

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

**Darius Urka**

**VERSLO PLĖTROS LIETUVOJE GALIMYBIŲ VERTINIMAS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas doc. dr. Mindaugas Dapkus**

**KAUNAS 2016**

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

**VERSLO PLĖTROS LIETUVOJE GALIMYBIŲ VERTINIMAS**

**Verslo ekonomika**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentas .....**  
(parašas)

Darius Urka VMVE-4

**2016 m. sausio 4 d.**

**Vadovas .....**  
(parašas)

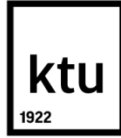
doc. dr. Mindaugas Dapkus

**2016 m. sausio .....**

**Recenzentė .....**  
(parašas)

Lekt. dr. Gitana Valodkienė

**2016 m. sausio .....**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Darius Urka

---

Verslo ekonomika 621L17001

---

Baigiamojo magistro darbo „Verslo plėtros Lietuvoje galimybių vertinimas“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2016 m. sausio 4 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Dariaus Urkos** baigiamasis magistro darbas tema „Verslo plėtros Lietuvoje galimybių vertinimas“ 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.

---

Urka D. (2016). Assessment of Business Development Opportunities in Lithuania. Master's Final Thesis in Business Economics.

Study Programme 621L17001. Supervisor doc. dr. Mindaugas Dapkus D. Urka. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

## SUMMARY

Business is self-employed activity which is more or less dependent on a number of conditions including the surroundings of business environment. Business environment is a very dynamic entity, which have been ongoing developments, changing conditions. In case successfully expand the business, successfully enter new markets, you must know those markets very well. You must identify business the opportunities that are offered to you by the business environment. To be sure not to lose the investments it is necessary to assess the relationship between the company and the surrounding environment.

**The relevance of the subject.** The analysis of business development opportunities is the main tool for businessmen and company owners before trying access any new markets. Without it it's almost guarantee of failure.

**Object of the study** the opportunities of business development in Lithuanian apparel manufacturing sector.

**The aim of the study create** a method for investigating business development opportunities and apply it for investigating business development opportunities in Lithuanian apparel manufacturing industry.

### **Objectives of the study:**

- 1) do the research on similar studies that are already done;
- 2) identify environmental factors that make impact on business development, describe the methods that are used for analysis of the business environment;
- 3) propose a research method that could help to answer whether it is worth to take the business development in Lithuanian apparel manufacturing sector

4) using the proposed method do a research on investigating and evaluating the opportunities of business development in Lithuanian apparel manufacturing sector.

After doing a research on investigating and evaluating the opportunities of business development in Lithuanian apparel manufacturing sector, I found out that it is risky to start developing business in this sector because of the two environmental factors making a big negative impact on business. It is labor costs and a shortage of skilled workers.

The study consists of 56 pages, 12 tables, 13 illustrations, 6 appendix.

Keywords: business environment assessment, ease of doing business, business environment, competitiveness, business development, doing business.

## TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. VERSLO PLĖTROS GALIMYBIŲ IŠTIRTUMAS.....	11
1.1. Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros galimybių iširtumas.....	11
1.2. Verslo plėtros galimybių tekstilės ir aprangos pramonėje iširtumas .....	14
2. VERSLO PLĖTROS GALIMYBIŲ TYRIMO TEORINIAI SPRENDIMAI.....	17
2.1. Verslo aplinkos ir verslo plėtros galimybių tyrimų sąsajos.....	17
2.2. Verslo aplinkos teoriniai aspektai.....	18
2.3. Verslo aplinkos veiksniai tyrimų kontekste .....	19
2.4. Verslo aplinkos vertinimo metodai .....	23
2.4.1. Verslo aplinkos palankumo vertinimo metodas pagal Pasaulio banką .....	25
2.4.2. Verslo aplinkos palankumo vertinimo metodas pagal EIU .....	27
2.4.3. PEST analizės teoriniai aspektai .....	28
2.4.4. Porterio konkurencinių jėgų metodas.....	30
3. VERSLO PLĖTROS GALIMYBIŲ TYRIMO METODIKA .....	34
4. VERSLO PLĖTROS GALIMYBIŲ LIETUVOS APRANGOS SIUVIMO SEKTORIUJE VERTINIMAS .....	38
4.1. Veiksnių rinkinio sudarymas .....	38
4.2. Verslo aplinkos veiksnių analizė .....	39
4.2.1. Pagamintos produkcijos realizavimo galimybių analizė .....	39
4.2.2. Vartotojų pajamų ir pirkimo įpročių analizė.....	41
4.2.3. Darbo jėgos poreikio analizė .....	44
4.2.4. Darbo užmokesčio kaštų analizė .....	45
4.2.5. Energijos poreikio analizė .....	46
4.3. Tyrimo rezultatų suvestinė ir aptarimas .....	49
IŠVADOS .....	51
LITERATŪRA .....	53
PRIEDAI.....	56

## PAVEIKSLAI

1 pav. Verslo aplinka įmonės strateginio planavimo kontekste (sudaryta pagal Devereux M. P., Lockwood B., Redoano M. (2008)) .....	18
2 pav. Įmonės aplinka (Andrijauskienė, 2004) .....	19
3 pav. Verslo aplinkos veiksmų skirstymas (sudaryta pagal Alkhafaji A. F. (2003)).....	20
4 pav. Verslo aplinkos veiksniai pagal prigimtį (sudaryta pagal Worthington I., Britton C. (2006)) .....	21
5 pav. Įmonės ir verslo aplinkos sąryšis (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).....	22
6 pav. Verslo aplinkos vertinimo metodo sudarymas (Samoška, 2012).....	23
7 pav. Išorinės verslo aplinkos tyrimo metodai (pagal Vasiliauską (2006)).....	24
8 pav. Pagal PEST analizę vertinami veiksniai (sudaryta pagal Vasiliauską A. (2006)) .....	29
9 pav. M. Porterio penkių jėgų tyrimo metodas (sudaryta pagal Porter M. E. (2008)).....	30
10 pav. Lietuvos gyventojų metinių disponuojamų pajamų ir išlaidų, skiriamų aprangai įsigyti, kitimas 2010-2013 m. (pagal Eurostato duomenis) .....	41
11 pav. Lietuvos kainų lygis, palyginti su Vokietija 2013 m. (Mačiulis, 2014).....	43
12 pav. Dirbančiųjų Lietuvos aprangos siuvimo sektoriuje kitimas 2010-2013 m. laikotarpiu (pagal Statistikos departamento duomenis).....	44
13 pav. Vidutinės elektros energijos kainos pramonės įmonėms Lietuvoje, Vokietijoje ir ES28 valstybėse (pagal Eurostato duomenis) .....	47

## LENTELĖS

1 lentelė. Verslo plėtrą įtakojančių veiksnių vertinimas .....	35
2 lentelė. Ekspertų veiksnių rangavimo rezultatai .....	38
3 lentelė. Veiksnių svorių nustatymas .....	39
4 lentelė. Lietuvos drabužių siuvimo sektoriaus eksportuotos ir importuotos produkcijos apimtys 2010-2013 m. laikotarpiu (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis) .....	40
5 lentelė. Gyventojų metinės vartojimo išlaidos, skiriamos aprangai įsigyti (pagal Eurostato duomenis) .....	42
6 lentelė. Lietuvos ir Vokietijos gyventojų disponuojamų pajamų ir išlaidų, skiriamų aprangai, 2013 m. palyginimas (pagal Eurostato ir „Destatis“ duomenis) .....	42
7 lentelė. Lietuvos aprangos siuvimo sektoriuje dirbantys darbuotojai 2010-2013 m. laikotarpiu (pagal Statistikos departamento duomenis) .....	45
8 lentelė. Darbo užmokesčio kaštai ir darbuotojų sukuriama pridėtinė vertė Lietuvos aprangos siuvimo sektoriuje 2010-2013 m. laikotarpiu (pagal Statistikos departamento duomenis) .....	46
9 lentelė. Elektros energijos poreikis 1000 Eur vertės produkcijos kiekiui pagaminti Lietuvoje .....	48
10 lentelė. Verslo plėtrą aprangos siuvimo sektoriuje įtakojančių veiksnių vertinimas .....	50



## ĮVADAS

Verslas yra savarankiška veikla, kuri daugiau ar mažiau priklauso nuo daugelio sąlygų, tame tarpe ir verslą supančios aplinkos. Verslo aplinka – tai labai dinamiškas darinys, kuriame nuolat vyksta pokyčiai, keičiasi sąlygos ir norint būti sėkmingu versle, sėkmingai žengti į rinką, plėstis vienoje ar kitoje rinkoje yra būtina pažinti tą rinką, tą konkretų sektorių, įvertinti esamą situaciją, įvertinti savo galimybes ir atpažinti verslo aplinkos siūlomas galimybes. Kad tai įvertinti praktiškai yra pasitelkiami specialūs įrankiai – verslo aplinkos tyrimo metodai.

### **Temos aktualumas**

Tyrimui pasirinkta Lietuvos tekstilės ir aprangos pramonės atšaka – aprangos siuvimo (gamybos) sektorius – argumentuojant tuo, kad šis sektorius turi galias tradicijas ir užima labai svarbią vietą Lietuvos pramonės struktūroje. Ilgainiui šis sektorius buvo pirmas pagal darbuotojų skaičių ir antras pagal pagamintos ir parduotos produkcijos apimtį. Tačiau jau eilę metų stebimas sektoriaus tiek darbuotojų skaičiaus svorio, tiek apyvartos dalies visoje apdirbamojoje pramonėje mažėjimas. Vykstant intensyviai konkurencijai sektoriuje, ypač su Azijos šalimis, tampa sudėtinga imtis verslo plėtros jame, o neįvertinus verslo galimybių, vykdyti plėtrą yra rizikinga.

Todėl vertinant verslo plėtros galimybes reikia atlikti verslo sąlygų palankumo, verslo aplinkos tyrimą, kurio rezultatais remiantis būtų galima atsakyti, ar tos sąlygos ir aplinka yra palanki verslui plėstis, ar ne.

**Tyrimo objektas** – verslo plėtros galimybės aprangos siuvimo sektoriuje.

**Problema.** Susipažinus su mokslininkų straipsniais, verslo asociacijų parengtomis studijomis, atliktais sektoriaus moksliniais tyrimais, padaryta išvada, jog yra ne vienas metodas padedantis vertinti verslo aplinką bendrąja prasme, tačiau nėra pasiūlytos metodikos, adaptuotos verslo plėtros galimybėms, Lietuvos aprangos gamybos sektoriuje, vertinti.

Tuo pagrindu apibrėžiamas **tyrimo tikslas** – pasiūlyti metodą verslo plėtros galimybėms tirti ir jį pritaikyti praktiškai atliekant Lietuvos aprangos siuvimo (gamybos) sektoriaus plėtros galimybių tyrimą.

Šiam tikslui pasiekti, keliami **uždaviniai**:

- 1) atlikti darbo tema vykdytų tyrimų ir jų rezultatų, bei mokslinės literatūros analizę;
- 2) įvardinti verslo plėtrą įtakojančius aplinkos veiksnius, aprašyti taikytinus metodus verslo aplinkos tyrimui ir jų siejimąsi su verslo plėtros galimybių vertinimu;
- 3) pasiūlyti tyrimo metodą, kuris padėtų atsakyti į klausimus ar reikia, ar verta imtis verslo plėtros Lietuvos drabužių ir tekstilės gaminių gamybos sektoriuje ir aprašyti tyrimo eigą;

4) pritaikius siūlomą metodą, atlikti verslo plėtros galimybių vertinimą Lietuvos tekstilės ir drabužių gamybos sektoriuje.

Tyrimo uždaviniams įvykdyti pasitelkiami šie **metodai**: mokslinės literatūros analizė ir kitų mokslinių tyrimų susijusių su darbo tema analizė, Lietuvos aprangos siuvimo (gamybos) sektoriaus įmonių duomenų, statistinių duomenų rinkimas, sisteminimas ir tyrimas, statistinių duomenų (ekonominių rodiklių) lyginamoji analizė.

# 1. VERSLO PLĖTROS GALIMYBIŲ IŠTIRTUMAS

Siekiant išsiaiškinti kiek yra ištyrinėtos verslo plėtros galimybės, kas jas yra tyrę, kokie metodai buvo taikomi verslo aplinkos tyrimui, plėtros galimybių įvertinimui ir kokie rezultatai gauti, atlikau mokslinės literatūros analizę. Tenka pripažinti, kad verslo aplinką, verslo sąlygas Lietuvoje yra tyrinėjęs ne vienas mokslininkas. Tad šis skyrius išskiriamas į dvi dalis: pirmojoje dalyje (1.1. poskyryje) analizuojami mokslininkai, kurie tyrė smulkaus ir vidutinio verslo (toliau – SVV) aplinką, o antrojoje (1.2. poskyryje) – mokslininkai, kurie tyrė tekstilės ir aprangos gamybos sektorių.

## 1.1. Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros galimybių iširtumas

Smulkus ir vidutinis verslas yra labai svarbus visos šalies ekonomikos kontekste. Šio verslo plėtra stipriai įtakoja rinkos ekonomikos konkurencingumą, jo dėka šalyje kuriamos naujos darbo vietos, taip sprendžiama užimtumo problema, verslo mokami mokesčiai didele dalimi prisideda prie valstybės ir savivaldybių biudžetų. Tad smulkiųjų ir vidutinių įmonių steigimas yra šalies ekonomikos augimo pagrindas.

Dėl tokios didelės smulkiojo ir vidutinio verslo reikšmės, esamą situaciją yra tyręs ne vienas mokslininkas. Atliekama Žukausko R. S., M., (2002), Kučinskienės M., Garucko R., Jatuliavičienės G. (2007), Žukausko P. ir Stripeikio O. (2004), Bersėnaitės J. (2008) atliktų SVV tyrimų analizė.

Žukauskas R. S. (2002) straipsnyje<sup>1</sup> analizavo Lietuvos SVV plėtros perspektyvas. Pastebima, kad tuomet Lietuvoje veikusi informacijos tiekimo sistema SVV subjektams nebuvo tobula, tačiau buvo pradėta sėkmingiau naudotis tarptautinių organizacijų pagalba. Kaip vieną tokių pagalbinių priemonių nurodo ES PHARE ir Lietuvos SVV plėtros agentūros bendradarbiavimą vykdant keletą, verslo plėtrą skatinančių programų, suteikiant paramą pradedantiems verslininkams, subsidijuojant konsultavimo, mokymo ir kitas paslaugas.

Kaip verslo plėtrą stabdanti veiksnį Žukauskas R. S. (2002) įvardija verslo subjektų finansinių galimybių trūkumą. Tuo metu subjektų finansinės paramos galimybės anot mokslininko nebuvo geros. Žukausko teigimu, trūko finansinės paramos pradedantiems verslininkams ir kitiems SVV subjektams. Trūko tiek nedidelių paskolų (mikrokreditų) tiek ir stambesnių kreditų teikėjų.

---

<sup>1</sup> Žukauskas R. S. (2002). Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros strateginės kryptys. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 1, p. 71-74

Anot Žukausko (2002), tuometinė teisinė-ekonominė aplinka Lietuvoje nebuvo palanki smulkiam ir vidutiniam verslui plėtoti: nebuvo baigta reformuoti teisinė sistema, išlikę biurokratiniai verslo suvaržymai, netobulos buhalterinės apskaitos ir mokesčių sistemos ir kt.

Žukauskas (2002) pastebi, kad SVV subjektai Lietuvoje nepakankamai išnaudojo mokslo laimėjimus. Tai galėjo būti vienas iš tų veiksnių, kuris būtų skatinęs įmonių plėtrą, didinę jų konkurencingumą. Autorius siūlė įgyvendinti priemones, kurios skatintų inovacijų plėtrą, mokslo įstaigų, bendradarbiavimą su SVV įmonėmis, mokslo ir technologijų parkų steigimąsi.

Žukauskas (2002) apžvelgia SVV plėtros regionuose galimybes, verslo savivaldos plėtojimo perspektyvas, pateikia galimus institucinės verslo infrastruktūros tobulinimo sprendimus.

Žukauskas P. ir Stripeikis O. (2004) straipsnyje<sup>2</sup> nagrinėjo smulkaus ir vidutiniojo verslo (SVV) sektoriaus aplinkos problemas Lietuvoje ir Europos Sąjungoje.

Išanalizavęs išsivysčiusių šalių patirtį Žukauskas, Stripeikis (2004) pastebi, kad rinkos konkurencingumas bei rinkos augimas daugiausia yra priklausomas nuo smulkią ir vidutinio verslo ir jo plėtros, mat šis sektorius greičiausiai sureagoja į jį supančios aplinkos pokyčius ir prisitaiko prie pasikeitusių paklausos ir pasiūlos sąlygų, imasi gaminti tuos produktus (ar teikti paslaugas), kurie (kurios) tuo metu turi didžiausią paklausą. Kaip pastebi Žukauskas, Stripeikis (2004) smulkus ir vidutinis verslas sudarė didžiąją dalį verslo tiek Europoje, tiek kitose išsivysčiusiose pasaulio šalyse.

Jau tuo metu (2004 metais), kaip pastebi Žukauskas, Stripeikis (2004), išsivysčiusiose šalyse buvo intensyviai ieškoma SVV plėtros krypčių, pasitelkiant mokslininkus, jų ekspertinius vertinimus ir įžvalgas, atliekamas SVV monitoringas, stebimos tendencijos, ieškomi nauji ir efektyvūs SVV plėtros didinimo būdai. Neabejojama, kad verslo plėtros tyrimai ir plėtros būdų ieškojimas yra aktualus ir šiandieniniam verslui. Žukausko, Stripeikio (2004) straipsnyje išskiriami keturi pagrindiniai SVV vaidmenys valstybės ekonomikoje: socialinis, politinis, ekonominis ir evoliucinis vaidmuo.

Žukausko, Stripeikio (2004) tyrimui atlikti pasitelkti metodai: lyginamoji analizė, statistinė duomenų analizė, loginė ir sisteminė literatūros medžiagos analizė, SSGG analizė. Remiantis autorių atlikta SSGG analize buvo išskirtos 9 probleminės sritys, kurios mažino šalies verslo įmonių plėtrą, mažino verslo aplinkos konkurencingumą:

Atlikus tyrimą Žukauskas, Stripeikis (2004) pateikia pasiūlymus smulkaus ir vidutinio verslo aplinkos gerinimui bei smulkių ir vidutinių įmonių konkurencingumo stiprinimui. Atlikto

---

<sup>2</sup> Žukauskas P., Stripeikis O. (2004). Smulkaus ir vidutinio verslo aplinka Lietuvos ir ES rinkose // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 31, p. 209-228.

tyrimo išvadose, siekiant stiprinti SVV aplinką, siūloma Lietuvos vyriausybinėms institucijoms tobulinti mokesčių ir verslo infrastruktūros sistemas, teisinę SVV aplinką, bei skatinti inovatyvių idėjų plėtrą.

Kučinskienės M., Garucko R., Jatuliavičienės G. (2007) straipsnyje nagrinėjamos Lietuvos smulkiojo ir vidutinio verslo (SVV) sektoriaus integravimo į Europos Sąjungos (ES) bendrąją rinką galimybės ir kliūtys. Nagrinėjant SVV padėtį rinkos ekonomikos augimo ir konkurencingumo aspektais, įvertinama SVV plėtros situacija šalyje, atliekama palyginamoji SVV plėtros tendencijų ir galimų vystymosi perspektyvų analizė tarptautiniu mastu, aptariami finansinės paramos SVV būdai ir jų tobulinimo aspektai Lietuvoje. Kaip pagrindinę problemą savo tyrime, mokslininkai įvardija kaip problemą, su kuria tuomet susidūrė didelė dalis verslo įmonių Lietuvoje – nepakankamu Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių pasirengimu plėtrai ir konkurencijai Europos Sąjungos rinkoje.

Kučinskienė, et.al. (2007), atliko tyrimą, kuriame taikė šiuos tyrimo metodus: SSGG analizę, lyginamąją ir statistinę analizę, Lietuvos ir ES teisinių dokumentų, reglamentuojančių SVV veiklą, analizę, sistemine literatūros ir informacinių šaltinių analizę. Atlikdama statistinę analizę naudoja statistinius duomenis apie mažų ir vidutinių įmonių skaičiaus kitimą, BVP dalį sukurtą mažose ir vidutinėse įmonėse 2002-2005 metų laikotarpiu, šių įmonių sukurtą bendrąją pridėtinę vertę, pasiskirstymą pagal darbuotojų skaičių, analizuojami įmonių importo ir eksporto rodiklių pokyčiai. Lyginamajai analizei minėtieji duomenys lyginami su kitomis ES valstybėmis ir bendru ES vidurkiu.

Bersėnaitė J. (2008) savo publikacijoje<sup>3</sup> analizavo verslo sąlygų situaciją ir valdžios paramą verslui Lietuvoje. Lietuvos verslo aplinkos tyrime, Bersėnaitė (2008) taikė turinio analizės, duomenų sisteminimo, lyginamosios analizės tyrimo metodus. Taikydama turinio analizės metodą, analizavo 2004-2006 metų finansinio laikotarpio projektų, kurie su ES struktūrinių fondų pagalba buvo skirti verslo aplinkos sąlygų Lietuvoje gerinimui, turinį. Duomenų sisteminimo metodą pasitelkė analizuodama Lietuvos statistikos departamento pateikiamus verslo sektoriaus rodiklius. Lyginamosios analizės metodas taikytas analizuojant valdžios strateginius dokumentus, kuriuose numatytos priemonės (parama) ir būdai verslo aplinkos gerinimui. Paramą verslo aplinkai mokslininkė analizuoja trimis lygmenimis, t. y. vietiniu lygmeniu (savivaldybių lygmeniu), regioninės valdžios lygmeniu, nacionaliniu (valstybiniu) lygmeniu. Bersėnaitė (2008) teigia, kad Lietuvoje yra žemas verslumo lygis, o kaip didžiausias kliūtis verslumo didėjimui mokslininkė įvardija sunkumus ieškant tinkamų

---

<sup>3</sup> Bersėnaitė J. (2008). Verslo aplinka ir jo rėmimas Lietuvoje // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 3 (12), p. 30-38.

darbuotojų, tvarkantis teisinius bei administracinius reikalus, užmezgant ryšius su užsakovais, sudėtingos administracinės naujų įmonių steigimo procedūros.

