

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Rasa Šimbarienė**

**ŠILUMOS SEKTORIAUS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO  
DIDINIMO GALIMYBĖS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė doc.dr. Milita Vienažindienė**

**KAUNAS 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**ŠILUMOS SEKTORIAUS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO  
DIDINIMO GALIMYBĖS**

**Įmonių valdymas**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė .....**

Rasa Šimbarienė, VMVL - 4

**2016 m. sausio 2 d.**

**Vadovė .....**

Doc.dr. Milita Vienažindienė

**2016 m. ....**

**Recenzentė .....**

Prof. Eglė Katiliūtė

**2016 m. ....**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Rasa Šimbarienė

---

Įmonių valdymas 621N22001

---

Baigiamojo magistro darbo „Šilumos sektoriaus įmonių konkurencingumo didinimo galimybės“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2016 m. Sausio 2 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Rasos Šimbarienės** baigiamasis magistro darbas tema „Šilumos sektoriaus įmonių konkurencingumo didinimo galimybės“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

Šimbarienė, R. (2015). Options for Increasing Competitiveness of Heating Sector. Master's Final Thesis in Enterprise Management.

Study Programme 621N22001. Supervisor Doc.dr. M. Vienažindienė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

## SUMMARY

The ever-changing environment encourages companies to develop the ability to embrace changes and adapt to it more flexibly, efficiently, rationally and quickly, because it is the only way to survive and compete in the market and maximize profits. Due to the relevance of their activities, the competitiveness of heat sector companies and their readiness to take on the challenges of competition are an object of interest not only to business people, but also to researchers, yet there is a lack of research in this field. Therefore, a question is raised: what possible solutions for increasing competitiveness are most acceptable to heat sector companies under the conditions of current-day changes?

The aim of the paper is to substantiate the possibility of increasing competitiveness in Lithuanian heat sector companies.

The objectives of the paper are as follows:

1. Presentation of the importance of increasing heat sector competitiveness and problematic aspects.
2. Theoretical grounding of solutions for increasing the competitiveness of heat sector companies.
3. Analysis of the competitiveness of AB Jonavos šilumos tinklai.
4. Indication of directions for improving the competitiveness of AB Jonavos šilumos tinklai.

The research methods applied in the paper include the analysis of foreign and Lithuanian research literature, comparative analysis, statistical analysis, content analysis of documents.

The results of the research into the competitiveness of AB Jonavos šilumos tinklai confirmed the theoretical insights of this paper as to the existence of a number of unused opportunities for enhancing competitiveness within the company, most of which are best revealed through the identification, impact and assessment of factors shaping the internal business environment. These tools help companies uncover the links between the company's areas of activity and resource, their interdependence and necessity to coordinate them to achieve competitiveness. The results of empirical research showed that the company's weaknesses are related to the aspects of strategy, processes, personnel and user management that can be summed up as a lack of managerial competence of the company staff. Consequently, under a systematic approach in the present climate of changes, the possible and most acceptable solutions for enhancing the competitiveness at AB Jonavos šilumos tinklai should include the strengthening of managerial competence of the company staff in the areas of strategic management, customer service and personnel management.

Pages 68, tables 21, images 16, accessories 3, keywords: competitiveness, competitive advantage, heat sector.

## TURINYS

Paveikslų sąrašas .....	6
Lentelių sąrašas .....	7
ĮVADAS.....	8
1. PROBLEMOS ANALIZĖ. ŠILUMOS SEKTORIAUS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO SVARBA IR PROBLEMINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Šilumos sektoriaus įmonių rinkos tendencijos .....	10
1.2. Konkurencingumo didinimo probleminė analizė .....	16
2. TEORINIAI SPRENDIMAI. ŠILUMOS SEKTORIAUS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO SPRENDIMŲ TEORINIS PAGRINDIMAS.....	20
2.1. Konkurencingumo samprata.....	20
2.2. Konkurencingumą įtakoiantys veiksniai .....	23
2.3. Konkurencingumo vertinimas .....	26
2.4. Konkurencingumą didinančių priemonių modeliavimas įmonės lygmeniu .....	33
3. TYRIMO METODOLOGIJA .....	40
4. AB „JONAVOS ŠILUMOS TINKLAI“ KONKURENCINGUMO TYRIMAS IR DISKUSIJA.....	45
4.1. Įmonės charakteristika ir dokumentų turinio analizė .....	45
4.2. Anketinės apklausos su įmonės atstovu rezultatų vertinimas.....	47
4.3. Darbuotojų anketinės apklausos analizė.....	53
4.4. Diskusija apie tyrimo rezultatus .....	57
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	61
LITERATŪRA.....	63
1 PRIEDAS .....	69
2 PRIEDAS .....	70
3 PRIEDAS .....	90

## **Paveikslų sąrašas**

- 1 pav. Šilumos sektoriaus įmonių rinkos dalyviai
- 2 pav. Pirminio kuro struktūra šilumos Lietuvos CŠT sektoriuje 2010-2014 m.
- 3 pav. Konkurencinio pranašumo, konkurencingumo ir konkurencijos sąsajos
- 4 pav. Konkurencingumo lygmenys
- 5 pav. Porterio Deimanto modelis
- 6 pav. Devynių veiksmų modelis
- 7 pav. Įmonės konkurencinių veiksmų grupavimas
- 8 pav. Konkurencingumo potencialo modelis CŠT įmonėms
- 9 pav. Tyrimo loginė schema
- 10 pav. AB „Jonavos šilumos tinklai“ struktūrinė schema
- 11 pav. AB „Jonavos šilumos tinklai“ įsivertinimas
- 12 pav. Respondentų nuomonė apie įmonės „Strategija ir finansai“ grupės rodiklius
- 13 pav. Respondentų nuomonė apie įmonės „Procesai“ grupės rodiklius
- 14 pav. Respondentų nuomonė apie įmonės „Žmogiškieji ištekliai“ grupės rodiklius
- 15 pav. Respondentų nuomonė apie įmonės „Vartotojai“ grupės rodiklius
- 16 pav. Respondentų nuomonė apie įmonės „Infrastruktūros“ grupės rodiklius

## Lentelių sąrašas

- 1 lentelė. Šilumos vartotojų struktūra, proc.
- 2 lentelė. Duomenys apie patiektą į tinklą šilumą 2010-2014 m.
- 3 lentelė. CŠT pagrindiniai rinkos rodikliai
- 4 lentelė. Šilumos kainų tendencijos
- 5 lentelė. CŠT pagrindiniai rinkos rodikliai
- 6 lentelė. Konkurencingumo sampratos tyrinėjimai
- 7 lentelė. Įmonės konkurencingumą įtakojantys veiksniai
- 8 lentelė. Konkurencingumo vertinimo metodikos
- 9 lentelė. Porterio Deimanto modelio detalizavimas
- 10 lentelė. Įmonės konkurencingumą įtakojančių veiksnių grupavimas
- 11 lentelė. Žmogiškųjų išteklių perspektyva
- 12 lentelė. Vidaus procesų perspektyva
- 13 lentelė. Klientų perspektyva
- 14 lentelė. Finansų perspektyva
- 15 lentelė. Lietuvos įmonių vadybinės brandos vertinimo sritys
- 16 lentelė. Lietuvos įmonių vadybinės brandos tyrimo rezultatai
- 17 lentelė. Anketinės apklausos instrumento logika
- 18 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių
- 19 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal jų darbo stažą, proc.
- 20 lentelė. AB „Jonavos šilumos tinklai“ vidinės veiklos sąlygos
- 21 lentelė. AB „Jonavos šilumos tinklai“ konkurencingumo didinimo kryptių detalizavimas

## ĮVADAS

**Aktualumas.** Pastaruoju metu konkurencingumo aspektas aktualus daugeliui gyvenimo sričių. Konkuruojama pasaulio, valstybės, miesto, ūkio, šakos ar jos segmento, organizacijos ar asmens lygmenyse, siekiant kuo geriau išreikšti gebėjimą greitai reaguoti į aplinkos pokyčius, prisitaikyti prie jų bei įgyti pranašumą kitų atžvilgiu. Pranašumas leidžia išsiskirti, traukia kitus, skatina būti pavyzdžiu ir diktuoti savo sąlygas, keliant tikslą kuo daugiau pasiekti.

Organizacijų lygmeniu pranašumai konkurentų atžvilgiu užtikrina spartesnį verslo augimą, didesnę ekonominę naudą ir verslo globalumą. Siekiant tvaraus ilgalaikio augimo ir pelningumo konkurencinis pranašumas tampa standartu. Globalūs ekonominiai pokyčiai verslui atneša naujas konkuravimo galimybes, situacijas, pasitelkiant neįprastus veiksmus, atrandant naujus būdus bei priemones. Kita vertus, kartais visai nebūtina griauti tai, kas sena, o pakanka racionaliai mąstant atrasti ar pritaikyti pažangą prie jau turimo. Nuolat kintanti aplinka skatina vystyti įmonių gebėjimą priimti pokyčius ir prisitaikyti prie jų kuo lanksčiau, efektyviau, racionaliau ir greičiau, nes tik tokiu būdu galima išlikti ir konkuruoti rinkoje bei gauti kuo didesnę pelną.

Konkurencingumo aspektas šilumos sektoriuje užima ypatingą vietą. Vis kylančios šilumos kainos, brangstančios dujos skatina ieškoti priežasčių bei galimybių keisti situaciją. Privataus kapitalo suinteresuotumas šioje srityje taip pat užima ne paskutinę vietą: didelės ir iš esmės stabilios šilumos tiekimo veiklos apimtys garantuoja ne tik dideles pajamas, bet ir pelningumą. Svarbus ir politikos vaidmuo, ieškant viešųjų interesų ir pelningumo suderinimo teikiant šilumos paslaugas. Be to, Lietuvai siekiant energetinės nepriklausomybės nuo Rusijos, neišvengiamai svarbu pertvarkyti šilumos ūkį, papildomai investuojant į nepriklausomas energetines sistemas.

Nuo Lietuvos Nepriklausomybės atkūrimo pradžios šilumos sektoriuje įvyko daug pokyčių. Vis dėlto, politiniai, ekonominiai, teisiniai sprendimai, priimti Lietuvos valdžios atstovų, nors ir reikšmingi vystant šilumos ūkį šalyje, dar nesukūrė visoms pusėms priimtinausio šilumos ūkio valdymo modelio, tačiau paskatino konkurenciją. Savo ištakose Lietuvos šilumos ūkis buvo absoliučiai monopolinis, nelankstus pokyčiuose ir nekėlė tikslų keistis. Vėliau, Lietuvai augant kaip valstybei ir tapus Europos Sąjungos nare, rinkos ekonomika paskatino peržiūrėti konkurencijos galimybes šilumos ūkyje, tikintis, kad tai ne tik leis sumažinti šilumos kainas vartotojams, bet ir paskatins pokyčius monopolinių įmonių veikloje. Pirmieji praktiniai pavyzdžiai atskleidė, kad vien tik valstybiniu reguliavimu suprojektuotų konkurencijos galimybių nepakanka, aktualu gilintis į šilumos sektoriaus įmonių vidinius gebėjimus būti konkurencingoms, jų vidinį pasirengimą pilnaverčiai atstovauti rinkoje siekiant pelno ir tuo pačiu atsakingai teikti viešąjį interesą atitinkančias paslaugas vartotojams.

**Problema.** Europos Sąjungos teisės aktais siekiama liberalios šilumos rinkos, todėl monopolį turėjusios centralizuoto šilumos tiekimo (toliau - CŠT) įmonės susiduria su konkurencingos veiklos



užtikrinimo problema. Mokslininkų publikacijose analizuojami CŠT plėtros panaudojant atsinaujinančius energijos išteklius (Sperling ir kt., 2011; Lund ir kt., 2010; Volkova ir kt., 2010), CŠT konkurencingumo sumažėjusios paklausos atveju (Perrson, Werner, 2011; Aberg, Henning, 2011), trečiųjų šalių dalyvavimo CŠT veikloje (Soderholm, Warell, 2011), šilumos įkainojimo ribiniais kaštais (Difs, Trygg, 2009), įkainojimo strategijų rizikos vertinimo (Bjorkqvist, Idefeldt, Larison, 2010), šilumos tiekimo sektoriaus darnios plėtros vertinimo (Pelse, Gudevics, 2011) aspektai. Lietuvos šilumos sektoriaus įmonių konkurencingumo problematika tyrinėta įvairiais atžvilgiais: tirti šilumos tiekimo mažuose Lietuvos miestuose ekonominių kaštai (Tuklytė, Kveselis, Tamonis, 2007), reguliavimo institucijų vaidmuo šilumos ūkyje (Tikniūtė, Milčiuvienė, 2012), CŠT raida, kainodara ir šilumos kainos (Marcinauskas, Korsakienė, 2011; Lukoševičius, Balaišytė, 2011), konkurencingumas šilumos sektoriaus segmentuose (Šimašius, Šilėnas, 2006), gamybos decentralizavimo ir naujų technologijų vaidmenys skatinant subalansuotą konkurenciją (Dzenajavičienė, Kveselis, Tamonis, 2006), centralizuoto šilumos tiekimo reformavimo prielaidos (Murauskaitė, Biekša, Klevas, 2013). Šilumos sektoriaus įmonių veiklą ir konkurencingumo galimybes analizavo Lietuvos laisvosios rinkos institutas (2005, 2006), Valstybės kontrolė (2014), Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija (toliau - VKEKK) (2014), aktyviai šilumos sektoriaus įmones atstovauja, sprendžiant jų problemas, Lietuvos šilumos tiekėjų asociacija (LŠTA), Lietuvos energetikų konsultantų asociacija (LEKA), Lietuvos energetikos institutas (LEI).

Pastebėta, kad dažniausiai moksliniuose tyrinėjimuose bei ekspertų vertinimuose šilumos sektoriaus įmonių konkurencingumo aspektai analizuojami išorinės įtakos atžvilgiu, t.y. per valstybės reguliavimą, teisinę sistemą ir panašiai, bet labai mažai tirtas pačių šilumos sektoriaus įmonių, ypač CŠT, konkurencingumas, jų pasirengimas priimti konkurencijos iššūkius. Todėl keliamas **probleminis klausimas**: kokie galimi ir kokie konkurencingumo didinimo sprendimai šilumos sektoriaus įmonėms yra priimtinausi šiuolaikinių pokyčių sąlygomis?

**Tyrimo objektas:** konkurencingumo didinimo galimybės Lietuvos šilumos sektoriaus įmonėse.

**Tyrimo tikslas** - pagrįsti konkurencingumo didinimo galimybes Lietuvos šilumos sektoriaus įmonėse.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti šilumos sektoriaus konkurencingumo didinimo svarbą ir probleminius aspektus.
2. Teoriškai pagrįsti šilumos sektoriaus įmonių konkurencingumo didinimo sprendimus.
3. Išanalizuoti AB „Jonavos šilumos tinklai“ konkurencingumą.
4. Nustatyti AB „Jonavos šilumos tinklai“ konkurencingumo didinimo kryptis.

**Tyrimo metodai:** užsienio ir Lietuvos mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, statistinių duomenų analizė, dokumentų turinio analizė.

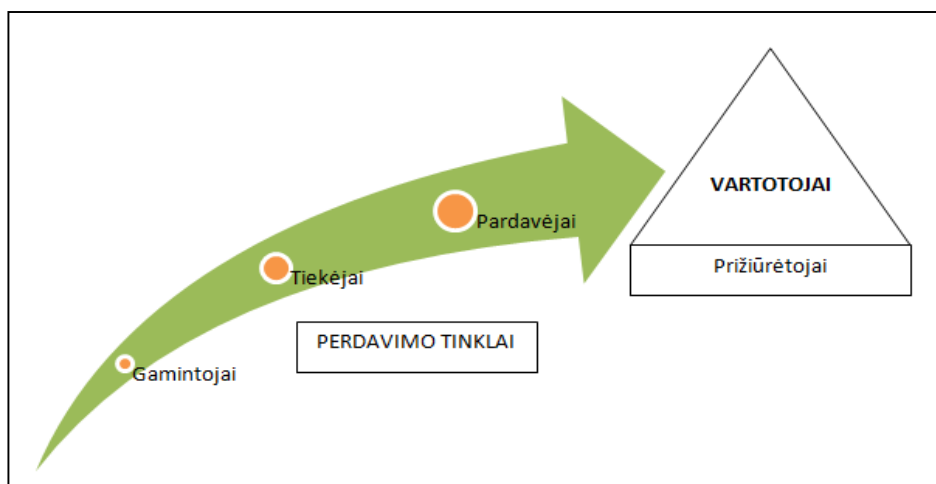
# 1. PROBLEMOS ANALIZĖ. ŠILUMOS SEKTORIAUS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO SVARBA IR PROBLEMINIAI ASPEKTAI

Konkurencingumo tyrinėjimai mokslinėje literatūroje dažniausiai siejami su rinkos tyrinėjimais, todėl ieškant šilumos sektoriaus įmonių konkurencingumo didinimo galimybių, aktualu tirti rinką: jos segmentavimą, dalyvius, prekes/paslaugas ir kainas, nagrinėti rinkos ypatumus ir konkuravimo sąlygas, kurie padėtų išryškinti probleminius aspektus bei įmonių konkurencingumo didinimo svarbą.

## 1.1. Šilumos sektoriaus įmonių rinkos tendencijos

Lietuvos šilumos sektorius (dar vadinamas šilumos ūkiu) yra energetikos sektoriaus (arba energetikos ūkio) dalis, apimanti šiluminės energijos gamybą, perdavimą (tiekimą), vartojimą, parduodant ir perkant šias paslaugas. Šios veiklos dedamosios formuoja šilumos sektoriaus rinkos bazinius segmentus, o rinkos ypatumus lemia šiluminės energijos kaip produkto savitumai. LR energetikos įstatyme (2015) šiluminė energija laikoma preke. Kadangi dėl technologinių ypatumų ši prekė negali būti tiesiog parduota vartotojui, o turi pereiti technologinę grandinę: gamybą-perdavimą-vartojimą, šios sąlygos nurodo būtiną šių sudėtinių dalių vienovę ir paslaugų teikimo neišvengiamumą. LR šilumos ūkio įstatyme (2015) šilumos ūkio paslaugoms priskiriamos ir pastatų šildymo sistemų priežiūros paslaugos, todėl šio darbo autorės nuomone, šias paslaugas taip pat tikslinga išskirti kaip atskirą, bazinį šilumos sektoriaus segmentą.

Šilumos sektoriaus įmonių rinkos segmentus atstovauja rinkos dalyviai (žr. 1 pav.).



1 pav. Šilumos sektoriaus įmonių rinkos dalyviai

Šilumos sektoriaus rinka gali būti segmentuojama ir pagal kitus šilumos ūkiui būdingus kriterijus, t.y. pagal tiekimo apimtis, gamintojus, kuro rūšis, technologijas, sezoną, apsirūpinimo šiluma būdus ir kt.

Analizuojant šilumos sektoriaus įmonių rinkos dalyvius, šiluminės energijos gamintojus Lietuvoje atstovauja savivaldybių kontroliuojamos CŠT įmonės, nuomos pagrindais veikiančios įmonės ir nepriklausomi šilumos gamintojai<sup>1</sup> (toliau - NŠG).

2015 m. II ketvirtį šilumos gamybos rinkoje veikė 38 NŠG. Palyginti su 2014 m. II ketvirtį, NŠG skaičius išaugo 18,8 proc., palyginti su 2013 m. II ketvirtį – 52,0 proc. (VKEKK, 2015). NŠG ateiti į šilumos sektoriaus rinką paskatino biokuro naudojimas šilumos energijos gamybai. Svarbu tai, kad CŠT įmonės ir veikiančios nuomos pagrindais įmonės šilumą pačios gamina ir pačios ją tiekia vartotojams, tuo tarpu NŠG šilumą tik gamina ir parduoda: „Šilumos tiekėjas iš nepriklausomų gamintojų superka šilumą, atitinkančią kokybę, tiekimo patikimumo ir aplinkosaugos reikalavimus“ (Šilumos ūkio įstatymas, 2015). Kadangi CŠT įmonės yra ir gamintojai, ir tiekėjai, ir pardavėjai, o NŠG tik tiekėjai, iš kurių CŠT superka pagamintą šilumą ir tiekia ją perdavimo tinklais vartotojams, tai rodo, kad CŠT įmonės ir NŠG rinkoje veikia nevienodomis konkurencinėmis sąlygomis.

Šildymo sistemų prižiūrėtojai, skirtingai nei šiluminės energijos gamintojai, nėra priklausomi nuo perdavimo paslaugos. Jie vykdo daugiabučių gyvenamųjų namų šilumos ir karšto vandens sistemų techninę priežiūrą. 2011 metais įsigaliojus Šilumos ūkio įstatymo pakeitimams šilumos tiekimo ir sistemų priežiūros paslaugos buvo atskirtos, gyventojai tapo atsakingi už daugiabučių namų šilumos punktų būklę ir efektyvų šilumos vartojimą, o prižiūrėtojai tapo tik gyventojų samdomais rangovais. Siekiant užtikrinti priežiūros paslaugų kokybę ir gyventojams priimtina šią paslaugų kainą, buvo numatyta plėsti šilumos sistemų prižiūrėtojų, tarp jų ir smulkių, konkurenciją. Tačiau dėl nebaigto šilumos tiekimo ir šilumos vartojimo procesų atskyrimo šilumos vartotojai negauna visos galimos naudos (Valstybės kontrolė, 2014).

Šilumos vartotojų struktūroje didžiausią dalį, t.y. apie du trečdalius sudaro gyventojai (žr. 1 lent.).

**1 lentelė. Šilumos vartotojų struktūra, proc. (LŠTA, 2015)**

Šilumos vartotojai	2010	2011	2012	2013	2014
Gyventojai	72,2	72,7	72,4	72,1	72,6
Biudžetinės organizacijos	12,5	12,3	12,9	12,7	12,2
Verslo/pramonės įmonės	4,5	6,0	4,1	6,6	6,5
Kiti vartotojai	10,8	9,0	10,5	8,6	8,7

Pagal apsirūpinimo šiluma būdus<sup>2</sup>, nežiūrint į mažėjančias šilumos pardavimo apimtis,

<sup>1</sup>Nepriklausomas šilumos gamintojas – juridinis asmuo, gaminantis ir parduodantis šilumą ir (ar) karštą vandenį šilumos tiekėjui arba vartotojui, jeigu nepriklausomas šilumos gamintojas turi šilumos tiekimo licenciją (Šilumos ūkio įstatymas, 2015).

centralizuoto šildymo pasirinkimas vartotojų tarpe 2010-2014 m. didėjo. Lietuvos miestuose per CŠT sistemas šildoma apie 73 proc. gyvenamųjų namų ploto (Energetikos ministerija, 2015). Didėjant CŠT vartotojų skaičiui, įsiskolinusių vartotojų skaičius mažėjo. Vartotojų mokumą gerino mažėjančios šilumos kainos (LŠTA, 2015).

Analizuojant šilumos sektoriaus įmonių rinką pagal bazinius segmentus, dėl aktyvios daugiabučių renovacijos bei šiluminę energiją taupančių priemonių diegimo 2010-2014 metais bendrasis šilumos pardavimas mažėjo, t. y. šiluminės energijos pagaminta ir patiekta į perdavimo tinklus mažiau (žr. 2 lent.).

**2 lentelė. Duomenys apie patiektą į tinklą šilumą 2010-2014 m. (LŠTA, 2015)**

Rodiklis	Mato vnt.	2010	2011	2012	2013	2014
Patiekta į tinklą šilumos	GWh	9803,5	8796,4	9010,6	9008,2	8566,1
Patiekta šilumos vartotojams	GWh	8173,9	7289,0	7522,3	7514,0	6995,3

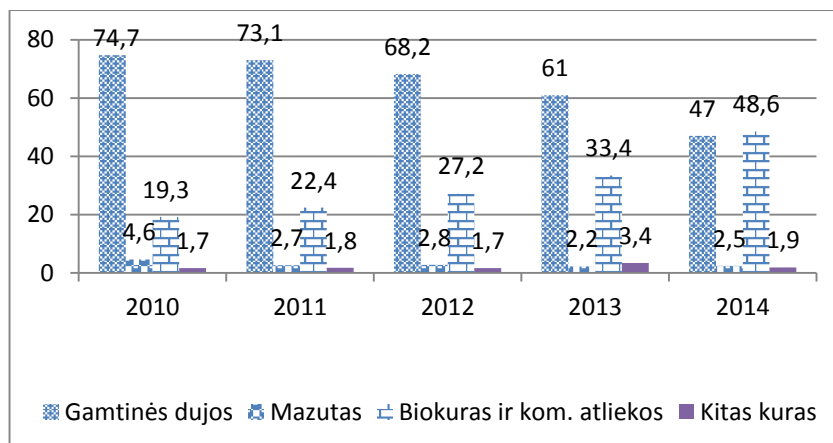
2014 m. savivaldybių valdomų tiekėjų vidutinis į tinklą patiekto šilumos energijos kiekis sudarė 58,4 proc., privačių operatorių valdomų tiekėjų – 41,6 proc.. Lietuvos miestuose bei rajonuose NŠG dalis sistemoje buvo nevienoda: didžiausia – Elektrėnuose (98 proc.) ir Kupiškėje (90 proc.), mažiausia – Panevėžyje (0,9 proc.) ir Visagine (2 proc.) (VKEKK, 2015). Tai rodo, kad pagrindiniai šilumos tiekėjai, užimantys dominuojančią padėtį šilumos sektoriaus įmonių tarpe yra savivaldybių valdomos CŠT įmonės.

Lietuvos šilumos tiekimo sektoriuje CŠT įmonės vaidina svarbų vaidmenį. CŠT sistemos dengia 73 proc. rinkos. CŠT technologija efektyvi tuomet, kai šilumos poreikiai yra koncentruoti, todėl ši šildymo būda taikančios įmonės yra vertinamos kaip šilumos tiekimo monopolininkės tam tikroje teritorijoje (dažniausiai miestuose ir didesnėse gyvenvietėse). Išskiriami šie CŠT privalumai: galima naudoti šilumą, pagamintą termofikacinėse elektrinėse, perteklinę pramonės įmonių šilumą; galima naudoti įvairų kurą, tokį kaip miesto atliekos, mazutas, biokuras; sistemos veikimas ir priežiūra yra centralizuota ir profesionali; CŠT prisideda prie švaresnio oro mieste palaikymo. Iš kitos pusės, tai kapitalui imli technologija, todėl sprendimai, susiję su CŠT statybomis ar CŠT atnaujinimu, privalo būti pagrįsti ekonominiais kriterijais, atsižvelgiant į darnios plėtros principus bei remiami bendruomenės ir politinių sprendimų. Šilumos ūkio įstatymas numato, kad savivaldybės yra atsakingos už šilumos tiekimą jų teritorijų ribose (Gatautis, Konstantinavičiūtė, Tarvydas, Bobinaitė, 2009).

Šilumos gamybai naudojamas kuras: gamtinės dujos, mazutas, biokuras ir komunalinės atliekos bei kt. 2014 metais šilumos gamybai pirmą kartą biokuro buvo sunaudota daugiau nei gamtinių dujų

<sup>2</sup>Pagal apsirūpinimo šiluma būdus šilumos sektorius skaidomas į CŠT ir individualų apsirūpinimą šiluma. CŠT vyksta, kai šilumos gamybos šaltiniuose (kogeneracinėse elektrinėse, katilinėse) pagaminta šiluma į pastatus tiekama šilumos perdavimo tinklu. Individualus apsirūpinimas šiluma vyksta, kai šiluma gaminama pastate įrengtuose šildymo įrenginiuose (LŠTA, 2015).

(žr. 2pav.). Importuojamų gamtinių dujų pakeitimas pigiu, daugiausia vietinės kilmės biokuru mažina šilumos kainas, sukuria didelę naudą šalies ekonomikai, didina energetinį saugumą, padeda spręsti klimato kaitos problemas ir tokiu būdu didina šilumos sektoriaus įmonių konkurencingumą (LŠTA, 2015).



**2pav. Pirminio kuro struktūra šilumos Lietuvos CŠT sektoriuje 2010-2014 m. (LŠTA, Šilumos tiekimo bendrovių 2014 metų ūkinės veiklos apžvalga)**

Pagaminta šiluminė energija perduodama tinklais, kurių bendras ilgis Lietuvoje 2014 m. sudarė 2682,7 km. Pastarąjį dešimtmetį bendras šilumos perdavimo tinklų ilgis stabilizavosi, o pastaraisiais metais netgi padidėjo, nes jungėsi nauji vartotojai. Pasinaudojus Europos Sąjungos skirta parama vamzdynų atnaujinimui, šiuo metu atnaujinta apie 12 proc. viso CŠT vamzdyno. Kita vertus, dėl turimų perdavimo tinklų, CŠT įmonės patiria nuostolių (žr. 3 lent.), nes jie daugeliu atvejų yra seni, o jų atnaujinimas reikalauja didelių investicijų. Tai rodo, kad CŠT įmonėms perdavimo tinklų išlaikymui reikia nemažų papildomų investicijų ir tai sunkina jų konkuravimą rinkoje (LŠTA, Šilumos tiekimo bendrovių 2014 metų ūkinės veiklos apžvalga).

**3 lentelė. CŠT pagrindiniai rinkos rodikliai (LŠTA, Šilumos tiekimo bendrovių 2014 metų ūkinės veiklos apžvalga)**

Rodiklis	Mato vnt.	2010	2011	2012	2013	2014
Šilumos technologiniai nuostoliai tinkluose	Proc.	15,7	16,6	16,1	15,75	16,4

Pagaminta šiluminė energija parduodama vartotojams kainomis, kurias nustatyta tvarka reguliuoja VKEKK bei savivaldybės. Anot Dapkaus ir Maksvytienės (2014), nors iš esmės kainų reguliavimu siekiama skatinti rinkoje dominuojančias įmones/monopolijas teikti geros kokybės paslaugas optimaliais visuomenės požiūriu tarifais, kurie, nesant konkurencijos, dažnai ignoruojami, kainų reguliavimas šilumos sektoriuje, paremtas operatyvinių kaštų vertinimu, kelia problemų, nes reguliuotojas ne visuomet žino visą ekonominių kaštų informaciją dėl technologinių duomenų

trūkumo. Todėl konkurencingumo atžvilgiu, iš vienos pusės, kainų reguliavimu skatinant konkurenciją, pats kainų reguliavimas sunkina konkurenciją tarp šilumos sektoriaus įmonių, nes ne visos įmonės yra reguliuojamos ir tai sudaro nevienodas konkurencijos galimybes.

2011-2014 m. laikotarpiu šilumos kainos vartotojams mažėjo, o skirtumas tarp savikainos ir kainos didėjo (žr. 4 lent.).

**4 lentelė. Šilumos kainų tendencijos  
(LŠTA, Šilumos tiekimo bendrovių 2014 metų ūkinės veiklos apžvalga)**

Rodiklis	Mato vnt.	2010	2011	2012	2013	2014
Vidutinė šilumos kaina be PVM	Ct už KWh	20,99	23,19	26,45	25	22,39
Vidutinė šilumos savikaina be PVM	Ct už KWh	19,62	22,58	24,81	23,92	-

Kainų mažėjimui didelės įtakos turėjo pokyčiai regioninėse ir Lietuvos kuro rinkose, konkurencijos paspartintas biokuro diegimas Lietuvos CŠT sektoriuje, didesnis NŠG skaičius sistemoje. Kita vertus, stabiliai žemas šilumos kainas visus metus savo vartotojams galėjo pasiūlyti tik tos šilumos sektoriaus įmonės, kurios turėjo biokurą naudojančius įrenginius, pagaminusius beveik visą metinį šilumos kiekį. Mažinusios šilumos kainas šilumos sektoriaus įmonės tapo pranašesnės rinkoje, nei tos, kurios nesiėmė priemonių šilumos kainoms sumažinti.

Analizuojant pagrindinius šilumos sektoriaus įmonių veiklos rodiklius galima teigti, kad šilumos sektoriaus CŠT įmonių pajamos 2014 metais, lyginant su ankstesniu laikotarpiu, mažėjo. Mažėjančios lyginamosios kuro sąnaudos dėl mažėjančių kuro kainų, mažino šilumos kainas, o tai didino ne tik įmonių pelningumą, bet ir konkurencingumą, kaip ir ženkliai augusios investicijos (žr. 5 lent.).

**5 lentelė. CŠT pagrindiniai rinkos rodikliai  
(LŠTA, Šilumos tiekimo bendrovių 2014 metų ūkinės veiklos apžvalga)**

Rodiklis	Mato vnt.	2010	2011	2012	2013	2014
Priskaičiuota pajamų	mln.Lt	1697,8	1690,3	1989,0	1877,0	1589,5
Sąlyginio kuro vidutinė kaina	Lt už tne	1135,8	1345,6	1532,0	1459,5	1281,3
Lyginamosios kuro sąnaudos	Kg/MWh	97,6	94,4	93,6	92,1	91,2
Investicijos (faktas)	Mln.Lt	222	297	201	184	323
Bendrasis pelnas/nuostolis be PVM	mln.Lt	24	-40	19	21	-

Efektyvaus reguliavimo pagalba siekiant konkurencijos Lietuvos šilumos sektoriaus įmonėse, vyksta bandymai atskirti bazines veiklas, atskiriant jų sąnaudas. CŠT įmonės, nepriklausomai nuo to, ar jos yra savivaldybių nuosavybėje, ar išnuomosos privatiems operatoriams, savo veiklą organizuoja ir visas sąnaudas padengia tik lėšomis, surenkamomis iš vartotojų už realizuotą šiluminę energiją ir karštą vandenį. Be to, jei šilumos kainos reguliuojamos, tai kitų veiklų - šildymo sistemų priežiūros, elektros gamybos ir kt. – paslaugos yra atskirtos ir apmokamos kitokiais tarifais, skirtais padengti atitinkamas sąnaudas (LŠTA, Šilumos tiekimo bendrovių 2014 metų ūkinės veiklos apžvalga).

Apibendrinant šilumos sektoriaus įmonių rinką, galima teigti, kad šioje rinkoje pagrindinį vaidmenį vaidina CŠT įmonės, tačiau dalyvauja ir kiti dalyviai (NŠG). Nors šilumos gaminama su kiekvienais metais vis mažiau, CŠT vartotojų skaičius auga. Tai rodo CŠT sistemos patrauklumą, patikimumą ir privalumus. Didėjant biokuro kaip technologinio kuro naudojimui šiluminės energijos gamyboje, tai didina privačių investuotojų suinteresuotumą šia sritimi - didėja NŠG skaičius. Kita vertus, NŠG neliečia šilumos energijos perdavimo, pardavimo ar vartojimo problemos bei su tuo susiję nuostoliai (vartotojų įsiskolinimai, nuostoliai perdavimo tinkluose ir kt.), todėl situacija konkuruoti jiems palanki. NŠG atėjimas į šilumos sektoriaus rinką paskatino CŠT įmones efektyvesnei veiklai, t.y. modernizuoti katilines, statyti kogeneracines jėgaines ir tokiu būdu konkuruoti su NŠG. Šildymo sistemų priežiūros paslaugų segmento analizei pasigendama statistinių duomenų, CŠT įmones atstovaujanti LŠTA, šilumos sektoriaus įmonių veiklą reguliuojanti VKEKK neanalizuoja šios srities rodiklių. Galima būtų manyti, kad technologinei grandinei nepriskirtam segmentui sąlygos konkuruoti turėtų būti palankesnės. Tačiau Valstybės kontrolė, 2014 m. atlikusi šios srities auditą (Valstybės kontrolė, 2014), nustatė, kad ateiti į rinką smulkiems prižiūrėtojams, galintiems teikti gyventojams kokybiškas bei profesionalias paslaugas, yra sudėtinga, nes ne visuomet jiems tai finansiškai naudinga ir jie gali būti finansiškai nepajėgūs teikti šios paslaugas kokybiškai. Be to kyla grėsmė, kad norėdami išsilaikyti rinkoje, jie gali siūlyti mažesnes paslaugų kainas kokybės sąskaita. Atsižvelgiant į tai, kad ši segmentą reikėtų sieti su šilumos tiekimo technologinės grandinės (gamyba-perdavimas-pardavimas-priežiūra) išbaigtumu bei paslaugos teikimo galutiniu rezultatu, šis segmentas reikšmingas tiek vartotojams, tiek gamintojams, todėl CŠT įmonių tarpe nemažai teikiančių šią paslaugą.

Analizuojant šilumos sektoriaus įmonių rinkos tendencijas, labai svarbu atsižvelgti į šios rinkos kontekstą, kuris neišvengiamai įtakoja šią rinką ir jos įmonių konkurencingumą.

Reikšminga šilumos sektoriaus rinkos formavimuisi Lietuvos šilumos sektoriaus vystymosi raida (1 priedas), kuomet 1997 metais prasidėjus pertvarkai Lietuvos šilumos ūkyje, jis buvo atskirtas nuo AB „Lietuvos energija“, padalytas į savarankiškas įmones ir perduotas savivaldybėms. Tuomet pasikeitė šilumos ūkio valdymas ir reguliavimas. Savivaldybės, perėmusios valstybei priklausiusias šilumos tiekimo įmonių akcijas, įgavo teisę savarankiškai jas valdyti ir tapo atsakingos už šių įmonių veiklos rezultatus (Energetikos ministerijos informacija, 2015). Perimti finansiniai įsipareigojimai, nepagrįstai mažos šilumos kainos ragino ieškoti išeičių iš susidariusios sudėtingos padėties šilumos sektoriaus įmonėse. 2003 m. priimtas LR šilumos ūkio įstatymas „sutvarkė“ iki tol vykusį chaotišką šilumos ūkio valdymą ir apibrėžė konkurencijos šilumos sektoriuje ribas: konkurenciją tarp alternatyvių energijos rūšių tiekėjų; konkurenciją tarp šilumos gamintojų, konkurenciją vartotojams pasirenkant karšto vandens tiekėją ar apsirūpinimo karštu vandeniu būdą; konkurencijos skatinimą pastatų šildymo sistemų priežiūros srityje. Drastiškai brangstantis technologinis kuras – gamtinės dujos bei nepriklausomų šilumos gamintojų atėjimas į šilumos sektorių sudarė prielaidas didinti konkurencingumą šilumos ūkyje (Murauskaitė, Klevas, Biekša, 2013).

Šilumos sektoriui reikšmingos įtakos turi ir tai, kad dažniausiai Lietuvos rajone/mieste šiluma vartotojams tiekama centralizuotai, o šilumos tiekėjas yra viena CŠT įmonė, kuri tuo pačiu yra ir šilumos gamintojas, todėl skatinant konkurenciją energetikos srityje, šilumos ūkio veikla valstybės yra reguliuojama. 2014 m. Komisija reguliavo 50 šilumos tiekėjų (33 yra valdomi savivaldybių, 17 – privačių operatorių pagrindais veikiančios įmonės) ir 19 NŠG. Šilumos tiekėjų pagal nuosavybės valdytoją skaičius pastaruosius penkerius metus beveik nekito, o reguliuojamų NŠG skaičius, kaip jau buvo minėta, išaugo (VKEKK, 2015).

