



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Danguolė Vasiliauskienė

**LIETUVOS PIENO PRODUKTŲ GAMYBOS SEKTORIAUS ĮMONIŲ
KONKURENCINGUMO VEIKSNIŲ VERTINIMAS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. dr. Rita Vilkė

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**LIETUVOS PIENO PRODUKTŲ GAMYBOS SEKTORIAUS ĮMONIŲ
KONKURENCINGUMO VEIKSNIŲ VERTINIMAS**

Verslo ekonomika 621L17001

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMGLVE-4a gr. stud. Danguolė Vasiliauskienė

2016 m. gegužės 12 d.

Vadovė

doc. dr. Rita Vilké

2016 m. gegužės 12 d.

Recenzentas

doc. dr. Asta Sabonienė

2016 m. gegužės d.

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Danguolė Vasiliauskienė

Verslo ekonomika 621L17001

Baigiamojo magistro darbo

LIETUVOS PIENO PRODUKTŲ GAMYBOS SEKTORIAUS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO
VEIKSNIŲ VERTINIMAS

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gegužės 12 d.
Kaunas

Patvirtinu kad, mano **Danguolės Vasiliauskienės**, baigiamasis darbas tema „LIETUVOS PIENO PRODUKTŲ GAMYBOS SEKTORIAUS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO VEIKSNIŲ 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 mokėjusi.

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

(vardas ir pavardė)

(parašas)

Vasiliauskienė, Danguolė. Assessment of Competitiveness Factors in Lithuanian Dairy Sector Companies. Master's Final Thesis in Business Economics / supervisor assoc. prof. dr. Rita Vilké. Department of Economics, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Sciences Social: 04S Economics.

Key words: dairy producers, competitiveness, models of competitiveness, activity assessment, financial ratio.

Kaunas, 2016, 88 p.

SUMMARY

Lithuania's integration into the European Union not only opened foreign markets for food industry companies but also increased competitiveness home and abroad. Due to increasing competitiveness, any profit-seeking organization attempts to gain advantages against other companies in the market and increase its market share. The seek of competitiveness and its preservation is an inseparable attribute of the modern economy as it causes the quality improvement, price decrease, and innovation development.

The object of research - companies competitiveness in dairy production sector.

The aim of research - to assess the competitiveness factors in Lithuanian dairy companies.

Objectives of research - to characterise the situation of dairy sector in Lithuania; to describe the major dairy sector companies in Lithuania; to analyse the concept of competitiveness, its types and research models; to identify the main inner and outer factors influencing company's competitiveness; to analyse inner and outer competitiveness factors influencing the activity of major Lithuanian dairy companies.

Dairy production is one of the component parts of the food industry. The export of dairy products comprises 2-3 percent of all exported goods. The cost of exported dairy products in 2014 was 596 million euro. According to the data of the 2nd quarter in 2015, the export of dairy products was among the food industry groups where the export decreased the most.

The major part of reproduced milk in Lithuania belongs to such companies as AB Pieno žvaigždės, AB Rokiškio sūris, AB Žemaitijos pienas, AB Vilkyčių pieninė and UAB Marijampolės pieno konservai. The increase in GDP per person, the decrease of inflation and interest rate shows that the economic environment is improving slowly. However, the decreasing number of citizens forces dairy sector companies to search for new markets to realise their production. The results of major dairy producers in 2009-2014 were assessed as satisfactory. According to the activity assessment criteria AB Žemaitijos pienas is leading and the most competitive company. AB Vilkyčių pieninė received the worst assessment and its competitiveness is the lowest.

TURINYS

ĮVADAS	9
1. PIENO PRODUKTŲ GAMYBOS SEKTORIAUS SITUACIJA LIETUVOJE	11
1.1. Pieno produktų gamybos svarba Lietuvos ekonomikai.....	11
1.2. Lietuviškų pieno produktų gamybos vystymosi dinamika.....	15
1.3. Lietuvos pieno produktų gamintojų analizė.....	18
2. KONKURENCINGUMO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI	20
2.1. Konkurencingumo samprata.....	20
2.2. Konkurencingumo analizės lygiai.....	22
2.3. Konkurencingumo tyrimo modeliai.....	26
2.4. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	33
2.4.1. Išoriniai konkurencingumo veiksniai.....	34
2.4.2. Vidiniai konkurencingumo veiksniai.....	36
3. TYRIMO METODOLOGIJA	43
3.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas.....	43
3.2. Tyrimo charakteristika.....	43
4. LIETUVOS PIENO PRODUKTŲ GAMINTOJŲ KONKURENCINGUMO VEIKSNIŲ TYRIMAS	45
4.1. Išorinių konkurencingumo veiksnių, veikiančių pieno produktų gamintojų veiklas, analizė.....	45
4.2. Vidinių konkurencingumo veiksnių, veikiančių pieno produktų gamintojų veiklas, analizė.....	53
4.2.1. Pieno produktų gamintojų finansinių rodiklių vertinimas.....	54
4.2.2. Pieno produktų gamintojų žmogiškųjų išteklių vertinimas.....	63
4.2.3. Pieno produktų gamintojų vidaus procesų valdymo vertinimas.....	67
4.2.4. Pieno produktų gamintojų klientų vertinimas.....	68
4.3. Pieno produktų gamintojų konkurencingumo apibendrintas vertinimas.....	72
IŠVADOS IR REKOMANDACIJOS	74
LITERATŪRA	76
PRIEDAI	82

Paveikslų sąrašas

1 pav. Vidutinė natūralaus riebumo pieno supirkimo kaina ES šalyse 2014 ir 2015 m.12 mėn., EUR/100 kg.	11
2 pav. Pieno supirkimo kaina Lietuvoje metų pabaigoje, EUR/t	12
3 pav. Užimtų gyventojų skaičius ir darbuotojų skaičius veikiančiose įmonėse metų pradžioje	13
4 pav. Prekių ir pieno produktų eksportas, mln. EUR	13
5 pav. Pieno produktų eksporto struktūra 2014 m., mln. EUR	14
6 pav. Maisto pramonės grupės, kurių eksportas labiausiai mažėjo, mln. EUR	14
7 pav. Pieno produktų eksporto struktūra pagal šalių grupes 2013-2014 m.	15
8 pav. Pieno sektoriaus įmonių grynasis pelningumas	19
9 pav. Konkurencingumo lygių ir jų tarpusavio ryšių schema	25
10 pav. Konkurenciją formuojančios jėgos	26
11 pav. M. Porterio „Deimanto“ modelis	28
12 pav. Apibendrinto Dvigubo Deimanto modelio schema	30
13 pav. Devynių faktorių modelis	31
14 pav. Įmonės konkurencingumą lemiančių veiksnių schema	33
15 pav. PESTLE analizės schema	34
16 pav. Įmonės veiklos modelis	40
17 pav. Vertės kūrimo grandinė	41
18 pav. Kokybiškų produktų ir paslaugų svarba	42
19 pav. BVP tenkantis vienam gyventojui	47
20 pav. Metinė infliacija Lietuvoje	47
21 pav. Palūkanų norma Lietuvoje	48
22 pav. Gyventojų skaičius pagal amžiaus grupes Lietuvoje	48
23 pav. Mėnesinis darbo užmokestis, neto / EUR	49
24 pav. Įmonės, diegusios inovacijas	49
25 pav. Įmonės, gavusios paramą inovacijoms iš valdžios institucijų	50
26 pav. Su aplinka susijusių mokesčių, kuriuos sumoka maisto produktų, gėrimų ir tabako gamybos įmonės, struktūra	51
27 pav. Maisto produktų gamybos įmonių einamosios išlaidos aplinkos apsaugai	52
28 pav. Maisto produktų gamybos įmonių investicijos aplinkos apsaugai	52
29 pav. Bendrojo ir greitojo trumpalaikio mokumo koeficientų dinamika	54
30 pav. Bendrojo ir grynojo pelningumo koeficientų dinamika	56
31 pav. Grynojo turto ir nuosavo kapitalo pelningumo koeficientų dinamika	58

32 pav. Atsargų apyvartumo kartais ir dienomis dinamika	60
33 pav. Bendrojo skolos koeficiento ir pardavimo savikainos lygio dinamika	61
34 pav. AB „Pieno žvaigždžių“ ir AB „Rokiškio sūrio“ darbuotojų pagal išsilavinimą dinamika	63
35 pav. AB „Vilkyčių pieninės“ ir AB „Žemaitijos pieno“ darbuotojų pagal išsilavinimą dinamika ...	65
36 pav. Darbuotojų (bruto) atlyginimo pagal išsilavinimą dinamika	66
37 pav. AB „Pieno žvaigždžių“ pardavimo pajamų pagal šalis dinamika	69
38 pav. AB „Rokiškio sūrio“ pardavimo pajamų pagal šalis dinamika	70
39 pav. AB „Vilkyčių pieninės“ pardavimo pajamų pagal šalis dinamika	71
40 pav. AB „Žemaitijos pieno“ pardavimo pajamų pagal šalis dinamika	72

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Maisto produktų suvartojimas, tenkantis vienam gyventojui / kg.	16
2 lentelė. Šalies ūkio darbuotojų neto darbo užmokesčio perkamoji galia	16
3 lentelė. Pieno produktų gamyba	17
4 lentelė. Pieno produktų gamybos pokyčiai	18
5 lentelė. Pagrindiniai pieno pramonės rodikliai	18
6 lentelė. Santykiniai įmonių finansinės būklės įvertinimo rodikliai	37
7 lentelė. Pagrindiniai Lietuvos Respublikos teisės aktai, reglamentuojantys pieno sektoriaus veiklą..	46
8 lentelė. Bendra informacija apie stambiausias Lietuvos pieno produktų gamybos įmones	53
9 lentelė. Apyvartinis kapitalas ir apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas	62
10 lentelė. Lietuvos pieno produktų gamybos sektoriaus įmonių veiklos vertinimas balais	73

IVADAS

Temos aktualumas

Lietuva – viena Europos Sąjungos šalių, kuri specializuojasi maisto produktų ir gėrimų gamybos srityje. Ši gamybos pramonė yra viena svarbiausių gamybos šakų Lietuvoje, tai veikia šios šakos sukuriamos produkcijos reikšmę visiems šalies gyventojams.

Lietuvos integracija į Europos Sąjungą ne tik atvėrė maisto pramonės įmonėms kitų valstybių rinkas, tačiau padidino ir konkurenciją šalyje ir užsienyje. Dėl didėjančios konkurencijos, kiekviena pelno siekianti organizacija, stengiasi įgyti privalumų prieš kitas rinkoje veikiančias įmones, siekia padidinti savo rinkos dalį. Norėdamos išlikti konkurencingoje rinkoje, įmonės turi gaminti paklausią produkciją, kurios pardavimų apimtys užtikrintų veiklos pelningumą. Taigi konkurencingumo siekimas ir išlaikymas yra neatsiejamas šiuolaikinės ekonomikos atributas, skatinantis kokybės gerėjimą, kainų mažėjimą ir inovacijų plėtrą.

Darbo problema

Kiekvienos įmonės vadovas suvokia įmonės konkurencingumo analizavimo būtinybę. Įmonės gaminančios produktus – suinteresuotos įtikti vartotojui ir teikti jam produktą kuo geresnės kokybės ir tinkamos kainos. Tačiau nuolatos kyla grėsmė, kad konkurentai gali jūsų sprendimus ar produktus nukopijuoti, dėl to įmonė gali prarasti savo konkurencingumą. Įmonių konkurencingumo tyrimai ir galimybių įvertinimas – ypatingai svarbūs planuojant rinkos plėtrą ir siekiant sėkmingų rinkos plėtros strategijų. Keičiantis vartotojų norams ir poreikiams įmonėms nebeužtenka vien tik finansinių lėšų valdymo, todėl labai svarbu kompleksiskai analizuoti konkurencingumui įtaką darančius veiksniai. Konkurencingumas suprantamas kaip dinaminė būklė, kurią reikia nuolat palaikyti, todėl analizuojant įmonių veiklos rodiklius kyla tam tikri probleminiai klausimai: kokie veiksniai veikia įmonės konkurencingumą ir kaip juos vertinti? Ar vidiniai ir išoriniai veiksniai turi vienodą poveikį to paties sektoriaus įmonėms? Ar finansiniai rodikliai išlieka svarbiausiais įmonės konkurencingumo vertinimo svertais? Siekiant atsakyti į šiuos probleminius klausimus, magistro darbe išanalizuota stambiausių Lietuvos pieno gamintojų įmonių veikla.

Tyrimo objektas – įmonių konkurencingumas pieno produktų gamybos sektoriuje.

Tyrimo tikslas – atlikti Lietuvos pieno produktų gamybos įmonių konkurencingumo veiksmų vertinimą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Charakterizuoti pieno produktų gamybos sektoriaus situaciją Lietuvoje;
2. Apibūdinti pagrindines Lietuvos pieno produktų gamintojų sektoriaus įmones;
3. Išnagrinėti konkurencingumo sampratą, konkurencingumo rūšis, tyrimo modelius;
4. Identifikuoti įmonės konkurencingumą veikiančius išorinius ir vidinius veiksniai;

5. Išanalizuoti išorinius konkurencingumo veiksnius, veikiančius stambiausių Lietuvos pieno produktų gamintojų veiklą;
6. Iširti vidinius konkurencingumo veiksnius, veikiančius stambiausių Lietuvos pieno produktų gamintojų veiklą.

Tyrimo metodai

Magistro baigiamajame darbe atlikta Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė, atliktos statistinių duomenų ir ekonominių rodiklių analizės. Atliekant tyrimą naudoti lyginamosios analizės, duomenų palyginimo, vertinimo, interpretavimo, grafinio vaizdavimo ir kiti metodai, išanalizuoti pagrindinių Lietuvos pieno produktų gamintojų įmonių pirminiai dokumentai.

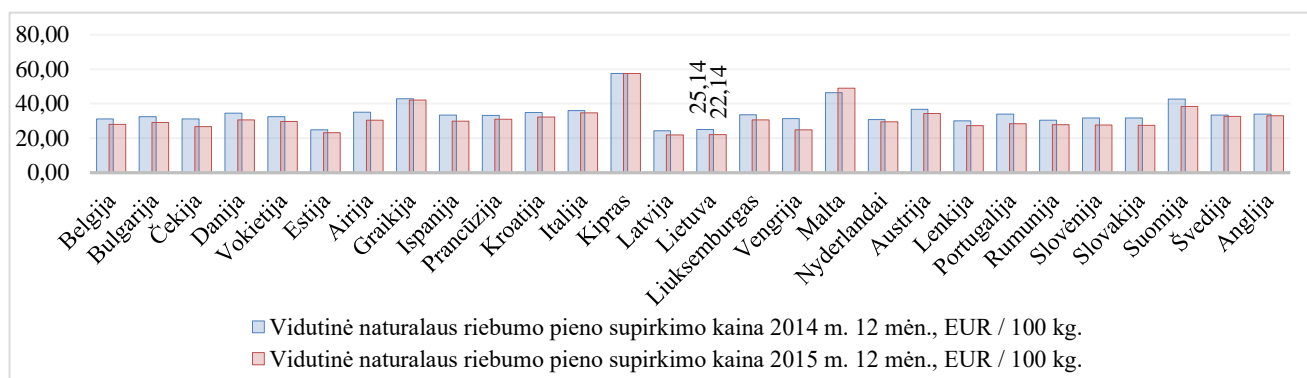
1. PIENO PRODUKTŲ GAMYBOS SEKTORIAUS SITUACIJA LIETUVOJE

Šiame skyriuje pateikiama esama pieno produktų gamybos sektoriaus situacija Lietuvoje. Pirmame poskyryje analizuojama pieno produktų gamybos svarba Lietuvos ekonomikai, pateikiami pieno supirkimo kainų pokyčiai Lietuvoje ir kitose ES šalyse, gyventojų užimtumo pokyčiai, eksportuojamos produkcijos tendencijos ir pokyčiai 2009 – 2014 metais. Antrame ir trečiame poskyriuose pateikiama informacija apie lietuviškų pieno produktų gamybos vystymąsi ir pokyčius analizuojamu laikotarpiu, pateikiami pagrindiniai pieno pramonės ekonominiai rodikliai.

1.1. Pieno produktų gamybos svarba Lietuvos ekonomikai

„Maisto produktų ir gėrimų gamybos pramonė yra didžiausia gamybos šaka Lietuvoje, joje veikia beveik 900 ūkio subjektų, dirba 48,62 tūkst. užimtųjų (3,1% šalies užimtųjų), yra sukuriama beveik 5% šalies bendrosios pridėtinės vertės ir generuojama 11% šalies eksporto pajamų.“ (Lietuvos verslo konfederacija, 2014). Pieno produktų gamyba – viena iš sudėtinių maisto produktų pramonės dalių. Pagal oficialią ekonominės veiklos rūšių klasifikaciją (EVRK)¹ apima skyrių C10.5 – pieno produktų gamyba.

Maisto produktai, taip pat ir pieno produktai yra pirmo būtinumo prekės, todėl šis sektorius yra labiau atsparus ekonominio ciklo pokyčiams. Pieno gamyba pasaulyje nuolat auga, didėja pieno produktų suvartojimo kiekis, tenkantis vienam gyventojui. Pagal DNB analitikų komandos atliktus tyrimus, „pagrindinės karvių pieno gamintojos yra JAV, Indija ir Kinija. Iš viso Europos Sąjungoje yra pagaminama daugiausiai pieno pasaulyje – daugiau nei penktadalis visos produkcijos“ (Rojaka, Genytė-Pikčienė ir Rudzakis, 2013).



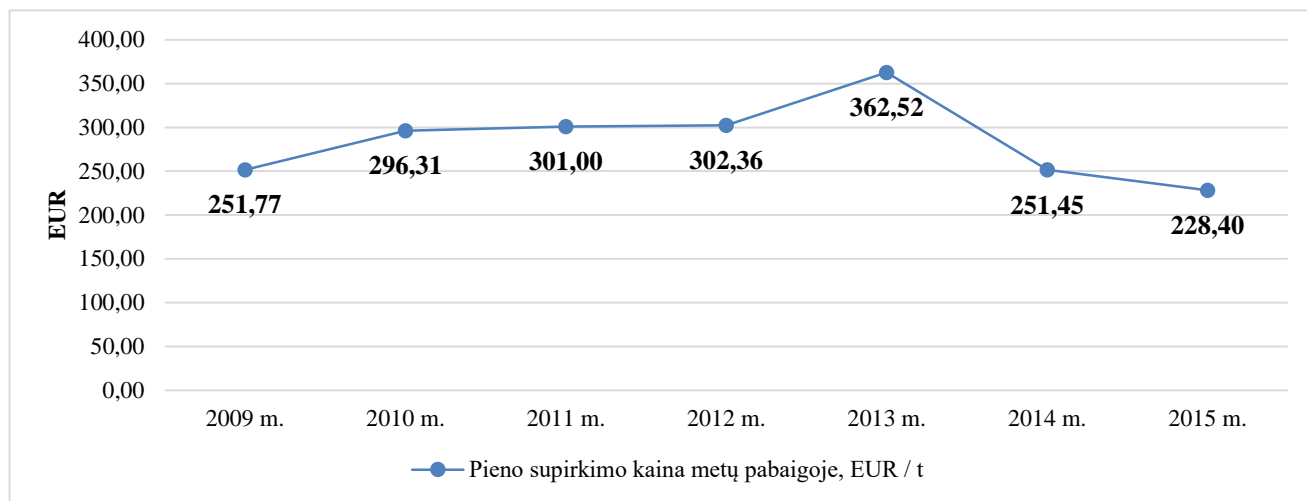
1 pav. Vidutinė natūralaus riebumo pieno supirkimo kaina ES šalyse 2014 ir 2015 m. 12 mėn., EUR / 100 kg. (adaptuota pagal Milk Market Observatory, 2016)

¹ Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius (EVRK) yra patvirtintas oficialus valstybinis klasifikatorius (1995 m. gegužės 17 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 696), naudojamas renkant ir tvarkant nacionalinę statistinę informaciją.

Paveikslėlyje Nr. 1, pateikiamos vidutinės natūralaus pieno supirkimo kainos Europos Sąjungos šalyse 2014 ir 2015 metų pabaigoje.

Didžiausia pieno supirkimo kaina 2015 metų pabaigoje buvo Kipre, mažiausia – Latvijoje. Lietuvoje vidutinė pieno supirkimo kaina 2015 metais siekė 22,14 EUR už 100 kg., palyginti su 2014 metais kaina mažėjo ir buvo viena iš mažesnių Europoje.

Lietuvoje vidutinės pieno supirkimo kainos, kiekvieno mėnesio pabaigoje, skelbiamos Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos interneto svetainėje.

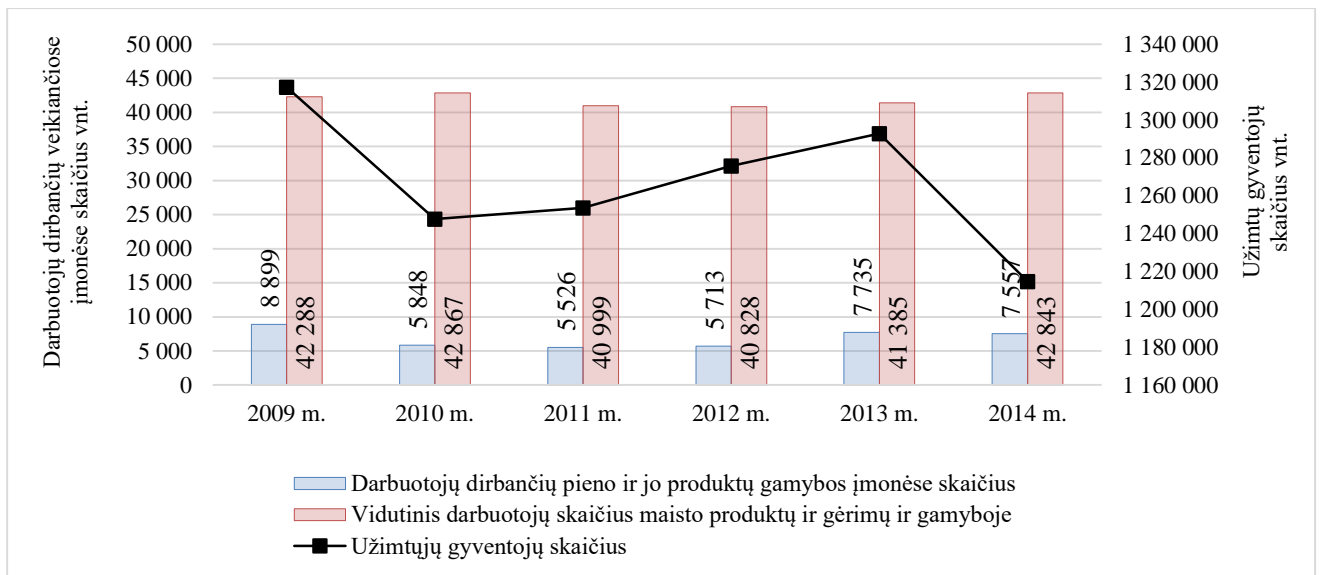


2 pav. Pieno supirkimo kaina Lietuvoje metų pabaigoje, EUR / t (sudaryta pagal Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos informaciją apie vidutines pieno supirkimo kainas)

Pagal pateiktus duomenis (žr. 2 pav.) matome, kad didžiausia pieno supirkimo kaina buvo 2013 metų pabaigoje ir nuolat mažėjo. Palyginti su praėjusiu laikotarpiu 2014 metais pieno supirkimo kainos mažėjo 31 proc., o 2015 metais dar 9 proc. Viena iš priežasčių, veikiančių pieno supirkimo kainų dėsningą mažėjimą – Rusijos draudimas importuoti pieno produkciją, dėl kurio susidarė žaliavinio pieno perteklius, taip pat pieno kvotų panaikinimas.

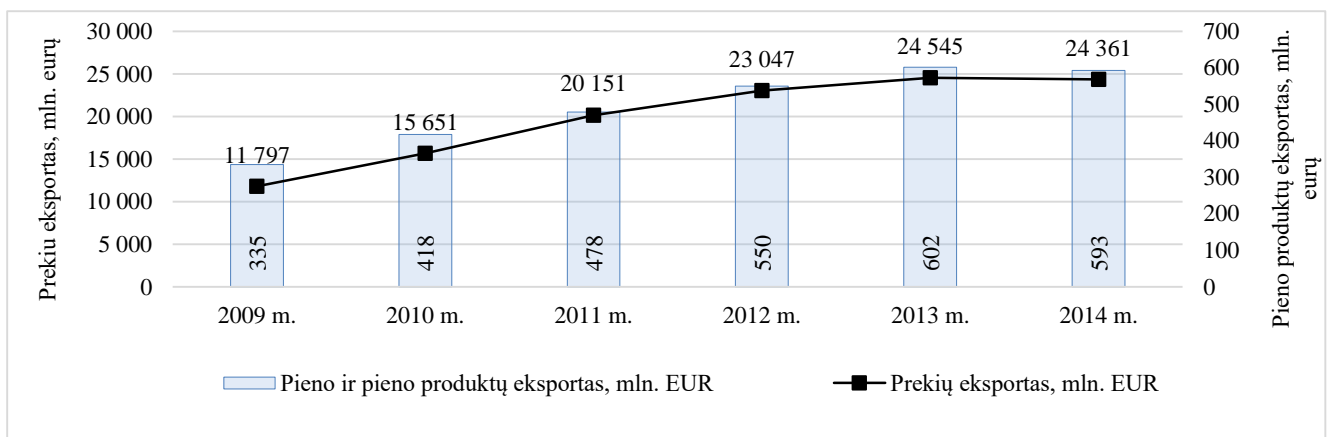
Maisto produktų ir gėrimų gamybos įmonėse, taip pat ir pieno produktų gamybos įmonėse sukuriami daug darbo vietų (žr. 3 pav.). Maisto gamybos pramonės sektoriuje dirba apie 3-4 proc. šalies gyventojų, pieno sektoriuje apie 0,5-0,7 proc. šalies gyventojų. 2013 metais, pieno produktų gamybos sektoriaus įmonėse dirbo 7735 darbuotojai, 2014 metais – 7557 darbuotojai. Darbuotojų, dirbančių pieno produktų gamybos sektoriaus įmonėse, skaičius palyginti su 2014 metais mažėjo 2 proc.

Eksportas – labai svarbus Lietuvos ekonomikos augimo šaltinis. Vietinė rinka didesniems Lietuvos gamintojams nesuteikia galimybių augti ir pilnai išnaudoti savo gamybinius pajėgumus. Dėl didėjančios produktų paklausos, maisto produktų gamyboje susidarė palankios sąlygos labiau išnaudoti pieno gamintojų eksporto potencialą.



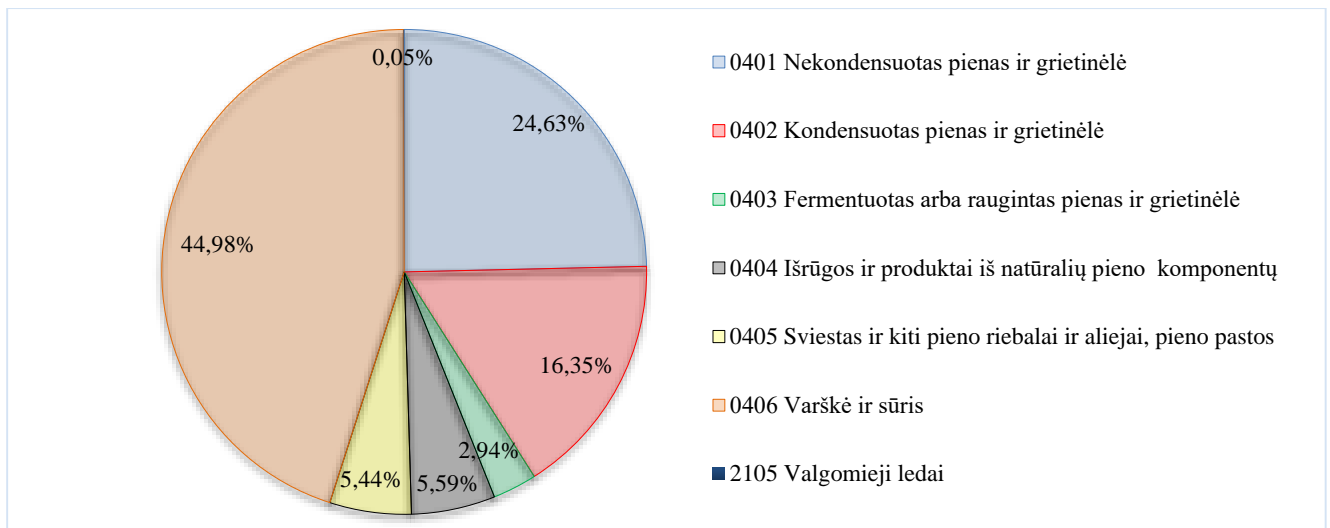
3 pav. Užimtų gyventojų skaičius ir darbuotojų skaičius veikiančiose įmonėse metų pradžioje (sudaryta pagal Oficialiosios statistikos ir Lietuvos agrarinės ekonomikos instituto 2014 metų duomenis)

Paveikslėlyje Nr. 4, pateikiama pieno produktų eksporto dinamika 2009-2014 metų duomenimis. 2014 metais į kitas šalis buvo eksportuota pieno produktų už 593 mln. eurų, taip pat Lietuviškos kilmės pieno produktų už 562 mln. eurų. Pieno produktų eksportas sudarė 2-3 proc. visų eksportuojamų prekių. Analizuojant pieno produktų eksporto dinamiką, matomas pieno gamintojų eksporto potencialas ir didėjanti šių produktų paklausa pasaulyje. 2014 metais pieno produktų eksportas mažėjo dėl tais metais Rusijos paskelbto embargo pieno produktų importui.



4 pav. Prekių ir pieno produktų eksportas, mln. EUR (sudaryta pagal Oficialiosios statistikos duomenis)

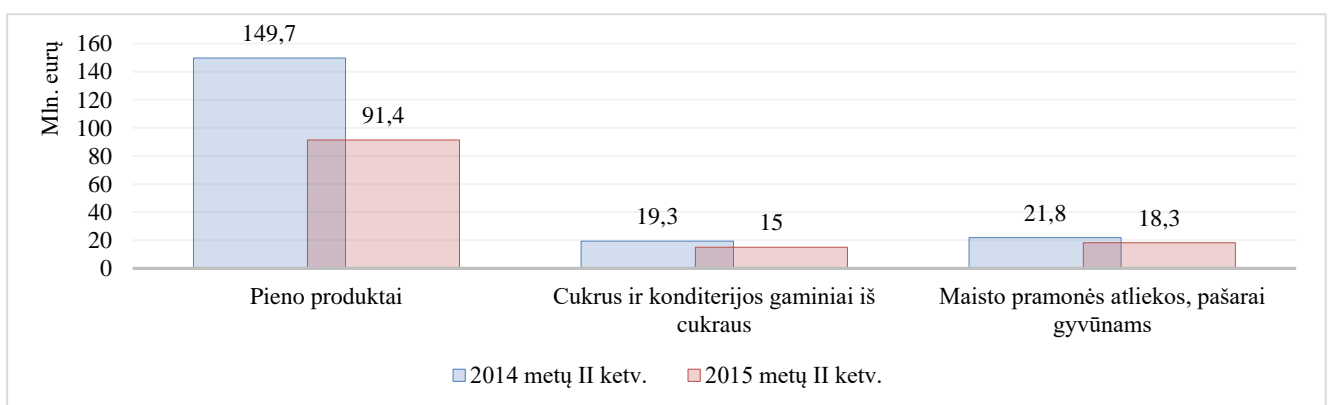
Paveikslėlyje Nr. 5, pateikiama 2014 metų pieno produktų eksporto struktūra. Didžiausia eksportuojamų produktų dalis tenka varškei ir sūriui 45 proc., nekondensuotam pienui ir grietinėlei – 25 proc., kondensuotam pienui ir grietinėlei – 16 proc. Mažiausia eksportuojamų produktų dalis tenka valgomųjų ledų eksportui, apie 0,05 proc. ir fermentuoto arba rauginto pieno ir grietinės eksportui, apie 3 proc.



5 pav. Pieno produktų eksporto struktūra 2014 m., mln. EUR (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

2015 metų II ketvirčio Lietuvos eksporto apžvalgos duomenimis, pieno produktų eksportas pateko tarp maisto pramonės grupių, kurių eksportas mažėjo labiausiai (žr. 6 pav.)

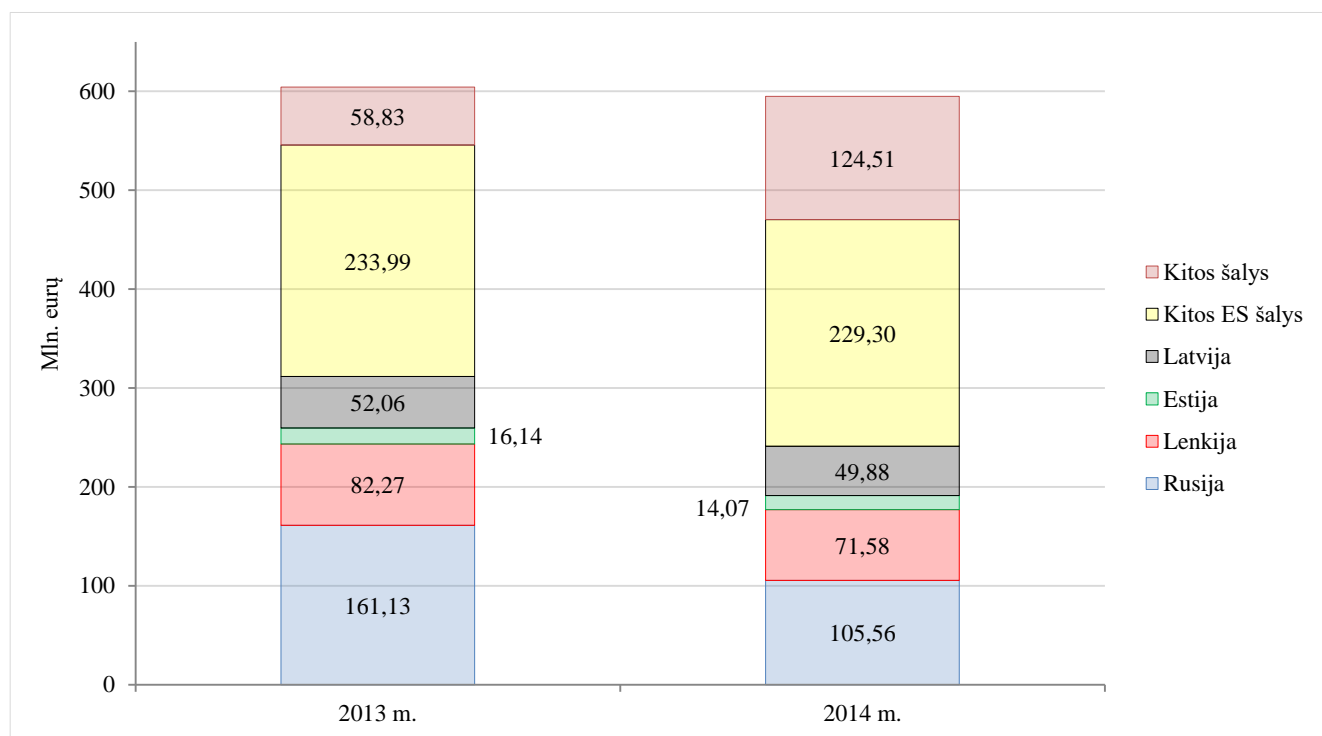
„Pieno produktų eksporto mažėjimui 2015 m. II ketv. didžiausią įtaką darė praktiškai sustojęs pieno miltų eksportas, vertė sumažėjo 77,8 proc. arba beveik 24 mln. EUR. Tokia padėtis susidarė dėl didelio šių produktų pertekliaus rinkoje, kuri sąlygojo paklausos sumažėjimas Kinijos rinkoje, Rusijos embargas, taip pat tai, kad nebuvo planuotos sausros Naujojoje Zelandijoje bei tai, kad po Rusijos embargo dauguma pieno produktų gamintojų pradėjo daugiau gaminti pieno miltų ir sviesto. 2015 m. II ketv., palyginti su 2014 m. II ketv., mažėjo visų pieno produktų eksporto vertė. Be jau minėtų pieno miltų, labiausiai mažėjo sūrių eksporto vertė – 27,5 proc. arba 18,8 mln. EUR ir pieno bei grietinėlės – 24,8 proc. arba 8 mln. EUR.“ (VšĮ „Versli Lietuva“, 2015).



6 pav. Maisto pramonės grupės, kurių eksportas labiausiai mažėjo, mln. EUR (sudaryta pagal VšĮ Versli Lietuva, 2015 m. duomenis)

Pieno produktai iš Lietuvos daugiausiai išvežami į Europos Sąjungos šalis, kur realizuojama apie 39 proc. šios produkcijos (žr. pav. 7). Pastaraisiais metais pieno produkcijos eksporto geografija išsiplėtė, pieno produktus eksportuojama į daugelį kitų pasaulio šalių. Didelė dalis pieno produktų

eksportuojama į Rusiją, Lenkiją, Latviją, Estiją. 2013 metais eksportuojamų pieno produktų vertė palyginti su 2014 metais mažėjo. Eksportas į Rusiją mažėjo 55,56 mln. eurų, į Lenkiją – 10,69 mln. eurų., į Estiją – 2,06 mln. eurų.



7 pav. Pieno produktų eksporto struktūra pagal šalių grupes 2013-2014 m. (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Apibendrinus galima teigti, kad pieno produktų sektoriaus svarba Lietuvos ekonomikai yra didelė. Pieno produktų gamyba – svarbus šalies gyventojų užimtumo šaltinis. Pieno sektoriuje sukuriama svertinė darbo vietų dalis sudaro apie 17 proc. maisto pramonės darbo vietų, bei 0,5-0,7 proc. visų šalies darbo vietų. Pieno produktų eksporto vertė iki 2013 metų palaipsniui didėjo, tačiau 2014 metais ir 2015 metų II ketvirčio pabaigoje mažėjo. Eksporto vertės mažėjimą labiausiai paveikė sumažėjęs pieno miltų eksportas, kuris susidarė dėl paklausos sumažėjimo Kinijos rinkoje, bei Rusijos embargo paskelbimas pieno produktams. Pagrindinės šalys į kurias daugiausiai išvežami pieno produktai – ES šalys, Rusija, Lenkija, Latvija, Estija.

1.2. Lietuviškų pieno produktų gamybos vystymosi dinamika

Pieno perdirbimo pramonė – yra viena stambiausių šakų maisto produktų gamyboje. Joje pagaminama apie 30 proc. produkcijos. Pieno pramonė išsiskiria aukštu susitelkimo laipsniu ir tai didina šakos konkurencingumą. Pienas ir pieno produktai – vieni labiausiai vartojamų produktų Lietuvoje. Pagal Statistikos departamento duomenis, vienas gyventojas suvartoja daugiau nei 300 kg. pieno produktų per metus (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Maisto produktų suvartojimas, tenkantis vienam gyventojui / kg. (sudaryta pagal Oficialiosios statistikos duomenis)

Produktas	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.
Bulvės	102	94	99	95	93	96
Cukrus	33	28,7	31,2	30,1	36,9	33,9
Daržovės	98	92	100	101	101	100
Grūdai ir grūdų produktai	123	117	117	116	119	121
Jautiena ir veršiena	6	4	4	4	4	4
Kiauliena	45	44	45	44	47	49
Kiaušiniai, vnt.	211	208	216	200	212	224
Kviečiai	95	88	88	89	90	93
Mėsa ir mėsos produktai	76	74	74	73	77	83
Mėsa ir mėsos produktai	74	71	71	71	74	79
Paukštiena	23	22	22	23	23	26
Pienas ir pieno produktai	305	278	302	303	307	312
Rugiai	17	16	16	16	16	15
Vaisiai ir uogos	73	63	59	58	67	79
Žuvis ir žuvies produktai	16	18	15	19	20	18

„Lietuvoje pieno perdirbimo įmonės gamina platų pieno gaminių asortimentą: šviežius pieno gaminius, sūrius, sviestą, pieno miltus, kondensuotą pieną, laktozę ir kt. Pagrindinis gaminamas produktas yra sūriai, kurių eksportas 2014 m. sudarė apie 45 proc. visos pieno gaminių eksporto vertės. 2014 m. Rusijos Federacijai įvedus importo apribojimus, ženkliai padidėjo pieno gaminių, kurie gali būti ilgai saugomi, gamyba, ženkliai išaugo ir geriamojo pieno gamyba, tačiau tai susiję su perteklinio pieno eksportu į Baltarusiją. Dėl Rusijos rinkos praradimo 2014 m. fermentinių sūrių buvo pagaminta 27 proc. mažiau.“ (Lietuvos Respublikos konkurencijos tarybos draudžiamų susitarimų tyrimo skyrius, 2015).

