

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Mantas Stankevičius

KONKURENCINGUMO DIDINIMAS ALAUS PRAMONĖJE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Lekt. dr. Gitana Valodkienė

KAUNAS 2015

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

KONKURENCINGUMO DIDINIMAS ALAUS PRAMONĖJE

Verslo ekonomika

MAGISTRO DARBAS

Studentas

Mantas Stankevičius

2015 m. gruodžio 31 d.

Vadovė

Lekt. dr. Gitana Valodkienė

2015 m.

Recenzentė

Doc. dr. Jūratė Pridotkienė

2015 m.

KAUNAS, 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Mantas Stankevičius

Verslo ekonomika, 621L17001

Baigiamojo magistro darbo „Pavadinimas“
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 15 m. gruodžio 31 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Manto Stankevičiaus** baigiamasis bakalauro darbas tema „Konkurencingumo didinimas alaus pramonėje“ 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.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Stankevičius M. (2015). *Enhancing Competitiveness in the Brewing Industry*. Master's Final Thesis in Business Economics. Study Programme 621L17001. Supervisor Dr. G. Valodkiene. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

Problem. Because of the intense competition even well-known companies shall face a relatively complex problem: how to keep their market share and to achieve that activity of the company remains effective in the future.

Object of the research – competitiveness in the brewing industry.

Aim of the research – to analyse the competitiveness of the brewing industry in Lithuania.

Objectives of the research:

1. To analyse the problems of the companies trading beer in the EU and the Lithuanian market;
2. To investigate and to describe the trends in the market of the companies trading beer;
3. To investigate the factors influencing competition and the characteristics of formation of the competitive advantages in the industrial companies;
4. To analyse the measures on the improvement of the competitiveness of Wolf Engelman, AB;
5. To provide the proposals for increasing the competitiveness of the companies.

Structure of work. The first part of the work consisting of analysis shall provide an overview of the trends in the market of brewing industry. The theoretical part shall analyse the acquisition of competition and the stages of its development. The loss of competitiveness and the ways to stay competitive, as well as evaluation of the competition extent in the Lithuanian brewing market, and the position of the company in brewing industry shall be analysed in the second part of the paper. The third part shall disclose the methodology of the survey and is intended to formulate the problem of the research.

The fourth part shall provide the analysis of the competition in the brewing industry and shall discuss the response actions of the competitors of Wolf Engelman, AB. This part shall focus on the following measures guaranteeing the competitive advantages to Wolf Engelman, AB: promotion of the staff loyalty, staff training, increasing of the loyalty of the customers, improving the product quality and ensuring the competitiveness of the company.

The thesis has been prepared on the basis of the literature in Lithuanian and English.

Appendices: 7 tables, 20 pictures.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS	8
1. ALAUS PRAMONĖS ĮMONIŲ PROBLEMINĖ ANALIZĖ	10
1.1. Alaus pramonės rinkos tendencijos	10
1.2. Alaus rinkos situacija Lietuvoje	14
2. KONKURAVIMO STRATEGIJOS ALAUS RINKOJE TEORINIAI YPATUMAI	17
2.1. Konkurencingumo sąvokos raida ir plėtra	17
2.2. Pramonės konkurencingumą vertinantys rodikliai	21
2.3. Konkurencinių pranašumų formavimo pramonės įmonėse ypatumai	23
3. TYRIMO METODOLOGIJA	37
4. KONKURENCINGUMO VERTINIMAS LIETUVOS ALAUS PRAMONĖJE	38
4.1. Lietuvos alaus pramonės analizė konkurenciniu požiūriu	38
4.2. Konkurentų užimamos rinkos dalies ir naudojamų logistikos sistemų palyginamoji analizė	40
4.3. Pasirinktų įmonių konkurentų atsakomųjų veiksnių nustatymas	46
4.4. Pasirinktos įmonės konkurencingumo didinimo galimybės	51
IŠVADOS	56
LITERATŪRA	59

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pasaulinės alaus rinkos dalys, % (Šaltinis: Canadean, 2015, Slušnytė R., 2015)	11
2 pav. Alaus gamyba ir vartojimas Lietuvoje, tūkst hl (Šaltinis: Lietuvos aludarių gildija, Lietuvos statistikos departamentas, 2015)	13
3 pav. Alaus daryklos Lietuvoje ir dirbančiųjų skaičius (Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas)	15
4 pav. Konkurencijos esmę lemiančios jėgos (Šaltinis: M. E. Porter, 1998)	19
5 pav. Konkurencingumo formavimo etapai pramonės įmonėse pagal M. E. Porterį	24
6 pav. Nacionalinio konkurencinio pranašumo teorijos modelis pagal M. E. Porterį	24
7 pav. M. Porterio „penkių jėgų“ modelis (Porter, 1998)	26
8 pav. Determinantai pagal M. E. Porterį	27
9 pav. Kainų formavimas	34
10 pav. Įmonės vertybių sistema	35
11 pav. Alkoholinių gėrimų pardavimas prekybos ir maitinimo įmonėse tūkst. Dekalitrų (Šaltinis, Lietuvos Statistikos departamentas, 2015)	37
12 pav. Alaus gamybos pramonės indelis Lietuvos ekonomikai (Šaltinis: Statistikos departamentas, 2015)	38
13 pav. Alkoholio suvartojimas vienam gyventojui Lietuvoje, litrais 2004-2014 m. (Šaltinis: Lietuvos statistikos departamento duomenys, 2015)	38
14 pav. Alkoholinių gėrimų, tenkantis vienam gyventojui 2014 m. suvartojimas, litrais (Šaltinis: Lietuvos statistikos departamento duomenys, 2015)	39
15 pav. Alaus rinkos pasiskirstymas 2014 m. % (Lietuvos statistikos departamentas, 2015)	40
16 pav. „Cross-dock“ – vieno paskirstymo sandėlio – sistema (Šaltinis: Logistikos procesų automatizavimas, 2015)	42
17 pav. UAB „Švyturys-Utenos alus“ Utenos alaus darykla (Šaltinis: Įmonės vidiniai duomenys)	42
18 pav. UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“ prekių paskirstymo schema (Šaltinis: UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“ vidiniai duomenys)	43
19 pav. AB „Volfas Engelman“ alaus paskirstymo sistema	44
20 pav. Rinkodaros veikslių kompleksas	52

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Konkurencingumo samprata (sudaryta autoriaus)	17
2 lentelė. Rodikliai įmonės konkurencingumui įvertinti (Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal M. E. Porter, 1998)	25
3 lentelė. Įėjimo į rinką galimi barjerai	26
4 lentelė. Įmonės mastu konkurencingumo netekimas	32
5 lentelė. Lietuvos alaus gamintojai ir darbuotojų skaičius juose 2014 m. (Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, 2015.)	45
6 lentelė. Alternatyvių strategijų analizė	49
7 lentelė. Alternatyvių strategijų analizė	49

IVADAS

Temos aktualumas. Pasaulinė rinkų globalizacija ir auganti įmonių tarpusavio priklausomybė sąlygoja konkurencijos masto didėjimą. Paskutiniai dešimtmečiai yra apibūdinami kaip epocha be dėsningumų, kurioje arši konkurencinė kova i netikrumų aibę verčia įmones ieškoti savų adaptacijos ir išlikimo priemonių.

Keičiantis rinkos sąlygomis, intensyvėjant konkurencijai, ypatingo išaugo įmonių konkurencingumo analizės poreikis. Dabartinėmis ekonomikos sąlygomis nė viena šalis ir nė viena įmonė negali sau leisti nepaisyti objektyvaus konkurencingumo būtinumo. Kiekvienas rinkos dalyvis turi stengtis suprasti bei išmokti konkurencinės kovos meno. Kiekvienai įmonei tapo svarbu įgyti ilgalaikius komercinius pranašumus, kurie kurtų bei užtikintų ilgalaikį įmonės konkurencingumą.

Konkurencingoje globalioje rinkoje, įmonės siekdamos išsilaikyti privalo sugebėti atlaikyti didėjantį konkurencijos spaudimą bei sugebėti patenkinti vis griežtėjančias veiklos sąlygas. Siekdamos išlikti rinkoje, įmonės turi išmokti priimti rinkos iššūkius ir būti jiems pasiruošusios, nes konkurencija nuolat auga ir veiklos sąlygos darosi vis sudėtingesnės. Šiuo metu aštri konkurencija vyksta Lietuvos alaus pramonėje. Siekiant išlaikyti konkurencinį pranašumą, būtina stiprinti įmonės silpnąsias vietas, pertvarkyti visą įmonės vertybių sistemą, t.y. technologiją, kainas, pateikimo kanalus, prekybininkų darbą, personalą, marketingą ir kt.

Darbo problema. Intensyvios konkurencijos sąlygomis, net ir gerai žinomos įmonės susiduria su pakankamai sudėtinga problema: kaip išsaugoti turimą rinkos dalį ir pasiekti, jog įmonės veikla ir ateityje išliktų efektyvi.

Kadangi alaus rinka Lietuvoje galima sakyti yra pasidalinta, joje prekiaujama tomis pačiomis ir labai panašiomis prekėmis, galima teigti, jog konkurencija tarp alkoholinių gėrimų rinkos dalyvių yra didžiulė. Turint stiprių konkurentų alaus gamintojams yra itin svarbu suprasti, kokios yra konkurencingumo didinimo priemonės, koku būdu įgyti konkurencinius pranašumus, tam, kad jie galėtų išsiskirti iš konkurentų, didindami užimamos alaus rinkos dalį, išlaikydami savo klientus bei sėkmingai plėtodami savo veiklą.

Darbo objektas. Alaus pramonės konkurencingumas.

Darbo tikslas - išanalizuoti alaus pramonės konkurencingumo didinimo galimybes Lietuvoje.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti alumi prekiaujančių įmonių problemas ES ir Lietuvos rinkoje;
2. Išnagrinėti ir apibūdinti alumi prekiaujančių įmonių rinkos tendencijas;

3. Išnagrinėti konkurenciją sąlygojančius veiksnius bei konkurencinių pranašumų formavimo pramonės įmonėse ypatumus;
4. Išnagrinėti AB „Volfas Engelman“ konkurencingumo didinimo priemones.
5. Pateikti pasiūlymus dėl įmonių veiklos konkurencingumo didinimo.

Darbo struktūra. Darbas pradedamas įvadu. Pirmoje darbo dalyje yra atlikta alumi prekiaujančių įmonių Lietuvos rinkoje analizė, apžvelgiamos alaus pramonės rinkos tendencijos. Antroje darbo dalyje pateikti konkuravimo strategijos alkoholinių gėrimų rinkoje parengimo ypatumai: aptariama konkurencingumo samprata, pristatyti M. E. Porter deimanto modelis ir penkių konkurencinių jėgų modelis, supažindinama su įmonių konkurencinio pranašumo samprata, tipais ir strategijomis, išnagrinėti konkurencingumą lemiantys veiksniai. Taip pat antroje dalyje išnagrinėti konkurencinių pranašumų formavimo pramonės įmonėse ypatumai bei išanalizuotas valstybės vaidmuo užtikrinant konkurencingumą. Trečia darbo dalis skirta tyrimo metodologijos atskleidimui, problemos suformulavimui. Ketvirtoje darbo dalyje pristatoma atlikta alaus pramonės konkurencingumo analizė, aptariami AB „Volfas Engelman“ konkurentų atsakomieji veiksmai. Didelis dėmesys šioje dalyje skiriamas AB „Volfas Engelman“ konkurencinius pranašumus užtikrinančioms priemonėms: darbuotojų lojalumo skatinimui, darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, vartotojų lojalumo didinimui, produktų kokybės tobulinimui bei bendrovės konkurencingumo didinimo galimybėms užtikrinti. Darbas baigiamas išvadamis ir rekomendacijomis.

Darbo atlikimo metodika. Darbe naudojami tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, palyginamoji dokumentų analizė, statistinių duomenų analizė, sisteminė analizė.

1. ALAUS PRAMONĖS ĮMONIŲ PROBLEMINĖ ANALIZĖ

Visuotinai pripažinta, kad alkoholinių gėrimų gamyba yra svarbus ekonomikos sektorius. Alkoholio gamyba, rinkodara ir prekyba juo prisidedama prie šalies ekonomikos augimo.

Alkoholinių gėrimų rinka Lietuvoje nedidelė, bet konkurencija tarp jų gamintojų yra didžiulė. Norint išlikti alkoholinių gėrimų rinkoje, būtina skirti didelį dėmesį produktų kokybei, naujovėms rinkoje, pripažintų prekinių vardų stiprinimui bei mokėti išsiaiškinti kliento poreikį. Alus alkoholinių gėrimų rinkoje užima gan ženklią dalį (nealkoholinio alaus rinka neanalizuojama).

1.1. Alaus pramonės rinkos tendencijos

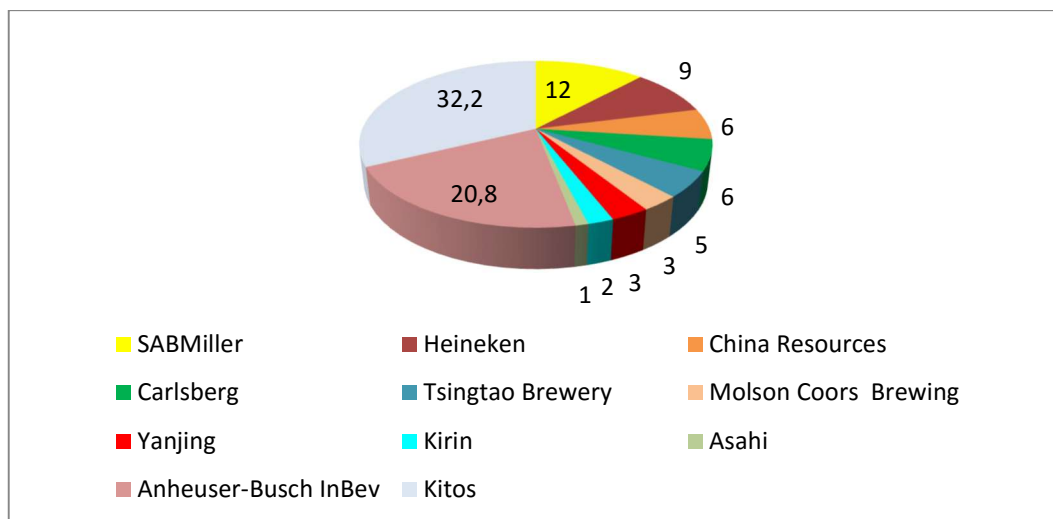
Atlikti tyrimai (Berkhout ir kt., 2013) rodo, kad didėja akcizas ES (2008-2012), aukšti akcizų tarifai neigiamai veikia ekonomiką ir turi neigiamą poveikį užimtumui. Be to, padidinus akcizus, nepavyko pasiekti proporcingo padidėjimo visų alaus pramonės sukurtų pajamų padidėjimo į valstybės biudžetą. Alaus gamybos ir vartojimas turi didelę ekonominę reikšmę ES. Svarbiausia yra tai, kad jo gamyba sukuria darbo vietas – maždaug 4500 (2012 metais) mažų ir didelių alaus bendrovių, įsikūrusių ES. ES valstybės narės taip pat turi didelę naudą. Kiekvienas litras alaus suvartojimo generuoja mokesčius, PVM ir akcizo pajamas, o sukurtos darbo vietų atneša pajamų mokesčių ir socialinio draudimo įmokas. Alaus pramonė Europoje išlieka viena pagrindinių veikėjų skatinant darbo vietų kūrimą ir pagyvina eksporto padidėjimą, kuris 2014 siekė 8 mlrd litrų. Darbo vietų kūrimas alaus pramonėje yra labai svarbus veiksnys, nes tokiu atveju daugiau darbo vietų sukuriamą visoje vertės grandinėje -nuo grūdų iki stiklo, tokiose srityse kaip svetingumas, tiekimas, mažmeninė prekyba.

2014 m. ES buvo 6500 aktyvių alaus daryklų, tai 11 % daugiau negu 2013 m. (Beer statistics, 2015). Tačiau analitikų nuomone (Berkhout, B. ir kt., 2013) alaus pramonėje sėkmė vis dar didžia dalimi priklauso nuo palaikomosios politikos, darnaus ir palaikomojo apmokestinimo režimo.

Galima išskirti kelias pasaulines tendencijas alaus rinkoje:

- Aludarių įsigijimai ir susijungimai;
- Verslo konsolidacija;
- Mažų daryklų rinkos dalies perėmimas;
- Prekybos tinklų kainų karai.

Didžiosios alaus daryklos jau ne kartą yra jungęsi tarpusavyje. Lietuvoje irgi yra pastebima tokia tendencija. „Švyturys-Utenos Alus“ tapo dalimi didžiųjų pasaulio daryklų – „Carlsberg“ „Kalnapilio-Tauro Grupė“ – „Royal Unibrew“ dalimi. Dabartiniu metu alaus rinkos lyderei belgų „Anheuser-Busch InBev“ ir britų „SABMiller“ galutinai sutarus dėl susijungimo, pasaulyje atsiras didžiausia alaus kompanija (žr. 1 pav.).



1 pav. Pasaulinės alaus rinkos dalys, % (Šaltinis: Canadean, 2015, Slušnytė R.,2015)

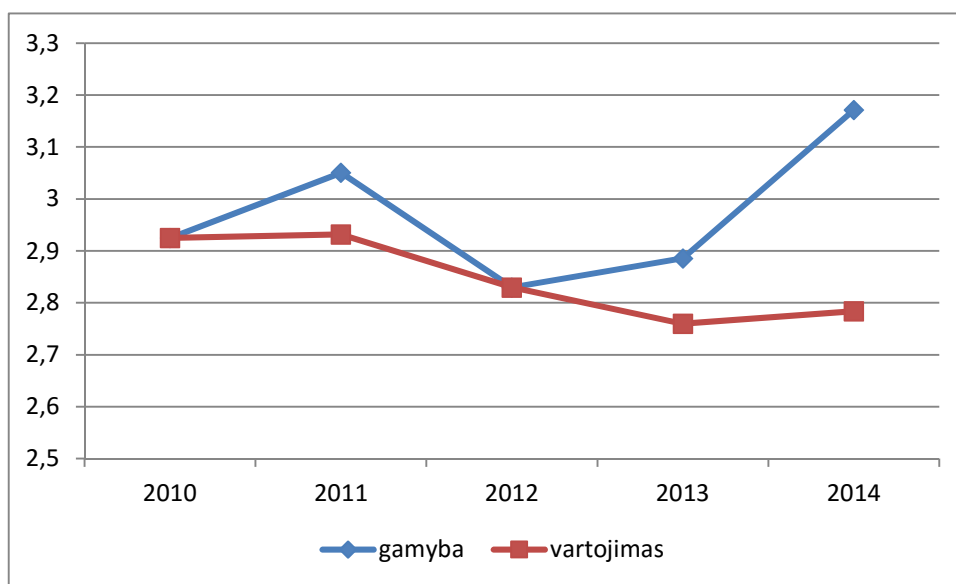
Susijungus gamintojoms, viename portfelyje atsiduria tokios „InBev“ gaminamos alaus rūšys kaip „Budweiser“, „Stella Artois“ ir „Corona“ bei „SABMiller“ produkcija „Peroni“, „Grolsh“ ir „Pilsner Urquell“. Pagal pirmo paveikslo duomenis galima konstatuoti, kad tokio susijungimo pasekoje trečioji ir ketvirtoji pasaulyje aludarės „Heineken“ ir „Carlsberg“ šalia naujo alaus darinio atrodys kukliai. Toks susijungimas turėtų atverti svarbias augimo galimybes ir leis sukurs didelę pridėtinę vertę visiems akcininkams.

2012 m. pabaigoje Europoje veikė 4,5 tūkst. alaus daryklų sukuria 2 mln. darbo vietų, o tai sudaro 1 proc. visų žemyno darbo vietų. Alaus pramonė yra gyvybiškai svarbi dalis ekonominės vertės kūrimo grandinėje Europoje – su alumi yra susijusios apie 1,4 milijono darbo vietų kontinento svetingumo (aptarnavimo) sektoriuje, 125 tūkst. žmonių dirba pačiose alaus daryklose, beveik 119 tūkst. – prekyboje ir 316 tūkst. – tiekime, daugiausiai žemės ūkyje. Tai skelbia naujausia konsultacinės kompanijos „Ernst & Young“ studija. Vokietijoje aludarystė išlaiko per 406 tūkst. darbo vietų, Didžiojoje Britanijoje – per 321 tūkst., Ispanijoje – per 267 tūkst., Lenkijoje – per 146 tūkst., Italijoje – per 136 tūkst., Rumunijoje – per 76 tūkst., Olandijoje – beveik 72 tūkst., Prancūzijoje ir Čekijoje – per 63 tūkst., likusiose šalyse – per 428 tūkst. darbo vietų.

„Alus yra vienas iš Europos ekonomikos variklių ir svarbus darbo vietų kūrėjas ne tik daryklose. Kiekvieną darbo vietą alaus darykloje seka viena darbo vieta žemės ūkyje, viena – pakavimo ir logistikos, viena – rinkodaros, viena – mažmeninės prekybos ir net vienuolika – svetingumo segmente“, – komentuoja Europos aludarių asociacijos „The Brewers of Europe“ prezidentas Demetrijus Karseljeris (Demetrio Carceller).

Šalia stambių įsigijimų, galima konstatuoti, kad pasaulinėje alaus rinkoje vyksta ir verslo konsolidacija, kada rinkos dalį iš didžiųjų aludarių lėtai, bet užtikrintai perima mažieji, „craft“ aludariai, kurių šiuo metu pasaulyje priskaičiuojama tūkstančiais. Lietuvoje irgi pastebima tokia tendencija, kada „Kalnapilio-Tauro Grupė“, įsigijo „Vilkmergės alų“. Tačiau „Švyturio-Utenos Alus“ pateko į šią nišą kitaip – buvo išleista „Raudonų plytų“ alaus liniją (Dževeckytė, 2015). Tokia verslo konsolidacija, kada didieji aludariai dalį rinkos priversti atiduoti smulkiems vyksta dėl besikeičiančio vartotojų skonio. Ekspertų nuomone mažosios daryklos yra lankstesnės, gali pagaminti mažesnes partijas, turi savo prekės ženklą. O didieji, įsigiję tokią daryklą, suteikia galimybę platinti plačiau savo produkciją, patekti į daugiau barų, būti visur, tokia nauda yra abipusė. Lietuvos alaus vartojimo tendencijos rodo, kad Lietuvos vartotojai atsigręžė į mažomis partijomis verdamą vadinamąjį „craft“ alų. 2015 m. tokio alaus pardavimai išaugo net 66,9%. Išskirtinė kokybė, sugebėjimas virti nedidelių, žinovų aukštai vertinamų rūšių alų – tokios savybės leidžia mažosioms darykloms plėsti savo gamybos apimtis. Tyrimai rodo (Slušnytė, 2015), kad pasaulinė alaus rinka sparčiai konsoliduojama, tad mažesnieji pasaulinės alaus rinkos dalyviai („Royal Unibrew“, „Olvi“, „Efes“) taip pat gali tapti didžiųjų taikiniais – kai įtaka didžiosiose pasaulio rinkose bus pasidalinta, žvilgsniai kryps į mažesnius regionus, o sandoriai, įtraukiantys šiuos aludarius, jau turėtų ir žymų atgarsį Lietuvoje. Ekspertų nuomone, didelės daryklos gamindamos daug įvairių rūšių, suvienodina alaus skonį, nes gamybai naudojamos tos pačios rauginimo talpyklos, taip pat visas alus daromas iš to paties vandens, todėl mažomis partijomis darytą ir rankų darbo reikalaujantį – alų vartotojai labiau perka. Vartotojų noras išskirtinio alaus skatina didžiuosius gamintojus imtis naujos koncepcijos – apsimesti mažais.

