

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Inga Šakinė

BALDŲ PRAMONĖS KONKURENCINGUMO DIDINIMO
VEIKSNIAI LIETUVOJE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. dr. Rita Vilkė

KAUNAS 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**BALDŲ PRAMONĖS KONKURENCINGUMO DIDINIMO VEIKSNIAI
LIETUVOJE**

Verslo ekonomika (VMGLVE-4)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMGLVE-4, Inga Šakinė
2016 m. gegužės 12 d.

Vadovė

Doc. dr. Rita Vilkė
2016 m. gegužės d.

Recenzentas

Prof. dr. Vaidas Gaidelys
2016 m. gegužės d.

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Inga Šakinė

Verslo ekonomika, 621L17001

Baigiamojo magistro darbo „Baldų pramonės konkurencingumo didinimo veiksniai Lietuvoje“
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2016 m. gegužės 12 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Ingos Šakinės** baigiamasis magistro darbas tema „Baldų pramonės konkurencingumo didinimo veiksniai Lietuvoje“ 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.

(parašas)

Šakinė, I. (2016). Factors of Competitiveness Enhancement in Lithuanian Furniture Industry. Master's Final Thesis in Business Economics / supervisor assoc. prof. dr. R. Vilkė. Department of Economics, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology. Social Sciences: 04S Economics. Key words: competitiveness, furniture industry, projects, assessment. Kaunas, 2016, 86 p.

SUMMARY

The continuously changing needs of consumer and market compose conditions under which companies do not have enough financial resources and management methods, in order to occupy a larger market share. The increasing globalization scale determines the international and local trade expansion, while forcing companies continuously improve their specifications of activities and find new means and methods enabling them to remain competitive in the market. Carefully targeted evaluation of criteria determines the optimal management solutions that increase competitiveness. Competitiveness of furniture industry is an important factor, which influence public welfare and economic powers of the country. For the intensifying competition, difficult economic situation in the country, market globalization, companies of furniture industry of Lithuania gets even more difficult to work. A small domestic market with low purchasing power determines that furniture industry companies in Lithuania are focused on export business development and expansion.

The object of research - competitiveness of furniture industry companies.

The aim of research – to analyse factors, which enhance competitiveness of furniture industry companies in Lithuania.

Objectives of research:

1. To examine the main competitiveness problems of Lithuanian furniture sector;
2. To analyse theoretical aspects of competitiveness evaluation of the furniture industry;
3. To find out the theoretical solutions for competitiveness enhancement in furniture industry;
4. To evaluate the furniture industry competitiveness in Lithuania;
5. To propose competitiveness' enhancement solutions for Lithuanian furniture industry companies.

Empirical research (expert survey) results show that the problem of strengthening the competitiveness of Lithuanian furniture industry is relevant – at present competitiveness of Lithuanian furniture manufacturers are faced with major challenges in the international market, therefore decisions to strengthen the competitiveness of the Lithuanian furniture manufacturers are necessary to be done. Strategies identified by the experts would help to decide on the furniture industry conditions and problems to be solved, such as the modernization of production base, provision of raw materials of

economical class. It is concluded that the differentiation problem is also important to the export markets.

TURINYS

| | |
|--|----|
| IVADAS..... | 11 |
| 1. BALDŲ PRAMONĖS KONKURENCINGUMO DIDINIMO VEIKSNIAI LIETUVOJE PROBLEMOS ANALIZĖ..... | 13 |
| 1.1. Baldų pramonės svarba Lietuvos ekonomikai | 13 |
| 1.2. Lietuvos baldų pramonės analizė | 14 |
| 1.3. Lietuvos baldų produkcijos tarptautinė prekyba | 16 |
| 1.4. Narystės ES įtaka baldų sektoriaus konkurencingumui | 20 |
| 2. KONKURENCINGUMO DIDINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI..... | 24 |
| 2.1. Konkurencingumo samprata | 24 |
| 2.2. Konkurencingumo vertinimo metodai | 31 |
| 2.3. Teoriniai konkurencingumo tyrimo modeliai | 34 |
| 2.4. Sektoriaus konkurencingumo veiksniai | 35 |
| 2.5. Įmonės konkurencingumo veiksniai..... | 39 |
| 2.6. Konkurencingumo vertinimo svarbiausi aspektai | 41 |
| 2.7. Įmonės konkurencingumo stiprinimo strategija..... | 46 |
| 2.8. Sektoriaus konkurencingumo stiprinimo strategija..... | 47 |
| 3. BALDŲ PRAMONĖS KONKURENCINGUMO DIDINIMO VEIKSNIAI LIETUVOJE TYRIMO METODOLOGIJA..... | 51 |
| 3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai..... | 51 |
| 3.2. Tyrimo metodika | 51 |
| 4. LIETUVOS BALDŲ PRAMONĖS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA..... | 53 |
| 4.1. Lietuvos baldų pramonės sektoriaus rodiklių tyrimas..... | 53 |
| 4.2. Lietuvos baldų pramonės sektoriaus tyrimas PwC pramonės konkurencingumo tyrimo modeliu | 55 |
| 4.3. Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo tyrimas ekspertinės apklausos metodu ... | 59 |
| 4.4. Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo SSGG analizė | 69 |
| 4.5. Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo stiprinimo strateginiai sprendimai | 70 |

| | |
|---------------------------------|----|
| IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS | 76 |
| LITERATŪRA..... | 78 |
| PRIEDAI..... | 82 |

Paveikslų sąrašas

- 1 pav. Lietuvos baldų pramonės užsienio prekybos rodikliai, vertė, mln. eurų.
- 2 pav. Pagrindinės Lietuvos baldų gamintojų eksporto kryptys
- 3 pav. Įvairių lygių konkurencingumo ryšiai
- 4 pav. Konkurencingumo lygiai
- 5 pav. Konkurencingumo lygių tarpusavio įtaka
- 6 pav. Konkurencingumo tyrimo metodai
- 7 pav. M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis
- 8 pav. Modifikuotas konkurencinių jėgų modelis
- 9 pav. Šalies pramonės eksporto konkurencingumo veiksmų modelis
- 10 pav. Lietuvos baldų pramonės produkcijos apimtis, apyvarta, investicijos, bendrasis ir grynasis veiklos pelnas, mln. eurų
- 11 pav. Lietuvos baldų pramonės bendrasis ir grynasis pelningumas, proc.
- 12 pav. Vartotojų kainų ir realaus darbo užmokesčio indeksai 2010–2015 m.
- 13 pav. Konkurencinių jėgų darančių didžiausią įtaką Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumui 2014 -2015 m. įvertinimas, balai.
- 14 pav. Veiksmų darančių didžiausią įtaką Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumui 2015 - 2016 m. įvertinimas, balai.
- 15 pav. Makroekonominės aplinkos tendencijų poveikio įvertinimas, balai.
- 16 pav. „Produkto“ kategorijos kriterijų svarbos Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo užtikrinimui, balai.
- 17 pav. „Kainos“ kategorijos kriterijų svarbos Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo užtikrinimui, balai.
- 18 pav. „Regionas ir paskirstymo kanalai“ kategorijos kriterijų svarbos Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo užtikrinimui, balai.
- 19 pav. „Rėmimas“ kategorijos kriterijų svarbos Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo užtikrinimui, balai.
- 20 pav. Konkurencingumą stiprinančių veiksmų užtikrinimo, tarp Lietuvos baldų pramonės įmonių 2015 – 2016 m. įvertinimas, balai.
- 21 pav. Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumą neigiamai veikiančių veiksmų išraiškos įvertinimas 2015 – 2016 m., balai.
- 22 pav. M.Porter strategijų, pagal konkurencijos intensyvumą ir konkurencinio pranašumo tipą, tinkamumo Lietuvos baldų pramonės sektoriaus įmonėms, įvertinimas, balai.
- 23 pav. Lietuvos baldų pramonės sektoriaus įmonėms, tinkamiausių konkurencingumo strategijų pagal užimamą rinkos dalį, įvertinimas, balai.

24 pav. Lietuvos baldų pramonės sektoriui tinkamų strategijų, siekiant stiprinti sektoriaus ir jame veikiančių įmonių konkurencingumą, įvertinimas, balai.

25 pav. Įvairių pasaulio šalių ekonomikos prognozės.

Lentelių sąrašas

- 1 lentelė. Sukuriama bendroji pridėtinė vertė 2008-2015m. duomenimis.
- 2 lentelė. Baldų gamybos sektoriaus skaidymas.
- 3 lentelė. Konkurencingumo sąvokos apibrėžimai.
- 4 lentelė. Įmonių konkurencingumo apibrėžimai.
- 5 lentelė. Konkurencingumo vertinimo metodika.
- 6 lentelė. Veiksniai lemiantys konkurencingumą ir ekonomikos augimą.
- 7 lentelė. Konkurencingumą lemiantys veiksniai.
- 8 lentelė. Pagrindiniai šakos įmonių ekonominės veiklos rezultatų rodikliai.
- 9 lentelė. Įmonės konkurencingumo veiksnių klasifikavimas pagal M.Porter.
- 10 lentelė. Išorinių ir vidinių įmonės konkurencingumo veiksnių klasifikavimas.
- 11 lentelė. Konkurencingumo vertinimo kriterijų sistema.
- 12 lentelė. Konkurencingumo vertinimo aspektai pagal autorių nagrinėtas sritis.
- 13 lentelė. Įmonės konkurencingumo vertinimo rodikliai.
- 14 lentelė. Konkurencingumo strategijos pagal užimamą rinkos dalį.
- 15 lentelė. Diferenciacijos strategija.
- 16 lentelė. Žaliavų bazės išplėtimo strategija.
- 17 lentelė. Inovacijų strategija.
- 18 lentelė. Smulkių įmonių palaikymo strategija.
- 19 lentelė. Įrangos ir technologijų modernizacijos strategija.
- 20 lentelė. Prioritetinių sektorių ir krypčių išskyrimo.
- 21 lentelė. Importuotos ir vietos kilmės baldų produkcijos santykinė dalis Europos valstybių rinkose, proc.
- 22 lentelė. Lietuvos makroekonominės prognozės .
- 23 lentelė. SSGG Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo analizė.
- 24 lentelė. Lietuvos baldų pramonės įmonių klasifikavimas.
- 25 lentelė. Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai.
- 26 lentelė. Lietuvos baldų pramonės įmonių grupėms siūlomos konkurencingumo stiprinimo strategijos.

IVADAS

Temos aktualumas. Baldų pramonė – viena iš sparčiausiai kylančių pramonės šakų tiek Europoje, tiek Lietuvoje. Baldų sektorius yra ypač reikšminga Lietuvos pramonės dalis, kuri sukuria daug darbo vietų. Taip pat šis sektorius kuria ir didina BVP, mokami įvairūs mokesčiai valstybės bei savivaldybės biudžetams. Pastaruosius dešimt metų Lietuvos baldų sektorius susidūrė su daugybe iššūkių bei problemų. Baldų gamintojams didelę konkurenciją kuria Kinija bei mūsų kaimynė Lenkija. Pastaruoju metu taip pat atsirado ir prekybinių ryšių su Rusija trukdžių, kurie turi įtakos reikalingai žaliavai įsigyti. Mūsų šalies baldų gamintojai užsienyje yra gerai žinomi. Kitų šalių pirkėjams patinka mūsų šalies baldininkų nemenki pajėgumai, geros kokybės ir kainos santykis. Tai skatina Lietuvos baldininkams gauti masinės gamybos užsakymus, kai produkcija parduodama svetimu prekiniu ženklu. Taigi galima teigti, jog nors Lietuvos baldų sektorius tarptautinėje rinkoje yra gana konkurencingas, vis tik problema yra ta, jog nekonkuruojama autoriniais gaminiais ar prekės ženklu. Baldų gamybos sektoriui pastarąjį dešimtmetį buvo būdingas spartus produkcijos ir sukuriamos pridėtinės vertės spartus augimas.

Kalbant apie Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumą vietinėje rinkoje, smulkieji gamintojai, kurie daugiausia tenkina Lietuvos vartotojų poreikius, turi įtemptai konkuruoti su kur kas pigesne (taip pat ir prastesnės kokybės) produkcija iš Lenkijos bei Kinijos. Lietuvos vartotojai vertina lietuvišką produkciją šioje srityje, tačiau lietuvių gamintojų pagaminta produkcija neretai yra per daug brangi vidutinės ir žemesnės nei vidutinės pajamas gaunančiam vartotojui. Taigi ir šiuo aspektu susiduria su konkurencingumo problemomis.

Kasmet brangstantys energetiniai ištekliai ir žaliavos neigiamai įtakos eksporto ir apyvartos mastams. Baldų pramonės įmonės turėtų stengtis kuo labiau išnaudoti esančius vietinius medienos išteklius ir tobulinti logistikos sistemą. Šiuo metu Lietuvos medienos perdirbėjų didžiausia grėsmė – lietuviškos medienos išvežimas į Azijos šalis. Pagrindinė priežastis yra ta, kad kinai gali pasiūlyti urėdijoms didesnę kainą, nei Lietuvos medienos perdirbimo įmonės. Taip pat išvežamai lietuviškai medienai muito mokesčiai nėra taikomi, todėl Lietuvos baldų pramonės įmonės turėtų susivienyti ir išsireikalauti Lietuvos Respublikos Vyriausybės įvesti muito mokesčius eksportuojamai medienai.

Darbo problema. Keičiantis tiek vartotojų poreikiams, tiek rinkai, įmonėms nebeužtenka finansinių lėšų, valdymo metodų, norint užimti didesnę rinkos dalį. Didėjantis globalizacijos mastas sąlygoja tarptautinės ir vietinės prekybos plėtrą ir kartu verčia įmones nuolat tobulinti savo vykdomos veiklos specifiką ir ieškoti naujų priemonių ir būdų, leidžiančių joms išlikti konkurencingoms rinkoje. Tikslingas kriterijų įvertinimas lemia optimalius valdymo sprendimus, kurie didina konkurencingumą. Analizuojant keletą įmonių, kyla tam tikri probleminiai klausimai: ar išoriniai ir vidiniai veiksniai turi

vienodą poveikį to paties sektoriaus įmonėms? Siekiant išsiaiškinti šias problemines situacijas, svarbu išanalizuoti vieno pasirinkto sektoriaus – baldų – įmonių veiklą.

Darbo objektas – baldų sektoriaus įmonių konkurencingumas.

Darbo tikslas – ištirti veiksnius, didinančius baldų sektoriaus įmonių konkurencingumą Lietuvoje.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti Lietuvos baldų sektoriaus konkurencingumo problemas;
2. Išanalizuoti baldų sektoriaus konkurencingumo vertinimo teorinius aspektus;
3. Išnagrinėti baldų sektoriaus konkurencingumo didinimo teorinius sprendimus;
4. Parengtos baldų sektoriaus konkurencingumo tyrimo metodikos pagrindu įvertinti Lietuvos baldų sektoriaus įmonių konkurencingumą;
5. Pasiūlyti Lietuvos baldų sektoriaus įmonių konkurencingumo didinimo sprendimus.

Tyrimo metodai. Magistro darbe naudota mokslinės literatūros analizės ir sisteminimo metodai, ekspertinis tyrimas, SSGG analizė. Atliktas baldų sektoriaus įmonių Lietuvoje ir pasaulyje palyginamasis tyrimas.

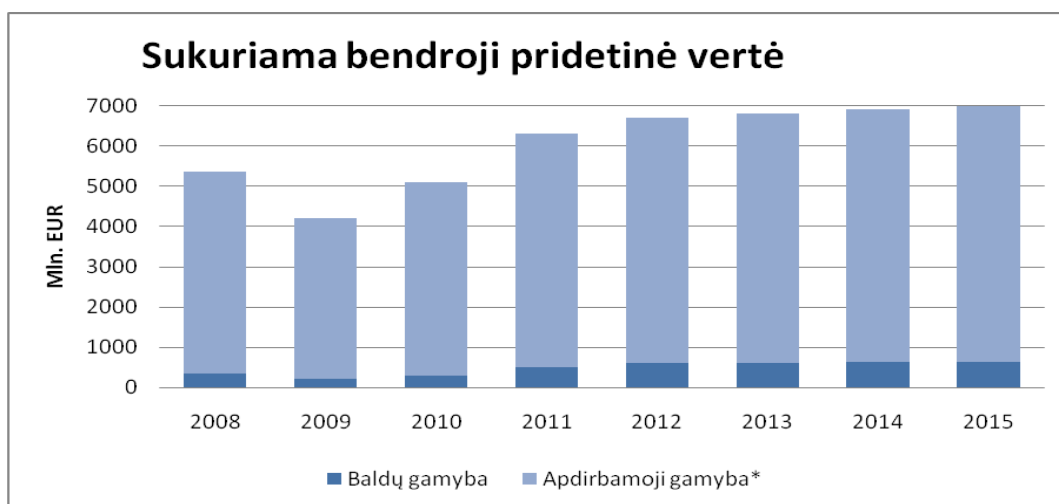
1. BALDŲ PRAMONĖS KONKURENCINGUMO DIDINIMO VEIKSNIAI LIETUVOJE PROBLEMOS ANALIZĖ

Šiame skyriuje pateikiama esama baldų pramonės gamybos sektoriaus situacija Lietuvoje. Pirmame poskyryje analizuojama baldų pramonės svarba Lietuvos ekonomikai, eksportuojamos produkcijos tendencijos ir pokyčiai 2007 – 2015 metais. Antrame ir trečiame poskyriuose pateikiama informacija apie baldų pramonės gamybos vystymąsi ir pokyčius analizuojamu laikotarpiu. Aptariama Lietuvos baldų pramonės partnerystė su Švedijos koncernu „IKEA“. Pateikiami pagrindiniai baldų pramonės ekonominiai rodikliai. Aptariama eksporto nauda baldų pramonei. Taip pat buvusios krizės bei ES įtaka baldų pramonės konkurencingumui.

1.1. Baldų pramonės svarba Lietuvos ekonomikai

Baldų pramonės konkurencingumas yra svarbus veiksnys, kuris daro įtaką visuomenės gerovei ir šalies ekonominėms galioms. Dėl stiprėjančios konkurencijos, sudėtingos ekonominės situacijos šalyje, rinkų globalizacijos Lietuvos baldų pramonės įmonėms dirbti darosi vis sudėtingiau. Nepaisant užsitęsios krizės, baldų pramonė sugebėjo išlikti viena iš pagrindinių šalies eksportą gaivinusiu ūkio šakų. Lietuvos baldų sektorius yra vienas iš svarbiausių Lietuvoje apdirbamosios gamybos sektorių. Šis sektorius pastaraisiais metais sukūrė per 580 mln. Eur pridėtinės vertės. Lietuvos baldų pramonės sektorius bendrajame Lietuvos ekonomikos kontekste yra aukštoje pozicijoje – baldų pramonės sukuriamą pridėtinę vertę kasmet siekia 1,5 – 2 proc. šalyje sukuriamo bendrojo vidaus produkto. Taip pat sudaro apie 10 proc. apdirbamosios pramonės sukurtos pridėtinės vertės. (Baldų gamybos sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija NVS šalims, 2015, žr. 1 lent.).

1 lentelė. Sukuriama bendroji pridėtinė vertė 2008-2015m. duomenimis (sudaryta autorės, remiantis LR statistikos departamentu)



2008m. baldų sektorius sukūrė apie 220 mln. Eur pridėtinės vertės. 2009 m. šis skaičius sumažėjo iki 100 mln. Eur. 2010 m. vėl buvo jaučiamas padidėjimas ir baldų sektorius sukūrė apie 150 mln. Eur. 2011m. buvo jaučiamas smarkus didėjimas, nes baldų sektorius šiais metais sukūrė apie 450 mln. Eur pridėtinės vertės. 2012 m. augimo tempas nors ir sulėtėjo, tačiau kilo aukštyn. 2013 ir 2014 metais augimo tempas buvo pasyvus, beveik nesikeitė. 2015 metais baldų gamybos sektorius sudarė 580 mln. Eur pridėtinės vertės.

Rimantas Rudzkis, kuris yra vyriausiasis „DNB NORD“ analitikas akcentuoja, kad negalima pamiršti tokių verslo šakų, kaip medienos apdirbimo, baldų sektorių. Pagal Rudzkį (2015), valstybė valdo didžiąją dalį miškų ūkio. Šitoje srityje turime gana didelius resursus, kurie šiuo metu užleistai ir neišnaudojami. „Lietuvos medienos“ direktorius R.Beinartas (2008) mano, kad apvaliosios medienos žaliavos paskirstymo sistema mūsų šalyje turi trūkumų. Mūsų šalis galėtų kurti aukštą pridėtinę vertę turinčius produktus. Baldų pramonė Lietuvoje šiuo metu yra viena iš sėkmingiausiai dirbančių ir perspektyviausių pramonės šakų. Sparčiai didėja įmonių ir jose dirbančiųjų skaičius. Taip pat didėja gaminamos bei eksportuojama produkcija. Šis procesas ypač išaugo, kai daugumos didžiųjų baldų gamybos įmonių prekybos kompanionu tapo Švedijos didmeninės baldų prekybos firma „IKEA“.

Remiantis Lietuvos statistikos duomenimis, 2014 m. baldų gamyba sudarė 7,1 proc. pramonės. Apie 90 proc. mūsų šalyje gaminamų baldų yra eksportuojama į kitas užsienio šalis. Europos ir Skandinavijos šalys išlieka pačiomis svarbiausiomis eksporto kryptimis. Žinoma, Lietuvos baldininkai eksportuoja savo produkciją ir į egzotiškesnes šalis, kaip Tolumieji Rytai ar Šiaurės Amerika. Po krizės baldų pramonė augo ir vystėsi labai sparčiai. Praėjusiais metais Lietuvos baldų pramonės gamyba 3,1 karto viršijo 2004 m. rodiklius. Taip pat visos apdirbamosios pramonės produkcijos pokytis siekė apie 39 proc. Ūkio ministerijos pramonės politikos skyriaus vedėjas Vaidas Gričius teigia, kad „baldų pramonė, kaip ir kitos apdirbamosios gamybos veiklos, ekonominės krizės laikotarpiu neišvengiamai patyrė sunkumų. Tačiau Lietuvos baldų pramonė sustiprėjo padidinsi produktyvumą ir ėmė vėl sparčiai augti eksporto dėka. Vertinant pinigais, pernai lietuviškų baldų eksportas siekė daugiau kaip 1,3 mlrd. eurų. Tai maždaug dukart daugiau, palyginti su 2009 metais. Pernai baldų pramonės įmonių iš eksporto gaunamų pajamų dalis sudarė 68,9 proc. (2009 m. šis rodiklis siekė 56,9 proc.). Išaugo ir baldus gaminančių įmonių skaičius, dabar jų yra 850. Lietuvos baldų pramonės bendrovės pasižymi lankstumu – jos gali lengvai prisitaikyti prie specifinių užsakovų norų ir reikalavimų.

1.2. Lietuvos baldų pramonės analizė

Iki ekonominės krizės Lietuvos baldų pramonės gamybos sektorius vystėsi sparčiai tiek produkcijos dydžiu, tiek sukuriamos pridėtinės vertės augimu. Nepaisant to, ekonomikos sunkmečio metu, baldų pramonė, kaip ir daugelis kitų pramonės šakų, taip pat neišvengė nuosmukio vietinėje bei

eksporto rinkose. Ekonomikai atsigavus bei praėjus pakankamam laikui galima daryti išvadą, jog finansinės krizės laikotarpiu, prie sunkmečio pakitusių veiklos sąlygų prisitaikyti sugebėjusios įmonės, iš esmės sugebėjo optimizuoti savo veiklą. Lietuvos baldų gamybos sektorius apibrėžiamas kaip baldų, bei su jais susijusių gaminių gamyba iš bet kokių medžiagų, išskyrus akmenį, keramiką ir betoną.

Baldų gamybos sektorius yra skaidomas į keturis pagrindinius sektorius: 1) -įstaigos ir prekybos įmonių (parduotuvių) baldų gamyba. 2) -virtuvės baldų gamyba. 3) -čiužinių gamyba. 4) - kitų baldų gamyba (žiūrėti 2 lentelę).