Kadangi smulkus ir vidutinis verslas Lietuvos ūkyje užima svarbią dalį, tai šio sektoriaus analizei mokslininkai skiria išskirtinai daug dėmesio. Savo tyrimuose mokslininkai dažniausiai taiko šiuos metodus: lyginamąją analizę, statistinę duomenų analizę, loginę ir sistemine literatūros medžiagos analizę, SSGG analizę. Nors mokslininkai ir tyrė SVV verslo aplinką, išvelgė veiksnius, jų pasekmes, tačiau vertinti verslo plėtros galimybes nė vienas jų nesiėmė.

## **1.2. Verslo plėtros galimybių tekstilės ir aprangos pramonėje iširtumas**

Kadangi Lietuvos aprangos siuvimo (gamybos) sektorius yra pasirinktas kaip mano tiriamoji aplinka, tad yra aktualu išsiaiškinti kokie verslo aplinkos tyrimai jau yra atlikti ir kaip yra vertintos plėtros galimybės šiame sektoriuje.

Juozaitytė L. (2005) straipsnyje atliko Lietuvos tekstilės ir aprangos pramonės konkurencingumo veiksnių tyrimą ir įvertino šio sektoriaus išlikimo, jo konkurencingumo didinimo galimybes. Autorė skirsto konkurencingumą įtakojančius veiksnius pagal M. Porterį: gamybos veiksnių būklė bei aplinkos sąlygos, paklausos sąlygos, susijusios ir palaikančios pramonės šakos, įmonės strategija, struktūra ir konkurencija. Mokslininkė ištyrė Pasaulio ir ES tekstilės bei aprangos pramonės konkurencingumo aplinką. Remiantis statistiniais duomenimis (naudojami sektoriaus apyvartos, sukurtos pridėtinės vertės, eksporto-importo, žmonių užimtumo sektoriuje rodikliai), atliko Europos ir Viduržemio jūros regiono šalių Tekstilės ir aprangos sektoriaus 2003 m. lyginamąją analizę. Tirdama Lietuvos tekstilės ir drabužių siuvimo sektorių, lyginama šio sektoriaus sukurtos produkcijos vertė, analizuoja gamybos pajėgumų panaudojimą (2000-2004m.), darbo produktyvumą, tiesioginių užsienio investicijų kitimą 2002-2005 m. laikotarpiu, šio sektoriaus įmonių veiklos rezultatus (2003m.), atliko sektoriaus eksporto-importo lyginamąją analizę.

Juozaitytė (2005) nepamiršta paminėti ir vyriausybės vaidmens, kurio dėka dalis ES struktūrinių fondų lėšų galėjo būti nukreiptos inovacijoms kurti ir diegti pagrindinėse Lietuvos ūkio šakose, tarp kurių ir tekstilės gaminių gamybos sektorius.

Skruibyūtė I. (2010) tyrė verslo konkurencinę aplinką Lietuvoje, o jos straipsnis apie šį tyrimą publikuotas moksliniame žurnale<sup>4</sup>. Ji atliko Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės verslo aplinkos analizę ir šios šakos konkurencingumo vertinimą. Atlikdama tyrimą ji naudojo

---

<sup>4</sup> Skruibyūtė, I. (2010). Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumo vertinimas // Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai. Nr. 4/1, p. 105-122.

pagrindinius konkurencingumą atspindinčius rodiklius, tokius kaip produktyvumas, investicijas, užsienio prekybos rodiklius ir jų dinamiką. Mokslininkė atlikdama tyrimą lygino Lietuvos ir ES valstybių aprangos ir tekstilės pramonės produktyvumą ir jo kitimą 2003-2007 metų laikotarpiu, lygino produktyvumo kitimą su darbo užmokesčio kitimu (atliktas efektyvaus darbo užmokesčio palyginimas ES šalyse).

Skruibytė (2010) aprangos ir tekstilės gamybos sektoriuje išvelgia dvi puses: plėsti verslą šiame sektoriuje būtų tikslinga, jeigu potencialūs gaminamos produkcijos klientai būtų NVS šalyse, mat pagal autorės atlikto tyrimo rezultatus, per 2004-2008 metų laikotarpį prekyboje su šio regiono šalimis bendras teigiamas prekybos balansas išaugo net 5,6 karto – iki 191 mln. Eur (660 mln. Lt). Tačiau jei planuojama rinka yra Europos Sąjungos šalys, tuomet tai padaryti būtų sunku, nes analizuodama Azijos šalių produkcijos importo apimtis (tiek į Lietuvą, tiek į visą ES) pastebi, kad šios produkcijos pilnai užpildo Europos sąjungos rinką, tad Lietuvos aprangos ir tekstilės gaminiams patekti į ES rinką tampa sudėtinga. Šiame Skruibytės (2010) straipsnyje pasigesta analizės apie valstybės indėlį į verslo plėtros skatinimą, konkurencingumo didinimą.

Taigi verslo aplinka – labai dinamiškas darinys, kuriame nuolat vyksta pokyčiai ir norint būti sėkmingu versle, sėkmingai žengti į rinką, plėstis vienoje ar kitoje rinkoje yra būtina pažinti tą rinką, tą konkretų sektorių, įvertinti esamą situaciją, įvertinti savo ir atpažinti verslo aplinkos siūlomas galimybes. Analizuojant mokslinę literatūrą (atliktus mokslinius tyrimus), pasigesta naujausių šio sektoriaus verslo aplinkos tyrimų, o labiausiai – verslo plėtros galimybių vertinimo. Dėl verslo aplinkos dinamiškumo, negalima vadovautis senai atliktais tyrimais, tad prieš imantis verslo plėtros, norint sumažinti riziką prarasti investicijas, reikalingi naujai atlikti verslo aplinkos tyrimai, kuriais remiantis būtų galima atsakyti, ar verta tai daryti esamomis verslo sąlygomis ir įvertinti plėtros galimybes.

Atlikus literatūros analizę, paaiškėjo, kad verslo plėtros galimybių tyrimas yra glaudžiai susijęs su verslo aplinkos tyrimu, t. y. verslo plėtros galimybių vertinimas galimas tik atlikus verslo aplinkos tyrimą. Dažniausiai mokslininkai verslo aplinkos tyrimo metodus taiko verslo aplinkos konkurencingumui vertinti. Išanalizavus autorių atliktus tyrimus ir jų rezultatus, galima teigti, kad išsamiausias verslo aplinkos tyrimas yra atliktas Skruibytės (2010). Tačiau tiek Skruibytės (2010), tiek kitų mokslininkų tyrimuose pasigendu dar vieno galimo aplinkos tyrimo rezultatų panaudojimo – pagal tyrimų rezultatus padarytų išvalgų apie verslo plėtros galimybes.

Analizuotoje literatūroje tikėjau rasti atsakymą į klausimą kaip įvertinti verslo plėtros galimybes. Nors mokslininkai yra daug tyrinėję verslo aplinką, tačiau šių tyrimų rezultatų nėra

taikę verslo plėtros galimybės vertinti. Tad būdo (metodo) kaip tas galimybės įvertinti literatūroje nepasiūloma. Siekdamas išspręsti šią problemą, pasiūlau savo metodą ir atlikęs Lietuvos aprangos siuvimo (gamybos) sektoriaus aplinkos analizę, šį metodą pritaikau verslo plėtros galimybės šiame sektoriuje vertinti.



## **2. VERSLO PLETROS GALIMYBIŲ TYRIMO TEORINIAI SPRENDIMAI**

Šiame darbo skyriuje, remiantis moksline literatūra, išaiškinama, kaip siejasi verslo aplinkos tyrimas su verslo plėtros tyrimu, išskiriamos verslo subjektą (toliau - įmonė) supančios aplinkos, įvardinami verslo aplinkas įtakojantys veiksniai, išsiaiškinamas jų sąryšis su įmone, grafiškai vaizduojama aplinkos įtaka įmonėms, išanalizuojami metodai, taikomi verslo aplinkai tirti ir išsiaiškinama šių tyrimų sąsaja su verslo plėtros galimybių tyrimu.

### **2.1. Verslo aplinkos ir verslo plėtros galimybių tyrimų sąsajos**

Atviros pasaulinės ekonomikos kontekste dominuoja įmonės, gebančios greitai prisitaikyti prie dinamiškoje verslo aplinkoje vykstančių pokyčių, kitos – siekdamos išlikti konkurencingomis, yra priverstos ieškoti naujų sprendimų, naujų rinkų, naujų galimybių, o jas identifikuoti padeda verslo aplinkos tyrimai.

Verslo aplinka, Gineitienės (2005) teigimu, turi tiesioginės įtakos verslininkystės plėtrai. Ji gali skatinti verslą atsirasti arba, priešingai – sunkinti jo kūrimąsi ir tolesnę plėtrą.

Acar, Zehir (2010) teigimu, viena iš pagrindinių sąlygų sėkmingai verslo plėtrai yra verslo sąlygų palankumo lygis aplinkoje, kurioje plėtojamas verslas.

Kalbant apie verslo sektorius, patrauklumo sąvoka siejama su tam tikra konkrečia rinka, potencialiomis galimybėmis vykdyti verslo plėtrą joje. Patrauklumas verslo atstovams – tai jų teigiamas požiūris į tam tikrą objektą, t. y. tam tikrą rinką, produktą ir kt., ir tai yra suvokiama kaip galimybė sėkmingai įeiti į rinką ir joje vykdyti savo veiklą, sėkmingai parduoti savo prekes ar paslaugas ir gauti pelną.

Žvirblis *et. al.*, (2007), teigimu įmonės vidinės ir išorinės verslo aplinkos analizė atliekama, prieš pradėdant bet kokius strateginius planavimo veiksmus. Šios analizės esmė – peržiūrėti ir vertinti žinomus įmonės veiklos ar aplinkos veiksnius, numatytų tikslų atžvilgiu.

Anot Žvirblio, *et. al.*, (2007), verslo aplinkos tyrimai – tai duomenų, apie specialiosios ir bendrosios aplinkos sudėtinius elementus bei veiksnius, rinkimas, kaupimas, jų tyrimas, prognozavimas, sisteminimas, elementų bei veiksnių identifikavimas, jų kokybinis ir kiekybinis vertinimas. Susisteminta informacija ir veiksnių vertinimas panaudojami priimant strateginius įmonės rinkovados sprendimus.

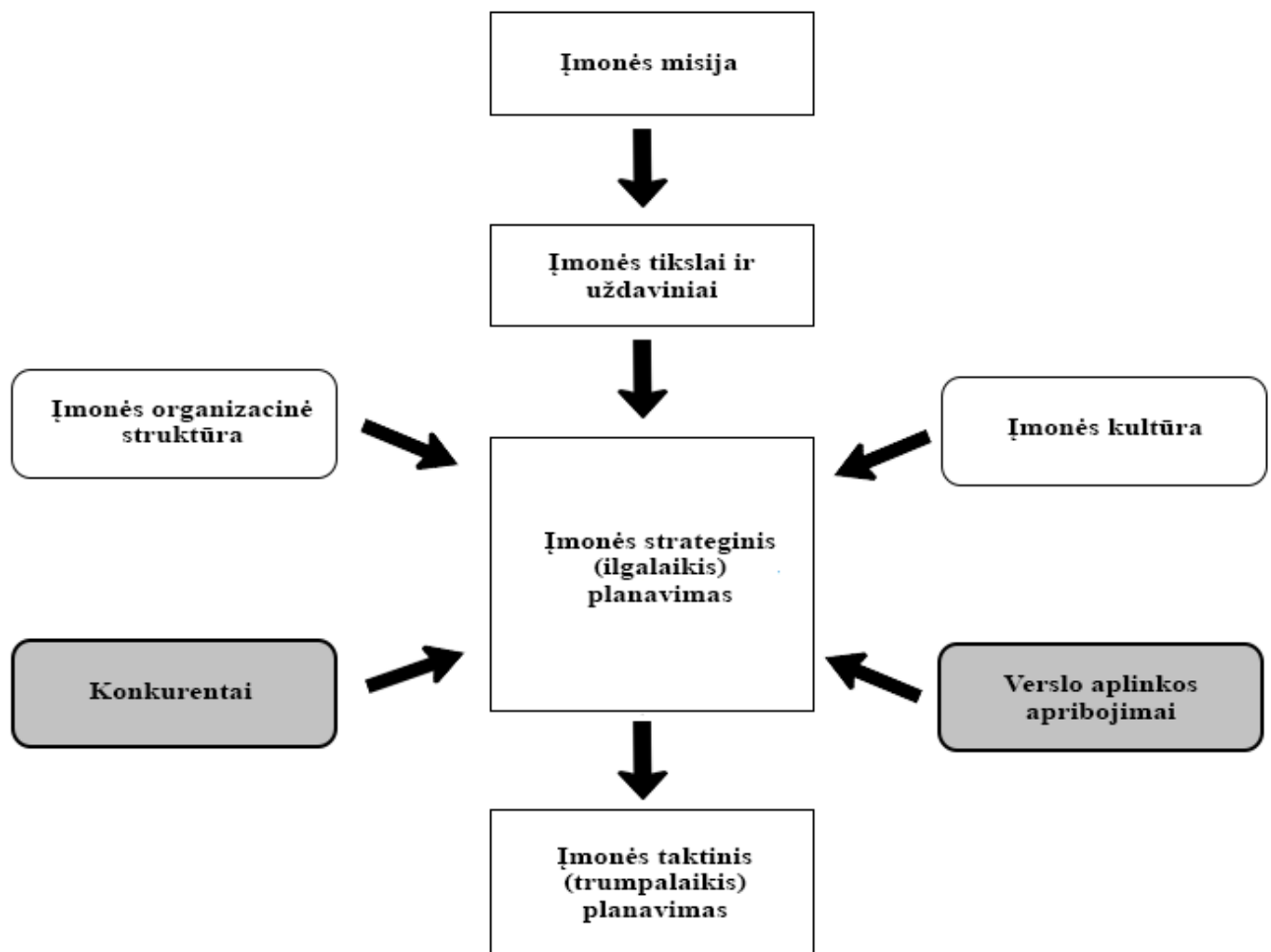
Norint sėkmingai vykdyti veiklą, svarbu išanalizuoti vidinę ir išorinę verslo aplinkas, pasitelkiant verslo aplinkos tyrimo metodus. Tai padeda priimti sprendimus, mažinant verslo aplinkos veiksnių daromą neigiamą įtaką įmonei, o dažnai ir panaudoti naujai išvelgtas, atsiradusias galimybes, taip įgyjant konkurencinį pranašumą rinkoje. Taigi tai ne tik verslo aplinkos tyrimai, bet kartu ir verslo plėtros galimybių tyrimai.

## 2.2. Verslo aplinkos teoriniai aspektai

Mokslinėje literatūroje autorių teikiami labai įvairūs verslo aplinkos apibrėžimai. Mokslininkų verslo aplinkos sąvoka dažnai yra tapatinama su verslo sąlygų sąvoka. Šis sąvokų tapatinimas būdingas ir daugelyje šalių verslo aplinką, tiriančių studijų – Pasaulio banko „Doing Business“, Pasaulio ekonomikos forumo tyrimuose ir kt. Tiek verslo sąlygos, tiek verslo aplinka minėtuose tyrimuose yra suprantama kaip visų verslą įtakojančių veiksnių visuma.

Įmonės siekdamos verslo plėtros, ieško naujų, patrauklių rinkų, kuriose verslo sąlygos yra palankiausios, o pavieniai investuotojai ieško rinkų, kurios yra mažiausiai rizikingos, o investicijos galėtų duoti didžiausią grąžą (Devereux, Lockwood, Redoano, 2008).

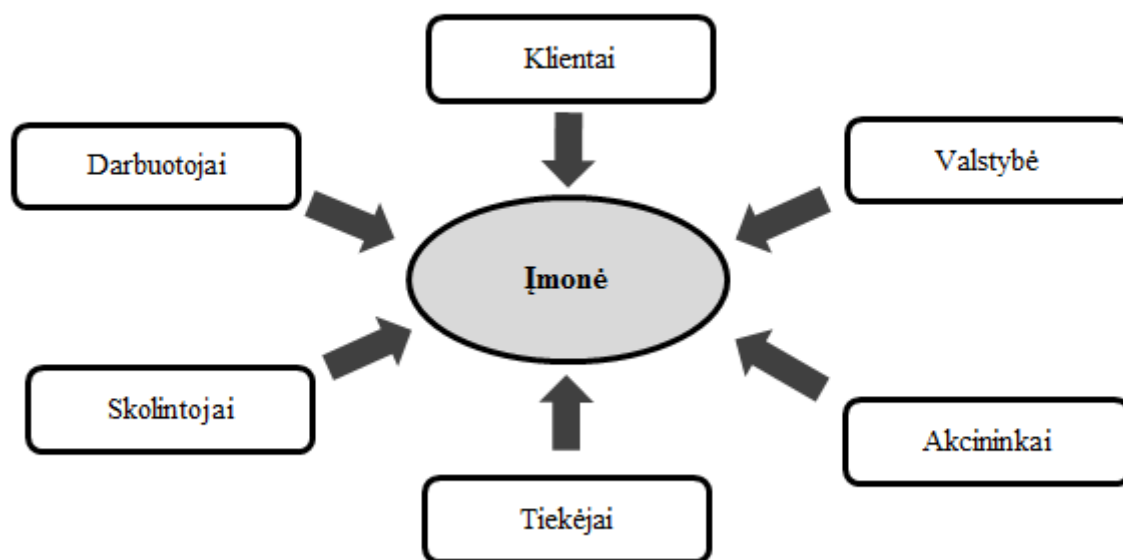
Įmonės, prieš priimdamos strateginius investavimo sprendimus, renka ir analizuoja informaciją apie verslo sąlygas, galimybes kitose potencialiose rinkose. Verslo aplinka ir iš jos kylantys verslo apribojimai gali įtakoti įmonių verslo strategiją. Dažnai, atsižvelgiant į verslo aplinkos pokyčius rinkoje, yra koreguojami įmonių strateginiai planai. Verslo aplinka įmonės strateginio planavimo kontekste vaizduojama 1 paveiksle.



1 pav. Verslo aplinka įmonės strateginio planavimo kontekste (sudaryta pagal Devereux M. P., Lockwood B., Redoano M. (2008))

Juozaitytėnės ir Staponkienėnės (2006) verslo aplinka yra suvokiama kaip teisinių, socialinių-kultūrinių, ekonominių, geografinių, demografinių, politinių, technologinių ir konkurencinių veiksnių visuma.

Bet kuri įmonė vienaip ar kitaip yra įtakojama daugelio, tarp jų ir aplinkos sąlygų. „Sistemų teorijos požiūriu tai vertintina kaip priklausomybė nuo kitų sistemų, nors palyginti neseniai požiūrį į įmonę, kaip uždarają sistemą, pakeitė požiūris į ją kaip į atvirą sistemą“ (Andrijauskienė, 2004). Andrijauskienėnės (2004) teigimu, aplinka ne tik įtakoja įmonę, bet dažnai paveikia įmonės veiklą, rezultatus ir netgi gali lemti jos išlikimą. Andrijauskienė, įmonės aplinkoje išskiria dar 6 tarpusavy siejamas grandis (sistema sistemoje): darbuotojai, klientai, tiekėjai, akcininkai, skolintojai, valstybė (žr. 2 pav.).



2 pav. Įmonės aplinka (Andrijauskienė, 2004)

Taigi, įmonei ir jos veiklai labai svarbų vaidmenį vaidina aplinka ir įmonės santykiai su ja. Verslo aplinka ir iš jos kylantys verslo apribojimai arba išvelgtos galimybės gali įtakoti įmonių verslo strategiją, sėkmę. Siekiant išsiaiškinti kokie veiksniai veikia įmonės aplinkoje ir kaip jie įtakoja įmonę, yra atliekama verslo aplinkos veiksnių analizė ir vertinimas.

### 2.3. Verslo aplinkos veiksniai tyrimų kontekste

Išsiaiškinta, kad rengiantis verslo plėtrai, yra ieškoma atsakymo besikeičiančiame verslo ir jo aplinkos konteksto lygmenyje. Veiksniai, kurie daro įtaką įmonių verslo aplinkos „klimatui“ dažnai yra įvardijami kaip verslo aplinkos sąlygų palankumo veiksniai. Metode, kuriuo remiantis atliekamas tyrimas, turi būti aiškiai įvardijami vertinami verslo aplinkos

veiksniai, argumentuotai paaiškinama kodėl būtent tie veiksniai parinkti, apibrėžtas jų standartizavimas, kaip renkami reikalingi duomenys, įverčių sintezavimo būdas ir kokio rezultato tikimės atlikę vertinimą.

Verslo sąlygų palankumo lygį gali įtakoti didelis kiekis veiksnių, kurie paprastai vertinimo metodikose ir modeliuose suskirstomi į grupes pagal tam tikrus kriterijus. Pavieniai veiksniai gali turėti labai mažą įtaką galutiniam rezultatui, tačiau jų įtaka vis tiek privalo būti tinkamai įvertinta. Pagal jų daromos įtakos stiprumą nustatomas skirtingas reikšmingumas. Kad rezultatas būtų gaunamas su mažesne paklaida, į vertinamų veiksnių sąrašą reikia įtraukti daugiau įtakojančius veiksnius.

Skirtingų institucijų sukurtose ir naudojamose verslo aplinkos vertinimo metodikose įtraukti verslo aplinkos veiksniai dažnai kartojasi. Tačiau kaip teigia Samoška (2012), analizuojant verslo aplinkos veiksnių specifikacijas ir vertinimo kriterijus kiekvienoje atskiroje metodikoje, išryškėja jų skirtumai ir skirtingas veiksnių interpretavimas. Veiksniai vertinami pagal skirtingus kriterijus, skiriasi ir įverčių sintezavimo metodai, vertinimo eiliškumas.