Pastebima tendencija, kuo labiau visuomenė turtingėja, kuo labiau europėja, tuo gyventojų poreikiai tampa individualesni, tuo labiau mažėja alaus vartojimas iš stambių aludarių (žr. 2 pav.).



2 pav. Alaus gamyba ir vartojimas Lietuvoje, tūkst hl (Šaltinis: Lietuvos aludariu gildija, Lietuvos statistikos departamentas, 2015)

Smulkiųjų gamintojų sukurtas „craft“ segmentas, kuris reikalauja daug rankų darbo. Smulkiųjų gamintojų alus ir yra išskirtinis tuo, kad kiekvienas jį gamina savaip, pagal savo receptūrą. Tokia tendencija, kada didžiosios alaus daryklos eina į smulkiųjų segmentą, sudaro blogesnes sąlygas vidutinėms, kurioms išgyventi darosi sunkiausia. Vidutinės alaus daryklos neturi galimybių mažinti savikainą, nes to neleidžia padaryti sukurtos klasikinės technologijos. Iš kitos pusės jos yra per didelės, kad alų virtų tokiais mažais kiekiais kaip smulkieji. Todėl padėtis rinkoje darosi sudėtinga, tačiau didėjantys pardavimai rodo, kad vidutinės alaus daryklos turi savų pirkėjų (žr. 2 pav.). Tai, kad sunkiausia išgyventi vidutinio dydžio aludariams, rodo ir pasaulinės tendencijos. Tačiau jos byloja ir ką kita: jei pirkėjas, protestuodamas prieš suvienodėjusią didžiųjų produkciją, atranda smulkius aludarius, didiesiems šiuos pradėjus supirkti, vartotojai ima ieškoti kitų alternatyvų. Tyrimai rodo (Dževeckytė, 2015), kad JAV prieš kelis dešimtmečius buvo likusios tik 132 alaus daryklos. Tai sukėlė savotišką revoliuciją – netrukus pradėjo rasti smulkių neprofesionalių aludarių, o jų skaičius per keletą metų perkopė 5.000. Ką padarė stambieji? Ėmė supirkti smulkias daryklas ir dalį jų supirkę uždarė. Lietuvoje rinka dar labai jauna, kad tokie procesai būtų aiškiai matomi, bet tendencija, kad didieji ateina į mažiukų rinką, aiški.

Kita išryškėjusi tendencija Lietuvos alaus rinkoje, tai prekybos tinklų kainų karai, kurie lėmė tam tikrus persiskirstymus tarp skirtingų alaus kategorijų. Prekybininkų konkurencija labiausiai paveikė vidutinės kainos alaus segmentą – jo rinkos dalis pagal kiekį paaugo, tuo tarpu ekonominis segmentas kiek susitraukė.

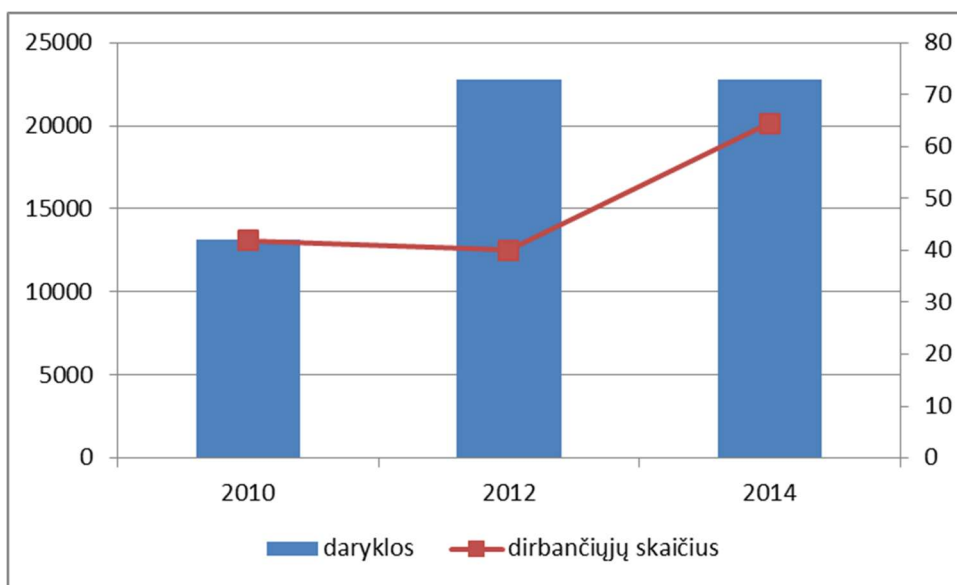
1.2. Alaus rinkos situacija Lietuvoje

Lietuvos alaus rinka labai specifinė tuo, kad vyksta spartesnis jos nei kitų pramonės šakų augimas. Vykstant esminiams persitvarkymams Lietuvos alaus pramonėje, vietinės alaus daryklos, norėdamos išlaikyti konkurencinį pranašumą, vis dažniau pasitelkia užsienio investuotojus.

Tarpukario Lietuvoje didžiausios alaus daryklos veikė Kaune, Vilniuje, Šiauliuose, Biržuose, Klaipėdoje. 1939-aisiais (jų pradžioje Lietuvoje buvo 11 alaus daryklų, kuriose dirbo 573 žmonės) buvo pagaminta 1.8 mln. dekalitrų alaus. Visos alaus daryklos sudarė sindikatą, kuris skirstė Lietuvos alaus rinką atskiroms alaus darykloms ir nustatinėjo aukštas alaus kainas (Lietuvos aludarių asociacijos duomenys, 2015). Alaus darymas buvo apdėtas akcizu. Jis 1939m. valstybei davė apie 5 mln. litų pajamų. Pokario metais, nepaisant sunkumų, alaus pramonė toliau stiprėjo: 1945m. – pagaminta 0.7 mln. dekalitrų (dal.) alaus, 1950m. – 3.0 mln. dal., o 1989m. – jau 15.36 mln. dal. alaus. „Ragučio“ (Kaune), „Kalnapilio“ (Panevėžyje bei Biržų filiale) ir „Gubernijos“ (Šiauliuose bei Mažeikių filiale) alaus kombinatai bei „Švyturio“ alaus darykla (Klaipėdoje) gamino šių rūšių alų: šviesų – „Taurą“ (ne mažiau kaip 4.5 proc. alkoholio), „Sostinės“ (3.6 proc.), „Utenos“ (3.5 proc.), „Kauno“ ir „Rygos“ (3.4 proc.), „Žigulinį“ (2.8 proc.), tamsų – „Biržiečių“ (6.1 proc.), „Aukštaičių“, „Porterį“ (5.0 proc.), „Širvenos“ (4.3 proc.), „Baltijos“ (4.0 proc.).

Didžiąją Lietuvos alaus rinkos dalį užima stambiesiems tarptautiniams koncernams priklausančios pramoninės daryklos, tokios kaip „Švyturys“, „Utenos alus“ (priklauso „Baltic beverages holding“), „Kalnapilis“, „Vilniaus tauras“ (priklauso „Royal Unibrew“). Didiesiems koncernams optimizuojant gamybą, alus, kurioje etiketėje užrašyta "Lietuviškas alus", faktiškai gali būti pagamintas ne Lietuvoje (o to paties koncerno alaus darykloje kitoje šalyje). Užrašo "Lietuviškas alus" naudojimo Lietuvos teisės aktai nereglamentuoja. Didžiausios Lietuvos alaus daryklos susibūrusios į Lietuvos aludarių gildiją (Lietuvos aludarių asociacijos duomenys, 2015). Jai priklauso „Švyturys“, „Utenos alus“ (susijungę į grupę „Švyturys-Utenos alus“), „Kalnapilis“ ir „Vilniaus tauras“ (susijungę į „Kalnapilio-Tauro grupę“), „Gubernija“, „Volfas Engelman“ ir „Rinkušiai“.

Lietuvoje 2012 metais šalies alaus daryklose ir su alumi susijusiuose pramonės sektoriuose sukurta 12,6 tūkst. darbo vietų – 13,7 proc. mažiau nei 2008 metais, kai jų dėka buvo įdarbinta 14,6 tūkst. darbuotojų.



3 pav. Alaus daryklos Lietuvoje ir dirbančiųjų skaičius (Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas)

Lietuvoje yra apie 80 smulkiųjų alaus daryklų. Dalis jų veikia tik regionuose, konkuruodamos su didžiųjų produkcija vien mažesne kaina. Kitos – priešingai – už savo produktą nesidrovi užsiprašyti daugiau, nes žino, kad jis to vertas. Seniausia alaus darykla - „Biržų alaus“ darykla, įkurta 1686 m. Statistiniai duomenys rodo, kad alaus rinka traukiasi ir dar trauksis, tačiau aludariai pavojaus varpais jau nebeskambina. Maža to, jie netgi išvelgia palankių tendencijų ir žada plėsti išskirtinio alaus gamybą. Rinkos tyrimų bendrovės „Nielsen“ duomenimis (2014), 2013 metais Lietuvos alaus rinka susitraukė 6,5 proc.

Europoje atlikti tyrimai (Beer statistics, 2015) rodo, kad didėjant akcizui ES, aukšti akcizų tarifai neigiamai veikia ekonomiką ir turi neigiamą poveikį užimtumui. Be to, padidinus akcizus, nepavyko pasiekti proporcingo padidėjimo visų alaus pramonės sukurtų pajamų padidėjimo į valstybės biudžetą.

Galima išskirti alaus rinkos problemas:

- Aukštas akcizų tarifas;
- Prekybos suvaržymai;
- Licencijos, kokybės reikalavimai;

- Didėjantys ekologiniai reikalavimai (pakuotės atliekų tvarkymo išlaidos);
- Dideli kontrabandos mastai.

Uždrausta aplamai alkoholio reklama (tame tarpe ir alaus) dienos metu radijuje ir televizijoje, nuo 2016 m. draudimas prekiauti degalinėse, apribotas alkoholinių gėrimų pardavimo laikas (uždrausta prekyba išsinešti skirtais alkoholiniais gėrimais nuo 22 iki 8 val.), draudimas vartoti alkoholį viešojoje vietoje, draudimas prekiauti alkoholiu rugsėjo 1 –ąją ir kiti apribojimai varžo aludarius pasiekti geresnių tiek gamybos, tiek darbo vietų kūrimo rezultatus. Nes tyrimai rodo (Beer statistics. 2015), kad alus yra vienas iš Europos ekonomikos variklių ir svarbus darbo vietų kūrėjas ne tik daryklose. Kiekvieną darbo vietą alaus darykloje seka viena darbo vieta žemės ūkyje, viena – pakavimo ir logistikos, viena – rinkodaros, viena – mažmeninės prekybos ir net vienuolika – svetingumo segmente.

Tyrimai parodė, kad nežiūrint augančių pardavimų ir alaus vartojimo augimo, alaus pramonė susiduria su visa eile problemų, kurios yra susijusios su biurokratiniais suvaržymais, pareigūnų veiksmais, šešėlinės ekonomikos augimu.

2. KONKURAVIMO STRATEGIJOS ALAUS RINKOJE TEORINIAI YPATUMAI

2.1. Konkurencingumo sąvokos raida ir plėtra

Nepaisant didelio susidomėjimo konkurencingumo problema, teorinis jos aiškinimas išlieka vienu sunkiausių ir sudėtingiausių klausimų. Tai lemia konkurencingumo sampratų platumas ir įvairiapusiškumas, nes šis reiškinys tiriamas iš skirtingų perspektyvų, aplinkos ir konteksto. (Dumčiuvienė, Meilienė, Snieška, 2005) Kitaip sakant, konkurencingumo sąvoka vartojama dažnai, tačiau nėra bendro sutarimo dėl pačių apibrėžimų. Moksliniuose darbuose pateikiamų konkurencingumo apibrėžimų įvairovė atsispindi 1 lentelėje.

1 lentelė. Konkurencingumo samprata (sudaryta autoriaus)

Autorius	Sąvoka
Porter (1998)	Šalių konkurencingumas – gebėjimas pritraukti ir išlaikyti tarptautiniu mastu konkurencingas įmones ir sąlygų, leidžiančių įmonėms tapti/išlikti konkurencingomis, sudarymas.
Ajitabh ir Momaya (2004)	Įmonės gebėjimas kurti ir gaminti rinkos produktus geresnėmis sąlygomis už konkurentus, kainos ir kokybės atžvilgiu.
Jurgutis, Jucevičius (2004)	Nacionalinis konkurencingumas – tai valstybių ar valstybių grupių gebėjimas tarptautinės konkurencijos sąlygomis ilgą laiką užtikrinti aukštas gyventojų pajamas ir žemą nedarbo lygį.
Simanavičienė, Šimberova, Bruneckienė (2007)	Konkurencingumas yra apibrėžiamas kaip sugebėjimas gaminti prekes ir teikti paslaugas, tenkinančias tarptautinių rinkų poreikius, užtikrinti ir didinti savo piliečių realias pajamas.
Sabonienė (2007)	Konkurencingumas – tai šalies gebėjimas konkurencinės rinkos sąlygomis, gaminti prekes ir teikti paslaugas, kuriomis sėkmingai konkuruojama tarptautinėje rinkoje ir kartu užtikrinamos ar didinamos šalies pajamos ilguoju laikotarpiu.
Brazienė (2007)	Konkurencingumas – tai objekto savybė, charakterizuojama realiu arba potencialiu šio objekto konkrečių poreikių patenkinimu lyginant su kitais analogiškais objektais, dalyvaujančiais šioje rinkoje.
Beniušienė, Svirskienė (2008)	Valstybės konkurencingumas – nacionalinis interesas, kurio pagrindinis tikslas – gyventojų realių pajamų lygio kėlimas.
Navickas (2010)	Santykinė charakteristika, nes praktiškai negalima išmatuoti konkurencingumo konkrečiu parametru. Norint nustatyti konkurencingumą reikia turėti tam tikrą modelį (palyginamąjį objektą) ir su juo lyginti kitus panašius objektus ar subjektus, jų savybes ar rodiklius.
Aksamitauskaitė, Sutkutė ir Štreimikienė (2014)	Pranašumą įgyja tie, kurie sugeba vartotojui pasiūlyti unikalų ir išskirtinį gaminį, sugeba jautriai reaguoti į rinkos pokyčius ir randa būdą kaip panaudoti pagrindinius išteklius bei pirmieji pasiekia aukštą rezultatyvumo lygį“ (p. 8), todėl svarbu atsilaikyti prieš konkurentus bei efektyviai valdyti savo išteklius (finansus, darbuotojus, technologijas, strateginis pranašumas, naujų galimybių išnaudojimas).

Pasak Simanavičienės (2007), konkurencingumas suprantamas labai įvairiai: įmonės jį sieja su sugebėjimu efektyviai konkuruoti ne tik vietinėse, bet ir pasaulinėse rinkose, valdininkai – su teigiamu šalies prekybos balansu, ekonomistai – žemais kaštais ir pan.

Dumčiuvienė, Meilienė, Snieška (2005) pateikia, kad pirmojoje Europos pramonės konkurencingumo ataskaitoje nurodoma, jog konkurencingumas yra priemonė tikslui pasiekti, o ne pats tikslas savaime. Tikslas suvokiamas kaip šalies pajėgumas užtikrinti spartų savo piliečių gerovės augimą ir didėjančius gyvenimo kokybės standartus. Priemonės – tai veiksmai, kurie įgalina valstybę sukurti didesnę kapitalą, tenkantį vienam gyventojui, negu kad jos konkurentai pasaulinėje rinkoje. Daugumoje konkurencingumo apibrėžimų pažymima, kad, siekiant užkirsti kelią monopolistiniams veiksams, konkurencija turi vykti švarios ir skaidrios rinkos sąlygomis.

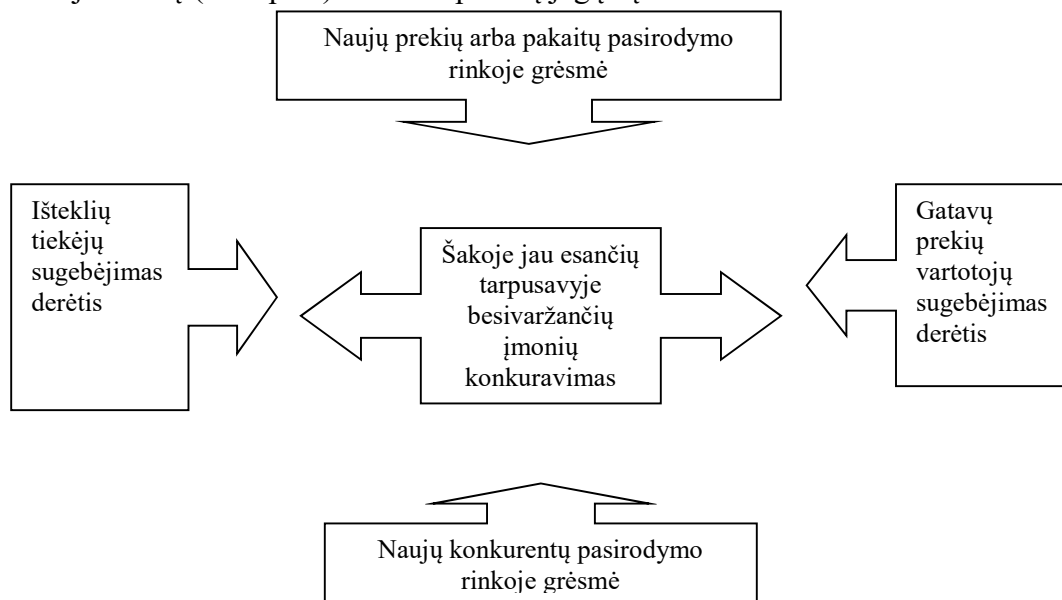
Navickas (2010), teigia, kad konkurencingumas gali būti apibrėžiamas kaip santykinė charakteristika, nes praktiškai negalima išmatuoti konkurencingumo konkrečiu parametru. Norint nustatyti konkurencingumą reikia turėti tam tikrą modelį (palyginamąjį objektą) ir su juo lyginti kitus panašius objektus ar subjektus, jų savybes ar rodiklius.

Analizuojant įmonių konkurencingumą, Aksamitauskaitė, Sutkutė ir Štreimikienė (2014) nurodė, jog „pranašumą įgyja tie, kurie sugeba vartotojui pasiūlyti unikalų ir išskirtinį gaminį, sugeba jautriai reaguoti į rinkos pokyčius ir randa būdą kaip panaudoti pagrindinius išteklius bei pirmieji pasiekia aukštą rezultatyvumo lygį“ (p. 8), todėl svarbu atsilaikyti prieš konkurentus bei efektyviai valdyti savo išteklius (finansus, darbuotojus, technologijas, strateginis pranašumas, naujų galimybių išnaudojimas). Vijeikis ir Makštutis (2009), kurie analizavo konkurencingumo svarbą pramonėje bei tyrė šį terminą remiantis smulkių ir vidutinių įmonių veikla, teigė, jog „konkurencingumo palaikymas ir užtikrinimas padeda pritraukti naujų klientų, sumažinti įmonių patiriamas sąnaudas ir uždirbti daugiau pelno“ (p. 333). Rimkuvienė ir Tamošaitienė (2012) konkurencingumą įvardina kaip pagrindinį motyvą, skatinantį verslininką kurti ir tiekti į rinką aukštesnės kokybės produktą, investuoti, diegti naujas technologijas, tobulinti tai, kas jau sukurta. Staskevičiūtė ir Tamošiūnienė (2010) šią sąvoką apibrėžia kaip socialinių gerovių, užimtumo, produktyvumo, našumo, patrauklios vietos verslui bei gebėjimo prisitaikyti, lankstumo visumą. Taigi, konkurencingumo palaikymas ypač svarbus, norint užtikrinti ne tik ekonomikos plėtrą bet ir gerą gyvenimo lygį.

Mokslinėje literatūroje (Randomanskaitė, Banytė (2003), Navickas (2010)) išskiriama, jog konkurencingumą galima analizuoti tokiais lygiais:

- Šalies ekonomikos konkurencingumas;
- Pramonės šakos konkurencingumas;
- Įmonės konkurencingumas;
- Prekės ar paslaugos konkurencingumas.

Nagrinėjant konkurenciją ypač išsiskyrė žymus amerikiečių konkurencijos specialistas V.E.Porteris. Jis sukūrė naują šiuolaikinės konkurencijos koncepciją, pagal kurią lemiamos konkurencingumo sąlygos susiformuoja gamybos šakoje ir jos pokyčiuose. Gamybos šaka suprantame kaip visuma homogenišką prekę gaminančių įmonių, kurios tarpusavyje varžosi dėl palankesnių gamybos ir pardavimo sąlygų. Šakoje susiformuoja tos prekės pasiūla, kuri konkrečioje rinkoje įgyja mokios paklausos formą. Šią paklausos ir pasiūlos priklausomybę veikia iš esmės naujų prekių arba pakaitų ir naujų konkurentų pasirodymo šakoje grėsmė. Pasak M. E. Porterio (Porter, 1998) konkurencijos esmę (žr. 4 pav.) išreiškia penkių jėgų sąveika:



4 pav. Konkurencijos esmę lemiančios jėgos (Šaltinis: M. E. Porter, 1998)

Šių jėgų sąveikos intensyvumas įvairiose šakose nevienodas, todėl šakos įmonių konkurencijos strategijos yra skirtingos.

Randomanskaitė, Banytė (2003) kaip ir Benušienė, Svirskienė (2008) teigia, kad šalies konkurencingumas daugelyje mokslininkų šaltinių apibūdinamas kaip nacionalinis interesas, kurio pagrindinis tikslas – gyventojų realių pajamų lygio kėlimas. Teorinių tyrimų rezultatai rodo, kad ne visada aiškiai apibrėžiamas šalies konkurencingumo tikslas ir jo siekimo būdai. Tai sąlygoja skirtingas šio termino interpretavimas.