2 lentelė. Šalies ūkio darbuotojų neto darbo užmokesčio perkamoji galia (sudaryta pagal Lietuvos agrarinės ekonomikos instituto 2014 metų duomenis)

Rodikliai	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.	Pokytis 2014 m., palyginti su 2010 m.
Vidutinis neto darbo užmokestis, EUR	449,6	461,8	478,3	501,1	526,5	17,1%
<i>Galima buvo nupirkti už vidutinį mėnesinį darbo užmokestį IV ketv.</i>						
Jautienos kumpio su kaulu, kg.	101	91	89	97	103	2,0%
Kiaulienos kumpio su kaulu, kg.	130	124	122	134	141	8,5%
Pieno 2,5 proc. riebumo, l.	757	684	718	665	675	-10,8%
Sviesto 82 proc. riebumo, kg.	79	71	75	69	73	-7,6%
Kiaušinių po 10 vnt.	442	459	339	430	450	1,8%
Rūginės duonos, kg.	362	342	343	348	353	-2,5%
Cukraus, kg.	543	424	435	487	609	12,2%

Lietuvos agrarinės ekonomikos instituto duomenimis, per 2010-2014 metus vidutinis darbo užmokestis (neto) padidėjo 17,1 proc. (žr. 2 lent.). Dėl šios priežasties, 2014 metais gyventojai galėjo nupirkti daugiau mėsos produktų, cukraus, kiaušinių, tačiau pieno ir sviesto paklausa mažėjo.

3 lentelė. Pieno produktų gamyba (sudaryta pagal Oficialiosios statistikos duomenis)

Produktas	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.
Pienas, tūkst. t	99,5	94,0	102,6	100,3	101,6	146,0
Grietinė, tūkst. t	58,4	55,1	78,4	73,2	60,8	61,7
Rūgpienis, kefyras, tūkst. t	34,8	35,7	33,9	35,6	37,4	38,1
Jogurtas, tūkst. t	14,4	14,4	14,6	16,6	19,7	19,6
Grietinė, grietinės ir augalinių riebalų mišinys tūkst. t	28,6	27,8	28,3	29,2	28,0	27,1
Varškė, varškės ir augalinių riebalų mišinys tūkst. t	24,2	25,3	28,1	29,8	28,8	25,4
Nebrandinti ir rūgpienio sūriai, varškės sūreliai, tūkst. t	34,9	31,3	30,7	40,1	35,3	41,9
Sviestas, tūkst. t	12	8,5	8,7	10,5	11,5	16,2
Nelydyti ir lydyti sūriai, tūkst. t	40	46,5	49,6	52,1	54,2	41,0
Sausi pieno, pasukų ir išrūgų produktai, tūkst. t	42,2	36,7	38,9	39,9	41,2	49,3
Valgomieji ledai, mln. litrų	21,1	24,5	18,1	23,8	29,3	30,8
Pieno cukrus (laktozė), tūkst. t	8,3	10,2	11,0	12,1	12,5	12,9
Pieno konservai, tūkst. t	21	25,0	21,5	22,8	13,3	16,2

Didėjanti pieno produktų paklausa pasaulyje, didina pagaminamos pieno produktų produkcijos kiekius (žr. 3 lent.). Lietuvos statistikos duomenimis, daugiausiai pagaminama pieno, nebrandintų ir rūgpienio sūrių ir varškės sūrelių, nelydytų ir lydytų sūrių, sausų pieno produktų, pasukų ir išrūgų produktų, mažiau populiarūs produktai – sviestas, pieno cukrus, pieno konservai, jogurtas.

2014 metais pagaminamo pieno kiekis, palyginti su 2009 metais, išaugo 47 proc., jogurto 36 proc., sviesto 35 proc., valgomųjų ledų 46 proc., nebrandintų ir rūgpienio sūrių ir varškės sūrelių 20 proc., tačiau per tą patį laikotarpį pagaminamų pieno konservų gamyba sumažėjo 23 proc., grietinės ir jos mišinių 5 proc., kitos pieno produktų gaminamos produkcijos kiekiai per analizuojamą laikotarpį kito nežymiai.

Lentelėje Nr. 4, pateikiami pieno produktų gamybos pokyčiai 2014-2014 metų lapkričio mėnesiais. Pagal lentelėje pateiktus duomenis matome, kad 2015 metų pabaigoje labiausiai mažėjo pieno gamyba, o labiausiai didėjo nelydytų ir lydytų sūrių gamyba, nebrandintų ir rūgpienio, varškės sūrelių gamyba, sausų pieno produktų, pasukų ir išrūgų produktų gamyba.

4 lentelė. Pieno produktų gamybos pokyčiai (sudaryta pagal Oficialioji statistika)

Produktas	2014.11 mėn.	2015.11 mėn.	Pokytis
Pienas, tūkst. t	20,467	8,181	-60%
Grietinė, tūkst. t	5,054	5,462	8%
Rūgpienis, kefyras, tūkst. t	2,166	2,309	7%
Jogurtas, tūkst. t	1,48	1,43	-3%
Grietinė, grietinės ir augalinių riebalų mišinys tūkst. t	2,014	1,911	-5%
Varškė, varškės ir augalinių riebalų mišinys tūkst. t	1,755	1,88	7%
Nebrandinti ir rūgpienio sūriai, varškės sūreliai, tūkst. t	3,73	4,523	21%
Sviestas, tūkst. t	0,923	1,001	8%
Nelydyti ir lydyti sūriai, tūkst. t	1,766	2,51	42%
Sausi pieno, pasukų ir išrūgų produktai, tūkst. t	2,336	3,142	35%
Valgomieji ledai, mln. l	1,107	1,151	4%
Pieno cukrus (laktozė), tūkst. t	0,875	0,975	11%
Pieno konservai, tūkst. t	0,809	0,764	-6%

Apibendrinus pieno sektoriaus vystymosi tendencijas, galima teigti, jog šių produktų pramonė Lietuvoje yra viena stambiausių ir labiausiai išvystytų maisto gamybos pramonės šakų šalyje. Pieno produktų gamybos perspektyvos – neblogos. Didėjant pieno produktų suvartojimui, didėja ir šių produktų paklausa, kas didina ir pieno produktų gamybą šalyje.

1.3. Lietuvos pieno produktų gamintojų analizė

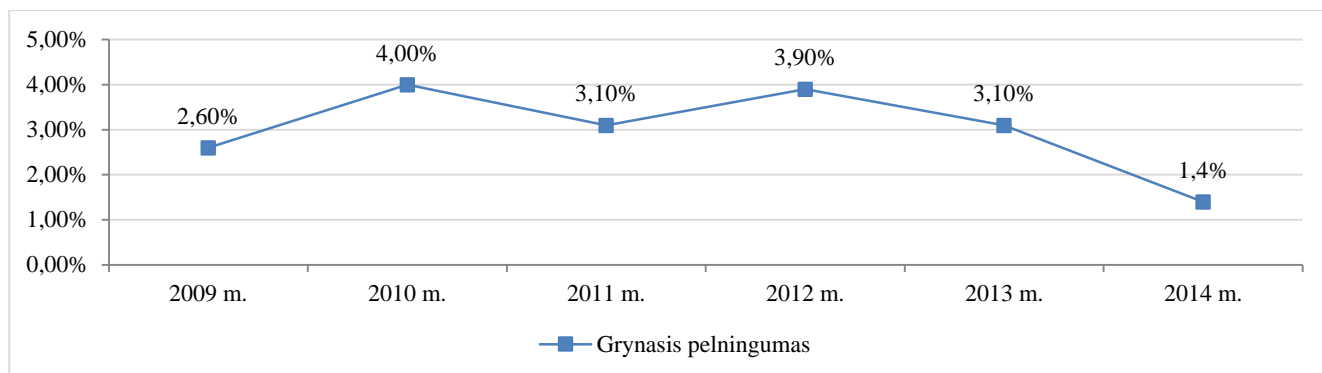
Pagal Lietuvos agrarinės ekonomikos instituto duomenis, pieno produktų gamyba Lietuvoje 2014 m. vertėsi 33 įmonės (žr. 5 lent.). Pieno perdirbimo įmonių skaičius 2014 m. palyginti su 2009 m. kito nežymiai. Pagrindinė Lietuvos pieno pramonės specializacijos kryptis – sūrių gamyba. Šie produktai vyrauja ir eksporto struktūroje. Pieno produktų pardavimo pajamos 2009-2014 metų laikotarpiu vidutiniškai sudarė apie 30 proc.

5 lentelė. Pagrindiniai pieno pramonės rodikliai (sudaryta pagal Lietuvos agrarinės ekonomikos instituto 2013 ir 2014 metų duomenis)

Rodikliai	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.
Pieno perdirbimo įmonių ir jų filialų skaičius	32	31	31	31	32	33
Parduota pieno produktų, mln. EUR	622,83	679,36	851,83	868,19	939,67	959,8
Dalis nuo maisto pramonės produkcijos, proc.	30%	31%	33%	30%	31%	31%

„Penkios stambiausios pieno perdirbimo įmonės (t. y. AB „Pieno žvaigždės“, AB „Rokiškio sūris“, AB „Žemaitijos pienas“, AB „Vilkyškių pieninė“ ir UAB „Marijampolės pieno konservai“) perdirba didžiąją dalį, apie 94 proc., viso perdirbamo pieno Lietuvoje.“ (Lietuvos Respublikos konkurencijos tarybos draudžiamų susitarimų tyrimo skyrius, 2015).

Paveikslėlyje Nr. 8, pateikiami stambiausių Lietuvos pieno perdirbimo įmonių gryojo pelningumo rodiklių rezultatai.



8 pav. Pieno sektoriaus įmonių grynasis pelningumas (adaptuota pagal Lietuvos agrarinės ekonomikos instituto 2013 ir 2014 metų duomenis)

Grynasis pelningumo rodiklis įmonės savininkams yra aktualiausias. Šis rodiklis tai grynojo pelno marža ir parodo, kiek grynojo pelno (pelno, skirto akcininkų dividendams ir įmonės reikmėms) gaunama iš kiekvieno pardavimų lito.

Pieno sektoriaus įmonių grynojo pelningumo rodiklius palyginti su orientaciniu rodiklių vertinimo lygiu galime teigti, kad pieno sektoriaus gamintojų grynojo pelningumo rodikliai vertinami nepatenkinamai. Analizuojamu laikotarpiu grynojo pelningumo rodikliai buvo nepastovūs. Grynąjį pelningumo rodiklį veikia ne tik pardavimų pajamos ir sąnaudos, bet ir kitos veiklos patiriamos pajamos ir sąnaudos. Įmonės analizuojamu laikotarpiu netinkamai valdė šias sąnaudas, tai sumažino jų uždirbtą grynąjį pelną.

„2009 metais perdirbimo įmonių pelningumą didino atnaujintas eksporto kompensacijų mokėjimas, o 2010-2012 metais – pakilusios pasaulinės pieno produktų kainos. 2013 metais pelningumui tam tikros įtakos turėjo metų pabaigoje uždraustas pieno produktų eksportas į Rusiją, o 2014-aisiais – sumažėjusios eksportuotų pieno produktų kainos ir rugpjūčio mėnesį Rusijos paskelbtas maisto produktų importo embargas.“ (Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas, 2015).

Apibendrinus galime teigti, kad pieno produktų gamintojų veikla – veikiama didelės konkurencijos Lietuvos ir užsienio pardavimo rinkose. Įmonės susiduria su trumpo galiojimo termino produktų realizacijos problemomis. Rusijos paskelbtas embargas padarė neigiamą įtaką, ir kai kurių didžiųjų pieno perdirbėjų pardavimus sumažino 20-36 proc. Dėl mažos Lietuvos rinkos, mažėjančio gyventojų skaičiaus ir mažos perkamosios galios, pieno produktų suvartojimas yra vienas mažiausių lyginant su aplinkinėmis šalimis.

Siekiant sušvelninti neigiamus padarinius ir padidinti įmonių šakos pelningumo rodiklius, būtina analizuoti konkurencingumą veikiančius veiksnius. Išanalizavę šiuos veiksnius įmonių vadovai galės kurti įmonių veiklos ilgalaikes strategijas ir priimti teisingus įmonių valdymo sprendimus.

2. KONKURENCINGUMO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Kiekvienos įmonės vadovo pagrindinis tikslas – išlaikyti ilgalaikį konkurencingumą. Organizacijos, užsiimančios paslaugų teikimu ar produktų gamyba, suinteresuotos ne tik kuo mažiausiomis sąnaudomis uždirbti daugiau pajamų, bet ir įtikti vartotojui. Vartotojo palankumą galima įgyti teikiant kuo aukštesnės kokybės ir tinkamos kainos paslaugas bei produktus. Ūkio subjekto ar įmonės konkurencingumas susijęs su jo gebėjimu greitai ir teisingai reaguoti į rinkos pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas joje. Siekiant nustatyti konkurencingą ar nekonkurencingą ūkio subjektą ir pateikti rekomendacijas situacijai pagerinti, būtina analizuoti net tik rinką, kurioje ūkio subjektas konkuruoja, bet ir veiksnius sąlygojančius ūkio subjekto konkurencingumą.

Skyriuje nagrinėjama konkurencingumo sąvoka, pagrindinės konkurencingumo rūšys, konkurencingumo tyrimo modeliai, analizuojami ūkio subjekto konkurencingumą sąlygojantys išoriniai ir vidiniai veiksniai.

2.1. Konkurencingumo samprata

Pagrindinis veiksnys, reguliuojantis rinkos kainas yra konkurencija. Konkurencija dažnai suvokiama kaip varžybos tarp gamintojų, norinčių parduoti prekę ar paslaugą, taip pat ir tarp vartotojų, norinčių įsigyti prekę ar paslaugą. Varžybas laimi tas dalyvis, kuris turi geresnę prekę t.y. patrauklesnę prekės kainą, aukštesnę kokybę, kokybišką aptarnavimą ir pristatymo greitumą ir sugebėjimą pritraukti klientą.

„Terminas „konkurencija“ – kilęs iš lotyniško žodžio *concurrentia*, reiškiančio susidūrimą, varžymą.“ (Navickas, 2010, p. 96). Konkurencingumas suprantamas labai plačiai ir įvairiai, todėl ekonomistai neranda vieningo apibrėžimo konkurencingumui apibūdinti. Konkurencingumo reikšmę, konkurencingumui įtaką darančius veiksnius, konkurencingumo vertinimo metodus analizuoja daugelis Lietuvos ir užsienio mokslininkų.

Norint išsiaiškinti, kas yra konkurencija, reikia susisteminti požiūrius, apibendrinant įvairių autorių konkurencijos formuluotes remiantis klasikinės ekonomikos, šiuolaikinės rinkos ekonomikos, rinkodaros požiūriais.

Pasak Činčikaitės ir Janeliūnienės (2010), kainos konkurencingumas – vienas iš svarbiausių konkurencingumo veiksnių. Kainos konkurencingumas priklauso nuo kainų formavimo tarptautinėje rinkoje, įskaitant ir valiutos kurso svyravimus. Šie autoriai taip pat išskiria ir kitus konkurencingumui įtaką darančius veiksnius. Prie tokių veiksnių priskiriamas technologijų lygis, darbuotojų požiūris į darbą, darbuotojų patirtis ir įgūdžiai. Taip pat konkurencingumą veikia įmonių gamybiniai pajėgumai, įmonių valdymo ypatumai, vyriausybės vykdoma politika ir t.t.

Ekonomistai ir vadybininkai Fagerbergas (1985), Rugmanas ir D'Cruzas (1993) konkurencingumą skirsto į keturis tipus: kaštų konkurencingumas (siekimasis sumažinti gamybos kaštus); kainos konkurencingumas (siejamas su valiutos kursu); technologijų konkurencingumas (naujų produktų kūrimas ir pateikimas rinkai); struktūrinis konkurencingumas (įmonių strategija, tikslai, koncepcija ir mastai). Šio požiūrio atstovų teigimu, konkurencingumas gali būti nagrinėjamas šalių ar šalies regionų, pramonės šakų, įmonių ar jų padalinių, darbuotojų grupių ar darbuotojo, prekių ar paslaugų lygiu.

Pasak Činčikaitės ir Janeliūnienės (2010), konkurencinga įmonė yra tokia įmonė, kuri turi šiuos svarbius išteklius: kapitalą, investicijas, grynųjų pinigų srautus, vadovų kompetencingumą valdant įmonę, darbuotojų įgūdžius, informavimo sistemą, organizacijos struktūros lankstumą, produkto kokybę ir t.t.

Lietuvių mokslininkai Kvainauskaitė ir Snieška (2003, p. 29) konkurencingumą apibūdina kaip, keleto asmenų konkuravimą siekiant to paties tikslo.

Zinovjevaitė ir Lazauskas (2012) konkurenciją apibrėžė kaip kovą, kurioje susiduria vartotojai ir gamintojai, siekdami patenkinti savo ekonominius interesus. Taigi bendra prasme konkurencija tai kovos laimėjimo galimybė, kuri sustiprina įmonės pozicijas kitų įmonių atžvilgiu.

Pačėsa ir Pukas (2002) įmonės konkurencingumo sąvoką apibrėžia taip: „Įmonės konkurencingumas tai – santykinė konkrečios įmonės savybė, išreiškianti jos plėtojimosi skirtumus nuo kitų konkuruojančių įmonių pagal žmonių poreikių patenkinimo lygį savo prekėmis ir gamybos efektyvumą.“

Apibendrinus formuluotes aiškiai matyti, kad sąvoka ir jos esmė nevienareikšmė. Konkurencingumo sąvoka interpretuojama labai įvairiai, tai priklauso nuo šios sąvokos taikymo srities. Vieni autoriai svarbiausiu konkurencingumo veiksmu vadina kainą, kiti dar priskiria ir technologijų lygį, kapitalą, investicijas, darbuotojų patirtį, vadovų kompetenciją.

Praktiniu požiūriu, konkurencija – tai sugebėjimas gaminti prekes ar teikti paslaugas, kurios tenkintų vidaus ir tarptautinių rinkų poreikius bei atitiktų jų reikalavimus, didinant įmonių pajamas.

Konkurencijos reikšmė rinkai – didžiulė. Pagrindinė konkurencijos vertybė – nauda visuomenei, įmonėms, taip pat ir vartotojams. Siekiant išsaugoti konkurencingumą įmonės kuria naujus produktus, savo klientams siūlo naujas paslaugas. Siekiant pritraukti klientus jos gerina gaminamos produkcijos kokybę, o tai padaryti galima nuolat atnaujinant produkcijos gamybos metodus, investuojant į naujas technologijas. Dėl konkurencijos rinkoje vartotojas turi didesnę galimybę rinktis iš plataus prekių asortimento ir įsigyti geresnės kokybės produktą ar paslaugą. Dėl tos pačios priežasties geresnės kokybės produktai ar paslaugos tampa prieinami platesniam pirkėjų, vartotojų sluoksniui.

Sąžiningos konkurencijos laisvei išsaugoti Lietuvoje priimtas Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymas. Įstatyme numatytos taisyklės ribojančios nesąžiningos konkurencijos veiksmus. Taisyklės taikomos tiek Lietuvoje, tiek užsienyje registruotiems ūkio subjektams, jei dėl šių subjektų veiklos

neapsaugoma konkurencija šalie vidaus rinkoje. Konkurencijos įstatyme konkurencijos sąvoka nėra pateikiama, tačiau įvardijama konkurentų sąvoka.

„Konkurentai – ūkio subjektai, kurie toje pačioje atitinkamoje rinkoje susiduria arba gali susidurti su tarpusavio konkurencija.“ (Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymas, 1999).

Konkurencijos įstatymas draudžia, bet kokius susitarimus, kurie gali riboti konkurenciją, draudžia piktnaudžiauti dominuojančia padėtimi rinkoje, įgalioja ūkio subjektus pranešti konkurencijos tarybai apie koncentracijos susitarimus ir gauti atitinkamus leidimus. Kitaip tariant konkurencijos įstatymas draudžia, bet kokius veiksmus, prieštaraujančius ūkinės veiklos sąžiningai veiklai, kurie gali pakenkti kito ūkio subjekto galimybėms konkuruoti rinkoje.

Apibendrinus visas išvardytas konkurencijos sąvokas galime daryti išvadą, kad konkurencija – tai kelių ūkio subjektų varžybos dėl vartotojų palankumo, jų nusiteikimo pirkti siūlomą prekę ar paslaugą. Konkurencija tarp įmonių skatina gerinti produkto ar paslaugos kokybę, o tai galima pasiekti investuojant į naujų technologijų diegimą. Konkurencijos dėka vartotojas turi didesnę galimybę rinktis pagal kainą ar kokybę, taip pat konkurencija reguliuoja prekių ir paslaugų kainą, o tai sudaro prielaidas sąlygas platesniam vartotojų sluoksniui įsigyti, norimas prekes ar paslaugas.

2.2. Konkurencingumo analizės lygiai

Makroekonominėje aplinkoje konkurencija skirstoma pagal situacijas rinkose. Pasak Vasiliausko (2005, p. 93), įmonių konkurencija skirstoma į šias kraštutines situacijas:

- ✓ tobula konkurencija;
- ✓ gryna monopolija;
- ✓ oligopolija.

Zinovjevaitė ir Lazauskas (2012) konkurencinę aplinką suskirstė į keturis struktūros tipus:

- ✓ monopolija;
- ✓ oligopolija;
- ✓ grynoji konkurencija;
- ✓ monopolinė konkurencija.

Tobula konkurencija – tai situacija, kurioje nei pirkėjai, nei pardavėjai negali paveikti kainų rinkoje. Tokioje rinkoje dirba daugybė pardavėjų, bei yra daugybė pirkėjų, todėl ekonomistai daro prielaidą, kad pardavėjų parduodami ir pirkėjų perkami produktai yra vienodi visais parametrais. Pirkėjus ir pardavėjus tenkina rinkos kainos, kurios yra veikiamos pasiūlos ir paklausos pokyčių. Esant šiai situacijai įmonės siekdamos gauti kuo didesnę pelną, gamina daugiau produkcijos. Nei vienas rinkos dalyvis neturi konkurencinių pranašumų, nes konkurencijos intensyvumas yra didžiausias. Tačiau jeigu vertintume įmonę strateginiu požiūriu, įmonėms labiau priimtina išskaidyti produktus pagal tam tikrus

požymius, bei įsitvirtinti tam tikroje rinkos dalyje ir tuo pačiu daryti poveikį produktų kainoms. Tokiu būdu įmonės įgytų konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones.

Gryna monopolija – tai tokia situacija, kai rinkoje veikia viena įmonė, kuri pilnai kontroliuoja rinką ir kainas joje. Tokioje rinkoje nėra jokios konkurencijos. Įmonė monopolistė visais būdais riboja naujų gamintojų atėjimą į rinką. Jei analizuosime situaciją strateginiu požiūriu, tai monopolinė įmonė visiškai nepaiso pirkėjų interesų ir siekdama didinti savo pelną gali didinti produktų kainas. Tačiau kainas galima didinti tiek, kiek gali pakelti pirkėjų perkamoji galia. Įvertindamas pirkėjų perkamosios galios lygį gamintojas gali pasirinkti gaminti didžiausią gamybos apimčių lygį, tačiau padidinti pelningumą gali tik mažindamas produktų kainas.

Oligopolija – tai padėtis tarp tobulos konkurencijos ir monopolijos. Oligopolinė situacija pasireiškia gamybos šakose, kuriose masto ekonomijos pagalba įmonės gali sumažinti gamybos sąnaudas.

Bernatonytė (2011, p. 183) masto ekonomiją apibūdino kaip „gamybos vystymąsi, kai gamybos veiksmų sąnaudų padidėjimas vienetu skatina gamybos augimą daugiau negu vienu vienetu.“

Oligopolinėje rinkoje veikia ir tarpusavyje konkuruoja daug įmonių. Tokių įmonių strateginiai tikslai – sąnaudų mažinimas diferencijuojant produktą, bei kuriant bendras įmones su kitomis kompanijomis. Konkurencingumo lygį tokioje rinkoje lemia įmonių koncentracijos laipsnis.

Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatyme koncentracijos sąvoka apibrėžiama taip: „*Koncentracija* – tai: 1) susijungimas, kai prie ūkio subjekto, kuris tęsia veiklą, prijungiami vienas ar keletas kitų ūkio subjektų, kurie kaip savarankiški ūkio subjektai baigia veiklą, arba kai įsteigiamas naujas ūkio subjektas iš dviejų ar daugiau ūkio subjektų, kurie kaip savarankiški ūkio subjektai baigia veiklą; 2) kontrolės įgijimas, kai tas pats fizinis asmuo ar tie patys fiziniai asmenys, kurie turi vieno ar daugiau ūkio subjektų kontrolę, arba ūkio subjektas ar keletas ūkio subjektų, veikdami susitarimo pagrindu, kartu steigia naują ūkio subjektą (išskyrus atvejus, kai toks naujas ūkio subjektas neatlieka autonomiško ūkio subjekto funkcijų) arba įgauna kito ūkio subjekto kontrolę įsigydami įmonę ar jos dalį, visą ūkio subjekto turtą ar turto dalį, akcijas ar kitus vertybinius popierius, balsavimo teises, sudarydami sutartis ar kitu būdu.“ (Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymas, 1999).

Grynoji konkurencija. Tokioje rinkoje konkuruoja daug įmonių, kurios siūlo homogeniškus (vienodus) produktus. Esant grynajai konkurencinei rinkai, įmonės neturi galimybės nustatyti produktų kainų, jos sutinka su rinkos kainomis.

Monopolinė konkurencija. Tokioje rinkoje veikia daug įmonių, kurios gamina produktų pakaitalus (substitutus), tačiau tie produktai suskirstyti (diferencijuoti) pagal savo savybes. Konkuruoti tokioje rinkoje sudėtinga. Įmonės veikiančios šioje rinkoje konkuruoja naudodamos prekių ženklus.

Apibendrinus galimas makroekonominės situacijas rinkoje galime teigti, kad *tobulos konkurencijos* ir *monopolinės konkurencijos* rinkos atvejai panašūs. Esant šioms rinkos sąlygomis nei

vienas rinkos dalyvis neturi konkurencinių pranašumų, todėl įmonės norėdamos gauti didesnę pelną turi gaminti daugiau produktų. Tokioje situacijoje įmonės diferencijuoja savo produkciją ir konkurencinio pranašumo didinimui naudoja prekių ženklus.

Esant *grynosios monopolijos* rinkos situacijai labiausiai nukenčia pirkėjas, kadangi rinkoje veikia viena įmonė monopolistė, kuri gali reguliuoti kainas rinkoje. Šiuo atveju pirkėjas praranda galimybę rinktis labiausiai jam tinkantį produktą pagal kokybę, kainą ar kitus parametrus. Įmonė šioje situacijoje produktų kainas gali kelti tiek, kiek leidžia pirkėjų perkamoji galia.

Oligopolija – palankiausia situacija rinkoje. Šiuo atveju laimi tiek pirkėjai, tiek pardavėjai. Rinkoje konkuruoja daug įmonių, todėl pirkėjai gali rinktis produktus pagal jiems priimtinausius kriterijus, o pardavėjai tobulinti produkciją diegiant naujas technologijas ir didinti pelningumą masto ekonomijos pagalba.

Mokslinėje literatūroje konkurencingumas analizuojamas remiantis šiais lygiais: įmonės, ūkio šakos ir šalies.

“Įmonės konkurencingumas tai įmonės pelningumas. Ilgalaikiu laikotarpiu konkurencinga tampa ta įmonė, kuri pasižymi gebėjimu išlikti versle ir apsaugoti investicijas, gauti investicijų grąžą ir pajamų iš šių investicijų, bei užtikrinti darbo vietas.“ (Navickas, 2010, p. 102).

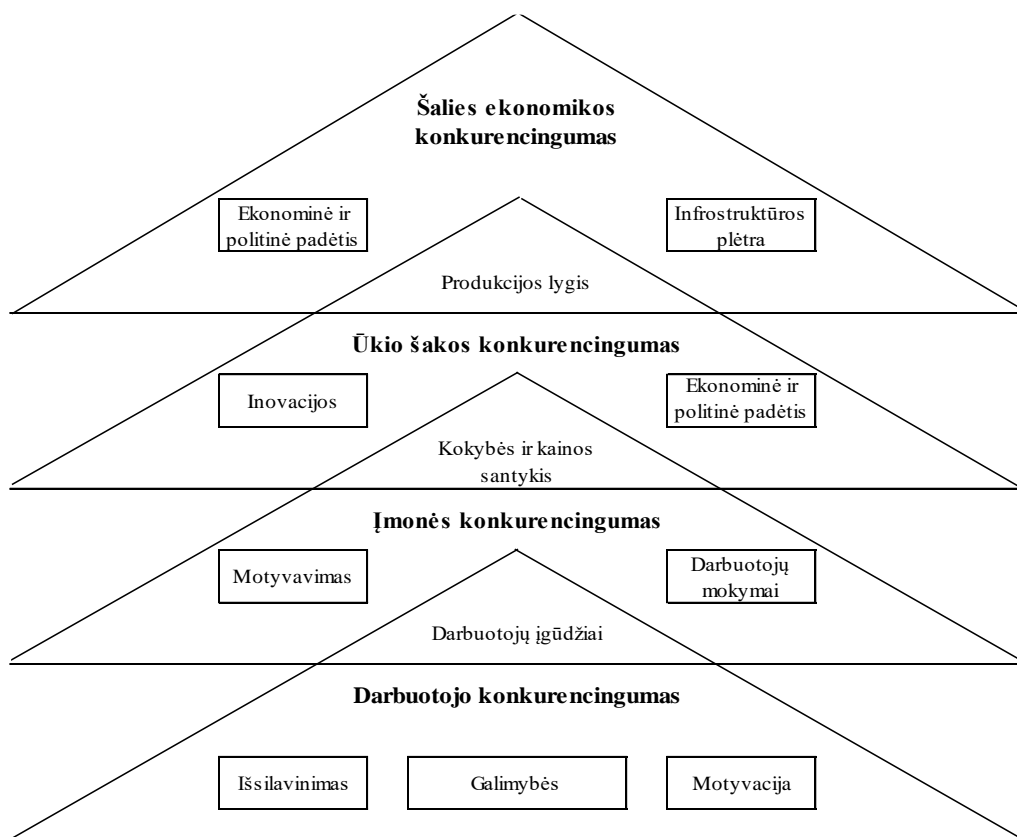
Ūkio šakos konkurencingumą rinkoje veikia ekonominių, technologinių, socialinių ir kitų veiksnių visuma.

Šalies konkurencingumas suprantamas kaip palankių sąlygų konkurencingam verslui sudarymas. Tik tada produktus ir paslaugas bus galima sėkmingai parduoti vidaus ir tarptautinėse rinkose. Trumpai tariant šalies konkurencingumas, tai – jos gebėjimas, esant palankioms rinkos sąlygoms, gaminti produkciją, kuri atitiktų vidaus ir tarptautinių rinkų poreikius.

Be įmonės, šakos ir šalies konkurencingumo lygių, Estų ekonomistai išskyrė dar vieną konkurencingumo lygį – *atskiro žmogaus konkurencingumą*.

Paveikslėlyje Nr. 9, pateikiami konkurencingumo lygių ryšiai. Reilanas, Hinrikus ir Ivanovas (2002) teigia, kad kiekvienas aukščiau esantis ūkio subjektas veikia žemiau susiformavusį subjektą ir kitas turimas aplinkos sąlygas naudoja kaip galimybę savo veiklai gerinti, bei konkurencingumo lygiui didinti.

Atskiro žmogaus, darbuotojo, konkurencingumas formuojamas pagal išsilavinimą, galimybes ir motyvaciją. Siekdamas pagerinti darbuotojų konkurencingumą, įmonės atsižvelgdamos į darbuotojų išsilavinimą ir sugebėjimus, organizuoja įvairius mokymus, rengia darbuotojų vertinimo ir motyvavimo programas ar kitaip investuoja į darbuotojus. Suderinus visus šios veiksnius – gerinami įmonių darbuotojų įgūdžiai, tai įmonėms leidžia kurti atitinkamą kainos - kokybės santykį ir didinti konkurencingumą.



9 pav. Konkurencingumo lygių ir jų tarpusavio ryšių schema (sudaryta pagal Reilan, Hinrikus ir Ivanov, 2002)

Ūkio šakos konkurencingumas yra priklausomas nuo ekonominės - politinės padėties šalyje ir inovacijų diegimo šakoje. Inovacijų diegimas tiesiogiai veikia įmonės išlaidų racionalumą, produkto kokybę, kainą ir produkcijos lygį šakoje. Šakos konkurencingumas – dalis šalies konkurencingumo lygio.

Infrastruktūros plėtra ir ekonominė bei politinė padėtis šalyje, veikia šalies ekonomikos konkurencingumą. Šalies konkurencingumas – sėkmingo visos visuomenės vystymosi pagrindas, keliant kiekvieno šalies gyventojų pragyvenimo lygį ir didinant socialines garantijas.

Apibendrinus galima teigti, kad konkurencingumas analizuojamas keliais lygiais. Pasak estų ekonomistų visi šie konkurencingumo lygiai tarpusavyje susiję ir veikia vienas kitą. Darbuotojų konkurencingumas susijęs tiek su jų asmeninėmis savybėmis (išsilavinimas, kompetencija, bendravimo įgūdžiai), tiek su darbo vietos įmonėje savitumais (darbuotojų mokymų programos, darbuotojų motyvavimas). Padidinus darbuotojo konkurencingumą padidėja ir įmonės konkurencingumas. Ūkio šakos konkurencingumas veikia šalies konkurencingumo lygį. Naujų technologijų diegimas, inovacinė gamyba ir inovaciniai produktai didina šakos produktyvumą taip pat ir šalies konkurencingumą, kuris apibūdinamas kaip socialinės gerovės didėjimas, gebėjimas palaikyti užimtumą šalyje, produktyvumo didėjimas, gebėjimas prekiauti tarptautinėse rinkose, patrauklumas verslui, tinkama politika ir gebėjimas palaikyti ekonomikos augimą.

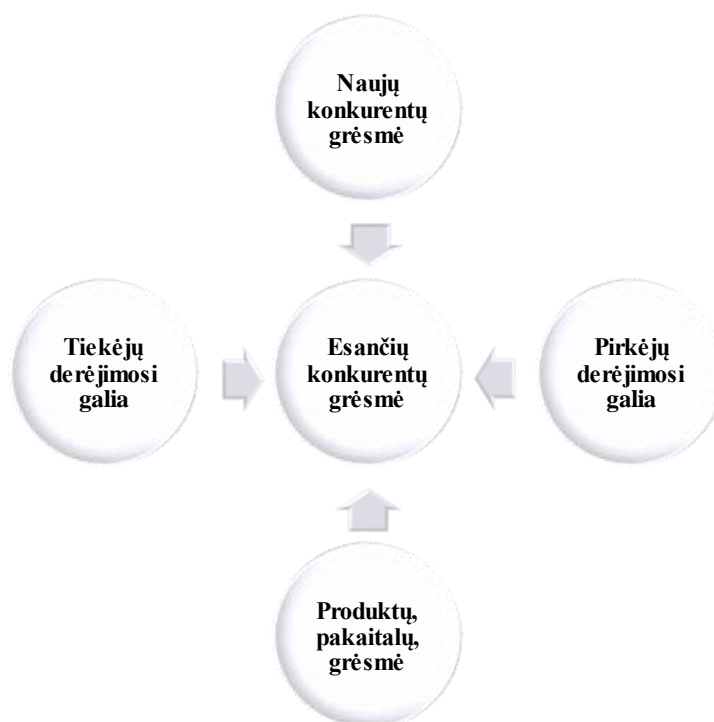
2.3. Konkurencingumo tyrimo modeliai

Mokslinėje literatūroje analizuojama daugybė konkurencingumo tyrimo modelių. Populiariausių jų yra:

- ✓ M. Porter – Penkių jėgų modelis;
- ✓ M. Porter – Deimanto modelis;
- ✓ Dvigubo Deimanto modelis ir apibendrintas Dvigubo Deimanto modelis;
- ✓ Devynių veiksnių modelis.

Vienas populiariausių konkurencingumo tyrimo modelių, buvo pristatytas 1990 m. amerikiečių mokslininko M. Porterio. Mitkutė ir Nagreckaitė (2005) teigia, kad pagal Porterio konkurencijos modelį, konkurencingumo sąlygos susidaro įvairiose gamybos šakose vykstant vidiniams ir išoriniams pokyčiams, taigi konkurencijos esmę veikia penkios jėgos (žr. 10 pav.).

Įmonės norėdamos įgyti konkurencinį pranašumą ir sumažinti trūkumus turi detaliai iširti kiekvieną konkurencingumą veikiančią jėgą. Jų konkurencinis pranašumas priklauso nuo to, kaip jos sugeba priešintis šioms konkurencinėms jėgoms.



10 pav. Konkurenciją formuojančios jėgos (sudaryta pagal Porter, 2008)

Naujų konkurentų grėsmė gali didėti, kai rinkoje kuriasi naujos, konkuruojančios įmonės. Grėsmės išvengti įmonėms gali padėti: žemo veiklos sąnaudų lygio palaikymas masto ekonomijos pagalba, produktų ir paslaugų suskirstymas (diferenciacija), naujų prekių ženklų kūrimas, naujų prekių ar paslaugų paskirstymo kanalų paieška, valstybės politika, kuri ribotu užsienio įmonių atėjimą į vietinę rinką ir t.t.

Klientų poreikiai, tuo pačiu ir derėjimosi galia nuolat auga. Šios jėgos analizė leidžia numatyti pagrindines kryptis, kurios padėtų pakeisti strateginius santykius su klientais. Klientų derybinė galia stiprėja, kai rinkoje nedaug klientų. Kai įmonė turi vienintelį klientą, tuomet įmonės pozicija yra silpniausia. Jei įmonė ar organizacija gamina tokius pačius produktus kaip ir kitos panašią veiklą vykdančios įmonės, tuomet rizika, kad klientas gali pasirinkti kitą įmonę taip pat didėja. Rizika prarasti klientą didėja, kai klientai yra jautrūs kainai ir turi pilną informaciją apie produktą, kai klientas perka didelius kiekius ir kai kliento veikla yra mažo pelningumo (Vasiliauskas, 2005, p. 71).

Konkurenciją gali padidinti panašių produktų (pakaitalų), galinčių patenkinti kliento poreikius atsiradimas rinkoje. Kartais tokių pakaitalų atsiradimas gali padaryti įmonės gaminamą produktą visai nereikalingu. Produktų pakaitalų atsiradimo kliūtimis galime vadinti: produktų kainų mažinimą, reklamos kaštų didinimą (agresyvi reklama), inovacinių produktų kūrimą, aptarnavimo kokybės gerinimą, įmonės reputacijos palaikymą ir t.t.

Įmonės veiklos konkurencingumą veikia net tik derėjimosi su klientais galia, bet ir derėjimosi su tiekėjais galia. Tiekėjų derėjimosi savybių analizė padeda pažinti tiekėją. Šios analizės dėka galima formuoti ir kurti bendravimo su tiekėjais strategijas. Paprastai laikoma, kad tiekėjų derybinė galia didėja kai rinkoje mažai tiekėjų, kai kiti tiekėjai negali tiekti alternatyvių žaliavų produktui gaminti, kai tiekėjo žaliavų kainos sudaro didelę įmonės sąnaudų dalį. Tiekėjų derybinę galią didina turima apie įmonę informacija ir perkamas produkto kiekis.

Esančių konkurentų grėsmė įvairiose rinkose yra skirtinga. Grėsmės didėjimas priklauso nuo įmonių sugebėjimo bendrauti su klientais ir tiekėjais, nuo įmonės kaštų valdymo, įmonių gaminančių panašius produktus gausos rinkoje, lėto šakos augimo, neišnaudotų gamybinių pajėgumų ir t.t.