Analizuojant verslo organizacijos aplinkos veiksnius, Alkhafaji A. F. (2003) išskiria šiuos veiksnius, kuriuos mokslininkas įvardija kaip „sektorius“ (žr. 3 pav.)



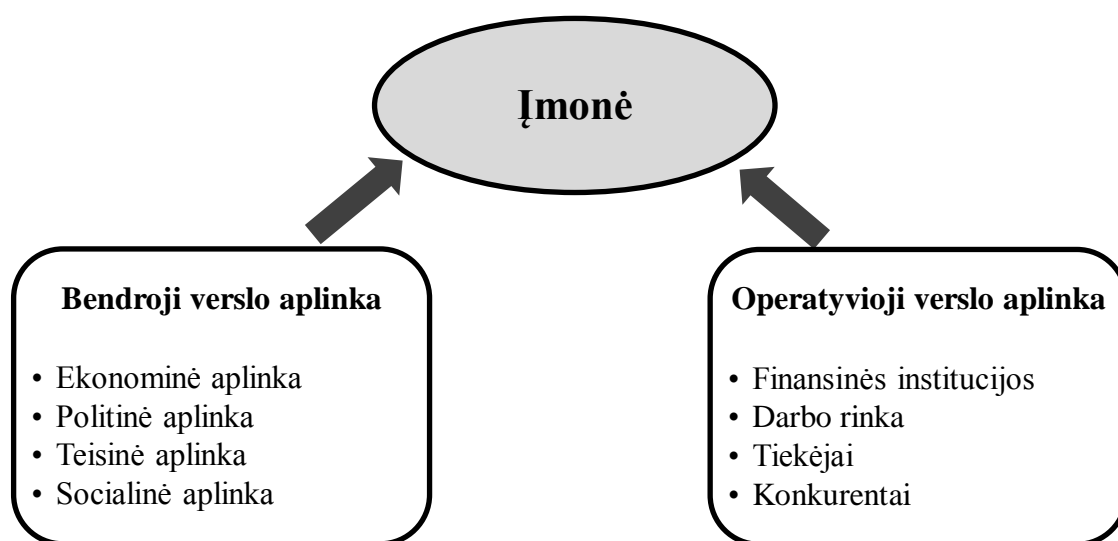
3 pav. Verslo aplinkos veiksnių skirstymas (sudaryta pagal Alkhafaji A. F. (2003))

Kai kurie verslo aplinkos elementai (veiksniai) yra statiški, nekintantys. Tai šalies geografinė padėtis, klimatas, laiko juosta ir su tuo susiję privalumai, trūkumai (Olsthorn, Tytec, Wehrmeyer, Wagner (2001)). Taip pat dalis verslo sąlygų veiksnių, kurie negali būti tiesiogiai įtakojami, tačiau gali lėtai kisti besivystant ekonomikai – kaimyninių šalių infrastruktūra, mokestinė sistema, prekybiniai ryšiai, gamybos ir paslaugų teikimo specializavimasis, lyginamasis ir sąlyginis šalies pranašumas (Namwoon, Kwaku, 2010).

Reikia pastebėti, kad aplinkos veiksniai, įtakojantys verslą nėra tapatūs, t.y. jų stiprumas, daroma įtaka verslui skiriasi. Mokslininkai Worthington ir Britton (2006) rekomenduoja aplinkos veiksnius grupuoti pagal jų prigimties požymį. Jie šiuos veiksnius priskiria dviem grupėm:

- 1) **bendrujų veiksnių grupė**. Šiai grupei yra priskiriami veiksniai, kurie įtakoja visas įmones, tad pati viena konkreči įmonė šių veiksnių kitimui turi mažiau įtakos. Tai lėčiau besikeičiantys aplinkos veiksniai;
- 2) **operatyviųjų veiksnių grupė**. Šiai grupei yra priskiriami veiksniai įtakojantys konkrečią įmonę. Šie veiksniai yra dinamiškesni už bendruosius veiksnius.

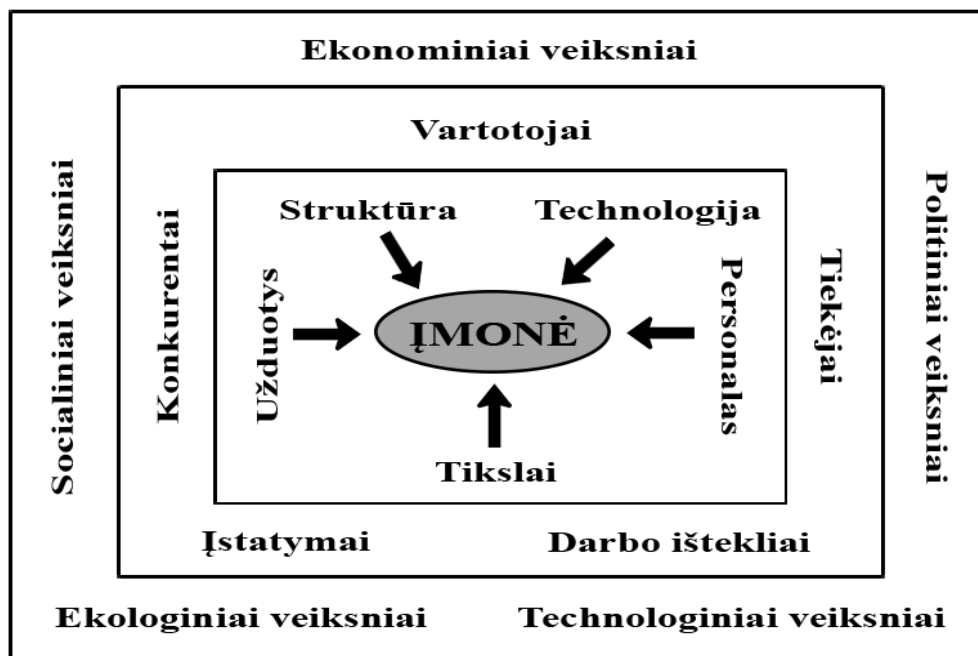
Šis verslo aplinkos veiksnių suskirstymas vaizduojamas 4 paveiksle.



**4 pav. Verslo aplinkos veiksniai pagal prigimtį  
(sudaryta pagal Worthington I., Britton C. (2006))**

Panašiai kaip Worthington ir Britton, verslo aplinkos veiksniai yra išskiriami ir lietuvių mokslininkų Bagdono E. ir Bagdonienės L. (2000). Anot pastarųjų mokslininkų, ekonominiai, politiniai, teisiniai, socialiniai ir technologiniai veiksniai yra bendrosios verslo aplinkos veiksniai, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai įtakoja visas toje pačioje rinkoje veikiančias įmones.

Pagal Bagdoną ir Bagdonienę (2000) verslo aplinkos veiksnių tarpusavio ryšiai ir įmonės sąryšis su verslo aplinkos veiksniais, kurie daugiau ar mažiau įtakoja įmonės veiklą, yra vaizduojami 5 paveiksle.



5 pav. Įmonės ir verslo aplinkos sąryšis (Bagdonas, Bagdonienė, 2000)

Lyginant verslo aplinkas išskirtas Worthington I., Britton C (2006) su Bagdono E., Bagdonienės L. (2000), pastarųjų skirstymas – išsamesnis. Lietuvių mokslininkų teisinė aplinka priskiriama operatyviajai verslo aplinkai (priešingai nei užsieniečių Worthington I. ir Britton C). Manau toks lietuvių mokslininkų priskyrimas netinkamas, nes teisinė aplinka nėra tokia dinamiška ir teisiniai sprendimai, įstatymai, dažniausiai galioja visoms įmonėms bendrai, o ne išskiriant kurią nors. Tačiau Bagdonas ir Bagdonienė (2000) priskiria dar dvi bendrosios verslo aplinkos veiksnių grupes: ekologiniai ir technologiniai veiksniai. Visiškai sutinku, kad tokie veiksniai turi būti analizuojami, ypač per ateinančius kelerius metus tai bus itin aktualu, nes pastaruoju metu, kai Europos Sąjunga išsikėlė tikslus iki 2020 metų sumažinti išmetamų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekį, naudoti didesnę dalį energijos iš atsinaujinančių šaltinių ir didinti energijos vartojimo efektyvumą, o 2015 m. lapkričio 30 - gruodžio 12 d. Paryžiuje vykusioje Jungtinių Tautų konferencijoje, šalys priėmė naują susitarimą dėl pasaulinio klimato kaitos. Žinoma visa tai susiję su įvairiais apribojimais (ekologiniai veiksniai) ir kai kurioms įmonėms tai gali būti dideli iššūkiai, tačiau priimant inovatyvius sprendimus, investuojant į technologijas (technologiniai veiksniai), didins produktyvumą, efektyvumą ir įmonių

konkurencingumą. Tad vertinti šių veiksmų (ekologinių ir technologinių) įtaką įmonėms, atliekant verslo plėtros galimybių tyrimus, yra būtina.

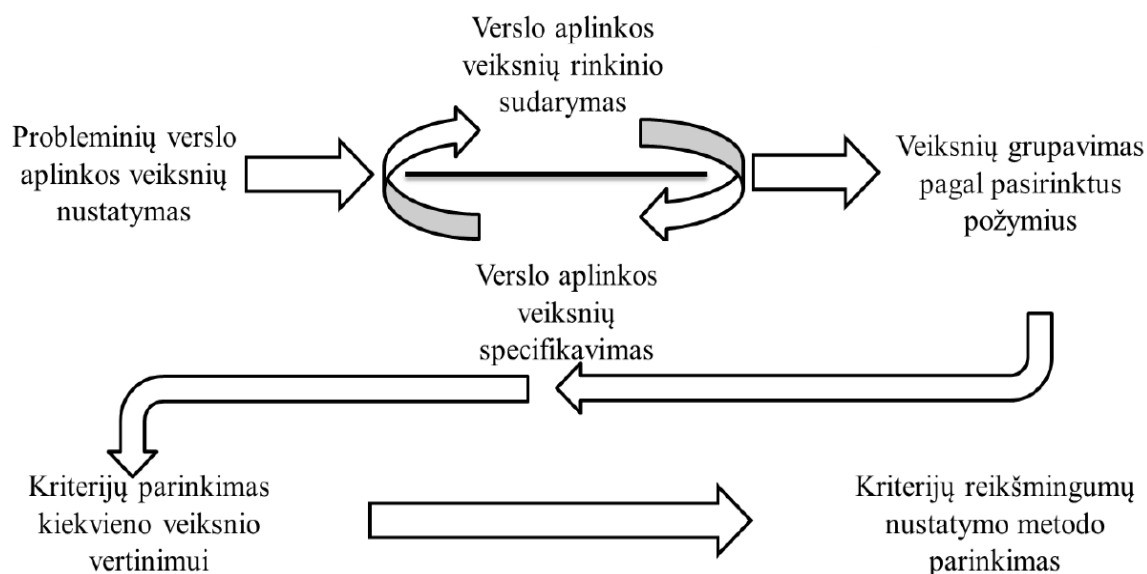
Operatyviosios verslo aplinkos tyrimų dažniausiai imasi stambios įmonės, norėdamos išsiaiškinti verslo sąlygų palankumą, veiksmų, darančių įtaką verslo aplinkai, stiprumą konkrečioje rinkoje. Tokie tyrimai yra laikomi specifiniais, nes yra orientuoti į konkrečią įmonę ar verslo sritį, tad remiantis gautais rezultatais vertinti visos šalies verslo sąlygų palankumą būtų netikslu.

Tiek operatyviosios, tiek bendrosios aplinkos tyrimai yra aktualūs ne tik įmonėms, bet domina ir pavienius investuotojus. Tad šių tyrimų poreikis yra didelis. Tyrimai būna atliekami pagal įmonių užsakymą, kas reikalauja sąlygiškai daug pačios įmonės išteklių arba galima remtis tarptautinių organizacijų, tokių kaip Pasaulio bankas ar Economist Intelligence Unit (EIU)<sup>5</sup>, atliekamų tyrimų, vertinančių verslo palankumo sąlygas, ataskaitomis. Verslo aplinkos tyrimams atlikti taikomi metodai aprašomi 2.4. poskyryje.

## 2.4. Verslo aplinkos vertinimo metodai

Prieš imantis verslo plėtros įmonėms (ar investuotojams), yra svarbu atlikti tyrimą, kuris padėtų įvertinti verslo aplinkos patrauklumą, izoliuoti rinkos galimybes.

Taigi, norint įvertinti verslo aplinką ir parengti vertinimo metodą, būtina nustatyti vertinamų veiksmų rinkinį, parinkti tinkamus kriterijus ir juos sugrupuoti. Verslo aplinkos vertinimo metodo sudarymo eiga pavaizduota 6 paveiksle.



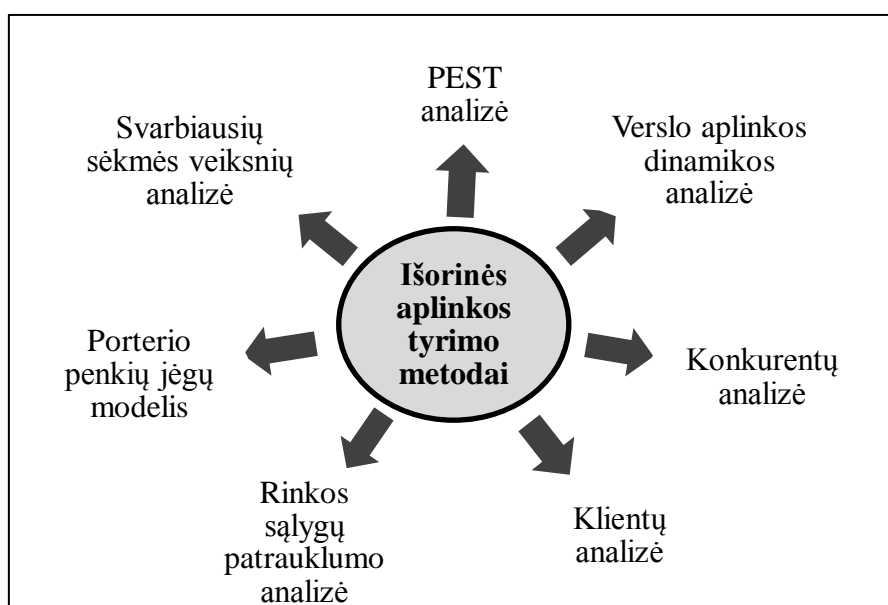
6 pav. Verslo aplinkos vertinimo metodo sudarymas (Samoška, 2012)

<sup>5</sup> EIU – The Economist Intelligence Unit - kompanijos The Economist Group tyrimų centras.

Kaip pavaizduota 6 paveiksle, sudarant verslo aplinkos vertinimo metodą, didžiąją veiksmų sekos dalį sudaro verslo aplinkos veiksnių identifikavimas, atranka, specifikuojimas ir grupavimas. Vertinamų veiksnių rinkinio sudarymas ir jų specifikacijų aprašymas vykdomas lygiagrečiai. Tuo siekiama eliminuoti galimas klaidas ir neįtraukti į skirtingai vertinamų veiksnių grupes iš esmės to paties objekto ar jo dalies.

Taikant įvairius metodus, kad galutinis rezultatas būtų tikslesnis ir objektyvesnis, veiksniams yra priskiriamas skirtingas reikšmingumas. Kaip teigia Samoška (2012), „patys veiksniai yra vertinami pagal skirtingo lygio kriterijus, veiksnių įvertiniai turi skirtingą reikšmę galutiniam rezultatui“.

Metodai, kurie yra dažniausiai naudojami praktikoje analizuojant verslo įmonės išorinę aplinką pateikiami 7 paveiksle.



**7 pav. Išorinės verslo aplinkos tyrimo metodai (pagal Vasiliauską (2006))**

Visi šie metodai padeda nustatyti verslo aplinkos patrauklumą. Rinkos, patrauklumas gali būti nustatomas analizuojant tam tikrus rodiklius, apklausiant specialistus ar konkretaus verslo sektoriaus atstovus.

Verslo sąlygų palankumo vertinimą reguliariai atlieka kelios pasaulyje gerai žinomos institucijos, tarp jų – Pasaulio bankas ir The Economist Intelligence Unit (EIU)<sup>6</sup>. Šios institucijos atlieka bendrosios verslo aplinkos verslo sąlygų palankumo tyrimus. Šių institucijų parengti verslo aplinkos palankumo vertinimo tyrimų metodai analizuojami 2.4.1. ir 2.4.2. skyreliuose.

<sup>6</sup> angl. The Economist Intelligence Unit (*trump. EIU*) – kompanijos The Economist Group, geriau žinomos kaip prestižinio verslo, finansų, ekonomikos ir politikos savaitraščio „The Economist“ leidėjos, tyrimų centras.



Specialiosios aplinkos tyrimams dažniausiai yra taikomi PEST ir Porterio penkių jėgų tyrimų metodai. Šie metodai aprašomi 2.4.3. ir 2.4.4. skyreliuose.

#### **2.4.1. Verslo aplinkos palankumo vertinimo metodas pagal Pasaulio banką**

Pasaulio bankas kiekvienais metais (nuo 2002 m.) atlieka verslo aplinkos palankumo tyrimą „Doing Business“ pagal Pasaulio banko specialistų sudarytą metodą<sup>7</sup>. Atlikdamas šį tyrimą Pasaulio bankas analizuoja verslo plėtrą skatinančius ir ją stabdančius verslo aplinkos veiksnius skirtingose valstybėse, regionuose ir šiuos reitinguoja.

„Doing Business“ tyrimas apima vienerių metų laikotarpį (nuo praėjusių metų birželio 1 d. iki einamųjų metų birželio 1 d.), išskyrus mokesčių mokėjimo rodiklį, kurio vertinimas apima metus nuo praėjusių metų sausio 1 d. iki einamųjų metų sausio 1 d.

Remiantis šiuo modeliu apskaičiuojamas kiekvienos valstybės verslo sąlygų palankumo balas, pagal kurio reikšmes sudaromas tiriamų šalių reitingas. Tyrimo metodikoje verslo aplinka vertinama pagal 11 kriterijų:

- 1) verslo pradėjimas – vertinama verslo įregistravimo trukmė, privalomų atlikti procedūrų skaičius, įregistravimo sąnaudų rodiklis.
- 2) statybos leidimų gavimas – vertinama privalomų atlikti procedūrų skaičius, santykinis išlaidų rodiklis;
- 3) prisijungimas prie elektros tinklų – privalomų atlikti procedūrų skaičius, proceso trukmė (dienomis);
- 4) turto registravimas – vertinamas turto įregistravimo sąnaudų rodiklis, atsižvelgiama į reikalingų atlikti procedūrų skaičių;
- 5) kredito gavimas – matuojamos sąlygos kreditui gauti, juridinių teisių informacijos prieinamumas, privačių ir viešojo registro informacijos aprėpties kriterijus ir kt.;
- 6) smulkiųjų investuotojų apsauga – privačių investuotojų apsaugos kriterijus, asmeninės informacijos atskleidimo kriterijus ir kt.;
- 7) mokesčių mokėjimas – analizuojama mokesčių tarifų įtaka, mokamų mokesčių skaičius per metus, sugaištamas laikas jiems sumokėti ir kt.;
- 8) užsienio prekyba – eksporto, importo kaštai ir laiko sąnaudos;
- 9) nemokumo indeksas;
- 10) sutarčių vykdymas – vertinamas pagal procedūrų skaičių, proceso trukmę (dienomis) bei sąnaudų/skolos santykinį rodiklį;

---

<sup>7</sup> World Bank Group. Methodology for Doing Business. <http://www.doingbusiness.org/methodology>

11) darbuotojų įdarbinimas ir atleidimas – kriterijus analizuojamas dviem pjūviais: sudarant įdarbinimo ir atleidimo iš darbo sudėtingumo, darbo valandų griežtumo, įdarbinimo griežtumo indeksus bei įvertinant su darbo užmokesčiu nesusijusių darbo ir darbuotojo atleidimo kaštų rodiklius.

Tiesa, reikia paminėti, kad darbuotojų įdarbinimo ir atleidimo rodiklis yra vertinamas, tačiau jo nustatytas reikšmingumas yra lygus nuliui, tad bendram šalies rezultatui įtakos neturi. Likusiųjų 10 kriterijų reikšmingumai yra lygiareikšmiai.

**„Doing Business“ tyrimo vertinimo metodika.** Taigi palankumo balui apskaičiuoti yra naudojami 10 iš 11 grupinių kriterijų. Kiekvienas grupinis kriterijus yra sudarytas iš taip įvardijamų pirminių kriterijų, pagal kuriuos yra vertinami verslo aplinką įtakojantys veiksniai. Toliau vertinimas vyksta etapais:

Pirmajame etape pagal kiekvieną pirminį kriterijų priskiriamas įvertis nuo 1 iki 183, atsižvelgiant į tai, kurioje vietoje šalių rikiuotėje pagal atitinkamą kiekybinį rodiklį buvo vertinamoji šalis ankstesniųjų metų tyrimo metu.

Antrajame etape apskaičiuojamos grupinių kriterijų reikšmės. Pirmiausiai yra apskaičiuojamas tą grupinį kriterijų sudarančių pirminių kriterijų įverčių aritmetinis vidurkis. Tada grupinio kriterijaus įverčio reikšmė yra priskiriama apskaičiuotasis vidurkis.

Trečiajame etape apskaičiuojamas bendrasis šalies verslo sąlygų palankumo balas. Šis balas apskaičiuojamas susumavus visas grupinių kriterijų įverčių reikšmes.

Pasaulio banko verslo sąlygų palankumo balo apskaičiavimui analizuojamų veiksnių schema pateikiama 1 priede.

Duomenys, kuriais Pasaulio bankas remiasi atlikdamas tyrimą, yra šalių atstovų pateikta informacija. Lietuvą atstovauja ir šią informaciją Pasaulio bankui teikia Ūkio ministerija. Pasaulio bankas tiesiogiai bendradarbiauja su šalių atstovais, pateikdamas jiems paruoštus specialius klausimynus.