Konkurencingumas turi skirtingas reikšmes, kai kalbama apie įmonę, ir kai apie nacionalinę ekonomiką. Nacionalinis konkurencingumas yra laipsnis, ligi kurio laisvos ir skaidrios rinkos sąlygomis įmanomas prekių ir paslaugų tiekimas, kuris turi ne tik išsilaikyti tarptautinėje rinkoje, bet tuo pačiu metu ir padidinti valstybės piliečių pajamas. Konkurencingumas nacionaliniu lygiu orientuojamas į aukščiausią našumą ir ekonomikos sugebėjimą gamybą orientuoti į aukšto

produktyvumo veiklos sritis, kurios savo ruožtu kurtų didesnius atlyginimus. Konkurencingumas susijęs su gyvenimo lygio kėlimu, darbo vietų plėtra ir valstybės sugebėjimu įvykdyti tarptautinius įsipareigojimus. Tai nėra tiesiog valstybės sugebėjimas eksportuoti į užsienį ir išlaikyti prekybos pusiausvyrą (Dumčiuvienė, Meilienė, Snieška, 2005)

Meilienė ir Snieška (2010) teigia, kad šalies konkurencingumas priklauso nuo skirtingų ekonomikos subjektų konkurencingumo: individo, įmonės, pramonės šakos. Individo, t. y. įmonės darbuotojo, konkurencingumas priklauso nuo jo išsilavinimo, kompetencijos ir motyvacijos. Įmonės, siekdamas, kad darbuotojai vykdytų kokybišką veiklą, panaudoja mokymo programas ir motyvacijos sistemas. Derindama šiuos elementus, kiekviena įmonė sukuria atitinkamą kokybės ir kainos santykį, kuris palaiko įmonės konkurencingumą. Pramonės šakos požiūriu pažymima bendrosios techninės ir technologinės plėtros šakoje bei tinkamos politinės ir ekonominės aplinkos svarba konkurencingumui. Visų trijų ekonominių subjektų konkurencingumas, šalies ekonominė ir politinė padėtis pasaulinėje ekonomikoje ir jos infrastruktūros plėtra formuoja bendrąjį šalies ekonominį konkurencingumą.

Tarptautinėje rinkoje konkurencingumą lemia ne pati šalis, o tos šalies pramonės šakos, pramonės įmonės, pramonės įmonių produkcija; jis siūlo šalies konkurencingumo sąvoką keisti pramonės šakos ar pramonės įmonės konkurencingumo samprata: šalis yra konkurencinga, kai joje yra pakankamai aukšta konkurencingos pramonės šakos koncentracija. Sabonienės A. nuomone (Sabonienė, 2007) tiriant šalies konkurencingumą daugiausia dėmesio skiriama pramonės konkurencingumo vertinimui, nes beveik 90 proc. viso pasaulio eksporto sudaro pramonės produkcija.

Navickas V. (Navickas, 2010) nurodo, kad išreiškiant konkurencingumą būtina atsižvelgti į šakos funkcionavimo specifiką. Rodikliai, kuriais remiantis įvertinamas ekonomikos šakos konkurencingumas, turėtų išreikšti bendrą konkurencingumo ekonominę prasmę. Kadangi mokslinėje literatūroje šalies konkurencingumas nagrinėtas įvairiais pjūviais, verta paminėti ir tai, jog mokslininkai (Staskevičiūtė, Tamošiūnienė (2010), Randomanskaitė, Banytė (2003)) aptarinėdami šalies konkurencingumo sampratą nurodo H. Trabold šalies konkurencingumo hierarchiją, kurioje šalies ekonominis konkurencingumas formuojamas remiantis gebėjimu parduoti, pritraukti ir uždirbti.

Apibendrintai galima teigti, jog šalies konkurencingumas priklauso ne nuo pačios šalies, o nuo jos pramonės ir tiriant šalies konkurencingumą daugiausia dėmesio skiriama pramonės konkurencingumo vertinimui, kur konkurencijos subjektas yra ūkio šaka, o konkurencijos objektas – jos pagaminta prekė, siūloma per tarpininkus arba tiesiogiai vartotojui.

2.2. Pramonės konkurencingumą vertinantys rodikliai

Mokslinėje literatūroje tvirtinama, jog pramonės konkurencingumą tiksliausiai atskleidžia jį nusakančių veiksnių analizė. Apibendrinant skirtingų autorių požiūrius į pramonės konkurencingumo koncepciją, galima teigti, kad jos traktavime akcentuojami ekonominiai veiksniai. J. Banytės; A. Rondonanskaitės, (Banytė, Rondonanskaitė, 2003) nuomone, ekonominis pramonės konkurencingumas gali būti vertinamas tokiais pagrindiniais aspektais: a) gebėjimas parduoti; b) gebėjimas pritraukti; c) gebėjimas pritaikyti; d) gebėjimas uždirbti.

Norint pilnai įvertinti ūkio konkurencingumą globalioje erdvėje arba tam tikros valstybių grupės lygiu, reikia surasti rodiklius, pilnai atspindinčius ekonominius ir finansinius ryšius tarp konkuruojančių valstybių. Priklausomai nuo tyrimo tikslų, konkurencingumo vertinimui naudojami skirtingi rodikliai. Konkurencingumas vertinamas, naudojant rodiklių sistemas arba kompleksinius rodiklius. Kadangi konkurencingumas yra sudėtingas įvairių veiksnių ir sąlygų veikiamas reiškinys, tinkamai parinkta rodiklių sistema geriau atspindi konkurencingumo lygį nei atskiri rodikliai.

Dauguma mokslinių straipsnių autorių nurodo nacionalinio lygmens (Navickas ir Malakauskaitė 2010; Staskevičiūtė ir Tamošiūnienė, 2010), miestų ar regionų (Bruneckienė, 2010; Ginevičius ir Podvezko, 2008; Porter 1998) konkurencingumo vertinimo rodiklius (BVP, pramonės eksporto konkurencingumo indeksas, regionų konkurencingumo indeksas, mokslinių tyrimų ir inovacijos, visuomenių informacijų vystymosi rodiklis, rinkos liberalizacijos rodiklis), o analizuojant įmonės konkurencingumą, dažniausiai susitelkiama į sampratos aiškinimą bei tam įtaką darančių veiksnių išskyrimą bei jų apibūdinimą.

Mokslinėje literatūroje naudojamus pramonės konkurencingumą apibūdinančius rodiklius sąlyginai galima suskirstyti į dvi dideles grupes:

- užsienio prekybos rodikliai, kurie parodo realų nagrinėjamų šalių pasiektą prekių konkurencingumo lygį. Tai eksporto ir importo apimtys, grynosios pajamos iš užsienio prekybos, eksportuojamų prekių užimamos užsienio rinkos dalis, eksporto dalis kitų šalių eksporte, bei šių rodiklių kitimo dinamika, atskleistas santykinis pranašumas (angl. - revealed comparative advantage (RCA)), parodantis eksporto specializaciją kitų šalių atžvilgiu;

- pramonės veiklos bei finansiniai rodikliai, kurie gali būti suskirstyti į tokias grupes, kaip produktyvumo rodikliai; rinkos dalies rodikliai; finansiniai rodikliai; plėtros rodikliai; kokybiniai rodikliai.

Paprastai visapusiškai nagrinėjant pramonės konkurencingumą yra skaičiuojami abiejų grupių rodikliai.

Sabonienė (2007) patvirtina, kad pramonės sektoriaus konkurencinį pranašumą tarptautinėse rinkose rodo užsienio prekybos rezultatai, vertinami remiantis prekių grupių eksporto ir importo rodikliais. Nagrinėjant prekių grupių galimybes konkuruoti užsienio rinkose, įvertinami prekybos balanso rezultatai, skaičiuojami santykinio pranašumo rodikliai. Sabonienė ir Štuopytė (2007) išskiria, kad vienas svarbiausių rodiklių RCA (atskleisto konkurencinio pranašumo rodiklis), įvertinantis užsienio prekybos rezultatus, vadinamas eksporto specializacijos rodikliu. Šis rodiklis rodo, kokios prekių grupės užima svarbiausią dalį eksporto struktūroje. RCA rodiklis leidžia įvertinti importo prasiskverbimo lygį į vietinę rinką. Šis rodiklis identifikuoja tarptautinėse ir vietinėse rinkose sėkmingiausiai konkuruojančias prekių grupes.

Tačiau Lietuvos ūkio instituto atliktame projekte „Lietuvos pramonės konkurencingumas“ rašoma, jog pagrindiniu šalies pramonės konkurencingumą įvertinančiu rodikliu paprastai laikomas darbo produktyvumas bei jo augimo tempų rodiklis. Taip pat teigia ir Sabonienė (2007), kuri dar rašo, kad darbo produktyvumo rodiklis skaičiuojamas vieno dirbančiojo per metus sukurtos pridėtinės vertės apimtimi ar pagamintos produkcijos apimtimi. Nors ir paprastai apskaičiuojamas, produktyvumo rodiklis integruoja daugelio veiksnių įtaką, kadangi atspindi pelningumo ir darbo užmokesčio lygį, kurie savo ruožtu priklauso nuo daugelio kitų veiksnių, be to, gali būti taikomas įmonės, sektoriaus ar viso ūkio mastu.

Rinkos dalies įvertinimui naudojama pramonės arba atskirų sektorių pridėtinės vertės (arba produkcijos apimtys, pardavimų apimtys) dalies, lyginant su visa rinka, rodiklis bei šios dalies augimo tempai. Finansiniai rodikliai plačiau taikomi, nagrinėjant įmonės konkurencingumą, tačiau sektoriaus lygyje itin aktualūs įvairūs pelningumo bei sąnaudų dydžio pagal išlaidų straipsnius rodikliai. Sabonienė (2007) dar išskiria ir inovacijų apimtys rodiklį, kuris pramonės šakoje atspindi mokslinės, technologinės, projektinės veiklos rezultatus pramonės šakoje kuriant technologiškai naujus gaminius, patobulintus gaminius, technologinių procesų inovacijas. Pukelienė V. Sabonienė A. (2004) mano, kad geriausiai pasiektą pramonės sektoriaus konkurencinį pranašumą tarptautinėse rinkose atspindi užsienio prekybos rezultatai, eksporto ir importo apimtys, kurios įvertinamos pagal prekybos balanso rezultatus ir skaičiuojamus santykinius rodiklius.

Remiantis Dičpetriu ir Žiobaku (2013), įmonių konkurencingumas vertinamas remiantis pardavimo pajamų, sukuriamos pridėtinės vertės, mokamo darbo užmokesčio, darbuotojų motyvavimo ir ugdymo, kaitos įmonėje bei pelningumo rodikliais. Ginevičius ir Podvezko (2008)

atliekant įmonių konkurencingumo tyrimą, analizavo finansinius rodiklius: einamąjį, kritinį bei bendrąjį likvidumą; įsiskolinimo ir manevringumo koeficientus; debetinį įsiskolinimą; viso kapitalo, ilgalaikio kapitalo ir atsargų apyvartumus. Sabonienė A. (Sabonienė, Pukelienė, 2004) siūlo rodiklius suklasifikuoti į 6 grupes:

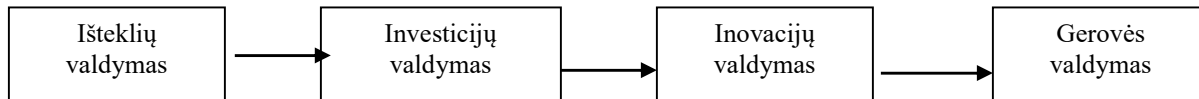
- rinkos dalies rodikliai – įmonės rinkos dalis, pardavimų augimo tempai vietinėje rinkoje;
- finansiniai rodikliai – įmonės likvidumo ir finansinės rizikos koeficientai, apyvartumo bei pelningumo rodikliai, akcijų pelningumo ir jų rinkos vertės kitimo dinamika, sąnaudų dydis, analizuojamos įmonės finansinės ataskaitos;
- vystymo rodikliai – investicijų apimtis, išlaidos mokslo tiriamiesiems darbams, išlaidos vadybinės bei inžinerinės kompetencijos tobulinimui, pritrauktų užsienio investicijų apimtis;
- marketingo rodikliai – produktų ir paslaugų kokybinės charakteristikos, klientų aptarnavimo kokybė, naujausių technologijų panaudojimas, pardavimo tinklas, reklama, įmonės įvaizdis, išlaidų marketingui apimtis;
- produktyvumo rodikliai – pardavimų metinės apimties vertinė išraiška bei per metus sukurta pridėtinė vertė, tenkanti vienam dirbančiajam, produktyvumo rodiklių dinamika, atspindinti konkurencingumo lygio kitimą per tam tikrą laikotarpį.
- užsienio prekybos rodikliai – eksporto ir importo apimtis, jų kitimo dinamika, užsienio rinkos dalis bei augimo tempai.

Vieningos nuomonės, kuriuo rodikliu reikėtų remtis vertinant įmonių konkurencingumą, nėra. Apibendrinant galima teigti, įmonės norėdamos priimti sėkmingus strateginius veiklos sprendimus, turi atsižvelgti į konkurencingumą lemiančius veiksnius (vidinius, išorinius) bei atlikti konkurencingumo vertinimo rodiklių analizes, kurių apibendrinti rezultatai padėtų priimti tinkamus sprendimus, prisitaikyti prie nuolat kintančių rinkos sąlygų, atsilaikyti prieš esamus ir naujus konkurentus, šalinti egzistuojančius trūkumus, formuoti palankią įmonės aplinką.

2.3. Konkurencinių pranašumų formavimo pramonės įmonėse ypatumai

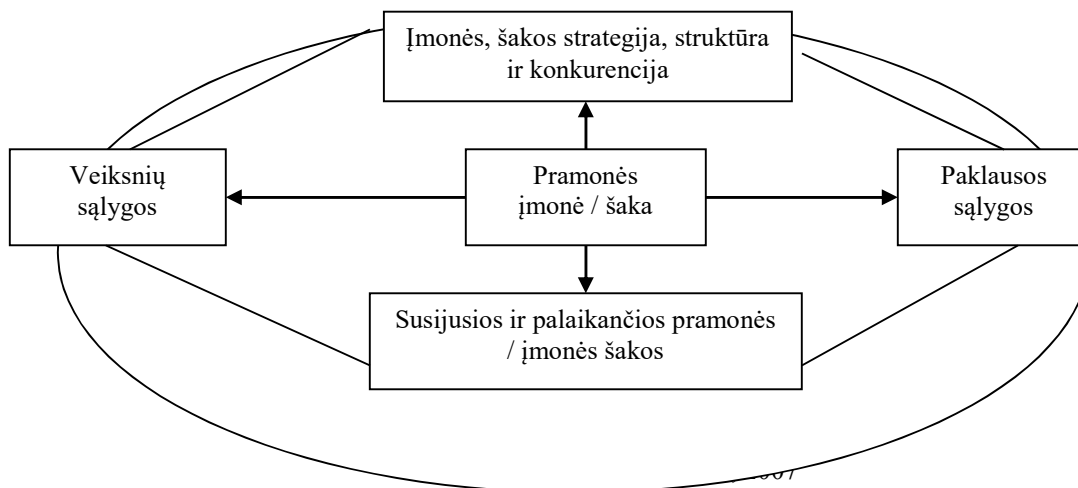
Pramonės įmonės konkurencingumo formavimo šaltiniai gali būti nagrinėjami panaudojant M. E. Porterio modelį. Įvertinus ekonomikos sąlygas, ši konkurencingumo formavimo analizė gali būti naudojama kaip vaizduojamasis modelis siekiant įvertinti veiksnių, sąlygojančių pramonės konkurencingumą, augimą ir reikšmę bei pramonės įmonių konkurencinių pranašumų formavimo

etapus. Remiantis M. E. Porterio modeliu (žr. 5 pav.) yra pateikiami šie konkurencingumo formavimo etapai:



5 pav. Konkurencingumo formavimo etapai pramonės įmonėse pagal M. E. Porterį

Pramonės įmonių gamybos efektyvumui ir jos konkurenciniams pranašumams įtakos turi ir tokie rinkos mechanizmai, kurių įmonės negali kontroliuoti, todėl svarbu įvertinti ir kitus veiksnius, tokius kaip gamybos veiksnių vystymasis ar paklausos rinkoje susidarymas. Pagal tai, kaip šalies kultūra, infrastruktūros sistema ir makroekonominės sąlygos gali įtakoti įmonės veiklą, konkurenciniai pranašumai gali būti formuojami (žr. 6 pav.) kaip keturių elementų sąveikos rezultatas:



6 pav. Nacionalinio konkurencinio pranašumo teorijos modelis pagal M. E. Porterį

Šie pagrindiniai konkurencinių pranašumų formavimo veiksniai yra visapusiškai stiprinami ir atsiradus trūkumams viename iš šių veiksnių, jie gali būti kompensuojami kitų veiksnių dėka. Tai įmanoma tik tam tikru laipsniu, nes ilgalaikis pramonės įmonių konkurencingumas yra sukuriamas kaip šių veiksnių sąveikos rezultatas.

Lietuvos mokslininkai ekonomistai Sabonienė A., Snieška V., Navickas V., Bruneckienė J. ir kt., nagrinėja vykstančius pramonės restruktūrizacijos procesus, tiria pramonės įmonių veiklos rezultatų kaitą, analizuoja pramonės struktūros pokyčių tendencijas. Atlikus mokslinės literatūros analizę išryškėjo, kad nepakankamai išanalizuoti Lietuvos pramonės produkcijos konkurencingumo

rodikliai, užsienio prekybos rezultatai ir jų dinamika, deramai nepagrįstos jų kaitos tendencijos. Bruneckiene J. (Bruneckienė J., 2010) nurodo, kad šalies pramonės produkcijos konkurencingumo rodiklių nustatymas, įvertinimas keičiantis prekybos sąlygoms ES ir panaudojimas formuojant įmonių veiklos strategiją ir vyriausybės politiką yra aktuali mokslinė problema. Vieno žymiausių mokslininkų M. E. Porterio nuomone, šalies konkurencingumas priklauso nuo įmonių sugebėjimo kurti prekes, tenkinančių vis naujesnius ir reiklesnius vartotojų poreikius. Įmonės konkurencingumui įvertinti (žr. 2 lentelę) plačią rodiklių sistemą galima suskirstyti į keletą grupių:

2 lentelė. Rodikliai įmonės konkurencingumui įvertinti (Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal M. E. Porter, 1998)

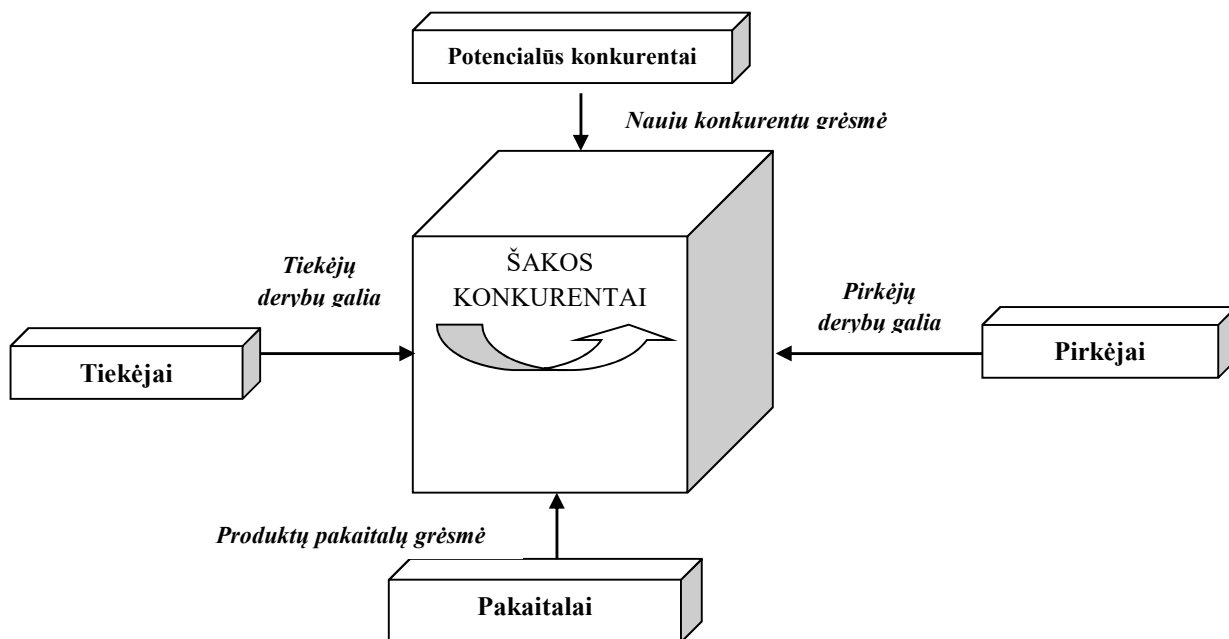
Eil. nr.	Rodiklio pavadinimas	Rodiklio apibūdinimas
1	Rinkos dalies rodikliai	Įmonės rinkos dalis, pardavimų augimo tempai vietinėje rinkoje.
2	Finansiniai rodikliai	Įmonės likvidumo ir finansinės rizikos koeficientai, apyvartumo bei pelningumo rodikliai, akcijų pelningumo ir jų rinkos vertės kitimo dinamika, sąnaudų dydis.
3	Vystymo rodikliai	Investicijų apimtis, išlaidos mokslo tiriamiesiems darbams, išlaidos vadybinės bei inžinerinės kompetencijos tobulinimui, pritrauktų užsienio investicijų apimtis.
4	Marketingo rodikliai	Produktų ir paslaugų kokybinės charakteristikos, klientų aptarnavimo kokybė, naujausių technologijų panaudojimas, pardavimo tinklas, reklama, įmonės įvaizdis, išlaidų marketingui apimtis.
5	Produktyvumo rodikliai	Pardavimų metinės apimtys vertinė išraiška bei per metus sukurta pridėtinė vertė, tenkanti vienam dirbančiajam, produktyvumo rodiklių dinamika, atspindinti konkurencingumo lygio kitimą per tam tikrą laikotarpį.
6	Užsienio prekybos rodikliai	Eksporto ir importo apimtis, jų kitimo dinamika, užsienio rinkos dalis bei augimo tempai.

Sabonienė A. (2007) nurodo, kad vienas svarbiausių rodiklių RCA (atskleistas santykinis pranašumas), rekomenduojamas OECD ir taikomas Europos šalyse, vadinamas eksporto specializacijos rodikliu. Pagal šį rodiklį nustatoma, kokios prekių grupės užima svarbiausią dalį eksporto struktūroje. RCA rodiklis leidžia įvertinti importo prasiskverbimo lygį į vietinę rinką. RCA rodiklių dinamika atskleidžia galimas įmonės galimybes ar grėsmes prekybos tarptautinėje rinkoje, tiek ES šalyse, tiek už ES ribų. Konkurencijos rodiklių kaita skatina įmones nuolat sekti ir valdyti situaciją, numatyti veiklos plėtros strategiją arba veiklos diversifikaciją nesėkmės atveju (Pukelienė, Sabonienė, 2004).