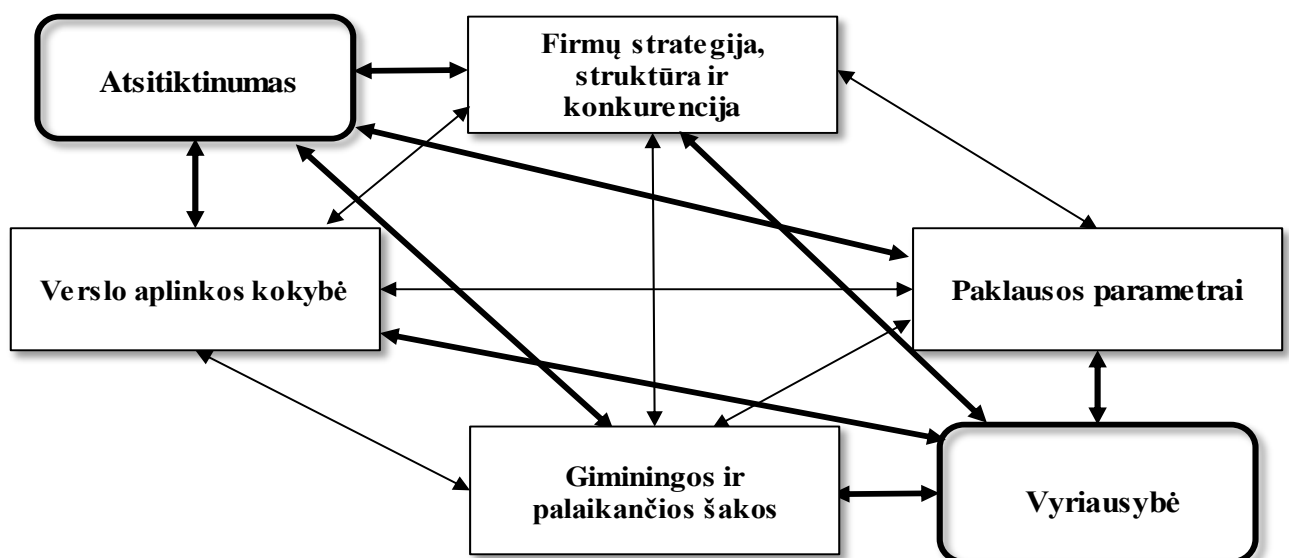
Pasak Porterio (2008), konkurencingumą veikia įmonių produktų kainos, patiriamos sąnaudos, inovacinių produktų kūrimas, aptarnavimo kokybės gerinimas ir t.t. Gera pramonės šakos konkurencingumo analizė parodys ne tik šakos plusus ar minusus, bet ir padės suprasti pagrindines konkurencingumo priežastis. Šis modelis tinka tiek šalies, tiek įmonės, tiek pramonės šakos konkurencingumui tirti ir parodo kuriuose sektoriuose įmonė, šaka ar šalis turi konkurencinį pranašumą.

Tačiau Vasiliauskas (2005, p. 73) teigia, kad rinkoje egzistuoja ir kitos sąlygos, kurios stipriai veikia įmonių konkurencingumą. Prie tokių sąlygų galime priskirti:

- ✓ kai konkurentai yra beveik vienodo dydžio ir vienas jų nori užimti didesnę rinkos dalį. Konkuruoti su dominuojančia rinkoje kompanija yra sudėtingiau;
- ✓ kai lėtai augančioje rinkoje kompanija nori dominuoti. Tokia kompanija didina savo rinką, kitų įmonių sąskaita;
- ✓ kai šakos įmonės siekia sumažinti dideles fiksuotas gamybos ir produkcijos sandėliavimo sąnaudas, užimdamos didesnę rinkos dalį;

- ✓ kai įmonės gali sparčiai padidinti savo gamybinius pajėgumus. Tokios įmonės turi motyvaciją didinti rinkos dalį;
- ✓ kai įmonėms sunku pritaikyti produktą rinkai. Konkurencija tuomet grindžiama kainomis ir darosi sunku įsigyti klientų palankumą;
- ✓ kai įmonei sunku ar labai brangu pasitraukti iš rinkos. Tokie pertekliniai gamybiniai pajėgumai paaštrina konkurenciją;
- ✓ kai nauji rinkos dalyviai ryžtingai stengiasi užkariauti tam tikrą rinkos dalį ir nepaisoma didelių dabartinių išteklių, nes šiandieninius nuostolius planuojama kompensuoti ateities pelnu.

Konkurencingumą analizuojantys mokslininkai pripažįsta, kad penkių jėgų modelis yra geriausiai tinkantis konkurencinei aplinkai analizuoti, tačiau jame nėra labai svarbaus konkurencinę aplinką veikiančio elemento – valstybės institucijų. Įstatymai ir normatyviniai aktai teisiškai galioja visiems ūkio subjektams, tačiau ne visi ūkio subjektai sugeba jais pasinaudoti. „Konkurencijos analizė išsivysčiusiose šalyse turėtų remtis modifikuotu M. Porter modeliu. Šiuo atveju modelio modifikacijos esmę sudaro šeštasis elementas – valstybės institucijos.“ (Mitkutė ir Nagreckaitė, 2005).



11 pav. M. Porterio „Deimanto“ modelis (sudaryta pagal Berger, 2008 ir Grebliauskas ir Ramanauskas, 2007).

„Kiekvienos šalies ekonomikos tikslas – išlaikyti aukštą pragyvenimo lygį šalyje. Pragyvenimo lygis tiesiogiai susijęs su šalies produktyvumu, kuris priklauso nuo pagaminamo produkto vertės. Todėl šalių konkurencinio pranašumo tyrimui M. Porteris sukūrė modifikuotą šalių konkurencingumo tyrimo modelį, vadinama „Deimantu“.“ (Berger, 2008, p. 103). M. Porterio „Deimanto“ modelis pateikiamas 11 paveikslėlyje.

Šiame modelyje pateikiami makroekonominiai ir mikroekonominiai tarpusavio ryšiai. Papildomai keturių ekonominių faktorių modelis papildytas dar viena konkurencingumą veikiančia jėga – vyriausybe. Grebliauskas ir Ramanauskas (2007) teigia, kad „Vyriausybės įtaka pasireiškia per verslo aplinkos kokybę ir valstybinius pirkimus“. Valstybės gerovė – partnerystės santykių išlaikymas tarp įmonių ir valstybės. Valstybė santykius palaiko vykdydama investicinę pramonės, užsienio prekybos ir makroekonomikos infrastruktūros politiką. M. Porterio pasiūlytas „Deimanto“ tyrimo metodas apima daug skirtingų teorijų, galinčių paaiškinti konkurencinius pranašumus.

Verslo aplinkos kokybė (*angl. Factor conditions*) apibūdinama kaip, gamybos faktorių, galinčių veikti konkurencingumą, išsivystymo lygis šalyje. Gamybos faktoriai – kvalifikuota ir patyrusi darbo jėga, infrastruktūra, kapitalas. Šalis, norėdama išlikti konkurencinga, turi laiku sukurti, atnaujinti ir sugebėti panaudoti tam tikrus gamybos faktorius.

Paklausos parametrai (*angl. Demand conditions*) apibūdinami kaip, šalyje sukuriamų paslaugų ir produktų poreikis vidaus rinkoje. Porterio modelyje teigiama, kad įmonių suvokimas ir reakcija į vartotojų poreikius yra veikiami vietinės rinkos struktūros ir bruožų. Paprastai valstybės lengviau konkuruoja tose rinkose, kuriose galima aiškiau suprasti vartotojų poreikius.

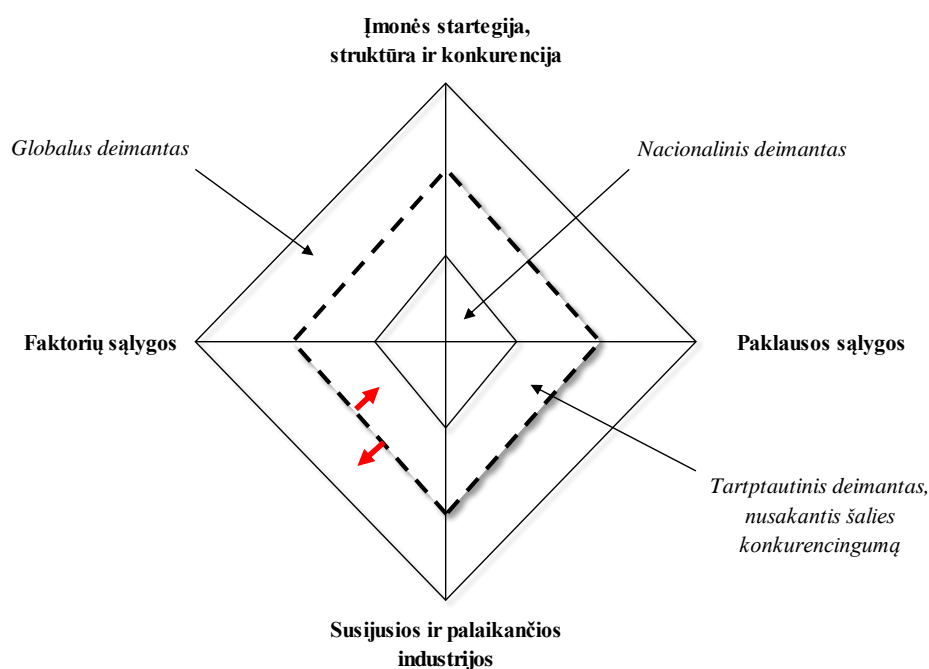
Giminingos ir palaikančios šakos (*angl. Related and supporting industries*) apibūdinamos kaip, konkurencingų tiekėjų ar kitų vertės grandinę palaikančių institucijų buvimas šalyje. Įmonių konkurencingumą veikia ryšių palaikymas su konkurencingais, galinčiais aptarnauti tarptautiniu mastu tiekėjais. Tokie tiekėjai gali tiekti aukštos kokybės žaliavas greitai ir laiku. Palaikydamos ryšius su konkurencingais tiekėjais, įmonės gali tenkinti poreikius naujoms ar tobulesnėms žaliavoms ir tuo pačiu skatinti inovacinių produktų kūrimą.

Firmų strategija, struktūra ir konkurencija (*angl. Firm strategy, structure and rivalry*) apibūdinama kaip, šalies kurioje steigiamos ir valdomos įmonės visuma, tarp jų vykstanti konkurencinė kova. Paprastai skirtingose šalyse įmonės tarpusavyje skiriasi. Įmonėse taikomi skirtingi vadybos metodai, darbo jėgos kvalifikacija, skiriasi pačių įmonių pobūdis. Kuo daugiau tą pačią veiklą užsiimančių įmonių, tuo labiau skatinamos inovacijos.

Pasak Malinauskienės (2013), valdžios įtaka konkurencingumui pasireiškia per orientaciją į specializuotų faktorių kūrimą, aukštų produkto kokybės, saugumo ir aplinkosaugos standartų nustatymą, investicijoms palankios aplinkos kūrimą ir kokybiškos konkurencijos kūrimą.

Siekiant labiau išsiaiškinti ir išplėsti M. Porterio konkurencingumo modelius, Rugmanas ir D’Cruzas (1993) sukūrė „Dvigubo Deimanto“ modelį. Modelio patikrinimui buvo remtasi Kanados pavyzdžiu, nes Kanados vertinimas pagal M. Porterio „Deimanto“ modelį buvo nepakankamai tikslus. Šis modelis analizuoja ne tik vidaus ekonomikos poveikį konkurencingumui, bet ir šalies konkurencingumą tarptautiniu mastu. Vidaus deimantas buvo derinamas su šalies vidaus ekonomika, išorės deimantas su tarptautine ekonomika, todėl šis modelis ir buvo pavadintas „Dvigubo Deimanto“

modeliu. Pasak Berger (2008, p. 107) šis modelis turi tam tikrų apribojimų, kurie gali kilti analizuojant kelių šalių ekonomiką. Todėl 1998 metais Moonas, Rugmanas and Verbekas pristatė apibendrintą „Dvigubo Deimanto“ modelį (žr. 12 pav.). Šis modelis apima vidaus, tarptautinę ir globalias rinkas. Analizuojant šalių konkurencingumą tikslinga įvertinti ne tik vidaus ekonomikos poveikį konkurencingumui, bet tarptautinę ir pasaulines rinkas. Tarptautinėje rinkoje paprastai nustatoma daugiau, įvairesnių jėgų ir veiksnių, kurie veikia konkurencingumą.



12 pav. Apibendrinto Dvigubo Deimanto modelio schema (sudaryta pagal Mitkutė ir Nagreckaitė, 2005)

Išorinis deimantas parodo globalinę rinką, todėl galime teigti, kad sąlyginai šis dydis yra nekintamas. Vidurinis deimantas parodo tarptautinę rinką ir yra veikiamas faktorių sąlygų (užsienio investicijų žmogui), paklausos sąlygų (eksporto paklausos procento nuo bendrojo nacionalinio produkto), įmonės strategijos, struktūros (atvirumas užsienio produktams), susijusių ir palaikančių industrijų (išvystyta tarptautinė transporto sistema). Šio deimanto dydis parodo šalies sugebėjimą konkuruoti tarptautinėje rinkoje. Vidutinis, mažiausias deimantas, parodo nacionalinę rinką. Šio deimanto dydis kinta priklausomai nuo šalies dydžio ir konkurencingumo lygio. Nacionalinį deimantą veikia visos jėgos: faktorių sąlygos (vidutinis darbuotojų atlyginimo dydis, išsilavinusių darbuotojų skaičius 1000 gyventojų), paklausos sąlygos (vidutinis metinis ekonomikos augimas, išsilavinimo indeksas), įmonės strategija, struktūra (nepalankios sąlygos užsienio kompanijoms), susijusios ir palaikančios industrijos (transporto sistemos išsivystymo lygis, informacijų ir technologijų išsivystymo lygis) (Postelnicu ir Marilena, 2010).

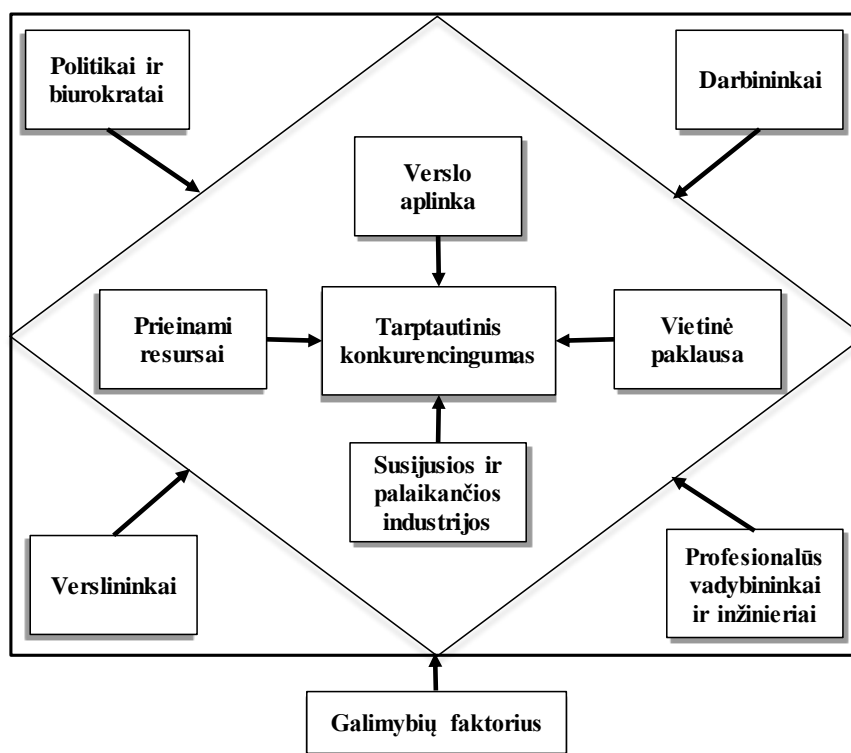
Vidurinis, tarptautinę rinką atspindintis deimantas, yra veikiamas įvairių jėgų ir kinta tarptautinės rinkos ir vietinės rinkos ribose. „Labai svarbu paminėti, jog šis modelis leidžia įvertinti labai svarbų konkurencingumą lemiantį veiksni – tiesiogines užsienio investicijas. Tarptautinė veikla apima tiek į šalį ateinančias, tiek išeinančias tiesiogines užsienio investicijas.“ (Mitkutė ir Nagreckaitė, 2005).

Berger (2008, p. 107) teigia, kad „Dvigubo Deimanto“ modelis turi keletą pranašumų: šio modelio pagalba gali būti analizuojamos įvairių šalių įmonės, modelis praktiškai lengviau pritaikomas, vyriausybės veikla vertinama vidaus rinkos atžvilgiu.

M. Porterio konkurencingumo modeliai buvo analizuojami ir tobulinami daugelio autorių, tačiau Moon ir Cho (2000, p. 21) teigimu, M. Porterio modeliai nėra pakankamai pritaikyti besivystančių šalių konkurencingumui tirti. Kurdami naują konkurencingumo tyrimo modelį autoriai išskyrė dvi konkurencingumą veikiančias faktorių grupes:

- ✓ *fizinių faktorių grupę*, kuriai priklauso įmonių resursai, verslo aplinka, susijusios ir palaikančios industrijos, vietinė paklausa;
- ✓ *žmogiškųjų faktorių grupę*, kuriai priskyrė darbo jėgą, politikus ir biurokratus, profesionalius vadybininkus ir inžinierius, verslininkus.

Prie jau paminėtų faktorių autoriai pridėjo dar vieną, devintą faktorių ir pavadino jį *galimybių faktoriumi*. Fizinių ir žmogiškųjų faktorių grupes, autoriai pavadino vidiniais faktoriais, o galimybių faktorių – išoriniu faktoriumi. Naujai sukurtą konkurencingumo tyrimo modelį autoriai pavadino „Devynių faktorių“ modeliu (žr. 13 pav.).



13 pav. Devynių faktorių modelis (sudaryta pagal Moon ir Cho, 2000)

Prieinamų resursų analizei priskiriami nustatomi naudingų iškasenų kiekiai, analizuojamas šalies žemės, miškų ūkis, žvejyba ir kiti gamtos ištekliai.

Verslo aplinka gali būti analizuojama šalies lygmeniu, šakos lygmeniu ar įmonės lygmeniu. Verslo aplinkos analizė šalies lygmeniu skirstoma į apčiuopiamus resursus (keliai, uostai, telekomunikacijos ir kita infrastruktūra) ir neapčiuopiamus resursus (įstatymai, kiti teisės aktai ir taisyklės). Atliekant verslo aplinkos analizę šakos lygmeniu, nustatomas konkurentų skaičius rinkoje, įėjimo į rinką kliūtys, atliekama produktų diferenciacija. Analizuojant verslo aplinką įmonės lygmeniu, kuriama įmonės strategija, nustatomi vadybos metodai ir formuojama įmonės organizacinė kultūra.

Susijusios industrijos skirstomos į vertikaliais ir horizontaliais ryšiais susijusias industrijas. Horizontaliais ryšiais susijusios industrijos naudoja tas pačias žaliavas, technologijas, paskirstymo kanalus ir marketingą. Prie palaikančių industrijų priskiriame finansus, draudimus, informacines technologijas, logistiką ir t.t.

Analizuodami vietinę paklausą nustatome vietinės rinkos dydį ir toje rinkoje esančių klientų poreikį produkto kainai, kokybei, aptarnavimui ir t.t.

Atliekant žmoniškųjų išteklių analizę analizuojamas darbuotojų atlyginimo dydis, išsilavinimo lygis ir kokybė, lojalumas įmonei, darbo etika.

Politikų ir biurokratų analizės lygmenyje nustatomas ekonominės politikos liberalumo laipsnis, viešojo sektoriaus skaidrumas priimant sprendimus ir orientacija į darbo rezultatus.

Išoriniai faktoriai veikiantys konkurencingumą gali būti patys įvairiausi. Prie jų priskiriama: informacinių technologijų vystymosi proveržis, naftos kainos, valiutų kursų svyravimai, valstybių užsienio politikos kaita, karai ir t.t.

Pasak Moon ir Cho (2000, p. 23), konkurencingumo analizės strategijos turėtų būti suprantamos ir projektuojamos įvairiais lygiais: produkto, įmonės, šakos ir tautos. Populiariausias apibrėžimas konkurencingumui apibūdinti šalies lygiu pateiktas JAV Prezidentūros Komisijos ataskaitoje dėl konkurencingumo, kuri buvo parašyta Reigano administracijos 1984 metais ir skamba taip: „Tautos konkurencingumas yra laipsnis, kuriuo ji gali konkuruoti tarp kitų tautų, laisvos ir sąžiningos rinkos sąlygomis. Tai pasireiškia tarptautinių rinkų reikalavimus atitinkančių paslaugų teikimu ar produktų gamyba, didinant savo šalies gyventojų realias pajamas. Konkurencingumu šalies lygmeniu grindžiami aukščiausi produktyvumo rodikliai.“

Apibendrinus galime teigti, kad M. Porterio „Penkių jėgų“ modelis tinka tiek šalių, tiek įmonių konkurencingumui tirti ir parodo, kuriuose sektoriuose įmonė, šaka ar šalis turi konkurencinį pranašumą.

M. Porterio „Deimanto“ modelis – papildytas dar vienu konkurencingumą veikiančiu elementu – vyriausybe. Tai svarbus elementas, kurio veikia konkurencingumą per įstatymų, teisės aktų, kurie nustato produkto kokybės, saugumo reikalavimus kūrimą. Vyriausybės leidžiami teisės aktai ne tik reglamentuoja aplinkosaugos standartus, bet ir kuria investicijoms palankią aplinką.

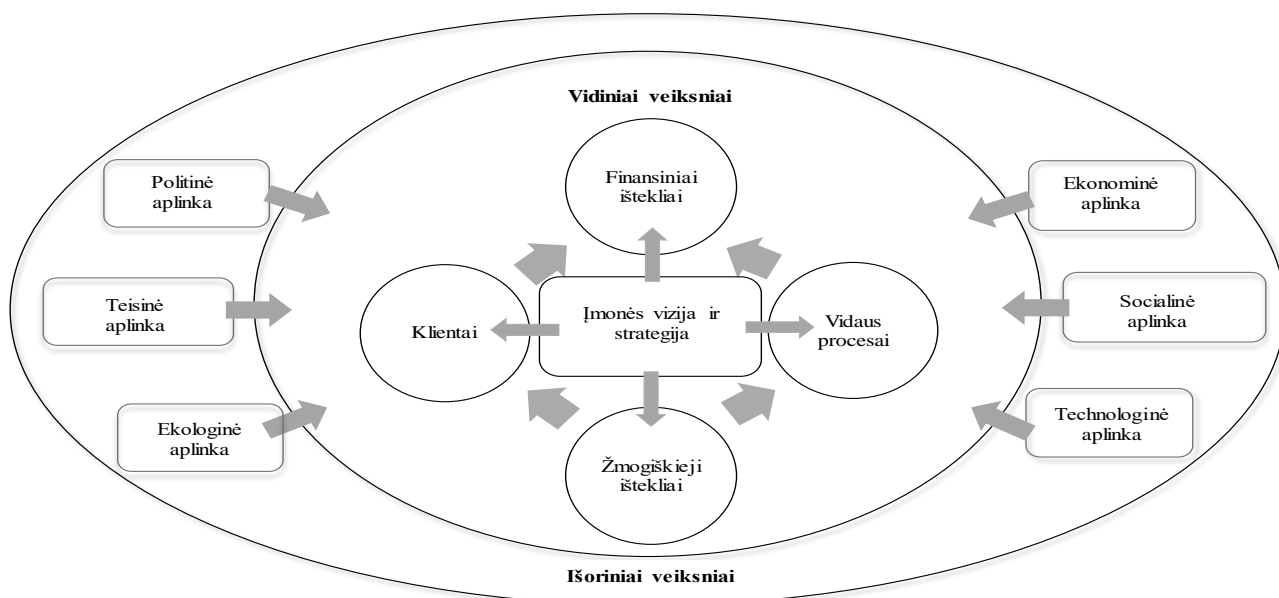
Kanadiečių mokslininkų sukurtas „Dvigubo Deimanto“ modelis apima vidaus, tarptautinę ir globalias rinkas, nes analizuojant šalių konkurencingumą tikslinga vertinti ne tik vidaus ekonomikos poveikį konkurencingumui, bet tarptautinę ir pasaulines rinkas.

Pietų Korėjos mokslininkai konkurencingumą veikiančius veiksnius suskirstė į dvi grupes: fizinius ir žmogiškuosius faktorius, prie jų pridėjo dar vieną konkurencingumą veikiančią faktorių – galimybių faktorių. Modelį pavadino „Devynių faktorių“ modeliu. Šis tyrimo modelis leido detaliau analizuoti faktorių poveikį konkurencingumui ir nustatyti sektorius, kuriuose įmonė ar šalis turi konkurencinį pranašumą.

Norėdami nustatyti sektorius, kuriuose įmonės turi konkurencinį pranašumą, parengti trumpalaikius ir ilgalaikius strateginius planus, įmonių vadovai turi detaliau analizuoti konkurencingumą veikiančius veiksnius. Konkurencingumą veikiančios veiksniai skirstomi į dvi grupes: išorinius ir vidinius. Išoriniai konkurencingumo veiksniai parodo ką įmonei galima daryti, kad galėtų padidinti konkurencingumą, o vidiniai – ką įmonė pajėgi padaryti, kad padidintų konkurencingumą.

2.4. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai

Įmonių konkurencingumą veikia tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. Norėdamos konkuruoti rinkoje įmonės turi detaliai išanalizuoti visus konkurencingumą veikiančius veiksnius ir nustatyti įmonės konkurencingumą ribojančias priežastis. Analizuojamos įmonės veikla turi būti įvertinta visapusiškai. Paveikslėlyje Nr. 14 pateikiama įmonės konkurencingumą veikiančių veiksnių schema.



14 pav. Įmonės konkurencingumą lemiančių veiksnių schema (adaptuota pagal Činčikaitė ir Janeliūnienė, 2010 ir 35. Tacit Intellect, 2012)

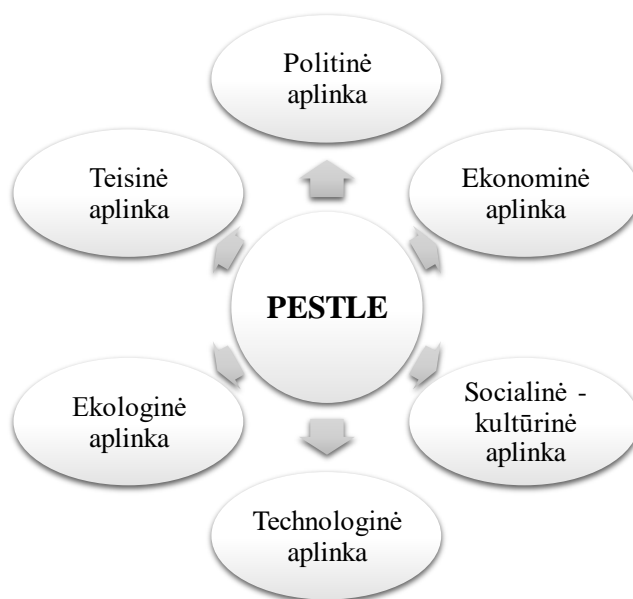
Įmonės suformuota vizija ir strategija tai vizijai įgyvendinti, veikia kitus įmonės konkurencingumo veiksnius. Indėlis į įmonės žmogiškuosius išteklius veikia įmonės vidaus procesus ir klientų požiūrį į įmonę. Sugebėjimas išmaniai valdyti įmonę ir turimų klientų skaičius veikia įmonės finansinės padėties stabilumą.

Išorinių konkurencingumą veikiančių veiksnių įmonės negali kontroliuoti, tačiau įvertinti juos – būtina. Susipažinusios su šiais veiksniais įmonės gali pasinaudoti esamomis galimybėmis ar išvengti nepageidaujamų pokyčių savo veikloje.

Analizuojant konkurencingumą būtina įvertinti ne tik įmonių finansinius, žmogiškuosius, vidaus valdymo procesus, klientų perspektyvas, bet ir susipažinti su išorinį konkurencingumą veikiančiais veiksniais.

2.4.1. Išoriniai konkurencingumo veiksniai

Įmonės vykdo savo veiklą aplinkose (rinkose), kurios yra formuojamos tam tikrų jas veikiančių veiksnių. Įmonių išorinės aplinkos sritis nustatyti ir jas analizuoti gali padėti vadinamoji PESTLE analizė. Analizės schema pateikiama 15 paveikslėlyje.



15 pav. PESTLE analizės schema (sudaryta pagal PESTLE Analysis, 2013)

Pirmasis išorinių veiksnių analizę sudarė Francis J. Aguilar (1967). Makro aplinkos veiksniai veikiantys įmones buvo suskirstyti į keturis faktorius: politinę aplinką, ekonominę aplinką, socialinę-kultūrinę aplinką, technologinę aplinką. Vėliau ši makro aplinkos analizė buvo papildyta dar keliais faktoriais – ekologine ir teisine aplinka. PESTLE analizė buvo sukurta verslo aplinkos analizei atlikti ir įmonių strateginiams planams kurti. (Tacit Intellect, 2012).

PESTLE analizė iššifruojama taip:

✓ Politinė aplinka (*angl. Political*) – apima tokias sritis kaip, mokesčių politika, darbo teisė, sveikatos ir saugos reikalavimai, prekybos apribojimai, tarifinės kvotos. „Šalies ekonomikos plėtrai tiek galimybių, tiek grėsmių prasme gali daryti įtaką ir šalies vidaus, ir tarptautinė politinė situacija, bei jos galimi pokyčiai.“ (Vasiliauskas, 2000). Nagrinėdamos politinius veiksmus įmonės turi atsižvelgti į visus politinius vyriausybės veiksmus, kurie galėtų daryti įtaką verslui. Visada patartina sekti galimus politinius pokyčius, netgi jei politinė situacija šalyje yra stabili, nes pokyčiai politikoje gali turėti rimtų pasekmių įmonių veikloje.

✓ Ekonominė aplinka (*angl. Economic*) – vertinami analizuojat infliacijos, mokesčių, palūkanų normų, prekybos taisyklių, akcizų pokyčius. Ekonomikos plėtrai labai didelę reikšmę turi bendra ekonominė situacija tiek pasaulyje, tiek atskiruose regionuose. Dažnai politiniai veiksniai veikia ekonominius veiksmus. Pavyzdžiui mokesčių dydžius nustato politikai, o tai veikia ekonominius pokyčius šalyje. Paprastai ekonominė šalies padėtis matuojama populiariais ir lengvai informacijos požiūriu praeinamais rodikliais tokiais kaip: BVP (bendrasis vidaus produktas), BNP (bendrasis nacionalinis produktas). (PESTLE Analysis, 2013, p. 14).

✓ Socialinė - kultūrinė aplinka (*angl. Social*) – apima demografinę šalies padėtį, populiacijos augimo laipsnį, užimtumo lygį šalyje, vartotojų perkamosios galios pokyčius, išsilavinimą ir karjeros galimybes, religines nuostatas, vartotojų požiūrį į užsienio prekes, kultūrą ir t.t. Visi šie veiksniai veikia vartotojo apsisprendimą pirkti produktą ir lemia darbo jėgos pasiūlą šalyje. Pavyzdžiui gyventojų senėjimas gali reikšti, kad įmonių vadovai gali susidurti su kvalifikuotos darbo jėgos trūkumu. (Tacit Intellect, 2012, p. 2).

✓ Technologinei aplinkai (*angl. Technical*) priskiriami šie technologiniai veiksniai: automatika, IT technologijos, technologinių vystymosi paskata ir technologinių pokyčių analizė. Technologinės aplinkos pokyčiai dėl minimalaus efektyvaus gamybos lygio ir užsakomų minimalių kiekių, gali sudaryti įėjimo į rinką kliūtis. Technologiniai pokyčiai turi įtakos produkto kokybei, patiriamų išlaidų dydžiui ir skatina technologines naujoves. Įmonės, kurios nesugeba suspėti su technologijų pažanga, suteikia didesnes galimybes mažesnių apimčių gamintojams ir leidžia naujiems rinkos dalyviams patekti į rinką bei joje konkuruoti.

✓ Ekologinė aplinka (*angl. Ecological*) – apima tokius aspektus, kaip oras, klimatas, klimato kaita. Šios aplinkos pokyčiai gali stipriai paveikti kitų šalyje veikiančių šakų, tokių kaip turizmas ar žemės ūkis, veiklą šalyje. Taip pat augantis supratimas apie įmonių veiklos galimą poveikį klimato kaitai, veikia klientų pasirinkimą pirkti siūlomus produktus.

1989 metais, JT aplinkos programa (UNEP), pirmą kartą pristatė darnios (švarios) gamybos koncepciją, kurioje buvo pateikti atsakymai į klausimus, kaip pramonė turi siekti darnaus vystymosi. Pasak Mikalauskienės ir Štreimikienės (2014, p. 121) „Darni gamyba tai kelias, kuriuo einant mažinama tarša, tuo pačiu siekiant racionaliai naudoti gamybos išteklius.“ Tinkamai įdiegta darnios gamybos

konceptija mažina įmonių ilgalaikius įsipareigojimus, kurie susidaro po daug metų, susikaupus užterštų atliekų kiekiams. Švaresnė gamyba padeda sumažinti išlaidas susijusias su įstatymų vykdymu, suteikia galimybių gauti investicinių lėšų iš finansinių institucijų.

Darnumo skatinimas gamyboje yra konkurencingumą didinantis veiksnys. „Darnios plėtros klausimams Lietuvos įmonės skiria ne pakankamai dėmesio, o tai gali turėti daug įtakos šalies pramonei konkuruojant su kitų šalių įmonėmis. Akivaizdu, kad tik tos įmonės, kurių veikla atitinka tarptautinius reikalavimus, sugebės sėkmingai integruotis į Europos ir pasaulinę rinką.“ (Staniškis ir Kriaučionienė, 2008, p. 107). Įmonės mažindamos sunaudojamų žaliavų kiekį, vandens ir elektros energijos sąnaudas vienam pagamintam produkto vienetui, didina savo produktyvumą. Didėjant produktyvumui, bei mažėjant gamybos ir su gamtos apsauga susijusios sąnaudoms, mažinama produkto savikaina ir didinamas įmonių konkurencingumas. Vartotojų suinteresuotumas aplinkos apsauga nuolat didėja. Vartotojai pageidauja, kad įmonės gamindamos produktus ar teikdamos paslaugas neštų atsakomybę už aplinkos apsaugą. Finansinių institucijų sprendimai vertinami vis labiau atsižvelgiant į aplinkos apsaugos riziką, tiekėjai ir klientai diegia kokybės sistemas (ISO) ir reikalauja, kad jų partneriai taip pat taikytų jas savo veikloje. Didėjant visuomenės sąmojingumui tikėtina, kad ateityje įmonių, nesiimančių priemonių mažinti neigiamą poveikį gamtai, produktai bus netoleruoti. Griežtindamos įstatymus, reglamentuojančius įmonių veiklą, valdžios institucijos prisideda prie darnios gamybos plėtojimo.

✓ Teisinė aplinka (*angl. Legal*) – apima diskriminacijos derinimą, vartotojų teises, antimonopolinius įstatymus, darbo teisės ir saugos įstatyminius reikalavimus ir t.t. Rengdami strategiją įmonių vadovai turi įvertinti teisinės aplinkos veiksnių pasekmes, kurios gali turėti įtakos įmonių veiklai.

Apibendrinus galime teigti, kad išorinių veiksnių analizė įmonėse turi būti atliekama nuolat ir reguliariai. Reguliarus išorinių veiksnių analizavimas padės sukurti tinkamą įmonės strategiją.

2.4.2. Vidiniai konkurencingumo veiksniai

Vidiniai įmonių konkurencingumo veiksniai, tai veiksniai, parodantys ką įmonė pajėgi padaryti, kad padidintų konkurencingumą. Paprastai šie veiksniai yra susiję su įmonės veiklia. Vidinius veiksnius įmonė gali valdyti t.y. didinti ar mažinti, kitaip tariant – kontroliuoti.

Pasak Liučvaitienės ir Paleckio (2011) veiklos konkurencingumo veiksniai tai: nuosavybės forma, darbuotojų kvalifikacija, subjekto ekonominis pajėgumas, gamybinių struktūrų ir infrastruktūros pertvarkymas, moksliniai tyrimai.

Anot Činčikaitės ir Janeliūnienės (2010) konkurencingumą lemiantys veiksniai tai: finansai, darbuotojai; technologijos, marketingas, gamybos žinios, kitos funkcinės žinios, strateginis pranašumas, atsirandančių galimybių panaudojimas.

Ginevičius ir Krivka (2010) teigia, kad „Įmonių turimi išteklių ir gebėjimai formuoja įmonių konkurencinę strategiją ir tuos veiksnius skirsto į: fizinius išteklius, finansinius išteklius, žmogiškuosius

ištekliai, organizacijos kultūrą, vadybinius išteklius, technologinius išteklius, informacines sistemas, įmonės vidinę struktūrą, gerą vardą bei reputaciją, nedokumentuotas žinias ir patirtį, prekių ženklus, įmonių vadybos gebėjimus (novatoriškumas, kūrybiškumas), vidinį strateginį lankstumą (reaguojant į aplinkos pokyčius).“

Apibendrinus mokslinės literatūros autorių nuomones, vidinį konkurencingumą lemiančius veiksnius galima suskirstyti į tokias grupes: finansiniai ištekliai; žmogiškieji ištekliai; vidaus procesai; klientai. Įmonių konkurencingumo veiksnius būtina tyrinėti ir vertinti. Jų vertinimui suformatuota kiekybinių ir kokybinių rodiklių vertinimo sistema, kuri padeda atlikti įmonių konkurencingumo vertinimą ir gautus analizuojamos įmonės rodiklius palyginti su kitų įmonių rodikliais. Mackevičiaus ir Valkausko (2010) siūlomi santykiniai įmonių finansinės būklės įvertinimo rodikliai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Santykiniai įmonių finansinės būklės įvertinimo rodikliai (adaptuota pagal Mackevičius ir Valkauskas, 2010)

Nr.	Rodiklis		Apskaičiavimo tvarka	Rodiklio reikšmės vertinimas	
				Gera padėtis	Nepatenkinama padėtis
1.	Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas		Trumpalaikis turtas / Trumpalaikiai įsipareigojimai	>1,5	<1,2
2.	Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas		(Trumpalaikis turtas – atsargos) / Trumpalaikiai įsipareigojimai	>1,2	<1,0
3.	Bendrasis skolos koeficientas		Visi įsipareigojimai / Turtas	<0,5	>0,7
4.	Bendrasis pardavimo pelningumo koeficientas %		Bendrasis pelnas / Pardavimo pajamos	>15,0	<7,0
5.	Grynasis pardavimo pelningumo koeficientas %		Grynasis pelnas / Pardavimo pajamos	>10,0	<5,0
6.	Grynasis turto pelningumas %		Grynasis pelnas / Turtas	>15,0	<8,0
7.	Grynasis nuosavo kapitalo pelningumas %		Grynasis pelnas / Nuosavas kapitalas	>20,0	<10,0
8.	Pardavimo savikainos lygis		Pardavimo savikaina / Pardavimo pajamos	<0,7	>1,0
9.	Atsargų apyvartumas	kartais	Pardavimo savikaina / Atsargos	Kuo didesnis, tuo geriau	
		dienomis	365 / Apyvartumas kartais	Kuo mažesnis, tuo geriau	
10.	Apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas		Atsargos / Apyvartinis kapitalas	Kuo mažesnis, tuo geriau	

„*Įmonės finansiniai ištekliai* – tai lėšos, kurios susidaro per metus plėtojant gamybą ir finansinę veiklą ir panaudojamos įmonių, bei kolektyvo narių gamybinėms ir socialiniams poreikiams. Finansiniams ištekliams priskiriama: susidėvėjimo atskaitymai, pelnas, gaunamos paskolos, akcijos, gaunamos lėšos platinant obligacijas, rezervai, privalomieji fondai.“ (Buckiūnienė, 2005, p. 7).

Mackevičius (2009, p. 320-342) santykinų finansinių rodiklių reikšmes apibūdina taip:

Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas – parodo įmonės sugebėjimą trumpalaikėmis mokėjimo priemonėmis likviduoti trumpalaikius įsipareigojimus. Rodiklio reikšmė parodo kiek trumpalaikis turtas didesnis už visus trumpalaikius įsipareigojimus.

Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas – parodo, kiek vienam eurui trumpalaikių įsipareigojimų įmonė turi turto, kurį gali greitai parduoti.

Bendrasis skolos koeficientas – parodo kiek įmonės turto yra finansuojama skolintomis lėšomis.

Bendrasis pardavimo koeficientas – parodo ribinį įmonės pelningumą. Kitaip tariant parodo kaip įmonė dirbtų, jei neturėtų administracinių, valdymo išlaidų. Padeda kontroliuoti prekių savikainą ir kainodaros politiką.

