

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Jagita Vaičiulienė

ĮMONĖS KONKURENCINIAI PRANAŠUMAI
LIETUVOS STATYBOS RINKOJE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas doc. dr. Mindaugas Dapkus

KAUNAS, 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**ĮMONĖS KONKURENCINIAI PRANAŠUMAI LIETUVOS
STATYBOS RINKOJE**

Ekonomika (621L10008)

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Jagita Vaičiulienė, VME-4

2016 m. gegužės d.

Vadovas

Doc. dr. Mindaugas Dapkus

2016 m. gegužės d.

Recenzentas,-ė

Prof. dr. Vaida Pilinkienė

2016 m. gegužės d.

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Jagita Vaičiulienė

Ekonomika, 621L10008

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Įmonės konkurenciniai pranašumai Lietuvos statybos rinkoje“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gegužės 5 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, Jagitos Vaičiulienės, baigiamasis magistro darbas tema „**Įmonės konkurenciniai pranašumai Lietuvos statybos rinkoje**“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Vaičiulienė, Jagita. Competitive Advantages of an Enterprise in Lithuanian Construction Market. Master's Final Thesis in: Economics 621L10008 / supervisor doc. dr. Mindaugas Dapkus. Department of Economics, The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Economics

Keywords: Competitive advantages, Competitiveness, Construction market.

Kaunas, 2016. 67 p.

SUMMARY

The purpose of the master thesis is to investigate the company's competitive advantages in the Lithuanian construction market and provide opportunities for strengthening competitive positions. The main tasks of the thesis are related to identification of the Lithuanian construction market problems, research of the theoretical aspects of competitive advantages and SC „Panevėžio statybos trestas“ competitive advantages in the Lithuanian construction market.

The master thesis consists of four parts.

In the first part are identified the main problems of Lithuanian construction market from the competitive point of view in the context of internationalization and economic integration. Although the Lithuanian construction sector is considered one of the fastest growing economic sectors in Lithuania, but the research of the main indicators of Lithuanian construction companies showed the competitive differences related to relatively low labour productivity, inefficient production capacity utilization, low-developed service sector, which serves for construction industry.

In the second part are analysed the concepts and theories of competitive advantages on the basis of works of Lithuanian and foreign authors. The analysis of the understanding of the competitive advantages and the sources of the competitive advantages is done; the research of the identification of the competitive strategy in the market and the relationship between the competitive advantage and market structure factors is done; the possibilities of the formation of competitive advantages in the international market are identified.

The third part is devoted for the description of research methodology.

In the fourth part the research of the competitive advantages in Lithuanian construction market on the basis of SC „Panevėžio statybos trestas“ is done. Although SC „Panevėžio statybos trestas“ competitive advantages are not unique, but the company may increase its competitive opportunities by preparing memorable advertising campaigns, expanding the range of construction services, focusing more on residential construction in Lithuania and abroad, raising the qualifications of employees.

The conclusions are given at the end of master thesis.

Task volume: 67 p.

Number of pictures: 21

Number of tables: 6

Keywords: Competitive advantages, Competitiveness, Construction market.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	7
Lentelių sąrašas.....	8
Įvadas.....	9
1. Konkurencinių pranašumų formavimo ir identifikavimo problemos Lietuvos statybos rinkos įmonėse.....	11
2. Teoriniai konkurencinių pranašumų sprendimai: samprata, šaltiniai, metodai.....	21
2.1. Konkurencinių pranašumų samprata ir koncepcijos.....	21
2.2. Konkurencinių pranašumų šaltiniai ir jų tipai	24
2.3 Konkurencinės strategijos ir jų sąlygos	31
2.4. Konkurencinės aplinkos vertinimas konkurencinių pranašumų požiūriu.....	33
2.6. Konkurencinių pranašumų formavimas tarptautinėje rinkoje: tyrimų apžvalga	38
3. Tyrimo metodologija	42
4. AB „Panevėžio statybos trestas“ konkurencinių pranašumų vertinimo bei konkurencinės pozicijos stiprinimo galimybių tyrimas Lietuvos statybos rinkoje.....	44
4.1. AB „Panevėžio statybos trestas“ veiklos apžvalga.....	44
4.2. AB „Panevėžio statybos trestas“ konkurencinių pranašumų vertinimo tyrimas	47
4.2.1. AB „Panevėžio statybos trestas“ išorinių konkurencinių pranašumų šaltinių vertinimas..	47
4.2.2. AB „Panevėžio statybos trestas“ vidinių konkurencinių pranašumų šaltinių vertinimas...	58
4.3. AB „Panevėžio statybos trestas“ konkurencinės pozicijos stiprinimas: diskusiniai aspektai	60
Išvados ir rekomendacijos	62
Literatūra	65

Paveikslų sąrašas

1 pav. Europos Sąjungos statybos įmonių darbuotojų skaičius ir statybos darbų vertė 2103 m. (sudaryta pagal Eurostat duomenis)	13
1 pav. Šalyje atliktų statybos darbų vertė 2005 – 2015 m., mln. EUR (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)	15
3 pav. Lietuvoje atliktų statybos darbų struktūra pagal darbų rūšis 2015 m., proc. (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)	16
4 pav. Baigtų statyti naujų gyvenamųjų pastatų skaičius 2014 - 2015 m., vnt. (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)	17
5 pav. Vidutinio baigtumo statyti buto naudingas plotas 2014 – 2015 m., m ² (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)	19
6 pav. Įmonės sėkmės veiksniai (sudaryta pagal Grant, 2002)	25
7 pav. Konkurencinių pranašumų šaltiniai (sudaryta pagal Gatautis, 2002)	31
8 pav. Konkurencijos strategijos (sudaryta pagal M. Porter, 1980)	32
9 pav. Bostono matrica (sudaryta pagal “Boston Consulting Group“)	33
10 pav. Konkurencinės aplinkos schema (sudaryta autorės)	34
11 pav. Porter penkių jėgų modelis (sudaryta pagal M.Porter, 1980)	37
12 pav. Įmonės konkurencinių pranašumų identifikavimo loginė schema (sudaryta autorės)	43
13 pav. AB „Panevėžio statybos trestas“ akcininkų struktūra (sudaryta pagal AB „Panevėžio statybos trestas“ duomenis)	44
14 pav. AB „Panevėžio statybos trestas“ ir OMX Baltijos rinkos indeksų pokytis 2015 m. (sudaryta pagal AB „Panevėžio statybos trestas“ duomenis)	45
15 pav. AB „Panevėžio statybos trestas“ akcijų kainos dinamika akcijų biržoje 2011–2015 m., Eur (sudaryta pagal AB „Panevėžio statybos trestas“ duomenis)	46
16 pav. AB „Panevėžio statybos trestas“ pardavimai ir grynasis pelnas 2010-2015 m., mln. Eur (sudaryta pagal AB „Panevėžio statybos trestas“ duomenis)	47
17 pav. BVP augimo pokytis ir Lietuvos statybos darbų apimtys 2008-2015 m. (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)	48
18 pav. Nedarbo lygis ir dirbančiųjų skaičiaus dinamika Lietuvos statybos sektoriuje (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)	49
19 pav. Vartojimo išlaidų ir išlaidų būstui dinamika 2012-2014 m. (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)	54
20 pav. Stambiausios Lietuvos statybos įmonės ir jų pardavimų dinamika 2014-2015 m., mln. Eur (sudaryta pagal įmonių duomenis)	56
21 pav. AB „Panevėžio statybos trestas“ darbų porfelis 2015-2016 m. (sudaryta pagal AB „Panevėžio statybos trestas“ duomenis)	58

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Statybos darbų struktūra Lietuvoje pagal statinių ir statybos darbų tipus 2015 m., tūkst. Eur (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)	22
2 lentelė. Įmonės konkurenciniai aspektai skirtingose konkurencinių pranašumų koncepcijose (sudaryta pagal Veliyath, Fitzgerald, 2000)	24
3 lentelė. 2015 m. IV ketv. išduoti statybos leidimai gyvenamiesiems namams statyti Lietuvoje (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)	51
4 lentelė. 2015 m. IV ketv. išduoti statybos leidimai negyvenamiesiems pastatams statyti (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)	52
6 lentelė. AB „Panevėžio statybos trestas” stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė (sudaryta autorės)	61

Įvadas

Šiuolaikinės konkurencijos ir globalizacijos sąlygomis įmonėms vis sunkiau tampa konkuruoti bei išlaikyti tvarų augimą. Tokiu būdu dominuoja bendra tendencija – daugelis įmonių atsigręžia į save ir ieško vidinių augimo galimybių, t.y. konkurencinių pranašumų. Įmonės tiria, ar jos gali konkuruoti paslaugomis, produktais, ar turi pakankamai talentingų darbuotojų ir stengiasi susitelkti į savo konkurencinių pranašumų stiprinimą. Tyrimai rodo, kad beveik pusė Lietuvos įmonių vadovų galvoja, jog šalies ekonomika per ateinančius 12 mėn. nesikeis. Lietuvos įmonės tikisi, kad ekonomikos augimo varikliu gali tapti naujojo laikotarpio ES parama. Vertinant aplinkos veiksnius, dar vienas verslo katalizatorius gali būti JAV dolerio atžvilgiu piges euras ir vis dar pigesnė, palyginti su kitomis šalimis Lietuvos darbo jėga. Lietuvos įmonių koncentracija į efektyvumo didinimą, kaštų mažinimą, rodo jų polinkį materialiujų konkurencinių pranašumų formavimą ir jų naudojimą konkurencinėje kovoje.

Magistro darbo temos aktualumą lemia besikeičiančios konkurencinės grėsmės, kurios riboja įmonių augimą ir plėtrą. Tai yra nauji rinkos dalyviai, išaugusi konkurencija, didėjančios darbo sąnaudos, nepakankama kvalifikuotų darbuotojų pasiūla. Ypatingai akivaizdus yra talentų stygius, sąlyginai ribotos investicijos į darbuotojų kompetencijas ir kvalifikaciją, bendradarbiavimo stoka su mokslo institucijomis. Dar viena įdomi tendencija konkuruoti – specialistų perviliojimas iš konkurentų įmonių. Dažniausiai tokios kaitos masalas – didesnis atlyginimas bei geresnės darbo sąlygos. Įvertinant minėtas grėsmes įmonėms tampa gana sudėtinga suformuoti ir išlaikyti tvarius konkurencinius pranašumus bei stiprinti savo pozicijas atitinkamose rinkose ar pramonės sektoriuose.

Lietuvos įmonės, veikainčios statybos sektoriuje susiduria su tam tikromis kliūtimis, kurios riboja jų konkurencines galimybes. Palyginus statybos pramonės sektoriuje dirbančių įmonių konkurencinius pranašumus, išryškėja gana aiškūs skirtumai: santykinai žemas darbo produktyvumas, nepakankamas technologijų lygis, prastai išplėtotas statybos pramonę aptarnaujančių paslaugų sektorius. Kita vertus, po ekonominės krizės sumažėjus statybos rinkoje veikiančių įmonių skaičiui, stebimi įmonių susijungimai, kas sąlygoja tam tikro laipsnio koncentraciją. Šiame kontekste ypač aktualu identifikuoti ir pasinaudoti konkurenciniais pranašumais bei taip sustiprinti savo konkurencinę padėtį.

Darbo tikslas – ištirti įmonės konkurencinius pranašumus Lietuvos statybos rinkoje ir numatyti konkurencinės pozicijos stiprinimo galimybes.

Darbo uždaviniai:

- Nustatyti Lietuvos statybos rinkos problemines sritis konkurenciniu požiūriu;

- Išnagrinėti teorinius konkurencinių pranašumų aspektus;
- Ištirti konkurencinių pranašumų formavimo šaltinius bei jų vertinimo metodus;
- Ištirti AB „Panevėžio statybos trestas“ konkurencinius pranašumus, jų vidinius bei išorinius šaltinius bei numatyti konkurencinės pozicijos stiprinimo galimybes.

Tyrimo objektas - Lietuvos statybos rinkos konkurencinių pranašumų vertinimas.

Tyrimo metodai. Magistro darbe buvo naudoti tokie metodai kaip: sisteminė ir loginė analizė, Porter penkių jėgų modelis, lyginamosios analizės metodas, SSGG metodas.

1. Konkurencinių pranašumų formavimo ir identifikavimo problemos Lietuvos statybos rinkos įmonėse

Stiprėjančios globalizacijos ir konkurencijos sąlygomis, didėjant masto ekonomijai, greitėjant pramonės restruktūrizacijos tempui, atsiranda naujų konkurencinių aspektų, kurie tampo ypač svarbūs Lietuvos įmonėms. Europos Sąjungos įtaka sprendžiant pasaulinės reikšmės klausimus nuolat didėja: ekonominės integracijos procesas, euro įvedimas ir pažangi bendros užsienio ir saugumo politikos plėtra suteikia Europos Sąjungai politinį bei diplomatinį statusą, atitinkantį jos neabejotiną įtaką tiek valstybių narių, tiek viso pasaulio ekonomikai. ES nuostatuose deklaruojamas laisvas prekių, kapitalo ir darbo judėjimo užtikrinimas skatina efektyvesnį išteklių paskirstymą, užsienio prekybos plėtrą bei kitokius ekonominius mainus. ES šalims būdinga didelė darbo jėgos kaina, didelėmis išlaidomis socialinei apsaugai, švietimui, sveikatos apsaugai, aplinkosaugai. Augant verslo kaštams, o naujoms šalims, pasižyminčioms mažomis verslo sąnaudomis, siekiant įsitvirtinti Europos rinkose, susiduriama su dilema – kaip tokiomis sąlygomis išlaikyti konkurencines pozicijas?

Lietuvos narystė ES siejama su teigimu poveikiu šalies politikos vykdymo stabilizavimui, ekonominių reformų konsolidavimui ir investuotojų pasitikėjimo didinimui. Lietuva turi galimybę konkuruoti stabilesnėje ir labiau prognozuojamoje tarptautinėje rinkoje, perimti efektyvesnio ekonomikos valdymo patirtį. Įvedus vieningą ES valiutą – eurą – Lietuvoje, kaip ir visoje ES, išnyko valiutos pervedimo ir keitimo kaštai, tapo efektyvesnė prekyba.

Siekdamos efektyviai konkuruoti ES rinkoje, Lietuvos įmonės susiduria su dvejopa rizika: 1) dėl naujų narių priėmimo į ES tenka veikti vis intensyvesnės tarptautinės konkurencijos aplinkoje, kadangi į regioną bus pritraukiama daugiau investicijų, todėl vietos įmonėms teks pakovoti, kad išliktų konkurencingos; 2) jei šalių kandidačių vietinėms įmonėms nepavyks sėkmingai įveikti šio išbandymo, gali atsitikti taip, kad jos nesugebės pasinaudoti visa galima ekonomine ES plėtros nauda.

Kaip vieną iš svarbiausių įmonės veiklos sėkmę lemiančių veiksnių, svarbu paminėti žmogiškuosius išteklius. Darbo jėgos išsilavinimas, kvalifikacija ir jos kaštai dažnai ES valstybėse pateikiami kaip vienas iš didžiausių šalies, o tuo pačiu ir įmonių konkurencinių pranašumų. Juo labiau, kad mažmeninėje prekyboje personalas vaidina lemiamą vaidmenį, nes didelę dalį mažmeninės prekybos įmonės veiklos užima kontaktai ir bendravimas su galutiniais vartotojais. Lietuvos įmonėms šiuo atveju iškyla pavojus, nes gali pasireikšti laisvo asmenų judėjimo neigiama įtaka – kvalifikuoto bei nekvalifikuoto personalo praradimo galimybė.

Akivaizdu, kad Lietuvoje esama nemažų problemų konkurencinių galimybių didinimo srityje: nepakankamas mokslo ir tyrimų finansavimas, atotrūkis tarp mokslo institucijų ir verslo, nepakankamai efektyviai veikianti inovacijų sistema, darbo rinkos poreikių neatitinkanti aukštojo ir profesinio mokymo bei kvalifikacijos kėlimo sistema ir t.t.

Kita vertus, esama nemažai ir optimistiškai nuteikiančių tendencijų. "Global Competitiveness Report" vertinimu, Lietuvą galima priskirti prie šalių, padariusių pažangą konkurencingumo srityje. 2015 m. Lietuva iš 140 pasaulio šalių pagal bendrą konkurencingumo indeksą (BKI) pakilo 5 pakopomis aukštyr ir užėmė 36 vietą (2014 m. - 41, 2013 m. - 48, 2012 m. - 45), Estija iš 29 nusileido į 30 vietą, Latvija - iš 42 į 44 vietą. Geriausiai Lietuva įvertinta šiose srityse: pagal prekybos maito tarifo dydį (5 vieta), tiesioginių užsienio investicijų (TUI) įtaką technologijų diegimui (9), procedūrų pradėti verslą nebuvimą (9), terminų nebuvimą pradėti verslą (9), darbo užmokesčio nustatymo lankstumą (11), galimybę naudotis internetu mokyklose (11). Žemiausias vietas tarp 140 pasaulio šalių Lietuva užima pagal mokesčių poveikį skatinimui dirbti (123), įdarbinimo ir atleidimo iš darbo tvarką (120), šalies gebėjimą pritraukti talentingus specialistus (116), atleidimo iš darbo išlaidas (109), šalies gebėjimą išlaikyti talentingus specialistus (108) ir valdžios reguliavimo našta (103).

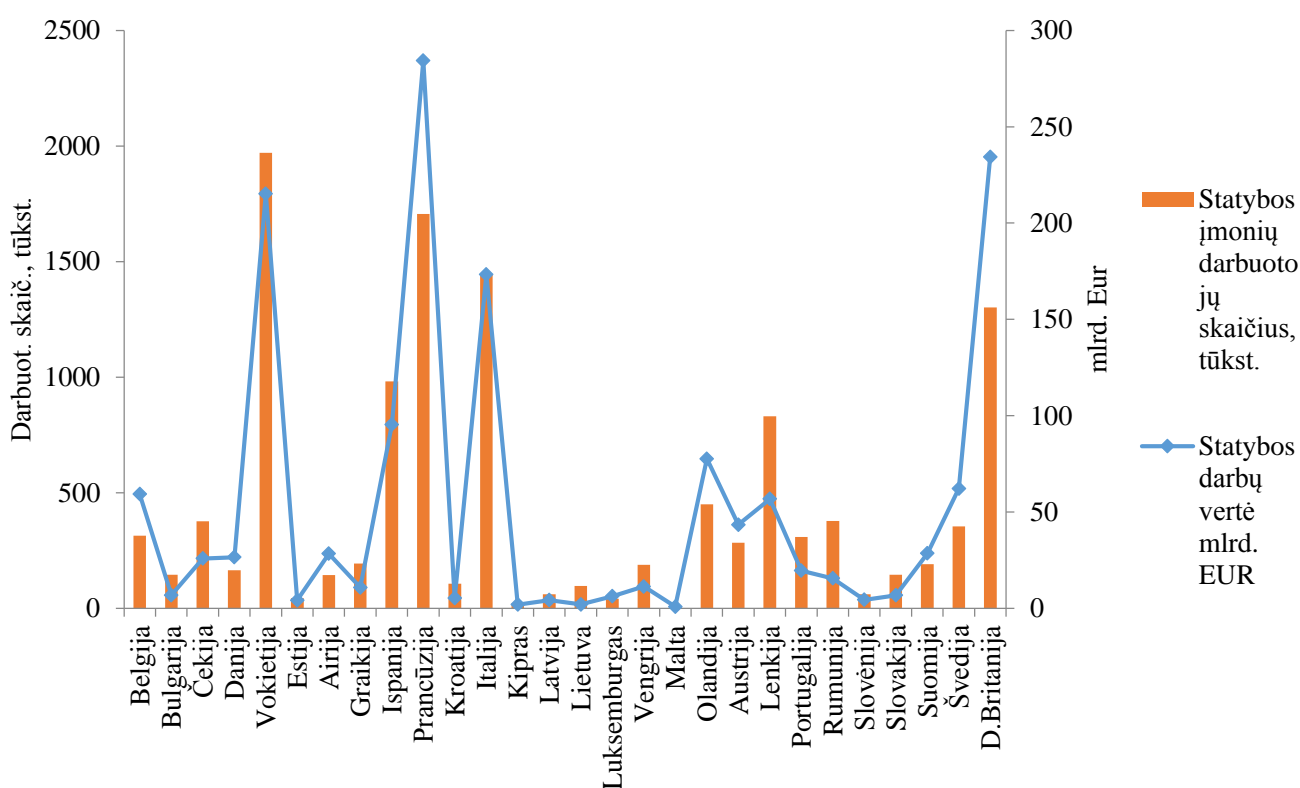
Dabartinis daugumos Lietuvos įmonių konkurencinis pranašumas yra grindžiamas pigia darbo jėga bei sąlyginai pigiais energetiniais kaštais. Toks konkurencinis pranašumas yra trumpalaikis dabartinėmis Europos rinkų integracijos sąlygomis ir ne tik Europos Sąjungoje, bet ir visame pasaulyje. Jau dabar energetinių išteklių kainos priartėjo prie Europos Sąjungos šalyse esančių kainų lygio. Nuolat auga darbo jėgos kaštai.

Tarptautinėje rinkoje sėkmė laukia tų šalių įmonių, kurios vadovausis į ateitį orientuotomis strategijomis, bus lanksčios ir novatoriškos. Remdamasi interviu su Lenkijos, Vengrijos, Čekijos, Slovakijos ir Latvijos pirmaujančių vietos įmonių vadovais, iš bankininkų ir politikos formuotojų gauta informacija, verslo paslaugų organizacija "PricewaterhouseCoopers" (PwC) padarė išvadą, kad daugelio vietos bendrovių strategijos dar nepakankamai užtikrina ilgalaikį konkurencinio pranašumo šaltinį - jos per daug dėmesio skiria sąnaudų mažinimui. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad nors kai kurios vietos įmonės jau vadovaujasi strategija, suteikiančia pagrindą ilgalaikiam jų veiklos gerinimui, daugelis kitų tebėra per daug susitelkusios į sąnaudų mažinimą, užuot pasirinkusios ilgalaikę strategiją, pagal kurią būtų galima diferencijuoti produktus ar diversifikuoti rinkas.

ES statybos sektoriaus apžvalga. Statybos sektorius yra viena didžiausių Europos Sąjungos ekonomikos sudedamųjų dalių. ES statybos sektorius sukuria daugiau kaip 3 proc. Europos BVP. Tai daro ES statybų pramonę didžiausiu sektoriumi, lenkiančiu maisto ir chemijos

sektorius. ES statybos pramonės sukuriamas BVP 10 proc. lenkia Japoniją, ir 30 proc. – JAV. Taip pat ES šalys pirmą kartą eksportuodamos savo statybines paslaugas – 52 proc. tarptautinių rinkų užima ES įmonės.

2013 m. duomenimis ES statybos sektoriaus darbų apimtys sudarė 450 mlrd. EUR, o šiame sektoriuje dirbo virš 12 mln. žmonių, t.y. apie 7 proc. visos ES populiacijos (1 pav.). Tiesiogiai susijusioje su statybų rinkos sektoriumi, nekilnojamojo turto rinkoje, 2013 m. nekilnojamojo turto operacijų apimtys siekė 195,5 mlrd. EUR, o jame dirbo beveik 2 mln. darbuotojų. 2013 m. lyginant su 2012 m. ES statybų rinkos darbų apimtys padidėjo apie 3 proc., o nekilnojamojo turto operacijos išaugo 6 proc.



1 pav. Europos Sąjungos statybos įmonių darbuotojų skaičius ir statybos darbų vertė 2103 m. (sudaryta pagal Eurostat duomenis)

Remiantis Eurostat duomenimis, 2013 m. statybų apimtys labiausiai padidėjo Estijoje (8 proc.), Slovėnijoje (4 proc.) ir Vokietijoje (6 proc.), o labiausiai sumažėjo Bulgarijoje (6 proc.), Portugalijoje (7 proc.).

Latvijos statistikos departamento duomenimis, statybų darbų vertė Latvijoje 2013 m. palyginti su 2012 m. išaugo 4 proc. arba 342 mln. Eur. Didžiausia šios augimo dalis teko Rygai - 47,6 proc., Rygos rajonui - 10,6 proc. (8,2 proc.), Liepojai - 3,1 proc., Valmieros rajonui - 2,4

proc. Naujos statybų darbų apimtys padidėjo 56,4 mln. Eur. arba 8 proc., o remonto ir rekonstrukcijos darbų apimtys išaugo 23 mln. Eur. arba 5,8 proc. Statinių, skirtų sportui ir rekreacijai darbų vertė išaugo 2 kartus, gyvenamųjų namų ir kt. statybos darbų vertė padidėjo 1,5 karto. 30 proc. sumažėjo statybos darbų apimtys uostuose.