2 lentelė. Baldų gamybos sektoriaus skaidymas (sudaryta autorės, remiantis LR statistikos departamentu)

| | |
|--|--|
| <p>Įstaigos ir prekybos įmonių (parduotuvių) baldų gamyba. Ją sudaro darbo kambarių, įstaigų, viešbučių, restoranų ir viešųjų patalpų kėdžių ir sėdynių gamyba. Taip pat teatrų, kino teatrų ir kt. kėdžių ir sėdynių gamyba. Parduotuvių specialiųjų baldų: prekystalių, ekspozicinių stendų, lentynų ir kt. gamyba - įstaigų baldų gamyba - laboratorijų suolų, kėdžių ir kitų sėdimųjų laboratorijų baldų, laboratorijų baldų (pvz., spintų ir stalų) gamyba - bažnyčių, mokyklų, restoranų baldų gamyba - dekoratyvinių restoranų vežimėlių, pvz.: desertui ar maistui vežioti.</p> | <p>Virtuvės baldų gamyba. Tai smulkus sektorius, kurį sudaro tik virtuvės baldų gamyba.</p> |
| <p>Čiužinių gamyba. Ją sudaro čiužinių gamyba. Taip pat čiužinių pastovų (karkasų) gamyba.</p> | <p>Kitų baldų gamyba. Ši gamyba susideda iš sofų, sofų-lovų ir sofų komplektų gamyba. Taip pat sodo kėdžių ir krėslų gamyba. Kitų baldų gamybai priklauso ir miegamojo, svetainės, sodo ir kt. baldų gamyba. Taip pat siuvimo mašinų, televizorių spintelių ir kt. gamyba. Kėdžių ir krėslų aptraukimas - baldų apdaila, pvz.: purškimas, dažymas, tamponinis poliravimas ir aptraukimas.</p> |

Baldų gamyba

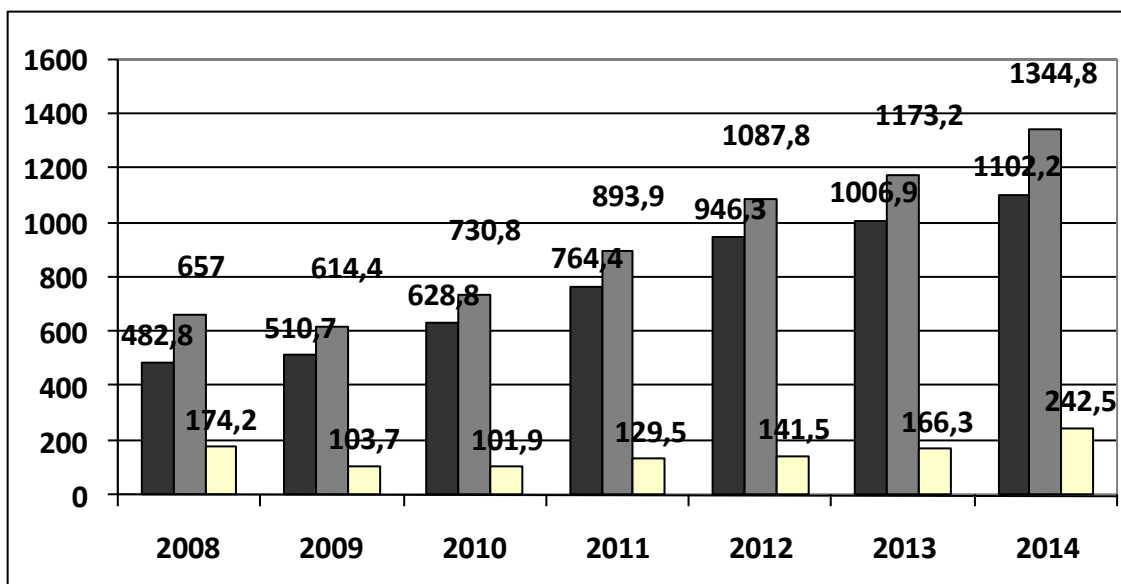
Lietuvos baldų pramonėje dominuoja kitų baldų gamyba, kurios pagrindą sudaro korpusinių baldų gamyba. Didelę dalį užima ir įstaigos ir prekybos įmonių (parduotuvių) baldų gamyba. Čiužinių gamyba ir virtuvės baldų gamyba yra svarbios baldų pramonės gamybos dalys, tačiau užima nedidelę procentinę dalį.

Ekonominės krizės padariniai Lietuvos baldų pramonėje, lyginant su logistikos ir statybų sektoriais, pasireiškė vėliau 2009 – 2010 m. Baldų pramonė sugebėjo greitai persiorientuoti ir prisitaikyti prie pasikeitusios situacijos šalyje. Greičiausiai persiorientavo ir prisitaikė prie naujovių tos baldų pramonės įmonės, kurios iki krizės gamino produkciją, kuri buvo skirta kitų šalių rinkoms. Taip pat tos įmonės, kurios buvo užmezgusius ir paklaikė santykius su partneriais iš užsienio valstybių.

Lietuvos baldų pramonės raidai, ekonominės krizės metu, didelę reikšmę turėjo partnerystė su švedijos koncernu „IKEA“. Ji teikė užsakymus ir taip užtikrino darbo baldų gamybos ir apdirbamosios pramonės įmonės. „IKEA“ užsakymai Lietuvos baldų gamintojams susideda iš kietų korpusinių baldų priskiriamų kitų baldų kategorijai. 2009 metais kitų baldų paklausa patyrė nuosmukį. Tuomet pardavimai lyginant su 2008 m. sumažėjo beveik 130 mln. eur., tačiau jau 2011 m. kitų baldų pardavimai peržengė 500 mln. eur., o 2012 m. viršijo 700 mln. eur. ribą. Taip tapo daugiau kaip 100 mln. eur. didesni nei buvo iki krizės. 2012 m. kitų baldų pardavimai sudarė daugiau nei 750 mln. eur. Panašios tendencijos fiksuojamos ir kituose baldų gamybos sektoriuose. Įstaigos ir parduotuvių baldų apimtys 2012 m. dar nepasiekė 2008 m. gamybos ir pardavimų lygio. Pardavimai Lietuvos rinkoje 2012 m. sudarė 22 mln. eur., produkcijos už 101 mln. eur. buvo realizuota užsienio šalims. Palyginus su 2008 m., kai bendros produkcijos pardavimų apimtys sudarė net 121 mln. eur., o vietinėje rinkoje buvo parduota produkcijos už 80 mln. eur., 2012 m. įstaigos ir parduotuvių baldų realizavimo rinkos pasikeitė. Didžioji dalis produkcijos realizuojama užsienio rinkose. Visiškai kitokia situacija yra virtuvės baldų pramonėje, kuri nesugebėjo persiorientuoti ir nemokėjo pritaikyti savo produkcijos užsienio rinkoms. Virtuvės baldų gamybos apimtys nuo 2005 m. turėjo mažėjimo tendenciją. Iki 2011 m. nebuvo pasiektos 2005 m. gamybos apimtys, kurios 2010 m. iki 70 tūkst. vnt., 2012 m. atsigavus paklausai buvo pagaminta apie 510 tūkst. vnt., tačiau Lietuvos gamintojų pagamintų virtuvės baldų pardavimų apimtys sudarė apie 9,5 mln. eur. iš 27,5 mln. eur. Taigi galima teigti, kad Lietuvos rinkoje dominuoja importuojami užsienio gamintojų virtuvės baldai (Baldų gamybos sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija NVS šalims, 2014).

1.3. Lietuvos baldų produkcijos tarptautinė prekyba

Lietuvos baldų pramonė yra labai susijusi su pasauline baldų rinka. Lietuva yra mažos vidaus rinkos valstybė. Tokiu atveju Lietuvai tarptautinė prekyba yra ypač reikšminga ekonomikos vystimuisi ir augimui. Nedidelė vidaus rinka su žema perkamąja galia lemia tai, kad Lietuvos baldų pramonės įmonės yra orientuotos į eksporto veiklos plėtojimą ir didinimą. Lietuvos baldų tarptautinės prekybos rodikliai ir balanso rodikliai pateikti 1 pav. Matyti, jog baldų produkcijos eksporto balansas yra teigiamas, o importas sudaro vos apie 10-15 užsienio prekybos balanso.



1 pav. Lietuvos baldų pramonės užsienio prekybos rodikliai, vertė, mln. eurų (sudaryta autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamentu, 2015)

Lietuvos baldų užsienio prekybos balanso kitimas daugeliu atvejų atitiko eksporto apimčių dinamiką. 2010 m. eksportas didėjo 19 proc., o importas mažėjo 1,7 proc., balansas didėjo 23 proc.; 2011 m. eksportas didėjo 22 proc., importas didėjo 27 proc. proc., balansas didėjo 21,5 proc. 2012 m. eksportas didėjo 21,7 proc., importas didėjo 9 proc., balansas didėjo 24 proc. 2013 m. baldų eksporto ir balanso augimas lėtėjo - eksportas didėjo 8 proc., o importas didėjo net 17,6 proc., balansas didėjo 6 proc. Tendencija, jog importas augo daug sparčiau negu eksportas ir balansas pasireiškė ir 2014 metais: eksportas didėjo 14 proc., importas didėjo 46 proc., balansas didėjo 9 proc. Taigi galima pastebėti tendenciją, jog 2013-2014 m. baldų importo augimas daug spartesnis negu eksporto augimas. Auga ir importo lyginamasis svoris tarptautinės prekybos balanse: jeigu 2010 m. siekė 14 proc., tai 2014 m. jau siekė 18 proc.

„Lietuvos baldų pramonės įmonių orientacija į eksportą ypatingai sustiprėjo ekonominio nuosmukio laikotarpiu. Tuo metu kaip ir daugelis įvairių ekonomikos sektorių, baldų pramonė buvo tiesiogiai paveikta pasaulinės krizės. Tai įtakojo gamybos apimčių, apyvartos sumažėjimą, bankrutuojančių įmonių skaičiaus augimą“ (Čepinskis, Bendoraitienė, 2012, p. 74). Lietuvos baldų pramonė 2009 – 2010 m. įgyvendino persiorientavimą į užsienio rinkas. Tuo metu buvo pasinaudota išaugusia pigių baldų paklausa ES rinkose. Didžiausi baldų gamintojai šiuo laikotarpiu aktyviai vystė bendradarbiavimą su Švedijos koncernu „IKEA“.

„Lietuvos baldų pramonės produkcijos eksportas 2006 – 2008 m. augo daugiau kaip 80 proc. lyginant su 2004 m. 2010 m. Lietuvos baldų pramonė eksportavo 63,6 proc. visos pagamintos produkcijos. Tai yra 10,6 proc. daugiau nei 2008 m. Lietuvos rinkoje 2010 metais pardavimai sumažėjo 10,6 proc.. 2011 – 2013 m. pardavimai užsienio rinkose stabiliai augo, o vidaus rinkoje

mažėjo" (Baldų gamybos sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija NVS šalims, 2014, p.14).

Lietuvos baldų pramonės orientaciją į užsienio rinkas lėmė daugybė priežasčių. Viena iš svarbiausių - galimybė užtikrinti konkurencingumą užsienio rinkose išnaudojant pigesnę darbo jėgą bei žaliavas ir šio konkurencinio pranašumo neturėjimas vidaus rinkoje. Lietuvos baldų rinkoje išaugus pigių baldų paklausai, šalies gamintojai nesugeba konkuruoti su Lenkijos baldų gamintojais. Jie vartotojams siūlo vidutinės bei žemos kokybės korpusinius ir minkštus baldus už ypač žemą kainą, kuri yra patraukli ir prieinama vidutinės pajamas bei žemesnes nei vidutinės pajamas gaunančiam piliečiui. Lietuvos įmonių nesugebėjimas konkuruoti žemiausių kainų segmente privedė prie to, kad vidaus rinkoje įsitvirtino Lenkija su savo gaminama produkcija. Tuo metu lietuviški gaminiai sėkmingai konkuruoja vidutinės bei aukštesnės kainos lygmenyje. Tačiau šis lygmuo yra nepakankamas lietuviškų baldų gamintojams, kurie net ir atsigauant vartojimui vidaus rinkoje, 2012–2014 m. aktyviai vysto eksportą į kitas užsienio šalis.

Lietuvos baldų pramonės eksportas lyginant su 2010 m. išaugo 735202,10 tūkst. eurų ir tapo didžiausias per visą nepriklausomybės laikotarpį. Per 2014 metus Lietuvos užsienio prekybos mediena, popieriumi ir jų gaminiiais, bei baldais apyvarta sudarė 3668 mln. eur. Lyginant su 2014 metais ji išaugo net 13 proc. Eksportuojamos produkcijos vertė buvo beveik du kartus didesnė nei importuojamos. Galima teigti, kad iki 2009 m. krizės ir po jos keitėsi lietuviškų baldų rinkos eksporto struktūra. Prieš prasidedant ekonominei krizei 2007 m. didžiausia dalis Lietuvos baldų pramonės gaminamos produkcijos buvo eksportuojama į Vokietiją (360 mln. Lt, 2007 m.). Nuo 2007 m. iki 2010 m. pagrindinė eksporto šalimi tapo Švedija (359 mln. Lt, 2010 m.). taip pat per analizuojamą laikotarpį (2005 – 2010 m.) pagrindinės Lietuvos baldų eksporto šalys buvo Jungtinė Karalystė, Švedija ir Vokietija. Jos neženkliai keitėsi kiekvienais metais. Pagal Čepinskį ir Bendoraitienę (2012) toks eksporto šalių pasiskirstymas yra nulemtas vieno pagrindinių Lietuvos baldų gamintojų pirkėjo – Švedijos koncerno „IKEA“. „Lietuviškų baldų eksporto rinkų 2011 – 2014 m. įvairovė didėjo, tačiau pagrindinėmis išliko Vokietijos, Didžiosios Britanijos bei kitos pagrindinės rinkos" (Lietuvos užsienio prekyba mediena ir medienos gaminiiais 2014 m.).

Baldų eksporto vertė per 2014 m. metus išaugo 14 proc. Lietuviški baldai sudarė daugiau nei pusę eksportuojamos produkcijos į užsienio rinkas.

2014 m. iš pagrindinių rinkų, sparčiausiai eksportas išaugo į Jungtinę Karalystę. Baldų eksportas į šią rinką sudaro – 69 proc. visos medienos produkcijos eksporto vertės ir 2014 m. padidėjo 28 proc..

Medienos, popieriaus ir jų gaminių bei baldų eksportas į Vokietijos šalį 2014 m. išaugo 6 proc. iki 313 mln. eur. Vokietijai teko 12 proc. bendro šios šakos eksporto (2013 m. – 13 proc.). Didžiausią dalį eksporte į Vokietiją užėmė baldai – 55 proc. Jų pardavimai Vokietijos rinkoje išaugo 10 proc. Medienos ir medienos pramonės produkcijos į Švediją buvo eksportuota už 284 mln. eur, t.y. 15 proc.

didesnę sumą lyginant su 2013 m. Švedijai tenkanti eksporto dalis per metus nepasikeitė ir siekė 11 proc. Eksporte į Švediją itin didelę dalį (83 proc.) sudarė baldai. Baldų eksportas augo 16 proc.

Remiantis Lietuvos užsienio prekyba mediena ir medienos gaminiais ataskaitos duomenimis (2014 m.), „Eksportas į Rusiją, pagrindinę eksporto rinką 2013 m., sumažėjo 13 proc. iki 268 mln. eur. Rusijai teko 11 proc. šios šakos eksporto. Eksportas į Norvegiją išaugo 15 proc. Eksportuotos produkcijos vertė padidėjo iki 212 mln. eur. ". Apie pusę eksportuojamos produkcijos (46 proc.) sudarė baldai. Į Norvegiją eksportuojama produkcija padidėjo 13 proc. Norvegija ir toliau išliko pagrindine medinių statinių eksporto rinka – jų pardavimai šioje rinkoje per metus išaugo apie 23 proc.

(Ypač svarbu paminėti, kad 2012 – 2014m. laikotarpiu Lietuvos baldų pramonė sustiprino savo pozicijas Lenkijos baldų rinkoje. Medienos ir medienos gaminių 2014 m. į Lenkiją eksportuota už 143 mln. eur, t.y. net 21 proc. daugiau nei buvo eksportuojama 2013 m. Lietuviški baldai sudarė 38 proc. visos medienos produkcijos eksportuojamos į Lenkiją. Tačiau 2014 m. sparčiai išaugo baldų importas iš Lenkijos, kuris sudarė 48 proc. Tai rodo, kad lenkiškų baldų paklausa Lietuvos rinkoje išlieka ir turi augimo tendenciją.

Lietuvos baldų pramonė 2012 – 2014 m. laikotarpiu turėjo palankias sąlygas eksporto vystymui. Tuo metu užsitęsusi ekonominė krizė ES suformavo pigių baldų paklausą, o auganti Rusijos ekonomika tapo patraukli Lenkijos, Kinijos baldų gamintojams. Tai turėjo didelės įtakos ir sumažino konkurenciją ES rinkoje.

2015 – 2016 m. Lietuvos baldų pramonė ima susidurti su naujomis grėsmėmis, kurios turi didelę reikšmę jos konkurencingumui. Minimalaus darbo užmokesčio didinimas, euro įvedimas, žaliavų trūkumas bei jų brangimas tampa vidiniais veiksniais, kurie mažina šio sektoriaus įmonių konkurencingumą. Didžiausią grėsmę Europos Sąjungos baldų pramonės konkurencingumui kelia smarkiai augantys baldų pramonės kaštai. Jie 2006 – 2012 m. laikotarpyje išaugo iki 175 proc. Europos Sąjungos baldų pramonė susidurdama su sparčiu gamybos kaštų didėjimu, kuris labai paspartėjo po ekonominės krizės. Dėl šios priežasties praranda savo konkurencingumą. Kaštų didėjimo problema yra aktuali ir Lietuvos baldų pramonei, nes sparčiai augantis medienos produkcijos eksportas didina jos kainą vietinėje rinkoje. Taip pat kartu didėja ir darbo jėgos kaštai dėl didinamo minimalaus darbo užmokesčio.

Išoriniai veiksniai turi didelę reikšmę, kurie sudaro neigiamą įtaką Lietuvos baldų pramonės konkurencingumui. Viena didžiausių grėsmių tampa konkurencijos stiprėjimas ES. Rusijoje 2015 m. prasidėjus ekonominei krizei, nuvertėjus vietinei valiutai, ES gamintojai prarado didžiulę rinką, kurios augimas 2011 – 2012 m. sudarė 45 proc. (Федорова, 2012). Rusijos baldų rinkos svarba bei ypatumas pasireiškė tuo, kad 2010 – 2013 m. laikotarpyje greitas ekonomikos augimas ir spartus kreditavimo rinkos augimas paskatino baldų paklausos augimą. Jos struktūroje dominavo iš užsienio importuojama produkcija. Kita taip pat svarbi šios rinkos specifika - didelė europietišku baldų

paklausa. Ji išaugo 2012 – 2013 m. Rusijos rinka 2010 – 2013 m. laikotarpyje buvo strategiškai svarbia rinka Vokietijos, Prancūzijos, Italijos „Premium“ klasės baldų gamintojams. Taipogi vidutinės ir žemos kainos baldų gamintojams iš Lenkijos. Pasikeitusi situacija 2015 m. paskatino Lenkijos gamintojus stiprinti savo pozicijas ES rinkose bei Baltijos šalyse. Baldininkai ėmė ieškoti galimybių Skandinavijos rinkose. Todėl planuojama, kad 2015 – 2020 m. Lietuvos baldų pramonė susidurs su dar stipresne konkurencija iš lenkų gamintojų. Šioje konkurencinėje kovoje Lenkijos gamintojai turi konkurencinį pranašumą. Jie turi pigesnę darbo jėgą, mažesnę mokesčių našta taip pat galimybę įsigyti pigesnės žaliavos.

Apibendrinant susidariusią padėtį galima teigti, kad Lietuvos baldų sektoriui tarptautinio konkurencingumo klausimai yra labai reikšmingi dėl stiprios šio sektoriaus orientacijos į tarptautinę prekybą (vos trečdalis baldų sektoriaus produkcijos yra parduodama Lietuvos rinkoje). Pastaruosius 2014-2015 m. išoriniai ir vidiniai procesai vykstantys regioninėje ir globalioje baldų rinkoje lemia Lietuvos baldų pramonės ir atskirų įmonių konkurencingumo mažėjimą. Tai gali turėti neigiamas įtakos ne tik šalies baldų pramonei, bet ir visai šalies ekonomikai. Baldų pramonė sukuria vieną didžiausių pridėtinių verčių šalies ekonomikoje. Ji įtakoja transportavimo paslaugų, medienos produktų, baldų gamybos komponentų paklausą. Vykstantys pokyčiai 2014 -2015 m. verslo aplinkoje formuoja poreikį ieškoti sprendimų Lietuvos baldų pramonės konkurencingumo stiprinimui trumpalaikėje perspektyvoje.

1.4. Narystės ES įtaka baldų sektoriaus konkurencingumui

Klimatas, geografinė padėtis ar gamtiniai išteklių yra baziniai konkurencingumą lemiantys veiksniai. Jie iš esmės nėra kintantys, taip pat negali būti gerinami ar bloginami. Pagal Pasaulio ekonomikos forumo, Pasaulio konkurencingumo indeksą, Lietuva pagal infrastruktūrą užima 41 vietą iš 148 tyrime dalyvavusių valstybių. Nuo 2006 metų užimama pozicija pagerėjo ir pasikeitė, bet nežymiai (buvo 43 vieta). Europos sąjungos įtaka infrastruktūros gerinimui pasireiškia per struktūrinių fondų paramą. Kitas taip pat svarbus konkurencingumą lemiantis veiksnys - maži veiklos kaštai. Pagal Krenevičiūtę (2014) Lietuvos baldų gamintojai labiau orientuojasi ne į mažus kaštus, tačiau į išskirtinę kokybę ar dizainą. Tam įtaką turi keletas veiksnių.

Pirmas svarbus faktorius, kuris lemia, jog gamybos kaštai baldų pramonėje nėra maži - pagrindinės žaliavos medienos kainos. Pirminių aukcionų vietos Lietuvos gamintojams nėra, todėl baldų gamintojams tai kelia komponentų kainą ir sunkina konkurenciją su kitomis regiono įmonėmis. Taip pat remiantis asociacijos „Lietuvos mediena“ duomenimis, 2013 metais medienos kainos buvo šiek tiek mažesnės nei 2012 metais, tačiau vis vien išliko didesnės nei kaimyninėse šalyse.

Antras faktorius - tai didėjantis minimalus darbo užmokestis. Lietuva jau nėra pigios darbo jėgos valstybė. Socialinio draudimo fondo duomenimis, vidutinis darbo užmokestis šalyje nuo narystės ES

pradžios padidėjo dvigubai nuo 333,13 EUR. 2004 metais iki 731,3 EUR 2014 metais (Lietuvos statistikos departamentas). Ekonomikos augimas lemia darbo užmokesčio didėjimą. Ekonomistai sutinka, jog įtaką tam turi ir išaugusi emigracija į kitas ES šalis. Ji yra paprastesnė dėl laisvo darbuotojų judėjimo ir dėl kurios netenkama darbingo amžiaus kvalifikuotos darbo jėgos. Be to vyksta „protų nutekėjimas“.

Remiantis darbo biržos duomenimis, baldų gamybos pramonė viena iš daugiausiai darbo vietų siūlančių ir suteikiančių sektorių. Pastarąjį dešimtmetį dirbančiųjų baldų pramonėje skaičius nuolat didėjo. Vis dėlto baldų pramonėje jaučiama didelė staklininkų bei baldžių paklausa, taip pat darbuotojų trūkumas.

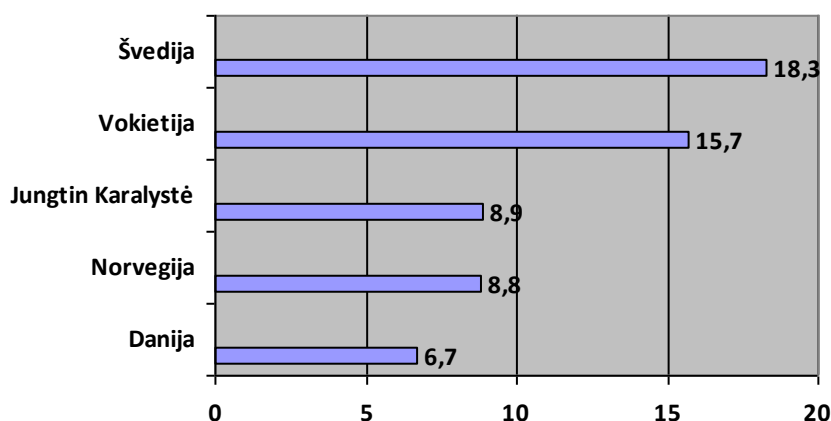
Lietuvos baldų pramonėje darbuotojų našumas lyginant su kitais pramonės sektoriais, yra mažesnis, tačiau baldų pramonė naudojami ES parama darbuotojų našumui didinti. „Remiantis asociacijos Lietuvos mediena duomenimis, jau yra įgyvendinti du stambūs projektai: „Lietuvos medienos pramonės įmonių darbo našumo didinimas, didinant dirbančiųjų profesinę kvalifikaciją“ ir „Pramonės įmonių darbuotojų kompetencijos kėlimas“, bendra projektų vertė viršijo 3 mln. EUR, projektų įgyvendinimu pasiekti šie tikslai: stiprinti įmonės darbuotojų, vadovų ir specialistų profesines žinias bei įgūdžius. Suteikti įmonėse dirbantiems reikalingą profesinę kvalifikaciją, kuri bus panaudota naujų produktų kūrimui tarptautinėms rinkoms. Vienas svarbiausių konkurencingumo veiksnių : inovacijos baldų pramonėje diegiamos gana sėkmingai. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, daugiausia šios pramonės sektoriaus įmonės investavo į infrastruktūrą bei įrenginius“(Krenevičiūtė, 2014, p. 39). Daugiau nei 50 procentų šio sektoriaus įmonių, gamyboje naudoja modernią ir naują technologinę įrangą. Kitas svarbus veiksnys inovacijų diegimo procese yra Tiesioginės užsienio investicijos (TUI). Šios investicijos į baldų sektorių augimas buvo nustatytas įstojus į ES 2004 metų viduryje. Laipsniškas augimas buvo iki ekonominės krizės, t. y. iki 2008 metų pabaigos. Remiantis VŠĮ Investuok Lietuvoje duomenimis, pagrindinės šalys investuotojos 2011 metais buvo ES narės. Tai mūsų kaimynė Lenkija, Švedija, Danija, Vokietija, o Rusija tuo metu užėmė - 5 vietą.

Lietuvos baldų pramonės pagrindą sudaro baldų iš medienos drožlių plokščių (MDP) gamyba. Lietuvos baldų sektoriaus vienu iš pagrindinių tarptautinio konkurencingumo veiksnių tapo sėkminga baldų pramonės įmonių vertikali integracija į pagrindines baldų medžiagos - medienos drožlių plokščių gamybą. Siekiant užtikrinti pakankamą MDP pasiūlą pagrindinės Lietuvos baldų įmonės, kurios priklauso Vakarų medienos grupei, „Vilniaus baldai“ ir SBA baldų grupei, pirmą kartą sujungė savo finansinius resursus ir žinias. Taip buvo investuota į vienos iš moderniausių Europoje medienos drožlių plokščių gamyklos statybą UAB „Girių bizonas“, Kazlų Rūdoje. Įgyvendinus projektą, UAB „Girių bizonas“, metinė MDP gamybos galia padidėjo nuo 150000 m³ iki 450000 m³. Tuo metu visos Lietuvos MDP gamybos galia padidėjo daugiau kaip 2 kartus. „Įgyvendinus projektą buvo pasiekti šie

konkretūs tikslai: atnaujinta įmonės gamybinė bazė, nes sukurta nauja MDP gamykla; įdiegta inovatyvi MDP technologija, skatinanti inovatyvius procesus įmonėse; sustiprintas įmonės konkurencingumas didinant vidutiniškai aukštų technologijų įmonių sukuriamos pridėtinės vertės dalį; prisidėta prie ilgalaikio Lietuvos medienos ir baldų pramonės konkurencingumo užtikrinimo" (Krenevičiūtė, 2014, p. 40). Šis projektas, kaip esminis Lietuvos baldų pramonei projektas, turėjo didžiulę įtaką ne tik Kazlų Rūdos, Marijampolės apskrities, bet ir visos Lietuvos socio-ekonomininei raidai. Šis projektas iš dalies buvo finansuojamas ES lėšomis. Nuo 2008 metų įmonė priklauso IKEA koncernui *Swedspan* grupei.

