų pagerinti dabartinę savo konkurencinę padėtį lyginant su kitomis Europos šalimis.

## 2. Konkurencingumo sampratos ir konkurencingumo vertinimo modelių, bei veiksmų teorinis pagrindimas

### 2.1. Konkurencingumo samprata

Žodis „konkurencija“ yra kilęs iš lotynų kalbos ir siejamas su žodžiu „concurrentia“, reiškiančiu varžymąsi, varžybas ar susidūrimą. Įmonės tarpusavyje konkuruodamos, nuolat ieškančios naujovių, bei dedančios pastangas būti lyderėmis, sukuria konkurenciją. Įmonės konkurencingumas lemia kompanijos sėkmę ilguoju laikotarpiu. Konkurencinis pranašumas arba kompanijos sugebėjimas laikyti konkurentus per atstumą yra bene svarbiausias faktorius, užtikrinantis kompanijos sėkmingą veiklą ateityje. Yra daugelis dalykų kurie turi įtakos, ar įmonė taps lydere ar ne. Konkurencingumas mokslinėje literatūroje įvardijamas skirtingai ir bendro sąvokos apibrėžimo nėra, dėl to reikalinga atlikti mokslininkų literatūros analizę, kuri padėtų apibrėžti konkurencingumo sampratą.

Konkurencingumo sampratą galima interpretuoti įvairiai, pasak Stanikūno (2009), konkurencija – tai procesas, kuomet rungtyniaujama dėl tam tikros ekonominės naudos, nors tikslas ne visuomet yra didesnio pelno generavimas. Kaip rodo tyrimai, įmonės siekdamos užimti tam tikrą dalį rinkos kartais ryžtasi aukoti dalį savo pelno, taip dempinguoja kainas ir parduoda jas žemesnėmis nei rinkos kainomis.

Būtent su tuo susiduria ir transporto sektorius. Dažnu atveju didieji rinkos rykliai tam tikrus krovinius sutinka vežti už mažesnę nei rinkos kainą, tam, kad nukonkuruotų varžovą arba bent padengtų savo minimalius kaštus, jog vilkikai iki kito krovinio važiuotų ne tušti, t. y. su krovinium.

Pasak Beniušienės, Svirskienės (2008), konkurencingumas yra sudėtinga sąvoka, nulemianti objekto ar subjekto gebėjimą konkuruoti tiek laiko, tiek vietos sąlygų atžvilgiu.

2 lentelėje pateikiami konkurencinio pranašumo apibrėžimai, joje palyginama skirtinga autorių nuomonė.

#### 2 lentelė. Konkurencinio pranašumo apibrėžimai

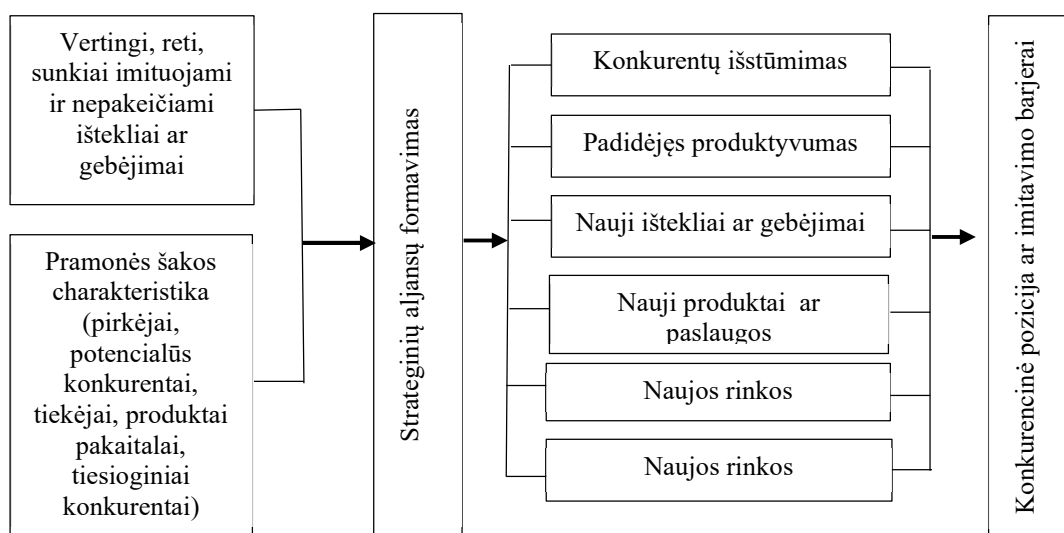
Christensen'as (2001)	Konkurencinis pranašumas yra koncepcija, kuri įkvepia norą strategams medžioti strategijas, kurios daro sėkmingiausias įmones sėkmingomis.
Rinkauskaitė (2007)	Konkurencinis pranašumas – tai siekis, kuris verčia įmonę išlaikyti bent keliais punktais didesnę augimo laipsnį, nei vidutinis.
Korsakienė (2012)	Konkurencinis pranašumas – tai pranašumas, prieš konkurentus dėl sąnaudų, diferenciacijos ir rezultatų, kuriuos veikia pozicionavimo strategijos.
Aidietytė, Jatuliavičienė (2016)	Konkurencinis pranašumas leidžia gauti didesnes, negu vidutines šakoje pajamas bei užtikrinti stiprias pozicijas rinkoje.
Barney'us, Hesterly'us (2006)	Įmonė turi konkurencinį pranašumą, kai sugeba sukurti didesnę ekonominę vertę nei konkuruojančios įmonės.
Porter'is (1998)	Konkurencinis pranašumas sukuriamas suvokiant arba atrandant geresnius kelius į rinką, kas galiausiai yra inovacija.

Taigi, išanalizavus autorių pateiktus apibrėžimus, galima teigti, kad dauguma jų konkurencinį apibrėžimą mato kaip tam tikrą pranašumą prieš konkurentus, kai vienos įmonės sugeba savo sprendimais sukurti didesnę vertę rinkoje nei konkuruojančios įmonės, užsitikrinti didesnes pajamas bei pozicijas rinkoje.

Tačiau būtent transporto rinkos konkurencinį pranašumą išskiria tokie autoriai, kaip Rushton'as, Croucher'is, Baker'is, ir kiti. Būtent knygoje „The handbook of logistics and distribution management“ (2010) rašoma, kad požiūris į logistiką pasikeitė gana smarkiai pastaraisiais metais, nes logistikos operacijos suteikia priemonių, kuriomis produktas gali pasiekti klientus ar galutinius vartotojus tinkamos būklės ir reikiamoje vietoje. Taip pat mažiausiomis sąnaudomis, nes taip galutinis produktas taps pigesnis ir jį bus galima parduoti lengviau. Todėl transporto įmonės gali konkuruoti veždamos produktus mažiausiomis kainomis, taip išsikvodamos rinkos dalį ir suteikdamos konkurencinį pranašumą pardavėjams parduoti savo produktus. Tam pritaria ir Stock'as, Lambert'as (2001), pasak autorių, logistika vaidina kritinį pranašumą, kad produktas pasiektų klientą reikiamu metu ir greičiau nei konkurentai, kad patenkintų jų poreikius ir taip prisidėtų prie įmonės tikslų siekimo.

Taigi, galima teigti, kad sunku atrasti vienodą nuomonę, norint apibūdinti, kas yra konkurencingumas. Dažniausiai išskiriamos priežastys lemiančios konkurencingumą yra vidinės arba išorinės.

Straipsnyje autorės Ragelskaja, Korsakienė (2011), analizuodamos konkurencinį pranašumą integruotu požiūriu išskiria transportui labai svarbų dalyką – aljansus ir pateikia sudarytą integruotojo konkurencinio pranašumo modelį (žr. 5 pav.).



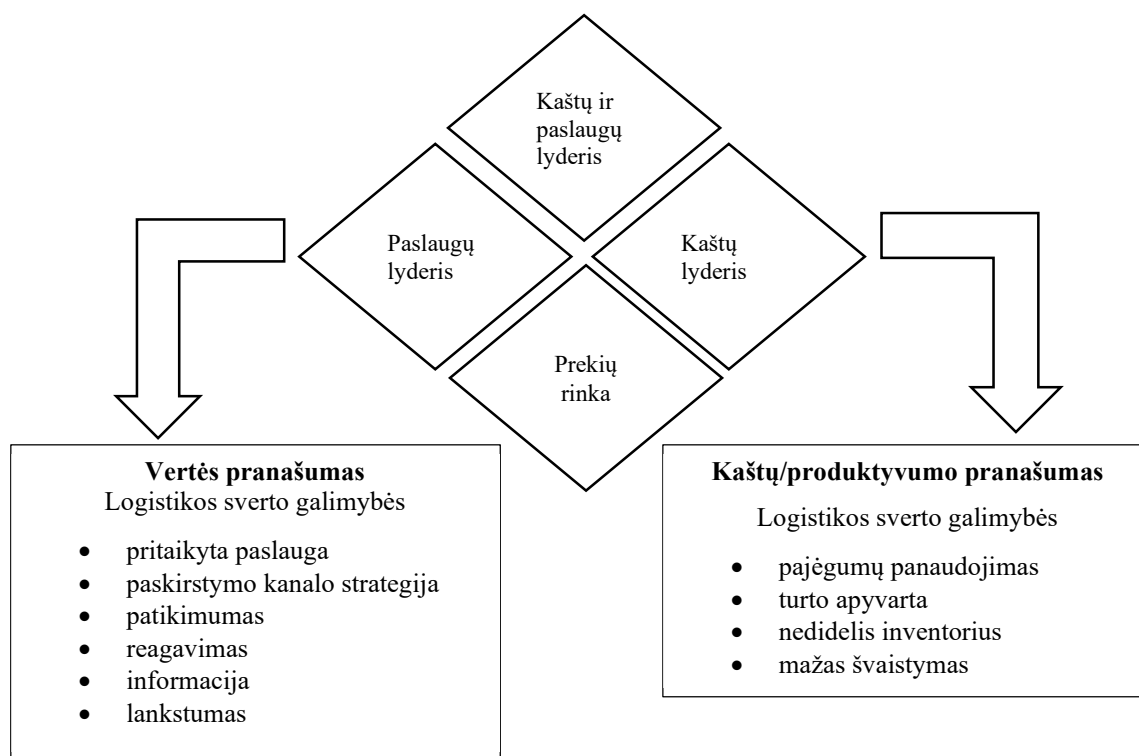
5 pav. Integruotasis konkurencinio pranašumo modelis (Ragelskaja, Korsakienė, 2011)

Aljansai padeda pasiekti pranašumą rinkoje. Būtent tam įrodyti buvo pateiktas šis modelis. Jis parodo ryšius tarp gebėjimų ir įmonės išteklių, šakos charakteristikų, strateginių aljansų formavimo ir pozicijos konkurencinėje rinkoje užėmimo. Modelis grindžiamas tokiais principais:

- aplinkos veiksniais lemiančiais konkurencinį pranašumą, požiūrį koncentruojant į konkurentų veiksmus ir poreikius vartotojų;
- konkurencinio pranašumo teorija grįsta išteklių, kurios objektu laikomi gebėjimai ir kompanijos išteklių;
- turi būti grindžiama aljansų formavimo prielaidomis. Svarbu rinkoje sukurti konkurencines prielaidas, kurios pozicija konkuruojančioms įmonėms sudaryti imitavimo barjerus. Jie apibrėžia tokius aspektus, kaip organizacijos kultūra, vadybos gebėjimai, informacijos asimetrija ir t. t.

Šis modelis sukuria galimybę apibrėžti nenutrūkstantį konkurencinio pranašumo išlaikymo procesą. Svarbu paminėti, kad dalyvavimas konkurencinėje kovoje ir tapimą jos lyderiu, leidžia kompanijoms orientuotis į kaštų, aplinkos veiksnių, komunikavimo ir kooperavimosi derinimą (Ragelskaja, Korsakienė, 2011).

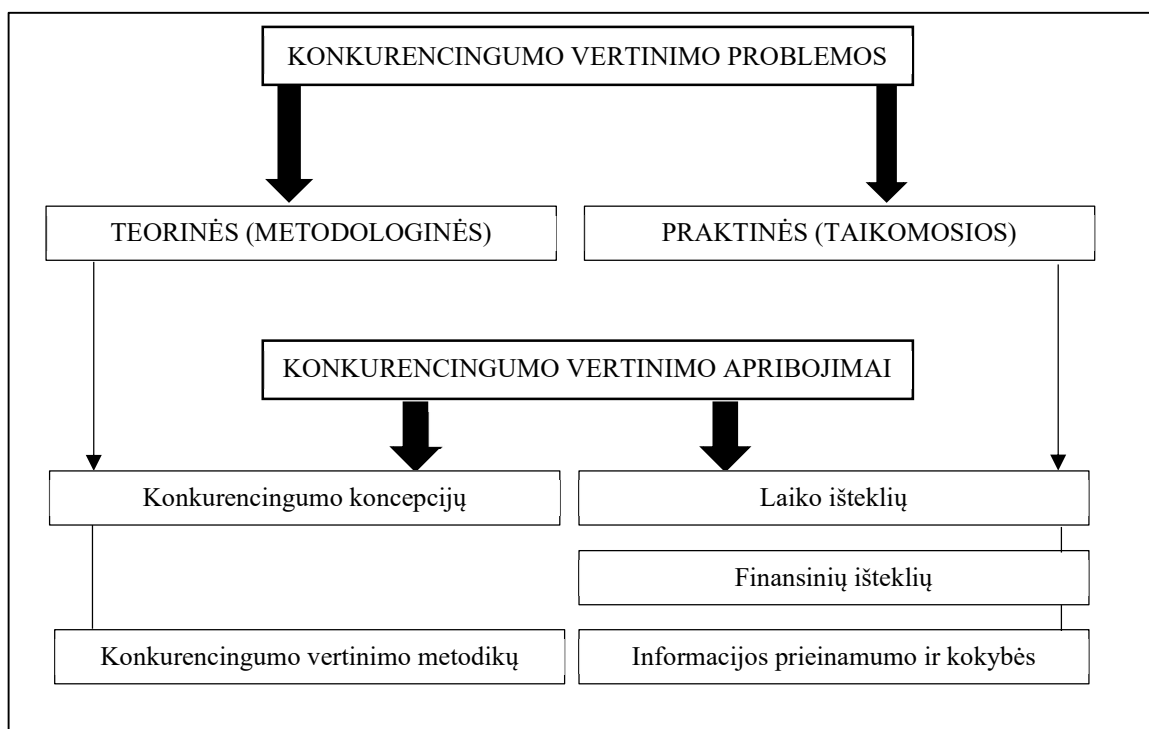
Logistiką tiriantys autoriai („The handbook of logistics and distribution management“, 2010) išskyrė konkurencijos pranašumus per logistiką. Autoriai (žiūrėti 6 pav.) nurodė tam tikrus kriterijus, kuriais galima pozicionuoti konkurencijos pranašumus per logistiką. Pasak jų, išskiriamos dvi pagrindinės konkurencijos grupės, kompanijos, kurios konkuruoja kaštų ir paslaugų srityje. Įmonės, kurios yra lyderės kaštų srityje, bando sumažinti juos iki minimumo, kad pardavėjai galėtų parduoti produktus kuo žemesne kaina, taip sukuria produktyvumo pranašumą. Paslaugų lyderis gali pasiūlyti specialius tiekimo būdus, kurie užtikrintų, jog produktas vienu ar kitu būdu taptų prieinamas rinkoje, taip garantuodamas paslaugų lygį bei reguliarių produktų tiekimą. Tačiau reikia pabrėžti, kad įmonėms reikia sukurti skirtingas logistikos struktūras, kurios leistų varijuoti tarp kaštų ir paslaugų lyderiavimas.



**6 pav.** Įvairių konkurencijos pozicijų logistikos pasekmės („The handbook of logistics and distribution management“, 2010).

Konkurencinis pranašumas šiuo atveju leidžia transporto kompanijoms vadovaujantis apibrėžimais nusistatyti savo prioritetus, tinkančius būtent šiam sektoriui. Priežasčių, kurios lemia konkurencinį pranašumą yra labai daug, tiek vidinių, tiek išorinių. Ne vienas autorius mini darbuotojų bei inovacijų svarbą, o tai ypač aktualu šioje rinkoje. Galimybė pritraukti daug vairuotojų yra didžiulė privilegija, kadangi jų trūkumas yra juntamas visoje Europos, ne tik Lietuvoje. Įveikus šią kliūtį, kompanijos galėtų lengviau konkuruoti rinkoje, nes turėtų daugiau reikiamų faktorių vykdyti paslaugas, plėsti transporto parką.

Taip pat vertinant konkurencinį pranašumą svarbu įvertinti ir problemas. Būtent jas išskyrė Navickas, Malakauskienė (2010), savo straipsnyje.



7 pav. Konkurencingumo vertinimo problemos ir apribojimai (sudaryta pagal Navicką ir Malakauskienę, 2010)

Paveikslėlis puikiai atskleidžia konkurencingumo vertinimo problemas. Jis sudaro ne tik teoriniai aspektai, kaip teisingas koncepcijų pasirinkimas arba konkurencingumo vertinimo metodikų įvertinimas, tačiau ne mažiau svarbios ir labiau praktikoje naudojamos laiko išteklių problemos. Laiko išteklius iš dalies galima sieti ir su finansiniais ištekliais, nes laikas yra pinigai, o kuo daugiau laiko prireiks įvertinti rinką ir jos konkurencijos principus, tuo įmonei kainuos daugiau lėšų. Gyvename informaciniame amžiuje, tad informacijos prieinamumas labai aktualus, kadangi ateityje, įmonės valdančios informaciją, turės ženklų pranašumą prieš kitas. Taigi, problemos gali būti siejamos ne tik su paslaugų kokybe, finansiniais ištekliais, bet ir su laiko aspektu bei informacijos prieinamumu. Ne mažiau svarbu, kad darbuotojai kruopščiai atliktų savo darbą.

## 2.2. Konkurencingumo vertinimo modeliai

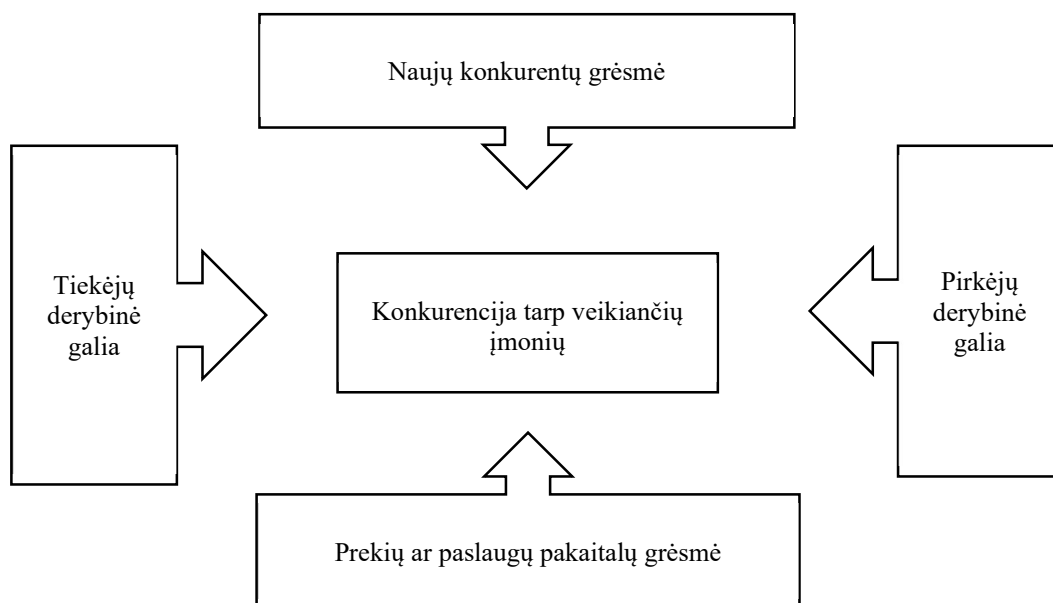
Analizuojant autorių darbus pastebėta, kad, jie dažnai išskiria Porter'io (1998), „penkių jėgų“ modelį, kuris pateiktas 8 paveiksle.

Pasak Barney, Hesterly (2006), „penkių jėgų“ Porter'io modelis pasirodė esąs labai naudingas, ši sistema nustato penkis jėgas, labiausiai veikiančias įmones, su kuriomis jos susiduria konkurencinėje aplinkoje. Taip pat nustatė ir sąlygas, kuriomis šios grėsmės kyla. Autoriai pabrėžia, kad įmonės siekiančios išlikti konkurencingos, turi išsiaiškinti savo aplinkoje esančias grėsmes, kadangi jos sumažina įmonės veiklos lygį bei konkurencingumą rinkoje.

Autoriai Kotler'is, Keller'is (2007), pažymi, kad intensyvios konkurencijos grėsmė segmentas nėra patrauklus, kuomet ten veikia daug agresyvių bei stiprių konkurentų. Taip pat pažymima, kad segmentas vis mažiau tampa patrauklus, kuomet jis yra nykstantis arba stabilus, ypač jei patekimo į



rinką barjerai yra dideli, reikia didelių investicijų iš ko atsiranda ir ne mažas sąnaudų lygis. Šios sąlygos turėtų įtakos kainų karams, didelėms reklamos išlaidoms, kas didintų konkurencijos kainą kompanijoms.



**8 pav.** „Penkių konkurencinių jėgų“ modelis pagal Porter‘į (1998)

Naujų konkurentų grėsmė. Segmento patrauklumas turės įtakotas barjerų, kurie trukdo patekti į rinką ar išeiti iš jos. Būtent patrauklūs segmentai pasižymi pasunkintomis galimybėmis patekti į rinką bei iš jos išeiti. Tačiau tai veda ir į didelę pelno maržą, kuriai turi įtakos ir atsirandanti didelė rizika tuo atveju, jei nesant palankiems sandoriams būtų sunku iš jos išeiti ir reiktų dirbti nuostolingai (Kotler‘is, Keller‘is, 2007).

Prekių pakaitalų grėsmė. Pats segmentas nėra patrauklus, kai jame yra potencialių ar realių pakaitalų. Jie riboja prekės galutinę kainą bei gaunamą pelną. Kompanijos privalo stebėti jų tendencijas. Ypač, jei rinkoje atsiranda naujų pakaitalų technologijų, jos gali greit sumažinti pelną ir kainas konkrečioje rinkoje (Kotler‘is, Keller‘is, 2007).

Augančios pirkėjų įtakos grėsmė. Segmentas tampa nepatraukliu, kai pirkėjai turi didelės įtakos konkurencijai. Jų įtaka tampa vis didesnė, kuomet jie yra gerai organizuoti, jų prekė nėra diversifikuojama, ypač, kai perėjimą pas kitą pardavėją sudaro nedidelės sąnaudos. Norėdami išlikti konkurencinėje kovoje, pardavėjai turi rinktis pirkėjus, kurių įtaka yra mažesnė bei pateikti pasiūlymus, kurių pirkėjai nenorėtų atsisakyti (Kotler‘is, Keller‘is, 2007).

Augančios tiekėjų įtakos grėsmė. Segmente patrauklumas sumažėja, kuomet tiekėjai turi galimybę pakelti kainas ar apriboti tiekimą. Jų šaka yra didelė, kuomet jų yra daug ir jie yra gerai organizuoti. Ypač, kuomet juos sunku pakeisti ar jų prekė yra specifinė. Vienas iš būdų, tai stabilizuoti yra geri santykiai su tiekėju ir tiekimo šaltinių diversifikavimas (Kotler‘is, Keller‘is, 2007).

**3 lentelė.** Porter'io „penkių konkurencinių jėgų“ modelio privalumai ir trūkumai (sudaryta remiantis Mikute, Nugreckaite, 2006)

Modelio trūkumai	Modelio privalumai
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ne visais atvejais modelis geba nustatyti tikslią konkurencinę padėtį.</li> <li>✓ Ne visos konkurenciją nulemiančios jėgos būna išskiriamos.</li> <li>✓ Dvišalio integruotos ekonomikos atveju Porter'io „penkių jėgų modelis“ negali tinkamai atskleisti konkurencingumą sąlygojančių veiksnių.</li> <li>✓ Šis modelis taip pat neįtraukia tokių išorinių jėgų, kaip valstybės sektorius, inovacijų plėtra, makroekonominiai rinkos požymiai.</li> <li>✓ Modelis neišskiria skirtingų profesijų darbuotojų įtakos konkurencingumui.</li> <li>✓ Globalioje rinkoje veikia daug daugiau konkurencingumą darančių įtaką veiksnių, nei modelis gali juos nustatyti, todėl ne visuomet yra tinkamas tarptautiniam konkurencingumo vertinimui.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Šis modelis išskiria penkis svarbiausias jėgas, kurios nulemia konkurencingumą bei jų tarpusavio sąveiką.</li> <li>✓ Modelis tinkamas vertinti įmonės, pramonės šakos, sektoriaus ar šalies konkurencingumui.</li> <li>✓ Tinkamas išanalizuoti išsivysčiusių šalių konkurencingumą bei kertines jo tendencijas.</li> </ul>

Pasak Mitkutės, Nagreckaitės (2006), šis Porter'io „penkių jėgų“ konkurencinis modelis nėra tobulas, nes neišskiria labai svarbių veiksnių, kaip valstybinės institucijos bei jų daroma įtaka. Tai ypač svarbu mažiau išsivysčiusioms valstybėms, nes valstybinės institucijos reguliuodamos įstatymus ir nustatydamos tam tikras taisykles gali sukurti finansinius ar ne finansinius barjerus. Taip pat yra tam tikrų veiksnių rinkoje, kurie daro įtaką konkurencinei aplinkai ir negali būti numatyti iš anksto. Galima išskirti kaip pavyzdį – pažanga technologijų rinkoje, kurios daroma nauda gali pastebimai išauginti konkurenciją. Išvardyti veiksniai darė nemažą poveikį konkurencingumui tiek tarptautiniu mastu, tiek vietinėje rinkoje. Kadangi tai sunku identifikuoti, atsirado paskata kurti naujus vertinimo modelius.

Dar vienas gana populiarus modelis išskirtas Park'o, Yoo, Lee (2021) bei Keršienės (2008), „7S modelis“, kuris padeda įmonėms išnaudoti savo tikslus konkurencingumo tikslais.

**4 lentelė.** „7S modelis“ (sudaryta remiantis Park'u, Yoo, Lee, 2021 bei Keršiene, 2008)

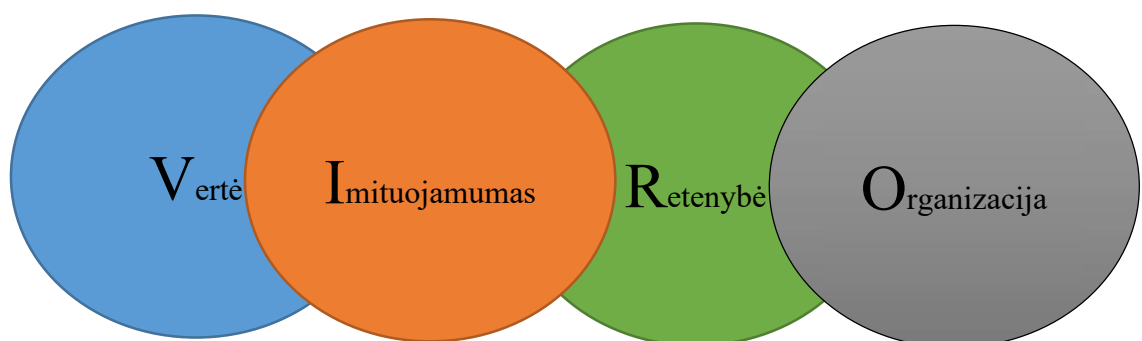
Klasifikacija	Apibūdinimas
S1 – Bendros vertybės (angl. Shared values)	Klientų poreikių tenkinimas geriau, nei tai atlieka konkurentai. Vienas pirmųjų aspektų, kuriuo turi pasinaudoti kompanijos – tai vizijų kūrimas, kuriomis galėtų pasinaudoti prieš kitas kompanijas.
S2 – Strategijos (angl. Strategy)	Sukūrus vizijas, privalu sukurti strategijas, kurios leistų įgyti pranašumą rinkoje.
S3 – Struktūra (angl. Structure)	Greičio pozicija, kuomet kompanijos geba greičiau išnaudoti sukurtas strategijas nei jų konkurentai. Gebėjimas sklandžiai ir greitai kiekvieną pranašumą pakeisti vis kitu.
S4 – Sistemos (angl. Systems)	Autorių dar vadinami siurprizais klientams. Kompanijų gebėjimas patenkinti vartotojų poreikius susikuriant sau pranašumą pasitelkiant tokį produktą, kurio dar neturi kiti konkurentai.
S5 – Personalas (angl. Staff)	Gebėjimas pakeisti konkurencines taisykles bei atlikti ėjimus sektoriuje, kuriuo klaidintų esamus priešininkus ir sukurtų konkurencinę erdvę reikalingą įmonei.