Estijos statistikos tarnybos duomenimis, 2013 m. Estijoje statybos darbų apimtys išaugo 8 proc. palyginti su 2012 m. Statybų apimčių prieaugį lėmė pastatų statyba, padidėjusi 18,5 proc., o inžinierinių statinių statyba sumažėjo 5,3 proc. Gyvenamųjų namų pastatyta 33,8 proc. daugiau, o negyvenamųjų pastatų atvirkiščiai buvo statoma mažiau 36 proc. Atitinkamai gyvenamųjų namų bendras plotas išaugo 8,2 proc., negyvenamųjų pastatų plotas nukrito 49,6 proc.

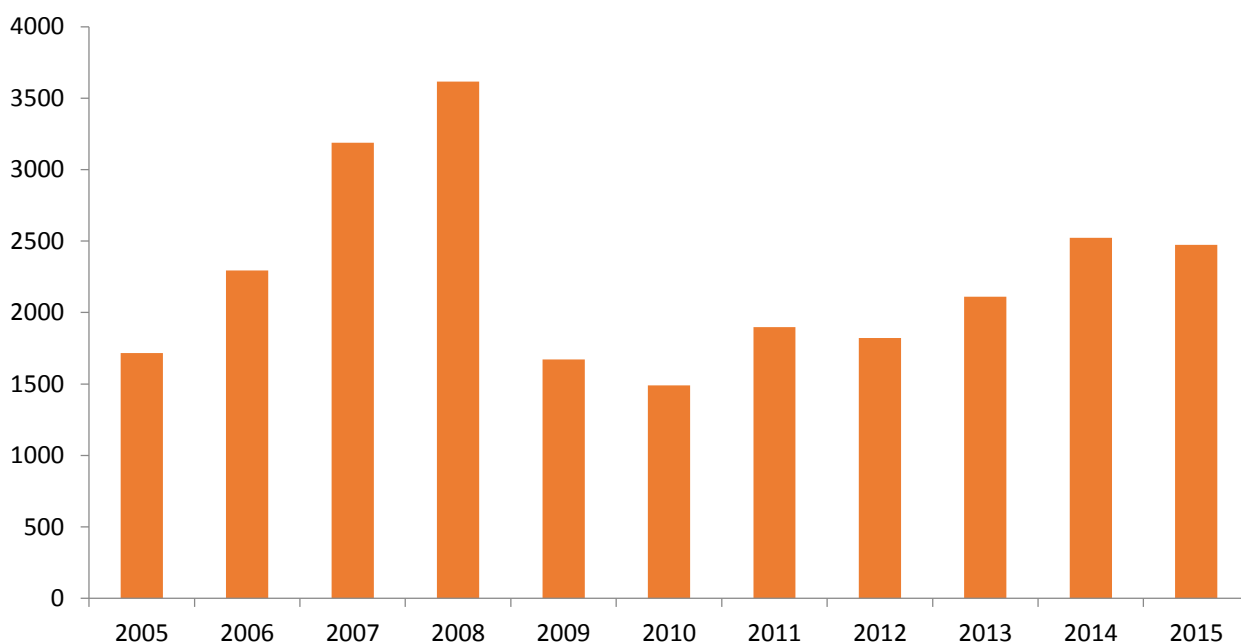
ES statybos rinkos darbų apimčių ir kainų augimui didelę įtaką turi Europos būsto kainų bumai, prasidėjęs prieš dešimtį metų ir sėkmingai stabilizavęsis pokriziniu laikotarpiu dėl suaktyvėjusios ekonominės veiklos ir augančio gyventojų pajamų lygio. Tyrimai rodo, kad gyvenamosios paskirties nekilnojamojo turto kainos per pastaruosius 30 metų Europoje labiausiai išaugo Dubline ir prisidėjo prie Airijos suklestėjimo. Dubline kainos nuo jos narystės ES 1973 m. išaugo 460 proc. Didėjanti nekilnojamojo turto vertė ir atsigavusi Airijos ekonomika lėmė, kad ši šalis iš neturtingiausios ES valstybės pagal gerovės lygį, skaičiuojamą pagal BVP tenkantį gyventojui, dabar benusileidžia tik turtingiausiai ES narei Liuksemburgui. Antroje vietoje pagal labiausiai brangusius būstus Europoje atsidūrė Ispanijos sostinė Madridas, jame per tris dešimtmečius fiksuotas 270 proc. brangimas. Didžiosios Britanijos sostinėje Londone kainos išaugo 250 proc. Tai lėmė Londono, kaip vieno didžiausių pasaulio finansinių centrų, statusas. Kainos Paryžiuje per minėtą laikotarpį tepakilo 50 proc., o Frankfurte ir Miunchene jos beveik nesikeitė. Apibendrinus įvairių tyrimų duomenis, galima išskirti šiuos ES specifinius statybos rinkos bruožus konkurenciniu požiūriu:

- Tai yra heterogeniška ir pasidalinusi rinka, priklausanti nuo didelio kiekio skirtingų profesijų;
- Labai svarbūs logistikos ir transporto aspektai, statybų sektorius yra labiausiai pasiskirstęs geografiškai su ryškiais regioniniais skirtumais;
- Galutinis produktas yra vienas iš kelių nekilnojamojo turto rinkos produktų;
- Daugelis projektų yra prototipai;
- Glaudžiai susijusi su ekonominiu ciklu bei yra veikiama sezoninių klimato variacijų.

Lietuvos statybos sektoriaus apžvalga. Identifikuoti ES specifiniai statybos rinkos bruožai didele dalimi gali būti pritaikomi ir Lietuvos statybos sektoriui. Statistikos departamento

duomenimis, praėjusiais metais Lietuvoje buvo atlikta darbų už 2,5 mlrd. Eur – 3,5% mažiau nei 2014 m. (2 pav.).

Statybos sektorius taip ir nesulaukė naujojo ES paramos periodo lėšų, iš kurių finansuojama didžioji dalis viešojo sektoriaus projektų, o nuo pastarųjų statybos sektorius stipriai priklausomas.

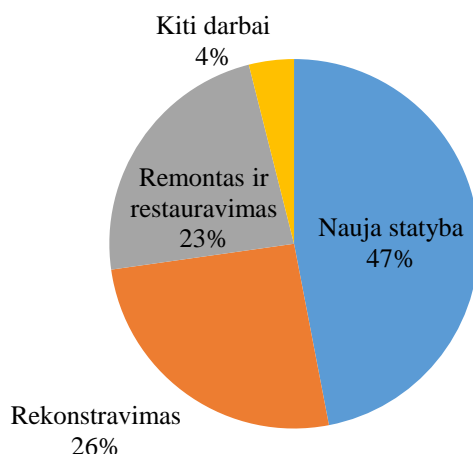


2 pav. Šalyje atliktų statybos darbų vertė 2005 – 2015 m., mln. EUR (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)

Tris 2015 m. ketvirčius statybos sektoriui pavyko išlaikyti augimą iš verslo užsakymų: biurų, pramonės objektų, daugiabučių statybos. Tačiau dėl stambių valstybinių projektų stokos šiame segmente irgi tapo ankštoka (Razmaitė, 2016). Pardavimų sumažėjimą lėmė dėl prasidėjusio 2014–2020 m. naujo ES fondų finansavimo periodo neįvykę viešieji pastatų statybos ir infrastruktūros projektų konkursai.

Analizuojant atliktus statybos darbus pagal darbų rūšis Lietuvoje, 2015 m., naujos statybos statinių darbų vertė sudarė 47 proc. visų statybos darbų, rekonstravimo darbai – 26 proc., o remonto ir restauravimo darbai – 23 proc. (3 pav.).

Tuo tarpu nagrinėjant atliktus statybos darbus pagal statinių ir statybos darbų tipus, 2015 m., gyvenamųjų pastatų statybos darbų apimtys sudarė 17 proc. arba 106,9 tūkst. Eur, negyvenamųjų pastatų darbų apimtys – 37 proc. arba 235,8 tūkst. EUR, o inžinerinių statinių – 17 proc. arba 233,7 tūkst. Eur. (1 lentelė).



**3 pav. Lietuvoje atliktų statybos darbų struktūra pagal darbų rūšis 2015 m., proc.
(sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)**

Didžiausią visų šalyje atliekamų statybos darbų dalį sudaro kelių ir gatvių tiesimas bei kita inžinerinė statyba, tačiau jų apimtis, palyginti su 2014 m., sumenko 11,7 proc. Šiame statybos segmente dirbančių didžiausių bendrovių pajamos smuko dar daugiau. „Fegdos“ pajamos mažėjo 45 proc., „Lemminkainen Lietuvos“ – 37 proc., didžiausios sektoriaus bendrovės „Kauno tiltų“ apyvarta traukėsi 28 proc. (Razmaitė, 2016).

1 lentelė. Statybos darbų struktūra Lietuvoje pagal statinių ir statybos darbų tipus 2015 m., tūkst. Eur (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)

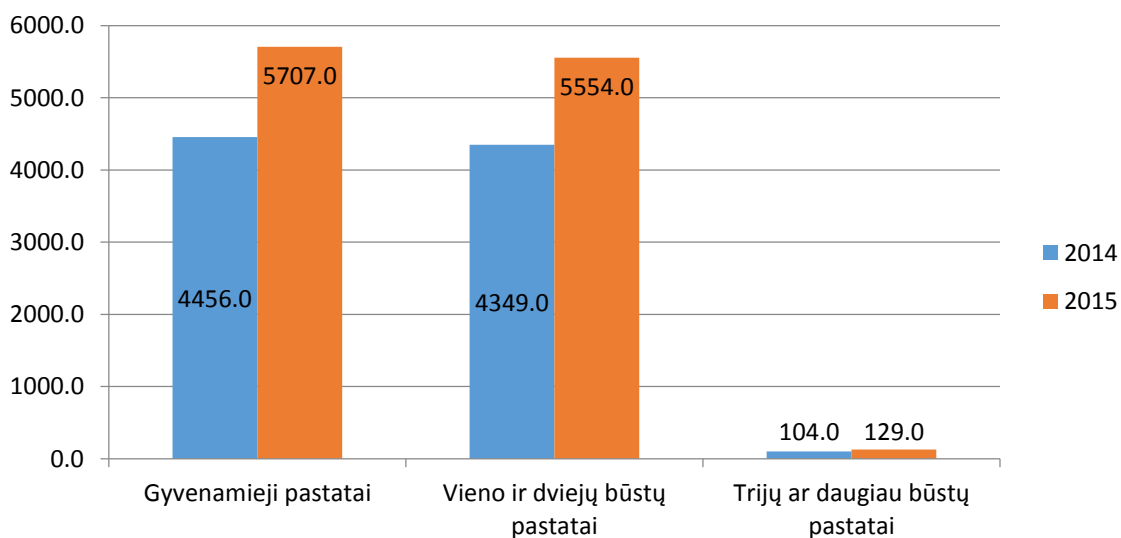
Statinių/darbų tipas	Atlikti darbai	Nauja statyba	Rekonstravimas	Remontas ir restauravimas
Gyvenamieji pastatai	422703	192073	103532	106903
Negyvenamieji pastatai	924557	440702	209300	235822
Prekybos ir maitinimo įmonių pastatai	121834	81669	17968	21658
Įstaigų pastatai	162481	61774	26950	60955
Pramoniniai pastatai ir sandėliai	269404	161883	49916	48663
Kiti negyvenamieji pastatai	105607	43100	21161	28781
Inžineriniai statiniai	1127456	529602	325472	233784
Transporto infrastruktūros	505255	130655	209476	150838
Keliai ir gatvės	391203	95210	143760	138863
Geležinkeliai	81522	23539	49470	8513

Inžineriniai tinklai	437388	294674	89477	47854
Vandentiekio tinklai	98170	75102	9591	10431
Šilumos tiekimo tinklai	63176	37123	20165	5885
Elektros tinklai	153097	81950	51705	18041
Kiti inžineriniai statiniai	184813	104273	26519	35092

Pagrindinė pardavimo sumažėjimo priežastis – užsitęsios didelių strateginių objektų sutarčių pasirašymo procedūros. Pavyzdžiui, sutartys dėl „Via Balticos“ kelio rekonstrukcijos I etapo bei Vilniaus vakarinio aplinkkelio III etapo statybos buvo pasirašytos apie 6 mėnesius vėliau, negu planuota. Projektų pasirašymą stabdė konkurentų veiksmai, kuriais jie sąmoningai bandė vilkinti šių projektų pradžią. Konkursai stringa dėl įvairių tikrinimų, konkurso sąlygų keitimų jau pirkimo proceso eigoje.

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, Lietuvos statybos sektoriaus sukurta pridėtinė vertė palyginamosiomis kainomis per 2015 m., palyginti su 2014 m., padidėjo 6,7 procento. Statybos įmonės šalyje ir užsienyje statybos darbų atliko 2015 m. 8,4 proc. daugiau nei 2014 m., o jų vertė siekė 2 991 mln. Eur.

Analizuojant baigtų statyti naujų gyvenamųjų pastatų skaičių, akivaizdu, kad 2015 m. palyginti su 2014 m. išaugo tiek gyvenamųjų pastatų, tiek vieno ir dviejų būstų pastatų skaičius, jų procentinis augimas atitinkamai siekė 21 proc. ir 22 proc. (4 pav.).



4 pav. Baigtų statyti naujų gyvenamųjų pastatų skaičius 2014 - 2015 m., vnt. (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)

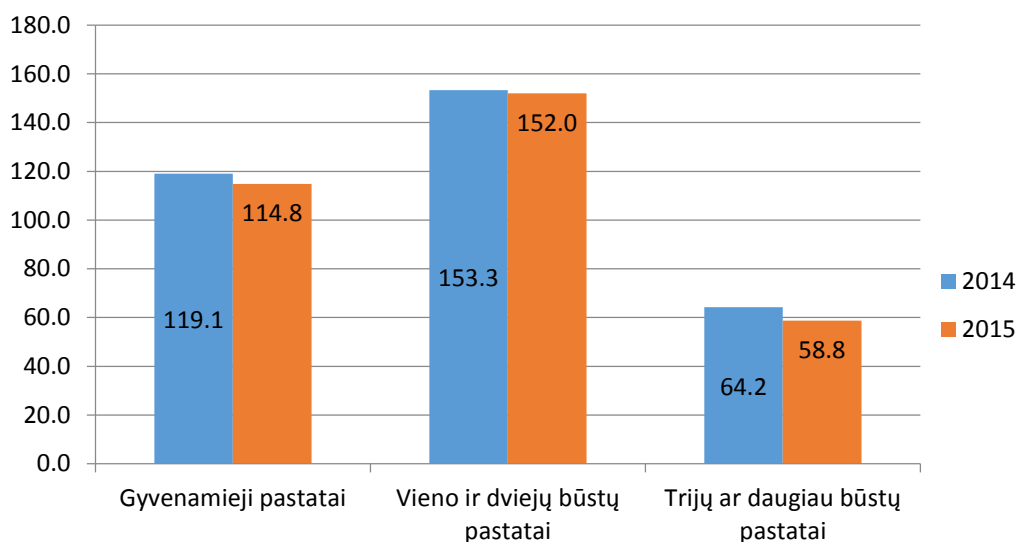
Lyginant vidutinio baigtumo statyti buto naudingą plotą 2014 m. ir 2015 m., šis plotas kiek sumažėjo tiek gyvenamųjų pastatų, tiek vieno ir dviejų būstų pastatų, tiek trijų ir daugiau pastatų atveju, šis sumažėjimas sudarė apie 1 proc. (5 pav.). Bendrai vertinant, būsto statyba didėja gana sparčiai. Tokią jos raidą lemia įvairūs veiksniai: pagerėjusi ekonomikos būklė, gausėjančios namų ūkių pajamos, gerėjanti namų ūkių finansinė padėtis, palankios skolinimosi iš bankų sąlygos. Gausesnę 2015m. būsto statybą veikiausiai paskatino ir tai, kad 2014 m. vis dar buvo nemažai statytojų parengtų statybos projektų, kurie 2008 m. antrąją pusę dėl kilusios finansų krizės nebuvo pradėti vykdyti. Pastebėję paklausos suaktyvėjimą, statytojai galėjo imtis šiuos projektus įgyvendinti. Tiesa, būsto statybos tolesnį augimą gali varžyti palyginti gausi jau pastatytų naujų gyvenamųjų pastatų pasiūla.

Galima teigti, kad ekonominės krizės metu Lietuvos statybų rinką ištikęs sąstingis traukiasi užmarštin – pastebimai daugėja statybos objektų, kyla nauji gyvenamieji kvartalai, vis daugiau daugiabučių gyventojų ryžtasi renovacijoms, o Lietuvos statybos įmonės sparčiai plečia savo veiklą į Vakarų šalis.

Pagrindinė problema su kuria susiduria dauguma Lietuvos statybų sektoriaus įmonių – darbo jėgos trūkumas. Europos bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) vertinimu, kvalifikuotos darbo jėgos stygius Lietuvoje jaučiamas labiausiai iš Vidurio ir Rytų Europos regiono šalių, o 41proc. investuotojų darbo jėgos pasiūlą laiko esminiu Lietuvos konkurenciniu pranašumu. Be to, Lietuva yra per maža, kad vien iš vidinių išteklių užtikrintų specialistų, turinčių specifinių kompetencijų, pasiūlą.

VŠĮ „Investuok Lietuvoje“ tyrimų duomenimis, net 45 proc. investuotojų išskyrė, kad talentų fondas yra vienas pagrindinių Lietuvos konkurencinių pranašumų, o jam gausinti būtina sisteminga švietimo reforma, migracijos procedūrų lengvinimas ir lankstesni darbo santykiai.

Lietuvoje senėjant visuomenei, labai svarbus dabarties iššūkis – į statybos sektorių pritraukti jaunų aktyvių ir gabių žmonių, galinčių keisti statybų sektoriaus kultūrą, gebančių naudotis pažangiomis technologijomis. ES statybų sektoriaus ir šio sektoriaus įmonių tvaraus konkurencingumo strategijoje išdėstytos kvalifikuotų darbuotojų trūkumą paaiškinančios priežastys, kurios tinka ir Lietuvai: statybų sektorius nepritraukia pakankamai jaunų žmonių; didėja poreikis darbuotojų, turinčių specialią kvalifikaciją, kurią sunku įgyti pagal esamas švietimo ir mokymo programas (ar darbo rinkoje). Numatomi dideli ekonomikos augimo tempai, gyventojų perkamosios galios padidėjimas ir įmonių finansinių rezultatų pagerėjimas bei kiti jau minėti veiksniai neturėtų palikti statybininkų be darbo.



5 pav. Vidutinio baigtumo statyti buto naudingas plotas 2014 – 2015 m., m² (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)

Be to, verta paminėti, kad Vyriausybė parengė Lietuvos būsto programą, pagal kurią numatoma iki 2020 m. rekonstruoti visus komercinę vertę turinčius namus. Daugiabučių namų renovacijos programa yra finansuojama ES struktūrinių fondų, valstybės ir gyventojų lėšomis. Tačiau būstų renovavimas neįgijo didesnio pagreičio. Namų renovavimui pagal JESSICA programą yra skirta 516 mln. Lt (iš jų 438 mln. Lt sudarė ES, o 78 mln. Lt – Lietuvos biudžeto lėšos). Pagal patvirtintą schemą gyventojams teikiamos lengvatinės paskolos su 3 proc. metinėmis palūkanomis bei teikiama papildoma parama projektų ruošimui bei techninės priežiūros vykdymui, o energiją tausojantiems projektams kompensuojama dar didesnė išlaidų dalis. Visgi to neužteko gyventojus įtikinti renovacijos privalumais. Kai kurios savivaldybės ėmėsi aktyvesnio vaidmens renovavimo procese. Zarasų savivaldybė nusprendė naudotis Lenkijoje išbandytu modeliu, pagal kurį savininkai nebus verčiami įsipareigoti bankams – lengvatinę paskolą už gyventojus paims savivaldybės įsteigta įstaiga, o už šildymą sutaupytos lėšos bus nukreiptos kreditui grąžinti. Schemos pranašumas – gyventojams netenka įsipareigoti bankams, to nemaža jų dalis vengia. Pasiteisinus Zarasų renovavimo schemai, ja pasekti turėtų ir kitos savivaldybės – tikėtina, jog po truputį namų renovacijos procesas įsibėgės.

Analitikų nuomone, Lietuvos statybos rinkoje keičiasi statybininkų ir klientų santykiai, siūloma daugiau naujų paslaugų, reikalaujančių naujų profesinių ir organizacinių sugebėjimų. Atsiranda daugiau verslo galimybių, plečiantis bendradarbiavimui šalies ir tarptautiniu mastu. Didesnė konkurencija garantuoja statybos paslaugų kokybę bei galimybę tobulėti. Be to, padidėjo bankų pajėgumas finansuoti statybos projektus.

Tyrimai rodo, kad Rytų Europos šalių statybos įmonės ieško rinkų Šengeno erdvėje. Dalis jų dėl nuvertėjusios valiutos, geopolitinių įvykių neteko užsakymų Ukrainoje, Rusijoje, Baltarusijoje, todėl su didele energija bando ateiti į Lietuvos, o tuo pačiu ir į ES rinką. Moki, stabili ES rinka yra geras pagrindas po kojomis. Baltarusijos, Latvijos, Lenkijos statybininkai turi realiausių šansų bendradarbiauti, nes šalys arti Lietuvos, o vykdančioms renovaciją lietuviams trūksta specialistų. Tikėtina, kad latviai Lietuvoje lengviau adaptuojasi nei NVS šalių įmonės. Galimybių rasti partnerių turi ir statybinių medžiagų gamintojai, tačiau tik tie, kurie turi Šengeno erdvei skirtus sertifikatus, gaminių pasus. 2015 m. Lietuvos statybos įmonės didžiąją dalį eksporto pajamų generavo Šengeno erdvei priklausančiose šalyse. Be to, eksporto apimtis kiekvienais metais auga apie 5 proc., taigi Lietuvos statybininkai sulaukia vis didesno susidomėjimo tarp Vakarų užsakovų.

Vis dėlto didžiąją dalį (~85 proc.) darbų Lietuvos statybos įmonės atliko šalies viduje, taigi konkurencinė kova sektoriuje išlieka itin stipri – įmonės tebeturi perteklinius gamybinius pajėgumus, nekilnojamo turto kainos atsigauja tik iš lėto, o ir pati rinka yra nedidelė. Visa tai lemia mažą pelno maržą, tad išgyventi ir augti siekiančios įmonės bus priverstos vis labiau orientuotis į eksportą. Statybų sektoriaus atstovai teigia, kad šios paslaugos eksportą galėtų gerokai pagyvinti valstybės garantijos. Kaip pavyzdys pateikiama Estija, kurioje eksportuojantiems statybininkams suteikiamos valstybės garantijos, o statybų paslaugų eksporto ir BVP santykis yra tris kartus aukštesnis. Žinoma, geresniems kaimynų rodikliams daug įtakos turi ir patogi geografinė padėtis – daug statybų paslaugų yra eksportuojama į Suomiją

Apibendrinant galima teigti, kad identifikuojant ir formuojant konkurencinių pranašumų šaltinius Lietuvos statybos rinkoje veikiančioms įmonėms, būtina atsižvelgti į tokius aspektus kaip auganti statybų rinka, didėjantis poreikis statybinėms paslaugoms Lietuvoje, ES struktūrinių fondų ir kt. paramos (pvz., renovuojant pastatus) įsisavinimo galimybės; dalyvavimas konkursuose teikti statybos paslaugas kitose ES valstybėse narėse; įmonių lankstumas ir mobilumas, investicijos į darbuotojų kvalifikaciją.

2. Teoriniai konkurencinių pranašumų sprendimai: samprata, šaltiniai, metodai

2.1. Konkurencinių pranašumų samprata ir koncepcijos

Rinkos ekonomikos sąlygomis vyksta konkurencija tarp dviejų ar daugiau subjektų. Ji yra neišvengiama, kai rinkoje egzistuoja skirtingų gamintojų vienodi produktai. Konkurencija dažniausiai reiškia lenktyniavimą bei kovą tam tikroje srityje siekiant pasiekti kuo didesnių ir geresnių rezultatų. Siekiant pagaminti konkurencingą produktą, laimėti vartotojų dėmesį, įmonės turi imtis tam tikrų veiksmų bei ieškoti efektyviausių veiklos variantų, jog jų produktas būtų žymiai kokybiškesnis bei paklausesnis už konkurentų.

Konkurencijos sąvoka šiuo metu tapo viena dažniausiai minimų ekonominėje ir vadybinėje literatūroje. Šios sąvokos platumas ir kompleksiskumas neleidžia priėti prie vieningo konkurencijos apibrėžimo. Bendriausia prasme konkurencijos reiškinys suprantamas kaip kovos laimėjimo galimybė, kurios siekimas gyvajam pasauliui yra prigimtinis (Maksvytienė, 2002).

Konkurencija traktuojama skirtingai. Vienas iš požiūrių – tai konkurencija kaip varžymasis rinkoje, antruoju požiūriu konkurencija vertinama kaip mechanizmas, leidžiantis nustatyti paklausos ir pasiūlos pusiausvyrą. Konkurencija, nors ir skirtingai interpretuojama, įvairių autorių apibūdinama kaip ekonomikos subjektų varžymasis: 1) siekiant to paties tikslo; 2) siekiant didesnės rinkos dalies; 3) dėl „įtikimo“ vartotojams.