Pagal Krenevičiūtę (2014) Švedijos koncernas „IKEA“ ir jo veikla Lietuvoje yra galimybė medienos ir baldų pramonės įmonėms susijungti į tarptautinį konkurencingą klasterį. Lietuvos baldų gamybos įmonės, kurios jau yra integruotos į IKEA klasterį, jau naudojami išskirtiniais kai kuriomis specializuotomis ir specifinėmis šio „Ikea“ koncerno privilegijomis. Visų pirma - tai transporto logistikos paslaugos. „Dalį pervežimų vykdo pačios įmonės, tačiau didžiąją dalį, pagal suderintą grafiką vykdo tam tikros specializuotos transporto įmonės. Labai svarbus klasteris medienos ir baldų pramonės įmonėms yra specializuotos verslo organizavimo paslaugos. Jos pasireiškia specialistų ekspertizėmis, išvadomis ir siūlymais kaip tobulinti gamybos organizavimą bei mažinti kaštus. Tokia pagalba nesuteikiama klasterių neturinčios įmonės. Galima teigti, jog tos Lietuvos medienos ir baldų pramonės įmonės, kurios yra IKEA partneriai, jau yra klasterizuotos ir integruotos į tarptautinį klasterį" (Krenevičiūtė, 2014, p.42).

Tai, jog pagrindinės Lietuvos baldų gamintojų eksporto kryptimis tapo ES, lemia narystė ES. Ji atveria naujus kelius ir naikina kliūtis eksportui ES viduje (žr. 2 pav.)



2 pav. Pagrindinės Lietuvos baldų gamintojų eksporto kryptys (sudaryta autorės, remiantis Versli Lietuva, Prekių eksporto tendencijos Lietuvoje 2014/02)

Apibendrinat galima teigti, jog narystė ES neabejotinai veikia ir įtakoja Lietuvos baldų pramonės konkurencingumą. Galima išskirti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką darančius veiksnius.

Lietuvos baldų gamintojams, dėl laisvo prekių ir paslaugų judėjimo, lengviau eksportuoti į ES šalis. Tačiau dėl šios priežasties baldams reikalingą žaliavą - medieną, gali įsigyti visos ES gamintojai. Tai kelia ir didina žaliavos kainą.

Europos Sąjungos finansinė parama svarbi baldų sektoriui. Jai padedant modernizuotos svarbios gamyklos, pastatyta naujų. Daug dėmesio skirta žmonių išteklių tobulinimui, inovacijų diegimui.

Laisvas darbuotojų judėjimas, turi neigiamos įtakos tiek dėl protų nutekėjimo, tiek dėl mažiau kvalifikuotų darbuotojų emigracijos. Šiuo metu Lietuvos baldų pramonėje jaučiamas darbuotojų stygius, nes sumažėjus darbo jėgos pasiūlai, kyla darbo jėgos kaštai.

Galiausiai Lietuvos buvimas Europos Sąjungos sudėtyje rodo gerą Lietuvos ekonominę politinę aplinką. Tai daro Lietuvą patrauklesnę užsienio investuotojams, kurių dauguma ir yra iš ES.

2.KONKURENCINGUMO DIDINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI

Šioje darbo dalyje analizuojama Lietuvos bei užsienio mokslininkų tyrimai apie baldų pramonės konkurencingumą, mokslinėje literatūroje pateiktus tyrimus ir išvadas. Analizuojami veiksniai lemiantys konkurencingumą ir ekonomikos augimą. Aptariamos įvairios sektoriaus konkurencingumo stiprinimo strategijos.

2.1. Konkurencingumo samprata

Pagal Lietuvos mokslininkus Kvainauskaitę ir Sniešką (2003) konkurencija yra kelių asmenų varžymasis siekiant to paties tikslo. Remiantis šia sąvoka, galima teigti, kad konkurencija – tai varžymasis arba rungtyniavimas tarpusavyje. Pagal įvairių užsienio ir lietuvių autorių nuomone galima teigti, kad pasaulio mokslinėje bendruomenėje nėra bendro požiūrio į konkurencingumą. Taip yra dėl to, kad konkurencingumas - tai itin kompleksinė kategorija, o ne situacija ar būseną, išmatuojama vienu ar keliais parametrais.

Norėdami suprasti ir labiau suvokti kas tai yra konkurencija, turime susisteminti įvairius požiūrius. Apibendrinant daugelio šalių autorių konkurencijos formuluotes remiantis klasikinės ekonomikos, taip pat šiuolaikinės rinkos morfologijos bei rinkos teorijų ir rinkodaros požiūriais, galima aiškiai nustatyti, kad konkurencijos sąvokos esmė nevienareikšmė ir jos turinys priklauso nuo šios sąvokos taikymo srities.

Vieni autoriai pabrėžia rinkos taisyklių laikymosi rinkoje svarbą. Kiti autoriai akcentuoja vartotojų teisę jiems pasirenkant panašius produktus. Dar kiti – varžymąsi dėl palankesnių verslo sąlygų. Tad galima teigti, kad konkurencija ekonomikoje apibrėžiama kaip subjektų nevaržoma panaši ūkinė-komercinė veikla vienodomis sąlygomis siekti kiekybiškai išreiškiamų tikslų.

Siauresniu aspektu konkurencijai matuoti naudojami tik atskiri užsienio prekybos arba makroekonominiai rodikliai. Dauguma mokslininkų teigia, kad konkurencija yra įmanrus reiškinys, kurį vertinant reikia atsižvelgti į sąlygas įvairiose visuomeninio gyvenimo srityse.

Praktiniu požiūriu konkurencijos apibrėžimas yra suprantamas kaip sugebėjimas gaminti prekes bei teikti paslaugas, kurios tenkina vidaus ir tarptautinių rinkų poreikius, didinant realias gyventojų pajamas. Vien tik ekonomikos nepakanka, nes produktas ar paslauga pagal savo kokybinius ir kiekybinius parametrus – tai ne vien tik gamintojo veiklos padarinys, bet ir visuomenės brandos nulemta gamybos būdo ir tam tikrų visuomeninių nuostatų paveikto vartotojo paklausos rezultatas.

Pagal Navicką (2010) konkurencijos sąvokos pradininkais dažnai įvardijami J.B.Clarkas (1887), R.T.Ely (1990), C.J.Bullockas (1901), H.C.Adamsas (1903). Šie autoriai nagrinėjo monopolijos ir

oligopolijos sampratą, kainų diskriminacijos turinį, rinkos dinamiką ir kitus ekonominius rinkos funkcionavimo reiškinius.

Dažniausiai konkurencijos sąvoka ekonomikos mokslinėje literatūroje yra siejama su rinkos dalyvių elgsena, rinkos ekonominiu veiksmingumu ir dinamiškumu arba struktūrinėmis konkurencinės elgsenos ar ekonominio efektyvumo prielaidomis. Mokslininkai nesutaria dėl šių skirtingų požiūrių į konkurenciją reikšmingumo tiek teoriniu, tiek praktiniu lygmeniu, išryškindami vienus arba kitus turinio aspektus.

Liučvaitienė ir Peleckis (2011) savo straipsnyje išanalizavę autorių požiūrius konkurencingumo aspektu daro išvadą, jog „konkurencingumas – tai ūkio subjektų gebėjimas operuoti konkurenciniu pranašumu. Plačiąja prasme konkurencingumas reiškia galimybę laimėti, puoselėjant savybes, suteikiančias objektui pranašumo“ (p.205). Konkurencijos sąvoką autoriai ekonominėje literatūroje dažniausiai sieja su rinkos ekonominiu veiksmingumu, rinkos dalyvių elgsena arba struktūrinėmis konkurencinės elgsenos prielaidomis. Tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu ekonomistai neturi vienos bendros nuomonės dėl šių skirtingų požiūrių į konkurenciją. Pagal Klimašauskienę (2007) iš esmės nuomonės skiriasi apibrėžiant konkurenciją arba kaip tam tikrą rinkos struktūrą, arba kaip dinamišką varžybų procesą. Konkurencinis pranašumas ekonominėje literatūroje siejamas su tokiais makroekonomikos veiksniais kaip biudžeto deficitas, nacionalinės valiutos stabilumas ar palūkanų normos. Dar kiti sieja ir su gamtiniais išteklių, pigia bei kvalifikuota darbo jėga ar vadybiniais sugebėjimais. Pagal Simanavičienę (2005) vadovaujantis šiais teiginiais sprendžiama, kuri šalis konkurencinga, o kuri – ne.

Pagal Maksvytienę (2002) tarp analitikų nėra vieningo sutarimo dėl to, kas tai yra konkurencingumas, domėjimasis konkurencingumo reiškiniu yra didelis. Vieni mano, kad universalios konkurencingumo sąvokos, tinkančios visiems konkurencijos subjektams ir objektams, nėra ir negali būti. Kiti teigia, kad konkurencingumas yra universalus reiškinys.

Anuškevičiūtė (2004) teigia, kad „atskiros konkurencijos rūšys yra tarpusavyje susijusios. Nuo darbuotojo konkurencingumo priklauso produkto, taip pat įmonės konkurencingumas. Įmonė, pateikdama rinkai prekę ar produktą, neišvengiamai veikia šakos konkurencingumą, o šis daro įtaką bendram šalies ūkio konkurencingumui“ (p.40).

Įstojus į Europos Sąjungą ir tapus jos dalimi, greitėjant globalizacijos tempams ir greitiams pokyčiams, Lietuvos valstybei, įmonėms ir organizacijoms einant į rinkos ekonomiką vis aktualesnė tampa konkurencingumo reikšmė ir problema.

Pagal Melniką, Jakutavičių ir Strazdą (2000) konkurencingumo sąvokos apibrėžimas randamas kaip subjektų sugebėjimas pirmauti ir tuo pagrindu turėti geresnius nei kitų subjektų rezultatus. Pagal Melniką (2000) konkurencijos ir konkurencingumo raiška pasižymi tuo, kad visada išreiškia dviejų

arba daugiau tam tikros veiklos santykius. Pagal Jakutavičių (2000) tiek konkurencija, tiek ir konkurencingumas pasireiškia įvairių subjektų tarpusavio santykių ir sąveikos sistemoje.

Šiandiena subjekto konkurencingumas yra būtina sąlyga lemianti jo išlikimą ir gebėjimą vystytis. Pagal Mitkutę ir Nagreckaitę (2011) konkurencingumo svarbą lemia tai, kad konkurencingumo problematikai skiriamas ypatingas dėmesys užsienio ir Lietuvos mokslininkų tarpe. Įvairių Lietuvos ir užsienio šalių autorių suformuluotos konkurencingumo sąvokos pateiktos 3 lentelėje.

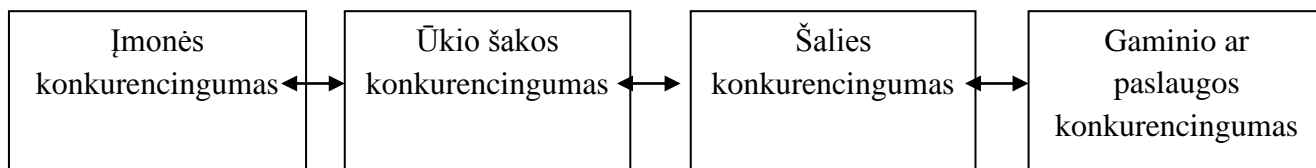
3 lentelė. Konkurencingumo sąvokos apibrėžimai (sudaryta autorės)

| Konkurencingumo apibrėžimas | Autorius |
|---|----------------------------------|
| Konkurencingumas globalioje rinkoje susijęs su įmonės gebėjimu greitai reaguoti į skubius rinkos pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas joje. | G. Beniušienė, 2008 |
| Konkurencingumas - produkto, asmens, įmonės, šakos ar šalies sugebėjimas konkuruoti rinkoje. | R. Vainienė, 2005 |
| Konkurencingumas – tai įmonių gebėjimas, atsižvelgiant į specifines šalies sąlygas, mobilizuoti ir efektyviai dirbti su gamybiniais ištekliais. | V. Klyvienė, 2013 |
| Konkurencingumas suvokiamas kaip subjekto gebėjimas aplenkti kitus, išnaudojant turimus privalumus, siekiant iškelto tikslo. | E. Hoskisson, 2010 |
| Konkurencingumas - esminė priežastis, lemianti regiono ekonominio-socialinio plėtojimosi tempus ir rezultatus. | V. Snieška, J. Bruneckienė, 2009 |
| Konkurencingumas apibūdina subjekto gebėjimą išlaikyti konkurenciją lyginant su analogiškais subjektais apibrėžtoje rinkoje. | W. Rainer, 2012 |
| Konkurencija – yra „nematoma rinkos ranka“, kuri koordinuoja jos dalyvių veiklą. Tai elgesio kategorija, kai individualūs pardavėjai ir pirkėjai varžosi rinkoje dėl naudingesnių pardavimų ir pirkimų atitinkamai. | A. Smith, 1776 |

Autoriai vieningos nuomonės, konkurencingumo sampratos tema, neturi. Snieška ir Bruneckienė (2009) įvardija konkurencingumą kaip esminę priežastį, lemiančią regiono ekonominio-socialinio plėtojimosi tempus ir rezultatus. Klyvienė (2013), akcentuoja įmonių socialinės atsakomybės svarbą konkurencinių pranašumų formavimo procesuose.

Konkurencingumo sąvoka pradėta vartoti siekiant paaiškinti rinkos dalyvių sugebėjimą sėkmingai dalyvauti konkurencijos procese. Pagal Liučvaitienę ir Paleckį (2011) moksliniuose tyrimuose konkurencingumas suprantamas dvejopai - kaip tam tikrų rodiklių pranašumas ir kaip

egzistuojančių teisinių, politinių, ekonominių, socialinių ir kitokių veiksnių sistemos pranašumas. Tradiciškai konkurencingumas analizuojamas keturiais lygiais (žr. 3 pav.)



3 pav. Įvairių lygių konkurencingumo ryšiai (adaptuota pagal Jakutavičius, Strazdas, 2003)

1) Įmonės konkurencingumas - paprastai konkurencingumas suvokiamas pelningumo aspektu. Ilgalaikėje perspektyvoje konkurencinga yra ta įmonė, kuri geba išlikti versle, apsaugo savo investicijas ir gauna grąžą iš jų, taip pat užtikrina darbo vietas.

2) Pagal Strazdą (2003) ūkio šakos konkurencingumas - ūkio subjektų gaminamos homogeniškos produkcijos konkurencingumą rinkoje lemia technologinių, ekonominių, socialinių bei kitų veiksnių visuma.

3) Pagal Navicką (2010) šalies - konkurencinga valstybė sudaro palankias sąlygas verslui plėtoti, produktai ir paslaugos yra sėkmingai realizuojami vidaus ir tarptautinėse rinkose, kartu užtikrinamas gyventojų užimto ir pragyvenimo lygio gerėjimas.

4) Pagal Porter (2002) paslaugos ar gaminio konkurencingumas - tai visų rinkos, pirkėjų, vartotojų reikalavimų atitikimas, konkretaus gaminio vartotojų ir kainų reikalavimų lyginamoji (palyginant su gaminiu - konkurentu) charakteristika.

Pramonės šakos konkurencinis pranašumas priklauso nuo joje veikiančių įmonių galimybių gaminti pranašesnes prekes už tas, kurias sukuria užsienyje. Tokia konkurencija skatina inovacijas, naujoves, mokslinius tyrimus bei gerina produktyvumo rodiklius. Aukšta konkurencingų įmonių koncentracija lemia pramonės šakos konkurencingumą (Sabonienė, 2007). Tokiems pramonės šakos konkurencingumo tyrimams, ne retai naudojamas M. Porter sudarytas *Deimanto modelis*, kuris buvo pateiktas 1990 metais ir yra taikomas tiek įmonės ar pramonės šakos/segmento, tiek valstybės konkurencingumui analizuoti. M. Porter nagrinėjo sąveikas tarp konkurencijos, konkurencingumo ir konkurencinio pranašumo. Pasak Porter, šalies ekonomikos ar atskirų jo sektorių konkurencinis pranašumas yra nestabilus, todėl norint išlaikyti aukštą konkurencinį pranašumą būtinos ne tik pastangos, bet ir tam tikros strategijos, kurių įgyvendinimas padeda konkurencingumo išlaikymui ir didinimui. Deimanto modelis, kurį sukūrė M.Porter, teigia, kad yra tam tikros priežastys, dėl kurių vienos **šalys tampa konkurencingesnėmis už kitas**. Galima teigti, kad šis M.Porter naujas požiūris į konkurencingumą ir jo tyrimus buvo revoliucinis pasaulinėje ekonomikoje. Šalys, įmonės taikė M.Porter Deimanto modelį konkurencingumui tirti daugiau nei 15 metų, tačiau dabar suvokiame, kad

negalima šiuo modeliu pasitikėti akiai 100%. Kartais prireikia kitokio, patobulinto modelio konkurencingumui tirti. Tobulėjančios technologijos, šiuolaikinė rinka, verslo sparta, ekonomikos dėsniai, reikalauja *Deimanto modelio* modifikacijos, tobulėjimo ir progresavimo.

Šalies ir įmonių konkurencingumas, taip pat jį lemiantys ir įtakoiantys veiksniai buvo nagrinėjami dar XVI amžiuje. Buvo bandyta nustatyti, kas lemia, kad vienos šalys yra ekonomiškai sėkmingesnės ir turtingesnės nei kitos šalys. Pagal Misiūną (2009) kalbant apie konkurencingumą ir jį veikiančius veiksnius galima išskirti keletą pasaulėžiūrų. Pagal Misiūną (2009) **merkantilistinės pasaulėžiūros atstovai laikėsi nuostatos, kad geresnėje ir aukštesnėje pozicijoje bus ta šalis, kuri sukaups daugiau turto. To galima pasiekti skatinant ir didinant eksportą bei mažinant ir ribojant importą. Ekonomistai klasikai** buvo kitokios nuomonės, negu merkantilistai. Jie manė, kad tarptautinė prekyba naudinga abiem šalims ir tai leidžia padidinti bei skatinti gamybos efektyvumą. Neoklasikų požiūris į konkurencingumą yra remiamas Hecksherio – Ohlino teorijos (Havrila, Gunawardana, 2003, p. 104). Ši teorija teigia, kad šalis gamina bei eksportuoja tik tas prekes, kurioms naudojami pertekliniai gamybos veiksniai. Taigi, apibendrinant merkantilistinės, ekonomikos klasikų ir neoklasikų nuomones, galima teigti, kad konkurencingumą jie suprato kaip šalies gebėjimą eksportuoti - išsikvoti tam tikrą padėtį pasaulio rinkoje parduodant pigias, žemų kaštų prekes. Tačiau ilgainiui šis požiūris kito. Pagal Misiūną (2009) šiandien žemų kaštų ir kainų konkurencijos reikšmė vis mažėja. Ši konkurencija išlieka dominuoti tuose sektoriuose, kuriuose pagrindiniai gamybos veiksniai yra žemos kvalifikacijos darbo jėga ir gamtiniai išteklių. Pagal Misiūną (2009) šiais laikais konkurencingumą lemia ne tiek šalies turimi, kiek jos plėtojami išteklių: darbo jėgos žinios, prisitaikymas, įgūdžių tobulinimas, gebėjimas sukurti ir pritaikyti inovacijas, tobulėti ir kt.

Įmonės konkurencingumo samprata: įmonės konkurencingumo samprata yra nagrinėjama kaip jos sugebėjimas greitai reaguoti į besikeičiančias sąlygas priimant naujus iššūkius ir sugebėti išlaikyti bei stiprinti savo esamas pozicijas.

Pagal Reiner (2009) įmonės konkurencingumas yra integrali charakteristika, todėl išskiriami tokie įmonės konkurencingumo tipai:

- Įmonės resursų konkurencingumas;
- Pasiūlymo rinkoje konkurencingumas;
- Vadybos ir verslo idėjos konkurencingumas.

Pagal tai išskiriami trys įmonės konkurencingumo tipai.

- Ilgalaikis konkurencingumas;
- Dabartinis konkurencingumas;
- Vadybos konkurencingumas

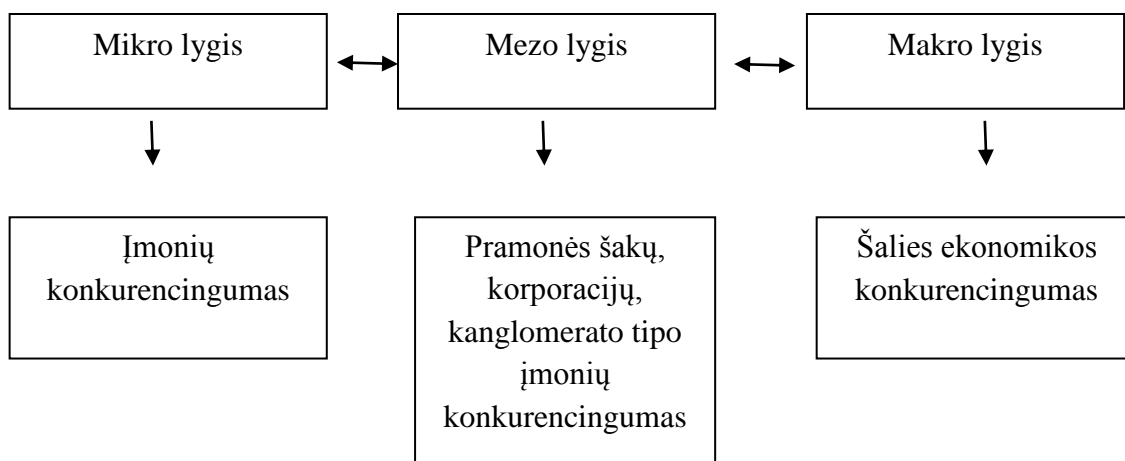
Mokslinėje literatūroje išskiriami tokie konkurencingumo sampratos apibrėžimai (žr.4 lentelė).

4 lentelė. Įmonių konkurencingumo apibrėžimai (sudaryta autorės)

| Konkurencingumo sąvoka | Autorius |
|---|-------------------------------|
| Konkurencingumas tai įmonės gebėjimas greitai reaguoti į skubius rinkos pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas joje. Konkurencingumas nulemia įmonės ekonominę ir socialinę gerovę, prestižą. Nepakankamas įmonės konkurencingumas gali įtakoti didelius praradimus, sukrėtimus ar net žlugimą. | Beniušienė, Svirskienė (2008) |
| Konkurencingumas tai konkurencinis pranašumas tai, į ką nukreiptos visos (konkuruojančios) verslo strategijos. | Coltorti (2013) |
| Įmonės konkurencinių pranašumų visuma, kuriuos ji įgyja ir kaupia su tikslu stiprinti savo gebėjimą konkuruoti rinkoje. | Karlof, Lovingsan, (2006) |
| Konkurencingumas tai įmonės produktyvumas, sugebėjimas sukurti didesnę vertę, nei kiti rinkos dalyviai. | Keršienė (2008) |

Apibendrinant konkurencingumo sąvoka, galima teigti, kad tai gebėjimas greitai reaguoti į rinkos pokyčius, sugebėjimas panaudoti įvairias strategijas, mokėjimas sukurti didesnę vertę, nei kiti rinkos dalyviai.

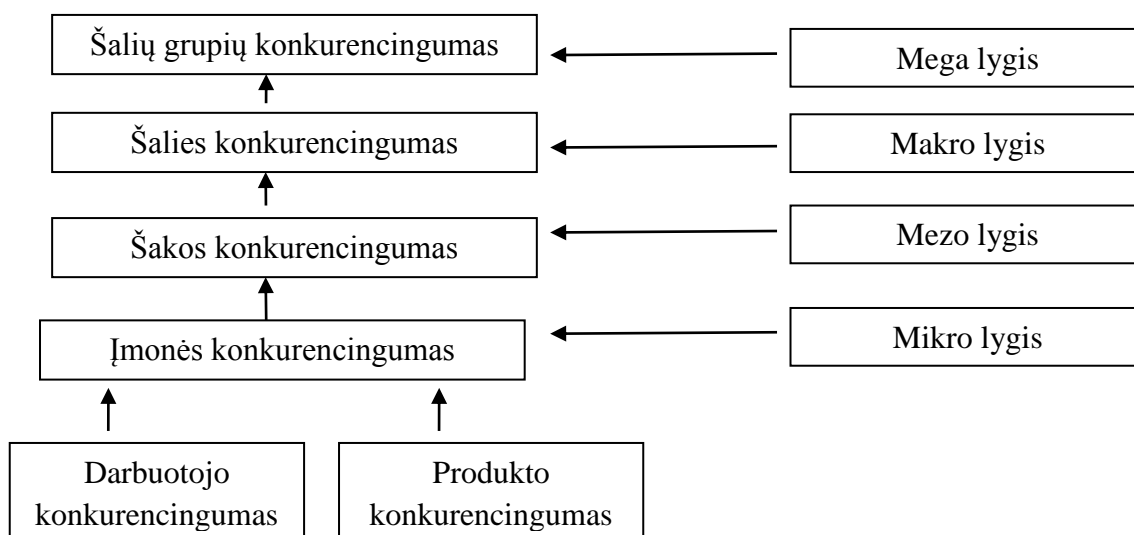
Analizuojant konkurencingumo sampratą reikia pažymėti, kad ji yra aktyvaus vystymosi stadijoje. Keičiantis verslo sąlygoms, augant konkurencijai globaliu mastu, subjektams keliami vis nauji reikalavimai, kurie lemia jų sugebėjimą konkuruoti. Pagal Kielytę (2000) konkurencingumą skirstomas į tris dalis: pramonės šakos, įmonės ir šalies konkurencingumą. Analogišką skirstymą pateikia ir V.Grublienė, E.Ambraziūnaitė bei L.Venckevičė (2014). Jos išskiria tris konkurencingumo lygmenis (žr. 4 pav.).