S6 – Stilius(angl. Style)	Organizacijos informavimas kitas įmones apie strateginius sprendimus, taip parodant savo poziciją ir siekį kovoti ginant esamą poziciją.
S7 – Įgūdžiai(angl. Skills)	Kompanijų gebėjimas strateguoti įvairiose srityse taip klaidinant savo sektoriaus konkurentus. Nors tai leistų sukurti tik laikiną pranašumą, tačiau padėtų laimėti laiko įmonei.

Taigi, organizacijos turi ne tik stebėti savo sektoriaus ar rinkos pokyčius ir charakteristikas, bet ir išlaikyti savo sukurtą strategiją, poziciją rinkoje. Reikia pažymėti, kad turimas konkurencinis pranašumas gali nulemti ir įmonės strategiją sektoriuje. Formuojant efektyvų konkurencinį pranašumą ilguoju periodu, didelės įtakos turi kompanijos veiklos rezultatai, nusistatyta strategija, kurią lemia kompanijos pajėgumai bei vidiniai ištekliai. Tad veikdama įmonė globalioje rinkoje turi pasirinkti jai tinkamiausią konkurencijos strategiją, kadangi kiekviena įmonė individuali ir yra pritaikyti visiems tinkantį modelį, kuris veiktų be trūkumų.

Caldwell'as ir Anderson'as (2017), išskyrė dar vieną konkurencingumo modelį, kuris paremtas vertės kūrimo principais. Pasak autorių, įmonės vertės ar teisėtumo matas istoriškai priklausė nuo gebėjimo kurti pridėtinę vertę, transformuoti savo išteklius ir kurti gerovę kitiems. Įmonės komercinę veiklą gali vykdyti tik įrodę gabumus ir tik gavusios licenciją veikti. Tuomet veikla yra atidžiai stebima, kad būtų užtikrinama, jog būtų laikomasi tam tikrų standartų, dėl visuomenės interesų patenkinimo. Vertės kūrimas savitu būdu leidžia kompanijai įgyti konkurencinį pranašumą. Vertės kūrimas, kuris yra vertingas, retas, sunkiai kopijuojamas ir daromas taip, kad gautų vertę, leidžia organizacijai sukurti konkurencinį pranašumą. Kiekvienas iš keturių „VIRO modelio“ veiksmų kelia vertės kūrimo proceso raktą, susijusį su unikaliais kompanijos ištekliais ir galimybėmis.

1. Vertė (angl. Value) – ar įmonė gali išnaudoti arba neutralizuoti išorines grėsmes panaudodama savo išteklius ir galimybes.
2. Retenybė (angl. Rarity) – ar pajėgumas yra santykinai kelių konkurentų rankose, o ne lengvai pasiekiamas konkurentų?
3. Imituojamumas (angl. Imitability) – ar sunku yra imituoti tam tikrus įmonės gabumus, ar konkurentai turės skirti daug išlaidų, bandydami pasiekti tuos pačius rezultatus ar gabumus?
4. Organizacija (angl. Organization) – ar kompanija yra organizuota, pasirengusi išnaudoti išteklius bei gabumus taip, kad galėtų užfiksuoti sukurtą vertę?



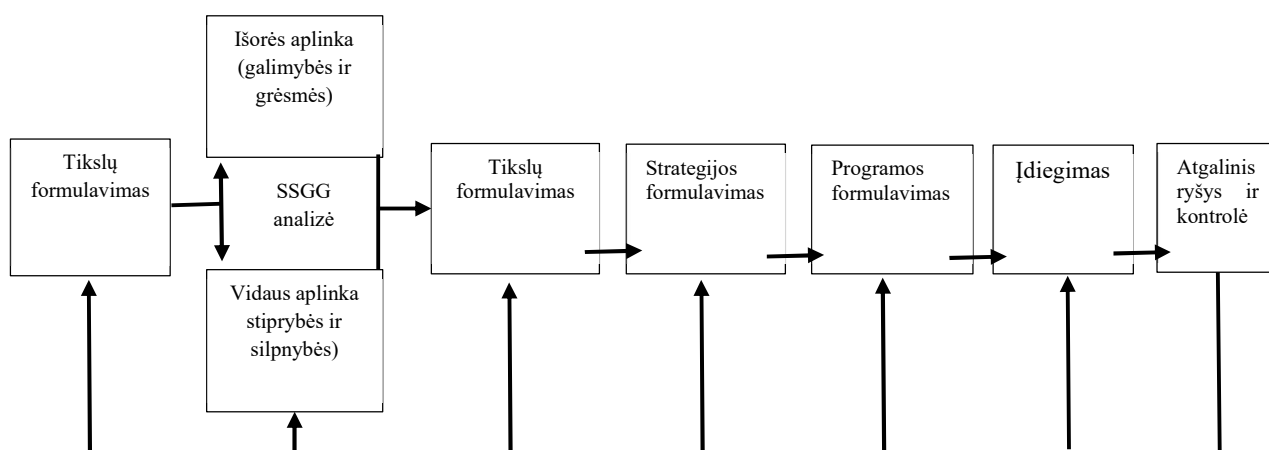
9 pav. „VIRO modelis“ (sudaryta pagal Caldwell'ą, Anderson'ą, 2017)

Įmonės kurdamas pridėtinę vertę suteikia galimybę savo klientams atlikti užduotis paprasčiau ir sklandžiau. Transporto sektoriaus vienas iš tikslų ir yra, sukurti savo klientui galimybę veikti, paprasčiau, išvengiant savo transporto pirkimo. Transportas ne tik gerina įmonių veiklos kokybę, bet

ir galutinių klientų. Būtent šis vertės kūrimas leidžia įmonėms sėkmingai konkuruoti rinkoje, uždirbti pelną, bei įgalinti suinteresuotas šalis pasiekti savo tikslų.

Siekdamos geriausių rezultatų šturmuojant sektorių ir plečiant savo ne tik rinkos užimamą dalį, bet ir teikiamų paslaugų spektrą, įmonė turėtų derintus visus įmanomus konkurencingumo modelius. SSGG (SWOT angl.) analizę nagrinėja daugelis autorių, tai vienas iš pagrindinių rodiklių tiriant konkurencingumą, įmonių aplinką bei rinką. Pasak Amason'o (2010), norint dalyvauti rinkoje, reikia suprasti konkurencinę aplinką, galimybes, išteklius reikalingus gaminiui ar paslaugai teikti, taip pat įvertinti grėsmes. SS nurodo vidinę įmonės analizę, o GG išorinę aplinkos analizę, kitaip sakant galimybes ir grėsmes. Labai svarbu suprasti, kad ši analizė yra tik priemonė, kuri padeda nustatyti pagrindines problemas. Nors paruošta analizė ir nustatytos grėsmės, galimybės, silpnybės ir stiprybės suteiks nedaug įžvalgų, tačiau tokie sąrašai yra labai svarbūs siekiant suprasti įmonę supančią aplinką, taip pat padės pamatus tolimesnėms analizėms.

Pasak Kotler'io, Keller'io (2007), atlikus SSGG analizę labai svarbu yra suformuoti tikslus konkrečiu numatomu laikotarpiu. Svarbu juos formuoti hierarchijos principu, nustatomi tikslai konkrečioms padaliniam, svarbiausia realūs bei nuoseklūs, tik tada jie bus efektyviausiai įgyvendinami. Nemažiau svarbu yra suderinti ir ilgalaikį augimą, bei trumpalaikį pelną, sekimą esamų rinkų bei gilinimąsi į naujas. Taip pat svarbu yra tikslų bei programos formavimas ir svarbiausia grįžtamasis ryšys, kuris išskirtas 10 pav.



10 pav. SSGG analizė (sudaryta pagal Kotler'į, Keller'į, 2007)

Taip pat minėtuosius autorius papildė Chandrasekaran, Ananthanarayanan (2011), kurie išskiria SSGG analizės 4 esminius aspektus, kuriais vertėtų vadovautis ją atliekant:

1. paversti silpnybes į grėsmes;
2. minimizuoti arba sumažinti silpnybes;
3. išanalizuoti stiprybes, kad pasiekti galimybių privalumus rinkoje;
4. paversti grėsmes į galimybes.

### 2.3. Veiksniai darantys įtaką transporto sektoriaus konkurencingumui

Vis labiau nagrinėjama tema tampa konkurencingumas, jo prielaidos, tyrimo modeliai bei jų taikymas. Nuolat aktyvėjanti konkurencinė kova ne tik tarp įmonių, bet ir tarp valstybių, jų pramonė, bei miestų lemia konkurencingumo temos populiarumą. Lietuvai integruojantis į Vakarų ekonominę

sistema, ypatingą reikšmę įgauna įmonių konkurencingumo didinimas, naujų veiklos strategijų kūrimas. Strategija šiandieninėmis rinkos ekonomikos sąlygomis tampa labai aktuali, kai reikia numatyti tam tikras verslo plėtros kryptis, išsilaikyti rinkose paslaugų paklausą ir gauti už tai pelno. Neatsiejamas verslo garantas tampa strateginis planavimas. Įmonės norėdamos išlikti konkurencinėje kovoje turi nusimatyti aiškią savo veiklos strategiją (Marčinskas, Diskienė, 2001).

Autoriai Marčinskas, Diskienė (2001) išskiria, kad konkurencingumą įtakoja dvi pagrindinės grupės, tai išoriniai (makroaplinkos) ir vidiniai (kompanijos vidiniai veiksniai, kuriuos sąlyginai įtakoja ir pati įmonė) veiksniai.

#### **Išoriniai veiksniai:**

- **politiniai** – įstatyminiai – politinė aplinka ir stabilumas, įstatymai ir teisinė sistema;
- **ekonominiai** – efektyvumas, ekonomikos rinkos stadijos, infliacijos dinamika, palūkanų normų pokyčiai, gyventojų pajamų ir nedarbo lygis, perkamoji galia;
- **socialiniai – kultūriniai** – demografija, gyventojų būdo pokyčiai, vartotojų aktyvumas, vertybės bei įsitikinimai ir nacionalinės tradicijos;
- **technologiniai** – technologijų pokytis.

#### **Vidiniai veiksniai:**

- **strategijos ir tikslai** – teisingas požiūris į inovacijas ir pokyčius, efektyvios strategijos formavimas, tikslų suvokimas ir orientacija į konkurencijos pranašumus;
- **ištekliai** – tai materialūs, finansiniai resursai, kurių tinkamas panaudojimas, reguliavimas ir kontrolė pagerina kompanijų veiklos efektyvumą;
- **kultūra** – nustatyta stipri kultūra organizacijoje įtakoja įmonės veiklą. Ji gali nulemti neefektyvų valdymą, nes yra gana didelis ryšys tarp dirbančiųjų ir organizacijos kultūros;
- **valdymas** – konkurencijos sėmė labai priklauso nuo valdymo kokybės, jų funkcijų planavimo, kontrolės, organizavimo.

Savo ruožtu Beniušienė, Svirskienė (2008), kiek papildo išorinius veiksnius apibūdindamos, jog labai svarbu rinkoje yra įmonės įvaizdis, kuris padeda organizacijoms konkuruoti sektoriuje. Autorės taip pat pamini ir jau minėtus politinius veiksnius, teigdamos, kad ekonominį populizmą labiausiai reguliuoja įstatymai, kurie turi nemažą įtaką konkurencingumui. Įstatymai nurodantys kompanijų veiklos ypatumus, būtini tam, kad įmonės galėtų konkuruoti sąžiningai ir pagal numatytus reglamentus. Tai prisideda prie įmonių stabilumo, kaip žinoma, kuo stabilesnė ekonomika šalyje, tuo geresnė įmonių būklė. Ekonominės krizės ar tam tikri pykčiai tarp stipriausių ekonomikų pasaulyje turi nemažai įtakos konkurencingumui. Krizės sekina bet kokią verslo plėtrą. Emigracija yra dar vienas aspektas, kuris menkina žmonių vartojimo galimybes, nes mažėjant gaunamoms pajamoms ar didėjant nedarbui mažėja ir prekių pirkimas. Šis reiškinys labai siejasi tarpusavyje ir ženkliai mažina įmonių konkurencingumą.

Nors pagrindiniai veiksniai dažnu atveju analizuojamoje literatūroje sutampa, tačiau Klimašauskienė (2007), vertindama konkurencingumo koncepciją išskiria kiek daugiau veiksmų ir juos įvardija kaip tiesioginį poveikį darančius aplinkai ir išorės netiesioginius veiksmus. Būtent tiesioginio poveikio aplinką sudaro:

1. profesinės sąjungos;
2. tiekėjai;
3. vartotojai;

4. konkurentai;
5. specifinių interesų vartotojų grupės;
6. valstybės tarnybos;
7. spauda;
8. finansinės institucijos.

Kita grupė, pasak Klimašauskienė (2007), yra išorės netiesioginio poveikio elementai, kurie įtakoja organizacijas dviem aspektais. Visų pirma, tam tikros jėgos verčia susidaryti grupes, kurios vėliau daro įtaką. Visų antra, netiesiogiai veikiantys komponentai sukuria tam tikrą atmosferą, kaip nuolatos besikeičiančios technologijos, ekonomikos pokyčiai, požiūris į darbą. Žemiau išvardinami netiesioginio poveikio aplinkos veiksniai:

1. socialiai veiksniai;
2. kultūriniai veiksniai;
3. ekonominė padėtis;
4. politinė – teisinė sistema;
5. mokslas ir technologijos;
6. geografinė aplinka.

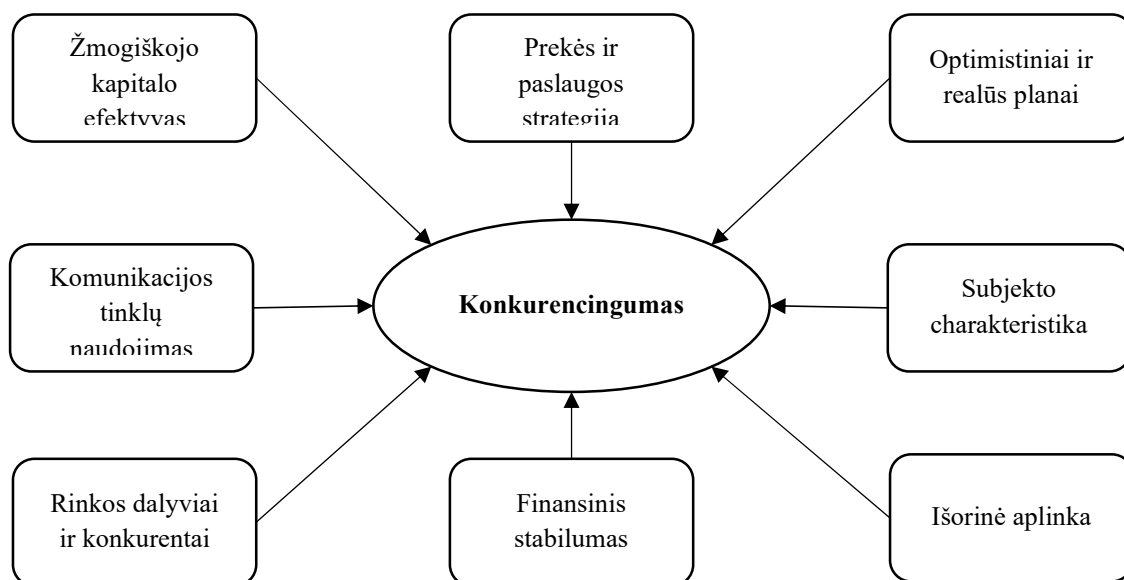
Vidiniai veiksniai įtakojantys kompanijas:

1. darbuotojai;
2. akcininkai, valdybos nariai;
3. vadovai.

Būtent šiuos veiksnius būtų galima labiausiai pritaikyti transporto sektoriui. Žinoma vienas svarbiausių ir labiausiai įtakojančių yra įmonės darbuotojai, nuo jų priklauso kompanijos efektyvumas, kadangi transportas negali mechanizuotis ir pakeisti vairuotojų autonomiais vilkikais, jie ir netolimoje ateityje vis dar bus didžiausią įtaką darančiu veiksniu. Darbuotojų trūkumas gali kompanijai sukelti stagnaciją, taps sunku plėsti verslą ir konkuruoti su kitomis įmonėmis. Taip pat autorė išskyrė konkurentus. Šis faktorius labai svarbus, jie įtakoja gana stipriai kainas rinkoje, nuo ko priklauso, kiek konkreti įmonė gebės konkuruoti. Trečias išskirtas elementas, kurį reikia paminėti yra spauda arba žiniasklaida. Šios priemonės daro didelę įtaką, šiuolaikinėje technologijų eroje informacijos srautas yra labai lengvai pasiekiamas, tad tiekėjai ieškodami vežėjų visuomet juos tikrina spaudoje, ieško tiek teigiamų straipsnių, tiek neigiamų ir tai vienas iš nedaugelio būdų, kaip pasirenkama viena ar kita transporto kompanija. Prie žiniasklaidos būtų galima dalinai priskirti ir marketingą, kadangi didelė dalis reklamos nugula būtent spaudoje ar dažniausiai lankomose žiniasklaidos portaluose.

Kaip žinoma, vieni svarbiausių įmonės išteklių yra darbuotojai, tačiau daugelis organizacijų nesugebėtų gyvuoti be tam tikrų kapitalo išteklių, kuriems galima priskirti įmonių turimas technologijas, jų panaudojimo efektyvumą, bei jų kokybę. Pasak Vitunskienės (2003), organizacijos resursų kiekis, ypač jų turinys lemia, ką įmonė geba daryti ir kokius uždavinius gali sau išsikelti. Neretai panašius išteklius turinčios įmonės pasiekia skirtingus rezultatus. Tam tikri vertingi ir specifiniai išteklių įmonę gali išskirti iš konkurentų, o įmonės išskirtinumas pagerina konkurencinę poziciją.

Savo matymą į konkurencingumą pateikia Cem'as, Suat'as, Strele (2013).



**11 pav.** Konkurencingumą sąlygojantys veiksniai (sudaryta autoriaus pagal Cem'as, Suat'as, Strele, 2013)

Išnagrinėjus pateiktus konkurencingumo aspektus, galima daryti išvadą, kad svarbiausi veiksniai yra: žmogiškieji ir fiziniai ištekliai, finansinės galimybės, efektyvus išteklių panaudojimas, įmonės naudojamos prekių ar paslaugų strategijos, vidiniai ir išoriniai komunikacijos tinklai bei išorinė aplinka (valstybės vaidmuo), kuriuos literatūroje dažniausiai analizuoja autoriai. Anot Cem'o, Suat'o, Strele (2013), darbuotojų produktyvumas, ištikimybė ir motyvacija skatina įmonių konkurencingumą. Pasak autorių nauji sumanymai, kaip išsaugoti ir pasiekti didesnę įmonės konkurencingumą pasitelkiant inovacijas, kyla iš įmonės darbuotojų. Tam pritaria ir Vaičiūtė, Skirmantienė, Domanska (2017), savo darbe teikdama, kad globalizacija ir technologinė raida, įmonių tikslas įsitvirtinti, nulemia, kad konkuruojant žmogaus ištekliai tampa svarbiausia ir aktyviausia sistemos dalimi nuolat besikeičiančioje aplinkoje.

Apibendrinus autorių nuomonę matome, jog įmonės konkurencingumą stipriai įtakoja žmonių žinios bei gebėjimai. Dėl to darbdaviai turi sukurti tokias darbo sąlygas ir darbo vietą, kad darbuotojas galėtų nuolatos kelti kvalifikaciją ir pritaikyti turimas žinias. Svarbus dalykas, tai, jog norint išlaikyti įmonės konkurencinį pranašumą, reikia nuolatos numatyti bei valdyti išorinės aplinkos pokyčius ir sugebėti atsižvelgiant į tai pakeisti vidinius aplinkos veiksnius įmonėje, tik noro bei atkaklumo konkurencingumui išlaikyti nepakanka. Įmonė kuri geba išlikti versle, kurti naujas darbo vietas, bei jas užtikrinti galima vadinti konkurencinga įmone.

#### **2.4. Transporto sektoriaus konkurencingumo vertinimo metodai**

Navickas, Malakauskaitė (2010), pateikia sektoriaus veiklos rezultatų rinkinį (žr. 5 lentelę). Pasak autorių, sektoriaus konkurencingumo įvertinimas apima tokius kriterijus: šakos įmonių skaičius, darbo jėgos kokybė, darbuotojų skaičius, šakos našumas, sektoriaus bei darbuotojų našumas, pridėtinė vertė ir kiti.

**5 lentelė.** Pagrindiniai įmonių šakos ekonominės veiklos rezultatų rodikliai (sudaryta Navicko, Malakauskaitės, 2010, pagal LR ūkio ministerijos ir LPIA informaciją, 2009)

Rodikliai	Papildoma informacija
Sektoriaus įmonių skaičius, vnt.	Sektoriuje veiklą vykdančių įmonių skaičius. Kompanija laikoma vykdančia veiklą, jei joje dirba bent vienas darbuotojas ir įmonė per metus sugeneravo pajamų.
Sektoriaus darbo jėgos kokybė, proc.	Sektoriuje per tam tikrą ataskaitinį laikotarpį sukuriama pridėtinės vertės ir darbo jėgos santykis.
Sektoriaus našumas, Eur/val.	Sektoriuje per ataskaitinę laikotarpį sukuriama pridėtinės vertės ir darbo valandų santykis.
Sektoriaus darbuotojų skaičius, tūkst. vnt.	Organizacijų darbuotojai, individualių įmonių savininkai. Taip pat į darbuotojų skaičių yra įtraukiami tie, kurie dirba ne pilną darbo dieną, sezoninius darbus ar asmenys, kurių nėra darbe trumpuoju periodu.
Sektoriaus apyvarta, mln. Eur.	Per pasirinktą ataskaitinį periodą iš prekių pardavimo ir suteikti paslaugų gautos tipinės veiklos pajamos (individualių įmonių tipinės veiklos pajamoms traktuojamos visos įplaukos).
Apyvarta vienam darbuotojui, Eur/darb.	Sektoriaus ataskaitinio laikotarpio apyvartos arba pajamų ir vidutinio sektoriuje dirbančiųjų asmenų skaičiaus santykis.
Sektoriaus sukuriama BVP dalis, proc.	Sektoriaus per ataskaitinį periodą sukuriama BVP santykinė dalis, proc. Šalies BVP. Sektoriaus sukuriama BVP procentinis santykis skaičiuojamas įgyjant einamųjų metų informaciją su praėjusio laikotarpio duomenimis.
Sektoriaus sukuriama pridėtinė vertė, mln. Eur.	Sektoriaus per ataskaitinį periodą sukuriama pridėtinė vertė skaičiuojama iš sukurtos produkcijos ar paslaugų vertės atėmus tarpinio vartojimo vertę.
Pridėtinė vertė vienam darbuotojui, Eur/darb.	Sektoriaus ataskaitinio periodo pridėtinės vertės ir vidutinio joje dirbančių darbuotojų skaičiaus santykis.
Tiesioginės užsienio investicijos į sektorių, mln. Eur.	Tiesioginėms užsienio investicijoms yra priskiriamas pirminis kapitalo investavimas taip pat ir vėlesnės ekonominės operacijos tarp akcininko ir investavimo įmonės.
Materialinės investicijos į sektorių, mln. Eur.	Kaštai ilgalaikiam materialiajam turtui įsigyti, naujam pastatyti ar jau esamam turtui restauruoti, kitaip sakant, prailginti tarnavimo periodą ir pagerinti jo naudingąsias savybes.

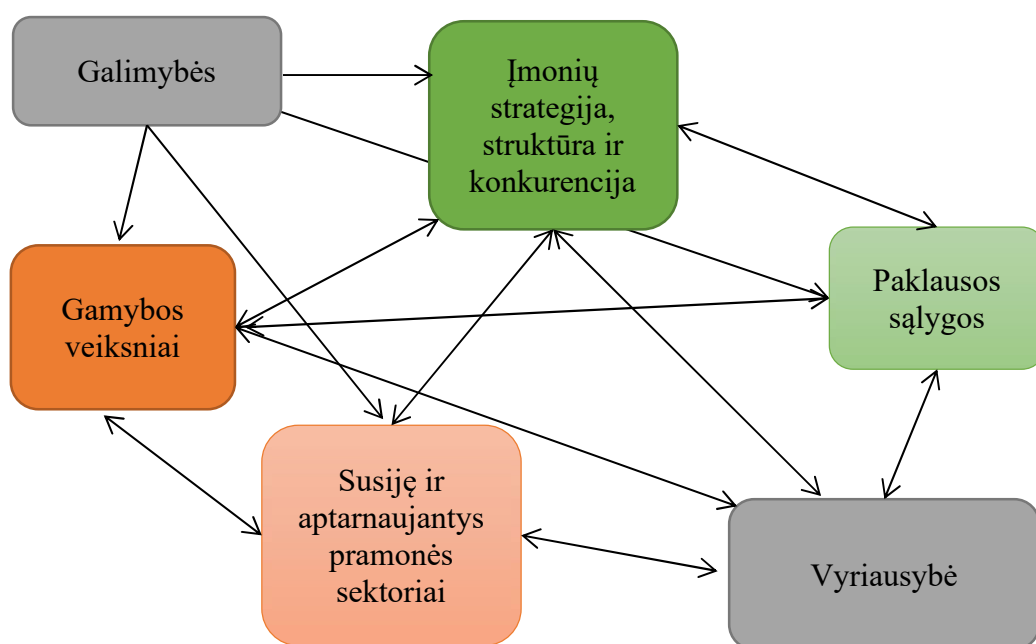
Anot Navickas, Malakauskaitė (2010), vadovaujantis pateiktais rodikliais 5 lentelėje, apibendrinus galima suskirstyti į tris konkurencingumo vertinimo metodikas:

- **makroekonominių ir sektoriaus įmonių ekonominės veiklos analizė.** Vadovaujantis šia metodika yra vertinami pagrindiniai makroekonominiai ir sektoriaus šakos rodikliai, kaip sektoriaus pardavimo apimtys, darbuotojų skaičius ar pridėtinė vertė. Kas svarbiausia, kad jie gali būti lyginami su pasaulio ar ES šalių vidutiniais šakiniais rodikliais. Autoriai pažymi, kad sektoriaus šaka laikoma konkurencinga tuo atveju, jei sektoriaus vidutiniai rodikliai viršija ES ar pasaulio šalių vidutinę lyginamąją dalį ir rodiklių įverčius. Metodikos privalumas palyginti gautus rodiklius su didesnio ekonominio regiono rodikliais. Norint išsamesnės analizės pravartu analizuoti rodiklių dinamiką ilguoju periodu;
- **lyginamoji analizė.** Šis metodas grindžiamas pasirinktų objektų konkurencingumo rodiklių palyginamąja analize. Vienas iš didžiausių šio metodo trūkumų yra statistinių duomenų patikimumas. Šį metodą naudoti tam tikrų įmonių konkurencingumui vertinti yra sudėtinga, nes sunku surasti agreguotų ir patikimų sektoriaus statistinių duomenų;



- **Porter'io „deimanto“ modelis.** Jis grindžiamas pagrindinių keturių susijusių elementų, kurie ir sudaro ekonomikos sektorių ir šalių konkurencinį pranašumą, analizę. Pagrindiniai elementai – veiksmų sąlygos, vietinės paklausos rinka, susiję ir palaikantys sektoriai bei įmonių strategijos ir valdymas. Be jų yra pateikiami du lygiagrečiai papildantys elementai – valstybės poveikis ir atsitiktinės galimybės. Šis metodas suteikia galimybę išsamiai perteikti sektoriaus šakos konkurencingumo būklę. Tačiau šiam modeliui paruošti reikia labai daug laiko ir finansinių išteklių, todėl negali būti operatyviai stebima rodiklių dinamika.

Būtent 12 paveikslėlyje yra pateikiamas Porterio „Deimanto“ modelis, kurį išskiria ne vienas autorius. Nagrinėjant paslaugų sektorių pastebėta, kad jis yra tinkamas taikyti siekiant įvertinti įmonių konkurencingumą lemiančius veiksnius.



12 pav. „Deimanto“ modelis pagal Porter'į (1998)

Anot Juozaitienė (2005), vyriausybė privalo užtikrinti, kad būtų įgyvendintos plėtros programos, suformuoti galimybės, kurios paskatins teikti naujas paslaugas ar gaminti naujus produktus. Vyriausybė turi terpę daryti įtaką konkurenciniai viršenybei dėl kapitalo, inovacijų, darbo jėgos kokybės ir t.t.

Galimybes išoriniai veiksniai, kaip kainų kitimas, naujų technologijų įgyvendinimas ar net karas, kurie daro didžiulę įtaką įmonių konkurencingumui sektoriuje.