Atliekant ekonomikos tyrimus, taikant įvairius modelius tokios sąvokos kaip konkurencija, konkurencingumas, konkuravimas yra panašios savo semantine kilme ir orientuotos į tą patį objektą.

Tuo tarpu literatūroje konkurencinis pranašumas yra tai, į ką nukreiptos visos (konkuruojančios) verslo strategijos. Konkurencinį pranašumą gali suteikti daugelis veiksnių; tai gali būti efektyvesnė gamyba, turimi patentai, gera reklama, gera vadyba ir geri santykiai su klientais. Konkurencinis pranašumas suteikia įmonei pirmenybę prieš savo konkurentus, ir galimybę pasiekti didesnę naudą įmonei ir jos akcininkams. Kuo tvirtesnis konkurencinis pranašumas, tuo sunkiau konkurentams jį neutralizuoti (Leask, Parker, 2007).

Istoriškai pirmieji konkurencinio pranašumo sampratą pradėjo tyrinėti ekonomistai A.Smith ir D.Rikardo. Jie kritikuodami merkantilizmo teoriją, pirmieji pateikė absoliučiojo, o vėliau ir palyginamojo pranašumo sampratas. A.Smith savo teorijoje teigia, kad šalis, galinti gaminti ir eksportuoti prekes žemiausiais kaštais negu kitos šalys, įgyja absoliutųjį konkurencinį pranašumą, kuris tampa konkurencingumo pagrindu.

Remiantis A.Smith suformuluota absoliučiojo pranašumo teorija, kai viena valstybė yra efektyvesnė už kitą gaminant konkrečią prekę, kitos prekės nepagamina taip produktyviai kaip antroji valstybė, taigi abi šalys laimi iš tarptautinės prekybos, jei specializuojasi gaminti ir eksportuoti prekes, kurias gamina mažiausiais kaštais, negu kita šalis.

Absoliučiojo pranašumo teorija tarptautinę prekybą traktuoja kaip laisvąją prekybą, t.y. žmonės nesuinteresuoti pirkti brangesnę vietos gamintojų produkciją, jei gali įsigyti pigesnę užsieninę prekę. Laisvosios prekybos atveju kiekviena šalis specializuojasi tų produktų gamyboje, kur ji turi absoliutųjį pranašumą. Visi nacionaliniai resursai šiuo atveju perkeliama į efektyvias pramonės šakas. „Dėl specializacijos šalyje padidėja gamybos efektyvumas: darbo jėga tampa labiau kvalifikuota, nes tas pačias užduotis atlieka daug kartų, negaištama laiko perkeliama darbo jėgą nuo vieno produktų gamybos prie kitą; nuolatinė tų pačių prekių gamyba skatina racionalizuoti gamybos procesus“ (Jatulavičienė, p. 23, 1999).

A.Smito specializaciją skatinančią teoriją škotų ekonomistas D.Rikardo papildė palyginamojo konkurencinio pranašumo koncepcija, kurioje jis pabrėžė, kad rinkos jėgos nukreipia išteklius ten, kur jie panaudojami efektyviausiai. Anot D.Ricardo, net jei viena valstybė yra mažiau efektyvi už kitą gaminant visas prekes, valstybės gali abipusiai naudingai prekiauti besiremiamos palyginamuoju pranašumu (Gilpin, 1998).

Tarptautinės prekybos teorijai, kuri remiasi absoliučiojo bei palyginamojo pranašumų koncepcija, dinamiškumo bei lankstumo suteikė Hekšerio ir Olino vadinamoji „gamybos veiksnių“ teorija. Anot šių autorių, šalies palyginamąjį pranašumą lemia jos santykinai gausūs ištekliai.

Vėlesni moksliniai tyrimai parodė, kad konkurencinis pranašumas yra traktuojamas kaip įmonės išskirtinumas konkurentų požiūriu, pasiūlant vartotojams geresnius nei konkurentų produktus bei paslaugas.

Konkurenciniai pranašumai - tai koncentruotos viršenybės pasireiškimas prieš konkurentus ekonominėje, techninėje, organizacinėje įmonės veiklos sferose, kurios gali būti išreiškiamos ekonominiais rodikliais (papildomas pelnas, aukštesnis rentabilumas, rinkos dalis, pardavimų apimtis) (Azoev, Shelenkov, 2000). Šių autorių apibrėžime teigiama, jog konkurenciniai pranašumai nebūtinai gali būti išreiškiami didesniu pelningumu, tačiau ignoruojama, jog konkurencinio pranašumo sukūrimas yra susijęs su išskirtinės vertės vartotojui sukūrimu.

Tuo tarpu Makštutis (2001) apibrėždamas konkurencinius pranašumus, akcentuoja jų įgyvendinimo sąlygas, t.y. pranašumai gali būti įgyjami tol, kol jų lengvai ir per trumpesnę laiką negali imituoti konkurentai. Autorius pateiktame konkurencinių pranašumų apibrėžime, akcentuoja tai, jog konkurenciniai pranašumai pasižymi nenukopijuojamu. Tačiau kaip ir Azoev

ir Schelenkov, jis neįvertina, jog konkurencinių pranašumų formavimas yra susijęs su išskirtinės vertės vartotojui kūrimu.

Manoma, kad įmonė turi įgijusi konkurencinį pranašumą, „jei ji gali gaminti ir parduoti konkuruojančioje rinkoje homogeniškus gaminius palankesnėmis kainomis nei kitos įmonės“ (Mickevičienė, p. 9, 2011) arba jei ji gali statyti, gaminti unikalias prekes ar suteikti išskirtines savybes jau esamiems produktams ar paslaugoms.

Tirole (2006) savo darbuose taip pat tyrinėjo konkurencinius pranašumus. Konkurenciniai pranašumai - tai prekės (paslaugos) charakteristikos, savybės, kurios suteikia įmonei tam tikrą pranašumą prieš savo tiesioginius konkurentus. Tos charakteristikos gali būti pačios įvairiausios ir susijusios tiek su pačia preke (bazine paslauga), tiek ir su papildomomis paslaugomis, gamybos pardavimų formomis, būdingomis įmonei ar prekei. Pranašumas yra santykinis, nustatomas lyginant su konkurentu, užimančiu geriausią poziciją prekės rinkoje arba rinkos segmente. Priešingai nei kiti autoriai, Tirole savo pateiktame apibrėžime pažymi prekės savybes arba charakteristikas, tačiau neužsimena apie konkurencinių pranašumų imitavimą ar jų poveikį įmonės veiklos pelningumui. Toks pateiktas apibrėžimas parodo prekių savybių svarbą, kuri yra susijusi su išskirtinumu vartotojo požiūriu.

Dinamiškoje verslo aplinkoje keičiasi ir konkurencinių pranašumų įgijimo ir išlaikymo būdai. Veliyath ir Fitzgerald (2000, p. 56) aprašo tuos požiūrius, kurie tiesiogiai atspindi konkurencinio pranašumo formavimosi sąlygas ir veiksniai:

- vidiniai ištekliai;
- išorinė verslo aplinka;
- strateginė sąveika (užmezgant ryšius ir sąveikaujant su kitomis įmonėmis ar aplinka; kitaip dar vadinama bendradarbiavimo ir ryšių tinklo teorija).

2 lentelėje pateikti svarbiausi šių trijų įmonės konkurencinių perspektyvų aspektai.

Akivaizdu, kad priklausomai nuo konkurencinio pranašumo formavimosi sąlygų ir veiksnių, skiriasi šių trijų schemų centras, analizės elementas, kontrolės sritis, atskirai firmai priskiriamas strateginis lankstumas, atitinkamos konkurencinės dimensijos, lemiančios konkurencinį pranašumą ir jo ilgalaikis pastovumas.

Tradiciškai „vidiniais ištekiais“ besiremiantys teoretikai akcentuoja imituojamus firmos „resursus“ ir išskirtinius pajėgumus/kompetencijas, susidarantius derinant šiuos resursus, ypač svarbius pastovaus konkurencinio pranašumo įgijimui (Barney, 1991; Grant, 1991; Prahalad, Hamel, 1990). Šios koncepcijos pagrindas – įmonės ekonomikos teorijos: vidinių išteklių teorija, įmonės sugebėjimų teorija, bazinių kompetencijų teorija, žinių vadybos teorija.

2 lentelė. Įmonės konkurenciniai aspektai skirtingose konkurencinių pranašumų koncepcijose (sudaryta pagal Veliyath, Fitzgerald, 2000)

	Vidiniai ištekliai	Išorinė verslo aplinka	Strateginė sąveika
Centrinė koncepcija	Resursai / pajėgumai	Pramonės šakos patrauklumas / strateginės pozicijos užėmimas	Taktiniai manevrai
Analizės vienetas	Įmonė	Pramonės / strateginės grupės	Prevenciniai žingsniai
Kontrolės sritis	Vidinė (įmonės atžvilgiu)	Daugiausia išorinė (pramonės sritis)	Derinys
Strateginis lankstumas	Ribotas	Laisvas industrijos/strateginės grupės keitimas	Aukštas
Preferencinė pramonės aplinka	Stabili	Apibrėžta; apginama	Dinamiška; nestabili
Konkurencinės dimensijos	Resursų/pajėgumų unikalumas; vertės teikimas vartotojams	Palankių nišų atradimas / išlaikymas	Esamos padėties suardymas; įsitvirtinusių konkurentų pašalinimas iš pozicijų
Konkurencinio pranašumo pastovumas	Aukštas	Vidutinis	Žemas

Remiantis įvairių autorių nuomone, konkurencinių pranašumų sąvoką tikslinga suformuluoti sekančiai: tai įmonės sugebėjimas ilgą laikotarpį dirbti efektyviau nei konkurentai.

2.2. Konkurencinių pranašumų šaltiniai ir jų tipai

Ekonominėje literatūroje autoriai plačiai nagrinėja konkurencinių pranašumų šaltinius, kurie sąlygoja įmonių konkurencinės padėties stiprinimo galimybes.

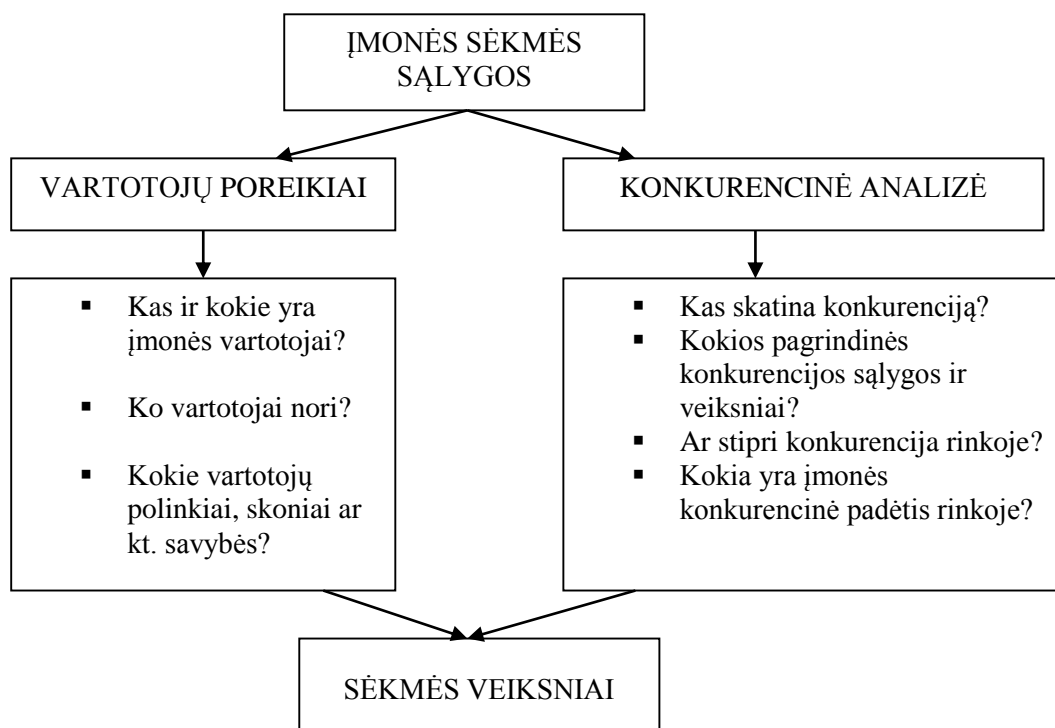
Aaker ir kt. (2001) nuomone, įmonė siekdama tinkamai įvardinti ir naudoti konkurencinių pranašumų šaltinius, privalo atsakyti į šiuos klausimus:

- Kaip ir kokiais būdais įmonė konkuruoja?
- Kokia yra konkuravimo bazė (finansiniai, materialieji, žmogiškieji ir kt. ištekliai)?
- Kokioje rinkoje ir su kokiais produktais įmonė konkuruoja?
- Su kokiais konkurentais įmonei tenka konkuruoti?

Įmonei gali būti keliami dvejopo pobūdžio tikslai: finansiniai ir nefinansiniai. Konkurencinį pranašumą galima laikyti ne tik nefinansiniu tikslu, bet ir būtina sąlyga finansiniams tikslams pasiekti. Be to, realią konkurencinio pranašumo išraišką galima vertinti pagal įmonės veiklos finansinius arba veiklos pelningumo rodiklius (Korsakienė, 2012). Taigi, bendrai vertinant

autorių () nuomones, galima teigti, kad konkurenciniai pranašumai yra traktuojami kaip ilgalaikė įmonės veiklos sėkmė, kurią sąlygoja išskirtinė ir sunkiai konkurentų kopijuojama konkurencinė strategija.

Grant (2002) pateikia savą pagrindinių įmonės konkurencinių pranašumų, kuriuos tapatina su sėkmės veiksniais modelį (6 pav.). Jo nuomone, būtent tinkamai identifikuoti ir panaudoti sėkmės veiksniai gali būti įmonės konkurencinių pranašumų šaltiniais.



6 pav. Įmonės sėkmės veiksniai (sudaryta pagal Grant, 2002)

Valodkienės ir Snieškos (2012) nuomone, pagrindiniai veiksniai lemiantys aukštą ekonomikos lygį bei konkurencinį pranašumą rinkose yra inovacijos bei technologinės komunikacijos. Įmonė, kuri gali atrasti vis naujesnių ir geresnių produktų gali užsitikrinti pirmenybę rinkoje ir konkurencinį pranašumą prieš kitas.

Daugelis mokslinių tyrimų pagrindžia technologijų ir inovacijų naudą mažinant įmonės veiklos sąnaudas bei gerinant produkto kokybę. Inovacijos ne tik sukuria konkurencinį pranašumą, ji suteikia pagrindą kitų įmonių konkurencinio pranašumo perversmui. Inovacija paprastai yra techninio pobūdžio: naujos idėjos ir mokslo pažanga įdiegiama naujuose prekėse ar procesuose. Verslo kontekste, beje, inovacija taip pat įkūnija naujus požiūrius į verslo veiklą. Novatoriškos strategijos apima naujus požiūrius į konkuravimą šakos viduje. Novatoriškos strategijos daugelyje šakų yra kur kas didesnės sėkmės pagrindas negu tik prekių naujovės.

Baden-Fuller (2004) teigia, kad net brandžiose pramonės šakose strateginė inovacija yra pradinis konkurencinio pranašumo pagrindas ir pagrindinė šakos pasikeitimą lemianti jėga. Svarbiausia tokioje inovacijoje yra vertės klientui sukūrimas derinant įvairias veiklos funkcijas, kurios anksčiau buvo laikomos konfliktuojančiomis.

Inovacija paprastai reikalauja daugiau vaizduotės, intuicijos, kūrybiškumo nei analitinių išvadų. Tačiau nuodugnai nagrinėjant tai, kaip konkuruoja įmonės, gali kilti galimybė pakeisti esamus įmonių konkuravimo budus. Įrodyta, kad "naujo žaidimo" strategijos neretai skiriasi nuo "tokio pat žaidimo". Performuodama ir perderindama vertės grandinę, įmonė gali pakeisti "žaidimo taisykles", taigi išnaudoti savo išskirtinę kompetenciją, pralenkti konkurentus ir iškelti barjerus sukurtam pranašumui apsaugoti. Pagrindinis elementas formuojant konkurencinius pranašumus yra įmonės svarbiausių stipriųjų savybių nustatymas atsižvelgiant į išteklius bei pajėgumus, ir strategijos, kuri tas savybes maksimaliai panaudotų, suformavimas. Galima teigti, jog įmonių pasitraukimas visose vertės grandinės fazėse, kuris gali būti efektyviau išnaudotas kitų įmonių, yra pagrindinis artėjimo prie virtualių korporacijų bruožas (Nijkamp, 2010).

Tuo tarpu Kvainauskaitė ir Snieška (2003) išskiria tokius ilgalaikių konkurencinių pranašumų šaltinius kaip mažos išlaidos, produkto diferenciacija, koncentracija į rinkos segmentą, aukšto lygio technologijos, produkcijos kokybė, vartotojų aptarnavimo kokybė, vertikali integracija. Pasiekus labai mažas gamybos išlaidas ir išlaikant nepakitusių produkcijos kokybę, galima sumažinti gaminio kainas, įsigyti naujesnių įrenginių, gaminti dar įvairesnę produkciją ir ją apdirbti pagal kliento poreikius, taip padidinant savo konkurencinius pranašumus vietinėje ir tarptautinėje rinkoje.

Konkurencinis pranašumas nėra ilgaamžis, jis gali greitai atsirasti, tačiau taip pat greitai ir dingti, į rinką įvedus naujų, dar kokybiškesnių ir pigesnių prekės analogų. Todėl M. Porter (1990) išskyrė veiksnius, nuo kurių gali priklausyti konkurencinio pranašumo trukmė:

- Konkurencinių pranašumų šaltiniai, jų pobūdis bei tvarumas. Tokie šaltiniai gali būti – pigi darbo jėga, pigios žaliavos ir medžiagos, kurias laisvai gali įsigyti ir konkurentai, nes tai žemesnio lygio šaltiniai. Pranašumas, įgytas naudojant šiuos šaltinius gali būti trumpalaikis, nes labai greitai rinkoje gali atsirasti ne vienas konkurentas, gaminantis tas pačias prekes, naudodamas tuos pačius šaltinius ir metodus. Aukštesnio konkurencinio pranašumo šaltiniai yra licencijos, technologijos naujovės, puiki gaminių kokybė ir kt. Konkurencinis pranašumas, įgytas dėl šių šaltinių gali būti ilgalaikis ir nuolatinis, nes šiuo atveju reikia didesnių kapitalinių įdėjimų bei efektyvių valdymo metodų. Taigi, konkurentai turės įdėti daugiau pastangų, norėdami įsigyti aukštesnio lygio konkurencinio pranašumo šaltinius.

- Konkurencinių pranašumų šaltinių skaičius. Jeigu įmonė turi tik vieną konkurencinio

pranašumo šaltinį (pvz.: pigi žaliava), ją gali aplenkti konkurentai, kurie taip pat gali lengvai įsigyti pigių žaliavų. Norėdama laimėti konkurencinėje kovoje įmonė turi turėti kuo daugiau konkurencinio pranašumo šaltinių.

- Naujų konkurencinių pranašumų paieška. Kiekviena įmonė, suprantanti, kaip svarbu turėti rinkoje konkurencinį pranašumą, stengiasi ir ieško kuo daugiau konkurencinio pranašumo šaltinių, ir stengiasi būti lyderė. Prekių unikalumas padaro įmonę konkurencingai pranašesnę prieš kitus.

Konkurencinio pranašumo tvarumo viena svarbiausių sąlygų yra laikas, nes įmonė siekdama išlaikyti konkurencinį pranašumą palyginti su konkurentais, turi įeiti į rinką kuo greičiau ir būti pirma. Tam buvo sukurtas net specialus laiko taupymo valdymo metodas, kurio esmė – sumažinti produkto gamybos laiką iki minimumo, sutrumpinant gamybos ciklą. Šis metodas grindžiamas principu dirbti ne daugiau, o efektyviau.

Azoev ir Schelenkov (2000) siūlo konkurencinių pranašumų šaltinius klasifikuoti į dvi stambias grupes pagal šiuos požymius:

- Sąlygą, apibrėžiančią konkurencinių pranašumų šaltinių pobūdį.
- Motyvą, kuris nulemia konkurencinių pranašumų šaltinių atsiradimą.

Pirmajai (sąlygos) grupei priklauso dešimt konkurencinių pranašumų šaltinių tipų:

1. Gera ekonominė rinkų padėtis, kurią atspindi aukštos vidutinės pramonės šakos pelno normos, neilgi kapitalinių indėlių atsipirkimo laikotarpiai, palanki kainų dinamika, aukštas pelno paskirstymo vienam gyventojui lygis, įmokų surinkimas, infliacijos procesų nebuvimas ir pan.

2. Skatinanti vyriausybės politika investicijų apimčių srityje, kreditinės, mokestinės ir muitinės normos analizuojamoje prekinėje sferoje.

3. Objektyvūs veiksniai, skatinantys paklausą: didelis ir augantis rinkos imlumas, nedidelė vartotojų reakcija į kainų pokyčius, silpnas cikliškumas ir paklausos sezoniškumas, prekių-pakaitų nebuvimas, ir t.t.

4. Masto ekonomikos poveikis, kuris pasireiškia tuo, kad įmonės, kuriu gamybos apimtys didelės, gali tikėtis kur kas mažesnių lyginamųjų išlaidų, negu įmonės, gaminančios vienetinius gaminius, nedideles ar vidutines gaminių partijas, kas leidžia joms sėkmingai konkuruoti pasiūlos kainos srityje.

5. Patirties efektas, kuriam būdingas didesnis darbo efektyvumas, kuris įgyjamas specializuojant darbo pobūdį ir metodus, diegiant technologines inovacijas į gamybos procesus, optimaliai apkraunant įrengimus, visapusiškiau panaudojant išteklius, diegiant naujas prekių

koncepcijas. Remiantis skaičiavimais, veikiant išvardytiems veiksniams, išlaidos prekės vienetui, sumažėja 20% kiekvieną kartą, kai išleidžiamų prekių apimtys didinamos du kartus.

6. Ekonominis įmonės potencialas, t.y. įmonės turimi ištekliai.

7. Galimybė surasti ir efektyviai panaudoti finansavimo šaltinius. Tokie šaltiniai, be turimų nuosavų lėšų, yra: pritrauktas kapitalas (galimybė panaudoti ilgalaikius ir trumpalaikius kreditus ir paskolas, įskaitant vyriausybės paramos lėšas); kiti finansavimo šaltiniai, pavyzdžiui, einamieji (trumpalaikiai) pasyvai, tokie, kaip darbo užmokesčio, biudžetinių atsiskaitymų, turto ir asmeninio draudimo įsiskolinimai.

Antrajai (motyvo) grupei priklauso tokie konkurencinių pranašumų šaltiniai, kurie lemia veiksmų ir subjektų atsiradimą. Tai gali būti rinkos konjunktūra, kuri gali be įmonės dalyvavimo iškelti ją į pirmaujančias gretas konkurencinėje kovoje; valstybės politika konkurencijos reguliavimo srityje ir iš dalies tokios jos kryptys, kaip užsienio prekybos, mokesčių, piniginių-kreditinė politika, politika investicijų srityje, darbo užmokesčio ir kainų kontrolė, nuosavybės teisių apsauga; konkurentų ir tiesioginė įmonės veikla: technologijos naujovės, gamybos ir valdymo organizavimas, marketingo strategijos (prekių politika, kainodara, produkcijos paskirstymas, pardavimų skatinimas, aptarnavimas), rinkos dalyvių integracija, profesionalių, pramonės šakos ar prekybos asociacijų ir susivienijimų kūrimas ir pan.

Konkurencinių pranašumų šaltiniai gali sietis ir su įvairiais kitais aspektais.

Techninius (technologinius) konkurencinių pranašumų šaltinius sąlygoja aukštas pramonės šakoje taikomojo mokslo ir technikos lygis; ypatingos techninės mašinų bei įrangos charakteristikos, technologinės žaliavų ir medžiagų bei gamyboje naudojamų prekių savybės; techniniai gaminių parametrai.

Konkurencinių pranašumų šaltiniai, pagrįsti norminiais teisės aktais, egzistuoja įgavę vyriausybės ir kitų valdymo organų priimtų įstatymų, nutarimų, ypatingų privilegijų ir kitų sprendimų galią (Sirmon ir kt. 2010):

1. Lengvatinės ar kitos privilegijos, valdžios ir valdymo organų suteiktos regionui ar atskiroms įmonėms (palankūs įstatymai leidžiantys įmonei gaminti, pirkti ar tiekti tam tikras prekes; ypatingo ekonominio režimo zonų sukūrimas; tikslinės mokestinės lengvatos);

2. Galimybė netrukdomai įvežti ir išvežti prekes už administracinių-teritorinių vietovių ribų (apskričių, kraštų);

3. Išskirtinės teisės į intelektualinę nuosavybę, tam tikrą laiką suteikiančios monopolinę poziciją.

Teisinio - norminio pobūdžio privalumai nuo kitų skiriasi tuo, kad jie gali būti palyginti greitai, o svarbiausia, visiškai panaikinti atšaukus atitinkamus įstatymų leidybos aktus.