Grynasis pardavimo pelningumas – parodo tikrąjį įmonės pelningumą, įvertinus visas įmonės gaunamas pajamas ir patiriamas išlaidas. Rodiklio reikšmė parodo kiek grynojo pelno tenka kiekvienam pardavimo eurui, atskaičiavus valdymo išlaidas.

Grynasis turto pelningumas – parodo turto panaudojimo efektyvumą. Išreikštas eurai parodo, kiek vienam turto eurui tenka grynojo pelno, kitaip tariant parodo kokia turto dalis grįžta grynuoju pelnu.

„*Grynasis nuosavo kapitalo pelningumas* – parodo nuosavo kapitalo sukurtą pelną ir įmonės vadovybės darbo efektyvumą naudojant investuotą kapitalą.“ (Mackevičius ir Valkauskas, 2010).

Pardavimo savikainos lygis – parodo įmonės pagrindines išlaidas vienam pardavimo eurui. Iš šio rodiklio galima spręsti apie įmonės veiklos efektyvumą, sugebėjimą kontroliuoti išlaidas.

Atsargų apyvartumas kartais – parodo kiek kartų per metus buvo atnaujintos atsargos.

Atsargų apyvartumas dienomis – parodo kiek dienų atsargos būna įmonėje.

Apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas – parodo kokia apyvartinio kapitalo dalis yra įšaldyta atsargose.

Pagrindinis įmonės finansininkų uždavinys – teisingai įvertinti įmonių finansinę būklę ir laiku pateikti rezultatus įmonės vadovybei. Finansinė analizė ir kontrolė padeda išsiaiškinti neefektyviai panaudotas materialines vertybes, darbo ir pinigų išteklius, padeda atskleisti rezervus gamybos efektyvumui didinti.

Bet kurio ūkio subjekto, įmonės, organizacijos pagrindinis tikslas – uždirbti kuo daugiau pajamų, gauti kuo didesnę pelną ir užimti kuo didesnę rinkos dalį. Įmonės siekdamas tai įgyvendinti turi turėti įvairių išteklių, tačiau svarbiausias ir pagrindinis iš jų – *žmogiškieji ištekliai*.

Mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi žmogiškųjų išteklių apibrėžimai. Žmogiškaisiais ištekliais įmonėje, vadinami visi joje įdarbinti darbuotojai, tačiau žmogiškųjų išteklių apibūdinimą galima pateikti ir platesne prasme. „Žmogiškieji ištekliai turi užtikrinti strateginių tikslų įgyvendinimą. Tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas yra viena iš svarbiausių įmonės veiklos sričių. Todėl kiekviena įmonė turi rasti savo būdą, kuris galėtų padėti užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę.“ (Išoraitė, 2011).

Taigi vadybos ekspertų nuomone, žmogiškieji ištekliai tai sunkiausiai formuojamas konkurencinis elementas. Būtina suprasti tai, kad įmonėms neužtenka vien tik turėti šių išteklių. Teisingas šių išteklių valdymas padės didinti įmonės konkurencingumą ir efektyviau panaudoti pagrindinį gamybos veiksni – darbuotojus – įmonės veikloje. Žmogiškųjų išteklių valdymas – sudėtingas

procesas. Čia reikia suderinti tiek atskirų įmonės darbuotojų, tiek pačios įmonės tikslus ir tai suderinus gauti patį geriausią įmonės užsibrėžtą rezultatą.

Įmonės turimų žmogiškųjų išteklių analizė yra svarbi dar prieš pradėdant kurti įmonių strategijas ir tikslus. Pirminis įmonių strateginės analizės tikslas yra įvertinti turimo personalo, darbuotojų sudėtį, kvalifikaciją, tarpusavio bendravimo santykius. „Atliekant žmonių išteklių auditą keliami du pagrindiniai tikslai. Pirma svarbu gauti pagrindinę informaciją apie organizacijos žmones ir politiką jų atžvilgiu.“ (Vasiliauskas, 2005, p. 152). Analizuojant įmonių žmogiškąjį kapitalą įvertinama:

- ✓ personalo skaičius ir darbuotojų kaita;
- ✓ personalo pasiskirstymas organizacijos struktūroje;
- ✓ personalo veiklą koordinuojančios struktūros;
- ✓ specifinės paskirties komandų panaudojimas organizacijoje;
- ✓ personalo išsilavinimas, kvalifikacijos lygis, skatinimo būdai;
- ✓ personalo tarpusavio santykiai, santykiai su organizacijos vadovais;
- ✓ darbuotojų parengimas ir kvalifikacijos kėlimas;
- ✓ darbo kokybės efektyvumo kontrolė ir skatinimo principai;
- ✓ investicijos į organizacijos žmogiškąjį kapitalą.

Žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje – tai siekimas suderinti visas turimas galimybes įmonėje dirbančių darbuotojų turimos kompetencijos, patirties ir žinių pagalba. „Šių išteklių valdymą galima suskirstyti dalimis, kurios atitiktų svarbiausias šio proceso valdymo funkcijas: personalo priėmimą, atlyginimą, karjeros realizavimą, ugdymą, vertinimą, karjeros planavimą, diversifikavimą, skatinimą ir motyvaciją.“ (Chlivickas ir Papšienė, 2009, p. 54).

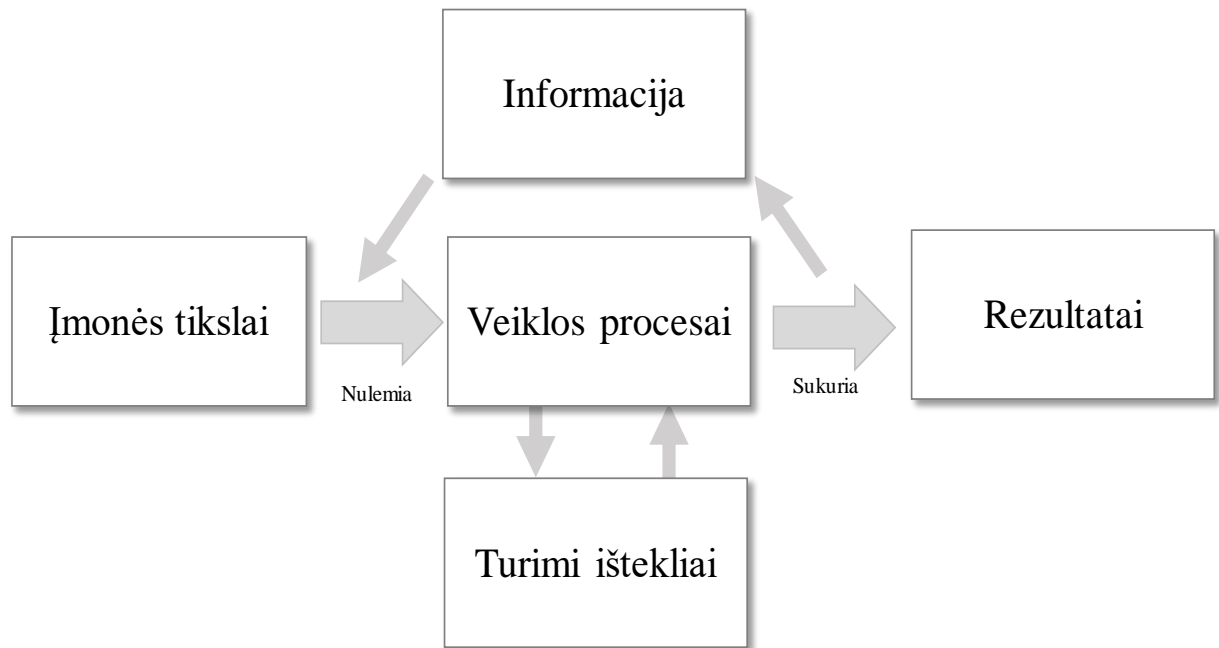
Apibendrinus galime teigti, kad žmogiškieji ištekliai tai – vienas svarbiausių įmonės konkurencingumo veiksnių. Šių išteklių strateginis valdymas padeda įmonei prisiderinti prie naujų konkurencinių sąlygų ir pasiekti ilgalaikių įmonės tikslų.

Įmonių veikloje kiekvieną dieną vyksta daug įvairiausių *vidaus procesų*. Vidaus procesą apima tokie veiklų rinkiniai kaip: paslaugos ar gaminio kūrimas, žaliavų pirkimas, gaminio gamyba, paslaugos teikimas, personalo valdymas, finansinė ir valdymo apskaita, planavimas, kokybės valdymas, kontrolė ir t.t. Teisingas šių procesų valdymas, vadinamas vadyba, yra svarbus indėlis įmonių konkurenciniam pranašumui didinti.

„Vadyba praktine prasme – specifinė veikla, kurią vykdant reguliuojami visi organizacijoje vykstantys procesai, t.y. organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė.“ (Stoškus ir Beržinskienė, 2005, p. 37).

Ribačonka ir Kasnauskė (2014) įmonės veiklos procesą valdymo požiūriu apibūdino kaip „veiklos procesų ir funkcijų rinkinį, padedantį įgyvendinti įmonės strategiją ir tikslus“. Taigi įmonių

veiklos procesuose ypatingai svarbus elementas yra tikslai. Tikslų vykdymui reikalinga informacija ir įmonių turimi ištekliai, kuriems sąveikaujant – gaunamas norimas rezultatas (žr. 16 pav.).



16 pav. Įmonės veiklos modelis (sudaryta pagal Ribačonka ir Kasnauskė, 2014)

Įmonės tikslai nulemia įmonių veiklos procesus, kurie sukuria rezultatus. Turimi įmonių ištekliai veikia įmonių veiklos procesus ir atvirkščiai, veiklos procesai veikia įmonės išteklius. Įmonės veiklos modelyje labai svarbus elementas yra informacija. Turimas informacijos kiekis nulemia įmonių veiklos procesus. Veiklos procesai sukuria naują informaciją, kuri reikalinga įmonės tikslų įgyvendinimui pasiekti.

Įmonių vadovai, norėdami nustatyti įmonės konkurencinio pranašumo šaltinius, turi sistemingai analizuoti visus įmonėse vykdomus veiklos procesus. Įmonių veiklos procesų analizei buvo pasiūlytas vertės kūrimo grandinės modelis (žr. 17 pav.). Vertės kūrimo procesas buvo suskirstytas į šešias pagrindines dalis. Visos šios grandys yra tarpusavyje susijusios ir veikia viena kitą. „Vertės kūrimo grandies sudedamosios dalys įvardinamos kaip: techninė pažanga, produkto projektavimas, gamyba, rinkodara, paskirstymas, paslaugos.“ (Mickevičienė, 2011).



17 pav. Vertės kūrimo grandinė (sudaryta pagal Mickevičienė, 2011)

Apibendrinus galima teigti, kad pagrindiniai įmonių veiklos tikslai – didinti pelningumą mažinant finansinius ir laiko išteklius, mažinti nuolatinių darbuotojų skaičių supaprastinant jų valdymo struktūrą, diegti naujoves didinant gamybinį našumą ir t.t. Įmonės siekdamos savo tikslų turi nuolat vertinti ir gerinti savo veiklos procesus.

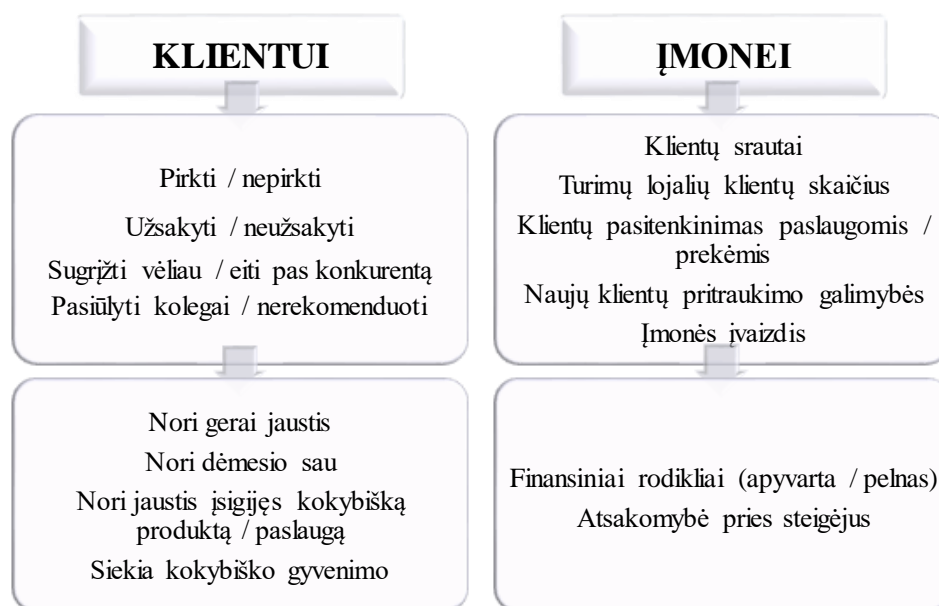
Vienas svarbiausių įmonės strategijos uždavinių – ilgalaikis, nuolatinis savo klientų išlaikymas. Analizuoti savo klientų poreikius, gerinti klientų aptarnavimo procesus, derinti įmonių gaminamą produktą ar teikiamą paslaugą prie klientų poreikių – svarbus kiekvienos įmonės uždavinys. Griežtėjantys klientų reikalavimai, kintanti vartotojų elgsena, technologijų kaita veikia klientų pasirinkimą pirkti prekę ar paslaugą. Klientas, kurio poreikių įmonė nesugeba patenkinti, ieško ir renkasi jo norus, bei lūkesčius atitinkantį produktą. Pasak Bliujūtės ir Korsakienės (2014) „nūdienos versle santykių su klientais valdymas ir gerinimas (*angl. Customer Relationship Management*) – laikomas įmonių sėkmės veiksmu.“

Norėdamos geriau suprasti savo klientų poreikius ir patenkinti jų lūkesčius įmonės vis plačiau laikosi rinkų segmentavimo strategijos. „Segmentavimas – tai rinkos tyrimo procesas, kai rinka suskaidoma į atskiras pirkėjų grupes, kurioms reikia skirtingų prekių, skirtingų prekių pateikimo ir rėmimo veiksmų.“ (Verslumo akademija, 2012).

Pagrindiniai rinkos segmentacijos požymiai yra šie:

- ✓ Demografiniai (amžius, lytis, rasė, tautybė, pajamos, išsilavinimas, profesija ir t.t.);
- ✓ Geografiniai (regionas, miestas, kaimas, miesto dydis, šalies dydis, klimatas ir t.t.);
- ✓ Psichologiniai (asmens savybės, motyvai, gyvenimo būdas, socialinė klasė ir t.t.);
- ✓ Vartotojo elgsenos (vartojimo kiekis ir dažnumas, vartojimo paskirti ir siekiama nauda, lojalumas, jautrumas kainai ir t.t.).

Įmonės surinkusios duomenis apie savo klientą, gali tiksliau atitikti kliento poreikius, gauti didesnės naudos tiek įmonei, tiek klientui. Paveikslėlyje Nr. 18 pateikiama kokybiškų produktų ir paslaugų svarba klientui ir įmonei.



18 pav. Kokybiškų produktų ir paslaugų svarba (sudaryta pagal Šaulinskas ir Tilvytienė, 2013)

Įmonės išanalizavusios savo klientų poreikius, norus ir patenkinusias jų lūkesčius, ne tik esamus klientus paverčia lojaliais klientais, sustiprina savo įvaizdį klientų akyse, didina savo konkurencinį pranašumą, bet ir užtikrindamos pastovias pajamas, gerina savo finansinius rodiklius.

Apibendrinus galima teigti, kad tiek išorinių, tiek vidinių konkurencingumo veiksnių analizė – svarbus įmonių konkurencinio pranašumo didinimo veiksnys. Vadovai tikslingai ir laiku atlikę šių veiksnių analizę, gali tinkamai parengti įmonių strateginius planus, kurie ateityje atneš naudos tiek įmonės akcininkams, vadovams ir darbuotojams, tiek kitoms su įmone susijusioms šalims.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant objektyviai įvertinti Lietuvos pieno sektoriaus konkurencingumui įtaką darančius veiksnius ir sektoriaus konkurencines galimybes ateityje, atliktas stambiausių pieno sektoriaus įmonių tyrimas.

Šioje darbo dalyje aprašomas tyrimo dizaino tipas, tyrimo imtis, populiacija, tiriamieji ir tiriamųjų charakteristika. Pagrindinis dėmesys skirtas įmonių finansinėms ataskaitoms ir aiškinamiesiems raštams, statistiniams duomenims.

3.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Lietuvos pieno sektoriaus konkurencingumo analizė atlikta remiantis skaičiais ir apskaičiuotais įvairiais rodikliais. Tyrimo duomenys pateikti lentelių ir grafikų pavidalu. Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas.

„Kiekybiniai tyrimo metodai (*angl. – quantitative research techniques; rus. – количественные методы исследования*) – metodai, kurių galutiniai tyrimo rezultatai išreiškiami skaičiais.“ Tidikis (2003, p. 356). Šiam tyrimui būdingas nuodugnus duomenų peržiūrėjimas, statistinių rodiklių apskaičiavimas. Kiekybinis tyrimo metodas pasirinktas siekiant tiksliau išnagrinėti statistinius ir dinaminius dėsningumus, todėl šio tyrimo mokslinę vertę nusako gauti kiekybiniai rezultatai.

3.2. Tyrimo charakteristika

Tyrimo tipas. Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimo modelis.

Tyrimo populiacija. Pieno pramonė – viena svarbiausių Lietuvos žemės ūkio šakų. „Pieno sektorių sudaro 36.390 tūkst. pienininkystės ūkiai dalyvaujantis pieno gamybos ir pardavimo maistui veikloje iš kurių 396 pienininkystės ūkiai tiekia pieną ir jo produktus tiesiogiai vartotojams. Pienas superkamas 1448 pieno supirkimo punktuose“ (Veterinarijos sanitarijos skyrius, 2014). Remiantis Lietuvos agrarinės ekonomikos instituto duomenimis pieno produktus Lietuvoje 2014 m. gamino 33 įmonės. Didžiąją dalį Lietuvos pieno produktų perdirba penkios pieno perdirbimo bendrovės: AB „Rokiškio sūris“, AB „Pieno žvaigždės“, AB „Žemaitijos pienas“, AB „Vilkyškių pieninė“ ir UAB „Marijampolės pieno konservai“.

Tyrimo imtis. Tyrimui atlikti pasirinktos keturios stambiausios Lietuvos pieno perdirbimo įmonės: AB „Pieno žvaigždės“, AB „Rokiškio sūris“, AB „Žemaitijos pienas“ ir AB „Vilkyškių pieninė“. Įmonės pasirinktos pagal jų dydį, prieinamumą ir žinomumą visuomenėje. Įmonių akcijos parduodamos Nasdaq Baltijos rinkų biržoje, informacija apie įmonių veiklos rezultatus skelbiama viešai. Kadangi UAB „Marijampolės pieno konservai“ finansinė atskaitomybė viešai neskelbiama, ši įmonė tyrimui atlikti nepasirinkta.

Duomenų rinkimo metodas. Norint įvertinti Lietuvos pieno pramonės konkurencingumui įtaką darančius veiksnius, pasirinktas statistinis duomenų rinkimo metodas. Duomenys rinkti naudojantis mokslinė literatūra, įmonių finansinėmis ataskaitomis, įmonių interneto svetainėmis, statistikos duomenimis.

Duomenų analizės metodas. Analizuojant mokslinę literatūrą, statistinius duomenis ir AB „Pieno žvaigždžių“, AB „Rokiškio sūrio“, AB „Žemaitijos pieno“ ir AB „Vilkyškių pieninės“ 2009-2014 metų finansinių ataskaitų rinkinius, buvo surinkti tyrimui atlikti reikalingi duomenys. Dokumentų rinkiniai išanalizuoti pasitelkus duomenų apdorojimo (skaičiavimų), sisteminimo, grupavimo, lyginimo ir apibendrinimo metodus.

Tyrimo instrumento pristatymas. Visi skaičiavimai atlikti naudojantis Excel skaičiavimo programa, gauti rezultatai pateikti grafikų ir lentelių forma t.y. naudojant grafinį metodą.

Tyrimo laikas ir vieta. Tyrimas atliktas Klaipėdoje, 2016 metų sausio – balandžio mėnesiais. Tyrimo pradžioje, sausio mėnesį, remiantis Lietuvos statistikos duomenimis ir kita informacija pasirinkta tema, suformuluota problema. Siekiant išsiaiškinti konkurencingumo sampratą, analizės lygius, metodus, išorinį ir vidinį konkurencingumą veikiančius veiksnius, vasario ir kovo mėnesiais, analizuota Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra. Tyrimo rezultatams pateikti ir išvadoms suformuluoti, per kovą ir balandį išanalizuoti AB „Pieno žvaigždžių“, AB „Rokiškio sūrio“, AB „Žemaitijos pieno“ ir AB „Vilkyškių pieninės“ finansinių ataskaitų rinkiniai ir kita tyrimui reikalinga statistinė informacija.

Sunkumai ir kliūtys su kuriais susidurta tyrimo metu. Kadangi finansinėse ataskaitose gali pasitaikyti klaidų, atliktos analizės rezultatai gali būti netikslūs. Taip pat finansinėse ataskaitose fiksuojami ne visi susiję su įmone įvykiai, o tik finansiniai.

4. LIETUVOS PIENO PRODUKTŲ GAMINTOJŲ KONKURENCINGUMO VEIKSNIŲ TYRIMAS

Kiekvienos įmonės, organizacijos vadovui svarbu ne tik identifikuoti vidiniam ir išoriniam konkurencingumui įtaką darančius veiksnius, bet ir laiku atlikti jų analizę, bei pasinaudoti tos analizės rezultatais, kad galėtų tinkamai parengti įmonės strateginius ateities planus.

Šioje darbo dalyje pateikiama informacija apie Lietuvos teisinę, politinę, ekonominę, socialinę, ekologinę aplinką, susijusia su pieno produktų gamyba, analizuojama stambiausių pieno perdirbimo įmonių AB „Pieno žvaigždės“, AB „Rokiškio sūris“, AB „Žemaitijos pienas“ ir AB „Vilkyškių pieninė“ 2009-2014 metų veikla, pateikiamas veiklos vertinimas ir palyginimas.

4.1. Išorinių konkurencingumo veiksnių, veikiančių pieno produktų gamintojų veiklas, analizė

Išorinių konkurencingumo veiksnių identifikavimui atlikta PEST analizė, kuri apibendrina pagrindinius politinius - teisinius, ekonominius, socialinius, technologinius, ekologinius veiksnius.

Politinė - teisinė aplinka. Pieno produktų perdirbimo įmonėms Lietuvoje keliami griežti kokybės reikalavimai. Pieno sektoriaus gamyba reglamentuojama tiek Europos Sąjungos, tiek Lietuvos respublikos reglamentais ir teisės aktais.

Pagrindiniai Europos Sąjungos teisės aktai, reglamentuojantys pieno sektoriaus veiklą, yra šie:

- ✓ Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas Nr. 1308/2013. Šiuo reglamentu nustatomas bendras žemės ūkio produktų rinkų organizavimas;
- ✓ Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas Nr. 261/2013. Šiuo reglamentu iš dalies keičiamos nuostatos, susijusios su sutartiniais santykiais pieno produktų sektoriuje. Šis reglamentas dar vadinamas „Pieno paketu“ arba „Pieno sektoriaus teisės aktų rinkiniu“;
- ✓ Europos Parlamento ir Tarybos reglamentai Nr. 853/2004 ir Nr. 633/2014. Šiais reglamentais nustatomi konkretūs gyvulinės kilmės maisto produktų higienos reikalavimai.

Lietuvos pieno sektorių prižiūri ne viena institucija ir organizacija. Jų veikla reglamentuojama Lietuvos Respublikos įstatymais ir teisės aktais.

Pagrindinės pieno sektorių prižiūrinčios institucijos yra šios: Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija; Valstybės įmonė Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras (ŽŪIKVC); Nacionalinė mokėjimo agentūra (NMA); Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba; Valstybės įmonė „Pieno tyrimai; Pieno taryba; Žemdirbių savivaldos organizacija (ŽŪR); Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos reguliavimo agentūra; Europos pieno rinkos stebėjimo centras.

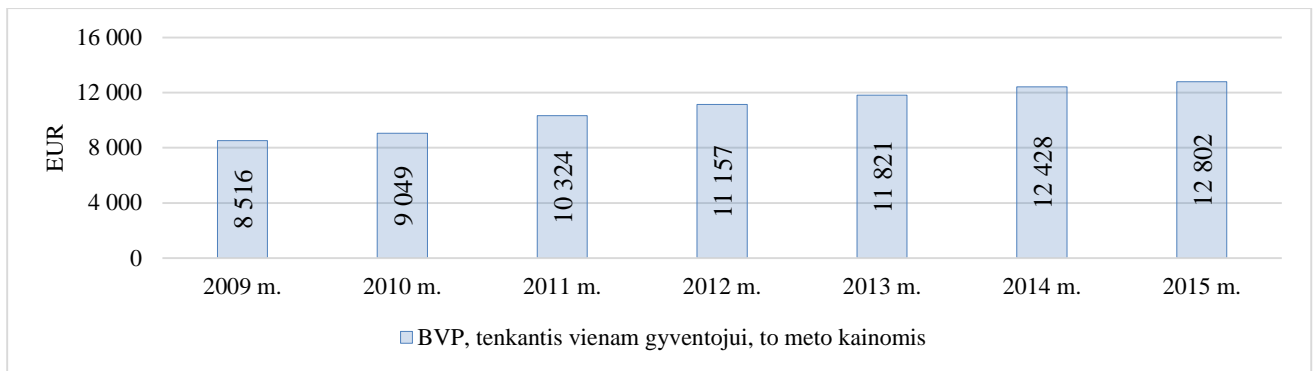
Pagrindiniai Lietuvos Respublikos teisės aktai, susiję su pieno sektoriaus veikla, pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Pagrindiniai Lietuvos Respublikos teisės aktai, reglamentuojantys pieno sektoriaus veiklą (adaptuota pagal LR konkurencijos tarybos draudžiamų susitarimų tyrimo skyriaus, 2015 m. pranešimo duomenis)

Leidėjas	Numeris	Data	Pavadinimas
Lietuvos Respublikos seimas	I-164	1993-06-01 (nauja redakcija 2003-01-01)	Kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas
Lietuvos Respublikos seimas	VIII-1422	1999-11-16 (nauja redakcija 2013-04-13)	Atsiskaitymo už žemės ūkio produkciją įstatymas
Lietuvos Respublikos žemės ir miškų ūkio ministerija	67	1998-02-12	Žalio pieno kiekio perskaičiavimo pagal bazinius sudėties rodiklius (riebumą ir baltymingumą) į bazinį pieno kiekį metodika
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministras	191	2002-05-22 (nauja redakcija 2012-07-22)	Pieno tarybos darbo reglamentas
Lietuvos Respublikos seimas	IX-987	2002-06-25 (nauja redakcija 2008-12-31)	Žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros įstatymas
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministras	3D-234	2003-06-16 (nauja redakcija nuo 2013-02-23)	Ūkinių gyvūnų laikymo vietų registravimo ir jose laikomų gyvūnų ženklavimo ir apskaitos tvarkos aprašas
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministras	3D-495	2003-11-20 (nauja redakcija 2015-04-01)	Pieno gamybos kvotų sistemos administravimo taisyklės
Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba	B1-171	2011-04-21	Dėl pieno transportavimo iki pieno supirkimo punkto
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministras	3D-658	2012-08-13	Pieno gamintojų organizacijų ir jų asociacijų administravimo taisyklės
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministras	3D-958	2012-12-19	Dėl apmokėjimo už pieno tyrimus valstybės įmonei „Pieno tyrimai“
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministras	3D-854	2014-11-12	2014 metų pereinamojo laikotarpio nacionalinės paramos už pieną mokėjimo taisyklės
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministras	3D-1020	2014-12-31	Laikinosios paramos pieno gamintojams, patyrusiems nuostolių dėl Rusijos Federacijos pieno gaminių importo embargo, mokėjimo taisyklės
Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministras	3D-241	2015-03-31	Pieno supirkimo taisyklės
Lietuvos Respublikos seimas	XII-1907	2015-06-25	Ūkio subjektų, perkančių – parduodančių žalią pieną ir prekiaujančių pieno gaminiiais, nesąžiningų veiksmų draudimo įstatymas

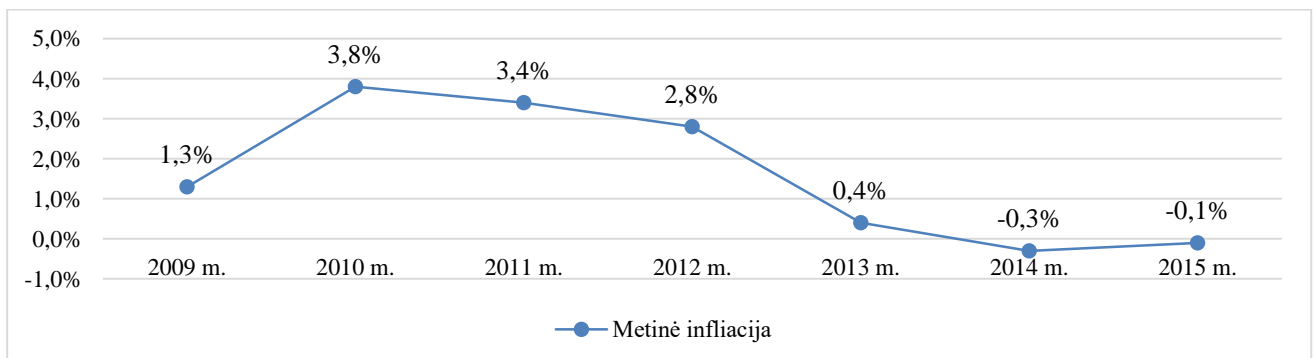
Lentelėje paminėtų teisės aktų paskirtis – nustatyti pieno supirkimo taisykles, ūkinių gyvūnų laikymo, registravimo ir ženklavimo tvarką, reguliuoti pieno, patenkančio į rinką, kiekį bei užtikrinti stabilią pieno ir jo produktų gamybą ir kainą, reglamentuoti Pieno Tarybos darbą, kurios pagrindinis uždavinys analizuoti pieno sektoriaus būklę, bei teikti pasiūlymus ir sprendimus pieno ūkio konkurencingumui didinti, užkirsti kelią nesąžiningiems veiksams perkant - parduodant žalią pieną ir nustatyti reikalavimus Lietuvoje pagamintiems pieno gaminiams, paskirti institucijas, kurios būtų atsakingos už įstatymo priežiūrą.

Ekonominė aplinka. Ekonominę aplinką apibūdina tokie ekonominiai rodikliai: BVP, nedarbo lygis, infliacija, palūkanų normos. Pasak SEB banko analitikų „Lietuvos ekonomika, kaip ir daugelis kitų pasaulio valstybių, pratinasi prie naujo „normalaus“ augimo standarto.“ (SEB bankas, 2016).



19 pav. BVP tenkantis vienam gyventojui (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

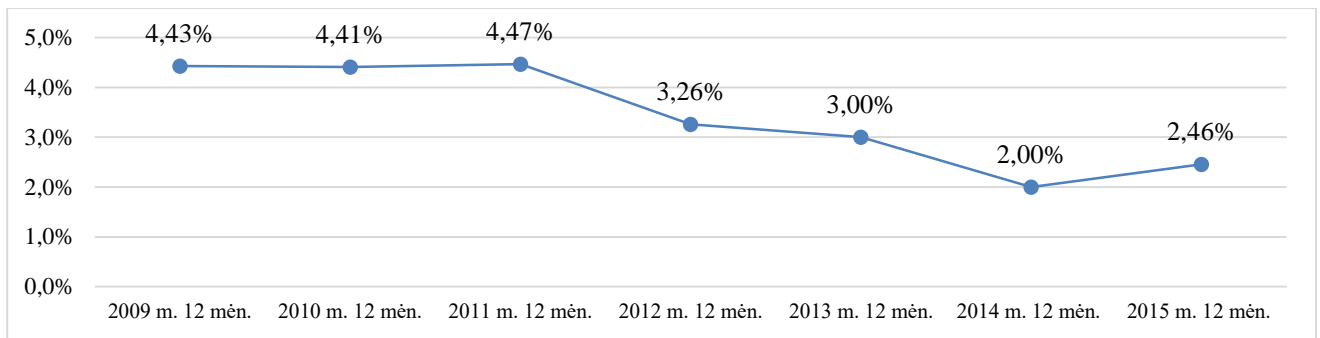
BVP – vienas pagrindinių ekonominių rodiklių, nusakančių kiek šalies teritorijoje pagaminama produkto. BVP tenkantis vienam gyventojui dar parodo ir šalies gyventojų pragyvenimo lygį. Paprastai didesnę nacionalinį produktą sukuria didesnis darbo jėgos skaičius. Analizuojant duomenis, pateiktus 19 paveiksle matome, kad Lietuvos BVP rodikliai analizuojamu laikotarpiu nuolat didėjo. Didžiausias BVP augimas nustatytas 2011 metais. Tuo laikotarpiu BVP didėjimas sudarė daugiau nei 14 proc., 2015 metais Lietuvos BVP padidėjo dar 3 proc. BVP, tenkančio vienam gyventojui, ilgalaikis didėjimas – teigiamas reiškinys, reiškiantis ekonomikos pažangą.



20 pav. Metinė infliacija Lietuvoje (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Kitas nemažiau svarbus ekonominis rodiklis – infliacija (žr. 20 pav.). Infliacija, kitaip dar vadinama bendroju kainų kilimu, parodo kaip kinta piniginio vieneto perkamoji galia. Apibendrinus Lietuvos metinės infliacijos pokyčius matome, kad analizuojamu laikotarpiu prekių ir paslaugų kainos Lietuvoje nuolat didėjo. Didžiausias infliacijos pokytis nustatytas 2010 ir 2011 metais. Nuo 2012 metų infliacijos didėjimo tempas sumažėjo, 2014 ir 2015 metais infliacija Lietuvoje buvo neigiama ir sudarė -0,3 proc. ir -0,1 proc.

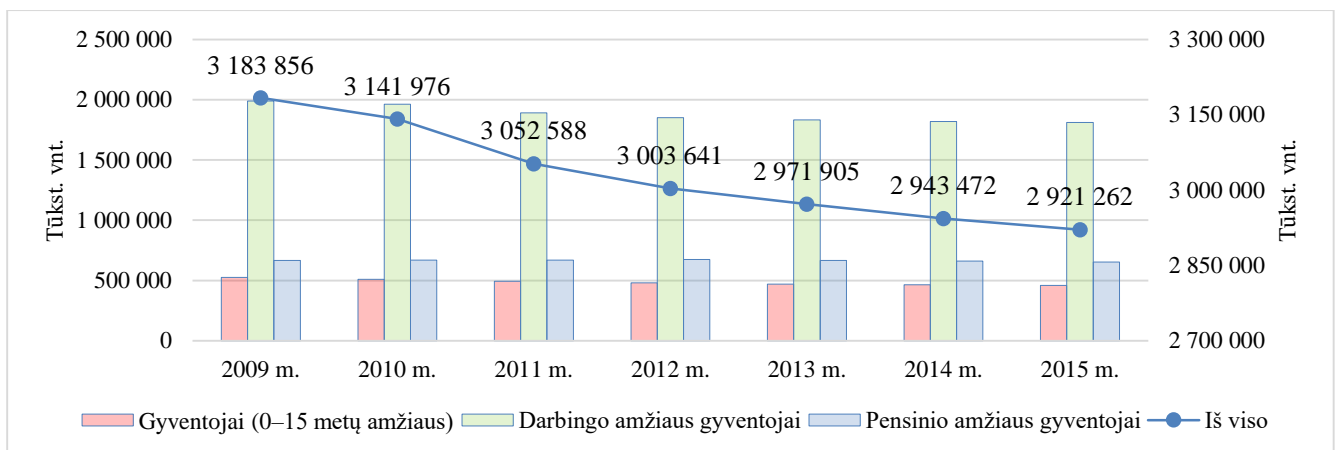
Palūkanų normos paskelbimas – vienas iš reikšmingų ekonominių šalies rodiklių. Palūkanų normos lemia įmonių investicijų srautus. Didėjant palūkanų normoms tikėtina, kad įmonės mažins savo investicijų sumas ir atvirkščiai.



21 pav. Palūkanų norma Lietuvoje (sudaryta pagal Lietuvos banko duomenis)

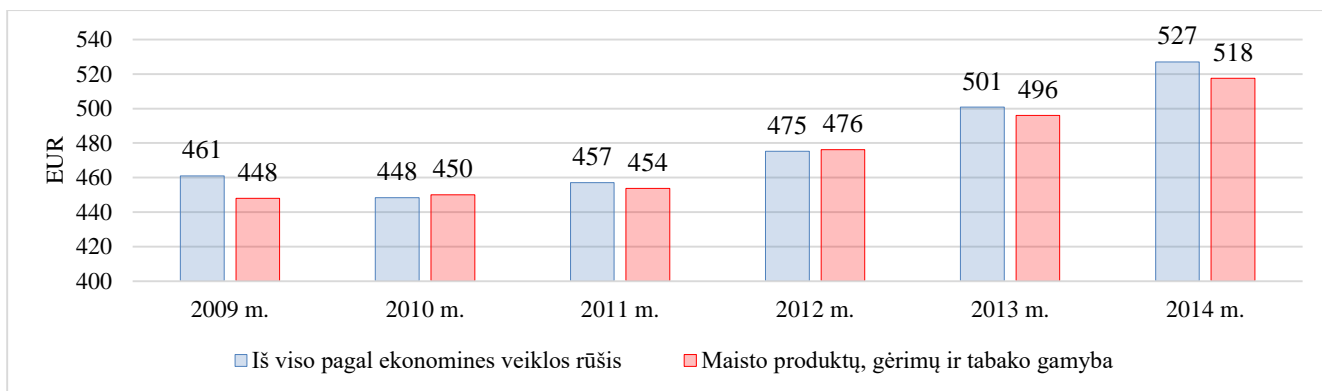
Pagal duomenis, pateiktus 21 pav., nustatyta palūkanų normos mažėjimo tendencija, tai – teigiamas reiškinys. Pasak Lietuvos banko analitikų, palūkanų normų mažėjimo tendenciją lėmė ne tik Euro sistemos vykdoma pinigų politika, skatinanti ekonomikos augimą, bet ir euro įvedimas.

Socialinė aplinka. Socialinę aplinką pirmiausiai apibūdina demografiniai rodikliai, tai leidžia nustatyti būsimų pirkėjų skaičių, jų užimtumą, perkamąją galią.



22 pav. Gyventojų skaičius pagal amžiaus grupes Lietuvoje (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

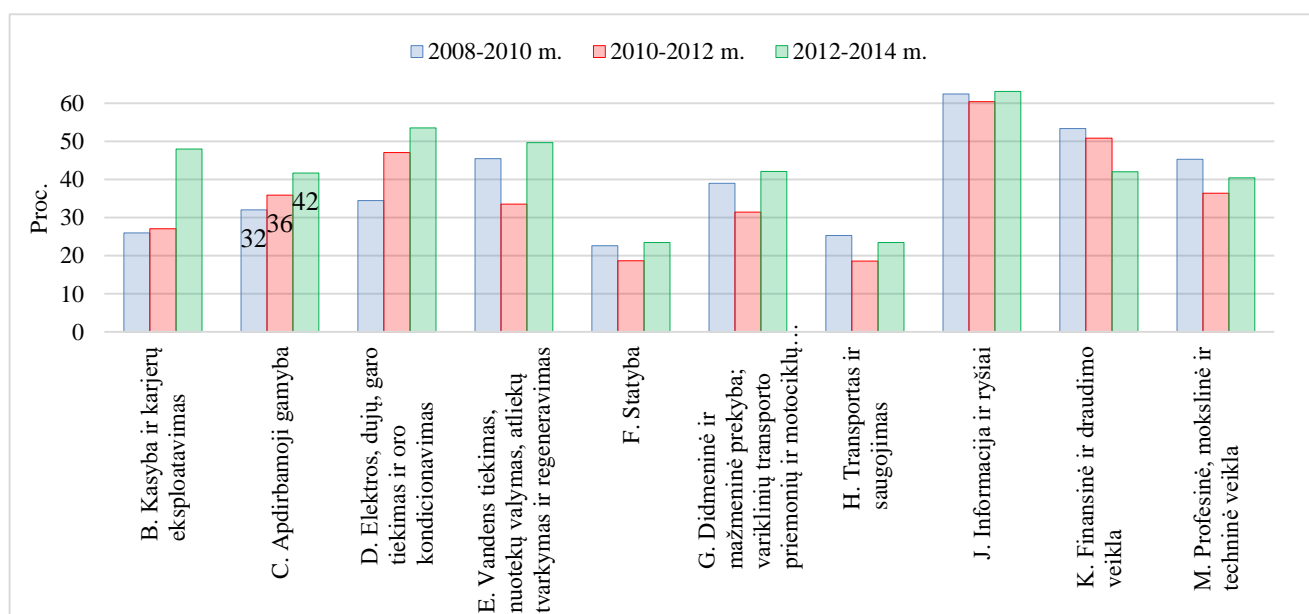
Analizuojant duomenis pateiktus 22 paveikslėlyje, matoma nuolatinių Lietuvos gyventojų skaičiaus mažėjimo tendencija. Šiuo laikotarpiu tiek pensinio, tiek gyventojų iki 15 metų skaičius kito nežymiai, tačiau galinčių dirbti gyventojų skaičius kiekvienais metais mažėjo 0,5–3,0 proc. Didžiausias darbingo amžiaus gyventojų skaičiaus mažėjimas nustatytas 2011 metais (-3,73 proc.), mažiausias – 2015 metais (-0,53 proc.). Darbingo amžiaus gyventojų skaičiaus mažėjimas susijęs su sudėtinga ekonomine padėtimi Lietuvoje. Didėjant nedarbo lygiui, mažėjant socialinėms garantijoms, darbingo amžiaus gyventojai ieško stabilesnio pragyvenimo šaltinio kitose šalyse, migruoja. Vertinant tokią situaciją galima teigti, kad tiek nuolatinių gyventojų skaičiaus mažėjimas, o ypač darbingo amžiaus gyventojų skaičiaus mažėjimas – neigiamas reiškinys, nes kiekvienas šalies gyventojas vertinamas kaip potencialus produktų pirkėjas, o pirkėjų mažėjimas mažina įmonių pajamas.