Įmonių struktūra, strategija ir konkurencija, jų koncepcija paremta būtinybe, ištisai organizuoti, valdyti kompanijas, būtent taip, kokias sąlygas diktuoja konkurencija.

Gamybos veiksniai parodo įmonių gabumus išnaudoti gamtinius išteklius, kvalifikuotą darbo jėgą ar infrastruktūrą, siekiant tapti konkurencingais sektoriuje. Visoms įmonėms yra labai svarbūs gamybos kaštai bei sukuriama produktų kokybė, nes nuo to priklauso ir produktų kaina, taip pat ir įmonės konkurencingumas (Juozaitienė, 2005). Porter'is (1998) pabrėžia, kad gamybos veiksniai ir infrastruktūros išnaudojimas nulems skirtumą tarp importo ir eksporto.

Paklausos sąlygos, pasak Porter'io (1998), nepaisant rinkų globalizacijos, namų paklausos sąlygos lieka lemiamu veiksniu formuojant konkurencinį pranašumą. Vietinė rinka dažnu atveju reikalauja aukštesnių standartų produktui ar paslaugai, todėl tai lyg kokybės gerinimo katalizatorius. Taip pat prie kokybės prisideda ir esamos rinkos vertybės, kultūriniai skirtumai.

Susiję pramonės sektoriai. Porter'is (1998) nurodo, kad esant susijusių pramonės šakų, kurios yra tarptautiniu mastu konkurencingos, užtikrina gana efektyvų ir veiksmingą ekonomiškai efektyvių žaliavų tiekimą. Tai taip pat skatina naujoves, investicijas į technologinius sprendimus.

Pasak Birsan'o, Susu'so (2015), sektoriaus konkurencingumo vertinimas turėtų aprėpti finansinį, komercinį, žmogiškųjų išteklių, techninį, vadybos bei organizacijos konkurencingumą. Kiekvienam jų įvertinti autorius pateikia atskirus rodiklius.

**6 lentelė.** Sektoriaus konkurencingumo vertinimo rodikliai (sudaryta remiantis Birsan'u, Susu'su, 2015)

Palyginimo pagrindas	Rodikliai
Finansinio konkurencingumo	Įsiskolinimų suma, pelno dydis, mokumas, nuosavo kapitalo pelningumas bei trumpalaikės finansavimo galimybės.
Komercinio konkurencingumo	Sektoriaus dydis, pelningumo maržos riba, produkto vieta gyvavimo cikle, klientų lojalumas, prekių pasiūla, marketingo biudžetas.
Žmogiškųjų išteklių konkurencingumas	Darbo jėgos įgūdžiai, pravaikštos, siekis dirbti.
Techninis konkurencingumas	Technologiniai pasiekimai, ryšiai su tiekėjais, atsargų apyvartumas.
Vadybos konkurencingumas	Lyderių profilis: amžius, patirtis, išsilavinimas, mokymai. Vadovavimo sugebėjimai: užduočių paskirstymas, derybiniai sugebėjimai.
Organizacijos konkurencingumas	Organizacijos struktūra, hierarchijos lygių skaičius. Sprendimų delegavimo pobūdis, decentralizacijos laipsnis, informacijos srautas. Paslaugų integracijos laipsnis verslo objektų, socialinis klimatas.

Būtent 6 lentelėje pateikti duomenys labiausiai atspindi įmonių rezultatus sektoriuje, kai 5 lentelėje yra pateikiama pačio sektoriaus visų įmonių veikla. Tačiau nagrinėjant konkurencingumą būtina atsižvelgti į abu šiuos aspektus, nes tai leidžia tikslingiau įvertinti gautus duomenis.

Apibendrinant galima teigti, kad konkurencingumo vertinimo modeliai yra gana skirtingi savo mastais ir metodikomis, bet turi ir tam tikrų bendrų bruožų ir leidžia apskaičiuoti vertinimo objekto poziciją kitų panašių objektų atžvilgiu. Taip pat galima išskirti, kad nėra tinkamo vieno modelio įmonei, nes visos yra skirtingos ir jas veikia vis kiti išoriniai ar vidiniai veiksniai. Dėl tam tikros įmonių specifikos, jos gali susidurti su skirtingais veiksniais. Organizacijos turi gebėti valdyti tuos veiksnius, kad sugebėtų išlikti konkurencingomis rinkoje. Taip pat ir kaupti patirtį, kurią ateityje galės panaudoti susidūrusi su tam tikromis problemomis, su kuriomis buvo susidūrusi anksčiau. Tad atliekant konkurencingumo vertinimo analizę ar renkantis modelius reikia atsižvelgti į kiekvieną kompaniją atskirai, išskirti jos specializaciją bei sektorių.

## 2.5. Transporto sektoriaus teorinis konkurencingumo vertinimas

Transporto sektorius ypatingas tuo, kad yra glaudžiai susietas su visomis ūkio šakomis, todėl rinkoje užima svarbią padėtį. Nors pats sektorius ir nesukuria materialių produktų, negamina, tačiau tai vienareikšmiškai svarbi sritis, kuri aktyviai dalyvauja kitų ūkio šakų veikloje. Šiuolaikinė ekonomika, gamyba yra neįmanoma be transporto sektoriaus įsikišimo. Šis sektorius sukuria materialųjį

visuomenės raidos pagrindą. Vienas pavyzdžių galėtų būti gamybos sektoriaus aprašymas. Transporto pagalba gamyklos gauna žaliavas, atsargas, komponentus bei pačius agregatus, kurių pagalba yra pagaminamas tam tikras produktas, kuris galiausiai yra transportuojamas į tiekėjo sandėlius iš kurių to paties transporto pagalba nukeliauja iki galutinio vartotojo. Tam, kad gamybos procesas veiktų sklandžiai ir vartotojai laiku gautų savo produktus transporto sektorius turi veikti nepriekaištingai, tiek įmonės vidaus transportas, tiek samdomas išorinis, kuris dažniausiai veža krovinius tolimais atstumais. Tad transporto sektorius yra labai svarbi šaka, jungianti visas pramonės grandis, taip garantuodama sklandų prekių paskirstymą tiek Europoje tiek visame pasaulyje.

Vienas transportą tiriančių autorių Minalga (2007), savo darbe išskiria pagrindines ypatybes, kurias išskiria transporto sektorių iš kitų ūkio šakų:

- transporto sektorius nesukuria produkcijos vienetų, tačiau glaudžiai susijęs su gamybos procesu. Taip pat galima pažymėti, kad sektorius aktyviai dalyvauja produkcijos paskirstymo ir realizavimo procese;
- transporto sektoriaus teikiamos paslaugos yra susiję su gamyba, tačiau jis nesukuria produkto, kurį būtų galima kaupti arba sandėliuoti. Iš esmės tai pasaulio sritis;
- kadangi transporto sektoriaus paklausą lemia labiau išoriniai netiesioginiai veiksniai, todėl kainų pokyčius yra sudėtingiau prognozuoti nei gamybos sektoriaus įmonių;
- šis sektorius nepaklausus tuo, kad yra specifinis ir jo perorientavimas į kitą sritį yra ne tik, kad sudėtingas, bet praktiškai neįmanomas;
- ne vienoda transporto paslaugų pardavėjų ir klientų rinka nepadeda išlaikyti rinkos pusiausvyros;
- dėl daugybės elementų, kurie sudaro pervežimo kainą yra labai sudėtinga sumažinti paslaugų kaštus.

Vertinant šiuos pasisakymus, galima akcentuoti, kad tai gana unikalus sektorius reikalaujantis išmanyti daug skirtingų ekonominių elementų, kurie ne tik lemia kompanijų padėtį rinkoje, bet ir įtakoja jų kaštus. Transporto sektoriui yra būdingas krovinių gabenimas įvairiomis rūšimis, ne tik sausumos transportu, bet ir vandens bei oro. Būtent šiuos aspektai darbe bus toliau analizuojami.

Poliak ir kiti. (2021) teigia, kad tarptautiniai pervežimai kelių transportu šiuo metu veikia tiek bendroje šalies rinkoje tiek Europos sąjungoje, tam kad jie visi galėtų vykdyti tarptautinius pervežimus pagal tas pačias taisykles. Iš vienos pusės vežėjams atsiveria didesnė rinka ES, visgi konkurencija taip pat ženkliai padidėja. Kuo aukštesnė konkurencinė aplinka, tuo labiau reikalauja tikslesnių sąnaudų skaičiavimo poreikio.

Siekiant įvertinti transporto sektoriaus konkurencingumą, Langvinienė (2005), išskiria penkias sritis vertinančias transporto sektoriaus konkurencingumą:

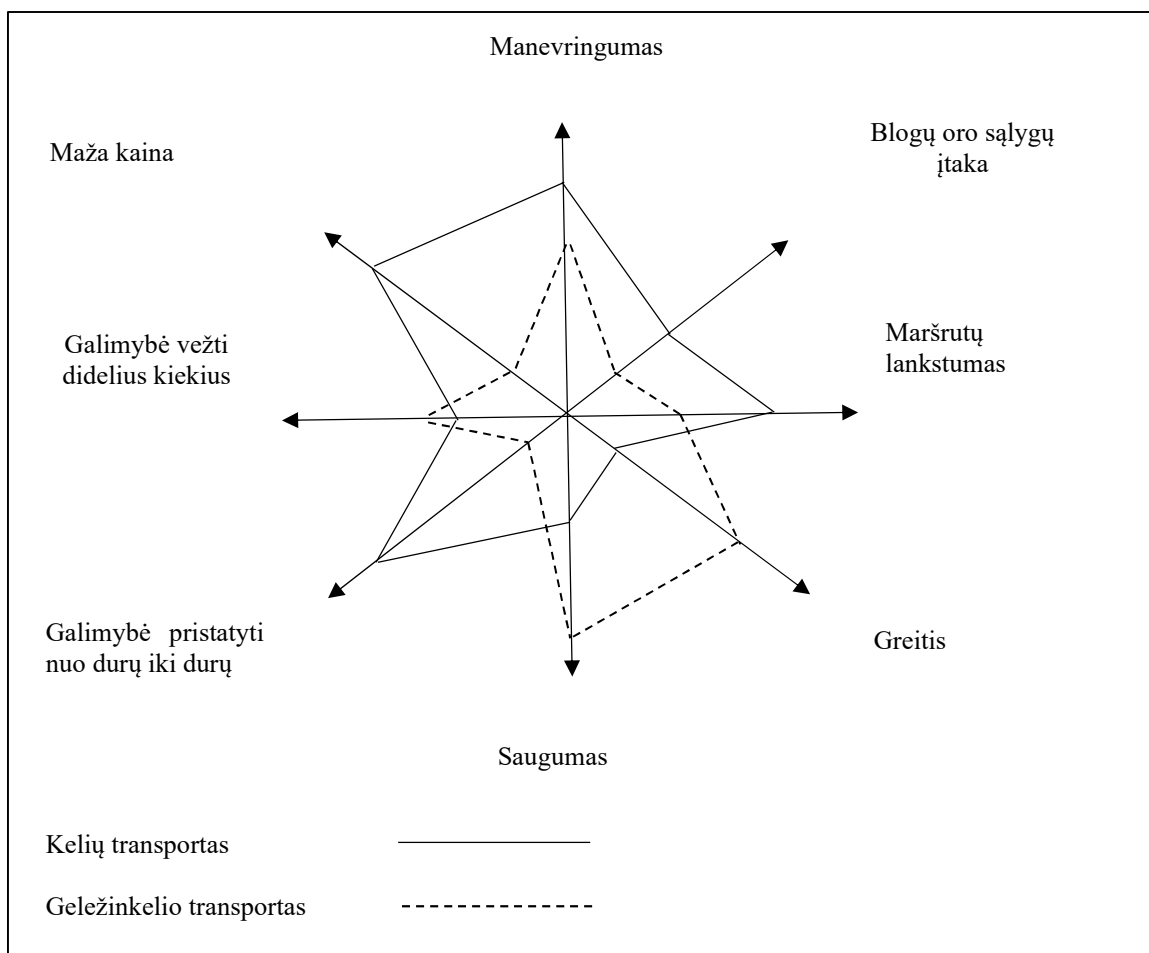
1. pagal transporto rūšį naudojamą kroviniams gabenti;
2. pagal paketą;
3. pagal kokybės vertinimo kriterijus;
4. pagal rinkodaros komplekso sprendimus;
5. bendras konkurencingumas apimantis visas aukščiau išvardintas sritis.

Autorė pabrėžia, kad konkurencingumą nulemia būtent naudojamos transporto priemonės gabenti kroviniams, ji išskiria penkias kategorijas:

1. oro transportas;

2. vandens transportas;
3. geležinkelio transportas;
4. vamzdinis transportas;
5. automobilių transportas.

Kadangi darbas yra orientuotas į sausumos transportą, plačiau bus išskiriami du faktoriai, tai automobilių transportas ir geležinkelių. Būtent jų pagrindu buvo sudarytas paveikslas, kuriame atvaizduoti šio transporto privalumai ir trūkumai.



**13 pav.** Transporto priemonių įtaka krovinių gabenimo konkurencingumui (sudaryta pagal Langviniene, 2005)

Anot Langviniene (2005) ir Rodrigue (2020), geležinkelio transporto didžiausias privalumas yra greitas gabenimas tolimais atstumais. Taip pat nemažiau svarbu tai, kad geležinkelių transportas yra vienas saugiausių transporto rūšių po oro. Geležinkeliais galima vežti tiek daug keleivių, tiek krovinių. Vieni didžiausių trūkumų yra nelankstus eismo grafikas, bei pats maršrutas, gana brangus bėgių tiesimas, taip pat sunku kontroliuoti krovinių judėjimą.

Automobilių transporto pranašumai – tai galimybė krovinius pristatyti nuo durų iki durų. Pasiiekti lokacijas, kurių kitos transporto priemonės negali. Tai greita priemonė vežti trumpus atstumus, gana didelis manevringumas, lankstus grafikas bei maršrutas. Tačiau didėjant nuotoliams konkurencingumas mažėja, atsiranda spūsčių tikimybė, ekologinės problemos susijusios su oro užterštumu, naudojama daug naftos produktų, gana didelė rizika vežant keleivius bei krovinius (Langviniene, 2005). Taip pat autorius Rodrigue (2020), pabrėžia tokius privalumus, kaip rinkos

konkurencingumas, ganėtinai lengvas patekimas į rinką, transporto priemonių greitis, inovatyvių technologijų taikymas. Taip pat abiejų autorių mintys sutampa dėl maršruto lankstumo, nes kelių transportas yra vienas lanksčiausių krovinių gabenimo sektoriuje.

Boros, Bureika (2017), išskiria dar vieną pastarosiomis dienomis transporto sprendimą – tai intermodalinis pervežimas, kai vieno maršruto įveikimui yra panaudojamos kelios transporto rūšys. Intermodalinis transportas apibrėžiamas, kaip krovinių gabenimas viename transportiniame vienete keliomis transporto rūšimis, kaip pvz. kelių ir geležinkelių.

Apibendrinant galima teigti, kad vertinant kelių transporto privalumus įmonės turėtų atsižvelgti ir į alternatyvas, kaip intermodaliniai pervežimai, kurie pagerintų įmonių konkurencinę padėtį sektoriuje, nes jos tam tikrais atvejais gali vežti ilgais atstumais geležinkeliais, saugiai ir greitai, tuo pačiu perimdamos krovinius galutiniam taške ir perduodamos iki kliento durų su krovininiais vilkikais, kas prideda lankstumo.

Daugelis autorių kelių transporto sektorių vertina, kaip tinkamiausią logistikos priemonę, kuri turi daug privalumų lyginant su kitomis priemonėmis gabenti krovinius. Vienas pagrindinių aspektų, tai manevringumas, tiek geležinkeliai, tiek vandens transportas neturi lankstumo, o krovinių negali pristatyti nuo reikiamo taško iki galutinio tikslo vietos. Dažniausiai yra nurodoma, kad vilkikai yra pirmoji ir paskutinioji transporto priemonė gabenanti krovinius, kadangi neretai pasitelkiamas intermodalinis ar multimodalinis pervežimas, kurio metu dalyvauja traukiniai, keltai, lėktuvai. Kadangi transporto sektorius gali pasiūlyti įvairių transporto priemonių, tiek dydžio atžvilgiu, tiek naudojamo kuro ar tam tikros konstrukcijos, tai suteikia jam pranašumą. Gabenant krovinius Lietuvoje ar Europoje, tai priimtinausias transportavimo būdas ir dažniausiai naudojamas, nes praktiškai nėra kliūčių nugabenti krovinius klientams. Kaip vieną iš trūkumų galima išskirti gana ribotą krovinių kiekį bei svorį, bei priklausomybę nuo oro sąlygų. Taip pat vienas iš esminių trūkumų yra pervežimo kaina vienai prekei, nes palyginti nedidelis krovinyje reikalauja nemažų transportavimo išlaidų. Tačiau pliusai dažnu atveju užgožia trūkumus, kadangi tai yra viena patogiausių ir rentabiliausių transporto sričių. Plius dabartinė infrastruktūra Europoje yra pavydėtino išsivystymo lygio ir masto, kuri padeda šiam sektoriui nuvežti krovinius trumpiausiais įmanomais maršrutais.

Taip pat kokybė ir lankstumas transporto srityje yra neatsiejama dalis, tačiau nemažiau svarbūs yra rinkodariniai sprendimai, kurie iškelia įmones aukščiau kitų, jos tampa labiau matomomis, tai sudaroma terpė joms lengviau konkuruoti rinkoje ir pasiekti savo klientus. Pasak Langvinienė (2005), yra keturios paslaugų konkurencingumo grupės rinkodaros kontekste:

1. paslauga;
2. kaina;
3. paskirstymas;
4. rėmimas.

Transporto paslaugų produktas pasižymi tokiais pagrindiniais elementais, kaip:

- kompanijos logotipas, dažna didesnių kompanijų juos turi ir stengiasi juos reklamuoti;
- paslaugų paketas, kuris turėtų turėti ne vieną alternatyvą gabenant krovinius;
- santykis tarp paslaugos ir kainos, lyginama su konkurentų teikiamomis paslaugomis;
- pasiruošimas atlikti paslaugą (transporto priemonės, draudimas, administracija ir t.t.);
- rinkos dalis, kokią rinkos dalį užima kuri kompanija;

- pardavimų apyvartumas, tai kaip greitai įmonės geba teikti paslaugas, kaip išnaudoja savo resursus.

Krovinio gabenimo kaina, kaip ji tarnauja vertinant įmonių konkurencingumą:

- kainų lygis. Dauguma sektoriaus įmonių susiduria su konkurencija, nes yra labai daug žaidėjų rinkoje, tad įmonės turi taikyti gana konkurencingas kainas;
- kainų lankstumo politika, kadangi kaina dažnai kinta ir ji gana sudėtingai nustatoma kiekvienu individualiu atveju, tad norint konkuruoti nebus galima nusistatyti vienos kainos ilgam periodui;
- naujų paslaugų kainų taikymas. Tai apibūdinama, pagal tai, kaip įmonės moka pritaikyti kainą naujiems maršrutams, esant pasikeitimams kelių mokesčių ar panašiai.

Konkuravimas paskirstant krovinius:

- paslaugų teikimas pritaikant įvairius pardavimo kanalus, kaip pvz. filialų steigimas arčiau kliento, sandėlių turėjimas netoli valstybių sienų ar muitinių, kad priartėtų prie kliento;
- darbuotojų paskirstymas, tai gebėjimas išnaudoti savo personalą tinkamai ir turėti reikiamus darbuotojus trūkstamosiose pozicijose, kad vyktų sklandi komunikacija su klientais;
- darbuotojų kvalifikacija. Darbuotojai turi išmanyti daugelį aspektų, ne tik kaip parduoti paslaugas, bet ir kaip veikia klientų verslas, kokia jų psichologija ir kaip prie jų galima lengviau prieiti, tam reikalinga nuolatinė edukacija.

Rėmimo transportavimo sektoriuje, galima naudoti, kaip konkurencinį pranašumą:

- reklamos lygiu. Tai masinės informacijos priemonių naudojimas, kelių reklamos rūšių naudojimas, nustatomas reklamos biudžetas;
- pardavimų skatinimo metodai. Naudojamos kainų nuolaidos, tačiau didelių nuolaidų reiktų vengti. Taip pat taikomos premijos, suteikiamos tam tikro procento nuo apyvartos premijos per ataskaitinį periodą;
- asmeninio pardavimo taikymas. Šis metodas Lietuvos transporto įmonėse nėra populiarus, tačiau tam tikros įmonės samdo pardavimų vadybininkus, kurie padeda išlaikyti esamus klientus;
- ryšio palaikymas su visuomene. Šis būdas taikomas vieną ar du kartus per metus, kai organizuojami vakarėliai ar kitos šventės klientams.

Galima daryti išvadą, kad vertinant konkurencingumo kriterijus sunku įvertinti įmonės konkurencingumą sektoriuje naudojant vos kelis vertinimo kriterijus, tad reiktų pasitelkti visa prieinama informacija konkurentų ir kompanijos konkurencingumui vertinti. Konkurencingumo siekiančios įmonės turėtų atsižvelgti į visus išvardintus konkurencingumo vertinimo elementus, kad paskatintų savo pardavimus ir padidintų užimamos rinkos dalį sektoriuje.

Taip pat vertinant konkurencingumą transporto sektoriuje, labai svarbu išskirti ne aspektus, kurie padės įmonės pagerinti savo esamą padėtį rinkoje, bet ir išskirti faktorius, kurie gali pakenkti tiek įmonei, tiek ekonomikai. Yarashova, Hoshimov (2021), išskiria tai, kad ekonominė žala labai priklauso nuo nekokybiškos transporto paslaugos susijusios su klientų informuotumu pateiktoje 7 lentelėje. Žemiau išvardinta vežėjų vykdoma pervežimų politika lemia ar klientai rinksis konkrečius vežėjus.

**7 lentelė.** Ekonominiai nuostoliai dėl neišmanių ir nekokybiškų transporto įmonių teikiamų paslaugų (sudaryta pagal Yarashov'ą, Hoshimov'ą, 2021)

Nr.	Transporto paslaugų žemos kokybės šaltiniai	Priežastys
1.	Dėl nepilnų transporto paslaugų	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dėl klientų atsisakymo vežti (atidėta paklausa);</li> <li>✓ Dėl transporto nebuvimo arba neprieinamumo;</li> <li>✓ Papildomi kaštai krovinio klientui dėl permokų naudojant brangesnę transporto rūšį.</li> </ul>
2.	Dėl ne visiško išmanymo transporto sektoriaus klientų	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Papildomos išlaidos, kai klientas naudojami brangesnėmis transporto paslaugomis;</li> <li>✓ Dėl visiško ar dalinio lėšų praradimo, kai nėra išmanomos visos teisės, galimybės, įstatymai, kai perkamos transporto paslaugos.</li> </ul>
3.	Dėl nepatikimų transporto operacijų	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Papildomos išlaidos, atsirandančios dėl gamybos pajėgumų trūkumo, dėl to, kad klientas naudojami kitos rūšies transportu;</li> <li>✓ Vežėjo negautos pajamos dėl to, kad klientas atsisakė paslaugų ar naudojami kita transporto paslaugas teikiančia kompanija.</li> </ul>
4.	Dėl vėlavimo pristatyti krovinius	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Klientų pajamų praradimas medžiagų gamybos srityje dėl didėjančio inventoriaus kiekio kelyje;</li> <li>✓ Įmonės nuostoliai dėl sumažėjusio produktyvumo pristatant krovinius.</li> </ul>
5.	Dėl saugumo trūkumo pristatant krovinius	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vežėjo nuostoliai dėl visiškai ar iš dalies prarasto krovinio atlyginimo vertės.</li> </ul>
6.	Dėl nepaisymo eismo saugumo reikalavimų	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vežėjo pridaryti nuostoliai klientui dėl turtinės ar neturtinės žalos dydžio gabenant krovinius;</li> <li>✓ Vežėjo pajamų praradimas dėl klientų nutekėjimo kitoms kompanijoms, kurios turi didesnius kriterijus susijusius su užtikrinant transporto saugą.</li> </ul>
7.	Dėl aplinkos taršos transportavimo metu	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tarša, kurią sukelia vandens patekimas į aplinką po transporto priemonių ir jų mazgų plovimo (alyva, kiti skysčiai atsirandantys plovimo ar remonto metu);</li> <li>✓ Žala padaryta dėl kenksmingų medžiagų išmetimo į atmosferą transportavimo metu;</li> <li>✓ Žala atsirandanti dėl mobilių ir stacionarių šaltinių, kurie viršija nustatytas triukšmo normas lyginant faktinius normatyvus su norminiais rodikliais.</li> </ul>

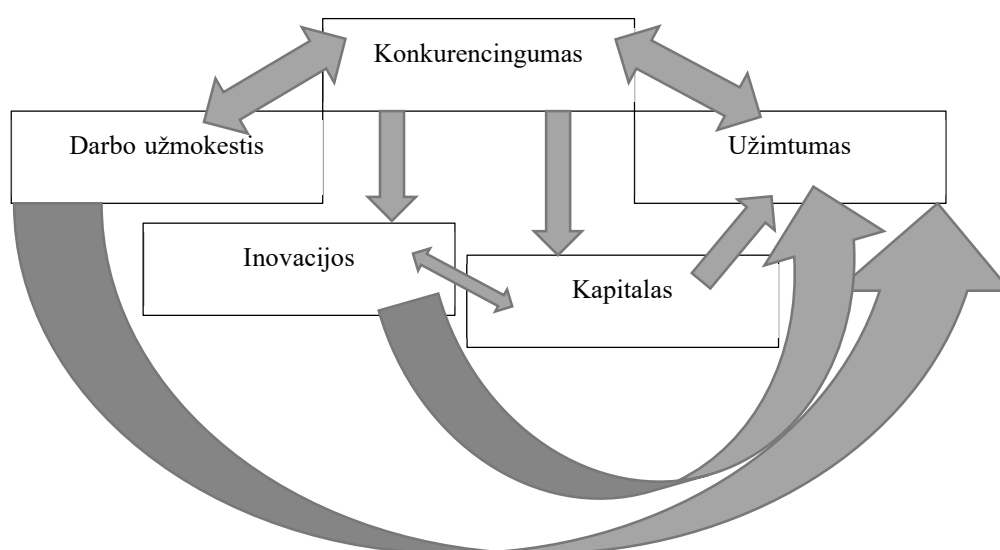
Remiantis šiais duomenimis galima matyti, kaip transporto įmonės veikia tam tikri faktoriai, kaip įstatymų ne išmanymus, samdomi nekvalifikuoti vairuotojai, kurie nepaiso saugaus eismo taisyklių ir pridaro žalos kroviniumi. Nors kompanijos ne tik turi galimybę, bet ir draudžia savo krovinius, tačiau kiekvienas žalos atvejis didina įmonės nuostolingumą bei draudimo kaštus sekančiam draudimo periodui. Labai svarbu pažymėti, kad įmonės, kurios neturi pilnų transporto paslaugų paketo, gali prarasti klientus. Nors ir atrodo transporto sektorius dalinai nesudėtingas, užtenka turėti vilkiką, vairuotoją, juos administruojantį personalą, tačiau paprasti dalykai, kaip autokrautuvo pažymėjimas arba specifinės priekabos, kurių reikalauja atitinkamas krovinys gali ženkliai sumažinti įmonės konkurencingumą rinkoje. Visos didesnės įmonės dažniausiai turi ne vieną alternatyvą vežti kroviniams, kaip pvz.: tentinė priekaba, dvigubų grindų priekaba, konteinerinė priekaba, šaldytuvai.

Dar vienas labai svarbus faktorius, kurį nurodė autoriai yra vėlavimas pristatyti krovinius. Transporto paslaugų klientai yra itin reiklūs šiuo aspektu, nes nuo to priklauso ir gamybos pajėgumai ir pats

planavimas. Dažnas jų naudoja indeksus nustatyti transporto įmonės ne tik gebėjimą laiku pristatyti krovinius, bet ir kaip kokybiškai tai atliekama.

Vienas aspektas, kurio nemini autoriai yra per mažos kainos. Įmonės siekdamos patekti į rinką arba pritraukti potencialių klientų bando dempinguoti sektoriaus kainas, tačiau tai ilgoje perspektyvoje gali stipriai sumažinti konkurencingumą, nes patirdamos nuostolius ilgainiui jos nebeišgalės išlaikyti tiek vilkikų tiek vairuotojų. Nors tai ir labai rizikinga, tačiau didelės kompanijos taip elgiasi, siekdamos išstumti konkurentus.

Okunevičiūtė ir kt. (2020), atlikto tyrimo metu nustatytas ir pavaizduotas ryšys 14 paveikslėlyje tarp konkurencingumo, darbo užmokesčio, investicijų, kapitalo ir darbuotojų.