4 pav. Konkurencingumo lygiai (sudaryta autorės, pagal Grumblienė, Ambraziūnaitė, Venckevičė, 2014)

Pagrindiniai trys lygiai: makro- (šalies ekonomika), mezo- (regiono, ūkio šakos ekonomika) ir mikro- (įmonės ekonomika). Kiekvienas iš šių lygmenų yra išskirtinis ir turi tikrų unikalių rodiklių. Jie naudojami konkurencingumo vertinimo procese. Vertinant konkurencingumą, svarbu atsižvelgti į tai, kad iš esmės konkuruoja atskiros įmonės, o ne ekonomikos sektoriai ar valstybės.

Pagal Mačiulytę-Šniukienę ir Paliulį (2011) pateikta plačiausią konkurencingumo lygių klasifikaciją (5 pav.)



5 pav. Konkurencingumo lygių tarpusavio įtaka (sudaryta autorės pagal Mačiulytę-Šniukienę, Paliulis, 2011)

Darbuotojų konkurencingumas bei produkto konkurencingumas daro įtaką įmonės konkurencingumui. Nuo įmonės konkurencingumo priklauso šakos konkurencingumas. Atsižvelgiant į šakos konkurencingumo rodiklius, galima nustatyti visos šalies konkurencingumą. Šalies

konkurencingumas įtakoja ir veikia šalių grupių konkurencingumą. Pagal Anuškevičiūtę (2004) atskiros konkurencingumo rūšys yra glaudžiai tarpusavyje susijusios. Nuo darbuotojo konkurencingumo, kurį lemia vidinė ir išorinė kompetencija, priklauso tiek produkto, tiek įmonės konkurencingumas.

2.2. Konkurencingumo vertinimo metodai

Pagal Navicką ir Malakauskaitę (2010) ekonominėje literatūroje išskiriamos įvairios konkurencingumo vertinimo metodikos. Jos tarpusavyje yra susijusios ir tuo pačiu skiriasi savo tikslais, tikslais, vertinamais objektais ir dydžiu. Pagal Ramanauską (2004) konkurencingumo vertinimo metodikos gali būti suskirtos į penkias grupes (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Konkurencingumo vertinimo metodika (sudaryta autorės pagal Ramanauską, 2004)

| Konkurencingumo vertinimo metodika | Reikšmė |
|--|---|
| <i>Konkurencingumo rodiklių vertinimo metodikos</i> | a) kainų konkurencingumo vertinimo metodikos (analizuojami užsienio prekybos, valiutų kursų ir kt. rodikliai) |
| | b) ne kainomis grįstos konkurencingumo vertinimo metodikos (analizuojami produkcijos patikimumo, kokybės ir kt. rodikliai). Šių rodiklių analizę ir vertinimą dažniausiai atlieka tarptautinės ekonominės institucijos. |
| <i>Ekonomikos teorijų konkurencingumo vertinimo metodikos</i> | Šiai grupei priskiriamas M.E. Porter „deimanto“ modelis, Milken instituto (Kalifornija, JAV) pasiūlytas Globalus kapitalo prieinamumo indeksas ir kitos metodikos. |
| <i>Regiono/ šalies lygmens konkurencingumo vertinimo metodikos</i> | Šiai grupei priklauso Masačusetso technologinio bendradarbiavimo agentūros paskelbtas Masačusetso inovacijų ekonomikos indeksas ir kitos metodikos. |
| <i>Tarptautinio lygmens konkurencingumo vertinimo metodikos</i> | Pagrindinės šiai grupei priskiriamos metodikos: Pasaulinio ekonomikos forumo kasmetinėje Globalios ekonomikos konkurencingumo ataskaitoje skelbiami šalių, pasaulio regionų konkurencingumo indeksai bei Šveicarijoje įsteigto Tarptautinio vadybos plėtros instituto periodiškai sudaromas Pasaulio konkurencingumo reitingas. |
| <i>Ekonominės politikos konkurencingumo vertinimo metodikos</i> | Šiai grupei priskiriamas 1973 m. Masačusetse (JAV) įsteigto Paveldo fondo sukurtas Ekonominės laisvės indeksas. |

Konkurencingumo vertinimo metodika skirstoma į penkias grupes: konkurencingumo rodiklių vertinimo metodika, ekonomikos teorijų konkurencingumo vertinimo metodika, regiono/ šalies lygmens konkurencingumo vertinimo metodika, tarptautinio lygmens konkurencingumo vertinimo metodika, ekonominės politikos konkurencingumo vertinimo metodika.

Iki 2006 metų globaliam pasaulio regionų ir šalių konkurencingumui vertinti buvo taikomos dvi pagrindinės metodikos. Pirmoji metodika tai verslo konkurencingumo indeksas. Antroji metodika augimo konkurencingumo indeksas. Nuo 2006 m. augimo konkurencingumo indeksą iš esmės pakeitė globalus konkurencingumo indeksas.

Plačiausiai taikomas mezolygmens (dažniausia – ekonomikos sektorių) konkurencingumo vertinimo metodikos gali būti suskirstytos į tris grupes:

a) **Lyginamoji analizė** pagal etaloną arba geriausios praktikos siekimas (*angl. Benchmarking*) – tai procesas, kai organizacijos palygina savoje organizacijoje atliekamus procesus ir vykdomas funkcijas su rinkos lyderiais. Šio proceso metu bandoma išsiaiškinti, kodėl esami rinkos lyderiai sugeba pasiekti tokių gerų rezultatų.

b) Pagal Porter (1990) „Deimanto“ modelį pristatyta keturių tarpusavyje susijusių mikroekonominių vartotojų sistema. Paklausos sąlygos, veiksnų sąlygos, tiekimas ir su tuo susijusios pramonės šakos, strategija ir konkurencija. Elementai: veiksnų sąlygos, vietinės paklausos sąlygos (rinka), susijusios ir palaikančios šakos (klasteriai, tinklai ir verslo sistemos) bei įmonių strategijos, valdymas. Be išvardintų veiksnų, išskiriami du papildomi elementai, kurie daro netiesioginę įtaką konkurencingumui – valstybės vaidmuo ir atsitiktinės galimybės.

c) **Makroekonominių ir šakos įmonių ekonominės veiklos rezultatų analizė.** Remiantis šia metodika vertinami pagrindiniai ūkio šakos ir makroekonominiai rodikliai (pvz. šakos pardavimo apimtis, darbuotojų skaičius, generuojama pridėtinė vertė). Taip pat šie rodikliai yra lyginami su pasaulio arba ES šalių vidutiniais šakiniais rodikliais. Galima pabrėžti, kad ūkio šaka laikoma konkurencinga, jeigu jos lyginamoje dalis ir rodiklių vertės viršija pasaulio ar ES šalių atitinkamos (pasirinktos) ūkio šakos vidutinę lyginamąją dalį ir rodiklių vertes. Šios metodikos privalumas – galimybė palyginti gautus rezultatus su didesnio ekonominio regiono rodikliais. Siekiant išsamesnių ir aiškesnių analizės rezultatų, reikėtų analizuoti pasirinktų rodiklių dinamiką ilguoju laikotarpiu.

Nors konkurencingumo vertinimo metodikos skiriasi savo aprėptimi ir paskirtimi, tačiau galima išskirti vieną esminį bendrą bruožą. Jos leidžia nustatyti vertinamo objekto santykinę poziciją kitų analogiškų arba tos pačios rūšies objektų atžvilgiu, remiantis sukurta vertinimo kriterijų ir rodiklių sistema.

Pagal Porter (1990) pramonės konkurencingumą vertinančius tyrimus, pagal tyrimo tikslą sąlyginai galima suskirstyti į šias grupes.

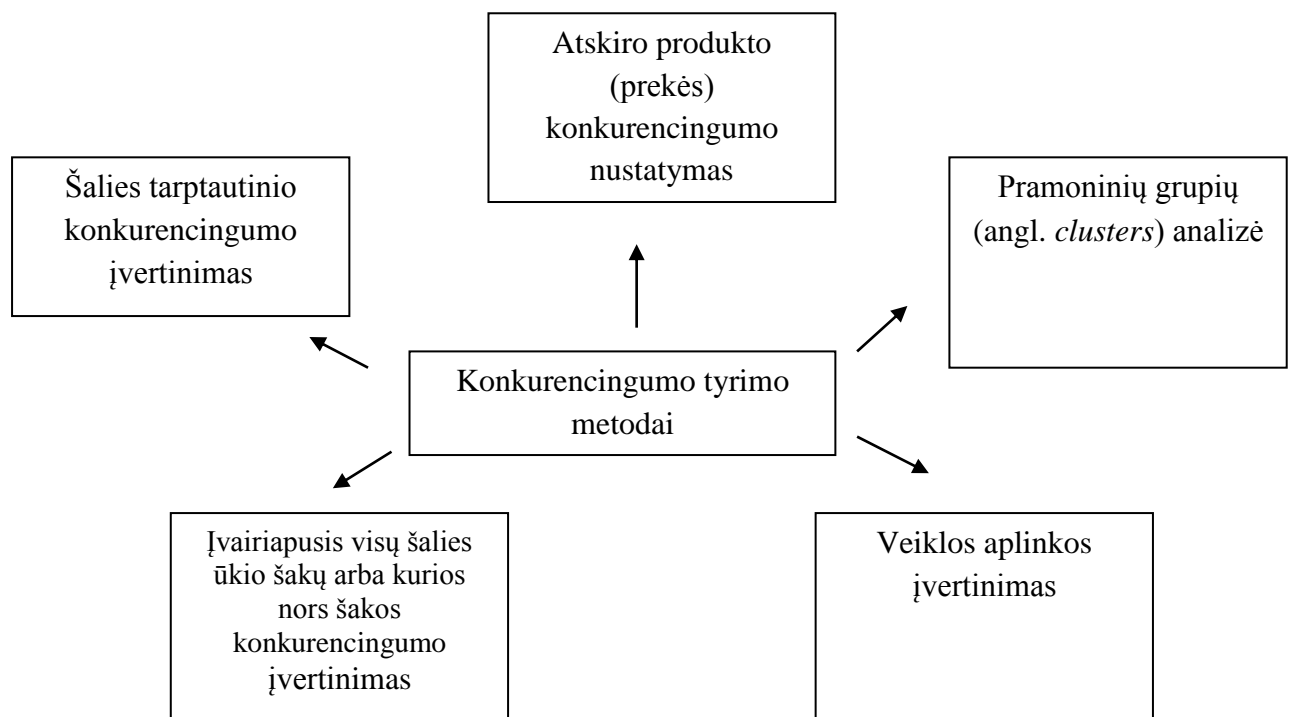
1) Verslo aplinkos įvertinimas. Šiuo tyrimu gali būti atliekami specialūs pramonės ar net atskiro sektoriaus veiklos aplinkos vertinimai arba panaudojami šalies, kaip ekonominio vieneto, konkurencingumo įvertinimai.

2) Šalies tarptautinio konkurencingumo aukštųjų technologijų ir sudėtingų produktų srityse ir kuriančių didelę pridėtinę vertę pramonės sektoriuose ir veiklose, įvertinimas.

3) Pramoninių grupių analizės. Tai toks tyrimų būdas, kai analizuojami pasirinkto sektoriaus ryšiai su kitais pagalbiniais sektoriais.

Įvairiapusis, tradicinis visos pramonės (kartais tik jos atskiro sektoriaus) konkurencingumo įvertinimas. Šių tyrimų pagrindinis bruožas – nustatomas pramonės konkurencingumo lygis tarptautinėse rinkose.

Азоев (1995) ir Яковлев (1990) konkurencingumo tyrimui taikomus metodus skirsto į penkias grupes (žr. 6 pav).



6 pav. Konkurencingumo tyrimo metodai (sudaryta autorės pagal Азоев (1995) ir Яковлев (1990))

Konkurencingumo tyrimo metodai susideda iš penkių dalių. Pagal Азоев (1995) ir Яковлев (1990) atskiro produkto ar prekės konkurencingumo nustatymas. Antrasis veiksnys yra šalies tarptautinio konkurencingumo nustatymas. Taip pat svarbus veiksnys yra įvairiapusis visų šalies ūkio šakų konkurencingumo įvertinimas. Ketvirtasis veiksnys yra veiklos aplinkos įvertinimas. Paskutinis veiksnys yra pramoninių grupių analizė.

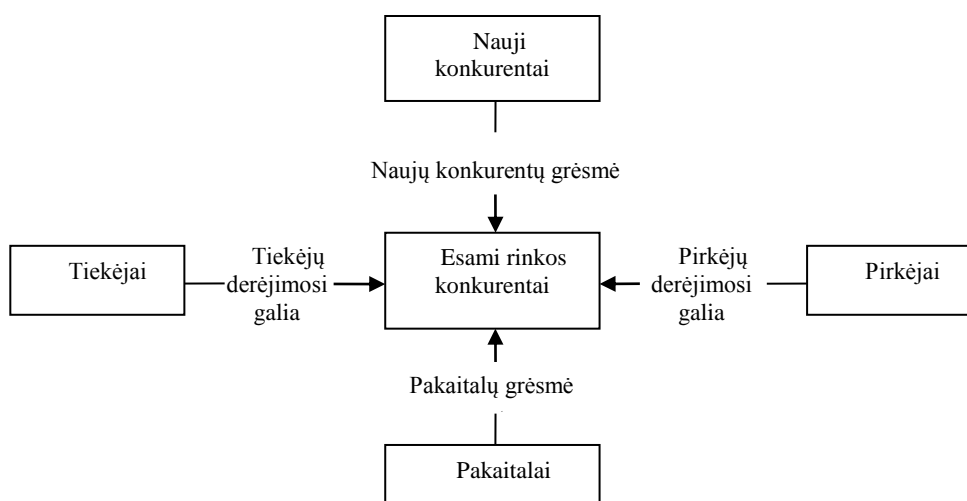
Pagal Porter (1990) jei ūkio šakoje vyrauja pakankamai konkurencijos, tai ji turi stabilų ir pakankamą konkurencinį pranašumą. Tokiu atveju ji gerina produktyvumą bei skatina inovacijas. Vartotojai ima lenkti konkurentus ir tampa reiklesni bei pažangesni.

2.3. Teoriniai konkurencingumo tyrimo modeliai

Konkurencingumui tirti yra daug įvairių modelių bei kitų metodų ar jų atmainų. Daugybė mokslininkų studijuoja šį, šiandieninei visuomenei labai aktualų, procesą.

Amerikiečių mokslininko M. Porter 1990m. sukurtas „deimanto“ modelis tapo vienu iš dažniausiai naudojamų modelių konkurencingumui tirti. Šio mokslininko modelis remiasi penkių rinkoje veikiančių jėgų sąveika. Šis visiškai naujas požiūris į konkurencingumą bei jo tyrimus savo perversmu visoje pasaulinėje ekonomikoje. Deimanto modelį galima pritaikyti įmonės, šalies ar pramonės šakos konkurencingumui tirti.

Žinoma, daugelis mokslininkų tyrė ir bandė suprasti bei atrasti geriausius konkurencingumo tyrimo metodus. Vis dėlto daugelis šiomis dienomis esami konkurencingumo tyrimo modeliai yra paremti M. Porter „deimanto“ modeliu (žr. 7 pav).

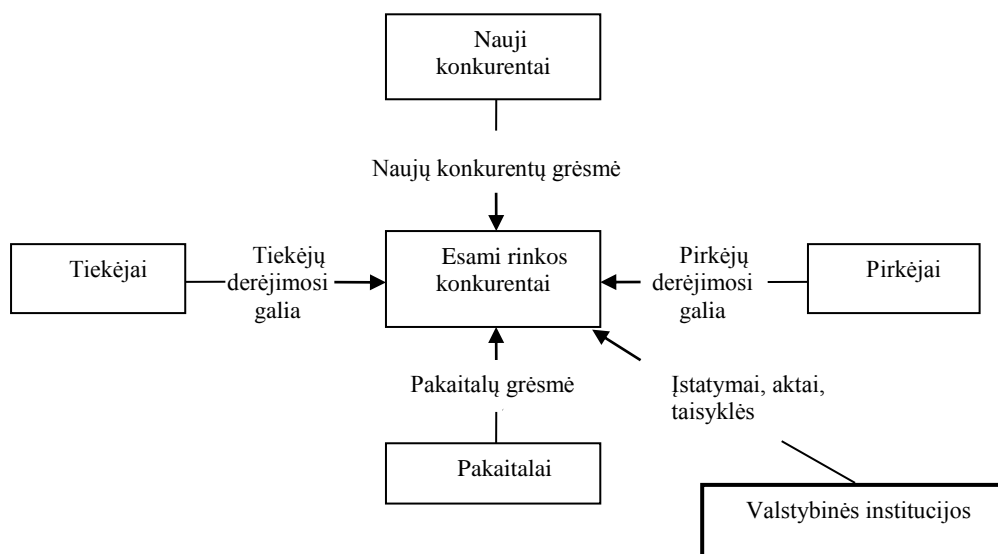


7 pav. Penkių konkurencinių jėgų modelis (sudaryta autorės pagal Porter, 1990)

Remiantis Porter (1990) modeliu matome, kad konkurencijos esmę sudaro penkios pagrindinės jėgos bei šių jėgų tarpusavio sąveika. Kaip matome iš 7 paveikslėlio kiekviena iš šių penkių jėgų turi savo struktūrinius veiksmus. Norint įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje ir sumažinti esamus trūkumus reikia labai atidžiai išanalizuoti kiekvieną iš šių veiksmų. Pagal Porter (1990) įmonės, pramonės šakos ar šalies pelningumas bei sėkmė priklauso nuo šių penkių, 7 paveiksle pateiktų, jėgų tarpusavio ryšio bei kiekvienos iš jų stiprumo. Dažniausiai įmonė, pramonės šaka ar šalis negali turėti visų penkių jėgų ypatingai stiprių, tačiau jei tiriamasis sektorius turi labai daug silpnų, neišvystytų jėgų, bus sunku išsilaikyti rinkoje. Konkurencingumo analizė paremta „deimanto“ modeliu gali

parodyti, kur yra verslo pranašumai ir trūkumai, o taip pat kuriuos sektorius reikia tobulinti, plėsti ar paprasčiausiai stengtis sustiprinti ir kurie yra pakankamai stiprūs.

Pagal Jucevičių (1998) M. Porter „deimanto“ modelio esmė ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne tik tiesioginiai konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro (pvz., klientas ir tiekėjas). Vis dėlto atkakliausia konkurencija vyksta tarp organizacijų, siūlančių tokį patį ar panašų produktą, t.y. tarp tiesioginių konkurentų. Pirkėjų ir tiekėjų poveikis konkurencijos atkaklumui tarp tiesioginių konkurentų pasireiškia per jų „derybinį spaudimą“ atskiriems konkurentams (žr. 8 pav).



8 Pav. Modifikuotas konkurencinių jėgų modelis (sudarytas autorės pagal Nagreckaitė, 2011, p.17)

Modifikuotas konkurencinių jėgų modelis papildytas šeštąją jėga - valstybinėmis institucijomis. Valstybinės institucijos stipriai įtakoja besivystančių šalių verslo konkurencinę aplinką įmonėse, pramonės šakos, šalies ar tarptautiniu mastu. Šios institucijos įtaka konkurencinei aplinkai dažniausiai pasireiškia per įstatymų, įstatyminių aktų, potvarkių, taisyklių bei panašių reguliavimų sukūrimą. Svarbu paminėti, kad yra pusiau valstybinių įmonių, t.y. kai dalis įmonės kapitalo priklauso valstybei. Šio tipo įmonės gali lengviau gauti reikalingus leidimus ar licenzijas, pasinaudoti kvotomis ir panašiai.

2.4. Sektoriaus konkurencingumo veiksniai

Sektoriaus konkurencingumą lemiančių veiksnių problematiką analizavo įvairūs autoriai, tačiau išsamiausia susistemintą ir klasifikuotą veiksnių klasifikaciją pateikė A.Rózsa, D.Tálas (2012), Mi.Hitt, R. D. Ireland, R. Hoskisson (2008, 2010), G.Reiner (2009), G. Valodkienė, V. Snieška (2012), N. Navickas, A. Malakauskaitė (2010), A.Liučvaitienė, K. Peleckis (2011). Analizuojant sektoriaus konkurencingumo veiksnius bendriausia prasme juos galima klasifikuoti į vidinius ir išorinius. Tuo tarpu pagal Porter (1990) sektoriaus konkurencingumas grindžiamas konkurenciniais pranašumais,

kuriuos autorius sugrupuoja į dvi pagrindines grupes: resursus ir technologijas. Pagal Reiner (2009) sektoriaus konkurencingumui svarbūs ne tik resursai bet ir kiti veiksniai:

- Geografinė padėtis;
- Klimatinės sąlygos;
- Gamtinių resursų būvimas šalyje;
- Kvalifikuota darbo jėga;
- Sukauptas kapitalas.

Pagal Reiner (2009) šių veiksnių nebeužtenka ilgalaikėje perspektyvoje išlaikyti sektoriaus konkurencingumą. Sektoriaus konkurencingumas suformuojamas dėka mechanizmų, galinčių nepertraukiamai didinti šių veiksnių panaudojimo efektyvumą.

Remiantis autoriais Mi.Hitt, R. D. Ireland, R. Hoskisson (2008, 2010), A.Rózsa, D.Tálas (2012) įvardijami tokie sektoriaus konkurencingumo veiksniai:

- ❖ sektoriaus struktūra;
- ❖ konkurencingų įmonių - lyderių buvimas;
- ❖ išvystyta sektoriaus infrastruktūra;
- ❖ mokslinio - technologinio, gamybinio, materialinio – techninio, komercinio bendradarbiavimo sistema sektoriaus viduje, taip pat ir su kitais sektoriais šalyje ir už jos ribų;
- ❖ produkcijos paskirstymo sistema;
- ❖ darbo našumas;
- ❖ kapitalo ir mokslo išteklių panaudojimas veiklos vystymui;
- ❖ produkcijos technologinis lygmuo;
- ❖ Inovacijos;
- ❖ sektoriaus priklausomybė nuo žaliavų importo ir/ ar pagamintos produkcijos eksporto;
- ❖ sektoriaus išsivystymo lygio atitikimas nacionalinio ūkio išsivystymui.

Autorių pažymėti kriterijai turėtų būti papildomi specifiniais tam tikram sektoriui būdingais kriterijais.

Valodkienė (2012) ir Snieška (2012) akcentuoja, kad „sektoriaus konkurencingumui didelę reikšmę turi bendras šalies konkurencingumas, kurį, kaip ir sektoriaus konkurencingumą įtakoja įvairūs veiksniai" (p.604). Šie autoriai pateikia įvairių mokslininkų išskiriamus veiksnius (žr.6 lentelė).

6 lentelė. Veiksniai lemiantys konkurencingumą ir ekonomikos augimą (sudaryta autorės pagal Valodkienė, Snieška (2012))

| Autoriai | Veiksniai |
|--------------|--------------------------------------|
| Solow (1956) | Kapitalas ir technologiniai pokyčiai |

| | |
|--|--|
| Schumpeterm (1950), Gould, Ruffin (1993), Tan, Nasurdin (2010) | Inovacijos |
| Furman, Stern (2001) | Technologinės inovacijos |
| OECD (2003) | Informacinės komunikacinės technologijos |
| Jakubavčius, Strazdas, Gečas (2003) | Žinios, inovacijos, naujos verslo strategijos |
| Gareli (2005) | Ekonomikos veikimas, vyriausybės efektyvumas, verslo efektyvumas ir infrastruktūra |
| Alvaro (2003), Čegyte, Miečinskienė (2009) | Tiesioginės užsienio investicijos |
| Marburger (2005) | Moksliniai tyrimai ir technologijų plėtra, informacinės technologijos |
| Hanushek, Wossmann (2007) | Išsilavinimas, švietimas |
| Beniušienė, Svirskienė (2008) | Inovacijos, technologijos, kokybė, kaina |
| Europos Komisija (2010) | Standartizacijos, suvienodinimo procesai |

Iš visų konkurencingumą ir ekonomikos augimą lemiančių veiksnių Valodkienė (2012) ir Snieška (2012) teigia, kad „svarbiausiais šalies konkurencingumą formuojančiais veiksniais galima laikyti šiuos: ekonomikos veikimas, vyriausybės efektyvumas ir verslo efektyvumas ir infrastruktūra“ (p.605).

Pagal Liučvaitienę (2011) ir Peleckį (2011) išskiriami tokie bendrieji veiksniai, kurie formuoja sektoriaus konkurencingumą: bendrieji veiksniai, rinkos ekonomikos pagrindinės charakteristikos ir veiklos infrakstruktūros veiksniai (žr. 7 lentelę)

7 lentelė. Konkurencingumą lemiantys veiksniai (sudaryta autorės, pagal Liučvaitienę, Peleckis, 2011, p.201)

| Veiksnių grupė | Veiksniai |
|--|---|
| Rinkos ekonomikos pagrindinės charakteristikos | Regionų skirtumai; Valstybės finansinė parama; Rinkos talpumas ir vartotojų mokumas; Mokesčių sistema; Produkcijos kaina. |
| Bendrieji veiksniai | Ekonominė šalies padėtis; Valstybės ekonominė ir socialinė politika; Demografinė šalies padėtis; Gamtinė-ekologinė šalies padėtis; Teisinė šalies sistema; Geopolitinė šalies padėtis. |
| Veiklos infrastruktūros veiksniai | Darbuotojų kvalifikacija; Gamybinių struktūrų ir infrastruktūros pertvarkymas; Moksliniai tyrimai; Nuosavybės forma; Subjekto ekonominis pajėgumas. |

Liučvaitienė ir Peleckis (2011) teigia, kad „išskiriami konkurencingumą lemiantys veiksniai skirstomi į tris pagrindines grupes. Bendrieji veiksniai yra pagrindiniai makroaplinkos veiksniai, kurie

formuoja tiek sektoriaus, tiek atskirų įmonių konkurencingumą. Antroji veiksnų grupė - Rinkos ekonomikos pagrindinės charakteristikos - apibrėžia sektoriaus vystymosi galimybes vidaus rinkoje, šie veiksniai lemia ne tik sektoriaus konkurencingumą, bet ir jo vystymosi raidą bei struktūrą" (p.201). Jei vietinė rinka - maža, vartotojų mokumas - nedidelis. Tokiu atveju sektoriaus vystymasis ir konkurencingumas labai priklauso nuo eksporto, produkcijos realizavimo kanalų suradimo užsienyje.