23 pav. Mėnesinis darbo užmokesčio, neto / EUR (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Analizuojant mėnesinio darbo užmokesčio pokyčius (žr. 23 pav.), nustatytas atlyginimo didėjimas visuose pramonės sektoriuose. Atlyginimo didėjimą galime priskirti prie teigiamų reiškinių, nes didėjimas susijęs su perkamosios galios didėjimu, kas didina įmonių pajamas. Mėnesinio darbo užmokesčio didėjimas maisto pramonės sektoriuje priskirtinas prie neigiamų reiškinių. Tai gali neigiamai paveikti įmonių sąnaudas ir mažinti įmonių pelningumo rodiklius.

Technologinė aplinka. Investicijų skatinimas mokslinimas tyrimams atlikti ir eksperimentinei veiklai vykdyti, įmonių inovacinės veiklos procesams didinti – vienas iš sėkmingų Lietuvos ekonomikos augimo ir konkurencingumo didinimo veiksnių. Įmonių inovacinė veikla leidžia kurti naujus produktus, tobulinti paslaugas, didinti gamybos apimtį ir kelti savo konkurencingumą. Naujų inovacinių technologijų diegimas šalyje apibūdina šalies technologinę aplinką. Labai svarbu analizuoti ne tik šalies technologines galimybes, bet ir vyriausybės veiksmus, skatinančius technologijų diegimą.

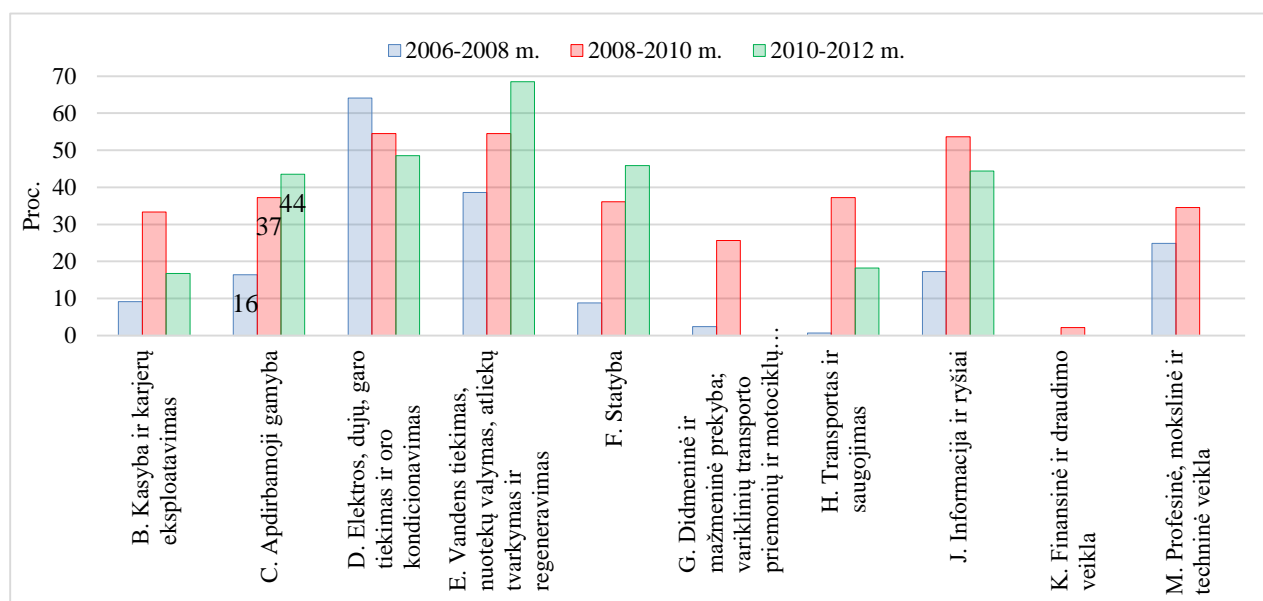


24 pav. Įmonės, diegusios inovacijas (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Analizuojant duomenis apie įmones, diegusias inovacijas (žr. 24 pav.) matome, kad didžiausias procentas inovacijas diegusių įmonių tenka informacinėms ir ryšių įmonėms, finansine ir draudimo veikla užsiimančioms įmonėms, elektros, dujų, garo tiekimu užsiimančioms įmonėms. Analizuojant apdirbamosios gamybos sektorių (C sektorius), kuriam priklauso pieno produktų gamybos sektoriaus įmonės matome, kad inovacijų diegimas šio sektoriaus įmonėse nuolat didėja. 2008 - 2010 metais inovacijas diegusių įmonių skaičius, C sektoriuje, sudarė 32 proc., 2012 - 2014 metais – 42 proc.

Apibendrinus visus 24 paveiksle pateiktus duomenis galime teigti, kad inovacijų diegimas Lietuvos įmonėse yra didėjantis. Vis daugiau įmonių diegia inovacijas gamybos, valdymo, marketingo srityse. Tai reikalauja papildomų investicijų, tačiau ateityje šios investicijos turi daryti teigiamą poveikį bendrovių veiklai, mažinti gaminamos produkcijos savikainą ir didinti bendrovių pajamas taip pat ir pelną.

Įmonės, norėdamos padidinti konkurencingumą, nuolat diegia naujas technologijas, kuria naujus gaminius, siekdamos įtikti klientui, tobulina savo gaminamą produktą. Veiksnių įgyvendinimui labai svarbi valstybės inovacijų rėmimo, skatinimo sistema. Lietuvoje veikiančios įmonės, vykdančios inovacinę veiklą ar diegiančios inovacijas, gali gauti paramą iš savivaldybių lėšų, valstybės biudžeto lėšų, Europos Sąjungos paramos programos lėšų.



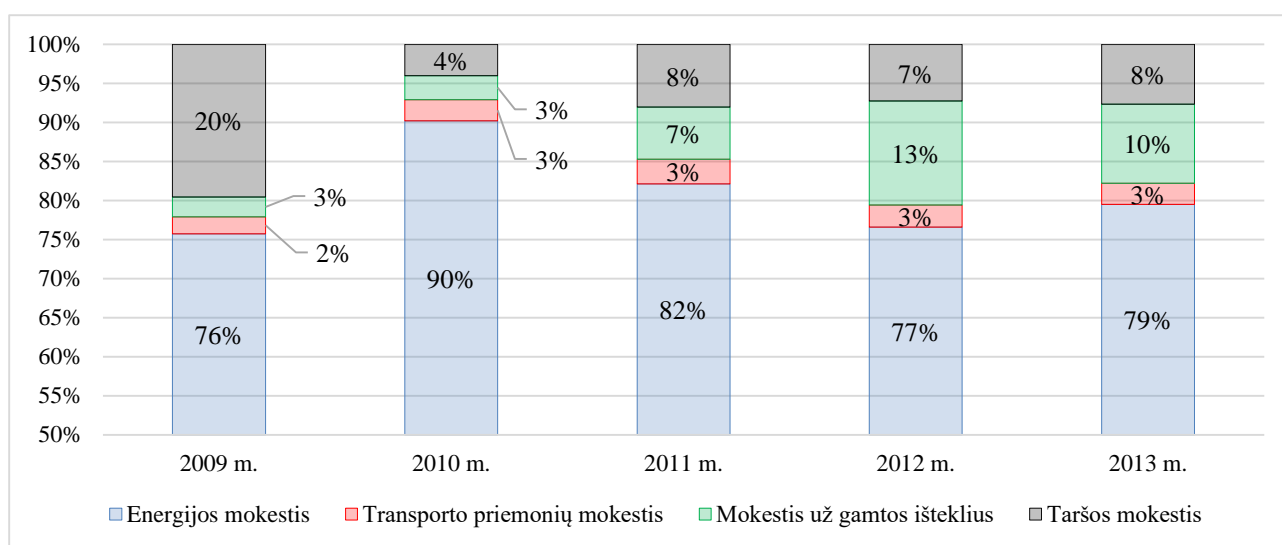
25 pav. Įmonės, gavusios paramą inovacijoms iš valdžios institucijų (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Analizuodami duomenis pateiktus 25 paveiksle matome, kad didžiausias procentas įmonių, gavusių paramą inovacijoms iš valdžios institucijų tenka E (vandens tiekimas, nuotekų valymas) ir D (elektros, dujų, garo tiekimas) sektoriaus įmonėms. C (apdirbamoji gamyba) sektoriaus įmonių, kuriam priklauso ir pieno gamybos įmonės, pasinaudojusių valdžios institucijų parama procentas didėjo ir 2012 metais sudarė 44 proc. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis C sektoriaus įmonių,

gavusių paramą iš savivaldybių lėšų, skaičius sudarė 6,8 proc., iš vyriausybės biudžeto lėšų – 22,7 proc., Europos sąjungos paramos lėšų – 87,6 proc., Europos sąjungos lėšų moksliniams tyrimams ir eksperimentinės veiklos plėtimui – 15 proc.

Apibendrinus Lietuvos technologinę aplinką galima teigti, kad įmonių, diegiančių inovacijas savo veikloje, skaičius didėja. Nuolat tobulinamos technologijos leidžia gerinti gamybos procesus, tobulinti produktus, mažinti savikainą ir didinti įmonių taip pat ir šalies konkurencingumą.

Ekologinė aplinka. Ekologinė aplinka – vienas iš svarbiausių šiandienos veiksnių veikiančių tiek žmogaus socialinį būvį, tiek šalies ekologijos saugumą. Lietuvoje, kaip ir kitose Europos šalyse, ekologinį saugumą prižiūri valstybė. Norėdama išsaugoti ekologinę verslo aplinką valstybė, leidžia ir įgyvendina tam tikrus įstatymus, kurie reguliuoja įmonių, ypač gamybinių, aplinkos teršimą.



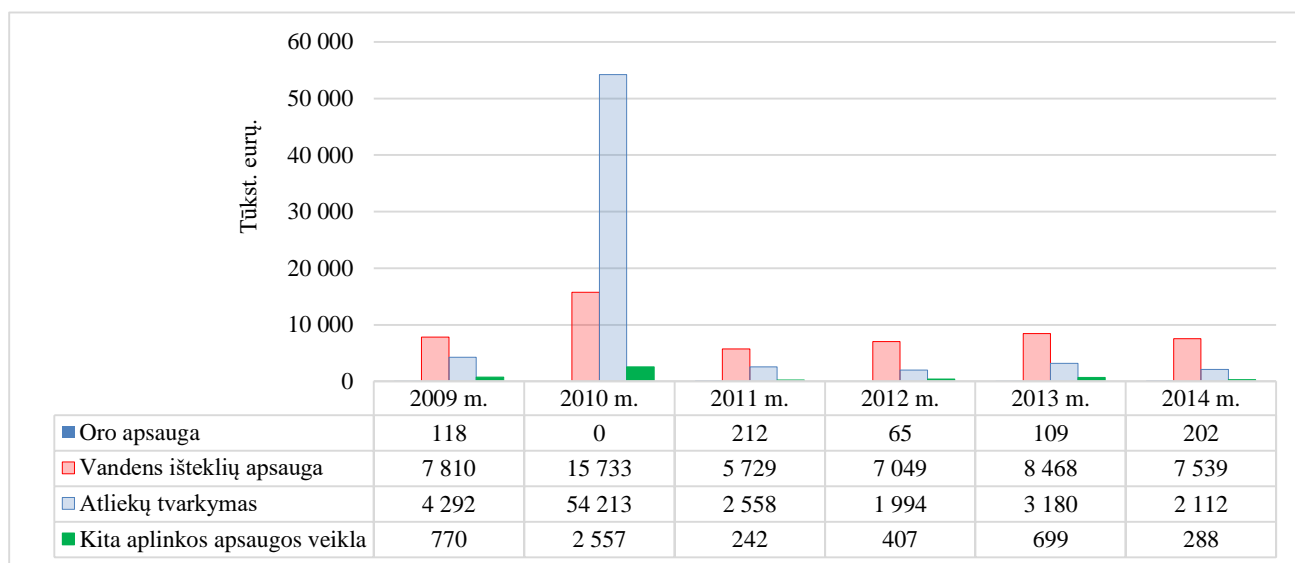
26 pav. Su aplinka susijusių mokesčių, kuriuos sumoka maisto produktų, gėrimų ir tabako gamybos įmonės, struktūra (adaptuota pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

26 paveiksle pateikiama mokesčių, susijusių su aplinkos apsauga, struktūra. Per 2009-2014 metus daugiausiai sumokėta energijos mokesčio (76-90 proc.), mažiausiai – transporto priemonių mokesčio (2-3 proc.). Vidutiniškai per metus, maisto produktus gaminančios įmonės valstybei sumoka 7211 tūkst. eurų energijos mokesčio, 241 tūkst. eurų transporto priemonių mokesčio, 621 tūkst. eurų mokesčio už gamtos išteklius ir 886 tūkst. eurų taršos mokesčio.

Maisto produktų gamybos įmonių einamosios išlaidas aplinkos apsaugai pateikiamos paveiksle Nr. 27. Daugiausiai išlaidų įmonės turėjo 2010 metais. Ypač didelę dalį išlaidų tais metais sudarė išlaidos susijusios su atliekų tvarkymu ir su vandens išteklių apsauga. Daugiausiai išlaidų įmonės patiria siekdamas apsaugoti vandens išteklius.

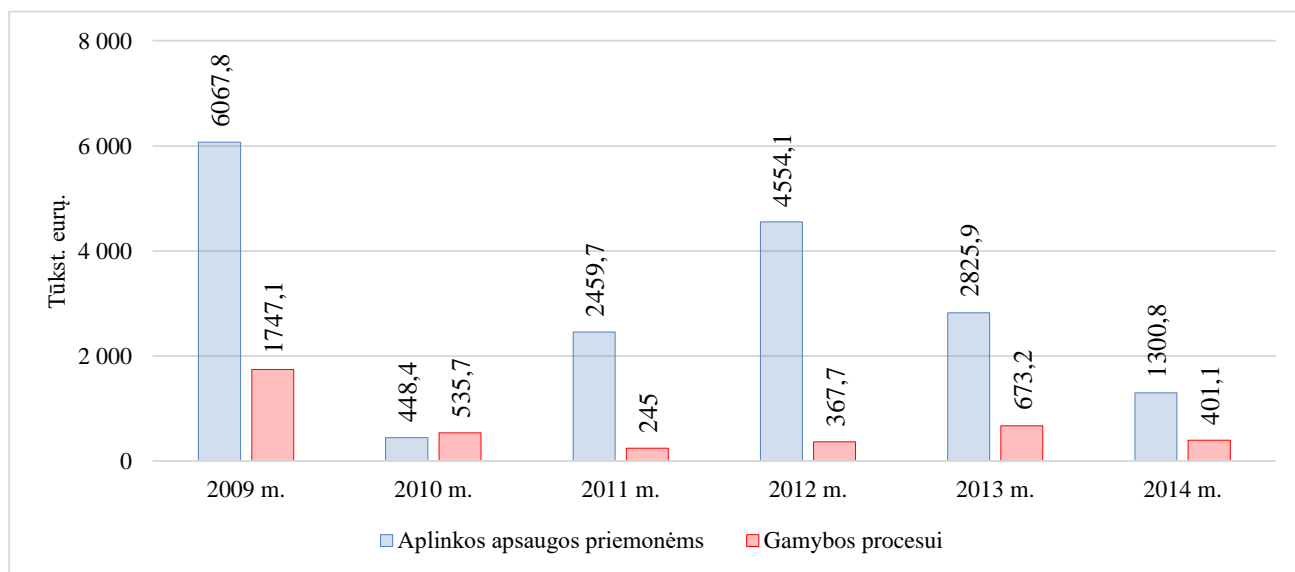
Pagal Lietuvos statistikos departamento pateikiamus duomenis įmonių išlaidos susijusios su aplinkos apsauga skirstomos į einamąsias vidaus išlaidas bei išlaidas aplinkosaugos paslaugų pirkimui. Didesnioji visų šių išlaidų dalis tenka būtent išlaidoms susijusioms su aplinkosaugos paslaugų pirkimu.

Per analizuojamą laikotarpį įmonės aplinkos apsaugos paslaugoms, susijusioms su oro apsauga, išleido 427 tūkst. eurų, su vandens išteklių apsauga – 42323 tūkst. eurų., su atliekų tvarkymu – 57106 tūkst., eurų., kitai aplinkos apsaugos veiklai – 2737 tūkst. eurų.



27 pav. Maisto produktų gamybos įmonių einamosios išlaidos aplinkos apsaugai (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Siekiant sumažinti išlaidų dalį tenkančią aplinkos apsaugai, įmonės investuoja į naujas ekologines technologijas (žr. 28 pav.). Ekologinės investicijos paprastai būna paremtos naujais gamybos procesais, naujausiomis technologijomis ir paslaugomis, kurios skatina vystyti labiau apsaugą, tausojantį verslą. Tokios investicijos padeda optimizuoti verslo išlaidas, skatinti naujas augimo galimybes, stiprinti gerą įmonės vardą.



28 pav. Maisto produktų gamybos įmonių investicijos aplinkos apsaugai (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Didesnioji investicijų dalis, susijusi su aplinkos apsauga, teko aplinkos apsaugos priemonėms gerinti, mažesnioji – gamybos procesui tobulinti. Didžiausias dėmesys ir investicijos buvo skiriamos vandens išteklių apsaugai. Aplinkos apsaugos priemonėms, susijusios su vandens išteklių apsauga, gerinti 2009 m. maisto produktų gamybos įmonės investavo 5518 tūkst. eurų., 2012 m. – 3939 tūkst. eurų. Gamybos procesams, susijusiems su aplinkos apsauga, taip pat buvo skirtas dėmesys. Didžiausios investicijų sumos, skirtos atliekų tvarkymui 2009-2010 metais sudarė 1564 tūkst., eurų ir 1457 tūkst. eurų. Per 2014 - tuosius metus maisto produktų gamybos įmonės į aplinkos apsaugos priemonių gerinimą investavo 1300 tūkst. eurų, o gamybos procesui gerinti – 401 tūkst. eurų.

4.2. Vidinių konkurencingumo veiksnių, veikiančių pieno produktų gamintojų veiklas, analizė

Tyrimui atlikti pasirinktos keturios stambiausios pieno produktų perdirbimo įmonės Lietuvoje.

8 lentelė. Bendra informacija apie stambiausias Lietuvos pieno produktų gamybos įmones

Pavadinimas	Akcijų skaičius ²	Įmonės rinkos vertė ³	Dukterinės ir susijusios įmonės
AB „Pieno žvaigždės“	49 634 419 vnt.	67 502 809 EUR	-
AB „Rokiškio sūris“	35 867 970 vnt.	50 215 158 EUR	UAB „Rokiškio pienas“ UAB „Rokiškio pieno gamyba“ PK „Žalmargė“ SIA „Jekabpils piena kombinats“ SIA „Kaunata“
AB „Žemaitijos pienas“	48 375 000 vnt.	36 232 875 EUR	AB-F „Šilutės Rambynas“ SIA „Mūižas piens“
AB „Vilkyčių pieninė“	11 943 000 vnt.	18 869 940 EUR	AB „Modest“ AB „Kelmės pieninė“ AB „Pieno logistika“

AB „Pieno žvaigždės“ – pirmaujanti pieno perdirbimo bendrovė Lietuvoje. Bendrovė buvo įsteigta 1998 m. gruodžio 23 d. reorganizuojant ir jungiantis tuometinėms AB Mažeikių pieninė ir AB Pasvalio sūriai. Iš dviejų lig tol savarankiškų pieno bendrovių buvo sukurta nauja bendrovė - AB „Pieno žvaigždės“. Bendrovė ypatingą dėmesį skiria šviežio pieno produktų gamybai ir eksporto plėtrai.

AB „Rokiškio sūris“ – efektyviausia pieno produktų gamybos lyderė tiek Lietuvoje, tiek Baltijos šalyse. Pirmieji duomenys apie šią įmonę buvo užfiksuoti dar 1925 metais, o 1992 metų vasario 28 dieną LR valstybiniame patentų biure įregistruota akcinė bendrovė „Rokiškio sūris“. Bendrovės specializacija – fermentinių sūrių, pieno cukraus (laktozės), šviežių pieno produktų, pieno miltų, sviesto, varškės bei varškės produktų gamyba.

² Pagal 2014 metų finansinių ataskaitų duomenis.

³ Pagal 2016 metų vertybinių popierių biržos NASDAQ OMX Vilnius duomenis.

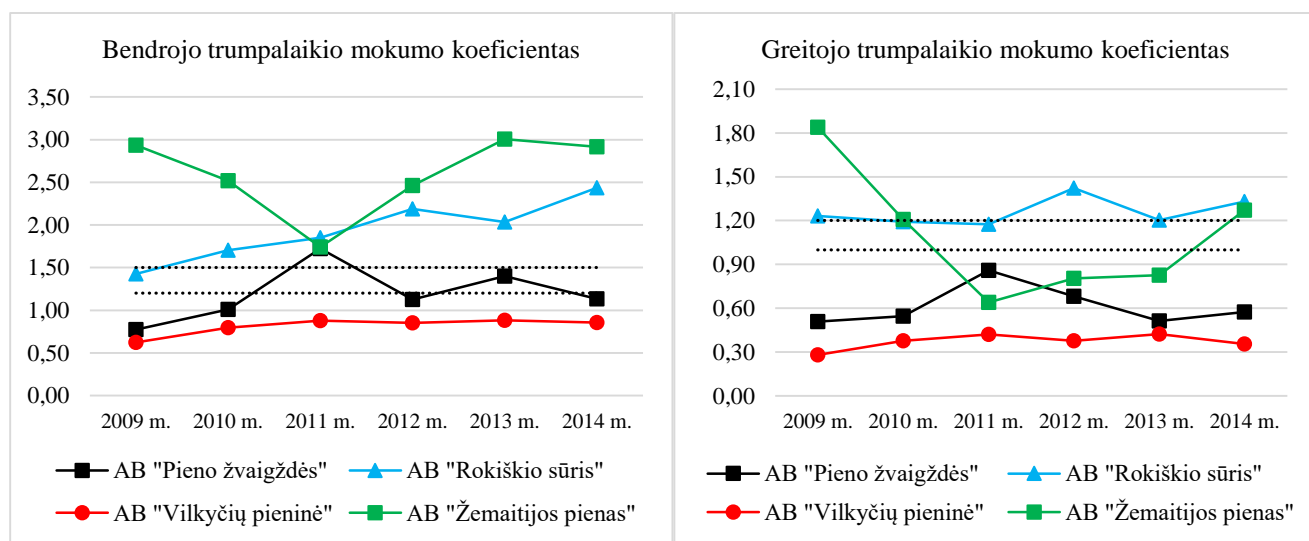
AB „Žemaitijos pienas“ – viena iš stambiausių bei moderniausių pieno produktų gamybos bendrovių Lietuvoje. Savo istoriją įmonė pradėjo skaičiuoti nuo 1924 metų, o nuo 1984 –jų buvo įkurta bendrovė AB „Žemaitijos pienas“. Bendrovė gamina aukštos kokybės gerai žinomų prekinų ženklų produkciją: „Džiugas“, „Magija“, „PIK-NIK“, „Dobilas“, bei vienintelė Baltijos šalyse naudoja membraninę pieno valymo technologiją, kuri užtikrina aukščiausią produkcijos kokybę.

AB „Vilkyčių pieninė“ – įkurta 1993 metais, yra viena moderniausių sūrinių gamintojų Lietuvoje. Daugiau nei 60 proc. savo produkcijos įmonė eksportuoja į užsienio šalis. Pagrindinė įmonės veikla – įvairių fermentinių sūrinių gamyba, įmonė taip pat gamina ir parduoda grietinėlę ir išrūgų produktus. Įmonės dukterinė bendrovė AB „Modest“ gamina įvairių rūšių nestandartinius sūrinių produktus: feta, mozzarella, sūrį su mėlynuoju pelėsiu ir kt. Kita įmonės dukterinė bendrovė AB „Kelmės pieninė“ gamina – pieną, jogurtą, grietinę, sviestą, varškės produktus.

4.2.1. Pieno produktų gamintojų finansinių rodiklių vertinimas

Nesvarbu ar įmonė didelė ar maža, norėdama turėti konkurencinį pranašumą rinkoje ji privalo skaičiuoti ir analizuoti savo finansinius rodiklius. Finansinių rodiklių analizė padeda įmonės vadovams palyginti savo ir konkurentų rinkoje darbą, analizuoti veiksnius veikiančius pelningumą, priimti tikslesnius ir pagrįstus valdymo sprendimus.

Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas – tai įmonės sugebėjimas gražinti skolas, suėjus jų gražinimo terminams. Rodiklio reikšmė parodo kiek trumpalaikis turtas didesnis už visus trumpalaikius įsipareigojimus. Bendrojo mokumo koeficientas laikomas geru, kai yra didesnis nei 1,5 ir laikomas nepatenkinamu, kai yra mažesnis nei 1,2.



29 pav. Bendrojo ir greitojo trumpalaikio mokumo koeficientų dinamika

AB „Rokiškio sūrio“ ir AB „Žemaitijos pieno“ bendrojo mokumo koeficiento rodikliai 2009-2014 metų laikotarpyje buvo geriausi, ir vertinami teigiamai (žr. 29 pav.). Abi įmonės – mokios.

AB „Žemaitijos pieno“ bendrojo mokumo koeficiento reikšmė 2011 metais buvo sumažėjusi iki 1,74. To laikotarpio bendrojo mokumo koeficiento mažėjimą paveikė padidėjusi įmonės trumpalaikių įsipareigojimų suma ir padidėjusi prekybos skolų suma, tačiau 2014 metų pabaigoje bendrovės bendrojo likvidumo rodiklis siekė 2,91. Tai reiškia, kad tais metais šios įmonės trumpalaikis turtas viršijo trumpalaikius įsipareigojimus beveik tris kartus.

AB „Rokiškio sūrio“ bendrojo mokumo koeficientas 2014 metų pabaigoje buvo kiek prastesnis ir siekė 2,44, tačiau visu 2009-2014 metų laikotarpiu šios įmonės bendrojo mokumo koeficientas didėjo ir tai reiškia, kad įmonės mokumo rizika mažėjo.

AB „Pieno žvaigždžių“ bendrojo mokumo rodiklius galime vertinti nepatenkinamai. Įmonės bendrojo mokumo koeficientas 2009-2014 metais vidutiniškai siekė 1,19 (išskyrus 2011 metus). Tai reiškia, kad AB „Pieno žvaigždžių“ mokumo rizika analizuojamu laikotarpiu buvo padidėjusi.

AB „Vilkyčių pieninės“ bendrojo mokumo koeficientas buvo blogiausias iš visų keturių analizuojamų įmonių ir per 2009-2014 metų laikotarpį vidutiniškai siekė vos 0,82. Tai reiškia, kad šios įmonės trumpalaikis turtas negalėjo padengti trumpalaikių įsipareigojimų sumos. Įmonė negalėjo vykdyti trumpalaikių įsipareigojimų ir buvo aukščiausioje, iš analizuojamų įmonių ketvertuko, mokumo rizikoje. Įmonės bendrojo mokumo koeficiento reikšmę paveikė didėjančios įmonės trumpalaikės ir kitos finansinės skolos bei prekybos skolos. Padidėjusios trumpalaikių įsipareigojimų sumos reiškia padidėjusią to laikotarpio įmonės mokumo riziką.

Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas nusako kiek kartų labiausiai likvidus įmonės turtas (pinigai ir jų ekvivalentai) viršija trumpalaikius įsipareigojimus. Šį koeficientą veikia trumpalaikis turtas, atsargos ir trumpalaikiai įsipareigojimai. Greitojo mokumo koeficientas – geras, kai yra didesnis nei 1,2 ir – žemas, kai yra mažesnis nei 1.

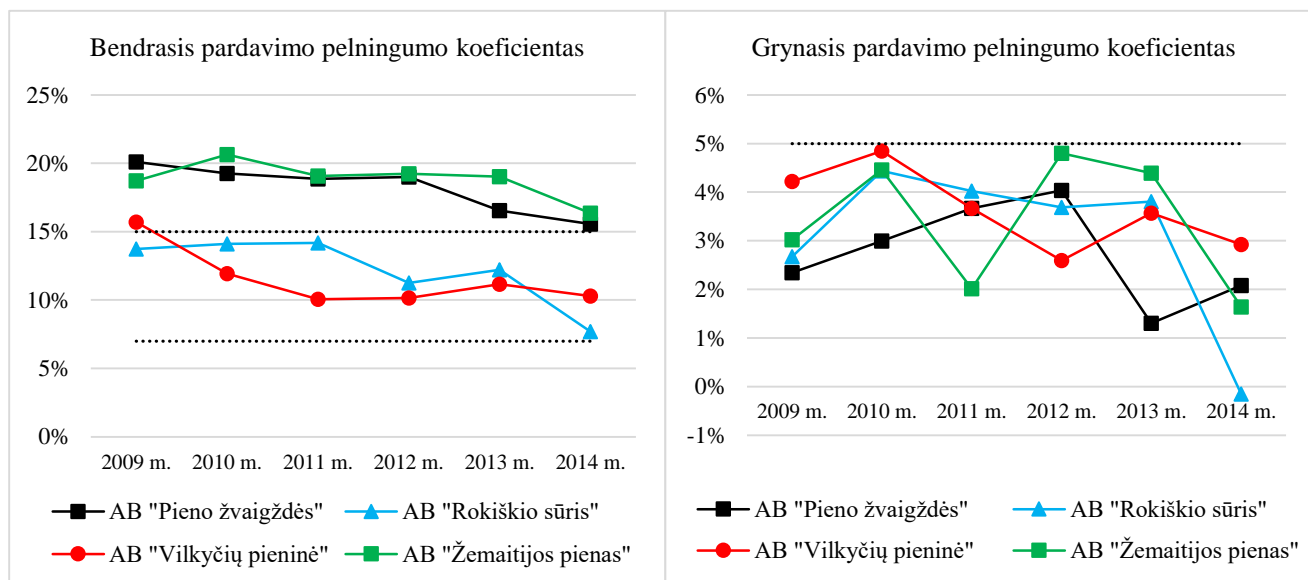
AB „Rokiškio sūrio“ greitojo mokumo rodikliai buvo geriausi (žr. 29 pav.). 2009-2014 metų laikotarpyje šios įmonės greitojo mokumo koeficientas vidutiniškai siekė 1,26 ir buvo vertinamas gerai. Tai reiškia, kad įmonės trumpalaikis turtas, išskaičius atsargas, 1,26 karto viršijo trumpalaikius įsipareigojimus.

AB „Žemaitijos pieno“ greitojo mokumo koeficiento dydis per 2009-2014 metų laikotarpį buvo nestabilus. 2011 metais įmonės greitojo mokumo koeficientas krito žemiausiai (0,64) ir iki pat 2013 metų pabaigos išliko žemas. Tai reiškia, kad įmonės likvidus turtas, pinigai, negalėjo padengti trumpalaikių įsipareigojimų. 2014 metų pabaigoje įmonės greitojo mokumo koeficientas siekė 1,27 ir buvo vertinamas gerai. Tai reiškia, kad įmonės mokumo rizika sumažėjo.

AB „Pieno žvaigždžių“ ir AB „Vilkyčių pieninės“ greitojo mokumo koeficientai vertinami neigiamai, nes nesiekė 1. Tai reiškia, kad abi įmonės buvo nemokios, t.y. savo turimu likvidžiausiu turtu, pinigais, negalėjo padengti trumpalaikių įsipareigojimų. Šių įmonių greitojo mokumo koeficientus paveikė didėjantys įmonių turimų atsargų kiekiai, trumpalaikiai įsipareigojimai ir prekybos skolos.

Atsargų didėjimas priskiriamas prie neigiamų reiškinų ir rodo gamybos nesklaidumus, pardavimo apimčių mažėjimą, kuris sukelia piniginių išteklių trūkumą. Trumpalaikių įsipareigojimų padidėjimas labai pavojingas reiškinys, kuris rodo įmonių įsiskolinamus darbuotojams, biudžetui, tiekėjams.

Bendrasis pardavimo pelningumo koeficientas parodo įmonės sugebėjimą uždirbti pelną iš pagrindinės veiklos. Remiantis rodiklių vertinimo metodika bendrasis pardavimo pelningumo koeficientas laikomas geru, kai yra didesnis nei 15 proc., nepatenkinamu, kai yra mažesnis nei 7 proc. Pardavimų pelningumo rodikliais domisi rinkos dalyviai, nes pagal juos galima spręsti apie įmonių pardavimo procesų pelningumą. Pagrindiniai veiksniai veikiantys įmonių bendrojo pelningumo rodiklius yra pardavimų pajamos, produkcijos kainos ir asortimentas, bei produkcijos savikaina.



30 pav. Bendrojo ir grynojo pelningumo koeficientų dinamika

Per visą 2009-2014 metų laikotarpį AB „Žemaitijos pieno“ ir AB „Pieno žvaigždžių“ pardavimo pelningumas buvo didžiausias (žr. 30 pav.). Bendrovių pelningumą sąlygojo įmonių savikainos valdymo politika. AB „Žemaitijos pieno“ ir AB „Pieno žvaigždžių“ produkcijos savikainos dalis pardavimuose vidutiniškai sudarė apie 80 proc. 2013 ir 2014 metais įmonių bendrojo pelningumo rodikliai sumažėjo, nes sumažėjo eksportas į Rusijos rinką.

AB „Vilkyčių pieninės“ ir AB „Rokiškio sūrio“ bendrojo pelningumo rodikliai buvo prastesni. Šių įmonių produkcijos savikainos dalis pardavimuose vidutiniškai sudarė 86-90 proc. Didesnė savikainos dalis pardavimuose sumažino įmonių bendrojo pelningumo rodiklius. 2013 metais šių įmonių bendrojo pelningumo rodikliai didėjo dėl padidėjusių pardavimo kainų eksporto rinkose, o 2014 metais mažėjo dėl eksporto į Rusijos rinką sumažėjimo.

Visų analizuojamų bendrovių bendrasis pelningumas 2009-2014 metais mažėjo dėl savikainos dalies pardavimuose didėjimo, bei eksporto į Rusijos rinką mažėjimo. AB „Žemaitijos pieno“ ir AB „Pieno žvaigždžių“ bendrojo pardavimo rodiklius galima vertinti gerai, nes rodikliai viršijo 15 proc.

rią, o AB „Rokiškio sūrio“ ir AB „Vilkyčių pieninės“ bendrojo pardavimo rodiklius vertiname patenkinamai, dėl per didelės pardavimų savikainos lygio. Pagal bendrąjį pardavimo pelningumą bendrovė AB „Žemaitijos pienas“ buvo lyderė. Per 2009-2014 metų laikotarpį įmonės bendrojo pelningumo vidutinė reikšmė siekė apie 19 proc. AB „Pieno žvaigždžių“ bendrojo pelningumo rezultatas buvo antras, išskyrus 2009 metus, kai įmonės bendrasis pelningumas buvo geriausias iš visų analizuojamų įmonių ir siekė daugiau nei 20 proc. AB „Rokiškio sūrio“ ir AB „Vilkyčių pieninės“ bendrojo pelningumo rodikliai buvo žemesni.

Grynasis pardavimo pelningumo koeficientas parodo tikrąjį įmonės pelningumą, įvertinus visas įmonės gaunamas pajamas ir patiriamas išlaidas. Rodiklio reikšmė parodo kiek grynojo pelno tenka kiekvienam pardavimo eurui, atskaičiavus valdymo išlaidas. Rodikliu labiausiai domisi įmonės savininkai. Remiantis rodiklių vertinimo metodika grynojo pardavimo pelningumo rodikliai vertinami teigiamai, kai yra didesni nei 10 proc., neigiamai, kai yra mažesni nei 5 proc. (žr. 30 pav.).

Didžiausią nuosmukį patyrė AB Rokiškio sūris“. 2014 metais šios įmonės grynojo pardavimo rodiklis buvo neigiamas (-0,15 proc.), nes dėl padidėjusios produkcijos savikainos ir finansinės investicinės veiklos sąnaudų bendrovė patyrė nuostolį.

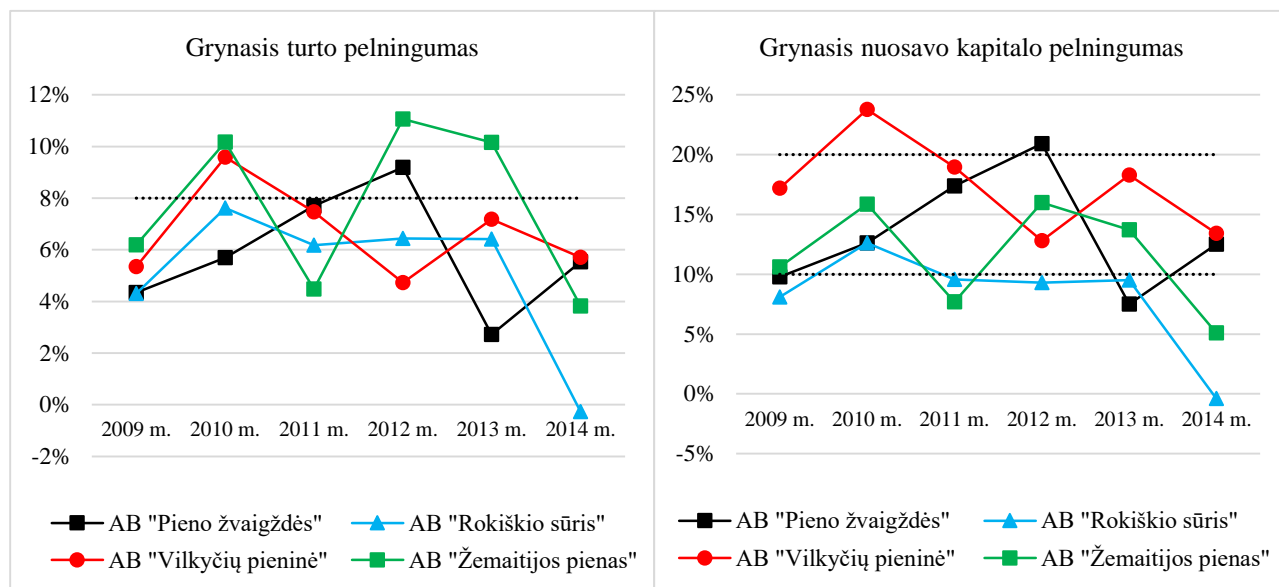
AB „Pieno žvaigždžių“ grynojo pelningumo rodikliai iki 2012 metų didėjo. Didžiausia 4,04 proc. įmonės grynojo pelningumo reikšmė nustatyta 2012 metais. Rodiklio reikšmės didėjimą lėmė įmonės grynojo pelno, bei pardavimo pajamų didėjimas. 2013 metais AB „Pieno žvaigždžių“ grynojo pelningumo rodiklio reikšmė mažėjo iki 1,3 proc. dėl sumažėjusių grynojo pelno ir pardavimo pajamų rodiklių.