Kitas svarbus aspektas šilumos sektoriaus įmonių rinkos tyrinėjimuose yra tai, kad šilumos tiekimo įmonės teikia viešuosius interesus<sup>3</sup> atitinkančias paslaugas, t.y. tokias paslaugas, kurios visuomenei yra svarbios. Tai rodo, kad šilumos sektoriuje veikia dvejį interesai – viešasis ir privatus – kai CŠT įmonės valdo vietos valdžia ir reguliuoja valstybė, gindama viešąjį interesą, ir tuo pačiu dalyvauja privatus kapitalas, siekiantis pelno. Pusiausvyros tarp šių dviejų interesų paieškos vyksta iki šiol.

Reikšminga šilumos sektoriuje ir tai, kad jame vykdoma licencijuota veikla (gamybos ir prižiūrėtojų). Be to, specialiaisiais šilumos ūkio planais miestuose apibrėžtos CŠT zonos. Tai riboja vartotojų pasirinkimo galimybę ir konkurenciją.

Apibendrinant, šilumos sektoriaus įmonių veiklos savitumas (licencijuojama veikla, zonavimas, nepertraukiama technologinė grandinė ir kt.), CŠT įmonių dominavimas rinkoje, savivaldybių dalyvavimas CŠT įmonių valdyme, valstybinis reguliavimas, viešuosius interesus atitinkančių paslaugų pobūdis bei situacija rinkoje, kuomet mažėjant šilumos pardavimams, daugėja šilumos vartotojų ir vartotojai dažniausiai renkasi CŠT, kai pradėjus šilumą gaminti iš biokuro ir atėjus į rinką NŠG ėmė pigti šiluma, ši situacija bei jos kontekstas - yra tie veiksniai, kurie įtakoja šilumos sektoriaus įmonių konkurencingumą ir skatina domėtis bei analizuoti mokslininkų nuomones ir išvalgas apie konkurencingumo didinimo šilumos sektoriaus įmonėse problematiką, ieškant naujų galimybių.

## **1.2. Konkurencingumo didinimo probleminė analizė**

Konkurencingumo problema šilumos sektoriuje aktuali ne tik valdžios atstovams, verslininkams, investuotojams, bet ir mokslininkams.

2005 metais LLRI atliktoje studijoje „Energetikos politika: priemonės, galimybės ir kryptys“ analizuotas monopolijų ir konkurencijos energetikoje klausimas. Teigiama, kad kovojant su monopolinėmis privilegijomis neturi būti ribojamos rinkoje sėkmingai veikiančios ir dėl to daugumos vartotojų palankumą užsitarnavusios įmonės. Pažymima, kad realią konkurenciją santykinai geriau užtikrina reguliavimas, atliekamas Konkurencijos tarybos, nei reguliavimas, atliekamas specialios

---

<sup>3</sup>Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas 2004 m. sausio 23 d., 2005 m. lapkričio 23 d., 2008 m. liepos 25 d. nutartyse yra pažymėjęs, kad viešasis interesas turėtų būti suvokiamas kaip tai, kas objektyviai yra reikšminga, reikalinga, vertinga visuomenei ar jos daliai.



institucijos (VKEKK). Todėl siūloma šios institucijos funkcijų neplėsti. Tuo tarpu Tikniūtė (2012), gilindamasi į valstybinio reguliavimo raidą ir problematiką, atkreipia dėmesį, kad VKEKK funkcijos reguliavimo srityje plėtėsi. Autorė pažymi reguliavimo nepriklausomumo reikšmingumą. Analizuojami trys nepriklausomumo aspektai: nepriklausomas finansavimas, nepriklausomumas nuo pramonės įmonių interesų, nepriklausoma sprendimų priėmimo kompetencija. Teigiama, kad Lietuvoje taikomas standartinis reguliavimo modelis apima ekonominį reguliavimą, pasireiškiantį monopolijų ir dominuojančių rinkoje įmonių kontrole bei konkurencijos skatinimu, o pagrindinis institucinės struktūros bruožas – teisinė nepriklausomybė nuo politinės valdžios ir pramonės įmonių interesų. Siekiant išvengti institucijų funkcijų dubliavimosi ir reguliavimo spragų, siūloma sujungti reguliavimo institucijas į vieną Infrastruktūrų reguliavimo tarnybą. Taigi, iš esmės sutariama, kad monopolinė veikla turi būti reguliuojama valstybės, tačiau reguliavimo funkcijų valdymo klausimais bendro sutarimo mokslininkų tarpe nėra.

Konkurencijos galimybes Lietuvos šilumos sektoriuje, konkurencijos skatinimo ir apsaugos aspektus, konkurencijos galimybes skirtinguose šilumos sektoriaus segmentuose (gamybos, tiekimo, priežiūros), ekonominių ir reguliavimo veiksnių įtaką konkurencijai tyrinėję Šimašius ir Šilėnas (2006) pažymi, kad konkurencinių santykių skatinimas, numatytas įstatymais, praktikoje yra varžomas, iškraipomas ir reguliuojamas, o centralizuotas šildymas nėra geresnis už necentralizuotą, todėl neturėtų būti proteguojamas. Kita vertus, reguliavimas varžo CŠT efektyvumą. Šio tyrimo metu analizuotos centralizuoto šildymo alternatyvos, naudojant gamtines dujas, elektrą, medieną. Teigiama, kad paveldėta CŠT infrastruktūra panaikina investicijų būtinybę, todėl tuo atžvilgiu yra patraukli. Tačiau siekiant prisitaikyti rinkoje, svarbu ją racionaliai plėtoti. CŠT zonavimas bei veiklos licencijavimas riboja privačią iniciatyvą, konkurencijos ir pasirinkimo galimybę, valstybės parama šilumos vartojimui neskatina ieškoti efektyvesnių sprendimų, o reguliavimo kliūtys riboja galimybę keisti šildymosi būdą. Teigiama, kad šildymo sistemų priežiūroje konkurencija vyksta, tačiau rinkai būdinga inercija. Apibendrintai pateikiama išvada, kad esama reguliavimo ir šilumos ūkio valdymo sistema neleidžia išryškėti ekonomine prasme geriausiems sprendimams, todėl siūloma nesiimti diegti dirbtinos konkurencijos, o leisti ją formuoti rinkos mechanizmui, neišskiriant prioritetinių šilumos gamybos būdų, konkurenciją skatinant ekonominiu efektyvumu, o ne politiniais sprendimais, naikinant kliūtis vartotojams keisti šildymosi būdą, nustatant energijos vartojimo valdymo procedūras. CŠT mažuose miestuose ekonominius kaštus analizavę Tutlytė, Kveselis ir Tamonis (2006), nurodo, kad šilumos tiekimo strategijos konkrečiam miestui ar gyvenvietei turi būti formuojamos jas grindžiant ilgalaikiais ekonominiais kaštais identifikuotoms šilumos tiekimo alternatyvoms, lyginant „plyno lauko“ sprendimus su esama padėtimi. Teigiama, kad tinkamai pasirinktos naujos šilumos gamybos technologijos gali ne tik sumažinti ilgalaikius šilumos gamybos kaštus, bet ir didinti šilumos sektoriaus įmonių konkurencingumą bei finansinį gyvybingumą.

Dzenajavičienė, Kveselis ir Tamonis (2006), tyrinėję gamybos decentralizavimo ir naujų technologijų vaidmenį skatinant subalansuotą konkurenciją šilumos ūkyje, teigia, kad esama kainodara, kurioje nėra ryškesnio gamtinių dujų kainų skirtumo buitiniams ir verslo vartotojams, sukuria nevienodas konkurencines sąlygas CŠT iš mažos galios CŠT sistemų decentralizuotai gaminamos šilumos atžvilgiu, nes pirmuoju atveju gamybos sąnaudas padidina verslo ir aplinkosauginiai mokesčiai.

Kveselis ir Tamonis (2006), analizavę CŠT konkurencingumo problemas, pažymi, kad CŠT yra visuotinai pripažįstamas kaip pažangus šilumos poreikių tenkinimo būdas dideliuose miestuose, tačiau mažų miestų ir miestelių CŠT sistemų perspektyvumas keliasvirių abejonių. Dėl didesnių sąnaudų tokios sistemos tampa nekonkurencingomis alternatyvių pastatų šildymo sistemų atžvilgiu. Esamų CŠT sistemų ir alternatyvių šildymo būdų konkurencingumas priklauso ne tik nuo objektyvių veiksnių, bet ir nuo valstybės bei ES energetikos išteklių kainų ir mokesčių politikos. Kita vertus, alternatyvūs šildymo būdai korektiškai turi būti ne lyginami su faktinėmis esamų CŠT sistemų sąnaudomis, o sprendžiama, kas ekonominiu, aplinkosauginiu bei socialiniu požiūriu yra tikslingiau investuoti į esamos CŠT rekonstrukciją ar į alternatyvius šilumos tiekimo būdus.

Murauskaitė, Biekša ir Klevas (2013), analizuodami CŠT sistemos reformavimo prielaidas Lietuvoje, nurodo, kad Lietuvos šilumos sektoriaus raidoje šilumos ūkio problemos paveldėtos iš planinės ekonomikos laikų, kai Lietuvoje, kaip, beje, ir visame pasaulyje, energetikos, taip pat ir šilumos sektoriuje ilgą laiką veikė monopolinės vertikaliosios integracijos įmonės, vykdančios visas energijai tiekti būtinas veiklas. Šilumos energijos gamintojai patys vykdė energijos perdavimą ir pardavimą. Tai galima paaiškinti kaip pradinius centralizuotai pagamintos šilumos tiekimo tikslus ir tradicijas, kuriuos lėmė istorinės centralizuotos šilumos tiekimo atsiradimo ir plėtros sąlygos. Tokiomis sąlygomis konkurencija šilumos sektoriuje negalėjo egzistuoti. Esamu laiku šildymo režimo reguliavimas, šilumos tiekimo patikimumo užtikrinimas rezerviniais įrenginiais ir atsarginio kuro atsargų išlaikymas sukuria nevienodas sąlygas centralizuotos šilumos tiekėjams ir nepriklausomiems šilumos gamintojams. Ilgalaikių investicijų į tinklus poreikis, jų susigrąžinimas ir kitos susijusios rizikos, valstybės reguliavimo ypatumai, konkurencija su nepriklausomais šilumos gamintojais, kurie neturi aplinkosauginių apribojimų ir t. t. kelia daug klausimų, kurie turi būti detalčiai išnagrinėti prieš priimanč nacionalinius sprendimus CŠT tinklų „liberalizavimo“ srityje. Tai pat nurodoma, kad pernelyg daug dėmesio skiriama biokurui, tuo tarpu saulės ir geoterminės energijos potencialas beveik neįvertinamas. Šių išteklių amžinumas ir nepriklausomumas nuo ūkinės veiklos ir tarptautinių rinkų neįvertinamas investiciniuose sprendimuose.

Šilumos sektoriaus įmonių konkurencingumą atsinaujinančių energijos išteklių panaudojimo aspektu tyrinėję Lekavičius, Miškinis (2012), Štrimeikienė ir Pareigis (2007), Klevienė, Perednis (2012), Drożdż, Jurkėnaitė (2011) nurodo šiuos minėtų išteklių privalumus: atsinaujinančių išteklių

panaudojimas šiluminės energijos gamyboje leidžia sukurti naujas darbo vietas jų gamybos, transportavimo, įrenginių statybos ir eksploatavimo grandyse, mažina išlaidas importuojamiems energijos ištekliams, mažina šalies energetinę priklausomybę.

Lukoševičiaus ir Balaišytės (2011) atliktas centralizuotai tiekiamos šilumos kainų Lietuvos savivaldybėse priežastingumo tyrimas atskleidė konkurencingumo didinimo problemišumą, nurodant priežastis šilumos sektoriaus įmonių lygmenyje: mažas aktyvumas (neprieinamumas) siekiant dotacijų šilumos ūkio atnaujinimui; nepakankama kompetencija ir pastangos siekiant atnaujinti ūkį ir pagerinti jo techninį efektyvumą kai kuriose šilumos tiekimo įmonėse; dėl įvairių priežasčių laiku neparengti ir neįgyvendinti investiciniai projektai, kurie būtų galėję laiku sumažinti šilumos tiekimo kaštus.

Šilumos sektoriaus konkurencingumo tema aktuali ir užsienio šalių moksliniuose tyrinėjimuose. Cleveland (2004) pasikeitimus šilumos energijos rinkos struktūruoja keturiomis kategorijomis, išreiškiančiomis skirtingą konkurencijos lygį: monopoliją; vieningą supirkėją (monopsoniją); konkurencinę didmeninę šilumos energijos rinką; konkurencinę mažmeninę šilumos energijos rinką. Reidhav ir Werner (2008), Lund ir kt. (2010), Perssson ir Werner (2011), Aberg ir Henning (2011), Munster ir kt (2012) nuomone, mažėjant šilumos poreikiams, CŠT konkurencingumas dideliuose miestuose nemažės, tuo tarpu mažose vietovėse CŠT konkurencingumas mažės arba bus prarastas. Kelly (2009), Lisin, Garanin, Strielkowski ir Kritkova (2015) analizavo kombinuoto šilumos ir elektros energijos panaudojimo CŠT įmonėse galimybes, skatinant ekonominį konkurencingumą. Manoma, kad tai ne tik prisidėtų prie švarios aplinkos, minimizuotų iškastinio kuro panaudojimą, didintų energetinį saugumą bei gerintų socialinę gerovę, nes šildymas taptų labiau prieinamas vartotojams, bet ir didintų CŠT konkurencingumą, tačiau nurodoma, kad išlieka perdavimo tinklų išlaikymo problema bei nurodomos problemos dėl prisitaikymo rinkoje ir pačios veiklos organizavimo trūkumų. Fors (2003), Gebremedhin ir Moshfegh (2004), Holmgren ir Gebremedhin (2004), tyrinėjo CŠT sistemų konkurencingumą, naudojant vietinę perteklinę šilumą. Teigiama, kad nėra kliūčių perteklinės šilumos naudojimui, konkuruojant šilumos gamintojams.

Apibendrinant mokslininkų tyrinėtą šilumos sektoriaus konkurencingumo galimybių problematiką galima teigti, kad nežiūrint į šios srities tyrinėjimų gausą ir įvairovę, pasigendama kompleksinės bei sisteminės mokslinės prieigos tyrinėjant šilumos sektoriaus įmonių vidinės aplinkos sąlygas. Mokslininkų tyrinėti atskiri šilumos sektoriaus įmonių aplinkos aspektai konkurencinę aplinką perteikia fragmentiškai, išsamaus įmonių konkurencingumo galimybių atskleidimo teoriniu požiūriu, pasigendama konkurencingumą įtakančių veiksnių apibendrinimobei konkurencingumo didinimo galimybių teorinio modeliavimo šilumos sektoriaus įmonių lygmeniu. Todėl siekiant išsiaiškinti kokie galimi ir kokie konkurencingumo didinimo sprendimai šilumos sektoriaus įmonėms yra priimtinausi šiuolaikinių pokyčių sąlygomis, toliau bus siekiama teoriškai pagrįsti ir pristatyti konkurencingumo didinimo sprendimus įmonių lygmeniu.

## 2. TEORINIAI SPRENDIMAI. ŠILUMOS SEKTORIAUS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO SPRENDIMŲ TEORINIS PAGRINDIMAS

### 2.1. Konkurencingumo samprata

Konkurencingumą sudėtinga apibūdinti ir išmatuoti keliais parametrais, nes tai kompleksinė ir įvairiapusė sąvoka. Mokslininkų aiškinimuose konkurencingumas suprantamas labai įvairiai (žr. 6 lent.).

**6 lentelė. Konkurencingumo sampratos tyrinėjimai**

Tyrinėtojai	Samprata
Porter (1990), Rugman (1993), Pitts (1998), Fridman (1998), Boyle (2002)	Konkurencingumas suprantamas dvejopai – kaip tam tikrų rodiklių pranašumas ir kaip egzistuojančių teisinių, politinių, ekonominių, socialinių ir kitokių veiksmų sistemos pranašumas.
Friedman (1998)	Konkurencingumo sąvoka pasižymi abstraktumu. Ji nesusijusi su konkrečiais reiškiniais, vykstančiais konkrečioje vietoje ir konkrečiu laiku, o tik leidžia apibendrinti atskirus įvykius ir situacijas, nurodydama bendrus jų bruožus.
Porter (2006)	Požiūris į konkurencingumą ne kaip į įmonės savybę, leidžiančią dalyvauti konkurencinėje kovoje, o kaip į gebėjimą sukurti ir išnaudoti įmonės augimui palankias sąlygas.
Beniušienė, Svirskienė (2008)	Konkurencingumas visais atvejais yra susijęs su produktyvumu: jis lemia, kokio dydžio ekonominė vertė bus sukurta, koks bus atlyginimo už darbą ir investicijų atsipirkimo lygis.
Ginevičius (2010)	Pagrindinė įmonių išlikimo sąlyga rinkos ekonomikoje yra jų konkurencingumas.
Činčikaitė, Janeliūnienė (2010)	Konkurencingumas – tai kelių subjektų tarpusavio santykiai, kuomet veikdami, t.y. parduodami savo paslaugą jie įgauna pranašumą rinkoje ir diktuoja savo sąlygas. Subjektų sėkmingos veiklos sąlyga: optimali paslaugos kokybė, maža kaina ir motyvuotas personalas.
Navickas, Malakauskaitė (2011)	Konkurencingumas - sudėtinga ekonomine kategorija, nes gali būti įvairių lygių.
Liučvaitienė, Peleckis (2011)	Konkurencingumas - reiškinys, įvairios rinkos dalyvio būsenos rinkos dalyvių atžvilgiu.

Apibendrintai, mokslo atstovai konkurencingumą aiškina kaip abstraktų tam tikrų rodiklių ar veiksmų pranašumą, produktyvumo išraišką, reiškinį, ne savybę, o gebėjimą, sąlygą, būseną, santykius, siekiant pranašumo kitų atžvilgiu.

Kadangi konkurencingumas išreiškia reliatyvią, t. y. santykinę, įmonės, ūkio šakos, regiono, šalies ar šalių grupės (ekonominę, socialinę, technologinę ir kt.) poziciją kitų įmonių, ūkio šakų, regionų, šalių bei jų grupių atžvilgiu ir laikytinas sudėtinga ekonomine kategorija, skiriami mažiausiai trys jo lygmenys: makro (šalies ekonomika), mezo (regiono, ūkio šakos ekonomika) ir mikro (įmonės ekonomika) (Navickas, Malakauskaitė, 2011). Grebliauskas ir Ramanauskas (2007) papildomai išskiria megalygio konkurencingumą, o Jurevičienė ir Komarova (2010) siūlo skirti ir darbuotojų konkurencingumą. Anot Grebliausko ir Ramanausko (2007), mikrolygmuo turėtų būti laikomas

ekonomikos gerovės pagrindu, nes vertybės yra kuriamos būtent mikrolygyje ir nuo ekonomikos subjektų sugebėjimų priklauso gaminamų prekių ir paslaugų gamybos efektyvumas.

Šiuolaikinėje pasaulio ekonomikoje vykstantys internacionalizacijos procesai neišvengiamai veikia ir konkurencijos procesą, kuriame formuojasi naujas reiškinys – ekonominis suderinamumas – negailestingą konkurencinę kovą keičia vis labiau įsigalintis bendradarbiavimas. Taigi atsiranda naujas požiūris, pagal kurį konkurencija vertinama ne kaip kova, siekiant sunaikinti varžovą, o kaip bendradarbiavimas, besiremiantis varžybomis ir lenktyniavimu. Subjektai, formuojantys savo veiklos strategiją, veikia konkurencingumą, pergrupuodami ir derindami turimus išteklius tam tikroje aplinkoje. Todėl reakcija į pokyčius kiekviename iš lygių bus skirtinga, nes disponuojama skirtingais ištekliais (Liučvaitienė, Peleckis (2011)).

Mokslo ir verslo atstovų labai dažnai vartojamų konkurencijos, konkurencinio pranašumo ir konkurencingumo terminų nereikėtų tarpusavyje painioti.

*Konkurenciją* Goyder (2003), Grebliauskas ir Stonys (2012), kaip ir daugelis kitų mokslininkų, siūlo suprasti kaip ūkio subjektų tarpusavio varžybas ir santykių tarp jų siekiant įsitvirtinti rinkoje ir tapti rinkos lyderiais, geriausiai jos dalyviais parduodant panašias prekes ir paslaugas. LR Konstitucijoje (1992) nurodoma, kad *konkurencija* ekonomikoje suprantama kaip varžybos, kurių metu juridiniai ir fiziniai asmenys, užsiimantys verslu, nepriklausomai veikdami rinkoje riboja vienas kito galimybes dominuoti toje rinkoje ir skatina vartotojams reikalingų prekių bei paslaugų gamybą ir siekimą didinti jos efektyvumą. *Konkurencijos* atsiradimą sąlygoja savanaudiškumas (Grebliauskas, Stonys, 2012), kuris, anot Lydekos ir kt. (2001), išskiriamas kaip natūralus ir neatsiejamas sistemos subjekto veiklos stimulus. Racionalus *konkurencingumo* siekimas, kaip tikslas, būdingas žmogui, žmonių grupei, įmonei, įmonių grupei, regionui, valstybei, kaip tarptautinės teisės subjektui, valstybių grupei ir t. t. (Grebliauskas, Ramanauskas, 2007).

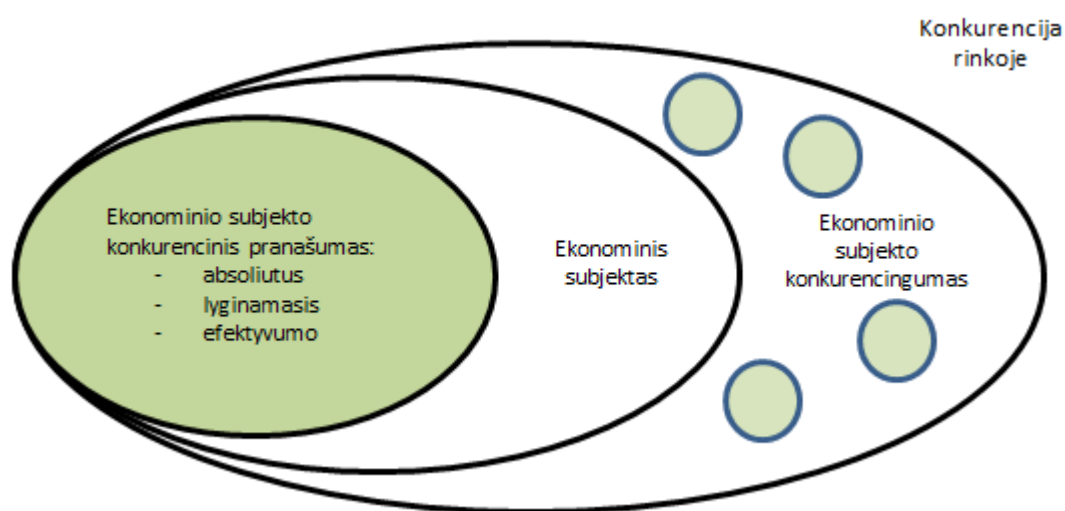
*Konkurencinis pranašumas* yra ūkio subjekto sugebėjimas ilgu laikotarpiu efektyviai kurti vertę, kuri viršytų konkurentų kuriamą vertę, ir tuo pačiu metu pasiekti aukštesnį nei vidutinis šakoje pelningumą. Ūkio subjekto, įmonės konkurencingumas susijęs su jo gebėjimu greitai ir adekvačiai reaguoti į staigius rinkos pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas joje. Smith ir Ricardo savo teorijose teigė, kad *absolutus* (šalies, pateikdama prekes žemiausiais kaštais pasaulyje įgyja konkurencinį pranašumą) ir *santykinis pranašumas* (rinkos jėgos nukreipia išteklius ten, kur jie panaudojami efektyviausiai) sudaro konkurencingumo pagrindą (Liučvaitienė, Peleckis, 2011).

Teoriniuose tyrimuose dažniausiai aptariami šie konkurencinio pranašumo šaltiniai: aukščiausios kokybės produkcijos gamyba, žemesni nei konkurentų kaštai, palankesnė geografinė padėtis, didesnės vertės vartotojams sukūrimas. Siekiant įvertinti ekonominio subjekto konkurencines galimybes rinkoje, konkurencinio pranašumo sąvoką Liučvaitienė ir Peleckis (2011) siūlo papildyti efektyvios veiklos sąvoka, kuri apimtų gamybos efektyvumą, inovacijas, subjekto veiklos sričių tarpusavio suderinamumą,

efektyvų įmonės valdymą, subjekto žmogiškąjį verslumą ir pan.

Kaip teigia Porter (2006), įmonės *konkurencinio pranašumo* koncepcijos esmės neįmanoma suvokti, žiūrint į įmonę kaip į visumą. Įmonės konkurencinis pranašumas yra kuriamas naudojant atskirus jos išteklius ir atliekant atitinkamus veiksmus su jais (Mickevičienė, 2011). Kita vertus, tai ūkio subjekto sugebėjimas ilgu laikotarpiu efektyviai kurti vertę, kuri viršytų konkurentų kuriamą vertę, ir tuo pačiu metu pasiekti aukštesnį nei vidutinis šakoje pelningumą (Liučvaitienė, Peleckis (2011). Iš to seka, kad konkurencinį pranašumą reikėtų suvokti kaip vieną iš konkurencingumo dalių.

Liučvaitienės ir Peleckio (2011) apibendrintas konkurencinio pranašumo, konkurencingumo ir konkurencijos santykis atskleidžia, kad įmonė, įgijusi konkurencinį pranašumą, laikoma konkurencinga ir gali konkuruoti rinkoje (žr. 3 pav.).



**3 pav. Konkurencinio pranašumo, konkurencingumo ir konkurencijos sąsajos (Liučvaitienė, Peleckis, 2011)**

Konkurencinio pranašumo poveikis įmonės konkurencingumui rodo, kad konkurencinis pranašumas yra esminė sąlyga, reikšmingiausias veiksnys, įmonei siekiant konkuruoti rinkoje.

Hayek (2002) pagrįsdamas rinkos privalumus teigia, kad konkurencija yra tuo svarbesnė, kuo sudėtingesnės susidaro sąlygos, kuriomis rinka turi veikti, ir ypač ten, kur dėl paslaugų ypatumų apskritai negalima sukurti tobulo rinkos teorine prasme. „Neišvengiamas realios konkurencijos netobulumas nėra rimtas argumentas prieš konkurenciją, panašiai kaip sunkumai, siekiant tobulo kokios nors užduoties sprendimo, nėra argumentas prieš mėginimus jo siekti“.

Apibendrinant galima teigti, kad konkurencingumo sąvoka yra sudėtinga, reliatyvi ir kontraversiška, nes yra įvairiapusiška, priklausoma nuo aplinkybių ir kelianti daug diskusijų įvairiais atžvilgiais. Konkurencingumas gali būti įvairių lygmenų ir tai rodo, kad labai svarbu įvertinti konkretaus lygmens kontekstą. Bet kuriuo atveju, bet kuris lygmuo negali būti analizuojamas atskirai nuo kitų lygmenų, neįvertinus tarpusavio sąsajų. Įmonės konkurencingumas išauga iš konkurencinio pranašumo, kuris įgalina įmonę konkuruoti rinkoje.

## 2.2. Konkurencingumą įtakojantys veiksniai

Atsižvelgiant į tai, kad konkurencingumo koncepcija – plati ir įvairiapusė, mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs konkurencingumą įtakojantys veiksniai ir jų poveikio nustatymo šaltiniai. Tai savo ruožtu sąlygoja konkurencingumo tyrimų sudėtingumą, nes konkurencingumo gylis ir plotis atskleidžia skirtingas aplinkas bei jų ypatumus.

Konkurencingumas turėtų būti suvokiamas iš ilgojo laikotarpio perspektyvos dėl trumpajam laikotarpiui nebūdingų veiksnių poveikio konkurencingumui. Turimi omenyje neekonominiai veiksniai, darantys įtaką konkurencingumui – darnus vystymasis, aplinkosauga, nusikalstamumo lygis (Jiang, Shen, 2010). Sudėtingoje ir nuolat besikeičiančioje aplinkoje kintantys įmonių konkurencingumo įgijimo ir išlaikymo būdai mokslinėje literatūroje vertinami nevienareikšmiškai. Dažniausiai įmonės konkurencingumą įtakojantys veiksniai skirstomi į išorinius (formuojančius galimybes ir ribojimus) ir vidinius (veikiamus išorinės aplinkos) (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Įmonės konkurencingumą įtakojantys veiksniai

Tyrėjai	Veiksnių grupės ir jų detalizavimas
Marčinskas, Diskienė (2001)	<p><b>Išoriniai:</b> <i>politiniai-teisiniai:</i> politinis klimatas, teisinė sistema, įstatymai. <i>Ekonominiai:</i> ekonomikos ciklo stadija; rinkos struktūra ir plėtra, produktyvumas, infliacijos tempai, palūkanų norma, gyventojų pajamų lygis ir dinamika; nedarbo lygis. <i>Socialiniai-kultūriniai:</i> demografinės tendencijos, vartotojų aktyvumas, gyvenimo būdo pasikeitimai, visuotinės vertybės ir įsitikinimai, nacionalinės tradicijos.</p> <p><b>Vidiniai:</b> <i>strategijos ir tikslai:</i> aiškus tikslų suvokimas; orientacija į konkurencijos pranašumus; pozityvus požiūris į pokyčius ir inovacijas; efektyvios strategijos formavimas. <i>Ištekliai:</i> materialiniai, finansiniai, žmogiškieji. <i>Valdymas:</i> racionalios įmonių struktūros; pažangūs vadovavimo būdai; personalas; valdymo funkcijų orientacija ir efektyvumas. <i>Kultūra:</i> vidinė įmonės kultūra.</p>
Adomaitis (2010)	<p><b>Išoriniai:</b> paklausa, vyriausybės politikos įtaka, darbo galimybės, technologijų taikymas, verslo finansavimo galimybės, infrastruktūros privalumai</p> <p><b>Vidiniai:</b> finansinės galimybės, vidaus procesų efektyvumas, žmogiškųjų išteklių kompetencijos, klientai ir vizijos bei strategijos numatymai.</p>
Liučvaitienė, Peleckis (2011)	<p><b>Bendrieji veiksniai:</b> geopolitinė, ekonominė, gamtinė-ekologinė, demografinė šalies padėtis; teisinė šalies sistema; valstybės ekonominė ir socialinė politika.</p> <p><b>Rinkos ekonomikos pagrindinės charakteristikos:</b> regionų skirtumai; produkcijos kaina; valstybės finansinė parama; rinkos talpumas ir vartotojų mokumas; mokesčių sistema</p> <p><b>Veiklos infrastruktūros veiksniai:</b> nuosavybės forma; darbuotojų kvalifikacija; subjekto ekonominis pajėgumas; gamybinių struktūrų ir infrastruktūros pertvarkymas; moksliniai tyrimai.</p>
Meilienė, Snieška (2010)	<p><b>Išoriniai:</b> politinė, ekonominė, socialinė, ekologinė, technologinė aplinkos.</p> <p><b>Vidiniai:</b> strategija ir konkurencija (konkurencinių pranašumų stiprinimas, vartotojų poreikių tenkinimas, prisitaikymas prie kintančių sąlygų, antrepreneriškumas bei gerosios patirties perėmimas ir pritaikymas), paklausos sąlygos, pasiūlos sąlygos, pramonės klasteris; giminingos ir palaikančios šakos, išplėta ir klasterio veiklai pritaikyta infrastruktūra, palanki valdžios institucijų politika klasterių atžvilgiu.</p>

Detalizuodami konkurencingumą įtakojančius veiksnius, įvairūs tyrėjai juos nurodo skirtingai: dažnai orientuojamasi ne tik į išorinę ir vidinę aplinkas, bet ir kitas konkurencingumui turinčias įtakos

aplinkybes. Aaker (1998) nurodo šiuos įmonės konkurencingumo veiksnius, t.y. *kaip konkuruojama, konkurencijos pagrindas, kur konkuruojama ir su kuo konkuruojama*. Goldsmith (2013) nuomone, įmonės konkurencingumui įtakos turi ne tik organizacinė kultūra, funkcionalumas, intelektinis kapitalas, bet ir išsamios informacijos, sudėtingų technologijų prieinamumas. Teigiama, kad įmonė neįgis konkurencinio pranašumo, jei tai nesukurs vertės. Sanchez (2002), be visų rūšių išteklių, tinkamai vykdomus vadybos procesus laiko būtina įmonės konkurencingumo sąlyga. Vadybos proceso metu įmonėje yra identifikuojami, įsigijami ar sukuriami, išdėstomi, koordinuojami, prižiūrimi ir eksploatuojami bei modifikuojami (reikalui esant) tiek materialūs, tiek nematerialūs ištekliai. „Dinaminėje aplinkoje įmonės vidaus analizė turi apimti ir jos vadybos procesus, nuo kurių šiandien priklauso tie ištekliai, kuriais įmonė turės disponuoti rytoj. Supratimas, kaip vadybos procese yra atrenkami, plėtojami ir išnaudojami ištekliai, yra pagrindinė kompetencijomis grįsto požiūrio strateginiame valdyme problema“ (Sanchez, 2002, p. 359).

Navicko (2013) nuomone, konkurencingumą rinkoje lemia daug veiksnių, tačiau bene svarbiausią vaidmenį pramonės įmonių konkurencingumui turės naujų produktų, kuriančių didelę pridėtinę vertę, gamyba, naujų aukštųjų technologijų diegimas, tarptautinės kooperacijos (klasterių) plėtojimas, modernių vadybos metodų taikymas ir e. verslo plėtra.

Teikiamų prekių/paslaugų atžvilgiu įmonės konkurencingumas priklauso nuo dviejų esminių veiksnių: *išorinės aplinkos struktūros ir pačios įmonės gebėjimų prisitaikyti* prie kintančių rinkos sąlygų. Tai reiškia, kad įmonė, norėdama didinti savo konkurencingumą, turi suteikti paslaugą pigiau nei jos konkurentai, arba suteikta paslauga vartotojui turi suteikti didesnę naudą ir vertę nei konkurentų teikiama paslauga, be to, paslauga turi būti suteikta kokybiškiau nei konkurentų (Grublienė, Ambraziūnaitė, Venckevičė, 2014).

Tyrinėję įmonių konkurencingumą įtakojančius veiksnius mokslininkai (Beniušienė, Svirskienė, 2008; Drucker, 1969; Porter, 1998; Snieška, 2002; Mickevičienė, 2011) nurodo kompetenciją, materialųjį ir nematerialųjį (žmogiškuosius išteklius) turtą, inovacijas, žinias ir informaciją, produkto kainą ir išskirtinumą, laiką ir lankstumą, įmonių priklausymą tinklui, sąjungoms, koalicijoms ir kt., santykius su klientais, klientų aptarnavimą, organizacinę kultūrą.

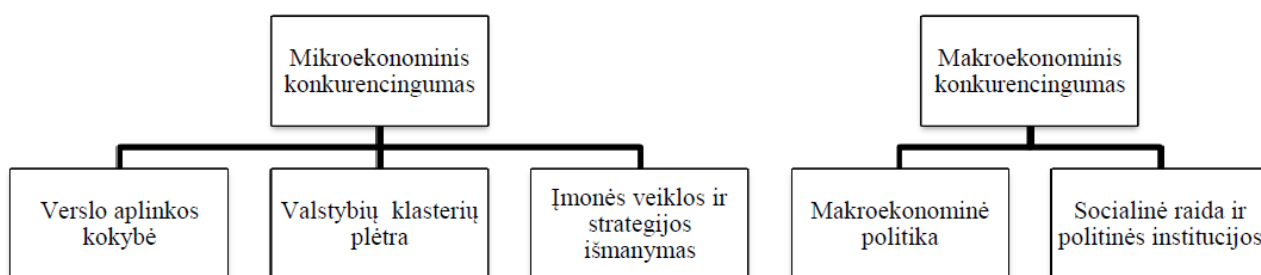
Kaip teigia Bagdonienė ir Hopenienė (2005), gera paslaugų kokybė yra ne tik efektyvumo prielaida, bet ir lemia įmonės konkurencingumą. Taigi, kokybė turi įtakos paslaugos naudingumui vartotojui ir lemia komercinę sėkmę paslaugų teikėjui. Išskirtinę reikšmę paslaugų įmonei turi santykiai su vartotojais, kurie yra paslaugos bendrateikėjai. Vartotojai tampa pagrindiniu konkurencinio pranašumo šaltiniu, nes be gaunamų pajamų paslaugų įmonės gali iš jų sulaukti idėjų, taikyti jų technologijas, naudotis prieiga prie rinkų ir kt. (Bagdonienė, 2008). Įmonė, teikianti kokybiškas paslaugas, laimi vartotojų palankumą ir ištikimybę, didina rinkos dalį, pritraukia investicijas, suformuoja ir išlaiko kompetentingų darbuotojų komandą, tampa mažiau



pažeidžiama dėl kainų konkurencijos (Grublienė, Ambraziūnaitė, Venckevičė, 2014).

Anot Liučvaitienės ir Peleckio (2011) siūlomas efektyvios veiklos pranašumas apima gamybos efektyvumą, inovacijas, subjekto veiklos sričių tarpusavio suderinamumą, efektyvų įmonės valdymą, subjekto žmogiškąjį verslumą ir pan. Šių tyrėjų nuomone, kiekvienam verslo subjektui, siekiančiam sėkmingai vystyti verslą ir užsitikrinti plėtros galimybes, produkcijos gamintojui būtina ne tik nustatyti konkurencingumą lemiančius veiksnius, bet ir gauti pelną iš ūkinės veiklos, o taip pat įvertinti valstybės paramos galimybes veiklos plėtros aspektu.

Atsižvelgdamas į konkurencingumo matavimo šalies, sektoriaus bei konkrečios įmonės apimtimis skirtumus, Porter (2012) siūlo konkurencingumą skirstyti į du lygius (Porter, 2012) (žr. 4 pav.). Tyrėjo išskiriami mikroekonominio konkurencingumo bruožai yra verslo aplinkos kokybė, valstybių klasterių plėtra bei įmonės veiklos strategijos išmanymas, o su makroekonominiu konkurencingumu siejama makroekonominė politika, socialinė raida ir politinės institucijos. Tai parodo, kad konkurencingumo supratimas ir veiksniai valstybės ir įmonės lygmeniu yra skirtingi.



**4 pav. Konkurencingumo lygmenys (Porter, 2012)**

Tvaraus konkurencinio pranašumo įgijimas yra pagrindinė įmonių gyvavimo sąlygair pagrindinis tikslas, kurio siekimas reikalauja jau dabar atlikti tam tikrus veiksmus. Tokius veiksmus apibrėžia jau minėtas požiūris į konkurencingumą ne kaip į įmonės savybę, leidžiančią dalyvauti konkurencinėje kovoje, o kaip į gebėjimą sukurti ir išnaudoti įmonės augimui palankias sąlygas (Porter, 2006). Kai daugelisveiksmų yra sujungiami į sistemą, dirbančią geriau nei jos dalių suma, toks verslo procesas sukuria konkurencinį pranašumą, net jei sudedamosios dalys pačios savaime tokio pranašumo nekuria. Todėl, siekiant paruošti įmonę ilgalaikiam konkuravimui, būtina pažinti ir įvertinti ne tik įmonės išteklius, bet ir kompetencijas (Mickevičienė, 2011).

Apibendrinant, konkurencingumą įtakojantys veiksniai leidžia vertinti konkurencingumą ir tokiu būdu ieškoti jo didinimo galimybių, todėl veiksnių sisteminimas aktualus siekiant sėkmingos konkurencijos.