Trečioji veiksnų grupė - veiklos infrastruktūros veiksniai – apibrėžia atskirų sektoriaus įmonių konkurencingumą lemiančius veiksnius. Tokie veiksniai kaip darbuotojų kvalifikacija, subjekto ekonominis pajėgumas bei gamybinių struktūrų ir infrastruktūros pertvarkymas apibrėžia subjekto konkurencingumą ir jo stiprinimo galimybes.

Pagal Navicką ir Malakauskaitę (2010) šakos konkurencingumo vertinimui siūlo taikyti kompleksinius vertinimo kriterijus (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Svarbiausi šakos įmonių ekonominės veiklos rezultatų rodikliai (sudaryta autorės, pagal Navicką ir Malakauskaitę (2010))

| Rodikliai | Informacija |
|---|--|
| Šakos įmonių skaičius | Ūkio srityje veikiančių įmonių skaičius |
| Šakos darbo jėgos kokybė | Per ataskaitinį laikotarpį sukuriama darbo jėgos ir pridėtinės vertės kainos santykis |
| Šakos našumas | Per ataskaitinį laikotarpį sukuriama darbo valandų ir pridėtinės vertės santykis |
| Šakos darbuotojų skaičius | Individualių įmonių savininkai, darbuotojai įmonėse ir sezoniniai darbininkai |
| Šakos apyvarta | Per ataskaitinį laikotarpį iš suteiktų paslaugų ir prekių pardavimo gautos tipinės veiklos pajamos |
| Šakos apyvarta/ vienam darbuotojui | Vidutinio šakose dirbančių asmenų ir ataskaitinio laikotarpio apyvartos, pajamų skaičiaus santykis |
| Šakos sukuriama BVP dalis | Per ataskaitinį laikotarpį sukuriama BVP santykinė dalis, proc. nuo BVP. |
| Šakos sukuriama pridėtinė vertė | Per ataskaitinį laikotarpį generuojama pridėtinė vertė skaičiuojama iš sukurtos produkcijos vertė atėmus tarpinio vartojimo vertę |
| Šakos pridėtinė vertė/ vienam darbuotojui | Ataskaitinio laikotarpio vidutinio joje dirbančių asmenų ir pridėtinės vertės skaičiaus santykis |
| TUI į šaką | Ne tik pirminis kapitalo investavimas, bet ir vėlesnės ekonominės operacijos tarp investuotojo bei tiesioginio investavimo įmonės |
| Materialinės investicijos į šaką | Išlaidos naujam turtui pastatyti, ilgalaikiam materialiajam turtui įsigyti, ir esamam turtui remontuoti, pagerinti naudingąsias savybes, pailginti turto naudingo naudojimo laiką. |

Remiantis šia metodika vertinami svarbiausi ūkio šakos ir makroekonominiai rodikliai, ES ar pasaulio šalių vidutiniais šakiniais rodikliais. Ūkio šaka tokiu atveju laikoma konkurencinga, jeigu tam tikri lyginamieji duomenys ir rodiklių vertės viršija pasaulio ar ES šalių atitinkamos ūkio šakos vidutinę lyginamąją vertę.

Apibendrinant sektoriaus konkurencingumo veiksnius galima klasifikuoti į vidinius bei išorinius veiksnius. Tarp bendrųjų veiksnių paminėtini: ištekliai, geografinė padėtis, klimatinės sąlygos, gamtinių resursų būvimas šalyje, kvalifikuota darbo jėga, sukauptas kapitalas. Pagrindiniai vidiniai sektoriaus konkurencingumo veiksniai yra sektoriaus struktūra, konkurencingų įmonių - lyderių buvimas, išvystyta sektoriaus infrastruktūra, inovacijos.

2.5. Įmonės konkurencingumo veiksniai

Grublienė, Ambraziūnaitė, Venckevičė teigia, kad „įmonės konkurencingumas priklauso nuo dviejų esminių veiksnių: išorinės aplinkos struktūros ir pačios įmonės gebėjimų prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų"(2014, p. 101). Šių autorių pateikiama įmonės konkurencingumo veiksnių skirstymas remiamas M.Porter(1990) sukurtu grupavimu. pagal jį skiriamos dvi įmonės konkurencingumo veiksnių grupės: bendrieji ir specializuotieji veiksniai (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Įmonės konkurencingumo veiksnių klasifikavimas pagal M.Porter (sudaryta autorės pagal Porter (1990))

| Bendrieji veiksniai | Specializuotieji veiksniai |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| Kelių sistema | Siauros specializacijos personalas |
| Kreditinis kapitalas | Specifinė infrastruktūra |
| Darbuotojai su aukštuoju išsilavinimu | Žinios, kompetencija |

Pagal Porter(1990) bendrieji veiksniai, įmonės konkurencingumo veiksniai gali būti panaudojami labai plačiame spektre. Jie suteikia įmonei ribotą konkurencinį pranašumą. Specializuotieji veiksniai suteikia galimybę įmonei įgyti stiprų konkurencinį pranašumą.

Užsienio Autoriai Mi.Hitt, R. D. Ireland, R. Hoskisson (2008, 2010), F. Coltorti et. al (2013), R.Chun, R. Da Silva,G.Davies (2005),(kaip taisiklingai išskistyti?) visus veiksnius lemiančius įmonės konkurencingumą skirsto į išorinius ir vidinius (žr. 10 lentelę)

10 lentelė. Išorinių ir vidinių įmonės konkurencingumo veiksnių klasifikavimas (sudaryta autorės pagal Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008, 2010; Coltorti et. Al, 2013; Chun, Da Silva, Davies, 2005)

| Išoriniai veiksniai | Vidiniai veiksniai |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • valstybės politika eksporto ir importo atžvilgiu; • šalies ekonominis išsivystymas; • valstybės ekonominė politika šalių prekių importuotojų ir eksportuotojų atžvilgiu; • kapitalo rinkos funkcionavimo efektyvumas ir finansinių paslaugų efektyvumas; | <ul style="list-style-type: none"> • Įmonės organizacinė ir gamybinė struktūra; • Technologijos; • Gamybinių procesų apskaita ir reguliavimas; • Personalo kvalifikacija; • Vadybos kokybė; • Informacinė ir normatyvinė - metodinė valdymo bazė; |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • infrastruktūros išvystymo lygis šalyje; • mokslinio - technologinio potencialo išvystymas; • kvalifikuotos darbo jėgos resursai; • amortizacinė mokesstinė ir finansinė – kreditinė politika, įskaitant valstybines ir tarpvalstybines dotacijas ir subsidijas; • muitų politika ir importo mokesčiai, kvotos; • valstybinė draudimo sistema; • dalyvavimas tarptautiniame darbo pasidalijime; nacionalinių programų, skirtų įmonių konkurencingumui didinti, finansavimas; • valstybinė gaminių sertifikavimo ir standartizavimo sistema; • valstybės vykdoma kontrolė būtinų standartų atžvilgiu; • vartotojų teisinė apsauga; • pagrindinės rinkos charakteristikos: rinkos tipas ir talpumas; konkurentai ir jų galimybės; • visuomeninių ir nevalstybinių organizacijų veikla. | <ul style="list-style-type: none"> • Įranga; • Kokybės vadybos sistemų funkcionavimas; • Strateginio valdymo lygmuo; • Paskirstymo sistema; • Informacinio aprūpinimo sistemos saugumas; • Šiuolaikinių informacinių technologijų taikymas; • Orientacija į žinių ekonomiką; • Investicijų pritraukimas į gamybos vystymą; • Pastovių ir lojalių klientų skaičius; • Įmonės įvaizdis ir reputacija; • Personalo motyvacija gerinti produkcijos kokybę; • Strateginiai konkurenciniai pranašumai; • Efektyvi konkurencinė strategija; • Laiku vykdoma restruktūrizacija; • Investicinis įmonės patrauklumas. |
|--|--|

Pateikiamoje išsamioje išorinių ir vidinių įmonės konkurencingumo veiksnių klasifikacijoje pasigendama veiksnių susijusių su įmonės orientacija į vartotoją, bei siekį sukurti didesnės vertės unikalų išskirtinį pasiūlymą vartotojui. Orientacija į vartotoją ir jo poreikius yra svarbus vidinis įmonės konkurencingumo veiksnys rinkose pasižyminčiose stipria konkurencija. Paprastai tokiose rinkose yra gausu įmonių gaminančių kokybiškus produktus, todėl produkto kokybė nesuteikia įmonei ryškaus konkurencinio pranašumo. Tokiose rinkose svarbi įmonės orientacija į vartotojus, gebėjimas patenkinti jų specifinius poreikius, o taip pat išvystyta marketingo veikla. Todėl autorių išskirtus vidinius veiksnius galėtų papildyti pagal Романова (2007) išskiriami konkurencingumo vertinimo kriterijai apimantys įmonės marketingo kompleksą (11 lentelė).

11 lentelė. Konkurencingumo vertinimo kriterijų sistema (marketingo aspektas, sudaryta autorės pagal Романова 2007, p. 73)

| Kriterijus | Kriterijus |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Užimama rinkos dalis • Produkcijos kokybė • Kainų lygis (lyginant su konkurentais) • Asortimento plotis • Finansinis stabilumas • Gamybinių pajėgumų išnaudojimo lygis | <ul style="list-style-type: none"> • Paskirstymo lygis • Techninis – ekonominis įmonės lygmuo • Organizacinės kultūros lygmuo • Produkcijos (veiklos) pelningumas • Inovacinis aktyvumas • Rentabilumo rodikliai |

Vertinant vidinius, įmonės konkurencingumą lemiančius, veiksnius analizuojami produkcijos kokybės rodikliai; asortimento plotis, produkcijos vieneto savikaina, kainų lygis, gamybinių pajėgumų panaudojimo lygis, pelningumas, finansinė padėtis, mokumas ir pan. „Parenkant įmonės

konkurencingumo vertinimo kriterijus svarbu atsižvelgti į jos veiklos specifiką" (Nilsson, Rapp, 2005, p.61).

2.6. Konkurencingumo vertinimo svarbiausi aspektai

Subjekto konkurencingumo įvertinimo kokybė priklauso nuo tinkamai sudarytos vertinimo kriterijų sistemos. Pagal Reiner (2009), subjekto konkurencingumo vertinimo kriterijų sistemą turėtų sudaryti bendrieji ir specifiniai kriterijai. Specifiniai kriterijai - tai tokie kriterijai, kurie būdingi subjektui. Analogišką požiūrį išsako Liučvaitienė ir Peleckis (2011, p. 203) „sudarius nagrinėjamos šakos (-ų) konkurencingumą apibūdinančių rodiklių sistemą arba vieną kompleksinį rodiklį, nustatomas šakos (-ų) konkurencingumas tarptautinėse rinkose“.

Pagal Mi.Hitt, R. D. Ireland, R. Hoskisson (2010) sektoriaus konkurencingumas apibrėžiamas pagal tokius pagrindinius kriterijus: techninius, ekonominius ir organizacinius resursus reikalingus aukštos kokybės produkcijos gamybos ir realizavimo užtikrinimui, patenkinant konkrečių vartotojų grupių poreikius.

Mokslinėje literatūroje konkurencingumo vertinimas atliekamas pagal įvairius kriterijus, Liučvaitienė ir Peleckis (2011, p.197-198) atliko jų grupavimą. 12 lentelėje pateikiami skirtingų autorių išskiriami konkurencingumo vertinimo kriterijai.

12 lentelė. Konkurencingumo vertinimo aspektai pagal autorių nagrinėtas sritis (sudaryta autorės, pagal Liučvaitienė, Peleckis, 2011, p.197-198)

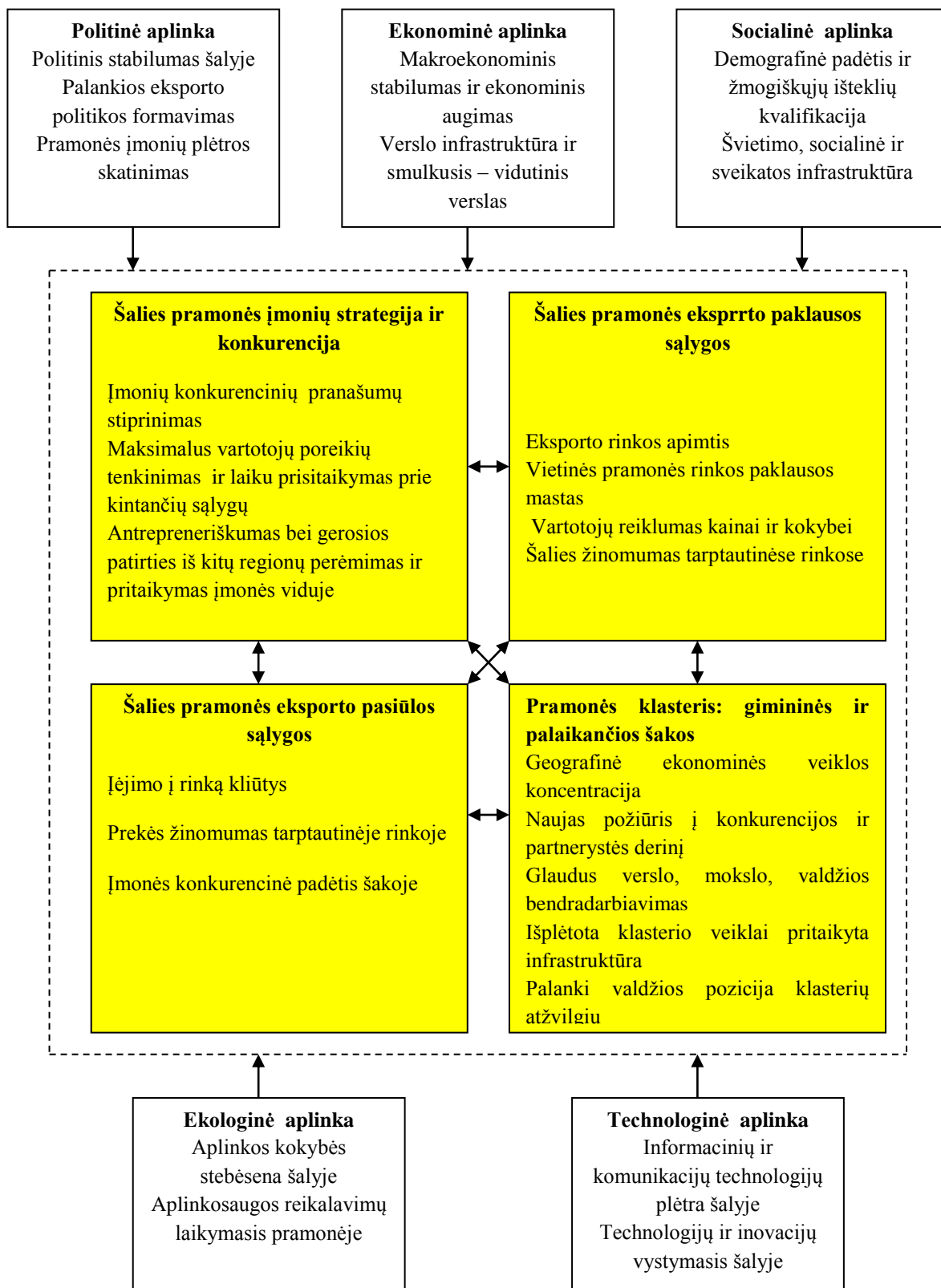
| Tyrimų sritis | Problemą nagrinėjantys autoriai | Konkurencingumo tyrimų turinys |
|---|--|---|
| Santykinis pranašumas ir absoliutus pranašumas | D.Ricardo (1817), M.Durand, C.Giorno (1987), B.Balassa (1965) | Pabrėžiama šaliai būdingų pranašumų, t.y. ekonominių charakteristikų, svarba. Šalies konkurencingumas priklauso nuo jos gebėjimų panaudojant išteklius, minimizuojant gamybos kaštus. |
| Rinkos struktūros tipai ir jų poveikis konkurencingumui | J.B.Clark (1991), R.T.Ely (1894), F.H.Knight (1934). V.Snieška (2002), D.Bernatonytė (2003) | Nagrinėjami šie klausimai: monopolizacijos laipsnis ir poveikis konkurencijai, oligopolijos, tobulos konkurencijos įtaka rinkoje vykstantiems procesams. |
| Teoriniai ir empiriniai konkurencingumo tyrimai | W.Weiss (1990), T.A.Wilson (1974), M.Porter (1990), A.M.Rugman, J.R.D.Cruz (1993), M.Wise (1999), C.Pitelis (1999), G.Boyle (2002), I.Ferto (2003), J. Tvrdon (2001), Z.Lydeka (1994), L.Šliburytė (2000), A.Bartkienė (1993), S.Valentinavičius (2000), B.Barzdenytė (2001), V.Vengrauskas (2002), A.Poviliūnas (2001), V.Vitunskienė (2001), I.Krikščiukaitienė (2001), Dumčiuvienė (1999) | Išskiriami tokie svarbiausi konkurencingumą lemiantys veiksniai: gamybiniai pajėgumai, vyriausybės vaidmuo ir išlaidos, masto ekonomija, turimi ištekliai ir jų panaudojimas, užimama rinkos dalis. |

| | | |
|--|--|---|
| Konkurencinių strategijų formavimas | F.M.Scherer (1970), M.Porter (1990, 2000), E.Masfield (1920), R.Grant (1991), ir kt. | Nagrinėjama išskirtinių kompetencijų svarba, inovacijos ir investicijos, produkto kokybė bei informacinės sistemos. |
| Teisiniai, politiniai ir kultūriniai konkurencingumo tyrimo aspektai | F.Bradley (1996): Hardwick (1990), E.Pitts (1998), T.L.Vollrath (1991), D.Aakers (1989): R.Ferguson (1994), G.Startienė (1999), J.Bivainis (2002), B.Melnikas (2004) | Ekonominiu požiūriu vertinama konkurencingumo koncepcija neatsiejama nuo istoriškai susiformavusių kultūrinių, politinių, geografinių globalizacijos aspektu. |

Daugelio autorių nuomone - įmonės ar sektoriaus konkurencingumą lemia disponavimas išskirtinėmis kompetencijomis bei resursais. Jie yra įgyjami ir efektyviai panaudojami strateginiam bei konkurenciniam pranašumui formuoti.

Subjekto konkurencingumo vertinimas reikalauja identifikuoti ir įvertinti skirtingus veiksnius, tam taikomi įvairūs vertinimo metodai, tarp jų plačiausiai naudojama SWOT analizė bei M.Porter “deimanto” modelis ir įvairios jo atmainos. Tačiau analizuojant mokslinę literatūrą aptinkami ir kiti konkurencingumo vertinimo modeliai ir metodai. Analizuojant pramonės sektorių, kurių veikla yra orientuota į užsienio rinkas, konkurencingumą aktualus Meilienės ir Snieškos (2010) pateikiamas pramonės eksporto konkurencingumo veiksnių modelis (žr. 9 pav.). Norint įrodyti, kad konkurencingumą lemiantys veiksniai yra tarpusavyje glaudžiai susiję Meilienė ir Snieška (2010) atsižvelgiant į Lietuvos ekonominę būklę sudarė konkurencingumo veiksnių modelį.

Projektuojajame modelyje socialinė, politinė, ekonominė, ekologinė ir technologinė aplinkos išskiriamos kaip įtakojantys organizacijos (įmonės) veiksniai. Nuo jų priklauso strategija, konkurencija, paklausa, pasiūla ir taip pramonė.



9 pav. Šalies pramonės eksporto konkurencingumo veiksnių modelis (sudaryta autorės, pagal Meilienė, Snieška, 2010, p.124)

Šalies pramonės eksporto veiksmų modelyje konkurencingumas vertinamas išskiriant išorinės aplinkos veiksmus ir specializuotas veiksmų grupes (Meilienė, Snieška, 2010, p.124).

- šalies pramonės įmonių strategija ir konkurencija. Šiai grupei priskiriamas: priskirtas įmonių konkurencinių pranašumų stiprinimas, maksimalus vartotojų poreikių tenkinimas ir savo laiku prisitaikymas prie kintančių sąlygų, antrepreneriškumas bei gerosios patirties iš kitų įmonių perėmimas ir palaikymas įmonės viduje;

- šalies pramonės eksporto paklausos sąlygos: prie šalies pramonės eksporto paklausos sąlygų veiksmų priskirti eksporto rinkos apimtis (imlumas), vietinės pramonės rinkos vartotojų perkamoji galia, vartotojų reiklumas kainai ir kokybei ir šalies žinomumas tarptautinėse rinkose;

- šalies pramonės eksporto pasiūlos sąlygos. Šioje grupėje išskirti šie veiksniai: prekės tipas, įėjimo į rinką kliūtys, prekės žinomumas;

- tarptautinėje rinkoje ir įmonės konkurencinė pozicija šakoje;

- pramonės klasteris: giminingos ir palaikančios šakos.

Aptariamo modelio privalumas yra tame, kad jis apjungia konkurencingumo vertinimo kriterijus vidaus ir užsienio rinkose, leidžia suvokti kokius veiksniai įtakoja sektoriaus konkurencingumą skirtingose rinkose.

Įmonės konkurencingumo vertinimas: atliekant įmonės konkurencingumo vertinimą ypatingą reikšmę įgyja vertinimo susiejimas su tiesioginiais konkurentais. Daugelis įmonių, net ir veikiančių tarptautiniame lygmenyje susiduria su grupe tiesioginių konkurentų, kurių atžvilgiu jai svarbu stiprinti savo konkurencingumą ir įgyti konkurencinį pranašumą. Tai pagrindžia įmonės konkurencingumo vertinimo susiejimo su tiesioginiais konkurentais svarbą. Šiame skyriuje aptariamos dvi įmonės konkurencingumo vertinimo metodikos:

- Įmonės konkurencingumo vertinimas „4P“ pagrindu;
- J.J.Lamben firmos konkurencingumo vertinimo metodika.

Įmonės konkurencingumo vertinimas „4P“ pagrindu atliekama lyginamosios analizės principu įvertinant tokias kriterijų grupes: produktas, kaina, rėmimas ir paskirstymo kanalai. Įmonės konkurencingumo vertinimas „4P“ pagrindu atliekamas taikant penkių balų Likerto skalę ir sudarant vertinimo kriterijų sistemą. Taikant šį modelį vertinimas atliekamas pagal marketingo komplekso elementus, kas savo ruožtu daro vertinimą paviršutinišku, o gaunamus rezultatus nepakankamai pagrįstus. Tačiau reikia pažymėti, kad šio vertinimo modelis gali būti efektyviai panaudojamas vertinant negamybinio pobūdžio įmonių konkurencingumą. Tokiu atveju vertinimo efektyvumas labai priklauso nuo tinkamų vertinimo kriterijų pasirinkimo.

J.J.Lamben firmos konkurencingumo vertinimo metodika: taip pat grindžiama lyginamosios analizės principu, kuomet vertinama įmonės ir pagrindiniai jos konkurentai. Konkurencingumo vertinimas atliekamas pagal šešis kriterijus naudojant 5 balų vertinimo skalę (13 lentelė).

**13 lentelė. Įmonės konkurencingumo vertinimo rodikliai (sudaryta autorės remiantis
Мазилкина, Паничкина, 2009; Coltorti, et. Al, 2013)**

| Vertinimo kriterijai | Vertinimo rodiklių diapazonas | | |
|---------------------------------|------------------------------------|--|------------------------------------|
| | Žemas (1 – 2 balai) | Vidutinis (3-4 balai) | Aukštas (5 balai) |
| Užimama rinkos dalis | Mažiau 1/3 lyderio | Daugiau 1/3 lyderio | Lyderis |
| Produkto savybės | Produktas nediferencijuotas | Produktas diferencijuotas | Unikalus produktas |
| Kaštai | Didesni nei tiesioginio konkurento | Tokie pat kaip ir tiesioginio konkurento | Žemesni nei tiesioginio konkurento |
| Technologijų įsisavinimo lygmuo | Įsisavinamos sunkiai | Įsisavinamos lengvai | Įsisavintos pilnai |
| Produkcijos realizavimo kanalai | Tarpininkai nekontroliuojami | Tarpininkai kontroliuojami | Tiesioginiai pardavimai |
| Įvaizdis | Nėra | Išvystytas | Stiprus įvaizdis |

Konkurencingumo koeficientas nustatomas kaip įmonės konkurencingumo įvertinimo balų santykis lyderio įvertinimui. Lyderis - tai įmonės gavusi aukščiausią įvertinimo balų sumą, jam priskiriamas koeficientas lygus 1. Aukštas konkurencingumo lygis pasiekiamas esant koeficientui nuo 1 iki 0,9 balo, vidutinis - 0,9 iki 0,7 balo, žemas – nuo 0,7 balo.

Atliekant vertinimą apskaičiuojami kiekvieno konkurento vertinimo balai, nustatomas konkurentas turintis maksimalią balų sumą, jo konkurencingumo koeficientas prilyginamas 1. Tuomet apskaičiuojamas kiekvieno konkurento koeficientas, priskiriama konkurentinė pozicija.

PwC pramonės konkurencingumo tyrimo modelis. Taikant PwC konkurencingumo vertinimo modelį, atliekamas kiekvieno iš modelyje įtrauktų konkurencingumo veiksnių tyrimas:

1. Penkių konkurencinių jėgų:
 - Nauji konkurentai;
 - Tiekėjai;
 - Klientai;
 - Tiesioginė konkurencija;
 - Pakaitalai.
2. Aplinkos veiksnių:
 - Valstybinės institucijos ir reguliavimas;
 - Technologijų plėtra ir inovacijos;
 - Makroekonomikos tendencijos ir plėtra.