AB „Vilkyčių pieninės“ grynasis pelningumo rodiklis nagrinėjamu laikotarpiu mažėjo, tačiau didžiausias įmonės grynojo pelningumo rodiklio pokytis nustatytas 2010-2012 metais. Bendrovės grynasis pelningumas 2012 metų pabaigoje siekė vos 2,6 proc. Rodiklio reikšmę paveikė padidėjusios įmonės pardavimo ir administracinės sąnaudos, bei padidėjusios finansinės investicinės veiklos sąnaudos.

Blogiausia padėtis bendrovėje AB „Žemaitijos pienas“ buvo 2011 ir 2014 metais. 2011 metais įmonės grynasis pelningumas siekė 2,01 proc., o 2014 metais – 1,64 proc. Įmonės grynojo pelningumo rodikliai sumažėjo dėl padidėjusios to laikotarpio pardavimo savikainos, bei administracinės veiklos sąnaudų.

2009-2014 metais grynasis pardavimų pelningumas visose pieno produktų perdirbimo bendrovėse vertinamas nepatenkinamai, nes buvo mažesnis nei 5 proc. Per analizuojamą laikotarpį analizuojamų įmonių grynojo pelningumo rodikliai vidutiniškai siekė 3-4 proc. t.y. kiekvienam pardavimo eurui uždirbo tik apie 0,03-0,04 euro grynojo pelno. Didelis skirtumas tarp bendrojo ir grynojo pelningumo rodiklių rodo nepanaudotas galimybes mažinti administracines valdymo išlaidas. Maži grynojo pelningumo rodikliai rodo žemą konkurencingumo lygį ir dideles administracines išlaidas.

Grynasis turto pelningumas parodo kokią grąžą sugeneruoja kiekvienas į įmonę investuotas euras t.y. kaip efektyviai įmonė panaudoja savo turtą pelnui uždirbti. Remiantis rodiklių vertinimo metodika grynojo turto pelningumo rodikliai vertinami teigiamai, kai yra didesni nei 15 proc., neigiamai, kai yra mažesni nei 8 proc.



31 pav. Grynojo turto ir nuosavo kapitalo pelningumo koeficientų dinamika

AB „Pieno žvaigždžių“ turto pelningumo rodikliai – vertinami nepatenkinamai (žr. 31 pav.). Nuo 2009 iki 2012 metų įmonės turto pelningumo rodikliai kasmet didėjo ir 2012 metų pabaigoje pasiekė 9,19 proc. Turto pelningumo reikšmių didėjimą paveikė grynojo pelno ir turto rodiklių didėjimas. 2013 metais įmonės turto pelningumas krito labiausiai ir siekė 2,72 proc. Bendrovės turto pelningumo rodiklį 2013 metais neigimai paveikė ne tik sumažėjęs įmonės grynasis pelnas, bet ir padidėjęs įmonės turtas.

AB „Vilkyčių pieninės“ turto pelningumo rodikliai iki 2010 metų didėjo. 2010 metais įmonės valdomas turtas uždirbo daugiausiai pelno, nes to laikotarpio įmonės turto pelningumo rodiklis siekė 9,59 proc., tačiau 2011-2012 metais įmonės turto pelningumo rodikliai mažėjo ir buvo žemesni nei 8 proc. Mažiausiai pelno AB „Vilkyčių pieninės“ turtas uždirbo 2012 metais. Tų metų įmonės turto pelningumas siekė vos 4,73 proc. Tokius turto pelningumo pokyčius galime pagrįsti ne tik grynojo pelno sumažėjimu, bet ir turto padidėjimu, kuris neigiamai veikia turto pelningumą.

AB „Rokiškio sūrio“ turto pelningumo rodikliai vertinami nepatenkinamai, nes nesiekė 8 proc. ribos. 2014 metais įmonės turto pelningumas nukrito labiausiai, iki -0,27 proc. ribos. Tokį turto pelningumo kritimą galime pagrįsti įmonės grynojo nuostolio patyrimu, įmonė tais metais patyrė 383 tūkst. eurų nuostolį.

AB „Žemaitijos pieno“ turto pelningumo rodikliai per 2009-2014 metų laikotarpį kito labiausiai. Įmonės turto pelningumo rodikliai 2010, 2012 ir 2013 metais siekė 10-11 proc. ir buvo geriausi iš visų analizuojamų įmonių, tačiau pagal vertinimo metodiką – vertinami patenkinamai, nes nesiekė 15 proc.

ribos. 2011 ir 2014 metais įmonės turto pelningumo nukrito labiausiai. Kaip ir kitų analizuojamų įmonių, rodiklio reikšmės mažėjimą paveikė grynojo pelno mažėjimas.

Apibendrinus įmonių turto pelningumo rodiklius galima teigti, kad visų įmonių turtas valdomas neefektyviai. Išskiriami vos keli laikotarpiai, kai įmonių turto pelningumo rodikliai buvo didesni nei 8 proc. AB „Žemaitijos pieno“ turto pelningumas buvo geresnis nei kitų įmonių (išskyrus 2011 ir 2014 metus). Tai reiškia, kad šios įmonės turtas uždirbo daugiausiai pelno. Blogiausias turto pelningumas nustatytas įmonėje AB „Rokiškio sūris“. Tai reiškia, kad per visą 2009-2014 metų laikotarpį įmonės turtas uždirbo mažiausiai pelno.

Grynasis nuosavo kapitalo pelningumas apibūdina įmonės pelningumą atsižvelgiant į jos finansavimo šaltinius. Kapitalo pelningumas vertina, kokią grąžą duoda 1 euras, investuotas į įmonės kapitalą. Remiantis rodiklių vertinimo metodika nuosavo kapitalo pelningumo rodikliai vertinami teigiamai, kai yra didesni nei 20 proc., neigiamai, kai yra mažesni nei 10 proc.

AB „Pieno žvaigždžių“ nuosavo kapitalo pelningumo rodikliai per 2009-2014 metus siekė 8-21 proc. ir vertinami gerai, išskyrus 2013 metus (žr. 31 pav.). Geriausias įmonės pelningumo rodiklis buvo 2012 metais. Tų metų rodiklį teigiamai paveikė 21 proc. padidėjęs įmonės grynasis pelnas. 2013 metais įmonės nuosavo kapitalo pelningumas sumažėjo iki 8 proc. Rodiklį neigiamai paveikė ženkliai sumažėjęs įmonės grynasis pelnas.

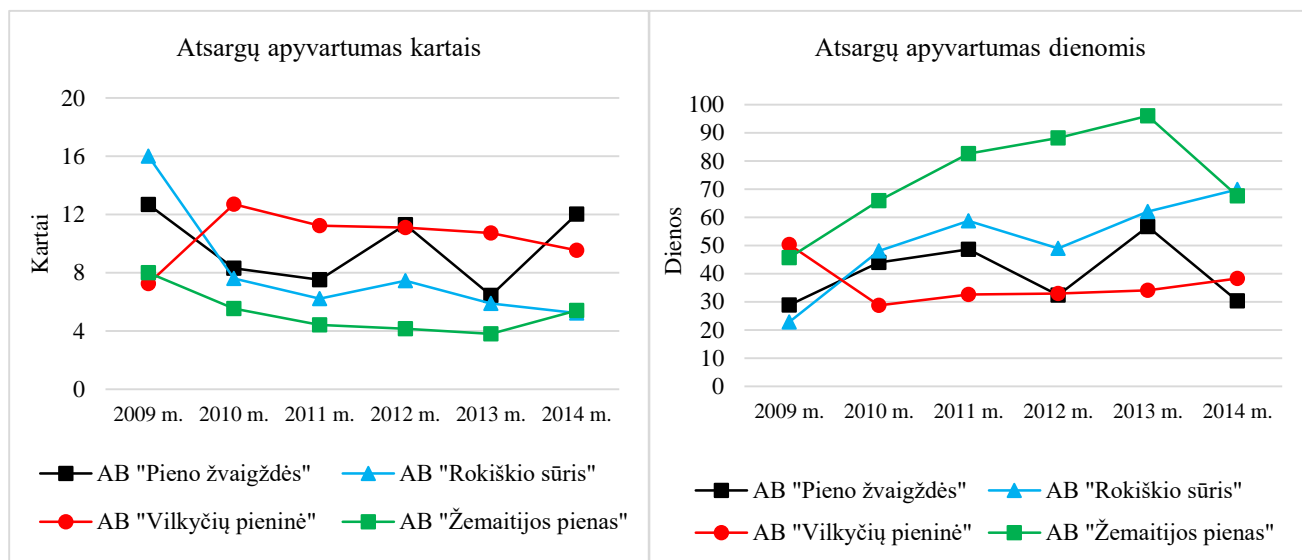
AB „Rokiškio sūrio“ nuosavo kapitalo pelningumo rodikliai palyginti su kitų analizuojamų įmonių rodikliais – kur kas blogesni. Įmonės nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis 2009-2014 metais siekė 8-13 proc. Didžiausias įmonės kapitalo pelningumas nustatytas 2010 metais, apie 13 proc. 2010 metų pelningumo rodiklis buvo paveiktas padidėjusio įmonės grynojo pelno. Per visą laikotarpį AB „Rokiškio sūrio“ nuosavo kapitalo pelningumo rodikliai buvo pastovūs, tačiau neigiamą, -0,39 proc., 2014 metų nuosavo kapitalo pelningumo rodiklį sąlygojo įmonės patirtas grynasis nuostolis.

Geriausi nuosavo kapitalo pelningumo rodikliai nustatyti AB „Vilkyčių pieninėje“. Įmonės kapitalo pelningumo rodikliai 2009-2014 metais siekė 13-24 proc. ir buvo vertinami gerai. Bendrovės nuosavo kapitalo rodiklis 2010 metais siekė 24 proc., dėl padidėjusio įmonės grynojo pelno. AB „Vilkyčių pieninės“ pelningumo rodikliai 2012 ir 2014 metais mažėjo iki 13 proc. ir buvo veikiami padidėjusių įmonės privalomojo rezervo bei nepaskirstyto pelno sumų ir sumažėjusio įmonės grynojo pelno.

AB „Žemaitijos pieno“ nuosavo kapitalo pelningumo rodikliai buvo nepastovūs. Geriausių rezultatų įmonė pasiekė 2010, 2012, 2013 metais, kai kapitalo pelningumas siekė 14-16 proc. ir buvo vertinamas patenkinamai. Blogiausi rezultatai pasiekti 2011 ir 2014 metais, kai nuosavo kapitalo pelningumas sumažėjo iki 5-8 proc.

Beveik visų analizuojamų įmonių nuosavo kapitalo pelningumo rodikliai vertinami gerai. Blogiausi kapitalo pelningumo rodikliai pasiekti bendrovėje AB „Rokiškio sūris“. Šios įmonės kapitalas

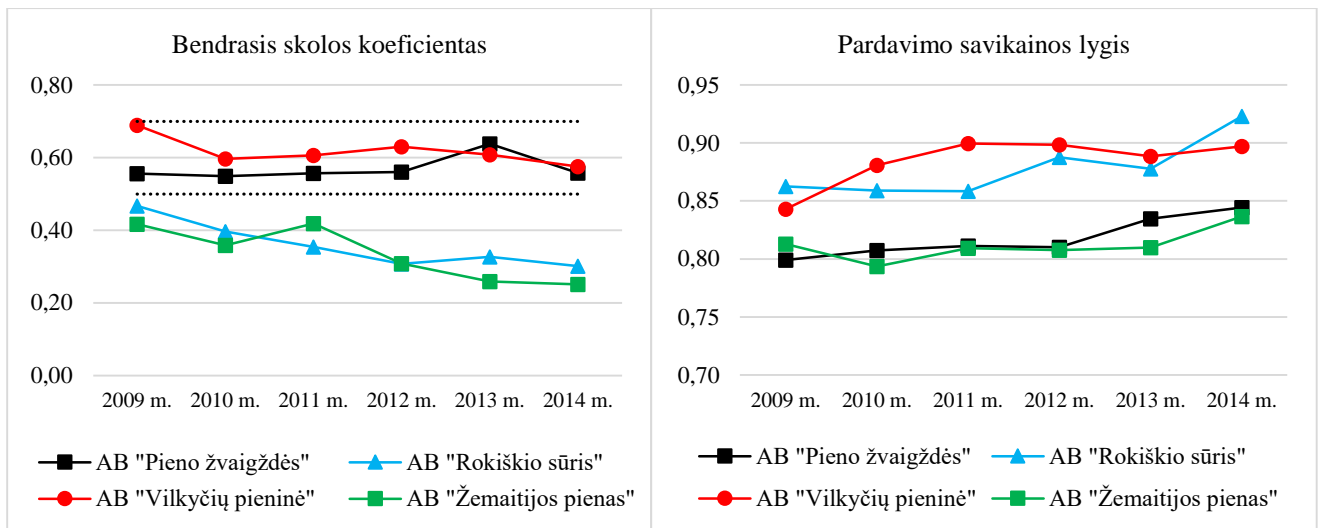
uždirbo mažiausiai pelno. Aukščiausi nuosavo kapitalo pelningumo rodikliai buvo įmonėje AB „Vilkyčių pieninė“, taigi galime daryti išvadą, kad pelningiausia būtų investuoti į AB „Vilkyčių pieninę“, nes šios įmonės nuosavo kapitalo pelningumas didžiausias, t.y. vienas investuotas euras uždirbtų daugiausia pelno.



32 pav. Atsargų apyvartumo kartais ir dienomis dinamika

Atsargų apyvartumas kartais parodo kiek kartų per metus buvo atnaujintos atsargos, o *atsargų apyvartumas dienomis* – kiek dienų atsargos saugomos įmonėje. Pagal rodiklių vertinimo metodiką kuo dažniau keičiamos atsargos ir kuo trumpiau (dienomis) jos laikomos įmonės sandėliuose, tuo geriau. Atsargų apyvartumo rodikliai tarpusavyje susiję. Tai reiškia, kad kuo dažniau atsargos keičiamos, tuo trumpesnį laiką jos laikomos įmonės sandėliuose. Pagal paveikslėlyje Nr. 32 pateiktus duomenis matome, kad geriausiai valdomos atsargos AB „Vilkyčių pieninėje“. Šios įmonės atsargos keičiamos 10-13 kartų per metus ir įmonės sandėliuose išlaikomos 29-38 dienas. Blogiausia situacija bendrovėje AB „Žemaitijos pienas“. Čia atsargos keičiamos tik 4-6 kartus per metus, ir įmonės sandėliuose išlaikomos nuo 46 iki 96 dienų. Įmonių pelningumas priklauso nuo kapitalo, kurį įmonė naudoja savo veikloje. Gerokai per daug, mažo apyvartumo, atsargų (medžiagos, nebaigta gamyba, gatava produkcija) veikia įmonių pelningumą. Norint sumažinti atsargų kiekį, žaliavos turi būti pristatomos laiku, kai kompanijai jų reikia.

Bendrasis skolos koeficientas parodo kiek įmonės turto yra finansuojama skolintomis lėšomis, kitaip tariant, parodo kiek vienam turto eurui tenka skolų. Kuo rodiklio reikšmė žemesnė, tuo skolos labiau padengtos turtu. Remiantis rodiklių vertinimo metodika bendrojo skolos koeficiento rodikliai vertinami teigiamai, kai yra mažesni nei 0,5 ir neigiamai, kai yra didesni nei 0,7.



33 pav. Bendrojo skolos koeficiento ir pardavimo savikainos lygio dinamika

AB „Rokiškio sūrio“ ir AB „Žemaitijos pieno“ bendrojo skolos koeficiento rodiklių reikšmės galime vertinti teigiamai, nes šių įmonių koeficiento rodiklių reikšmės buvo mažesnės nei 0,5 (žr. 33 pav.). AB „Rokiškio sūrio“ vienam turto eurui vidutiniškai teko 0,36 euro skolos, o AB „Žemaitijos pieno“ – 0,34 euro skolos. Tai reiškia, kad šių įmonių turto vertė beveik tris kartus didesnė, nei skolų suma. Abiejų įmonių bendrojo skolos koeficiento reikšmės per visą analizuojamą laikotarpį gerėjo.

AB „Pieno žvaigždžių“ ir AB „Vilkyčių pieninės“ įmonių bendrojo skolos koeficiento rodiklių reikšmės analizuojamu laikotarpiu buvo kiek prastėnės ir didesnės nei 0,5, tačiau nepasiekė 0,7 ribos. AB „Vilkyčių pieninės“ vienam turto eurui vidutiniškai teko 0,62 euro skolos, o AB „Pieno žvaigždžių“ – 0,57 euro skolos. Tiek vienos, tiek kitos įmonės skolos koeficiento rodiklio pokyčiai analizuojamu laikotarpiu kito nežymiai.

Pardavimo savikainos lygis parodo kokia dalis įmonės pagrindinių išlaidų tenka vienam įmonės pajamų vienetui. Iš šio rodiklio galima spręsti apie įmonės veiklos efektyvumą ir sugebėjimą kontroliuoti išlaidas. Remiantis rodiklių vertinimo metodika pardavimo savikainos lygis vertinamas teigiamai, kai yra mažesnis nei 0,7 ir neigiamai, kai yra didesnis nei 1.

Visų keturių analizuojamų įmonių pardavimo savikainos lygis didesnis buvo nei 0,7 euro (žr. 33 pav.). AB „Rokiškio sūrio“ ir AB „Vilkyčių pieninės“ pardavimo savikainos lygis vidutiniškai siekė 0,88 euro., AB „Pieno žvaigždžių“ – 0,82 euro., o AB „Žemaitijos pieno“ – 0,81 euro. Tai reiškia, vienam pardavimo eurui tenka nuo 0,81 iki 0,88 euro savikainos, atitinkamai lieka 0,19 – 0,12 euro bendrojo pelno.

Apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas parodo kokia apyvartinio kapitalo dalis yra išaldyta atsargose. Pirmiausia apskaičiuojamas įmonių apyvartinis kapitalas, kurio suma nustatoma iš įmonių trumpalaikio turto atėmus trumpalaikes įmonių skolas. Remiantis rodiklių vertinimo metodika, kuo mažesnis apyvartinio kapitalo manevringumo koeficiento rodiklis tuo geriau, kitaip tariant kuo

mažesnė apyvartinio kapitalo dalis įšaldyta įmonių atsargose, tuo geriau vertinamas įmonės apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas.

9 lentelė. Apyvartinis kapitalas ir apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas⁴

Įmonės pavadinimas		2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.
AB "Pieno žvaigždės"	Apyvartinis kapitalas (tūkst. EUR.)	(9,798.13)	341.46	18,345.40	4,584.11	12,841.17	4,010.08
	Apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas	(1.16)	51.16	1.20	3.48	2.22	4.0
AB "Rokiškio sūris"	Apyvartinis kapitalas (tūkst. EUR.)	19,149.97	24,947.00	34,617.41	42,578.20	46,298.37	57,182.87
	Apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas	0.46	0.73	0.79	0.65	0.80	0.77
AB "Vilkyčių pieninė"	Apyvartinis kapitalas (tūkst. EUR.)	(5,869.44)	(2,352.87)	(1,779.43)	(2,117.70)	(2,276.41)	(2,957.02)
	Apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas	(0.91)	(2.09)	(3.79)	(3.28)	(3.84)	(3.49)
AB "Žemaitijos pienas"	Apyvartinis kapitalas (tūkst. EUR.)	19,373.84	20,823.68	17,664.50	24,948.74	30,037.36	29,063.95
	Apyvartinio kapitalo manevringumo koeficientas	0.57	0.86	1.48	1.13	1.09	0.86

9 lentelėje pateikiamas analizuojamų įmonių apskaičiuotas apyvartinis kapitalas ir apyvartinio kapitalo manevringumo koeficiento reikšmės. Blogiausia situacija nustatyta AB „Vilkyčių pieninėje“. Šios įmonės apyvartinis kapitalas visą analizuojamą laikotarpį buvo neigiamas. Tai reiškia, kad įmonė visai neturėjo apyvartinio kapitalo savo poreikiams tenkinti. Gauta neigiama apyvartinio kapitalo reikšmė reiškia, kad įmonė savo apyvartinius poreikius dengia ilgalaikėmis lėšomis, ir tai reiškia padidėjusią įmonės mokumo riziką. Taip pat tai rodo, kad įmonės kapitaliniai ir investiciniai poreikiai finansuojami trumpalaikiais metodais, o tai didina riziką neatsiskaityti su kreditoriais. Taigi neigiamas manevringumo koeficiento rodiklis reiškia, kad yra padidėjusi įmonės mokumo-likvidumo rizika. AB „Pieno žvaigždžių“ apyvartinio kapitalo suma tik 2009 metais buvo neigiama. Tais metais įmonės trumpalaikių įsipareigojimų suma viršijo įmonės turimo trumpalaikio turto sumą. Per 2009-2014 metų laikotarpį AB „Pieno žvaigždžių“ manevringumo koeficientas buvo vienas blogiausių. Tai reiškia, kad palyginti su kitomis įmonėmis, šios įmonės atsargose yra įšaldyta didžiausia dalis kapitalo. Rodiklis taip pat rodo suprastėjusį įmonės atsargų apyvartumą. AB „Rokiškio sūrio“ ir AB „Žemaitijos pieno“

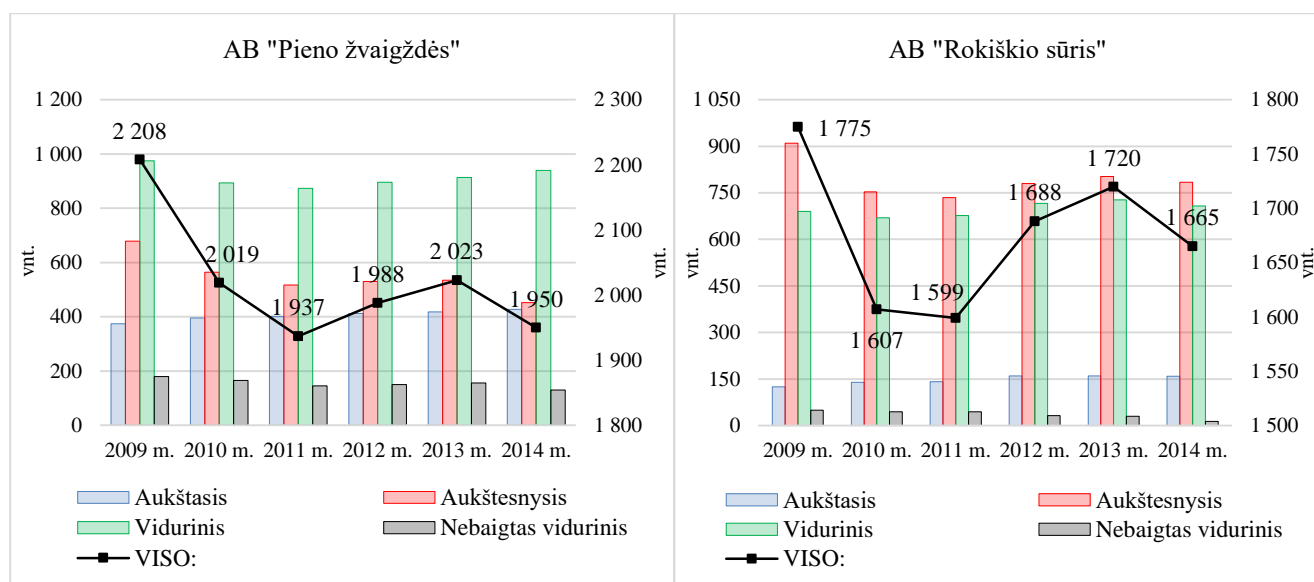
⁴ Reikalinga detalesnė rodiklio analizė, nes šiuo atveju manevringumo koeficientas neinformatyvus.

apyvartinio kapitalo manevringumo koeficiento rodiklius galima vertinti teigimai. Abiejų įmonių apyvartinio kapitalo sumos nuolat didėjo. Šių įmonių manevringumo koeficientai maži. Tai reiškia, kad įmonių atsargose apyvartinio kapitalo išaldyta nedaug ir tuo pačiu rodo gerą šių įmonių atsargų apyvartumą.

4.2.2. Pieno produktų gamintojų žmogiškųjų išteklių vertinimas

Žmogiškųjų išteklių valdymas – vienas svarbiausių veiksnių veikiančių įmonės konkurencingumą rinkoje. Žmogiškųjų išteklių dėka įmonės įgyja konkurencinį pranašumą teigdamos tokius pasiūlymus, kurie gali labiausiai patenkinti vartotojų lūkesčius. Įmonės norėdamos įgyti konkurencinį pranašumą investuoja į savo darbuotojų mokymus, kvalifikacijos kėlimą, nes turint kvalifikuotą darbo jėgą galima sparčiau reaguoti į rinkos pokyčius gerinant paslaugų ir produktų kokybę.

Paveikslėliuose 34 ir 35 pateikiama informacija apie stambiausių pieno sektoriaus įmonių darbuotojų skaičiaus kaitą ir išsilavinimą.

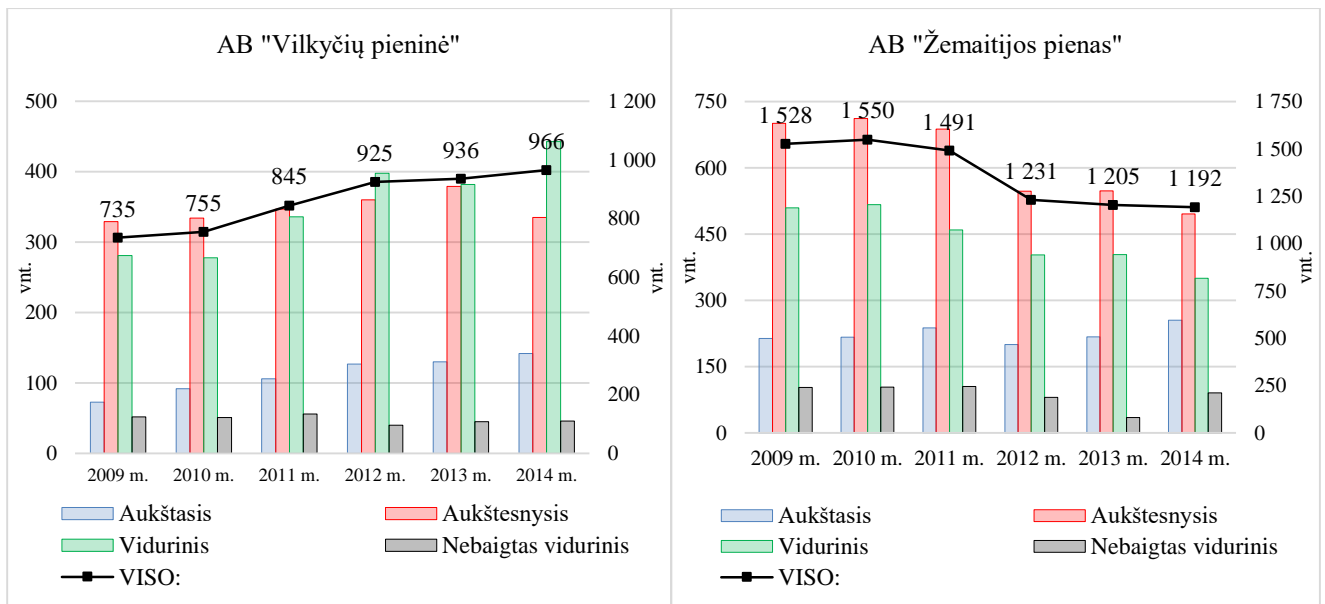


34 pav. AB „Pieno žvaigždžių“ ir AB „Rokiškio sūrio“ darbuotojų pagal išsilavinimą dinamika

AB „Pieno žvaigždžių“ bendras darbuotojų skaičius per visą analizuojamą laikotarpį buvo nepastovus (žr. 34 pav.). Didžiausiais darbuotojų skaičiaus sumažėjimas nustatytas 2011 metais. Daugiausia įmonėje dirbančių darbuotojų turi vidurinį išsilavinimą. 2014 metais šioje įmonėje dirbo 1950 darbuotojai. Iš jų 428 darbuotojai turėjo aukštąjį išsilavinimą, 452 – aukštesnįjį, 940 – vidurinį ir 130 – nebaigtą vidurinį išsilavinimą. Įmonė savo veikloje taiko valdymo standartus ir procedūras, kurie padeda įmonės darbuotojams aiškiai suprasti savo atsakomybę ir funkcijas. Pagrindiniuose šios įmonės kokybės ir aplinkos vadybos principuose sakoma, kad bendrovė į savo veiklą stengiasi įtraukti visų lygių darbuotojus ir tokiu būdu siekti pagrindinio bendrovės tikslo įgyvendinimo – nuolatinio procesų, produktų, valdymo sistemų gerinimo.

AB „Rokiškio sūrio“ bendras darbuotojų skaičius per analizuojamą laikotarpį taip pat buvo nepastovus (žr. 34 pav.). Mažiausiai darbuotojų įmonėje dirbo 2011 metais. Didžiąją dalį darbuotojų, dirbančių šioje įmonėje, sudaro darbuotojai turintys aukštesnį išsilavinimą, tačiau nemaža dalis tenka ir turintiems vidurinį išsilavinimą. 2014 metų pabaigoje įmonėje dirbo 1665 darbuotojai ir jų aukštąjį išsilavinimą turėjo 159 darbuotojai, aukštesnįjį – 784 darbuotojai, vidurinį – 708 darbuotojai, nebaigtą vidurinį – 14 darbuotojų. Bendrovės darbuotojams suteikiamos didžiulės galimybės gilinti žinias, tobulintis įvairiuose mokymuose, mokintis kalbų, dalyvauti įmonės organizuojamuose kursuose, seminaruose. Siekdama padidinti finansinius resursus mokymams, 2009 metais bendrovė pasirašė finansavimo ir administravimo sutartį dėl darbuotojų ugdymo projekto, 2 mln. Lt. (580 tūkst. eurų) sumai. Projekto pagrindinis tikslas – didinti darbuotojų kompetencijas, reikalingas inovacinių technologijų kūrimui ir jų pritaikymui pieno perdirbimo srityje. Bendrovė AB „Rokiškio sūris“ 2011 metais pasirašė sutartį su UAB „Divine training“ dėl papildomų mokymų. Per 2010-2011 metus mokymuose dalyvavo 187 darbuotojai. Įmonės organizuotų mokymų nauda atspindėta aukštesnėje veikloje ir geresnėje produktų kokybėje, darbuotojų įgytose naujose žiniose ir kompetencijose. Vienas iš pagrindinių šios įmonės tikslų žmogiškųjų išteklių valdymo srityje – visų lygių darbuotojų mokymas pagal sudarytą planą, naudojantis struktūrinių fondų lėšomis.

AB „Vilkyčių pieninė“ bendras darbuotojų skaičius per visą analizuojamą laikotarpį pamažu didėjo (žr. 35 pav.). Darbuotojai turintys vidurinį išsilavinimą sudaro didžiausią įmonėje dirbančių žmonių dalį. Analizuojant duomenis pateiktus paveikslėlyje matome, kad darbuotojų turinčių aukštąjį ir vidurinį išsilavinimą skaičius didėja. 2014 metais įmonėje dirbo 966 darbuotojai iš jų 142 turėjo aukštąjį išsilavinimą, 335 – aukštesnįjį, 443 – vidurinį ir 46 – nebaigtą vidurinį išsilavinimą. AB „Vilkyčių pieninė“ taiko mokymo ir valdymo standartus, pagal kuriuos kiekvienas įmonės darbuotojas turi aiškiai suprasti savo funkcijas ir atsakomybę. Įmonė daug dėmesio skiria darbuotojų kvalifikacijai kelti, mokymams, darbuotojų saugai ir sveikatai, palankių darbo sąlygų sudarymui. 2010 metais įmonė gavusi paramą iš Europos Sąjungos lėšų, įkūrė vaikų priežiūros kambarį, vadinamą vaikų darželį už kurį tėveliams mokėti visiškai nereikėjo. 2013 metais pasibaigus projekto lėšoms darželį finansuoja AB „Vilkyčių pieninė“. Kadangi įmonėje dirba ne vien Vilkyčių gyventojai, įmonėje teikiama darbuotojų vežimo į ir iš darbo paslauga. Vienas iš svarbių bendrovės personalo uždavinių – užtikrinti gerą darbuotojų sveikatą, todėl kiekvienais metais įmonės darbuotojai turi galimybę nemokamai pasitikrinti sveikatą, pasiskiepyti nuo gripo. Siekdama sustiprinti darbuotojų motyvaciją 2014 metais pradėtas vykdyti Klimato ir motyvacijos darbui tyrimas, kurio tikslas – nustatyti bendrovės tolimesnio darbo prioritetus ir planuoti kryptingas priemones.



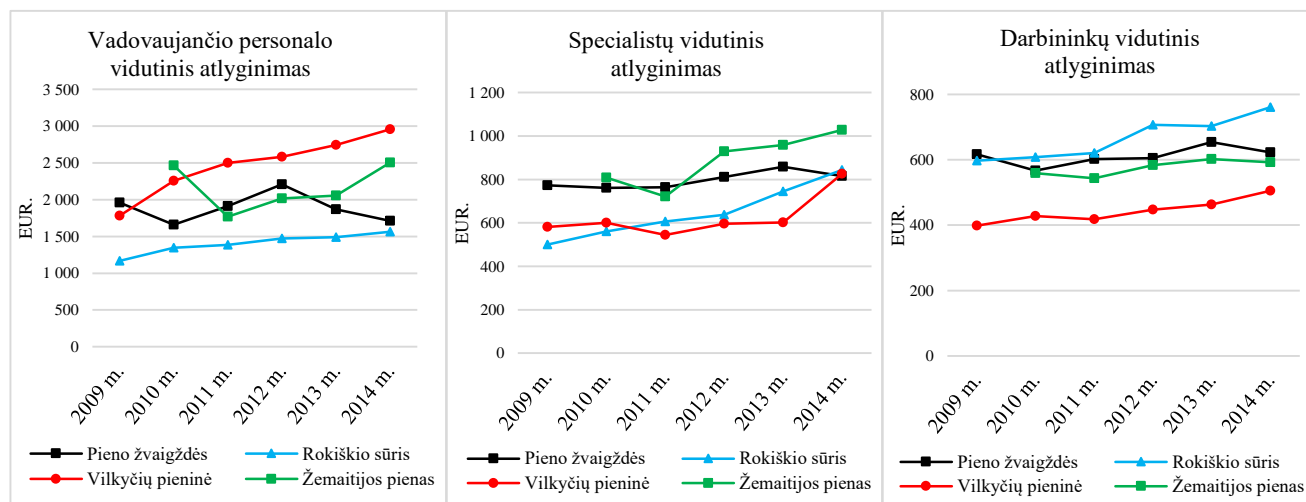
35 pav. AB „Vilkyčių pieninė“ ir AB „Žemaitijos pieno“ darbuotojų pagal išsilavinimą dinamika

AB „Žemaitijos pieno“ bendras darbuotojų skaičius per analizuojamą laikotarpį nuolat mažėjo. 2014 metų pabaigoje įmonėje dirbo 1192 darbuotojai (žr. 35 pav.). Didžiąją dalį įmonėje dirbančių darbuotojų turi aukštesnįjį išsilavinimą. 2014 metais įmonėje dirbo 255 darbuotojai turintys aukštąjį išsilavinimą, 496 – turintys aukštesnįjį išsilavinimą, 350 – turintys vidurinį išsilavinimą ir 91 – turintys nebaigtą vidurinį išsilavinimą. Įmonės vadovybė vykdydama žmogiškųjų išteklių politiką siekia kurti ir plėtoti ilgalaikius santykius su darbuotojais. Bendrovės darbuotojai turi galimybę žinias ir įgūdžius tobulinti. Įmonėje paruoštos mokymo programos gamybos darbininkams, gamybos aparatininkams, gamybos operatoriams, gamybos meistrams, prekybos darbuotojams. Didelis dėmesys skiriamas užsienio kalbų mokymuisi. Darbuotojai yra mokinami įmonės organizuotose kursuose, įvairiomis kitomis mokymosi ir tobulinimo formomis, taip pat užsienio kalbų įgūdžiai gilinami užsienyje.

Atlyginimo dydis vienas iš svarbių kriterijų ieškant kvalifikuotų darbuotojų, įdarbinant ir motyvuojant juos. Atliktos, stambiausių pieno sektoriaus įmonių darbuotojų, atlyginimų analizės duomenys pateikiami 36 pav.

Analizuojant vadovaujančio personalo atlyginimo dydį pieno sektoriaus įmonėse nustatyta, kad didžiausias atlyginimas buvo mokamas AB „Vilkyčių pieninė“ vadovaujančiam personalui. 2014 metų pabaigoje šios įmonės vadovaujančio personalo darbuotojui vidutiniškai per mėnesį buvo priskaičiuojama 2959 eurų mėnesinio atlyginimo. Kiek žemesni atlyginimai buvo mokami AB „Žemaitijos pieno“ vadovaujančio personalo darbuotojams. 2011 metais įmonėje šio lygio darbuotojams atlyginimas buvo kiek sumažėjęs, tačiau nuo 2012 metų šio lygio darbuotojų atlyginimai didėjo ir 2014 metų pabaigoje siekė 2503 eurus per mėnesį. Bendrovė AB „Pieno žvaigždės“ nuo 2012 metų mažino vadovaujančio personalo atlyginimą. 2014 metų pabaigoje šios įmonės vadovaujančio personalo

darbuotojas uždirbo 1711 eurų per mėnesį. Mažiausi atlyginimai buvo mokami AB „Rokiškio sūrio“ vadovaujančio personalo darbuotojams. Nors per visą analizuojamą laikotarpį įmonė nuolat didino atlyginimus šio lygio darbuotojams, tačiau 2014 metų pabaigoje šio lygio darbuotojas, dirbantis įmonėje AB „Rokiškio sūris“ vidutiniškai per mėnesį uždirbo 1562 eurus.



36 pav. Darbuotojų (bruto) atlyginimo pagal išsilavinimą dinamika

Kiek kitokia situacija nustatyta analizuojant pieno sektoriaus specialistų atlyginimus (žr. 36 pav.). Didžiausius atlyginimus specialistams mokėjo bendrovė AB „Žemaitijos pienas“. 2014 metų pabaigoje šioje įmonėje dirbantis specialistas vidutiniškai uždirbo 1027 eurus per mėnesį. AB „Pieno žvaigždžių“ specialistų atlyginimai buvo mažesni. 2014 metais įmonės specialisto atlyginimas siekė 815 eurų per mėnesį ir buvo 5 proc. mažesnis nei 2013 metais. AB „Rokiškio sūrio“ specialisto vidutinis atlyginimas 2014 metų pabaigoje siekė 844 eurus. Per analizuojamą laikotarpį įmonė didino atlyginimą šio lygio darbuotojams. Palyginus su 2013 metais AB „Rokiškio sūrio“ specialistų atlyginimas padidėjo 13 proc. Mažiausius atlyginus specialistams mokėjo AB „Vilkyčių pieninė“. Šio lygio darbuotojas 2014 metų pabaigoje vidutiniškai uždirbo 825 eurus per mėnesį, tačiau palyginus su 2013 metais AB „Vilkyčių pieninės“ specialistų atlyginimas didėjo 37 proc.

Didžiausias atlyginimas darbininkams per analizuojamą laikotarpį buvo mokamas AB „Rokiškio sūrio“ darbuotojams (žr. 36 pav.). Bendrovės vidutinis mėnesinis darbininko atlyginimas 2014 metų pabaigoje siekė 761 eurus ir palyginus su 2013 metais padidėjo 8 proc. AB „Pieno žvaigždžių“ darbininkų atlyginimai buvo mažesni. 2014 metų pabaigoje šios įmonės darbininkas vidutiniškai per mėnesį uždirbo 623 eurus. Nuo 2013 metų pabaigos šios įmonės darbininkų atlyginimas sumažėjo 5 proc. AB „Žemaitijos pieno“ 2014 metų darbininkų atlyginimai palyginti su 2013 metais mažėjo 2 proc. 2014 metų pabaigoje šios įmonės darbininkui per mėnesį buvo priskaičiuojama 592 eurų mėnesinio atlyginimo. Mažiausi atlyginimai buvo mokami AB „Vilkyčių pieninės“ darbininkams. Per visą analizuojamą laikotarpį šios įmonės darbininkų atlyginimas buvo nuolat didinamas. 2014 metų

pabaigoje šios įmonės darbininko atlyginimas siekė 505 eurus per mėnesį ir palyginti su 2013 metais buvo padidėjęs 9 proc.