Konkurencinių pranašumų šaltinius, kuriuos apibrėžia geras informuotumas, pagrindas yra didelis duomenų bankas apie pardavėjus, pirkėjus, reklaminę veiklą, apie rinkos infrastruktūrą. Informacijos neturėjimas, jos nepakankamumas ar nepatikimumas yra rimtas kliuvinys konkurencinėje kovoje.

Struktūrinio pobūdžio konkurencinių pranašumų šaltinius lemia aukštas įmonės gamybinių ir pardavimo procesų integravimas, o tai leidžia išnaudoti vidaus korporacinių ryšių privalumus transferinių vidaus kainų forma, pasinaudojus bendrais investiciniais, žaliavų, gamybos, inovacijų bei informacijos ištekliais, bendruoju pardavimų tinklu. Integracinių struktūrų rėmuose sukuriamos potencialios galimybės antikonkurencinėms sutartims sudaryti bei suformuojamos dalyvių grupės (tiek horizontalios, tiek vertikalios), veikiančios išvien, įskaitant ir valstybės valdžios organus. Taigi integracija įgauna tokias formas:

- regresyvosios integracijos, kad būtų galima valdyti tiekėjus arba ypač griežtai juos kontroliuoti;
- progresyvosios integracijos, siekiant įsitvirtinti gaminamos produkcijos paskirstymo sistemoje;
- horizontaliosios integracijos, kuri atsiranda įmonėms, gaminančioms tos pačios rūšies prekes, susijungus arba sustiprinus tarpusavio ryšius.

Be to, prie struktūrinio pobūdžio konkurencinių pranašumų šaltinių priskiriamos greitos ekspansijos į neužimtus rinkos segmentus galimybės, leidžiančios atstumti realius ir potencialius konkurentus.

Konkurencinių pranašumų šaltiniai, pagrįsti geografiniais veiksniais, yra susiję su ekonominėmis galimybėmis įveikti geografines rinkos sienas (vietines, regionines, nacionalines, pasaulines), taip pat su palankia geografinė įmonės padėtimi. Be to, geografiniu barjeru potencialiems konkurentams patekti į rinką tampa nesugebėjimas (arba sunkumai) pergabenti prekių iš teritorijos į teritoriją dėl:

- nesugebėjimo gauti transportą prekėms pervežti;
- gausių papildomų išlaidų, susijusių su rinkos sienų perėjimu;
- prekių kokybės bei vartojimo savybių praradimo transportuojant.

Konkurencinių pranašumų šaltiniai, atsirandantys dėl administracinių priemonių, yra susiję su gamintojų (tiekėjų) veiklos apribojimais, kuriuos ne visiems pavyksta įveikti. Tokie yra apribojimai, kuriuos įveda valstybinės ar municipalinės valdžios organai patentų ir licenzijų, kvotų, komplikuotos įmonių registravimo tvarkos forma ir pan.

Konkurencinių pranašumų šaltiniai, pagrįsti demografiniais veiksniais, formuojasi vykstant demografiniams tikslinio rinkos segmento pokyčiams, dėl jų teigiamo poveikio siūlomų

prekių paklausos apimtims bei struktūrai, taip pat dėl tikslinės gyventojų grupės augimo, gyventojų migracijos, išsilavinimo bei profesinio lygio pokyčių.

Konkurencinių pranašumų šaltiniai, kuriuos sąlygoja rinkos infrastruktūra, atsiranda dėl skirtingo lygio tokių veiksnių kaip:

1. būtinų susisiekimo (transporto, ryšių) priemonių tobulėjimas;
2. atskirų regionu darbo, kapitalo, investicinių prekių bei technologijų rinkos organizavimas ir plėtra;
3. tarpininkų tinklo plėtra, įskaitant mažmeninę, didmeninę prekybą, konsultacinių, informacinių, lizingo ir kitokio pobūdžio paslaugų teikimo tarnybų tinklo plėtra;
4. bendradarbiavimas tarp įmonių.

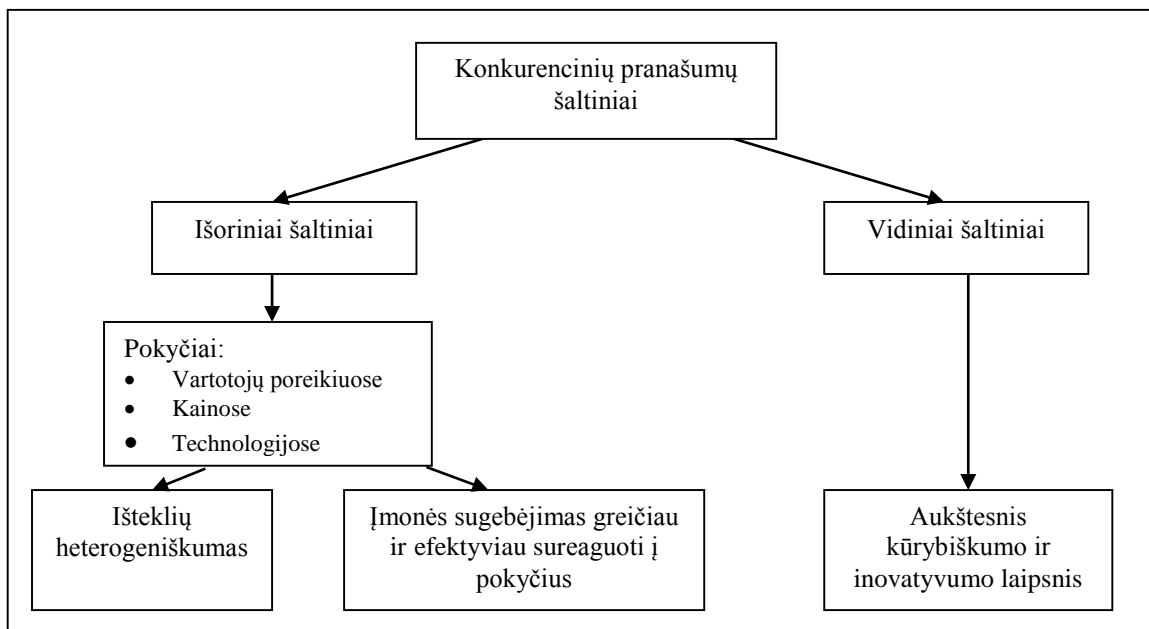
Konkurencinių pranašumų šaltiniai gali būti ir neteisinio pobūdžio bei susiję su nesąžininga konkurencija. Pagal "Europos Bendrijos Konkurencijos" įstatymo 85 straipsniu, nesąžiningos konkurencijos, kuri trukdo ūkininkaujantiems subjektams lygiomis teisėmis konkuruoti su jau egzistuojančiais tam tikroje prekių rinkoje subjektais, faktais laikomi visi susitarimai tarp įmonių, kurie:

- tiesiogiai ar netiesiogiai įtvirtina pardavimų ar pirkimų kainas, arba bet kurias kitas prekybos sąlygas;
- riboja arba kontroliuoja gamybą, rinkas, techninį vystymąsi ar investicijas;
- skirsto rinkas ar tiekimų šaltinius; šalimis, tuo pat metu sudarydami joms nepalankias situacijas;
- iškelia sąlygas kontraktų sudarymui, kad kitos šalys prisiimtų papildomus įsipareigojimus, kurie neturi nieko bendro su tų kontraktų turiniu.

Nors to jog Azoev ir Schelenkov (2001) pateikiama konkurencinių pranašumų klasifikacija yra plati, tačiau negalima teigti, kad ši klasifikacija yra išbaigta. Pavyzdžiui, savo darbe autoriai neįvertina tokių konkurencinių pranašumų klasifikavimo galimybių kaip konkurencinių pranašumų klasifikavimas pagal konkuravimo strategijas (konkurenciniai pranašumai, susiję su kaštais, ir konkurenciniai pranašumai, susiję su diferenciacija).

Ekonominėje literatūroje skiriami *vidiniai* ir *išoriniai* konkurencinių pranašumų šaltiniai. Vidinius konkurencinių pranašumų šaltinius lemia įmonės vidaus ištekliai: žmogiškieji, finansiniai, materialieji ir kt. Išoriniai konkurencinių pranašumų šaltiniai dažniausiai nėra pavaldūs įmonei, juos sąlygoja šalies makroekonominė aplinka, vyriausybės ekonominė politika, pramonės/ rinkos aplinka. Tokį konkurencinių pranašumų šaltinių skirstymą iliustruoja 7 paveikslas.

Anot Gataučio (2002) išoriniai konkurencinių pranašumų šaltiniai padidina įmonės "jėgą rinkoje" ta prasme, kad įmonė gali priversti rinką priimti prekės kainą aukštesnę, nei konkurentų, kuris neužtikrina atitinkamos išskirtinės kokybės. Vidiniai konkurencinių pranašumų šaltiniai dažniausiai sukuria "vertę gamintojui", kas leidžia pasiekti mažesnę savikainą nei konkurentų ir gauti masto ekonomiją.



7 pav. Konkurencinių pranašumų šaltiniai (sudaryta pagal Gatautis, 2002)

Apibendrinant įvairių autorių pastebėjimus, galima teigti, kad konkurencinių pranašumų šaltiniai gali kilti tiek iš įmonės veiklos, tiek iš makroaplinkos. Formuojant ilgalaikius konkurencinius pranašumus svarbu strategiškai panaudoti jų šaltinius, tikslu disponuoti išskirtiniais ištekliais, kuriuos turi sugebėti efektyviau panaudoti nei konkurentai.

2.3 Konkurencinės strategijos ir jų sąlygos

Porter (1990) savo darbuose išskiria *tris pagrindines bendrąsias strategijas* (8 pav.), kurios leidžia įgyti konkurencinį pranašumą. Jos dar vadinamos konkurencinėmis strategijomis ir leidžia išryškinti konkurencinių pranašumų šaltinius:

Sąnaudų lyderiavimas – įmonės sugebėjimas pagaminti prekę arba paslaugą pigiau nei konkurentai. Įmonės, taikančios sąnaudų arba kaštų lyderiavimo strategiją, siekia kuo efektyviau išnaudoti savo resursus, kad sumažintų savo išlaidas siejamas su tuo produktu ar paslauga. Pvz.: pigių skrydžių avialinijos yra sąnaudų lyderiai.

Diferenciacija - įmonės produktai ar paslaugos išsiskiria nuo konkurentų tam tikromis savybėmis, kurios klientų vertinamos kaip geresni produktai ar paslaugos nei atitinkamų konkurentų produktų. Tokios įmonės įprastai pasižymi inovacija ar geresnės kokybės produkcija, bei produktai įprastai kainuoja daugiau nei konkurentų, tačiau vartotojai pasiryžę mokėti didesnę kainą dėl papildomai suteiktų savybių. Pavyzdžiui, Apple kompanijos Mac kompiuteriai bei iPod muzikos grotuvai, už kuriuos vartotojai pasiryžę mokėti gerokai didesnę kainą.

STRATEGINIS PRIVALUMAS

Visa rinka	Diferenciacija	Sąnaudų lyderiavimas
Vienas rinkos segmentas	Dėmesio sutelkimas į rinkos segmentą	

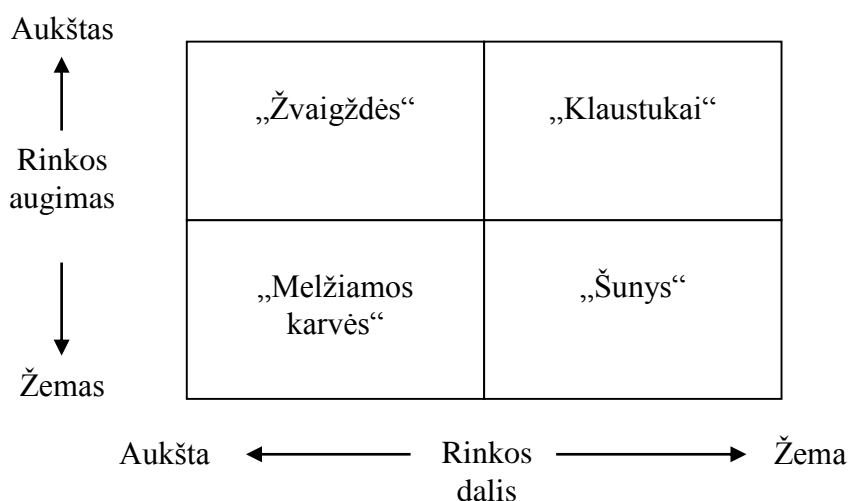
8 pav. Konkurencijos strategijos (sudaryta pagal M. Porter, 1980)

Dėmesio sutelkimas į rinkos segmentą arba koncentracijos strategija siejama su įmonės fokusu į mažą rinkos dalį, siekiant geriau patenkinti vartotojus nei konkurentai. Vadinamasis „fokusas“ gali būti traktuojamas kaip konkreti pirkėjų grupė, produktų grupės segmentas ar net konkreti geografinė rinka.

Anot Porter (1990), šios konkurencinės strategijos gali būti tapatinamos su konkurencinių pranašumų šaltiniais ir vadinamos generalinėmis strategijomis, kurių atskiros apraiškos būdingos daugeliui įmonių.

Vis dėlto įmonės dažniausiai sąnaudų lyderiavimo strategiją dėl sugebėjimo valdyti savo finansinius ir žmogiškuosius išteklius ir taip mažinti veiklos sąnaudas. Nepaisant to, įmonės susiduria su tam tikra rizika, t.y. konkurentai kopijuoja kompanijos veiksmus; keičiasi technologinė ir materialinė bazė; nepavyksta užtikrinti veiklos ekonomiškumo, didėja veiklos kaštai.

Porter (1980) suformuluotų konkurencinių strategijų sąlygas dalinai atspindi ir taip vadinamoji Bostono konkurencijos matrica (9 pav.) Kvadratai rodo hipotetinės įmonės verslo kryptių apimtį ir užimamas pozicijas. Kiekvienos krypties piniginės apimtys yra proporcingos kvadrato plotui. Verslo krypties vieta rodo jos užimamą santykinę rinkos dalį ir rinkos augimo tempą.



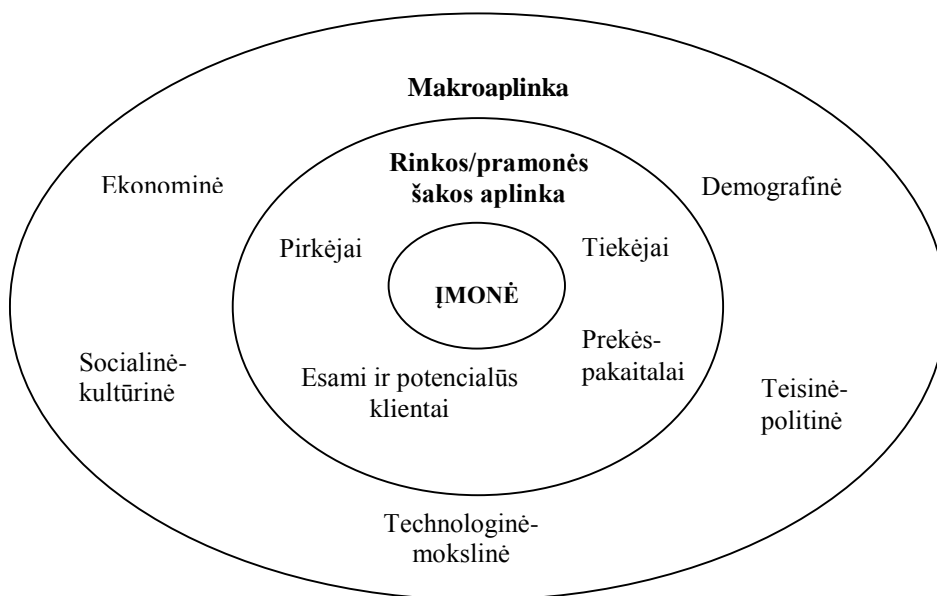
9 pav. Bostono matrica (sudaryta pagal “Boston Consulting Group“)

Bostono matricos kvadratai rodo hipotetinės įmonės verslo kryptių apimtis ir užimamas pozicijas. Kiekvienos krypties piniginės apimtys yra proporcingos kvadrato plotui. Verslo krypties vieta rodo jos užimamą rinkos dalį ir rinkos augimo tempą. Pagrindinė Bostono matricos idėja yra ta, kad geriausia strategija užimti dominuojančią rinkos dalį yra tada, kai rinka subrendusi. Ši idėja remiasi logika: kai rinka subręsta, gaunamas didžiausias pelnas; dominuojanti rinkos dalis užtikrina didžiausią sukauptą gamybos apimtį; didelė gamybos apimtis padeda sumažinti gamybos sąnaudas (masto ekonomijos efektas); mažos gamybos sąnaudos leidžia sumažinti kainas ir užimti didesnę rinkos dalį arba padidinti pelno maržą. Bostono matrica buvo naudojama labai sėkmingai, ir jos pagalba daugelis didžiųjų Amerikos kompanijų peržiūrėjo savo verslo vienetų veiklą.

Konkurencinė strategija pati savaime yra tik priemonė įmonės tikslams pasiekti. Jų įgyvendinimas yra ilgas ir sunkus procesas, kuriam reikalinga kontrolė ir kuri paprastai atliekama keliais etapais: 1) veiksmų, kuriuos reikia kontroliuoti, nustatymas; 2) šių veiksmų parametru numatymas; 3) informacijos iš visų organizacijos lygių ir veiklos sričių integravimas į vientisą sistemą. Apibendrinant galima teigti, kad įmonė turi pasirinkti tinkamą konkurencinę strategiją, per konkurencinių pranašumų šaltinius, kurie yra realiausi ir lengviausiai pasiekiami tam tikru laikotarpiu.

2.4. Konkurencinės aplinkos vertinimas konkurencinių pranašumų požiūriu

Konkurencinių pranašumų formavimo ypatumai priklauso nuo to, kokioje konkurencinėje aplinkoje veikia įmonė. Konkurencinės aplinkos struktūra dažniausiai skirstoma į makroaplinką bei rinkos/pramonės šakos aplinką (10 pav.).



10 pav. Konkurencinės aplinkos schema (sudaryta autorės)

Daugumos autorių nuomone, makroaplinka - tai įmonės funkcionavimo sąlygos, turinčios įtakos įmonės veiklai tam tikroje šalyje ir regione, priklausomai nuo šalies ekonominių, politinių, socialinių ir kt. veiksnių. Makroaplinkos bruožas yra tas, kad ji labai ryškiai apibrėžia įmonės veiklos ir raidos galimybes, tačiau įmonė tų sąlygų negali pakeisti. Įmonės požiūriu, makroaplinkos sukuriamos sąlygos tėra tik datos, įvykiai, kuriuos reikia žinoti ir įvertinti, bet kurie dažniausiai nepasiduoda įmonės įtakai. Įmonė priima signalus iš aplinkos kaip galimybes ar pavojus, bet negali aktyviai į juos reaguoti. Tam tikrais atvejais egzistuoja išimtys. Pavyzdžiui, didelės įmonės turinčios įtakingą ekonominį potencialą arba politinę jėgą gali atlikti sėkmingus mėginimus įtakoti tam tikrus makroaplinkos elementus, pvz. politinius. Trumpai apžvelkime makroaplinkos struktūrą:

Ekonominė aplinka – tai makroekonominės politikos sąlygos, makroekonominiai veiksniai ir rodikliai, turintys įtakos įmonės veiklai. Ekonominė aplinka susijusi su šalies bei tarptautine ekonomika, tarptautinės prekybos sąlygomis, kuriose įmonė veikia. Ypač svarbu įmonėms pažinti ekonominę aplinką savo tikslinės rinkos viduje. Įmonės įvertindamos ekonominę aplinką, turi atsižvelgti į tokius rodiklius kaip BVP dinamika, infliacijos, nedarbo lygis, vartotojų perkamoji galia, bendroji paklausa ir kt.

Teisinė – politinė aplinka apima šalies politinių struktūrų veiksmus ir teisės aktus bei įstatymus, kurie veikia įmonės sprendimus. Svarbu vertinti tokius aspektus, kaip įmonių steigimą, jų vidaus veiklą ir likvidavimą reguliuojantys teisės aktai; įmonės santykius su pirkėjais,

partneriais ir konkurentais reguliuojantys teisės aktai; atskiras įmonės veiklos sritis reguliuojantys aktai. Konkurencijos teigiami bruožai pasireiškia tik tada, kai rinkoje sudarytos sąlygos konkurentams sąžiningai varžytis dėl geresnio pirkėjų paklausos patenkinimo. Todėl svarbu, kad šalies, kurioje įmonė veikia teisinė aplinka būtų palanki sąžiningai konkurencijai, suvaldyta šešėlinė ekonomika. Kai kurioms prekybos sritims – ypač maisto prekių ir vaistų, keliama sąlyga visiškai suvienodinti teisės normų reikalavimus. ES teisėje ypatingas dėmesys skiriamas konkurencijos politikai, kuri turi svarbiausią reikšmę vidaus rinkos sukūrimui. Prekybos barjerų šalinimas reikalauja aiškių ir vienodų konkurencijos reguliavimo taisyklių.

Kitas aspektas – teisinis antimonopolinis reguliavimas. Konkurencinių santykių valstybinis reguliavimas remiasi valstybės antimonopoline politika, apimančia antimonopolinio įstatymo parengimą ir jo įgyvendinimo kontrolę. Antimonopolinį įstatymą sudaro konkurencinių ir ūkinės veiklos teisinių normų sistema nukreipta konkurencijos išsaugojimui ir palaikymui. Kaip teigiama Ekonomikos terminų žodyne antimonopolinis įstatymas - įstatymas monopolijų galiai ir veiklai reguliuoti, apsaugant nuo antivisuomeninių pasekmių (gamybos koncentracija, rinkų kontrolė ir kainų didinimas siekiant viršpelnių nedidinant veiklos efektyvumo).

Įvairiose šalyse veikiančios antimonopoliniai įstatymai skirtingi. Tačiau kiekvienas iš jų daugiau ar mažiau priklauso vienai iš dviejų sistemai: draudžiančiai ar reguliuojančiai (Baumol, 1998). Draudžiančioji antimonopolinio įstatymo sistema numato visišką monopolijos uždraudimą. Antimonopolinis įstatymas taip pat reglamentuoja tam tikrus reikalavimus keliamus prekėms, jų įpakavimui, ekologiškumui, naudojimo saugumui, prekybos organizavimui, rinkos dalies kontrolei, kurią užima gamintojas, sankcijų tvarkai tuo atveju jei antimonopolinis įstatymas būtų pažeistas.

Socialinė-kultūrinė/demografinė aplinka veiksniai įtakoja pokyčius žmonių požiūryje, skoniuose, tikėjime, normose, papročiuose ir gyvenimo būde. Įmonės gebėjimas numatyti pokyčius šiose srityse gali suteikti palankumo, kai tuo tarpu nesugebėjimas reaguoti į šiuos pokyčius gali būti pražūtingas. Socialinę ir kultūrinę aplinką apibūdina ir demografiniai rodikliai. Jų tyrimas leidžia nustatyti potencialių pirkėjų (vartotojų) skaičių, jų sudėtį pagal lytį, amžių, šeimos sudėtį, išsilavinimą, gyvenamąją vietą, profesijas, tautybę ir kt. Pavyzdžiui, didėjant gimstamumui daugėja vaikų, tuo pačiu auga ir jiems reikalingų prekių paklausa. Daugelis prekių vartojama ne individualiai, bet bendrai. Todėl svarbus demografinis rodiklis yra šeima, jos dydis, sudėtis, dirbančių asmenų skaičius, pajamos ir kt. Miesto ir kaimo gyventojų paklausa skiriasi, todėl labai svarbu žinoti gyventojų pasiskirstymą tarp miesto ir kaimo, migracijos mastą ir kryptis.

Technologinė-mokslinė aplinka apima mokslinių tyrimų raidą ir jų rezultatų taikymo galimybes įmonės veikloje. Kaip jau anksčiau minėta, bendradarbiavimas su aukštojo mokslo

institucijomis, tyrimais centrais, inovacijų taikymas versle, įmonės gali sukurti sunkiai konkurentų imituojamus konkurencinius pranašumus. Įmonėms didelę įtaką turi technologiniai pasiekimai, kurie diktuoja technologinių produktų ir paslaugų gamybos principus bei procesus. Kartu technologinis pažangumas yra vienas iš konkurencinių veiksnių, nes technologija reikalauja didelių investicijų, kita vertus ji didina gamybos našumą.

Gamtinė aplinka apima klimatinių sąlygų, gamtos išteklių, aplinkosaugos priemonių naudojimo ir valdymo įtaką įmonės veiklai. Vertindamos savo konkurencines galimybes, įmonės turi atsižvelgti į didėjantį visuomenės ekologinį išprusimą, aplinkosaugos organizacijų veiklą, jų reikalavimus, kurie dažnai yra sąlygoti tarptautinių susitarimų ir konvencijų, pvz. Kyoto protokolas.