### 2.3. Konkurencingumo vertinimas

Konkurencingumo veiksniai sisteminami konkurencingumo vertinimo modeliuose, daugeliu atvejų virsdami prielaidomis, skatinančiomis konkurencingumą.

Konkurencingumo vertinimas ekonomiškai reikšmingas dėl kelių priežasčių: pirma, tai procesas, leidžiantis nustatyti analizuojamo lygmens stiprybes bei silpnybes, siekiant subalansuoto augimo; antra, konkurencingumo vertinimas sudaro prielaidas kurti efektyvius rinkos dalyvių stimuliavimobei motyvavimo instrumentus, nes identifikuoja jų prekių, paslaugų ir veiklos rūšių specifikos formuojamus konkurencinius pranašumus ir padeda prognozuoti jų gebėjimą (ar gebėjimo stoką) atlaikyti kitų rinkos dalyvių konkurencinį spaudimą. Konkurencingumo vertinimo metodikos, skirtingos savo aprėptimi ir paskirtimi, turi esminį bendrą bruožą – jos leidžia nustatyti vertinamo objekto santykinę poziciją kitų analogiškų (tos pačios rūšies) objektų atžvilgiu, remiantis sukurta vertinimo kriterijų ir rodiklių sistema. Konkurencingumo vertinimo problemos skirstytinos į teorines, t. y. susijusias su koncepciniais ir metodiniais apribojimais, bei praktines, išreiškiančias konkrečias konkurencingumo vertinimo metodikų taikymo problemas. Nuo metodikos išsamumo ir detalizavimo laipsnio tiesiogiai priklauso ne tik vertinimo rezultatų tikslumas, vertingumas, bet ir vertinimo proceso sudėtingumas, metodikos taikymo sąnaudos bei tikslingumas. Pagrindinės metodologinės problemos, kylančios konkurencingumo vertinimo procese, – tai bendros, aiškios konkurencingumo sampratos trūkumas ir vertinimo metodikų sukeliamas ribotumas. Praktiniu lygiu susiduriama su laiko ir finansinių išteklių stoka bei informacijos prieinamumo sudaromais apribojimais (Navickas, Malakauskaitė, 2010).

Mokslinėje literatūroje, anot Ramanausko (2004), konkurencingumo vertinimo metodikos skiriamos į penkias grupes ( žr. 8 lent.).

**8 lentelė. Konkurencingumo vertinimo metodikos (sudaryta pagal Ramanauską, 2004)**

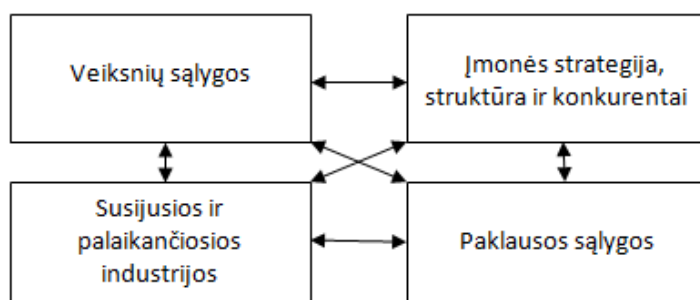
Konkurencingumo vertinimo metodikų grupės	Metodikų tipai
Konkurencingumo rodiklių vertinimo metodikos. Šių rodiklių analizę ir vertinimą dažniausiai atlieka tarptautinės ekonominės institucijos.	Kainų konkurencingumo vertinimo metodikos. Ne kainomis grįstos konkurencingumo vertinimo metodikos.
<b>Ekonomikos sektorių konkurencingumo vertinimo metodikos.</b>	<b>Porter „deimanto“ modelis. Globalus kapitalo prieinamumo indeksas. Kitos metodikos.</b>
Regiono/šalies lygmens konkurencingumo vertinimo metodikos.	Masačusetso inovacijų ekonomikos indeksas. Kitos metodikos.
Tarptautinio lygmens konkurencingumo vertinimo metodikos.	Šalių, pasaulio regionų konkurencingumo indeksai. Pasaulinio konkurencingumo reitingas.
Ekonominės politikos konkurencingumo vertinimo metodikos.	Ekonominės laisvės indeksas ir kitos metodikos.

Vertinant konkurencingumą, svarbu atsižvelgti į tai, kad iš esmės konkuruoja atskiros įmonės, o ne ekonomikos sektoriai ar valstybės, tačiau netgi vertinant konkrečios įmonės veiklą neįmanoma

atsiriboti nuo mezo- bei makrokonteksto. Konkurencingumo vertinimo metodikos leidžia nustatyti vertinamo objekto santykinę poziciją kitų analogiškų (tos pačios rūšies) objektų atžvilgiu, remiantis sukurta vertinimo kriterijų ir rodiklių sistema (Malakauskaitė, Navickas, 2010).

Siekiant šiame darbe keliamo tikslo, nagrinėjant konkurencingumo aspektus įmonės lygmenyse, toliau aktualu aptarti Ekonomikos sektorių konkurencingumo vertinimo metodikas.

Porter Deimanto modelis (1990) apjungia šiuos tarpusavyje susijusius veiksniai: įmonės strategiją, struktūrą ir konkurentus; paklausos sąlygas; susijusias ir palaikančias industrijas; veiksmų sąlygas (žr. 5 pav.). Porter (1990) pažymi, kad dažniausiai įmonė negali turėti visų jėgų ypatingai stiprių, tačiau jei ji turi labai daug silpnų, neišvystytų jėgų, bus sunku išsilaikyti rinkoje.



**5 pav. Porterio Deimanto modelis (Porter, 1990)**

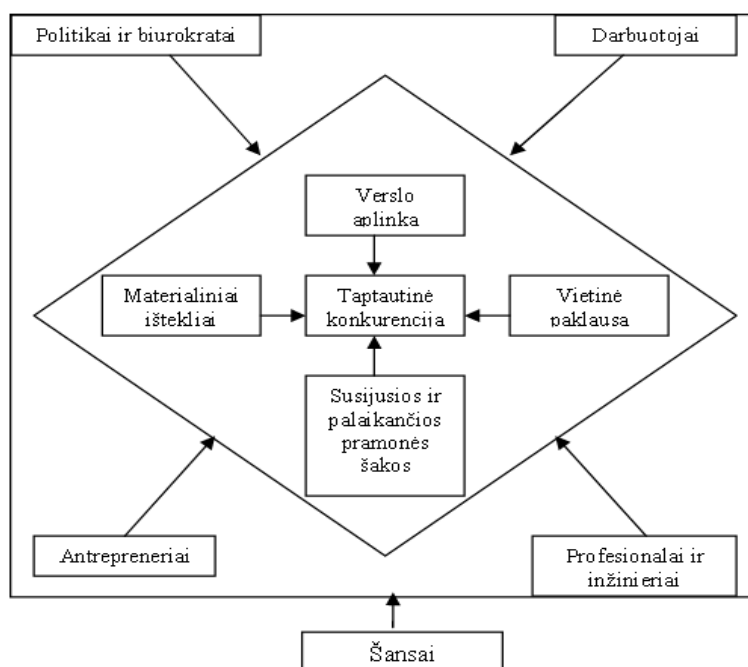
Malinauskienė (2013) detalizuoja Porterio Deimanto konkurencingumą vertinančius veiksmus įmonių lygmeniu (žr. 9 lent.).

**9 lentelė. Porterio Deimanto modelio detalizavimas (sudaryta pagal Malinauskienę, 2013)**

Veiksniai	Veiksmų detalizavimas
Paklausos sąlygos	Tai konkrečioje industrijoje sukurtų produktų ar paslaugų paklausa, egzistuojanti vidaus rinkoje. Vietinės rinkos struktūra ir bruožai turi labai didelę įtaką tam, kaip įmonės suvokia, interpretuoja ir reaguoja į vartotojų poreikius. Paklausos vidinėje rinkoje dydis yra mažiau svarbus konkurencingumui negu vidinės rinkos savybės.
Įmonės strategija, struktūra ir konkurentai	Įmonės strategija, struktūra ir konkurencija – tai nacionalinių sąlygų, prie kurių yra steigiamos, organizuojamos ir valdomos įmonės, visuma, bei tarp jų vykstančios konkurencijos kultūros ypatumai. Įmonės skiriasi tarpusavyje pagal taikomus vadybos metodus, įmonių ir darbuotojų tikslų pobūdį, darbo jėgos kvalifikacijos pobūdį. Kuo daugiau sektoriuje konkuruojančių tų pačių įmonių, tuo labiau skatinamos inovacijos.
Susijusios ir palaikančios industrijos	Tai konkurencingų tiekėjų ir kitų vertės grandinę palaikančių įmonių buvimas sektoriuje. Įmonių konkurencingumą lemia tai, ar jos yra aptarnaujamos konkurencingų tiekėjų. Tokie tiekėjai efektyviau, anksčiau ir lengvatinėmis sąlygomis sukuria aukščiausios kokybės žaliavas. Be to, įmonės gali greičiau įvardinti savo poreikius. naujoms ar tobulesnėms žaliavoms, tarnauti kaip laboratorijos ir skatinti inovacijas tiek savo, tiek ir tiekėjų industrijoje.
Veiksmų sąlygos	Tai gamybos veiksmų, reikalingų norint konkuruoti tam tikroje rinkoje, išsivystymo laipsnis. Gamybos veiksmiai yra kvalifikuota darbo jėga, infrastruktūra ir kt.. Svarbus ne tradicinių gamybos veiksmų kiekis tam tikru laiko momentu, bet jų sukūrimo, atnaujinimo ir jų panaudojimo sparta bei efektyvumas.

Nežiūrint į tai, kad Porterio Deimanto modelis dažniausiai taikomas verslo tyrinėjimuose, keičiantis pasauliui ir verslo aplinkas, jis ne kartą buvo transformuotas: į modelį buvo įvesta daugiau jėgų (Jucevičius, 1998), pasiūlytas Dvigubo Deimanto modelis, apjungiantis dviejų šalių Deimantus (Rugman, Hodgetts, 2000), trijų modelių sinteze paremtas PwC pramonės konkurencingumo tyrimo modelis (PwCGeneralreport, 2001), Devynių veiksmių modelis (Cho ir Moon, 2000). Šio modelio lankstumas tik patvirtina jo unikalumą.

Porterio Deimanto modelio transformacijose išsamiausias, daugiausiai konkurencingumą vertinančių veiksmių apimantis Devynių veiksmių modelis. 1994 m. Cho (1994) pateiktas patobulintas Deimanto modelis, kurį mokslininkas aiškino remdamasis skirtingais žmogiškaisiais ir fiziniiais veiksniais, todėl šį modelį sudarė devynių jėgų tarpusavio sąveika bei išorinis veiksnys – šansas, t.y. atsitiktinumas, įtakojantis konkurencingumą (žr. 6 pav.).



**6 pav. Devynių veiksmių modelis (sudaryta pagal Cho ir Moon, 2000)**

Be Porterio modelio ir jo interpretacijų, Pasaulio ekonomikos forumo pateikiamas Globalus konkurencingumo indeksas sudaromas įtraukiant įvairių veiksmių svertinius vidurkius, kurių komponentės apibrėžia skirtingus konkurencingumo aspektus. Pasak Weymouth ir Feinberg (2011), Pasaulio ekonomikos forumo parengtos konkurencingumo ataskaitos yra dažniausia cituojamos, lyginant su kitais konkurencingumo vertinimais. Globalaus konkurencingumo indekso (GKI) komponentai suskirstyti į 12 ekonominio konkurencingumo veiksmių, kurie padeda įvertinti konkurencingumą ir kaip rezultatą, ir kaip procesą. Tai institucijos, infrastruktūra, makroekonominė aplinka, sveikata ir pradinis išsilavinimas, aukštesnis išsilavinimas ir apmokymai, prekių (paslaugų) rinkos efektyvumas, darbo rinkos efektyvumas, finansų rinkos plėtra, technologinė pažanga, rinkos

dydis, verslo plėtros lygis (modernizavimas), inovacijos. Pažymima, kad nors šie veiksniai nėra savarankiški, jie stiprina vienas kitą, todėl pagerinti vieno veiksnio, nepaveikiant kito, praktiškai neįmanoma (Šeputienė, Brazauskienė, 2013).

Nors veiksmų pobūdis, atsižvelgiant į Porter (2012) pasiūlytus konkurencingumo lygmenis, atitinka makroekonominio konkurencingumo aspektus, tinkančius vertinti konkurencingumą šalies lygmeniu, šio darbo autorė siūlo taikyti juos įmonės lygmeniu kaip bendrosios verslo aplinkos dalis, įtakojančias įmonės konkurencingumą iš išorės.

**Institucijos.** Siekdama išvengti konkurencijos iškreipimų ir užtikrinti jos veiksmingumą, šalies valdžia kuria teises ir institucines sistemas, t. y. nustato taisykles, kurios apibrėžia tinkamą įmonių elgseną rinkoje. Teisės aktai kartu su institucijomis, prižiūrinčiomis jų įgyvendinimą, numato šių sistemų sąveikos efektyvumą ir sudaro prielaidas kurti saugios konkurencijos rinką sektoriaus įmonių tarpe. Valdžia dalyvauja rinkoje dvejopai: kurdama teisinę institucinę sistemą, pagal kurią veikia rinka, t. y. nustatydamą rinkos elgsenos taisykles, ir darydamą poveikį jau veikiančiai rinkai (reguliavimas). Taigi, rinka nėra nepriklausoma nuo valdžios – valdžia gali teisėtai paveikti rinkos mechanizmą, jį formuoti ir keisti (Portney, Stavins, 2000; Barrow, Rouse, 2008; Stanikūnas, 2010).

**Investicinis patrauklumas** - tai įmonės galimybė sudominti investuotoją savo pasiruošimu, pajėgumu įsisavinti investicijas tokiu būdu, kad jos leistų įmonei pasiekti kokybiškai bei kiekybiškai kitokį lygį per investuotojui priimtina laiką tarpą. „Kitoks lygis“ yra subjektyvus kiekvieno investuotojo požiūris į tą naudą, kurios laukiama. Tai - gamybos apimtis, produkcijos kokybė, naujos technologijos, rinkos dalies augimas, prekinio ženklo žinomumas, verslo likvidumas. Siekiant įvertinti investicinį įmonės patrauklumą, būtina atsižvelgti į užimamą įmonės poziciją rinkoje ir pačios rinkos patrauklumo lygį. Reikėtų skirti dėmesį su įmonės veiklos strategija susijusių rinkodaros veiksmų analizei. Ypač svarbūs yra tokie veiklos rodikliai, kurie rodo strategines įmonės nuostatas tolimai perspektyvai: lyginamosios investicijos ir išlaidos mokslui tiriamiesiems darbams, technologiniai įgūdžiai, rinkodaros išlaidos naujiems produktams patekti į rinką (Geižutienė, Sūdžius, 2010).

**Infrastruktūra.** Efektyvi transporto infrastruktūra – keliai, geležinkeliai, uostai ir oro transportas – padeda įmonėms saugiai ir laiku pateikti savo produktus į rinką ir palengvina darbuotojų judėjimą į jiems tinkamiausias darbo vietas. Šie aspektai padeda ne tik tiesiogiai lemdami įmonės našumą, bet ir netiesiogiai tokiose svarbiose srityse, kaip gamybos reorganizavimas ir racionalizavimas, geresnis privačių investicijų našumas ir aukštesnis lygis, platesnės rinkos, padidėjusi specializacija ir masto ekonomija, darbo rinkos tiekimas, darbo išlaidos ir našumas. Ekonomika taip pat labai priklauso nuo energijos tiekėjų, kurių teikiamų paslaugų kokybė itin svarbi šalyje veikiančioms įmonėms (Boopen 2006), o tiesioginis poveikis, pasak Isaksson (2010), atsiskleidžia per gamybą. Telekomunikacijų infrastruktūra įmonėms suteikia galimybes naudoti veiksmingesnius bendradarbiavimo ir informacijos apdorojimo procesus, palengvina bendravimą ir naujų žinių kūrimo

procesus. Spartesnis informacijos apdorojimas atveria galimybes naujiems bendravimo su tiekėjais būdams, efektyvesniam paskirstymo sistemų organizavimui. Procesai gali būti pertvarkomi ir reorganizuojami numatant geresnį įrangos naudojimą, atsargų ar erdvės reikalavimų sumažinimą, o tai leidžia sumažinti kapitalo poreikius. Efektyvesnis bendravimas taip pat sumažina koordinavimo bei priežiūros išlaidas. Greitas ir laisvas informacijos perdavimas, užtikrindamas, kad sprendimai, priimami remiantis visa įmanoma informacija, sumažina darbo sąnaudas, dėl ko sukuriama papildomų galimybių diegti naujoves (Arvanitis, Loukis 2009; Brynjolfsson, Saunders 2010). Mokslinė infrastruktūra - moksliniai tyrimai (Steinberg, Arndt 2001; Mairesse, Mohnen 2004) įrodo, kad inovacijų kūrimui itin svarbi gerai išplėtotą, inovatyviai veiklai palanki infrastruktūra – tai gausiai vykdomi moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra, pakankamas mokslininkų ir tyrėjų bei aukštos kvalifikacijos mokslinių tyrimų institucijų potencialas, universitetų ir pramonės bendradarbiavimas bei intelektinės nuosavybės apsauga (Rakauskienė, Tamošiūnienė, 2013).

**Makroekonominė aplinka.** Auganti ekonomika tapo svarbiu kriterijumi, kuriuo vertinama įmonės plėtra, jos padėtis sektoriaus įmonių atžvilgiu bei galimybė lygiaverčiam bendradarbiavimui verslo ir politikos pasaulyje. Įmonių pajėgumas, svarbumas šalies ūkiui, generuojamų finansinių išteklių dydis ir galiausiai sukuriama vertė, pelnas, atsispindi įmonių akcijų vertėje. Makroekonominiai dydžiai (palūkanų normos lygis, infliacija, nedarbas ir kt.) turi įtakos įmonių taupymo, investicijų, vartojimo išlaidų ir panašioms sprendimams, o tai savo ruožtu lemia visuminės paklausos apimtį ir struktūrą. Makroekonominė aplinka įtakoja vartotojų elgseną, kuri taip pat daro įtaką įmonei ir rinkai, kurioje įmonė veikia (Boreika, Pilinkus, 2015).

**Sveikata ir pradinis išsilavinimas.** Sveikatos apsaugos ir pradinio išsilavinimo aspektas daro įtaką įmonės darbuotojų profesiniam pasirengimui. Profesinė sveikata yra svarbi, siekiant užtikrinti saugų ir kokybišką darbą. Darbuotojų pradinis išsilavinimas šių laikų įmonėse yra privalomasis profesinės kvalifikacijos minimumas, labai dažnai sietinas su nekvalifikuotu ar žemos kvalifikacijos darbu. Todėl įmonės dažniausiai darbuotojams kelia aukštesnio išsilavinimo reikalavimą. Kita vertus, darbuotojų sveikatos ir pradinio išsilavinimo rodikliai privalomi siekiant konkuruoti rinkoje.

**Aukštesnis išsilavinimas ir apmokymai** apima išsilavinimo kokybę ir kiekybę profesinio mokymo ir kvalifikacijos kėlimo galimybes. Darbuotojai, tobulindami savo žinias ir įgūdžius, mokymaisi, turi realių galimybių padėti savo organizacijai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos ir išlikti konkurencingai (Levanas, Ramanauskienė, 2008).

**Rinkos efektyvumas** padeda įvertinti, ar efektyviai yra paskirstomi trys gamybos veiksniai – žaliavos, darbas ir finansiniai ištekliai. Prekių ir žaliavų rinkoje daug dėmesio yra skiriama rinkos iškraipymams įvertinti. Pavyzdžiui, yra įvertinamas procedūrų skaičius bei sugaištamas laikas verslui pradėti bei vystyti. Taip pat įvertinama konkurencija, rinkos atvirumas bei dydis – atviroje rinkoje atkaklios konkurencinės kovos sąlygomis yra greičiau pasiekiamas efektyvumas. Konkurencingumas

yra neatskiriamas rinkos ekonomikos bruožas. Taigebėjimas padidinti rinkos dalį, įmonės pelną ir pridėtinę vertę, tačiau svarbiausias uždavinys – neužleisti pozicijų kitiems rinkos dalyviams bei išlikti konkurencingu ilgą laiką (Grublienė, Ambraziūnaitė, Venckevičė, 2014).

**Darbo rinkos efektyvumas.** Šioje srityje svarbus darbuotojų ir darbdavių bendradarbiavimas, darbo užmokesčio nustatymo lankstumas, samdos ir atleidimo politika, išeitinių išmokų dydis, mokesčių įtaka darbo našumui, darbo užmokesčio ir darbo produktyvumo santykis, pasitikėjimas vadovais, valstybės gebėjimas išlaikyti ir pritraukti talentus, moterų ir vyrų darbo jėgos santykis (Grublienė, Ambraziūnaitė, Venckevičė, 2014).

**Finansų rinkos plėtra.** Rinkos ekonomikos finansų struktūrą sudaro vertybinių popierių rinka, bankai, draudimo įmonės ir kitos institucijos. Finansų rinka šioje struktūroje užima pagrindinę vietą, o kitos institucijos yra tik tarpininkės. Įmonės, finansų rinkose platindamos savo akcijas, įgyja kapitalą gamybai plėsti, o vartotojai investuoja savo lėšas į įmonių akcijas siekdami pelno (Leipus, 2003).

**Technologinė pažanga.** Gamybos technologijų raidos paieška kiekvienoje įmonėje vykdoma tarp didelio skaičiaus esamų, modernizuotinių ir naujų technologijų, kurios potencialiai gali būti kada nors įrengtos įmonėje, minimizuojant gamybos ir tiekimo išlaidas (tuo pačiu ir kainas galutiniams vartotojams) (Galinis, 2014).

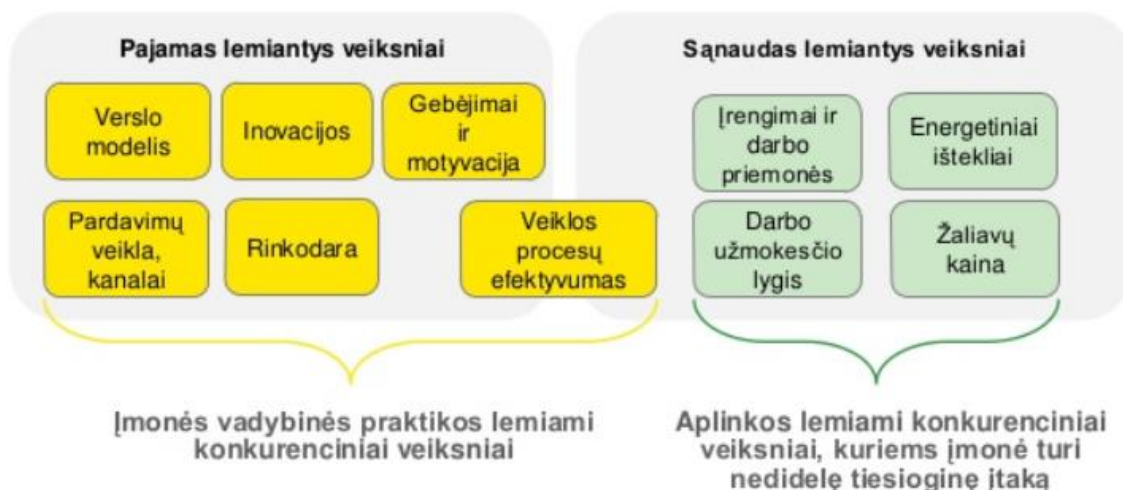
**Verslo plėtros lygis.** Verslo plėtros procesas yra vykdomas turint tikslą pasiekti žymiai aukštesnį ambicijų lygį, susijusį su rinkos dalimi, aptarnaujamos rinkos didėjimu arba naujomis prekėmis ar paslaugomis. Įmonių verslo plėtrą skatina padidėjęs tiekimo patikimumas, naujos klientų grupės, naujos geografinės rinkos, globalizavimas, sinergija, strategija kaip investicija, organinis ir struktūrinis augimas, rinkos sąlygos – teisingas laiko pasirinkimas, technologinis spaudimas – paklausos technologinėms paskatomis augimas (Verslo plėtra, 2013).

**Inovacijos.** Pukelienės (2004) ir kitų autorių nuomone, įmonės konkurencingumą lemia galimybė gaminti didesnio pelningumo produkciją su didesniu darbo našumu ir šis efektas pasiekiamas tik šakose, naudojančiose aukštas technologijas. Įmonių gebėjimus konkuruoti vietos ir tarptautinėse rinkose atspindi jų sugebėjimai panaudoti ir plėtoti mokslines žinias, diegti naujausių mokslinių tyrimų rezultatus, inovacijas, kurti ir taikyti naujausias informacines technologijas, tobulinti personalo gamybinę ir vadybinę kvalifikaciją bei skatinti kūrybiškumą. Pasak Makštučio (2002), Lietuvos įmonių veiklos sėkmę gali užtikrinti tik nuolatinis naujų produktų kūrimas ir realizavimas, pažangos taikymas, kokybės sistemos įgyvendinimas, sėkmingas rinkų bei jų pavienių segmentų veiksmų valdymas, racionalus visų rūšių išteklių naudojimas, darbo našumo didinimas ir veiklos modernizavimas, optimalių valdymo sistemų kūrimas ir taikymas, bendros veiklos su užsienio įmonėmis spartinimas bei efektyvus kapitalo naudojimas. Klyvienė (2013) pastebi, kad inovacijos Lietuvos įmonėms yra būtinos dėl keleto priežasčių. Naujovės įmonei suteikia pranašumo konkurentų atžvilgiu, leidžia tikėtis didesnio pelningumo, naujovės leidžia „pabėgti“ nuo konkuravimo kainomis.

Pažangios įmonės investuoja ne tik į naujas technologijas, bet ir į prekių ženklo, produkto kūrimo, rinkodaros naujoves, kurios suteikia pranašumo pasyvių konkurentų atžvilgiu.

Nežiūrint į tai, kad įvairiose metodikose bei modeliuose konkurencingumą įtakojančios veiksniai kartojasi, analizuojant veiksmų specifikacijas ir vertinimo kriterijus kiekvienoje atskiroje metodikoje, išryškėja jų skirtumai ir skirtingas veiksmų interpretavimas (Sin ir kt., 2005). Todėl mokslininkai (Worthington, Britton, 2006; Wang, Lee, 2006; Tsou, 2008; Samoška, 2012) siūlo konkurencingumą įtakojančius veiksmus sugrupuoti, parenkant jiems tinkamus kriterijus ir koncentruoti vertinamų veiksmų skaičių (Samoška, 2012).

Konkurencingumo tyrimais užsiimančios įmonės (Konkurencingumo centras) konkurencingumo veiksmus siūlo grupuoti į įmonės vadybinės praktikos lemiamus (pajamas lemiančius) ir aplinkos lemiamus (sąnaudas lemiančius) konkurencinius veiksmus, kuriems įmonė daro nedidelę tiesioginę įtaką (žr. 7 pav.) (Versli Lietuva, 2015).



7 pav. Įmonės konkurencinių veiksmų grupavimas (Versli Lietuva, 2015)

Kaip jau buvo minėta, konkurencingumą įtakojančios veiksniai dažniausiai skirstomi į išorinius ir vidinius. Išorinių veiksmų grupei priskiriami (Samoška, 2012) lėčiau besikeičiantys veiksniai, kurių kitimui įmonė turi mažiau įtakos. Worthington ir Britton (2006); Bagdonas, Bagdonienė (2000) įmonės konkurencingumą veikiančius veiksmus grupuoja į *bendrąją verslo aplinką* (ekonominę, politinę, teisinę ir socialinę) ir *operatyviają verslo aplinką* (finansines institucijas, konkurentus, tiekėjus ir darbo rinką). Apjungiant šiuos tyrinėjimus, bendrajai aplinkai priskiriami labiau nutolę globalios aplinkos veiksniai, kuriems įmonė negali daryti įtakos, bet jie įmonę veikia; operatyviajai aplinkai, kaip greitai ir tiksliai veikiantčiai įmonės artimajai aplinkai priskiriami veiksniai, nuo kurių tiesiogiai priklauso įmonės konkurencingumas (žr. 10 lent.).



**10 lentelė. Įmonės konkurencingumą įtakančių veiksnių grupavimas (sudaryta pagal Samošką, 2012; Worthington, Britton, 2006; Bagdoną, Bagdonienę, 2000)**

<b>Bendroji verslo aplinka</b>	<b>Operatyvioji verslo aplinka</b>	
<p><b>Ekonominiai:</b> mikroekonominis stabilumas ir ekonominis augimas, gyventojų pajamų lygis, įsiskolinimai, nedarbo lygis.</p> <p><b>Politiniai-teisiniai:</b> politinis stabilumas, įmonių plėtros skatinimas, investicijų ir inovacijų politika, teisinė sistema, įstatymai.</p> <p><b>Technologiniai:</b> informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra, inovacijų vystymas.</p> <p><b>Socialiniai-kultūriniai:</b> demografinės tendencijos, gyvenimo būdo pasikeitimai, visuotinės vertybės ir įsitikinimai, švietimo, socialinė ir sveikatos infrastruktūra.</p> <p><b>Istoriniai:</b> istorinės raidos įtaka, įpročiai ir tradicijos.</p> <p><b>Aplinkosauginiai:</b> reikalavimų laikymasis, kokybės stebėseną, aplinkos standartai.</p>	<p><b>Strategijos, tikslai:</b> aiškus tikslų suvokimas, pozityvus požiūris į pokyčius ir inovacijas, efektyvios strategijos formos.</p> <p><b>Ištekliai:</b> materialieji, finansiniai, žmogiškieji, gamybiniai – kvalifikacija, kompetencija ir kt.</p> <p><b>Valdymas:</b> racionali valdymo struktūra, pažangus vadovavimo būdas, personalo kompetencijos, vidaus procesų efektyvumas, organizacinė kultūra, veiklos sričių tarpusavio suderinamumas, išsami informacija, sudėtingų technologijų prieinamumas, žmogiškasis verslumas, inovacijos.</p> <p><b>Infrastruktūra.</b></p> <p><b>Vertybės, principai, tradicijos, vidaus kultūra.</b></p> <p><b>Verslo aplinkos kokybė.</b></p>	<p><b>Konkurencija:</b> konkurencinių pranašumų stiprinimas, maksimalus vartotojų poreikių tenkinimas, prisitaikymas prie kintančių aplinkos sąlygų, antrepreneriškumas ir geroji patirtis, investicinis patrauklumas, paklausos, pasiūlos sąlygos, giminingos ir palaikančios šakos.</p> <p><b>Rinka:</b> struktūra, plėtra, produktyvumas, efektyvumas, talpa, valstybės parama, finansavimo galimybės.</p> <p><b>Konkurentai:</b> pranašumai, trūkumai.</p> <p><b>Produktas:</b> kaina, kokybė, vertė, išskirtinumas, laikas, lankstumas.</p> <p><b>Tiekėjai:</b> kanalai, logistika, santykiai.</p> <p><b>Klientai:</b> poreikiai, reikalavimai, mokumas, paklausa, santykiai, aktyvumas, aptarnavimo kokybė.</p>

Apibendrinant įmonių konkurencingumą įtakančius veiksnius, jų grupavimą bei šiuo principu atliekamą įmonių konkurencingumo vertinimą galima teigti, kad iš esmės įmonės konkurencingumas vertinamas pagal įvairius mokslininkų siūlomus veiksnius, juos grupuojant, jungiant pagal skirtingas savybes, analizuojant veikiančias bei veikiamas aplinkas, siekiant skirtingų verslo aplinkos aspektų apibendrinimo. Kita vertus, įmonių konkurencingumo galimybių paieškoms reikšmingi ir atskirų veiksnių vertinimai kaip sudėtinė bendro vaizdo dalis, padedanti pamatyti bendrą vaizdą. Todėl svarbi tiksli veiksnių sintezė, geriausiai atspindinti tiriamos įmonės vienokią ar kitokią poziciją. Dažniausiai analizuojant įmonių konkurencingumą tiriami išoriniai ir vidiniai veiksniai bei rinka, kurią atstovauja įmonė, kitaip sakant, tiriamą verslo aplinką arba verslo sąlygas, kaip visų verslą įtakančių veiksnių visumą, kurios elementai tarpusavyje susiję ir įtakoja vienas kitą. Atsižvelgiant į konkurencingumo ir verslo aplinkos sąvokų kompleksiskumą, jų vertinimui analizuojamos atskiros jų dedamosios.

#### **2.4. Konkurencingumą didinančių priemonių modeliavimas įmonės lygmeniu**

Nuolat kintanti verslo aplinka ir jos neapibrėžtumas verslo įmones skatina priimti tik kokybiškus strateginius sprendimus siekiant konkurencingumo, pasitelkiant instrumentus, palengvinančius tokių sprendimų formavimą, vertinimą ir pasirinkimą.

Dažnai nesutariama, kokių konkrečių veiksnių reikia imtis, kokioje rinkoje atskiras ūkio

subjektas konkuruoja, pagal kokius vertinimo kriterijus būtų galima nustatyti konkurencingą / nekonkurencingą ūkio subjektą ir kokias rekomendacijas pateikti situacijai pagerinti. Dažniausiai konkurencingumą skatinančios priemonės taikomos kaip reakcija į jau įvykusius pokyčius, todėl dažnai jos būna pavėluotos ir reikalaujančios tam tikrų organizacinių pokyčių šakoje (Liučvaitienė, Peleckis, 2011).

Jungtinių Amerikos Valstijų mokslininkai savo darbuose, skirtuose rinkos analizei ir strateginiams proveržiams (Aaker, Kumar, Dag, 1998; Czinkota, 1998; Drucker, 2002), pagrindė, kad paslaugų, kaip ir produktų, rinkos konkurencinis potencialas aprašomas ir plėtojamas laikantis „7M“ (anglišku žodžių pirmosios raidės: *men* – žmonės, *methods of management* – vadybos metodai, *money* – pinigai, *mashines* – įrenginiai, *materials* – medžiagos, *management* – valdymas, *marketing* – rinkodara) dimensijų (Dubinas, Smilga, 2010).

Lietuvos moksliniuose tyrinėjimuose stebimas „7M“ kriterijų tęstinumas.

„PwC“ ir „Verslo žinių“ 2015 metais atliktame Lietuvos įmonių vadovų tyrime, greta pagrindinio tyrimo tikslo - nustatyti, kaip pasauliniai pokyčiai veikia Lietuvos įmones, buvo tiriama Lietuvos įmonių vadovų nuomonė apie tai, į ką jie investuoja, siekdami atsilaikyti konkurencinėje kovoje? Verslui svarbu neatsilikti nuo pažangos, laiku įgyvendinant strateginiu požiūriu svarbias naujoves. Sėkmingai veikiančios įmonės visame pasaulyje investuoja į naujas technologijas. Naujausios technologijos leidžia kurti pažangius ir individualizuotus produktus ir paslaugas, į kuriuos orientuojasi šiuolaikiniai vartotojai. Todėl vis daugiau vadovų į ateities planus įrašo naujų produktų ir paslaugų vystymą. Technologinė pažanga visame pasaulyje keičia nusistovėjusius verslo modelius ir tai skatina įmones nuolat persvarstyti savo IT strategiją. Naujausios informacinės technologijos galėtų padėti įmonėms tapti lankstesnėms ir gebėti greičiau prisitaikyti prie pokyčių. Svarbiausias uždavinys vadovams yra rasti tinkamą balansą tarp technologinio įmonės atnaujinimo ir kitų priemonių, kurių imamasi įgyvendinant įmonės strateginius tikslus. Todėl vadovai planuoja įgyvendinti sąnaudų optimizavimo iniciatyvas. Taip pat įgyvendina pokyčius verslo analitikos sprendimų diegimo srityje, klientų išlaikymo ir naujų rinkų paieškos strategijose. Vadovų nuomone, ekonomikai stiprėjant ir įmonėms augant, norėdamos pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, įmonės privalo tobulinti esamas talentingiausių darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo strategijas. Orientacija į kokybišką darbo jėgos poreikio ir jos panaudojimo planavimą gali tapti stipriu įmonių konkurenciniu pranašumu. Tinkamas darbuotojų skaičius ir struktūra gali pagerinti veiklos efektyvumą bei iš dalies išspręsti darbuotojų trūkumo problemą. Tam reikalingi novatoriški darbo organizavimo būdai (Lietuvos įmonių vadovų tyrimas, 2015).

Adomaitis (2010) siūlo įmonių konkurencingumo galimybes projektuoti taktiniame ir strateginiame įmonės lygmenyse, plėtojant žmogiškųjų išteklių, vidaus procesų, klientų ir finansų perspektyvas, išlaikant strateginių (planavimo, valdymo sprendimų) ir taktinių (praktinio

įgyvendinimo) aspektų balansą.

Žmogiškųjų išteklių perspektyvą Adomaitis (2010) siūlo vystyti veiklos vertinimo, kompetencijos ir motyvacijos kryptimis taktiniame ir strateginiame lygmenyse bei nurodo šiuos srities iššūkius: formalizuotą požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą bei sąveikos tarp jo ir įmonės tikslų trūkumą (žr. 11 lent.).

**11 lentelė. Žmogiškųjų išteklių perspektyva (sudaryta pagal Adomaitį, 2010)**

Taktinis lygmuo	Strateginis lygmuo
<p><b>Veiklos vertinimas:</b> nuolatinis darbuotojų duomenų rinkimas ir analizė (galimai automatizuota).</p> <p><b>Kompetencija:</b> darbuotojų mokymas.</p> <p><b>Motyvacija:</b> darbo užmokesčio susiejimas su nustatytais veiklos rodikliais.</p>	<p><b>Veiklos principai:</b> tinkamos darbo kultūros kūrimas (orientacija į nuolatinį veiklos tobulinimą, skaidrus valdymas), darbuotojų ugdymo planavimas atsižvelgiant į strateginius tikslus, veiklos rodiklių, susietų su strateginiais įmonės tikslais, nustatymas.</p>
<p><b>Rekomendacijos:</b> pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduriama šioje perspektyvoje yra tai, kad į žmogiškųjų išteklių valdymą žiūrima kaip į formalią funkciją, darbuotojų veiklos duomenys nerenkami arba nenaudojami priimant sprendimus, personalo sprendimai nėra susieti su įmonės tikslais ir nenaudojami kaip priemonė darbuotojų motyvacijai, efektyvumui ir kompetencijai didinti.</p>	

Vidaus procesų perspektyvą Adomaitis (2010) siūlo vystyti planuojant technologijų panaudojimo, procesų tobulinimo ir procesų nustatymo veiksmus įmonėje bei rekomenduoja sureguliuoti ne tik visų įmonės procesų valdymą, bet ir valdymo principinius aspektus, pasitelkti naujas technologijas (žr. 12 lent.).