Pagal mokamo atlyginimo dydį galima teigti, kad AB „Vilkyčių pieninė“ labiausiai vertina vadovaujantį personalą, AB „Žemaitijos pienas“ – specialistus, o AB „Rokiškio sūris“ – darbininkus.

4.2.3. Pieno produktų gamintojų vidaus procesų valdymo vertinimas

Įmonių veikloje kiekvieną dieną vyksta daug įvairiausių vidaus procesų. Įmonių vidaus procesus apima įvairių veiklų rinkiniai, tačiau vienas svarbiausių yra gaminio kokybės valdymas. Norėdamos išlikti konkurencingos įmonės diegia įvairias kokybės vadybos ir aplinkos vadybos sistemas, įmonėse atliekami auditai ir išduodami tai patvirtinantys sertifikatai.

AB „Pieno žvaigždžių“ gaminių kokybės ir ypač saugos užtikrinimas vartotojui, yra vienas iš pagrindinių bendrovės uždavinių. Įmonėje įdiegtos integruotos kokybės vadybos ir aplinkos vadybos sistemos pagal ISO 9001:2008, ISO 14001: 2004, ISO 22000:2005 standartų reikalavimus. Diegiant maisto saugos sistemą, atitinkančią ISO 22000:2005, didelis dėmesys buvo skirtas dar vienam rizikos veiksniumi – alergenų valdymui. Visiems įmonės filialams išduoti sertifikatai, patvirtinantys, kad filialuose įdiegta maisto saugos sistema atitinka FSSC 22000 reikalavimus. Įmonėje gaminamiems ekologiškiems produktams keliami griežti reikalavimai. Ekologiški gaminiai pažymimi ekologiškų produktų sertifikavimo ženklais. Kai kuriems įmonės gaminimas suteikti HALAL ir KOSHER kokybės sertifikatai. Įmonė įsipareigojusi gaminti aukštos kokybės gaminius, atitinkančius klientų reikalavimus, tačiau tuo pačiu daryti kuo mažesnę poveikį aplinkai.

AB „Rokiškio sūris“ – socialiai atsakinga įmonė, užtikrinanti geras darbuotojų darbo ir poilsio sąlygas. Bendrovės socialinės atsakomybės sistema atitinka SA8000:2008 vadybos sistemos standarto reikalavimus. Įmonės Kokybės vadybos ir Aplinkosaugos vadybos sistemos sertifikuotos pagal tarptautinius ISO standartų reikalavimus (ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, ISO 22000:2005). Įmonės laboratorijai – suteiktas tarptautinis standartas LST EN ISO/IES 17025. Tarptautinių standartų reikalavimai užtikrina vienodų, kokybiškų ir saugių produktų gamybą. Vienas reikšmingiausių įmonės veiklos aspektų – maisto saugos užtikrinimas. Įmonės maisto saugos efektyvumas sertifikuotas pagal FSSC 22000 reikalavimus. Ši sertifikavimo schema apima ISO 22000 : 2005 ir ISO/TS 22002-1:2009 ir papildomus reikalavimus. Ši maisto saugos schema – pripažįstama pasaulinės maisto saugos iniciatyvos GFSI (angl. Global Food Safety Initiative) ir gali pakeisti tokius anksčiau pripažintus maisto saugos standartus kaip BRCm IFS ir SQF).

AB „Vilkyčių pieninė“ išskirtinį dėmesį skiria gaminamų produktų kokybei, klientų poreikių tenkinimui, maisto saugos reikalavimams. Įmonė yra sertifikavusi Kokybės vadybos ir Maisto saugos sistemas pagal tarptautinius ISO 9001:2008 ir ISO 22000:2005 standartų reikalavimus. Pagal šiuos reikalavimus įmonėje – sukurtos taisyklės, kuriomis vadovaujantis užtikrinama stabili kokybiškų ir

saugių produktų gamyba. Sistema apima visus procesus nuo žaliavos pirkimo iki išreikštų ir numanomų klientų ir vartotojų lūkesčių vertinimo nenukrypstant nuo organizacijos vykdomos politikos. Nuo 2000 metų įmonė turi eksporto į Europos Sąjungą licenciją, suteikiančią galimybę eksportuoti produkciją į Europos Sąjungos šalis. 2014 metais įmonė pradėjo pasiruošimus griežtesnių FSSC 22000 sertifikatu gavimui. Įmonėje įdiegta kokybės valdymo programa – RVASVT sistema.

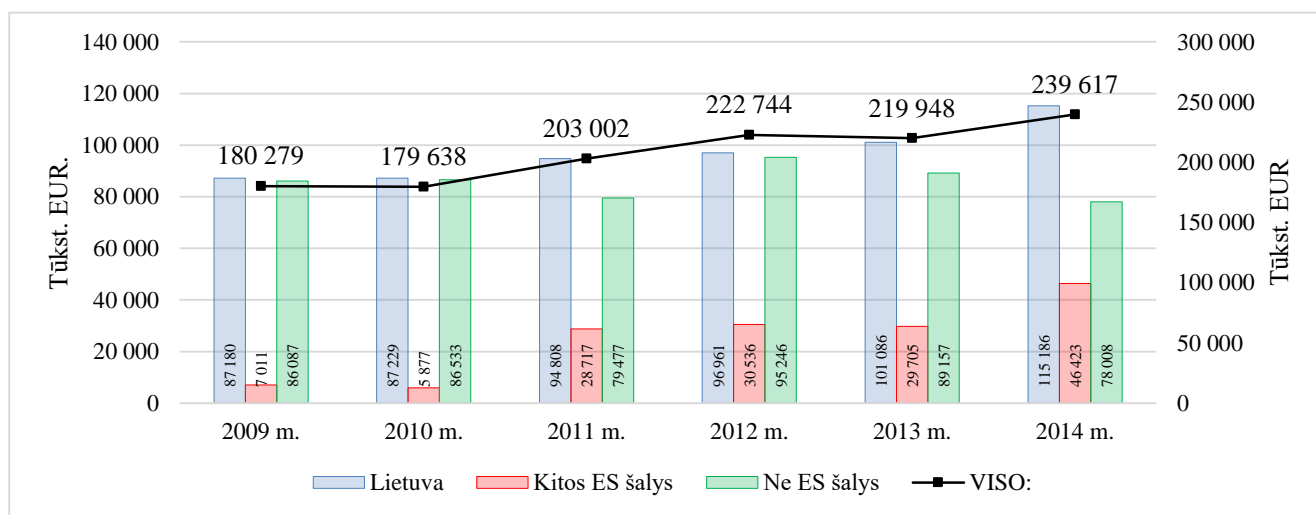
AB „Žemaitijos pieno“ gaminama produkcija vertinama tiek Lietuvos, tiek užsienio šalyse. Konsultuojantis su geriausiomis Amerikos ir Europos firmomis buvo įdiegta pažangiausia pasaulyje membraninė pieno valymo technologija „Bactocath“. Šios technologijos dėka išsiplėtė įmonės gaminamų produktų įvairovė, pagerėjo jų kokybė. Dauguma įmonės gaminamų produktų atitinka ne tik europinius, bet ir pasaulinius standartus ir yra apdovanoti tarptautinių parodų aukso medaliais, diplomais. Įmonė turi naujų Europos Sąjungos higienos reglamentų reikalavimus atitinkantį veterinarinio patvirtinimo numerį 78-01 P ir Vokietijos akreditavimo įstaigos laboratorijos atitiktį DIN EN ISO/IEC 17025: 2000 patvirtintą akreditacijos pažymėjimu DAR (Nr. DAP-PL-3977.00). Bendrovėje gaminami ekologiški produktai atitinka Europos Sąjungos Tarybos reglamento reikalavimus. Pagal ISO 22000: 2005 ir ISO 9001: 2008 reikalavimus bendrovėje sertifikuota maisto saugos ir kokybės valdymo sistema. Tai užtikrina efektyvų kompanijos valdymą remdamasi pasaulyje pripažintomis vertybėmis ir tikslais. 2010 metais bendrovės laboratorijai suteiktas DIN EN ISO/IEC 17025: 2005 sertifikatas. 2012 metais įmonė gavo FSSC 22000 sertifikatą. 2013 metais bendrovė tapo pirmąja maisto gamybos įmone Baltijos šalyse, pelnusi BRC +A lygio sertifikatą, kuris pripažįstamas visame pasaulyje ir byloja, jog vienoje stambiausių ir moderniausių pieno perdirbimo įmonių Lietuvoje iš anksto nepranešus gali būti atliekami saugos ir kokybės auditai. 2014 metais įmonės išrūgų milteliams suteiktas HALAL sertifikatas, bylojantis apie maisto produkto atitikimą svarbiausioms islamo mitybos taisyklėms.

4.2.4. Pieno produktų gamintojų klientų vertinimas

Norėdamos geriau suprasti savo klientų poreikius ir patenkinti jų lūkesčius įmonės renka informaciją, analizuoja, segmentuoja rinkas. Atlikusios klientų, rinkų analizę įmonės gali geriau suprasti klientą, tiksliau patenkinti jo poreikius ir tuo pačiu gauti didesnės naudos tiek sau, tiek klientui.

AB „Pieno žvaigždės“ viena stambiausių Lietuvos pieno perdirbimo įmonių, gaminančių daugiau nei 500 pavadinimų produktų. Įmonės produkcija skirta tiek vietinei, tiek kitoms rinkoms. Bendrove produktus eksportuoja į Rusiją, Europos sąjungos šalis, NVS ir Baltijos šalis. Įmonė turi tik vieną segmentą - pieno produktų gamyba. Didžiąją dalį pardavimo pajamų AB „Pieno žvaigždės“ gauna parduodama savo produkciją Lietuvoje (žr. 37 pav.). Lietuvos pirkėjui ši įmonė vidutiniškai parduoda 47 proc. visos gaminamos produkcijos. 2014 metais bendrovė už parduotą produkciją Lietuvoje gavo 115186 tūkst. eurų pajamų. Dalį, vidutiniškai apie 11 proc. savo gaminamos produkcijos, bendrovė

realizuoja kitose Europos Sąjungos šalyse. Produkcijos pardavimai šiose šalyse pamažu didėja. 2014 metu pardavimai į kitas Europos Sąjungos šalis palyginti su 2013 metais padidėjo 56 proc. ir 2014 metų pabaigoje sudarė 46423 tūkst. eurų. Didelė dalis pagaminamos bendrovės produkcijos eksportuojama į ne Europos Sąjungos šalis (taip pat ir į Rusiją). Analizuojat eksportuojamos produkcijos į ne Europos Sąjungos šalis pokyčius nustatyta, kad eksportuojamos produkcijos kiekiai nuo 2012 metų mažėjo. 2014 metais įmonė į šias šalis eksportavo 33 proc. savo produkcijos. Eksportuojamos produkcijos kiekis į ne Europos Sąjungos šalis palyginti su 2013 metais sumažėjo 13 proc. arba 11149 tūkst. eurų. Bendrovės eksportuojamos produkcijos kiekių ir pajamų mažėjimas susijęs su 2014 metų rugpjūčio mėnesį Rusijos vyriausybės sprendimu sustabdyti visų Europos Sąjungos ir dalies kitų šalių pieno produktų importą į Rusijos federaciją. Norėdama sumažinti nuostolius bendrovė buvo priversta realizuoti (su mažesniu pelningumu) dalį produkcijos į kitas rinkas. Rusijos rinkos praradimas bendrovės tęstinumui grėsmės nesukėlė, tačiau sumažino bendrovės pelningumą.

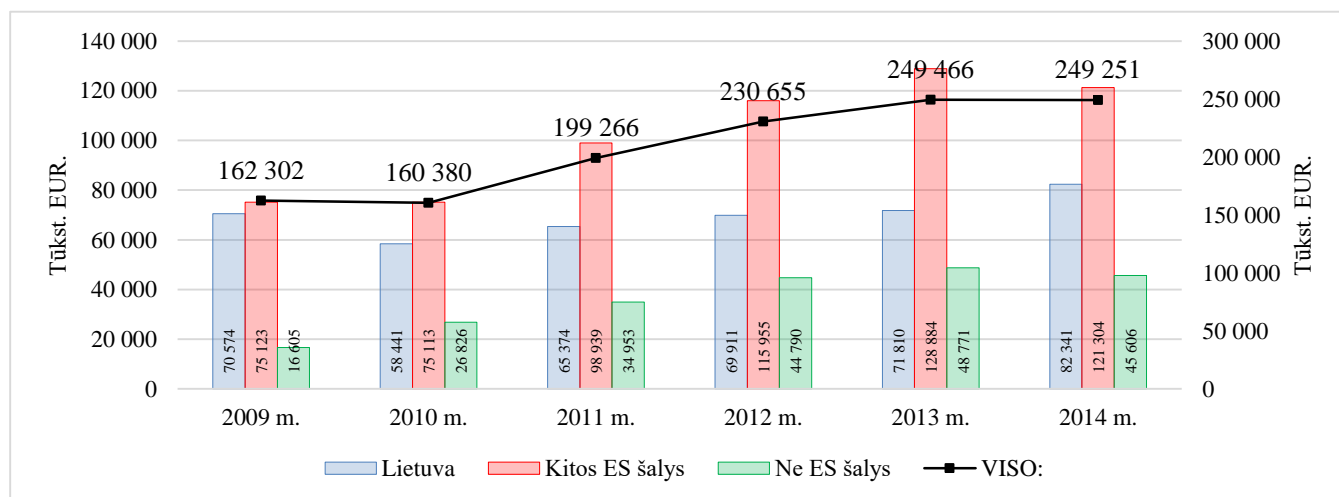


37 pav. AB „Pieno žvaigždžių“ pardavimo pajamų pagal šalis dinamika

AB „Rokiškio sūris“ – viena stambiausių pieno perdirbimo įmonių Lietuvoje. Pagrindinė bendrovės veikla yra fermentinių sūrių, šviežių pieno produktų, sviesto, pieno miltų ir kitų pieno produktų gamyba ir prekyba. Pagrindinės bendrovės pardavimų kryptis – Europos Sąjunga (daugiausia Italija, Vokietija, Lenkija) ir Rusijos rinka. Rusijai įvedus draudimą pieno produktams, bendrovė persiorientavo į naujas rinkas. Viena iš jų JAV rinka, kurioje prekiaujama kietaisiais sūriais.

Didžiąją dalį savo pagaminamos produkcijos AB „Rokiškio sūris“ eksportuoja į kitas Europos Sąjungos šalis (žr. 38 pav.). Per 2009-2014 metus bendrovė į šias šalis vidutiniškai eksportavo apie 49 proc. savo gaminamos produkcijos. Daugiausia į kitas Europos Sąjungos šalis bendrovė eksportavo 2013 metais. 2014 metų bendros pajamos bei pajamos gautos už eksportuotą produkciją į kitas Europos Sąjungos šalis buvo mažesnės. Į kitas Europos Sąjungos šalis eksportuojamos produkcijos kiekiai per 2014 metus sumažėjo 6 proc. arba 7580 tūkst. eurų. Nemažą kiekį gaminamos produkcijos bendrovė

realizuoja Lietuvoje. Pagal paveikslėlyje pateiktus duomenis matome, kad nuo 2010 metų įmonės gaunamos pajamos už Lietuvoje realizuotą produkciją nuolat didėja. Palyginti su 2013 metais Lietuvoje parduodamos produkcijos pajamos padidėjo 15 proc. arba 10531 tūkst. eurų. Į kitas, ne Europos Sąjungos šalis (taip pat ir Rusiją), bendrovė vidutiniškai eksportuoja apie 17 proc. visos savo produkcijos. Iki 2013 metų šie eksportuojamos produkcijos kiekiai didėjo, tačiau 2014 metų pabaigoje mažėjo 6 proc. t.y. 3166 tūkst. eurų. Toks eksportuojamos produkcijos sumažėjimas susidarė dėl 2014 metais paskelbto Rusijos Federacijos prezidento įsakymo, kuriuo buvo paskelbtas žemės ūkio produkcijos importo embargas į Rusiją iš daugelio šalių įskaitant ir Lietuvą. Pagal AB „Rokiškio sūrio“ finansinių ataskaitų duomenis įmonės pardavimai į Rusijos rinką sudarė nuo 10 iki 15 proc. visų įmonės pardavimų, todėl įmonės veiklos tęstinumui grėsmės nesukėlė, tačiau eksportuojamų pieno produktų kainų sumažėjimas pasaulinėje pieno produktų rinkoje turėjo didelę neigiamą įtaką įmonės finansiniams rezultatams. Vienas iš pagrindinių šios bendrovės vadovybės uždavinių 2015-2016 metais surasti ir įsitvirtinti patikimose, stabiliose ir pelningose rinkose ir taip kompensuoti prarastą Rusijos rinką.

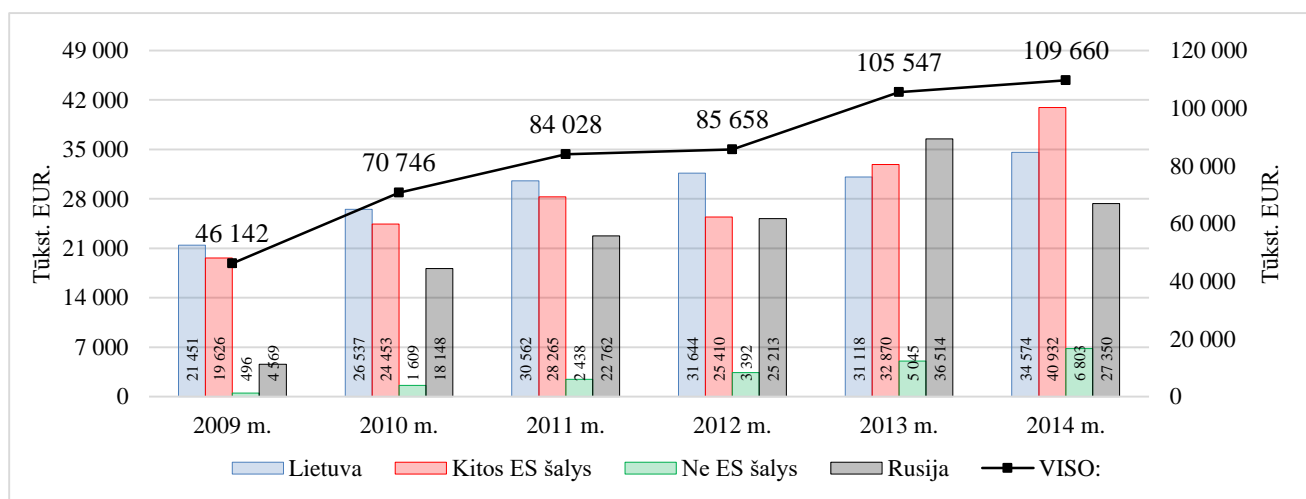


38 pav. AB „Rokiškio sūrio“ pardavimo pajamų pagal šalis dinamika

AB „Vilkyčių pieninė“ specializuojasi fermentinių sūrių gamyboje. Bendrovėje gaminama pasterizuota grietinė, perdirbamos išrūgos, gaminami lydyti, rūkyti sūriai, sūris Mozzarella, Riccota, Brinza, įvairūs varškės produktai, grietinė, sviestas, pienas, kefyras, jogurtas, glaistyti varškės sūreliai. Visas grupės asortimentas tai – net 19 tipų 84 skirtingų pavadinimų sūrių, o taip pat 14 pavadinimų sviesto bei sviesto mišinių, 5 pavadinimų grietinės, bei 26 pavadinimų varškės produktų. Įmonė eksportuoja savo produkciją į Rusiją, Europos Sąjungos šalis, kitas šalis.

Eksportas 2014 metais sudarė apie 68 proc. visos AB „Vilkyčių pieninės“ gaminamos produkcijos (žr. 39 pav.). Per analizuojamą laikotarpį įmonė į kitas Europos Sąjungos šalis vidutiniškai eksportavo apie 35 proc. gaminamos produkcijos, ne Europos Sąjungos šalis apie 4 proc., į Rusiją apie 25 proc. Lietuvoje bendrovė parduoda vidutiniškai apie 36 proc. savo produkcijos. Per 2009-2014 metus bendrovės produkcijos pardavimai Lietuvoje pamažu didėjo. Per 2014 metus pardavimų Lietuvoje

padidėjimas sudarė 11 proc. (3456 tūkst. eurų). Bendrovės pardavimų apimtys kitose ES šalyse didėjo spartesniu tempu. Per 2013 metus pardavimai kitose ES šalyse padidėjo 29 proc., o per 2014 metus dar 25 proc. arba 40932 tūkst. eurų. Pardavimų į kitas ne Europos Sąjungos šalis kiekiai per analizuojamą laikotarpį didėjo. Kaip jau minėta anksčiau įmonės produkcijos pardavimai į Rusijos rinką sudarė apie 25 proc. visos gaminamos produkcijos, todėl gana didelė bendrovės produkcijos dalis buvo realizuojama Rusijos rinkoje. Palyginti su 2013 metais pardavimų apimtys Rusijoje sumažėjo 25 proc. arba 9164 tūkst. eurų. Pardavimų į Rusijos rinką mažėjimas susidarė dėl 2014 metais Rusijos federacijos paskelbto embargo pieno produktams. Tai įmonės vadovybę privertė atkreipti dėmesį į kitas, naujas rinkas. Siekiant sumažinti Rusijos įtaką įmonės veiklos rezultatams, dalis produkcijos papildomai buvo nukreipta į jau esamas rinkas, tokias kaip Albanija, Baltarusija, Izraelis, Kosovas, Kroatija, Libanas, Portugalija, Vokietija. Įmonės vadovybė taip pat aktyviai ieškojo naujų rinkų ir pradėjo pardavimus Azerbaidžane, Saudo Arabijoje, Maltoje, Moldovoje, Vengrijoje. Rusijos importo embargas grėsmės bendrovės veiklos tęstinumui nusikėlė, tačiau neabejotinai turėjo įtakos įmonės finansiniams rezultatams.

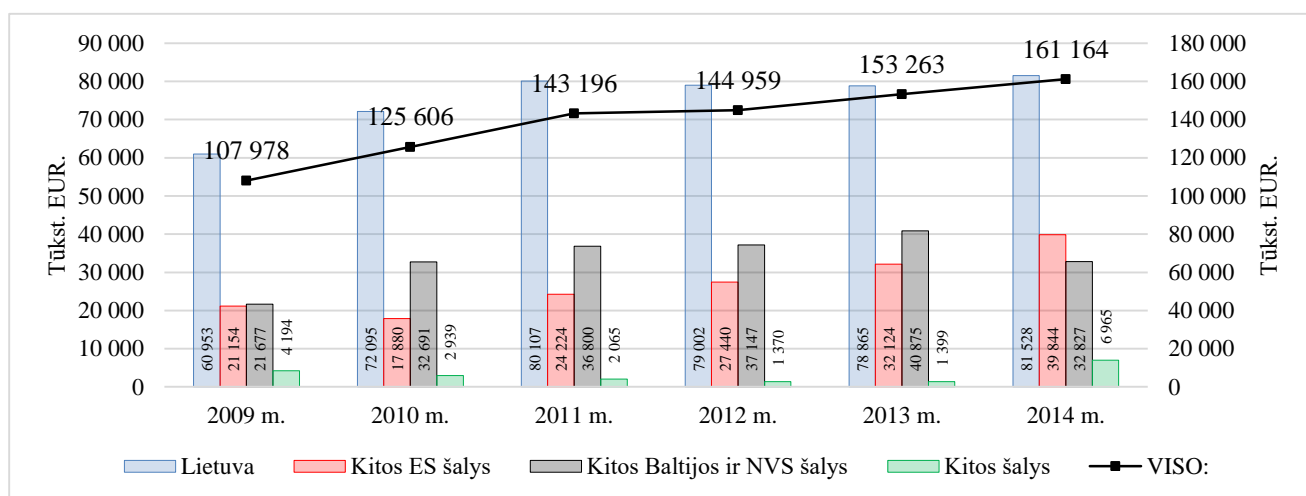


39 pav. AB „Vilkyčių pieninės“ pardavimo pajamų pagal šalis dinamika

AB „Žemaitijos pieno“ pagrindinė veikla – pieno produktų, tokių kaip fermentinių, fasuotų lydytų sūrių bei sūrių gaminių, kremų, varškės, sviesto, pieno, grietinės ir kitų pieno produktų gamyba. Įmonė savo produkciją realizuoja tiek Lietuvos, tiek užsienio rinkose. Šiai dienai įmonė gamina daugiau nei 200 pavadinimų naujų ir jau vartotojų pamėgtų pieno gaminių.

AB „Žemaitijos pieno“ gaminamą produkciją vertina daugelis vartotojų tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse. Bendrovės gaminiai eksportuojami į kitas Europos Sąjungos šalis, Baltijos šalis, Rusiją, Baltarusiją, Ukrainą, Izraelį, Kroatiją ir kitas šalis (žr. 40 pav.). Pagrindinį, didžiausią savo gaminamos produkcijos kiekį bendrovė realizuoja Lietuvoje. Per analizuojamą laikotarpį Lietuvoje vidutiniškai parduota apie 54 proc. visos įmonėje gaminamos produkcijos. Nuo 2011 metų įmonės pardavimai Lietuvoje stipriai nekito. 2014 metų duomenis Lietuvoje parduota įmonės produkcijos už 81528 tūkst.

eurų. Kitose ES šalyse parduodamos produkcijos kiekiai vidutiniškai sudaro apie 19 proc. visos įmonėje pagaminamos produkcijos. Pradedant 2010 metais produkcijos pardavimai į kitas ES šalis pamažu didėjo. Per 2013 metus šie pardavimai padidėjo 17 proc., o per 2014 metus padidėjo dar 24 proc. arba 7719 tūkst. eurų. 2014 metais pardavimai į kitas Baltijos ir NVS šalis, taip pat ir į Rusiją, sumažėjo 20 proc. (8047 tūkst. eurų). Įmonės pardavimų į šias šalis mažėjimą paveikė politiniai - teisiniai prekybos su Rusijos rinka aspektai. Bendrovės produkcijos pardavimai į kitas šalis nuo 2012 metų pamažu didėjo ir 2014 metų pabaigoje siekė 6965 tūkst. eurų. Siekdama užtikrinti stabilų pajamų augimą bendrovės vadovybė užsibrėžė tapti techniškai ir technologiškai patikima bendrove, kuri savo gamybos produktams užtikrins pelningą rinką Europos Sąjungoje ir Baltijos šalyse.



40 pav. AB „Žemaitijos pieno“ pardavimo pajamų pagal šalis dinamika

Apibendrinus vidiniam konkurencingumui įtaką darančius veiksnius galima teigti, kad įmonių veiklos pelningumą paveikė padidėjusi pardavimų savikaina, padidėjusios pardavimų ir administracinės sąnaudos. Neigiamą įtaką įmonių finansiniams rezultatams 2014 metais padarė politinė - teisinė situacija Rusijoje. Įmonės vertina turimus žmogiškuosius išteklius. Pamažu didinami atlyginimai darbuotojams. Siekdamas atitikti Europos Sąjungos ir pasaulinius reikalavimus įmonės sertifikuoja maisto saugos ir kokybės valdymo sistemas. Norėdamos išlikti konkurencingos bendrovės parduoda savo gaminamą produkciją ne tik Lietuvos rinkoje, bet ir kitose pasaulio rinkose.

4.3. Pieno produktų gamintojų konkurencingumo apibendrintas vertinimas

Lentelėje pateiktas stambiausių Lietuvos pieno produktų gamintojų 2009-2014 metų veiklos vertinimas balais. Didžiausias balas (keturi) skiriamas įmonei, kuri palyginti su kitomis analizuojamomis bendrovėmis pasiekė geriausių rezultatų. Mažesni balai (trys, du, vienas), mažėjimo eilės tvarka, skiriami bendrovėms pasiekusioms mažesnių, blogesnių rezultatų.

10 lentelė. Lietuvos pieno produktų gamybos sektoriaus įmonių veiklos vertinimas balais

Rodiklio pavadinimas	AB "Pieno žvaigždės"	AB "Rokiškio sūris"	AB "Vilkyčių pieninė"	AB "Žemaitijos pienas"
Finansiniai rodikliai	3	2	1	4
Žmogiškieji ištekliai	2	3	1	4
Vidaus procesai	2	3	1	4
Klientai	2	4	3	1
VISO:	9	12	6	13

Finansiniai ištekliai įvertinti pagal bendrovių finansinius rezultatus: pelningumą, mokumą, skolų valdymą, atsargų apyvartumą, savikainos lygį, apyvartinio kapitalo manevringumą. Žmogiškieji ištekliai – pagal įmonių darbuotojų kaitą, išsilavinimo lygį, mokamų atlyginimų dydį. Vidaus procesai – pagal išteklių valdymo efektyvumą, savikainos lygį, produktų kokybę (ISO sertifikatų skaičių), pelningumą, darbuotojų produktyvumą. Klientai – pagal pardavimo pajamų pokytį, eksportuojamos produkcijos kiekį.

Atlikus įmonių vertinimą nustatyta, kad geriausių veikos rezultatų 2009-2014 metų laikotarpiu pasiekė bendrovė AB „Žemaitijos pienas“, surinkusi 13 balų. Įmonės finansiniai, žmogiškieji ir vidaus procesai – vertinami geriausiais balais. Kiek prastesnių rezultatų pasiekė bendrovė AB „Rokiškio sūris“ (12 balų). Šios įmonės finansiniai rezultatai – prastesni, tačiau žmogiškieji ištekliai, vidaus procesai, klientai vertinami gerai. Bendrovė AB „Pieno žvaigždės“ surinko 9 balus ir liko trečioje vietoje. Šios įmonės finansiniai rezultatai palyginti su bendrove AB „Rokiškio sūris“ buvo geresni, tačiau žmogiškieji ištekliai, vidaus procesai, klientai – vertinami patenkinamai. Prasčiausiai įvertinta bendrovė, AB „Vilkyčių pieninė“, surinko 6 balus. Įmonės finansiniai rodikliai, žmogiškieji ištekliai, vidaus procesai – vertinami blogai, tačiau dėl intensyvesnio nei kitų bendrovių pardavimo pajamų didėjimo ir pakankamai didelės eksportuojamos produkcijos dalies, įmonės klientai buvo įvertinti aukštu balu.

IŠVADOS IR REKOMANDACIJOS

Įvykdžius užsibrėžtus uždavinius ir pasiekus darbo tikslą, prieita šių išvadų:

1. 2015 metų II ketvirčio Lietuvos eksporto apžvalgos duomenimis, pieno produktų eksportas pateko tarp maisto pramonės grupių, kurių eksportas mažėjo labiausiai. Eksporto mažėjimui didžiausią įtaką darė pieno miltų paklausos sumažėjimas Kinijos rinkoje, Rusijos embargas. Vykstant ekonomikos globalizacijos procesams, daugumos Lietuvos pramonės, taip pat ir pieno perdirbimo įmonių, veiklos plėtra ir išlikimas priklauso nuo produkcijos pardavimo užsienio rinkose, taigi eksporto mažėjimas išlieka aktuali problema.

2. Pieno produktų gamyba Lietuvoje 2014 m. vertėsi 33 įmonės. Didžiąją dalį, apie 94 proc. viso perdirbamo pieno Lietuvoje, perdirba penkios stambiausios pieno perdirbimo įmonės: AB „Pieno žvaigždės“, AB „Rokiškio sūris“. AB „Žemaitijos pienas“, AB „Vilkyčių pieninė“ ir UAB „Marijampolės pieno konservai“. Bendrovės AB „Žemaitijos pienas“ ir AB „Rokiškio sūris“ – įsteigtos tarpukario metais, kitos įmonės savo veiklą pradėjo skaičiuoti po nepriklausomybės įkūrimo. Visos keturios darbe analizuotos pieno produktų gamybos įmonės ir jų filialai yra įgyvendinusios ES maisto gamybos sanitarinius bei higieninius reikalavimus ir gali eksportuoti produkciją į ES šalis.

3. Konkurencija – tai kelių ūkio subjektų varžybos dėl vartotojų palankumo, jų nusiteikimo pirkti siūlomą prekę ar paslaugą. Konkurencingumo lygiai – priklausomi vienas nuo kito. Padidinus darbuotojo konkurencingumą padidėja ir įmonės konkurencingumas. Naujų technologijų diegimas, inovacinė gamyba ir inovaciniai produktai didina šakos produktyvumą taip pat ir šalies konkurencingumą. Populiariausi konkurencingumo tyrimo modeliai – M. Porter Deimanto modelis, Dvigubo Deimanto modelis, Devynių veiksnių modelis. Kiekvienas iš šių modelių leidžia savitai tirti konkurencingumą.

4. Išorinį konkurencingumą veikiantys veiksniai tai – politinė, ekonominė, socialinė-kultūrinė, technologinė, ekologinė, teisinė aplinka. Šių veiksnių įmonės negali kontroliuoti, tačiau susipažinusios su jais gali pasinaudoti esamomis galimybėmis ar išvengti nepageidaujamų pokyčių savo veikloje. Vidiniai konkurencingumo veiksniai parodo ką įmonė pajėgi padaryti, kad padidintų konkurencingumą. Prie šių veiksnių priskiriami finansiniai ištekliai, žmogiškieji ištekliai, vidaus procesai, klientai.

5. BVP tenkančio vienam gyventojui didėjimas, infliacijos tempų bei palūkanų normų mažėjimas rodo, kad ekonominė aplinka Lietuvoje pamažu gerėja, tačiau šalies gyventojų skaičiaus mažėjimas – neigiamas socialinės aplinkos reiškinys, kuris skatina pieno produktų gamybos įmones ieškoti naujų rinkų savo produkcijai realizuoti.

6. Konkurencingiausia pagal finansinių, žmogiškųjų išteklių, vidaus procesų valdymą – bendrovė AB „Žemaitijos pienas“. Didžioji dalis įmonės finansinių rodiklių – vertinami teigiamai,

įmonėje dirba didžiausias išsilavinusių darbuotojų skaičius, efektyviausiai valdomi turimi išteklių. Lydere pagal klientų vertinimą tapo bendrovė AB „Rokiškio sūris“. Įmonė eksportuoja didžiausią gaminamos produkcijos dalį, tai reiškia, kad bendrovės vadovybė siekia įsitvirtinti patikimose, stabiliose ir pelningose rinkose. Blogiausiai finansinius, žmogiškuosius, vidaus procesus valdė bendrovė AB „Vilkyčių pieninė“. Beveik visi bendrovės finansiniai rodikliai vertinami nepatenkinamai. Įmonė neturėjo apyvartinio kapitalo, tai padidino bendrovės mokumo riziką.

Rekomendacijos:

1. Įmonių pelningumas tiesiogiai susijęs su pardavimo pajamomis. 2014 metais paskelbtas Rusijos federacijos embargas pieno produktams sumažino įmonių pelningumą. Mažėjant gyventojų skaičiui ir vartotojų bazei, ilgalaikės plėtros perspektyvos Lietuvoje yra ribotos, tačiau auganti pieno produktų paklausa pasaulinėse rinkose formuoja palankų eksporto plėtros kontekstą. Siekiant realizuoti šį potencialą, įmonėms siūloma aktyviau didinti gamybos efektyvumą, tobulinti pardavimo bei prekės ženklų vystymo bei eksporto kompetencijas.

2. Įmonių uždirbtas grynasis pelnas tiesiogiai veikia grynąjį pardavimo pelningumą, turto bei kapitalo pelningumą. Siekiant padidinti grynąjį pelną įmonių vadovams siūloma peržiūrėti administracines valdymo išlaidas, finansines investicines veiklos sąnaudas, kurios analizuojamu laikotarpiu visose įmonėse didėjo. Siekiant padidinti turto pelningumą – siūloma detaliai išanalizuoti įmonių ilgalaikio ir trumpalaikio turto straipsnius, peržiūrėti turimų atsargų kiekius.

3. Žmogiškųjų išteklių valdymas – konkurencingumą veikiantis veiksnys. Darbuotojų kvalifikacija vaidina lemiamą vaidmenį įmonių konkurencinio pranašumo kūrime, taigi įmonių vadovybei siūloma kelti darbo jėgos kvalifikaciją t.y. daugiau lėšų skirti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui.

4. Bendrovės AB „Vilkyčių pieninė“ finansiniai rodikliai analizuojamu laikotarpiu buvo blogiausi. Efektyvios veiklos vystymui įmonė neturėjo apyvartinio kapitalo. Tai padidino įmonės ilgalaikes ir kitas finansines įsipareigojimų sumas, bei įmonės mokumo-likvidumo riziką. Siekiant išsiaiškinti susidariusios situacijos priežastis ir galimas kitimo kryptis, įmonės vadovybei siūloma atlikti išsamesnę analizę, pasitelkiant kitus finansinius rodiklius (ilgalaikių, trumpalaikių įsipareigojimų padengimo koeficientus, pirkėjų įsiskolinimo koeficientus ir t.t.), kurie padėtų detaliau paaikškinti susidariusią situaciją.