Taikant šį modelį pirmiausiai atliekama PwC pramonės konkurencingumo tyrimo modelio trikampyje esančių penkių jėgų analizė:

2.7. Įmonės konkurencingumo stiprinimo strategija

Įmonės konkurencingumo stiprinimo strategija turi tapti jos atsaku į vykstančius pokyčius išreikšti apibrėžtus strateginius sprendimus leidžiančius padidinti įmonės konkurencingumą. Mitkutė ir Nagreckaitė (2011) teigia, kad „globalinėje ekonomikoje konkurenciniai pranašumai neapsiriboja gamtinių išteklių gausa, kokybe. Jie daugiau remiasi nematerialiais ištekliais – profesiniais įgūdžiais, informacija, kultūrine aplinka, mokslo pasiekimais. Svarbiausias konkurencinis pranašumas – technologinė pažanga"(p.15). Formuojama ar pasirenkama įmonės konkurencingumo stiprinimo strategija turi būti grindžiama įmonės disponuojamais ir galimais įgyti konkurenciniais pranašumais.

Чайникова ir Чайников (2007) teigia, kad „pasirenkant bazinę įmonės konkurencingumo strategiją reikia atsakyti į tokius klausimus: kokiam konkurenciniam pranašumui reikia skirti didžiausią dėmesį - vidiniam mažų kaštų pranašumui ar išoriniam, produkcijos unikalumo pranašumui ir kokį konkurencinį pranašumą lengviau ginti apibrėžtoje rinkoje"(p.95).

Konkurencingumo strategijos pasirinkimas gali būti atliekamas ir pagal užimamą rinkos dalį (žr.14 lentelė).

14 lentelė. Konkurencingumo strategijos pagal užimamą rinkos dalį (sudaryta autorės pagal R.Virvilaitę 2012, p. 77 – 99; Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников (2007, p. 95-97))

| Strategija | Charakteristika | Privalumai | Trūkumai |
|-------------------------|--|--|---|
| Lyderio strategija | Lyderis dažniausiai užima didžiąją dalį rinkos. Taip pat turi daugiau galimybių pritraukti naujus vartotojus ir senuosius paskatinti pirkti daugiau taipogi dažniau. | <ul style="list-style-type: none"> • Rinkos plėtimas siekiant įgyti naujų vartotojų, naujų prekių ir esamų prekių naujų vartojimo būdų; • Pozicijų rinkoje stiprinimas; • Rinkos apsauga; | <ul style="list-style-type: none"> • Strategijos įgyvendinimas tik įmonėms užimančioms lyderio pozicijas rinkoje. |
| Persekiotojo strategija | Aktyvus konkurencinio pranašumo stiprinimas siekiant tiesiogiai konkuruoti su rinkos lyderiais perimant iš jų dalį rinkos. | <ul style="list-style-type: none"> • Patirties perėmimas iš lyderio; • Kompetencijos stiprinimas; • Rinkos plėtra lyderio ir smulkių rinkos dalyvių sąskaita. | <ul style="list-style-type: none"> • Strategijos įgyvendinimas reikalauja pakankamai didelių išteklių ir disponavimo kompleksiniais konkurenciniais pranašumais. |
| Sekėjo strategija | Adaptyvi strategija prisitaikant prie rinkos lyderio veiksmų ir perimant sprendimus, kopijuojant produktus susilaukusius sėkmės. R. Virvilaitės (2012, | <ul style="list-style-type: none"> • Nereikalauja didelių įgyvendinimo kaštų; • Sumažina veikos riziką; • Leidžia didinti konkurencingumą su nedideliais | <ul style="list-style-type: none"> • Sunku sukurti unikalų, didelę vertę turintį pasiūlymą vartotojams; |

| | | | |
|-------------------------------------|---|--|--|
| | p. 98) teigimu visus rinkos sekėjus jungia vienas bendras bruožas. Jie nesiekia užimti lyderio pozicijos, bet stengiasi pasinaudoti jo išbandytais ir patikrintais būdais rinkoje. | konkurenciniais pranašumais. | |
| Rinkos nišos užpildytojo strategija | Specializacija į siaurus, rinkos lyderiams nepatrauklius tikslinius segmentus. Strategijos konkuravimo tikslas - prisitaikyti prie specifinių nedidelių rinkos segmentų vartotojų poreikių. | <ul style="list-style-type: none"> • Nereikalauja didelių išteklių ir konkurencinių pranašumų; • Leidžia sukurti unikalų vertės pasiūlymą; • Suteikia galimybę įmonei formuoti ir kaupti konkurencinį potencialą. | <ul style="list-style-type: none"> • Reikalinga s geras rinkos struktūros ir tikslinių segmentų pažinimas; • Būtinai didelis lankstumas ir gebėjimas pasiūlyti unikalų produkto vertę. |

Apibendrinant, įmonės konkurencingumo strategija formuojama remiantis jos turimais konkurenciniais pranašumais ir jų įgijimo galimybėmis, atsižvelgiant į rinkos struktūrą ir užimamą poziciją joje, įvertinant savo turimus išteklius įgyvendinti pasirinktą strategiją bei įvertinant šios strategijos suteikiamas galimybes labiau orientuotis į vartotojus kuriant jiems unikalų produkto pasiūlymą.

2.8. Sektoriaus konkurencingumo stiprinimo strategija

Sektoriaus konkurencingumo stiprinimo strategija formuojama orientuojantis į bendrą sektoriaus konkurencingumą ir sprendžiant konkurencingumo problemas aktualias sektoriuje veikiančioms įmonėms, tokiomis problemomis gali būti poreikis atnaujinti gamybinę bazę, aprūpinimas žaliavomis, įsiskverbimas į naujas užsienio rinkas ir panašiai.

Pagal Garelli (2005) išskiriamos keturios konkurencingumo strategijas: agresyvumo – patrauklumo, artimumo – globalumo, turtų – procesų, rizikavimo – socialinės darnos (Valodkienė, Snieška, 2012, p.605).

Pagal И.М.Романова (2006), išskiriamos sektoriaus konkurencingumo stiprinimo strategijos:

15 lentelė. Diferenciacijos strategija (sudaryta autorės pagal Романова, 2006)

| Elementai | Charakteristika |
|-----------------------------|--|
| Tikslas | Išplėsti gaminamos produkcijos asortimentą, įsiskverbimas į naujas rinkas ir tikslinius segmentus, konkurencinių pozicijų stiprinimas, efektyvesnis gamybinio potencialo išnaudojimas, inovacijų taikymas ir produktų pridėtinės vertės kūrimas. |
| Prielaidos | Sektoriaus įmonių gaminamas produkcijos asortimentas nusileidžia importuojamai produkcijai tiek pagal asortimento įvairovę, tiek pagal gaminių kokybę. |
| Pagrindinės taikymo kryptys | Parama importuojant ir diegiant naujas technologijas; mokslo ir gamybos bendradarbiavimo skatinimas; |

| | |
|--|---|
| | Regioninių ir tarpregioninių marketingo tyrimų centrų organizavimas siekiant analizuoti rinką ir jos poreikius; Tarptautinių konferencijų organizavimas, užsienio patirties perėmimas; sektoriaus gaminamos produkcijos pristatymas užsienio rinkose. |
|--|---|

Sektoriaus konkurencingumo stiprinimas taikant diferenciacijos strategiją formuojamas plečiant gaminamą asortimentą orientuojantis ne tiek į vidaus, kiek užsienio rinkas. Strategijos įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo sektoriaus gebėjimo įsisavinti naujas technologijas, užtikrinti kokybišką naujų gaminių gamybą vartotojams priimtinomis kainomis.

Žaliavų bazės išplėtimo strategija yra aktuali sektoriams, kurie susiduria su žaliavų įsigijimo problema, kuri neigiamai įtakoja sektoriaus konkurencingumą pasireiškia tuo, kad dėl brangiai įsigyjamų žaliavų pabrangsta galutinė produkcija vartotojams, kas riboja sektoriaus įmonių konkurencingumą vietinėje ir užsienio rinkose (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Žaliavų bazės išplėtimo strategija (sudaryta autorės pagal Романова, 2006)

| Elementai | Charakteristika |
|-----------------------------|--|
| Tikslas | Žaliavų bazės išsaugojimas ir išplėtimas. |
| Prielaidos | Žaliavų trūkumas regione, vietinių pardavėjų stipri derybinė galia, dažniausiai atsirandanti dėl galimybės realizuoti žaliavinę produkciją užsienio rinkose didesne kaina. |
| Pagrindinės taikymo kryptys | Valstybinė parama; Žaliavų tiekimo iš užsienio rinkų organizavimas; Derėjimasis su vietiniais žaliavų tiekėjais; |

Žaliavų bazės išplėtimo strategija numato žaliavų tiekėjų diferenciaciją, priklausomybės nuo vieno tiekėjo sumažinimą, pigesnių žaliavų tiekimo sistemos sukūrimą, kas galiausiai leidžia sumažinti sektoriaus gaminamos produkcijos konkurencingumą.

Inovacijų strategija yra aktuali tiems sektoriams, kurie nesugeba prisitaikyti prie stiprios konkurencijos ir augančių rinkos poreikių, pasiūlyti rinkos poreikius atitinkančius produktus (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Inovacijų strategija (sudaryta autorės pagal Романова, 2006)

| Elementai | Charakteristika |
|-----------------------------|---|
| Tikslas | Padidinti ekonominį augimą, sektoriaus progresą, pajamų augimą. |
| Prielaidos | Auganti internacionalizacija, produkcijos gyvenimo ciklo sutrumpėjimas. |
| Pagrindinės taikymo kryptys | Inovacinės veiklos skatinimas valstybiniame lygmenyje; Teisinis inovacinės veiklos užtikrinimas; Parama kuriant palankų inovacijos klimatą; |

Inovacijos yra vienas iš pamatinių sektoriaus konkurencingumo stiprinimo šaltinių. Svarbiausias inovacijų strategijos taikymo reikalavimas – kuriami inovaciniai produktai turi būti maksimaliai orientuojami į vartotojų poreikius ir pasižymėti didele pridėtine verte.

Smulkių įmonių palaikymo strategija aktuali sektoriams, kuriuose dominuoja stambios įmonės nesugebančios prisitaikyti prie rinkoje vykstančių pokyčių ir efektyviai konkuruoti tarptautinėje rinkoje (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Smulkių įmonių palaikymo strategija (sudaryta autorės pagal Романова, 2006)

| Elementai | Charakteristika |
|-----------------------------|--|
| Tikslas | Smulkaus verslo skatinimas ir tobulinimas sektoriuje siekiant padidinti sektoriaus lankstumą ir prisitaikymą prie pokyčių vidaus ir užsienio rinkose. |
| Prielaidos | Sektoriuje veikiančios stambios įmonės yra nepakankamai lanksčios, nesugeba greitai prisitaikyti prie rinkos pokyčių, diegti naujus produktus, orientotis į vartotojų poreikius. |
| Pagrindinės taikymo kryptys | Tobulinama smulkaus verslo reglamentavimo bazė Kuriamos palankios sąlygos verslo kūrimui sektoriuje Sudaromos smulkaus verslo kreditavimo sąlygos Kuriamos įvairios smulkaus verslo palaikymo programos |

Smulkių įmonių palaikymo strategijos sėkmė priklauso nuo valstybės suinteresuotumo palaikyti smulkaus verslo kūrimąsi sektoriuje, taikomų palaikymo ir skatinimo priemonių funkcionalumo.

Besivystančių šalių sektoriai neretai susiduria su pasenusių technologijų ir įrengimų problema pasireiškiančia tuo, kad sektorius yra nepajėgus gaminti reikiamos kokybės produkciją, kuri atitiktų tarptautinius kokybės standartus. Esant apibrėžtai situacijai aktuali įrangos ir technologijų modernizacijos strategija (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Įrangos ir technologijų modernizacijos strategija (sudaryta autorės pagal Романова, 2006)

| Elementai | Charakteristika |
|-----------------------------|---|
| Tikslas | Išsaugoti ir sustiprinti sektorių; įsisavinti naujas technologijas, užtikrinančias racionalų resursų racionalų panaudojimą ir leidžiančią padidinti gaminamos produkcijos konkurencingumą. |
| Prielaidos | Sektoriuje naudojamos senos technologijos, prasta gaminamos produkcijos kokybė, produkcija neatitinka tarptautinių kokybės reikalavimų - yra nekonkurencinga užsienio rinkose. |
| Pagrindinės taikymo kryptys | Valstybiniame lygmenyje įgyvendinamos specialios tikslinės programos skirtos sektoriaus palaikymui; Sektoriaus įmonėms sudaromos palankios sąlygos įsigyti ir diegti naują įrangą, apmokyti darbuotojus; Didinamas sektoriaus įmonių susidomėjimas maksimaliai išnaudoti įsigytų įrengimų pajėgumus; Dallies pelno atleidimas nuo mokesčių; Ilgalaikio kreditavimo užtikrinimas; Mokslo įstaigų ir sektoriaus bendradarbiavimo skatinimas. |

Įrangos ir technologijų modernizacijos strategija labai pasiteisino Kinijos pramonės sektorių konkurencingumo didinimo procese, kuomet vyriausybė skatino sektorių technologinę modernizaciją, panašią strategiją taiko ir Taivanas, Tailandas stiprindami perspektyvių sektorių konkurencingumą diegiant naujas technologijas.

Prioritetinių sektorių ir krypčių išskyrimo strategija - numato išskyrimą ir susikoncentravimą ties struktūrinėmis sektoriaus problemomis siekiant jas išspręsti ir stabilizuoti sektoriaus veiklą, sukurti prielaidas kryptingam sektoriaus konkurencingumo stiprinimu (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. Prioritetinių sektorių ir krypčių išskyrimo strategija (sudaryta autorės pagal Романова, 2006)

| Elementai | Charakteristika |
|-----------------------------|--|
| Tikslas | Esminių problemų sprendimas siekiant stabilizuoti sektorių. |
| Prielaidos | Strategija taikoma tais atvejais, kai sektorius susiduria su struktūrinėmis problemomis žlugdančiomis jį. Taikoma tais atvejais, kai negalima išspręsti visų sektoriaus problemų dėl ribotų resursų ar problemų masto; nustatomas tikslingumas vystyti atskiras sektoriaus šakas dėl jų konkurencingumo perspektyvų. |
| Pagrindinės taikymo kryptys | Prioritetinis svarbiausių programų finansavimas valstybiniame lygmenyje; Įkuriamas sektoriaus vystymo centras taip pat atliekantis monitoringo funkcijas; Regioninių programų sukūrimas ir įgyvendinimas; Proporcingas paramos lėšų paskirstymas. |

Prioritetinių sektorių ir krypčių išskyrimo strategija yra trumpalaikio taikymo, skirta stabilizuoti sektoriaus situaciją, tačiau nenumatanti sektoriaus problemų sprendimo ilgalaikėje perspektyvoje.

Apibendrinant, sektoriaus konkurencingumo stiprinimo strategijos pasirinkimas siejamas su problemomis identifikuojamomis sektoriuje. Daugeliu atvejų stiprinant sektoriaus konkurencingumą reikalinga valstybinė parama, protekcija pritraukiant reikiamas investicijas ir užtikrinant naujų produkcijos realizavimo rinkų paiešką.

3. BALDŲ PRAMONĖS KONKURENCINGUMO DIDINIMO VEIKSNIAI LIETUVOJE TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje aptariama tyrimo metodika. Kokiais metodais bus naudojamasi siekiant atskleisti ir išanalizuoti tyrimo metu gautus duomenis.

3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas: išnagrinėti baldų pramonės įmonių konkurencingumą Lietuvoje

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti makroekonominių ir šakos įmonių ekonominės veiklos rezultatų analizę;
2. Ištirti baldų pramonės įmonių konkurencingumą Lietuvoje įtakojančias jėgas, jų poveikį ir vystymosi tendencijas taikant PwC modelį;
3. Padaryti baldų pramonės įmonių Lietuvoje konkurencingumo tyrimą identifikuojant šakos įmonių konkurencingumo problemas, veiksnius stiprinančius ir silpninančius šakoje veikiančių įmonių konkurencingumą taikant ekspertinės apklausos metodą.
4. Remiantis gautais duomenimis atlikti SSGG analizę.

3.2. Tyrimo metodika

Tyrimas atliktas taikant šiuos metodus :

1. Makroekonominių ir šakos įmonių ekonominės veiklos rezultatų analizė. Remiantis šia analize buvo įvertinti pagrindiniai makroekonominiai ir ūkio šakos rodikliai. Jie buvo išskiriami naudojantis Lietuvos statistikos klasifikatoriumi. Siekiant išsamesnių analizės rezultatų, pasirinktų rodiklių dinamika stebima 2010 – 2015 m. laikotarpiu.

2. PwC pramonės konkurencingumo tyrimo modelis sudarytas taikant M.Porter deimanto modelio struktūrą. Modelio pasirinkimą lėmė tai, kad jis leidžia identifikuoti sektoriaus įmonių konkurencingumą lemiančių jėgų visumą ir tarpusavio sąveiką (žr. 2.6.1 skyrelį, p. 41).

3. Ekspertinės informacijos gavimui pasirinktas apklausos anketavimo būdu metodas. Šis metodas pasirinktas siekiant atlikti Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo tyrimą identifikuojant šakos įmonių konkurencingumo problemas, veiksnius stiprinančius ir silpninančius šakoje veikiančių įmonių konkurencingumą. Tyrimui atlikti sudarytas klausimynas (1 priedas). Klausimynas sudarytas vadovaujantis iškeltais tyrimo uždaviniais:

1. Įvertinti kokios pagrindinės konkurencinės jėgos ir veiksniai daro didžiausią įtaką Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumui 2015 -2016 m. (1 klausimas);

2. Nustatyti kriterijus, kurie yra svarbūs Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo užtikrinimui (2 klausimas);

3. Nustatyti veiksnius stiprinančius ir silpninančius Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumą 2015 – 2016 m. (3 - 4 klausimai);

4. Nustatyti kokias strategijas turėtų taikyti Lietuvos baldų pramonės sektorius ir jame veikiančios įmonės siekiant stiprinti sektoriaus ir jame veikiančių įmonių konkurencingumą (5 – 6 klausimai);

Apklausiai atrinkti 14 ekspertų, dirbančių baldų pramonės rinkoje, kurių darbo patirtis – ne mažesnė nei penki metai. Iš ekspertų 28,6 proc. baldų įmonių vadovai ir 71,4 proc. kiti darbuotojai, susiję su strategijos bei konkurencingumo formavimu. Šie ekspertai buvo atrinkti pagal jų kompetencijos lygį. Pasirinkti ekspertai iš baldų pramonės įmonių Lietuvoje (UAB „Gintaro baldai“, UAB „Mix idėjos“, UAB „Berry baldai“, UAB „Klaipėdos baldai“, „Magrės baldai“), kurių amžiaus vidurkis – 34.3 metai, iš jų 60 % vyrų ir 40 % moterų.

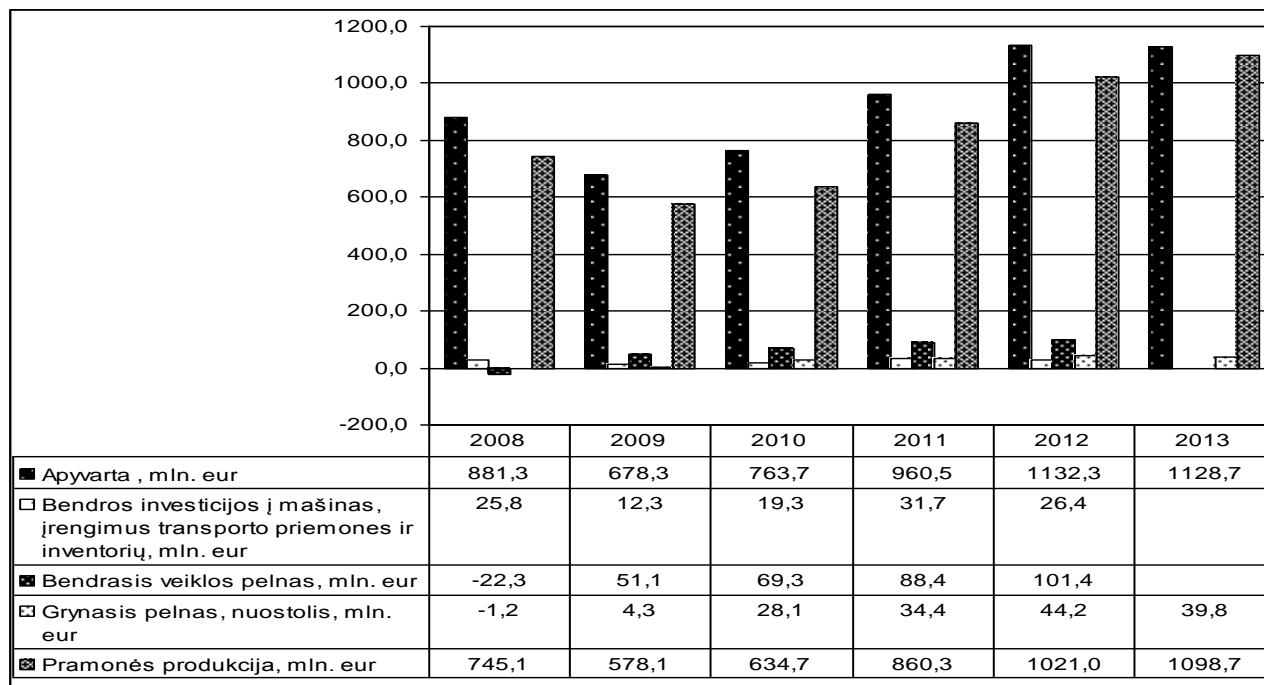
4. Iš gautų duomenų buvo atlikta SSGG analizė, kuri parodė baldų pramonės Lietuvoje stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes.

4. LIETUVOS BALDŲ PRAMONĖS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Šioje dalyje analizuojami Lietuvos baldų pramonės konkurencingumo tyrimo rezultatai. Atskleidžiama, kas daro įtaką Lietuvos baldų pramonės konkurencingumui.

4.1. Lietuvos baldų pramonės sektoriaus rodiklių tyrimas

Lietuvos baldų pramonės apyvartos rodikliai rodo, jog sektorių ekonominė krizė paveikė neigiamai, dėl ko apyvarta 2009 m. sumažėjo 23 proc. Sektorius greitai atsigavo po ekonominės krizės ir viršijo bendras Lietuvos ūkio bei apdirbamosios pramonės augimo tendencijas, kai 2010 m. įmonių apyvarta pasiekė 13 proc. augimo tempą, 2011 m. 26 proc., 2012 m. 18 proc. 2013 m. baldų pramonės apyvarta neženkliai sumažėjo. 2009-2012 m. pramonės produkcijos dinamika turėjo panašią tendenciją– 2009 m. sumažėjo 22 proc., 2010 m. padidėjo 10 proc., 2011 m. išaugo 36 proc., 2012 m., padidėjo 19 proc. 2013 m. pramonės produkcijos apimtis išaugo 8 proc., nors apyvarta sumažėjo, taigi galima teigti, jog dalis pagamintos produkcijos buvo neparduota, ir jog produkcija buvo parduota mažesnėmis kainomis (10 pav.).

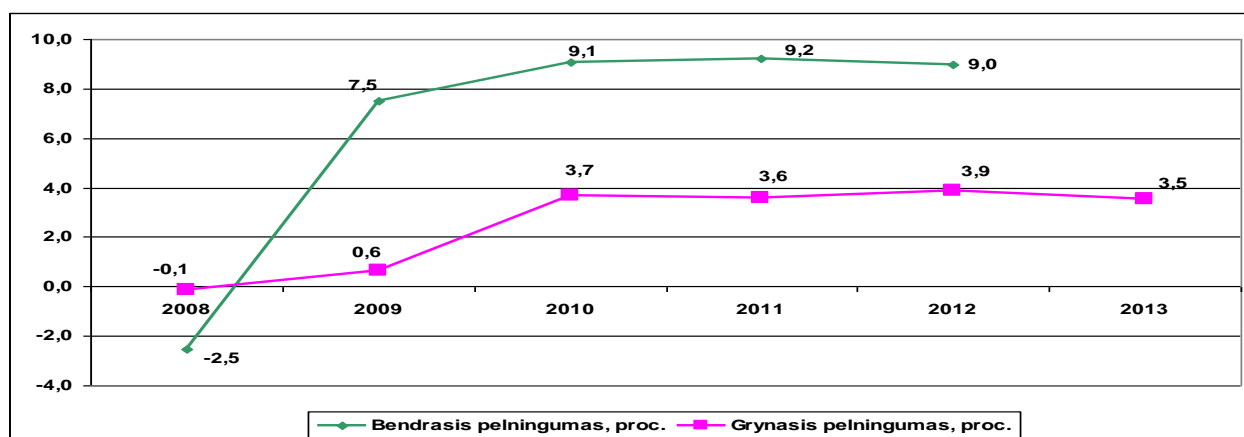


10 pav. Lietuvos baldų pramonės produkcijos apimtis, apyvarta, investicijos, bendrasis ir grynasis veiklos pelnas, mln. eurų (sudaryta autorės remiantis Lietuvos statistikos departamentu, 2016)

Visu laikotarpiu baldų pramonės įmonių apyvarta viršijo pramonės produkcijos vertę, taigi baldų pramonės įmonės uždirbo ir iš produkcijos perpardavimo, ne tik iš faktinės gamybos.

Investicijos į techninę įrangą mažėja 2012-2013 m. (atitinkamai -17 proc. ir -100 proc.), tai gali būti siejama su neigiamais lūkesčiais dėl apyvartos ir gamybos apimčių augimo.

2008 m. baldų pramonės įmonių bendrojo pelno, grynojo pelno rezultatai buvo neigiami. 2009-2012 m. grynas pelnas kasmet didėjo, kaip ir bendrasis pelnas, augimo tempas viršijo 20 proc. Tiesa, 2013 m. sumažėjo tiek bendrasis pelnas, tiek grynas pelnas. Ši tendencija pagrįde susijusi su apyvartos mažėjimo tendencija. Tai parodo bendrojo pelningumo ir grynojo pelningumo rezultatų analizė (11 pav.).