M. Porter (1998), pateikdamas konkurencijos modelį, identifikuoja penkias galias, kurios lemia konkurencingumą: *1. naujų konkurentų įėjimo į rinką grėsmė; 2. lenktyniavimo intensyvumas tarp*

esamų konkurentų; 3. spaudimas iš produktų, pakaitalų pusės; 4. pirkėjų derybinė galia; 5. tiekėjų derybinė galia.

M. Porterio schemos, analizuojančios pramonės ir konkurencijos pozicijas, atvedė į naują lygį ir suteikė tikslumo šioje srityje. M. Porterio „penkių jėgų“ modelis pateiktas 7 pav.



7 pav. M. Porterio „penkių jėgų“ modelis (Porter, 1998)

Bruneckienė J. (2010), Navickas V. (2010), analizuodami M. Porterio konkurencijos modelį, išskiria galimus barjerus, kurie apsunkintų potencialių konkurentų įėjimą į rinką:

3 lentelė. Įėjimo į rinką galimi barjerai

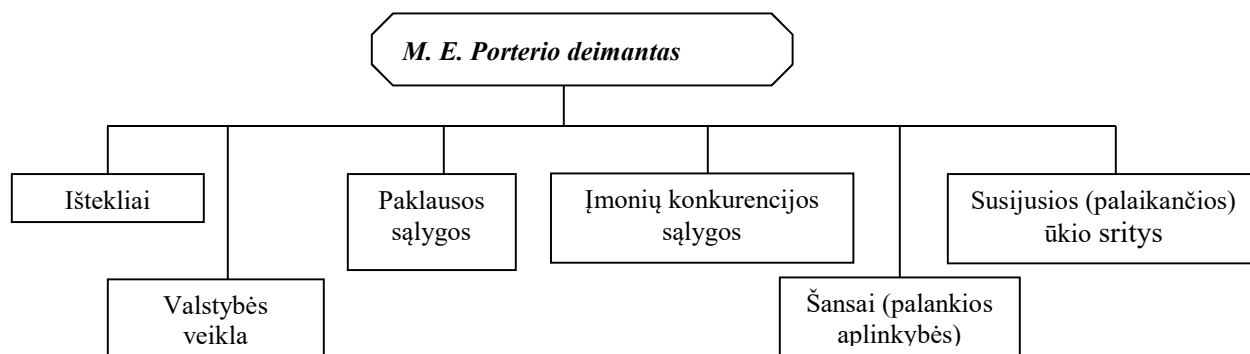
Eil. nr.	Barjeras	Barjero apibūdinimas
1	<i>Masine gamyba ir jos ekonominiai privalumai</i>	Priverčia naująjį konkurentą ateiti į rinką su masine gamyba arba padidina konkurencijos kaštais riziką.
2	<i>Produktų diferencijavimas</i>	Produktų diferencijavimas ir produktą lydintis prekinis ženklas sukuria didelį lojalumą tarp esamų klientų, kurie turi mažą jautrumą naujiems.
3	<i>Kapitalo poreikis</i>	<i>Poreikiai</i> , kuriuos mes suprantame, kaip skirtus ne tik gamybos pastatams, bet ir skirtus inventoriui, kliento kreditavimui, reklamos išlaidoms, įėjimo į rinką išlaidoms ir pan.
4	<i>Priėjimas prie paskirstymo kanalų:</i>	Platintojai gali atsisakyti suteikti naujam produktui vietą lentynose, todėl kai kuriais atvejais naujam produktui reikia sukurti visiškai naują paskirstymo kanalą.

M. E. Porterio (Porter, 1998) nacių konkurencingumo teorija išryškina šalies ekonominių – socialinių rodiklių visumos reikšmę įmonių konkurencingumui tarptautinėse rinkose. Pagal šią teoriją,

nežiūrint į tai, kad tarptautinėse rinkose (tiksliau, atskiruose jų segmentuose) konkuruoja įmonės, jų konkurencingumo prielaidas sudaro tam tikros ekonominės veiklos sąlygos (determinantai) tose šalyse, iš kurių jos yra kilę. M. E. Porteris (Porter, 1998) nurodo keturis pagrindinius determinantus – išteklius, paklausos sąlygas, įmonių konkurencijos sąlygas bei susijusias (palaikančias) ūkio sritis, o taip pat du papildančius veiksniai – valstybės veiklą ir šansus (t.y. palankias aplinkybes).

Keturi pagrindiniai determinantai, susieti tarpusavyje sisteminiiais ryšiais, (žr. 10 pav.) sudaro taip vadinamą “Porterio deimantą”.

Kitų determinantų poveikį galima trumpai apibūdinti taip: paklausa stimuliuoja kitų produktų/paslaugų pasiūlą, susijusių ūkio šakų sistemos yra palankios gauti sinergijos efektą įmonėms bendradarbiaujant, o konkurencijos sąlygos ir įmonių strategijos skatina gamybos būdų, įmonių organizavimo ir valdymo metodų tobulinimą. Nesant vieno iš šių determinantų, šalies įmonė tarptautiniu mastu negalės įgyti konkurencinio pranašumo.



8 pav. Determinantai pagal M. E. Porterį

Valstybė, M. E. Porterio manymu, gali įtakoti esamą konkurencinį pranašumą, bet negali sukurti jo be pagrindinių determinantų. Be to, įmonės konkurencinis pranašumas yra santykinio pobūdžio, t. y. išryškėja tik esant galimybei sugretinti jos ir konkurentų turimus išteklius arba tų resursų išnaudojimo sugebėjimus. Įmonės pozicijos pranašumo santykinumas yra sąlygotas ir situacijos bei laiko.

Lietuvos atveju integracija į ES suteikė nacionalinio konkurencingumo determinantams naują kokybę: sumažėjo šalies turimų resursų reikšmė, bet labai sustiprėjo visų kitų svarba. Lygiai taip pat pakito ir papildomi veiksniai – valstybės įtaka bei potencialios galimybės išnaudoti turimus konkurencinius pranašumus.

Bruneckienės (Bruneckienė, 2010) nuomone įmonių klasterizacija yra viena iš veiksnių, formuojantis ir stiprinantis konkurencinį pranašumą. Ji teigia, kad klasteriai – tai pagal geografinį principą sukonzentruotos tarpusavyje sąveikaujančios, vykdančios bendrą veiklą ir savo specifine

veikla papildančios viena kitą kompanijos, specializuoti tiekėjai, paslaugų teikėjai ir įvairios organizacijos.

Klasteriai yra savita verslo sistema, o vienas svarbiausių klasterių efektų yra susijęs su tuo, jog jie formuojasi ir plėtojasi tose ūkio srityse, kuriose šalis (ar regionas) specializuojasi ar turi potencialą specializuotis, t.y. klasteriai yra veiksnys, stiprinantis šalies ūkio konkurencinius pranašumus. Todėl vis daugiau šalių, siekdamos didinti šalies ūkio konkurencingumą, savo ekonominėje politikoje pradėjo plačiai skatinti klasterių plėtrą.

J. Bruneckienė (Bruneckienė, 2010) teigia, kad regione įsikūrę ir efektyviai vykdytys savo veiklą klasteriai regiono konkurencingumą veikia trimis būdais:

1. Padidina regiono klasterių sudarančių įmonių ir sektoriaus našumą bei veiklos efektyvumą.
2. Skatina inovacijų diegimą įmonėse ir pritraukia investicijas į regioną.
3. Skatina naujų bei unikalių verslų atsiradimą regione.

Pagal sukuriamos pridėtinės vertės, veikiančių ūkio subjektų skaičių, užimtų gyventojų vidutinį metinį skaičių, pramonės parduotos produkcijos apimtis ir augimo tempus, pramonės produkcijos pardavimus pagal rinkas bei parduotos pramonės produkcijos, ir verslo ypatybes, šiuose pramonės sektoriuose jau pradėjo ar yra potencialas kurtis klasteriams: *tekstilės ir aprangos, maisto produktų ir gėrimų gamybos, medienos apdirbimo ir baldų gamybos, mašinų ir įrangos gamybos, elektros mašinų ir aparatūros gamybos; metalo gaminių gamybos.*

Pramonės šakos, jungiančios panašios veiklos įmones, konkurencingumą sąlygoja šių įmonių bendroji vertė ir pelningumas. Vidaus konkurencijos kontekste pramonės šakos konkurencingumas įvertinamas jos dalies bendrajame vidiniame produkte lygiu, tarptautinėje rinkoje – eksporto ir importo santykiu. Dėl eurointegracijos ir globalizacijos principų pasaulinėje ekonomikoje atsirado bloko konkurencingumo ir globalaus koncepcijos. Bloko konkurencingumas – ypač aktuali Europos Sąjungos, kurios tikslas yra suderinti kiekvienos narės ir sustiprinti bendrą bloko konkurencingumą, problema. Bloko konkurencingumo koncepcija išsiplėtė iki globalinio konkurencingumo, kuris apima visas pasaulio šalis ir blokus. Globalinis konkurencingumas yra santykinė koncepcija, kuriai reikalingas palyginimas laike. Jo matai – tai žmonių gerovės ir pajamų lygis pasaulyje bei jų pasiskirstymas įvairiose pasaulio dalyse. Šio konkurencingumo augimas reiškia gebėjimą panaudoti visus pasaulio išteklius. Globalinės konkurencijos strategijos problemų kontekste kiekvienos pasaulio įmonės, pramonės šakos, šalies ir bloko pagrindinis tikslas - globalinio konkurencingumo didinimas.

Sabonienės A. (Sabonienė, 2010) nuomone pramonės konkurencingumas priklauso ne tik nuo susiklosčiusių gamybos veiksnių, įmonių strategijos, struktūros ir sugebėjimo konkuruoti bei potencialių paklausos sąlygų. Pramonės įmonių sugebėjimą kurti ir stiprinti konkurencinius pranašumus lemia šalyje vykdoma ekonominė politika, skatinanti mokslinę – techninę pažangą ir inovacijas, investicijas į mokslo tyrimus bei naujų produktų kūrimą, technologijos atnaujinimą, žmogiškojo kapitalo vystymą. Pramonės politika, skatinanti konkurencinės rinkos funkcionavimą, šalinant rinkos trūkumus, nesikišant į įmonių veiklą tiesiogiai, yra vienas svarbiausių veiksnių pramonės restruktūrizacijai ir konkurencingumui užtikrinti.

Bendrajai prasme pramonės politika – visuma vyriausybės priemonių, skirtų veikti nacionalinės pramonės vystymąsi. Nors klasikinis ekonomikos modelis pagrįstas laisva prekyba, tobula konkurencija ir nesikišimo į pramonės veiklą principu, ekonomistai sutinka, kad efektyvi pramonės politika skatina restruktūrizaciją, gamybos augimą ir didina konkurencingumą.

Sabonienė A. (Sabonienė, 2007) nurodo, kad norint pasiekti šį tikslą keliami tokie uždaviniai: *1. rinkos trūkumų kompensavimas, 2. konkurencingumo stiprinimas, 3. įmonių restruktūrizavimo proceso tobulinimas.*

Daugelyje išsivysčiusių šalių derinamos netiesioginės pagalbos ir į rinką orientuotos pramonės politikos kryptys, kartu vadinamos konkurenciją skatinančia pramonės politika. Pramonės politika, siekianti konkurencinių pranašumų tarptautiniu mastu, skatina šakų konkurenciją. Tarptautinė konkurencija skatina įmonių veiksmų derinimą, vietinės rinkos pasidalijimą. Įmonių kooperacija ir klasteriai vietinėje rinkoje suteikia galimybę pasiekti konkurencinių pranašumų tarptautinėje rinkoje. Pramonės politika, reaguojanti į rinkos pokyčius, formuojanti rinką, vertinama palankiau nei politika, apsisauganti nuo rinkos pokyčių. Pramonės politika efektyviai koordinuojama visuose valstybės lygiuose su kitomis ekonominėmis strategijomis, skatina gamybą ir paslaugų sektorių. Be sėkmingo pramonės, konkurencijos ir užsienio prekybos politikų harmonizavimo ir koordinacijos vyriausybės intervencija į pramonę neefektyvi.

Pramonės politika ir konkurencinė politika yra priešingo pobūdžio viena kitai, tačiau skirtingu lygmeniu papildydamos viena kitą, gali užtikrinti konkurencingumą kitų šalių ar regionų atžvilgiu. Pramonės politikos įgyvendinimas, atsižvelgiant į susiklosčiusias ekonomines sąlygas Lietuvoje, nėra paprastas ir spartus. Nesukurti tvirti valstybės, pramonės įmonių ir mokslo institucijų ryšiai, trūksta lėšų mokslo ir švietimo sistemai pertvarkyti, didelė inovacinės veiklos rizika. Tai išryškina pramonės politikos įgyvendinimo problematiką (Sabonienė, 2007).

Galima išskirti konkurencingumo netekimo priežastis šakos mastu ir įmonės mastu. Trumpai išanalizuosime abu atvejus.

Šakos mastu konkurencingumo netekimas. Vystantis įvairioms pramonės šakoms, įmonės rizikuoja prarasti savo konkurencinį pranašumą. Vis dažniau ir dažniau verslo šakas krečia didžiuliai konkurencinio elgesio pokyčiai, paverčiantys esamas sėkmingas strategijas nebenaudingomis. Bruneckienė J. (Bruneckienė, 2010) nurodo, kad nauji konkurentai, atrodo, atsiranda iš niekur vien tam, kad išstumtų jau susiformavusius šakos lyderius. Bendrovės kuriamos, karjeros daromos ir vėl griūva vien dėl gebėjimo ar nesugebėjimo prisitaikyti, išnaudoti sparčiai besikeičiančią aplinką. Įmonės, atitinkamos tokius kriterijus kaip: efektyvus techninių žinių fondas, kvalifikuotas personalas, intensyvi vietinė konkurencija, susijusi su tokiais konkurenciniais privalumais kaip gamybos mastų ekonomija, puiki reputacija, sukurti platūs tarptautiniai prekybiniai ir mainų tinklai, gali išlaikyti aukštą konkurenciją daugeliui dešimtmečių.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima išskirti septynias pagrindines priežastis, mažinančias konkurencingumą:

1. Veiksnių (gamybinių ir kitų) padėties blogėjimas. Veiksnių padėtis gali pablogėti dėl kelių priežasčių:
 - Viena svarbiausių yra ta, kad šalis atsilieka kuriant ir atnaujinant veiksnius (darbo jėgos kvalifikacija, moksliniai ir technologiniai tyrimai).
 - Dar viena priežastis, dėl ko mažėja konkurencinis pranašumas, yra augantys veiksnių kaštai.

Įmonės turėtų daugiau dėmesio skirti pirmaujančių pramonės šakų inovacijai ir segmentacijai bei pramonės globalizacijai. Savalaikė reakcija į veiksnių kaštų augimą gali padėti išlaikyti konkurencinį pranašumą, tačiau konkurencinio pranašumo praradimas kai kuriuose rinkos segmentuose ar net pramonės šakose yra neišvengiamas, nes technologiniai pakeitimai ir inovacijos negali kompensuoti išaugusių veiksnių kaštų.

2. Vietiniai poreikiai nesutampa su globaline paklausa. Konkurenciniam šalies pranašumui iškyla grėsmė, jeigu vietiniai poreikiai pradeda nukrypti nuo panašių poreikių išsivysčiusiose šalyse. Pagrindinė problema ta, kad vietiniai pirkėjai skatina įmones veikti “netinkama” kryptimi, arba neleidžia jiems imtis naujovių.

3. Pirkėjai praranda poreikį įsigyti tam tikrą prekę ar paslaugą.. Vietiniai pirkėjai praranda poreikį įsigyti tam tikrą prekę ar paslaugą dėl įvairių priežasčių: sumažėja konkurencija tarp vietinių

kurios nors pramonės šakos gamintojų, prekybos barjerai stabdo naujoves, valdžios kišimasis gali priversti vartotojus ieškoti prekių tarptautinėse rinkose.

4. Technologiniai pokyčiai skatina specialių veiksnių trukdžių atsiradimą ir viena kitą paremiančių pramonės šakų poreikį. Technologiniai pokyčiai dažnai yra postūmis keisti šalies konkurencinį pranašumą. Įmonės, pažangios vienoje technologinėje srityje, gali susidurti su sunkumais kitoje technologinėje srityje. Todėl kartais naujos technologijos tikslas yra panaikinti veiksnius, neigiamai veikiančius konkurentabilumą.

5. Tikslai riboja investicijų tempus. Investicijos į mokslinius tyrimus ir vystymą, marketingą, informaciją, fizinį turtą yra stipriai veikiamos bendrų ir vadybinių tikslų. Tai – šalies kapitalo rinkos funkcionavimas, nuosavybės struktūra, mokesčių politika, socialinės normos ir kt. Jeigu šalies pramonės tikslai yra nesuderinami su ilgalaikėmis investicijomis, konkurencinis pranašumas bus prarastas tose šakose, kurių pagrindinė veikla yra investicijos. Jeigu investitorius atsisako investuoti, tai įmonėje sustoja technologinis vystymasis ir sumažėja produktyvumas.. Taip pat konkurencinį pranašumą sunku įgyti, jei įmonė suinteresuota tik pajamomis ir nenori jų investuoti į technologines naujoves. Be to, jei, siekiant pagerinti darbo našumą didinami darbuotojų atlyginimai, bet neskiriama lėšų jų kvalifikacijos kėlimui, darbo organizavimui, tai valdymas tampa neefektyvus ir iškyla grėsmė konkurenciniam pranašumui.

6. Įmonės praranda lankstumą prisitaikyti (pvz., prie technologinių pokyčių). Net jei šalies įmonės ir žino, ką jos turi keisti norėdamos išlaikyti konkurencinį pranašumą, jos jį gali prarasti, jeigu atsiranda barjerai prisitaikymui prie pakitusios aplinkos. Tie barjerai dažniausiai būna vidiniai: netinkama vadybinė praktika, organizacijos formos, nenoras atsisakyti buvusios sėkmės ar perorganizuoti personalą. Dažnai įmonėms inovacija nėra sėkminga, nes dėl šio proceso jų turimas turtas pasirodo visiškai pasenęs. Todėl bet kokių atnaujinimų kaštai labai išauga, o naujai į rinką atėjusiems konkurentams veiklą pagrįsti naujovėmis nekainuoja beveik nieko palyginus su senbuviais.

Kaip bebūtų, daugelyje pramonės šakų naujovės yra pelningos. Tačiau daugumą įmonių atbaido faktas apie trumpalaikio periodo pajamų sumažėjimą, jų darbo struktūros pakeitimus.

7. Silpnėja vietinė konkurencija. Viena iš paprasčiausių, bet pačių pražūtingiausių priežasčių, dėl kurių sumažėja nacionalinis pranašumas, yra konkurencijos pačioje šalyje sumažėjimas (pvz., monopolijos susikūrimas). Tada, paprastai, prarandamas noras kurti kažką naujo ar keisti seną. Taip pat kai kurie vadybininkai siekia eliminuoti iš rinkos konkurentus, kad įmonės veikla būtų labiau nuspėjama. Dėl to įvairūs susijungimai ar neformalūs susitarimai tarp įmonių pakerta inovacijos

procesą pramonėje. Be to, konkurencijos sumažėjimą gali įtakoti ir valdžios parama ar kišimasis į rinkos funkcionavimą. Labai dažnai sėkmingai veikiančios pramonės sritys įgauna ir politinės galios.

Vietinės konkurencijos praradimas yra tarsi “sustingimas” iš vidaus, kuris lėtai mažina konkurencinį pranašumą, nes sulėtėja inovacijų ir dinamikos tempai pramonėje. Didžiausia problema ta, kad tęsiantis “puvimo” procesui, atsiranda pavojus suirti pramonės pagrindui.

Įmonės mastu konkurencingumo netekimas. Gamybos įmonės arba ima dominuoti savo rinkose, arba miršta. Bet, norint dominuoti, reikia milžiniškų pokyčių, o ne menkos pertvarkos. Mirštanti bendrovė nerodo jokių dominavimo ženklų, ne pirmauja, o seka iš paskos. Konkurencingumo netekimo požymiai juntami gerokai anksčiau, nei prasideda įmonės krizė: sumažėja jos rinkos dalis; sulėtėja augimas; prastai diegiamas naujas produktas; nepatenkinti darbuotojai; keičiasi vadovai; nuvertinami konkurentų sugebėjimai ir taip toliau. Dažnai šie pirmieji įmonės krizės signalai ignoruojami. Bet yra nedviprasmiškų požymių, liudijančių žlugimo grėsmę: pirmiausia tai “silpni” signalai, bet jie stiprėja, tol kol jų jau niekas neignoruoja.

4 lentelė. Įmonės mastu konkurencingumo netekimas

SILPNI	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo rinkoje pageidaujamų darbuotojų praradimas; • Konkurencijos nuvertinimas • Rinkos nišos praradimas • Nesėkmingas ar pavėluotas naujo produkto diegimas
AIŠKŪS	<ul style="list-style-type: none"> • Rinkos dalies sumažėjimas • Lėtesnis augimas • Lėtas naujo produkto kūrimas • Pagrindinių klientų pasitraukimas
GARSŪS	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų nepasitenkinimas • Darbuotojų kaita visais lygiais, ypač vadovybės • Rimtos paskutinės biudžeto eilutės problemos • Vadovavimo naujovės
KRIZINIAI	<ul style="list-style-type: none"> • Didelis išlaidų mažinimas • Stipri finansų krizė • Atleidimai

Konkurencinio pranašumo išsaugojimo būdai ir strategijos formavimas. Kiekvienos konkuravimo strategijos tikslas yra rinkoje įgyti konkurencinį pranašumą. Įmonė, kurios veikla sėkminga, ne tik reaguoja į aplinkos pasikeitimus, bet ir pati stengiasi ją pakeisti, veikti sau naudinga linkme. Ryškus rungtyniaujančių įmonių padėties pasikeitimas konkurencinėje kovoje sukelia pasikeitimus šakos struktūroje. Jis gali lemti naują konkurencinį pranašumą. Jei įmonės sugeba greitai sureaguoti į pasikeitimus, jos gali perimti lyderiavimą. Kiekviena pramonės šaka yra unikali ir turi tik jai būdingą struktūrą.

Konkurencinis pranašumas įgyjamas dviem būdais, naudojant tokias strategijas:

- Savikainos mažinimas;
- Produkcijos diferenciacija.

Bendrovė teikia didesnę vartojimo vertę, jei ji tenkina kliento poreikius geriau nei konkurentai. Vertės teikimo priemonėmis laikomi kainodara, ryšiai ir aptarnavimas.