Pasaulio banko atliekamo tyrimo ataskaita yra puiki priemonė, kuri leidžia įvertinti verslo sąlygų palankumą plėtrai šalyje, identifikuoti kliūtis, su kuriomis susiduria (arba gali susidurti) verslas, pradėdamas ar vykdydamas veiklą. Ataskaitoje pateikiami veiksnių įverčiai, kurie besiruošiantiems verslo plėtrai padeda identifikuoti šalies verslo aplinkos stipriąsias ir silpnąsias vietas.

Šis Pasaulio banko taikomas verslo aplinkos tyrimo metodas turi savų privalumų ir trūkumų verslo aplinkos vertinime. Metodas yra taikomas analizuojant verslo aplinką nacionaliniu (valstybiniu) mastu. Tai yra privalumas, nes tyrimo rezultatai yra naudingi norint palyginti verslo plėtros galimybes, verslo sąlygas tarp skirtingų valstybių (kurių šiame tyrime

2015 metais buvo 189). Aukštesnė reitingo vieta sąrašė reiškia palankesnę aplinką verslui, o tai sąlygoja didesnes galimybes verslo plėtrai toje šalyje.

Kita vertus, tyrimo mastas (nacionalinis) yra kaip trūkumas, norint įvertinti verslo plėtros galimybes išskirtinai kuriame nors iš ekonominių sektorių (sektorius turima minty kaip ekonominės veiklos rūšis, pagal EVRK<sup>8</sup> 2 skirstymą), nes pagal Pasaulio banko metodiką, analizuojami yra visi ekonominiai sektoriai bendrai, t. y. tiriama sektorių visuma, matuojamas bendras verslo sąlygų lygis šalyje. Situacija atskiruose ekonomikos sektoriuose šalyje gali skirtis, pavyzdžiui, mokesčių mokėjimas viename sektoriuje gali skirtis nuo taikomų mokesčių kitame sektoriuje, mat viename jų būtų taikomos lengvatos. Tad tyrimo rezultatai atspindi bendrą šalies verslo aplinką ir dėl šių galimų nukrypimų atskiruose sektoriuose, pagal juos nebūtų tikslu vertinti verslo plėtros galimybes, nes verslui yra svarbesni konkretaus sektoriaus tyrimai, leidžiantys daryti išvadas apie verslo plėtrą jame.

#### **2.4.2. Verslo aplinkos palankumo vertinimo metodas pagal EIU**

Tarptautinės kompanijos „The Economist Group“, geriau žinomos kaip prestižinio verslo, finansų, ekonomikos ir politikos savaitraščio „The Economist“ leidėjos, tyrimų centras „The Economist Intelligence Unit“ (*trump. EIU*), kasmet atlieka verslo aplinkos palankumo tyrimą 82 pasaulio šalyse. Remiantis tyrimo rezultatais, šalys yra reitinguojamos pagal apskaičiuotą verslo aplinkos palankumo balą.

Verslo aplinkos palankumo nustatymo modelis apima 10 verslo aplinkos veiksmų analizę. Aplinkos veiksniai vertinami pagal ekspertų nustatytus trijų lygių kriterijus. Įverčiai pagal pirmojo lygio kriterijus apjungiami iki įverčių pagal antrojo lygio kriterijus, o šie apjungiami iki trečiojo lygio kriterijų. Pagal apskaičiuotąjį verslo aplinkos palankumo kriterijų (trečiojo lygio kriterijus) sudaromas šalių reitingas.

Verslo aplinkos palankumo balo skaičiavimas atliekamas trimis etapais. Pirmajame etape, pagal kiekvieną iš pirmojo lygio kriterijų priskiriami verslo palankumo įverčiai nuo 1 (labai nepalanku verslui) iki 5 (labai palanku verslui). Apjungiamasis kiekvieno verslo aplinkos veiksmo įvertis skaičiuojamas kaip verslo veiksmui priskirtų žemesnio lygmens kriterijų įverčių aritmetinių vidurkių suma. Kai kuriems pirmojo lygio kriterijams yra priskirtas reikšmingumas. Antrojo lygio kriterijai yra vienodo reikšmingumo, t. y. kiekvienas jų lemia 10 proc. galutinės rezultato reikšmės. Rodikliai, kurių įverčiai gaunami pasitelkus oficialius statistinius duomenis, yra rikiuojami nuo didžiausios iki mažiausios reikšmės. Tada visos reikšmės padalinamos į

---

<sup>8</sup> EVRK 2 – tai Lietuvos Statistikos departamento 2008 m. parengtas Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius (antroji klasifikatoriaus redakcija).

penkias lygias dalis. Jeigu šalies rodiklis yra pirmos dalies ribose, tuomet jam priskiriamas aukščiausias įvertis – 5 balai. Jeigu šalies rodiklis patenka į žemiausią dalį, skiriamas mažiausias įvertis – 1 balas. Lygiai taip pat balai skiriami į 2, 3, 4 dalis patenkantiems šalies rodikliams. Verslo aplinkos palankumo balo apskaičiavimo vaizdinė schema pateikiama 2 darbo priede.

Verslo aplinkos palankumo balui apskaičiuoti yra naudojamas 10 metų tyrimo laikotarpio kasmetinių įverčių vidurkis. Pavyzdžiui, 2015 m. reitingas buvo sudaromas remiantis verslo aplinkos palankumo 2004–2014 m. įverčių vidurkiu. Beveik pusei analizuojamų veiksnių įvertis priskiriamas pagal kriterijus, kuriems yra naudojami kiekybiniai rodikliai (pvz., bendrojo nacionalinio produkto pokytis), dažniausiai tai statistiniai duomenys iš oficialių statistikos šaltinių praėjusiam penkerių metų vertinamam laikotarpiui. Prognozuojamam penkerių metų laikotarpiui duomenis vertinimui pateikia EIU ekspertai. Kad gauti įverčius pagal kitus kriterijus yra naudojami kokybiniai rodikliai (pvz. sveikatos priežiūros kokybė). Įverčiai pagal šiuos kriterijus analizuojant praėjusi laikotarpį (2010–2014 m.) yra skiriami ekspertinio vertinimo metu, kurie yra periodiškai atliekami EIU komandos. Tyrimo dalies, apimančios 2015–2019 m. laikotarpį, įverčius priskiria EIU komanda atlikdama prognozes pagal turimus esamus duomenis.

Bendras, tiek Pasaulio banko „Doing business“, tiek EIU atliekamo tyrimo, verslo sąlygų vertinimo metodų bruožas yra duomenų palyginamumo sąlygos užtikrinimas, t. y. remiantis tyrimų rezultatais sudaromos šalių rikiuotės pagal verslo sąlygų palankumo požymį.

### **2.4.3. PEST analizės teoriniai aspektai**

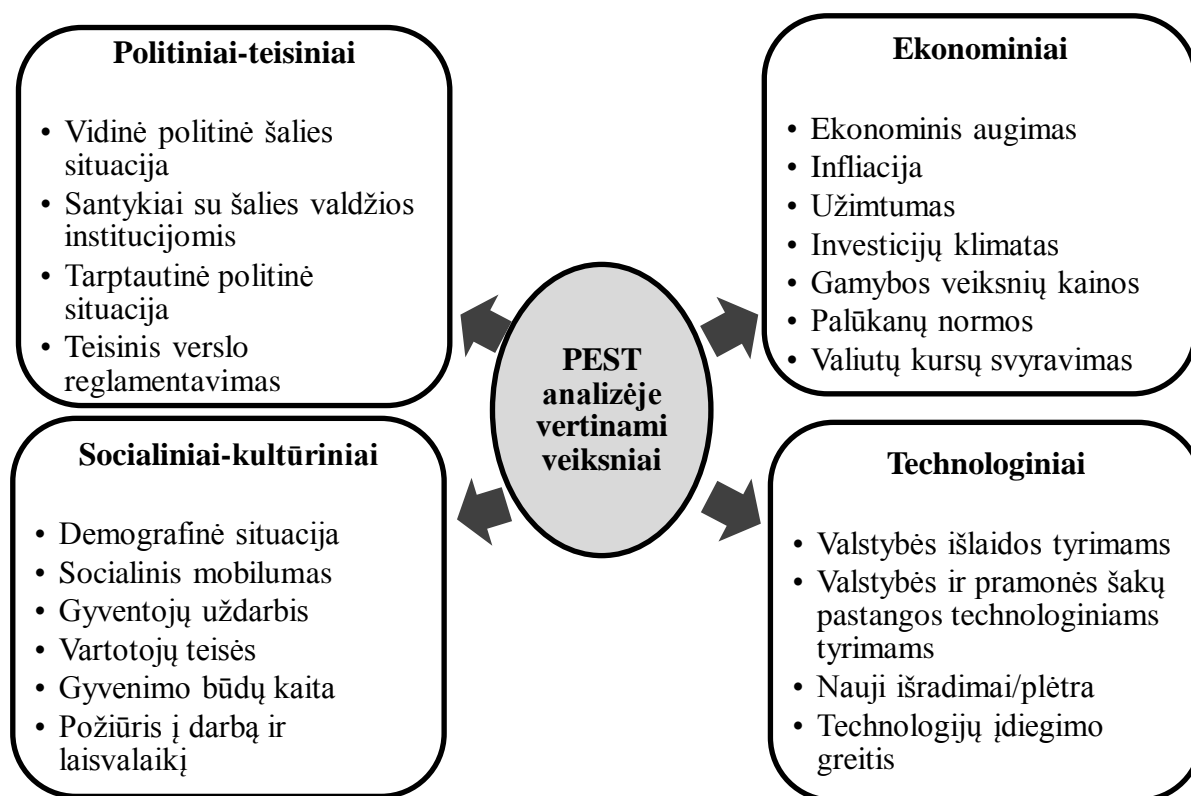
Remiantis PEST strateginės analizės metodu, galima įvertinti veiksnių poveikį verslo aplinkai, o tuo pačiu ir potencialiai verslo plėtrai, 4 aspektais (žr. 8 pav.): politiniu-teisiniu, ekonominiu, socialiniu, technologiniu aspektu.

*Politiniai-teisiniai* veiksniai – priemonės, kurios pagrindžia teisinius pamatus valstybėje, analizuojama vyriausybės stabilumas, pokyčiai vyriausybės politikoje, valstybės vykdoma ekonominė politika, mokesčių sistema, konkurencijos skatinimo ir reguliavimo priemonės, tarptautinė ir šalies vidaus politinė situacija, korupcijos lygis, lobizmas, antimonopoliniai įstatymai, įstatymų raida, teisės aktų skaidrumas, pagalba smulkiajam ir vidutiniam verslui ir kt.;

*Ekonominiai veiksniai* yra siejami su valstybės, kurioje įmonė veikia, ekonomine raida ir jos ekonomikos kryptimis. Analizuojama tokių veiksnių kaip bendro nacionalinio produkto (BNP) ir bendro nacionalinio produkto (BVP) dinamika, investicijų augimo tempai (investicijų klimatas), infliacijos lygis, situacija darbo rinkoje (užimtumas, nedarbo lygis), importo-eksporto apimtys, laisvųjų ekonominių zonų plėtra, gamybos veiksnių kainos, valiutos kurso stabilumas, gyventojų pajamų pokyčiai, palūkanų normos ir kt. (Vasiliauskas, 2006);

*Socialiniai-kultūriniai veiksniai.* Šie veiksniai yra dinamiški, socialinė aplinka nebūna stabili, ji nuolat kinta. Analizuojant veiksnius yra stebimi ir vertinami migracijos procesai, demografiniai pokyčiai, gyventojų požiūrių, nuostatų, politinių pažiūrų pasikeitimai, religiniai aspektai, tradicijos, kultūrinės vertybės, sveikatos apsauga, švietimas, nusikaltimų skaičiaus kitimas, besikeičiantis darbo ir laisvalaikio modelis, gyventojų vartojimo ir pirkimo įpročiai, moterų lygybės ir lygių galimybių problemos, gamtos saugos problemos ir kt. (Vasiliauskas, 2006);

*Technologiniai veiksniai* – analizuojama mokslo laimėjimai, jų rėmimas, naujos technologijų galimybės, inovacijų taikymas ir rėmimas, valstybės technologijų plėtros skatinimo politika, informacinių technologijų plėtra ir kt.



**8 pav. Pagal PEST analizę vertinami veiksniai (sudaryta pagal Vasiliauską A. (2006))**

Siekiant geriau įsitvirtinti esamoje ar naujoje rinkoje, turi būti siekiama konkurencinio pranašumo, kurio galima pasiekti nuolat tiriant, pažįstant ir vertinant tą rinką, aplinką, sutelkti pridėtinę vertę kuriančias veiklas keliose šalyse, taikyti mišrią rinkodarą, tačiau vienodą pozicionavimą (Vasiliauskas, 2006).

**PESTEL analizė.** PESTEL analizė – tai PEST analizės principu paremtas aplinkos tyrimo įrankis, tik čia aplinka įvertinama dar vienu papildomu aspektu – ekologiniu. PEST analizės „patobulinimas“ siejamas su vis didėjančia ekologinių veiksnių svarba. Vis labiau

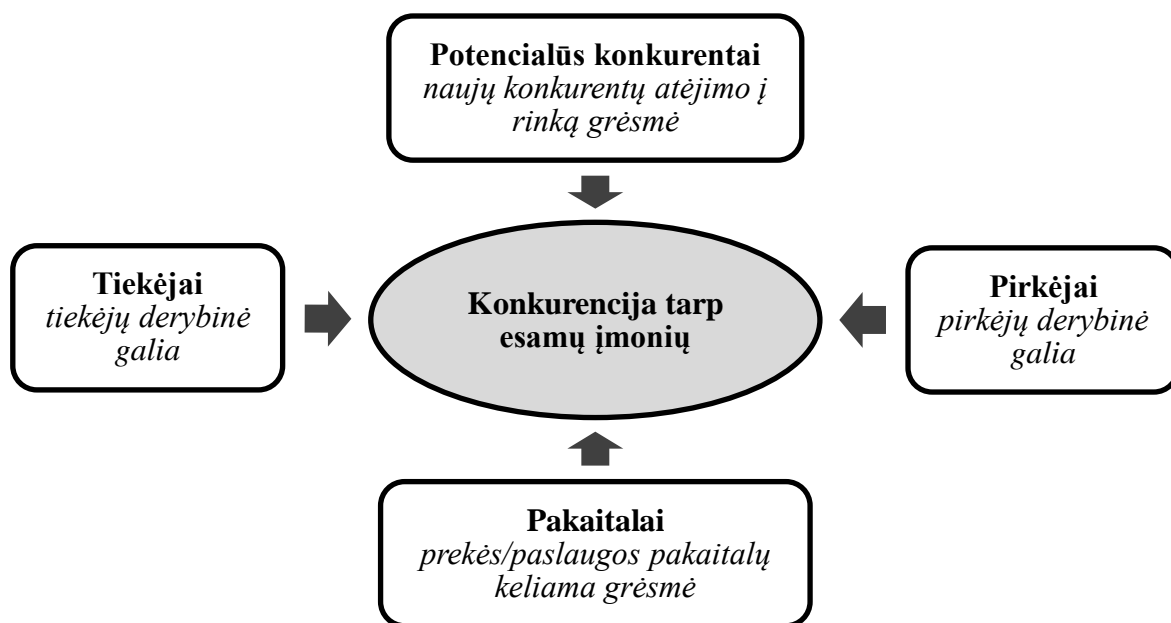
susirūpinama ekologija. Europai ir pasauliui pastaruoju metu vis garsiau kalbant dėl klimato kaitos (kaip minėtoji 2015 m. gruodžio mėnesį vykusį Jungtinių Tautų konferencija), įmonėms reikia siekti suderinamumo su gamta. Siekiant verslo plėtros, būtina žinoti ekologinius reikalavimus, kuriuos gali tekti įgyvendinti, plėtojant verslą ir nesujaukiant gamtos ekosistemų.

#### 2.4.4. Porterio konkurencinių jėgų metodas

M. Porterio penkių jėgų metodas (arba konkurencinių jėgų modelis) yra tyrimo būdas, kuriuo analizuojamos 5 pagrindinės konkurencinės jėgos veikiančios įmonės išorinėje aplinkoje. Porterio konkurencinių jėgų modelis leidžia atlikti aplinkos, kurioje veikia įmonė, patrauklumo, konkurencinės padėties analizę. Porterio įvardijamos konkurencinės jėgos:

1. naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmė;
2. prekės/paslaugos pakaitalų keliama grėsmė;
3. tiekėjų pozicijos tvirtumas (derybinė galia);
4. pirkėjų pozicijos tvirtumas (derybinė galia);
5. konkurencija tarp esamų įmonių toje pačioje pramonės šakoje (sektoriuje).

Šių penkių jėgų sąveika yra iliustruojama 9 paveiksle.



9 pav. M. Porterio penkių jėgų tyrimo metodas (sudaryta pagal Porter M. E. (2008))

##### *Naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmė*

Ateidami į rinką, nauji (potencialūs) konkurentai yra nusiteikę užimti atitinkamą rinkos dalį, kas reiškia, jog tokiu atveju didėja bendrasis toje rinkoje veikiančių įmonių pajėgumas. Dėl to gali sumažėti produkcijos/paslaugų kainos arba padidėti sektoriuje veikiančių įmonių sąnaudų

struktūra ir sumažėti jų pelningumas. To pasėkoje, susidariusios sąlygos rinkoje mažina jos patrauklumą ir konkurencingumą.

Analizuojant potencialius konkurentus, įvertinama kokius barjerus turi įveikti nauji konkurentai, ar gali rinkoje jau esantys dalyviai apsunkinti konkurentų atėjimą į rinką, kiek jiems (konkurentams) tai kainuotų, įvertinti jų priėjimo galimybę prie tiekėjų.

### ***Konkurencija tarp esamų įmonių***

Esamos įmonės konkuruoja tarpusavyje, siekia užsiimti pranašesnę poziciją rinkoje. Tam jos imasi tokių veiksmų kaip naujų produktų pristatymas, kainų akcijos, keičiamas požiūris į klientą, teikiamos papildomos garantijos, paslaugos klientams, naujos reklaminės kampanijos sukūrimas. To pasėkoje yra tiesiogiai paveikiamas rinkos patrauklumas ir pelningumas. Vienu įmonių veiksmai rinkoje dažnai iššaukia ir konkurentų reakciją. Įmonės turi tirti konkurentų reklamą, prekių ir/ar paslaugų kainų pokyčius, taikomas nuolaidas, suteikiamas garantijas, investicijas, siūlomas išskirtines savybes, darbuotojų sudėtį ir kt.

Analizuojant esamą konkurencinę aplinką, reikia įvertinti konkurentų skaičių, įvardinti kas jie tokie, kokią rinkos dalį jie užima, kas užima lyderio pozicijas, kokie jų siūlomų produktų išskirtinimai, įvertintų jų prekinių ženklų stiprumą, atpažįstamumą.

### ***Prekės/paslaugos pakaitalai***

Prekių pakaitalų poveikis verslo aplinkai reiškiasi panašių (alternatyvių) prekių siūlymu tiems patiems konkurentų prekių pirkėjams, tikintis, kad ši siūloma prekė savo savybėmis juos sudomins ir pirks ją vietoj konkurentų prekės. Pakaitalai apriboja veiklos sektoriaus pelno potencialą, nes nustato ribines kainas, kurių tame sektoriuje dirbančios įmonės gali prašyti neprarasdamos pelningumo.

Analizuojant pakaitalų grėsmę, reikia juos įvardinti, palyginti juos su savais įmonės gaminiais, rasti tų pakaitalų privalumus, trūkumus, įvertinti perėjimo kaštus, įvertinti klientų galimybę pakeisti įpročius ir pirkti pakaitalus

### ***Pirkėjų pozicijos tvirtumas***

Pirkėjai konkuruoja su verslu, reikalauja geresnės kokybės prekių ar paslaugų, bando supriešinti vieną konkurentą su kitu, daro spaudimą kainoms, dėl ko nukenčia pramonės ar paslaugų sektoriaus pelningumas.

Analizuojant vartotojus, reikia įvardinti kas yra prekės/paslaugos pirkėjas (apibūdinti tipinį prekės/paslaugos pirkėją), koks jų jautrumas kainai, kokios jų pirkimo apimtys.

### ***Tiekėjų pozicijos tvirtumas***

Kaip pirkėjai su verslu, tai čia priešingas atvejis. Tiekėjai grasina sumažinti tiekiamų prekių ar paslaugų kokybę, taip darydami spaudimą visiems rinkos dalyviams. To pasėkoje,

didžiausi tiekėjai gali manipuliuoti kaina. Keldami savo produkcijos kainas, jie gali sumažinti pramonės šakos sąnaudų didėjimą.

Analizuojant tiekėjus, reikia įvardinti kas jie tokie, įvertinti ryšių su tiekėjais stiprumą, kokia jų svarba įmonės veiklai, ar yra alternatyvių tiekėjų, ar sunku būtų juos pakeisti.

Porterio pasiūlytame modelyje nėra įtrauktas svarbus verslo aplinką įtakojantis veiksnys – valstybės institucijos. Šios institucijos stipriai įtakoja šalių verslo aplinką pramonės šakos, šalies ar tarptautiniu mastu. Šių institucijų įtaka verslo aplinkai gali reikštis per naujų įstatymų, įstatyminių aktų, potvarkių priėmimą, taisyklių ar kitų reguliavimų sukūrimą.

Taip pat reikia atkreipti dėmesį, kad šis modelis gali būti taikomas tik jau veikiančios įmonės verslo aplinkos tyrimui atlikti.

Analizuojamoje mokslinėje literatūroje, verslo plėtra yra įvardijama kaip verslo subjektą supančios verslo aplinkos ir visų ją veikiančių komponentų visuma. Verslo plėtros galimybės ir jų vertinimas priklauso nuo verslo sąlygų palankumo, o šis priklauso nuo minėtųjų veiksnių įtakos verslo aplinkai.