**14 pav.** Ryšys tarp konkurencingumo, darbo užmokesčio, inovacijų kapitalo (sudaryta pagal Okunevičiūtę ir kt., 2020)

14 paveikslėlyje matyti, kad tarp minėtų veiksnių yra tarpusavio ryšys. Yra nemažai sąsajų, tarp darbo užmokesčio ir konkurencingumo bei tarp investicijų ir kapitalo. Atlyginimų augimas skatina darbuotojus dirbti produktyviau ir didinti konkurencingumą, o konkurencingumo didėjimas skatina verslo plėtrą bei naujų darbo vietų didinimą. Kuo didesnis konkurencingumas, tuo greičiau augs atlyginimai ir šis pokytis turės teigiamos įtakos užimtumui sektoriuje. Savo ruožtu investicijų didinimas kapitalo atžvilgiu, ypač naujų technologijų įvedimas, taip pat turi teigiamą pokytį užimtumo atveju. Taip pat tinkamas kapitalo išnaudojimas suteikia galimybę padidinti ir kapitalo investicijas. Iš viso to išplaukia, kad investicijos taip pat turi netiesioginį poveikį užimtumui (Okunevičiūtė ir kt., 2020).

Panašu, kad tik kokybiškai atliekamos pervežimo paslaugos gali būti konkurencingos, gebėti kurti naujas vietas, skatinti užimtumą, tam, kad įvertinti paslaugų kokybę Meidutė-Kavaliauskienė ir kt. (2017), savo darbe išskyrė faktorius, kurie nulemia transporto sektoriaus paslaugų kokybę, kainą, saugumą ir kt.



**8 lentelė.** Veiksniai įtakojantys pervežimo sektoriaus kokybės kriterijus, (sudaryta remiantis Meidute-Kavaliauskiene ir kt., 2017)

Kriterijai	Įtakojantys faktoriai
1. Transportavimo kaina	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dideli remonto kaštai;</li> <li>✓ Papildomi mokesčiai ir įstatymai;</li> <li>✓ Degalų kainų pokyčiai;</li> <li>✓ Vairuotojų darbo užmokestis.</li> </ul>
2. Saugumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transporto priemonių sekimas;</li> <li>✓ Vagystės;</li> <li>✓ Vairuotojų mokymas;</li> <li>✓ Krovinio pakrovimo kontrolė.</li> </ul>
3. Patikimumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tikslios ir patikimos informacinės sistemos;</li> <li>✓ Atvykimas laiku;</li> <li>✓ Didelis transporto vadybininkų efektyvumas.</li> </ul>
4. Paslaugų prieinamumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Įvairių tipų transporto priemonių prieinamumas;</li> <li>✓ Efektyvus automobilių parko valdymas;</li> <li>✓ Priemonės, kurios užtikrina efektyvų pervežimų planavimą.</li> </ul>
5. Pristatymo trukmė	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prastovos laikotarpiai;</li> <li>✓ Vairuotojų kvalifikacija;</li> <li>✓ Nežinomi maršrutai.</li> </ul>

Būtent šie esminiai faktoriai atspindi šių dienų transporto sektoriaus pagrindinius aspektus, kurie įtakoja įmonių konkurencingumą rinkoje. Yarashova, Hoshimov (2021), Meidutė-Kavaliauskiene ir kt. (2017) pabrėžia tai, kad privalu laikytis tam tikrų kriterijų, kaip patikimumas, vairuotojų kvalifikacija efektyvumas, kad įmonės patirtų kuo mažiau žalos.

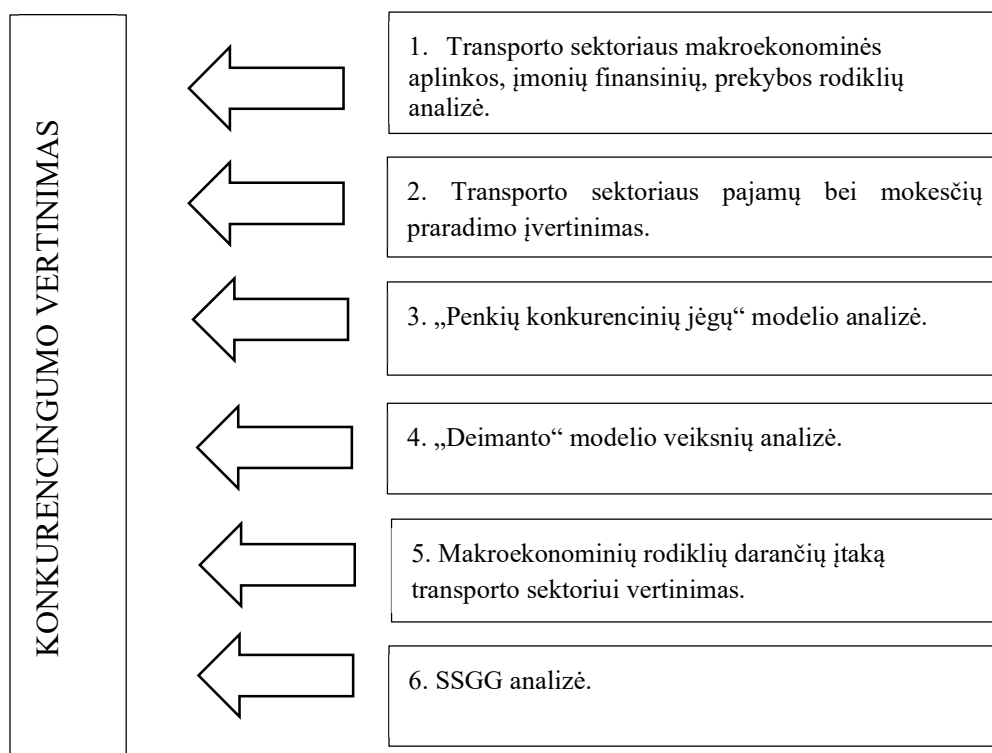
Galima tik patvirtinti, kad lentelėje išskirti faktoriai turi lemiančią įtaką ne tik transporto sektoriaus kokybei bei ir finansiniams rezultatams. Dideli remonto kaštai ar kuro kainos turės įtakos ne tik pervežimo kokybei bet ir galutiniam rezultatui, kadangi augantys kaštai ne tik silpnina įmonių gebėjimą tinkamai rūpintis transporto priemonėmis, bet ir mažina jų maržą. Transporto priemonių sekimas yra neatsiejama šio sektoriaus dalis, tai padeda ne tik planuoti maršrutus, matyti, kaip vilkikai laikosi maršruto, bet ir sekti juos esant vagystei. Tarp šių faktorių egzistuoja didelis koreliacinis ryšys, nes jie vienas kitą papildo, bei įtakoja. Tikslios ir patikimos informacinės sistemos įtakoja efektyvų transporto valdymą, jos geba ne tik planuoti, bet ir efektyviau panaudoti turimus resursus. Tad būtina atsižvelgti ir įvertinti tinkamai visus kriterijus, siekiant verslą plėtoti teisingai ir kryptingai siekiant tam tikros rinkos dalies.

Atlikus konkurencingumo sampratos, vertinimo modelių bei veiksnių teorinį vertinimą, buvo nustatyta, kad konkurencingumas yra ganėtinai sudėtingas reiškinys. Autoriai neturi vieningos nuomonės, kaip jį apibrėžti, tačiau daugelis pritaria, kad konkurencingumas reikalauja tobulumo ne tik ekonomikos srityje, bet ir inovacijų. Vartotojų poreikiai auga ir norint juos patenkinti reikia nemažai investuoti. Analizė rodo, kad konkurencingumo prasmė nagrinėjama jau senai, tačiau aktuali iki šių dienų. Konkurencinis pranašumas suprantamas, kaip galimybė teikti paslaugas konkurencingomis kainomis ir geriausiu įmanomu servisu, taip pritraukiant realius klientus. Autorių darbų analizė parodė, kad konkurencingumą stipriai įtakoja išoriniai ir vidiniai konkurencingumo veiksniai, iš kurių organizacijos kontroliuoti gali tik vidinius, tačiau įtakoti gali ir išorinius veiksnius. Konkurencingumui analizuoti autoriai dažniausiai siūlo taikyti Porter'io SSGG analizę, „5

konkurencinių jėgų“ bei „deimanto“ modelius, nors vertinimo modelių ir būdų yra kur kas daugiau. Kadangi kiekviena įmonė yra savita, todėl rekomenduojama atskirai įvertinti esamą rinką ir pritaikyti sau tinkamus modelius, kadangi nėra vieno sprendimo, kuriuo galėtų naudotis visos įmonės ir taip gautų apčiuopiamos naudos.

### 3. Transporto sektoriaus konkurencingumo vertinimo tyrimo metodologija

Šiame skyriuje pristatoma Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumo didinimo galimybių vertinimo metodika. Pirmiausia aptariamas ir sudaromas konkurencingumą lemiančių veiksnių vertinimo modelis, detalizuojami empirinio modelio sudarymo etapai: nustatomas tyrimo laikotarpis, aptariami duomenų šaltiniai, pristatomi tyrimo metodai. Tyrimas bus atliekamas vertinant Lietuvos transporto sektoriaus organizacijų veiklos ir makroekonominius rodiklius bei kitus konkurencingumą lemiančius aspektus. Remiantis išsikeltu tyrimo tikslu bei išanalizuotais konkurencingumo vertinimo metodais, pateikiama tyrimo schema (žr. 15 pav.).



15 pav. Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumo vertinimo schema

Remiantis schema galima teigti, kad siekiant įvertinti Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumo didinimo galimybes Europoje pirmiausia bus pasitelkta sektoriaus įmonių makroekonominės aplinkos, finansinių rodiklių analizė, kurios metu bus analizuojama pastarųjų 5 – 6 metų duomenys gauti iš oficialiosios statistikos portalų (Eurostat, Lietuvos statistikos departamentas ir kt.).

Papildomai bus įvertinta logistikos sektoriaus būklė pagal Pasaulio banko (2018), išskiriamą Logistikos lygio indeksą (angl. Logistics Performance Index). Tai tarptautinis rodiklis, kuris naudoja šešis kriterijus, tinkamus įvertinti šalies logistikos lygį. Taip pat jis suteikia galimybę jį palyginti su pasaulio, žemyno ar regiono šalių rezultatais šešiuose rodikliuose ir bendrame Logistikos lygio indekse. Tarptautinis balas naudoja šešis pagrindinius matmenis, kad įvertintų šalių veiklos rezultatus, taip pat rodo gautą bendrą LPI indeksą. Rezultatų kortelė leidžia palyginti su pasauliu (su galimybe rodyti geriausius pasaulio atlikėjus) ir su regionu ar pajamų grupe (su galimybe rodyti geriausius regiono ar pajamų grupės rezultatus) šešiuose rodikliuose ir bendrame valstybių LPI indekse.

Kadangi darbe akcentuojamas transporto sektoriaus nutekėjimas į kaimynines šalis, antrame etape pagal turimus duomenis bus apskaičiuota, kiek transporto įmonės galėjo prarasti pajamų, bei nesumokėti mokesčių į Valstybinės mokesčių inspekcijos biudžetą.

Sekantis tyrimo metodas bus skirtas įvertinti Lietuvos transporto sektorių pagal Porter'io „penkių konkurencinių jėgų“ modelį, kuris įvertina naujų konkurentų grėsmę, pirkėjų bei tiekėjų derybinę galią, paslaugų pakaitalų grėsmę bei konkurenciją tarp jau veikiančių įmonių.

Ketvirtuoju konkurencingumo schemos etapu, bus atliekamas sektoriaus vertinimas pagal Porter'io „deimanto“ modelio keturis pagrindinius faktorius: veiksnų sąlygas; paklausos rinką; susijusius ir palaikančius sektorius bei įmonių strategiją; struktūrą ir konkurenciją. Šis modelis parodo, kaip šie veiksniai dirbdami kartu sukuria transporto sektoriaus verslo aplinkos dinamiškumą, didina konkurencingumą.

Penktasis tyrimo metodas – Lietuvos makroekonominių rodiklių, darančių įtaką Lietuvos transporto sektoriui įvertinimas. Pasitelkiant Eviews programą, bus įvertinamas rodiklių stacionarumas bei priežastinis ryšys pasitelkiant Granger priežastingumo testą, kuris parodys, kaip transporto sektoriaus rodikliai įtakoja BVP ir atvirkščiai.

Danilenko (2009) cituodamas Granger (1969), mini, kad norint iširti rodiklių kintamųjų priežastinius ryšius, naudojamas Granger priežastingumo testas laiko eilutėms, kuris remiasi prielaida, jog X įtakoja Y, tai prieš Y pokyčius turėtų įvykti X pokyčiai, bet ne priešingai. Papildant, turi būti išpildomos dvi sąlygos:

- X turėtų įnešti statistiškai reikšmingą indėlį į Y prognozę;
- Y neturėtų įnešti statistiškai reikšmingo indėlio į X prognozę.

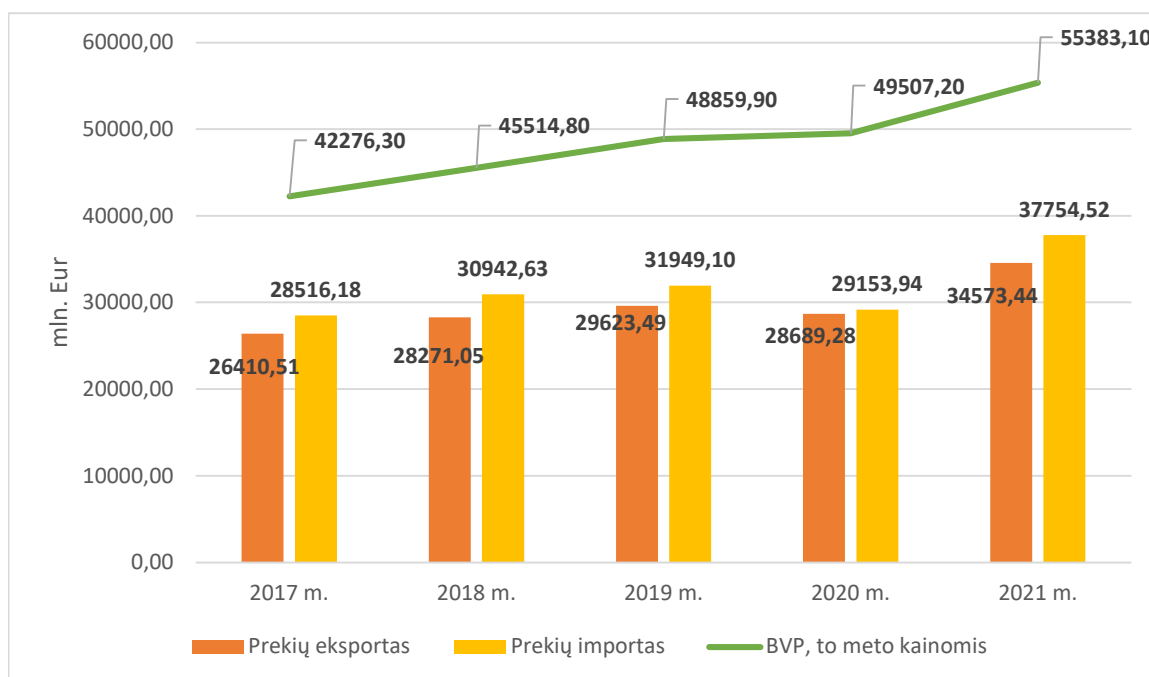
Hipotezei tikrinti ar yra priežastinis ryšys pasirenkamas  $\alpha$  5 proc. lygis.

Šeštuoju ir paskutiniuoju etapu bus atliekama Porter'io SSSG analizė, kurios metu bus atskleistos sektoriaus silpnybės, stiprybės, grėsmės bei galimybės. Šis modelis leidžia matyti esamus bei laukiančius iššūkius ateityje, taip vertinant būsimas rizikas nustatyti prioritetus, kuriais remiantis būtų galima lengviau prognozuoti įmonių veiklą ateityje.

## 4. Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumo vertinimo praktiniai sprendimai

### 4.1. Lietuvos transporto sektoriaus įmonių makroekonominės aplinkos analizė

Analizuojant Lietuvos transporto sektoriuje veikiančių įmonių konkurencingumą, didelį vaidmenį atlieka organizacijų finansinė būklė, jas veikiantys vidiniai bei išoriniai veiksniai. Įmonių finansinė būklė atspindi tai, kaip įmonė geba išnaudoti savo resursus, finansiniai rezultatai atskleidžia praeityje vykdytos veiklos efektyvumą. Dažniausiai literatūroje minima, kad daugiausiai įtakos įmonių konkurencingumui turi išoriniai veiksniai. Tam dažniausiai pasirenkama analizuoti tokius makroekonominius rodiklius, kaip bendrasis vidaus produktas (BVP), importo bei eksporto apimtys, logistikos lygio indeksas, kurie daro didžiausią įtaką sektoriaus veiklos rezultatų dinamikai. Būtent todėl 16 paveiksle yra analizuojami pastarųjų penkerių metų Lietuvos importo, eksporto bei BVP rodikliai.



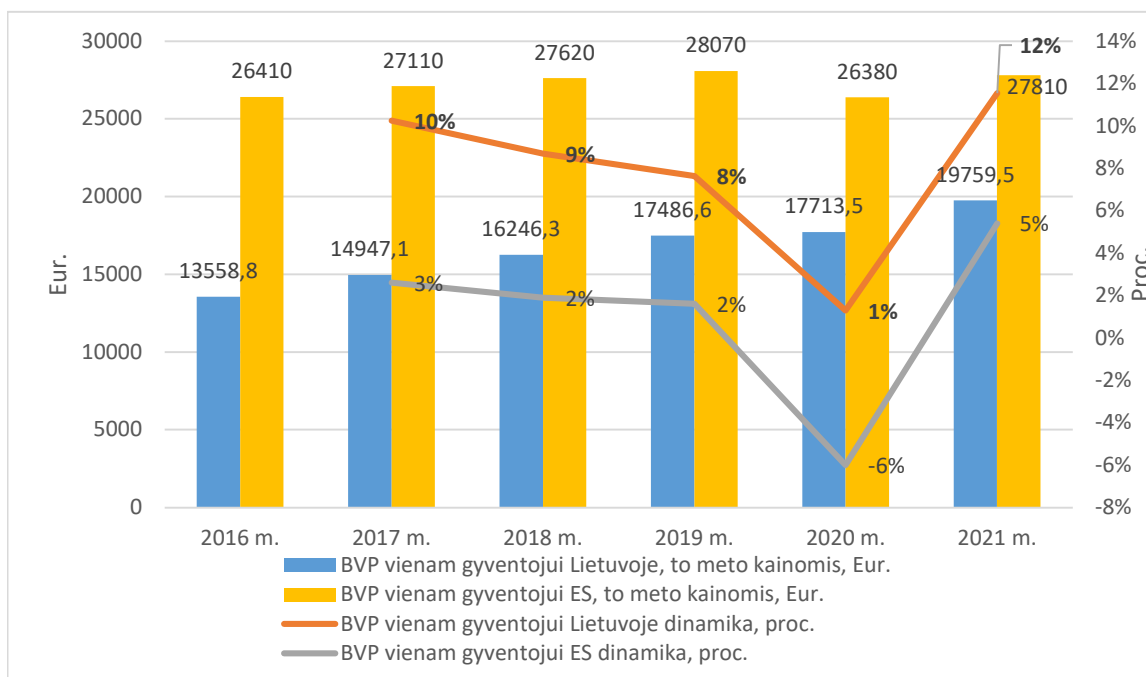
**16 pav.** Lietuvos prekių eksporto, importo, BVP to meto kainomis dinamika 2017 – 2021 m. (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Šie makroekonominiai rodikliai įtakoja praktiškai visas veikiančias kompanijas šalies viduje. Būtent transporto sektoriui šie rodikliai labai svarbūs, nes rodo prekių judėjimą iš ir į Lietuvą, kuo ir užsiima šios įmonės. Prekių eksporto bei importo didėjimas turi didžiulį postūmį šių įmonių veiklai, kadangi augantys skaičiai rodo, kad prekių migracijos dinamika yra auganti, o augimas įtakoja ir transporto sektoriaus pardavimų apimtį. Įmonės ruošdamos strateginius planus turi atsižvelgti į šių rodiklių pokytį, kad galėtų pagal esamas tendencijas numatyti ar kompanija turi perspektyvų plėsti savo veiklą, ar reiktų apsiriboti esamais pajėgumais.

Vienas rodiklių - BVP, parodantis šalies gerovės būklę yra nuolat augantis ir tai teigiamas aspektas tiek šalies ekonomikai, tiek transporto sektoriaus įmonėms. Iš statistinių duomenų matyti, kad prekių importo ir eksporto balansas yra neigiamas, pvz. 2021 metais siekė -3181,08 mln. Eur. Tai rodo, kad importuojamų prekių suma yra visuomet didesnė už eksportuojamų. Iš to galima spręsti, kad surasti krovinių į Lietuvą yra kiek lengviau nei iš Lietuvos, tai indikuoja ir dar vieną aspektą, kad mūsų šalis

yra ganėtinai maža ir negali daugelio produktų pasigaminti pati, todėl juos turi įsivežti. Tačiau skirtumas tarp eksporto ir importo nėra didžiulis, vos 8,43 proc. Vienas geriausių ženklų transporto sektoriui yra tai, jog tiek eksporto, tiek importo dinamika yra auganti ir tai rodo, kad Lietuvos transporto sektorius yra konkurencingas ir geba rasti naujų rinkų, taip didindamas pardavimų apimtis. Žinoma, reiktų pabrėžti, kad 2020 metais, augimo tempai buvo sumažėję ir prekių eksporto bei importo lygis buvo nukritęs iki 2018 metų lygio, bet tai labiau išimtis iš taisyklės, nes tai buvo vieni iš Covid-19 viruso sukeltos pandemijos metų, kuomet stėjo daugelis sektoriaus įmonių.

Kitas svarbus makroekonominis rodiklis, parodantis šalies ekonominę išsivystymą, pateikiamas 17 pav.



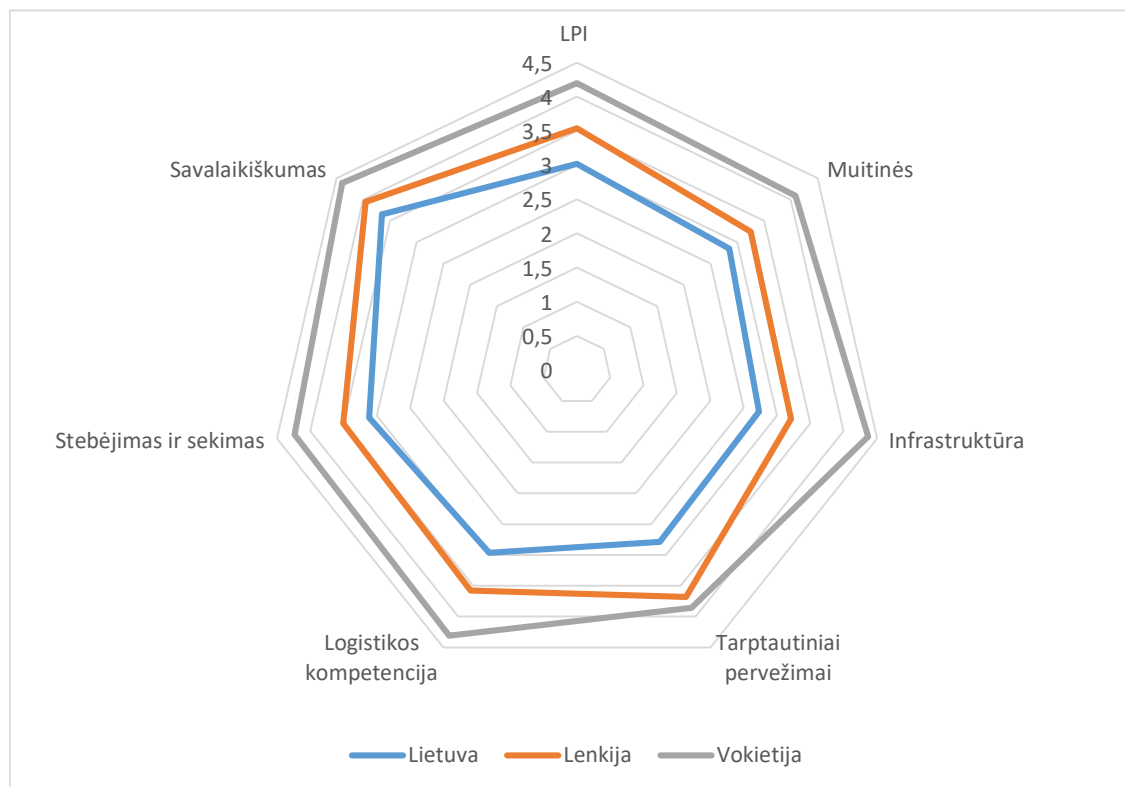
**17 pav.** Lietuvos bendrojo vidaus produkto vienam gyventojui dinamika 2016 – 2021 m. (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento ir Eurostat duomenis)

Iš statistinių duomenų galima matyti, kad BVP vienam gyventojui nuo 2016 metų tendencingai auga, kasmetinis pokytis gana ženklaus ir iki 2019 metų vidutiniškai siekė 9 proc., kai tuo tarpu pokytis tuo pačiu periodu ES vidutiniškai siekė vos 2,03 proc. Svarbiausia, kad net ir pandeminiams metams Lietuvoje buvo matomas, kad ir neženklaus, bet augimas, tai rodo, kad šalies ekonominė padėtis gyventojams tik gerėja. Palyginimui ES BVP vienam gyventojui sumažėjo 2020 metais lyginant su 2019, net 6 proc., kas sudaro 1 690 Eur. per metus. Nors iki 2020 metų Lietuvoje, buvo juntamas BVP vienam gyventojui augimo tempų mažėjimas, tačiau 2021 metais BVP vėl grįžo į spartų 12 proc. augimą, kas viršija metinę infliaciją. Kaip ir Lietuvoje, taip ir ES BVP augo sparčiausiai per pastaruosius 6 metus, nors pinigine išraiška visgi geriausias rodiklis ES buvo fiksuotas 2019 metais, kai BVP vienam gyventojui siekė 28070 Eur. per metus.

Nors Lietuvoje šis rodiklis vis dar nesiekia ES vidurkio, tačiau lyginant 2016 metus, kai sudarė vos 51,34 proc., ES vidurkio, jau 2021 metais pasiekė 71,05 proc. Didesni augimo tempai nei ES vidurkis rodo, kad netolimoje ateityje galime pasiekti bent jau ES vidurkį metinio BVP, kas Lietuvą priartintų dar labiau prie vakarų Europos. Šalis bei joje veikiančios įmonės taptų kur kas konkurencingesnės, galėtų rinkoje save pozicionuoti, ne kaip pigios darbo jėgos kompanijos, bet kaip lyderiaujančios

įmonės ir galinčios pasiūlyti ne tik konkurencingas kainas, bet ir kokybiškas paslaugas, atpažįstamą prekės ženklą.

Kitas labai svarbus rodiklis yra logistikos veiklos indeksas. 18 paveikslėlyje yra pateikiamas palyginimas vienos didžiausių šių dienų transporto konkurenčių regione - Lenkijos bei geriausių rodiklį turinčios Vokietijos palyginimas su Lietuva.



18 pav. Lietuvos, Lenkijos ir Vokietijos logistikos veiklos indekso palyginimas (sudaryta pagal Pasaulio banko duomenis, 2018)

Paveikslėlyje yra pateiktos šešios kategorijos, kurios sudaro logistikos veiklos indeksą.