Savikainos mažinimas atspindi įmonės galimybę gaminti ir parduoti panašų į konkurentų produktą, bet tik su mažesnėmis išlaidomis. Materialinės sąnaudos, būdamos naujai sukurto produkto sudėtinė dalimi, nulemia naujai sukurtos vertės dydį. Materialinių sąnaudų ekonomija gamybos procesą veikia teigiamai dviem kryptimis: iš vienos pusės, leidžia sumažinti gaminių savikainą ir padidinti gamybos rentabilumą; iš kitos pusės sumažina poreikį papildomai darbo jėgai, gamybiniam fondams ir kapitaliniams įdėjimams. Įmonės yra labai suinteresuotos gerinti rentabilumą, kadangi šis rodiklis turi įtakos pelno didėjimui, kuris savo ruožtu priklauso nuo produkcijos kiekio didėjimo ir savikainos mažėjimo. Taigi didinti rentabilumą reiškia gerinti rodiklį, pagal kurį įmonė tapo ekonomiškai skatinamos. Įmonė, parduodama produkciją tokia pat kaina, kaip ir konkurentai, gauna didesnę pelną, o tai rodo veiklos sėkmę, augimo potencialą ir konkurencinę padėtį. Produkcijos savikaina, išreikšdama įmonės išlaidas jai pagaminti ir realizuoti, yra įmonės veiklos sintetinis rodiklis, kuriame atspindi įmonės noras siekti techninių naujovių siekiant jas realizuoti gamyboje.

Diferenciacija – tai pardavėjo sugebėjimas pateikti pirkėjui produktą kaip didelės vertės ir unikalų, pabrėžiant jo ypatingas vartojimo savybes. Diferenciacija leidžia įmonei išlaikyti aukštas kainas, nors gamybos kaštai yra panašūs kaip konkurentų. Tai duoda papildomų pajamų įmonei.

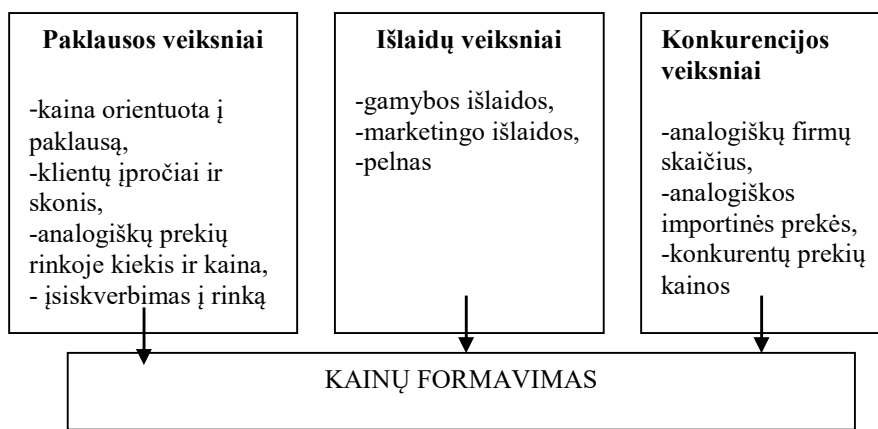
Taigi įmonė, kurios produkcijos savikaina yra žema, gamina prekes su mažesnėmis išlaidomis negu konkurentai; įmonės, gaminančios diferencijuotą produkciją, pelnas nuo pagaminto produkcijos vieneto yra didesnis nei konkurentų. Dėl to konkurencinis pranašumas yra tiesiogiai siejamas su nacionalinių pajamų formavimu.

Pranašumas, pagrįstas mažesne savikaina, nėra toks pastovus, palyginti su diferenciacija, nes bet koks naujas išlaidų mažinimo šaltinis gali iškart šį pranašumą panaikinti. Pavyzdžiui, jei įmonė disponuoja pigesniais žaliavomis, tai ją galima palenkti aukštesniu darbo našumu. Tuo tarpu naudojant diferenciaciją, kad įgytum pranašumą prieš konkurentus, turi tiekti į rinką panašų kaip konkurentų, arba net didesnę produkcijos asortimentą.

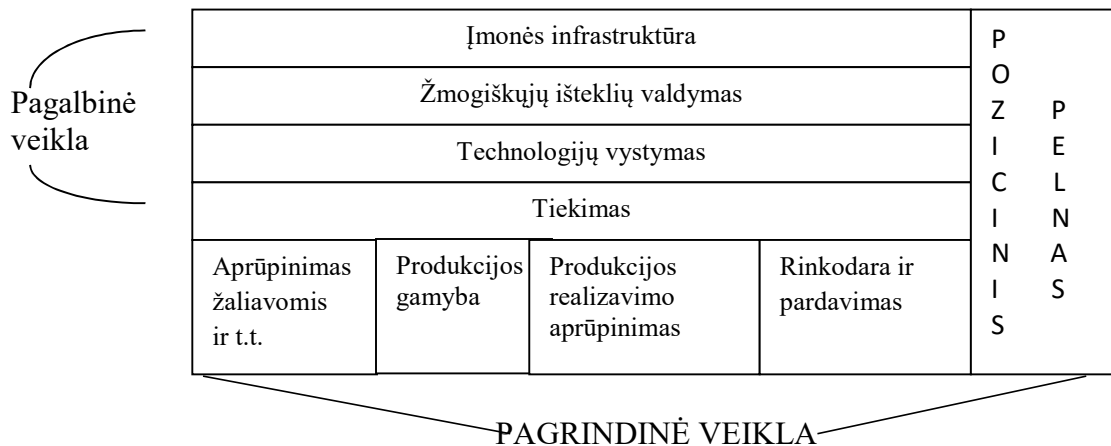
Sunku, tačiau vis dėlto įmanoma įgyti konkurencinį pranašumą, remiantis išlaidų mažinimu ir diferenciacija. Sunku dėl to, kad aukštos kokybės ir gerų vartojimo savybių užtikrinimas pabrangina prekę. Šie metodai kainuoja brangiau, negu tik pastangos išsilaikyti konkurentų lygyje. Aišku, įmonė gali tobulinti gamybos metodus ir technologiją taip, kad vienu metu mažintų išlaidas ir stiprintų

diferenciaciją. Praktikoje tai nėra lengvas dalykas, ir dažnai nustatant produkto kainą, būtina naudotis kainodaros schema, įvertinant daugelį faktorių. 9 paveiksle pateikiama kainų formavimo schema.

Konkurencinio pranašumo įgyvendinimas priklauso nuo to, kaip įmonė organizuoja atskiras veiklos rūšis. Įmonės veikla yra įvairiarūšė: pardavimo agentai veda derybas, technikai remontuoja įrengimus, finansininkai didina kapitalą ir t.t. Įmonės, tiekdamos savo produkciją klientams sukuria tam tikras vertybes. Galutinė vertė, tai yra kiek klientas gali sumokėti už tiekiamas prekes ar paslaugas. Jeigu ši suma didesnė už bendrąsias išlaidas, įmonė rentabili. Kad pasiekti konkurencinį pranašumą, įmonė, gaminanti mažos savikainos produkciją, turi pirkėjams teikti ne mažesnę naudingumą, kaip kitos įmonės - konkurentės (mažos savikainos strategija). Arba dirbti taip, kad klientams tiekėtų prekes, turinčias didelį naudingumą, už kurį galima gauti aukštą kainą (diferenciacijos strategija).



Nagrinėdami veiklą, konkurencinėje pramonės šakoje, suskirstysime ją į kategorijas, parodytas 10 paveiksle. Jos yra apjungtos į įmonės vertybių sistemą. Visos veiklos rūšys, įeinančios į įmonės vertybių sistemą įtakoja galutinę produkcijos kainą. Pavyzdžiui, brangesnės ir kokybiškesnės žaliavos arba aukštesnė kokybės kontrolė leidžia sumažinti išlaidas dėl nekokybiškai pagaminto produkto. Esamieji ryšiai turi suderinti įvairias veiklos rūšis. Jas galima sąlyginai suskirstyti į dvi kategorijas: pirminė veikla (produkcijos gamyba, realizacija, pristatymas) ir antrinė veikla (gamybos aprūpinimas technologijomis, žmogiškais resursais, ir t.t.) - pagalbinė veikla.



10 pav. Įmonės vertybių sistema

Įmonės geriausios strategijos parinkimas priklauso ne tik nuo dviejų minėtų veiksmų, bet ir konkurentų strategijos. Kai konkurentų strategija yra žinoma, kyla klausimas, kaip pasirinkti optimalią savo veiklos strategiją. Lošimų teorija padeda pasirinkti veiklos variantus: tiesioginę konkurenciją ar bendradarbiavimą su konkurentais. Ši teorija gali būti naudinga pasirenkant greičiausius bei lengviausius rinkos stabilizavimo būdus. Norinčiai lyderiauti bendrovei reikia turėti pasekėjų tarp savo konkurentų. Ar konkurentai seks lyderio pasirinktu keliu, priklausys nuo to, ar pasirinktas kelias bus jiems naudingas, ar jie tiesiog neturės kito pasirinkimo. Paprastai lyderis aiškiai numato savo veiklos kryptį. Ne visada siekiama, kad strategija išliktų nežinoma ir nenuspėjama konkurentams. Visada geriau atsakyti į konkurento veiksmus naudojant jo taktiką, nei tiesiogiai sekti jo veiklos pavyzdžiu.

Galimi keli konkurencinės padėties variantai: būti rinkos lyderiu, pasekėju arba rinkos užkariautoju. Vadinasi, imtis naujų, ryžtingų veiksmų, kurie dar nežinomi konkurentams bei pasinaudoti šių veiksmų pranašumu.

Tyrimai parodė, kad yra daug priežasčių ir veiksnių mažinančių konkurencinį pranašumą tiek kažkurioje tai pramonės šakoje, tiek ir tarp įmonių. Norint sėkmingai konkuruoti ir pasiekti nustatytus tikslus, būtina šiuos veiksnius pastebėti laiku, juos analizuoti ir išsiaiškinti, kur buvo padarytos pagrindinės klaidos, kodėl nepasiteisino pasirinkta strategija, neišnaudota besikeičianti aplinka ir kaip galima išsaugoti ir greitai laiku atstatyti prarastą konkurencinį pranašumą.

Kiekviena pramonės šaka yra unikali ir turi tik jai būdingą struktūrą. Kuriasi vis daugiau bendrų su užsienio partneriais įmonių, kurios konkuruoja su vietinėmis įmonėmis, diegiamos pažangios technologijos. Tokia tendencija pastebima ir Lietuvos alaus pramonėje, kurioje daugelis

alaus daryklų tapo stiprių užsienio kompanijų filialais (AB “Kalnapilis, AB “Ragutis”, AB “Utenos alus”). Lietuvos alaus pramonėje nedideliame konkurentui įsiterpti sunku, nes tam reikalingos didelės lėšos, o rinką yra pasidaliję devyni didžiausi alaus gamintojai.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Alaus pramonės tyrimo metu atskleista konkurencingumo didinimo problema. Intensyvios konkurencijos sąlygomis, net ir gerai žinomos įmonės susiduria su pakankamai sudėtinga problema: kaip išsaugoti turimą rinkos dalį ir pasiekti, jog įmonės veikla ir ateityje išliktų efektyvi.

Tyrimo eigoje nustatyta, kad alaus rinkos problemos yra:

- Aukštas akcizų tarifas;
- Prekybos suvaržymai;
- Licencijos, kokybės reikalavimai;
- Didėjantys ekologiniai reikalavimai (pakuotės atliekų tvarkymo išlaidos);
- Dideli kontrabandos mastai.

Darbe naudojant palyginamąją dokumentų analizę, statistinių duomenų analizę, bei sisteminę analizę apibūdinti lyderiaujančias alaus bendroves.

Tyrimo eiga konstruojama nuosekliai atsižvelgiant į teorinėje darbo dalyje išanalizuotus mokslinius darbus.

Teorinėje darbo dalyje išskirti pramonės konkurencingumą apibūdinantys rodikliai – užsienio prekybos rodikliai ir pramonės veiklos bei finansiniai rodikliai. Tyrimo eiga konstruojama atsižvelgiant į išskirtus rodiklius: eksporto apimtys, užimamos rinkos dalis, produktyvumo rodikliai; rinkos dalies rodikliai; finansiniai rodikliai; plėtros rodikliai; kokybiniai rodikliai.

Tyrimo eigoje bus parodyta kokie rodikliai vertinant įmonių konkurencingumą yra pagrindiniai. Atlikta konkurencingumo vertinimo rodiklių analizė leis apibendrinti rezultatus, kurie padės priimti tinkamus sprendimus, prisitaikyti prie nuolat kintančių rinkos sąlygų, atsilaikyti prieš esamus ir naujus konkurentus, formuoti palankią įmonės aplinką.

Taip pat remiantis išnagrinėtu Porterio modeliu, tyrime konstruojamos penkios galios, kurios lemia konkurencingumą: naujų konkurentų įėjimo į rinką grėsmė; lenktyniavimo intensyvumas tarp esamų konkurentų; spaudimas iš produktų, pakaitalų pusės; pirkėjų derybinė galia; tiekėjų derybine galia.

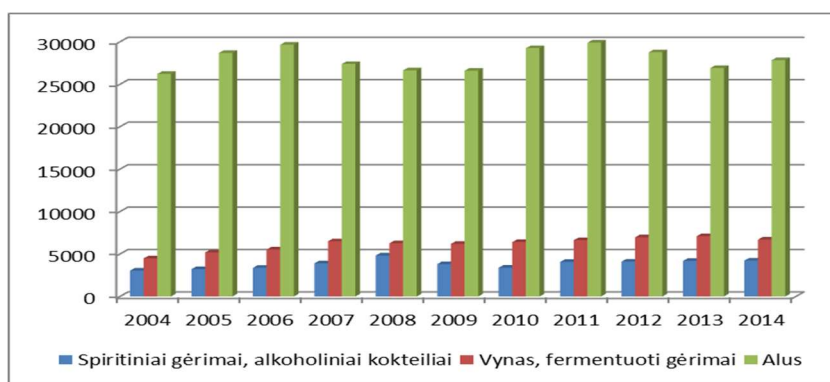
Atliktas tyrimas leis sukonstruoti pasirinktos įmonės konkurencingumo didinimo galimybes.

4. KONKURENCINGUMO VERTINIMAS LIETUVOS ALAUS PRAMONĖJE

4.1. Lietuvos alaus pramonės analizė konkurenciniu požiūriu

Šiuo metu Lietuvoje trys didžiosios šalies alaus įmonės – UAB „Švyturys-Utenos alus“, UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“ ir AB „Volfas Engelman“ – užima per 80% rinkos.

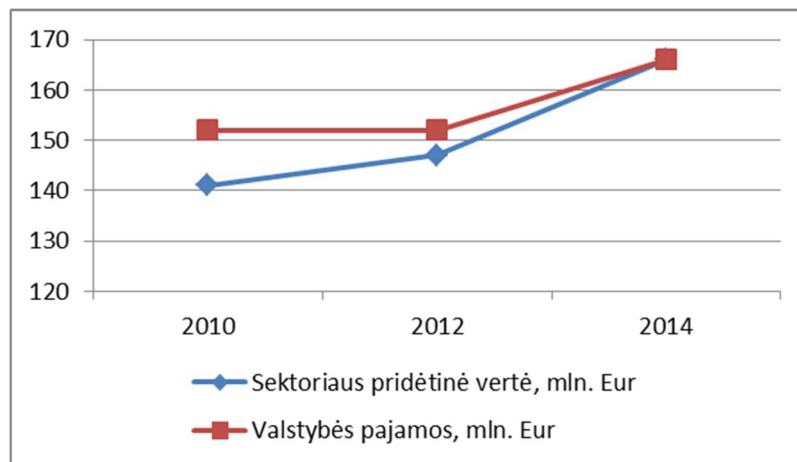
Nepaisant rinkos susitraukimo, alaus rinkoje pastebima įdomių teigiamų pokyčių. Pavyzdžiui, gerokai (nuo 19,2 proc. 2012 m. iki 25,1 proc. 2013 m.) išaugo parduotuvėse perkamo aukščiausios kategorijos – „Premium“ alaus dalis. Bene labiausiai Lietuvos aludariai džiaugiasi tuo, kad mažėja importinio alaus dalis rinkoje. 2013 metais bet kokioje taroje parduodamo užsienio alaus paklausa smuko 21,4 proc., o stiklo ir metalo taroje – 18,1 proc (Lietuvos aludarių asociacijos duomenys, 2015).



11 pav. Alkoholinių gėrimų pardavimas prekybos ir maitinimo įmonėse | tūkst.

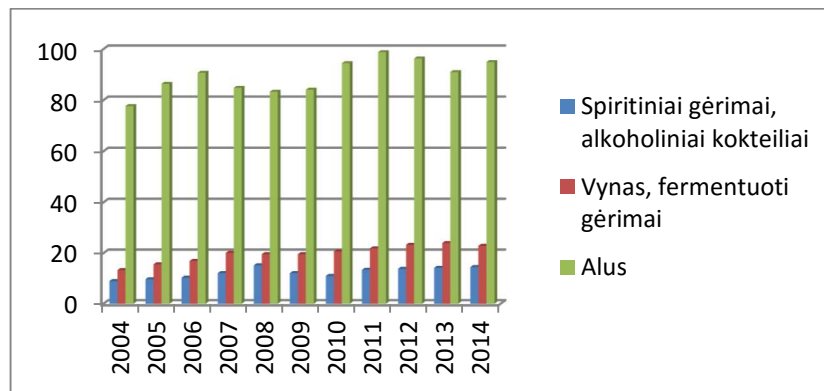
Dekalitrų (Šaltinis, Lietuvos Statistikos departamentas, 2015)

Rinkos situacija bei įmonių plėtra šiandieninėmis sąlygomis tampa vis sudėtingesnė, nes atsiranda įmonių gaminančių tos pačios paskirties produktus, o taip atsiranda dar didesnė konkurencija. Nors asortimentas ir plečiasi, bet pradeda mažėti parduodamų prekių antkainis, pelnas įmonės vystymui ir didėja išlaidos. Lietuvoje pakeltas PVM ir akcizas alui nulėmė tai, kad vis mažiau alaus išgeriama kavinėse ir restoranuose, o tai nepadeda išlaikyti ir kurti naujų darbo vietų. Nepaisant vykdomos politikos alaus pramonės sukuriama pridėtinė vertė auga (žr. 12 pav.) ir 2014 m. sudarė 166 mln eurų (Lietuvos statistikos departamentas, 2015).



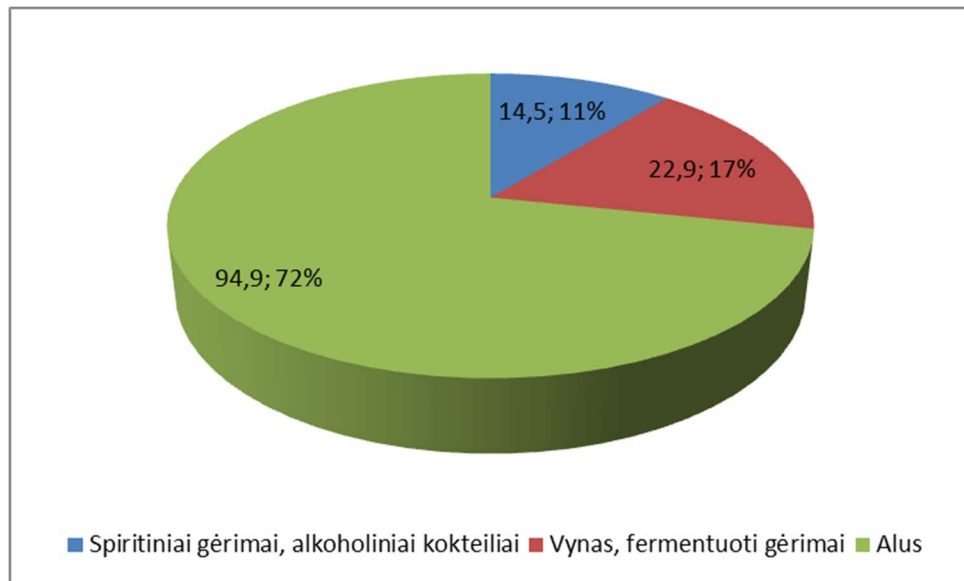
12 pav. Alaus gamybos pramonės indelis Lietuvos ekonomikai (Šaltinis: Statistikos departamentas, 2015)

Jei analizuotų Lietuvos gyventojų išgeriamą alkoholio kiekį tenkantį vienam gyventojui, tai tendencija išlieka nepakitusi (žr. 13 pav.)



13 pav. Alkoholio suvartojimas vienam gyventojui Lietuvoje, litrais 2004-2014 m. (Šaltinis: Lietuvos statistikos departamento duomenys, 2015)

2009 m. pastebimas alaus suvartojimo mažėjimas, tačiau jau 2010 m. jis ženkliai išaugo iki 94,5 l vienam gyventojui. Tačiau tai yra bendra rinkos tendencija – 2007-2010 m. alkoholinių gėrimų rinkoje vyko suvartojimo persiskirstymas, kas sumažino stiprių alkoholinių gėrimų suvartojimą. Tradiciškai lietuviai mėgsta alų labiau nei kitus alkoholinius gėrimus (žr. 14 pav.)

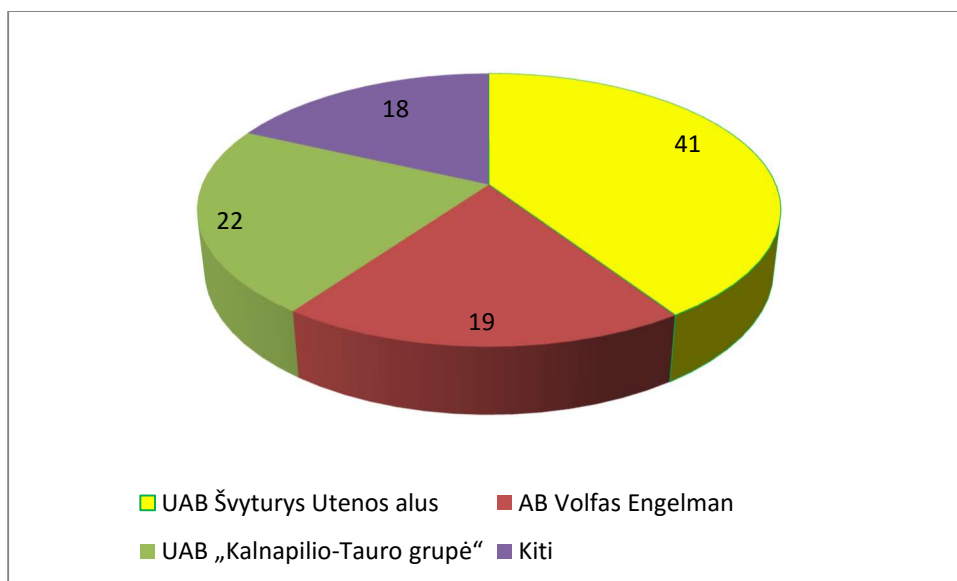


14 pav. Alkoholinių gėrimų, tenkantis vienam gyventojui 2014 m. suvartojimas, litrais (Šaltinis: Lietuvos statistikos departamento duomenys, 2015)

Kaip rodo 14 pav. duomenys, alaus suvartojimas vienam gyventojui sudaro net 72 % viso suvartojamo alkoholio kiekio. Tuo tarpu vynas ir stiprieji alkoholiniai gėrimai yra vartojami beveik vienodai, atitinkamai 17% ir 11%. Tokios pačios tendencijos buvo pastebimos ir ankstesniais metais.