Visumoj vertinant verslo plėtros galimybes kaip pagrindas tyrimui yra verslo aplinką įtakojančių veiksnių kiekybinė ir kokybinė analizė bei jų vertinimas. Verslo sąlygų palankumą gali įtakoti daug veiksnių, kurie paprastai vertinimo metoduose ir modeliuose yra sugrupuojami į kategorijas. Pavieniai veiksniai gali turėti labai mažą įtaką galutiniam rezultatui, tačiau jų įtaka vis tiek privalo būti tinkamai įvertinta. Tokiu atveju atskiriems veiksniams nustatomas reikšmingumas. Pagal jų daromos įtakos stiprumą nustatomas skirtingas reikšmingumas. Kad išvengti dėl didelio kiekio veiksnių susidariusios paklaidos, sudaromas glaustas veiksnių sąrašas, į jį įtraukiant tik didesnę įtaką turinčius veiksnis.

Išanalizavus 4 mokslininkų dažniausiai taikomas metodikas verslo aplinkos tyrimams atlikti, daroma išvada, kad Lietuvos aprangos siuvimo sektoriaus verslo aplinkos tyrimui atlikti tinkamiausia iš šių metodikų yra PEST analizė. Likusieji metodai, būtų sunkiau pritaikyti dėl šių priežasčių:

- 1) Pasaulio banko naudojamas metodas yra tinkamas tirti bendrą šalies verslo aplinką ir nepritaikytas atskiram šalies ūkio sektoriaus verslo aplinkos tyrimui dėl didelio analizuojamų aplinkos veiksnių kiekio (vertinami iš viso 29 kriterijai). Didžioji dalis veiksnių daro mažą, ar netgi labai mažą įtaką sektoriaus verslo aplinkai, tad rezultatai būtų su didele paklaida.
- 2) Verslo aplinkos palankumo vertinimo metodas pagal EIU, kaip ir Pasaulio banko taikomas metodas, yra skirtas tirti bendrą šalies verslo aplinką. Metode naudojamas



net 91 veiksnys, o tai turėtų iškreipti tyrimo rezultatus, jeigu būtų tiriamas smulkesnis verslo aplinkos vienetas, kaip pvz.: aprangos siuvimo sektorius.

- 3) Porterio 5 jėgų metodas verslo aplinkos tyrimui taikomas tik tuo atveju, kai sektoriuje jau yra veikianti įmonė, kurios aplinką norima tirti. Kadangi ši sąlyga mano atveju nėra tenkinama, tad modelis taikomas nebus.

Taigi, aprangos siuvimo sektoriaus verslo aplinkai tirti pasirinktas PEST analizės metodas. Bet kadangi šis metodas padeda tik ištirti verslo aplinką, bet nepadedą įvertinti verslo sąlygų ir jų palankumo, todėl siūlau savo verslo sąlygų palankumo vertinimo būdą (metodą), kurį aprašau 3-iajame darbo skyriuje. Pagal mano parengtą metodą atliktas tyrimas ir verslo aplinkos sąlygų palankumo (galimybių) vertinimas, kurio rezultatai interpretuojami ir pateikiami 4 darbo skyriuje.

### 3. VERSLO PLĖTROS GALIMYBIŲ TYRIMO METODIKA

Šiame darbo skyriuje parengiama verslo plėtros galimybių, Lietuvos aprangos siuvimo sektoriuje, įvertinimo metodika.

Atlikus mokslininkų dažniausiai taikomų verslo aplinkos vertinimo metodų analizę, padaryta išvada, kad nėra universalus ir paties geriausio metodo verslo aplinkai tirti. Taikant skirtingus metodus, skiriasi tyrimo eiga, skiriasi analizuojami veiksniai, skiriasi mokslininkų analizuojamų veiksnių interpretacija, ko pasėkoje gali skirtis ir tyrimo išvados.

Verslo plėtros galimybės aprangos sektoriuje vertinti sudaromas metodas pagal Samoškos (2012) verslo aplinkos vertinimo metodo sudarymo schemą, kuri aprašyta darbo 2.4. poskyryje (žr. 6 pav.).

Veiksnių rangavimas ir svorių apskaičiavimas atliekamas pagal Podvezko V. , Podvezko A. (2014) siūlomus kriterijų reikšmingumo nustatymo metodus.

Veiksniams identifikuoti, pasitelkiama ekspertų komanda – tiriamojo sektoriaus verslo atstovai arba to sektoriaus ypatybes išmanantys specialistai-ekonomistai. Veiksniams analizuoti ir vertinti pasitelkiami kiekybiniai (statistiniai) duomenys, kurie renkami iš viešai pasiekiamų oficialių statistikos šaltinių: Lietuvos statistikos departamento<sup>9</sup>, Eurostato<sup>10</sup>, „Destatis“<sup>11</sup>. statistinių rodiklių duomenų bazių. Statistiniai duomenys šiuose šaltiniuose pateikiami suskirstyti pagal ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių EVRK (tarpt. NACE). Pagal EVRK klasifikatoriaus naujausią EVRK 2 redakciją ekonominės veiklos rūšys suskirstytos į 13-15 skyrių. Pagal šį skirstymą aprangos siuvimo (gamybos) sektorius (C14) yra didesniojo skyriaus (C) – „apdirbamoji pramonė“ – poskyris. Tyrime naudojami 2010-2013 m. laikotarpio duomenys. Būtų galima naudoti ir naujesnius, 2014 metų duomenis, tačiau yra tokių rodiklių, kurių 2014 metų reikšmės šaltiniuose nėra pateikiamos (tą patį būtų galima konstatuoti ir apie rodiklių reikšmes senesnes nei 2010 metų). Tad kad išlaikyti analizuojamo laikotarpio vienodumą, naudojami 2010-2013 m. rodikliai.

Gautų duomenų analizė, pagalbinių rodiklių skaičiavimai, grafinis duomenų apdorojimas ir pateikimas atliekamas duomenų tvarkymo ir analizės įrankiu – Microsoft Excel programa. Teiginiai iliustruojami lentelėmis ir paveikslais.

---

<sup>9</sup> Lietuvos statistikos departamentas, Oficialiosios statistikos portalas. Rodiklių duomenų bazė adresu: <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize1>

<sup>10</sup> Eurostatas (*angl.* Eurostat) – Europos Sąjungos statistikos tarnyba. Rodiklių duomenų bazė adresu: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

<sup>11</sup> Federal Statistical Office „Destatis“. Vokietijos statistikos tarnyba. Rodiklių duomenų bazė adresu: <https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/FactsFigures.html>

Prieš pradėdant tyrimą, pasiruošama lentelė (šablonas), kuri bus pildoma tyrimo metu.

**1 lentelė. Verslo plėtra įtakojančių veiksnių vertinimas**

Veiksnių grupės	Veiksniai	Svoris	Įvertis
Veiksnių grupė 1	Veiksny 1		
	Veiksny x		
	Veiksny y		
...	...		
	...		
Veiksnių grupė n	...		
	Veiksny z		

Toliau pateikiama nuosekli tyrimo eiga.

### Tyrimo etapai

*1 etapas. Probleminių verslo aplinkos veiksnių nustatymas ir rinkinio sudarymas.* Kiekvienas ekspertų grupės narys, kuris yra savo srities žinovas, gerai išmanantis sektoriaus, kuriame vykdo veiklą, ypatybes, paprašoma įvardyti bent 10 aplinkos veiksnių, kurie jų manymu įtakoja verslą plėstis. Tai atlikus, sudaromas apibendrintas visų veiksnių sąrašas, į kurį įtraukiami tik skirtingi veiksniai (pasikartojančių, tik kitaip įvardintų veiksnių, sąraše būti negali). Sudarytas nesikartojančių veiksnių sąrašas dar kartą duodamas ekspertams ir prašoma suranguoti veiksnius, nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus. Pačiam įtakingiausiam veiksniumi priskiriamas aukščiausias rangas, lygus vienetui. Antram įtakingiausiam – rangas du ir t. t., paskutiniam pagal įtakingumą – rangas  $r(n)$

Tuomet sumuojamos veiksniams priskirtos rangų reikšmės:

$$R = \sum_{i=1}^n r_i$$

kur  $R$  – apskaičiuotoji rango suminė reikšmė,

$r$  – eksperto veiksniumi priskirta ranginė reikšmė,

$n$  – veiksnių skaičius sąraše.

Atlikus sumavimus, veiksnių sąrašas surikiuojamas pagal veiksniams priskirtas sumas: nuo mažiausios sumos iki didžiausios.

Kad išvengtų didesnės tyrimo rezultatų vertinimo paklaidos, sudaromas glaustas veiksnių sąrašas (rekomenduojamas veiksnių kiekis – iki 10), į kurį įtraukiami tik didesnę įtaką turintys

veiksniai. Tad iš išrikiuoto sąrašo pašaliname didžiausias rangines sumas turinčius veiksnius (nes jų įtaka verslui įvertinta kaip mažiausia). Jų palikti rekomenduojama ne daugiau 10.

Tada veiksniai suskirstomi į veiksmių grupes, pagal jiems bendrus požymius. Tuomet taikant tiesioginio kriterijų svorių nustatymo metodą, ekspertų prašoma įvertinti veiksmių grupei priskirtus veiksnius, kad bendra grupės veiksmių suma sudarytų lygiai 10 balų.

Taikant tiesioginio kriterijų svorių nustatymo metodą, kiekvienas ekspertas vertina grupei priskirtų veiksmių svarbumą (daromą įtaką verslui), veiksmiams priskiriant reikšmes 1-10, tačiau bendra veiksmių priskiriamų reikšmių suma grupėje turi būti lygi 10. Aukštesnė priskirta reikšmė reiškia stipresnę įtaką verslo plėtrai.

Pagal priskirtas reikšmes, skaičiuojami veiksmių svoriai pagal formulę:

$$\omega = \frac{\sum_{i=1}^n r_i}{n \cdot 10}$$

kur  $\omega$  – veiksmio svoris,

$r_i$  –  $i$ -tojo eksperto veiksmiui priskirta reikšmė,

$n$  – veiksmių skaičius grupėje.

**2 etapas.** *Aplinkos veiksmių analizė.* Atliekama 2 etape identifikuotų veiksmių analizė.

**3 etapas.** *Veiksmių vertinimas pagal jų įtaką verslo plėtrai.* Jeigu išanalizavus ir ekspertams nustačius, kad veiksnys daro teigiamą įtaką verslo plėtrai, t. y. ją skatina, tuomet veiksmio įverčio reikšmė skaitine forma priskiriama „1“, o jeigu daro neigiamą įtaką – priskiriama reikšmė „-1“.

**4 etapas.** Užpildoma lentelė ir apskaičiuojamas verslo aplinkos palankumo balas: sumuojamos dviejų stulpelių („Svoris“ ir „Veiksmio įvertis“) reikšmių, esančių toje pačioje eilutėje, sandaugos.

**5 etapas.** Apskaičiuojama mažiausia ir didžiausia galima palankumo balo reikšmė. Kadangi pagal šį metodą veiksmių grupių reikšmingumas (svoris) palankumo balui yra vienodas (=1), tai mažiausia palankumo balo reikšmė bus lygi neigiamam grupių skaičiui (pvz. esant 5 veiksmių grupėms, minimali balo reikšmė bus -5), o didžiausia reikšmė bus lygi grupių skaičiui (pvz. esant 5 veiksmių grupėms, didžiausia balo reikšmė bus 5).

**6 etapas.** Plėtros galimybių vertinimas. Pagal apskaičiuotąją balą yra nustatoma ar verta vykdyti plėtrą sektoriuje. Jeigu apskaičiuotoji palankumo balo reikšmė yra neigiama, tuomet verslo plėtros galimybės vertinamos nepalankiai ir vykdyti verslo plėtrą neverta. Priešingai, jei balo reikšmė yra teigiama, tai plėtros galimybės vertinamos palankiai ir vykdyti plėtrą verta. Tačiau, reikia atsižvelgti ir į tai kad kuo palankumo balas mažesnis (artėjant jam link nulio), tuo sąlygos verslo plėtrai tampa nepalankesnės.

Pagal parengtą metodą identifikavus aplinkos veiksnius, darančius didžiausią įtaką Lietuvos aprangos siuvimo sektoriaus verslo sąlygų palankumui, atlikta šių veiksnių analizė ir jų įtakos stiprumo nustatymas. Tuomet apskaičiavus verslo plėtros galimybių (palankumo) balą, priimtas sprendimas ar verta imtis plėtros šiame sektoriuje, ar ne. Šio tyrimo rezultatai interpretuojami ir pateikiami 4 darbo skyriuje.

## 4. VERSLO PLĖTROS GALIMYBIŲ LIETUVOS APRANGOS SIUVIMO SEKTORIJE VERTINIMAS

Šiame skyriuje, pagal parengtą metodą ir tyrimo eigą, aprašytą 3 darbo skyriuje, atliekamas Lietuvos aprangos siuvimo (gamybos) sektoriaus verslo aplinkos tyrimas ir verslo plėtros galimybių sektoriuje vertinimas. Dėl ribotų galimybių suburti didesnę ekspertų grupę, ekspertinį vertinimą atliko 3 narių ekspertų grupė: aprangos sektoriaus verslo atstovas, daktaro laipsnį ekonomikos srityje turintis ekspertas ir ekonomikos specialybės magistro studijų studentas.

### 4.1. Veiksmų rinkinio sudarymas

Atrinkus Skruibytės I. (2010) atliktame tyrime įvardijamų tekstilės ir aprangos gamybos sektoriaus probleminius aplinkos veiksmus ir papildžius savais, sudarytas galimai įtaką sektoriui darančių veiksmų sąrašas, kuris buvo pateikiamas ekspertams. Jų paprašyta suranguoti veiksmus nuo didžiausią įtaką verslo plėtrai aprangos sektoriuje darančio iki mažiausią įtaką turinčio veiksmo. Atliktos apklausos rezultatai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Ekspertų veiksmų rangavimo rezultatai

Veiksmas	Ekspertas			Rangų suma
	e1	e2	e3	
Aprangos prekių paklausa vietinėje rinkoje (Lietuvoje)	1	1	2	4
Gyventojų disponuojamosios pajamos	3	2	1	6
Darbo užmokesčio kaštai	2	3	10	15
Pirkėjų pirkimo įpročiai (lietuviškos kilmės aprangos prekių paklausa)	5	7	5	17
Darbo jėgos pasiūla	6	5	7	18
Gyventojų išlaidos aprangai įsigyti	4	11	4	19
Elektros energijos kaštai	9	4	6	19
Rinkos potencialas	8	9	3	20
Mokesčiai	7	6	8	21
Žaliavų kaina	10	8	9	27
Šiluminės energijos kaina	11	10	11	32
Infliacija	12	12	12	36
Emigracija/migracija	13	13	13	39

Pagal gautus rezultatus atrenkami tik didžiausią įtaką verslo aplinkai turintys veiksniai, t. y. surinkę mažiausias rangų sumas. Atrinktieji veiksniai: aprangos prekių paklausa vietinėje rinkoje (Lietuvoje), gyventojų disponuojamosios pajamos, darbo užmokesčio kaštai, pirkėjų pirkimo įpročiai (lietuviškos kilmės aprangos prekių paklausa), darbo jėgos pasiūla, gyventojų išlaidos aprangai įsigyti, elektros energijos kaštai, rinkos potencialas.

Atrinktieji veiksniai sugrupuojami į 4 grupes: 1) produkcijos paklausa ir pasiūla rinkoje; 2) gyventojų disponuojamos pajamos ir išlaidos; 3) darbo rinka; 4) gamybos kaštai.

Suskirstytus pagal grupes veiksnius, ekspertų paprašyta dar kartą įvertinti. Tik šįkart vertinti veiksnių įtaką verslui grupėje, jiems priskiriant reikšmes 1-10, taip, kad sudėjus grupės veiksnių reikšmes, gautusi suma lygi 10. Atlikus apklausą gauti rezultatai ir apskaičiuoti veiksnių svoriai pateikiami 3 lentelėje.

**3 lentelė. Veiksnių svorių nustatymas**

Veiksnių grupė	Veiksnys	Ekspertas			Reikšmių suma	Svoris
		e1	e2	e3		
Produkcijos paklausa ir pasiūla rinkoje	Aprangos prekių paklausa vietinėje rinkoje (Lietuvoje)	5	4	5	14	0,47
	Pirkėjų pirkimo įpročiai (lietuviškos kilmės aprangos prekių paklausa)	4	3	3	10	0,33
	Rinkos potencialas	1	3	2	6	0,20
Gyventojų disponuojamos pajamos ir išlaidos	Gyventojų disponuojamosios pajamos	5	6	5	16	0,53
	Gyventojų išlaidos aprangai įsigyti	5	4	5	14	0,47
Darbo rinka	Darbo jėgos pasiūla	10	10	10	30	1,00
Gamybos kaštai	Darbo užmokesčio kaštai	6	7	7	20	0,67
	Elektros energijos kaštai	4	3	3	10	0,33

Toliau 4.2. poskyryje pateikiama išvardintųjų veiksnių analizė.

## **4.2. Verslo aplinkos veiksnių analizė**

Šiame poskyryje analizuojami atrinktieji veiksniai: aprangos prekių paklausa vietinėje rinkoje (Lietuvoje), gyventojų disponuojamosios pajamos, darbo užmokesčio kaštai, pirkėjų pirkimo įpročiai (lietuviškos kilmės aprangos prekių paklausa), darbo jėgos pasiūla, gyventojų išlaidos aprangai įsigyti, elektros energijos kaštai, rinkos potencialas. Duomenys bei apskaičiuotosios reikšmės pateikiamos lentelėse, vaizduojamos grafiškai.

### **4.2.1. Pagamintos produkcijos realizavimo galimybių analizė**

Vienas iš svarbiausių veiksnių skatinančių verslo plėtrą – analizuojamame sektoriuje pagamintos produkcijos paklausos didėjimas. Paklausos analizė atliekama pasitelkiant statistinius duomenis apie Lietuvos aprangos siuvimo (gamybos) pramonės įmonių pagamintos produkcijos, eksportuotos ir importuotos produkcijos apimtį, įvertinant esamos vietinės ir užsienio rinkų dydį, talpą ir potencialą.

4 lentelėje pateikiama 2010-2013 m. laikotarpio aprangos sektoriaus bendros (suminės) įmonių importo ir eksporto apimtys. Iš lentelės matyti, kad didžiaja dalimi, Lietuvos aprangos siuvimo (gamybos) sektorius yra orientuotas į eksportą. Užsienio rinkose 2013 metais buvo parduota 74,4 proc. šiame sektoriuje pagamintos produkcijos. Tokią pačią situaciją stebime ir visoje Lietuvos tekstilės ir aprangos pramonėje (žr. 3 priedą). Šią įmonių kryptį (didelį eksportą) nulemia per eilę metų nusistovėję verslo modeliai. Lietuvos rinka yra tarptautinės tekstilės ir aprangos tiekimo grandinės dalis, nėra savarankiška, tad didžioji dalis sektoriaus įmonių bendradarbiauja su didelėmis, į kokybę orientuotomis užsienio kompanijomis (tokiomis kaip „Marks&Spencer“, „Next“, „H&M“, „Laura Ashley“, „Zara“ ir kt.), kurios jau yra įsitvirtinusios tarptautinėje rinkoje ir gali užtikrinti didelius ir pastovius užsakymų srautus. Taigi šios Lietuvos įmonės dažniausiai gamina pagal gamybos kontraktus, t. y. parduoda darbui imlių gamybinių veiklų (siuvimo) atlikimo paslaugą ir taip aptarnauja užsienio kompanijų vertės kūrimo grandinės žemesnes grandis.

**4 lentelė. Lietuvos drabužių siuvimo sektoriaus eksportuotos ir importuotos produkcijos apimtys 2010-2013 m. laikotarpiu (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)**

Ekonominės veiklos rūšis	Rodiklis	Metai				Pokytis per 2010-2013 m., %
		2010	2011	2012	2013	
<i>Drabužių siuvimas (gamyba)</i>	Pagaminta produkcija (be PVM), tūkst. Eur	359 638	415 706	410 763	444 717	23,7
	Eksportas, tūkst. Eur	287 369	327 999	313 043	331 079	15,2
	Eksportuojama pagamintos produkcijos dalis, %	79,9	78,9	76,2	74,4	-
	Importas, tūkst. Eur	163 708	187 599	170 958	190 273	16,2

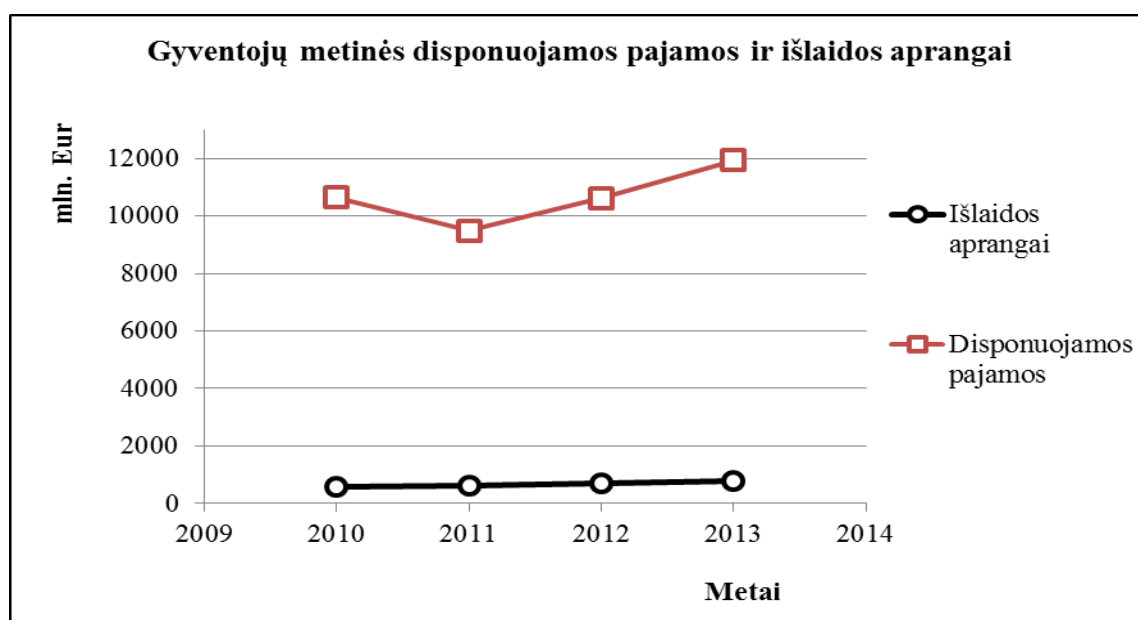
Nors eksporto apimtys visu analizuojamu 2010-2013 metų laikotarpiu grynąja verte didėjo (per visą laikotarpį padidėjo 15,2 proc.), tačiau eksportuojamos produkcijos dalis nuo visos pagamintos produkcijos mažėjo (sumažėjo 5,5 procentinio punkto). Taigi, sumažėjusi pagamintos produkcijos eksporto dalis, didino vietinėje rinkoje realizuotos produkcijos dalį. Vadinasi, didėjant gamybos apimtims grynąja verte, didėjo ir vietinėje rinkoje realizuotos produkcijos vertė. O tai reiškia, kad keitėsi Lietuvos gyventojų pirkimo įpročiai – jie pradėjo vis daugiau pirkti lietuviškos kilmės aprangos prekių. Tikėtina, kad prie šio pokyčio prisidėjo ir lietuviškų prekių pirkimo ir vartojimo skatinimo iniciatyvos, kaip pavyzdžiui kasmet nuo 2008 metų organizuojama Lietuvoje gaminamų prekių ir teikiamų paslaugų paroda „Rinkis prekę lietuvišką“, kurioje lankytojams pristatomos dalyvių – maisto pramonės, lengvosios pramonės ir statybų pramonės įmonių – naujausi gaminiai. Taigi, pirkėjų įpročiai keičiasi palankia Lietuvos aprangos sektoriui linkme.