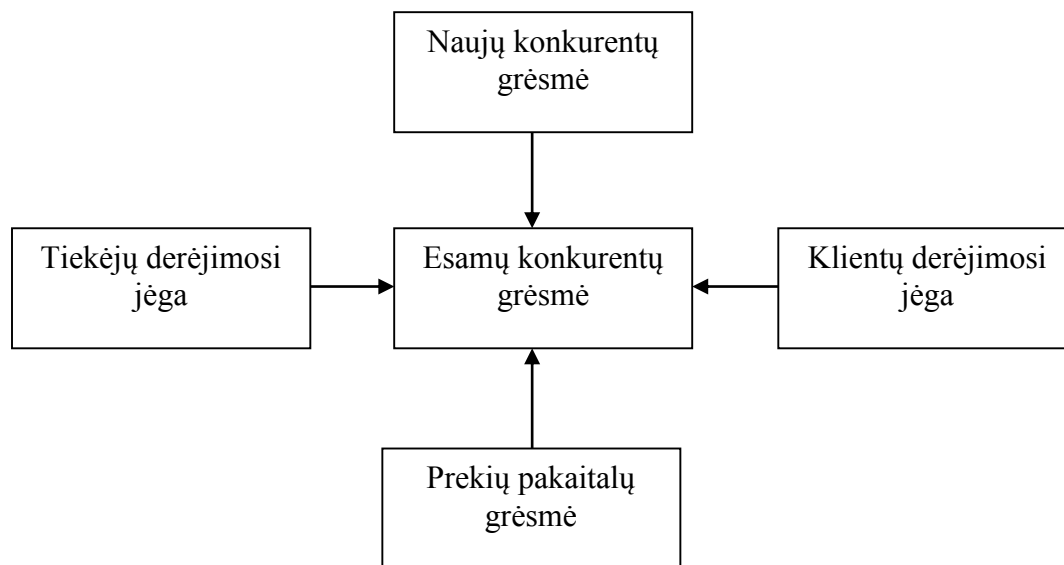
Rinkos arba pramonės šakos aplinkos vertinimui dažniausiai yra naudojamas Porter (1980) penkių jėgų modelis, kuris akcentuoja šių jėgų sąveiką apimant tiekėjus ir jų derėjimosi jėgą, naujų ir esamų konkurentų grėsmes, klientus ir jų derėjimosi jėgą, prekių pakaitalų grėsmę (11 pav.) Šio modulio taikymui egzistuoja tam tikri apribojimai: jis negali būti taikomas įmonių grupei, kadangi kiekviena įmonė turi skirtingas vartotojų grupes, orientuojasi į skirtingas prekes ir paslaugas bei jų kokybę; reikia įvertinti konkurentų bei makroaplinkos sąveikas, idant makroaplinkos veiksniai neeliminuočiau tam tikrų konkurencinių pranašumų; modelyje aprašytos penkios konkurencinės jėgos yra priklausomos tarpusavyje.

Bendra šių veiksnių jėga nulemia pagrindinį galimą pelną pramonės šakoje, kur galimas pelnas matuojamas ilgalaikiu pelnu iš investuoto kapitalo. Ne visos pramonės šakos turi tą patį potencialą: jos skiriasi savo maksimaliu galimu pelnu, kurį lemia bendra veiksnių sąveika. Beto, kiekvienos jėgos reikšmė įvairiose šakose nevienoda, ir tik jų visuma lemia vidutinį šakos konkurencingumą. Tos įmonės, kuriose konkurencijos jėgų sąveika susiklosto palankiau, ilgiau išlaiko konkurencinį pranašumą. Šios penkios jėgos lemia konkurencinę situaciją šakoje ir veikia kainas, kurias šakos įmonės nustato produkcijai, taip pat gamybos išlaidas ir kapitalinius įdėjimus, būtinus išlaikyti konkurencingumą.

Taigi Porter (1980) modelis akcentuoja pramonės šakos patrauklumą ir jos charakteristikas, tokias kaip potencialas firmos galios didinimui pirkėjų ir tiekėjų atžvilgiu, sutrukdyti potencialiems dalyviams įeiti į rinką ir atimti pozicijas iš konkurentų, kurios yra svarbiausią konkurencinį pranašumą ir ilgalaikį pelningumą apsprendžiantys veiksniai. Šių konkurencinių pranašumų pastovumas apibrėžiamas firmos gebėjimu sukurti apginamas nišas.

Nors M. Porterio sukurtas modelis ir yra vienas populiariausių, vertinant konkurencinius pranašumus bei įmonės konkurencines galimybes rinkoje ar pramonės šakoje, jis nėra visiškai

pritaikytas šių laikų tyrimams, nes jame trūksta vienos dedamosios itin svarbios šiandieninėje visuomenėje – valstybės institucijų (Jucevičius, 1998).



11 pav. Porter penkių jėgų modelis (sudaryta pagal M.Porter, 1980)

Taigi mokslinėje literatūroje galima sutikti modifikuotą M. Porterio modelį, papildytą šeštąja konkurencine jėga – valstybinėmis institucijomis. Tokia modelio korekcija itin reikšminga, nes valstybės institucijos konkurencinėje aplinkoje pasireiškia per tokius reguliuojančius veiksmus kaip: įstatymai, potvarkiai, taisyklės, aktai. Valstybės institucijos daro sąlyginai didelį poveikį įmonėms, šakos, šalies, ir net tarptautinio lygio konkurencinei aplinkai, nes gali riboti tam tikro produkto kiekį (nustatyti kvotas), visiškai riboti ar nustatyti tam tikrus veiklos apribojimus, keisti mokesčių dydžius, suteikti leidimus ar licencijas, kompensuoti tam tikras sąnaudas (pvz. darbo užmokesčio) ir pan.

Apibendrinant, Porter penkių jėgų modelis leidžia įmonėms įvertinti konkurentų veiksmus, bei galimas jų pasekmes. Modelio taikymas padeda surinkti informaciją apie tai, kaip geriausiai atsakyti į konkurentų veiksmus, kaip konkurentai veikia rinkoje, koks konkurencijos pobūdis, kokia rinkos struktūra bei konkurentų elgsena joje.

Vertinant įmonės konkurencinius pranašumus pramonės šakos ar rinkos lygmenyje, svarbūs tampa ir rinkos struktūros aspektai. Rinkos struktūros sąvoka galima nusakyti konkuruojančių įmonių rinkoje pasiskirstymą pagal dydį. Visos įmonės rinkoje yra rikiuojamos pagal užimamą dalį rinkoje. Dažniausiai išskiriami trys rinkos struktūros tipai: dominavimas (kai keturių įmonių koncentracija viršija 60 proc. dominuojant vienai įmonei), tvirta oligopolija (kai keturių įmonių koncentracija viršija 60 proc.) ir netvirta oligopolija (kai keturių įmonių

koncentracija viršija 30 proc.). Rinkos koncentracijos laipsnis nusakomas kelių stambiausių įmonių, dažniausiai keturių, užimama bendra rinkos dalimi. Įmonių skaičius rinkoje nėra toks svarbus, kaip gali atrodyti, nes jis mažai mums gali pasakyti apie rinkos struktūrą. Pavyzdžiui, jei kelios įmonės dominuoja rinkoje, nėra svarbu kiek smulkių įmonių rinkoje: viena, dešimt ar trisdešimt.

Pasiskirstymas pagal dydį nusako realios konkurencijos vidinę struktūrą rinkoje. Svarbu ir išorės sąlygos, jos nusako potencialių konkurentų įėjimą į rinką galimybes. Vidiniams struktūros elementams priskiriama rinkos dalis ir oligopolijos koncentracijas. Išoriniams struktūros elementams priskiriama potenciali konkurencija ir įėjimo barjerai.

Įmonės užimama rinkos dalis yra gan svarbus kriterijus aiškinantis įmonės monopolizavimo laipsnį (lyginant užimamą dalį su mažiausia ir didžiausia dalimi). Weisman (2007) teigia, kad galios rinkoje laipsnis paprastai nežymus kai užimama rinkos dalis mažiau nei 15 proc., jei užimama nuo 25 iki 30 proc. rinkos, monopolijos laipsnis tampa gan žymiu, o rinkos dalis nuo 40 iki 50 proc. suteikia stiprią galią rinkoje. Tačiau būtina atkreipti dėmesį į tai, jog absoliuti galia rinkoje didele dalimi priklauso nuo įmonės paklausos elastingumo.

Rinkos dalies svarba buvo pripažinta tiek klasikinėje, tiek ir šiuolaikinėje ekonomikos literatūroje. Rinkos dalies koncepcija dažnai naudojama verslo praktikoje, kaip įmonės veiklos rinkoje motyvas ir strategijų nustatymo kriterijus.

Apibendrinant galime teigti, kad didelė rinkos dalis suteikia įmonei žymią galią rinkoje, o įmonės užimančios mažą rinkos dalį susiduria su stipriu konkurencijos spaudimu. Todėl įmonei svarbu suformuoti tokius konkurencinius pranašumus, kurie padėtų didinti užimamą dalį rinkoje, tuo pačiu didinant ir galią.

2.6. Konkurencinių pranašumų formavimas tarptautinėje rinkoje: tyrimų apžvalga

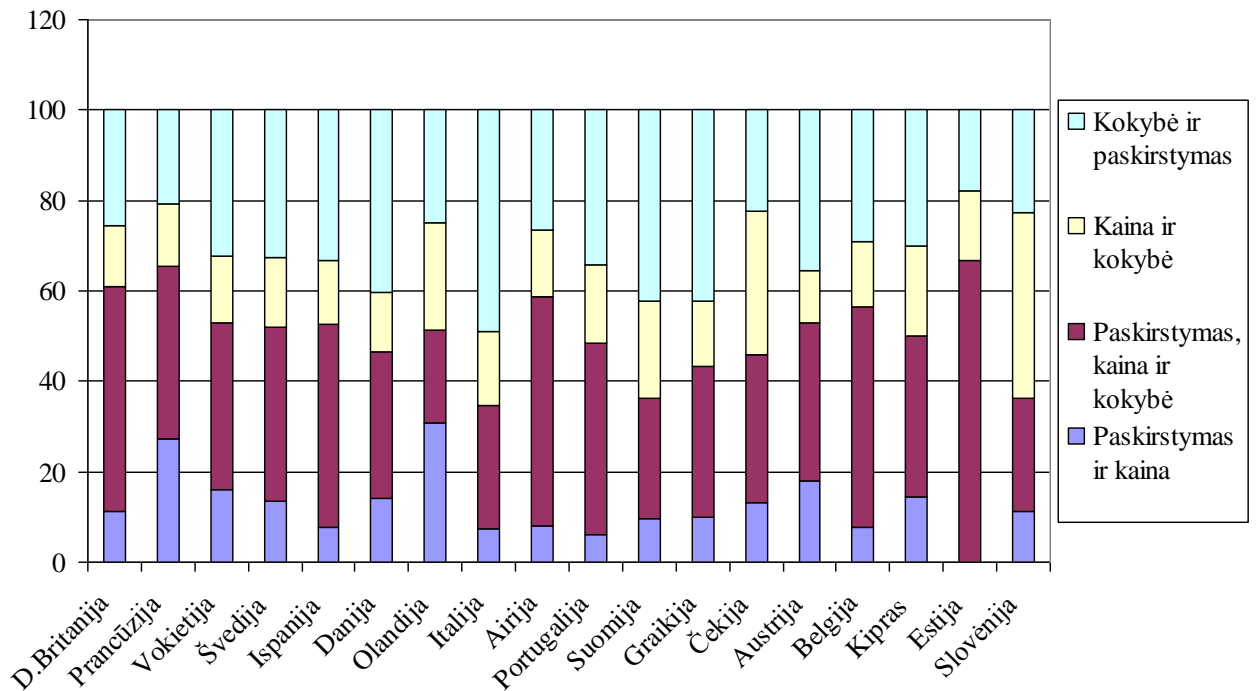
Įmonių galimybės konkuruoti tiek viduje, tiek už jos ribų yra dažniausiai grindžiamas kaina, kokybe bei sugebėjimu kurti ir gaminti išskirtinius produktus kitų konkurentų atžvilgiu.

Kalbant apie kaštų konkurencinius pranašumus (darbo jėgos vieneto kaštai yra jo sudedamoji dalis), nereiktų užmiršti kapitalo, energetinių išteklių, žaliavų kaštų. Vis dėlto daugelis ES įmonių praranda konkurencinį pranašumą dėl augančių išlaidų minėtų dedamųjų atžvilgiu (European Competitiveness Report, 2014).

Tyrimai rodo, kad senųjų ir naujai įstojusių ES šalių konkurencingumo valdymo praktika skiriasi. Kalbant apie konkurencinių pranašumų šaltinius senųjų ir naujųjų ES šalyse narių įmonėse, nustatyti akivaizdūs skirtumai. Senosios ES šalys (Prancūzija, Vokietija, Belgija ir kt.) koncentruojasi ties tokių konkurencinių pranašumų kaip produkto kokybė ir paskirstymo sistema

tobulinimu (31,2 % visų įmonių), kai tuo tarpu naujosios ES šalys (tirta tik 2004 m. įstojusios šalys, t.y. Estija, Čekija, Kipras ir Slovėnija) didžiausią dėmesį (30 % visų įmonių) teikia kainos ir kokybės derinimui (Golob ir Podnar, 2007).

Kita vertus, visos šalys linkę naudoti tam tikrą subalansuotą strategiją, t.y. kainos, kokybės ir pristatymo kompleksą, akcentuojant skirtingus dedamųjų svorius (11 paveikslas). Estija tam skiria didžiausią dėmesį, t.y. net 64 % tirtų įmonių pasisako už subalansuotos strategijos naudojimą įmonių konkurencingumui užtikrinti.



11 paveikslas. ES šalių konkurencinių pranašumų šaltinių pasiskirstymas, % (sudaryta pagal Golob, Podnar, 2007)

Pastaruoju metu aštrėjanti trečiųjų šalių (Kinija, Indija, Pietų Korėja ir t.t.) konkurencija sąlygoja materialiujų konkurencinių pranašumų silpnėjimą ar net praradimą. Todėl dauguma ES šalių įmonių vis dažniau pradeda naudoti konkurencinių pranašumų šaltinius, nukreiptus į inovacijas, žinių ekonomikos dedamąsias, aukštą pridėtinę vertę turinčių produktų kūrimą. ES pramonės inovatyvumui skatinti naudojamos įvairios formos: specialios, į gamybą orientuotos mokslinių tyrimų programos, jungtinės technologijų iniciatyvos ir klasteriai, kuriuose gimtų modernūs, naujoviški, perspektyvūs produktai.

Vis dėlto ES įmonių konkurencingumui nemažai įtakos turi ir administraciniai sprendimai. ES šalyse vis dar išlikę taisyklių, kurios diskriminuoja kitų ES šalių prekių ir paslaugų tiekėjus sudarydamas geresnes paslaugas vietiniams. 2012 m. paskelbtoje Švedijos nacionalinės prekybos

tarybos studijoje teigiama, kad net 37 % šalies paslaugų įmonių turi blogesnes galimybes parduoti savo paslaugas kitose ES šalyse nei vietinės įmonės. Daugiausiai nusiskundimų turėjo statybų sektoriaus įmonės. Nors formaliai ES galioja taisyklė, kad paslaugų teikėjai turi būti pripažinti visose ES šalyse, tačiau norėdami teikti savo paslaugas ne savo šalyje jie neretai turi gauti leidimus, kurių tikslas užtikrinti saugumo ar kokybės reikalavimus. Neretai šie leidimai tampa įėjimo į rinką barjeru, mat ne visos įmonės sugeba įsigilinti į kitos šalies teisės aktus ir jų reikalavimus. Tokia situacija trukdo ES ekonomikai didinti efektyvumą ir pasiekti, jog rinkoje liktų efektyviausios ir geriausiai prekes ir paslaugas teikiančios įmonės, o ne tos, kurios propaguojamos vietinių šalių teisės aktu. Tai būtina sąlyga konkurencingumo augimui.

Panagrinėkime, kokie konkurencinių pranašumų šaltiniai yra atskirose užsienio šalyse. Tarkime, Prancūzijos įmonės nors ir pasižyminčios aukštu produktyvumu bei darbo užmokesčio lygiu, po kriziniu laikotarpiu susidūrė su pramonės konkurencingumo bei eksporto dalies pasaulinėje rinkoje sumažėjimu (2013 m. palyginti su 2005 m. Prancūzijos eksporto apimtys sumažėjo ~20 %). Tai sąlygojo tokie veiksniai kaip: žemos pelno maržos dėl itin intensyvios konkurencijos su Vokietija; nekaininių konkurencinių pranašumų nykimas eksporto rinkose; ofšorinių procesų intensyvėjimas, ypačiai automobilių pramonėje (OECD, 2013).

Tyrimai rodo, kad nėra vieningos strategijos, siekiant panaudoti įmonių konkurencinius pranašumus eksporto rinkose. Pavyzdžiui, 82 Graikijos įmonių apklausa, naudojant faktorinę ir klasterinę analizę, parodė, kad įmonės nėra linkusios teikti ypatingų prioritetų tam tikros strategijos naudojimui. Net 32 % Graikijos įmonių nenaudoja jokios konkurencinės strategijos, 46 % įmonių pasisako už hibridinę strategiją, apjungiant žemų kaštų, diferenciacijos ir koncentracijos į rinkos segmentą elementus, o likusios įmonės linkę diversifikuoti savo konkurencinius pranašumus priklausomai nuo eksporto rinkų konkurencinio laipsnio (Salavou, Halikias, 2009). Tai reiškia, kad įmonės nėra aiškiai išsigryninę savo konkurencinius pranašumus, o konkurencingumo valdymas atliekamas paviršutiniškai.

Pastaraisiais metais lyderiaujančios Kinijos įmonės keičia savo konkurencines strategijas iš žemų kaštų ir/arba darbui imlių pramonės šakų specializacijos į aukštųjų technologijų ir inovatyvių produktų gamybą (Zhao ir kt., 2009; Bhuiyan, 2011). Be to, įmonės linkusios jungtis į pramoninius klasterius, kas skatina intensyvesnį bendradarbiavimą, „win-win“ aplinkos stimuliavimą ir inovacijų kūrimą. Vienas iš tokių pavyzdžių Kinijoje yra Dalian IT parkas, kuriame didžiausias dėmesys skiriamas kokybės vadybos sistemoms, žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos stiprinimui ir įmonių partnerystės (tinklo) kūrimui.

Kiek kitaip konkurencingumą valdo užsienio įmonės Kinijoje. Ištyrus 179 užsienio įmonių veiklą Kinijoje, nustatyta, kad didžiausią įtaką turi konkurenciniai pranašumai, suformuoti,

remiantis: 1) vadybiniais ryšiais su šalies valdančiosiomis institucijomis arba instituciniais pranašumais; 2) rinkodaros sprendimais (Li, Zhou, 2010). Pirmuoju atveju, užsienio įmonės stengiasi užmegzti ryšius su atitinkamomis Kinijos institucijomis ir pasinaudoti jų teikiamais privalumais versle. Antruoju atveju, užsienio įmonės orientuojasi į žemų kaštų ir diferenciacijos strategijų kompleksą.

Sparčiai augant Kinijos ir Indijos ekonomikoms, pastebima nauja konkurencingumo stiprinimo tendencija. Apklausus 1526 Kinijos ir Indijos stambias tarptautines įmones, nustatyta, kad dauguma jų linkę plėtoti konkurencinius pranašumus, pagrįstus įmonių susijungimais ir integruota jungtine nuosavybe (Sun ir kt., 2014). Tokio tipo įmonės plėtoja savo veiklą, remdamosi vietinių pramonės šakų privalumais; nuolatiniu žmoniškųjų išteklių mokymu; vertės kūrimu ir vertės grandinės tobulinimu bei instituciniais pranašumais.

Apibendrinant galima teigti, kad ES įmonių turimi konkurenciniai pranašumai, kurių struktūra ir intensyvumas nesikeičia jau keletą metų, koncentruojasi ties santykinai kvalifikuotais darbuotojais; aukštos kokybės ir didelę pridėtinę vertę turinčiais produktais; aukštais produktyvumo rodikliais; šiuolaikinių vadybos sistemų naudojimu. Tačiau ES įmonių konkurencingumą riboja ir visa eilė problemų tokių, kaip sudėtingas prieinamumas prie finansinių/investicinių išteklių ypač mažoms ir vidutinėms įmonėms; aukštos energetinių išteklių kainos; sąlyginai nedidelės išlaidos MTEP darbams.

Didėjanti globali konkurencija ir ekonominė krizė, išryškino ES įmonių deindustrializacijos procesus ir sumažėjusias eksporto rinkų apimtis, dėl ko įmonės priverstos ieškoti naujų konkurencinių pranašumų, pagrįstų nekaininiais sprendimais ir tikslesne rinkodarine orientacija. Vertinant kitų užsienio šalių konkurencingumo valdymo patirtį, akivaizdu, kad konkurencinės strategijos pagrįstos žemais kaštais, diferenciacija ar koncentracija, dažnai užleidžia vietą ne tradiciniams instituciniams, valdymo ir rinkodaros sprendimams.

3. Tyrimo metodologija

Ketvirtoje darbo dalyje pateiktam tyrimui atlikti buvo pasirinkta AB „Panevėžio statybos trestas“ – tai Lietuvos statybų kompanija, kuri savo veiklą statybų sektoriuje vykdo jau daugiau kaip 59 metus bei teikia statybos darbų paslaugas Lietuvoje ir užsienyje.

Taigi, **tyrimo tikslas** – ištirti AB „Panevėžio statybos trestas“ konkurencinius pranašumus, jų vidinius bei išorinius šaltinius bei numatyti konkurencinės pozicijos stiprinimo galimybes.

Norint pasiekti išsiskelbtą tyrimo tikslą buvo naudojami tokie **tyrimo metodai**:

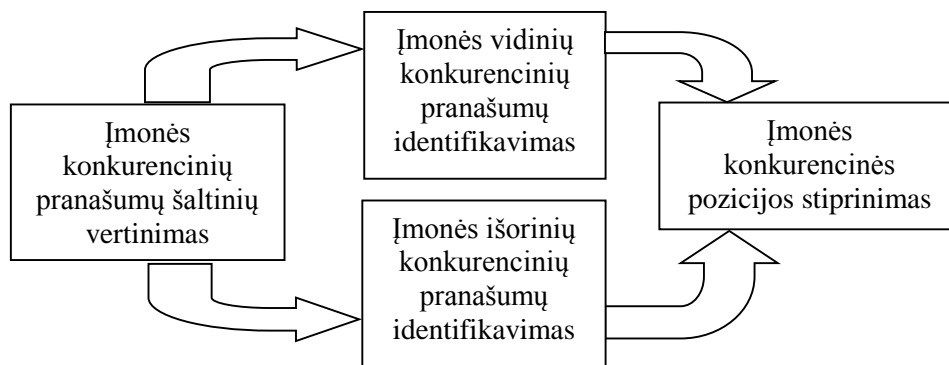
- *Lyginimosios analizės metodas*, grindžiantis teiginius apie objektų, reiškinių ir t.t. panašumus ir skirtumus. Lyginimo metu sugretinami mažiausiai du objektai jų tarpusavio santykio apibrėžimo tikslu. Lyginant nustatomos reiškinių kiekybinės ir kokybinės charakteristikos, konstruojamos analogijos ir klasifikacijos, įvertinamas būties ir pažinimo turinys (Juraitė, 2005). Lyginamoji analizė leidžia įvertinti ir palyginti svarbiausius organizacijos veiklos rodiklius su kitų panašią veiklą vykdančių organizacijų rodikliais. Lyginamasis tyrimas savo tikslais atsiduria tarp kokybinio ir kiekybinio tyrimo. Jis dažniausiai apima mažesnę kiekį atvejų nei kiekybinis tyrimas ir nėra toks detalus kaip kokybinis tyrimas. Pasak Ragin (1994), šias tris tyrimo strategijas galima palyginti taip tiriamų atvejų atžvilgiu: nuo intensyvios perspektyvos (kokybinis tyrimas apie bendrybes, geriausiai tinkantis atskleisti konkretų atvejį) prie išsamios (lyginamasis tyrimas apie įvairovę, panašumų ir skirtumų identifikavimas tarp atvejų) link plačiosios (kiekybinis tyrimas apie ryšius tarp kintamųjų, apibendrinimų, tendencijų, modelių identifikavimas tarp didelio atvejų skaičiaus). Šiam tyrimui dažnai naudojami antrinės informacijos šaltiniai (Dikčius, 2006). Antriniai informacijos šaltiniai gali būti: valstybiniai šaltiniai (statistikos departamentas), asociacijos, spausdinti šaltiniai (vietiniai bei nacionaliniai laikraščiai, bendri verslo bei tam tikros šakos žurnalai, įvairiausi katalogai), informacija internete (įmonių internetiniai puslapiai, įvairios duomenų bazės), įmonių metinės ataskaitos (šios ataskaitos apima ne tik balanso duomenis, bet ir informaciją apie parduodamas prekes, jų įvairovę, pardavimo regionus, darbuotojus ir kt.) ir kt.