**12 lentelė. Vidaus procesų perspektyva (sudaryta pagal Adomaitį, 2010)**

Taktinis lygmuo	Strateginis lygmuo
<p><b>Technologijų panaudojimas:</b> tinkamiausių (nebūtinai brangiausių) technologijų panaudojimas, jų integracija.</p> <p><b>Procesų tobulinimas:</b> procesų optimizavimas (mažinant hierarchinius lygmenis, subalansuojant atsakomybes ir krūvį).</p> <p><b>Procesų nustatymas:</b> pagrindinių procesų apibrėžimas (kas vyksta įmonėje).</p>	<p><b>Veiklos principai:</b> nuolatinis veiklos tobulinimas (Six Sigma, Lean, TQM ir pan.), procesinio mąstymo kultūros skatinimas, procesų susiejimas su strateginiais tikslais, procesų savininkų paskyrimas ir jų tikslų nustatymas.</p>
<p><b>Rekomendacijos:</b> pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduriama šioje perspektyvoje yra tai, kad kaštai mažinami trumpalaikėmis priemonėmis (mokymai, darbo užmokestis, reprezentacinės išlaidos ir pan.), neįvertinant procesų optimizavimo potencialo, įmonėje vykdomos funkcijos vertinamos atskirai, o ne kaip bendro proceso dalys, mažas dėmesys skiriamas pagalbinių (valdymo) procesų efektyvumo didinimui, procesų automatizavimas fragmentiškas, neišnaudojamos suteikiamos galimybės.</p>	

Klientų perspektyvoje taktiniame ir strateginiame lygmenyse siūloma vystyti aptarnavimo efektyvumą, tikslinius segmentus, komunikaciją ir pardavimus bei gerinti šios srities valdymo įgūdžius, komunikaciją, efektyvumą (žr. 13 lent.).

**13 lentelė. Klientų perspektyva (sudaryta pagal Adomaitį, 2010)**

Taktinis lygmuo	Strateginis lygmuo
<p><b>Aptarnavimo efektyvumas:</b> klientų aptarnavimo procesų optimizavimas, automatizavimas.</p> <p><b>Tiksliniai klientai/rinkos segmentai:</b> klientų aptarnavimo proceso, produktų/paslaugų pritaikymas pagal prioritetinių klientų poreikius.</p> <p><b>Komunikacija ir pardavimai:</b> Įmonės produkcijos pristatymo, komunikacijos su potencialiais klientais peržiūra ir tobulinimas.</p>	<p><b>Veiklos principai:</b> nuolatinė orientacija į klientų poreikius, rinkų analizės atlikimas, prioritetinių klientų nustatymas, jų poreikių įvertinimas; naujų galimybių pardavimo kanalų peržiūra, jų panaudojimo galimybių įvertinimas.</p>
<p><b>Rekomendacijos:</b> pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduriama šioje perspektyvoje yra tai, kad trūksta įmonės ir produkcijos/paslaugų pristatymo įgūdžių, komunikuojant nėra tinkamai įvertinami kultūriniai skirtumai, nėra nustatomi prioritetiniai klientai, atsižvelgiant į dydį, pelningumą, ilgalaikiškumą; gaminama produkcija/teikiamos paslaugos per mažai orientuotos į klientų poreikius; nėra nustatomi ir naudojami efektyviausi pardavimo kanalai.</p>	

Finansų perspektyvos vystyme įmonės atžvilgiu aktualus šios srities automatizavimas, finansų valdymo, apskaitos ir planavimo aspektai, įvertinant skaidrumą, rizikas (žr. 14 lent.).

**14 lentelė. Finansų perspektyva (sudaryta pagal Adomaitį, 2010)**

Taktinis lygmuo	Strateginis lygmuo
<p><b>Automatizavimas:</b> finansų apskaitos, ataskaitų ir valdymo automatizavimas.</p> <p><b>Finansų valdymas:</b> finansinių kontrolės rodiklių nustatymas; valdymo apskaita.</p> <p><b>Apskaita ir planavimas:</b> finansinių planų, biudžetų sudarymas.</p>	<p><b>Veiklos principai:</b> skaidrios nuolatinės komunikacijos su vidaus ir išorės suinteresuotomis šalimis vykdymas; nustatytų rodiklių panaudojimas valdant įmonės likvidumo, finansavimo šaltinių rizikas ir priimant investicijų sprendimus; skaidrios finansų apskaitos vedimas išlaikant apskaitos principų vientisumą.</p>
<p><b>Rekomendacijos:</b> pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduriama šioje perspektyvoje yra tai, kad finansinė apskaita vykdoma tik mokesčių tikslais; finansiniai rodikliai retai panaudojami priimant valdymo sprendimus; siekiant trumpalaikių rezultatų aukojamas skaidrumas ir apskaitos principų vientisumas.</p>	

Anot Adomaičio (2010), konkurencingumo didinimo veiksmus įmonės turėtų vykdyti palaipsniui: pirmiausiai įgyvendinti paprasčiausius veiklos tobulinimo sprendimus, nereikalaujančius didelių sąnaudų ar papildomos kompetencijos, vėliau vykdyti sudėtingesnius pokyčius, iš esmės reformuojančius įmonės veiklą. Tyrėjo siūlomos įmonių konkurencingumo didinimo perspektyvos rekomenduoja įmonių konkurencingumą didinti priemonėmis, vystant jas įmonių vidinėje aplinkoje.

**15 lentelė. Lietuvos įmonių vadybinės brandos vertinimo sritys (Konkurencingumo centras, 2013)**

Brandos vertinimo sritys	Vertinamieji aspektai
Strategijos ir finansų perspektyva	Veiklos apskaita ir jai naudojamos priemonės. Strategijos įgyvendinimo užtikrinimo priemonės. Strategija ir jos atnaujinimas.
Verslo procesų perspektyva	Inovacijų vystymo ir paslaugų portfelio valdymas. Gamybinių procesų planavimas ir valdymas. Atsargų valdymas. Tiekėjų ir pirkimų valdymas.
Darbuotojų perspektyva	Darbuotojų kompetencijos ugdymo, motyvavimo sistemos. Žmogiškųjų išteklių planavimas, atranka ir įdarbinimo sistema. Valdymo struktūra ir funkcijų bei atsakomybių paskirstymas.
Klientų perspektyva	Klientų aptarnavimo, rinkodaros, pardavimų veiklos. Klientų informacijos valdymas ir analizės priemonės bei procesai.

Konkurencingumo centro ekspertai (2013) siūlo įmonių konkurencingumą planuoti vertinant įmonės vadybinę brandą iš strategijos ir finansų, verslo procesų, darbuotojų ir klientų perspektyvų (žr. 15 lent.).

2013 metais Konkurencingumo centro atlikto Lietuvos įmonių konkurencingumo tyrimo metu minėtu principu palyginus 200 Lietuvos įmonių pagal 63 veiklos rodiklius vadybinę brandą, nustatyta, kad vidutiniškai daugumoje vertintų sričių Lietuvos įmonių vadybinė branda nesiekia minimalaus lygio, todėl pateikiami siūlymai situacijai gerinti (žr. 16 lent.).

**16 lentelė. Lietuvos įmonių vadybinės brandos tyrimo rezultatai  
(Konkurencingumo centras, 2013)**

Sritis	Situacija ir rekomendacijos
Strategijos ir finansų perspektyva	Dėl dinamiškesnės rinkos strateginis valdymas ir adaptyvumas yra geriau išvystyti arčiau galutinių vartotojų esančių sektorių įmonėse, todėl rekomenduojama vystyti strateginį valdymą (tikslų susiejimą su operatyviniu lygmeniu). Įmonės turi apskaitos įrankius, bet nežino, kaip juos tinkamai naudoti. Siūloma vystyti veiklos apskaitos metodologinę dalį ir susijusio personalo kompetenciją bei didinti atskirų veiklos apskaitos sričių (sistemų duomenų) integralumą tobulinant vadovybės ataskaitas.
Verslo procesų perspektyva	Rekomenduojama darbuotojus, ypač vidurinio lygmens vadovus, įtraukti į nuolat pagal formalizuotą metodiką vykdomą gamybos procesų analizės ir tobulinimo procesą, siekiant didinti efektyvumą bei atsisakyti vertės nekuriančių veiklų. Dėl silpnos inovacijų vadybos siūloma formalizuoti inovacijų valdymo procesą, įtraukiant visus įmonės darbuotojus, susiejant su įmonės veiklos strategija, rinkos analize. Parengti inovacijų skatinimo strategiją, formuoti investicijų į inovacijas portfelį paskirstant investicijas esamų produktų tobulinimui, naujų kūrimui ir pan.
Darbuotojų perspektyva	Siūloma išvystyti įmonės kompetencijų modelį, apibrėžiantį, kokios kompetencijos įmonei reikalingos ir kaip jos bus vystomos, kurti kompleksinėmis priemonėmis pagrįstą darbuotojų kompetencijos ugdymo sistemą.
Klientų perspektyva	Su galutiniais klientais tiesiogiai dirbančios įmonės labiau suvokia ir panaudoja rinkodaros galimybes, todėl rekomenduojama vystyti rinkodaros strategiją. Atskirti ir vystyti aktyvių pardavimų ir klientų aptarnavimo funkcijas.

Atlikus minėtą tyrimą prieita išvados, kad vertinant pagal visus rodiklius pastebimi dideli skirtumai tarp to paties sektoriaus, tą pačią veiklą vykdančių Lietuvos įmonių. Visuose sektoriuose yra įmonių, gebančių sėkmingai vykdyti ir nuolat tobulinti savo veiklą bei būti konkurencingomis, nepaisant struktūrinių konkurencingumą ribojančių veiksnių sektorių ir valstybės lygiu (Konkurencingumo centras, 2013).

Apibendrinant mokslininkų siūlymus, pateikiamas konkurencingumo potencialo modelis šilumos sektoriaus įmonėms. Modelio esmę sudaro įmonės pasirengimo konkuruoti išorinėje aplinkoje vertinimas pagal 5 sritis, kiekvienai sričiai priskiriant po 5 vertinamuosius aspektus, geriausiai apibūdinančius šilumos sektoriaus įmonių vidaus aplinką, kaip bazinę aplinką, galinčią formuoti įmonės konkurencinius pranašumus, atveriančius galimybes įmonės konkurencingumui (žr. 8 pav.).

<b>Strategija ir finansai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateginis valdymas, planavimas</li> <li>• Veiklos apskaita ir naudojamos priemonės</li> <li>• Finansų rodikliai valdymo sprendimuose</li> <li>• Valdymo organų įtaka</li> </ul>
<b>Verslo procesai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paslaugų portfelio valdymas</li> <li>• Procesų planavimas ir valdymas</li> <li>• Turto valdymas</li> <li>• Pirkimų valdymas</li> </ul>
<b>Žmogiškieji ištekliai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojų kompetencijų ugdymo sistema</li> <li>• Motyvacinė sistema</li> <li>• Organizacinė struktūra, funkcijų ir atsakomybės paskirstymas</li> <li>• Darbo kultūra</li> </ul>
<b>Vartotojai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vartotojų aptarnavimo kokybė</li> <li>• Rinkodaros veikla</li> <li>• Pardavimų veikla</li> <li>• Klientų informacijos valdymas, analizės priemonės ir procesas</li> </ul>
<b>Infrastruktūros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gamybinės struktūros ir infrastruktūros</li> <li>• Moksliniai tyrimai</li> <li>• Informacinė, komunikavimo infrastruktūros</li> <li>• Partnerystės ir bendradarbiavimo infrastruktūra</li> </ul>

**8 pav. Konkurencingumo potencialo modelis šilumos sektoriaus įmonėms**

Vertinant kiekvienos srities aspekto raišką šilumos sektoriaus įmonėje galima išskirti silpniausias ir stipriausias įmonės veiklos sritis ir projektuoti jose konkurencingumo didinimo vystymą.

Anot Adomaičio (2010), siekiant užtikrinti konkurencingumo augimą, įmonių veiklos sprendimai turėtų atspindėti balansą tarp pragmatizmo bei emocijalumo. Vadovavimasis principu „Pirmiausiai padarykime – vėliau pažiūrėsime, kas bus“ didina klaidingų sprendimų priėmimo riziką ir gali būti ypač žalingas įmonei. Todėl daugiau dėmesio turėtų būti skiriama įmonės veiklos prioritetų nustatymui ir jų įgyvendinimo planavimui. Siekiant didinti įmonės konkurencingumą, svarbu nustatyti kelias pagrindines jį didinančias priemones, išskirti prioritetingas tobulintinas veiklos sritis ir į jas koncentruotis įgyvendinant veiklos tobulinimo priemones. Jei tai įmanoma, kiekvienai sričiai reikėtų priskirti piniginę vertę, kuri atspindėtų naudą pasiekus tikslus atitinkamoje prioritetingoje srityje. Pasirinkdamos veiklos tobulinimo prioritetus bei priemones įmonės turėtų žiūrėti į platesnį, globalų

kontekstą, atsižvelgti į užsienyje naudojamus veiklos būdus, efektyvumo didinimo priemones. Tam, kad sėkmingai vykdytų veiklos tobulinimą, įmonės turi sudaryti konkretų veiksmų planą, kaip siekti netgi tokių abstrakčių dalykų kaip inovatyvumas ar pridėtinės vertės kūrimas. Šių planų įgyvendinimas turėtų būti integruotas į kasdienę įmonės veiklą.

Apibendrinant, įmonių konkurencingumui reikšmingi ne tik išoriniai veiksniai, bet ir procesai, vykstantys įmonių viduje. Jų išvystymas ir nuolatinis tobulinimas ženkliai įtakoja įmonių veiklos rodiklius, jų dėka įmonė įgauna vertingumą, kuris padeda įmonei įgyti pranašumą kitų įmonių atžvilgiu. Todėl nežiūrint į tai, kokiame sektoriuje įmonė veikia, yra ji dominuojanti rinkoje ar ne, įmonės vidinės aplinkos vertė parodo, kaip įmonė sugeba teikti kokybiškas paslaugas vartotojams, pasitelkdama infrastruktūras, valdydama ir planuodama procesus bei išteklius. Sisteminiis požiūris į veiklos valdymą, strateginis mąstymas, racionalus išteklių naudojimas bei veiklos efektyvumas, veiksmingumas ir nuolatinė kontrolė, apjungti ir tarpusavyje suderinti, yra tie šaltiniai, kurie formuoja konkurencinius įmonės pranašumus ir didina įmonės veiklos sėkmingumą.

### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

Šilumos sektoriaus konkurencingumo didinimo reikšmingumas ir problemiškas, šilumos sektoriaus įmonių konkurencingumo didinimo sprendimų teoriniai siūlymai paskatino praktiškai ištirti konkrečios šilumos sektoriaus įmonės - akcinės bendrovės „Jonavos šilumos tinklai“ - konkurencingumą ir išsiaiškinti jo didinimo galimybes.

Šiuo tyrimu siekiama praktiškai gilintis į šiame darbe keliamą probleminį klausimą: kokie galimi ir kokie konkurencingumo didinimo sprendimai šilumos sektoriaus įmonėms yra priimtinausi šiuolaikinių pokyčių sąlygomis?

**Tyrimo objektas** - AB „Jonavos šilumos tinklai“ (toliau – įmonė) konkurencingumas.

**Tyrimo tikslas** - nustatyti AB „Jonavos šilumos tinklai“ konkurencingumo didinimo kryptis.

Tyrimo tikslui pasiekti keliami šie **uždaviniai**:

1. Išskirti pagrindinius AB „Jonavos šilumos tinklai“ veiklos aspektus.
2. Nustatyti AB „Jonavos šilumos tinklai“ vidinės aplinkos brandos lygį.
3. Nustatyti AB „Jonavos šilumos tinklai“ konkurencingumo šaltinius ir pagal jų indikatorių vertinimus pasiūlyti konkurencingumo didinimo kryptis įmonėje.

Atsižvelgiant į uždavinius, planuojamas trijų etapų tyrimas: pirmame etape siekiama nustatyti įmonės pagrindinius veiklos aspektus, antrajame etape - nustatyti įmonės vidinės aplinkos brandos lygį, trečiajame etape - nustatyti įmonės konkurencingumo šaltinius ir jų indikatorius, „išgryninant“ konkrečius konkurencingumą mažinančius veiksnius. Tokių veiksnių identifikavimas padės išsiaiškinti silpniausias įmonės vietas ir atsižvelgiant į tai projektuoti įmonės konkurencingumo didinimo galimybes.

1 etape žvalgomoju tyrimu atlikta įmonės dokumentų turinio analizė, siekiant išsiaiškinti pagrindinius įmonės veiklos aspektus.

2 ir 3 etapuose atlikti kiekybiniai tyrimai. Tai leido tyrimų duomenis paversti skaičiais, kad galima būtų juos išmatuoti, struktūruoti ir analizuoti.

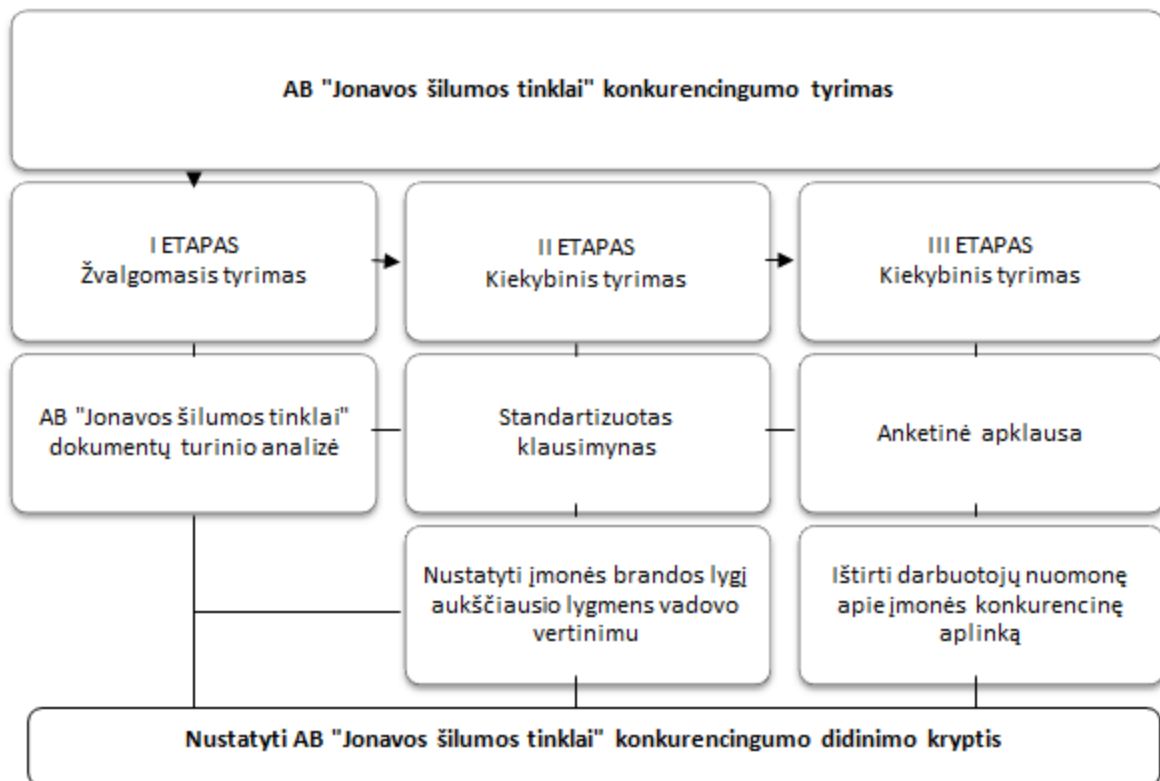
2 etape klausimyno (2 priedas) pagalba apklaustas aukščiausio lygmens vadovas, siekiant nustatyti įmonės vidinės aplinkos brandos lygį skirtingose įmonės veiklos srityse pagal bazinius aprašymus.

3 etape atlikta įmonės darbuotojų anketinė apklausa, kuri leido pagal 1 ir 2 etapo tyrimų rezultatus išskirti įmonės konkurencingumo šaltinius ir jų indikatorius, parengti anketą ir jos pagalba išsiaiškinti įmonės konkurencingumo lygį.

Toliau tyrimo rezultatų pagrindu projektuojamas įmonės konkurencingumo didinimo siūlymas.

Tyrimo atlikimo loginė schema pateikiama 9 paveiksle.





**9 pav. Tyrimo loginė schema**

### **1 TYRIMO ETAPAS.**

Žvalgomasis tyrimas. Įmonės pristatymu, analizuojant įmonės dokumentų turinį, pateikta svarbi tyrimui informacija apie įmonę. Įmonė atsisakė pateikti dokumentų kopijas.

Analizuoti šie dokumentai:

- AB „Jonavos šilumos tinklai“ kolektyvinė sutartis Nr. 9 (2014).
- AB „Jonavos šilumos tinklai“ įstatai (2013).
- AB „Jonavos šilumos tinklai“ direktoriaus įsakymai.
- AB „Jonavos šilumos tinklai“ 2014 metų veiklos ataskaita (2015).
- AB „Jonavos šilumos tinklai“ darbo tvarkos taisyklės (2011).

### **2 TYRIMO ETAPAS.**

Teoriniai tyrinėjimai, įmonės dokumentų turinio analizė paskatino atlikti kiekybinį tyrimą, atliekant įmonės aukščiausio lygmens vadovo - direktoriaus pavaduotojo ekonomikai - anketinę apklausą, pateikiant Klausimyną<sup>4</sup> (2 priedas).

**Anketinės apklausos tikslas** - nustatyti įmonės brandos lygį aukščiausio lygmens vadovo vertinimu. Kitaip sakant, buvo siekiama, kad įmonė įsivertintų savo brandos lygį pati.

Informanto (toliau - įmonės atstovo) pasirinkimą lėmė tai, kad šis vadovas yra aukščiausio

<sup>4</sup>Klausimyno forma paimta iš <http://old2.verslilietuva.lt/lt/paslaugos/paslaugos-eksportuotojams/konkurencingumo-centras/pasirenkant:Konkurencingumo-didinimo-plano-forma>.

lygmens, jo pareigos apima labai platų įmonės veiklos spektrą, jis gerai žino situaciją įmonėje, todėl gali atstovauti įmonę. Be to, šis vadovas įmonėje dirba seniai, todėl gali būti tinkamu ekspertu vertinant įmonės brandą.

Klausimyną sudaro 16 veiklos sričių, kurių brandą prašoma įvertinti konkrečios įmonės - AB „Jonavos šilumos tinklai“ - atveju, nurodant įmonės esamą situaciją (brandą) pagal bazinius aprašymus, pasirenkant vieną iš šių vertinimų: „*Žemiausio išsivystymo praktika*“ (1), „*Besivystantis*“ (2), „*Pakankamas*“ (3), „*Pažangus*“ (4), „*Pirmaujančių bendrovių praktika*“ (5):

1. Įmonės strategijos ir jos atnaujinimo procesų branda.
2. Įmonės strategijos įgyvendinimo užtikrinimo priemonių branda.
3. Įmonės veiklos apskaitos branda.
4. Įmonės veiklos apskaitai naudojamų priemonių branda.
5. Įmonės klientų informacijos valdymo ir analizės priemonių bei procesų branda.
6. Įmonės pardavimų veiklos branda.
7. Įmonės rinkodaros veiklos branda.
8. Įmonės klientų aptarnavimo veiklos branda.
9. Įmonės tiekėjų ir pirkimų valdymo branda.
10. Įmonės atsargų valdymo branda.
11. Įmonės gamybos procesų planavimo ir valdymo branda.
12. Įmonės inovacijų vystymo ir paslaugų portfelio valdymo branda.
13. Įmonės organizacinės struktūros ir funkcijų bei atsakomybių paskirstymo branda.
14. Įmonės darbuotojų išteklių planavimo, atrankos ir įdarbinimo sistemos branda.
15. Įmonės motyvavimo sistemos branda.
16. Įmonės darbuotojų kompetencijos ugdymo sistemos branda.

Klausimyno rezultatai pateikiami vidutinių įverčių (1-5) schemoje bei procentine išraiška nurodant įmonės brandos lygį pagal *Strategijos ir finansų, Klientų, Procesų, Mokymo ir augimo* grupes.

Taip pat įmonės atstovo buvo prašoma, esant reikalui, papildyti pasirinktą bazinį aprašymą savo pastebėjimais.

Dėl didelio įmonės atstovo užimtumo buvo susitarta, kad jis šį klausimyną užpildys kompiuteriu ir atsitys užpildytą elektroniniu paštu. Apklausą vyko 2015 m. lapkričio mėnesį.

### **3 TYRIMO ETAPAS.**

Teoriniai tyrinėjimai, įmonės dokumentų turinio analizė bei įmonės atstovo anketinė apklausa paskatino atlikti dar vieną kiekybinį tyrimą ir apklausti įmonės darbuotojus, iš jų tarpo tikslingai pasirinkus vadovus ir specialistus, kaip artimai susijusius su tyrinėjama sritimi.

**Anketinės apklausos tikslas** - ištirti darbuotojų nuomonę apie įmonės vidinę aplinką.

Anketinė apklausa vykdyta apklausiant informantus raštu ir internetu.

Anketa (3 priedas) sudaryta remiantis anketinės apklausos instrumento logika (žr. 17 lent.).

Anketos logika remiasi teoriniais tyrinėjimais, šilumos sektoriaus problematika bei įmonės dokumentų turinio analize ir įmonės atstovo atsakymais. Ji apima penkis įmonės konkurencingumo šaltinius: strategiją ir finansus, procesus, žmogiškuosius išteklius, vartotojus ir infrastruktūras, kiekvienam jų priskiriami 12 indikatorių.

**17 lentelė. Anketinės apklausos instrumento logika**

Nr.	Indikatorių temos	Konkurencingumo šaltiniai
1.1.	Veiklos misijos, vizijos, tikslų nustatymas	Strategija ir finansai
1.2.	Investavimo planingumas	
1.3.	Strateginių planų sąsajos su jų įgyvendinimu	
1.4.	Planavimo žinomumas Įmonės viduje	
1.5.	Trumpalaikių ir ilgalaikių planų suderinamumas	
1.6.	Įmonės tikslų žinomumas Įmonės viduje	
1.7.	Padėties rinkoje analizė	
1.8.	Konkurencinių pranašumų žinojimas	
1.9.	Valdymo organų (stebėtojai, taryba) veiklos veiksmingumas	
1.10.	Apskaitos politikos veiksmingumas	
1.11.	Vidinių veiklų suderinamumas	
1.12.	Ekonominio veiklos vertinimo organizavimas	
2.1.	Pirkimų valdymo efektyvumas	Procesai
2.2.	Objektyvumas ir pirkėjų informacija pirkimuose	
2.3.	Sutarčių su tiekėjais derinimas Įmonės viduje	
2.4.	Procesų valdymo efektyvumas	
2.5.	Įmonės procesų tarpusavio suderinamumas	
2.6.	Procesų valdymo kontrolė	
2.7.	Valdymo procesų reglamentavimas	
2.8.	Gamyba organizavimo efektyvumas	
2.9.	Nuostoliai perdavimo tinkluose	
2.10.	Gyventojų įsiskolinimų valdymas	
2.11.	Įmonės aplinkos ir motyvavimo sistemos įtaka generuoti naujas idėjas	
2.12.	Galimybė šviestis investicijų srityje	
3.1.	Įmonės organizacinės struktūros efektyvumas	Žmogiškieji ištekliai
3.2.	Vadovaujančių asmenų veiklos efektyvumas	
3.3.	Funkcijų dubliavimo problema	
3.4.	Žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas	
3.5.	Reikalavimų konkrečioms pareigybėms apibrėžtumas	
3.6.	Įmonės patrauklumas darbui	
3.7.	Įmonėje taikomų skatinimo priemonių pakankamumas	
3.8.	Darbuotojų skatinimo objektyvumas	
3.9.	Darbuotojų galimybės išsakyti savo nusiskundimus, pasiūlymus	
3.10.	Darbuotojų kompetencijų vertinimas	
3.11.	Darbuotojų mokymo planavimas	
3.12.	Darbo kultūros lygis	
4.1.	Vartotojų pasitenkinimo tyrimų vykdymas	Vartotojai
4.2.	Vartotojų grupavimas pagal segmentus	
4.3.	Vartotojų duomenų bazės informatyvumas	
4.4.	Komunikavimo su vartotojais efektyvumas	
4.5.	Naujų vartotojų paieškos aktyvumas	

4.6.	Paslaugų kainų patrauklumas vartotojams		
4.7.	Naujų veiklos sričių paieškos		
4.8.	Paslaugų kokybe		
4.9.	Paslaugos reikšmingumas vartotojams		
4.10.	Dėmesys vartotojų aptarnavimo kokybei		
4.11.	Vartotojų aptarnavimo reglamentavimas		
4.12.	Vartotojų aptarnavimo kokybės matavimai		
5.1.	Savivaldybės priežiūros įtaka konkuravimo galimybėms		Infrastruktūros
5.2.	Valstybinio reguliavimo įtaka konkurencijai		
5.3.	Atsakomybė prieš visuomenę		
5.4.	Įmonės interneto svetainės kokybė		
5.5.	Specializuotų programų taikymas		
5.6.	Taikomų specializuotų programų sąsajos		
5.7.	Vidinė įmonės darbuotojų komunikacija		
5.8.	Centralizuoto šilumos tiekimo specifikos įtaka konkurencingumui		
5.9.	Inovacinė veikla		
5.10.	Informacinių technologijų taikymo aktyvumas		
5.11.	Mokslinės tiriamosios veiklos įtraukimas		
5.12.	Partnerystės ir bendradarbiavimo efektyvumas		

Anketa susideda iš 60 teiginių. Respondentų buvo prašoma įvertinti teiginius nuo 1 iki 5 balų, kai 1 - *Taip*, 2 - *Turbūt taip*, 3 - *Nežinau*, 4 - *Turbūt ne*, 5 - *Ne*.

Tiriamoji imtis. Įmonėje dirba 30 vadovų ir specialistų. Pagal imties dydžio skaičiuoklę ([www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt)), esant 95 proc. tikimybei ir 7 proc. paklaidai, reikia apklausti 28 darbuotojus, kad apklausa reprezentuotų daugumos nuomonę.

Anketos darbuotojams išsiųstos elektroniniu paštu. Grįžo užpildytos 24 anketos.

Darbuotojų anketinė apklausa vyko 2015 m. gruodžio mėnesį.

Kiekybinio tyrimo duomenys apdoroti Microsoft Excel programa.

## **4. AB „JONAVOS ŠILUMOS TINKLAI“ KONKURENCINGUMO TYRIMAS IR DISKUSIJA**

### **4.1. Įmonės charakteristika ir dokumentų turinio analizė**

Akcinė bendrovė „Jonavos šilumos tinklai“ įsteigta 1997 m. rugpjūčio 19 dieną, reorganizavus AB „Lietuvos energija“. Bendrovė neturi filialų ir atstovybių. Įmonės buveinės adresas: Klaipėdos g. 8, Jonava. Įmonės internetinė svetainė [www.jonavosst.lt](http://www.jonavosst.lt).

Įmonės valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, stebėtojų taryba ir bendrovės vadovas. Pagrindinis akcininkas – Jonavos rajono savivaldybės taryba. Jai priklauso 100 proc. įmonės akcijų.

Savo veikloje įmonė vadovaujasi įstatais, Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu ir kitais įstatymais bei teisės aktais.

Įmonėje leidžiami lokaliniai teisės aktai – direktoriaus įsakymai.

Bendrovės misija – patikimai ir saugiai tiekti savo veiklos produktus vartotojams Jonavos rajone, optimizuojant kaštus, užtikrinant tinkamą vykdomų investicijų grąžą, užtikrinant aukštą technologinį ir aplinkosauginį lygį (Įmonės įstatai, 2013).

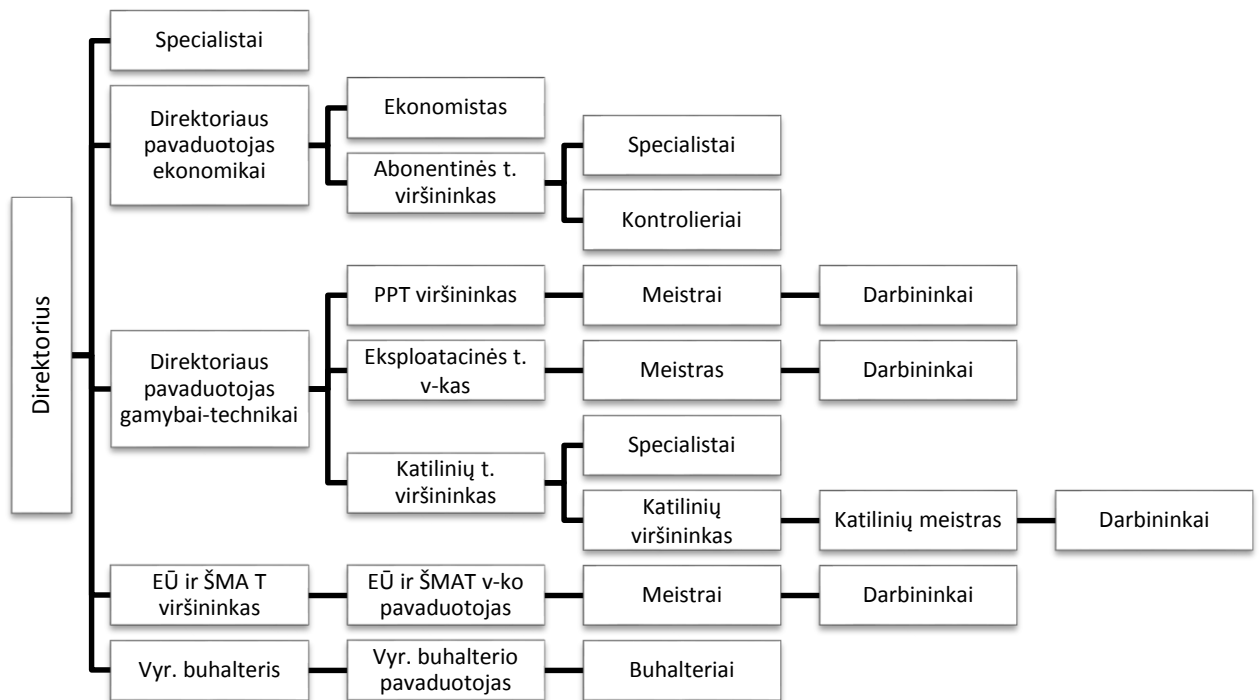
Pagrindinė bendrovės veiklos sritis – garo ir karšto vandens tiekimas. Įmonės gaminama prekė – šiluminė energija.

Įmonės teikiamos paslaugos (Direktoriaus įsakymas Nr.10-31, 2013):

- Šilumos gamybos paslaugos (reguliuojamos paslaugos).
- Šilumos perdavimo paslaugos (reguliuojamos paslaugos).
- Mažmeninio aptarnavimo (pardavimų) paslaugos (reguliuojamos paslaugos).
- Karšto vandens tiekimo paslaugos (reguliuojamos paslaugos).
- Karšto vandens apskaitos prietaisų aptarnavimas (reguliuojamos paslaugos).
- Pastatų šildymo ir karšto vandens sistemų priežiūros paslaugos.

Įmonėje šiuo metu dirba 93 darbuotojai. 1997 metais įmonė savarankišką veiklą pradėjo turėdama 96 darbo vietas. Nežiūrint į tai, įmonės veiklos apimtys nuo įmonės veiklos pradžios didėjo, nes buvo prijungtos naujos katilinės, pradėtos teikti šildymo sistemų priežiūros paslaugos, šiandien Įmonėje dirba darbuotojų mažiau nei įmonės veiklos pradžioje (2014 metų įmonės veiklos ataskaita).

Įmonės valdymo struktūros hierarchijoje aukščiausio lygio vadovai yra direktorius, du jo pavaduotojai ir vyriausiasis buhalteris. Žemesnį valdymo lygmenį atstovauja padalinių vadovai (žr. 10 pav.) (Direktoriaus įsakymas Nr. 10-64, 2015).



10 pav. AB „Jonavos šilumos tinklai“ struktūrinė schema (Įmonės dokumentai)

**Strategija ir finansai.** Strateginių dokumentų kategorijoje įmonė rengia perspektyvinius planus, kurie yra sudėtinė Jonavos rajono savivaldybės strateginio plano dalis (Jonavos rajono savivaldybės strateginis plėtros planas, 2004).

Įmonėje rengiami trumpalaikiai metiniai planai pagal veiklos sritis (Įmonės vidaus dokumentai).

Finansų ir buhalterinės apskaitos valdymas aprašyti įmonės apskaitos politikoje (Direktorius įsakymas Nr.10-24, 2009), kuri peržiūrima keičiantis situacijai.

**Procesai.** Įmonėje taikomos šios specializuotos kompiuterinės programos: finansų, turto ir vartotojų apskaitai (integruota tarpusavyje) - SAIKAS, darbo užmokesčiui ir personalo apskaitai (neintegruota tarpusavyje) – DEBETAS, technologiniam procesui ir perdavimui (integruota tarpusavyje) – ELSIS TS programa.

Įmonės veikloje nei vieno veiklos proceso nėra standartizuoto, išskyrus Reguliavimo apskaitos sistemą, kurios diegimui dar tik rengiamasi.

Procesų valdymas nėra aprašytas, išskyrus finansų ir turto valdymą. Nėra vartotojų, personalo, technologinio proceso veiklos valdymo reglamentų ir kt.

**Žmogiškieji ištekliai.** Struktūrinė valdymo schema koreguojama keičiantis situacijai. Darbo vietų apskaitai sudaromi etatų sąrašai, kurie nuolat atnaujinami. Atliekama personalo kaitos analizė. Personalo aspektai aptarti įmonės kolektyvineje sutartyje (2014), Darbo tvarkos taisyklėse (2011): teisės, įsipareigojimai, darbo drausmė, skatinimas, apmokėjimas už darbą, socialinės garantijos, darbo ir poilsio režimai. Informacija darbuotojams prieinama. Darbuotojams mokymai vyksta planingai tik iš

dalies. Privalomi mokymai ir atestacija teisėms pratėsti vyksta periodiškai, bendras darbuotojų tobulėjimas vyksta pagal poreikį. Lėšos mokymams neplanuojamos.

**Vartotojai.** Įmonės pagaminta šiluminė energija centralizuotai tiekama Jonavos rajonui. Centralizuotai tiekama šiluma aprūpinami Jonavos miesto, Jonavos rajono Ruklos ir Kuigalių gyvenviečių šilumos vartotojai. Įmonės gaminamos šiluminės energijos pagrindiniai pirkėjai yra Jonavos miesto, Ruklos ir Kuigalių miestelių daugiabučių namų gyventojai, savivaldybės ir valstybės biudžetų išlaikomos įstaigos, Ligonijų kasų finansuojamos įstaigos. Kiti nepaminėti vartotojai sudaro nedidelę pirkėjų dalį. Įmonės teikiamomis techninės priežiūros paslaugomis naudojasi daugiabučių namų gyventojai ir kiti su įmone sistemų priežiūros vykdymo sutartis sudarę juridiniai asmenys, savivaldybės biudžeto išlaikomos įstaigos. Įmonė neturi konkurentų, gaminamos šiluminės energijos realizavimas problemų nesudaro.

Vartotojų apskaita didžiaja dalimi vyksta kompiuterinėje programoje, tačiau yra ataskaitų, kurių duomenys suvedami į kompiuterį jau suskaičiuoti atskirai. Vartotojų nusiskundimai registruojami registre, tačiau labai dažnai, vartotojui kreipiantis telefonu, jam rūpimas klausimas lieka neišspręstas.