#### 4.2.2. Vartotojų pajamų ir pirkimo įpročių analizė

Šiame skyrelyje atliekama Lietuvos gyventojų disponuojamų pajamų ir jų dalies, skiriamos aprangai įsigyti, analizė. Disponuojamos pajamos yra pajamų dalis, kuriomis individas gali laisvai disponuoti, prieš tai sumokėjus visus privalomuosius ir asmenines pajamas apmokestinančius mokesčius. Mažėjant pajamų mokesčiams, disponuojamos pajamos didėja (ir atvirkščiai). Ar didėjant disponuojamoms pajamos, didėja gyventojų išlaidos, parodo atlikta disponuojamų pajamų analizė.

Pagal Eurostato teikiamus duomenis, analizuojamos gyventojų disponuojamosios pajamos. Iš 10 paveikslo matyti, kad 2011-2013 metų laikotarpiu, Lietuvos gyventojų disponuojamų pajamų suma didėjo. Pajamų didėjimas, leido gyventojams skirti didesnę sumą aprangos prekėms įsigyti.



**10 pav. Lietuvos gyventojų metinių disponuojamų pajamų ir išlaidų, skiriamų aprangai įsigyti, kitimas 2010-2013 m. (pagal Eurostato duomenis)**

Atliktais skaičiavimais (žr. 5 lent.), gyventojų išlaidos vidutiniškai didėjo 7,68 proc. kasmet. Tikėtina, kad panašios tendencijos išsilaikys ir ateityje, o tai yra teigiamas poveikis sektoriui – įmonės turės didinti gamybinius pajėgumus arba tai bus paskata įmonėms vykdyti plėrtą.

**5 lentelė. Gyventojų metinės vartojimo išlaidos, skiriamos aprangai įsigyti (pagal Eurostato duomenis)**

Metai	Gyventojų metinės išlaidos aprangai, mln. Eur	Pokytis, lyginant su praėjusiais metais, %
2010	772,4	-
2011	814,1	5,40
2012	904,7	11,13
2013	963,7	6,52
Vidutiniškai kasmet:		7,68

Kad sustiprinti šią prognozę, atliktas rinkos potencialo vertinimas.

*Rinkos dydis.* Potencialūs aprangos sektoriaus gaminamos produkcijos pirkėjai Lietuvoje yra visi gyventojai. Lietuvos statistikos departamento duomenimis 2013 metų pabaigoje gyventojų skaičius buvo 2,93 mln. gyv.

*Rinkos talpumas.* Eurostato duomenimis, 2013 m. Lietuvos gyventojų metinės vartojimo išlaidos, skirtos aprangai įsigyti, buvo 963,7 mln. Eur (žr. 3 lent.).

*Rinkos potencialas.* Rinkos potencialo įvertinimui pasirinkta valstybė, į kurią ilgajame laikotarpyje galėtų lygiuotis Lietuvos aprangos siuvimo (gamybos) sektorius. Siektinai sektoriaus situacijai pasirinkta Vokietija, argumentuojant tuo, kad tai valstybė, su gerai išvystyta pramone, 2013 m. tai buvo didžiausia Lietuvos drabužių siuvimo (gamybos) pramonės produkcijos eksporto rinka<sup>12</sup>, daugiausiai gyventojų turinti Europos valstybė.

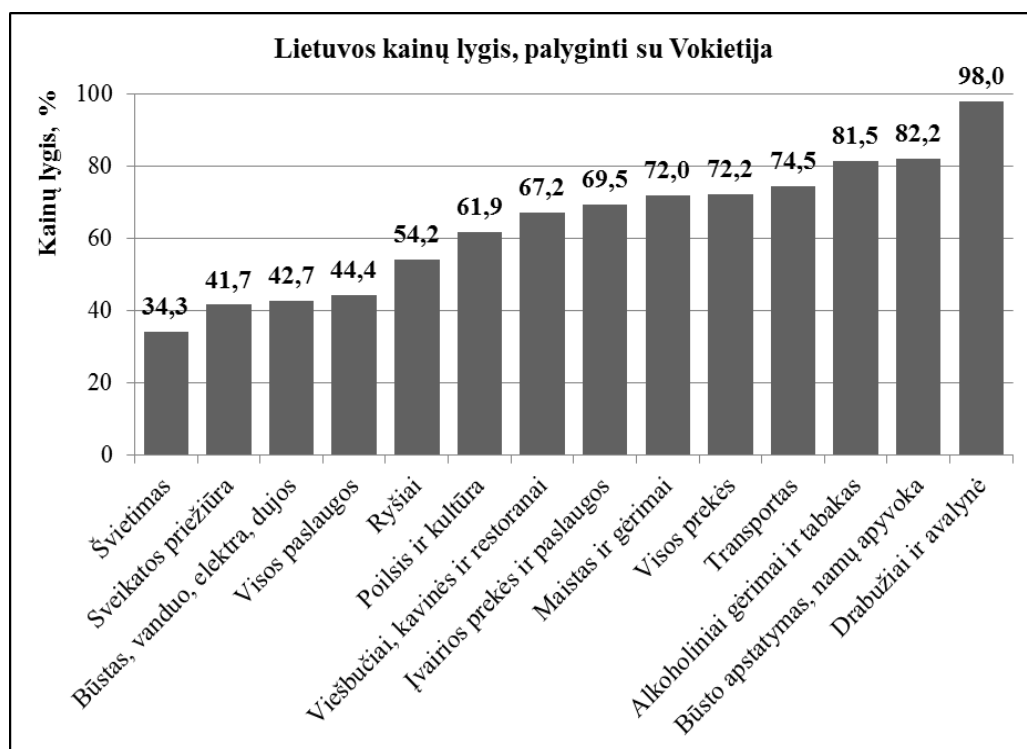
Kaip matyti iš 6 lentelės, nors vokiečių disponuojamos pajamos yra 4,5 karto didesnės nei lietuvių, jie aprangai įsigyti išleidžia vos 2,23 kartus didesnę sumą nei lietuviai (žr. 6 lentele). Vadinas vokiečių išlaidų dalis, skiriama aprangai įsigyti, nuo gautų pajamų yra mažesnė nei lietuvių.

**6 lentelė. Lietuvos ir Vokietijos gyventojų disponuojamų pajamų ir išlaidų, skiriamų aprangai, 2013 m. palyginimas (pagal Eurostato ir „Destatis“ duomenis)**

Rodiklis	Valstybė		Skirtumas, k.
	Vokietija	Lietuva	
Gyventojų skaičius	80 767 463	2 943 472	-
Vidutinės disponuojamos gyventojų metinės pajamos, mln. Eur	1 500 841,87	12 164,78	-
Gyventojų metinės išlaidos aprangai, mln. Eur	60 035,0	963,7	-
Išlaidų aprangai dalis nuo pajamų, %	4,0	7,9	-
Vidutinės vieno gyventojų išlaidos aprangai per metus, Eur	743,31	333,42	2,23
Vidutinės disponuojamos vieno gyventojų metinės pajamos, Eur	18 582,3	4 132,8	4,50
Rinkos potencialas, mln. Eur	-	<b>2187,90</b>	-

<sup>12</sup>Šaltinis: Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacija (trump. LATIA).

Siekiant tikslesnio potencialo įvertinimo, svarbu patikrinti, ar vokiečių 2,23 kartus didesnė išlaidų suma už lietuvių išlaidų sumą, skiriamą aprangai įsigyti, susidaro dėl didesnių aprangos kainų Vokietijoje. Tad patikrinamas aprangos kainų lygis Lietuvoje ir Vokietijoje. Tam pasitelkiamas ekonomisto Mačiulio N.<sup>13</sup> (2014) pagal Eurostato duomenis sudarytas šių šalių prekių ir paslaugų kainų palyginamasis grafikas (žr. 11 pav.).



11 pav. Lietuvos kainų lygis, palyginti su Vokietija 2013 m. (Mačiulis, 2014)

Iš 11 paveikslo grafiko matyti, kad Lietuvoje drabužių ir avalynės kainos yra artimos šių prekių kainoms Vokietijoje – aprangos ir avalynės prekių kainos Lietuvoje sudaro 98 proc. tų pačių prekių kainos Vokietijoje. Vadinas, vokiečiai išleidžia didesnę sumą ne dėl to, kad pas juos yra brangiau, bet dėl to, kad galėdami leisti sau daugiau (didesnės disponuojamos pajamos), geriau patenkina poreikius pirkdami daugiau arba kokybiškesnę (ir brangesnę) aprangą. Dėl to nuokrypis nebus toks reikšmingas, jeigu priimsime, jog aprangos kainos Lietuvoje yra lygios aprangos kainoms Vokietijoje.

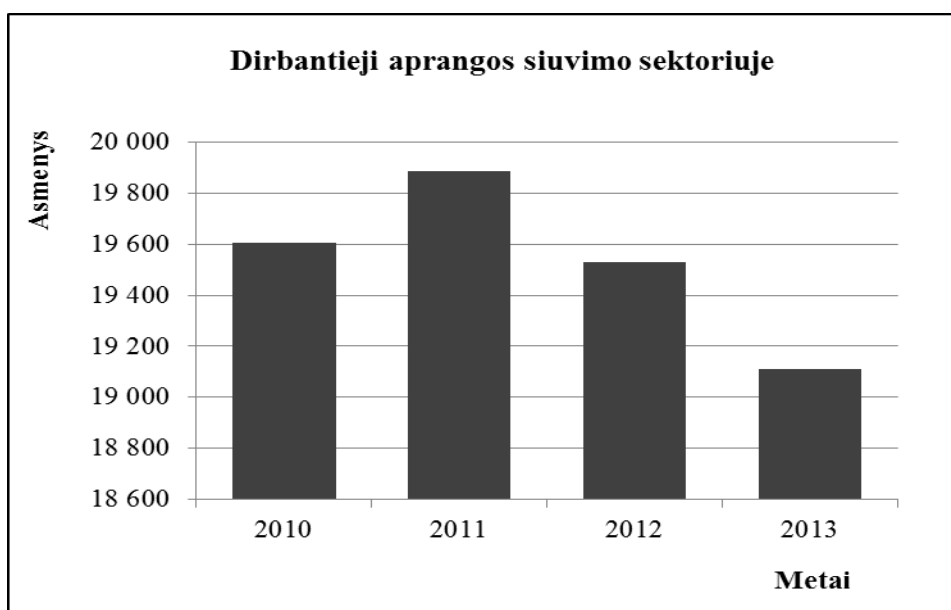
Taigi, rinkos potencialo riba bus pasiekta tada, kai vienas Lietuvos gyventojas išleis tiek, kiek Vokietijos gyventojas išleido 2013 m. t. y. 2,23 kartus daugiau. Tuomet su tokia sąlyga apskaičiuotas rinkos potencialas – 2187,9 mln. eurų.

<sup>13</sup> Nerijus Mačiulis – AB Swedbank vyriausiasis ekonomistas.

Atlikus rinkos paklausos analizę, nustatyta, kad aprangos prekių paklausa pastaruosius ketverius metus didėjo, o rinkos potencialas yra 2,23 kartus didesnis už dabartinį rinkos talpumą. Taigi, aprangos prekių paklausa Lietuvoje turi potencialo didėti, to pasekoje didės galimybės pagamintą produkciją parduoti vietinėje rinkoje. Kadangi paklausa yra reikšmingas rodiklis, įtakoiantis verslo plėtrą, tad jos didėjimas vietinėje rinkoje, skatins verslo plėtrą aprangos siuvimo (gamybos) sektoriuje.

#### 4.2.3. Darbo jėgos poreikio analizė

Visa tekstilės ir drabužių siuvimo pramonė Lietuvoje yra grindžiamas darbo jėga. Šioje pramonės šakoje yra sukuriama daugiausia darbo vietų lyginant su visomis kitomis lengvosios pramonės šakomis. Darbuotojų, dirbančių aprangos siuvimo (gamybos) sektoriuje, skaičius ir jų uždirbamo vidutinio darbo užmokesčio (bruto) kitimas 2010-2013 metų laikotarpiu pavaizduotas 12 paveiksle.



**12 pav. Dirbančiųjų Lietuvos aprangos siuvimo sektoriuje kitimas 2010-2013 m. laikotarpiu (pagal Statistikos departamento duomenis)**

Nuo 2011 metų darbuotojų skaičius kas metus mažėjo. Šis mažėjimas nėra reikšmingas – vidutiniškai kasmet nuo 2011 m. mažėjo po 2,2 proc. (žr. 7 lentelę). Tokie pasikeitimai galėjo būti dėl įmonių nutraukusių veiklą ir priverstinai atleidusių darbuotojus arba dėl savo valia darbuotojams nutraukus darbo santykius su darbdaviu.

**7 lentelė. Lietuvos aprangos siuvimo sektoriuje dirbantys darbuotojai 2010-2013 m. laikotarpiu (pagal Statistikos departamento duomenis)**

Rodiklis	Metai			
	2010	2011	2012	2013
Samdomų darbuotojų skaičius	19 604	19 888	19 531	19 111
Pokytis, lyginant su praėjusiais metais, %	-	1,4	-1,8	-2,2

Vadinasi, kasmet didėja patyrusių, tačiau darbo netekusių šiame sektoriuje žmonių (dažniausiai tai siuvėjai) skaičius. Didėjanti šios srities specialistų, kvalifikuotų darbuotojų, pasiūla darbo rinkoje, palengvintų naujų darbuotojų paiešką ketinantiems imtis verslo plėtros aprangos siuvimo sektoriuje. Visgi šis teiginys neatitinka tikrovės – situacija darbo rinkoje yra priešinga. Lietuvos darbo biržos duomenimis<sup>14</sup>, darbo rinkoje siuvėjo profesijos darbuotojų – trūkumas. Lietuvos darbo birža kasmet sudaro įsidarbinimo galimybių Lietuvoje barometrą. Tai ilgas profesijų grupių<sup>15</sup> sąrašas, suskirstytų pagal prognozuojamas darbuotojų galimybes įsidarbinti (pagal savo profesiją): mažos, vidutinės ir didelės galimybės įsidarbinti. 2015 m. sąrašė taip pat išskiriamos ir 5 profesijų grupės, kurių darbuotojai turi itin dideles galimybes įsidarbinti. Tarp šių profesijų grupių yra įvardijama ir siuvėjų, kailininkų ir kepurininkų grupė. Taigi, šias profesines kvalifikacijas įgijusių asmenų paklausa viršija pasiūlą, o kadangi tai yra darbuotojai, kurių labiausiai reikia užsiimant aprangos siuvimo (gamybos) veikla, tuomet ši susidariusi situacija yra nepalanki tiek esamiems darbdaviams, ieškantiems darbuotojų (ypač jei reikalingi darbuotojai gamybinių pajėgumų didinimui), tiek ir besiruošiantiems verslo plėtrai sektoriuje. Taigi, darbo jėgos pasiūla, kaip veiksnys, įtakojantis verslo plėtrą, yra nepalankus ir jis ją stabdo.

#### **4.2.4. Darbo užmokesčio kaštų analizė**

Aprangos siuvimas yra darbu imli gamybinė veikla ir kadangi šio sektoriaus įmonių gamybos kaštų dalis didele dalimi yra priklausomi nuo darbuotojų darbo užmokesčio kaštų, veikla laikoma kaip labai jautria darbo jėgos kaštams.

<sup>14</sup> Lietuvos darbo birža. 2015 metų darbo rinkos prognozė. Adresu: [www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Documents/prognoze\\_2015.pdf](http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Documents/prognoze_2015.pdf)

<sup>15</sup> Profesijų grupių pavadinimai atitinka LPK 2012 (Lietuvos profesijų klasifikatoriaus 2012 red.) skirstymą.

**8 lentelė. Darbo užmokesčio kaštai ir darbuotojų sukuriama pridėtinė vertė Lietuvos aprangos siuvimo sektoriuje 2010-2013 m. laikotarpiu (pagal Statistikos departamento duomenis)**

Rodiklis	Metai			
	2010	2011	2012	2013
Samdomųjų darbuotojų skaičius	19 604	19 888	19 531	19 111
Vidutinis darbo užmokestis (bruto), Eur/mėn.	385,3	399,6	413,8	451,3
Įmonių DU sąnaudos, tūkst. Eur/mėn	7 553,91	7 947,24	8 080,95	8 624,79
Įmonių metinės DU sąnaudos, tūkst. Eur	90 646,94	95 366,94	96 971,42	103 497,53
Metinė pagaminta produkcija (be PVM), tūkst. Eur	281 151	331 750	325 973	372 307
Sukurta pridėtinė vertė gamybos kainomis, tūkst. Eur	119 597	146 350	142 571	153 599
Vieno darbuotojo sukurta pridėtinė vertė, Eur	6 101	7 359	7 300	8 037

Iš 8 lentelės matyti, kad visu analizuojamu laikotarpiu sektoriuje dirbančiųjų darbo užmokestis didėjo, o tai didino įmonių darbo užmokesčio kaštus. Tai nėra taip blogai, nes dėl mažinančių darbuotojų skaičiaus, įmonėms pavyko padidinti produktyvumą, t.y. vieno darbuotojo sukuriama pridėtinė vertė Lietuvos aprangos siuvimo sektoriuje 2013 metais padidėjo iki 8037 Eur..

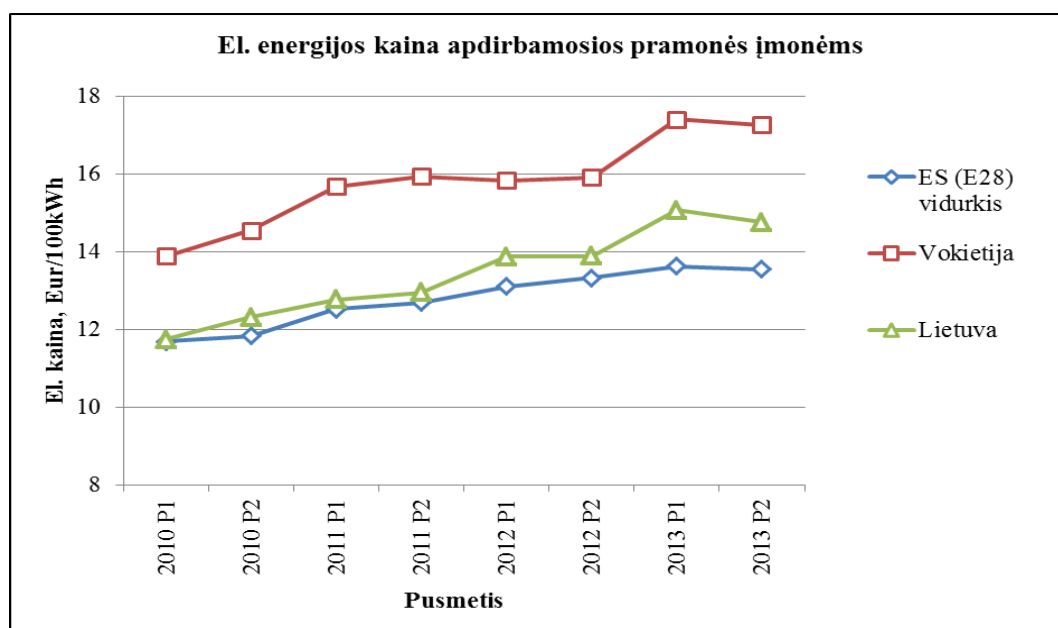
#### 4.2.5. Energijos poreikio analizė

Remiantis statistikos departamento duomenimis, 2010 metais Lietuvos pramonė suvartojo 2975,63 GWh elektros ir šiluminės energijos. Kasmet šis kiekis didėjo ir 2013 m. suvartojimas pasiekė 3332 GWh energijos. Per analizuojamąjį laikotarpį energijos poreikis išaugo 12 proc. (žr. 4 priedą). Daugiausiai – 28,1 proc. nuo visos pramonės sunaudojamos energijos kiekio suvartoja cheminių produktų gamybos veikla ir 23,5 proc. maisto produktų, gėrimų ir tabako gamyba. Tuo tarpu aprangos siuvimo sektoriui tenka 1,9 proc. viso pramonės energijos kiekio.

Siekiant nustatyti sektoriaus imlumą energijai, naudojama metinė sektoriuje pagamintos produkcijos vertė (žr. 5 priedą). Apskaičiuotosios reikšmės rodo, kad nors sektorius suvartoja 1,9 proc. energijos, pagamina 2,86 proc. visos pramonės produkcijos vertės. Tad pagaminti produkcijos už tam tikrą sumą aprangos sektoriuje suvartojama mažiau energijos nei kituose sektoriuose.