4.2. Konkurentų užimamos rinkos dalies ir naudojamų logistikos sistemų palyginamoji analizė

Kadangi, kaip jau buvo minėta anksčiau, trys didžiosios šalies alaus įmonės – UAB „Švyturys-Utenos alus“, UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“ ir AB „Volfas Engelman“ – užima per 80% rinkos, todėl šiame darbe toliau bus nagrinėjamos tik šios 3 įmonės. Dėl skelbiamų duomenų trūkumo darbe nebus pateikta trijų metų įmonių veiklos analizė.



15 pav. Alaus rinkos pasiskirstymas 2014 m. % (Lietuvos statistikos departamentas, 2015)

Kaip matome iš 15 pav. UAB „Švyturys-Utenos alus“ yra rinkos lyderis ir užima virš 40 % rinkos. Antra pagal užimamos rinkos dalį yra UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“, atitinkamai 22 % rinkos. AB „Volfas Engelman“ užima 19 % rinkos. Statistinių duomenų analizė rodo, kad pagal užimamą rinkos dalį UAB „Švyturys-Utenos alus“ savo konkurentus lenkia 2-3 kartus. Tačiau pagal gautą pelną vaizdas jau yra kitoks ir UAB „Švyturys-Utenos alus“ savo konkurentus pagal gautą pelną lenkia net keliolika kartų.

Didžiausią pardavimų dalį alaus rinkoje 2014 m. sudarė pardavimai PET pakuotėje – 44,9%. Tuo tarpu skardinėse alaus buvo parduota 36,7 % visos rinkos. Stikliniuose buteliuose buvo parduota 18,4 %.

Trumpai panagrinėsime visas tris bendroves.

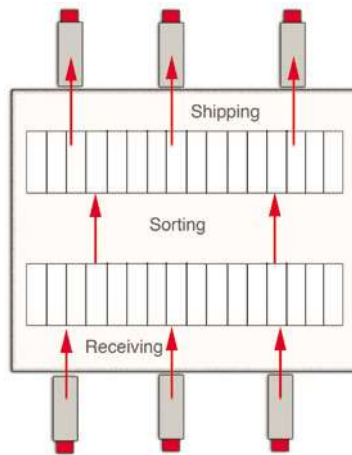
UAB „Švyturys-Utenos alus“. „Švyturio“ alaus darykla buvo įkurta 1784 m. Klaipėdoje. „Utenos“ alaus darykla savo veiklos pradžią skaičiuoja nuo 1977 m. 1997 m. koncernas „Baltic Beverages Holding“, kurį tuo metu valdė Suomijos „Hartwall“ ir Norvegijos „Orkla“, įsigijo kontrolinį „Utenos alaus“ daryklos akcijų paketą. BBH tuo metu jau valdė „Kalnapilio“ daryklą Panevėžyje. 1999 m. „Carlsberg A/S“ įsigijo 95 proc. AB „Švyturys“ akcijų. 2000 m. „Carlsberg A/S“ susijungė su Norvegijos „Orkla“ ir taip ėmė kontroliuoti tris didžiausias Lietuvos alaus daryklas – „Švyturį“, „Kalnapilį“ ir „Utenos alų“. 2001 m. Lietuvos konkurencijos tarybos pavedimu BBH pardavė „Kalnapilį“ Danijos įmonei „Danish Brewery Group“ (dabar „The Royal Unibrew“). 2001

m. BBH apjungė „Švyturį“ ir „Utenos alų“, įkurdamas naują kompaniją AB „Švyturys-Utenos alus“. 2003 m. AB „Švyturys-Utenos alus“ kompanija buvo reorganizuota į UAB „Švyturys-Utenos alus“ (UAB „Švyturys-Utenos alus“ vidiniai duomenys, 2015). Alaus gamintojų ypatybė yra ta, kad jie visi gamina ne tik alų, bet ir kitus gėrimus. UAB „Švyturys-Utenos alus“ gaminamą produkciją sudaro tokie gėrimai alus, alaus kokteiliai, sidras, alkoholiniai kokteiliai, geriamasis vanduo, gaivieji gėrimai, gira.

UAB „Švyturys-Utenos alus“ prekiniai ženklai:

- „Švyturio“ alus;
- „Utenos“ alus;
- „Carlsberg“ alus;
- „Blindos“ alus;
- „D-light“ alaus kokteiliai;
- „Kiss“ sidras;
- „Somersby“ sidras;
- „Zip“ alkoholiniai kokteiliai;
- „Vichy Classique“ geriamasis vanduo;
- „Vichy Fresh“ gaivieji gėrimai;
- „Vichy Juicy“ gaivieji gėrimai;
- „Vichy Classique Vivasport“ gaivieji gėrimai (UAB „Švyturys-Utenos alus“ vidiniai duomenys, 2015).

UAB „Švyturys-Utenos alus“ veiklos efektyvumą padidinti leido 2008 m. pradėta ir 2013 m. baigta logistikos pertvarka, pritaikant „Cross-dock“ – vieno paskirstymo sandėlio – sistemą, be to, įmonei padeda grupės užnugaris, nes ji priklauso Danijos „Carlsberg Breweries“. Cross-dock - tai paskirstymo procesas, kai priimtoms prekėms nededamos į saugyklą ar saugojimo zonas, o iškart paruošiamos išvežamoms siuntoms užsakovams ar į kitus sandėlius. Lietuvoje vieno paskirstymo sandėlio sistemą „Cross-dock“ diegia UAB „Equinox Europe“. Įdiegtas UAB „Švyturys-Utenos alus“ Cross-dock sprendimas optimizavo darbo sąnaudas, kadangi nebereikėjo perkelti prekių į saugyklas, o taip pat iš jų paimti.



16 pav. „Cross-dock“ – vieno paskirstymo sandėlio – sistema (Šaltinis: Logistikos procesų automatizavimas, 2015)

Įmonė jau nuo 1993 m. pradėjo kurti nuosavą prekių paskirstymo sistemą. Dalį savo produkcijos paskirsto per savo nuosavus pardavimo filialus ir firminius prekybos objektus (restoranus, barus, maitinimo įstaigas) Kitą dalį - per tarpininkus - didmenines ir mažmenines prekybos įmones. Dabartiniu metu sujungta sandėlio ir finansų valdymo sistema leidžia stebėti bei patogiai apskaityti visus procesus: nuo prekių priėmimo iki išleidimo iš sandėlio patalpų.

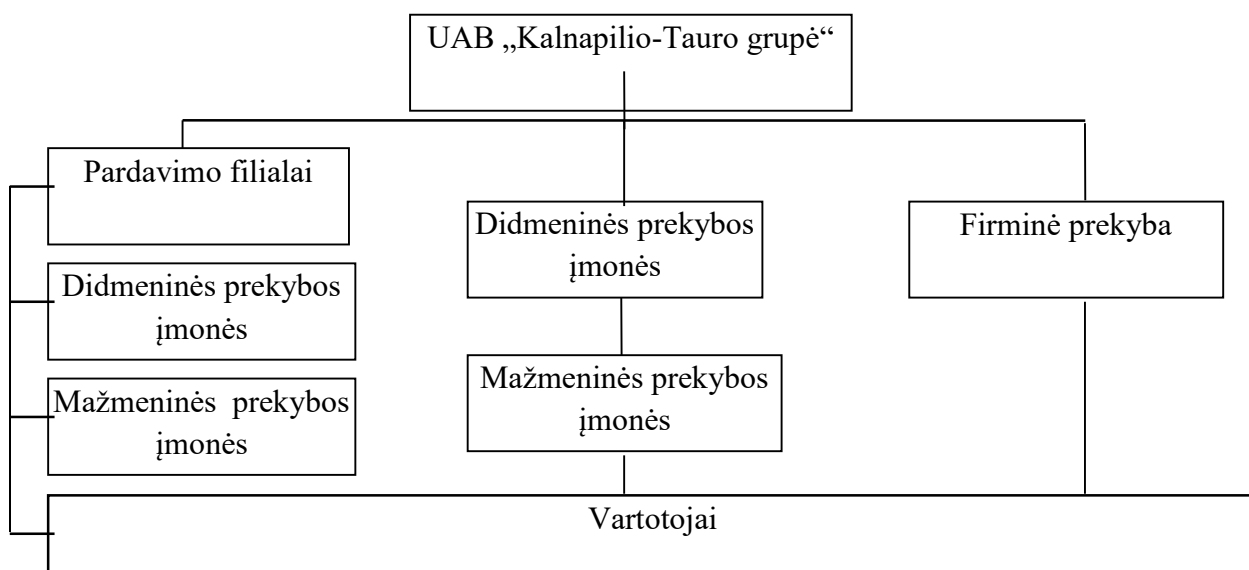


17 pav. UAB "Švyturys-Utenos alus" Utenos alaus darykla (Šaltinis: Įmonės vidiniai duomenys)

Rinkos tyrimų bendrovės „Nielsen“ duomenimis geresnį UAB „Švyturys-Utenos alus“ pelningumą lemia du veiksniai – dydis ir priklausymas stipriai pasaulinei grupei (UAB „Švyturys-Utenos alus“ vidiniai duomenys, 2015).

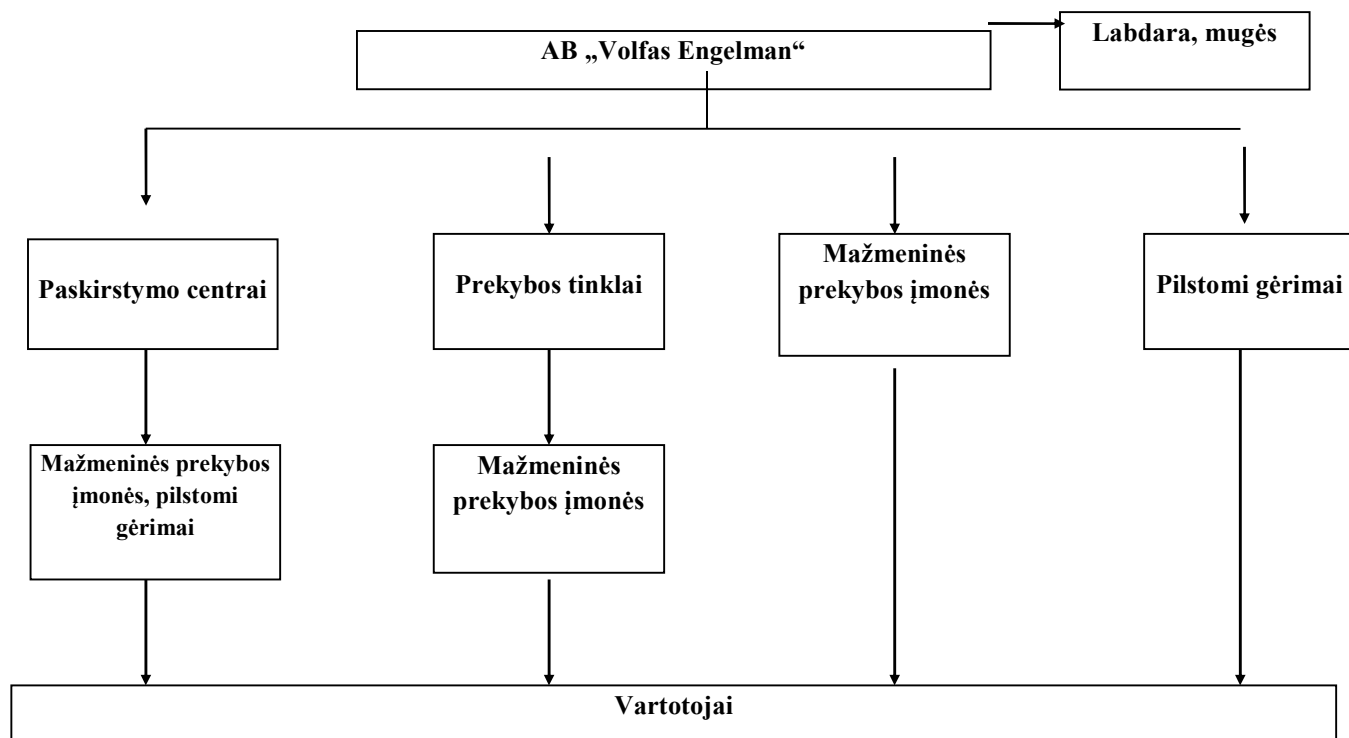
UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“. 1902 m. buvo įkurta Panevėžio alaus darykla, kuri buvo pavadinta „Bergschlösschen“ (iš vokiečių kalbos –Pilaitė ant kalvos), ją įkūrė vokiečių kilmės dvarininkas Albertas Foigtas. 1918 m. alaus daryklos pavadinimas buvo pakeistas lietuvišku „Kalnapilis“. 1994 m. bendrovės kontrolę perėmė danų holdingas „Baltic beverages holding“. 2001 m. Danijos bendrovės "The Danish Brewery Group" įsigijo UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“. UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“ pirmoji iš Lietuvos alaus gamintojų įdiegė tarptautinę kokybės valdymo sistemą pagal ISO 9001:2000 standartą. Galutinis bendrovės modernizavimas buvo baigtas naujos katilinės įrengimu. „Kalnapilis“ pirmasis išpilstė alų į naujo tipo butelius su užsukamais kamšteliais, pateikė alų skardinėse, pasiūlė lengvą, šviesų alų. 2003 metais „Kalnapilis“ ir alaus darykla „Vilniaus Tauras“, kuris taip pat priklausė Royal Unibrew A/S buvo sujungtos į vieną bendrovę, kuri buvo pavadinta UAB „Kalnapilio – Tauro grupė“, su centrine buveine Panevėžyje. Dabartiniu metu įmonė vidutiniškai dirba 70% maksimalaus pajėgumo. Nuo 2016 m. UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“, valdoma Danijos bendrovės „Royal Unibrew“, tampa gaiviųjų gėrimų kompanijos „PepsiCo“ atstove Lietuvoje. „Kalnapilio-Tauro grupė“ atstovaus šiuos prekes ženklus: „Pepsi“, „Mirinda“, „7Up“, „Mountain Dew“.

UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“ savo produkciją Lietuvos alaus vartotojams pateikia per nuosavus pardavimo padalinius ir pardavimų tarpininkus. Parduodamos produkcijos kiekiai per pardavimo padalinius yra skirtingi. Per nuosavus pardavimo padalinius (sandėlius) bendrovė parduoda 82 % visos parduotos produkcijos.



18 pav. UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“ prekių paskirstymo schema (Šaltinis: UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“ vidiniai duomenys)

AB „Volfas Engelman“. Vienos seniausių Lietuvos alaus daryklų “Ragutis” ištakos siekia 1853 metus, kai buvo įsteigtas I. B. Volfo garinis alaus ir salyklo fabrikas. 1860 m. pradėjo veikti naujas bravoras AB “Ragutis” teritorijoje. 1996m. Čekijos alaus darykla “Plzensky Prazdroj” investavo į AB „Ragutis“, tačiau čekų investicijos į AB “Ragutis” nedavė laukiamų efektyvių rezultatų. Trečia pagal dydį Lietuvos alaus gamintoja AB „Volfas Engelman nuo 1999 m. priklauso Suomijos „Olvi“ įmonių grupei. Lietuvoje tai vienintelė alaus darykla, kurios pavadinime įrašytos jos įkūrėjų pavardės. AB „Volfas Engelman“ glaudžiai bendradarbiauja su kitomis susijusiomis „Olvi“ koncernui priklausančiomis įmonėmis: Estijoje – „A.le. Coq“, Latvijoje – „Cesu alus“, Baltarusijoje – „Lidskoe pivo“ (AB „Volfas Engelman“ vidiniai duomenys, 2015). Tyrimų bendrovės „Nielsen“ duomenimis (2014) AB „Volfas Engelman“ bendrovės pajėgumas panaudojamas vidutiniškai 85%. Mažesnę pelningumą lėmė tokie veiksniai, kaip nesugebėjimas pirmiesiems užimti pozicijas derybose su prekybos tinklais, didesni fiksuoti platinimo kaštai, mažiau gėrimų kategorijų turi konkurentai. Nuo 2015 m. įmonėje pradėta diegti „Lean“ sistema. Tikimasi, kad ją įdiegus efektyvumas dar išaugs. O 2016 m. planuojama pradėti naujų sandėlių statybą. Sandėliai iškils įsigytoje teritorijoje šalia daryklos. AB „Volfas Engelman“ turi nuosavą prekių paskirstymo sistemą. Alus tiekiamas pardavimo tarpininkams, yra tiesioginiai ryšiai su didmeninės prekybos įmonėmis. Taip pat alus tiekiamas ir kavinėms bei mažmeninėms prekybos įmonėms. Alaus paskirstymo sistema pateikta 19 pav.



19 pav. AB „Volfas Engelman“ alaus paskirstymo sistema

AB „Volfas Engelman“ atlieka alaus paskirstymą per nuosavus paskirstymo centrus. Lietuvos teritorija suskirstyta į 3 regionus (Vilniaus- Panevėžio, Kauno, Klaipėdos-Šiaulių). Regionų centrais buvo pasirinkti didžiausi Lietuvos miestai, maždaug 150 km atstumu nutolę vienas nuo kito ir išsidėstę skirtingose Lietuvos vietose. Pilstomų gėrimų pardavimo vadovas atsakingas už pilstomo alus tiekimą Lietuvoje.

4.3. Pasirinktų įmonių konkurentų atsakomųjų veiksmų nustatymas

Konkurencija alaus rinkoje yra didžiulė. Šiandieninėje situacijoje alaus rinkoje gali išlikti tik patys stipriausi gamintojai – konkurentai. Kaip jau buvo minėta pirmame skyriuje konkurentinių pranašumų analizei buvo pasirinktos trys didžiausios alaus įmonės: UAB „Švyturys-Utenos alus“, UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“ ir AB „Volfas Engelman“. Alaus pramonės bendrovės skuba reorganizuotis, peržiūrėti savo valdymo sistemą, peržiūrėti bei patobulinti strategijas. Alaus rinka traukiasi jau eilė metų. Rinkos tyrimų bendrovės „Nielsen“ duomenimis (2015), 2014 metais Lietuvos alaus rinka susitraukė 6,5 proc. Teigiami alaus rinkos pokyčiai, tai importinio alaus pardavimo dalies mažėjimas rinkoje. 2014 metais bet kokioje taroje parduodamo užsienio alaus paklausa smuko 21,4 proc., o stiklo ir metalo taroje – 18,1 proc. (Alaus mėgėjai vėl gręžiasi į lietuviškus produktus, 2014). Alaus gamintojų įmonių apyvarta 2014 m. pateikta 5 lentelėje.

5 lentelė. Lietuvos alaus gamintojai ir darbuotojų skaičius juose 2014 m. (Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, 2015.)

Alaus gamintojai	Apyvarta, mln eurų	Darbuotojų skaičius
AB „Švyturys – Utenos alus“	100,00	451
UAB „Kalnapilio – Tauro grupė“	100,00	334
AB „Volfas Engelman“	50,00	239
AB „Gubernija“	20,00	169
Rinkuškiai, Čygo – Kalkio TŪB	10,00	122
UAB „Biržų alus“	3,00	43
Viso	283,00	1358

UAB „Švyturys-Utenos alus“ 2013 m uždirbo 35,89 mln. Lt grynojo pelno, o pelnas prieš mokesčius siekė 42,46 mln. Lt (UAB „Švyturys-Utenos alus“ vidiniai duomenys, 2015). Daugiausia įtakos grynojo pelno sumažėjimui turėjo 2011 m. susidariusi mokesčių permoka, dėl kurios 2012 m.

rezultatas buvo geresnis. 2013 m. pelno didinti neleido išaugusios žaliavų, energetikos ir paslaugų kainos, taip pat brangstanti darbo jėga. Vienas iš bendrovės pelningumo šaltinių tai eksportas. „Švyturio-Utenos alaus“ gėrimų eksportas 2013 m. išaugo 20% iki 35,56 mln. litrų – tai sudaro 20,5% nuo visos produkcijos. Eksporto plėtra leidžia išnaudoti pajėgumus ne sezono metu ir taip atpiginti gaminių savikainą. UAB „Švyturys-Utenos alus“ vidutiniškai per metus išnaudoja apie 75% savo gamybos pajėgumo, o vasarą įrenginiai apkraunami 100%. UAB „Švyturys-Utenos alus“ 2015 m. nemažai vilčių sieja su „craft“ – mažomis partijomis gaminamo alaus kategorija. Didieji aludariai, siekdami išskirtinumo, mėgina priglauti ar įsteigti mažas daryklas, kuriose alus verdamas mažomis partijomis, pilstomas į kitokią tarą ir parduodamas brangiau, nei vadinamasis „mainstream“ alus. UAB „Švyturys-Utenos alus“ įkūrė mažą daryklėlę, pavadintą „Raudonų plytų“ vardu. 2015 m. buvo skirti inovacijoms, pakuotei, dizainui. Mažiau rinkodaros investicijų tenka televizijai, daugiau – skaitmeniniams kanalams, socialinei medijai, mobiliems įrenginiams. Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Švyturys-Utenos alus“ geresnį konkurento pelningumą lemia du veiksniai – dydis ir priklausymas stipriai pasaulinei grupei.