**Infrastruktūros.** Šilumos šaltiniuose pagaminta šiluma perduodama termofikacinio vandens ir garo tinklais. Įmonės valdomų šilumos perdavimo tinklų ilgis ataskaitinio laikotarpio pabaigoje 60,9 km ilgio. Įmonė eksploatuoja septynias katilines: Jonavos rajoninę katilinę, Girelės rajoninę katilinę, Ruklos gyvenvietės, Kuigalių kaimo katilines, Miškų ūkio gyvenvietės automatizuotas buitines katilines ir Geležinkelio ruožo katilinę (2014 m. įmonės veiklos ataskaita).

Įmonė nuolat užsako studijas (pvz. Jonavos rajono atsinaujinančių energetikos išteklių studija, 2014; JŠT galimybių studija 2013 m. ir kt.), kurias rengia mokslo įstaigos bei energetikos ekspertai, ieškant vykdomos veiklos vystymo galimybių, efektyvios gamybos sprendimų ir kt.

Įmonės tiekiamos vartotojams šilumos kaina 2015 m. spalio mėnesį buvo mažiausia Lietuvoje (VKEKK, 2015). Tai rodo, kad vienas iš pagrindinių įmonės konkurencinių pranašumų, yra maža jos teikiamų paslaugų kaina. Tuo pačiu tai atskleidžia, kad įmonė, nežiūrint į tai, kad yra vienintelė šilumos tiekėja Jonavoje, sugeba veiksmingai ir racionaliai vystyti savo veiklą ir tokiu būdu neskatina ateiti konkurentams į šią rinką Jonavoje.

#### **4.2. Anketinės apklausos su įmonės atstovu rezultatų vertinimas**

Įmonės atstovas, vertindamas įmonės situaciją pagal Klausimyne (2 priedas) pateiktus bazinius aprašymus, kai kuriuos aspektus pakomentavo papildomai. Toliau pateikiami reikšmingiausi vertinimai.

##### **Strategija ir finansai.**

*Įmonės strategijos ir jos atnaujinimo procesų branda (įvertinimas - besivystantis):*

Įmonė turi nusistačiusi veiklos misiją, tikslus, tačiau įmonės veiklos strategija yra fragmentiška, t.y. apima tik tam tikras veiklos sritis (orientuota tik į tam tikras veiklos sritis) ir yra tik formali, t.y. tiesiogiai nesiejama su operatyviniu įmonės veiklos lygmeniu. „Įmonė konkrečiau savo strategijos dokumento neturi. Investiciniai planai yra sudėtinė Jonavos rajono savivaldybės investicinio plano dalis. Įmonės investiciniai planai beveik visada įgyvendinami. Ateities planus įmonė kuria atsižvelgdama į situaciją rinkoje. Investavome daug ir dabar galime džiaugtis mažesne kaina vartotojams. Be to „atbaidėme“ galimus konkurentus, nes patys esame stiprūs užimamoje pozicijoje. Visame tame mums labai padėjo savivaldybė ir stebėtojai“ (Įmonės atstovas).

*Įmonės strategijos įgyvendinimo užtikrinimo priemonių branda* (įvertinimas - *besivystantis*): įmonėje veikia silpna strategijos komunikacijos sistema: žemiausio įmonės hierarchinio lygmens darbuotojai nežino apie aukščiausio lygio vadovų formuojamą įmonės veiklos strategiją, nesupranta, kaip jų vykdoma veikla siejasi su įmonės strateginių tikslų pasiekimu. Už atskirą įmonės veiklos sritį atsakingi darbuotojai (padalinių vadovai) formuoja ir įgyvendina trumpalaikius veiklos planus, kurie nėra derinami su įmonės strateginiais tikslais.

*Įmonės veiklos apskaitos branda* (įvertinimas - *pakankamas*): įmonė įstatymų nustatyta tvarka veda finansinę apskaitą ir iš dalies vykdo valdymo apskaitą. Vertindama veiklą įmonė periodiškai atlieka pagrindinių finansinių rodiklių grupių (pelningumo, finansinio svėro, likvidumo, turto panaudojimo efektyvumo) bei apsibrėžtų veiklos rodiklių (pvz. įmonės darbuotojų etatų skaičius, pagamintos produkcijos dalis ir kt.) analizę, tačiau įmonės rodiklių įvertinimui atlikti reikalingi veiksmai atliekami nenuosekliai, nėra standartizuotų procesų, analizės ataskaitų šablonų ir t.t. Įmonės veiklos vertinimo rezultatai yra kartais panaudojami įmonės valdymo sprendimams priimti.

*Įmonės veiklos apskaitai naudojamų priemonių branda* (įvertinimas - *pažangus*): naudojant specializuotą programinę įrangą įmonėje vedama finansinė ir valdymo apskaita (finansinės apskaitos programa, vartotojų aptarnavimo/personalo/gamybos/ darbo laiko apskaitos programos), tačiau ne visos atskirų įmonės veiklos sričių apskaitos programos tarpusavyje integruotos.

### **Klientai.**

*Įmonės klientų informacijos valdymo ir analizės priemonių bei procesų branda* (įvertinimas - *pažangus*): įmonės klientai yra suskaidyti į atskirus rinkos segmentus, yra nustatyti tiksliniai rinkos segmentai. Įmonėje veikia iš dalies automatizuota ir informatyvi santykių su vartotojais valdymo sistema, kurios duomenų pagrindu atliekama įmonės vartotojų ir paslaugų analizė. Klientų duomenys ne visada atnaujinami operatyviai. Įmonėje yra išskirtos informacijos apie vartotojus surinkimo priemonės/kanalai (klientų atsiliepimai, nusiskundimai ir kt.), tačiau nėra aiškiai apibrėžtas jų praktinis pritaikymas, dėl ko priemonės naudojamos nereguliariai.

*Įmonės pardavimų veiklos branda* (įvertinimas - *pakankamas*): įmonė orientuojasi į pasyvių pardavimų funkcijos įgyvendinimą ir nėra skiriama pakankamai išteklių naujų klientų paieškai bei



pardavimų plėtrai. Įmonės kainodaros politika yra formalizuota ir nuosekliai įgyvendinama laikantis nustatytų gairių, kainodaros sprendimai pilnai siejami su įmonės strateginiais tikslais ir tose įmonės veiklos srityse priimamais sprendimais. „*Įmonės šilumos kaina šiuo metu mažiausia Lietuvoje ir tai daug ką pasako apie įmonės pastangas: modernizacija, rekonstrukcijos, inovacijos leido pasiekti tai, ką turime.*“ (Įmonės atstovas).

*Įmonės rinkodaros veiklos branda (įvertinimas - pakankamas):* įmonėje rinkodaros veikla nėra formalizuota ir vykdoma fragmentiškai, rinkodaros priemonės pasirenkamos intuityviai, įmonė neturi kokybiškos internetinės svetainės. „*Didelių nusiskundimų iš vartotojų nesulaukiame. Vartotojai perskaitę mūsų informaciją spaudoje, atvyksta aiškintis, domisi, bendraujame*“ (Įmonės atstovas).

*Įmonės klientų aptarnavimo veiklos branda (įvertinimas - besivystantis):* įmonėje yra skiriamas dėmesys vartotojų aptarnavimo kokybei palaikyti. Vartotojų aptarnavimo procesai yra iš dalies formalizuoti (yra apibrėžtos Įmonės klientų aptarnavimo taisyklės). Klientų aptarnavimo veiklą įmonės darbuotojai vykdo intuityviai.

### **Procesai.**

*Įmonės tiekėjų ir pirkimų valdymo branda (įvertinimas - pakankamas):* įmonės tiekėjų ir pirkimų valdymo funkcija yra formalizuota (Įmonės atstovo komentaras: „*reglamentuotas pirkimų valdymas, paskirti atsakingi asmenys, apibrėžta jų atsakomybė*“). Įmonė kaupia informaciją apie tiekėjus (tiekimą, kokybę, pristatymo laiką, kainą), ir dažnai, tačiau nesistemiškai atlieka turimos informacijos apie tiekėjus analizę, kurios rezultatus naudoja tiekėjų atrankai atlikti/sprendimams dėl tiekėjų keitimo priimti. Įmonėje sutarčių sudarymo su tiekėjais procesas yra atliekamas standartizuotai (pvz. tiekėjų pasirinkimas vykdomas pagal apibrėžtus kriterijus dėl kokybės, kainos, pristatymo terminų ir pan.). Su tiekėjais pasirašomos sutartys pagal standartizuotus šablonus. Įmonėje sutarčių sudarymas su tiekėjais bei pirkimų veiklos valdymas yra vykdomas iš dalies integruojant ir susiejant su atskiromis tiekimo grandinės funkcijomis (pvz. kartais tiekimo terminai nustatomi juos siejant su gamybos apimtimi) (Įmonės atstovo komentaras: „*Sutarčių valdymas nėra stiprus, trūksta sutarčių vykdymo kontrolės mechanizmo*“).

*Įmonės atsargų valdymo branda (įvertinimas - pakankamas):* Įmonėje atsargų valdymo veikla yra iš dalies formalizuota (yra nustatytos atsargų valdymo įmonėje procedūros, už atsargų valdymą atsakingų darbuotojų funkcijos ir atsakomybės). Įmonėje atsargų lygio valdymas atliekamas iš dalies struktūruotai, bet nenuosekliai (pvz. yra taikomi atsargų lygio limitai (siekimos reikšmės), kurie nustatomi ir keičiami labiau vadovaujantis intuicija, o ne kiekybinės analizės rezultatai. Įmonės atsargų lygio analizė ir stebėseną vykdoma, tačiau nėra naudojami standartizuoti analizės metodai ir įrankiai. Įmonės atsargų planavimo procesai dažniausiai nėra integruoti į tiekimo grandinės (pirkimų, gamybos) planavimo procesus.

*Įmonės gamybos procesų planavimo ir valdymo branda (įvertinimas - pažangus):* įmonės

gamybos procesas susietas su tiekimo grandinės elementais, o gamybos apimtys ir tvarkaraštis derinami su prognozuojamu paslaugos poreikiu. Gamybos planavimas ir apskaita yra vykdomas automatizuotai, naudojant specializuotą programą. Įmonės gamybos įrenginių priežiūra ir kontrolės sistema užtikrina nenutrūkstamą gamybą, sutrikimai šalinami nedelsiant. Įmonėje yra aiškiai apibrėžtos ir praktinėje veikloje taikomos darbo tvarkos ir saugos taisyklės, užtikrinama patogi darbo aplinka, gamybos procesui reikalingi darbo įrankiai bei apsaugos priemonės. Įmonė nuolat analizuoja vykdomus gamybos procesus, siekia didinti jų efektyvumą, atsisakyti vertės nekuriančių veiklų. Įmonės gamybos procese dalyvaujantiems darbuotojams sudaromos sąlygos prisidėti prie įmonės gamybinės veiklos organizavimo ir valdymo sprendimų tobulinimo. „*Naudojama kompiuterinė programa, kurios pagalba monitoriuje stebimas gamybos procesas, perdavimo tinklai, todėl trūkimai tinkluose nustatomi labai greitai, tai nuostoliai dėl trūkumų - minimalūs. vartotojų valdyme reikšmingi vartotojų išsiskolinimai. Nors jie pastaruoju metu mažėja dėl pingančios šilumos, vartotojų skolų išieškojimas - sudėtingas, komplikotas ir ilgas procesas teismuose.*“ (Įmonės atstovas).

*Įmonės inovacijų vystymo ir paslaugų portfelio valdymo branda (įvertinimas - pakankamas):* įmonėje inovacijų valdymas yra iš dalies formalizuotas (inovacijų vystymo veikla yra planuojama, iš dalies yra susieta su bendra įmonės strategija, apibrėžtos inovacijų kryptys, naujų vystymo projektų atrankos kriterijai). Sudaromas investicijų į inovacijas portfelis. Įmonės darbuotojai kartais dalyvauja inovacijų/investicijų skatinimui skirtuose seminaruose ir pan., kur gali generuoti ir pasidalinti inovatyviomis idėjomis/įmonės veiklos gerinimo pasiūlymais. „*Įmonės aplinka pozityvi. Yra gamybos vadovų, kurie domisi naujovėmis, pažangiomis technologijomis, tad įmonė sudaro visas sąlygas semtis įgūdžių ir yra dėmesinga pasiūlymams*“ (Įmonės atstovas).

### **Mokymasis ir augimas.**

*Įmonės organizacinės struktūros ir funkcijų bei atsakomybės paskirstymo branda (įvertinimas - pakankamas):* įmonėje veikia formali kelių hierarchinių lygių organizacinė struktūra, kuri yra nuolat tobulinama, siekiant mažinti hierarchinius lygmenis, kurie tik kuria administracinę našą ir neužtikrina papildomos kontrolės mechanizmų. Įmonėje darbuotojų funkcijos ir atsakomybės yra nustatytos ir apibrėžtos, tačiau nėra iki galo išvystyta jų komunikacijos įmonės darbuotojams ir įgyvendinimo priežiūros sistema. Tik dalis įmonės darbuotojų jiems priskirtas funkcijas ir atsakomybes įgyvendina pagal jų apibrėžimą. Įmonėje susiduriama su funkcijų dubliavimo problema. „*Valdymo struktūroje daug lygių. Po truputį bandome taikyti horizontalius ryšius. Vadovų gausa neužtikrina tvarkos. Tačiau su žmonėmis elgiamės žmogiškai: „nemetam į gatvę“, o siūlome abipusiai priimtinus sprendimus.*“ (Įmonės atstovas).

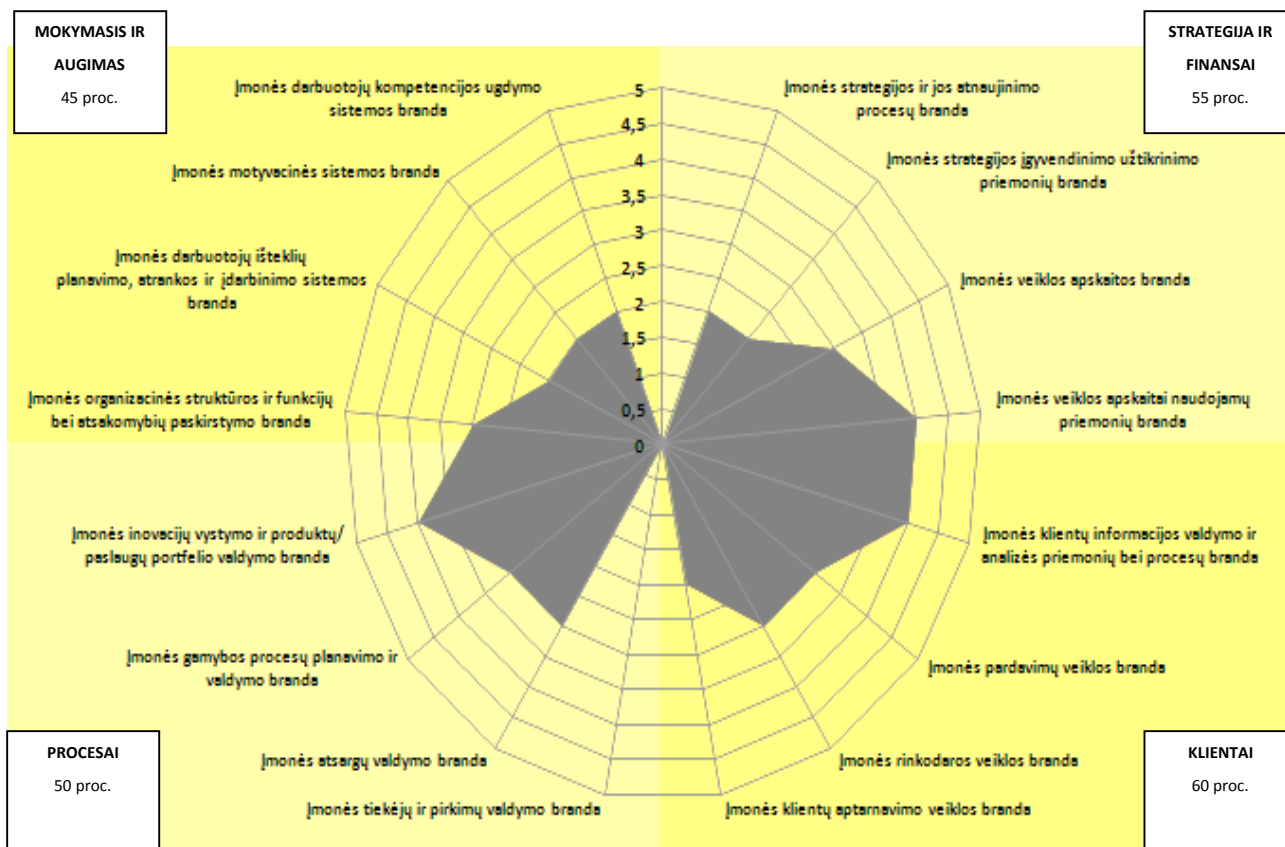
*Įmonės darbuotojų išteklių planavimo, atrankos, įdarbinimo, adaptacijos sistemos branda (įvertinimas - besivystantis):* žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas įmonėje atliekamas fragmentiškai (t.y. tik daliai veiklos sričių ir tik aukščiausiosioms pozicijoms užimti) ir nėra derinamas su

įmonės veiklos strategija. Įmonės reikalavimai kandidatams formuojami intuityviai (nėra atliekamas esamų ir trūkstamų kompetencijų vertinimas, nėra apibrėžti aiškūs reikalavimai konkrečioms pareigybėms). Įmonėje kandidatų atranka vykdoma įmonei prieinamais kandidatų paieškos kanalais, tačiau neatliekant jų atitiktoms įmonės poreikiams vertinimo. Įmonėje kaupiama tik dalis informacijos apie kandidatus, tačiau nėra formalizuota informacijos apie kandidatus, kaupimo tvarka ir reikalavimai. „*Personalo sritis nėra labai plačiai išvystyta. Maža darbuotojų kaita. Siekiame pritraukti jaunimą, bet sunku konkuruoti su atlyginimais. Norinčių įsidarbinti pakanka, nes siūlome ne tik atlyginimą, bet ir geras darbo sąlygas. Metinių pokalbių, darbuotojų vertinimo neatliekame.*“ (Įmonės atstovas).

*Įmonės motyvavimo sistemos branda (įvertinimas - besivystantis):* Įmonėje yra derinamos tiek finansinio (premijos, priemokos), tiek nefinansinio (mokymai, pagyrimai) pobūdžio darbuotojų motyvacijos skatinimo priemonės. Įmonėje taikomos skatinimo priemonės yra orientuotos į visų lygių darbuotojus. Darbuotojų skatinimo priemonės skiriamos pagal iš dalies nustatytus skatinimo priemonių skyrimo kriterijus. (Įmonės atstovo komentaras: „*Karjeros galimybės menkos, tobulinimosi – išvystytos*“). Įmonėje darbuotojų nusiskundimų ir pasiūlymų galimybės nėra aiškiai apibrėžtos ir vykdomos nenuosekliai (retai vyksta darbuotojų susirinkimai, dažniau – pasitarimai, kurių metu darbuotojai gali pasidalinti nuomone/veiklos gerinimo pasiūlymais/nusiskundimais).

*Įmonės darbuotojų kompetencijos ugdymo sistemos branda (įvertinimas - besivystantis):* Įmonėje darbuotojų kompetencijų vertinimas nėra atliekamas. Dalis įmonės darbuotojų kartais dalyvauja vidiniuose ir išoriniuose mokymuose, kurie yra pritaikyti įmonės darbo principų sklaidai ar darbuotojų bendrųjų gebėjimų ugdymui, tačiau nėra strategiškai orientuoti į sistemingą darbuotojų kompetencijos augimą. Įmonėje nėra vykdoma į lyderystės ugdymą nukreipta veikla.

Apibendrintai vertinant įmonės brandą (žr. 11 pav.), įmonės atstovo vertinimu, mažiausiai išvystyta *Mokymosi ir augimo* sritis (45 proc.), labiausiai - *Klientų* sritis (60 proc.). Analizuojant konkrečius rodiklius, aukščiausiai įvertinta Įmonės inovacijų vystymo ir produktų/paslaugų portfelio valdymo branda (4), įmonės klientų informacijos valdymo ir analizės priemonių bei procesų branda (4), įmonės veiklos apskaitai naudojamų priemonių branda (4). Žemiausiai įvertinta - įmonės strategijos ir jos atnaujinimo procesų branda (2), įmonės strategijos įgyvendinimo užtikrinimo priemonių branda (2), įmonės darbuotojų kompetencijos ugdymo sistemos branda (2), įmonės motyvavimo sistemos branda (2), įmonės darbuotojų išteklių planavimo, atrankos ir įdarbinimo sistemos branda (2). Susumavus įmonės brandos vertinimus procentine išraiška, vidutiniškai įmonės branda sudaro 52 proc.



**11 pav. AB „Jonavos šilumos tinklai“ įsivertinimas (įvertinta pagal Konkurencingumo centro modelį, 2013)**

Apibendrinant įmonės atstovo atliktą įmonės brandos vertinimą nustatyta, kad įmonėje labiausiai išvystyti:

- inovacijų valdymas ir paslaugų portfelio valdymas,
- klientų informacijos valdymo ir analizės priemonės bei procesai,
- įmonės veiklos apskaitai naudojamos priemonės.

Silpniausiai išvystyti:

- įmonės strategija ir jos atnaujinimo procesai,
- įmonės strategijos įgyvendinimo užtikrinimo priemonės,
- darbuotojų kompetencijų ugdymo sistema,
- įmonės motyvavimo sistema,
- įmonės darbuotojų išteklių planavimo, atrankos ir įdarbinimo sistema.

Įmonės atstovo pastebėjimu, įmonėje labai trūksta atskirų valdymo sričių aprašymų, atsakomybės paskirstymo, valdymo struktūros, personalo valdymo bei vidinių ryšių tobulinimo, neefektyvi procesų kontrolė.

### 4.3. Darbuotojų anketinės apklausos analizė

**Respondentų charakteristikos.** Analizuojant respondentų demografinius duomenis nustatyta, kad įmonėje respondentų tarpe daugiausia moterų (54 proc.).

Respondentų tarpe daugiausia vyresnio amžiaus asmenų nuo 46 iki 65 metų amžiaus, kurie sudaro apie du trečdalius (70,8 proc.) visų respondentų (žr. 18 lent.).

**18 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių**

Respondentų amžius:	Žm.sk.	Proc.
18-25 m.	0	0
26-35 m.	4	16,7
36-45 m.	3	12,5
46-55 m.	11	45,8
56-65 m.	6	25
66 m. ir daugiau	-	-

Analizuojant respondentų darbo stažą, jų tarpe daugiausia įmonėje išdirbusių 16-20 metų, nėra dirbančių mažiau kaip vienerius metus (žr. 19 lent.).

**19 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal jų darbo stažą, proc.**

Respondentų darbo stažas	Žm.sk.	Proc.
Iki 1 metų	0	0
2-5 m.	2	8,3
6-10 m.	4	16,7
11-15 m.	3	12,5
16-20 m.	10	41,7
21 m. ir daugiau	5	20,8

Respondentų tarpe daugiausia įgijusių aukštąjį išsilavinimą (62,5 proc.) ir tik 4,2 proc. turi įgijęs vidurinį išsilavinimą.

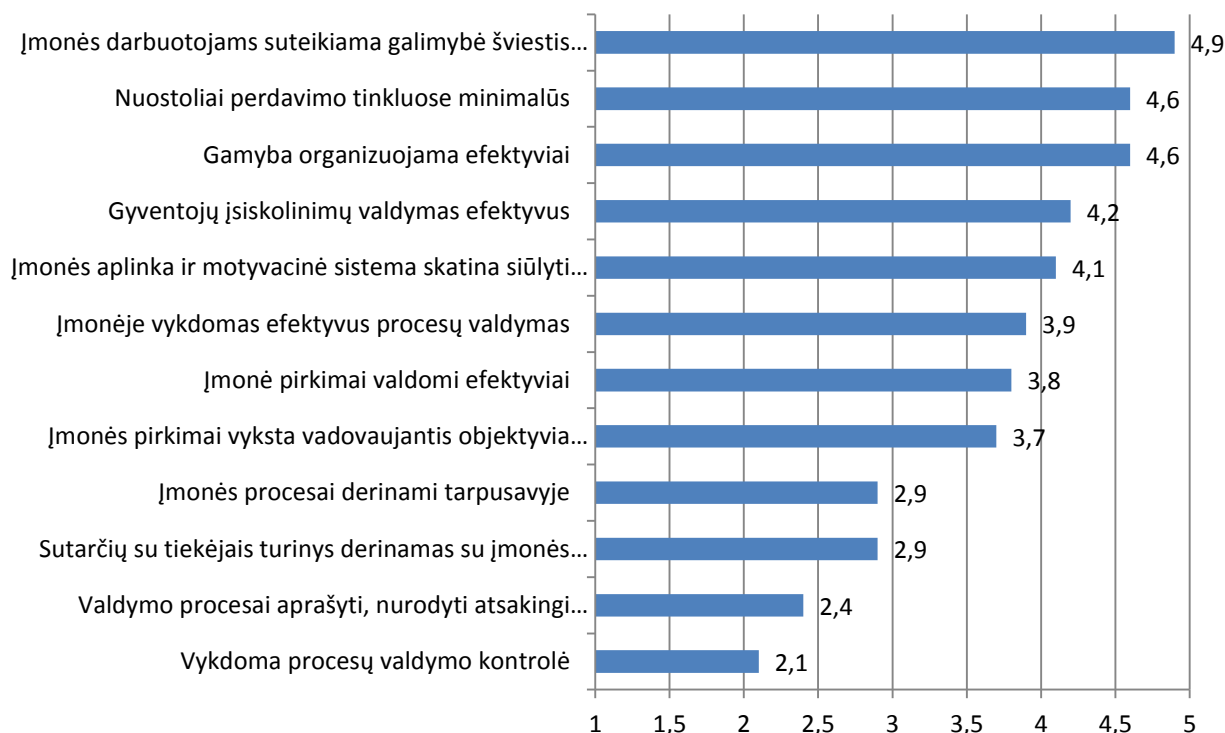
Analizuojant respondentų nuomones pagal Konkurencingumo šaltinių grupes, „Strategija ir finansai“ rodiklių grupėje dažniausiai respondentai nurodė, kad įmonė žino savo konkurencinius pranašumus (4,5) ir padėtį rinkoje (4,5). Prasčiausiai respondentai įvertino įmonės pastangas ieškoti naujų veiklos galimybių (2,2), suderinamumą tarp trumpalaikių ir ilgalaikių planų (2,3) ir misijos, vizijos, tikslų nustatymą (2,3) (žr. 12 pav.).

„Strategija ir finansai“ grupės rodiklių bendras vidutinis balas – 3,3.



**12 pav. Respondentų nuomonė apie įmonės „Strategija ir finansai“ grupės rodiklius**

Analizuojant respondentų nuomonę apie „Procesai“ grupės rodiklius, dažniausiai respondentai nurodė, kad įmonės darbuotojams suteikiama galimybė šviestis investicijų į veiklos tobulinimą srityje (4,9 - aukščiausias įvertinimas visoje apklausoje) (žr. 13 pav.).



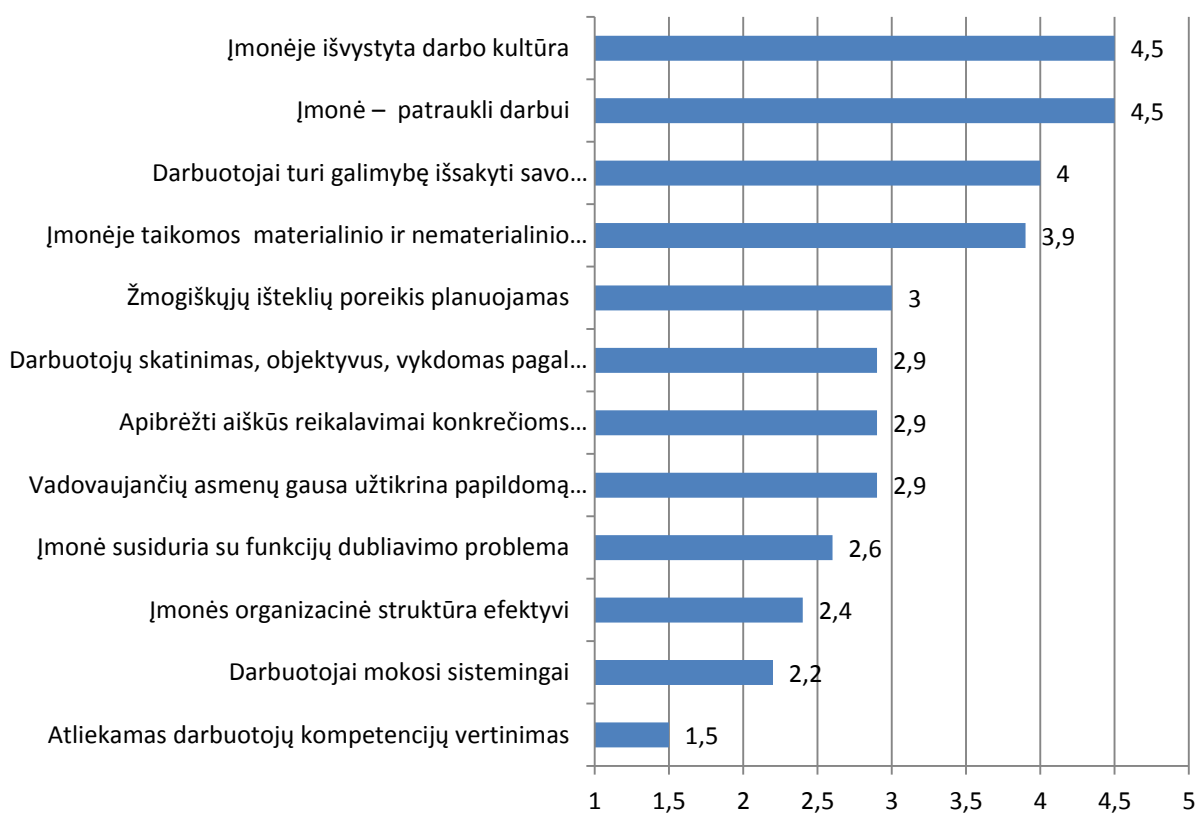
**13 pav. Respondentų nuomonė apie įmonės „Procesai“ grupės rodiklius**

Tai pat respondentai aukštai įvertino tai, kad nuostoliai perdavimo tinkluose minimalūs (4,6), o gamyba organizuojama efektyviai (4,6). Žemiausiai respondentai įvertino procesų valdymo kontrolės vykdymą (2,1), valdymo procesų aprašymą ir atsakingų asmenų skyrimą (2,4)

„Procesai“ grupės rodiklių bendras vidutinis grupės balas – 3,7.

Analizuojant respondentų nuomonę apie „Žmogiškieji ištekliai“ grupės rodiklius, aukščiausiais balais respondentai įvertino darbo kultūros išvystymą įmonėje (4,5) ir tai, kad įmonė patraukli darbui (4,5). Žemiausiais balais respondentai įvertino atliekamą darbuotojų kompetencijų vertinimą (1,5), darbuotojų mokymų sistemingumą (2,2), organizacinės struktūros efektyvumą (2,4) (žr. 14 pav.).

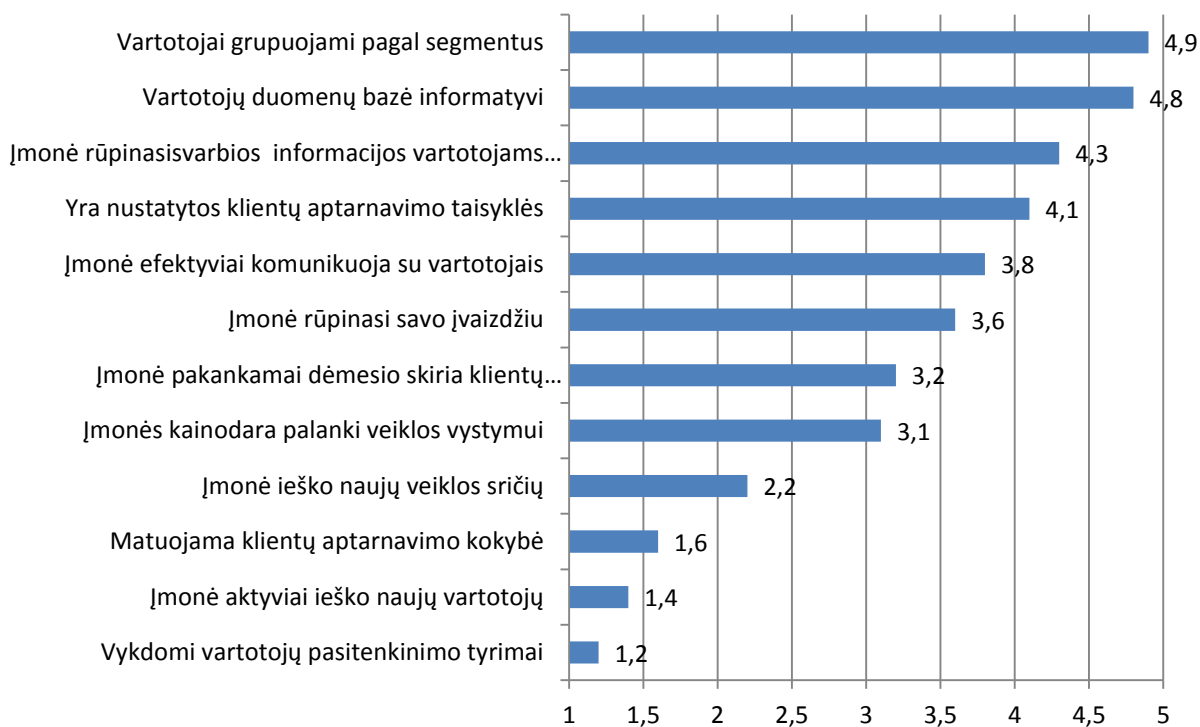
„Žmogiškieji ištekliai“ grupės rodiklių bendras vidutinis grupės balas – 3,1.



#### 14 pav. Respondentų nuomonė apie įmonės „Žmogiškieji ištekliai“ grupės rodiklius

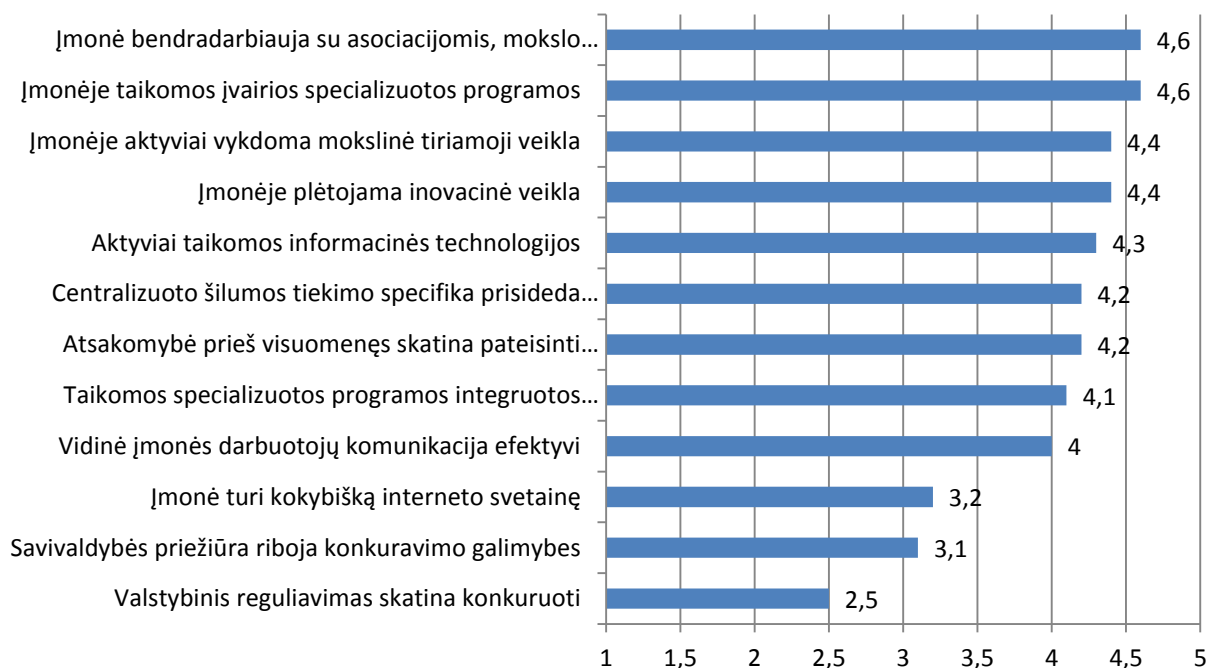
Analizuojant respondentų nuomonę apie „Vartotojai“ grupės rodiklius, aukščiausiais balais respondentai įvertino vartotojų grupavimą pagal segmentus (4,9 – aukščiausias įvertinimas visoje apklausoje), vartotojų duomenų bazės informatyvumą (4,8). Žemiausiais balais respondentai įvertino vartotojų pasitenkinimo tyrimų vykdymą (1,2 – žemiausias įvertinimas visoje apklausoje), įmonės naujų vartotojų paieškas (1,4), klientų aptarnavimo kokybės matavimus (1,6) (žr. 15 pav.).

„Vartotojai“ grupės rodiklių bendras vidutinis grupės balas – 3,2.



**15 pav. Respondentų nuomonė apie įmonės „Vartotojai“ grupės rodiklius**

Analizuojant respondentų nuomonę apie „Infrastruktūros“ grupės rodiklius, aukščiausiais balais respondentai įvertino įmonės bendradarbiavimą su asociacijomis, mokslo atstovais, ekspertais (4,6) ir tai, kad įmonėje taikomos įvairios specializuotos programos (4,6). Žemiausiai respondentai įvertino teiginį, kad valstybinis reguliavimas skatina konkuruoti (2,5). (žr. 16 pav.). „Infrastruktūros“ grupės rodiklių bendras vidutinis grupės balas – 3,6.



**16 pav. Respondentų nuomonė apie įmonės „Infrastruktūros“ grupės rodiklius**



Apibendrinant vidutinius balus grupėmis, prasčiausiai respondentų įvertinta „Žmogiškieji ištekliai“ grupė (3,1). Aukščiausiai respondentų įvertinta „Procesai“ grupė (3,7).

#### 4.4. Diskusija apie tyrimo rezultatus

Atlikto empirinio tyrimo rezultatai kelia poreikį diskutuoti apie tai, kiek tikslingas yra toks tyrimas ir kiek jis yra naudingas verslui, t.y. šiuo atveju, šilumos sektoriaus įmonės - AB „Jonavos šilumos tinklai“ konkurencingumo didinimui.

Situacija šilumos sektoriaus rinkoje atskleidė sudėtingos šilumos tiekimo veiklos sąlygas išorėje ir jų poveikį šilumos sektoriaus įmonėms. Teoriniuose šilumos sektoriaus įmonių konkurencingumo didinimo sprendimuose dažniausiai siūloma tirti konkurencingumą įtakojančius išorinius ir vidinius veiksnius, juos grupuojant, vertinant ir tokiu būdu modeliuojant konkurencingumo didinimo kryptis iš nustatytų silpnųjų, kaip tobulintinų sričių bei stiprybių, išnaudojant jas kaip jau turimus konkurencinius pranašumus. Tai pagrindžia teorinių sprendimų pritaikymo reikšmingumą praktiniame įmonių lygmenyje, siekiant jų konkurencingumo didinimo.