11 pav. Lietuvos baldų pramonės bendrasis ir grynas pelningumas, proc. (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamentu, 2016)

Taigi rezultatai buvo neigiami 2008 m. Po ekonominės krizės, pradedant 2010 m., ėmė augti bendrojo pelningumo rodikliai, 2011 m. pasiekė 9,2 proc., tačiau 2012 m. sumažėjo iki 9 proc. Tai rodo, jog 2012 m. santykinai išaugo pardavimo savikaina, dėl ko sumažėjo bendrasis pelningumas. Padidėjęs spaudimas dėl kainų sektoriuje 2013 m. lėmė prastesnius baldų pramonės įmonių pelno rezultatus. Tai sąlygojo grynojo pelningumo sumažėjimą 2013 m. nuo 3,9 proc. iki 3,5 proc.

Taigi iš šių duomenų galima teigti, jog baldų pramonės sektoriui būdingas veržlus augimas pokriziniu laikotarpiu, tačiau susidurta su sunkumais 2013 m., dėl ko ėmė lėtėti pagamintos produkcijos apimčių augimas, sumažėjo įmonių apyvarta lyginant su 2012m. kiek suprastėjęs bendrojo pelningumo rodiklis ir 2013 m. suprastėjęs grynojo pelningumo rodiklis leidžia teigti, jog mažėjant paklausai (kas sąlygojo produkcijos apimčių lėtesnį augimą, apyvartos sumažėjimą) įmonės patiria didesnę spaudimą dėl produkcijos kainų.

4.2. Lietuvos baldų pramonės sektoriaus tyrimas PwC pramonės konkurencingumo tyrimo modeliu

Nauji konkurentai: analizuojant naujų konkurentų grėsmę analizę tikslinga atlikti dviem pjūviais, analizuojant Lietuvos ir ES rinkos mastu. Kadangi didžioji dalis Lietuvos baldų gamintojų savo produkciją realizuoja ES šalių rinkose, naujų konkurentų atėjimo į ES yra dar aktualesnis nei į vietinę rinką. Lietuvos baldų rinkoje konkurencija yra labai stipri ir naujų konkurentų atėjimas situacijos iš esmės nepakeistų. Tai patvirtina ir IEKA atėjimo atvejis. „Lietuvos baldų pardavėjai ir gamintojai sumažėjusių pardavimų nepajuto, nors buvo prognozuojama, kad prieš pusę metų į Lietuvą atėjusi „Ikea“ turėtų sukelti nemažos dalies įmonių bankrotą“ (Andrulevičiūtė, 2014). Pagrindine to priežastimi tapo tai, kad net IEKA negali sukurti žymiai patrauklesnio pasiūlymo pirkėjams, kuris paskatintų radikalų rinkos persiskirstymą. Šiandien prekybininkai baldai ir baldų gamintojai (orientuoti į vidaus rinką) aktyviai konkuruoja, rinkai nuolat pateikia patrauklius, vartotojui priimtinius pasiūlymus. IEKA atėjimas paskatino esamus rinkos dalyvius dar labiau stiprinti savo konkurencingumą, reaguoti į vartotojų poreikius ir perkamąją galią.

Analizuojant naujų konkurentų atėjimo į ES rinkas grėsmę fiksuojami esminiai pokyčiai konkurencinėje aplinkoje susiję su Kinijos baldų gamintojų aktyvesniu skverbimusi į ES rinką. 2007–2014 m. Kinijos baldų pramonė orientavosi į JAV, Japonijos, Australijos rinkas, kurios laikytos pagrindine eksporto kryptimi. Tačiau ekonominė krizė ES, smukusi visuomenės perkamoji galia atvėrė naujas galimybes Kinijos baldų gamintojams realizuoti savo produkciją ES šalių rinkose. 2010–2014 m. Kinijos baldų gamintojai stiprino pozicijas Vokietijos ir Prancūzijos rinkose. 2014 m. bendra Kinijos baldų produkcijos eksporto vertė išaugo 14 proc. (China's wooden furniture exports increased by 14% in 2014, 2015). Kinijos baldų gamintojų grėsmė yra ta jėga, kuri gali pakeisti ES baldų rinką kaip, kad tai savo laiku padarė Lenkijos gamintojai. Kinijos baldų gamintojai turi didelę veiklos patirtį užsienio rinkose JAV, Japonijoje, Australijoje, taip pat 2010 – 2014 m. įgijo patirties Vokietijos ir Prancūzijos rinkose. Ne mažiau svarbus konkurencinis pranašumas Kinijos baldų gamintojų gamybinė bazė ir pigi darbo jėga. Šiandien Kinijos baldų gamintojai tai ne tie gamintojai, kurie gamina taip vadinamus „popierinius baldus“. Priešingai tai gamintojai galintys pagaminti kokybiškus baldus už prieinamą kainą, sugebantys greitai suvokti vartotojų poreikių pokyčius ir pasiūlyti šiuolaikiško dizaino gaminius už žymiai žemesnę nei rinkos kainą.

Kinijos baldų pramonė turi didžiulį potencialą, kuris leido 2013 m. pasiekti 63 mlrd. JAV dolerių apyvartą ir vidutinį 16,5 proc. augimą per pastaruosius penkerius metus. Kitas svarbus faktas yra tai, kad 2012 m. viso Kinijos pramonės pelno, 59 proc. sukūrė baldų pramonė. Šiandien Kinijos baldų pramonė yra didžiausias baldų eksportuotojas pasaulyje. Prognozuojama, kad iki 2018 m. Kinijos baldų pramonės augimas sudarys 52 proc. Didindama gamybos apimtį Kinijos baldų

pramonė plėsi eksporto rinkas, pilnai tikėtina, kad ji sieks stiprinti savo pozicijas ES ir Rusijos rinkose. Europos baldų gamintojų konkurenciniai pranašumai – dizainas, tyrimai, produkto ir proceso inovacijos. Tačiau Europos baldų gamintojams kelia grėsmę tai, jog Kinija vykdo intelektinės teisės pažeidimus, kopijuoja baldų dizainą, modelius, pvz. rinkai siūlo „europietiško stiliaus“ baldus. Kopijavimas vykdomas tiek dėl to, jog patys gamintojai nesugeba pasiūlyti patrauklios produkcijos, arba siekiant nukopijuoti išskirtines, pvz. dizainerių, idėjas (Research and Markets, 2014).

Tiesioginė konkurencija: Analizuojant konkurencinę aplinką ES baldų sektoriuje svarbu pažymėti, jog konkuruojama kiekvienoje užsienio valstybėje atskirai, su vietos ir užsienio gamintojais. Europos šalyje vietos gamintojai baldų rinkoje neretai turi gana stabilias pozicijas, dėl kultūrinių veiksnių, pasitikėjimo vietinių gamintojų produkcija. Atitinkamai kiekvienoje Europos valstybėje tam tikrą apibrėžtą rinkos dalį užima importuota baldų produkcija.

Taikant PwC konkurencingumo vertinimo modelį, atliekamas kiekvieno iš modelyje įtrauktų konkurencingumo veiksnių tyrimas: Taikant šį modelį pirmiausiai atliekama PwC pramonės konkurencingumo tyrimo modelio trikampyje esančių penkių jėgų analizė: Atitinkamai kiekvienoje Europos valstybėje tam tikrą apibrėžtą rinkos dalį užima importuota baldų produkcija (21lentelė).

21 lentelė. Importuotos ir vietos kilmės baldų produkcijos santykinė dalis Europos valstybių rinkose, proc.

| Valstybės | Rinkos dydis (mlrd. €) | Vietos kilmės produkcijos rinkos dalis, proc. | Importuotos produkcijos rinkos dalis, proc. | Importuotos iš ES valstybių produkcijos rinkos dalis, proc. | Importuotos iš trečiųjų valstybių produkcijos rinkos dalis, proc. |
|------------------------|------------------------|---|---|---|---|
| Vokietija | 18,794 | 49 | 51 | 36 | 15 |
| Prancūzija | 12,079 | 52 | 48 | 35 | 13 |
| D. Britanija | 11,144 | 54 | 46 | 21 | 25 |
| Italija | 9,414 | 83 | 17 | 11 | 6 |
| Ispanija | 5,074 | 65 | 35 | 24 | 11 |
| Olandija | 3,03 | 29 | 71 | 41 | 31 |
| Belgija, Liuksemburgas | 3,007 | 23 | 77 | 60 | 17 |
| Austrija | 2,856 | 29 | 71 | 61 | 10 |
| Lenkija | 2,749 | 66 | 34 | 25 | 9 |
| Švedija | 2,745 | 46 | 54 | 37 | 18 |
| Danija | 1,387 | 32 | 68 | 43 | 25 |

| | | | | | |
|---------|-------|----|----|----|---|
| Čekija | 1,382 | 59 | 41 | 35 | 6 |
| Suomija | 1,291 | 64 | 36 | 31 | 5 |

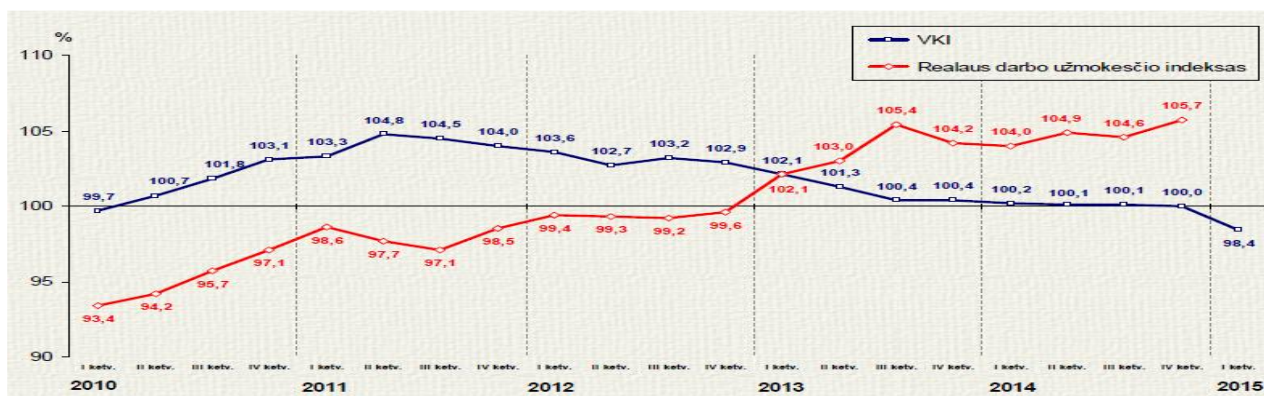
Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog užsienio baldų produkcijai atviriausios rinkos yra Austrijos, Belgijos – Liuksemburgo, Olandijos, Danijos, Vokietijos, Prancūzijos, D. Britanijos rinkos. Iš jų Vokietijoje, Prancūzijoje, Olandijoje, Belgijoje – Liuksemburge, Austrijoje, Danijoje tarp importuotos baldų produkcijos dominuoja importuota iš ES šalių produkcija.

Galima teigti, jog Lietuvos gamintojai turi geras galimybes konkuruoti tose ES rinkose, kuriose didesnė importuotos produkcijos reikšmė, o ne vietos gamintojų. Pažymėtina, jog valstybėse, kuriose didelė dalį baldų rinkos sudaro importuota iš trečiųjų šalių produkcija, dauguma produkcijos importuojama iš Azijos šalių (Kinijos, Vietnamo, Malaizijos). Akivaizdu, jog ši produkcija su vietos gamintojų produkcija pagrinde konkuruoja kaina.

Lietuvos baldų pramonė vidaus ir užsienio rinkose orientuojasi į pirkėjus disponuojančius žemomis ir vidutinėmis pajamomis. Pagrindiniai Lietuvos baldų pramonės pirkėjų reikalavimai:

- Žema kaina;
- Patenkinama kokybė;
- Funkcionalumas;
- Galimybė nusipirkti ir naudoti iš kart, t.y. nepageidauja laukti ilgiau nei 2 dienas.

Kadangi Lietuvos baldų pramonės gaminiai yra sunkiai identifikuojami ne tik ES bet ir vietinėje rinkoje, pirkėjai apie juos sprendžia tik iš konkretaus gaminio kokybės ir kainos charakteristikų.



12 pav. Vartotojų kainų ir realaus darbo užmokesčio 1 indeksai 2010–2015 m. Palyginti su praėjusių metų tuo pačiu kv. (Lietuvos ekonomikos raida. Gyventojų ir socialinė statistika, 2016)

2014 – 2015 m. Lietuvos vartotojų perkamoji galia turėjo augimo tendenciją, kurią įtakojo Vidutinių kainų indekso (VKI) ir realaus darbo užmokesčio indekso santykio teigiamas kitimas (12 pav.).

Jei 2013 m. pabaigoje realaus darbo užmokesčio indeksas sudarė 99,6 tai prognozuojama, kad 2015 m. pabaigoje jis sudarys 105,7. Tuo tarpu VKI turi bendrą mažėjimo tendenciją ir per analogišką laikotarpį sumažės nuo 102,9 iki 98,4. Didėjantis darbo užmokestis, mažėjantis nedarbas ir geresnės kreditavimo sąlygos sukuria palankias prielaidas baldų paklausos augimui vidaus rinkoje. Tam įtakos turi ir vartojimo cikliškumas. Įvertinant tai, kad dalis namų ūkių remonto darbus ir baldų atnaujinimą vykdė 2005 – 2007 m. ekonomikos augimo laikotarpiu, tai 2015 – 2016 m. jie susidurs su praktiniu poreikiu atsinaujinti susidėvėjusius baldus. Tai sukurs natūralią paklausą rinkoje. Tačiau reikia pripažinti, kad didžiosios dalies visuomenės perkamoji galia išlieka pakankamai žema, o euro įvedima ir su juo susijusios baimės yra stiprus, nuo didesnių investicijų, sulaikantis veiksnys. Taigi vidaus rinka Lietuvos baldų pramonei išlieka patraukli kaip sudedamoji bendros ES rinkos dalis. Vertinant atskirų įmonių atveju viskas priklauso nuo įmonės dydžio. Įmonės dirbančios pagal individualius užsakymus tiesiogiai pajus augančią vartotojų perkamąją galią, tuo tarpu baldų gamintojai vystantys didelio masto gamybą ir toliau orientuosis į eksporto rinkas, sieks masto ekonomijos gamyboje. Todėl jiems žymiai didesnę reikšmę turi vartotojų perkamoji galia ES šalyse, kuri yra netolygi atskirose šalyse (European purchasing power, 2014):

Lėtas ekonomikos augimas neigiamai įtakos ES šalių namų ūkių investicijas į nekilnojamo turto įsigijimą ar jo remontavimą, tai savo ruožtu atsispindės baldų paklausoje. Lietuvos bankas (2016) Lietuvai prognozuoja ekonomikos augimo lėtėjimą jau šiemet, t.y. 2016 m. (22 lentelė).

22 lentelė. Lietuvos makroekonominės prognozės (Lietuvos bankas, 2015)

| | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|------|------|------|
| Realusis BVP, metinis pokytis, proc. | 2,6 | 3,0 | 4,0 |
| Vidutinė metinė infliacija, proc. | 0,0 | 1,5 | 2,0 |
| Vid. mėnesinis bruto atlyginimas, metinis pokytis, proc. | 4,0 | 5,0 | 5,0 |
| Sezoniškai išlygintas nedarbo lygis, proc. | 9,0 | 8,2 | 7,5 |
| Valdžios sektoriaus biudžeto balansas, santykis su BVP, proc. | -1,7 | -1,0 | -0,5 |
| Einamosios sąskaitos balansas, santykis su BVP, proc. | -0,5 | -2,0 | -2,0 |

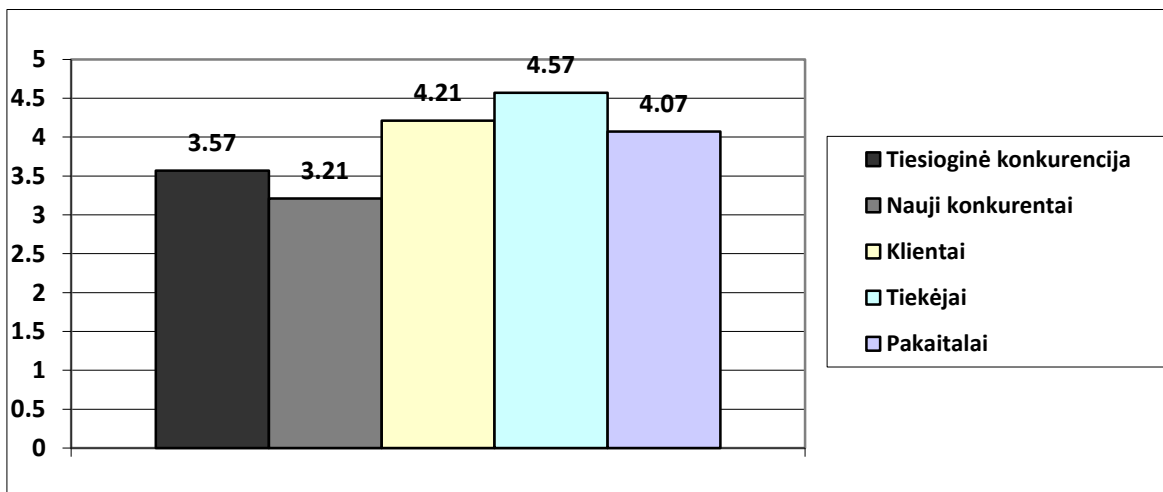
Lėtėjanti ekonomikos raida Lietuvoje lems nepalankias konkurencines sąlygas, menkos galimybės vidaus rinkos dalyviams konkuruoti Lietuvos rinkoje. Dėl to svarbu stiprinti tarptautinį sektoriaus konkurencingumą. Be to, lėtas ekonomikos augimas gali lemti ir kiek mažesnes žaliavos kainą, lėtesnį darbo sąnaudų augimą, kas gali lemti palankias Lietuvos baldų gamintojų galimybes konkuruoti ES rinkoje.

Apibendrinant, Lietuvos baldų pramonės konkurencingumo tyrimas pagal PwC modelį atskleidė, kad Lietuvos gamintojai turi geras galimybes konkuruoti tose ES rinkose, kuriose didesnė importuotos produkcijos reikšmė, o ne vietos gamintojų. Pažymėtina, jog valstybėse, kuriose didelė dalį baldų rinkos sudaro importuota iš trečiųjų šalių produkcija, dauguma produkcijos importuojama iš Azijos šalių (Kinijos, Vietnamo, Malaizijos). Akivaizdu, jog ši produkcija su vietos gamintojų produkcija pagrinde konkuruoja kaina. Užsienio baldų produkcijai atviriausios rinkos yra Austrijos, Belgijos – Liuksemburgo, Olandijos, Danijos, Vokietijos, Prancūzijos, D. Britanijos rinkos. Iš jų Vokietijoje, Prancūzijoje, Olandijoje, Belgijoje – Liuksemburge, Austrijoje, Danijoje tarp importuotos baldų produkcijos dominuoja importuota iš ES šalių produkcija. Lietuvos baldų pramonė vidaus ir užsienio rinkose orientuojasi į pirkėjus disponuojančius žemomis ir vidutinėmis pajamomis. Pagal kainų lygmenį Lietuvos produkcija tinkama pirmojo – penktojo perkamosios galios valstybių rinkoms. Prastėjančios Lietuvos ekonomikos prognozės lemia, jog būtina stiprinti Lietuvos gamintojų tarptautinį konkurencingumą.

4.3. Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo tyrimas ekspertinės apklausos metodu

Tyrimo metu respondantai įvardino, kokios pagrindinės konkurencines jėgos ir veiksniai daro didžiausią įtaką Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumui 2015 -2016 m.

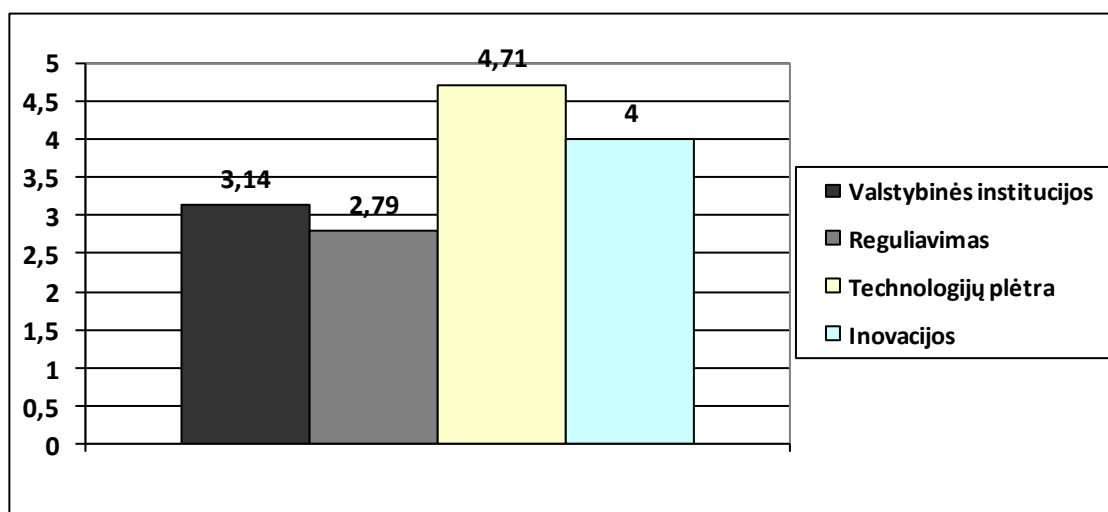
Vertinimas buvo atliekamas dviem dalimis, įvertinant konkurencinių jėgų ir veiksnių įtaką Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumui 2015 -2016 m. Vertinant konkurencines jėgas ekspertai išskyrė tris konkurencines jėgas, kurių įtaka Lietuvos baldų pramonei įvertinta daugiau kaip balais, t.y. stipri (13 pav.). Tarp šių jėgų stipriausia įvardijama tiekėjų jėga (4,57 balo), kurios reikšmingumas yra didesnis net už tiesioginę konkurenciją. Ekspertų vertinimas sutampa su darbo autorės atliktos PwC analizės rezultatais, kuriuose tiekėjai identifikuojami kaip viena svarbiausių konkurencinių jėgų įtakojanti Lietuvos baldų pramonės konkurencingumą vidaus ir užsienio rinkose.



13 pav. Konkurencinių jėgų darančių didžiausią įtaką Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumui 2014 -2015 m. įvertinimas, balai.

Kita stipria konkurencine jėga ekspertai įvardija klientus (4,21 balo) ir pakaitalus (4,07 balo). Šių konkurencinių jėgų poveikis Lietuvos baldų pramonės konkurencingumui detaliai aptartas 3.3.2. skyriuje. Papildomai galima apminėti tai, kad didėjant žaliavų kainai ir brangstant galutinei produkcijai, pakaitalų paklausia didėja.

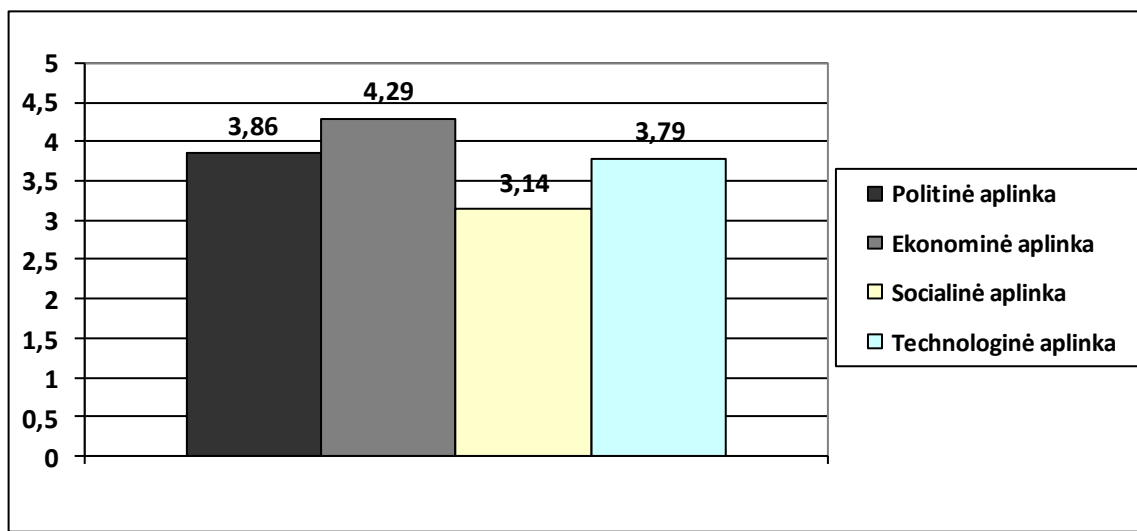
Vertindami veiksnius, darančius didžiausią įtaką Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumui 2014 -2015 m., ekspertai išskyrė technologijų plėtrą, kuriai suteikė (4,71 balo iš 5 balų) (14 pav.).



14 pav. Veiksnių darančių didžiausią įtaką Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumui 2015 -2016 m. įvertinimas, balai.

Taip pat ekspertai išskyrė ir inovacijų įtaką Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumui (4 balai). Technologijų plėtros ir inovacijų išskyrimą galima paaiškinti tuo, kad brangstant darbo jėgai technologijų reikšmė auga, nes Lietuvos baldų pramonė praranda vieną pagrindinių konkurencingumo rodiklių - pigią darbo jėgą. Todėl investicijos į technologijas ir inovaciniai spendimai yra vienas pagrindinių būdų mažinti gamybos kaštus ir didinti darbo produktyvumą.

Vertinant makroekonominės aplinkos tendencijų poveikį ekspertų išskirta ekonominė aplinka (4,29 balo) (15pav.).