- *Porter penkių jėgų modelis*. Modelis naudojamas, įvertinant penkias konkurencines jėgas (detaliau žr. 2.3 poskyryje), kurios turi poveikį kiekvienam sektoriui ir rinkai. Kiekvienos iš penkių jėgų savybės lemia vieno sektoriaus konkurencijos intensyvumą ir dėl to pelno potencialą ir jo patrauklumą potencialiems rinkos dalyviams. Modelis gali būti taikomas bet kuriai įmonei, nepaisant jos dydžio ir pramonės šakos, kurioje ji veikia.

- *Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių metodas (SSGG)*. Šio metodo tikslas nurodyti įmonės strategijų vystymo ir įgyvendinimo kryptį. SSGG metodas padeda geriau įvertinti įmonės silpnybių įtakos verslo aplinkoje mažinimo kelius, išryškinti stipriąsias įmonės puses. Tuo pačiu,

gana sistemiskai pateikiami įmonės konkurenciniai pranašumai bendros konkurencinės aplinkos požiūriu. Taikant SSGG metodą, tikslinga laikytis šių rekomendacijų: 1) vengti pernelyg didelės SSGG dedamųjų detalizacijos; 2) pakomentuoti kiekvieną SSGG dedamąją, atskleidžiant įmonės specifiką; susieti įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses su svarbiausiais sėkmės veiksniais; įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses apibūdinti konkurencijos aspektu.

Įmonės konkurencinių pranašumų identifikavimo loginė schema (12 pav.) buvo sudaryta naudojantis konkurencinės aplinkos, konkurencinių pranašumų šaltinių identifikavimo ir vertinimo ypatumais, aptartais antroje darbo dalyje.



12 pav. Įmonės konkurencinių pranašumų identifikavimo loginė schema (sudaryta autorės)

Taikant Porter penkių jėgų modelį, lyginamosios analizės ar SSGG metodą buvo naudojamosi antriniais informacijos šaltiniais: informacija internete, t.y. AB „Panevėžio statybos trestas“ internetinio puslapio informacija, įmonės metinės veiklos ataskaitos; publikacijos specializuotuose žurnaluose ir kt. leidiniuose; Lietuvos Statistikos departamento informacija.

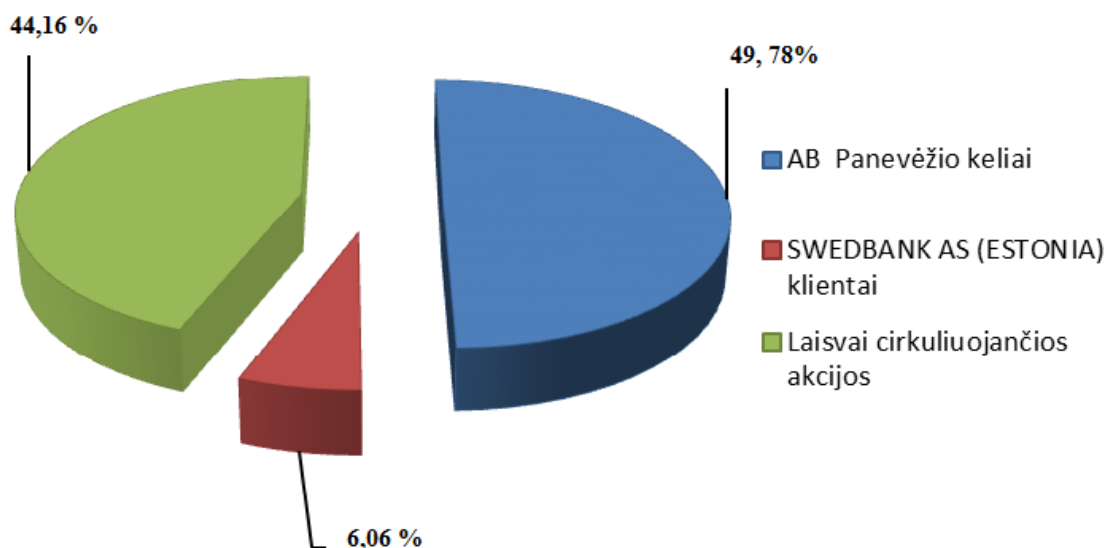
4. AB „Panevėžio statybos trestas“ konkurencinių pranašumų vertinimo bei konkurencinės pozicijos stiprinimo galimybių tyrimas Lietuvos statybos rinkoje

4.1. AB „Panevėžio statybos trestas“ veiklos apžvalga

Tyrimui pasirinkta įmonė - AB „Panevėžio statybos trestas“ – viena stambiausių Lietuvos statybos bendrovių (veikianti nuo 1957 m.). Per savo veiklos laikotarpį įmonės įgyvendino daugelį itin svarbių ir sudėtingų projektų, kurie prisidėjo prie Lietuvos ekonominio augimo ir aplinkosaugos gerinimo, sukuriant aukštesnę gyvenamosios aplinkos kokybę visiems Lietuvos žmonėms. Savo veikloje AB „Panevėžio statybos trestas“ vadovaujasi tokiomis vertybėmis kaip atsakingumas, profesionalumas, kokybiškas darbas bei efektyvūs sprendimai. Ilgą laiką įmonė vadinosi „Šiaurės Lietuvos statybos trestas“. AB „Panevėžio statybos trestas“ pavadinimu įmonė veikia nuo 1993 m.

Pagrindinė įmonės veikla yra įvairios paskirties pastatų, statinių, įrenginių, komunikacijų ir kitų objektų projektavimas ir statyba Lietuvoje ir užsienyje, nekilnojamojo turto vystymas. Ši veikla sudaro 99% visų įmonės pajamų.

Pagrindinė įmonės akcininkė – AB „Panevėžio keliai“ (49,78 proc. akcijų), daugiau nei trečdalis akcijų (44,16 proc.) yra laisvai cirkuliuojančios rinkoje bei Swedbank (Estija) klientai turi 6,06 proc. akcijų (13 pav.)



13 pav. AB „Panevėžio statybos trestas“ akcininkų struktūra (sudaryta pagal AB „Panevėžio statybos trestas“ duomenis)

AB „Panevėžio statybos trestas“ yra Nasdaq Vilnius biržoje kotiruojama įmonė ir jos akcijų galima įsigyti viešai. Įmonės paprastosios vardinės akcijos – 16 350 000 vnt. 0,29 euro nominalios vertės – nuo 2006 m. liepos 13 d. įtrauktos į biržos sąrašą.

AB „Panevėžio statybos trestas“ akcijų kaina, lyginant su bendru Baltijos šalių akcijų indeksu yra kiek žemesnė, tačiau jos pokytis yra labai ženklus ir nepastovus (14 pav.). Pastaruoju metu fiksuojama įmonės akcijų kainos mažėjimo tendencija.



14 pav. AB „Panevėžio statybos trestas“ ir OMX Baltijos rinkos indeksų pokytis 2015 m. (sudaryta pagal AB „Panevėžio statybos trestas“ duomenis)

Iš 14 paveikslo akivaizdu, jog tiriamosios įmonės akcijos kito labai netolygiai. Tam turėjo įtakos AB „Panevėžio statybos trestas“ veikla Rusijoje ir Rusijos rublio kurso kitimas. Iš statybų veiklos Rusijoje įmonė ilgus metus gaudavo daugiau nei penktadalį pajamų. Sumažėjus verslo galimybėms Rytuose, tai atsiliepė ir akcijų kainai.

AB „Panevėžio statybos trestas“ akcijų kaina pastaraisiais metais patyrė reikšmingus pokyčius, kurie susiję tiek su išorės ir vidaus ekonomine ir politine situacija, tiek su įmonės pasirinkta dividendų politika. 15 paveiksle yra pateikta 2011-2015 m. AB „Panevėžio statybos trestas“ akcijų kainos dinamika.

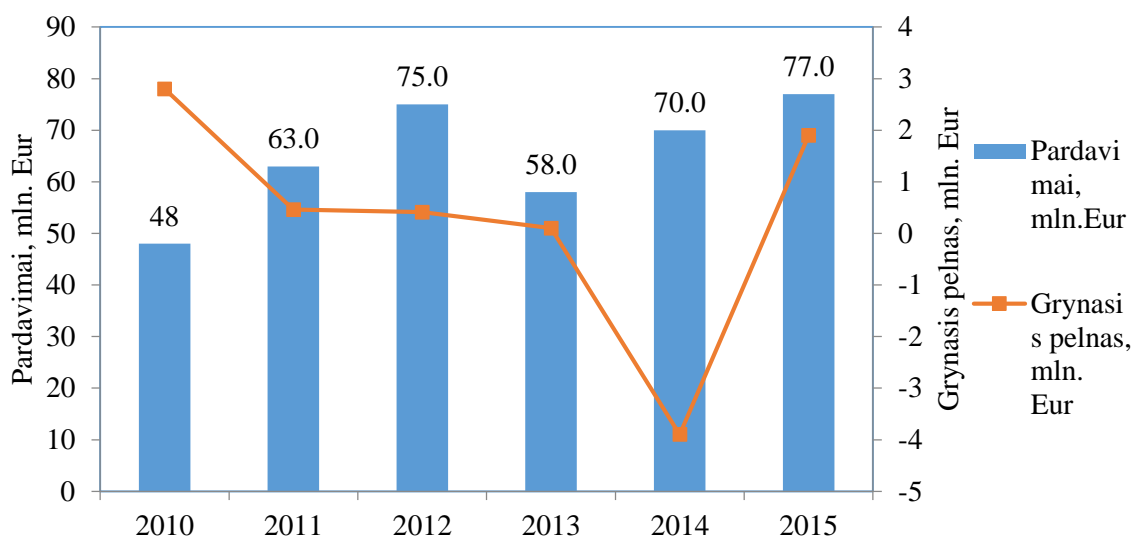
2011 – 2015 m. AB „Panevėžio statybos trestas“ akcijų kaina nukrito perpus. Tai yra ilgalaikių nestabilumų geopolitinėje erdvėje pasekmė. Įmonė per šį laikotarpį nesugebėjo deramai absorbuoti Rusijos rinkoje kilusių problemų neigiamų pasekmių, surasti naujų rinkų ir taip išlaikyti stabilumą. Be to, įmonės dividendų politika nėra palanki smulkiesiems akcininkams, kadangi išmokos yra simbolinės arba visai nevykdomos. Savų akcijų supirkimas siekiant palaikyti aukštesnes jų kainas taip pat nėra taikomas, tad matomas pakankamai nuoseklus akcijų smukimas ir aiškesnių kainos korekcijos ženklų nėra matyti.



15 pav. AB „Panevėžio statybos trestas” akcijų kainos dinamika akcijų biržoje 2011–2015 m., Eur (sudaryta pagal AB „Panevėžio statybos trestas” duomenis)

AB „Panevėžio statybos trestas” pardavimai ir grynasis pelnas 2010-2015 m. pateikta 16 paveiksle. Įmonės pardavimų rodikliai pokriziniu laikotarpiu turėjo augimo tendenciją, išskyrus 2013 m. 2015 m. palyginti su 2010 m. įmonės pardavimai išaugo daugiau nei du kartus, t.y. nuo 48 iki 77 mln. Eur., kas rodo aiškų atsigavimą Lietuvos statybos sektoriuje. Tuo tarpu grynasis pelnas nagrinėjamu laikotarpiu mažėjo, o 2014 m. netgi buvo fiksuotas nuostolis. Tai rodo, kad įmonė, nors ir augindama savo pardavimo pajamas, dar labiau didino sąnaudas, o tai privedė prie drastiško grynojo pelno sumažėjimo. Nuostolį lėmė ir tai, kad įmonė nusprendė pasitraukti iš Kaliningrado srities, kur buvo įsigijusi keletą stambių sklypų nei turi nebaigtą statyti objektą – estrados teatrą Svetlogorske.

AB „Panevėžio statybos trestas“ yra pakankamai konkurencinga įmonė, bet nesugebėjimas stabilizuoti savo finansinių rodiklių ateityje gali turėti neigiamos įtakos įmonės veiklai. Įmonei gebant eiti į naujas rinkas bei plėsti veiklą esamose ekonomiškai stabiliose šalyse, galima pasiekti pardavimo pajamų augimo, o valdant sąnaudas galima tikėtis pelningumo didėjimo, kuris ateityje prisidėtų prie tvarios įmonės būklės palaikymo.



16 pav. AB „Panevėžio statybos trestas“ pardavimai ir grynasis pelnas 2010-2015 m., mln. Eur (sudaryta pagal AB „Panevėžio statybos trestas“ duomenis)

AB „Panevėžio statybos trestas“ sudėtyje veikia šie filialai „Gerbūsta“, „Pastatų apdaila“, „Genranga“, „Konstrukcija“, „Betonas“, „Stogas“ ir „Klaipstata“. Įmonė turi nuolatinę buveinę Latvijoje ir Švedijoje.

4.2. AB „Panevėžio statybos trestas“ konkurencinių pranašumų vertinimo tyrimas

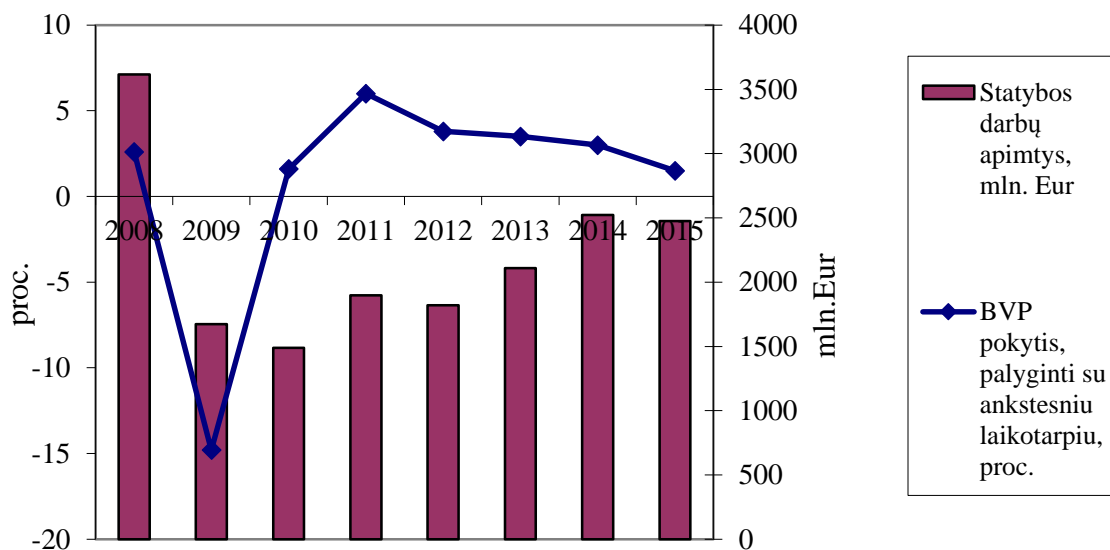
4.2.1. AB „Panevėžio statybos trestas“ išorinių konkurencinių pranašumų šaltinių vertinimas

Remiantis antrojoje darbo dalyje pateikta konkurencinių pranašumų vertinimo analize, išoriniai konkurencinių pranašumų šaltiniai yra sąlygoti konkurencinės aplinkos, t.y. makroaplinkos ir pramonės šakos/rinkos aplinkos, kurioje veikia įmonė.

AB „Panevėžio statybos trestas“ makroaplinka. Viena svarbiausių makroaplinkos dedamųjų yra *ekonominė aplinka* ir jos sąlygoti veiksniai ir rodikliai. Lietuvos banko vertinimu, ekonominė aplinka yra sąlyginai stabili, o pagrindinis ekonomikos augimo variklis yra auganti vidaus paklausa bei didėjantis eksportas. Prognozuojama, kad 2016 m. palyginti su 2015 m. Lietuvos realusis BVP padidės 2,6 proc. Tolesniu laikotarpiu, t.y. 2017 m., ūkio plėtra, skatinama palankesnės ekonominės raidos, turėtų priartėti prie ikikrizinių ekonomikos augimo tempų Lietuvoje.

2015 m. palyginti su 2014 m., statybos darbų apimtys Lietuvoje sumažėjo 2 proc. arba 48 mln. Eur. Tačiau 2015 m. palyginti su 2010 m., kuomet Lietuva atsigavinėjo po ekonominės krizės, statybos darbų augimas siekė 40 proc. arba 802 mln. Eur., t.y. nuo 1489 iki 2474 mln. Eur.

(17 pav.) Ir nors šalies BVP dinamika fiksuoja svyravimus, t.y. pastarųjų penkių metų laikotarpyje fiksuojamas nuosaikus BVP pokyčio mažėjimas, tačiau Lietuvos statybų apimtys pastoviai auga, išskyrus nežymų 2015 m. kritimą.



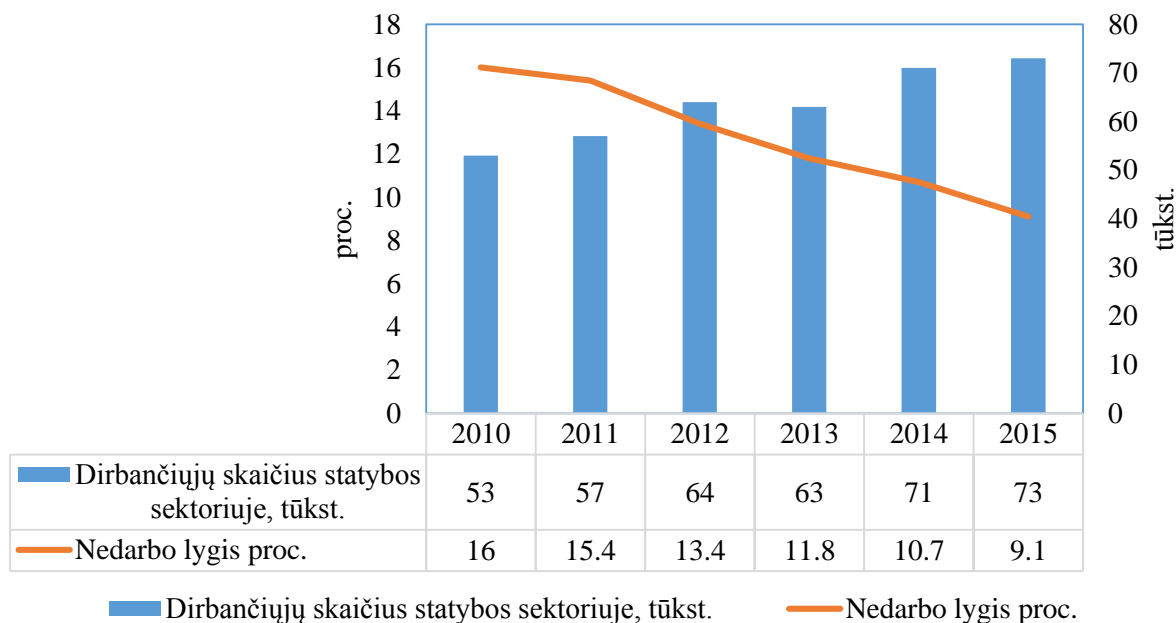
17 pav. BVP augimo pokytis ir Lietuvos statybos darbų apimtys 2008-2015 m. (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)

Lietuvoje atliktų statybos darbų augimą 2014 m. daugiausia lėmė prieš euro įvedimą sparčiai augusi pastatų statyba. Palyginti su 2013 m., didėjant darbo užmokesčiui, mažėjant nedarbiui bei esant žemam alternatyvių investavimo priemonių (indėlių ir obligacijų) pajamingumui, gyvenamųjų pastatų statybos darbų vertė padidėjo 55,0 proc. arba 106 mln. Eur (betų baigta statyti 28,7 proc., arba 1 698 daugiau), tuo tarpu negyvenamųjų pastatų statyba išaugo 20,2 proc., arba 163 mln. eurų. Butų perteklinė pasiūla 2016 m. gali pristabdyti gyvenamųjų pastatų statybos darbų augimo apimtį. Inžinerinių statinių statybos darbų vertė 2014 m. padidėjo 12,9 proc., arba 144 mln. eurų.

Lietuvos statybos sektoriuje dirbuojasi apie 93 tūkst. arba 7,1 proc. visų Lietuvos dirbančiųjų. Po ekonominės krizės, didėjant Lietuvos statybos sektoriaus augimo tempams, statybos įmonėse dirbančiųjų skaičius 2014 m., palyginti su 2013 m., išaugo 8 proc., tuo tarpu įmonių skaičius sumažėjo 5 proc. Tai rodo, kad Lietuvos statybų sektoriuje vyksta koncentracija, kas didina stambiųjų Lietuvos statybos sektoriaus įmonių konkurencines galimybes, tame tarpe ir AB „Panevėžio statybos trestas“. Ypač tai rodo ir sąlyginai ribota pasiūla inžinerinių statinių statybos paslaugoms. Tik kas dvidešimta statybos bendrovė specializuojasi statyti inžinerinius

statinius, nes tai reikalauja itin specifinių kvalifikacinių reikalavimų, kurių mažosios statybos bendrovės neturi.

Nedarbo lygis Lietuvoje 2015 m. palyginti su 2014 m. sumažėjo beveik 1 procentiniu punktu (18 pav.), tuo tarpu dirbančiųjų skaičius 2015 m. palyginti su tuo pačiu laikotarpiu, padidėjo 3 proc. Akivaizdu, kad statybos sektorius, kuriame dirba apie 7 proc. visų Lietuvos dirbančiųjų plečiasi ir tai turi teigiamos įtakos nedarbo mažėjimui. Kita vertus, nedarbą mažino ir didėjantys migracijos tempai.



18 pav. Nedarbo lygis ir dirbančiųjų skaičiaus dinamika Lietuvos statybos sektoriuje (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)

Lietuvos statybos sektoriuje vienas iš pagrindinių konkurencinių pranašumų, sąlygotų makroaplinkos, yra pigi darbo jėga. Nedarbo lygiui nuosekliai mažėjant, natūralu, kad atsiranda darbo jėgos trūkumas, kuris jau dabar jaučiamas Lietuvos statybų įmonių tarpe. Su šia problema susiduria ir AB „Panevėžio statybos trestas“. Rasti darbuotojų tinkančių įmonės veiklos specifikai įmanoma, tačiau sunkiausia pritraukti kvalifikuotus specialistus, turinčius specifinę kvalifikaciją. Geriausi specialistai palyginti brangūs, o šiek tiek mažesnės kompetencijos specialistų sunkiau rasti dėl emigracijos.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2015 m. IV ketvirtį, palyginti su 2014 m. tuo pačiu laikotarpiu, išduotų naujų pastatų statybos leidimų padaugėjo 34,5 proc., iš jų naujiems gyvenamiesiems namams statyti – 45,2 proc. (3 lentelė)

2015 m. IV ketvirtį individualių namų statybai išduota 98 proc. visų leidimų ir leista statyti 2 372 naujus individualiuosius namus, kurių naudingasis plotas sudarys 357,5 tūkst. m², t.y. 46,4 proc. daugiau nei 2014 m. tuo pačiu laikotarpiu. Taip pat išduota 74 leidimai statyti daugiabučius namus, kurių naudingasis plotas sudarys 136,6 tūkst. m², t. y. du kartus daugiau nei 2014 m. IV ketvirtį. Toks spartus statybos leidimų augimas signalizuoja apie Lietuvos ekonomikos atsigavimą ir ekonominės aplinkos gerėjimą, nes statybos leidimų pokytis yra vienas iš perspėjančiųjų makroekonominių rodiklių.

3 lentelė. 2015 m. IV ketv. išduoti statybos leidimai gyvenamiesiems namams statyti Lietuvoje (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)

Rodiklis	Statybos leidimų skaičius	Leista statyti					Leisto statyti buto vidutinis naudingasis plotas, m ²
		pastatų	butų	butų, palyginti su 2014 m. IV ketv., padidėjimas, proc.	butų naudingojo ploto, tūkst. m ²	butų naudingojo ploto, palyginti su 2014 m. IV ketv., padidėjimas, proc.	
Iš viso	2 001	2 446	5 039	85,7	494,1	61,0	98,0
1–2 butų namai (individualieji)	1 961	2 372	2 701	60,6	357,5	46,4	132,3
3 ir daugiau butų namai (daugiabučiai)	40	74	2 338	230	136,6	220	58,4

Šaltiniai: Lietuvos Statistikos Departamentas (2016)

2015 m. IV ketvirtį išduoti 485 leidimai naujiems negyvenamiesiems pastatams statyti, t. y. 3,2 proc. daugiau nei 2014 m. atitinkamu laikotarpiu. Leistų statyti naujų negyvenamųjų pastatų bendrasis plotas sudarys 499,6 tūkst. m², arba 30,9 proc. daugiau nei 2014 m. atitinkamą ketvirtį. Daugiausia pagal bendrąjį plotą leista statyti pramoninių pastatų ir sandėlių (30,3 proc.), prekybos, viešbučių ir maitinimo pastatų (19,1 proc.) ir administracinių pastatų (17,3 proc.) (4 lentelė).