1. Muitinės, šis indeksas nurodo pasienio agentūrų, įskaitant muitinę, įforminimo proceso veiksmingumą (t. y. formalumų greitis, paprastumas, nuspėjamumas). Būtent Lietuva tarp šių rodiklių turi prasčiausią rezultatą. Gali būti, jog tam įtakos turi tai, kad šalis turi sienas su Baltarusija bei Rusija, kur tikėtina yra ženkliai didesnė biurokratija, daugiau ribojimų, kontrolės, nei postuose su Europos Sąjungos šalimis. Lenkijos rodiklis taip pat nėra aukštas, dėl tų pačių priežasčių. Vokietija turi sienas tik su ES narėmis, todėl jai tai suteikia pranašumą.
2. Infrastruktūros rodiklis nusako šalies kelių būklę, įskaitant uostus, geležinkelius, kelius, informacines technologijas susijusias su transportu. Būtent ties šiuo aspektu taip pat geriausią poziciją turi Vokietija, kurios balas siekia net 4,37 iš 5. Nenuostabu, jog viena stipriausių Europos ekonomikų turi išvystytą infrastruktūrą ir didelį konkurencinį pranašumą prieš kitas šalis. Lyginant Lietuvą su Lenkija, nors prieš daugiau nei 10 metų Lietuva dar buvo beveik tokiam pačiame lygyje su Lenkija, tačiau pastarąjį dešimtmetį Lenkija labai daug investavo į automagistralių plėtrą ir pasigerino savo pozicijas. Galima pažymėti, kad Lietuvai nutiesus automagistralę E67 kelyje, nuo Marijampolės iki Lenkijos pasienio, bei „Rail Baltica“ vėžę, rodiklis turėtų gerokai padidėti. Žinoma, to negana siekiant aukštų rezultatų, mūsų šalyje trūksta ir vilkikų stovėjimo aikštelių, nemokamų dušo paslaugų, motelių ties pagrindiniais šalies keliais,

- kurie išspręstų vieną didžiausių problemų su kuria susiduria įmonės dėl „mobilumo paketo“, kuomet vairuotojai privalo atlikdami ilgesnį nei 45 val. poilsį ne vilkiko kabinoje.
3. Tarptautiniai pervežimai – jie susideda iš galimybės konkurencinga kaina vežamų krovinių. Su šiuo rodiklio reikšme, būtų kiek sudėtinga sutikti, kadangi Lietuva garsėja, kaip viena pigiausių valstybių vežančių krovinius dėl galimybės pasiūlyti pigesnę darbo jėgą, tačiau visgi rezultatai rodo, kad Lenkijos ir Vokietijos rodiklis yra ženkliai didesnis. Tam gali įtakos turėti kur kas didesnis transporto įmonių skaičius, kurios sudaro didžiulę konkurenciją kitoms šalims. Lietuva nors ir stipri transporto sektoriuje, turi iki penkių didžiulių transporto įmonių, tačiau Lenkija ją lenkia keletu kartų.
  4. Logistikos kompetencija bei kokybė, šiam rodikliui įtakos turi transporto operatorių bei muitinės tarpininkų veikla. Vokietija, kaip ir visuose kituose rodikliuose pirmauja, ne tik Europoje, bet ir pasaulyje, yra šalis į kurią reikia lygiuotis. Būtent Lenkijai tai sekasi geriau daryti, jos indeksas 0,6 balo aukštesnis nei Lietuvos. Tai gali rodyti Lenkijos kompanijų greitesnę technologijų integraciją į verslą, kurios padeda kruopščiau ir efektyviau teikti paslaugas.
  5. Stebėjimas bei sekimas. Nors Lietuva turi ir savo flagmaną – „Teltoniką“, kuri teikia tokias paslaugas ne tik Lietuvos mastu, tačiau panašu, kad informacinių technologijų integracija į verslą geriau sekasi Vokietijai ir Lenkijai. Visgi atotrūkis nuo pastarosios jau nebėra toks didelis, vos 0,38 balo. Būtent šis kriterijus yra vienas didžiausių iš visų 6 ir tai yra geras ženklas, kuris suteikia vilčių, jog technologijos gali Lietuvai padėti pagerinti teikiamų paslaugų rezultatus.
  6. Savalaikiškumas, matuoja, kaip kroviny pasiekia paskirties vietą, vėlavimus, nukrypimus nuo maršrutų. Vokietija pasižymi savo punktualumu, būtent tai ir parodo praktiškai maksimalus rodiklio įvertis – 4,2 balo. Nors Lenkijos rezultatas ir prastesnis, tačiau vis vien lenkia Lietuvą. Tam įtakos turi ir prieš tai analizuotas kriterijus, kuris stebi krovinių sekimą bei stebėjimą. Ne pats geriausias rezultatas Lietuvai gali būti dėl prastos ir nekvalifikuotos darbo jėgos. Šiame sektoriuje dirba labai daug trečiųjų šalių piliečių, kurie turi mažai darbinės patirties, todėl jiems reikalingi apmokymai.

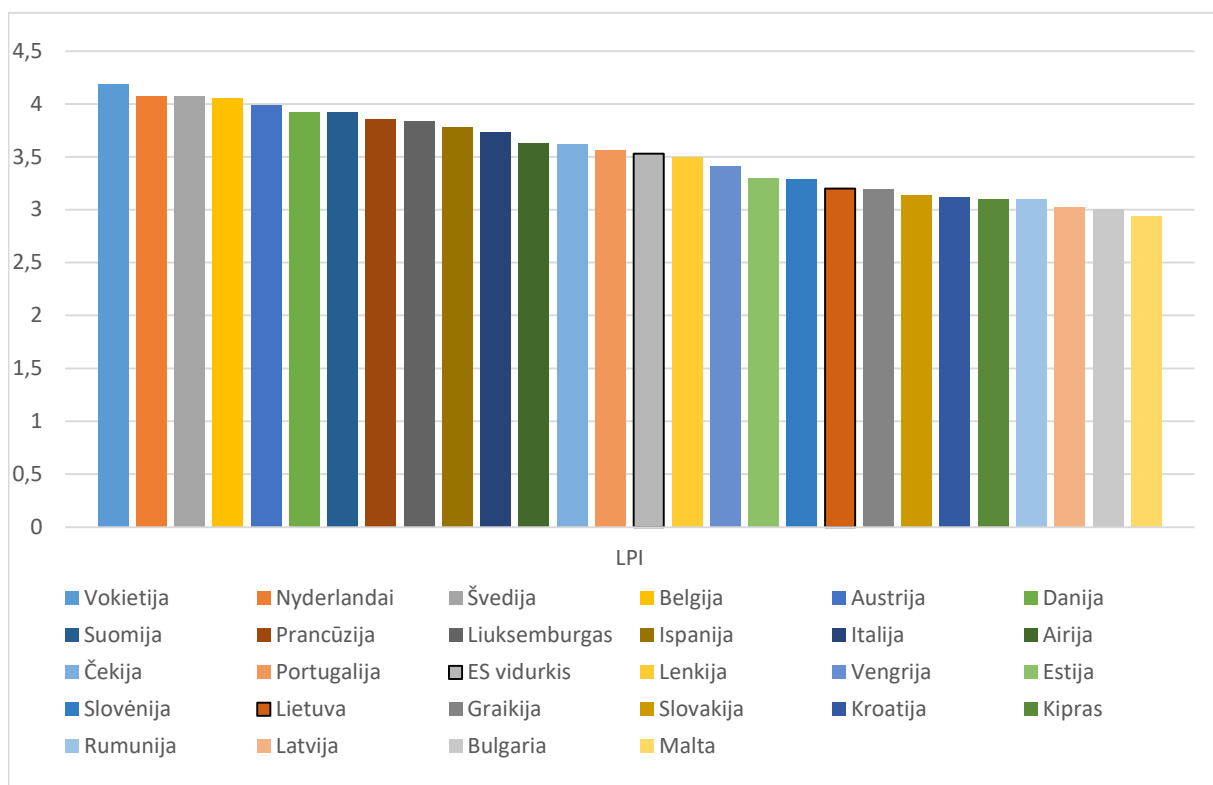
Apibendrinant galima teigti, kad norint Lietuvai pasiekti Lenkijos rezultatus reikia gerokai padirbėti infrastruktūros srityje, kas paskatintų mūsų sektoriaus konkurencingumą. Supaprastintos muitinės procedūros bei pagerinta logistikos kompetencija padėtų dėti žingsnį į priekį. Taip pat, norint geriau suprasti Lietuvos rezultatus Europos regione, pravartu išanalizuoti, kaip Lietuva atrodo šiame kontekste. Tam buvo sudarytas 19 paveikslas, kuriame pateikiama Lietuvos pozicija ES šalių kontekste.

Verta paminėti, kad šis rodiklis kiek skiriasi nuo 18 paveikslėlyje, kadangi ten buvo naudojamas naujausias 2018 metų rezultatas, o čia yra pateikiamas agreguotas 2012 – 2018 metų įvertis. Jų suvestinė apjungia keturis naujausius indekso leidimus 2012, 2014, 2016 bei 2018 metų duomenis. Toks darinys sukuria labiau apčiuopiamą rezultatą per eilę metų, eliminuoja atsitiktinius pokyčius tarp vieno ar kitų metų logistikos lygio indekso, tam kad geriau parodyti logistikos rezultatus. Kiekvienų metų balai buvo atitinkamai vertinami: 2012 m. – 6,7 proc., 2014 m. – 13,3 proc., 2016 m. – 26,7 proc., 2018 m. – 53,3 proc. Tokiu būdu naujausi duomenys turi didžiausią svorį.

Ši suvestinė palygina visas Europos Sąjungos šalis, leidžia matyti aiškų bendrą vaizdą, kurią vietą užima šalys. Taip pat tai sudaro galimybę pamatyti kaip atrodo ne tik Lietuva, bet ir kitos Rytų Europos šalys vakarų Europos šalių kontekste. Pagal 2018 metais sudarytą agreguotą logistikos veiklos rodiklį, Europos sąjungos šalių vidurkis siekia 3,53 balo. Vidurkis gana aukštas ir sunkiai



pasiekiamas Rytų Europos šalims, kadangi dauguma šių valstybių yra žemiau šios ribos ir panašu, kad artimiausiais metais ten ir liks.



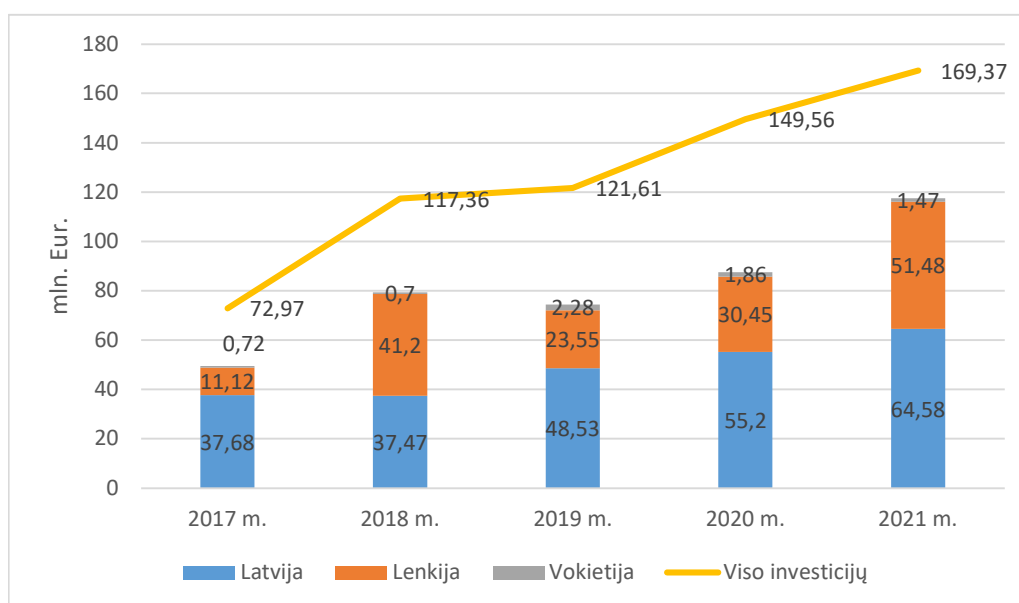
19 pav. Agreguotas ES šalių logistikos veiklos rodiklis (sudaryta autoriaus pagal Pasaulio banko duomenis, 2018)

Būtent pagal gautus rezultatus, galima daryti išvadą, kad Rytų Europos šalys vadovaujantis šiuo indeksu ne tik, kad atsilieka nuo ES lyderiaujančių Vakarų valstybių, bet ir jo nesiekia. Palyginimui Lenkija, viena iš didžiausių transporto sektoriaus valstybių Europoje taip pat nesiekia ES vidurkio. Tai rodo, kad net ir didelę dalį transporto sektoriaus užimančios šalys gali konkuruoti, net ir turėdamos ne pačius geriausius rodiklio rezultatus. Lietuvos pavyzdys lygiagrečiai su Lenkija nusako, kad net ir valstybė turinti prastą logistikos lygio gali stipriai konkuruoti su kitomis šalimis. Taip yra todėl, kad Lietuvos rinka yra maža ir didžioji dalis pervežimų vyksta būtent vakarų Europoje, tai Lietuvos kompanijoms tik padeda, nes vietinė infrastruktūra, muitinės paslaugos yra beveik nenaudojamos. Geros sąlygos Europoje leidžia mūsų kompanijos kokybiškai atlikti savo paslaugas.

#### 4.2. Transporto sektoriaus įmonių veiklos rodiklių analizė

Transporto įmonės matydamos tokius rodiklius, savo investicijas nukreipta į palankesnes šalis. Tam buvo sudarytas Lietuvos tiesioginių investicijų paveikslas, kuris parodo situaciją, į kurias valstybes daugiausiai investuoja transporto ir saugojimo veikla užsiimančios įmonės. Reiktų pabrėžti, kad transportas ir saugojimas yra praktiška neatsiejama veikla, todėl ne viena didelė kompanija turi savo logistikos sandėlius, kuriuose siūlo ir sandėliavimo, pakavimo paslaugas, taip diversifikuodamos savo įplaukas. Pastaruoju metu vis daugiau įmonių savo investicijas perkelia į kitas šalis, todėl svarbu apžvelgti, kur krypsta didžiausios investicijos iš Lietuvos į transporto ir saugojimo sektorių. Tuo pačiu tai parodo ir palankiausias šalis verslo plėtrai, kurios yra tam tikrais aspektais patrauklesnės ar

net pranašesnės lyginant su Lietuva. Būtent 20 paveiksle parodyta, kur daugiausiai investuojama ir kaip keičiasi investicijų dydis.



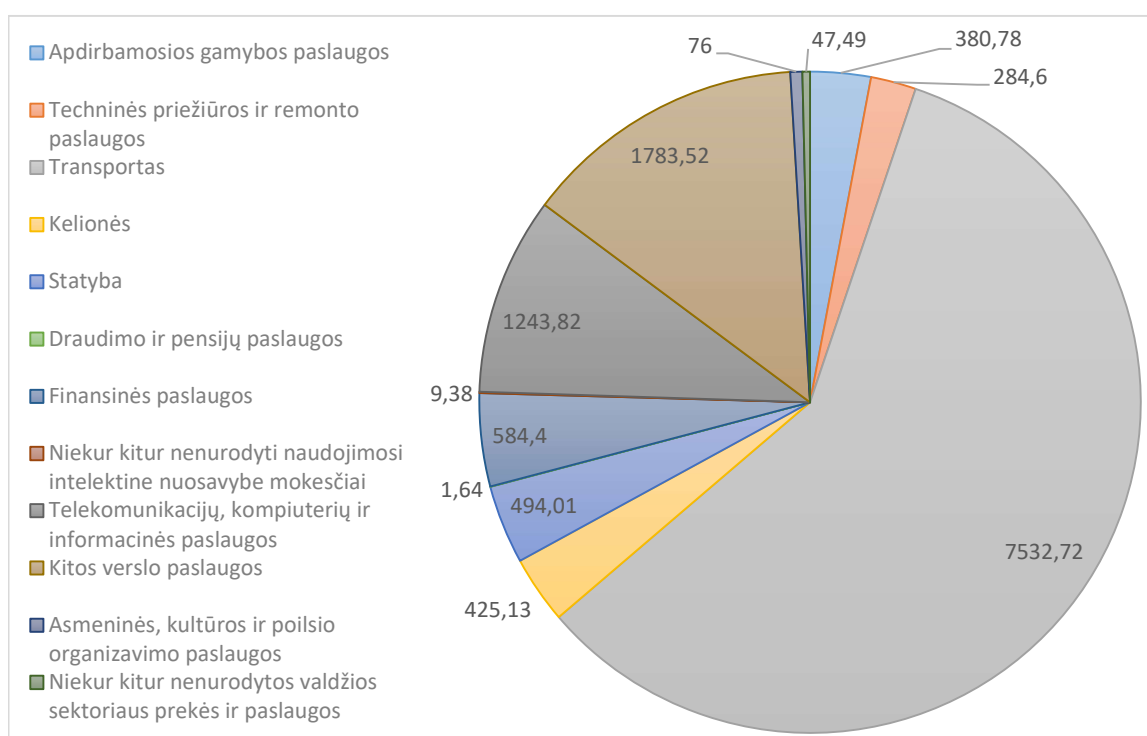
**20 pav.** Lietuvos investicijos į transporto ir saugojimo sektorių užsienio šalyse laikotarpio pabaigoje, mln. Eur. (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Kaip bebūtų keista, tačiau didžiausios investicijos nukeliauja ne į Lenkiją, tačiau į Latviją. Per pastaruosius metus Lietuvos įmonės į transporto ir saugojimo sektorių Latvijoje investavo net 243,46 mln. Eur. Vien 2017 metais investicijos į šį sektorių Latvijoje sudarė, net 51,64 proc. visų investicijų į transporto ir saugojimo sektorių. Tiesa palaipsniui šie skaičiai kiek mažėjo ir jau 2021 metais siekė vos 38,13 proc. visų investicijų. Žinoma, tam įtakos turėjo „mobilumo paketo“ patvirtinimas, dėl ko smarkiai išaugo investicijos į kaimyninę Lenkiją ir nuo 11,12 mln. Eur 2017 metais iki 41,2 mln. Eur. 2018 metais. Tiesa, kiek vėliau šie skaičiai stabilizavosi, tačiau tendencingai augo pastaruosius keletą metų. Kitas investicijų pikas į Lenkijos transporto ir saugojimo rinką buvo 2021 metais, prieš įvedant „mobilumo paketą“. Įmonės, kurios laukė ir galbūt tikėjosi, jog paketas nebus patvirtintas, galiausiai paskutiniaisiais metais perkėlė dalį savo verslų tikėdamos sutaupyti transportavimo kaštus parvarant vilkikus į registracijos vietas, tuo pačiu statydamos sandėlius naujose būstinėse Lenkijoje. Investicijos į Vokietijos transporto sektorių yra labai mažos, per pastaruosius penkis metus siekė vos 7,03 mln. Eur. Tai paaiškina ir logistikos veiklos indeksas, kuris Vokietiją įvardija viena geriausių šalių logistikos sektoriuje, ką ir rodo mažos mūsų šalies investicijos joje, kadangi Lietuvai yra ganėtinai sunku konkuruoti su čia įsikūrusiomis įmonėmis, mokėti didelius atlyginimus ir administracinius kaštus.

Vienas iš pagrindinių kriterijų, kodėl Latvijoje investicijos į transporto sektorių yra didžiausios – trečiųjų šalių darbuotojų įdarbinimas. Nors Latvija yra mažiau patraukli geografiškai, tačiau dalis įmonių tikėdamos, kad bus atšauktas „mobilumo paketas“ perkėlė dalį savo verslų čia, ypač Šiaurinės Lietuvos dalyje įsikūrusios įmonės. Kitos visgi ieškojo naujų būdų įdarbinti vairuotojus, kadangi ten yra mažiau problemų su kvotomis. Naujų vairuotojų iš trečiųjų šalių įdarbinimas Latvijoje trunka iki 25d., kai Lietuvoje tenka laukti iki pusantro arba dviejų mėnesių. Dažnu atveju patys vairuotojai nenori tiek laukti ir keliauja į tas valstybes, kur gali greičiau pradėti darbą ir uždirbti pinigų. Taip pat Migracijos departamentas už laikiną leidimą gyventi pagreitinta tvarka ima 240 Eur. mokesį, tuo

tarpu Latvijoje analogiškas įkainis siekia 200 Eur. Taip pat Latvijoje yra mažesnės dienpinigių normos. Kitas kriterijus yra Latvijos siena su Rusija. Važiuojant per Latviją į Rusiją ar Kazachstaną nereikia kirsti Baltarusijos, taip yra supaprastinamos muitinės procedūros, patikrų skaičius vežant krovinius, dėl ko saugojimo paslaugas teikiančios įmonės investuoja į logistikos centrus Latvijoje, nes ten patogiau parskirstyti krovinius skirtus Rusijos rinkai.

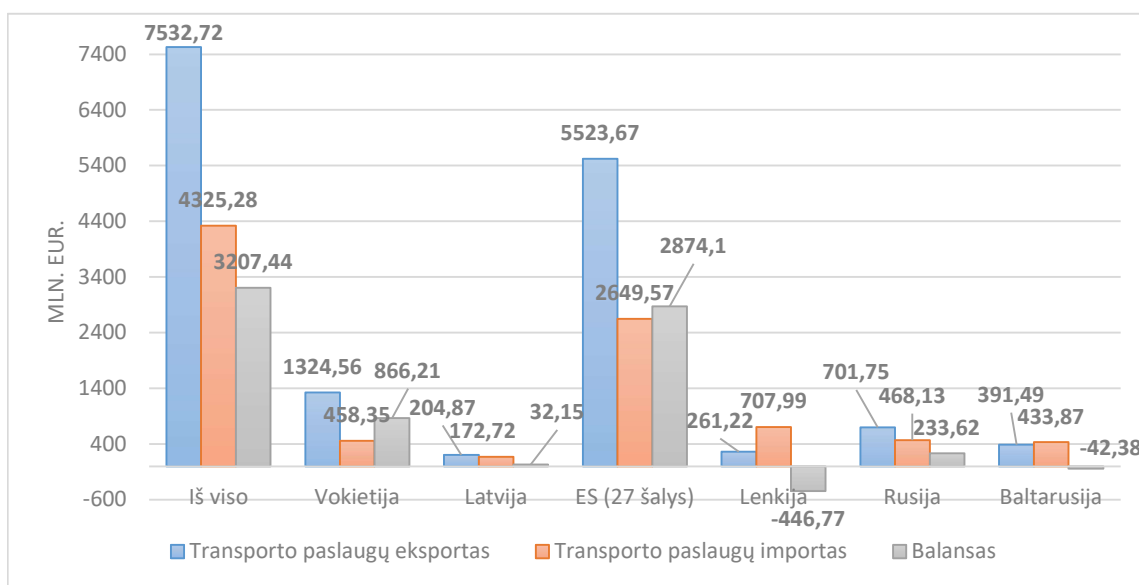
Dalis faktorių, kodėl Lietuvos įmonės investuoja į Lenkijos transporto sektorių jau buvo aptartos, tačiau galima išskirti dar kelis punktus. Vežėjus ir saugojimo paslaugas teikiančių įmonių persikėlimą skatina pigesnis įmonės draudimas, mažesni pelno mokesčio tarifai ir mažesni už darbuotoją sumokami mokesčiai. Transporto įmonėms aktualu tai, kad dienpinigių norma gali būti nustatoma įmonės politikos, kiekvienai šaliai, jei tai nesikerta su valstybės nustatytais minimaliais ir maksimaliais leistiniais dienpinigių dydžiais. Taip pat Lenkijoje nėra taikomas koeficientas vairuotojams, kaip Lietuvoje 1,65 nuo minimalaus darbo užmokesčio.



**21 pav.** Paslaugų eksportas pagal paslaugos rūšį, mln. Eur. 2021 m. (sudaryta pagal Lietuvos banko duomenis)

Lietuvos paslaugų eksportą sudaro šešios pagrindinės sritys: transportas, kitos verslo paslaugos, telekomunikacijų, kompiuterių ir informacinės paslaugos, finansinės paslaugos, statyba bei kelionės. Stebina tai, jog kelionės sudaro, net 3 proc. visų eksportuojamų pajamų. Statybų sektorius Lietuvoje taip pat yra stiprus, mūsų šalis pasižymi didele šios srities specialistų emigracija į užsienį. Net 10 proc. viso paslaugų eksporto užima telekomunikacijos, kompiuterių ir informacinės paslaugos. Tikėtina, kad ateityje šis sektorius tik augs, nes informacinės technologijos tampa neatsiejama verslo dalimi. Taip pat tai rodo, jog šalis turi nemažai šios srities specialistų, kurie taip pat prisideda ir prie transporto sektoriaus efektyvinimo. Tačiau nei viena savo mastais neprilygsta transporto sektoriui, kuris sudaro, net 59 proc. visų eksportuojamų paslaugų. Tai tik dar kartą parodo, koks yra svarbus šis sektorius Lietuvos ekonomikai ir kaip svarbu valstybei sukurti tinkamas konkurencines sąlygas veikti transporto įmonėms. Svarbu tai, kad šio sektoriaus eksportuojamos pajamos nuolat auga, nuo 2017

metų, kai transporto sektoriaus paslaugų eksportas siekė 4872,04 mln. Eur jis išaugo 54,6 proc. 2021 metais. Po gana produktyvių 2019 metų, kai transporto eksportas siekė, net 7006,08 mln. Eur., sekančiais 2020 metais pandemija kiek sumažino eksporto tempus 2,6 proc. ir nukrito iki 6826,16 mln. Eur. Visgi sektoriaus atsigaua ir 2021 m. transporto paslaugų sektoriaus eksportas buvo rekordinis, siekė, net 7532,72 mln. Eur. Penkerių metų augimo tempai yra labai spartūs, tai rodo, jog transporto sektorius yra konkurencingas, randa nišų parduoti savo paslaugas užsienyje, taip pritraukdamas į Lietuvos biudžetą papildomas įplaukas. Visgi galima išvelgti ir minusų, kadangi sektorius akivaizdžiai išgyvena geriausius metus, net perkėlęs didelę dalį savo verslų. Jei nebūtų sektoriaus nutekėjimo į kaimynines šalis, šie skaičiai būtų kur kas didesni ir šalies BVP kur kas didesnis, nes transporto paslaugų eksportas viršija importą, dėl ko eksporto balansas yra teigiamas. Būtent tai atsispindi 22 paveiksle.



**22 pav.** Transporto paslaugų importas ir eksportas pagal paslaugos šalį 2021m, mln. Eur. (sudaryta pagal Lietuvos banko duomenis)

Analizuojant gautus duomenis galima matyti, kad 2021 metais transporto paslaugų eksportas viršijo importą net 3207,44 mln. Eur., kas siekia, net 5,79 proc. viso šalies BVP. Teigiamas eksporto ir importo santykis išlieka visus 5 analizuojamus metus. Šie duomenys dar kartą įrodo, kiek Lietuvai svarbus yra transporto sektorius. Visgi pagrindinės šalys, į kurias dažniausiai eksportuojama yra ES šalys. Didžiausia transporto eksporto paslaugų dalis nukeliauja į jas. Paveiksle išskiriamos Lietuvos kaimyninės valstybės, ES bendras rodiklis bei LPI indekso lyderė Vokietija, kuri yra viena stipriausių tiek Europos tiek pasaulio transporto sektoriuje. Pažymėtina tendencija, kad analizuojamu periodu, nuo 2017 metų transporto eksporto ir importo balansas su Lenkija yra neigiamas ir nuo -188,25 mln. Eur. 2017 metais išaugo iki -446,77 mln. Eur 2021 metais. Pokytis siekia net 2,37 karto. Tam didžiausią įtaką turi importuojamos pigesnės lenkiškos maisto prekės bei statybinės medžiagos, kurių apstu mūsų parduotuvių lentynose. Taip pat tikėtina, kad pastaraisiais metais augantis sektoriaus išsikėlimas į Lenkiją tam turėjo įtakos. Kadangi, ne visos išsikėlusios įmonės turi galimybę remontuoti savo vilkikus bazėse Lenkijoje, todėl grįžta į Lietuvos pagrindines būstines tvarkytis savo transporto priemonių. Tokiu atveju į Lietuvą jau grįžta kroviniai ne su lietuviškais valstybiniais numeriais, bet lenkiškais, kas sudaro vaizdą, kad importuojamos prekės yra Lenkijos kapitalo vežėjų. Lietuva su Latvija palyginti su kitomis valstybėmis mažai naudojasi viena kitos transporto

paslaugomis. Kur kas daugiau Lietuva eksportuoja transporto paslaugų į Rusiją bei Baltarusiją. Transporto paslaugų eksportas į šias šalis sudarė net 14,5 proc. viso transporto paslaugų eksporto, tačiau tikėtina, kad artimiausiais metais šie procentai dėl Karo Ukrainoje sumažės iki minimumo ir valstybė praras nemažą dalį BVP, nes eksportuojama paslaugų į Baltarusiją ir Rusiją buvo daugiau nei importuojama. Tad Lietuvos transporto įmonėms teks ieškoti naujų klientų Vakarų Europoje.

#### 4.3. Lietuvos transporto sektoriaus pajamų bei mokesčių praradimų įvertinimas.

Tęsiant mintį, jog nesant transporto įmonių sektoriaus nutekėjimui į kaimynines šalis, šiuo atveju Lenkiją, surenkamos įplaukos į šalies biudžetą būtų didesnės, buvo sudaryti skaičiavimai reiantis gautais duomenimis, kiek transporto sektoriaus pajamų neteko Lietuva, dėl perkeliama verslo dalies į Lenkiją.