LITERATŪRA

1. AB „Pieno žvaigždės“ 2009-2014 metų finansinių ataskaitų rinkiniai. Žiūrėta 2016-03-01 per internetą:
<http://www.pienozvaigzdes.lt/index.php/investuotojams/finansines_ataskaitos/7378>
2. AB „Rokiškio sūris“ 2009-2014 metų finansinių ataskaitų rinkiniai. Žiūrėta 2016-03-01 per internetą: <<http://www.rokiskio.com/lt/suris/pagrindinis-menu/investuotojams/finansines-ataskaitos.html>>
3. AB „Vilkycių pieninė“ 2009-2014 metų finansinių ataskaitų rinkiniai. Žiūrėta 2016-03-01 per internetą: <<http://www.vilkyskiu.lt/investuotojams/bendroves-ataskaitos>>
4. AB „Žemaitijos pienas“ 2009-2014 metų finansinių ataskaitų rinkiniai. Žiūrėta 2016-03-01 per internetą: <<http://www.zpienas.lt/investuotojams/finansines-ataskaitos>>
5. Berger, T. (2008). Concept's of national competitiveness. Journal of International Business and Economy. 9(1): 91-111. (p. 103, 107). Žiūrėta 2016-01-25 per internetą: <<http://www.ijibe.org/achive/2008spring/5-Berger.pdf>>
6. Bernatonytė, D. (2011). Tarptautinė prekyba. (p. 183). Kaunas: Technologija.
7. Blijūtė, G. ir Korsakienė, R. (2014). Santykių su klientais valdymo ypatumai: Lietuvos įmonių atvejis. Verslas XXI amžiuje. 2014 6(1): 9-16. Žiūrėta 2016-02-09 per internetą:
<http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2014.002/1092>
8. Buckiūnienė, O. (2005). Ūkio subjektų finansai. (p. 7). Vilnius: Vilniaus kolegija.
9. Chlivickas, E. ir Papšienė, P. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. Verslas, vadyba ir studijos. (p. 54). Žiūrėta 2016-02-06 per internetą:
<www.bme.vgtu.lt/index.php/bme/article/download/bme.2010.04/4>
10. Činčikaitė, R. ir Janeliūnienė, R. (2010). Įmonių konkurencingumas žinių ekonomikos sąlygomis. Žiūrėta 2016-01-12 per internetą:
<http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BME_2010/005/pdf/Art-Cincikaite_Janeliuniene.pdf>
11. Ginevičius, R. ir Krivka, A. (2010). Įmonės integruotos konkurencinės strategijos modelis oligopolinėje rinkoje. Verslas: Teorija ir praktika. 2010. 11(2): 87–95. Žiūrėta 2016-02-05 per internetą: <<http://www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/viewFile/btp.2010.10/10>>
12. Grebliauskas, A. ir Ramanauskas, G. (2007). Integruotos nacionalinės valstybės konkurencingumo rodiklių sistemos metmenys. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Žiūrėta 2016-01-25 per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367163241288/DS.002.0.01.ARTIC>>
13. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. Socialinių mokslų studijos. 2011, 3(1). Žiūrėta 2016-02-06 per internetą: <<https://www.mruni.eu/upload/iblock/b75/Isoraite.pdf>>

14. Kvainauskaitė, V., ir Snieška, V. (2003). Konkurencinės paklausos vertinimas ir prognozavimas: monografija. (p. 29). Kaunas: Technologija.
15. Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas. (2014). Lietuvos žemės ir maisto ūkis 2013 m. Žiūrėta 2015-12-27 per internetą: <www.laei.lt/x_file_download.php?pid=2041>
16. Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas. (2015). Lietuvos žemės ir maisto ūkis 2014 m. Žiūrėta 2016-01-12 per internetą: <www.laei.lt/x_file_download.php?pid=2041>
17. Lietuvos bankas. Palūkanų normos. Žiūrėta 2016-03-02 per internetą: http://www.lb.lt/stat_pub/statbrowser.aspx?group=7279
18. Lietuvos Respublikos konkurencijos tarybos draudžiamų susitarimų tyrimo skyrius (2015 m. liepos 21 d.). Pranešimas apie atliktą pieno ir pieno produktų sektoriaus rinkos tyrimą. Bylos Nr. 14 // 1/1/08/33/077. Žiūrėta 2016-01-03 per internetą: <http://kt.gov.lt/naujienos/doc/2015-07-22_pranesimas_5S-14.pdf>
19. Lietuvos Respublikos Seimas (1999). Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymas (1999 m. kovo 23 d. Nr. VIII-1099) Žiūrėta 2016-01-18 per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.B8B6AFC2BFF1/AEilYbyMPw>>
20. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija. (2015-03-04). Žemės ūkio ministerijos 2015-2017 metų strateginis veiklos planas. Žiūrėta 2016-02-29 per internetą: <<https://zum.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/strateginiai-veiklos-planai>>
21. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija. Informacija apie mėnesio vidutinės pieno supirkimo kainas. Žiūrėta 2016-01-05 per internetą: <<https://zum.lrv.lt/lt/naujienos/informacija-apie-vidutines-naturalaus-pieno-supirkimo-kainas>>
22. Lietuvos statistikos departamentas. Įmonės diegusios inovacijas. Žiūrėta 2016-03-05 per internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=d93a636f-54cd-414f-a42d-20764dc59df4>>
23. Lietuvos statistikos departamentas. Įmonės gavusios paramą inovacijoms iš valdžios institucijų. Žiūrėta 2016-03-05 per internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=1991&status=A>>
24. Lietuvos statistikos departamentas. Įmonių investicijos aplinkos apsaugai. Žiūrėta 2016-03-04 per internetą: <<https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=1119&status=A>>
25. Lietuvos statistikos departamentas. Maisto produktų gamybos įmonių einamosios išlaidos aplinkos apsaugai. Žiūrėta 2016-03-07 per internetą: <<https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=1119&status=A>>
26. Lietuvos statistikos departamentas. Mėnesinis darbo užmokestis. Žiūrėta 2016-03-02 per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=1823&status=A>

27. Lietuvos statistikos departamentas. Nuolatinių gyventojų skaičius metų pradžioje. Žiūrėta 2016-03-02 per internetą: < <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?epoch=ML>>
28. Lietuvos statistikos departamentas. Pagrindiniai šalies rodikliai. Metinė infliacija Lietuvoje. Žiūrėta 2016-03-02 per internetą: < <https://osp.stat.gov.lt/>>
29. Lietuvos statistikos departamentas. Su aplinka susiję mokesčiai. Žiūrėta 2016-03-04 per internetą: < <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=1166&status=A>>
30. Lietuvos statistikos departamentas. Ūkis ir finansai. BVP tenkantis vienam gyventojui. Žiūrėta 2016-03-02 per internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=8474&status=A>>
31. Lietuvos statistikos departamentas. Užsienio prekyba. Žiūrėta 2015-12-27 per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectVarVal/Define.asp>>
32. Lietuvos verslo konfederacija. (2014). Maisto produktų ir gėrimų gamybos sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija Baltijos šalims. Žiūrėta 2015-12-27 per internetą: <http://www.lvk.lt/uploads/File/Asistentas1GS/24Maistas_Baltija.pdf>
33. Liučvaitienė, A. ir Peleckis, K. (2011). Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo ir vertinimo teoriniai modeliai ir jų taikymo galimybės. ISSN2029-7963/ISBN978-609-457-015-5. Žiūrėta 2016-02-05 per internetą: <http://leidykla.vgtu.lt/conferences/CIBME_2011/pdf/2011-liucvaitiene_peleckis-siuolaikiniu.pdf>
34. Mackevičius, J. (2009). Finansinių ataskaitų auditas ir analizė. Procedūros, metodikos ir vertinimas. Monografija. (p. 320, 329, 3321, 339, 342,). Vilnius: TEV.
35. Mackevičius, J. ir Valkauskas, R. (2010). Integruota įmonės finansinės būklės ir veiklos rezultatų analizės metodika. Verslas: Teorija ir praktika. 2010 11(3):213-221. Žiūrėta 2016-02-05 per internetą: < <file:///D:/24-90-1-PB.pdf>>
36. Malinauskienė, E. (2013). Verslo sistemų konkurencingumas. Valstybių konkurencingumo vertinimo modeliai. Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2016-01-25 per internetą: <http://eglemal.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2013/01/Competitiveness2012_Neak_Lecture7_lt.pdf>
37. Mickevičienė, M. (2011). Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis. Business and Economics No. 1 (1), 2011. Žiūrėta 2016-02-08 per internetą: < <file:///D:/640-1147-1-SM.pdf%20vidaus%20procesai.pdf>>
38. Mikalauskienė, A. ir Štreimikienė, D. (2014). Darnaus vystymosi politikos įgyvendinimo teoriniai pagrindai. (p. 121). Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

39. Milk Market Observatory. European Commission. (2016-01-04). EU PRICES of COW's RAW MILK in EURO/100 kg. Žiūrėta 2016-01-05 per internetą:
<http://ec.europa.eu/agriculture/milk-market-observatory/pdf/eu-raw-milk-prices_en.pdf>
40. Mitkutė, G. ir Nagreckaitė, L. (2005). Konkurencingumo tyrimų modelių analizė. Žiūrėta 2016-01-25 per internetą:
<http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Plenarinis/Mitkute,%20Nagreckaite.pdf>
41. Moon, H., and Cho, D. (2000). National Competitiveness: A Nine – Factor approach and its empirical application. Journal of international business and economy. Fall 2000: 17-38. (p. 21, 23). Žiūrėta 2016-01-26 per internetą: < <http://www.i-jibe.org/achive/2000fall/2-moon%20&%20Cho.pdf>>
42. Navickas, V. (2010). Lietuvos ekonomikos konkurencingumas ir socialinė sanglauda. Mokslinių straipsnių rinkinys (VII). (p. 96, 102). Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
43. Oficialios statistikos portalas. Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius (EVRK 2 red.). Žiūrėta 2015-12-27 per internetą: <<https://osp.stat.gov.lt/600>>
44. Oficialios statistikos portalas. Gaminių gamyba 2000 – 2014 metai. Žiūrėta 2015-12-27 per internetą: <<http://www.osp.stat.gov.lt/web/guest/temines-lenteles49>>
45. Oficialios statistikos portalas. Gaminių gamyba 2014 – 2015 metai (sausis – lapkritis). Žiūrėta 2015-12-27 per internetą: <<http://www.osp.stat.gov.lt/web/guest/temines-lenteles49>>
46. Oficialios statistikos portalas. Gyventojai ir soc. statistika. Žiūrėta 2015-12-27 per internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize>>
47. Oficialios statistikos portalas. Maisto produktų suvartojimas, tenkantis vienam gyventojui / kg. Žiūrėta 2015-12-27 per internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=bd1a2fd2-a868-4c86-b4e1-b6a8d2b7fa86>>
48. Oficialios statistikos portalas. Pieno produktų gamyba. Žiūrėta 2015-12-27 per internetą: <<http://osp.stat.gov.lt>>
49. Oficialios statistikos portalas. Užsienio prekyba. Žiūrėta 2015-12-27 per internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize>>
50. Pačėsa, N. ir Pukas, V. (2002). Smulkaus ir vidutinio verslo plėtra - pagrindinis regioninės politikos instrumentas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Žiūrėta 2016-01-18 per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2002~1367183271401/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>
51. PESTLE Analysis: Strategy Skills. (2013). Team FME. Žiūrėta 2016-02-03 per internetą: <<http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>>

52. Porter, M. (2008). On Competition. Updatet and Expanded Edition. Žiūrėta 2016-01-18 per internetą:
<<https://books.google.lt/books?id=58BaPqkbYZAC&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=false>>
53. Postelnicu, C. and Marilena Ban, I. (2010). Some Empirical Approaches of the Competitiveness' Diamond – The Case of Romanian Economy. The Romanian Economic Journal. Year XIII, no. 36. (p. 59-61). Žiūrėta 2016-01-18 per internetą:
<<http://www.rejournal.eu/sites/rejournal.versatech.ro/files/articole/2010-06-01/2126/je36-postelnicu-ban.pdf>>
54. Reilan, J., Hinrikus, M. ir Ivanov, A. (2002). Key issues in defining and analyzing the competitiveness of a country. University of Tartu. Žiūrėta 2016-01-20 per internetą:
<<http://www.mtk.ut.ee/sites/default/files/mtk/toimetised/febawb1.pdf>>
55. Ribačonka, E. ir Kasnauskė, J. (2014). Veiksniai, įgalinantys veiksmingai veikti organizacijų tinklą. ISSN 2029-9370. Regional Formation and Development Studies, No. 2 (10). Žiūrėta 2016-02-08 per internetą: < <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/viewFile/154/pdf>>
56. Rojaka, J., Genytė-Pikčienė, I., ir Rudzkiš, R. (2013). Agroverslo apžvalga, tendencijos ir galimybės. Žiūrėta 2015-12-27 per internetą:
<https://www.dnb.lt/sites/default/files/dokumentai/2013_agroverslo_apzvalga.pdf >
57. SEB bankas. (2016). Lietuvos makroekonomikos apžvalga. Nr. 61 / 2016 m. sausis. Žiūrėta 2016-03-02 per internetą:
<https://www.seb.lt/sites/default/files/web/document/lietuvos_makroekonomikos_apzvalga/lm_a_61.pdf>
58. Staniškis, J. ir Kriaučionienė, M. (2008). Darni plėtra. Mokomoji knyga. (p. 107). Žiūrėta 2016-02-03 per internetą: < <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/454/darni-pletra/>>
59. Stoškus, S. ir Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. (p. 37). Kaunas: Technologija. Žiūrėta 2016-02-08 per internetą: < <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/71/vadyba/>>
60. Šaulinskas, L. ir Tilvytienė, R. (2013). Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2013.1 (29). 152-165. Žiūrėta 2016-02-09 per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN_1648-9098.N_1_29.PG_152-165/DS.002.0.01.ARTIC>
61. Tacit Intellect. Driving Business Efficiency. PESTLE Analysis Overview. (2012). (p. 1, 2). Žiūrėta 2016-02-03 per internetą: < <http://www.tacitintellect.co.za/wp-content/uploads/2012/02/PESTLE-Analysis.pdf>>
62. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimo metodologija. (p. 356). Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. Žiūrėta 2016-02-20 per internetą:

<<https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0ahUK EwjK->

[IDouYbLAhXCApoKHX2IA6MQFgghMAE&url=https%3A%2F%2Fgooglegroups.com%2F group%2Ftarptautine_juru_teise%2Fattach%2Fee6e707e4fd397e0%2FTidikis.pdf%3Fpart%3 D0.1&usg=AFQjCNGiaz3xgCHjrsJ7ncNFk3nPre8PHg&sig2=Holfo7RILolY2liqZLjOpA&bv m=bv.114733917,d.bGs&cad=rjt](https://www.google.com/group%2Ftarptautine_juru_teise%2Fattach%2Fee6e707e4fd397e0%2FTidikis.pdf%3Fpart%3D0.1&usg=AFQjCNGiaz3xgCHjrsJ7ncNFk3nPre8PHg&sig2=Holfo7RILolY2liqZLjOpA&bv m=bv.114733917,d.bGs&cad=rjt)>

63. Vasiliauskas, A. (2000). Lietuvos ekonomikos plėtros strategijos kūrimo ir įgyvendinimo metodologiniai principai. Pinigų studijos. 2000, 4. Ekonomikos teorija ir praktika. (p. 55) Žiūrėta 2015-02-02 per internetą:

<http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2000_04_04.pdf>

64. Vasiliauskas, A. (2005). Strateginis valdymas. (p. 71, 73, 93, 152). Kaunas: Technologija.

65. Verslumo akademija (Projekto Nr. VP1-2.2-ŠMM-05-K-02-021).(2012). III modulis.

Verslumo idėjos realizavimas. Marketingas ir komunikacija. (p. 56). Žiūrėta 2016-02-09 per internetą: <

http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/filai/ESFproduktai/2012_Verslumo_akademija_III-modulis.pdf>

66. Veterinarijos sanitarijos skyrius. (2014). Valstybinės gyvulinio maisto kontrolės duomenų analizė. Žiūrėta 2016-02-23 per internetą:

<<https://www.google.com/search?q=VALSTYBIN%C4%96S+GYV%C5%AANINIO+MAIS TO+KONTROL%C4%96S+DUOMEN%C5%B2+ANALIZ%C4%96&ie=utf-8&oe=utf-8>>

67. VšĮ Versli Lietuva (2015 m. rugėjo 1 d.). Lietuvos prekių eksportas 2015 m. II ketv. apžvalga. Žiūrėta 2016-01-03 per internetą:

<http://old2.verslilietuva.lt/uploads/file/2015%2008%2021_PREKIU_EKSPORTO_2015_II_k etv_apzvalga__galutine_.pdf>

68. Zinovjevaitė, R. ir Lazauskas, J. (2012). Kelių transporto įmonių konkurencinės aplinkos vertinimo teoriniai aspektai. Transporto inžinerija ir vadyba. Žiūrėta 2016-01-12 per internetą:

<http://leidykla.vgtu.lt/conferences/JM_Transport_2012/PDF/transportas-lt-379-383.pdf>

PRIEDAI

1 PRIEDAS

AB Pieno žvaigždės balanso horizontalioji analizė (TŪKST. EUR)

STRAIPSNIAI	2009 m.	2010 m.	Pasikeitimas 2009 -2010 m.		2011 m.	Pasikeitimas 2010 -2011 m.		2012 m.	Pasikeitimas 2011 -2012 m.		2013 m.	Pasikeitimas 2012 -2013 m.		2014 m.	Pasikeitimas 2013 -2014 m.	
			Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%
Ilgalaikis materialus turtas	63 235	55 538	-7 696	-12%	52 469	-3 069	-6%	57 134	4 665	9%	60 025	2 891	5%	55 800	-4 225	-7%
Investicinis turtas	80	80	0		80	0		80	0		80	0		80	0	
Nematerialus turtas	259	347	88	34%	260	-87	-25%	207	-54	-21%	85	-122	-59%	57	-28	-33%
Ilgalaikės gautinos sumos	290	321	31	11%	36	-284	-89%	0	-36	-100%	289	289		31	-258	-89%
Ilgalaikio turto iš viso:	63 864	56 286	-7 578	-12%	52 846	-3 440	-6%	57 421	4 575	9%	60 479	3 058	5%	55 968	-4 511	-7%
Atsargos	11 364	17 470	6 106	54%	21 931	4 461	26%	15 970	-5 961	-27%	28 494	12 524	78%	16 827	-11 668	-41%
Gautinos sumos	20 082	19 575	-507	-3%	21 211	1 637	8%	23 108	1 897	9%	15 836	-7 273	-31%	16 525	690	4%
P pinigai ir pinigų ekvivalentai	1 777	1 037	-740	-42%	571	-466	-45%	1 311	740	129%	682	-629	-48%	717	34	5%
Trumpalaikio turto iš viso:	33 223	38 082	4 859	15%	43 714	5 632	15%	40 390	-3 324	-8%	45 012	4 622	11%	34 069	-10 943	-24%
TURTO IŠ VISO:	97 087	94 368	-2 719	-3%	96 560	2 192	2%	97 811	1 251	1%	105 491	7 680	8%	90 036	-15 455	-15%
Išstatinis kapitalas	15 699	15 699	0		15 699	0		14 375	-1 324	-8%	14 375	0		14 375	0	
Akcijų priedai	7 891	7 891	0		7 891	0		7 891	0		7 891	0		7 891	0	
Nuosavos akcijos	-1 769	-4 156	-2 387	135%	-4 181	-25	1%	0	4 181	-100%	0	0		0	0	
Privalomasis rezervas	7 847	10 682	2 835	36%	10 664	-19	0%	9 719	-944	-9%	9 479	-240	-2%	5 288	-4 191	-44%
Nepaskirstytasis pelnas	13 431	12 470	-961	-7%	12 742	272	2%	11 023	-1 719	-13%	6 395	-4 628	-42%	12 232	5 836	91%
Nuosavo kapitalo iš viso:	43 099	42 587	-512	-1%	42 815	229	1%	43 008	193	0%	38 141	-4 868	-11%	39 786	1 645	4%
Dotacijos ir subsidijos	983	1 407	424	43%	1 281	-127	-9%	923	-358	-28%	1 640	717	78%	1 240	-400	-24%
Ilgalaikės paskolos	9 358	12 051	2 693	29%	26 668	14 616	121%	17 534	-9 133	-34%	33 046	15 512	88%	18 672	-14 375	-43%
Atidėtojo pelno mokesčio įsipareigojimas	626	582	-43	-7%	428	-154	-26%	539	111	26%	494	-46	-8%	281	-213	-43%
Po vienerių metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai iš viso:	10 966	14 041	3 074	28%	28 376	14 336	102%	18 997	-9 380	-33%	35 180	16 183	85%	20 192	-14 988	-43%
Paskolos ir kitos finansinės skolos	27 645	20 734	-6 911	-25%	8 319	-12 415	-60%	18 103	9 783	118%	10 015	-8 088	-45%	15 993	5 978	60%
Mokėtinas pelno mokestis	1 270	686	-584	-46%	406	-280	-41%	277	-129	-32%	0	-277	-100%	0	0	
Prekybos skolos ir kiti trumpalaikiai įsipareigojimai	14 107	16 321	2 214	16%	16 643	322	2%	17 426	783	5%	22 156	4 730	27%	14 065	-8 091	-37%
Per vienerius metus mokėtinos sumos ir įsipareigojimai iš viso:	43 022	37 741	-5 281	-12%	25 369	-12 372	-33%	35 806	10 437	41%	32 171	-3 635	-10%	30 059	-2 112	-7%
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:	97 087	94 368	-2 719	-3%	96 560	2 192	2%	97 811	1 251	1%	105 491	7 680	8%	90 036	-15 455	-15%

2 PRIEDAS

AB Rokiškio sūris (grupės) balanso horizontalioji analizė (TŪKST. EUR)

STRAIPSNIAI	2009 m.	2010 m.	Pasikeitimas 2009 -2010 m.		2011 m.	Pasikeitimas 2010 -2011 m.		2012 m.	Pasikeitimas 2011 -2012 m.		2013 m.	Pasikeitimas 2012 -2013 m.		2014 m.	Pasikeitimas 2013 -2014 m.	
			Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%
Ilgalaikis materialus turtas	31 446	25 624	-5 822	-19%	49 036	23 411	91%	42 226	-6 809	-14%	42 910	683	2%	39 521	-3 389	-8%
Investicinis turtas	54	158	104	194%	160	1	1%	160	0	0,2%	160	0	-0,2%	162	3	2%
Nematerialus turtas	113	142	30	26%	385	243	170%	325	-60	-16%	296	-29	-9%	152	-145	-49%
Ilgalaikės gautinos sumos	5 207	7 087	1 880	36%	4 852	-2 236	-32%	10 766	5 915	122%	13 736	2 969	28%	3 896	-9 840	-72%
Ilgalaikio turto iš viso:	36 820	33 012	-3 808	-10%	54 432	21 420	65%	53 477	-955	-2%	57 101	3 624	7%	43 731	-13 370	-23%
Atsargos	8 753	18 126	9 373	107%	27 505	9 378	52%	27 477	-28	-0,1%	37 227	9 750	35%	44 050	6 824	18%
Gautinos sumos	25 829	36 656	10 827	42%	44 709	8 053	22%	49 178	4 470	10%	47 604	-1 574	-3%	49 648	2 043	4%
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	29 306	5 655	-23 651	-81%	3 063	-2 592	-46%	1 746	-1 317	-43%	6 235	4 489	257%	3 326	-2 909	-47%
Trumpalaikio turto iš viso:	63 887	60 436	-3 451	-5%	75 276	14 840	25%	78 401	3 125	4%	91 066	12 665	16%	97 024	5 958	7%
TURTO IŠ VISO:	100 707	93 449	-7 258	-7%	129 708	36 260	39%	131 878	2 170	2%	148 167	16 288	12%	140 754	-7 412	-5%
Išstatinis kapitalas	11 134	11 134	0		10 388	-746	-7%	10 388	0		10 388	0		10 388	0	
Akcijų priedai	12 011	12 011	0		12 011	0		12 011	0		12 011	0		12 011	0	
Nuosavos akcijos	0	-3 324	-3 324		-1 120	2 204	-66%	-1 120	0		-1 120	0		-1 120	0	
Privalomasis rezervas	6 158	10 606	4 448	72%	35 590	24 984	236%	32 289	-3 301	-9%	27 779	-4 511	-14%	24 463	-3 316	-12%
Nepaskirstytasis pelnas	24 402	25 942	1 540	6%	26 936	994	4%	37 702	10 766	40%	50 688	12 987	34%	52 605	1 916	4%
Nuosavo kapitalo iš viso:	53 706	56 370	2 664	5%	83 805	27 435	49%	91 270	7 465	9%	99 746	8 476	9%	98 347	-1 399	-1%
Dotacijos ir subsidijos	0	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
Ilgalaikės paskolos	40	30	-10	-25%	1 356	1 326	4447%	1 480	124	9%	1 102	-378	-26%	779	-323	-29%
Atidėtojo pelno mokesčio įsipareigojimas	2 225	1 560	-665	-30%	3 888	2 329	149%	3 306	-582	-15%	2 551	-754	-23%	1 787	-764	-30%
Po vienerių metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai iš viso:	2 264	1 589	-675	-30%	5 244	3 655	230%	4 786	-459	-9%	3 653	-1 132	-24%	2 567	-1 087	-30%
Paskolos ir kitos finansinės skolos	29 670	17 892	-11 778	-40%	21 711	3 819	21%	16 647	-5 064	-23%	24 182	7 534	45%	16 205	-7 976	-33%
Mokėtinas pelno mokesčiai	279	1 447	1 167	418%	1 746	300	21%	2 017	271	15%	412	-1 605	-80%	491	79	19%
Prekybos skolos ir kiti trumpalaikiai įsipareigojimai	14 787	16 150	1 363	9%	17 201	1 051	7%	17 159	-43	0%	20 173	3 015	18%	23 144	2 971	15%
Per vienerius metus mokėtinos sumos ir įsipareigojimai iš viso:	44 737	35 489	-9 248	-21%	40 659	5 169	15%	35 823	-4 836	-12%	44 767	8 944	25%	39 841	-4 926	-11%
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:	100 707	93 449	-7 258	-7%	129 708	36 260	39%	131 878	2 170	2%	148 167	16 288	12%	140 754	-7 412	-5%

3 PRIEDAS

AB Vilkyčių pieninė balanso horizontalioji analizė (TŪKST. EUR)

STRAIPSNIAI	2009 m.	2010 m.	Pasikeitimas 2009 -2010 m.		2011 m.	Pasikeitimas 2010 -2011 m.		2012 m.	Pasikeitimas 2011 -2012 m.		2013 m.	Pasikeitimas 2012 -2013 m.		2014 m.	Pasikeitimas 2013 -2014 m.	
			Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%
Ilgalaikis materialus turtas	19 187	19 021	-166	-1%	20 952	1 932	10%	27 203	6 251	30%	28 236	1 033	4%	31 210	2 974	11%
Investicinis turtas	0	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
Nematerialus turtas	7 091	7 030	-61	-1%	6 954	-76	-1%	6 916	-38	-1%	6 928	12	0,2%	6 950	22	0,3%
Ilgalaikės gautinos sumos	412	431	19	5%	452	21	5%	404	-47	-11%	486	82	20%	406	-80	-16%
Ilgalaikio turto iš viso:	26 689	26 481	-208	-1%	28 358	1 876	7%	34 523	6 165	22%	35 650	1 127	3%	38 566	2 916	8%
Atsargos	5 361	4 909	-452	-8%	6 736	1 827	37%	6 942	206	3%	8 740	1 799	26%	10 321	1 581	18%
Gautinos sumos	4 292	4 280	-12	0%	6 078	1 798	42%	5 251	-827	-14%	8 045	2 794	53%	7 235	-810	-10%
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	114	104	-11	-9%	98	-6	-6%	255	157	161%	70	-185	-73%	115	45	65%
Trumpalaikio turto iš viso:	9 768	9 293	-475	-5%	12 912	3 619	39%	12 448	-464	-4%	16 855	4 408	35%	17 671	816	5%
TURTO IŠ VISO:	36 457	35 774	-683	-2%	41 269	5 496	15%	46 971	5 701	14%	52 506	5 535	12%	56 237	3 731	7%
Išstatinis kapitalas	3 459	3 459	0		3 459	0		3 459	0		3 459	0		3 459	0	
Akcijų priedai	3 301	3 301	0		3 301	0		3 301	0		3 301	0		3 301	0	
Nuosavos akcijos	0	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
Privalomasis rezervas	2 498	2 435	-63	-3%	3 649	1 214	50%	3 339	-309	-8%	3 475	136	4%	5 173	1 698	49%
Nepaskirstytasis pelnas	2 067	5 233	3 166	153%	5 849	616	12%	7 279	1 430	24%	10 352	3 073	42%	11 944	1 593	15%
Nuosavo kapitalo iš viso:	11 324	14 427	3 103	27%	16 257	1 830	13%	17 377	1 121	7%	20 586	3 209	18%	23 877	3 291	16%
Dotacijos ir subsidijos	2 376	2 456	80	3%	2 271	-184	-8%	3 639	1 368	60%	3 245	-394	-11%	3 119	-125	-4%
Ilgalaikės paskolos	6 454	6 452	-1	0%	7 287	835	13%	10 850	3 562	49%	8 657	-2 193	-20%	7 591	-1 066	-12%
Atidėtojo pelno mokesčio įsipareigojimas	666	793	127	19%	763	-31	-4%	539	-223	-29%	886	346	64%	1 022	136	15%
Po vienerių metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai iš viso:	9 496	9 701	206	2%	10 321	620	6%	15 028	4 707	46%	12 788	-2 240	-15%	11 732	-1 055	-8%
Paskolos ir kitos finansinės skolos	9 550	5 335	-4 215	-44%	6 124	789	15%	5 199	-925	-15%	7 480	2 281	44%	8 965	1 485	20%
Mokėtinas pelno mokesčiai	0	0	0		0	0		0	0		0	0		11	11	
Prekybos skolos ir kiti trumpalaikiai įsipareigojimai	6 088	6 310	222	4%	8 568	2 257	36%	9 367	799	9%	11 652	2 285	24%	11 652	0	
Per vienerius metus mokėtinos sumos ir įsipareigojimai iš viso:	15 637	11 646	-3 992	-26%	14 691	3 046	26%	14 565	-126	-1%	19 132	4 566	31%	20 628	1 496	8%
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:	36 457	35 774	-683	-2%	41 269	5 496	15%	46 971	5 701	14%	52 506	5 535	12%	56 237	3 731	7%

4 PRIEDAS

AB Žemaitijos pienas (grupės) balanso horizontalioji analizė (TŪKST. EUR)

STRAIPSNIAI	2009 m.	2010 m.	Pasikeitimas 2009 -2010 m.		2011 m.	Pasikeitimas 2010 -2011 m.		2012 m.	Pasikeitimas 2011 -2012 m.		2013 m.	Pasikeitimas 2012 -2013 m.		2014 m.	Pasikeitimas 2013 -2014 m.	
			Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%
Ilgalaikis materialus turtas	22 592	18 929	-3 664	-16%	19 544	615	3%	17 511	-2 033	-10%	18 240	729	4%	18 292	52	0,3%
Investicinis turtas	1	1	0	0%	1 201	1 200	103550%	1 233	33	3%	1 282	49	4%	191	-1 092	-85%
Nematerialus turtas	16	7	-10	-59%	120	113	1696%	118	-1	-1%	109	-9	-8%	191	83	76%
Ilgalaikės gautinos sumos	775	1 554	779	100%	2 128	574	37%	2 042	-86	-4%	1 603	-439	-21%	6 157	4 554	284%
Ilgalaikio turto iš viso:	23 385	20 490	-2 894	-12%	22 992	2 501	12%	20 904	-2 087	-9%	21 234	330	2%	24 831	3 597	17%
Atsargos	10 968	17 980	7 012	64%	26 207	8 227	46%	28 288	2 082	8%	32 646	4 358	15%	24 944	-7 702	-24%
Gautinos sumos	11 287	14 031	2 744	24%	12 442	-1 589	-11%	12 036	-406	-3%	10 340	-1 696	-14%	12 281	1 941	19%
P pinigai ir pinigų ekvivalentai	7 133	2 539	-4 594	-64%	2 768	229	9%	1 677	-1 091	-39%	2 015	339	20%	7 018	5 003	248%
Trumpalaikio turto iš viso:	29 389	34 550	5 161	18%	41 416	6 866	20%	42 001	585	1%	45 001	3 000	7%	44 244	-758	-2%
TURTO IŠ VISO:	52 773	55 040	2 267	4%	64 408	9 368	17%	62 906	-1 502	-2%	66 236	3 330	5%	69 075	2 839	4%
Išstatinis kapitalas	14 010	14 010	0		14 010	0		14 010	0		14 010	0		14 010	0	
Akcijų priedai	0	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
Nuosavos akcijos	0	0	0		0	0		-869	-869		-1 323	-454	52%	-1 323	0	
Privalomasis rezervas	2 162	4 830	2 669	123%	7 176	2 346	49%	6 310	-867	-12%	6 653	344	5%	6 621	-32	-0,5%
Nepaskirstytasis pelnas	14 616	16 463	1 847	13%	16 275	-188	-1%	24 034	7 759	48%	29 748	5 714	24%	32 417	2 669	9%
Nuosavo kapitalo iš viso:	30 788	35 303	4 515	15%	37 461	2 158	6%	43 485	6 023	16%	49 088	5 604	13%	51 725	2 637	5%
Dotacijos ir subsidijos	927	776	-151	-16%	651	-125	-16%	1 271	620	95%	1 717	446	35%	2 133	416	24%
Ilgalaikės paskolos	10 887	5 008	-5 879	-54%	2 261	-2 747	-55%	784	-1 477	-65%	118	-666	-85%	37	-81	-69%
Atidėtojo pelno mokesčio įsipareigojimas	157	227	70	45%	283	56	25%	314	31	11%	348	35	11%	0	-348	-100%
Po vienerių metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai iš viso:	11 971	6 011	-5 960	-50%	3 195	-2 816	-47%	2 369	-826	-26%	2 183	-185	-8%	2 170	-13	-1%
Paskolos ir kitos finansinės skolos	1 814	1 837	23	1%	10 580	8 742	476%	4 747	-5 832	-55%	578	-4 170	-88%	75	-502	-87%
Mokėtinas pelno mokestis	303	817	515	170%	1	-817	-100%	15	15	2550%	831	816	5313%	244	-587	-71%
Prekybos skolos ir kiti trumpalaikiai įsipareigojimai	7 898	11 072	3 174	40%	13 172	2 100	19%	12 290	-882	-7%	13 555	1 265	10%	14 860	1 305	10%
Per vienerius metus mokėtinos sumos ir įsipareigojimai iš viso:	10 015	13 726	3 711	37%	23 752	10 025	73%	17 053	-6 699	-28%	14 964	-2 089	-12%	15 180	216	1%
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:	52 773	55 040	2 267	4%	64 408	9 368	17%	62 906	-1 502	-2%	66 236	3 330	5%	69 075	2 839	4%

5 PRIEDAS

AB Pieno žvaigždės pelno (nuostolio) ataskaitos horizontalioji analizė (TŪKST.EUR)

STRAIPSNIAI	2009 m.	2010 m.	Pasikeitimas 2009 -2010 m.		2011 m.	Pasikeitimas 2010 -2011 m.		2012 m.	Pasikeitimas 2011 -2012 m.		2013 m.	Pasikeitimas 2012 -2013 m.		2014 m.	Pasikeitimas 2013 -2014 m.	
			Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%
PARDAVIMO PAJAMOS	180,279	179,638	-641	0%	203,002	23,363	13%	222,744	19,742	10%	219,948	-2,795	-1%	239,617	19,669	9%
PARDAVIMO SAVIKAINA	144,029	145,024	995	1%	164,701	19,676	14%	180,423	15,722	10%	183,588	3,165	2%	202,310	18,722	10%
BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	36,249	34,614	-1,635	-5%	38,301	3,687	11%	42,321	4,020	10%	36,360	-5,961	-14%	37,307	947	3%
Kitos veiklos pajamos	196	132	-64	-33%	489	357	270%	464	-25	-5%	563	99	21%	1,217	655	116%
Pardavimo ir administracinės sąnaudos	28,696	27,532	-1,164	-4%	28,892	1,360	5%	31,419	2,527	9%	32,877	1,457	5%	31,912	-964	-3%
VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	7,749	7,214	-535	-7%	9,897	2,683	37%	11,365	1,468	15%	4,046	-7,319	-64%	6,612	2,565	63%
Finansinės investicinės veiklos pajamos	210	62	-148	-70%	107	44	71%	100	-7	-6%	359	259	259%	175	-184	-51%
Finansinės investicinės veiklos sąnaudos	2,263	959	-1,304	-58%	1,316	358	37%	1,569	253	19%	1,060	-509	-32%	1,145	85	8%
PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	5,696	6,317	621	11%	8,687	2,370	38%	9,896	1,208	14%	3,345	-6,551	-66%	5,641	2,296	69%
PELNO MOKESČIO SĄNAUDOS	1,478	939	-539	-36%	1,249	309	33%	1,478	229	18%	480	-997	-68%	662	182	38%
Kitos bendrosios pajamos	0	0	0		0	0		575	575		0	-575	-100%	0	0	
GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	4,218	5,378	1,160	27%	7,439	2,061	38%	8,993	1,554	21%	2,865	-6,128	-68%	4,979	2,114	74%

AB Rokiškio sūris (grupės) pelno (nuostolio) ataskaitos horizontalioji analizė (TŪKST. EUR)

STRAIPSNIAI	2009 m.	2010 m.	Pasikeitimas 2009 -2010 m.		2011 m.	Pasikeitimas 2010 -2011 m.		2012 m.	Pasikeitimas 2011 -2012 m.		2013 m.	Pasikeitimas 2012 -2013 m.		2014 m.	Pasikeitimas 2013 -2014 m.	
			Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%
PARDAVIMO PAJAMOS	162 302	160 380	-1 922	-1%	199 266	38 886	24%	230 655	31 390	16%	249 466	18 810	8%	249 251	-215	-0,1%
PARDAVIMO SAVIKAINA	140 008	137 764	-2 244	-2%	171 030	33 267	24%	204 727	33 697	20%	218 980	14 253	7%	230 048	11 068	5%
BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	22 294	22 616	322	1%	28 235	5 619	25%	25 928	-2 307	-8%	30 485	4 557	18%	19 202	-11 283	-37%
Kitos veiklos pajamos	2 705	3 536	831	31%	6 765	3 229	91%	3 819	-2 946	-44%	6 953	3 134	82%	4 053	-2 900	-42%
Pardavimo ir administracinės sąnaudos	18 524	17 561	-963	-5%	24 823	7 262	41%	19 329	-5 494	-22%	26 946	7 617	39%	23 454	-3 492	-13%
VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	6 475	8 591	2 116	33%	10 178	1 587	18%	10 418	240	2%	10 492	74	1%	-199	-10 691	-102%
Finansinės investicinės veiklos pajamos	0	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
Finansinės investicinės veiklos sąnaudos	656	295	-361	-55%	551	257	87%	460	-91	-16%	335	-125	-27%	405	70	21%
PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	5 820	8 296	2 477	43%	9 626	1 330	16%	9 957	331	3%	10 157	200	2%	-604	-10 761	-106%
PELNO MOKESČIO SĄNAUDOS	1 479	1 183	-295	-20%	1 617	434	37%	1 461	-157	-10%	662	-799	-55%	220	-442	-67%
Kitos bendrosios pajamos	0	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	4 341	7 113	2 772	64%	8 009	896	13%	8 497	488	6%	9 495	998	12%	-383	-9 879	-104%

6 PRIEDAS

AB Vilkyčių pieninė pelno (nuostolio) ataskaitos horizontalioji analizė (TŪKST. EUR)

STRAIPSNIAI	2009 m.	2010 m.	Pasikeitimas 2009 -2010 m.		2011 m.	Pasikeitimas 2010 -2011 m.		2012 m.	Pasikeitimas 2011 -2012 m.		2013 m.	Pasikeitimas 2012 -2013 m.		2014 m.	Pasikeitimas 2013 -2014 m.	
			Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%
PARDAVIMO PAJAMOS	46 142	70 746	24 605	53%	84 028	13 282	19%	85 658	1 629	2%	105 547	19 889	23%	109 660	4 113	4%
PARDAVIMO SAVIKAINA	38 893	62 303	23 410	60%	75 578	13 275	21%	76 953	1 376	2%	93 777	16 823	22%	98 380	4 603	5%
BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	7 249	8 443	1 194	16%	8 451	7	0,1%	8 704	254	3%	11 770	3 066	35%	11 280	-490	-4%
Kitos veiklos pajamos	1 280	1 017	-264	-21%	239	-778	-76%	317	78	33%	417	100	32%	748	330	79%
Pardavimo ir administracinės sąnaudos	5 271	5 482	211	4%	5 108	-374	-7%	6 352	1 244	24%	7 464	1 112	17%	8 261	797	11%
VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	3 259	3 978	719	22%	3 581	-397	-10%	2 669	-912	-25%	4 723	2 054	77%	3 766	-957	-20%
Finansinės investicinės veiklos pajamos	19	149	130	679%	39	-110	-74%	32	-7	-17%	29	-3	-9%	20	-9	-30%
Finansinės investicinės veiklos sąnaudos	969	551	-418	-43%	549	-3	0%	702	153	28%	638	-64	-9%	615	-22	-3%
PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	2 309	3 576	1 267	55%	3 071	-505	-14%	1 999	-1 072	-35%	4 115	2 115	106%	3 171	-944	-23%
PELNO MOKESČIO SĄNAUDOS	362	146	-216	-60%	11	-135	-93%	224	213	1986%	347	123	55%	36	-311	-90%
Kitos bendrosios pajamos	0	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	1 947	3 430	1 483	76%	3 082	-348	-10%	2 223	-859	-28%	3 768	1 545	69%	3 207	-561	-15%

AB Žemaitijos pienas (grupės) pelno (nuostolio) ataskaitos horizontalioji analizė (TŪKST. EUR)

STRAIPSNIAI	2009 m.	2010 m.	Pasikeitimas 2009 -2010 m.		2011 m.	Pasikeitimas 2010 -2011 m.		2012 m.	Pasikeitimas 2011 -2012 m.		2013 m.	Pasikeitimas 2012 -2013 m.		2014 m.	Pasikeitimas 2013 -2014 m.	
			Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%		Tūkst. EUR	%
PARDAVIMO PAJAMOS	107,978	125,606	17,628	16%	143,196	17,590	14%	144,959	1,763	1%	153,263	8,303	6%	161,164	7,901	5%
PARDAVIMO SAVIKAINA	87,761	99,669	11,908	14%	115,883	16,215	16%	117,077	1,194	1%	124,118	7,041	6%	134,813	10,695	9%
BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	20,217	25,937	5,721	28%	27,312	1,375	5%	27,882	570	2%	29,145	1,263	5%	26,351	-2,794	-10%
Kitos veiklos pajamos	0	0	0		0	0		0	0		305	305		332	27	9%
Pardavimo ir administracinės sąnaudos	15,712	19,311	3,598	23%	24,169	4,859	25%	19,915	-4,255	-18%	21,667	1,752	9%	23,490	1,823	8%
VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	4,504	6,627	2,122	47%	3,143	-3,484	-53%	7,967	4,824	154%	7,783	-184	-2%	3,192	-4,590	-59%
Finansinės investicinės veiklos pajamos	188	197	9	5%	113	-84	-43%	79	-34	-30%	100	21	26%	209	109	110%
Finansinės investicinės veiklos sąnaudos	551	135	-416	-76%	196	62	46%	170	-26	-13%	25	-145	-85%	12	-13	-52%
PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	4,141	6,689	2,548	62%	3,060	-3,629	-54%	7,876	4,816	157%	7,857	-19	0%	3,390	-4,468	-57%
PELNO MOKESČIO SĄNAUDOS	877	1,093	216	25%	177	-916	-84%	921	745	421%	1,129	208	23%	753	-376	-33%
Kitos bendrosios pajamos	0	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	3,264	5,596	2,332	71%	2,883	-2,713	-48%	6,955	4,072	141%	6,728	-226	-3%	2,637	-4,091	-61%