Kadangi 86,3 proc. aprangos sektoriaus suvartojamos energijos yra elektros energija, tad sektoriaus imlumą skaičiuosime pagal elektros energijos suvartojimą 1000 eurų vertės produkcijos kiekiui pagaminti. Šiam tikslui, turime žinoti elektros energijos kainas. Eurostas kas

pusmetį pateikia vidutines elektros energijos kainas Europos Sąjungos valstybėse. Elektros kainas vėl lyginame su Vokietija ir papildomai palyginimui įtraukiamos vidutinės visų ES (28 valstybių) elektros energijos kainos. Kadangi kainos valstybėje gali skirtis pagal regionus ar kitas elektros skirstymo ir kainos apskaičiavimo ypatybes, tai naudojamos vidutinės Eurostato apskaičiuotos tos šalies (ar šalių, ES28 atveju) elektros energijos kainos apdirbamosios pramonės įmonėms. Šių kainų pokytis 2010-2013 metų laikotarpiu vaizduojamas 13 paveiksle.



**13 pav. Vidutinės elektros energijos kainos pramonės įmonėms Lietuvoje, Vokietijoje ir ES28 valstybėse (pagal Eurostato duomenis)**

Iš 13 paveikslo matyti, kad visu analizuojamu laikotarpiu vidutinė elektros energijos kaina tiek Lietuvoje, tiek Vokietijoje, tiek visoje ES didėjo ir tik 2013 metų antrąjį pusmetį šiek tiek sumažėjo. Lietuvoje 2010 metų pradžioje elektros energijos kainos buvo tokio lygio kaip ir ES vidurkis. Tačiau jau nuo antrojo 2010 metų pusmečio kainos ėmė didėti sparčiau nei didėjo ES vidutinės elektros kainos. Lietuvos elektros kainų didėjimo tempas buvo panašus į Vokietijos. Per visą analizuojamą laikotarpį kainos abiejose šalyse tendencingai didėjo: Lietuvoje padidėjo 25,7 proc, o Vokietijoje – 24,4 proc. (žr. 6 priedą). ES vidutinės elektros kainos pasikeitė mažiau – padidėjo 15,9 proc. Taigi, tikėtina, kad vidutinės elektros energijos kainos apdirbamosios pramonės įmonėms Lietuvoje išlaikys tendencingą ~15 proc. kainų skirtumą lyginant su Vokietija, o tai reiškia, kad lyginant šias šalis ir vertinant jas šiuo aspektu, Lietuva yra patrauklesnė, tačiau lyginant su ES vidurkiu, Lietuvoje kainos ~10 proc. didesnės, tad visame ES kontekste šiuo aspektu Lietuva nėra tokia patraukli.

Nustačius kainas, grįžtama prie sektoriaus imlumo elektros energijai nustatymo. 9 lentelėje pateikiamos apskaičiuotos elektros energijos poreikio produkcijai pagaminti reikšmės.

**9 lentelė. Elektros energijos poreikis 1000 Eur vertės produkcijos kiekiui pagaminti Lietuvoje**

Ekonomines veiklos rūšis	2013 m.		1000 Eur vertės produkcijai pagaminti reikalingos energijos kiekis, kWh	1000 Eur vertės produkcijai pagaminti reikalingos energijos kaina, Eur
	Elektros energija, GWh	Produkcijos vertė, tūkst. EUR		
Kitų nemetalo mineralinių produktų gamyba	247,7	502 374	493,06	72,73
Cheminių produktų gamyba	720,0	1 887 536	381,45	56,26
Popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba	115,4	362 506	318,34	46,96
Medienos bei medienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba	260,8	901 477	289,30	42,67
Guminių ir plastikinių gaminių gamyba	217,5	768 262	283,11	41,76
Tekstilės gaminių gamyba	93,9	334 133	281,03	41,45
Odos ir odos dirbinių gamyba	5,5	24 306	226,28	33,38
Pagrindinių metalų gamyba	20,9	94 811	220,44	32,51
Spausdinimas ir įrašytų laikmenų tiražavimas	34,7	202 134	171,67	25,32
Baldų gamyba	202,5	1 180 559	171,53	25,30
Maisto produktų, gėrimų ir tabako gamyba	656,6	3 897 685	168,46	24,85
Kita gamyba	28,4	201 058	141,25	20,83
<b>Drabužių siuvimas (gamyba)</b>	<b>50,9</b>	<b>372 307</b>	<b>136,72</b>	<b>20,17</b>
Metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamyba	74,1	574 719	128,93	19,02
Niekur kitur nepriskirtų mašinų ir įrangos gamyba	44,1	355 759	123,96	18,28
Elektros įrangos gamyba	30,5	301 053	101,31	14,94
Kompiuterinių, elektroninių ir optinių gaminių gamyba	18,3	194 336	94,17	13,89
Vaistų pramonės-farmacinių preparatų gamyba	10,1	110 688	91,25	13,46
Kitų transporto priemonių ir įrangos gamyba	8,9	153 049	58,15	8,58
Variklinių transporto priemonių, priekabų ir puspriekabių gamyba	10,0	188 312	53,10	7,83
<b>Iš viso pagal ekonomines veiklos rūšis:</b>	<b>2850,8</b>	<b>12 607 064</b>	-	-

Iš 9 lentelės matyti, kad drabužių siuvimo sektoriaus elektros energijos poreikis produkcijai gaminti yra 3,5 karto mažesnis negu nemetalo mineralinių produktų, daugiau kaip 2 kartus mažiau suvartojama lyginant su tekstilės gaminių, guminių ir plastikinių gaminių, medienos gaminių, popieriaus gaminių ir chemijos produktų gamybos pramonės šakomis. Taigi, drabužių siuvimo sektorius yra mažiau priklausomas nuo elektros energijos nei didžioji dalis kitų pramonės sektorių, laikome kad aprangos siuvimo sektorius yra mažai imlus elektros energijai.

Lietuvoje viešai skelbiama (prognozuojama), kad šiais metais pradėtos eksploatuoti elektros jungtys su Vakarų Europa, per Lenkiją „LitPol Link“ jungtimi ir su Švedija „NordBalt“ jungtimi, elektros kainą turėtų sumažinti, tad turėtų mažėti ir įmonių elektros sąnaudų kaštai. Tokiu atveju elektros energijos kainos būtų dar mažesnės negu Vokietijoje, artimos ES vidurkiui. Dėl to Lietuvos įmonės galės turėti konkurencinį pranašumą, tai teigiamai įtakos verslo plėtrą aprangos sektoriuje.



### 4.3. Tyrimo rezultatų suvestinė ir aptarimas

Šioje darbo dalyje pateikiami atlikto tyrimo rezultatai, jie pakomentuojami, pagal tyrimo rezultatus veiksniam priskiriami įverčiai, užpildoma veiksnų vertinimo lentelė, paskaičiuojamas palankumo balas ir galiausiai padaroma išvada apie verslo plėtros galimybes Lietuvos aprangos siuvimo sektoriuje.

Nors eksporto apimtys visu analizuojamu laikotarpiu grynąja verte didėjo, tačiau eksportuojamos produkcijos dalis nuo visos pagamintos produkcijos mažėjo. Tai reiškia, kad sumažėjusi pagamintos produkcijos eksporto dalis, didino vietinėje rinkoje realizuotos produkcijos dalį. Toks veiksnio pokytis skatins verslo plėtrą, tad priskiriamas įvertis – „1“.

Didėjant sektoriaus įmonių gamybos apimtims grynąja verte, didėjo ir vietinėje rinkoje realizuotos produkcijos vertė. O tuo pačiu eksportuojamos produkcijos dalis nuo visos pagamintos produkcijos – mažėjo. Tai reiškia, kad keitėsi Lietuvos gyventojų pirkimo įpročiai – jie pradėjo vis daugiau pirkti lietuviškos kilmės aprangos gaminių. Dėl to didėja aplinkos palankumas – veiksniai priskiriamas įvertis – „1“.

Apskaičiuotas rinkos potencialas rodo, kad Lietuvos aprangos rinka dar turi potencialo didėti – net 2,23 karto. O tai ilgojoje perspektyvoje skatins verslo plėtrą. Veiksniui priskiriamas įvertis – „1“.

Gyventojų disponuojamosios pajamos. Analizuojamu laikotarpiu, Lietuvos gyventojų disponuojamų pajamų suma didėjo. Pajamų didėjimas, leido gyventojams skirti didesnę sumą aprangos prekėms įsigyti. Didėjanti gyventojų disponuojamų pajamų suma (nors ir ne tiesiogiai) skatins verslo plėtrą. Veiksniui priskiriamas įvertis – „1“.

Atliktais skaičiavimais, gyventojų išlaidos vidutiniškai didėjo 7,68 proc. kasmet. Tikėtina, kad panašios tendencijos išsilaikys ir ateityje, o tai yra teigiamas poveikis sektoriui – įmonės turės didinti gamybinius pajėgumus, skatins verslo plėtrą.

Darbo jėgos pasiūla. Darbo biržos duomenimis<sup>16</sup>, darbo rinkoje 2013 metais, stigo kvalifikuotų darbuotojų ir žmonių turinčių siuvėjo profesiją. Tad šis veiksnys stipriai stabdo verslo plėtrą. Veiksniui priskiriamas įvertis – „-1“.

Energijos kaštai. Kaip nustatyta elektros energijos suvartojimo analizės metu, aprangos siuvimo sektorius yra mažai imlus elektros energijai, o naujos elektros tinklų jungtys su Vakarų Europa ir Skandinavija pakoreguos elektros kainą verslui palankia linkme. Nors šis veiksnys ir mažai įtakoja verslo plėtrą šiame sektoriuje, tačiau situacija tampa palankesnė, tad veiksniai priskiriamas įvertis – „1“.

---

<sup>16</sup> Lietuvos darbo birža. 2015 metų darbo rinkos prognozė, adresu:

[http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Documents/prognoze\\_2015.pdf](http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Documents/prognoze_2015.pdf)

Pildoma 10 lentelė.

**10 lentelė. Verslo plėtrą aprangos siuvimo sektoriuje įtakojančių veiksnių vertinimas**

Veiksnių grupė	Veiksny	Svoris	Įvertis
Produkcijos paklausa ir pasiūla rinkoje	Aprangos prekių paklausa vietinėje rinkoje (Lietuvoje)	0,47	1
	Pirkėjų pirkimo įpročiai (lietuviškos kilmės aprangos prekių paklausa)	0,33	1
	Rinkos potencialas	0,20	1
Gyventojų disponuojamos pajamos ir išlaidos	Gyventojų disponuojamosios pajamos	0,53	1
	Gyventojų išlaidos aprangai įsigyti	0,47	1
Darbo rinka	Darbo jėgos pasiūla	1,00	-1
Gamybos kaštai	Darbo užmokesčio kaštai	0,67	-1
	Elektros energijos kaštai	0,33	1
<b>Palankumo balas</b>			<b>0,67</b>

Apskaičiuojamas verslo sąlygų palankumo plėtrai balas:

$$P = 0,47 \cdot 1 + 0,33 \cdot 1 + 0,2 \cdot 1 + 0,53 \cdot 1 + 0,47 \cdot 1 + 1 \cdot (-1) + 0,67 \cdot (-1) + 0,33 \cdot 1 = 0,67$$

Nustatoma mažiausia ir didžiausia galima palankumo balo reikšmė. Mažiausia galima reikšmė yra -4, o didžiausia – 4.

Apskaičiuotasis rodiklis yra žemas lyginant su maksimalia galima reikšme – 4.

Taigi, atlikus Lietuvos aprangos siuvimo sektoriaus verslo aplinkos tyrimą ir pagal pasiūlytą metodą apskaičiavus šio sektoriaus verslo plėtros palankumo balą, galima teigti, kad imtis verslo plėtros šiame sektoriuje esamomis sąlygomis verta.

*Tyrimo apribojimai.* Parengtas metodas veiksnių identifikavimui, didžiausią įtaką darančių veiksnių sąrašo sudarymui reikalauja ekspertinio požiūrio į sektoriaus, kuris yra tiriamas, verslo aplinką. Tam rekomenduojama pasitelkti ekspertų komandą, sudarytą iš tiriamame sektoriuje veiklą vykdančių verslo atstovų.

## IŠVADOS

Šio darbo tikslas buvo pasiūlyti metodą verslo plėtros galimybėms tirti ir jį pritaikyti praktiškai atliekant Lietuvos aprangos siuvimo (gamybos) sektoriaus tyrimą. Buvo atlikta mokslinės literatūros analizė, susipažinta su mokslininkų taikomais metodais verslo aplinkos tyrimams atlikti, parengtas savas metodas, pagal kurį buvo atliktas Lietuvos aprangos siuvimo sektoriaus verslo aplinkos tyrimas ir plėtros galimybių vertinimas.

Teikiamos šios išvados:

1. Atlikus literatūros analizę, paaiškėjo, kad verslo plėtros galimybių tyrimas yra glaudžiai susijęs su verslo aplinkos tyrimu, t. y. verslo plėtros galimybių vertinimas galimas tik atlikus verslo aplinkos tyrimą. Dažniausiai mokslininkai verslo aplinkos tyrimo metodus taiko verslo aplinkos konkurencingumui vertinti. Jų tyrimuose pasigendu dar vieno galimo aplinkos tyrimo rezultatų panaudojimo – pagal tyrimų rezultatus padarytų išvalgų apie verslo plėtros galimybes.
2. Analizuojamoje mokslinėje literatūroje, verslo plėtra yra įvardijama kaip verslo subjektą supančios verslo aplinkos ir visų ją veikiančių komponentų visuma. Verslo plėtros galimybės ir jų vertinimas priklauso nuo verslo sąlygų palankumo, o šis priklauso nuo minėtųjų veiksnių įtakos verslo aplinkai. Išanalizavus keturis mokslininkų dažniausiai taikomus metodus verslo aplinkos tyrimams atlikti, daroma išvada, Lietuvos aprangos siuvimo sektoriaus verslo aplinkos tyrimui atlikti tinkamiausia iš šių metodikų yra PEST analizė. Likusius metodus, būtų sunkiau pritaikyti dėl šių priežasčių:
  - Pasaulio banko naudojamas metodas yra tinkamas tirti bendrą šalies verslo aplinką ir nepritaikytas atskiram šalies ūkio sektoriaus verslo aplinkos tyrimui dėl didelio analizuojamų aplinkos veiksnių kiekio (vertinami iš viso 29 kriterijai). Didžioji dalis veiksnių daro mažą ar netgi labai mažą įtaką sektoriaus verslo aplinkai, tad rezultatai būtų su didele paklaida.
  - Verslo aplinkos palankumo vertinimo metodas pagal EIU, kaip ir Pasaulio banko taikomas metodas, yra skirtas tirti bendrą šalies verslo aplinką. Metode naudojami net 91 veiksnys, o turėtų iškreipti tyrimo rezultatus, jeigu būtų tiriamas smulkesnis verslo aplinkos vienetas, kaip pvz.: aprangos siuvimo sektorius.
  - Porterio 5 jėgų metodas verslo aplinkos tyrimui taikomas tik tuo atveju, kai sektoriuje jau yra veikianti įmonė, kurios aplinką norima tirti. Kadangi ši sąlyga mano atveju nėra tenkinama, tad metodas taikomas nebus.

3. Parengtas metodas Lietuvos aprangos siuvimo sektoriaus plėtros galimybių tyrimui atlikti. Veiksniams analizuoti ir vertinti pasitelkiami kiekybiniai duomenys, kurie renkami iš viešai pasiekiamų oficialių statistikos šaltinių: Lietuvos statistikos departamento, Eurostato, „Destatis“ . statistinių rodiklių duomenų bazių. Gautų duomenų analizė, pagalbinių rodiklių skaičiavimai, grafinis duomenų apdorojimas ir pateikimas atliekamas duomenų tvarkymo ir analizės įrankiu – Microsoft Excel programa. Teiginiai iliustruojami lentelėmis ir paveikslais.
4. Pagal parengtą metodą atliktas Lietuvos aprangos siuvimo (gamybos) sektoriaus plėtros galimybių tyrimas. Tyrimo metu išanalizuoti šie aplinkos veiksniai:
  - aprangos prekių paklausa vietinėje rinkoje;
  - pirkėjų pirkimo įpročiai;
  - rinkos potencialas;
  - gyventojų disponuojamosios pajamos;
  - gyventojų išlaidos aprangai įsigyti;
  - darbo jėgos pasiūla;
  - darbo užmokesčio kaštai;
  - elektros energijos kaina.

Įvertinus veiksnius pagal parengtą metodą, apskaičiuotas verslo plėtros palankumo balas, kurio gautoji reikšmė  $=0,67$ . Apskaičiuotoji reikšmė traktuojama kaip žema (lyginant su maksimalia galima reikšme – 4). Taigi, atlikus Lietuvos aprangos siuvimo sektoriaus verslo aplinkos tyrimą ir pagal pasiūlytą metodą apskaičiavus šio sektoriaus verslo plėtros palankumo balą, galima teigti, kad imtis verslo plėtros šiame sektoriuje esamomis sąlygomis verta.

## LITERATŪRA

1. Acar A. Z., Zehir C. (2010). The Harmonize Effects of Generic Strategies and Business Capabilities on Business Performance // Journal of Business Economics and Management. Nr. 11(4), p. 689-711. ISSN 2029-4433
2. Andrijauskienė A. (2004). Įmonių ekonomika. Vilnius: Presvika. ISBN 9955567511
3. Alkhafaji A. F. (2003). Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment. Niujorkas: Haworth Press Inc. ISBN 0789018098
4. Bagdonas E., Bagdonienė, L. (2000). Administravimo principai: vadovėlis. Kaunas: Technologija. ISBN 9986-13-814-0
5. Bersėnaitė J. (2008). Verslo aplinka ir jo rėmimas Lietuvoje // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 3 (12), p. 30-38. ISSN 1648-9098
6. Devereux M. P., Lockwood B., Redoano M. (2008). Do countries compete over corporate tax rates? // Journal of Public Economics. Nr. 92 (5–6), p. 1210–1235. ISSN 0047-2727
7. Gineitienė Z. (2005). Verslo kūrimas ir valdymas: vadovėlis. Vilnius: Rosma.
8. Juozaitienė L. (2005). Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus konkurencingumo veiksnių kitimo tendencijų įvertinimas // Socialiniai tyrimai. Nr. 1 (5), p. 87-94. ISSN 1392-3110
9. Juozaitienė L., Staponkienė J. (2006). Verslo ir vadybos įvadas: mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. ISBN 9986383927
10. Kučinskienė M., Garuckas R., Jatuliavičienė G. (2007). Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo analizė Europos sąjungos kontekste // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 42, p. 39-55. ISSN 1392-1142
11. Matkevičienė, R. (2007). Verslo organizacijos informacinės aplinkos tyrimas // Informacijos mokslai. Nr. 41, p. 58-69. ISSN 1392-0561
12. Namwoon K., Kwaku A. G.(2010). Using exploratory and exploitative market learning for new product development // Journal of Product Innovation Management. Nr. 27(4), p. 519-536. ISSN 1540-5885
13. Olsthoorn X., Tyteca D., Wehrmeyer W., Wagner M. (2001). Environmental Indicators for Business: A Review of the Literature and Standardisation Methods // Journal of Cleaner Production. Nr. 9 (5), p. 453-463. ISSN 0959-6526
14. Podvezko V., Podvezko A. (2014). Kriterijų reikšmingumo nustatymo metodai. Lietuvos matematikos rinkinys // Lietuvos matematikų draugijos darbai, ser. B. 55 t., p. 111-116. ISSN 0132-2818