**9 lentelė.** Lietuvos transporto sektoriaus pajamų praradimas

Scenarijus	Registruotų vilkikų skaičius Lenkijoje, vnt.	Vidutiniškai nuvažiuotas atstumas per mėn. 1 vilkiko	Bendras nuvažiuotas atstumas per mėn.	Bendras nuvažiuotas atstumas per metus	Vidutinė kilometro kaina	Pajamos per metus
Optimistinis	4000 vnt.	11000 km	44,00 mln. km	528,00 mln. km	1,60 Eur	844, 80 mln. Eur
Tikėtinas	4250 vnt.	11000 km	46,75 mln. km	561,00 mln. km	1,60 Eur	897, 60 mln. Eur
Pesimistinis	4500 vnt.	11000 km	49,50 mln. km	594,00 mln. km	1,60 Eur	950, 40 mln. Eur

Trans.info (2021), preliminariais skaičiavimais 500 Lietuvos transporto kompanijų perkėlė dalį savo verslo į Lenkiją. Remiantis Linava duomenimis jie sudarė skaičiavimus, jog 2021 metų pabaigoje Lenkijoje galėjo būti registruota apie 4000 – 4500 vilkikų iš Lietuvos. Naudojant šiuos duomenis buvo sudaryti trys scenarijai: optimistinis; tikėtinas ir pesimistinis. Pesimistiniu skaičiavimu pasirinktas didžiausias vilkikų skaičius, nes tai būtų didžiausias nuostolis Lietuvos Ekonomikai.

Vz.lt (2021), publikuotame leidinyje, Osvaldas Švitra „CargoGo Logistics“ vykdomasis direktorius teigia, kad vilkikai vidutiniškai nuvažiuoja per mėnesį 11 000 km, o trans.info (2021), skaičiavimais vidutinė kilometro Europoje kaina siekė 1,6 Eur. Remiantis šia informacija buvo atlikti skaičiavimai, kurie parodo, kiek preliminariai Lietuva galėjo prarasti transporto sektoriaus pajamų per vienerius metus. Gauti skaičiavimai rodo, kad net optimistiniu scenarijumi Lietuva galėjo netekti net 844,8 mln. Eur. pajamų, o pesimistiniu scenarijumi – 950,4 mln. Eur. pajamų iš transporto sektoriaus. Visgi labiausiai tikėtina, kad praradimai siekė arti 897,6 mln. Eur.

**10 lentelė.** Lietuvos transporto sektoriaus mokesčių praradimas (sudaryta autoriaus remiantis VMI ir Lietuvos statistikos departamento duomenimis)

Scenarijus	Transporto sektoriaus pajamos uždirbtos Lenkijoje per metus	Lietuvos transporto ir saugojimo sektoriaus pajamos 2021 m.	Patirtų pajamų nuostolis, proc.	Transporto ir saugojimo sektoriaus sumokėti mokesčiai VMI, 2021 m.	Prarasta mokesčių dalis į valstybės biudžetą
Optimistinis	844,80 mln. Eur	15178,03 mln. Eur	5,57%	792,10 mln. Eur	44,09 mln. Eur
Tikėtinas	897,60 mln. Eur	15178,03 mln. Eur	5,91%	792,10 mln. Eur	46,84 mln. Eur
Pesimistinis	950,40 mln. Eur	15178,03 mln. Eur	6,26%	792,10 mln. Eur	49,60 mln. Eur

Remiantis 10 lentelės gautais rezultatais buvo atlikti papildomi skaičiavimai, kurie parodo, kiek VMI galėjo prarasti mokesčių (PVM, GPM, pelno ir kt. mokesčiai mokami VMI). Palyginus, kokią procentinę dalį sudarė transporto sektoriaus pajamų praradimai, buvo apskaičiuota, pagal proporciją, kiek mokesčių per vienerius metus Lietuvos valstybė prarado lyginant su 2021 metų rezultatais. Optimistiniu scenarijumi Lietuva prarado 5,57 proc. nuo visų transporto ir saugojimo sektoriaus pajamų. Pagal šią procentinę dalį buvo apskaičiuota, kokią dalį nuo sumokėtų mokesčių 2021 metais sudarė 5,57 proc. Gauti rezultatai rodo, kad optimistinius scenarijumi Lietuva galėjo prarasti net 44,09 mln. Eur. mokesčių, o labiausiai tikėtiniu scenarijumi 46,84 mln. Eur. Jau net nekalbant apie tai, kiek prarado Sodra, nes visi potencialūs vairuotojai galėjo dirbti Lietuvoje. Taigi siekiant sumažinti praradimus, Lietuvai reikia kuo skubiai tvarkyti įstatyminę bazę, kuri sprendžia įdarbinimą trečiųjų šalių piliečių, svartyti mokesťines lengvatas, kad transporto sektorius grįžtų atgal ar bent jau nutekėjimas į kaimynines šalis būtų stabilizuotas.

#### **4.4. Lietuvos transporto sektoriaus analizė pagal Porter'io „penkių jėgų“ modelį**

Transporto sektoriaus analizė atliekama pagal „penkių konkurencinių jėgų“ modelį, įvertinant naujų konkurentų grėsmę, pirkėjų bei tiekėjų derybinę galią, paslaugų pakaitalų grėsmę bei konkurenciją tarp jau veikiančių įmonių.

**Naujų konkurentų grėsmė.** Šis aspektas gali būti vertinamas pagal daugelio autorių išskiriamus kriterijus siekiant patekti į rinką: paslaugų diferenciacija, finansų poreikis, masto ekonomija, teisinė aplinka bei priėjimas prie platinimo kanalų.

Taigi vertinant pradinį faktorių – finansinius poreikius įeinant į rinką, galima pažymėti, kad žengti pirmus žingsnius didžiulių lėšų nereikia, siekiant įsigyti 3-4 metų senumo vilkiką pakanką 30 000 – 40 000 Eur. Tačiau siekiant užimti didesnę rinkos dalį investicijų reikia kur kas daugiau, nes senu transportu labai sunku konkuruoti su rinkos žaidėjais, kurių transporto parkas vidutiniškai siekia 3 metus. Būtent tai Lietuvos transporto sektoriaus pagrindinis bruožas – naujas transporto parkas lyginant su kitomis šalimis. Įmonės sugeba uždirbti parduodamos vilkikus į antrinę rinką, kadangi pirkdamos didelius kiekius gauna gerokai palankesnes sąlygas įsigyti naujus vilkikus. Būtent tai susiję ir su paslaugų diferenciacija. Šis sektorius gana palankus tam, nes galima transportuoti įvairią produkciją, skirtingų krovinių rūšių yra begalė, todėl įmonės dažnai renkasi plėsti savo paslaugų sektorių versdamos ne tik krovinius su puspriekabėmis, bet ir naudoja tralus, talpyklas vežti skysčiams ir panašiai.

Kas liečia teisinę aplinką, Lietuvoje nėra sudėtinga įkurti kompanija, tokias paslaugas teikia daugelis įmonių ir tai galima padaryti nuo kelių šimtų eurų. Vienintelis aspektas, ko reikalaujama iš vadovo – tai turėti vadovo transporto licenciją, kurią gauti trunka 10 d. d. ir kainuoja apie 250 Eur. Priėjimas prie platinimo kanalų nėra sudėtingas ypač jei naudojamosi ekspedijavimo kompanijų paslaugomis, kurios turi kontaktus su tiesioginiais vežėjais ir perparduoda transportavimo paslaugas įmonėms, kurios krovinius veža žemiausiomis kainomis arba gali pasiūlyti kokybišką ir patikimą paslaugą už konkurencingą kainą. Taip pat Lietuvoje veikia krovinių ir transporto birža [www.cargo.lt](http://www.cargo.lt), kur galima ne tik rasti, bet ir pasiūlyti savo krovinį.

Kitas kriterijus – masto ekonomija. Jis labiau tinkamas gamybos sektoriui, tačiau gali būti pritaikomas transporto rinkai. Šiame sektoriuje masto ekonomija yra gana stipri. Ji mažina paslaugų teikimo sąnaudas, todėl didelėms transporto įmonėms naujų konkurentų grėsmė nėra labai didelė. Būtent tai

patvirtina tai, kad pastaruosius penkerius metus Lietuvoje pagrindiniai transporto paslaugų rinkos dalyviai beveik nesikeičia.

Apibendrinant galima teigti, kad įėjimo į rinką barjerai nėra labai dideli, todėl naujų konkurentų grėsmė egzistuoja, tačiau jiems pasiekti didelę dalį rinkos užtruks ilgą laiko tarpą. Kitas svarbus momentas, kad konkurentų grėsmė labiausiai tikėtina būtent kelių pervežimo sektoriuje, nes geležinkelių srityje ši konkurencija beveik neįmanoma.

**Pirkėjų derybinė galia.** Transporto sektoriuje pirkėjų derybinė galia dažnu atveju nėra didelė, ypač pavieniais pirkimo atvejais, kaip perkamas vienas ar keli kroviniai. Tačiau visai kita situacija yra su didžiosiomis korporacijomis, kurios perka didžiulius kiekius transportavimo paslaugų. Kiekvienas vežėjas nori savo didžiąją dalį pervežimų turėti su kontraktiniais kroviniais, kitaip sakant garantuotomis sutartimis. Būtent tuomet pirkėjų derybinė galia smarkiai padidėja, nes norinčių vežti tokioms įmonėms atsiranda ne viena transporto įmonė. Tai atsiliepia ir į mokumo klausimus, nes vykdyti pervežimus didelėms patikimoms įmonėms yra mažiau rizikos, jog nebus atsiskaityta. Taip pat pirkėjai nuo didelių kiekių tikisi nuolaidų ir dažniausiai jas gauna. Šiuo atveju vežėjas yra silpnojoje derybinėje pusėje. Norėdamas išlaikyti tokį klientą jis turi nuolaidžiauti, kartais nes savo pelno sąskaita.

**Tiekėjų derybinė galia.** Šiuo atveju tiekėjais laikomi paslaugas arba prekes teikiantys juridiniai vienetai transporto kompanijoms. Derybinė galia taip pat, kaip ir pirkėjų priklauso nuo įmonės dydžio. Kuo didesnė transporto kompanija, tuo daugiau ji perka prekių ir paslaugų ir taip gali išsiderėti didesnes nuolaidas. Šiuo atveju tiekėjų derybinė galia yra kiek mažesnė su didelėmis transporto įmonėmis, kadangi atsiranda konkurentų, kurie kaip pavyzdys norės parduoti vilkikų dalis ar kurą pigiau nei konkurentai, nes jos užtikrins didelius ir pastovius prekių ar paslaugų pirkimo srautus. Tačiau, jei transporto kompanija yra maža, jos derybinė galia prieš tiekėjus yra ženkliai mažesnė ir dažnu atveju tenka rinktis iš to kas siūloma. Tiek draudimo paslaugos, tiek atsarginių dalių tiekimas tampa daug brangesnis. Turint mažus finansinius rezervus kiekvienas pirkinys yra svarbus ir derėtis dėl jo tampa kur kas labiau reikšminga.

Nors tiekėjais dažnu atveju laikome transporto įmones, taip pat galima paminėti, kad darbo jėga galėtų būti vertinama, kaip tiekėjas transporto kompanijai, kadangi vairuotojai teikia savo paslaugas transporto įmonėms. Būtent vairuotojai yra svarbiausia šio sektoriaus grandis, todėl labai svarbu juos paminėti. Būtent vietiniai darbuotojai Lietuvoje šiuo metu turi labai stiprią derybinę galią, nes lietuvių vairuotojų rinkoje paklausa yra didžiulė, kadangi įvestos kvotos sukelia įmonėms problemų pastiprinti savo derybines pozicijas pasikviečiant trečiųjų šalių piliečius, kurie gali dirbti kiek pigiau. Kadangi šios paslaugos transporto įmonėms yra reikalingos jos privalo mokėti daugiau, nes neturi kitų alternatyvų ir šiuo atveju jų derybinė galia prieš vairuotojus yra mažesnė. Tačiau Lenkija šiuo atveju yra pranašesnė, ten nėra kvotų trečiųjų šalių piliečiams, todėl šioje šalyje kiek lengviau valdyti darbo užmokesčio kaštus.

**Paslaugų pakaitalų grėsmė.** Pagrindinės kelių transporto sektoriaus funkcijos yra krovinių gabenimas bei keleivių vežimas tarptautiniais bei nacionaliniais maršrutais, todėl svarbu įvertinti, kas galėtų padidinti konkurenciją šiam sektoriui. Būtent tai galėtų padaryti traukiniai, keltai, oro transportas. Tačiau traukiniai yra labiau specifinė transporto priemonė, gabena negabaritinius krovinius, birius bei skystus produktus, ką rečiau atlieka kelių transportas, todėl tikėtina, kad kelių transportui didelės įtakos neturės, atvirkščiai, intermodaliniai pervežimai, kai naudojamasi traukiniais

ar keltais nugabenti specialias vilkikų priekabas, kurios pritaikytos traukiniams tik prisideda prie transporto įmonių konkurencingumo. Oro transportas turi kiek daugiau apribojimų, tiek saugumo, tiek pristatymo galimybėmis. Dronai, pristatantys krovinius, kol kas labiau fantastika nei realybė. Viena iš nedaugelio pakaitalų grėsmių gali būti nelegalias paslaugas teikiantys asmenys, tačiau tai aktualiau įmonėms, kurios užsiima smulkių krovinių pristatymu.

**Konkurencija tarp veikiančių įmonių.** Konkurenciją tarp esamų rinkos dalyvių sudaro didelis panašaus dydžio konkurentų skaičius. ES net 91,13 proc. visų transporto ir saugojimo įmonių sudaro kompanijos turinčios vos iki 9 darbuotojų, kai tuo tarpu įmonės turinčios virš 50 darbuotojų siekia vos 1,54 proc. Tai tik parodo, kad šiame sektoriuje konkurencija vyksta dažniausiai tarp mažų įmonių. Taip pat konkurenciją ir jos intensyvumą, tarp esamų rinkos dalyvių rodo 11 lentelėje pateiktas transporto ir saugojimo įmonių skaičius bei dinamika.

**11 lentelė.** Transporto ir saugojimo įmonių skaičius bei dinamika Lietuvoje ir ES (sudaryta pagal Eurostat ir Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Ekonominės veiklos rūšis	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Transporto ir saugojimo įmonės LT.	13 603	16 118	18 538	20 929	24 056
Transporto ir saugojimo įmonių dinamika LT	-	18%	15%	13%	15%
Transporto ir saugojimo įmonės ES.	1 141 302	1 157 424	1 206 962	1 251 019	-
Transporto ir saugomo įmonių dinamika EU.	-	1%	4%	4%	-

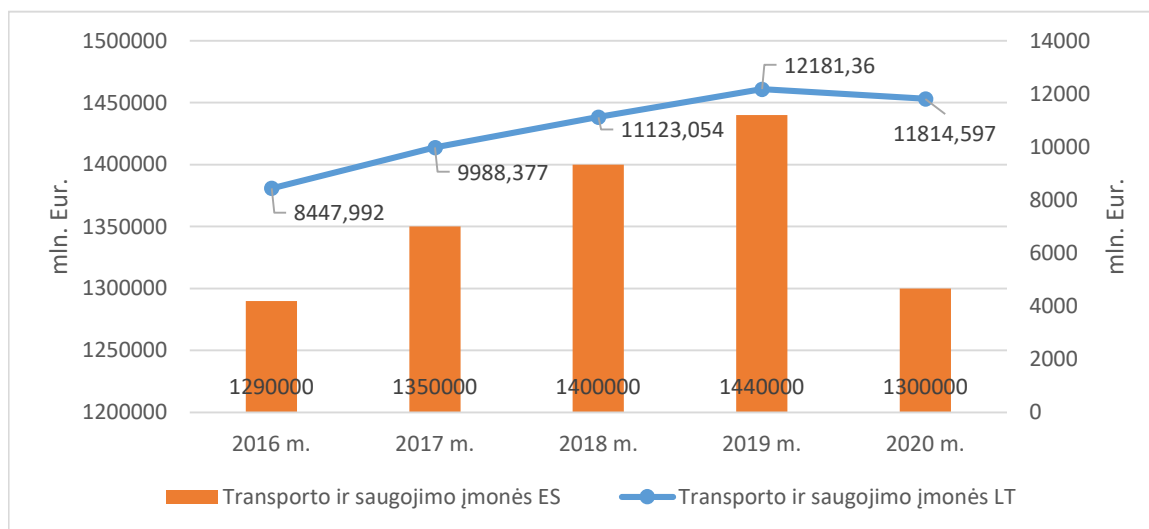
Lentelėje pateikti duomenys rodo gana intensyvią konkurenciją šiame sektoriuje. Nors Europoje transporto ir saugojimo sektoriaus įmonių skaičiaus prieaugis nėra didelis ir siekia vidutiniškai vos 3 proc. analizuojamu laikotarpiu, tačiau išlieka stabilus. Kiek kitokia situacija yra Lietuvoje, kur konkurencingumas tarp esamų dalyvių yra ženkliai didesnis, nuo 2016 iki 2017 metų kompanijų skaičius išaugo net 18 proc., o bendrai analizuojamu periodu net 76,84 proc. Per analizuojamą 5 metų periodą Lietuvoje buvo vienas ryškus lyderis – UAB „Girteka“, tačiau ši įmonė nebuvo rinkoje tokia dominuojanti, kad galėtų greitai sustabdyti konkurentų įėjimą į rinką. Tai leidžia teigti, kad Lietuvos transporto ir saugojimo sektoriuje egzistuoja gana aktyvi konkurencija ir pastaruosius penkerius metus ji tik didėjo, vidutiniškai 15 proc. augimo tempu, nepaisant to, kad nauji rinkos dalyviai turi gauti ne tik licencijas vykdyti paslaugas, įsigyti brangias transporto priemones, bet svarbiausia pritraukti vairuotojus į savo įmones.

Įvertinus transporto įmonių skaičių ir pokytį, pravartu peržiūrėti ir transporto ir saugojimo įmonių apyvartos pokytį ES kontekste. Būtent tai atvaizduota 23 paveiksle.

Iš gautų duomenų galima spręsti, kad transporto ir saugojimo sektorius apyvarta nuo 2016 iki 2019 metų stabiliai augo tiek Lietuvoje, tiek ES (žr. 23 pav.). Tiesa, Lietuvoje augimo tempai buvo kur kas didesni, didžiausias apyvartos prieaugis buvo fiksuotas 2017 metais, kaip per metus transporto ir saugojimo sektoriaus apyvarta padidėjo net 18 proc. Kitais metais augimo tempai šiek tiek smuko ir jau 2020 metais apyvarta buvo net 3 proc. mažesnė, nei 2019 metais. Tai paaiškina Covid-19 pandemija, kuri sustabdė šalies vartojimą bei gamybą. Visi sektoriai šiek tiek traukėsi, todėl natūralu, jog transporto paslaugų reikėjo mažiau. Visgi Lietuvoje nuosmukis buvo ženkliai mažesnis, Europos



Sjungtos transporto ir saugojimo sektoriui pandemija smogė kur kas stipriau. Stabilų augimą keitė nuosmukis, kuris 2020 metais siekė beveik 10 proc., lyginant su 2019 metais, apyvartos dydis grįžo į 2016 metų lygį, kuomet apyvarta siekė 1 290 000 mln. Eur. Toks šuolis buvo skausmingas ES ekonomikai.



**23 pav.** Metinė transporto ir saugojimo sektoriaus apyvarta Lietuvoje ir ES 2016 – 2020 m., mln. Eur (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento ir Statista duomenis)

Išanalizavus duomenis, galima teigti, kad Lietuvos transporto ir saugojimo sektorius yra konkurencingas ir sugebėjo išlaikyti gana mažą apyvartos nuokrypį lyginant su bendrais ES rezultatais. Tai leidžia tikėtis, kad ir ateityje šis sektorius išliks stabilus ir konkurencingas lyginant su kitomis ES šalimis.

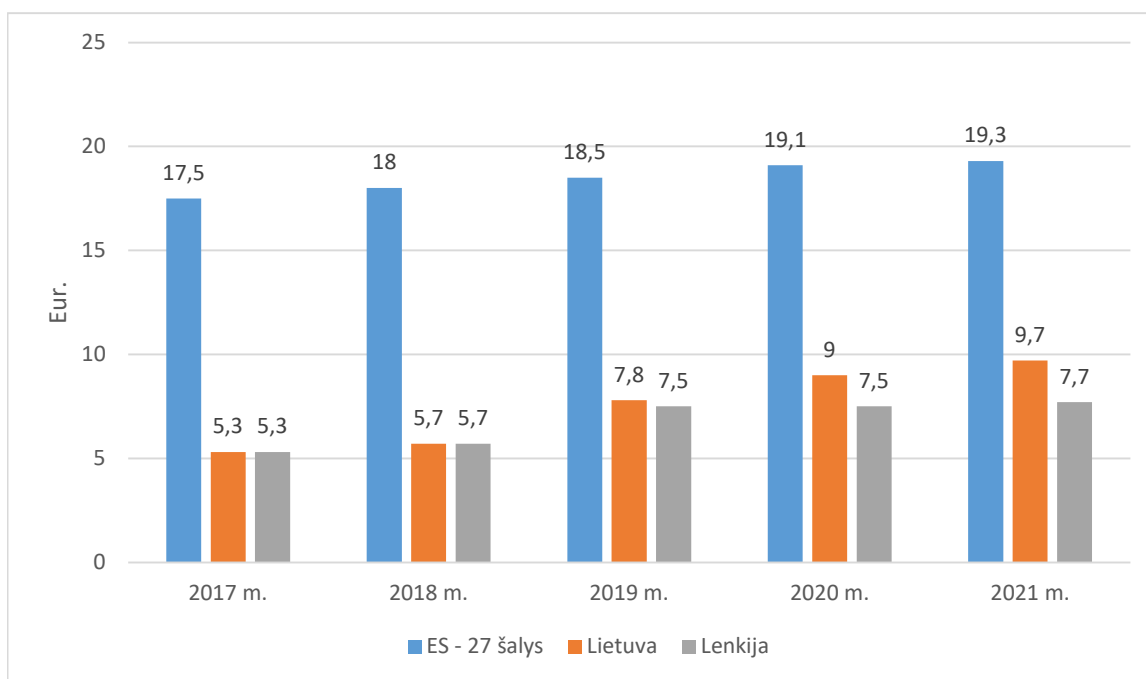
#### 4.5. Lietuvos transporto sektoriaus analizė pagal Porter'io „deimanto“ modelį

Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumas vertinamas pagal Porter'io „deimanto“ modelio keturis pagrindinius veiksnius: veiksnų sąlygas; paklausos rinką; susijusius ir palaikančius sektorius bei įmonių strategiją; struktūrą ir konkurenciją. Šis modelis parodo, kaip šie veiksniai dirbdami kartu sukuria transporto sektoriaus verslo aplinkos dinamiškumą, didina konkurencingumą.

**Veiksnų sąlygos.** Normaliam transporto sektoriaus funkcionalumui užtikrinti reikia nemažai veiksnų, kurie jį įtakoja, tačiau pagrindiniai įtakojantys sektorių yra žmogiškieji ištekliai, kuro bei kelių mokesčių sąnaudos. Būtent šie veiksniai įtakoja sėkmingą transporto veiklą bei konkurencingumą. Kylančios kuro kainos, darbuotojų trūkumas, bei darbo užmokesčio kaštai sudaro didžiausią šių įmonių sąnaudų dalį. Būtent tam buvo pateiktas 24 paveikslas, kuriame parodytas bruto darbo užmokesčio pokytis.

Iš pateiktų duomenų matyti, kad darbo užmokestis ES keitėsi labai nežymiai, vidutiniškai 2,48 proc. analizuojamu periodu (žr. 24 pav.). ES nors vidurkis yra aukštas lyginant su Lietuva bei Lenkija, tačiau metai iš metų keitėsi nestipriai, todėl įmonės susidūrė su mažesnėmis problemomis darbo užmokesčio sąnaudų struktūroje. Stabilumas leidžia užtikrinčiau susidėlioti planus. Lenkijoje darbo užmokestis sektoriuje išliko labai mažas ES standartais, taip pat augimo tempai nebuvo dideli, didžiausias pakilimas buvo 2018 metais, kai pokytis siekė 5,97 proc. lyginant su 2017 metais. Lietuvoje situacija kiek kita, fiksuojamas gana spartus augimas, ypač 2019 metais lyginant su 2018

metais, kuris siekė net 36,84 proc., tačiau tam įtakos turėjo mokesčių išskirstymas, kai dalis darbdavio mokesčių buvo perkelta ant darbuotojo pečių, taip sukurtas vaizdas, jog darbuotojo bruto darbo užmokestis pakilo. Taip pat tam įtakos turėjo transporto sektoriaus įmonėms taikomo koeficiento pakėlimas nuo 1,3 iki 1,65. Lietuvos transporto sektorius didėjantis darbo užmokestis kad įmonės sukuria daugiau pridėtinės vertės, kurią tenka mokėti vairuotojams. Visgi gana intensyvus kaštų augimas neleidžia įmonėms taip lengvai plėstis.



**24 pav.** Bruto valandinis darbo užmokestis transportavimo ir sandėliavimo sektoriuje (sudaryta remiantis Eurostat ir Lietuvos statistikos departamento duomenimis)

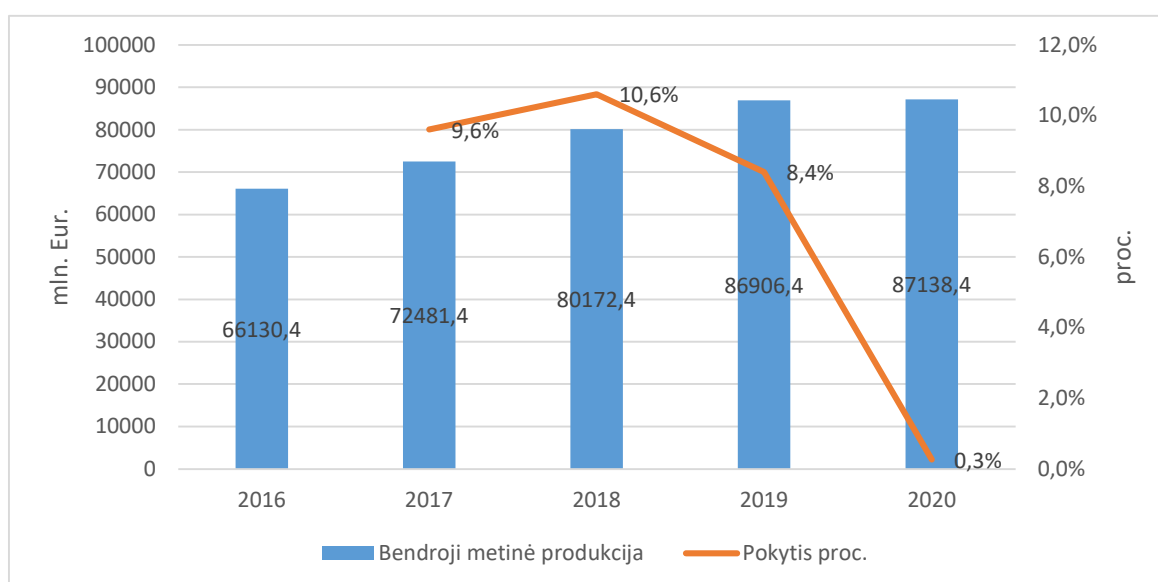
Kuro kainų šuoliai taip pat yra didelis veiksnys šiame sektoriuje, nes sudaro didelę kaštų dalį, šių dienų ekonomikoje kuro augimo tempai yra neprognozuojami ir kainos pasiekė neregėtas aukštumas, kas dar labiau sumažins galimybę plėstis, dalis verslų turės užsidaryti, jei nesugebės padidinti frachtų kainų. Visi išvardinti veiksniai stipriai įtakoja įmonių konkurencingumą.

**Paklausos sąlygos.** Būtent vietinės rinkos paklausa nulemia įmonių gebėjimą konkuruoti užsienyje. Norint konkuruoti kitose valstybėse reikia nemažai sukaupti kapitalo, ką palankiau daryti savo aplinkoje, nes tam įtakos turi ir kultūriniai veiksniai. Dalis klientų nenori samdyti užsienio kompanijų, o kita vertus ne visuomet ir finansiškai naudinga, kai reikia nuvežti trumpus vietinius krovinius. Pradedant nuo trumpų maršrutų kaupiama patirtis, žinios, kurios padeda susivokus, kaip veikia verslas šiame sektoriuje, rasti tam tikrų privalumų, kuriais bus galima remtis svetur. Taip pat labai svarbus aspektas yra inovacijų plėtra, kuri susijusi su žinių sklaida. Siekiant išplėsti vietinę paklausą labai svarbu yra užbaigti „Rail Baltica“ geležinkelio vėžią, kadangi tai sujungs Vakarų Europą su Azijos šalimis, padaugės krovinių gabenimo srautai per Lietuvą, taip sukurdami paklausą intermodaliniams pervežimams į arba iš Lietuvos. Nemažiau svarbus aspektas paklausai padidinti yra marketingas bei vartotojų poreikių patenkinimas. Kokybiškai atliekamos paslaugos pridės pranašumą prieš kitų šalių kompanijas ir taip bus pritraukta vis daugiau klientų. Ne veltui didieji transporto sektoriaus klientai vertina savo vežėjų paslaugas ir nustato KPI (angl. Key performance indicators) rodiklius, kurie parodo, kaip efektyviai veikia įmonės, ar laiku pristatomi kroviniai. Taigi

informacijos sklaidos didinimas, aptarnavimo kokybės gerinimas bei didesnio dėmesio klientas skyrimas padidintų šalies transporto sektoriaus paklausą.