Iš viso 2015 m. išduota 8 113 leidimų gyvenamiesiems ir negyvenamiesiems pastatams statyti. 6 192 leidimai, arba 76,3 proc. visų leidimų, išduoti gyvenamiesiems pastatams statyti, t.y. 4,2 proc. daugiau nei 2014 m. Leista statyti 6 972 individualiuosius namus, 178 daugiabučius namus ir 2 bendrabučius. 7 150 gyvenamųjų namų bus įrengti 13 706 butai, palyginti su 2014 m., leistų statyti butų skaičius padidėjo 18,6 proc.

Toks teigiamas statybos rinkos rodiklių augimas sudaro palankias sąlygas statybos įmonių plėtrai, bet tuo pačiu skatina naujų konkurentų atėjimą į rinką. AB „Panevėžio statybos trestas“

atveju palanki ekonominė aplinka sudaro galimybes plėsti ir diversifikuoti savo veiklą įvairiose statybos srityse, ypač daugiau dėmesio skirti gyvenamųjų namų statybos projektams.

4 lentelė. 2015 m. IV ketv. išduoti statybos leidimai negyvenamiesiems pastatams statyti (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)

Rodiklis	Statybos leidimų skaičius	Leista statyti		
		negyvenamųjų pastatų	bendrojo ploto, tūkst. m ²	tūrio, tūkst. m ³
Iš viso	485	677	499,6	3 529,2
iš jų:				
administraciniams	25	41	86,6	383,0
gamybos, pramoniniams pastatams ir sandėliams	83	96	151,4	1457,3
žemės ūkio ir kitiems ūkiniams pastatams	26	72	25,8	123,1
transporto ir ryšių	10	10	13,6	67,0
prekybos, viešbučių ir maitinimo įmonių	59	100	95,3	735,3
kitos paskirties pastatams	282	358	126,9	763,5

Šaltiniai: Lietuvos Statistikos Departamentas (2016)

Technologinės aplinkos elementai tampa svarbūs, formuojant konkurencinius pranašumus, pagrįstus inovacijomis ir technologiniais sprendimais. Tai ypač svarbu, konkuruojant su mažesnėmis statybos bendrovėmis. AB „Panevėžio statybos trestas“ savo veikloje taiko naujausias statybos technologijas, įrengimus, tai jai leidžia atlikti ypatingai sudėtingus užsakovų projektus. Anot įmonės vadovų, sklandžią statybos projekto eigą bei siekiamus rezultatus užtikrina šiuolaikinė programinė įranga, naudojama stipriausių projektuotojų ir statybininkų. AB „Panevėžio statybos trestas“ darbe yra taikomos statinio informacinio modeliavimo (angl. BIM) technologijos ir trimatis pastatų modeliavimas, kas laikoma viena pažangiausių statybos projektavimo technologijų pasaulyje.

Kita svarbi makroaplinkos dedamoji, veikianti Lietuvos statybos rinkos įmonių veiklą, yra *teisinė ir politinė aplinka*. Pastaraisiais metais Lietuvos teisinė aplinka patyrė teigiamų pokyčių: atsirado didesnis pasitikėjimas ginčų sprendimų sistema ir apamai visa teisine sistema. Tai atspindi Lietuvos teisinės sistemos rodiklių aukštos pozicijos Pasaulio banko ir kituose reitinguose, kurie vertina teisinės aplinkos verslui palankumą bei galimybę plėtoti verslą. Lietuvoje buvo supaprastinta statybos leidimų išdavimo tvarka, sumažėjo formalumų steigiant verslą, išliko stabili mokesčių sistema su vienu mažiausiu Europos Sąjungoje pelno mokesčio tarifu. Kita vertus, tobulėti dar yra kur: investuotojai laukia ne kosmetinės, bet esminės darbo santykių reguliavimo reformos, ilgainiui keliamas klausimas dėl per didelio darbo jėgos apmokestinimo, ypač „Sodros“

įmokų ir jų „lubų“, mažėjant potencialių darbuotojų gretoms kai kuriuose sektoriuose vis aktualesnis tampa paprastesnio ir greitesnio darbuotojų iš užsienio, ypač ne ES šalių, įvežimo klausimas (Investuok Lietuvoje, 2016). Be to, Lietuvoje paprasta užtikrinti sutarčių vykdymą, skaidri įmonių, nekilnojamojo turto registro sistema, tad išvengiama problemų dėl ginčytinos turto ar akcijų nuosavybės. AB „Panevėžio statybos trestas“, veikiančiai statybos sektoriuje, yra ypač svarbūs konkursų organizavimo, sutarčių vykdymo, nekilnojamojo turto registravimo teisiniai aspektai, nes jų skaidrumas lemia didesnes įmonės konkurencines galimybes.

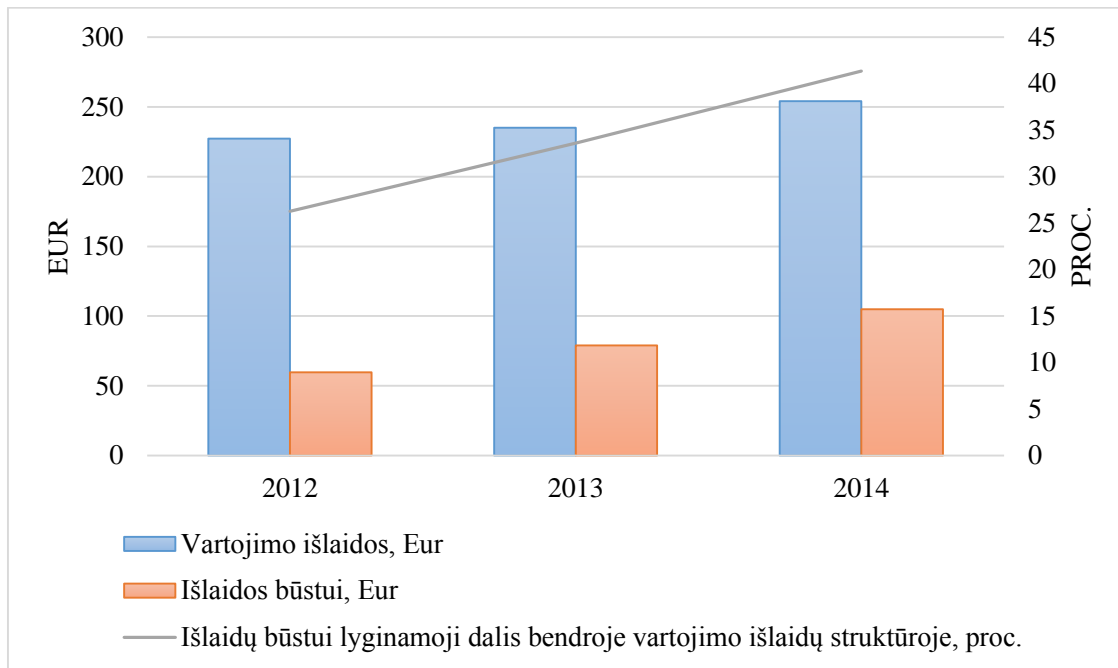
Gerėjančią verslo aplinką skaidrumo požiūriu rodo ir „Korupcijos suvokimo indeksas“, pagal kurį Lietuva 2015 m. palyginti su 2014 m. pakilo per septynias vietas – iš 39-osios į 32-ąją. Akivaizdu, kad nors ir nedideliais tempais, korupcijos lygis Lietuvoje mažėja, korupcija ne taip trukdo verslui. Tačiau ekspertai pažymi, kad politikai ir valstybės tarnautojai turi geriau atsiskaityti visuomenei, o priimti įstatymai veikia neefektyviai. „Korupcijos suvokimo indeksas“ parodo, kaip įvairioms pasaulio valstybėms pavyksta kontroliuoti korupciją. Esama padėtis įvertinama konkrečiu skaičiumi šimto balų skalėje nuo nulio iki 100, kurioje 0 reiškia absoliučiai korumpuotą šalį, o 100 – labai skaidrią valstybę. Korupcijos mastą viešajame ir politikos sektoriuose vertina įvairių sričių ekspertai ir verslo lyderiai. Laikoma, kad jei šalis surenka 50 balų ir daugiau, korupcija toje šalyje yra pažabota. Lietuva šį lygį yra perkopusi 2012 m. ir 2015 m. yra surinkusi 61 balą (Gudavičius, 2016).

Analitikų nuomone, viena didžiausių problemų, kuri siejasi ir su teisiniais aspektais – Lietuvos mokesstinė sistema. Ganėtinai didelis darbo jėgos apmokestinimas kitų šalių kontekste, biurokratinė mokesčių našta, sudėtingas mokesčių aptarnavimas lemia skeptišką užsienio investuotojų požiūrį (Noreika, 2013).

Socialinės-kultūrinės aplinkos veiksniai statybos sektoriuje tampa ypač aktualūs kalbant apie vartotojų elgseną, priimant sprendimus dėl nekilnojamojo turto įsigijimo. Pasikeitęs socialinis modelis, nykstanti tradicinis šeimos modelis ir daugėjimas ne šeimos pobūdžio namų ūkių, būdingų išsivysčiusioms užsienio šalims rodo apie poreikio būstui augimą. Kita vertus, pajamų būsto išlaidoms augimas 2012-2014 m. taip pat signalizuoja apie būsto svarbą bendroje vartojimo prioritetų skalėje (19 pav.). 2014 m. palyginti su 2012 m. išlaidos būstui išaugo 57 proc., o jų lyginamoji dalis bendroje vartojimo išlaidų struktūroje išaugo iki 41 proc.

AB „Panevėžio statybos trestas“ veikia reaguodama į socialinės – kultūrinės aplinkos pokyčius ir savo veiklą diversifikuoja ir nukreipia į gyvenamųjų namų statybą, pvz. Multifunkcinis komercinis - gyvenamasis kompleksas "BIG2" Klaipėdoje, gyvenamųjų namų kompleksas "Edrija" Panevėžyje, gyvenamųjų namų renovacijos projektai. Šių statybos objektų išskirtinumas

– ypatingai sudėtingos techninės konstrukcijos bei architektūriniai sprendimai, kuriuos gali įgyvendinti tik stambios statybos bendrovės, tokios kaip AB „Panevėžio statybos trestas“.



19 pav. Vartojimo išlaidų ir išlaidų būstui dinamika 2012-2014 m. (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)

Demografinės aplinkos elementai siejasi su gimstamumo ir emigracijos tendencijomis Lietuvoje, kurios yra gana probleminės. Jei jos išliks tokios, kokios yra dabar, iki 2021 m. gyventojų liks tik 2,7 mln., kitaip tariant Lietuvos populiacija sensta iš viršaus ir iš apačios. Darbo ir socialinių tyrimų instituto duomenimis, jei šiuo metu 100 dirbančiųjų turi išlaikyti 24 pensininkus, 2060 m. 100 dirbančiųjų teks 57 pensininkai. Akivaizdu, kad „darbingo amžiaus gyventojų sumažėjimas ateityje tik stiprės ir jei nesikeis tendencijos, per artimiausius 10 metų darbingo amžiaus gyventojų skaičius galėtų sumažėti maždaug penktadaliu. O išlaikytinių skaičius gali padidėti 9,5%“ (Noreikia, p. 1, 2013). Situaciją galėtų padėti išgelbėti imigracija, tačiau kol kas Lietuvos vyriausybės strategijos šioje srityje yra tik deklaratyvios. Imigrantų pritraukimo politikos Lietuvoje nėra. Šiame kontekste Lietuvos statybos bendrovės, tame tarpe ir AB „Panevėžio statybos trestas“ ilgu laikotarpiu gali susidurti su darbuotojų trūkumo problema, kas reikštų darbo jėgos kainos kilimą arba kvalifikacijos žemėjimą, pritraukiant juos iš kitų sričių ar rinkų.

Remiantis Porter penkių jėgų modeliu, išnagrinėtu teorinėje dalyje, *pramonės šakos/rinkos aplinkos* elementus sudaro šios dedamosios: *esami bei potencialūs konkurentai, tiekėjai, pirkėjai ir prekės pakaitalai*.

Esami ir potencialūs konkurentai. Statistikos departamento duomenimis, 2016 m. pradžioje Lietuvos statybos sektoriuje veikė 7309 įmonės. 2016 m. palyginti su 2012 m. statybos įmonių skaičius išaugo 20 proc. arba daugiau nei 1000 įmonių (5 lentelė).

5 lentelė. Lietuvos statybos sektoriuje veikiančių įmonių skaičius metų pradžioje 2010-2016 m. (sudaryta pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis)

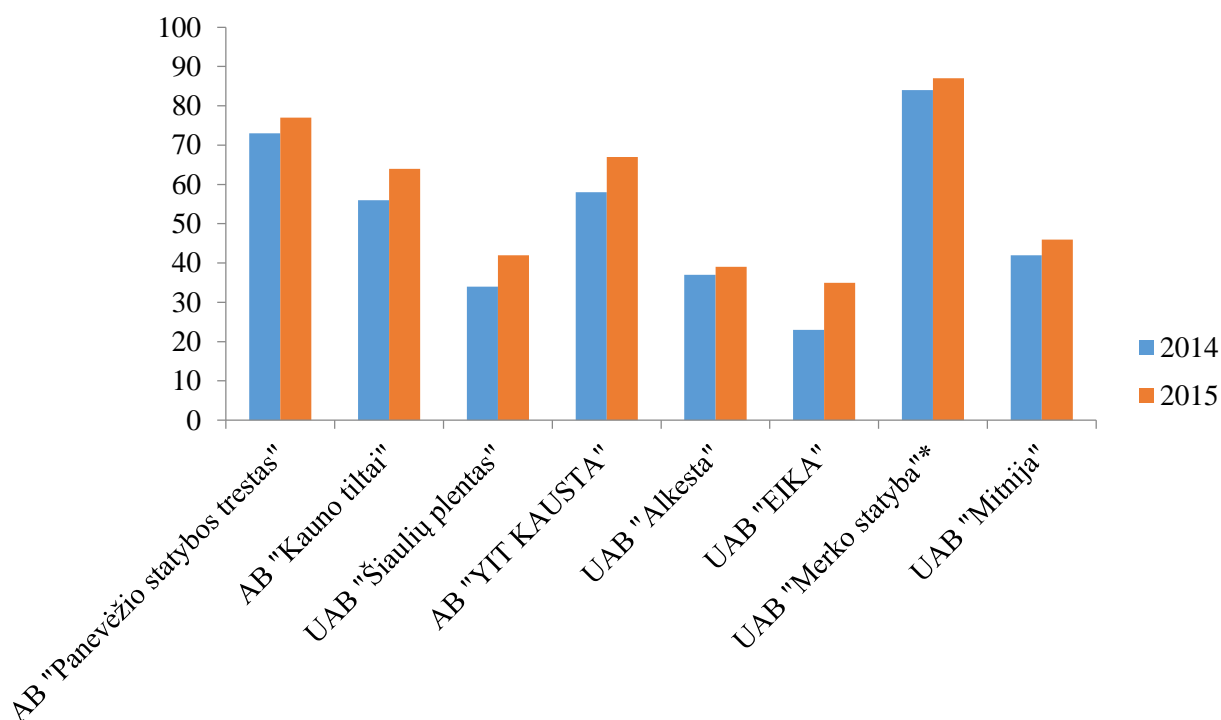
Metai	Pastatų statyba	Inžinerinių statinių statyba	Specializuota statybos veikla	Iš viso
2010	3 417	295	3 069	6 781
2011	3 265	294	3 008	6 567
2012	2 934	297	2 709	5 940
2013	3 017	306	2 710	6 033
2014	3 070	321	2 729	6 120
2015	3 619	381	2 981	6 981
2016	3 730	424	3 155	7 309

Lyginant Lietuvos statybos sektoriaus ekonomines veiklos rūšis, dėl augančios gyvenamųjų namų paklausos didžiausia statybos įmonių koncentracija fiksuojama pastatų statybos sektoriuje (50 proc. visų įmonių), kiek mažesnė – specializuotos statybos veikloje (45 proc.) ir mažiausia inžinerinių statinių statybos sektoriuje (5 proc.).

Stambiausios Lietuvos statybos įmonės pateiktos 20 paveiksle. Šių įmonių pajamos 2015 m. palyginti su 2014 m. didėjo nuo 3 iki 9 proc., kas rodo stabilų stambiųjų Lietuvos statybos įmonių rinkos dalies augimą.

Švedų bendrovės „Skanska“ užsakymu 2002 m. „Spinter“ atliktas tyrimas rodo, kad potencialiems užsakovams – didžiausioms Lietuvos įmonėms – statybos bendrovė pirmiausiai asocijavosi su AB „Panevėžio statybos trestas“, AB „Ranga IV“, AB „Kausta“, AB „Skanska“ ir AB „Merko statyba“. Vakarietiškus vėjus į Lietuvos statybų rinką pūtusi suomių „Skanska“ prieš tryliką metų konstatavo, kad potencialių užsakovų prioritetai Lietuvoje neleidžia jai panaudoti svarbiausio savo pranašumo – geros reputacijos ir žinomo vardo. Žema paslaugų kaina tuomet buvo pagrindinis kriterijus renkantis statybos bendrovę. Viena didžiausių bendrovių tuometinėje rinkoje pardavė verslą Lietuvoje 2003 m. – „Skanska statyba“ įsigijo Lietuvos investuotojai per AB „Panevėžio keliai“ ir ši įmonė tęsė veiklą kaip „Constructus“. Ji buvo viena didžiausių dalyvių rinkoje iki 2010 m., kai bendrovei buvo iškelta bankroto byla. Tų pačių metų pabaigoje bankroto

byla iškelta „Rangai IV“, ji buvo neseniai baigusi ambicingą projektą „Vilniaus vartai“. „Rangos IV“, kai klestėjo – 2006–2007 m., – apyvarta siekė 69 mln. Eur, o visos grupės – 86 mln. Eur. 2015 m. atliktas „Spinter“ tyrimas rodo, kad AB „Panevėžio statybos trestas“, AB „YIT Kausta“ ir „Merko statyba“ tebėra tarp geriausiai žinomų bendrovių. Žiūrint į pagrindinius rinkos konkurentus, paveikslas pakito nestipriai, tačiau statybos įmonių atstovai teigia, kad rinkoje padėtis gerokai pasikeitė (Razmaitė, 2015).



*Įmonės pardavimų dalis Lietuvoje

20 pav. Stambiausios Lietuvos statybos įmonės ir jų pardavimų dinamika 2014-2015 m., mln. Eur (sudaryta pagal įmonių duomenis)

Įmonių vadovų teigimu, labiausiai pasikeitė tiek generalinės rangos paslaugas teikiančių statybos bendrovių, tiek klientų požiūris į statybos verslą – jis nebe toks, koks buvo anksčiau. Šiandienos statybos verslas jau seniai neturi nieko bendra su gamybos verslu, koku buvo laikomas anksčiau. Dabar tai pirmiausia yra paslaugų verslas, čia didžiausią vaidmenį atlieka profesionali, šiuolaikiška vadyba, klientų aptarnavimo kultūra, gebėjimas patenkinti klientų poreikius. Jeigu prieš dešimt metų svarbiausia buvo žema paslaugų kaina, tuo tarpu dabar neginčytinai svarbiausi kriterijai – terminų laikymasis ir kokybiškai atliekami darbai. Pigiausias statybininkus samdžiusios įmonės neteko garantijų, projektai liko nebaigti ir mažiausia kaina apkarto, statybos įmonių reputacija, sugebėjimas vykdyti įsipareigojimus po krizės įgijo visiškai kitą reikšmę.

Statybos bendrovės suprato, kad rinka gali pateikti staigmenų, kurias atlaikyti padeda sukauptas kapitalas, vertybinis stuburas, o ne mažiausia kaina.

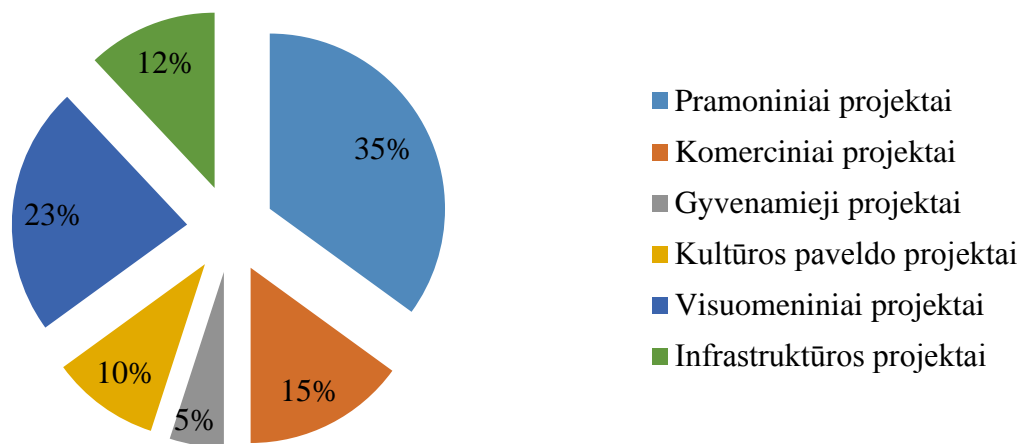
„Paaštrėjus konkurencijai, daugeliui bendrovių, ypač silpnų ir nepatyrusių, kyla pagunda pasirašyti sutartis 30–40% mažesnėmis kainomis, nei siekia statybų kaštai. Tai vadinamieji statybų rinkos konkurentai – nardytojai. Jie konkuruoja, kuris paners giliau už realių kaštų lygį ir dažniausiai nebeišneria“ (Razmaitė, p.1, 2015).

Lietuvos statybos sektoriaus įmonėms būdinga specializacija (pramoniniai, infrastruktūros, gyvenamieji ir kt. statiniai), todėl ne visos įmonės konkuruoja tarpusavyje. Svarbiausi AB „Panevėžio statybos trestas“ esami konkurentai Lietuvoje yra UAB „Merko statyba“, AB „YIT Kausta“, UAB „Mitnija“, UAB „Eika“. Šių konkurentų specializacija panaši, paslaugų atlikimo kokybė yra itin aukšta, gamybiniai pajėgumai panašūs. Tuo tarpu tokios įmonių kaip UAB „Šiaulių plentas“, UAB „Kauno tiltai“ specializacija susijusi kelių tiesimu, viadukų bei tiltų statyba, todėl jos tiesiogiai su AB „Panevėžio statybos trestas“ nekonkuruoja.

Tiekėjai. AB „Panevėžio statybos trestas“ situacija tiekėjų atžvilgiu yra labai palanki, nes daugelį papildomų konstrukcinių darbų, kurių įmonė negali atlikti savo jėgomis, atlieka įmonės filialai „Stogas“, „Betonas“, „Konstrukcija“, „Pastatų apdaila“, „Genranga“ ir kt. Kadangi AB „Panevėžio statybos trestas“ yra PST grupės viena iš dukterinių įmonių, tai kitą dalį reikalingų paskaugų įmonė paprastai užsakinėja iš PST grupės dukterinių įmonių, tokių kaip UAB "Skydmedis", UAB "Metalo meistras", UAB "Vekada", UAB "Alinita" ir kt. Kadangi tiek su savo filialais, tiek su dukterinėmis įmonėmis veikia ilgalaikių sutarčių pagrindu, taigi minėtos įmonės tampa labiau panašios į partnerius, o ne į išorinius tiekėjus. To pasekoje AB „Panevėžio statybos trestas“ išvengia nepatikimų tiekėjų bei sumažina savo veiklos riziką dėl subrangovų profesionalumo ir patikimumo.

Visgi dalį statybinių medžiagų AB „Panevėžio statybos trestas“ užsako iš išorinių tiekėjų. Lietuvos statybinių medžiagų gamybos įmonių pardavimo pajamos, 2015 m. palyginti su 2008 m., sumažėjo 15%, pelnas sumenko 22,5%, darbuotojų skaičius – 27%, darbo užmokesčio fondas – 26%. Dauguma statybinių medžiagų tiekėjų yra tiesiogiai priklausomi nuo statybų sektoriaus, o jis 2015m. augo vos ne vos. Konkurencija tarp gamintojų rimta, o eksporto galimybės ribotos dėl didelių transportavimo sąnaudų. Vadinasi, statybų sektoriaus tiekėjų derybinė jėga yra gerokai susilpnėjusi, o konkurencija tarp jų padidėjusi. Tuo naudojasi didžiosios statybų rinkos bendrovės, tame tarpe ir AB „Panevėžio statybos trestas“, turėdama stiprią derybinę poziciją ir taip galėdama sumažinti veiklos sąnaudas.

Pirkėjai. 2015-2016 m. AB „Panevėžio statybos trestas“ darbų portfelį sudarė 35 proc. pramoninės, 23 proc. visuomeninių, 15 proc. komercinių, 12 proc. infrastruktūros, 10 proc. kultūros paveldo ir 5 proc. gyvenamosios paskirties projektų (21 paveikslas).