AB „Jonavos šilumos tinklai“ konkurencingumo tyrimo rezultatai patvirtino teorines šio darbo išvagas, kad įmonės viduje egzistuoja visa eilė neišnaudotų konkurencingumą didinančių galimybių. Tokios galimybės labiausiai atsiskleidžia per vidinę verslo aplinką įtakojančius veiksnius, t.y. jų identifikavimą ir įtaką.

Empirinio tyrimo duomenys pagrindžia teorinius įmonių konkurencingumo didinimo sprendimus, kad ieškant šilumos sektoriaus įmonių konkurencingumo didinimo galimybių, įmonėms svarbu visapusiškai save įsivertinti iš vidaus.

Teorinis šilumos sektoriaus įmonių konkurencingumo didinimo modelis leido įvertinti pasirinktą įmonę - AB „Jonavos šilumos tinklai“ - kaip visumą, įvertinti šios įmonės veiklos sąlygas, jų brandą, pagal apibendrintas veiksnių grupes: grupuojant tiriamus veiksnius pagal aktualiausias įmonės veiklos sritis bei išteklius, tokiu būdu siekiant išsiaiškinti, kiek ištekliai ar sritys yra, anot Mickevičienės (2011), įveiklinti.

Empiriniai tyrimo rezultatai pagrindžia teorines išvagas apie poreikį (Adomaitis, 2010; Konkurencingumo centras, 2013 ir kt.) kompleksiskai vertinti įmonių vidines sąlygas, kuomet per susistemintas grupes atsiskleidžia įmonės sričių ir išteklių ryšiai, jų priklausomumas ir būtinumas juos tarpusavyje derinti, įmonei siekiant konkurencingumo.

Atliktas AB „Jonavos šilumos tinklai“ konkurencingumo tyrimas padėjo ne tik išsiaiškinti įmonės vidinės aplinkos sąlygas, bet ir palyginti tarpusavyje skirtingų respondentų (įmonės atstovo ir įmonės darbuotojų (vadovų ir specialistų)) nuomones. Tai leido objektyviai įvertinti įmonės vidinę aplinką.

Atliktos AB „Jonavos šilumos tinklai“ darbuotojų (vadovų ir specialistų) anketinės apklausos rezultatai panašūs į įmonės atstovo vertinimus (žr. 20 lent.).

**20 lentelė. AB „Jonavos šilumos tinklai“ vidinės aplinkos sąlygos**

<b>Labiausiai išvystytos sritys</b>	
<b>Įmonės atstovo vertinimas</b>	<b>Respondentų nuomonė</b>
<p>Įmonės inovacijų vystymo ir produktų/paslaugų portfelio valdymo branda (4).                      Įmonės klientų informacijos valdymo ir analizės priemonių bei procesų branda (4).                      Įmonės veiklos apskaitai naudojamų priemonių branda (4).</p>	<p>Įmonės darbuotojams suteikiama galimybė šviestis investicijų į veiklos tobulinimą srityje (4,9).                      Vartotojų grupavimas pagal segmentus (4,9).                      Vartotojų duomenų bazės informatyvumas (4,8).                      Nuostoliai perdavimo tinkluose minimalūs (4,6).                      Gamyba organizuojama efektyviai (4,6).                      Įmonės bendradarbiavimas su asociacijomis, mokslo atstovais, ekspertais (4,6).                      Įmonėje taikomos įvairios specializuotos programos (4,6).                      Darbo kultūros išvystymas įmonėje (4,5).                      Įmonė patraukli darbui vieta (4,5).</p>
<b>Silpniausiai išvystytos sritys</b>	
<b>Įmonės atstovo vertinimas</b>	<b>Respondentų nuomonė</b>
<p>Įmonės strategijos ir jos atnaujinimo procesų branda (2).                      Įmonės strategijos įgyvendinimo užtikrinimo priemonių branda (2).                      Įmonės darbuotojų kompetencijos ugdymo sistemos branda (2).                      Įmonės motyvavimo sistemos branda (2).                      Įmonės darbuotojų išteklių planavimo, atrankos ir įdarbinimo sistemos branda (2).                      Trūksta atskirų valdymo sričių aprašymų, atsakomybės paskirstymo, valdymo struktūros, personalo valdymo bei vidinių ryšių tobulinimo, neefektyvi procesų kontrolė.</p>	<p>Vartotojų pasitenkinimo tyrimų vykdymas (1,2)                      Įmonės naujų vartotojų paieška (1,4)                      Darbuotojų kompetencijų vertinimas (1,5)                      Klientų aptarnavimo kokybės matavimai (1,6)                      Procesų valdymo kontrolė (2,1)                      Darbuotojų mokymų sistemingumas (2,2)                      Įmonės pastangos ieškoti naujų veiklos galimybių (2,2)                      Suderinamumas tarp trumpalaikių ir ilgalaikių planų (2,3)                      Misijos, vizijos, tikslų nustatymas (2,3)                      Organizacinės struktūros efektyvumas (2,4)                      Valdymo procesų aprašymas ir atsakingų asmenų skyrimas (2,4)</p>

AB „Jonavos šilumos tinklai“ įmonės atstovo ir darbuotojų anketinės apklausos rezultatų palyginimas leidžia išskirti šiuos įmonės pranašumus:

- inovacijų vystymą ir produktų/paslaugų (gamyba-perdavimas-vartojimas) portfelio valdymą,
- įmonės veikloje naudojamas priemonės/programas/technologijas,
- vartotojų segmentavimą ir informatyvią vartotojų duomenų bazę,
- darbo kultūrą,
- įmonės kaip darbdavio patrauklumą.

Kita vertus, nustatytos šios silpnosios įmonės veiklos sritys:

- darbas su vartotojais: vartotojų pasitenkinimo matavimai, vartotojų aptarnavimo kokybė, naujų vartotojų paieška;
- įmonės strateginis valdymas: tikslų nustatymas, planavimas,

- procesų valdymas: reglamentavimas, kontrolė;
- personalo valdymas: valdymo struktūra, kompetencijų valdymo ir mokymų sistema, motyvavimo sistema, žmogiškųjų išteklių planavimas, atranka ir įdarbinimas.

Apibendrinant silpnąsias įmonės veiklos sritis, stebimas vadybinių kompetencijų trūkumas, nes dažniausiai silpnosios sritys susiję su tam tikros srities valdymo aspektais. Todėl žiūrint į įmonę, kaip į visuminę sistemą, šiuolaikinių pokyčių sąlygomis galimi ir priimtinausi konkurencingumo didinimo sprendimai AB „Jonavos šilumos tinklai“ turėtų apimti įmonės darbuotojų vadybinių gebėjimų stiprinimą.

Detalizuojant įmonės konkurencingumo didinimo kryptis, siūlomos priemonės ir jų matavimo rodikliai pasiektiems rezultatams įvertinti (žr. 21 lent.).

### 21 lentelė. AB „Jonavos šilumos tinklai“ konkurencingumo didinimo kryptių detalizavimas

Kryptis	Priemonės	Matavimo rodikliai
Darbas su vartotojais	Vartotojų pasitenkinimo matavimai, vartotojų aptarnavimo kokybė, naujų vartotojų paieška.	Vartotojų skaičius. Skundų skaičius. Problemos išsprendimo laikas.
Įmonės strateginis valdymas	Tikslų nustatymas, planavimas, tikslų susiejimas su operatyviu lygmeniu. Vystyti veiklos apskaitos metodologinę dalį ir su tuo susijusio personalo kompetenciją, integruoti apskaitos sistemų duomenis į vadovybės ataskaitas.	Uždavinių įgyvendinimas. Planavimas pagal uždavinius. Paruoštų metodikų skaičius. Apmokyto personalo skaičius. Integruotų ataskaitų skaičius.
Procesų valdymas	Reglamentavimas: formalizuoti valdymo procesus, kontroliuoti procesų valdymą; procesus susieti su strateginiais tikslais.	Procesų apibrėžimas, skaičius. Parengtų procesų reglamentų skaičius. Kontrolės planavimas. Įvykdytų užduočių skaičius per laikotarpį. Procesų atitiktis strateginiams tikslams, uždaviniams.
Personalo valdymas	Valdymo struktūra, kompetencijų valdymo ir mokymų sistema, motyvavimo sistema, žmogiškųjų išteklių planavimas, atranka ir įdarbinimas. Tobulinti valdymo struktūrą, peržiūrint atsakomybes, kad nesidubliuotų. Apsibrėžti įmonei reikalingų kompetencijų poreikį. Motyvavimo sistemą susieti su darbo rezultatai, įmonės tikslais.	Vidutinės sąnaudos vienam darbuotojui. Vienam vadovui tenkantis darbuotojų skaičius. Tiesiogiai su gamyba susijusių darbuotojų skaičius. Aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų skaičius. Išlaidos mokymams. Naujų darbuotojų dalis. Vertinamų darbuotojų skaičius.

Kompetencijos atlieka, anot Sanchez (2004), įmonės išteklių ir procesų „jungiančiosios substancijos“ vaidmenį ir leidžia juos sukaupti, įveikinti ir koordinuoti, todėl siūloma vystyti kompetencijas, kurios užtikrina koordinuotą vertingų išteklių įveiklinimą taip, kad būtų pasiekti įmonės tikslai (Sanchez, 2004, p. 521):

I lygis: sukurti įmonės strateginės logikos alternatyvas, kurios nusako pastebimas galimybes sukurti vertę;

II lygis: nustatyti alternatyvius valdymo procesus, kurie nusako požiūrius į vertės kūrimo proceso valdymą;

III lygis: nustatyti išteklių konfiguraciją ir įveiklinimo seką;

IV lygis: nustatyti, kokie ištekliai ir kokių procesų metu turi būti naudojami;

V lygis: nustatyti įgūdžius ir gebėjimus, kurie reikalingi gamybiniam procesams, vykdomiems, siekiant pagaminti produktą ar suteikti paslaugą, valdyti.

Svarbu pažymėti, kad AB „Jonavos šilumos tinklai“ konkurencingumo didinimas siūlomomis kryptimis turi vykti kompleksiskai, organizuotai, ir nors svarbiausias yra bendras veiklos rezultatas, atskirų veiklos sričių rezultatų integravimas į jį ir gebėjimas atskirų sričių rezultatus integruoti į bendrą veiklos rezultatą - yra pagrindinė įmonės konkurencingumo didinimo kryptis ir sąlyga, siekiant konkurencingumo išorinėje aplinkoje.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Šiame darbe atlikti teoriniai ir praktiniai įmonių konkurencingumo tyrinėjimai leidžia daryti šias išvadas:

1. Šilumos sektoriaus įmonių veiklos savitumas, istorinė raida, CŠT įmonių dominavimas rinkoje, savivaldybių dalyvavimas CŠT įmonių valdyme, valstybinis reguliavimas, viešuosius interesus atitinkančių paslaugų pobūdis bei rinkoje atsiradę nauji dalyviai (NŠG) - yra ta aplinka, kurioje veikia šilumos sektoriaus įmonės. Dauguma šilumos sektoriaus įmonių yra CŠT įmonės, paveldėjusios ne tik sovietinių laikų infrastruktūrą, bet ir monopolistinį požiūrį į vykdomą veiklą, kuomet konkurencingumo klausimas veikloje nėra aktualus. Situacija rinkoje atskleidžia tokių įmonių privalumus ir problemas bei skatina domėtis šių įmonių vidinėmis veiklos sąlygomis, ieškant vidinių išteklių ir neišnaudotų galimybių, siekiant šių įmonių konkurencingumo didinimo.

2. Teoriniai šilumos sektoriaus įmonių konkurencingumo didinimo sprendimai tradiciškai remiasi išorinių ir vidinių veiksnių išskyrimu, įtaka, vertinimu ir iš to planuojamomis perspektyvomis. Atsižvelgiant į tai, kad įmonė stipriausiai gali įtakoti savo vidinę aplinką, ieškant konkurencingumo didinimo galimybių, siūloma analizuoti vidinį tokių įmonių konkurencingumo potencialą: strategijos ir finansų, verslo procesų, žmogiškųjų išteklių, vartotojų ir infrastruktūrų sritis ir jų vystymo perspektyvas. Kiekvienos srities vertinimas padeda išskirti silpniausias ir stipriausias įmonės veiklos pozicijas ir kompleksiskai projektuoti konkurencingumo didinimo vystymą šilumos sektoriaus įmonėse.

3. AB „Jonavos šilumos tinklai“ konkurencingumo tyrimas, kuriuo buvo atlikta įmonės dokumentų turinio analizė, įmonės įsivertinimas iš įmonės atstovo pozicijos ir darbuotojų anketinė apklausa, leido išskirti šiuos įmonės pranašumus: inovacijų vystymą ir paslaugų (gamyba-perdavimas-vartojimas) portfelio valdymą, įmonės veikloje naudojamas technologijas, vartotojų segmentavimą ir informatyvią vartotojų duomenų bazę, darbo kultūrą, įmonės kaip darbdavio patrauklumą. Kita vertus, nustatytos šios silpnosios įmonės veiklos sritys: darbas su vartotojais: vartotojų pasitekinimo matavimai, vartotojų aptarnavimo kokybė, naujų vartotojų paieška; įmonės strateginis valdymas: tikslų nustatymas, planavimas; procesų valdymas: reglamentavimas, kontrolė; personalo valdymas: valdymo struktūra, kompetencijų valdymo ir mokymų sistema, motyvavimo sistema, žmogiškųjų išteklių planavimas, atranka ir įdarbinimas. Taigi įmonė stipri savo technologijomis ir atvirumu, tačiau silpna - veiklos valdymo, žmogiškųjų išteklių ir vartotojų aptarnavimo sprendimuose. Kadangi dažniausiai silpnosios sritys susiję su tam tikros srities valdymo aspektais, bendra įmonės silpnybe galima įvardinti darbuotojų vadybinių kompetencijų trūkumą. Todėl šiuolaikinių pokyčių sąlygomis galimi ir priimtinausi konkurencingumo didinimo sprendimai AB „Jonavos šilumos tinklai“ turėtų apimti įmonės darbuotojų vadybinių gebėjimų stiprinimą strateginio valdymo, procesų valdymo, klientų aptarnavimo ir

žmogiškųjų išteklių valdymo kryptimis. Konkurencingumo didinimas siūlomomis kryptimis turi vykti kompleksiskai, organizuotai, o gebėjimas atskirų sričių rezultatus integruoti į bendrą veiklos rezultatą turi tapti pagrindine įmonės konkurencingumo didinimo kryptimi ir sąlyga, siekiant konkurencingumo išorinėje aplinkoje.

Nežiūrint į nustatytas atskiras silpnas pozicijas, galima teigti, kad iš esmės ši įmonė yra perspektyvi, pažangi ir atvira pokyčiams ir tai yra jos didžiausias konkurencinis pranašumas.

4. Atsižvelgiant į AB „Jonavos šilumos tinklai“ konkurencingumo tyrimo rezultatus, siūlomos įmonės konkurencingumo didinimo kryptys šiose srityse:

- strateginio valdymo, stiprinant proceso planavimą, įgyvendinimą ir kontrolę;
- atskirų sričių valdymo, stiprinant kontrolės mechanizmą bei veiklų reglamentavimą;
- žmogiškųjų išteklių valdymo, stiprinant planavimo, atrankos, įdarbinimo, mokymo, motyvavimo aspektus, tobulinant valdymo struktūrą;
- vartotojų aptarnavimo, gerinant vartotojų aptarnavimo kultūrą ir vertinant vartotojų nuomonę.

Siūloma stiprinti įmonės vadovaujančių darbuotojų vadybinius gebėjimus, pasitelkiant išorės konsultantus, kurie padėtų įmonės silpnose pozicijose išskirti labai konkrečius dalykus, jiems pritaikyti konkrečias priemones, periodiškai jas vertinant ir tobulinant. Taip pat rekomenduojama vykdyti metinius pokalbius ir darbuotojų apklausas, kurios padėtų išsiaiškinti darbuotojų nuomonę įvairiais įmonei rūpimais klausimais.

## LITERATŪRA

1. Aaker, D. A., Kumar, V., Day, G. S. (1998). *Marketing research*. Sixth. John Wiley & Sons Inc. p. 776.
2. Aberg, M., Henning, D. (2011). Optimisation of Swedish District Heating System with Reduced Heat Demand due to Energy Efficiency Measures in Residential Buildings. *Energy Policy*. Vol. 39, Nr.12, p.7839-7852.
3. Adomaitis, S. (2010). *Konkurencingumas Lietuvos įmonėse*. 2010 04 07 Konferencijos „Įmonių konkurencingumas – pagrindinis modernios ekonomikos požymis“ medžiaga. Vilnius: Ūkio ministerija.
4. Arvanitis, S., Loukis, E.N. (2009). *Employee Education, Information and Communication Technology, Workplace Organization and Trade: A Comparative Analysis of Greek and Swiss Enterprises*. University of the Aegean, Department of Information and Communication Systems Engineering.
5. Bagdonas, E., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija, p.228.
6. Bagdonienė, L. (2008). *Santykių marketingo raiška paslaugų versle*. KTU: habilitacijos procedūrai teikiamų mokslinių darbų apžvalga.
7. Bagdonienė, L. Hopenienė, R. (2005). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas.
8. Beniušienė, I., Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 4 (13). 32–40
9. Bjorkqvist, O., Idefeldt, J., Larsson, A. (2010). Risk Assessment of New Pricing Strategies in the District Heating Market: A Case Study at Sundsvall Energi AB. *Energy Policy*. Vol. 38, No.5, p. 2171-2178
10. Boopen, S. (2006). Transport Infrastructure and Economic Growth: Evidence from Africa Using Dynamic Panel Estimates. *The Empirical Economic Letters*, Nr. 5(1).
11. Boreika, P., Pilinkus, D. (2015). Makroekonominių rodiklių ir akcijų kainų tarpusavio ryšys Baltijos šalyse. Peržiūrėta 2015 lapkričio 15, adresu <http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/viewFile/9459/4765>
12. Brynjolfsson, E., Saunders, A. (2010). *Wired for Innovation – How Information Technology Is Reshaping the Economy*. Cambridge, MA: The MIT Press.
13. Cho, D. S.; Moon, H. Ch. (2002). From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of Competitiveness Theory, *World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.*
14. Cleveland, C. J. (2004). (editor-in-chief). *Encyclopedia of Energy*. Vol. 2. USA: Elsevier academic press. p. 256.

15. Činčikaitė, R., Janeliūnienė, R. (2010). Įmonių konkurencingumas žinių ekonomikos sąlygomis. Peržiūrėta 2015 spalio 2, adresu: [http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BME\\_2010/005/pdf/Art-Cincikaite\\_Janeliuniene.pdf](http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BME_2010/005/pdf/Art-Cincikaite_Janeliuniene.pdf)
16. Difs, K., Trygg, L. (2009). District Heating by Marginal Cost. *Energy Policy*. Vol. 37. Nr. 2, p. 606-616.
17. Drożdż, J., Jurkėnaitė, N. (2011). Lietuvos kaimo vietovių perspektyvos per atsinaujinančių išteklių energijos panaudojimo prizmę. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 4(24), p. 92-101.
18. Dubinas, V., Smilga, E. (2010). Paslaugų sektoriaus plėtros galimybės Lietuvoje. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: energetika. Nr. 2. p. 16–22.
19. Dzenajavičienė, E.F., Kveselis, V., Tamonis, M. (2008). Gamybos decentralizavimo ir naujų technologijų vaidmuo skatinant subalansuotą konkurenciją šilumos ūkyje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 4 (13). 32–40
20. *Energetikos ministerijos informacija* (2015). Peržiūrėta 2015 spalio 11, adresu: [https://www.enmin.lt/lt/activity/veiklos...siluma/silumos\\_ukis.php?](https://www.enmin.lt/lt/activity/veiklos...siluma/silumos_ukis.php?)
21. Galinis, A. (2014). *Centralizuoto šilumos tiekimo sistemos raida ir biokuro naudojimas*. Vilnius: LEI
22. Gatautis, R., Konstantinavičiūtė, R., Tarvydas, D., Bobinaitė, V. (2009). Lietuvos šilumos ir vėsumos rinkų esama būklė. Peržiūrėta 2015 lapkričio 25, adresu: [http://www.res-h-policy.eu/downloads/Lith/WP2%20D3%20report\\_LT%20translation.pdf](http://www.res-h-policy.eu/downloads/Lith/WP2%20D3%20report_LT%20translation.pdf)
23. Geižutienė, L., Sūdžius, V. P. (2010). Įmonės investicinio patrauklumo nustatymo ypatumai. *Scientific conference: Business, management and education*, November 18, Vilnius, p. 10.
24. Ginevičius, R. 2010. The effectiveness of cooperation of industrial enterprises. *Journal of Business Economics and Management*, Nr. 11(2), p. 283–296.
25. Goyder, D.G. (2003). *EC Competition Law*. 4th Edition-London: Clarendon Press Oxford, p.8
26. Goldsmith, S. (2013). *Rethinking the Company's Competitive Advantage*. Peržiūrėta 2015 spalio 29, adresu: <http://daily.financialexecutives.org/rethinking-companys-competitive-advantage/>
27. Grebliauskas, A., Stonys, M. (2012). Lietuvos pramonės eksporto konkurencingumo vertinimas. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*. Nr. 6/2.
28. Grebliauskas, A., Ramanauskas, G. (2007). Integruotos nacionalinės valstybės konkurencingumo rodiklių sistemos metmenys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Vol. 43, p. 57-67.
29. Grublienė V., Ambraziūnaitė, E., Venckevičė L. (2014). Paslaugų kokybės sąsajos su UAB „Lietuvos draudimas“ konkurencingumu. *Regional Formation and Development Studies*, Nr. 1 (11)
30. Hayek, E.A. (2002). *Individualizmas ir ekonominė tvarka*. Vilnius.



31. Isaksson, R., Johansson, P., Fischer, K. (2010). Detecting Supply Chain Innovation Potential for Sustainable Development. *Journal of Business Ethics*. Vol. 97 (3).
32. Jiang, Y., Shen, J. (2010). *Measuring the urban competitiveness of Chinese cities in Cities*, Nr. 27 (5), p. 307–314.
33. *Jonavos rajono savivaldybės strateginis plėtros planas* (2004). Peržiūrėta 2015 gruodžio 5, adresu: <http://www.krda.lt/jonava/verslotyrimas.html>
34. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*: monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, p. 456
35. Jurevičienė, D., Komarova, A. (2010). Darbuotojo konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*. Vol. 11, No. 2, p. 124-133.
36. Kelly, H. (2009). Economic competitiveness of combined heat and power district heating (CHP-DH) for climate change mitigation: A comparative analysis of schemes in the UK. Peržiūrėta 2015 lapkričio 30, adresu: [iopscience.iop.org/.../6/.../1755-1315\\_6\\_20\\_202018.pdf](http://iopscience.iop.org/.../6/.../1755-1315_6_20_202018.pdf)
37. Klevienė, A., Perednis, E. (2012). Saulės energijos paklausos didinimo prielaidos. *Energetika*. Vol. 58, Nr.3
38. Klyvienė, O. (2013). *Lietuvos įmonių konkurencingumas Europos kontekste*. Peržiūrėta 2015 gruodžio 2, adresu: <http://www.linava.lt/naujiena/lietuvos-imoniu-konkurencingumas-europos-kontekste/>
39. *Konkurencingumo centras* (2013). Konkurencingumo didinimo plano forma. Peržiūrėta internete 2015 lapkričio 5, adresu: <http://old2.verslilietuva.lt/lt/paslaugos/paslaugos-eksportuotojams/konkurencingumo-centras/>
40. Kveselis, V., Tamonis, M. (2006). Centralizuoto šilumos tiekimo konkurencingumo problemos: naujų technologijų iššūkis. *Energetika*, Nr. 3. p. 110–118.
41. Leipus, R., Norvaiša, R. (2003). *Finansų rinkos teorijų pagrindai*. Peržiūrėta 2015 gruodžio 2, adresu: <http://www.lb.lt/leipus>
42. Lekavičius, V., Miškinis, V. (2012). *Atsinaujinančių energijos išteklių platesnio naudojimo kryptys*. Peržiūrėta 2015 lapkričio 30, adresu: <http://www.mokslasirtechnika.lt/mokslonaujienos/atsinaujinanci-energijos-istekli-platesnio-naudojimo-kryptys.html>
43. Levanas, G., Ramanauskienė, J. (2008). Naujovių diegimo problema konkurencijos sąlygomis. *Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 2 (13), p. 100-106.
44. *Lietuvos įmonių vadovų tyrimas* (2015). Peržiūrėta 2015 gruodžio 10, adresu: [https://www.pwc.com/lt/lt/assets/publications/lietuvos\\_imoniu\\_vadovu\\_tyrimas\\_2015\\_final.pdf](https://www.pwc.com/lt/lt/assets/publications/lietuvos_imoniu_vadovu_tyrimas_2015_final.pdf)
45. *Lietuvos Respublikos energetikos įstatymas* (2015). Peržiūrėta 2015 gruodžio 10, adresu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.44235B485568>
46. *Lietuvos Respublikos Konstitucija* (1992). Peržiūrėta 2015 gruodžio 9, adresu:

<http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>

47. *Lietuvos Respublikos šilumos ūkio įstatymas* (2015). Peržiūrėta 2015 gruodžio 10, adresu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F62AD965997D/qzfSBfIyOz>
48. *Lietuvos šilumos tiekėjų asociacija (LŠTA)* (2015). Peržiūrėta 2015 gruodžio 15, adresu: [http://www.lsta.lt/files/Energetikos%20ekspertu%20pasitarimai/2015-01-12\\_Energ\\_eks\\_isplestinis/01\\_150112\\_V\\_Stasiunai.pdf](http://www.lsta.lt/files/Energetikos%20ekspertu%20pasitarimai/2015-01-12_Energ_eks_isplestinis/01_150112_V_Stasiunai.pdf)
49. Lisin, E., Garanin, I., Strielkowski, W., Kritkova, S. (2015). *Rusijos energetikos rinkos ekonominiai ir verslo aspektai: kombinuotos šilumos ir elektros energijos technologijos*. Peržiūrėta 2015 lapkričio 18, adresu: <http://www.transformations.khf.vu.lt/34/lt/article/strat>
50. Liučvaitienė, A., Peleckis, K. (2011). Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo ir vertinimo teoriniai modeliai ir jų taikymo galimybės. *Contemporary issues in business, management and education*. Nr.10(4).
51. Lydeka, Z., Drilingas, B. (2001). *Firmos ekonomikos pagrindai*. Vilnius: Pačiolis.
52. Lukoševičius, V., Balaišytė, B. (2011). *Dėl ilgalaikės kainodaros ir „bazinių“ šilumos kainų taikymo*. Analitinė-konsultacinė pažyma Nr. K PDA/014. Lietuvos energetikos konsultantų asociacija. P. 13.
53. Lund, H., Moller, B., Mathiesen, B. V., Dyrelund, A. (2010). The Role of District Heating in Future Renewable Energy Systems. *Energy*. Vol. 35, Nr. 3, p.1381-1390
54. Malinauskienė, E. (2013). Verslo sistemų konkurencingumas. Verslo sistemų konkurencingumo sandara. Peržiūrėta 2015 spalio 15, adresu: [http://eglemaal.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2013/01/Competitiveness2012\\_Neak\\_Lecture2\\_lt.pdf](http://eglemaal.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2013/01/Competitiveness2012_Neak_Lecture2_lt.pdf)
55. Marcinauskas, K., Korsakienė, I. (2011). Centralizuotas šilumos tiekimas ir šilumos kainos 1945–2011 m. Lietuvoje: istorinė-ekspertinė apžvalga. *Energetika*. T. 57, Nr. 4, p. 207-230.
56. Marčinskas, A., Diskienė, D. (2001). Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika: Mokslo darbai*. Vilnius, Nr. 55-56
57. Meilienė, E., Snieška, V. (2010). Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatose. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 31, p. 119-132
58. Mickevičienė, M. (2011). Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis. *Business system sandeconomics*. No. 1 (1).
59. Murauskaitė, L., Klevas, V., Biekša K. (2013). Centralizuoto šilumos tiekimo sistemos reformavimo prielaidos Lietuvoje. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, Nr. 7/1
60. Navickas V. (2013). *Ekonomikos konkurencingumo valdymas*. Vilnius: Edukologija.
61. Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2010). Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas. *Verslas: Teorija ir praktika*. Nr. 11(1): 5–11
62. Pelse, M., Gudevics, J. (2011). Sustainability Assessment of Centralised Heat Supply in Latvian

- Municipalities Management Theory. Studies for Rural Business. *Infrastructure Developmentol.* 27, No. 3, p.148-157.
63. Persson, U., Werner, S. (2011). Heat Distribution and the Future Competitiveness of District Heating. *Applied Energy*. Vol. 88, Nr. 3, p.568-576.
  64. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: TheFreePress.
  65. Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations: with a new introduction*. London.
  66. Porter, M. E. (2006). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorow i konkurentow*. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
  67. Porter, M., E. (2012). *Regional Competitiveness and the Role of Business*. Harvard Business School, Mexico.
  68. Rakauskienė, R. Tamošiūnienė. (2013). Šalies konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 14(3), p. 177–187.
  69. Ramanauskas, G. (2004). Evaluation of international competitiveness. *Ekonomika: mokslo darbai*, Nr. 68, p. 91–112.
  70. Rugman, A., Hodgetts, R. (2001). The Endo of Global Strategy. *European Management Journal*, vol. 19, Nr. 4, p. 333–343
  71. Samoška, M. (2012). *Verslo aplinkos veiksnių analizė ir jų vertinimo kriterijai*. 15-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ 2012 metų teminės konferencijos straipsnių rinkinys. Peržiūrėta 2015 lapkričio 18, adresu:  
<http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/conference/2012/paper/viewFile/31/79>
  72. Šeputienė, J., Brazauskienė, K. (2013). Lietuvos konkurencingumo pokyčių vertinimas Europos Sąjungos šalių kontekste. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr.1 (29), 30-37.
  73. *Šilumos tiekimo bendrovių 2014 m. ūkinės veiklos apžvalga* (2015). Lietuvos šilumos tiekėjų asociacija. Metinis leidinys.
  74. Šimašius R., Šilėnas, Ž. (2006). *Konkurencijos galimybės Lietuvos šilumos sektoriuje*. Lietuvos laisvosios rinkos instituto analizė. Lietuvos laisvosios rinkos institutas. Peržiūrėta 2015 spalio 29, adresu: [http://www.lrinka.lt/index.php?act=main&item\\_id=3891](http://www.lrinka.lt/index.php?act=main&item_id=3891)
  75. Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija (VKEKK, 2015). *Nepriklausomų šilumos gamintojų gaminamos šilumos rinkos apžvalga už 2015 metų II ketvirtį*.
  76. *Versli Lietuva* (2015). Konkurencinių veiksnių grupavimas. Peržiūrėta internete 2015 lapkričio 5, adresu <http://old2.verslilietuva.lt/lt/paslaugos/paslaugos-eksportuotojams/konkurencingumo-centras/>
  77. *Verslo plėtra* (2015). Peržiūrėta 2015 lapkričio 22, adresu: <http://www.verslas.in/terminas/verslo-pletra/3/>
  78. Volkova, E., Makarova, A., Khorshev, A., Urvantseva, L., Shulgina, V. (2010). Investigating the

- Efficiency of Development of Centralized Heating in Russia. *Thermal Engineering*. Vol. 57, No. 14, p.1204-1215.
79. Weymouth, S., Feinberg, R. (2011). National Competitiveness in Comparative Perspective: Evidence from Latin America. *Latin American Politics & Society*, Nr. 53(3), 141–159.
  80. Worthington, J.; Britton, C. (2006). The Business Environment. London: *Pearson Education Limited*, p. 527.
  81. AB „Jonavos šilumos tinklai“ kolektyvinė sutartis Nr. 9 (2014).
  82. AB „Jonavos šilumos tinklai“ įstatai (2013).
  83. AB „Jonavos šilumos tinklai“ direktoriaus įsakymai.
  84. AB „Jonavos šilumos tinklai“ 2014 metų veiklos ataskaita (2015).
  85. AB „Jonavos šilumos tinklai“ darbo tvarkos taisyklės (2011).

Lentelė. Lietuvos šilumos sektoriaus vystymosi raida (Murauskaitė, Klevas, Biekša, 2013)

Laikotarpis	Laikotarpio apibūdinimas
Lietuvai atgavus nepriklausomybę, iki 1997 m. <i>dauguma CŠT įmonių priklausė AB „Lietuvos energija“.</i>	Sprendimai dėl šilumos kainų nustatymo ir techninių-organizacinių pokyčių buvo derinami tarp įmonių administracijos ir centrinių valdymo organų. Iki CŠT ūkio perdavimo savivaldybėms šilumos ūkio būklė prastėjo, sugriauta daug vietinių katilinių, prarasta daug šilumos vartotojų, labai sumažėjo šiluminė apkrova ir t. t. Atskirose savivaldybėse situacija skyrėsi, bet daugeliu atvejų buvo sudėtinga ekonominiu ir techniniu požiūriu. Centrinė administracija praktiškai nedalyvavo formuojant CŠT politiką, todėl savivaldybės turėjo priimti esminius sprendimus dėl tolimesnės CŠT bendrovių veiklos savo supratimu ir atsakomybe.
1997 m. reorganizavus AB „Lietuvos energija“ CŠT įmonių turtas buvo perduotas savivaldybių nuosavybei.	Proporcingai perduodamam turtui paskirstyti <i>finansiniai įsipareigojimai</i> , paliktos <i>nepagrįstai mažos šilumos kainos</i> , perduotas decentralizuotas valdymas, kuris buvo problemiškas mažesnėms bendrovėms. Šilumos ūkio restruktūrizavimo įstatyminis aktas davė pradžią saviveikliniam, gana chaotiškam, o vis dėlto ekonominių dėsnių valdomam procesui. Pasekmės ne visur (ne visuose miestuose ir miesteliuose) vienodos: dabartinę krizinę būklę sukėlė neįsivaizduojamas, jokioms prognozėms nepavalduos dujų kainų padidėjimas.
2000–2003 m. periodas – CŠT bendrovių nuomos arba privatizavimo laikotarpis.	Tuo metu 12-oje savivaldybių valdymo teisės perduotos privatiems operatoriams, įskaitant Vilnių ir kitus didžiuosius miestus.
2003 m. priėmus Šilumos ūkio įstatymą, prasidėjo stabilizacijos CŠT sektoriuje laikotarpis.	Priimta poįstatyminių teisės aktų, įvairiais aspektais reguliuojančių veiklą šilumos ūkio sektoriuje. Šilumos kainos nustatytos pagal objektyvumo kriterijų, kuomet šilumos kaina yra didesnė už savikainą. Įgyvendinta išnuomotų CŠT įmonių pertvarka, atnaujintas nusidėvėjęs turtas, optimizuotas darbuotojų skaičius, padidintas šilumos tiekimo efektyvumas, plėtojami biokurą naudojančios šilumos gamybos įrenginiai, <i>atsiranda konkurencijos šilumos ūkyje tema</i> .
2006–2008 m. stipriai didėjo iškastinio kuro kainos	Tai padidino šilumos kainas, prasidėjo „kaltųjų“ paieška. CŠT sektoriuje bandoma griežtinti kontrolės priemones, atitrukstama nuo ekonominės motyvacijos principų šilumos kainodaroje.
Nuo 2009-2011 m. CŠT sektoriuje prasidėjo „populiarių“ politinių sprendimų laikotarpis.	Pokyčių CŠT sektoriuje siūlymai grindžiami ne tiek ekonomiais skaičiavimais ar tarptautine praktika, bet epizodiniais šilumos ūkio pertvarkymais, kurie jaukia teisinę-ekonominę sistemą, kyla teisinių ginčų virtinė, tačiau menkai sprendžiamos esminės aprūpinimo šiluma problemos.
2012-2015 m. SGD dujų terminalo įtaka Šilumos sektoriui.	Šilumos sektoriaus įmonės aktyviai pertvarko gamybą šilumą gaminant pigesniu kuru - biokuru. Šiuos veiksmus paskatino drastiškai brangstančios dujos. Pradėjus veikti Suskystintų dujų terminalui, valstybė reguliavimu „nepaleidžia“ CŠT įmonių ir „uždeda“ pareigą pirkti brangiai dujas iš terminalo. Susidaro dviprasmiška situacija.

## KLAUSIMYNAS

Kauno technologijos universiteto studentė vykdo apklausą, kurios tikslas – išsiaiškinti AB „Jonavos šilumos tinklai“ konkurencingumą.

Apibendrinti duomenys bus naudojami rašant magistro darbą, todėl garantuojame visišką atsakymų konfidencialumą ir anonimiškumą.

Prašau Jūsų pasirinkti kiekvienoje grupėje po vieną poziciją kuri tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę vertinant Įmonės situaciją:

„*Žemiausio išsivystymo praktika*“, „*Besivystantis*“, „*Pakankamas*“, „*Pažangus*“, „*Pirmaujančių bendrovių praktika*“, paryškinant šį tekstą.

Esant reikalui po paryškinto teksto galite įrašyti savo komentarą.

**Įvertinkite Įmonės veiklą žemiau nurodytose srityse**

### STRATEGIJA IR FINANSAI

#### 1.1. Įmonės strategijos ir jos atnaujinimo procesų branda

##### Žemiausio išsivystymo praktika

Įmonė neturi aiškiai formaliam dokumente apibrėžtų strateginių tikslų nei vienai iš įmonės veiklos sričių, įmonė neturi nustatęsi veiklos misijos ir vizijos.

##### Besivystantis

<sup>5</sup>Įmonė turi nusistačiusi veiklos misiją, viziją bei dalį strateginių tikslų, tačiau įmonės veiklos strategija yra fragmentiška, t.y. apima tik tam tikras įmonės veiklos sritis (pvz., yra orientuota tik į gamybą, bet ne pardavimų veiklą ir pan.) ir yra tik formali, t.y. tiesiogiai nesiejama su operatyviniu įmonės veiklos lygmeniu.

- Įmonės nustatyti strateginiai tikslai nėra periodiškai peržiūrimi/ atnaujinami, atsižvelgiant į įmonės brandą, rinkos situaciją ar kitus aspektus.

- Įmonės veiklos strategijos sudarymo ir atnaujinimo procesai nėra apibrėžti ir formalizuoti.

„*Įmonė konkrečiau savo strategijos dokumento neturi. Investiciniai planai yra sudėtinė Jonavos rajono savivaldybės investicinio plano dalis. Įmonės investiciniai planai beveik visada įgyvendinami. Ateities planus Įmonė kuria atsižvelgdama į situaciją rinkoje. Investavome daug ir dabar galime džiaugtis mažesne kaina vartotojams. Be to "atbaidėme" galimus konkurentus, nes patys esame stiprūs užimamoje pozicijoje. Visame tame mums labai padėjo savivaldybė ir stebėtojai“ (Įmonės atstovas).*

##### Pakankamas

<sup>5</sup>Paryškintas tekstas Klausimyno baziniuose vertinimuose reiškia Įmonės atstovo pasirinktą vertinamąją poziciją. Prie šių pasirinkimų gali būti ir Įmonės atstovo komentarai, išskirti kursyvu.