**Susiję ir palaikantys sektoriai.** Glaudus susijusių ir aptarnaujančių šakų sektorių bendradarbiavimas Lietuvos transporto sektoriui gali padaryti teigiamą naudą. Didžiausios įtakos turi gerai išsivystę gamybos sektoriai. Būtent 25 pav. pateikta bendroji metinė produkcija bei jos dinamika.

Iš duomenų matyti (žr. 25 pav.), kad Lietuvos ganybos sektorius gana sparčiai auga iki 2019 metų, tačiau Covid – 19 pandemija augimo tempus kiek sumažino, tačiau svarbiausia, jog pokytis vis dar išlieka teigiamas. Stabilus gamybos sektoriaus kilimas sukuria vis daugiau produkcijos, kuri eksportuojama arba suvartojama Lietuvos rinkoje, tačiau, kad ji pasiektų vartotojus reikalingas transporto sektorius, kuris atlieka šią funkciją. Tai tik įrodo, kad susiję ir palaikantys sektoriai turi didžiulės įtakos ne tik transporto sektoriui, bet ir bendram ekonomikos augimui. Glaudus ryšys tarp gamybos, pardavimų bei kitų sektorių pasitarnauja konkurencingumo vystymuisi. Taip pat svarbu paminėti, kad šį ryšį padeda palaikyti ir Lietuvos vežėjų asociacija. Šiuolaikinėje rinkoje bendradarbiavimas turi teigiamą grįžtamąjį ryšį su transporto rinkos dalyviais. Visgi ne daugelis įmonių dalinasi turima informacija, kadangi tai gali tapti dideliu faktoriumi įgyjant konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones.



**25 pav.** Bendroji metinė produkcija bei jos dinamika (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

**Strategija, struktūra ir konkurencija.** Strategijos gali būti skirstomos į ilgalaikes, vidutinės trukmės bei trumpalaikes. Trumpalaikės strategijos sudaromos nuo 1 iki 3 metų ir jos dažniausiai skirtos tam tikriems mažiems pasiekimams, kuriuos planuojama įvykdyti netolimoje ateityje. Tačiau didelės kompanijos orientuojasi į vidutinės trukmės arba ilgąsias strategijas, kurios nustato įmonės kryptį, nuo kurios priklausys tolimesnis konkurencinis pranašumas. Panašu, kad daugumos įmonių prioritetai turėtų būti ties žaliuoju kursu, nes tai bus ateitis. Vis daugiau kalbama apie CO2 mažinimo galimybes, klientai ieško patrauklesnių vežėjų, kurie integruoja į savo verslus atsinaujinančias technologijas, naudoja alternatyvų kurą.

Ne mažiau svarbus aspektas yra įmonių struktūra. Tik tinkamai organizuotas verslas gali išnaudoti savo resursus maksimaliai, taip įgydamas konkurencinį pranašumą prieš kitas organizacijas.

Kompanijos privalo savo darbuotojams iškomunikuoti savo struktūrą, nurodyti atsakomybes, pareigas bei atsakomybes. Valdymo schema turi veikti kaip šveicariškas laikrodis, visi elementai turi turėti savo vietą ir žinoti, kokią funkciją turi atlikti.

Reikia pažymėti, kad įmonės savo ilgalaikes strategijas turi sieti ir su trumpalaikėmis, nes rinka yra nepastovi, esą labai daug pokyčių, nenumatytų faktorių, todėl svarbu laiku reorganizuoti savo veiklą numatant naujas strategijas, kurios išplės arba papildys ilgalaikes, taip siekiant neatsilikti nuo sektoriaus pokyčių, nes konkurencija yra nuožmi, tai rodo kasmet augantys naujų kompanijų skaičiai Europoje.

#### 4.6. Lietuvos makroekonominių rodiklių, darančių įtaką Lietuvos transporto sektoriui tarpusavio ryšio vertinimas

Nagrinėjant transporto sektoriaus konkurencingumą neužtenka įvertinti tik ekonominių bei finansinių rezultatų. Kadangi sektorius yra veikiamas tiek vidinių, tiek išorinių veiksnių, naudinga patikrinti, kaip vienas ar kitas faktorius veikia ne tik sektoriaus rezultatus, bet ir BVP, nes kuo jis didesnis, tuo valstybė gyvena geriau ir gali tapti konkurencingesne prieš kitas šalis. Todėl naudinga išanalizuoti ryšius, kurie labiausiai veikia BVP produktą, būtent šis rodiklis pasirinktas, kaip priklausomas kintamasis.

Ryšiams nustatyti buvo pasirinkti pagrindiniai 6 rodikliai, kurie labiausiai atspindi transporto sektoriaus tendencijas:

- BVP;
- transporto ir saugojimo įmonių pardavimo pajamos;
- Lietuvos tiesioginės investicijos užsienyje laikotarpio pabaigoje į transporto ir saugojimo sektorių;
- prekių ir paslaugų importas;
- prekių ir paslaugų eksportas;
- nedarbo lygis.

Siekiant įvertinti rodiklius susijusius su transporto sektoriumi, buvo pasitelkta Eviews programa, kuria buvo vertinamas laiko eilučių stacionarumas vienetinių šaknų metodu. Rezultatai pateikti 12 lentelėje.

**12 lentelė.** Vienetinių šaknų metodo rezultatai (tikimybės ir integruotumas)

Laiko eilutės reikšmės	Modelis			Laiko eilutės integruotumas
	Be poslinkio ir trendo	Su poslinkiu	Su poslinkiu ir trendu	
<b><i>BVP, to meto kainomis, mln. EUR</i></b>				<b><i>I(0)</i></b>
Nediferencijuotas	0,9116	0,6278	<b>0,0109</b>	
<b><i>Transporto ir saugojimo įmonių pardavimo pajamos (be PVM), tūkst. EUR</i></b>				<b><i>I(1)</i></b>
Nediferencijuotas	0,9865	0,9706	0,4556	
Diferencijuotas 1 kartą	<b>0,0000</b>	-	-	
<b><i>Lietuvos tiesioginės investicijos užsienyje laikotarpio pabaigoje į transporto ir saugojimo sektorių, mln. EUR</i></b>				<b><i>I(1)</i></b>
Nediferencijuotas	0,6342	0,8345	0,0923	

Diferencijuotas 1 kartą	<b>0,0000</b>	-	-	
<b>Prekių ir paslaugų importas, to meto kainomis, mln. EUR</b>				<b>I(1)</b>
Nediferencijuotas	0,9801	0,9834	0,8967	
Diferencijuotas 1 kartą	<b>0,0000</b>	-	-	
<b>Prekių ir paslaugų eksportas, to meto kainomis, mln. EUR</b>				<b>I(1)</b>
Nediferencijuotas	0,9660	0,9633	0,5468	
Diferencijuotas 1 kartą	<b>0,0000</b>	-	-	
<b>Nedarbo lygis, proc.</b>				<b>I(0)</b>
Nediferencijuotas	0,0660	<b>0,0302</b>	0,2650	

Iš gautų duomenų matyti, kad BVP laiko eilutės reikmė yra stacionari su poslinkiu ir trendu, nes gautas rezultatas yra mažesnis už  $\alpha$  ir siekia 0,0109. Transporto ir saugojimo pajamų bei Lietuvos investicijos užsienyje į transporto ir saugojimo sektorių laiko eilutės yra mažesnės už  $\alpha$  tik diferencijavus 1 kartą ir siekia 0,0000. Tokia pati situacija ir su prekių ir paslaugų importu bei eksportu. Tačiau nedarbo lygio laiko eilutė nėra diferencijuota ir stacionari yra naudojant modelį su poslinkiu, tuomet rezultatas yra mažesnis už  $\alpha$  ir siekia 0,0302. Gauti rezultatai leidžia teisingai įvertinti rodiklių priežastingumo ryšius. Tam buvo naudotas Grangerio priežastingumo testas, kurio pagrindu buvo nustatoma, kaip pasirinkti rodikliai veikia BVP ir atvirkščiai.

13 lentelėje yra pateikiami trumpiniai, kurie skirti palengvinti darbo procesą su Eviews programa.

**13 lentelė.** Rodiklių trumpiniai

<b>Trumpiniai</b>					
Transporto ir saugojimo įmonių pardavimo pajamos (be PVM), tūkst. EUR	BVP, to meto kainomis, mln. EUR	Lietuvos tiesioginės investicijos užsienyje laikotarpio pabaigoje į transporto ir saugojimo sektorių, mln. EUR	Prekių ir paslaugų importas, to meto kainomis, mln. EUR	Prekių ir paslaugų eksportas, to meto kainomis, mln. EUR	Nedarbo lygis, proc.
Pard_Paj	BVP	LT_Inv	Imp	Eksp	Ned

Pirmoje 14 lentelės eilutėje tikrinama hipotezė, kad rodiklis (I) ar jo pokytis ( $\Delta I$ ) nedaro įtakos BVP ( $\Delta I \rightarrow BVP$ ), antroje eilutėje tikrinama, kad BVP neturi įtakos I ( $BVP \rightarrow \Delta I$ ) ar jo pokyčiui.

**14 lentelė.** Rodiklio BVP to meto kainomis priežastingumo testo rezultatai

Hipotezė	I=1	I=2	I=3	I=4	I=5	I=6
$\Delta Pard\_Paj \rightarrow BVP$	0,3972	0,0747	<b>2,E-05</b>	<b>0,0044</b>	0,1450	0,1130
$BVP \rightarrow \Delta Pard\_Paj$	0,5984	0,4135	<b>0,0036</b>	<b>0,0920</b>	0,2225	0,3571
$\Delta LT\_Inv \rightarrow BVP$	0,6239	0,9082	0,6974	0,8776	0,9925	0,9962
$BVP \rightarrow \Delta LT\_inv$	0,1028	0,5254	0,1552	0,5064	0,5298	0,0888
$\Delta Imp \rightarrow BVP$	0,7289	0,3934	<b>0,0022</b>	<b>0,0001</b>	<b>0,0071</b>	<b>0,0171</b>
$BVP \rightarrow \Delta Imp$	0,3220	0,5409	0,1154	0,1797	0,2628	0,4393
$\Delta Eksp \rightarrow BVP$	0,2078	<b>0,0084</b>	<b>0,0295</b>	<b>2,E-05</b>	<b>0,0207</b>	0,0690
$BVP \rightarrow \Delta Eksp$	0,2834	<b>0,0110</b>	<b>0,0027</b>	<b>0,0012</b>	<b>0,0268</b>	0,2687

<i>Ned</i> → <i>BVP</i>	0,8550	0,8621	0,3067	<b>0,0074</b>	0,1562	0,2235
<i>BVP</i> → <i>Ned</i>	0,7602	0,8549	0,7501	0,8995	0,1745	0,3900

Gauti rezultatai rodo, kad pardavimo pajamos trumpuoju periodu turi įtakos nuo 3 ir 4 ketvirčio, kadangi rodikliai  $I=3$  ir  $I=4$  atitinkamai siekia  $2, E-05$  ir  $0,0044$ , kas yra mažiau už  $\alpha$ . Taip pat BVP priežastingumas pasireiškia pardavimo pajamoms nuo 3 ketvirčio ir tęsiasi du ketvirčius. Taigi tarp BVP ir transporto ir saugojimo sektoriaus pajamų egzistuoja trumpalaikis abipusis priežastinis ryšys, kuris tęsiasi du ketvirčius.

Įdomu tai, kad tarp BVP ir Lietuvos tiesioginių investicijų į užsienio transporto sektorių nėra priežastinio ryšio, todėl norint toliau nagrinėti galimus modelius šio rodiklio naudoti nereiktų, kadangi vienas kito neįtakoja.

Sekantis rodiklis – importas. Jis gana stipriai veikia BVP ilguoju periodu, prasideda nuo 3 ketvirčio ir tęsiasi visu nagrinėjamu periodu. Kai importas pasikeičia 1 proc., BVP padidėja po 3 ketvirčio  $0,0022$  proc. punkto. Visgi BVP pokytis nedaro įtakos Lietuvos importui, todėl tarp šių rodiklių neegzistuoja abipusis priežastinis ryšys.

Tarp eksporto ir BVP yra didžiausias abipusis priežastinis ryšys ir puikiai atspindi, kaip šie rodikliai yra svarbūs transporto sektoriui, kadangi didžioji dalis eksportuojamų prekių ir paslaugų yra būtent transporto sektoriui. Tai tik patvirtina, kad šis sektorius yra labai svarbus prisidedant prie BVP rezultatų, taip pat kuo šaliai geriau sekasi, tuo ir transporto sektorius turi daugiau darbo, nes auga eksporto poreikis. Eksportas daro įtaką BVP pasikeitimui jau nuo 2 ketvirčio ir tai tęsiasi net 4 ketvirčius. Lygiai taip pat BVP veikia ir Lietuvos eksportą.

Taip pat nedarbo lygio pasikeitimai daro trumpalaikę įtaką BVP pokyčiui nuo 4 ketvirčio. Tačiau BVP pasikeitimai nedaro jokios reikšminės įtakos nedarbo lygio pokyčiui ir tarp jų neegzistuoja abipusis priežastinis ryšys.

Galima daryti išvadą, kad pagrindiniai rodikliai susiję su transporto sektoriumi veikiantys šalies BVP yra transporto ir saugojimo įmonių pajamos, prekių ir paslaugų importas bei eksportas. Tolimesnes perspektyvas galima analizuoti tarp eksporto, importo ir pardavimo pajamų daromų teigiamų tendencijų šalies BVP. Būtent šie pagrindiniai rodikliai yra svarbiausi šiame sektoriuje ir koncentracija į jų gerinimą turėtų būti maksimali, siekiant, kad Lietuvos transporto sektorius taptų kur kas konkurencingesnis Europos rinkoje ir užimtų vis didesnę dalį rinkoje. Lietuvoje yra gerų pavyzdžių, kaip mažos šalies transporto įmonės sugeba sukurti sektoriuje veikiančius verslus, kurių pajamos siekia net iki 1 mlrd. Eur per metus.

#### 4.7. SSGG analizė

Kadangi transporto sektorius yra labai dinamiškas, pasikeitimai vyksta nuolatos, tiek įstatyminėse bazėse, tiek pačiuose transporto įmonių strategijose, todėl siekiant suvokti suvokti supančią konkurencinę aplinką išgryninti transporto sektoriaus silpnąsias ir stipriąsias puses bei atskleisti galimybes ir grėsmes buvo sudaryta SSGG (angl. SWOT) analizė.

**15 lentelė.** Lietuvos transporto sektoriaus SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nedidelis atstumas nuo uosto, konteinerių terminalo, logistikos centrų.</li> <li>2. Lietuvos narystė Europos Sąjungoje.</li> <li>3. Palanki geografinė padėtis.</li> <li>4. Neužšalantis Klaipėdos jūrų uostas.</li> <li>5. Gana pigi darbo jėga.</li> <li>6. Naujos technologijos.</li> <li>7. Ganėtina naujas transporto priemonių parkas.</li> <li>8. Kuriami viešieji logistikos centrai.</li> <li>9. Infrastruktūros plėtra.</li> <li>10. Nedidelis barjeras įžengti į rinką.</li> <li>11. Sparti inovacijų plėtra.</li> <li>12. Veikianti Lietuvos vežėjų asociacija.</li> <li>13. Didelė patirtis transporto sektoriuje</li> <li>14. Skaitmenizavimas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Klaipėdos uostas nėra maksimaliai išnaudojamas.</li> <li>2. Sudėtingas bendravimas tarp vyriausybės ir Lietuvos vežėjų asociacijos.</li> <li>3. Netolygiai išplėta transporto sektoriaus veikla šalyje.</li> <li>4. Silpnai išvystyti viešieji logistikos centrai.</li> <li>5. Didelis darbuotojų trūkumas.</li> <li>6. Ribota vidaus paklausa.</li> <li>7. Neišnaudojamos intermodalinių krovinių pervežimo galimybės.</li> <li>8. Mažos įmonės vis dar naudoja senesnes transporto priemones.</li> <li>9. Lėta infrastruktūros plėtra.</li> <li>10. Didelis vairuotojų amžiaus vidurkis.</li> <li>11. Nekontriuojami kuro kainų pokyčiai.</li> <li>12. Lėti naujų vilkikų gamybos tempai.</li> <li>13. Kvotos įdarbinant trečiųjų šalių piliečius.</li> </ol>
Galimybės	Grėsmės
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alternatyvių energijos išteklių panaudojimas.</li> <li>2. Augančios NVS šalių rinkos.</li> <li>3. Finansinė ES parama infrastruktūros plėtrai.</li> <li>4. Lietuvos magistralės plėtra tarp Marijampolės ir Lenkijos sienos.</li> <li>5. Autonominiai vilkikai.</li> <li>6. Elektriniai vilkikai.</li> <li>7. Intermodaliniai ir multimodaliniai pervežimai.</li> <li>8. LEZ zonų plėtra.</li> <li>9. Augantis BVP.</li> <li>10. Didėjančios eksporto apimtys.</li> <li>11. Europos Sąjungos gyventojų skaičiaus augimas</li> <li>12. Jūrų uosto išnaudojimas.</li> <li>13. Antrinė vilkikų pardavimo rinka.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Didelė konkurencija ES transporto sektoriuje.</li> <li>2. Kintantys teisės aktai, sektoriaus reglamentavimas.</li> <li>3. Tendencingai augančios energetinių išteklių kainos.</li> <li>4. Spartus Lenkijos proveržis transporto rinkoje.</li> <li>5. Lėti įmonių augimo tempai.</li> <li>6. Valiutų kursų problema.</li> <li>7. NVS šalių politinis ir ekonominis nestabilumas.</li> <li>8. „Mobilumo paketo“ įvesti ribojimai.</li> <li>9. Per ilga „Rail Baltica“ plėtra.</li> <li>10. Didėjantys kelių mokesčiai.</li> <li>11. Perėjimas nuo kelių transporto prie geležinkelių.</li> <li>12. Neigiamas poveikis aplinkai.</li> </ol>

Gana sudėtingas bendravimas tarp vyriausybės ir Lietuvos vežėjų asociacijos tampa vis didesne problema šiam sektoriui, atsiranda vis daugiau apribojimų, mokestinių pokyčių, kurie riboja šio sektoriaus konkurencingumo lygį. Tačiau matant, kaip vis daugiau įmonių migruoja į Lenkiją ir ten perkelia savo verslus, turėtų komunikacija sušvelnėti ir persikelti į kitą lygį, kadangi Lietuva praranda nemažas įplaukas į biudžetą. Taip pat daugelis ypač didžiųjų Lietuvos transporto sektoriaus kompanijų susiduria su vairuotojų trūkumu. Tam įtakos turi ne tik nepatrauklios darbo sąlygos ar senėjantis vairuotojų amžius, bet ir kitų Europos valstybių siūlomas didesnis darbo užmokestis. Įmonės susidurdamos su darbo jėgos stygiumi privalės vis daugiau dėmesio skirti naujoms technologijoms, programinėms įrangoms, bei kvalifikuotiems planavimo specialistams. Esant vairuotojų trūkumui įmonės privalės efektyviau išnaudoti savo jau turimus resursus. Tai prisidės ne tik prie aplinkos taršos mažinimo bei prie geresnių finansinių rezultatų. Nors artimoje ateityje

vairuotojų neištums autonominiai vilkikai, tačiau yra perspektyvų, jog autonominiai vilkikai gali tapti išsigelbėjimo šaltiniu. Šiuo metu, to neleidžia ne tik per mažai išvystytos technologijos, bet ir įstatymai draudžiantys tokioms transporto priemonėms dalyvauti eisme.

Dar vienas svarbus žingsnis didinant transporto sektoriaus konkurencingumą būtų skaitmenizavimas, tai tam tikras technologinis procesas, kuris palengvintų ne tik vairuotojų darbą, buhalterinius procesus bei prisidėtų prie šių dienų aktualijų mažinant klimato kaitą. Vienas to būdų yra krovinių važtaraščių, CMR, palečių kvitų perkėlimas į skaitmeninę platformą. Robotai juos apdoroja ir automatiškai sukuria į buhalterines programas. Taip būtų galima sutaupyti milijonus lapų popieriaus, bei išlaidų buhalterijai. Nors dalis kompanijų tai jau daro, tačiau reikia, kad visa rinka prie to prisitaikytų.

Kaip grėsmę galima išskirti kitų valstybių transporto sektoriaus renesansą. Viena pagrindinių konkurencijų Lietuvai yra Lenkija. Į pastarąją jau perkelta nemaža dalis Lietuvos transporto sektoriaus, ten lengviau įdarbinti trečiųjų šalių piliečius. Tačiau, kaip vieną iš būdų mažinti šią grėsmę būtų galima pasinaudoti patogia geografinė padėtimi, ES struktūrinių fondų skiriamomis lėšomis infrastruktūrai, transporto koridoriais, viešaisiais transporto centrais, kurie padės užtikrinti skirtingų transporto rūšių sąveiką, išvengti vis didėjančių transporto srautų magistraliniuose keliuose bei spūsčių Lietuvos miestų gatvėse. Taip pat suteiks vis daugiau galimybių pritraukti užsienio kapitalo. Šis projektas, kartu su europinės geležinkelio vėžės „Rail Baltica“ projektu, suteiks puikią krovinių gabenimo perspektyvą, prisidės prie intermodalinių krovinių skatinimo. Taip bus ne tik kovojama su klimato kaita, greitesniu krovinių judėjimu ilgais maršrutais, bei sujungs transporto srautus tiek Rytų – Vakarų, tiek Šiaurės – pietų kryptimis.

Kaip atsvarą silpnai vidaus paklausai, būtų galima išnaudoti galimybę perkelti srautus į Ukrainą, kur pasibaigus karui bus reikalingas didelis kiekis prekių, produkcijos, statybinių medžiagų šalies atstatymo darbams, taip užtikrinant transporto srautų diversifikaciją bei išnaudojant geopolitinę padėtį. Nors tai ir neišnaudota rinka, tuo pačiu ir didelė grėsmė, kadangi šioje šalyje yra nepastovi ekonominė bei politinė situacija. Kompanijos šiuo metu vengia naudotis šia galimybe, nes atsiranda nemažai ribojimų, esant karui, daugelis krovinių draudimų negalioja, todėl rizika yra prarasti krovinių ir negauti už tai jokios kompensacijos. Taip pat yra papildoma faktorius bendradarbiauti su šalimis, kuriose nėra Euro, kai atsiskaitymai vyksta jų vietine valiuta. Nepastovi ir silpna valiuta dažnu atveju įmonėms gali sukelti nuostolių, dėl valiutų kursų svyravimo. Tuo pačiu, nustojus važiuoti į Rusiją, pablogės susisiekimai su vidurinės Azijos šalimis.

Nors viena didžiausių grėsmių yra NVS šalių nepastovi įstatyminė bazė, nemažiau galvos skausmo įmonėms kelia ir ES įvedami ribojimai, naujas „mobilumo paketas“ ir kita. Būtent šie faktoriai smarkiai prisideda prie Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumo mažinimo, kadangi Lietuva galėjo pasiūlyti ženkliai konkurencingesnes kainas dėl darbo užmokesčio dydžio, daugelis įmonių praras šį privalumą, nes atlyginimai bus suvienodinami. Kaip galimybę tarpininkaujant galima išvelgti Lietuvos vežėjų asociaciją, kuri padeda kompanijoms komunikuoti savo pastebėjimus ne tik su vyriausybinėmis organizacijomis, bet ir bendradarbiaujant su tarptautinėmis organizacijomis, asociacijomis ar sąjungomis, tam, kad išliktų galimybė sukurti ilgalaikes strategijas bei planus plėtojant verslą.

Apibendrinant atliktą SSGG analizę galima teigti, kad Lietuvos transporto sektorius turi pasinaudoti visomis turimomis galimybėmis bei išnaudoti savo stipriąsias puses keliant sektoriaus konkurencingumą Europos kontekste. Sunki užduotis, tačiau privalu ieškoti naujų rinkų, klientų,



išnaudoti technologinius produktus, skatinti inovacijas, pasinaudoti sukaupta patirtimi transporto sektoriuje bei esama geografinė padėtimi. Nemažiau svarbu yra sektoriaus konkurencingumui įtakos darančios grėsmės bei silpnybės, kurias būtina analizuoti, jas tobulinti bei rasti būdų jų išvengti ar bent jau sumažinti keliamų grėsmių poveikį iki minimumo. Strategijos, prioritetų bei tikslų nustatymas gali pasitarnauti šalinant grėsmes bei esamas problemas. Būtina keisti įstatyminę bazę dėl trečiųjų šalių piliečių kvotų didinimo, įdarbinimo biurokratijos mažinimo ir procesų spartinimo, kadangi tai kertinis faktorius suteikiantis pranašumą transporto įmonėms prieš kitas valstybes. Ne mažiau svarbu palaikyti šį sektorių, o ne ieškoti būdų, kaip jam pakenkti, keliamas minimalus darbo užmokestis, neparanki įstatyminė bazė tik paskatino šias kompanijas žvalgytis į kitas rinkas. Visa tai turėtų būti atvirkesčiai, valstybinės institucijos turėtų ieškoti būdų kaip pritraukti verslus, o ne kurti papildomas kliūtis, kurios mažina patrauklumą plečiant ar steigiant transporto sektoriaus verslą Lietuvoje.

Atlikus Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumo vertinimą galima daryti išvadą, kad Lietuvos transporto sektorius išlieka konkurencingas, ekonominiai rodikliai turi tendenciją augti, transporto sektoriaus pajamos kasmet didėja, tai rodo šio sektoriaus konkurencingumą Europoje, nes didžioji dalis pervežimų būtent ten ir vyksta. Logistikos lygio indeksas atskleidė trūkumus, dėl kurių šalies rezultatas kitų šalių kontekste yra ne toks geras ir nesiekia ES vidurkio. Nors pastaraisiais metais transporto sektorius išgyveno aukso amžių, tačiau augančios investicijos į transporto ir saugojimo sektorių kaimyninėse šalyse, dėl „mobilumo paketo“ atskleidė nemažai problemų, dėl kurių valstybė per metus netenka apie 897,6 mln. Eur transporto sektoriaus pajamų bei 46,84 mln. Eur nesumokėtų mokesčių į VMI biudžetą. Skaičiai neramina, tačiau SSGG analizė atskleidė, kad Lietuvos transporto sektorius turi perspektyvų augti ypač, kuomet bus išspręsta pagrindinė problema dėl trečiųjų šalių piliečių įdarbinimo bei nutiesta „Rail Baltica“ geležinkelio vėžė.