21 pav. AB „Panevėžio statybos trestas“ darbų portfelis 2015-2016 m. (sudaryta pagal AB „Panevėžio statybos trestas“ duomenis)

Iš svarbesnių AB „Panevėžio statybos trestas“ statybos projektų tikslinga paminėti Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statybą, įmonė taip pat užbaigė Vilniaus Valdovų rūmų A dalies atkūrimo darbus, pastatė „Fortum“ termofikacinę elektrinę Klaipėdoje, Kauno laisvojoje ekonominėje zonoje (LEZ) užbaigė naują „Vičiūnų“ įmonių grupės gamyklą „Baltic fish export“. Vienas naujausių AB „Panevėžio statybos trestas“ projektų - prekybos ir laisvalaikio centro „Mega“ išplėtimo darbai. Pasirašytos sutarties vertė 33,7 mln. Eur.

AB „Panevėžio statybos trestas“ veiklos politika orientuota į stambių ir vidutinio dydžio objektų statybą. Iki 2006 m. įmonė išskirtinai orientavosi į pramoninės-inžinerinės paskirties statinius, ir tik nuo 2006 m., kylant Lietuvos ekonomikai, įmonė pradėjo gyvenamųjų namų statybą. Tai įrodo ir AB „Panevėžio statybos trestas“ darbų portfelis, pateiktas 21 paveiksle, kur gyvenamųjų namų statyba sudaro tik 5 proc. visų įmonės užsakymų.

AB „Panevėžio statybos trestas“ aktyviai ieško naujų rinkų ir viena iš jų yra Švedija. 2015 m. pasirašyta sutartis su Åke Sundvall Byggnads, pagal kurią AB „Panevėžio statybos trestas“ atliks surenkamo gelžbetoninio ir metalo konstrukcijų karkaso projektavimo, tiekimo ir montavimo darbus. Bendra sutarties vertė apie 0,7 mln. Eur.

Kaip AB „Panevėžio statybos trestas“ konkurencinį pranašumą pirkėjų požiūriu galima išskirti aukštą įmonės paslaugų kokybės lygį, ilgalaikius ryšius su pirkėjais arba užsakovais, įmonės patirtį statybos sektoriuje.

Prekės – pakaitalai. Reiktų patikslinti, kad Lietuvos statybos įmonės teikia paslaugas, todėl prekes – pakaitalus tikslinga įvardinti kaip paslaugų pakaitalus. Šiuo atveju paslaugų pakaitalai yra Lietuvos statybos rinkoje veikiančių įmonių siūlomos paslaugos atlikti tam tikros specializacijos reikalaujančius darbus.

Apibendrinant Lietuvos statybos rinkos konkurencinius aspektus, galima teigti, kad gana augantis įvairaus dydžio statybos įmonių skaičius aštrina konkurencinę įmonių kovą, o AB „Panevėžio statybos trestas“ konkurencinių pranašumų formavimas tokiaime kontekste remiasi ilgalaikių santykių su pirkėjais ir tiekėjais stiprinimu, statybos darbų kokybės gerinimu bei veiklos diversifikacija.

4.2.2. AB „Panevėžio statybos trestas“ vidinių konkurencinių pranašumų šaltinių vertinimas

Vidiniai konkurencinių pranašumų šaltiniai dažniausiai kyla iš įmonės veiklos sąlygų, susijusių su sąnaudų lyderiavimu, diferenciacija arba koncentracija į rinkose segmentą. Ištirkime vidinius konkurencinių pranašumų šaltinius ir jų pagrindu atsirandančius AB „Panevėžio statybos trestas“ konkurencinius pranašumus pagal šias dedamąsias: žmogiškieji išteklių, paslaugų kokybė ir technologijos.

AB „Panevėžio statybos trestas“ *žmogiškieji išteklių*, t.y. darbuotojai, iš kurių 20 proc. yra aukštos kvalifikacijos statybos inžinieriai. Kiti darbuotojai yra samdomi trumpalaikėms sutartims priklausomai nuo statybos darbų apimtys. Profesionalūs, kompetentingi ir atsakingi darbuotojai – didžiausia įmonės vertybė, todėl didelis dėmesys skiriamas darbuotojų skatinimui; kuriama palanki terpė naujų idėjų plėtojimui ir jų įgyvendinimui, nuolat dalijamasi informacija. Šiuolaikinėje aplinkoje darbuotojų kompetencija yra vienas svarbiausių įmonės konkurencingumą apibūdinančių veiksnių. Įvertindama šį faktorių bendrovė skatina visų lygių darbuotojus nuolat mokytis ir tobulėti. Darbuotojai motyvuojami ne tik materialinėmis priemonėmis – konkurencingu atlyginimu, pažangia premijų sistema, bet ir išskirtine darbo aplinkos kokybe. Vidinės komunikacijos pagalba darbuotojai yra informuojami apie naujausius vykstančius pokyčius bendrovėje, skatinami išsakyti savo nuomonę ir teikti pasiūlymus bendrovės veiklos gerinimui.

Kaip vieną esminių konkurencinių pranašumų AB „Panevėžio statybos trestas“ galima išskirti komandinį darbą, kuris yra ypač svarbus vykdant statybos projektus. Įmonė daug dėmesio skiria komandinio darbo skatinimui, idėjų ir pasitikėjimo tarp komandos narių plėtojimui. To pasekmė – laiku ir kokybiškai įvykdyti projektai. Labai svarbų vaidmenį AB „Panevėžio statybos trestas“ veikloje atlieka rūpinimasis aplinkos apsauga ir darbų sauga ir sveikata. Įmonėje galiojančios įdiegtos kokybės (ISO 9001), aplinkosaugos (ISO 14001), darbuotojų saugos ir sveikatos (OHSAS 18001) vadybos sistemos padeda tinkamai pasirūpinti šiais svarbiais veiksniais. Kiekvienam objektui yra vertinama profesinė rizika, atliekama analizė, priimamos priemonės rizikos šalinimui ar mažinimui.

AB „Panevėžio statybos trestas“ atliekamų statybos darbų *paslaugų kokybę* garantuoja sėkminga didelių projektų statybos ir valdymo patirtis, kurią lemia tai, kad dalį darbų atlieka vidiniai partneriai - AB „Panevėžio statybos trestas“ filialai ir dukterinės įmonės. Įmonės statybos paslaugų kokybę garantuoja tarptautiniai kokybės standartai LST EN ISO 14001, LST EN ISO 9001 ir LST 1977 (BS OHSAS 18001). 2008 m. įdiegta darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema (DSS) leidžia bendrovei nuolat valdyti DSS rizikos veiksnius, diegti ir vykdyti gerą DSS praktiką, gerinti DSS veiksmingumą užtikrinant teisinių ir kitų reikalavimų atitiktį, išlaikant pusiausvyrą su socialiniais ir ekonominiais poreikiais. Įmonė nuolat skiria didelį dėmesį veiklos valdymo efektyvumui didinti, statybos darbų kokybei gerinti ir modernioms technologijoms diegti, atliekamų darbų kokybei, aplinkosaugai ir darbuotojų saugai ir sveikatai. Remdamasi įdiegta integruota kokybės vadybos, aplinkos vadybos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema, įmonė taiko ir nuolat tobulina funkcionuojančių procesų vadybą.

AB „Panevėžio statybos trestas“ 2015 m. į šiuolaikines statybos *technologijas* ir įrengimus investavo daugiau nei 1,3 mln. Eur, o tai yra ~15 proc. daugiau nei 2014 m. AB „Panevėžio statybos trestas“ taiko statinio informacinio modeliavimo (BIM) technologiją, kas teikia konkurencinį išskirtinumą prieš konkurentus. 3D vaizdai leidžia aiškiai atvaizduoti projektuojamus objektus, tai žymiai palengvina jų suvokimą ir tokiu būdu pagreitina konstrukcijų montavimo procesą, pastato ir įrengimų struktūros, jų pritaikymo planavimą, taip pat yra patogios ir suprantamos užsakovui. Naudojamos BIM programos leidžia optimizuoti projekto sąnaudas, t.y., BIM taupo laiką ir pinigus: suteikia neįtikėtiną informacijos kiekį, siūlo projekto bei pastatų ūkio valdymo metodus, leidžia prognozuoti statybos ir eksploataavimo sąnaudas, simuliuoja pastato būvį metams bėgant.

SSGG analizė. Atlikus AB „Panevėžio statybos trestas“ SSGG analizę, akivaizdu, kad įmonės pozicija rinkoje yra labai stipri (6 lentelė).

6 lentelė. AB „Panevėžio statybos trestas” stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė (sudaryta autorės)

Stiprybės	Galimybės
<ul style="list-style-type: none"> • Aiški įmonės specializacija ir koncentracija į gamybinės – komercinės paskirties objektų statybą. • Tvirti ryšiai su tiekėjais. • Šiuolaikinių technologijų naudojimas. • Komandinio darbo skatinimas. • Teigiamas įmonės įvaizdis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teikiamų statybos paslaugų įvairovės didinimas. • Investicijos į įmonės žmogiškuosius išteklius. • Statybos užsakymų plėtra geografiniu požiūriu.
Silpnybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> • Apyvartinių lėšų trūkumas/pelno svyravimai. • Ilgi užsakymų/konkursų terminai. • Ilga teisinių procedūrų trukmė, esant ginčytiniams atvejams. 	<ul style="list-style-type: none"> • Didėjanti konkurencija iš užsienio įmonių. • Mažėjanti darbo jėgos pasiūla. • Makroekonominio nestabilumo (krizių) galimybė išbalansuoja statybos sektorių.

AB „Panevėžio statybos trestas” stiprybės iš esmės susiję su vidiniais konkurencinių pranašumų formavimo šaltiniais, tuo tarpu įmonės galimybes daugiau lemia makrolygmens pokyčiai arba išoriniai konkurencinių pranašumų formavimo šaltiniai.

4.3. AB „Panevėžio statybos trestas“ konkurencinės pozicijos stiprinimas: diskusiniai aspektai

Atlikta AB „Panevėžio statybos trestas” išorinių ir vidinių konkurencinių pranašumų šaltinių analizė leidžia teigti, kad įmonės konkurenciniai pranašumai gali būti identifikuojami sekančiais:

- Aukštos kvalifikacijos darbuotojų komanda;
- Aukštos kokybės paslaugos;
- Didelių projektų valdymo patirtis;
- Veiklos diversifikacija;
- Ypač sudėtingų ir specializuotų projektų statyba.

AB „Panevėžio statybos trestas” identifikuoti konkurenciniai pranašumai siejasi su keletu konkurencinių strategijų: diversifikacijos strategija ir paslaugų kokybės strategija. Gana sunku atskirti šių dviejų strategijų segmentus rinkoje, tačiau konkurencinių pranašumų realizavimas šių strategijų pagrindu suteikia įmonei dominuojančią padėtį Lietuvos statybos rinkoje. Įmonė gali savarankiškai priimti konkurencinius sprendimus, nes turi gana platų vidinių tiekėjų (filialai ir PST grupės dukterinės įmonės) tinklą, palaiko ilgalaikius ryšius su išoriniais tiekėjais.

Be abejo, AB „Panevėžio statybos trestas” konkurenciniai pranašumai ilgu laikotarpiu gali būti kopijuojami ir palaikomi kitų stambiųjų statybos įmonių tokių kaip „UAB „Merko statyba“, AB „YIT Kausta“, UAB „Mitnija“, UAB „Eika“ ar kt. Todėl norint įmonei išlikti rinkos lyderiu, minėti konkurenciniai pranašumai traktuotini kaip būtinos verslo sėkmės sąlygos.

AB „Panevėžio statybos trestas” konkurencinės pozicijos stiprinimui siūloma veikti šiomis kryptimis:

- Taikyti inovatyvius ir technologinius sprendimus, orientuojantis į aukštesnės energetinės klasės (A/A+) pastatų statybą ir kt.;
- Diversifikuoti savo veiklą statybos rūšies (pvz. plėsti gyvenamųjų pastatų statybą) ir geografijos atžvilgiu;
- Investuoti į darbuotojų kvalifikacijos ir profesionalumo didinimą;
- Kurti darbuotojų motyvacinę sistemą tikslu išsaugoti ypač aukštos kvalifikacijos darbuotojus.

Išvados ir rekomendacijos

Magistro darbe atlikta įmonės konkurencinių pranašumų koncepcijų bei vertinimo ypatumų analizė bei AB „Panevėžio statybos trestas“ konkurencinių pranašumų vertinimo bei konkurencinės pozicijos stiprinimo galimybių tyrimas Lietuvos statybos rinkoje padėjo suformuluoti tokias išvadas ir rekomendacijas:

- Nors Lietuvos statybos sektorius laikomas vienu iš sparčiausiai besiplėtojančių Lietuvos ūkio sektorių po ekonominės krizės, tačiau sektorius nepritraukia pakankamai jaunų žmonių, didėja poreikis darbuotojų, turinčių specialią kvalifikaciją, be to konkurencinė kova sektoriuje išlieka itin stipri – įmonės tebeturi perteklinius gamybinius pajėgumus, nekilnojamo turto kainos atsigauna tik iš lėto, o ir pati rinka yra nedidelė.
- Identifikuojant ir formuojant konkurencinių pranašumų šaltinius Lietuvos statybos rinkoje veikiančioms įmonėms, būtina atsižvelgti į tokius aspektus kaip auganti statybų rinka, didėjantis poreikis statybinėms paslaugoms Lietuvoje, ES struktūrinių fondų ir kt. paramos (pvz., renovuojant pastatus) įsisavinimo galimybės; dalyvavimas konkursuose teikti statybos paslaugas kitose ES valstybėse narėse; įmonių lankstumas ir mobilumas, investicijos į darbuotojų kvalifikaciją.
- Dažniausiai įmonės konkurencinis pranašumas suprantamas kaip tai įmonės sugebėjimas ilgą laikotarpį dirbti efektyviau ir geriau nei konkurentai bei konkurentų nepažeidžiamas įmonės išskirtinumas. Konkurencinis pranašumas suteikia įmonei galimybę įgyti pranašumą rinkoje.
- Pagrindiniai konkurencinių pranašumų šaltiniai (sąnaudų lyderiavimas, prekės diferenciacija ir dėmesio sutelkimas į rinkos segmentą) tapatinami su generalinėmis konkurencinėmis strategijomis. Siekiant identifikuoti konkurencinių pranašumų šaltinius, įmonė turi atlikti išorinių ir vidinių pokyčių analizę, įvertinti klientus ir konkurencinę aplinką.
- Porter penkių jėgų modelio naudojimas konkurencinių pranašumų identifikavimui rinkos/pramonės šakos lygmenyje leidžia detaliai įvertinti įmonės konkurencinius pranašumus, apjungiant tokius veiksnius, kaip pirkėjai ir jų derėjimosi jėga, tiekėjai ir jų derėjimosi jėga, esami ir potencialūs konkurentai, prekės – pakaitalai.
- 2015 m., palyginti su 2010 m., Lietuvos statybos sektoriaus augimas siekė 40 proc. arba 802 mln. Eur. Ir nors šalies BVP dinamika fiksuoja svyravimus, tačiau Lietuvos statybų apimtys pastoviai auga, kas parodo statybų sektoriaus reikšmę Lietuvos ekonomikai.
- Konkurencinių pranašumų tyrimui Lietuvos statybos rinkoje pasirinkta rinkos lyderė AB „Panevėžio statybos trestas“, kurios pardavimai 2015 m. palyginti su 2010 m. išaugo daugiau nei du kartus, t.y. nuo 48 iki 77 mln. Eur.

- Atlikta AB „Panevėžio statybos trestas“ makroaplinkos analizė parodė, kad:
 - Palankios Lietuvos ekonominės aplinkos sąlygos sudaro aiškias galimybes įmonės veiklos plėtrai;
 - Teigiami pokyčiai Lietuvos teisinėje aplinkoje didina pasitikėjimą šia sistema, tačiau kita vertus, mokestiniai aspektai, darbo santykių teisinis reguliavimas riboja įmonės lankstumą;
 - Pasikeitęs socialinis modelis, nykstanti tradicinis šeimos modelis ir daugėjimas ne šeimos pobūdžio namų ūkių rodo apie poreikio būstui augimą, kas skatina poreikį įmonės veiklos diversifikacijai (labiau koncentruojantis į gyvenamųjų pastatų statybą);
 - Demografinio mažėjimo pasekoje įmonė gali susidurti su darbuotojų trūkumo problema, kas reikštų darbo jėgos kainos kilimą arba kvalifikacijos žemėjimą.
- Atlikta AB „Panevėžio statybos trestas“ rinkos aplinkos analizė parodė, kad:
 - Svarbiausi AB „Panevėžio statybos trestas“ esami konkurentai Lietuvoje yra UAB „Merko statyba“, AB „YIT Kausta“, UAB „Mitnija“, UAB „Eika“. Šių konkurentų specializacija panaši, paslaugų atlikimo kokybė yra itin aukšta, gamybiniai pajėgumai panašūs. Kitų rinkos lyderių specializacija susijusi kelių tiesimu, viadukų bei tiltų statyba, todėl jos tiesiogiai su AB „Panevėžio statybos trestas“ nekonkuruoja;
 - AB „Panevėžio statybos trestas“ situacija tiekėjų atžvilgiu yra labai palanki, nes daugelį papildomų konstrukcinių ir kt. darbų, atlieka įmonės filialai ir dukterinės įmonės;
 - AB „Panevėžio statybos trestas“ konkurencinį pranašumą pirkėjų požiūriu galima išskirti aukštą įmonės paslaugų kokybės lygį, ilgalaikius ryšius su pirkėjais arba užsakovais.
- Atlikta AB „Panevėžio statybos trestas“ SSGG analizė parodė, kad įmonės pozicija rinkoje yra labai stipri, o įmonės stiprybės iš esmės susiję su vidiniais konkurencinių pranašumų formavimo šaltiniais, tuo tarpu įmonės galimybes daugiau lemia makroaplinkos pokyčiai ar tendencijos.
- Identifikuoti tokie AB „Panevėžio statybos trestas“ konkurenciniai pranašumai:
 - Aukštos kvalifikacijos darbuotojų komanda;
 - Aukštos kokybės paslaugos;
 - Didelių projektų valdymo patirtis;
 - Veiklos diversifikacija;
 - Ypač sudėtingų ir specializuotų projektų statyba.

- AB „Panevėžio statybos trestas” konkurencinės pozicijos stiprinimui siūloma veikti šiomis kryptimis:
 - Taikyti inovatyvius ir technologinius sprendimus, orientuojantis į aukštesnės energetinės klasės (A/A+) pastatų statybą ir kt.;
 - Diversifikuoti savo veiklą statybos rūšies (pvz. plėsti gyvenamųjų pastatų statybą) ir geografijos atžvilgiu;
 - Investuoti į darbuotojų kvalifikacijos ir profesionalumo didinimą;
 - Kurti darbuotojų motyvacinę sistemą tikslu išsaugoti ypač aukštos kvalifikacijos darbuotojus.

Literatūra

1. Aaker, D.A. (2001). Strategic market management. New York: John Wiley & Sons.
2. Azoev, B., Shelenkov, R. (2000). Competitive advantages and its implication for the services market. Working paper.
3. Baden-Fuller, C. (2004). Boundaries and innovation: special issue. Long Range Planning, 37(6), 493–494.
4. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17, 99-120.
5. Bhuiyan, M.S. (2011). Tacit Sources of Competitive Advantages of the Leading Chinese Companies Extracted From the Longitudinal Analysis of Chinese Internationalisation. Procedia Social and Behavioral Sciences, 24, 727–736.
6. Būsto modernizavimo asociacija. (2016). Renovacijos situacija. Žiūrėta [2016 02 12]. Prieiga per internetą: <https://www.renovacija.lt>
7. European Commission (2014). European Competitiveness Report 2014. Helping Firms Grow. Commission Staff Working Document SWD (2014) 277 final.
8. Eurostat (2016). Žiūrėta [2016 04 02]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/national-accounts/statistics-illustrated>
9. Gatautis R. (2002). Elektroninės prekybos veiksnys formuojant konkurencinius pranašumus. Daktaro disertacija.
10. Gilpin, R.(1998). Tarptautinių santykių politinė ekonomija, Vilnius: Algarvė
11. Golob, U., Podnar, K. (2007). Competitive advantage in the marketing of products within the enlarged European Union. European Journal of Marketing, 41(3/4), 245-256.
12. Grant, R.M. (2002). Contemporary Strategy Analysis. New York: Blackwell Publishers.
13. Gudavičius, S. (2016). Korupcijos suvokimo indekse Lietuva pakilo septyniomis pozicijomis. Žiūrėta [2016 03 20]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/verslo-aplinka/2016/01/27/korupcijos-suvokimo-indekse-lietuva-pakilo-septyniomis-pozicijomis#ixzz48iETuVRH>
14. Jatuliavičienė, G.(1999). The basic for trade according the international trade theories and their relation with trade policies. Ekonomika 47, p.54-67
15. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.

16. Juraitė, K. (2005). Lyginamieji tyrimo metodai: nuo intensyvaus ir ekstensyvaus prie visapusiško tyrimo. Žiūrėta [2016 01 19]. Prieiga per internetą:
http://fcis.vdu.lt/~z.lydeka@adm.vdu.lt/KJuraite_paskaita%20ISM%202.pdf
17. Korsakienė, R. (2012). Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai ir internacionalizacija: sąsajų tyrimas. Verslas: teorija ir praktika, 13(4), p. 283–291.
18. Kvinauskaitė, V., Snieška, V. (2003). Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas. Kaunas, Technologija.
19. Leask, G., Parker, D. (2007). Strategic groups, competitive groups and performance within the UK pharmaceutical industry: improving our understanding of the competitive process. Strategic Management Journal, 28(7), p. 15-23.
20. Li, J.J., Zhou, K.Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. Journal of Business Research, 63(8), 856–862.
21. Lietuvos statistikos departamentas (2016). Žiūrėta [2016 04 22]. Prieiga per internetą:
<http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=6141&status=A>
22. Maksvytienė, I. (2002). Ekonominis konkurencingumas: metodologinis aspektas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 21, 125-135.
23. Mickevičienė, M. (2011). Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis. Business Systems and Economics, 1(1). p. 8-22.
24. Nijkamp, P., Siedschlag, I., & Smith, D. (2010). Economic Growth, Innovation and Competitiveness in a Knowledge-Based World Economy: Introduction. Innovation, Growth and Competitiveness, 1–11.
25. Noreika (2013). „Verslas 2014“: 7 grėsmės Lietuvos ekonomikai. Žiūrėta [2016 03 11]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/archive/article/2013/10/16/verslas-2014-7-gresmes-liuvos-ekonomikai#ixzz48if6utcm>
26. OECD (2013). OECD Better Policies Series. France Restoring Competitiveness. Žiūrėta [2016 04 27]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/france/2013-11-OECD-Report-on-restoring-competitiveness-in-France.pdf>
27. Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy. New York: Free Press.
28. Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations, 2nd ed. New York: The Free Press.
29. Ragin, Ch. C. (2004). Between Complexity and Parsimony: Limited Diversity, Counterfactual Cases, and Comparative Analysis. Department of Sociology, UCLA.

- Theory and Research in Comparative Social Analysis. Paper 17. Žiūrėta [2016 01 31].
Prieiga per internetą: <http://repositories.cdlib.org/uclasoc/trcsa/17>
30. Razmaitė, I. (2015). Statybos rinka paskutinį dešimtmetį mokėsi iš savo bankrotų. Verslo žinios. Žiūrėta [2016 01 13]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/archive/article/2015/6/11/statybos-rinka-paskutini-desimtmeti-mokesi-is-savo-bankrotu#ixzz45QalPHJJ>
 31. Razmaitė, I. (2016). Statybos sektoriaus įmonių pajamos: kam sekėsi geriausiai. Verslo žinios. Žiūrėta [2016 03 23]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/sectoriai/nekilnojamasisturtas-statyba/2016/04/14/geriau-sekesi-statybos-bendrovems-nedirbancioms-suviesuoju-sektoriumi#ixzz46HA3Rx9H>
 32. Salavou, H.E., Halikias, J. (2009). Strategy types of exporting firms: a view on the basis of competitive advantage. *European Business Review*, 21 (2), 144 – 158.
 33. Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Arregle, J. L., Campbell, J. (2010). The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1386–1409.
 34. Sun, S.L., Peng, M.W., Ren, B., Yan, D. A (2014). Comparative ownership advantage framework for cross-border M&As: The rise of Chinese and Indian MNEs. *Journal of World Business*, 47, 4–16.
 35. Valodkienė, G., Snieška, V. (2012). Tarptautinis konkurencingumas ir jį lemiantys veiksniai ekonomikos nuosmukio laikotarpiu. *Economics and Management*, 17(2), 602-608.
 36. Veliyath, R., & Fitzgerald, E. (2000). Firm capabilities, business strategies, customer preferences, and hypercompetitive arenas: the sustainability of competitive advantages with implications for firm competitiveness. *Competitiveness Review*, 10(1), 56–82.
 37. Weisman, D. (2007). Market Concentration, Multi-Market Participation and Antitrust. *Research in Law and Economics - A Journal of Policy*, 233–257.
 38. Zhao, W., Watanabe, Ch., Griffy-Brown, Ch. (2009). Competitive advantage in an industry cluster: The case of Dalian Software Park in China. *Technology in Society*, 31, 139–149.