AB „Volfas Engelman“ bendrovės pajamas kilstelėjo išaugęs eksportas – 2013 m. gėrimų buvo eksportuota už 8,7 mln. Lt, 9% daugiau nei 2012 m. Didžiąją dalį eksporto sudarė alus, kuris keliavo į Estiją, Lenkiją, Didžiąją Britaniją, Vokietiją. „Volfas Engelman“ prastesnį pelno rezultatą lėmė didėjusios išlaidos reklamai, rinkodarai, transporto paslaugoms. 2013 m. pradžioje buvo atnaujintas viso „Volfas Engelman“ alaus įvaizdis: pakeisti etikečių dizainai, visas „Volfas Engelman“ alus išpilstytas į pintas (skardines ir butelius). Taip pat buvo sukurtas naujas reklaminis klipas, kuriuo norėta pabrėžti prekių ženklo jaunatviškumą ir džentelmeniškumą. Buvo vykdomos lauko, interneto, spaudos reklaminės kampanijos, atnaujinta komunikacijos strategija socialiniame tinkle „Facebook“. „Volfas Engelman“ 74% visų pardavimų 2013 m. sudarė alaus kategorija („Volfas Engelman“: pajamas kilstelėjo alaus eksportas ir nauji limonadai, 2014). „Volfas Engelman“ asortimentą sudaro alus, gira, sidras, alkoholiniai kokteiliai bei gaivieji gėrimai. Labiausiai iš visų alaus daryklos gaminių 2013 m. augo nealkoholinių gėrimų pardavimai – išaugo 72,7% ir sudarė 1,8 mln. litrų. Pokyčiams didžiausią įtaką darė naujų „Angry Birds“ ir „Hello Kitty“ produktų pardavimai bei Maximos tinklui gaminta privati etiketė „Limopuoponas“. Tyrimai rodo, kad „Volfas Engelman“ Lietuvoje alaus rinkoje konkuruoja su AB „Švyturys - Utenos alus“, AB „Kalnapilis - Taurus“, alkoholinių kokteilių bei sidro rinkoje „Selita“, o giros rinkoje – „Gubernija“. 2014 m. AB „Volfas Engelman“ pardavimus augino sparčiau, nei kilo visa rinka. Rodiklius pagerino pasiteisinęs naujas produktas – kvietinis alus – ir sumažėjusi gamybos savikaina. Pajamas aukštyn taip pat kilstelėjo

sėkmingi rinkodaros veiksmai, naujų produktų įvedimas. Išsiderėta taip pat iš prekybininkų galimybė pateikti platesnį produktų asortimentą, taip pat padidėjo ir prekybos vietų skaičius („Volfas Engelman“ skuodžia rinkos garvežio priekyje, 2014). Rezultatai 2014 m. pagerėjo ir dėl padidėjusio eksporto, kuris 2014 m. išaugo 22,5% (AB „Volfas Engelman“ vidiniai duomenys, 2015. Rusijoje AB „Volfas Engelman“ pateko į didžiuosius prekybos tinklus. Be to, „Volfas Engelman“ ženklas Rusijoje palankiai vertinamas. Tos šalies vartotojai jį priima kaip super premium vokišką alaus prekių ženklą. AB „Volfas Engelman“ taip pat eksportuoja į Lenkiją, Didžiąją Britaniją, Izraelį, Vokietiją. Eksportas sudaro nedidelę dalį bendro pardavimų krepšelio – apie 3%. Daugiau pelno leido uždirbti tiek pastebimai išaugę pardavimai, tiek išlaidų mažinimas. Įmonė suvaldė fiksuotuosius kaštus – nors pardavimai didėjo, fiksuotieji kaštai nedidėjo. Rezultatų davė įmonėje atlikti pakeitimai. 2014 m. buvo investuota apie 12 mln. Lt į naują efektyvesnę pilstymo liniją, kuri leido sumažinti savikainą, o tai teigiamai veikė pelną.

UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“ pagal veiklos efektyvumą ir eksportą konkurentams nenusileidžia. Įmonė vidutiniškai dirba 70% maksimalaus pajėgumo, o eksportas, sudarantis 22% pardavimų, 2013 m. išaugo 12% (UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“ vidiniai duomenys, 2015). Naujausias verslo konsolidacijos pavyzdys Lietuvos rinkoje – „Kalnapilio-Tauro grupės“ įsigyta „Vilkmergės alaus“ darykla. Sprendimas pasiteisino, nes mažosios daryklos yra lankstesnės, gali pagaminti mažesnes partijas, turi savo prekės ženklą. O didieji, įsigiję tokią daryklą, suteikia galimybę platinti plačiau savo produkciją, patekti į daugiau barų, būti visur. Tad nauda yra abipusė. Abu UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“ prekių ženklai – tiek „Kalnapilis“, tiek „Taurus“ – stiprino pozicijas rinkoje ir padidino savo rinkos dalis 2015 m.. Pagal alaus kategorijas 2015 m. labiausiai į viršų kopia aukščiausios rūšies – premium alus (UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“ vidiniai duomenys, 2015). Geresnius alaus pardavimus 2015 m. paskatino naujojo „Kalnapilio Royal Select“ alaus pristatymas – ši rūšis visą KTG premium produktų liniją „Select“ paaugino apie 10%, vartotojus privilioti padėjo ir vykdyta rinkodaros akcija bei perėjimas prie naujų pakuočių – pintos talpos skardinių. UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“ 2015 m. diegė įrenginius, leidžiančius gaminti mažesnėmis sąnaudomis ir taupiau naudoti energetinius išteklius – dėl efektyvesnių šaldymo procesų tikimasi per metus 8% sumažinti elektros energijos sąnaudas, 2% – vandens, sunaudoti mažiau plastiko (UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“ vidiniai duomenys, 2015).

Apibendrinant, galima teigti, kad svarbiausia diferenciacijos konkuravimo strategijos paskirtis – pranašumo prieš konkurentus įgijimas. Strateginis veiklos rūšių parinkimas ne tik suformuoja konkurencinius pranašumus, bet ir įgalina juos išlaikyti. Kuo labiau bendrovės padėtis

šakoje atitiks šiuos reikalavimus, tuo pastovesni bus jos konkurenciniai pranašumai. 2014-2015 m. vykstant akcijų karams – daugiau nei trečdalis alaus rinkos visoje Lietuvoje parduodama per akcijas – mažiausiai akcijoms jautrūs yra tie vartotojai, kurie leidžia sau daugiau, mėgsta brangesnius prekinis ženklus. Pasaulis pasikeitė po krizės – viską, tiek alų, tiek skalbimo miltelius, žmonės perka per akcijas. Visos tos akcijos buvo arti nuostolių ribos, nors alus nuolat šiek tiek brano, kainoms įtaką darė ir tai, jog dėl draudimų pirkti mažiau pigaus alaus. Pigaus ir stipraus alaus plastikiniuose buteliuose pirkėjai, po draudimų pirko kelias kitas alkoholio kategorijas – tiek pigius spirituotus vynus, tiek pigius stipriuosius gėrimus. Po pakuotės ir stipraus alaus apribojimų įmonės vėl atsisuko ir investavo į savo pagrindinius prekinis ženklus. Todėl šių vidutinės kainos ir krito. Tiek „Švyturys-Utenos alus“, tiek „Kalnapilio-Tauro grupė“, tiek „Volfas Engelman“ skelbia padidinę savo rinkos dalis. Grupės stiprino savi prekės ženklai – rinkos lyderis „Švyturio“ prekės ženklas savo dalį išaugino 4 proc. punktais ir dar labiau sustiprino savo poziciją. Sparčiai augo ir „Kalnapilis“ – 26,1%, dabar prekės ženklas užima 8,9% rinkos dalyje ir yra ketvirtoje pozicijoje. „Tauro“ augimas – 9,5%, tai antras prekės ženklas rinkoje, jo dalis sudaro 10,5%. „Volfo Engelman“, kuris taip pat valdo „Forto“, „Horn“ ir „1410“ prekės ženklus, rinkos dalis išaugo nuo 13,7% iki 15,3%. „Kalnapilio-Tauro grupės“ prekės ženklą augino naujos rūšys – „Kalnapilis Grand Select“ ir „Kalnapilis Light Grapefruit“. Pirmąją tyrimo bendrovės „Nielsen“(2014) pripažino kaip geriausiai į rinką įvestą naujas lengvąjį alkoholinį gėrimą. Rinkoje pastebėta tendencija, kad vartotojai nuolat ieško naujų išskirtinių alaus rūšių, eksperimentuoja.

Atlikus trijų alaus bendrovių analizę, galima teigti, kad UAB „Švyturys-Utenos alus“ yra viena iš dominuojančių lyderių rinkoje, savo produkcijos kokybe užsitikrinusi svarbią vietą Lietuvos bei užsienio rinkose. Tačiau atsiradę tam tikri ekonominiai ir politiniai pasikeitimai vietinėje rinkoje, kurie daro didelę neigiamą įtaką UAB „Švyturys-Utenos alus“. Nežiūrint į tai, jog alaus rinkoje vyrauja didelė konkurencija, UAB „Švyturys-Utenos alus“ gaminamų produktų rinka yra pakankamai perspektyvi. Tad įvertinus situaciją reikėtų tik peržiūrėti įmonės taikomas strategijas, kurios, visu pirma, turi būti parengtos įvertinant dabartinę situaciją alaus rinkoje.

Alternatyvios strategijos. Atsižvelgiant į atliktą analizę pagrindiniais UAB „Švyturys-Utenos alus“ konkurentais išskyrėme UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“ ir AB „Volfas Engelman“. Kiekvienos bendrovės pagrindinis tikslas yra didinti užimamą rinkos dalį. Tai bendrovės daro patekdama rinkai originalius, rafinuoto skonio ir aukštos kokybės gaminius. Siekdamas padidinti užimamą rinkos dalį UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“ ir AB „Volfas Engelman“ nuosekliai pertvarko ir modernizuoja bendroves. Taip pat didelį dėmesį jos skiria prekių ženklų valdymui. Taigi, viena iš

bendrovės strategijų yra išskirti prekės ženklą “iš pilkosios masės”. Bendrovės veiklos rezultatai įrodo, kad jų pasirinktos veiklos strategijos pasiteisina. Atsižvelgiant į šiuos konkurento veiksmus (strategijas) išskiriame keturias AB „Volfas Engelman“ strategijų alternatyvas.

6 lentelė. Alternatyvių strategijų analizė

Strategija		Strategijos pagrindimas	Palyginus su pagrindiniu konkurentu, strategija įmonei suteikia	
			Stiprybę	Silpnybę
I.	Produkto kokybės gerinimas	Nors bendrovės gaminama produkcija pasižymi aukšta kokybe, tačiau ne reikia pamiršti, jog atsirandant naujoms technologijoms reikia nuolat gerinti produkto kokybę, nes tai gali padaryti konkurentas.	Geresnė produkto kokybė gali paskatinti vartotojus rinktis bendrovės produkciją, o ne konkurentų.	Nuolatinis kokybės gerinimas gali viršyti pirkėjų poreikius. Aukštesnė kokybė gali sąlygoti didesnę produkcijos kainą, kuri gali būti didesnė nei konkurentų.
II.	Produkto rėmimo didinimas	Atsižvelgiant į konkurento veiksmus reikia didinti produkto rėmimą. Nepakankamas produkto rėmimas yra viena iš pagrindinių bendrovės gaminamo produkto silpnybių.	Intensyvus produkto rėmimas pritraukia daugiau vartotojų, suteikia vartotojui daugiau informacijos apie produktą. Daugiau žinodami apie produktą ar įtakoti tam tikrų pardavimo skatinimo priemonių, vartotojai rinksis bendrovės produktą užuot pasirinkę konkurentų.	Didesnis produkto rėmimas reikalauja didesnių bendrovės investicijų į šią sritį. Tai didina bendrovės kaštus. Didesnės išlaidos gali sąlygoti didesnę produkto kainą.
III.	Produkto asortiment o plėtimas	Platesnis produkcijos asortimentas gali patenkinti skirtingus pirkėjų skonius. Dėl šių priežasčių būtina plėsti asortimentą ir galbūt atsisakyti nepaklausių skonių degtinės ir tokiu būdu įgyti konkurencinį pranašumą konkurento atžvilgiu.	Pateikus į rinką didesnę produkto asortimentą nei konkurentas, galima pritraukti naujus vartotojus, patenkinti tuos vartotojų poreikius, kurių nepatenkina konkurentas. Ši strategija taip pat gali sulaikyti vartotojus nuo perėjimo pas konkurentą.	Taikant šią strategiją egzistuoja rizika, kad įmonė neišlaikys prekės unikalumo, kadangi konkurentai gali greitai nukopijuoti prekę ir taip diferenciacijos pranašumas greitai sumažėtų.
IV.	Prekės ženklo stiprinimas	Prekės ženklo stiprinimas didina prekės ženklo atpažįstamumą. Žinomas ženklas skatina vartotojų lojalumą jau žinomai, išbandytai produkcijai.	Gera žinomas prekės ženklas sulaiko vartotojus nuo konkurento prekės ženklo pasirinkimo.	Nepakankama prekės ženklo valdymo patirtis gali neduoti laukiamų rezultatų.

Galima konkurento reakcija. Atsižvelgiant į aptartas AB „Volfas Engelman“ strategijų alternatyvas, aptarsime galimą pagrindinio konkurento reakciją į bendrovės numatomas strategijas.

7 lentelė. Alternatyvių strategijų analizė

Eil. nr.	Strategija	Strategijos apibūdinimas
1	<i>Produkto kokybės gerinimas</i>	Konkurentas gali pateikti dar geresnės kokybės produktą, panaudodamas kitokią gaminimo technologiją, įdiegdamas papildomą degtinės filtravimo sistemą.

2	<i>Produkto rėmimo didinimas</i>	Į didesnį bendrovės produkto rėmimą konkurentas gali atsakyti dar didesnėmis rėmimo apimtimis. Konkurentas gali pasitelkti efektyvesnes produkcijos rėmino priemones.
3	<i>Produkto asortimento plėtimas</i>	Konkurentas gali taip pat plėsti savo gaminamos produkcijos asortimentą.
4	<i>Prekės ženklo stiprinimas</i>	Konkurentas gali pasinaudoti turima prekės ženklų valdymo patirtimi tam, kad labiau sustiprintų savo prekės ženklo poziciją rinkoje.

Strategijos įtaka bendrovės pelnui. *Produkto kokybės gerinimas.* AB „Volfas Engelman“ gaminama produkcija jau dabar yra pakankamai aukštos kokybės, todėl siekiant stiprinti šią sritį reikėtų įsigyti naujų technologijų. Tai atsiliėtų bendrovės kaštams, o kokybė gali būti aukštesnė nei reikalauja vartotojas. Dėl didesnių išlaidų gali kilti prekės kaina ir vartotojas pradėtų rinktis konkurentų produktą. Šiuo atveju reikia ypač atsargiai apsvarstyti kokybės gerinimo galimybę, nes bendrovės pelnas gali nuo to tik sumažėti.

Produkto rėmimo didinimas. Efektyvi rėmimo strategija dar labiau išpopuliarintų produktą bei vartotojui suteiktų daugiau informacijos. Tokiu būdu padidėtų pardavimų apimtys. Atitinkamai didėtų bendrovės gaunamos pajamos, tačiau pelnas, dėl padidėjusių kaštų, kiltų tik keliais procentais.

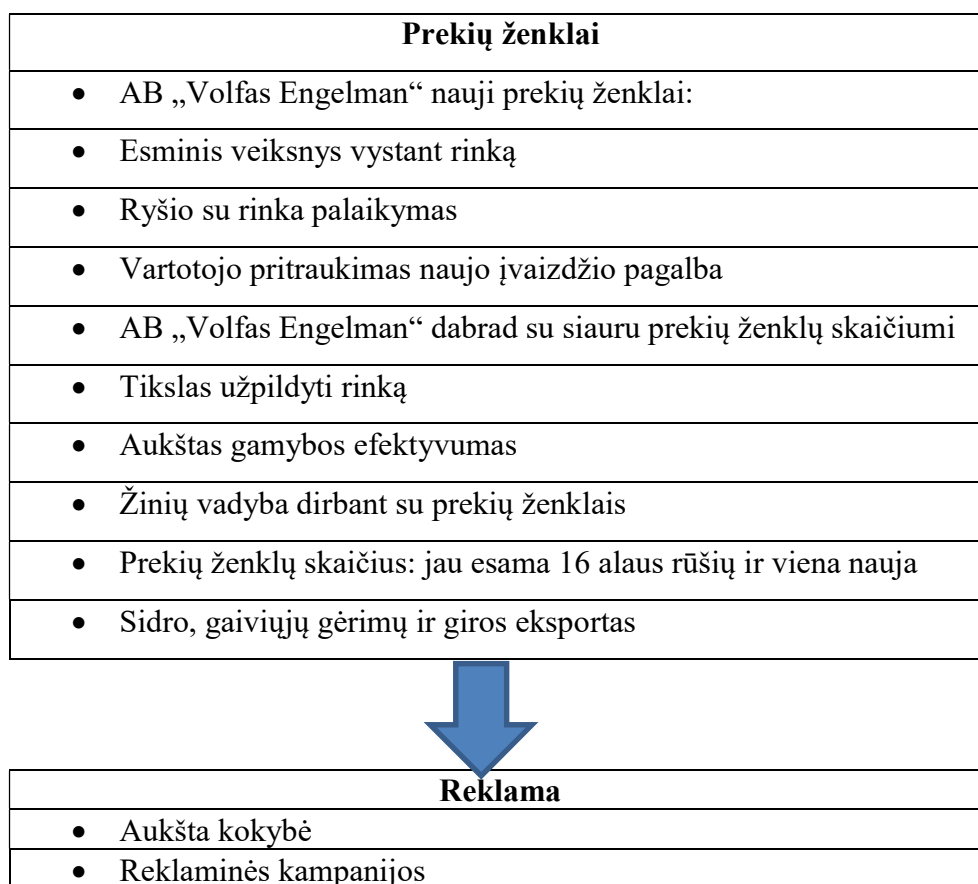
Produkto asortimento plėtimas. Tai viena iš sėkmingiausių strategijų, nes didinant produkto asortimentą pritraukiami nauji vartotojai, bet ir išlaikomi senieji. Šis būdas nereikalauja tokių didelių išlaidų kaip, todėl bendrovės pelnas gali sėkmingai būti didinamas dešimtimis procentų.

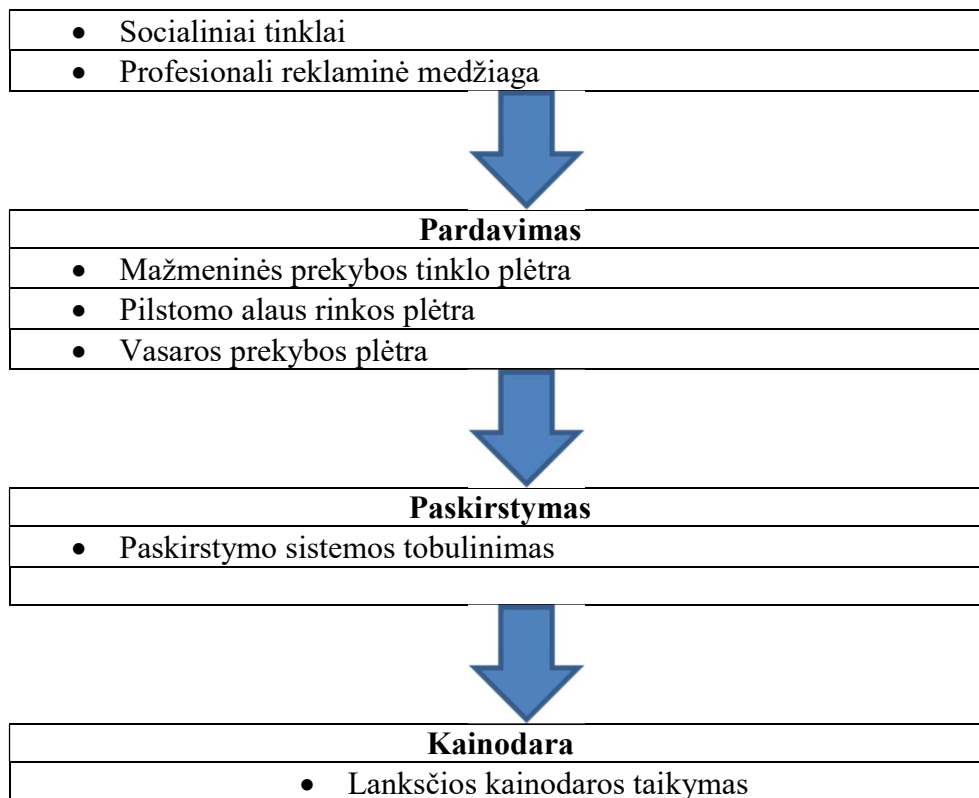
Prekės ženklo stiprinimas. Stiprinant prekės ženklą reikalingos reklaminės akcijos, bei kiti būdai vėlgi reikalaujantys didelių investicijų, kurios atsiliepia prekės kainai. Todėl gaunamas bendrovės pelnas didėtų nežymiai.

4.4. Pasirinktos įmonės konkurencingumo didinimo galimybės

Siekiant išlaikyti ir padidinti užimamą rinkos dalį alaus ir nealkoholinių gėrimų segmente, būtina nuolat peržiūrėti ir atnaujinti produkcijos asortimentą. AB „Volfas Engelman“ veiklos analizė parodė (kas jau buvo minėta anksčiau), kad 2013 m. bendrovė atnaujino viso alaus įvaizdį, sukūrė naują reklaminį klipą, buvo vykdomos lauko, interneto, spaudos reklaminės kampanijos, atnaujinta komunikacijos strategija socialiniame tinkle „Facebook“, 2014 m. įvestas naujas produktas (kvietinis alus. Šią dieną bendrovės vadovai turi sukurti tokią bendrovės strategiją, kuri leistų jai ne tik būti alaus ir nealkoholinių gėrimų rinkoje dalyvių, bet ir sėkmingai konkuruoti joje. Tokie strateginiai sprendimai įtakojo AB „Volfas Engelman“ pardavimus. Todėl nuolat būtina analizuoti rinką, nagrinėti ir atsižvelgti į vartotojų poreikius, stebėti konkurentus, tuo pačiu siekiant didinti bendrovės pardavimus. Ypatingai akcentuojant strategijoje bendrovės veiklos pelningumo didinimą, gamybos

kaštų mažinimą tikslingą plėtoti visomis kryptimis pagal specialiai parengtą kompleksinę programą. Esant tokiai plačiai produkcijos nomenklatūrai, bendrovė realiai gali plėtoti bazinę kompetenciją lietuviško alaus gamyboje. Bazinė kompetencija plėtojama kaip efektyvios technologijos ir aukštos kvalifikacijos žmonių derinys, kuris užtikrina bendrovei ilgalaikius konkurencinius pranašumus prieš kitus alaus gamintojus. Bendrovėje parengta ir įgyvendinama marketingo strategija 2015 m. Ypatingai akcentuojant strategijoje bendrovės veiklos pelningumo didinimą ir įvertinant jo tiesioginę priklausomybę nuo realizacijos apimčių augimo, tikslinga marketingui skirti ypatingai svarbų dėmesį ir pereiti nuo metinių prie vidutinės trukmės (3-5 metai) marketingo strategijų rengimo ir įgyvendinimo. Alaus versle labai svarbu mokėti pateikti produktą ir sėkmingai vystyti rėmimą. AB „Volfas Engelman“ siekdama atstatyti ir sustiprinti savo pozicijas alaus pramonėje, pagrindinį dėmesį skiria rinkodaros strategijos formavimui, kadangi tik šiomis priemonėmis galima pritraukti daugiau vartotojų. Remiantis parinkta marketingo veiklos koncepcija AB „Volfas Engelman“ turi parengti visumą tarpusavyje susijusių sprendimų ir veiksmų, būtinų tenkinti tam tikrus pirkėjų poreikius ir kartu siekti pelno. Šie visi sprendimai ir veiksmai, turintys poveikį į rinką ir pirkėjų paklausą sudaro marketingo kompleksą. Atlikti tyrimai parodė, kad AB „Volfas Engelman“ pasirinkta bendra rinkodaros strategija, apimanti prekių ženklus, pardavimus, paskirstymą ir kainodarą (žr. 20 pav.).