Įmonė turi nusistačiusi veiklos misiją, viziją, įmonės veiklos strategija apima svarbiausias įmonės veiklos sritis (gamyba, pardavimų veikla, atsargų, personalo valdymas)

- Daliai strategijoje išsikeltų tikslų yra nustatyti strateginių tikslų įgyvendinimo rodikliai, tačiau jų vertinimas nėra vykdomas nuolat, rezultatai nėra integruoti į strateginių sprendimų priėmimą.

- Įmonėje veiklos strategijos sudarymo ir atnaujinimo procesai yra tinkamai apibrėžti ir formalizuoti, tačiau nėra pilnai įgyvendinami praktikoje - strategijoje nustatytų tikslų peržiūra, jų pasiekimo vertinimas vykdomas retai, ne sistemiškai.

#### Požangus

Įmonė turi nusistačiusi veiklos misiją, viziją, įmonės formuojama strategija yra nuosekli ir subalansuota, t.y. apima visas įmonės veiklos sritis.

- Įmonė turi aiškiai apibrėžtus įmonės veiklos strateginius tikslus, kurie yra periodiškai atnaujinami atsižvelgiant tiek į vidinius, tiek į išorinius įmonės veiklai įtaką darančius veiksnius.

- Įmonėje veiklos strategijos sudarymo ir atnaujinimo procesai yra tinkamai apibrėžti ir formalizuoti bei pilnai įgyvendinami praktikoje (formuojant ir atnaujinant įmonės strategiją).

- Įmonėje iš dalies veikia subalansuotų veiklos rodiklių sistema: daliai strategijoje išsikeltų tikslų yra nustatyti ir matuojami strateginių tikslų įgyvendinimo rodikliai, jų rezultatai naudojami priimant įmonės veiklos valdymo sprendimus.

#### Pirmaujančių bendrovių praktika

Įmonė turi nusistačiusi veiklos misiją, viziją, įmonės formuojama strategija yra nuosekli ir subalansuota, t.y. apima visas įmonės veiklos sritis.

- Įmonėje veiklos strategijos sudarymo ir atnaujinimo procesai yra tinkamai apibrėžti ir formalizuoti.

- Įmonė periodiškai atlieka rinkos, kurioje veikia, tendencijų, konkurencinės aplinkos analizę, aiškiai žino savo konkurencinius pranašumus, gerai pažįsta savo klientus. Atsižvelgiant į šią informaciją ir strategijos atnaujinimo procesus įmonės strateginiai tikslai yra periodiškai atnaujinami.

- Įmonėje veikia gerai išvystyta subalansuotų veiklos rodiklių sistema, kuri užtikrina sąsają tarp įmonės strateginių tikslų ir įmonės veiklos procesų: yra apibrėžti ir nuolat matuojami visų strateginių tikslų įgyvendinimo rodikliai, kurių rezultatai yra integruojami į įmonės veiklos operatyvinį valdymą (personalo/ procesų funkcijos) ir į kuriuos yra nuolat atsižvelgiama priimant įmonės veiklos valdymo sprendimus.

## **1.2.Įmonės strategijos įgyvendinimo užtikrinimo priemonių branda**

#### Žemiausio išsivystymo praktika

Įmonės atskiri struktūriniai padaliniai įgyvendina savo veiklą vadovaudamiesi sprendimais, priimtais reaguojant į esamą situaciją.

#### Besivystantis

**Įmonėje veikia silpna strategijos komunikacijos sistema: žemiausio įmonės hierarchinio lygmens darbuotojai nežino apie aukščiausio lygio vadovų formuojamą įmonės veiklos strategiją, nesupranta, kaip ją vykdoma veikla siejasi su įmonės strateginių tikslų pasiekimu.**

- Įmonės veiklos strategija įmonėje yra įgyvendinama intuityviai: už atskirą įmonės veiklos sritį atsakingi darbuotojai (padalinių vadovai) formuoja ir įgyvendina trumpalaikius veiklos planus, kurie nėra derinami su įmonės veiklos strategijoje nustatytais strateginiais tikslais.

### Pakankamas

Įmonėje veikia tinkama strategijos komunikacijos sistema: įmonės darbuotojai žino apie aukščiausio lygio vadovų formuojamą įmonės veiklos strategiją ir nustatytus įmonės veiklos strateginius tikslus, bent iš dalies supranta, kaip jų vykdoma veikla siejasi su įmonės strateginių tikslų pasiekimu.

- Įmonės veiklos strategijos įgyvendinamas priklauso nuo vidurinės grandies vadovų, kurie formuoja ir įgyvendina trumpalaikius veiklos planus iš dalies atsižvelgiant į strategijoje nustatytus jų veiklos sričiai strateginius tikslus.

- Įmonėje nėra išvystyta strategijos įgyvendinimo ir stebėsenos sistema (strategijos įgyvendinimo rodikliai, jų sąsajos su operatyvinio lygmens padalinių ir darbuotojų funkcijomis, atskaitomybė už strateginių tikslų įgyvendinimo rezultatus).

### Pažangus

Įmonėje veikia gerai išvystyta strategijos komunikacijos sistema: įmonės darbuotojai žino, gerai supranta savo vaidmenį ir funkcijas įgyvendinant įmonės veiklos strategiją.

- Įmonėje veikia iš dalies išvystyta strategijos įgyvendinimo ir stebėsenos sistema: įmonės strateginiams tikslams yra nustatyti ir stebimi įgyvendinimo rodikliai, tačiau nėra užtikrinta jų nuolatinė integracija su įmonės operatyvinio lygmens sprendimų priėmimo procesais.

- Dalis įmonės operatyviniame lygmenyje formuojamų sprendimų (pvz. darbuotojų kompetencijų poreikio formavimas/ inovacijų vystymo sprendimai/ poreikis keisti ar atnaujinti įmonės organizacinę struktūrą) yra priimami ir formuojami atsižvelgiant į įmonės strateginius tikslus.

- Įmonėje veikia strategijos įgyvendinimo stebėsenos ir kontrolės sistema: nustatytos ir apibrėžtos už strategijos įgyvendinimą atsakingų darbuotojų funkcijos ir atsakomybės, standartizuotas operatyvinio lygmens darbuotojų atsiskaitymo už strategijoje jų veiklos sričiai nustatytų strateginių tikslų įgyvendinimo rezultatus procesas, tačiau sistema praktinėje veikloje įgyvendinama nenuosekliai (trūksta kontrolės ir atsiskaitymo už rezultatus priežiūros mechanizmų).

### Pirmaujančių bendrovių praktika

Įmonėje veikia gerai išvystyta strategijos komunikacijos sistema: įmonės darbuotojai žino, gerai supranta savo vaidmenį ir funkcijas įgyvendinant įmonės veiklos strategiją.

- Įmonėje veikia gerai išvystyta strategijos įgyvendinimo sistema: įmonės strateginiams tikslams nustatomi jų įgyvendinimo rodikliai, kurie yra tiksliai susieti su visais įmonės operatyvinio lygmens procesais.

- Įmonės operatyviniame lygmenyje formuojami sprendimai ir vykdoma politika (pvz. darbuotojų kompetencijų poreikio vertinimas, inovacijų vystymo sprendimai, poreikis keisti/ atnaujinti įmonės organizacinę struktūrą) yra priimami ir formuojami nuolat atsižvelgiant į įmonės strateginius tikslus.

- Įmonėje veikia tinkamai struktūruota strategijos įgyvendinimo stebėsenos ir kontrolės sistema: nustatytos ir aiškiai apibrėžtos už strategijos įgyvendinimą atsakingų darbuotojų funkcijos ir atsakomybės, standartizuotas operatyvinio lygmens darbuotojų atsiskaitymo už strategijoje jų veiklos sričiai nustatytų strateginių tikslų įgyvendinimo rezultatus procesas, užtikrinama atsiskaitymo už rezultatus kontrolė).

- Įmonėje veikia į darbuotojų skatinimą siekti strategijoje nustatytų tikslų orientuota motyvacinė sistema.

## **1.3.Įmonės veiklos apskaitos branda**

### Žemiausio išsivystymo praktika

Įmonė veda finansinę apskaitą, tik tiek, kiek to reikalauja įstatymai.

- Vertindama veiklą įmonė vadovaujasi tik pagrindiniais finansiniais rodikliais (bendrasis/ grynasis pelnas, pardavimo pajamos).

### Besivystantis

Įmonė veda finansinę apskaitą, tik tiek, kiek to reikalauja įstatymai.

- Vertindama veiklą įmonė dažniausiai vadovaujasi tik pagrindiniais finansiniais rodikliais (bendrasis/ grynasis pelnas, pardavimo pajamos).



- Kartais (nesistemiškai) įmonė atlieka ir kitų įmonės veiklos finansinių rodiklių (pvz., bendrasis ir einamasis likvidumas, turto ir nuosavo kapitalo grąža) analizę vertindama veiklos rezultatus, tačiau rodiklių skaičiavimo rezultatų aiškiai neintegruoja į įmonės valdymo sprendimų priėmimą.

### Pakankamas

Įmonė įstatymų numatyta tvarka veda finansinę apskaitą ir iš dalies vykdo valdymo apskaitą.

- Įmonėje yra nustatyti, tačiau su įmonės veiklos strategija nesusieti, tam tikri veiklos vertinimo rodikliai (apima tiek finansinius, tiek veiklos rodiklius).

- Vertindama veiklą įmonė periodiškai atlieka pagrindinių finansinių rodiklių grupių (pelningumo, finansinio svėro, likvidumo, turto panaudojimo efektyvumo) bei apibrėžtų veiklos rodiklių (pvz. įmonės darbuotojų etatų skaičius, pagamintos produkcijos vienetų skaičius, nurašomos produkcijos dalis ir pan.) analizę, tačiau įmonės rodiklių įvertinimui atlikti reikalingi veiksmai atliekami nenuosekliai, nėra standartizuotų procesų, analizės ataskaitų šablonų ir t.t.

- Įmonės veiklos vertinimo rezultatai yra kartais (nesistemiškai) panaudojami įmonės valdymo sprendimams priimti.

### Pažangus

Įmonėje yra nustatyti ir su įmonės strateginiais tikslais susieti veiklos vertinimo rodikliai (apima tiek veiklos, tiek finansinius rodiklius).

- Yra renkami įmonės veiklos ir finansinių rodiklių apskaičiavimui reikalingi duomenys, atliekamas rodiklių reikšmių vertinimas bei stebėseną, tačiau įmonės rodiklių įvertinimui atlikti reikalingi veiksmai atliekami nenuosekliai (nesivadovaujama nustatytais terminais).

- Įmonės valdymo ir finansinių rodiklių vertinimas ir stebėseną atliekama naudojant nustatytas priemones (standartizuotos ataskaitos/ analizės įrankiai).

- Įmonės veiklos ir finansinių rodiklių vertinimo ir stebėsenos rezultatai yra didžiąja dalimi integruoti į įmonės veiklą (susieti su įmonės motyvavimo sistema, veiklos valdymo sprendimų priėmimu).

### Pirmaujančių bendrovių praktika

Įmonėje yra išvystyta ir su įmonės strateginiais tikslais susieta bei subalansuota veiklos rodiklių sistema.

- Įmonėje yra periodiškai renkami įmonės valdymo ir finansinių rodiklių apskaičiavimui reikalingi duomenys, vertinamos ir stebimos analizuojamų rodiklių reikšmės, jų kitimo tendencijos.

- Įmonės veiklos ir finansinių rodiklių vertinimas ir stebėseną atliekama naudojant nustatytas priemones (standartizuotos ataskaitos/analizės įrankiai).

- Įmonės veiklos ir finansinių rodiklių vertinimo ir stebėsenos rezultatai yra pilnai integruoti į įmonės veiklą (susieti su įmonės motyvavimo sistema, procesų valdymu) ir nuolatos naudojami įmonėje priimant strateginius ir operatyvinius įmonės veiklos sprendimus.

## **1.4.Įmonės veiklos apskaitai naudojamų priemonių branda**

### Žemiausio išsivystymo praktika

Įmonės finansinė apskaita vedama rankiniu būdu popieriniuose dokumentuose (apskaitos žurnalai/ knygos).

### Besivystantis

Įmonės finansinė apskaita vedama naudojant nespacializuotą programinę įrangą (pvz. MS Excel).

### Pakankamas

Įmonės finansinė (ir dalis valdymo apskaitos) vedama naudojant specializuotą apskaitos programą (pvz. Rivilė, Finvalda, Pragma).

### Pažangus

**Naudojant specializuotą programinę įrangą įmonėje vedama finansinė ir valdymo apskaita (pvz., finansinės apskaitos programos, santykių su klientais / personalo/gamybos/ darbo laiko apskaitos programos), tačiau atskirų įmonės veiklos sričių apskaitos programos nėra integruotos tarpusavyje.**

### Pirmaujančių bendrovių praktika

Įmonėje finansinė ir valdymo apskaita vykdoma naudojant integruotą Verslo valdymo sistemą, kuri apima kelias įmonės veiklos sritis (pvz. finansinę apskaitą, personalo, gamybos ir pardavimų valdymą).

## **2. KLIENTAI**

### **2.1. Įmonės klientų informacijos valdymo ir analizės priemonių bei procesų branda**

#### Žemiausio išsivystymo praktika

Įmonė neatlieka jokios klientus ir jų poreikius nusakančios informacijos analizės.

- Įmonėje trūksta pagrindinės informacijos apie įmonės klientus.

#### Besivystantis

Įmonė kartais atlieka įmonės klientų poreikių/ sprendimo įsigyti prekę/ paslaugą lemiančių veiksnių analizę.

- Įmonės klientų poreikių/ sprendimo įsigyti prekę/ paslaugą lemiančių veiksnių analizė atliekama vadovaujantis ribota ir neišsamia informacija apie įmonės klientus.

### Pakankamas

Įmonė kartais atlieka įmonės klientų poreikių/ sprendimo įsigyti prekę/ paslaugą lemiančių veiksnių analizę.

- Įmonėje pagrindinė informacija apie įmonės klientus kaupiama ir renkama neformalizuotai, t.y. naudojant neapibrėžtas informacijos surinkimo priemones/ kanalus (pvz., kartais atliekant klientų nuomonės/ nusiskundimų, rinkos tyrimus), o turima informacija nėra efektyviai panaudojama įmonės veiklos sprendimams (pvz., kainodaros, prekių/ paslaugų pozicionavimo) priimti.

### Pažangus

**Įmonė dažnai, tačiau nesistemiškai atlieka klientų poreikių/ sprendimą įsigyti prekę/ paslaugą lemiančių veiksnių analizę bei prekių/ paslaugų savybių atitikimo klientų poreikiams vertinimą.**

- Įmonės klientai yra suskaidyti į atskirus rinkos segmentus, yra nustatyti tiksliniai rinkos segmentai.

- Įmonėje veikia iš dalies automatizuota (ne visa informacija apie klientus yra kaupiama sistemoje) ir informatyvi santykių su klientais valdymo sistema (angl. CustomerRelationshipManagementsystem), kurios duomenų pagrindu atliekama įmonės klientų ir produktų analizė. Klientų duomenys ne visada atnaujinami operatyviai, sistemos naudotojai

**duomenų kaupimą joje vertina labiau kaip administracinę našą nei pridėtinę vertę kuriantį įrankį.**

- Įmonėje yra išskirtos informacijos apie klientus/ jų poreikius surinkimo priemonės/ kanalai (pvz. įmonės klientų atsiliepimai/ nusiskundimai, rinkos tyrimas, socialinių tinklų informacijos analizė), tačiau nėra aiškiai apibrėžtas jų praktinis pritaikymas, dėl ko priemonės naudojamos ne reguliariai.

#### Pirmaujančių bendrovių praktika

Įmonėje didelis dėmesys skiriamas periodiškai įmonės klientų poreikių, sprendimo įsigyti prekę/ paslaugą lemiančių veiksnių analizei bei prekių/ paslaugų savybių atitikimui klientų poreikiams vertinimui atlikti.

- Įmonės klientai yra aiškiai suskaidyti į atskirus rinkos segmentus, yra nustatyti tiksliniai rinkos segmentai, vykdoma į tikslinius rinkos segmentus orientuota kainodaros ir rinkodaros politika.

- Įmonėje veikia tinkamai struktūruota, operatyvi ir automatizuota santykių su klientais valdymo sistema (angl. CustomerRelationshipManagementsystem), kurios duomenys panaudojami išsamiai įmonės klientų ir produktų analizei atlikti bei įmonės veiklos sprendimams priimti. Klientų duomenys sistemoje nuolat operatyviai atnaujinami ir naudojami pardavimų, rinkodaros bei klientų aptarnavimo veiklą vykdančių darbuotojų.

- Įmonėje informacijos apie klientus surinkimas yra vykdomas standartizuotai, t.y. įmonėje yra aiškiai nustatytos ir nuolat taikomos informacijos apie klientus/ jų poreikius surinkimo priemonės/ kanalai (pvz. atliekamas įmonės klientų atsiliepimų/ nusiskundimų vertinimas, periodinis rinkos tyrimas, analizuojama socialinių tinklų informacija).

## **2.2. Įmonės pardavimų veiklos branda**

#### Žemiausio išsivystymo praktika

Įmonėje pardavimų veikla yra organizuojama neišskaidant klientų į atskirus segmentus.

- Pardavimo veiklos darbuotojų darbo užmokestis yra fiksuotas ir nuo pardavimų veiklos rezultatų nepriklauso.

- Įmonė orientuojasi į pasyvių pardavimų funkcijos įgyvendinimą ir nėra skiriama pakankamai išteklių naujų klientų paieškai bei pardavimų plėtrai.

- Kainodaros sprendimai priimami neintegruotai, nesiejant jų su kitose įmonės veiklos srityse priimamais sprendimais.

- Įmonėje prekių/ paslaugų nuolaidos taikomos intuityviai.

#### Besivystantis

Įmonėje pardavimų veikla yra nėra formaliai struktūruota, vykdoma remiantis asmeniniais pardavimo darbuotojų sprendimais, klientai į segmentus skaidomi intuityviai (nesiremiant empiriniais duomenimis, apklausomis).

- Pardavimo veiklos darbuotojų darbo užmokestis yra susietas su bendrais įmonės pardavimų veiklos rezultatais.

- Įmonė orientuojasi į pasyvių pardavimų funkcijos įgyvendinimą (užsakymų priėmimą, reagavimą į klientų užklausas), kartais vykdoma į naujų klientų paiešką bei pardavimų plėtrą orientuota veikla, tačiau nėra tik šiai veiklai skirtų darbuotojų (nesukurta aktyvių pardavimų funkcija).

- Kainodaros sprendimai priimami neintegruotai, nesiejant jų su kitose įmonės veiklos srityse renkama informacija priimamais sprendimais (pvz., klientų segmentais ir jų savybėmis, rinkos analizės informacija, produktų gyvavimo ciklu).

- Įmonėje prekių/ paslaugų nuolaidos taikomos intuityviai, t.y. nėra susietos su tiksliniais

segmentais ir jų savybėmis, nėra vertinamas nuolaidų atsiperkamumas.

### Pakankamas

**Pardavimų veikla įmonėje yra tik iš dalies formalizuota ir struktūrizuota: yra apibrėžti įmonės pardavimų veiklos procesai, tačiau dažnai nėra įgyvendinami praktikoje.**

- Įmonėje yra nustatyti ir matuojami pardavimo veiklos procesų efektyvumo vertinimo rodikliai, tačiau praktinis jų pritaikymas pardavimo veiklos sprendimams priimti nėra aiškiai apibrėžtas ir pardavimo veiklos stebėsenos rezultatai yra sunkiai pritaikomi.

- **Pardavimo veiklos darbuotojų darbo užmokestis yra susietas su individualiais pardavimų rezultatais (parduotu prekių/ paslaugų kiekiu, pajamomis).**

- Įmonėje orientuojamasi į pasyvių pardavimų funkcijos įgyvendinimą (užsakymų priėmimą, reagavimą į klientų užklausas). Kartais (ne sistemiškai) vykdoma į naujų klientų paiešką bei plėtrą orientuota veikla, dalis pardavimo darbuotojų dalį laiko skiria aktyviems pardavimams, tačiau ši veikla nėra vykdoma strategiškai - nėra nustatyta aiški aktyvių pardavimų strateginė kryptis, tikslai, nėra sudarytas aiškūs prioritetinių potencialių klientų sąrašas.

- Įmonėje kainodaros politika yra formalizuota, tačiau įgyvendinama nenuosekliai (ne visada politikos gairių laikomasi praktikoje), kainodara tik iš dalies siejama su kitose įmonės veiklos srityse priimamais sprendimais (pvz., klientų segmentais ir jų savybėmis, rinkos analizės informacija, gamybos planavimu, produktų gyvavimo ciklu).

- Įmonėje prekių/ paslaugų nuolaidos taikomos iš dalies siejant jas su įmonės veiklos strategijoje numatytais strateginiais tikslais ir kitomis įmonės veiklos sritimis (pvz., klientų segmentais ir jų savybėmis, rinkos analizės informacija, gamybos planavimu, produktų gyvavimo ciklu). Nėra vertinamas nuolaidų atsiperkamumas.

*„Įmonės šilumos kaina šiuo metu mažiausia Lietuvoje ir tai daug ką pasako apie Įmonės pastangas: modernizacija, rekonstrukcijos, inovacijos leido pasiekti tai, ką turime.“ (Įmonės atstovas).*

### Pažangus

Pardavimų veikla įmonėje yra formalizuota ir struktūrizuota: yra suformuota įmonės pardavimų strategija, apibrėžti įmonės pardavimų veiklos procesai ir jų vertinimo kriterijai, įgyvendinama sisteminga pardavėjų įgūdžių tobulinimo, operatyvaus supažindinimo su naujais produktais/ jų savybėmis mokymo sistema.

- Įmonė turi nustačiusi aiškius standartus pagalbinei pardavimų medžiagai bei priemonėms (stendai, dalomoji medžiaga, produkto pateikimo pardavimo vietoje priežiūra ir pan.) ir nuolat jų laikosi praktikoje.

- Įmonėje yra nustatyti ir matuojami pardavimo veiklos procesų ir pardavimo kanalų efektyvumo vertinimo rodikliai, periodiškai atliekama nustatytų rodiklių reikšmių lyginamoji analizė, kurios rezultatai yra nuolat panaudojami praktikoje pardavimų veiklos valdymo sprendimams priimti.

- Įmonėje veikia į pardavimų veiklos darbuotojų skatinimą orientuota motyvavimo sistema: pardavimų veiklos darbuotojų darbo užmokesčio ir premijavimo sąlygos yra susietos su darbuotojų individualios pardavimų veiklos rezultatais, atsižvelgiant į pardavimų veiklos procesų vertinimo rodiklius (apimančius ne tik pardavimų apimtį bei pajamas, bet ir pardavimo proceso vertinimo rodiklius, pvz., susitikimų su potencialiais klientais dalis, po kurių klientai pateikė prekės/ paslaugos užsakymą).

- Įmonėje pilnai išvystyta aktyvių pardavimų funkcija, orientuota į naujų klientų pritraukimą: yra paskirti tik aktyvių pardavimų veiklą vykduojantys darbuotojai, nustatytos aiškios aktyvių pardavimų strateginės kryptys, sudarytas prioritetinių potencialių klientų sąrašas. Įmonėje kainodaros politika yra formalizuota, tačiau įgyvendinama nenuosekliai (ne visada politikos gairių laikomasi praktikoje),

kainodara tik iš dalies siejama su kitose įmonės veiklos srityse priimamais sprendimais (pvz., klientų segmentais ir jų savybėmis, rinkos analizės informacija, gamybos planavimu, produktų gyvavimo ciklu).

- Įmonėje kainodaros politika yra formalizuota, ir nuosekliai įgyvendinama laikantis nustatytų gairių, kainodaros sprendimai pilnai siejami su įmonės strateginiais tikslais ir kitose įmonės veiklos srityse priimamais sprendimais (pvz., klientų segmentais ir jų savybėmis, rinkos analizės informacija, gamybos planavimu, produktų gyvavimo ciklu).

- Įmonė taiko prekių/ paslaugų nuolaidas vadovaujantis strateginiais įmonės veiklos sprendimais, tačiau neatliekant tikslų nuolaidų atsiperkamumo ir nuolaidų klientų elgsenai poveikio vertinimą. Įmonės nuolaidų taikymas yra iš dalies diferencijuotas pagal įmonės produktus/ klientų segmentus/ pardavimo kanalus.

### Pirmaujančių bendrovių praktika

Pardavimų veikla įmonėje yra tinkamai formalizuota ir struktūrizuota: yra suformuota ir periodiškai atnaujinama įmonės pardavimų strategija, aiškiai apibrėžti įmonės pardavimų veiklos procesai ir kriterijai, padedantys nustatyti tikslinių klientų ratą siekiant nukreipti pardavimus į didžiausias pajamas įmonei generuojančius klientus/ pardavimo kanalus, įgyvendinama sisteminga pardavėjų įgūdžių tobulinimo, operatyvaus supažindinimo su naujais produktais/ jų savybėmis mokymo sistema.

- Įmonė turi nustačiusi aiškius standartus pagalbinei pardavimų medžiagai bei priemonėms (stendai, dalomoji medžiaga, produkto pateikimo pardavimo vietoje priežiūra ir pan.) ir nuolat jų laikosi praktikoje.

- Įmonėje yra nustatyti ir matuojami pardavimo veiklos procesų ir pardavimo kanalų efektyvumo vertinimo rodikliai, periodiškai atliekama nustatytų rodiklių reikšmių lyginamoji analizė, kurios rezultatai nuolat panaudojami pardavimų veiklos valdymo sprendimams priimti.

- Įmonėje veikia į pardavimų veiklos darbuotojų skatinimą orientuota motyvavimo sistema: pardavimų veiklos darbuotojų darbo užmokesčio ir premijavimo sąlygos yra susietos su darbuotojų individualios pardavimų veiklos rezultatais, atsižvelgiant į pardavimų veiklos procesų vertinimo rodiklius (apimančius ne tik pardavimų apimtį bei pajamas, bet ir pardavimo proceso vertinimo rodiklius, pvz., susitikimų su potencialiais klientais dalis, po kurių klientai pateikė prekės/ paslaugos užsakymą).

- Įmonėje pilnai išvystyta aktyvių pardavimų funkcija, orientuota į naujų klientų pritraukimą: yra paskirti tik aktyvių pardavimų veiklą vykdančys darbuotojai, nustatytos aiškios aktyvių pardavimų strateginės kryptys, sudarytas prioritetinių potencialių klientų sąrašas, vykdoma nuolatinė veiksmų, nukreiptų į prioritetinių klientų pritraukimą stebėseną.

- Įmonėje kainodaros politika yra formalizuota, ir nuosekliai įgyvendinama laikantis nustatytų gairių, kainodaros sprendimai pilnai siejami su įmonės strateginiais tikslais ir kitose įmonės veiklos srityse priimamais sprendimais (pvz., klientų segmentais ir jų savybėmis, rinkos analizės informacija, gamybos planavimu, produktų gyvavimo ciklu).

- Įmonė taiko prekių/ paslaugų nuolaidas vadovaujantis strateginiais įmonės veiklos sprendimais, ir turi išvystytą nuolaidų teikimo vertinimo sistemą: nuolat vykdo nuolaidų atsiperkamumo, poveikio klientų elgsenai analizę. Įmonės nuolaidų taikymas yra diferencijuotas pagal įmonės produktus/ klientų segmentus/ pardavimo kanalus.

## **2.3. Įmonės rinkodaros veiklos branda**

Žemiausio išsivystymo praktika. Įmonėje rinkodaros veikla nėra vykdoma ar svarstoma vykdyti.

Besivystantis. Įmonėje rinkodaros veikla nėra formalizuota ir vykdoma fragmentiškai.

- Įmonės rinkodaros priemonės pasirenkamos intuityviai.
- Įmonė neturi kokybiškos internetinės svetainės.

### Pakankamas

Įmonėje rinkodaros veikla yra tik iš dalies formalizuota ir vykdoma nenuosekliai.

- Įmonėje rinkodaros veikla įgyvendinama iš dalies integruojant ją su kitomis įmonės funkcijomis.

- Įmonėje rinkodaros priemonės pasirenkamos atsižvelgiant į strateginio lygmens sprendimus, neatliekant tikslių rinkodaros priemonių generuojamos gražos ir įtakos pardavimų apimtims vertinimo.

- Įmonė turi kokybišką internetinę svetainę.

„Didelių nusiskundimų iš vartotojų nesulaukiame. Vartotojai perskaitę mūsų informaciją spaudoje, atvyksta aiškintis, domisi, bendraujame“ (Įmonės atstovas).

### Pažangus

Įmonė periodiškai vykdo rinkodaros veiklą siekiant didinti įmonės pardavimus.

- Įmonėje rinkodaros veikla yra iš dalies formalizuota ir struktūrizuota (vystoma rinkodaros strategija, vykdoma pagal iš dalies apibrėžtus klientų segmentus/ produktus/ pardavimo kanalus struktūruota rinkodaros įgyvendinimo politika).

- Įmonėje rinkodaros veikla įgyvendinama iš dalies integruojant ją su kitomis įmonės funkcijomis.

- Įmonėje yra nustatyti metodai rinkodaros priemonių pasirinkimui atlikti (vartotojų elgsenos pokyčių stebėseną ir analizę, rinkodaros priemonių generuojamos gražos ir įtakos pardavimų apimtims vertinimas).

### Pirmaujančių bendrovių praktika

rinkodaros veikla yra aktyviai taikoma ir planuojama siekiant didinti įmonės pardavimus.

- Įmonėje rinkodaros veikla yra tinkamai formalizuota ir struktūrizuota (formuojama ilgalaikė rinkodaros strategija, vykdoma pagal įmonės atskirus klientų segmentus/ produktus/ pardavimo kanalus struktūruota rinkodaros įgyvendinimo politika).

- Įmonėje rinkodaros veikla įgyvendinama integruotai su kitomis įmonės funkcijomis, kaip naujų produktų kūrimas, gamyba.

- Įmonėje rinkodaros priemonės pasirenkamos ir taikomos remiantis išsamios klientų elgsenos ir rinkodaros priemonių efektyvumo analizės rezultatais (atliekama nuolatinė vartotojų elgsenos pokyčių stebėseną ir analizę, nuolatinis rinkodaros priemonių generuojamos gražos ir įtakos pardavimų apimtims vertinimas).

- Įmonė aktyviai vysto savo prekės ženklą, todėl didelė dalis įmonės rinkodaros veiklos dalis yra nukreipta į prekės ženklo įvaizdžio kūrimą/ stiprinimą ir jo aiškų pozicionavimą.

## **2.4.Įmonės klientų aptarnavimo veiklos branda**

### Žemiausio išsivystymo praktika

Įmonėje klientų aptarnavimo veiklai atliekama intuityviai ir nėra atliekama jokia su įmonės aptarnavimo kokybės didinimu susijusi veikla.

### Besivystantis

Įmonėje yra skiriamas dėmesys įmonės klientų aptarnavimo kokybei palaikyti.

- Įmonės klientų aptarnavimo procesai yra iš dalies formalizuoti (yra apibrėžtos bazinės įmonės klientų aptarnavimo taisyklės).

- **Klientų aptarnavimo veiklą įmonės darbuotojai vykdo intuityviai.**

#### Pakankamas

Įmonėje yra skiriamas dėmesys įmonės klientų aptarnavimo kokybei užtikrinimui.

- Įmonės klientų aptarnavimo procesai yra formalizuoti (yra sudarytas įmonės klientų aptarnavimo standartas, kuriame numatomi standartinių aptarnavimo situacijų/ probleminių klausimų sprendimo scenarijai).
- Įmonės darbuotojai, veikiantys aptarnavimo srityje, retai vadovaujasi klientų aptarnavimo standarte nustatytais nuostatomis/ ne visi yra susipažinę su klientų aptarnavimo standarte pateikta informacija.
- Įmonėje yra iš dalies nustatyti klientų aptarnavimo kokybės rodikliai (pvz. teigiamų/neigiamų klientų atsiliepimų skaičius), tačiau nėra aiškiai apibrėžtas praktinis jų pritaikymas įmonės veikloje.

#### Pažangus

Įmonėje yra skiriamas dėmesys įmonės klientų aptarnavimo kokybės užtikrinimui.

- Įmonės klientų aptarnavimo procesai yra formalizuoti (yra sudarytas įmonės klientų aptarnavimo standartas, kuriame numatomi standartinių aptarnavimo situacijų/ probleminių klausimų sprendimo scenarijai, už klientų aptarnavimą atsakingi darbuotojai yra supažindinti su pardavimų veiklos įtaka ir svarba įmonės įvaizdžiui, ilgalaikių tikslų siekimui).
- Įmonės darbuotojai, veikiantys aptarnavimo srityje, vadovaujasi klientų aptarnavimo standartu.
- Įmonėje yra nustatyti ir matuojami klientų aptarnavimo kokybės rodikliai (pvz. teigiamų/neigiamų klientų atsiliepimų skaičius), tačiau nėra aiškiai apibrėžtas praktinis jų pritaikymas įmonės veikloje.
- Įmonės motyvavimo sistema yra orientuota taip, jog skatintų ir ugdytų įmonės darbuotojus klientų aptarnavimo veiklą atlikti kokybiškai.

#### Pirmaujančių bendrovių praktika

Įmonėje yra skiriamas ypatingas dėmesys įmonės klientų aptarnavimo kokybės užtikrinimui.

- Įmonės klientų aptarnavimo procesai yra tinkamai formalizuoti ir struktūrizuoti (klientai aptarnaujami vadovaujantis „vieno langelio“ principu, yra sudarytas įmonės klientų aptarnavimo standartas, kuriame numatomi standartinių aptarnavimo situacijų/ probleminių klausimų sprendimo scenarijai, už klientų aptarnavimą atsakingi darbuotojai yra pilnai informuoti ir supažindinti su pardavimų veiklos įtaka ir svarba įmonės įvaizdžiui, ilgalaikių tikslų siekimui).
- Įmonės darbuotojai, veikiantys aptarnavimo srityje, nuosekliai vadovaujasi klientų aptarnavimo standartu.
- Įmonėje yra nustatyti ir matuojami klientų aptarnavimo kokybės rodikliai (pvz. teigiamų/neigiamų klientų atsiliepimų skaičius), kurie yra susieti su individualiu kiekvieno aptarnavimo srityje dirbančio darbuotojo individualiu vertinimu ir darbo užmokesčiu bei kitomis skatinimo priemonėmis.
- Taikant įvairias motyvaciją skatinančias bei edukacines priemones įmonėje yra vystoma aukštos kokybės klientų aptarnavimo kultūra.

## **3.PROCESAI**

### **3.1. Įmonės tiekėjų ir pirkimų valdymo branda**

Žemiausio išsivystymo praktika. Įmonėje sutarčių su tiekėjais sudarymo procesas yra neformalizuotas ir nestandardizuotas (pvz. nėra vystoma pirkimų veiklos valdymo strategija ar nustatomi kriterijai tiekėjų pasirinkimui).

- Įmonėje tiekėjų ir pirkimų valdymo veikla vykdoma intuityviai.
- Įmonės tiekėjų ir pirkimų valdymo veiklos sprendimai priimami atskirai, nesusiejant jų tarpusavyje ar su kitomis tiekimo grandinės funkcijomis.

#### Besivystantis

Įmonės tiekėjų ir pirkimų veiklos valdymo funkcija yra neformalizuota (nėra rengiama į įmonės pirkimų veiklą orientuota strategija).

- Įmonė tiekėjų pasirinkimo/ keitimo sprendimus priima intuityviai, nesivadovaudama jokia objektyvia (kiekybine informacija).
- Įmonėje sutarčių su tiekėjais sudarymas bei pirkimų veiklos valdymas yra vykdomas iš dalies integruojant ir susiejant su atskiromis tiekimo grandinės funkcijomis.

#### Pakankamas

**Įmonės tiekėjų ir pirkimų veiklos valdymo funkcija yra iš dalies formalizuota (rengiama į įmonės pirkimų veiklą orientuota, tačiau retai peržiūrima ir atnaujinama strategija).**

*(Įmonės atstovo komentaras: „reglamentuotas pirkimų valdymas, paskirti atsakingi asmenys, apibrėžta jų atsakomybė“).*

- Įmonė kaupia dalį informacijos apie tiekėjus (pristatymo laikas, kaina), tiekėjų informacijos analizę atlieka fragmentiškai ir retai sprendimus dėl tiekėjų pasirinkimo/ keitimo priima vadovaujantis objektyvia (kiekybine) informacija.

- Įmonėje sutarčių sudarymo su tiekėjais procesas yra tik iš dalies vykdomas standartizuotai (pvz., tiekėjų pasirinkimas vykdomas pagal iš dalies apibrėžtus ir ne visiems potencialiems tiekėjams taikant tuos pačius kriterijus dėl kokybės, kainos, pristatymo terminų, socialinės atsakomybės ir pan.), pasirašomos sutartys nėra standartizuotos.

- Įmonėje sutarčių su tiekėjais sudarymas bei pirkimų veiklos valdymas yra vykdomas iš dalies integruojant ir susiejant su atskiromis tiekimo grandinės funkcijomis (pvz., kartais sutartyje nustatomi tiekimo terminai siejami su gamybos apimtėmis, paklausos prognozavimu).

*(Įmonės atstovo komentaras: „Sutarčių valdymas nėra stiprus, trūksta sutarčių vykdymo kontrolės mechanizmo“).*

#### Pažangus

Įmonės tiekėjų ir pirkimų veiklos valdymo funkcija yra formalizuota (rengiama ir periodiškai atnaujinama į įmonės pirkimų veiklą orientuota strategija).

- Įmonė kaupia informaciją apie tiekėjus (tiekimo kokybę, pristatymo laikas, kaina) ir dažnai, tačiau nesistemiškai, atlieka turimos informacijos apie tiekėjus analizę, kurios rezultatus naudoja tiekėjų atrankai atlikti/ sprendimams dėl tiekėjų keitimo priimti.

- Įmonėje sutarčių sudarymo su tiekėjais procesas yra atliekamas standartizuotai (pvz., tiekėjų pasirinkimas vykdomas pagal apibrėžtus kriterijus dėl kokybės, kainos, pristatymo terminų, socialinės atsakomybės ir pan.). Su tiekėjais pasirašomos sutartys pagal standartizuotus šablonus.

- Įmonėje sutarčių su tiekėjais sudarymas bei pirkimų veiklos valdymas yra vykdomas iš dalies integruojant ir susiejant su atskiromis tiekimo grandinės funkcijomis (pvz., kartais sutartyje nustatomi tiekimo terminai siejami su gamybos apimtėmis, paklausos prognozavimu).

#### Pirmaujančių bendrovių praktika

Įmonės tiekėjų ir pirkimų veiklos valdymo funkcija yra tinkamai formalizuota ir struktūrizuota (rengiama ir periodiškai atnaujinama įmonės pirkimų veiklos strategija).

- Įmonėje veikia gerai išvystyta informacijos apie tiekėjus (tiekimo kokybę, pristatymo laikas, kaina) kaupimo ir analizės sistema. Įmonė nuolatos vykdo galimų tiekėjų atranką/ esant galimybei



priima sprendimus keisti tiekėjus vadovaudamasi išsamios analizės rezultatais.