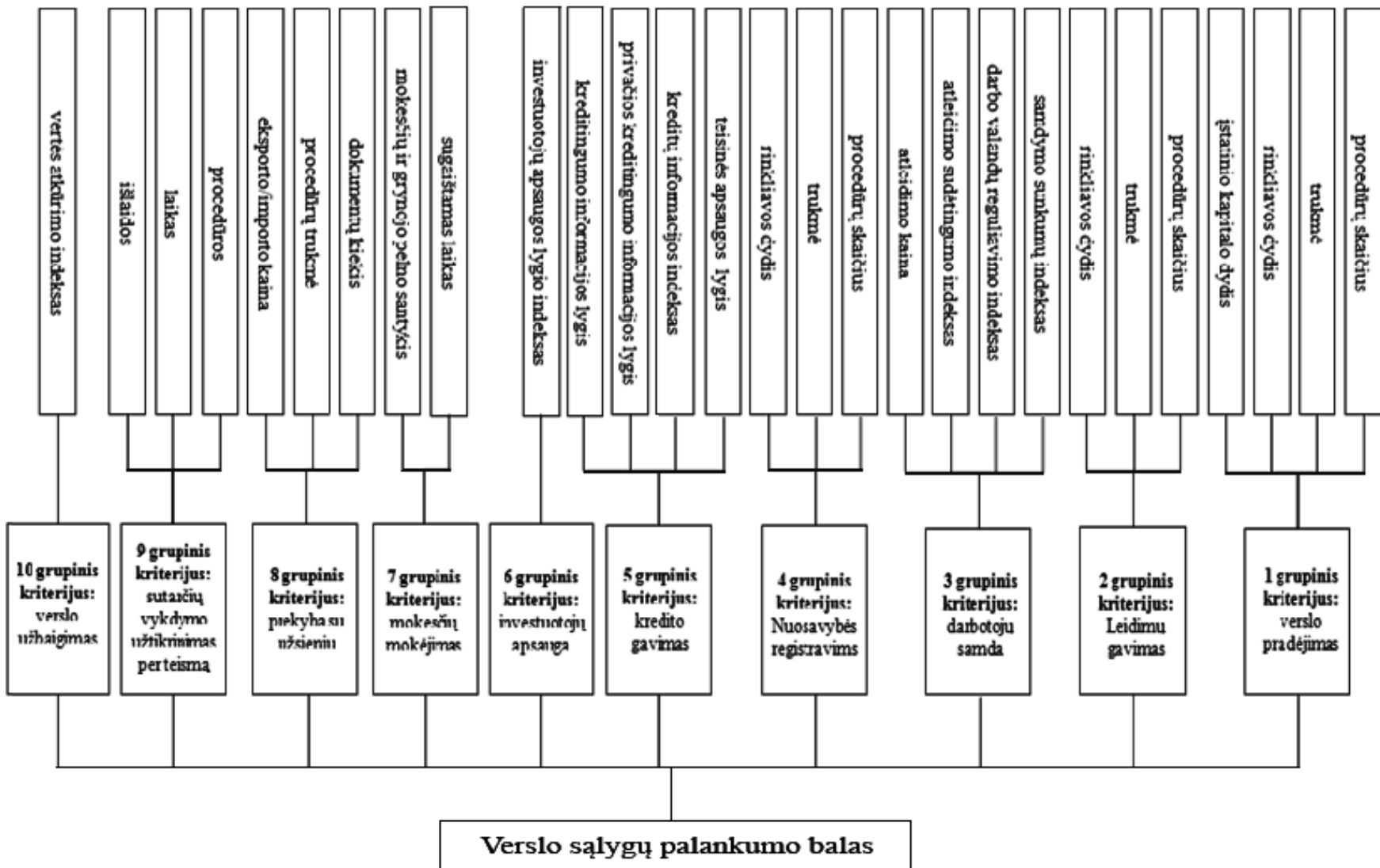
15. Porter M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy // Harvard Business Review. Nr. 86 (1), p. 78-93. ISSN 0017-8012
16. Samoška M. (2011). Verslo sąlygų vertinimo metodų analizė // Mokslas – Lietuvos ateitis. Nr. 3 (4), p. 82–89. ISSN 2029-2252
17. Samoška M. (2012). Verslo aplinkos veiksnių analizė ir jų vertinimo kriterijai // 15-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ / 2012 metų teminės konferencijos straipsnių rinkinys. ISSN 2029-7149
18. Skruibytė I. (2010). Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumo vertinimas. // Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai. Nr. 4/1, p. 105-122. ISSN 1822-7996
19. Vasiliauskas A. (2006). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija. ISBN 9955095946
20. Žukauskas R. S. (2002). Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros strateginės kryptys. // Viešoji politika ir administravimas. Nr. 1, p. 71-74. ISSN 1648-2603
21. Žukauskas P., Stripeikis O. (2004). Smulkaus ir vidutinio verslo aplinka Lietuvos ir ES rinkose // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 31, p. 209-228. ISSN 1392-1142
22. Žvirblis A. (2005). Rinkovados analizės principai ir metodologija: monografija. Vilnius: Ciklonas. ISBN 9955-497-83-1
23. Žvirblis A., Rudzkienė V., Jefimov V. (2007). Verslo aplinka. / Projektas „Verslumo ugdymas Mykolo Romerio, Kauno technologijos ir Vilniaus Gedimino technikos universitetuose socialinių ir inžinerinių mokslų srityje“. / Bazinių verslumo gebėjimų ugdymo modulis „Rinkos aplinkos tyrimai“
24. Worthington I., Britton C. (2006). The Business Environment. London: Pearson Education Limited. ISBN 0-273-70424-9
25. Eurostat (Europos Sąjungos statistikos tarnyba). Rodiklių duomenų bazė. Peržiūrėta 2015, gruodžio 17, adresu: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
26. Federal Statistical Office „Destatis“ (Vokietijos statistikos tarnyba). Rodiklių duomenų bazė. Peržiūrėta 2015, gruodžio 19, adresu: <http://www.destatis.de/EN/FactsFigures/FactsFigures.html>
27. Kasteckienė A. Rinkos galimybių įvertinimas. Mokomoji paskaitų medžiaga. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. Peržiūrėta 2015, lapkričio 22, adresu: [https://fcis.vdu.lt/~v.liesionis@evf.vdu.lt/FOV1-000807B4/FOV1-00080AA9/3\\_paskaita.pdf](https://fcis.vdu.lt/~v.liesionis@evf.vdu.lt/FOV1-000807B4/FOV1-00080AA9/3_paskaita.pdf)

28. Lietuvos darbo birža. 2015 metų darbo rinkos prognozė. Peržiūrėta 2015, gruodžio 10, adresu: [http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Documents/prognoze\\_2015.pdf](http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Documents/prognoze_2015.pdf)
29. Lietuvos statistikos departamentas. Oficialiosios statistikos portalas, rodiklių duomenų bazė. Peržiūrėta 2015, gruodžio 17, adresu: <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize1>
30. Mačiulis N. (2014). Pasaulio ir Lietuvos ekonomikos apžvalga. Konferencijos medžiaga. Peržiūrėta 2015, gruodžio 10, adresu: [http://www.lnta.lt/images/konferencija/2015/Nerijus\\_Maciulis\\_Pasaulio\\_ir\\_Lietuvos\\_ekonomikos\\_apzvalga.ppt](http://www.lnta.lt/images/konferencija/2015/Nerijus_Maciulis_Pasaulio_ir_Lietuvos_ekonomikos_apzvalga.ppt)
31. The Economist Intelligence Unit. Business environment ranking and index 2014. Tyrimo ataskaita. Peržiūrėta 2015, gruodžio 2, adresu: <http://www.eiu.com/bizenviro2014>
32. World Bank Group. Methodology for Doing Business. 2015. Peržiūrėta 2015, gruodžio 12, adresu: <http://www.doingbusiness.org/methodology>

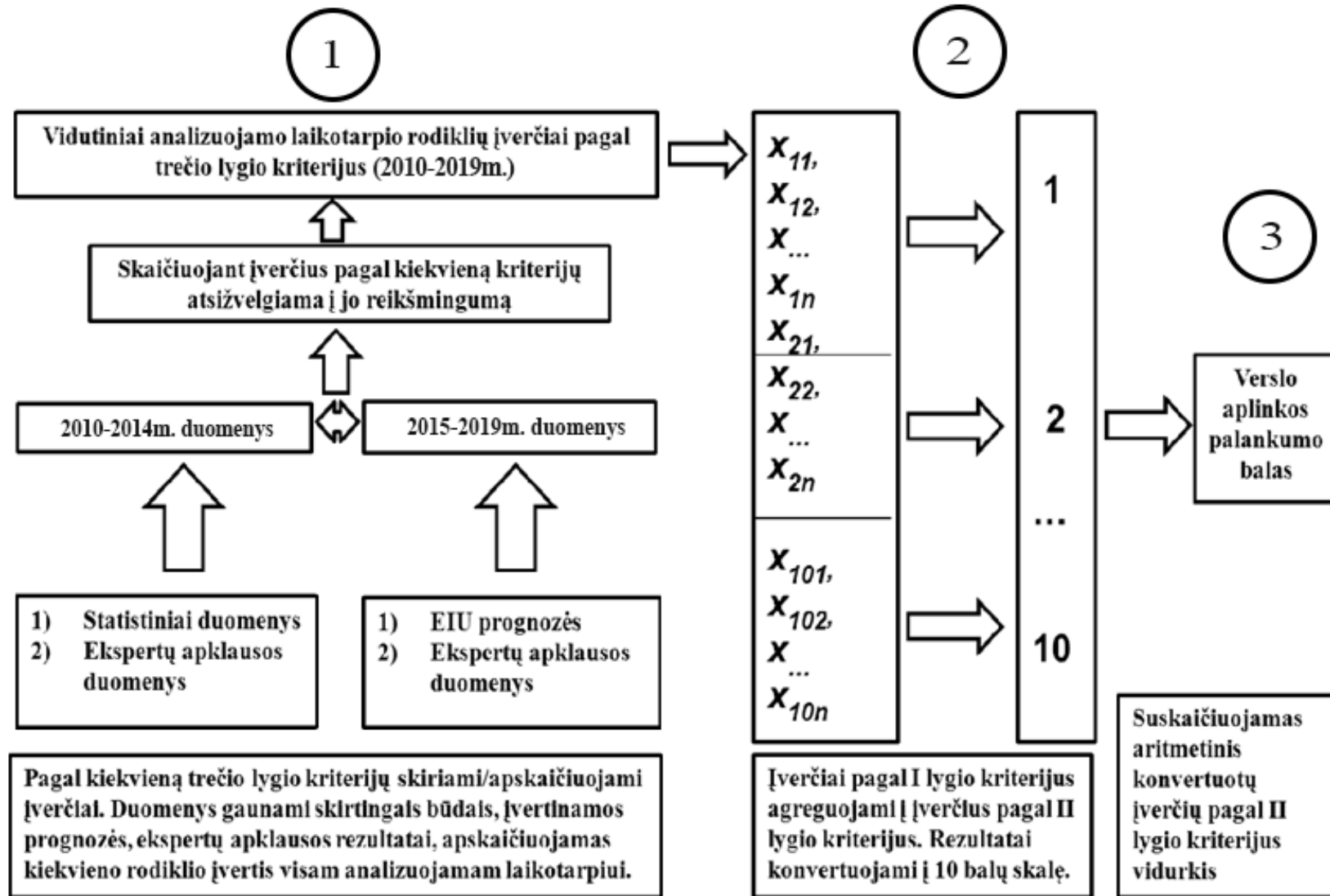
## **PRIEDAI**



Pasaulio banko verslo sąlygų palankumo balo apskaičiavimui analizuojamų veiksnių schema (Pasaulio bankas, 2014)



Verslo aplinkos palankumo balo apskaičiavimo schema (The Economist Intelligence Unit, 2015)



### 3 PRIEDAS

#### Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus eksportuotos ir importuotos produkcijos apimčių pokyčiai 2010-2013 metų laikotarpiu

Ekonominės veiklos rūšis	Rodiklis	Metai				Pokytis per 2010-2013 m., %
		2010	2011	2012	2013	
<b>APDIRBAMOJI GAMYBA</b>	Pagaminta produkcija (be PVM ir akcizo), tūkst. EUR	13257893	16589546	17885062	18163041	66,1
	Aprangos ir tekstilės pramonės dalis apdirbamojoje gamyboje, %	4,9	4,6	4,5	4,5	-
<b>Aprangos ir tekstilės pramonė</b>	Pagaminta produkcija (be PVM ir akcizo), tūkst. EUR	652009	770889	807932	819498	46,7
	Eksportas, tūkst. EUR	516387	601061	605690	611939	38,4
	Dalis pagamintos produkcijos eksporte, %	79,2	78,0	75,0	74,7	-
	Importas, tūkst. EUR	321286	388160	368491	379584	55,8
<b>Tekstilės gaminių gamyba</b>	Pagaminta produkcija (be PVM ir akcizo), tūkst. EUR	258581	316214	357301	335325	48,9
	Eksportas, tūkst. EUR	206309	245174	263873	250139	40,1
	Importas, tūkst. EUR	141573	181208	179005	168568	58,4
<b>Drabužių siuvimas (gamyba)</b>	Pagaminta produkcija (be PVM), tūkst. Eur	359 638	415 706	410 763	444 717	23,7
	Eksportas, tūkst. Eur	287 369	327 999	313 043	331 079	15,2
	Eksportuojama pagamintos produkcijos dalis, %	79,9	78,9	76,2	74,4	-
	Importas, tūkst. Eur	163 708	187 599	170 958	190 273	16,2
<b>Odos ir odos dirbinių gamyba</b>	Pagaminta produkcija (be PVM ir akcizo), tūkst. Eur	33 790	38 969	39 868	39 456	16,8
	Eksportas, tūkst. Eur	22 709	27 888	28 774	30 721	35,3
	Eksportuojama pagamintos produkcijos dalis, %	67,2	71,6	72,2	77,9	
	Importas, tūkst. Eur	16 005	19 353	18 528	20 743	29,6

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

## Energijos suvartojimas Lietuvos pramonėje, pagal ekonomines veiklos rūšis 2010-2013 m. laikotarpiu

Ekonomines veiklos rūšis	2010 m.			2011 m.			2012 m.			2013 m.			Vidutiniškai per metus, GWh	Pokytis 2010-2013 m. %	Dalis nuo visos suvartojamos energijos, %
	Elektros energija, GWh	Šiluminė energija, GWh	Viso energija, GWh	Elektros energija, GWh	Šiluminė energija, GWh	Viso energija, GWh	Elektros energija, GWh	Šiluminė energija, GWh	Viso energija, GWh	Elektros energija, GWh	Šiluminė energija, GWh	Viso energija, GWh			
Maisto produktų, gėrimų ir tabako gamyba	545,4	139,9	685,3	603,5	120	723,5	604,9	125,6	730,5	656,6	151,3	807,9	736,8	17,9	23,5
Tekstilės gaminių gamyba	98,5	28,4	126,9	89,8	19,1	108,9	95	20,3	115,3	93,9	21,9	115,8	116,7	-8,7	3,7
<b>Drabužių siuvimas (gamyba)</b>	<b>51,6</b>	<b>10</b>	<b>61,6</b>	<b>52,7</b>	<b>8,3</b>	<b>61</b>	<b>54,8</b>	<b>7,8</b>	<b>62,6</b>	<b>50,9</b>	<b>8,1</b>	<b>59</b>	<b>61,1</b>	<b>-4,2</b>	<b>1,9</b>
Odos ir odos dirbinių gamyba	9,6	0,3	9,9	4,8	0,3	5,1	5,3	0,4	5,7	5,5	0,3	5,8	6,6	-41,4	0,2
Medienos bei medienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba	250,3	10,7	261	218,8	10	228,8	274,5	94,2	368,7	260,8	117,9	378,7	309,3	45,1	9,9
Popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba	215,4	25,2	240,6	128,2	34,6	162,8	92,4	0,8	93,2	115,4	0,9	116,3	153,2	-51,7	4,9
Spausdinimas ir įrašytų laikmenų tiražavimas	21,2	1,6	22,8	32,4	1,6	34	34,4	1,8	36,2	34,7	0,9	35,6	32,2	56,1	1,0
Cheminių produktų gamyba	669,5	180,9	850,4	758,3	145,8	904,1	776,3	147,5	923,8	720,0	126,9	846,9	881,3	-0,4	28,1
Vaistų pramonės-farmacinių preparatų gamyba	10,5	3,3	13,8	11,4	3,1	14,5	9,1	0,6	9,7	10,1	0,6	10,7	12,2	-22,5	0,4
Guminių ir plastikinių gaminių gamyba	180,2	0	180,2	214	0,2	214,2	198,1	1,5	199,6	217,5	1,3	218,8	203,2	21,4	6,5
Kitų nemetalo mineralinių produktų gamyba	184,9	4,8	189,7	200	2,7	202,7	222,4	2,1	224,5	247,7	0,3	248	216,2	30,7	6,9
Pagrindinių metalų gamyba	19,3	0,7	20	21,1	0,6	21,7	24	0,9	24,9	20,9	0,1	21	21,9	5,0	0,7
Metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamyba	54,1	3,3	57,4	66	2,2	68,2	88,3	2,6	90,9	74,1	3,5	77,6	73,5	35,2	2,3
Kompiuterinių, elektroninių ir optinių gaminių gamyba	14,1	4	18,1	14,5	2,4	16,9	13,7	3,4	17,1	18,3	4	22,3	18,6	23,2	0,6
Elektros įrangos gamyba	13,9	4,8	18,7	14,6	3,8	18,4	26,8	3,3	30,1	30,5	4,9	35,4	25,7	89,3	0,8
Niekur kitur nepriskirtų mašinų ir įrangos gamyba	25,6	6,5	32,1	30,3	5,4	35,7	44,5	6,5	51	44,1	7,8	51,9	42,7	61,7	1,4
Variklinių transporto priemonių, priekabų ir puspriekabių gamyba	11,1	1,7	12,8	9	1,3	10,3	8,4	1,3	9,7	10	1,8	11,8	11,2	-7,8	0,4
Kitų transporto priemonių ir įrangos gamyba	19,6	6,4	26	17,5	0,3	17,8	11,5	0,4	11,9	8,9	0,6	9,5	16,3	-63,5	0,5
Baldų gamyba	109,2	16,1	125,3	128,2	15,8	144	175,4	21,3	196,7	202,5	22,7	225,2	172,8	79,7	5,5
Kita gamyba	19,7	3,3	23	20,8	3,7	24,5	23,7	7	30,7	28,4	5,4	33,8	28,0	47,0	0,9
<b>Iš viso pagal ekonomines veiklos rūšis:</b>	<b>2523,7</b>	<b>451,93</b>	<b>2975,63</b>	<b>2635,9</b>	<b>381,2</b>	<b>3017,1</b>	<b>2783,5</b>	<b>449,3</b>	<b>3232,8</b>	<b>2850,8</b>	<b>481,2</b>	<b>3332</b>	<b>3139,4</b>	<b>12,0</b>	-

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

## Lietuvos apdirbamosios pramonės pagamintos produkcijos vertė 2010-2013 m.

Ekonomines veiklos rūšis	Produkcijos vertė, tūkst. EUR				Pokytis 2010-2013 m., %	Dalis nuo visos pagamintos produkcijos 2013 m., %
	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.		
Maisto produktų, gėrimų ir tabako gamyba	2 931 442	3 501 394	3 583 468	3 897 685	32,96	29,91
Tekstilės gaminių gamyba	251 451	305 560	332 408	334 133	32,88	2,56
<b>Drabužių siuvimas (gamyba)</b>	<b>281 151</b>	<b>331 750</b>	<b>325 973</b>	<b>372 307</b>	<b>32,42</b>	<b>2,86</b>
Odos ir odos dirbinių gamyba	22 178	22 901	24 124	24 306	9,60	0,19
Medienos bei medienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba	714 298	869 126	832 246	901 477	26,20	6,92
Popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba	234 131	278 994	301 157	362 506	54,83	2,78
Spausdinimas ir įrašytų laikmenų tiražavimas	133 427	169 939	191 821	202 134	51,49	1,55
Cheminių produktų gamyba	1 568 618	2 107 677	2 179 849	1 887 536	20,33	14,48
Vaistų pramonėsfarmacinių preparatų gamyba	64 749	72 520	73 457	110 688	70,95	0,85
Guminių ir plastikinių gaminių gamyba	544 514	670 038	752 711	768 262	41,09	5,90
Kitų nemetalo mineralinių produktų gamyba	323 874	427 168	458 151	502 374	55,11	3,85
Pagrindinių metalų gamyba	65 242	87 361	95 433	94 811	45,32	0,73
Metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamyba	411 267	554 697	576 522	574 719	39,74	4,41
Kompiuterinių, elektroninių ir optinių gaminių gamyba	245 034	224 987	210 937	194 336	-20,69	1,49
Elektros įrangos gamyba	153 053	201 620	265 917	301 053	96,70	2,31
Niekur kitur nepriskirtų mašinų ir įrangos gamyba	214 226	276 960	298 365	355 759	66,07	2,73
Variklinių transporto priemonių, priekabų ir puspriekabių gamyba	107 391	132 978	164 989	188 312	75,35	1,45
Kitų transporto priemonių ir įrangos gamyba	125 476	82 002	133 013	153 049	21,97	1,17
Baldų gamyba	756 021	940 508	1 132 991	1 180 559	56,15	9,06
Kita gamyba	131 791	159 723	177 711	201 058	52,56	1,54
Mašinų ir įrangos remontas ir įrengimas	246 849	370 686	387 624	424 903	72,13	3,26
<b>Viso pagaminta produkcijos:</b>	<b>9 526 183</b>	<b>11 788 589</b>	<b>12 498 867</b>	<b>13 031 967</b>	-	-

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

## Vidutinės elektros energijos kainos pramonės įmonėms Lietuvoje, Vokietijoje ir ES28 šalyse 2010-2013 m. laikotarpiu

Regionas	Metinis el. energijos suvartojamas, MWh	Pusmetis								Pokytis 2010-2013 m., %
		2010 P1	2010 P2	2011 P1	2011 P2	2012 P1	2012 P2	2013 P1	2013 P2	
Europos Sąjunga (28 valstybės)	20 - 500	15,00	15,02	15,97	16,22	16,72	17,10	17,47	17,59	-
	500 - 2 000	12,75	12,84	13,60	13,77	14,23	14,39	14,81	14,67	-
	2000 - 20 000	11,19	11,37	11,98	12,11	12,87	12,97	13,21	13,16	-
	20 000 - 70 000	10,08	10,28	10,84	11,19	11,35	11,64	11,72	11,72	-
	70 000 - 150 000	9,37	9,65	10,20	10,11	10,35	10,47	10,86	10,53	-
	<b>Vidurkis</b>	<b>11,68</b>	<b>11,83</b>	<b>12,52</b>	<b>12,68</b>	<b>13,10</b>	<b>13,31</b>	<b>13,61</b>	<b>13,53</b>	<b>15,89</b>
Vokietija	20 - 500	17,50	17,98	19,06	19,10	19,52	19,68	21,47	21,85	-
	500 - 2 000	15,07	15,62	16,68	16,62	17,03	17,27	18,79	19,02	-
	2000 - 20 000	13,46	14,05	15,17	15,39	15,46	15,74	17,04	16,89	-
	20 000 - 70 000	12,05	12,85	13,76	14,82	14,21	14,32	15,20	15,14	-
	70 000 - 150 000	11,29	12,20	13,69	13,73	12,91	12,48	14,49	13,39	-
	<b>Vidurkis</b>	<b>13,87</b>	<b>14,54</b>	<b>15,67</b>	<b>15,93</b>	<b>15,83</b>	<b>15,90</b>	<b>17,40</b>	<b>17,26</b>	<b>24,39</b>
Lietuva	20 - 500	13,26	13,54	13,79	13,83	14,55	14,54	15,63	15,68	-
	500 - 2 000	12,05	12,65	12,69	12,56	13,78	13,84	14,89	14,85	-
	2000 - 20 000	11,10	12,38	12,35	12,42	13,01	13,00	14,37	13,72	-
	20 000 - 70 000	10,52	10,64	12,19	-	14,10	14,13	15,36	-	-
	70 000 - 150 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Vidurkis</b>	<b>11,73</b>	<b>12,30</b>	<b>12,76</b>	<b>12,94</b>	<b>13,86</b>	<b>13,88</b>	<b>15,06</b>	<b>14,75</b>	<b>25,72</b>
Elektros kainos lygis, %	nuo Vokietijos	84,6	84,6	81,4	81,2	87,6	87,3	86,6	85,5	-
	nuo ES28 vidurkio	100,5	104,0	101,9	102,0	105,8	104,2	110,6	109,0	-

Šaltinis: Eurostatas