20 pav. Rinkodaros veiksmų kompleksas

Kaštų lyderio strategija (gamyba su mažiausiais, lyginant su konkurentais, kaštais) bendrovei nereali ir pakanka apsiriboti kompleksinio kaštų mažinimo strategija. Nišos strategija (produktas siauram, specialiam vartotojų ratui) pasiteisina ir dabar išleistas naujas alus – Volfas Engelman brandintas ąžuolu yra riboto leidimo gaminys. Kai kuriems produktams taikoma diferenciacijos strategija (kelios to paties produkto versijos, kiekvieną orientuojant atskiram rinkos segmentui). Pasirenkama rinkos plėtros strategija (naujų rinkų paieška gėrimų realizacijai), o ne skverbimosi į rinką strategija (gėrimų realizacijos didinimas esamose rinkose). Diversifikacijos strategiją (veiklos naujose srityse ir naujose rinkose) ir produkto plėtros strategiją (veiklos naujose srityse ir naujose rinkose) taikoma labai sėkmingai, naujų nealkoholinių gėrimų „Angry Birds“ ir „Hello Kitty“ produktų pardavimai bei Maximos tinklui gaminta privati etiketė „Limopuonadas“ labai padidino įmonės pajamas. Tebeišlaikoma susiklosčiusi iki šiol bendrovės veiklos diversifikacija (trys pagrindinės veiklos rūšys): alkoholinių gėrimų (alus, alaus kokteiliai, alkoholiniai kokteiliai, sidras) ir nealkoholinių gėrimų (gira, vandens gėrimai) gamyba ir firminė gėrimų prekyba. Ši diversifikacija priskiriama priekinei integracijai.

Įvairūs veiksniai sąlygoja įmonės galimybes pasiekti konkurencinį pranašumą tam tikroje pramonės šakoje. Teorinėje dalyje išskyrėme konkurencingumo veiksnius ir etapus, aptarėme Porterio

deimanto modelį, visa tai kas sąlygoja įmonės poziciją pramonės šakoje, konkurencingumo didinimą. Juos aptarsime pagal AB „Volfas Engelman“ pavyzdį.

1. Išteklių valdymas – tai kvalifikuota darbo jėga arba infrastruktūra yra būtinas veiksnys sėkmingai konkuruoti. “Olvi” grupė labai didelį dėmesį skiria darbuotojų atrankai, kvalifikacijos tikrinimui, kadangi tik tinkamos kvalifikacijos žmogus užtikrina atlikto darbo kokybę.

2. Investicijų valdymas, konkurentų analizė. Šiuo metu paklausa alui yra kritusi. AB „Volfas Engelman“ alus turi savo vartotojų grupę, tačiau nauju produktu siekiama padidinti paklausą ir pritraukti konkurentų alaus mėgėjus. Tam reikalingos investicijos. Jų sėkmingas atsipirkimas didina įmonės veiklos efektyvumą. Pagrindiniai aludarių konkurentai yra vyno ir vaisvandenių gamintojai, tačiau dažnai alaus daryklos pasitelkia šalutinę veiklos kryptį – prekybą ir gamybą vaisvandeniais. AB „Volfas Engelman“ gamina savo vaisvandenių, kurie turėtų pritraukti vartotojus pigia kaina.

4. Įmonės strategija, struktūra, konkurencija. Įgyvendinant savo veiklos strategiją, būtina atsižvelgti ir į vyriausybės priimtus sprendimus. Neigiamą įtaką aludariams turi akcizų padidinimas, kadangi tokiu būdu siekiama apsaugoti vyno gamintojus.

Be aukščiau minėtų veiksnių, siekiant nustatyti tinkamiausią AB „Volfas Engelman“ strategiją, būtina įvertinti pagrindinių konkurentų strategijas ir bendrą koncerno “Olvi” strategiją, kuri sėkmingai buvo taikoma Estijoje ir Latvijoje. Olvi koncernas nėra nustatęs griežtos strategijos Baltijos šalyse, tačiau galima išskirti tokius pagrindinius bruožus:

“Olvi” įsigyja kiekvienoje Pabaltijo Valstybėje po vieną alaus daryklą, modernizuoja jas ir veikia naudodamasi vietinėmis alaus rūšimis. Atlikus technologines investicijas ir patobulinus alaus kokybę, seka investicijos į rinkodaros veiklą. “Olvi” koncernas, turintis didelę patirtį alaus versle, siekia rasti priklausomybę tarp “Olvi” ir Pabaltijo alaus daryklų. Pagrindinis tikslas – užimti pastovias pozicijas alaus rinkoje ir gauti pastovų pelną.

Kaip buvo minėta teorinėje dalyje, konkurencinio pranašumo įvertinimas priklauso nuo to, kaip įmonė organizuoja atskiras veiklos rūšis. Įmonės veikla yra įvairiarūšė: pardavimo agentai veda derybas, finansininkai didina kapitalą, technikai remontuoja įrangą ir t.t. Įmonės, tiekdamos savo produkciją klientams sukuria tam tikras vertybes.

Apžvelgus AB „Volfas Engelman“ pagrindines veiklos kryptis, įvertinus prekių asortimentą ir išanalizavus AB „Volfas Engelman“ numatomos veiklos perspektyvas, bei pasirinktą konkurencinę strategiją galima pateikti tokias apibendrinančias išvadas ir konstruktyvius pasiūlymus, kaip atstatyti ir sustiprinti konkurencines įmonės pozicijas:

1. AB „Volfas Engelman“ šiuo metu priklauso mažesnių alaus daryklų grupei, kurios siekia konkurencinio pranašumo prieš didžiausias alaus daryklas Lietuvoje („Švyturys-Utenos alus“, „Kalnapilio-Tauro grupė“).

2. Kadangi gamyba, logistika ir pateikimas yra panašus į konkurentų, AB „Volfas Engelman“ gali padidinti pardavimus bei alaus rinkos dalį, pasitelkęs naują konkurencinį pranašumą. Profesinės žinios ir lankstumas, t.y. pagrindiniai veiksniai kurie gali suteikti pranašumą prieš konkurentus.

3. Finansinė įmonės padėtis yra gera, tačiau rekomenduotina mažinti veiklos išlaidas, atsisakyti tam tikrų lengvatų, sumažinti finansinio rėmimo biudžetą (skatinti rėmimą produkcija), kadangi finansinis nestabilumas sąlygoja konkurencinių pozicijų praradimą, klientų ir partnerių nepasitikėjimą, tokiu būdu ir pardavimų sumažėjimą.

4. AB „Volfas Engelman“ turi daug investuoti į rinkodarą, siekiant užimti tvirtas pozicijas rinkoje ir sukurti geresnio skonio naują produktą, nei konkurentų.

5. Išnaudoti visus savo gamybinius pajėgumus, kadangi šiuo metu dirbama ne pilnu galingumu dėl vykdomų techninių patobulinimų.

6. Personalo lankstumas padėtų užtikrinti konkurencinį pranašumą. Turėtų būti sukurtas geras darbo klimatas, kur kiekvienas darbuotojas jaustųsi svarbiu, žinotų savo poziciją ir atsakomybę įmonėje bei neprieštarautų vykdomai bendrai įmonės politikai.

IŠVADOS

Analizuojant Lietuvos alaus pramonės plėtrą bei pagrindinių konkurentų siekius užimti kuo didesnę Lietuvos alaus rinkos dalį, galime išskirti šias išvadas:

1. Mažas alaus suvartojimas Lietuvoje, lyginant su kitomis Europos valstybėmis. Alus yra ne pirmo būtinumo prekė, turinti nemažai pakaitalų; daugumos gyventojų pajamos yra ribotos, todėl sumažėja alaus vartojimas padidėjus jo kainai (kainos padidėjimą sąlygoja nustatyti didesni akcizo mokesčiai; gamybos veiksnių, naudojamų alaus gamyboje brangimas ir kt.). Išryškėjusi tendencija Lietuvos alaus rinkoje, tai prekybos tinklų kainų karai, kurie lėmė tam tikrus persiskirstymus tarp skirtingų alaus kategorijų. Prekybininkų konkurencija labiausiai paveikė vidutinės kainos alaus segmentą – jo rinkos dalis pagal kiekį paaugo, tuo tarpu ekonominis segmentas kiek susitraukė.

2. Lietuvoje veikiančioms alaus darykloms trūksta lėšų naujų rinkų užkariavimui, reklamai, gamybos organizavimui, todėl pasitelkiamos užsienio investicijos. Vienos alaus daryklos tampa užsienio filialais, kitos atsinaujina savo lėšomis. Galima teigti, kad Lietuvos alaus pramonės valdo Skandinavai, nes jiems priklausančių bendrovių dalis Lietuvos alaus pramonėje sudaro beveik 86 proc.

3. Atlikus teorinį konkurencingumo koncepcijos tyrimą, nustatyta, kad skirtingą konkurencingumo sampratos turinio traktavimą iš dalies paaiškina ir tai, jog konkurencingumas nagrinėjamas veikiant skirtingoms perspektyvoms, aplinkai ir kontekstui. Vertinant konkurencingumo koncepciją, svarbu atsižvelgti į jos apibūdinimo ir įvertinimo aspektus, siejamus su šiomis keturiomis pagrindinės minties grupėmis ir jų atstovų požiūriais: santykinio pranašumo ir kainos pranašumo požiūriu, bendrųjų ir empirinių tyrimų požiūriu, strategijos ir valdymo požiūriu ir istoriniu bei socialiniu kultūriniu požiūriu.

4. Teoriniai konkurencingumo tyrimai parodė, kad konkurencingumo koncepcija gali būti nagrinėjama trijuose pagrindiniuose kontekstuose: įmonės ir organizacijos konkurencingumo, pramonės šakos (veiklos) konkurencingumo, šalies konkurencingumo. Globalizacijos aspektai išplečia konkurencingumo koncepcijos taikymo ribas, todėl šis rinkos ekonomikos bruožas jau vertinamas bloko ir globaliu lygmeniu. Konkurencingumo koncepcija taikytina ir šalies regionų, įmonių ir organizacijų padalinių ir junginių, darbuotojų grupių ar pavienio darbuotojo srityse.

5. Mokslinėje literatūroje konkurencingumo sampratos yra interpretuojama įvairiai. Tačiau bendra yra tai, kad konkurencingumas tiesiog susijęs su produktyvumu: nuo jo priklauso kokio dydžio ekonominė vertė bus sukurta, koks bus atlyginimo už darbą ir investicijų atsipirkimo lygis.

6. Mokslinės literatūros analizė parodė, jog didelį indėlį į konkurencingumo analizę įnešė M. E. Porter. Šiuo metu žinomi konkurencingumo tyrimo modeliai remiasi būtent M. Porter pateiktomis idėjomis – deimanto modeliu ir penkių konkurencinių jėgų modeliu, kurio esmė yra, kad bet kurioje srityje, konkurencijos intensyvumą lemia penkios skirtingos rinkoje veikiančios jėgos: tiesioginiai konkurentai, potencialūs konkurentai, produktai pakaitalai, tiekėjai ir pirkėjai. Nustatant savo konkurentus, M. E. Porter teigias, jog būtina orientuotis į kaštų lyderio, diferenciacijos ir koncentracijos į segmentą strategijas.

7. Atlikus konkurencinių pranašumų formavimo pramonės įmonėse ypatumų analizę, galima teigti, jog Lietuvos pramonės politika, skatinanti konkurencinės rinkos funkcionavimą, šalinant rinkos trūkumus, nesikišant į įmonių veiklą tiesiogiai, yra vienas svarbiausių veiksnių pramonės restruktūrizacijai ir konkurencingumui užtikrinti. Pramonės politika, siekianti konkurencinių pranašumų tarptautiniu mastu, skatina šakų konkurenciją.

8. Teorinės studijos parodė, jog pagrindiniai konkurencinių pranašumų formavimo veiksniai yra visapusiškai stiprinami ir atsiradus trūkumams viename iš šių veiksnių, jie gali būti kompensuojami kitų veiksnių dėka. Tai įmanoma tik tam tikru laipsniu, nes ilgalaikis pramonės konkurencingumas yra sukuriamas kaip tik šių veiksnių sąveikos rezultatas.

9. Konkurencija Lietuvos alaus rinkoje nuolat intensyvėja, vyksta arši konkurencinė kova. Tradicinė kainų konkurencija neturi tolimos perspektyvos, nes visuomet yra riba, kurią galima pasiekti. Tai sudaro prielaidas tobulėti, gerinti produkcijos kokybę, investuoti į prekės ženklus.

10. Alaus pramonės konkurencinės veiklos analizė parodė, jog didžiausia konkurencija yra prekės ženklų ir ekonominiame segmente (kaina). Alaus rinka Lietuvoje yra pakankamai spalvinga, todėl joje išsilaikyti bendrovės ne tik yra priverčiamos peržiūrėti rinkodaros veiksmai bet ir pagalvoti apie naujų, ypač žemos kainos produktų, įvedimą į rinką.

11. Nagrinėjant Lietuvos alaus rinką, stebima tendencija, jog alaus pardavimai apčiuopiamai smunka. Rinkos augimą gerokai pristabdė susilpnėjusi gyventojų perkamoji galia, sugriežtinti alkoholio kontrolės įstatymai ir padidinti akcizai. Esant tokioms sąlygoms, atskirų bendrovių pardavimų augimas įmanomas tik kitų bendrovių sąskaita. O tai verčia bendroves ieškoti naujų išieities kelių.

12. AB „Volfas Engelman“ veiklos analizė parodė, kad ji šiuo metu priklauso mažesnių alaus daryklų grupei, kurios siekia konkurencinio pranašumo prieš didžiausias alaus daryklas Lietuvoje.

13. AB „Volfas Engelman“ siekis tapti konkurencinga tarp vietinių alaus daryklų reikalauja aukštos kvalifikacijos darbuotojų, turinčių vakarų alaus gamybos “know-how” (žinau-kaip) ir patyrimą konkurencinėje rinkoje, todėl Suomijos specialistai organizuoja darbuotojų apmokymus.

14. Kadangi produktų gamyba, logistika ir jų pateikimas yra panašus į konkurentų, AB „Volfas Engelman“ gali padidinti pardavimus bei alaus rinkos dalį, pasitelkęs naują konkurencinį pranašumą. Profesinės žinios ir lankstumas, t.y. pagrindiniai veiksniai kurie gali suteikti pranašumą prieš konkurentus.

15. Pagrindiniai AB „Volfas Engelman“ tikslai: tapti pelningais, tapti geriau žinomais alaus rinkoje, žymiai padidinti užimamą rinkos dalį, parduoti didelį kiekį vaisvandenių ir mineralinio vandens, tapti rinkos lyderiais pardavinėjant sidrą.

16. AB „Volfas Engelman“ siekdamas atstatyti ir sustiprinti savo pozicijas alaus pramonėje, mano manymu pagrindinį dėmesį privalo skirti:

- Rinkodaros strategijos formavimui, kadangi tik šiomis priemonėmis galima pritraukti daugiau vartotojų. ir sukurti geresnio skonio naują produktą, nei konkurentų

- Naudoti “rinkos užkariautojo” konkurencinės padėties variantą, t.y. nekopijuoti konkurentų veiksmų, kas buvo daroma iki šiol. Visada geriau atsakyti į konkurento veiksmus naudojant savo taktiką, nei tiesiogiai sekti jų veiklos pavyzdžiu.

- Išnaudoti visus savo gamybinius pajėgumus, kadangi šiuo metu dirbama ne pilnu galingumu.

LITERATŪRA

1. AB „Volfas Engelman“ vidiniai duomenys (2015) [interaktyvus]. [žiūrėta 2015-11-25]. Prieiga per internetą: <http://www.volfasengelman.lt/>
2. Alaus mėgėjai vėl gręžiasi į lietuviškus produktus (2014). Verslo žinios. ”[interaktyvus]. [žiūrėta 2015-11-25]. Prieiga per internetą: <http://verslas.lrytas.lt/rinkos-pulsas/alaus-megejai-vel-greziasi-i-lietuviskus-produktus.htm>
3. Ajitabh, A., & Momaya, K. S. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore management review*, 26 (1), 45-61
4. Aksamitauskaitė, R., Sutkutė, N., & Štreimikienė, D. (2014). The impact of sustainable development knowledge on competitiveness of organizations. *Czech Journal of Social Sciences Business and Economics*, (4), 6-17.
5. Beer statistics. 2015. [interaktyvus]. [žiūrėta 2015-11-25]. Prieiga per internetą: http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2014/statistics_2014_web_2.pdf
6. Banytė, J; Randomanskaitė, A. (2003). Šalies konkurencingumo koncepcijos esmė ir pagrindinės nuostatos. *Inžinerinė ekonomika*. Kaunas. Technologija, 2003, Nr. 1(32), 125 p. ISSN 1392-2785.
7. Beniušienė I., Svirskienė G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 4(13), p. 32-40.
8. Berkhout, B, L. Bertling, Y. Bleeker, W. de Wit, G. Kruis, R. Stokkel, R. Theuws (2013) *The Contribution Made by Beer to the European Economy – EU Report*, Regioplan Policy Research and EY, Amsterdam.
9. Brazienė M. (2007) Organizacijos konkurencijos strategijos pasirinkimas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2015-11-25]. Prieiga per internetą: http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Braziene_Margarita.pdf
10. Bruneckienė J. (2010). Šalies regiono konkurencingumo vertinimas įvairiais metodais: rezultatų analizė ir vertinimas // *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 15, p. 25-31.
11. Canadean, Bank of America Merrill Lynch. (2015). *The RIC Report*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2015-11-25]. Prieiga per internetą: <http://sharedmedia.ml.com/media/45418.pdf>

12. Dičpetris, L., & Žiobakas, A. (2013). Ar didėja Lietuvos įmonių konkurencingumas: kaip atrodėme anksčiau ir kur patobulėjome? "[interaktyvus]. Prieiga per internetą: [Žiūrėta 2015-11-11] <http://www.slideshare.net/enterpriselithuania/konkurencingumo-centro-rezultatai>
13. Dumčuvienė D., Meilienė E., Snieška V. (2005) Konkurencingumo ir sąnglaudos ryšiai Europos Sąjungos politikos kontekste // Viešojo politika ir administravimas. Nr. 13, p. 64-73.
14. Dževeckytė R. (2015) Didieji aludariai bando užsidėti smulkiųjų kaukę// Verslo žinios. [interaktyvus]. [žiūrėta 2015-11-25]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/sectoriai/pramone/2015/10/31/didieji-aludariai-bando-uzsideti-smulkiuju-kauke#ixzz3s3yz8lQZ>
15. Ginevičius, R., & Podvezko, V. (2008). Daugiakriterinio vertinimo būdų suderinamumas. Verslas: teorija ir praktika, (1), 73-80
16. Jurgutis, L; Jucevičius, R. Lietuvos pramonės konkurencingumo didinimas, naudojant ES struktūrinius fondus. (2004). Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas. Vytauto didžiojo universitetas. Nr. 31, 24- 29 p.
17. Lietuvos aludarių asociacijos operatyvinės ir statistinės apskaitos duomenys.
18. Logistikos procesų automatizavimas (2015). Equinox Europe. "[interaktyvus]. [žiūrėta 2015-11-25]. Prieiga per internetą: <http://www.equinox.lt/sandelio-valdymas/sprendimai-cross-dock-procesui/>
19. Meilienė E., Snieška V. (2010). Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatose // Viešojo politika ir administravimas. Nr. 31, p. 119-132
20. Navickas V. (2010). Konkurencingumo metodiniai kriterijai ir jų taikymo praktika // Lietuvos ekonomikos konkurencingumas ir socialinė sąnglauda. Vilnius, p. 96-123.
21. Navickas V., Malakauskaitė A. (2010) Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas // Verslas: teorija ir praktika. Nr.11(1), p. 5-11.
22. Porter M. E. (1998). The competitive advantage of nations: with a new introduction. Hampshire: Macmillan Business.
23. Pukelienė, V; Sabonienė A. (2004) Produkcijos konkurencingumo rodiklių svarba pramonės įmonių strategijos ir šalies pramonės politikos formavimui ES bendroje rinkoje. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas. Vytauto didžiojo universitetas. Nr. 30, 226 p. ISSN 1392-1142.
24. Rimkuvienė, S., & Tamošaitienė, J. (2012). Verslo planavimas ir organizavimas: mokomoji knyga. Vilnius: Technika. 203 p.
25. Sabonienė A. (2007) Pramonės restruktūrizacija ir konkurencingumas. Kaunas: Technologija.

26. Simanavičienė Ž., Šimberova I., Bruneckienė J. (2007). Regionų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai // *Ekonomika*. Nr. 77, p.68-81.
27. Slušnytė R. (2015) Trečdalis pasaulinės alaus rinkos pereina į vienas rankas//*Verslo žinios*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2015-11-25]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/sectoriai/pramone/2015/11/12/trecdalis-pasaulines-alaus-rinkos-pereina-i-vienas-rankas#ixzz3s3wFyoPN>
28. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos vyriausybės. [interaktyvus]. [žiūrėta 2015-11-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/>>
29. Staskevičiūtė G., Tamošiūnienė R. (2010). Šalies konkurencingumas: sampratos raida laiko perspektyvoje // *Verslas: teorija ir praktika*. Nr.11 (2), p. 159-167.
30. UAB „Kalnapilio-Tauro grupė“ vidiniai duomenys (2015) [interaktyvus]. [žiūrėta 2015-11-25]. Prieiga per internetą: <http://www.kalnapilis.lt/>
31. UAB „Švyturys-Utenos alus“ vidiniai duomenys (2015). [interaktyvus]. [žiūrėta 2015-11-25]. Prieiga per internetą: <http://svyturys.eu/lt/n18/?url=front%2Ftitulinis>
32. “Nielsen Research Baltica” (2015). [interaktyvus]. [žiūrėta 2015-11-25]. Prieiga per internetą: http://www.nielsen.com/eu/en/search.html?q=Beer&sp_cs=UTF-8.
33. Valodkienė, G., Snieška, V., & Gaidelys, V. (2011). Inovacijų ir mokslo įtaka lietuvių pramonės konkurencingumui. *Economics & Management*, 16
34. Vijeikis, J., & Makštutis, A. (2009). Small and medium-sized business competitiveness in Lithuania. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (15), 328-338
35. Volfas Engelman“ skuodžia rinkos garvežio priekyje (2014). *Verslo žinios*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2015-11-25]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/apps/pbcs.dll/article?AID=/20141105/Premium/311059989>
36. Malinauskienė J. (2014) Volfas Engelman“: pajamas kilstelėjo alaus eksportas ir nauji limonadai. *Verslo žinios* [interaktyvus]. [žiūrėta 2015-11-25]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/archive/article/2014/3/3/volfas-engelman-pajamas-kilstelejo-alaus-eksportas-ir-nauji-limonadai>