- Įmonėje sutarčių sudarymo su tiekėjais procesas yra atliekamas standartizuotai (pvz., tiekėjų pasirinkimas nuolat vykdomas pagal aiškiai apibrėžtus kriterijus dėl kokybės, kainos, pristatymo terminų, socialinės atsakomybės ir pan.). Su tiekėjais pasirašomos sutartys pagal standartizuotus šablonus

- Įmonėje sutarčių su tiekėjais sudarymas bei pirkimų veiklos valdymas yra vykdomas integruotai susiejant su atskiromis tiekimo grandinės funkcijomis (pvz. užsakymų kiekiai ir pristatymo terminai yra suderinti su paklausos prognozėmis/ gamybos planavimo apimtimis, o įsigyjamų žaliavų kainos, nuolaidos ir kiekiai nustatomi tik įvertinus kapitalo kaštus).

### **3.2. Įmonės atsargų valdymo branda**

#### Žemiausio išsivystymo praktika

Įmonėje atsargų valdymo veikla yra neformalizuota.

- Įmonėje atsargų valdymo veikla atliekama intuityviai (nėra vykdoma atsargų lygio analizė ar nustatomos siektinos reikšmės rezervų limitams).

- Įmonėje atsargų valdymo veikla vykdoma atskirai, nesiejant su kitomis tiekimo grandinės funkcijomis (pvz. nėra sąsajos su gamybos apimtimis, paklausos prognozėmis).

#### Besivystantis

Įmonėje atsargų valdymo veikla yra neformalizuota.

- Įmonės atsargų valdymui yra taikomi atsargų lygio limitai (siektinos reikšmės), kurie nustatomi ir keičiami vadovaujantis intuicija, o ne kiekybinės analizės rezultatais, vykdoma fragmentiška atsargų lygio analizė ir stebėseną.

- Įmonės atsargų planavimo procesai dažniausiai nėra integruojami į tiekimo grandinės (pirkimų, gamybos) planavimo procesus.

#### Pakankamas

**Įmonėje atsargų valdymo veikla yra iš dalies formalizuota (yra nustatytos atsargų valdymo įmonėje procedūros, už atsargų valdymą atsakingų darbuotojų funkcijos ir atsakomybės).**

- **Įmonėje atsargų lygio valdymas atliekamas iš dalies struktūrizuotai, bet nenuosekliai (pvz. yra taikomi atsargų lygio limitai (siektinos reikšmės), kurie nustatomi ir keičiami labiau vadovaujantis intuicija, o ne kiekybinės analizės rezultatais, įmonės atsargų lygio analizė ir stebėseną vykdoma fragmentiškai, nėra naudojami standartizuoti analizės metodai ir įrankiai.**

- **Įmonės atsargų planavimo procesai dažniausiai nėra integruojami į tiekimo grandinės (pirkimų, gamybos) planavimo procesus.**

#### Pažangus

Įmonėje atsargų valdymo veikla yra formalizuota (rengiama ir periodiškai atnaujinama atsargų valdymo strategija, yra nustatytos atsargų valdymo įmonėje procedūros, už atsargų valdymą atsakingų darbuotojų funkcijos ir atsakomybės).

- Įmonėje atsargų lygio valdymas atliekamas pagal apibrėžtus ir standartizuotus kriterijus (pvz. atsargų lygio limitai (siektinos reikšmės) nustatomos ir keičiamos atskiroms atsargų rūšims vadovaujantis nesudėtingus ir laikui neimlių skaičiavimų rezultatais. Įmonėje vykdoma nuolatinė atsargų lygio analizė ir stebėseną, naudojant standartizuotą analizės metodiką bei priemones .

- Įmonės atsargų planavimo procesai ne visais atvejais yra integruojami į tiekimo grandinės (pirkimų, gamybos) planavimo procesus.

#### Pirmaujančių bendrovių praktika

Įmonėje atsargų valdymo veikla yra tinkamai formalizuota (rengiama ir periodiškai atnaujinama atsargų valdymo strategija, yra nustatytos praktinės atsargų valdymo įmonėje procedūros aiškiai

apibrėžiant už atsargų valdymą atsakingų darbuotojų funkcijas ir atsakomybes).

- Įmonėje atsargų lygio valdymas atliekamas pagal aiškiai apibrėžtus ir standartizuotus kriterijus (pvz. atsargų lygio limitai (siektinos reikšmės) nustatomos ir keičiamos atskiroms atsargų rūšims taikant pažangius kiekybinės analizės metodus). Įmonėje vykdoma nuolatinė atsargų lygio analizė ir stebėseną.

- Įmonėje atsargų rezervų limitų nustatymas, atsargų lygio analizė ir atsargų poreikio prognozavimas vykdomas automatizuotai, naudojant specializuotus stebėsenos ir analizės įrankius.

- Įmonės atsargų planavimo procesas yra pilnai integruotas į tiekimo grandinės (pirkimų, gamybos) planavimo procesus.

### **3.3. Įmonės gamybos procesų planavimo ir valdymo branda**

#### Žemiausio išsivystymo praktika

Įmonės gamybos procesai vykdomi atskirai, nederinant jų su kitais tiekimo grandinės elementais.

- Įmonės gamybos planavimas apima trumpalaikę perspektyvą ir yra vykdomas rankiniu būdu popieriniuose dokumentuose.

- Įmonėje vidinės darbo tvarkos ir saugos taisyklės yra neformalizuotos.

- Įmonės gamybos įrengimų gedimai šalinami tik įvykus gamybos trikdžiams.

#### Besivystantis

Įmonės gamybos procesai vykdomi nesistemiškai ir retai derinami su kitais tiekimo grandinės elementais.

- Įmonės gamybos planavimas ir apskaita yra vykdoma naudojant nespacializuotą programinę įrangą (pvz. MS Excel).

- Įmonėje vidinės darbo tvarkos ir saugos taisyklės yra iš dalies apibrėžtos, bet praktinėje veikloje yra netaikomos/ taikomos nenuosekliai.

- Įmonės gamybos įrengimų gedimai šalinami tik įvykus gamybos trikdžiams.

#### Pakankamas

Įmonės gamybos procesas yra integruotas į įmonės tiekimo grandinės procesus, tačiau įmonės visos tiekimo grandinės valdymas yra atliekamas labiau intuityviai, o ne vadovaujantis apibrėžtų tiekimo grandinės rodiklių analizės ir prognozavimo rezultatais.

- Įmonės gamybos planavimas ir apskaita yra vykdoma naudojant specializuotą programą (modulį) (pvz. PRAGMA Gamybos apskaitos modulis).

- Įmonėje vidinės darbo tvarkos ir saugos taisyklės yra apibrėžtos, bet ne visi gamybos procese dalyvaujantys darbuotojai vadovaujasi taisyklėse išdėstytais nuostatais.

#### Pažangus

Įmonės produkcijos gamybos procesas yra susietas su kitais įmonės tiekimo grandinės elementais, o įmonės gamybos apimtys ir tvarkaraštis derinami su prognozuojama įmonės produkcijos paklausa.

- Įmonėje gamybos planavimas ir apskaita (gamybos apimtys, gamybos darbo laiko planavimas) yra vykdomas automatizuotai naudojant specializuotą programą (modulį) (pvz. PRAGMA Gamybos apskaitos modulis).

- Įmonės gamybos įrengimų priežiūros ir kontrolės sistema užtikrina, jog galimi įrangos gedimai dažnai nustatomi ir iš anksto, ir šalinami operatyviai.

- Įmonėje yra aiškiai apibrėžtos ir praktinėje veikloje taikomos vidinės darbo tvarkos ir saugos taisyklės, užtikrinama patogi darbo aplinka, gamybos procesui reikalingi darbo įrankiai bei apsaugos priemonės.

- Įmonė nuolat analizuoja vykdomus gamybos procesus, siekia didinti jų efektyvumą, atsisakyti vertės nekuriančių veiklų.

- Įmonės gamybos procese dalyvaujantiems darbuotojams sudaromos sąlygos prisidėti prie įmonės gamybos veiklos organizavimo ir valdymo sprendimų tobulinimo.

*„Naudojama kompiuterinė programa, kurios pagalba monitoriuje stebimas gamybos procesas, perdavimo tinklai, todėl trūkimai tinkluose nustatomi labai greitai, tai nuostoliai dėl trūkimų - minimalūs. vartotojų valdyme reikšmingi vartotojų išskolinimai. Nors jie pastaruoju metu mažėja dėl pingančios šilumos, vartotojų skolų išieškojimas - sudėtingas, komplikuotas ir ilgas procesas teismuose.“ (Įmonės atstovas).*

#### Pirmaujančių bendrovių praktika

Įmonės produkcijos gamybos procesas yra neatsiejamas nuo kitų įmonės tiekimo grandinės elementų, o įmonės gamybos apimtys ir tvarkaraštis nuolat derinami su prognozuojama įmonės produkcijos paklausa.

- Įmonėje gamybos planavimas ir apskaita (gamybos apimtys, gamybos darbo laiko planavimas) yra vykdoma automatizuotai naudojant integruotą Verslo valdymo sistemą, kuri apima ir gamybos valdymo sritį.

- Įmonės taikoma išvystyta gamybos įrengimų priežiūros ir kontrolės sistema užtikrina, jog galimi įrangos gedimai dažnai nustatomi ir pašalinami iš anksto, o ne sutrikus įmonės gamybos procesui.

- Įmonėje yra aiškiai apibrėžtos ir taikomos vidinės darbo tvarkos ir saugos taisyklės, užtikrinama patogi darbo aplinka, visi gamybos procesui reikalingi darbo įrankiai bei apsaugos priemonės.

- Įmonė nuolat, pagal formalizuotą metodiką analizuoja vykdomus gamybos procesus, siekia didinti jų efektyvumą, atsisakyti vertės nekuriančių veiklų.

- Įmonėje veikia darbuotojų dalyvaujančių gamybos procese įtraukimo į nuolatinį gamybos procesų tobulinimą sistema, skatinanti darbuotojus pateikti sprendimus, didinančius darbo efektyvumą, padedančius atsisakyti vertės nekuriančių veiklų.

### **3.4. Įmonės inovacijų vystymo ir produktų/ paslaugų portfelio valdymo branda**

#### Žemiausio išsivystymo praktika

Įmonėje nėra vystomos inovacijos.

- Turimas produktų portfelis nėra vertinamas, plečiamas ar atnaujinamas.

#### Besivystantis

Įmonėje inovacijų valdymas yra neformalizuotas ir į inovacijų skatinimą nukreipta veikla vykdoma neplaningai, nevertinamas investicijų į inovacijas atsiperkamumas.

- Įmonėje nėra vykdoma į valdomo produktų portfelio plėtrą/ atnaujinimą orientuota veikla.

#### Pakankamas

Įmonėje inovacijų valdymas yra iš dalies formalizuotas (įmonėje inovacijų vystymo veikla yra planuojama, iš dalies susieta su įmonės bendra strategija, apibrėžtos inovacijų kryptys, naujų produktų vystymo projektų atrankos kriterijai).

- Įmonėje investicijų į inovacijas portfelis sudaromas neskaidant jo į atskiras kategorijas.

- Įmonės darbuotojai kartais dalyvauja įmonės inovacijų skatinimui/ veiklos tobulinimui skirtuose seminaruose / diskusijose, kur gali generuoti ir pasidalinti inovatyviomis idėjomis /

## **įmonės veiklos gerinimo pasiūlymais.**

*„Įmonės aplink pozityvi. Yra gamybos vadovų, kurie domisi naujovėmis, pažangiomis technologijomis, tad įmonė sudaro visas sąlygas semtis įgūdžių ir yra dėmesinga pasiūlymams" (Įmonės atstovas).*

### Pažangus

Įmonėje inovacijų valdymas yra formalizuotas (įmonėje yra rengiama inovacijų skatinimo strategija, kuri yra susieta su įmonės veiklos strategija, apibrėžtos inovacijų kryptys, naujų produktų vystymo projektų atrankos kriterijai).

- Įmonėje investicijų į inovacijas portfelis sudaromas aiškiai nestruktūrizuojant jo į atskiras kategorijas, tačiau yra periodiškai peržiūrimas ir atnaujinamas atsižvelgiant į įmonės strategines veiklos kryptis/ rinkos poreikius.

- Įmonėje vystoma idėjų generavimą skatinanti organizacinė aplinka ir vystoma į darbuotojų naujų idėjų generavimo skatinimą nukreipta motyvavimo sistema.

- Įmonėje yra išvystyta aiškiai apibrėžtais kriterijais paremta naujų idėjų atrankos ir jų įgyvendinimo sistema.

### Pirmaujančių bendrovių praktika

Įmonėje inovacijų valdymas yra tinkamai formalizuotas (įmonėje periodiškai yra rengiama inovacijų skatinimo strategija, kuri yra formuojama atsižvelgiant į rinkos poreikius (rinkos tyrimai/ rinkos tendencijų analizės) ir yra susieta su įmonės veiklos strategija, apibrėžtos inovacijų kryptys, naujų produktų vystymo projektų atrankos kriterijai).

- Įmonėje investicijų į inovacijas portfelis yra struktūruotas į aiškiai apibrėžtas kategorijas (pvz. esamų produktų tobulinimas, naujų produktų kūrimas, platformos naujų produktų kūrimui vystymas), nuolatos peržiūrimas ir sudaromas atsižvelgiant į įmonės strategines veiklos kryptis/ rinkos poreikius.

- Įmonėje veikia idėjų generavimą skatinanti organizacinė aplinka ir vystoma į darbuotojų naujų idėjų generavimo skatinimą nukreipta motyvavimo sistema.

- Įmonėje yra išvystyta aiškiai apibrėžtais kriterijais paremta naujų idėjų atrankos ir jų įgyvendinimo sistema.

- Įmonė vykdo nuolatinę klientų atsiliėpimų apie naujai sukurtus produktus (prototipus) stebėseną bei analizę ir nustato poreikį naujai sukurto produkto savybių tobulinimui.

- Įmonė vykdo tinkamai formalizuotą ir standartizuotą produktų portfelio valdymą (vadovaujantis aiškiai nustatytais kriterijais įmonė priima produktų išėmimo/ atnaujinimo/ įvedimo į rinką sprendimus).

## **4.MOKYMASIS IR AUGIMAS**

### **4.1.Įmonės organizacinės struktūros ir funkcijų bei atsakomybių paskirstymo branda**

#### Žemiausio išsivystymo praktika

Įmonėje nėra formalios organizacinės struktūros.

- Įmonės darbuotojai jiems paskirtas užduotis ir atsakomybes įgyvendina intuityviai, remdamiesi tiesioginių vadovų nurodymais (funkcijos ir atsakomybės nėra aiškiai nustatytos ir apibrėžtos).

### Besivystantis

- Įmonėje turi parengtą formalią organizacinę struktūrą.
- Įmonėje darbuotojų funkcijos ir atsakomybės yra nustatytos ir apibrėžtos, tačiau nėra efektyviai įgyvendinamos praktikoje: nėra užtikrinamas tinkamas funkcijų komunikavimas, delegavimas, vykdymo priežiūra.
- Įmonės darbuotojams priskirtos funkcijos ir atsakomybės įgyvendinamos daugiausiai remiantis tiesioginių vadovų žodiniais nurodymais.

### Pakankamas

**Įmonėje veikia formali kelių hierarchinių lygių organizacinė struktūra, kuri yra nuolatos tobulinama siekiant mažinti hierarchinius lygius, kurie tik kuria administracinę naštą ir neužtikrina papildomos kontrolės mechanizmų.**

**• Įmonėje darbuotojų funkcijos ir atsakomybės yra nustatytos ir apibrėžtos, tačiau nėra iki galo išvystyta jų komunikacijos įmonės darbuotojams ir įgyvendinimo priežiūros sistema.**

**• Tik dalis įmonės darbuotojų jiems priskirtas funkcijas ir atsakomybes įgyvendina pagal jų apibrėžimą.**

**• Įmonėje susiduriama su funkcijų dubliavimo problema.**

*„Valdymo struktūroje daug lygių. PO truputį bandome taikyti horizontalius ryšius. vadovų gausa neužtikrina tvarkos. Tačiau su žmonėmis elgiamės žmogiškai: "nemetam į gatvę", o siūlome abipusiai priimtinius sprendimus“ (Įmonės atstovas).*

### Požangus

Įmonėje siekiama optimizuoti įmonės hierarchinių lygių skaičių ir subalansuoti kontrolės mechanizmus, jog būtų įgyvendinta efektyviai funkcionuojanti „plokščia“ organizacinė struktūra, kuri padėtų išspręsti su funkcijų dubliavimu įmonėje susijusias problemas, užtikrintų greitą informacijos tarp darbuotojų pasidalinimą ir darbo efektyvumą, paskatintų įmonės darbuotojų iniciatyvumą ir kūrybiškumą.

• Įmonėje darbuotojų funkcijos ir atsakomybės yra tinkamai formalizuotos, t.y. darbuotojų funkcijos ir atsakomybės yra aiškiai apibrėžtos ir paskirstytos bei komunikuojamos įmonės darbuotojams, yra praktikoje veikiant priežiūros sistema.

• Įmonėje vystoma pareigybėms bei darbuotojų atskaitomybei už pasiektus rezultatus reikalavimų nustatymo bei įgyvendinimo sistema (aiškiai apibrėžti ir komunikuojami pareigybių reikalavimai, nustatytos darbuotojų už pasiektus rezultatus atsiskaitymo procedūros, nustatyti ir komunikuojami atsiskaitymo už pasiektus rezultatus terminai), tačiau ne visada sistemos elementai yra pilnai įgyvendinami įmonės praktinėje veikloje.

### Pirmaujančių bendrovių praktika

Įmonėje įgyvendinama lanksti (greitai prie kintančios situacijos pritaikoma) ir efektyvi „plokščioji“ organizacinė struktūra su nustatytu optimaliu hierarchinių lygių skaičiumi ir subalansuotu kontrolės mechanizmu), kuri užtikrina, jog įmonėje nėra funkcijų dubliavimo, yra sudarytas tinkamas informacijos tarp darbuotojų pasidalinimo mechanizmas, įmonės darbas organizuojamas ir atliekamas efektyviai, skatinamas įmonės darbuotojų iniciatyvumas ir kūrybiškumas.

• Įmonėje darbuotojų funkcijos ir atsakomybės yra tinkamai formalizuotos, t.y. darbuotojų funkcijos ir atsakomybės yra aiškiai apibrėžtos, paskirstytos ir komunikuojamos įmonės darbuotojams.

• Įmonėje veikia gerai išvystyta, struktūruota ir praktinėje veikloje veikianti pareigybėms bei darbuotojų atskaitomybei už pasiektus rezultatus reikalavimų nustatymo bei įgyvendinimo sistema (aiškiai apibrėžti ir komunikuojami pareigybių reikalavimai, nustatytos darbuotojų už pasiektus

rezultatus atsiskaitymo procedūros, nustatyti ir komunikuojami atsiskaitymo už pasiektus rezultatus terminai).

- Įmonėje vystoma į nuolatinį veiklos tobulinamą ir inovacijų skatinimą orientuota organizacinė kultūra, kuri siejama su nuolatiniu organizacinės struktūros vertinimu ir, esant poreikiui, jos tobulinimu.

## **4.2. Įmonės darbuotojų išteklių planavimo, atrankos ir įdarbinimo sistemos branda**

### Žemiausio išsivystymo praktika

Žmogiškųjų išteklių poreikis nėra planuojamas, darbuotojų atranka ir jų įdarbinimas vykdomas reaktyviai, priklausomai nuo iškilusio poreikio.

- Įmonė dažnai pasirenka netinkamus kandidatus darbo pozicijai užimti (naujų darbuotojų lūkesčiai, kvalifikacija, asmeniniai gebėjimai, neatitinka pareigybei keliamų reikalavimų).
- Nėra kaupiama informacija apie kandidatus.

### Besivystantis

Žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas įmonėje atliekamas fragmentiškai (t.y. tik daliai įmonės veiklos sričių ir tik aukščiausioms pozicijoms užimti) ir nėra derinamas su įmonės veiklos strategija.

- Įmonėje reikalavimai kandidatams formuojami intuityviai (nėra atliekamas esamų ir trūkstamų kompetencijų vertinimas, nėra apibrėžti aiškūs reikalavimai konkrečioms pareigybėms).

- Įmonėje kandidatų atranka vykdoma įmonei prieinamais kandidatų paieškos kanalais, tačiau neatliekant jų atitiktens įmonės poreikiams vertinimo.

- Įmonėje kaupiama tik dalis informacijos apie kandidatus, tačiau nėra formalizuota informacijos apie kandidatus kaupimo tvarka ir reikalavimai.

### Pakankamas

Žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas įmonėje atliekamas sistemiškai (t.y. visoms įmonės veikloms ir pozicijoms užimti), tačiau ne visada suderinus su įmonės veiklos strategija.

- Įmonėje reikalavimai kandidatams formuojami atsižvelgiant į bendruosius įmonės reikalavimus, neatliekant gilaus įmonės esamų ir trūkstamų kompetencijų vertinimo, formaliai neadaptuojant reikalavimų pagal konkrečios pareigybės poreikius.

- Įmonėje kandidatų atranka vykdoma keliais kandidatų paieškos kanalais, kurie nebūtinai geriausiai atitinka įmonės darbuotojų paieškos tikslinius segmentus.

- Įmonėje yra nustatyta informacijos apie kandidatus kaupimo tvarka ir reikalavimai.

- Įmonės organizacinė struktūra iš dalies apibrėžia darbuotojų funkcijas ir atsakomybes, jų paskirstymą.

### Pažangus

Įmonėje yra formuojamas įmonės kompetencijų vertinimo ir jų poreikio nustatymo modelis, siekiant nustatyti ir apibrėžti įmonei reikalingas kompetencijas.

- Daugelis su įmonės žmogiškųjų išteklių planavimu, darbuotojų atranka ir įdarbinimu susijusių sprendimų yra atliekami derinant su įmonės veiklos strategija.

- Įmonėje iš dalies veikia darbuotojų paieškos/ pritraukimo sistema (yra nustatyti ir aiškiai

apibrėžti darbuotojų paieškos tiksliniai segmentai bei paieškos kanalai, tačiau nėra vystoma įmonės kaip potencialaus darbdavio pozicionavimo strategija).

- Įmonėje yra vystoma darbuotojų atrankos sistema (įmonė geba suformuoti ir komunikuoti darbuotojų atrankos kriterijus, nustatyti reikalavimus kvalifikacijai/ asmeninėms savybėms, apibrėžti ir praktiškai naudojami formalizuoti darbuotojų atrankos metodai).

- Įmonės organizacinė struktūra aiškiai apibrėžia darbuotojų funkcijas ir atsakomybės bei jų paskirstymą.

- Įmonėje veikia formalizuota informacijos apie kandidatus kaupimo ir analizės sistema.

#### Pirmaujančių bendrovių praktika

Įmonėje veikia gerai išvystytas įmonės kompetencijų vertinimo ir jų poreikio nustatymo modelis (yra nustatomos ir apibrėžiamos įmonei reikalingos kompetencijos, kurių pagrindu vykdoma darbuotojų atranka, darbuotojų kompetencijų ugdymas).

- Kompetencijų modelis, žmogiškųjų išteklių planavimas, naujų darbuotojų pritraukimas, atranka ir įdarbinimas yra atliekamas nuosekliai ir susietas su įmonės veiklos strategija.

- Įmonėje veikia gerai struktūruota darbuotojų paieškos/ pritraukimo sistema (yra apibrėžta ir vykdoma įmonės kaip potencialaus darbdavio pozicionavimo strategija, nustatyti ir aiškiai apibrėžti darbuotojų paieškos tiksliniai segmentai bei paieškos kanalai).

- Įmonėje veikia išvystyta naujų darbuotojų atrankos sistema (yra aiškiai apibrėžti ir komunikuojami darbuotojų atrankos kriterijai, nustatyti reikalavimai kvalifikacijai/ asmeninėms savybėms, apibrėžti ir praktiškai naudojami formalizuoti darbuotojų atrankos metodai).

- Įmonėje veikia tinkamai struktūruota ir efektyvi organizacinė struktūra su aiškiai apibrėžtomis ir paskirstytomis darbuotojų funkcijomis ir atsakomybėmis.

- Įmonėje veikia išsami ir aiškiai apibrėžta informacijos apie kandidatus kaupimo ir analizės sistema, yra nustatyti ir taikomi darbuotojų atrankos efektyvumo vertinimo rodikliai (pvz. aplikacijų skaičius tenkantis vienai pozicijai).

### **4.3. Įmonės motyvavimo sistemos branda**

#### Žemiausio išsivystymo praktika

Įmonėje darbuotojai gauna fiksuoto dydžio atlygį už atliekamą darbą ir papildomos darbuotojų motyvacijos paskatinimo priemonės nėra taikomos.

- Įmonėje nėra atliekamas įmonės darbuotojų pasitenkinimo darbu įmonėje vertinimas.

#### Besivystantis

Įmonėje yra taikomos tik finansinio pobūdžio (premijos, pelno dalijimasis, priemokos už gerai atliktą darbą) arba tik nefinansinio pobūdžio (patogi darbo aplinka, geri kolektyvo santykiai) darbuotojų motyvacijos skatinimo priemonės.

- Įmonėje darbuotojų motyvacijos skatinimas vykdomas neindividualizuotai (nėra nustatyti ir taikomi skatinimo priemonių skyrimo kriterijai).

- Įmonėje nėra atliekamas įmonės darbuotojų pasitenkinimo įmonės darbu vertinimas.

#### Pakankamas

Įmonėje yra derinamos tiek finansinio (premijos, pelno dalijimasis, priemokos už gerai atliktą darbą), tiek nefinansinio (aiškiai apibrėžtos karjeros galimybės, mokymai) pobūdžio darbuotojų motyvacijos skatinimo priemonės.

- Įmonėje taikomos skatinimo priemonės yra orientuotos į aukščiausio ir aukštesnio lygio vadovų motyvacijos skatinimą.

- Darbuotojų skatinimo priemonės darbuotojams skiriamos pagal iš dalies įmonės nustatytus skatinimo priemonių skyrimo kriterijus, įmoneje kartais vykdomi pokalbiai apie darbuotojų karjeros ir

tobulėjimo galimybes.

- Įmonėje darbuotojų nusiskundimų ar pasiūlymų išsakymo galimybės nėra aiškiai apibrėžtos ir vykdomos nenuosekliai (kartais organizuojamos darbuotojų apklausos, susirinkimai, kurių metu darbuotojai gali pasidalinti nuomone/ veiklos gerinimo pasiūlymais).

#### Pažangus

Įmonėje yra derinamos tiek finansinio (premijos, pelno dalijimasis, priemokos už gerai atliktą darbą), tiek nefinansinio (aiškiai apibrėžtos karjeros galimybės, mokymai) pobūdžio darbuotojų motyvacijos skatinimo priemonės.

- Įmonėje taikomos skatinimo priemonės yra orientuotos į visus įmonės darbuotojus.
- Darbuotojų skatinimo priemonės darbuotojams skiriamos pagal įmonės nustatytus skatinimo priemonių skyrimo kriterijus, įmonėje periodiškai vykdomi pokalbiai su įmonės darbuotojais apie jų karjeros ir tobulėjimo įmonėje galimybes.
- Įmonėje daug dėmesio skiriama darbuotojų pasitenkinimo atliekamam darbu tyrimams atlikti (vykdomos periodinės apklausos, nuomonių tyrimai dėl darbo aplinkos gerinimo).

#### Pirmaujančių bendrovių praktika

Įmonėje veikia nuosekli, lanksti ir nuolat tobulinama darbuotojų motyvacijos skatinimo sistema, apimanti tiek finansinio, tiek nefinansinio pobūdžio skatinimo priemones taikomas visiems įmonės darbuotojams.

- Įmonėje darbuotojų atlygis ir premijos skiriami už pasiektus darbuotojų rezultatus pagal aiškiai nustatytus skatinimo priemonės skyrimo kriterijus, kiekvienam darbuotojui sudaromi individualūs karjeros ir tobulėjimo planai, taikomos kitos darbuotojų požiūriu reikalingos darbo skatinimo priemonės (pvz. sveikatos draudimas, nemokamas transportas, patogus biuras ir pan.).
- Įmonės motyvavimo sistema yra orientuota į darbuotojų įtraukimą į įmonės veiklos tobulinimą, inovacijų vystymą (aiškiai nustatytos priemonės ir būdai, suteikiantys darbuotojams galimybę pasidalinti naujomis idėjomis, nusiskundimais ar veiklos gerinimo pasiūlymais).
- Įmonėje daug dėmesio skiriama darbuotojų pasitenkinimo atliekamam darbu tyrimams atlikti (vykdomos periodinės apklausos, nuomonių tyrimai dėl darbo aplinkos gerinimo).

## **4.4. Įmonės darbuotojų kompetencijos ugdymo sistemos branda**

#### Žemiausio išsivystymo praktika

Įmonėje darbuotojų esamų ir trūkstamų kompetencijų vertinimas nėra atliekamas.

- Įmonėje nėra vykdoma darbuotojų mokymų veikla.
- Įmonėje nėra vykdoma į darbuotojų lyderystės ugdymą nukreipta veikla.

#### Besivystantis

Įmonėje darbuotojų esamų ir trūkstamų kompetencijų vertinimas nėra atliekamas.

- Dalis įmonės darbuotojų kartais dalyvauja vidiniuose ar išoriniuose mokymuose, kurie yra pritaikyti bendrųjų įmonės darbo principų sklaidai ar darbuotojų bendrųjų gebėjimų ugdymui, tačiau nėra strategiškai orientuoti į sistemingą darbuotojų kompetencijos augimą.
- Įmonėje nėra vykdoma į lyderystės ugdymą nukreipta veikla.

#### Pakankamas

Įmonėje iš dalies yra atliekamas darbuotojų kompetencijų vertinimas (vertinimas yra paremtas labiau intuicija, o ne išsamios apibrėžtomis priemonėmis ir būdais atliktos analizės rezultatais), kurio įžvalgos kartais panaudojamos darbuotojų mokymų veiklos organizavimo sprendimams pagrįsti.

- Įmonės darbuotojai periodiškai dalyvauja vidiniuose ar išoriniuose mokymuose, kurie yra



pritaikyti bendrųjų įmonės darbo principų sklaidai ar darbuotojų gebėjimų ugdymui, aukščiausio ir aukštesnio lygio vadovams sudaromi ir įgyvendinami individualūs mokymo planai.

- Įmonės vykdoma darbuotojų lyderystės ugdymo veikla yra nenuosekli ir fragmentiška ir nukreipta į tik į aukščiausio lygio vadovus (mokymų planai, patirties perdavimo pokalbiai/diskusijos).

### *Pažangus*

Įmonėje periodiškai atliekamas darbuotojų esamų ir trūkstamų kompetencijų vertinimas, kurio rezultatai panaudojami darbuotojų atrankai vykdyti ir tik iš dalies panaudojami įmonės darbuotojų ugdymo programoms sudaryti.

- Įmonėje darbuotojų ugdymui periodiškai taikomas įvairios ugdymo priemonės, kaip išoriniai (pvz. seminarai, kursai, studijų programos) ar vidiniai (pvz. naujų darbuotojų įvedimo, kvalifikacijos kėlimo skiriant papildomų atsakomybių) mokymai, vystoma organizacijos darbuotojų kompetencijų didinimo ir tobulinimo infrastruktūra (skatinamas komandinis darbas, darbuotojų žinių pasidalinimas).

- Įmonėje veikia aiškiai formalizuotas funkcijų ir atsakomybių pasiskirstymo mechanizmas, kuriuo siekiama kuo labiau per įmonės hierarchinius lygmenis išskaidyti darbuotojų atsakomybes ir sprendimų priėmimo galią, laipsniškai priskiriant naujas atsakomybes ugdomiems darbuotojams.

- Įmonės motyvavimo sistemos elementai orientuoti į darbuotojų lyderystės ir autonominių sprendimų priėmimo kompetencijos didinimą, naujų atsakomybių prisiėmimą bei jų karjeros kelio planavimą.

### *Pirmaujančių bendrovių praktika*

Įmonės darbuotojų kompetencijų vertinimas yra integruotas ir neatsiejamas nuo įmonės veiklos planavimo procesų (periodiškai yra atliekamas darbuotojų esamų ir trūkstamų kompetencijų vertinimas, vertinimo metu nustatomas kompetencijų ugdymo poreikis, kuris siejamas su trumpalaikiais ir ilgalaikiais įmonės veiklos planais, kiekvieno darbuotojo individualių tiek ilgalaikių, tiek trumpalaikių mokymų planų sudarymu).

- Įmonėje darbuotojų ugdymui taikomas įvairios ugdymo priemonės, kaip išoriniai (pvz. seminarai, kursai, studijų programos) ar vidiniai (pvz. naujų darbuotojų įvedimo, kvalifikacijos kėlimo skiriant papildomų atsakomybių) mokymai, sukurta ir nuolat tobulinama organizacijos darbuotojų kompetencijų didinimo ir tobulinimo infrastruktūra (pvz. įmonėje kaupiama ir kiekvienam darbuotojui prieinama mokymų medžiaga, skatinamas komandinis darbas, darbuotojų žinių pasidalinimas).

- Įmonėje veikia aiškiai formalizuotas funkcijų ir atsakomybių pasiskirstymo mechanizmas, kuris darbuotojų atsakomybes ir sprendimų priėmimo galią tinkamai išskaido per visus įmonės hierarchinius lygmenis, laipsniškai priskiriant naujas atsakomybes ugdomiems darbuotojams.

- Vystant įmonės motyvavimo sistemą daug dėmesio skiriama įmonės darbuotojų lyderystės ir autonominių sprendimų priėmimo kompetencijos didinimui, naujų atsakomybių prisiėmimui bei jų karjeros kelio planavimui.

**DĖKOJU UŽ SUGAIŠTĄ LAIKĄ**

## A N K E T A

Kauno technologijos universiteto studentė vykdo apklausą, kurios tikslas – išsiaiškinti AB „Jonavos šilumos tinklai“ konkurencingumą.

Apibendrinti duomenys bus naudojami rašant magistro darbą, todėl garantuojame visišką atsakymų konfidencialumą ir anonimiškumą.

Jums tiesiog reikėtų įvertinti skaičiumi (nuo 1 iki 5) teiginį, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę.

### Įvertinkite Įmonės veiklą žemiau nurodytose srityse

#### Strategija ir finansai

	Teiginiai	Taip	Tur- būt taip	Neži- -nau	Tur- būt ne	Ne
		5	4	3	2	1
1.1	Nustatyta veiklos misija, vizija, tikslai					
1.2	Investuojama planingai					
1.3	Strateginiai planai dažniausiai įgyvendinami praktikoje					
1.4	Vidurinio lygmens vadovai žino ką planuoja įmonė					
1.5	Trumpalaikiai planai derinami su ilgalaikiais					
1.6	Žemiausio lygmens darbuotojai žino pagrindinius įmonės tikslus					
1.7	Įmonė žino padėtį rinkoje, kurioje veikia					
1.8	Įmonė žino savo konkurencinius pranašumus					
1.9	Įmonės valdymo organų (stebėtojai, taryba) veikla veiksminga					
1.10	Įmonėje suformuota efektyvi apskaitos politika					
1.11	Ekonominė, finansinė ir gamybinė veikla tarpusavyje derinamos					
1.12	Vyksta ekonominis veiklos vertinimas pagal nustatytus rodiklius					

#### Procesai

	Teiginiai	Taip	Tur- būt taip	Neži- -nau	Tur- būt ne	Ne
		5	4	3	2	1
2.1	Įmonė pirkimai valdomi efektyviai					
2.2	Įmonės pirkimai vyksta vadovaujantis objektyvia pirkėjų informacija					
2.3	Sutarčių su tiekėjais turinys derinamas su Įmonės atsakingais asmenimis					
2.4	Įmonėje vykdomas efektyvus procesų valdymas					
2.5	Įmonės procesai derinami tarpusavyje					
2.6	Vykdoma procesų valdymo kontrolė					
2.7	Valdymo procesai aprašyti, paskirti atsakingi asmenys					
2.8	Gamyba organizuojama efektyviai					
2.9	Nuostoliai perdavimo tinkluose minimalūs					
2.10	Gyventojų išiskolinimų valdymas efektyvus					
2.11	Įmonės aplinka ir motyvavimo sistema skatina naujas idėjas					
2.12	Įmonės darbuotojams suteikta galimybė šviestis investicijų srityje					

### Žmogiškieji ištekliai

	Teiginiai	Tai	Tur	Neži	Tur	Ne
		P	-būt taip	- nau	-būt ne	
		5	4	3	2	1
3.1	Įmonės organizacinė struktūra efektyvi					
3.2	Vadovaujančių asmenų gausa užtikrina papildomą kontrolę					
3.3	Įmonė susiduria su funkcijų dubliavimo problema					
3.4	Žmogiškųjų išteklių poreikis planuojamas					
3.5	Apibrėžti aiškūs reikalavimai konkrečioms pareigybėms					
3.6	Įmonė patraukli darbui					
3.7	Materialaus ir nematerialaus skatinimo priemonės yra pakankamos					
3.8	Darbuotojų skatinimas objektyvus, pagal nustatytus kriterijus					
3.9	Darbuotojai turi galimybę išsakyti savo nusiskundimus					
3.10	Atliekamas darbuotojų kompetencijų vertinimas					
3.11	Darbuotojai mokosi sistemingai					
3.12	Įmonėje išvystyti darbo kultūra					

### Vartotojai

4.1	Vykdomi vartotojų pasitenkinimo tyrimai					
4.2	Vartotojai grupuojami pagal segmentus					
4.3	Vartotojų duomenų bazė informatyvi					
4.4	Įmonė efektyviai komunikuoja su vartotojais					
4.5	Įmonė aktyviai ieško naujų vartotojų					
4.6	Įmonės kainos patrauklios vartotojams					
4.7	Įmonė ieško naujų veiklos sričių					
4.8	Įmonė rūpinasi paslaugų kokybe					
4.9	Įmonės paslaugos svarbios vartotojams					
4.10	Įmonė pakankamai dėmesio skiria klientų aptarnavimui					
4.11	Yra nustatytos klientų aptarnavimo taisyklės					
4.12	Matuojami klientų aptarnavimo kokybės rodikliai					

### Infrastruktūra

5.1	Savivaldybės priežiūra riboja konkuravimo galimybes					
5.2	Valstybinis reguliavimas skatina konkuruoti					
5.3	Atsakomybė prieš visuomenę skatina pateisinti jos lūkesčius					
5.4	Įmonė turi kokybišką interneto svetainę					
5.5	Įmonėje taikomos įvairios specializuotos programos					
5.6	Taikomos specializuotos programos integruotos tarpusavyje					
5.7	Vidinė įmonės darbuotojų komunikacija efektyvi					
5.8	Centralizuoto šilumos tiekimo specifika prisideda prie įmonės konkurencingumo didinimo					
5.9	Įmonėje plėtojama inovacinė veikla					
5.10	Aktyviai taikomos informacinės technologijos					
5.11	Įmonėje aktyviai vykdoma mokslinė tiriamoji veikla					
5.12	Įmonėje išvystyta partnerystė ir bendradarbiavimas su asociacijomis, mokslo atstovais, ekspertais					

Jūsų lytis (pabraukite): vyras, moteris	Jūsų amžius (įrašykite): _____
Jūsų darbo stažas Įmonėje (įrašykite) _____	Jūsų išsilavinimas (pabraukti): aukštasis, aukštesnysis, specialus vidurinis, vidurinis

**DĖKOJU UŽ SUGAIŠTĄ LAIKĄ**