## Išvados ir rekomendacijos

1. Lietuvos transporto sektorius pastarąjį dešimtmetį auga gana sparčiai, 2018 metų duomenimis, Lietuva pagal pervežamus tonkilometrius visoje Europos Sąjungoje pervežė 6 proc. visų krovinių kelių transportu. Pervežamų tonkiloetrių skaičius nuo 2015 metų iki 2020 metų išaugo net 2,09 k. Tai rodo, gana sparčius sektoriaus augimo tempus bei svarbą šalies ekonomikai. Visgi stebint atliktus tyrimus pastaraisiais metais galima matyti pagrindines problemas, kurios veikia Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumą. Vienos didžiausių - „mobilumo paketas“, besikeičiančios mokestinės bazės, darbuotojų trūkumas, augantys kaštai. Darbuotojų trūkumą įtakoja ribojamas kvotų skaičius, didelis vidutinis amžius, jaunas žmones pritraukti į šią sritį yra gana sudėtinga dėl nepatrauklių darbo sąlygų. „Mobilumo paketas“ šalyse, kaip Lietuva, kur darbo užmokestis gana mažas, įneš ne tik didesnę suirutę dėl išaugusių kaštų, tačiau ir mokestiniai klausimai taps vis sudėtingesni. Komandiruojamų darbuotojų privalomas registravimas tarptautinėje vidaus rinkos sistemoje (angl. IMI) tik pagilins biurokratiją, apsunkins ir taip nelengvą transporto įmonių darbą. Tad vertinant gautus rezultatus, galima patvirtinti, kad sektoriaus konkurencingumo vertinimas yra svarbus ir naudingas tiek transporto įmonėms, tiek Lietuvai.
2. Atlikus konkurencingumo sampratos, vertinimo modelių bei veiksmų teorinį vertinimą, buvo nustatyta, kad konkurencingumas yra ganėtinai sudėtingas reiškinys. Autoriai neturi vieningos nuomonės, kaip jį apibrėžti, tačiau daugelis pritaria, kad konkurencingumas reikalauja tobulumo ne tik ekonomikos srityje, bet ir inovacijų. Vartotojų poreikiai auga ir norint juos patenkinti reikia nemažai investuoti. Analizė rodo, kad konkurencingumo prasmė nagrinėjama jau senai, tačiau aktuali iki šių dienų. Konkurencinis pranašumas suprantamas, kaip galimybė teikti paslaugas konkurencingomis kainomis ir geriausiu įmanomu servisu, taip pritraukiant realius klientus. Autorių darbų analizė parodė, kad konkurencingumą stipriai įtakoja išoriniai ir vidiniai konkurencingumo veiksniai, iš kurių organizacijos kontroliuoti gali tik vidinius, tačiau įtakoti gali ir išorinius veiksnius. Konkurencingumui analizuoti autoriai dažniausiai siūlo taikyti Porter'io SSGG analizę, „5 konkurencinių jėgų“ bei „deimanto“ modelius, nors vertinimo modelių ir būdų yra kur kas daugiau. Kadangi kiekviena įmonė yra savita, todėl rekomenduojama atskirai įvertinti esamą rinką ir pritaikyti sau tinkamus modelius, kadangi nėra vieno sprendimo, kuriuo galėtų naudotis visos įmonės ir taip gautų apčiuopiamos naudos.
3. Lietuvos transporto sektoriaus vertinimui buvo pasirinkti tokie metodai: Porter'io „deimanto“, „penkių konkurencinių jėgų“ bei SSGG analizės. Pasitelkiant transporto sektoriaus įmonių finansinių, prekybos rodiklių duomenis, atlikti makroekonominės aplinkos analizę. Tam, kad tiksliau nustatyti šalies sektoriaus konkurencingumą, buvo papildomai pasirinkta įvertinti logistikos lygio indeksą, atlikti makroekonominių rodiklių darančių įtaką transporto sektoriui vertinimą bei transporto sektoriaus prarastų pajamų ir mokesčių analizę, dėl iškeliamų transporto sektoriaus įmonių į Lenkiją.
4. Atlikus Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumo vertinimą, galima daryti išvadą, kad Lietuvos transporto sektorius išlieka konkurencingas, ekonominiai rodikliai turi tendenciją augti, BVP vienam gyventojui Lietuvoje 2021 metais lyginant su 2020 metais išaugo net 12 proc., kai tuo tarpu ES pokytis siekė vos 5 proc. Transporto sektoriaus apyvartos dinamika taip pat rodo, kad nuo 2016 iki 2019 metų apyvarta stabiliai augo tiek Lietuvoje, tiek ES. Tiesa, Lietuvoje augimo tempai buvo kur kas didesni, didžiausias apyvartos prieaugis buvo fiksuotas 2017 metais, kaip per metus transporto ir saugojimo sektoriaus apyvarta padidėjo net 18 proc.. Tai rodo šio sektoriaus konkurencingumą Europoje, nes didžioji dalis pervežimų būtent ten ir vyksta.

Logistikos lygio indeksas atskleidė trūkumus, dėl kurių šalies rezultatas kitų šalių kontekste yra ne toks geras ir nesiekia ES vidurkio, kurio įvertis yra 3,53 balo iš 5. Palyginimui, Lenkijos rodiklis siekia 3,5 balo, kai tuo tarpu Lietuvos logistikos lygio indeksas siekia vos 3,2 balo. Nors pastaraisiais metais transporto sektorius išgyveno aukso amžių, tačiau augančios investicijos į transporto ir saugojimo sektorių kaimyninėse šalyse, dėl „mobilumo paketo“, atskleidė nemažai problemų, dėl kurių valstybė per metus netenka apie 897,6 mln. Eur transporto sektoriaus pajamų bei 46,84 mln. Eur nesumokėtų mokesčių į valstybės biudžetą. Vien į Lenkiją nuo 2017 metų iki 2021 investicijos išaugo 4,62 k. Skaičiai neramina, tačiau SSGG analizė atskleidė, kad Lietuvos transporto sektorius turi perspektyvų augti, ypač, kuomet bus išspręsta pagrindinė problema dėl trečiųjų šalių piliečių įdarbinimo bei nutiesta „Rail Baltica“ geležinkelio vėžė.

Remiantis atliktu Lietuvos transporto sektoriaus konkurencingumo tyrimu, galima išskirti rekomendacijas, kurios galimai padėtų sustiprinti sektoriaus konkurencingumą Europoje:

- valstybė turėtų atkreipti dėmesį į situaciją susidariusią dėl kvotų įdarbinant trečiųjų šalių piliečius ir padidinti jų skaičių bei supaprastinti darbuotojų įdarbinimo procesus ir sutrumpinti šio proceso laiką;
- kadangi vairuotojai yra vienas pagrindinių variklių transporto srityje, būtina spręsti susidarancias problemas, dėl kurių vairuotojai iš Lietuvos išvyksta dirbti į užsienio kompanijas, vietoj to, kad dirbtų šalies transporto įmonėse. Vienas sprendimo būdų galėtų būti papildomas sveikatos draudimas, kompensuojamos profesinės ligos darbdavio sąskaita, trumpesnės kadencijos į Europą;
- Lietuva turėtų atkreipti dėmesį į Lietuvos kapitalo transporto įmonių perkėlimą į kaimynines šalis, ieškoti kompromisų su Lietuvos vežėjų asociacija, kaip tai būtų galima sustabdyti, negana to, reiktų pasirūpinti, kad Lietuvoje atsirastų daugiau investuotojų su užsienio kapitalu, kas padidintų ne tik sektoriaus, bet ir šalies konkurencingumo lygį.

## Literatūros sąrašas

1. Aidietytė, Laura, & Jatuliavičienė, Gražina. (2016). Įmonės konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių vertinimas (UAB „Omnitel“ pavyzdžiu). *VU EF studentų mokslinės draugijos konferencija straipsnių rinkinys, 2015*, 7–15.
2. Amason, A. (2010). *Strategic Management: From Theory to Practice* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203865835>.
3. Barney, Jay B., & Hesterly, William S. (2006). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases* (p. xvi). Upper Saddle River [N.J.]: Prentice Hall.
4. Beniušienė, Ineta, & Svirskienė, Giedrė (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (4), 32–40.
5. Birsan, M., & Susu, S. (2015). Pharmaceutical companies between crisis and competitiveness-sectoral diagnosis. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 15(1 (21)), 189–203.
6. Boris, Julija, & Bureika, Gintautas. (2017). Lietuvos intermodalinių terminalų veiklos vertinimas. 20-osios jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminės konferencijos "Transporto inžinerija ir vadyba", vykusios 2017 m. gegužės 12 d. Vilniuje, straipsnių rinkinys, 6–9.
7. Caldwell, C., & Anderson, V. A. (2017). *Competitive Advantage : Strategies, Management and Performance*. Nova Science Publishers, Inc.
8. Cem, G., Suat, B., & Strele, I., (2013). Competitiveness – a key to business viability. *Proceedings of the conference of Turiba university*. 164-179 p. ISSN 1691 – 6069.
9. Chandrasekaran, N, & Ananthanarayanan, P. S. (2011). *Strategic management* (p. xviii). New Delhi: Oxford University Press.
10. Clayton, M., Christensen, (2001). The past and future of competitive advantage. *MIT Sloan Management Review*; 42, 2; *ABI/INFORM Global* pg. 105 [žiūrėta 2021-11-23] Prieiga per internetą: <http://teaching.up.edu/BUS580/bps/Christensen,%202001,%20Past%20and%20future%20of%20comp%20advantage.pdf>.
11. Danilenko, S. (2009). Makroekonominių procesų poveikio akcijų rinkai tyrimas. *Ekonomika ir vadyba*, (14), 731-736.
12. EEA, Europos aplinkos agentūra. (2019). Energija. [žiūrėta 2022-02-20]. Prieiga per internetą: <https://www.eea.europa.eu/themes/energy/intro>.
13. Europos oficialiosios statistikos departamento portalas. (2020). Energy, transport and environment statistics. [žiūrėta 2021-12-11]. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/11478276/KS-DK-20-001-EN-N.pdf/06ddaf8d-1745-76b5-838e-013524781340?t=1605526083000>.
14. Financial Times portalas. (2021). Europe’s trucker shortage becoming ‘extremely dangerous. [žiūrėta 2021-11-26]. Prieiga per internetą: <https://www.ft.com/content/e8ca2a08-308c-4324-8ed2-d788b074aa6c>.
15. Gnap, J., Konečný, V., Slávik, R., & Beňová, D. (2018). Possible Impacts of Regulating the Weekly Rest of Road Freight Drivers on Logistics in EU Countries. *Nase More*, 65(4), 259–265. <https://doi.org/10.17818/NM/2018/4SI.18>.

16. Huang, Y., Organ, B., Zhou, J. L., Surawski, N. C., Hong, G., Chan, E. F. ., & Yam, Y. S. (2018). Remote sensing of on-road vehicle emissions: Mechanism, applications and a case study from Hong Kong. *Atmospheric Environment* (1994), 182, 58–74. <https://doi.org/10.1016/j.atmosenv.2018.03.035>.
17. YARASHOVA, V., & HOSHIMOV, A. (2021). Comprehensive Assessment Methodology of the Competitiveness of Freight Transport Services. *Transport Problems: An International Scientific Journal*, 16(1), 187–198. <https://doi.org/10.21307/tp-2021-016>.
18. Juozaitienė, L. (2005). Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus konkurencingumo veiksnių kitimo tendencijų įvertinimas. *Socialiniai tyrimai*, (5), 87-94.
19. Keršienė, R. (2008). *Įmonės Konkurencingumas Globalizacijos Sąlygomis. Economics & Management*, 546–550. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=32588460&site=ehost-live>.
20. Klimašauskienė, D. (2007). Konkurencijos samprata ekonomikos teorijoje. *Ekonomika*, 79, 109-123.
21. Korsakienė, Renata. (2012). Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai ir internacionalizacija: sąsajų tyrimas. *Verslas: teorija ir praktika*. 13. 283-291. 10.3846/btp.2012.30. [žiūrėta 2021-11-20] Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/270981068\\_Konkurencini\\_pranasuma\\_lemiantys\\_veiksniai\\_ir\\_internacionalizacija\\_sasaju\\_tyrimas](https://www.researchgate.net/publication/270981068_Konkurencini_pranasuma_lemiantys_veiksniai_ir_internacionalizacija_sasaju_tyrimas).
22. Kotler, Philip, & Keller, Kevin Lane. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai* (p. 435). Klaipėda: Logitema.
23. Langvinienė, N. (2005). Tarptautinio krovinių gabenimo paslaugų konkurencingumo įvertinimas. *Tiltai = Bridges = Brücken*, (2), 33–44.
24. Liachovičius, Edvardas, & Skrickij, Viktor. (2020). The challenges and opportunities for road freight transport. *TRANSBALTICA XI: Transportation Science and Technology: Proceedings of the International Conference TRANSBALTICA, May 2-3, 2019, Vilnius, Lithuania*, 455–465. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-38666-5\\_48](https://doi.org/10.1007/978-3-030-38666-5_48).
25. Lietuvos bankas. (2019). EK MOBILUMO PAKETAS IR LIETUVOS TRANSPORTO SEKTORIUS. [žiūrėta 2022-02-24]. Prieiga per internetą: [https://www.lb.lt/uploads/documents/files/musu-veikla/ekonomikos-analize-prognozes/LEA\\_2019-03\\_LT\\_INTARPAS4.pdf](https://www.lb.lt/uploads/documents/files/musu-veikla/ekonomikos-analize-prognozes/LEA_2019-03_LT_INTARPAS4.pdf).
26. Lietuvos nacionalinės vežėjų automobiliais asociacijos portalas. (2020). [žiūrėta 2021-12-12]. Prieiga per internetą: <http://www.linava.lt/naujiena/atnaujinta-informacija-susitarta-del-mobilumo-paketo/>.
27. Lietuvos nacionalinės vežėjų automobiliais asociacijos portalas. (2020). Vežėjų akys krypsta ir į Latvijos rinką. [žiūrėta 2021-12-12]. Prieiga per internetą: <http://www.linava.lt/naujiena/vezeju-akys-krypsta-ir-i-latvijos-rinka/>.
28. Lietuvos nacionalinės vežėjų automobiliais asociacijos portalas. (2022). Dėl Mobilumo paketo mažės Lietuvos vežėjų konkurencingumas ir šalies biudžeto surinkimas. [žiūrėta 2022-03-14]. Prieiga per internetą: <https://www.linava.lt/naujiena/del-mobilumo-paketo-mazes-lietuvos-vezeju-konkurencingumas-ir-salies-biudzeto-surinkimas/>.
29. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo portalas. (2020). Priimta nagrinėti dalis prašymo įvertinti Vyriausybės nutarimo nuostatos, kuria padidintas komandiruočių kompensacijų apskaičiavimo koeficientas, atitiktį Konstitucijai ir įstatymams. [žiūrėta 2021-12-10]. Prieiga per

- interneta: <https://www.lrkt.lt/lt/apie-teisma/naujienos/1331/priimta-nagrineti-dalis-prasymo-ivertinti-vyriausybes-nutarimo-nuostatos-kuria-padidintas-komandiruociu-kompensaciju-apskaiciavimo-koeficientas-atitikti-konstitucijai-ir-istatymams:195>.
30. Makan, H., & Heyns, G. J. (2018). Sustainable supply chain initiatives in reducing greenhouse gas emission within the road freight industry. *Journal of Transport & Supply Chain Management*, 12, N.PAG. <https://doi.org/10.4102/jtscm.v12i0.365>.
  31. Malakauskaitė, A., Navickas, V. (2010). Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas. *Verslas: Teorija Ir Praktika*, 11(1), 5–11. [žiūrėta 2021-11-23] Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3846/btp.2010.01>.
  32. Marčinskas, A., & Diskienė, D. (2001). Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika*, 55, 64-74.
  33. Meidutė-Kavaliauskienė, Ieva, Stanujkic, Dragisa, Vasilis Vasiliauskas, Aidas, & Vasilienė-Vasiliauskienė, Virgilija. (2017). Significance of criteria and resulting significance of factors affecting quality of services provided by Lithuanian road freight carriers. *Procedia Engineering. TRANSBALTICA 2017. Transportation Science and Technology: Proceedings of the 10th International Scientific Conference, May 4-5, 2017, Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, Lithuania, 187*, 513–519. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.408>.
  34. Migracijos departamento portalas. (2021). Nuo gegužės 20 d. paslaugų sektoriaus kvota bus išnaudota . [žiūrėta 2021-12-01]. Prieiga per internetą: <https://www.migracija.lt/-/nuo-gegu%C5%BE%C4%97s-20-d.-paslaug%C5%B3-sektoriaus-kvota-bus-i%C5%A1naudota>.
  35. Minalga, R. (2007). Krovinių saugos klausimų atskirose logistikos sistemos grandyse ekonominiai aspektai. *Intelektinė ekonomika*, 2(2), 36-42.
  36. Mitkutė G., Nagreckaitė L. Konkurencingumo tyrimo modelių analizė, 2006. [žiūrėta 2022-02-12]. Prieiga per internetą: [http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU\\_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Plenarinis/Mitkute,%20Nagreckaite.pdf](http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Plenarinis/Mitkute,%20Nagreckaite.pdf).
  37. Oficialiosios statistikos portalas. (2021). Statistiniai rodikliai. [žiūrėta 2021-11-20]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/>.
  38. Okunevičiūtė Neverauskienė, L., Danilevičienė, I., & Tvaronavičienė, M. (2020). Assessment of the factors influencing competitiveness fostering the country's sustainability. *Ekonomiska Istraživanja*, 33(1), 1909–1924. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1763821>.
  39. Park, H., Yoo, Y., & Lee, H. (2021). 7S Model for Technology Protection of Organizations. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13(13), 7020. <https://doi.org/10.3390/su13137020>
  40. Pasaulio bankas (2021). Logistikos lygio indeksas. [žiūrėta 2022-04-11]. Prieiga per internetą: [Aggregated LPI | Logistics Performance Index \(worldbank.org\)](https://www.worldbank.org/en/indicators/SH.UKVS.LT).
  41. Poliak, M., Poliakova, A., Svabova, L., Zhuravleva, N. A., & Nica, E. (2021). Competitiveness of Price in International Road Freight Transport. *Journal of Competitiveness*, 2, 83–98. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.7441/joc.2021.02.05>.
  42. Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage of nations: with a new introduction* (p. xxxii). New York [N.Y.]: Free Press.
  43. Ragelskaja, E., & Korsakienė, R. (2011). Integruotasis požiūris į konkurencinį pranašumą. *Mokslas-Lietuvos ateitis*, 3(4), 70-75.

44. Rinkauskaitė, Kristina (2007). Įmonės konkurencingumas ir jo didinimo veiksniai. [žiūrėta 2021-11-25] Prieiga per internetą: [http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk\\_2007/vadyba/Rinkauskaite\\_Kristina.pdf](http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/vadyba/Rinkauskaite_Kristina.pdf).
45. Rodrigue, J. P. (2020). *The geography of transport systems*. Routledge.
46. Stanikūnas, R. (2009). *Konkurencijos politika: teorija ir praktika: monografija* (p. 308). Vilnius.
47. Stock, James R., & Lambert, Douglas M. (2001). *Strategic logistics management* (p. xxix). Boston [Mass.]: McGraw-Hill/Irwin.
48. Susisiekimo Ministerijos portalas. (2020). Transporto rinkos statistinių rodiklių apžvalga (2020 m. sausio–birželio mėn.). [žiūrėta 2021-12-12]. Prieiga per internetą: <https://sumin.lrv.lt/uploads/sumin/documents/files/SM%20int%20svet%20Transporto%20rinkos%20ap%C5%BEvalga.pdf>.
49. Štaraitė, E., Čižiūnienė, K., & Širvinskas, R. (2016). Transporto įmonių konkurencinio pranašumo ir darbuotojų kvalifikacijos sinergija. In Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos (No. 1, pp. 235-239).
50. The handbook of logistics & distribution management (4th ed., p. xxvii). (2010). London: Kogan Page.
51. Transporto sektoriaus portalas. (2022). European road transport rates rise further; see where it has been highest. [žiūrėta 2022-04-28]. Prieiga per internetą: <https://trans.info/en/european-road-transport-rates-rise-further-see-where-it-has-been-more-severe-250003>.
52. Transporto sektoriaus portalas. (2022). European road transport rates rise further; see where it has been highest. [žiūrėta 2022-04-28]. Prieiga per internetą: <https://trans.info/en/european-road-transport-rates-rise-further-see-where-it-has-been-more-severe-250003>.
53. Užimtumo tarnybos portalas. (2021). Didžiausias darbo jėgos trūkumas – transporto sektoriuje. [žiūrėta 2021-11-26]. Prieiga per internetą: <https://uzt.lt/news/didziausias-darbo-jegos-trukumas-transporto-sektoriuje/>.
54. Užimtumo tarnybos portalas. (2022). Transporto ir saugojimo sektoriaus tendencijos. [žiūrėta 2022-02-14]. Prieiga per internetą: <https://uzt.lt/wp-content/uploads/2020/03/Transporto-ir-saugojimo-sektoriaus-tendencijos-2020-03-04.pdf>.
55. Vaičiūtė, Kristina, Skirmantienė, Jolanta, & Domanska, Lidia. (2017). Assessment of transport specialists' competencies in transport/logistics companies. *Procedia Engineering. TRANSBALTICA 2017. Transportation Science and Technology: Proceedings of the 10th International Scientific Conference, May 4-5, 2017, Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, Lithuania, 187*, 628–634. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.423>.
56. Valstybinės mokesčių inspekcijos portalas. (2022). Daugiausiai į VMI sąskaitą sumokantys mokesčių mokėtojai. [žiūrėta 2022-04-26]. Prieiga per internetą: <https://www.vmi.lt/evmi/daugiausiai-i-vmi-saskaita-sumokantys-mokesciu-moketojai>.
57. Verslo žinių portalas. (2022). CargoGO pasiūlytas ekspedijavimo paslaugos naudas gaudo mažieji šalies vežėjai. [žiūrėta 2022-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/transportas-logistika/2021/10/12/cargogo-pasiulytas-ekspedijavimo-paslaugos-naudas-gaudo-mazieji-salies-vezejai>.
58. Vitunskienė, V. (2003). Darbo našumo, kaip konkurencingumo kriterijaus, įvertinimo žemės ūkyje metodologinis modelis. *Vagos*, (61), 108-119.

## Priedai

### 1 priedas. Transporto ir saugojimo įmonių makroekonominiai rodikliai

Periodas	Transporto ir saugojimo įmonių pardavimo pajamos (be PVM), tūkst. EUR	BVP, to meto kainomis, mln. EUR	Lietuvos tiesioginės investicijos užsienyje laikotarpio pabaigoje į transporto ir saugojimo sektorių, mln. EUR	Prekių ir paslaugų importas, to meto kainomis, mln. EUR	Prekių ir paslaugų eksportas, to meto kainomis, mln. EUR	Nedarbo lygis, proc.
2014K1	1767376,6	8187,2	145,7	5949,1	6002,2	12,4
2014K2	1951205,2	9209,1	150,2	6474,6	6612,2	11,2
2014K3	1972165,7	9899,8	92,7	6676,5	6937,2	9,1
2014K4	1990489,7	9285,2	85,3	6671,8	6886,0	10,1
2015K1	1732145,9	8212,0	26,0	5956,1	5748,9	10,0
2015K2	1912980,2	9366,9	33,9	6904,4	6556,4	9,4
2015K3	1925439,4	10131,1	23,0	6674,3	6686,2	8,3
2015K4	1949464,1	9635,7	27,4	6523,0	6694,0	8,8
2016K1	1773282,5	8564,7	26,1	5855,5	5918,5	8,3
2016K2	2021025,1	9742,8	22,7	6701,0	6567,5	8,0
2016K3	2070017,2	10473,4	24,3	6556,7	6725,5	7,5
2016K4	2198199,6	10109,0	31,0	6891,2	7073,2	7,6
2017K1	2076690,8	9313,9	45,2	7072,6	7123,5	8,0
2017K2	2377954,5	10491,0	43,6	7557,4	7741,0	7,0
2017K3	2461744,1	11455,4	62,0	7544,8	7861,1	6,6
2017K4	2625007,4	11016,0	73,0	7959,0	8387,7	6,7
2018K1	2442167,7	10012,9	77,5	7710,7	7717,2	7,2
2018K2	2838257,2	11291,7	87,7	8282,2	8407,5	5,9
2018K3	2927574,4	12151,7	121,7	8552,3	8951,0	5,6
2018K4	3061730,5	12058,5	117,4	8856,3	9154,2	6,0
2019K1	2765860,7	10800,5	117,2	8259,6	8719,4	6,5
2019K2	3138892,9	12152,5	125,5	9013,0	9437,5	6,1
2019K3	3411993,1	13044,1	132,1	9033,8	9770,6	6,1
2019K4	3409755,9	12862,8	121,6	8899,0	9848,4	6,4
2020K1	2987107,9	11373,8	131,0	8138,8	9148,2	7,1
2020K2	2651652,5	11722,3	139,7	6784,9	7814,2	8,5
2020K3	3037898,7	13401,0	150,3	8147,0	9411,3	9,3
2020K4	3297669,7	13010,0	149,6	8720,7	10014,8	9,0



2021K1	3352392,8	11888,7	147,1	8676,4	9683,1	7,5
2021K2	3710112,8	13578,5	142,8	10226,5	10696,9	7,4
2021K3	3901919,6	15070,0	156,6	10888,0	11415,2	6,7
2021K4	4213601,3	14845,9	169,4	12402,7	12724,1	7,0

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, 2022

## 2 priedas. Stacionarumo tikrinimas Eviews programa

Unit Root Test

Test type  
Augmented Dickey-Fuller

Test for unit root in  
 Level  
 1st difference  
 2nd difference

Include in test equation  
 Intercept  
 Trend and intercept  
 None

Lag length  
 Automatic selection:  
 Schwarz info criterion  
 Maximum lags: 0  
 User specified: 1

OK Cancel

Series: BVP Workfile: 2555::2555

View Proc Object Properties Print Name Freeze Sample Genr Sheet Graph Stats Ident

Augmented Dickey-Fuller Unit Root Test on BVP

Null Hypothesis: BVP has a unit root  
 Exogenous: None  
 Lag Length: 0 (Automatic - based on SIC, maxlag=0)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	0.994527	0.9116
Test critical values:		
1% level	-2.641672	
5% level	-1.952066	
10% level	-1.610400	

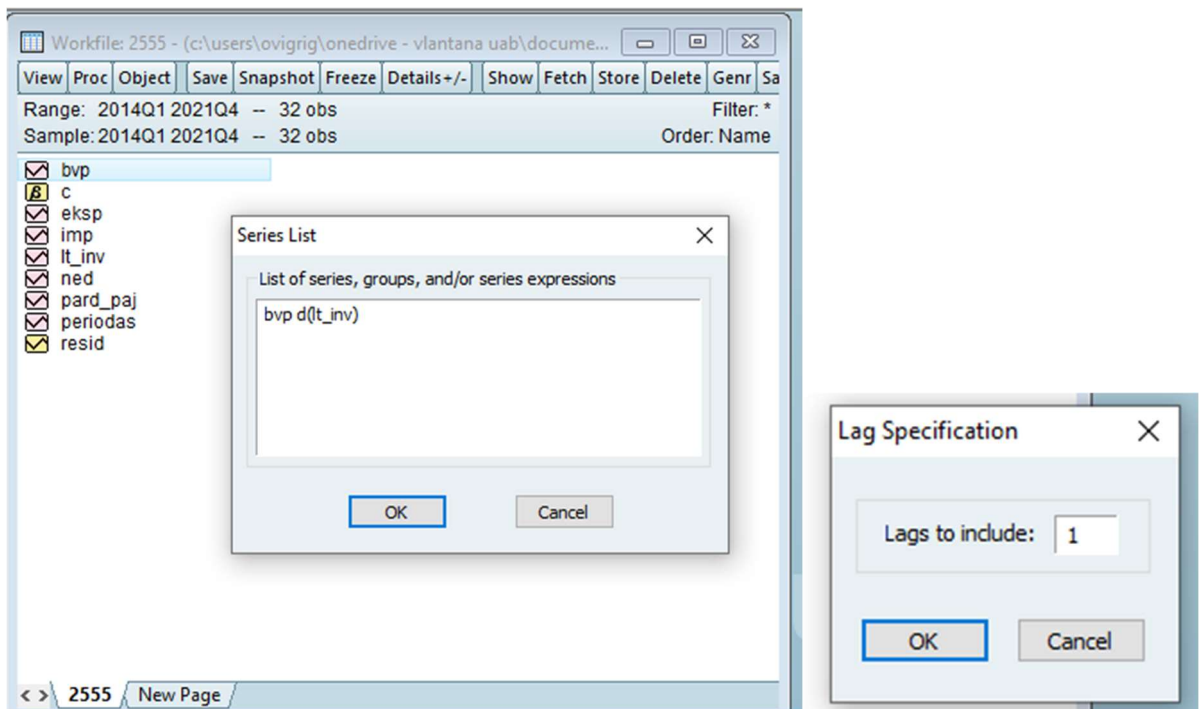
\*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation  
 Dependent Variable: D(BVP)  
 Method: Least Squares  
 Date: 04/29/22 Time: 09:28  
 Sample (adjusted): 2014Q2 2021Q4  
 Included observations: 31 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
BVP(-1)	0.016094	0.016182	0.994527	0.3279

R-squared	-0.015097	Mean dependent var	214.7968
Adjusted R-squared	-0.015097	S.D. dependent var	990.8133
S.E. of regression	998.2643	Akaike info criterion	16.68164
Sum squared resid	29895946	Schwarz criterion	16.72790
Log likelihood	-257.5654	Hannan-Quinn criter.	16.69672
Durbin-Watson stat	2.050465		

### 3 priedas. Granger'io priežastingumo testas Eviews programa



Group: UNTITLED Workfile: 2555::2555\

View Proc Object Print Name Freeze Sample Sheet Stats Spec

Pairwise Granger Causality Tests  
 Date: 04/29/22 Time: 09:30  
 Sample: 2014Q1 2021Q4  
 Lags: 1

Null Hypothesis:	Obs	F-Statistic	Prob.
D(LT_INV) does not Granger Cause BVP	30	0.24605	0.6239
BVP does not Granger Cause D(LT_INV)		2.85177	0.1028