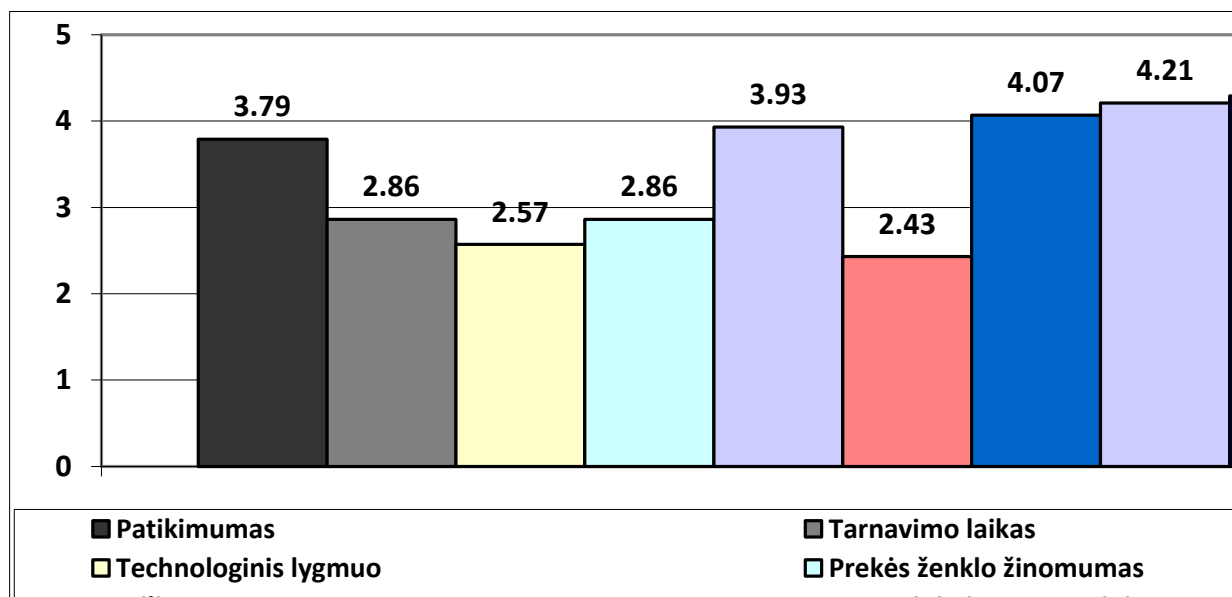
15 pav. Makroekonominės aplinkos tendencijų poveikio įvertinimas, balai.

Nepaisant palankių prognozių Lietuvos ir ES šalių ekonominei raidai, ekonominė aplinka išlieka rizikos veiksniu, nes Vokietijos, Prancūzijos ekonomikos yra susietos su produkcijos eksportu į Rusiją. Tai gali atsispindėti šių šalių ekonomikos augimo tempams ne tik 2015 m. bet ir vėlesniu laikotarpiu. Tai savo ruožtu palies visas ES šalis ir atsispindės Lietuvos baldų pramonės eksporto apimtyse.

Įvertinus pagrindines konkurencines jėgas ir veiksnius darančius didžiausią įtaką Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumui 2015 -2016 m., ekspertai išskyrė pagrindines jėgas tiekėjus, klientus ir pakaitalus; pagrindiniais veiksnius - technologijų plėtrą ir inovacijas; makroekonominės aplinkos tendencijas – ekonominę aplinką.

Toliau vertinta, kokie veiksniai svarbūs Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo užtikrinimui. Vertinami kriterijai buvo sugrupuoti į keturias grupes: produktas, kaina, regionas ir paskirstymo kanalai, rėmimas. Tokia seka atliekama ir jų analizė.

„Produkto“ kategorijos kriterijų grupėje buvo išskirti trys kriterijai, kurie įvertinti daugiau nei 4 balais (16pav.).



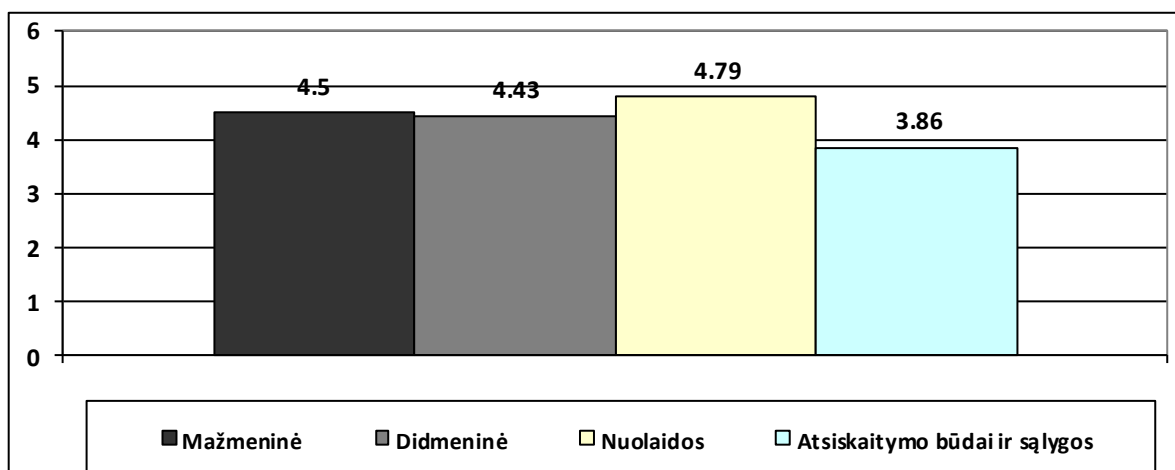
16 pav. „Produkto“ kategorijos kriterijų svarbos Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo užtikrinimui, balai.

Reikšmingiausiu įvertintas kriterijus „Asortimento plotis“ (4,29 balo), gamintojai plėtojantys veiklą vidaus ir užsienio rinkose turi pasiūlyti vartotojams patrauklų asortimentą ir pasirinkimo galimybę. Autorės nuomone tai yra svarbu ne visoms įmonėms, ypačingai toms, kurios dirba pagal sutartis su IKEA. Tokioms įmonėms galioja visai kiti, jų gaminamos produkcijos konkurencingumą apibrėžiantys kriterijai. Svarbiausias jų - gebėjimas patenkinti užsakovo keliamus kainos ir kokybės reikalavimus.

„Priedų ir paslaugų įvairovė“ (4,21 balo), jo reikšmingumas grindžiamas tuo, kad tiek galutinis vartotojas, tiek užsakovai, pageidauja, kad gaminiai būtų pilnai paruošiami eksploatacijai, kad nereikėtų spręsti montavimo, transportavimo ir kitokių problemų. Todėl gamintojai, kurie gamina kokybišką ir priimtinos kainos produkciją, tačiau nesugeba užtikrinti priedų ir paslaugų įvairovės yra nekonkurencingi rinkoje. Papildomų paslaugų unikalumas (4,07 balo) yra labai svarbus baldų gamintojų, kurie orientuoti į galutinį vartotoją konkurencingumui, nes papildomomis paslaugomis sukuriamą pridėtinę vertę vartotojui, pagerinamas jo aptarnavimas.

Svarbiu kriterijumi yra ir stilius (3,93 balo), kuris turi atitikti šiuolaikinės mados tendencijas.

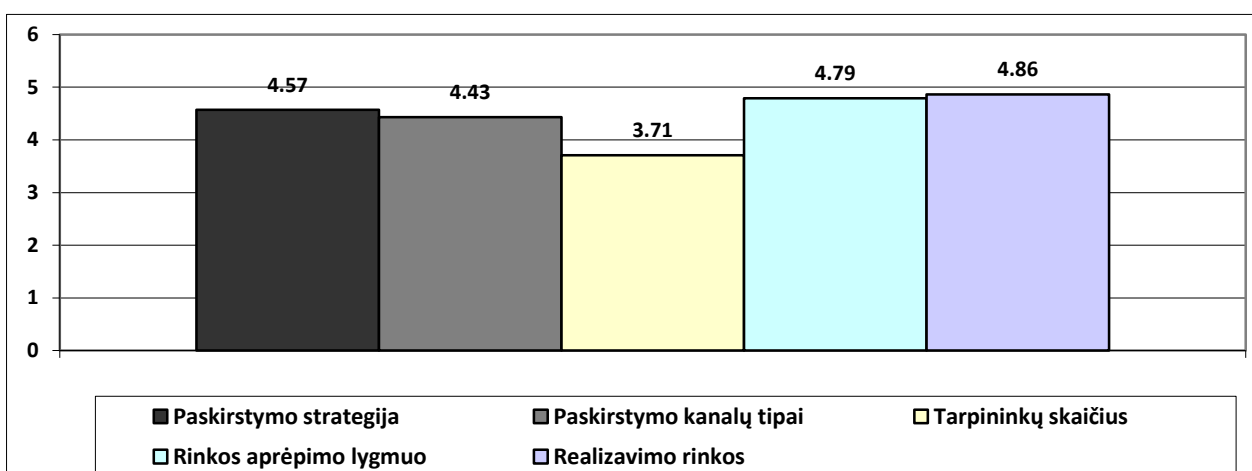
„Kainos“ kategorijos kriterijai ekspertų įvertinti aukščiausiais balais, kas rodo, jog kaina yra vienas svarbiausių konkurencinių pranašumų (17pav.).



17 pav. „Kainos“ kategorijos kriterijų svarbos Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo užtikrinimui, balai.

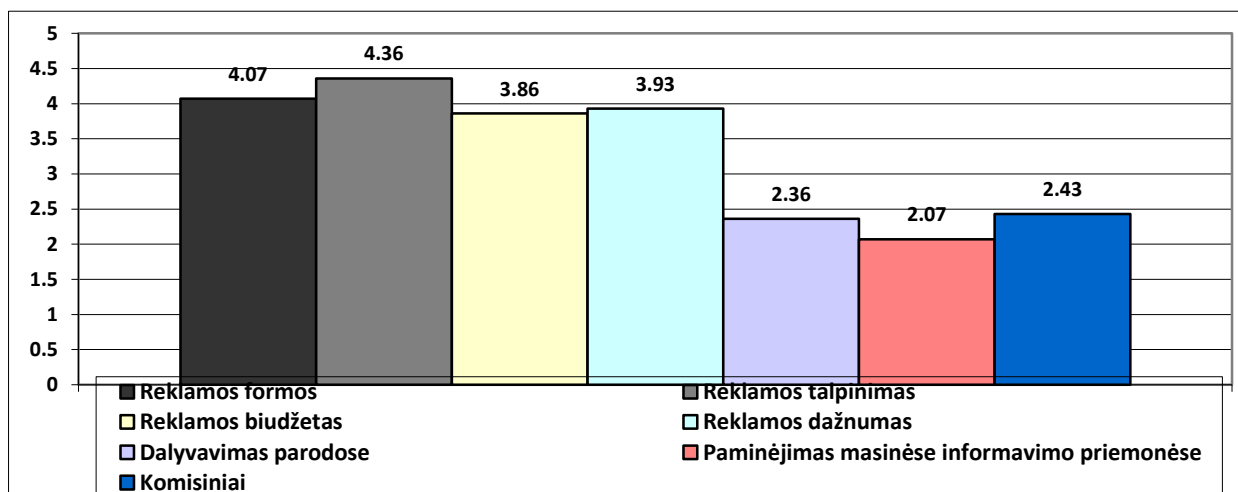
Ekspertų vertinimu Lietuvos baldų pramonės įmonės turi siekti užtikrinti konkurencingas kainas mažmeninėje ir didmeninėje rinkoje bei taikyti lanksčią kainodaros strategiją įgyvendinama įvairiausiomis nuolaidomis leidžiančiomis lanksčiai reaguoti nustatant galutinę kainą.

Aukštų ekspertų įvertinimų sulaukė „Regionas ir paskirstymo kanalai“ kategorijos kriterijai (18 pav.). Ekspertų vertinimu Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo užtikrinimui labai reikšminga tinkamas realizavimo rinkų pasirinkimas (4,86 balo), rinkos aprėpimo lygmuo (4,79 balo), kuris savo ruožtu tiesiogiai susijęs su paskirstymo strategija (4,57 balo) ir paskirstymo kanalų tipu (4,43 balo). Eksperto rinkų pasirinkimui ir paskirstymo juose organizavimo svarba pasireiškia poreikiu Lietuvos baldų pramonės įmonėms reaguoti į pokyčius vykstančius NVS šalyse, atsirandančias naujas galimybes ES šalyse, įvertinant galimas grėsmes įtakojamas Kinijos baldų eksporto į ES.



18 pav. „Regionas ir paskirstymo kanalai“ kategorijos kriterijų svarbos Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo užtikrinimui, balai.

Vertinant „Rėmimas“ kategorijos kriterijus ekspertai akcentavimo rėmimo organizavimo svarbą (19 pav.).



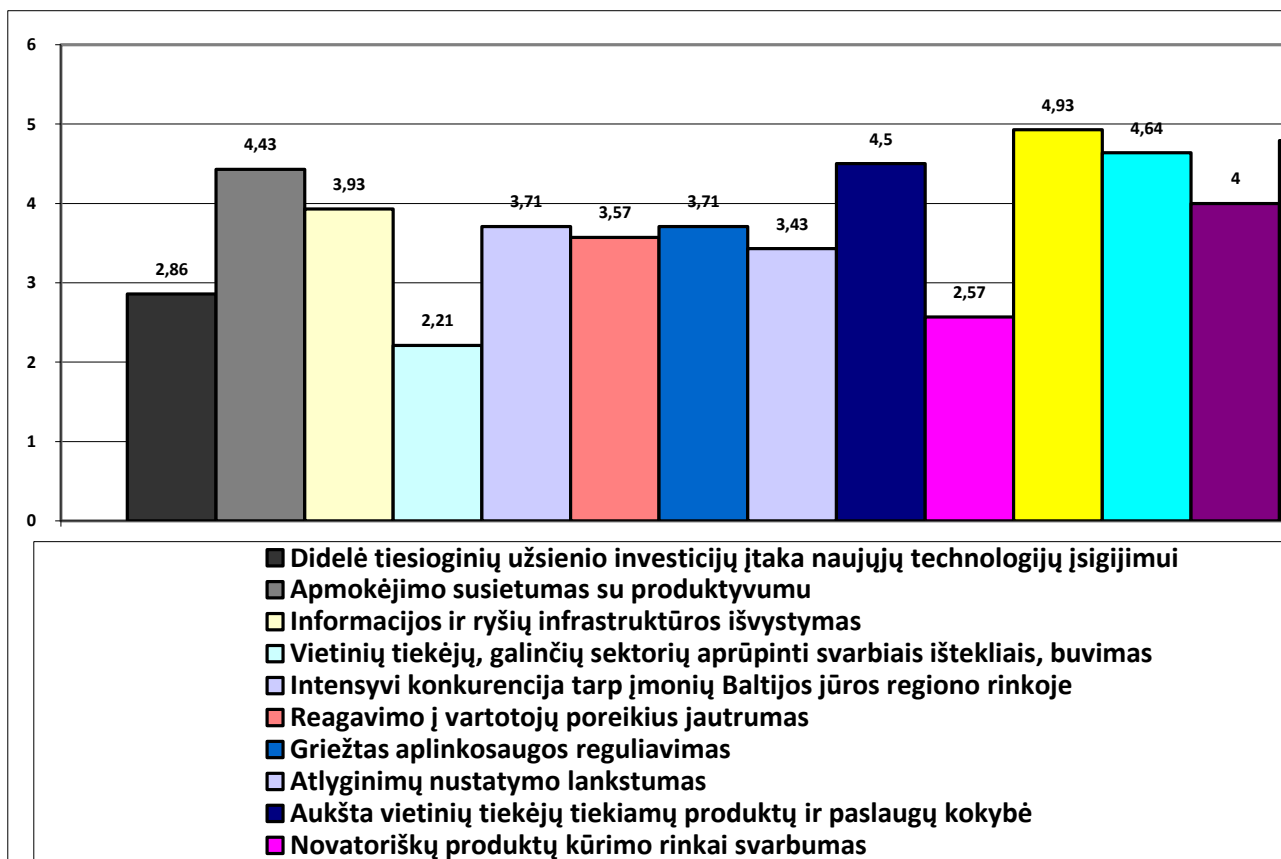
19 pav. „Rėmimas“ kategorijos kriterijų svarbos Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo užtikrinimui, balai.

Reklamos gausa ir įvairovė apsunkina reklaminės informacijos perdavimą vartotojams. Konkurentinį pranašumą įgyja tie baldų gamintojai, kurie sugeba perduoti reklaminę informaciją tiksliniams rinkos segmentams, reklamos talpinimą organizuoti originaliai (4,36 balo), pasirinkti šiuolaikines reikiamas reklamos formas (4,07 balo), pasiekti reikiamą reklamos dažnumą (3,93 balo), formuoti reklamos biudžetą ir jį išnaudoti efektyviai (3,86 balo).

Įvertinus svarbius kriterijus Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo užtikrinimui išskiriami tokie pagrindiniai: „Produkto“ kategorijos kriterijai: asortimento plotis, priedų ir paslaugų įvairovė, papildomų paslaugų unikalumas, stilius. „Kainos“ kategorijos kriterijai: nuolaidos, patrauklios mažmeninės ir didmeninės kainos užtikrinimas. „Regionas ir paskirstymo kanalai“ kategorijos kriterijai: rinkų pasirinkimas, rinkos aprėpimo lygmuo, paskirstymo strategija, paskirstymo kanalų tipai. „Rėmimas“ kategorijos kriterijai: reklamos talpinimas, reklamos formos, reklamos dažnumas, reklamos biudžetas.

Toliau vertinta, kiek užtikrinti išvardinti konkurencingumą stiprinantys veiksniai tarp Lietuvos baldų pramonės įmonių 2015 – 2016 m.:

Ekspertai vertindami konkurencingumą stiprinančių veiksnių užtikrinimą, tarp Lietuvos baldų pramonės įmonių 2015 – 2016 m. išskyrė veiksnius, kurie užtikrinti pakankamai stipriai bei išskyrė veiksnius, kurių užtikrinti silpnai (20 pav.).



20 pav. Konkurencingumą stiprinančių veiksnių užtikrinimo, tarp Lietuvos baldų pramonės įmonių 2015 – 2016 m. įvertinimas, balai.

Ekspertų vertinimu Lietuvos baldų pramonės įmonės turi sukurtą gerą infrastruktūrą savo veiklos vystymui, gerą elektros energijos tiekimo kokybę (4,93 balo), išvystytą geležinkelių infrastruktūrą (4,79 balo). Lietuvos baldų pramonės įmonės pasiekusios aukštą specializacijos lygį (4,64 balo). Ekspertų vertinimu Lietuvoje yra aukšta vietinių tiekėjų tiekiamų produktų ir paslaugų kokybė (4,50 balo). Baldų pramonės įmonių konkurencingumą stiprina ir apmokėjimas už darbą susietas su produktyvumu (4,43 balo) bei aukštas darbuotojų ir darbdavių bendradarbiavimo ir tarpusavio pagarbos lygis (4,00 balo).

Tačiau ekspertų vertinimu nepakankamai stipriai Lietuvos baldų pramonės įmonės jautriai reaguoja į vartotojų poreikius (3,57 balo), vidutiniškai užtikrinamas sektoriaus įmonių aktyvumas tarptautinėse rinkose (3,64 balo), nepakankamas atlyginimų nustatymo lankstumas nesukuria prielaidų kvalifikuotai darbo jėgai išlaikyti (3,43 balo).

Ekspertų vertinimu neužtikrinama didelė tiesioginių užsienio investicijų įtaka naujų technologijų įsigijimui (2,86 balo), nepakankamas vietinių tiekėjų, galinčių sektorių aprūpinti svarbiais ištekliais, buvimas (2,21 balo), tai sukuria prielaidas žaliavų brangimui.

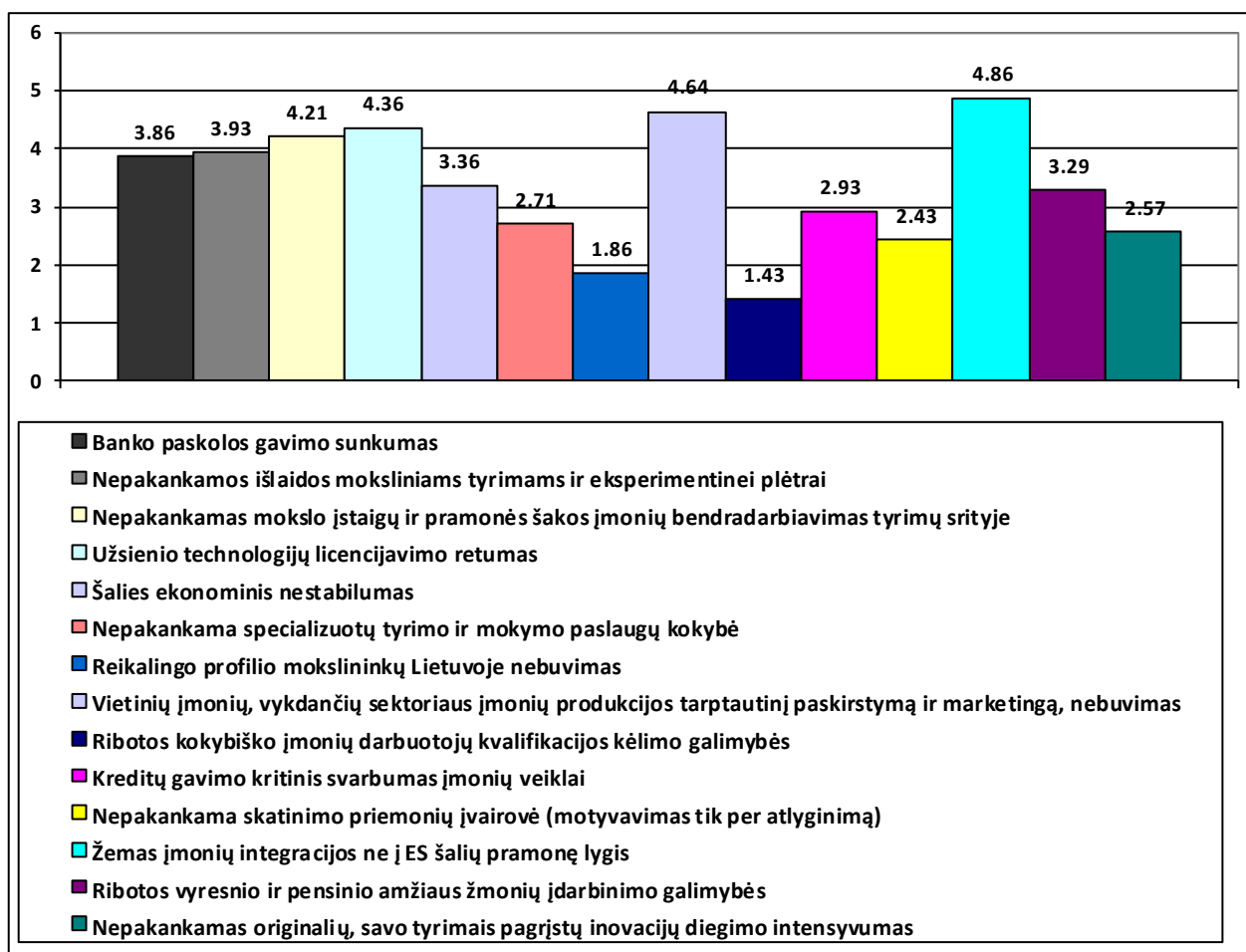
Ekspertų vertinimu tarp Lietuvos baldų pramonės įmonių stipriausiai užtikrinti infrastruktūriniai konkurencingumą stiprinantys veiksniai, apmokėjimas už darbą susietas su

produktyvumu bei aukštas darbuotojų ir darbdavių bendradarbiavimo ir tarpusavio pagarbos lygis. Silpnai užtikrinti žaliavų tiekimas, investicijos į naujas technologijas.

Toliau analizuota, kiek pasireiškia išvardinti konkurencingumą neigiamai veikiantys veiksniai tarp Lietuvos baldų pramonės įmonių 2015 – 2016 m.:

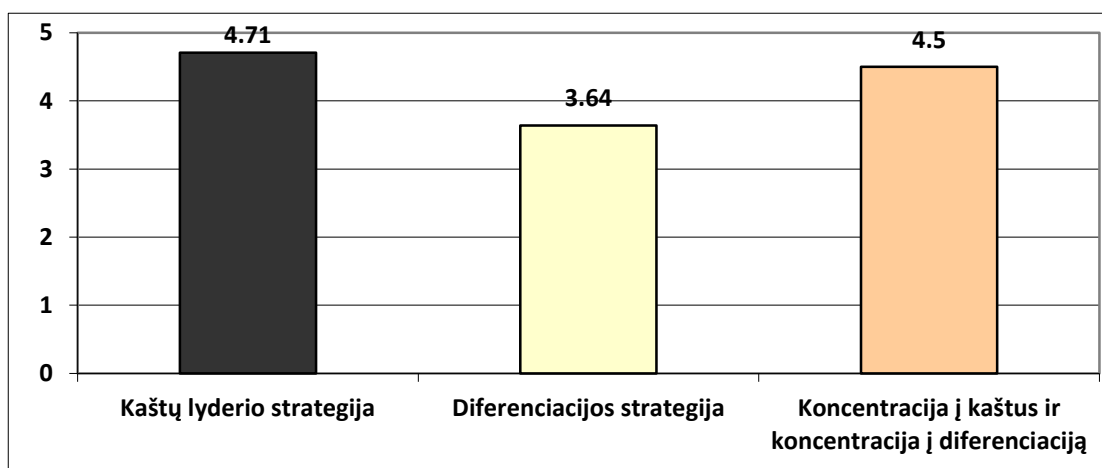
Ekspertų vertinimu Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumą 2014 – 2015 m. neigiamai veikia visuma veiksnių pasireiškiančių skirtingu stiprumu, kai kurie jų pasireiškia ilguoju laikotarpiu (21 pav.).

Iš jų paminėtini žemas įmonių integracijos ne į ES šalių pramonę lygis (4,86 balo), vietinių įmonių, vykdančių sektoriaus įmonių produkcijos tarptautinį paskirstymą ir marketingą, nebuvimas (4,64 balo), užsienio technologijų licencijavimo retumas (4,36 balo), nepakankamas mokslo įstaigų ir pramonės šakos įmonių bendradarbiavimas tyrimų srityje (4,21 balo), nepakankamos išlaidos moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai (3,93 balo). Vidutinių ir smulkių baldų pramonės įmonių konkurencingumą neigiamai įtakoja banko paskolos gavimo sunkumas (3,86 balo). Šių neigiamų veiksnių įtakoje kai kurios sektoriaus įmonės susiduria su sunkumais konkuruojant tarptautinėse rinkose ir savo konkurencingumą grindžia pigia darbo jėga ir konkuruojant kaina, kas neleidžia įmonėms kurti didelę pridėtinę vertę turinčių produktų.



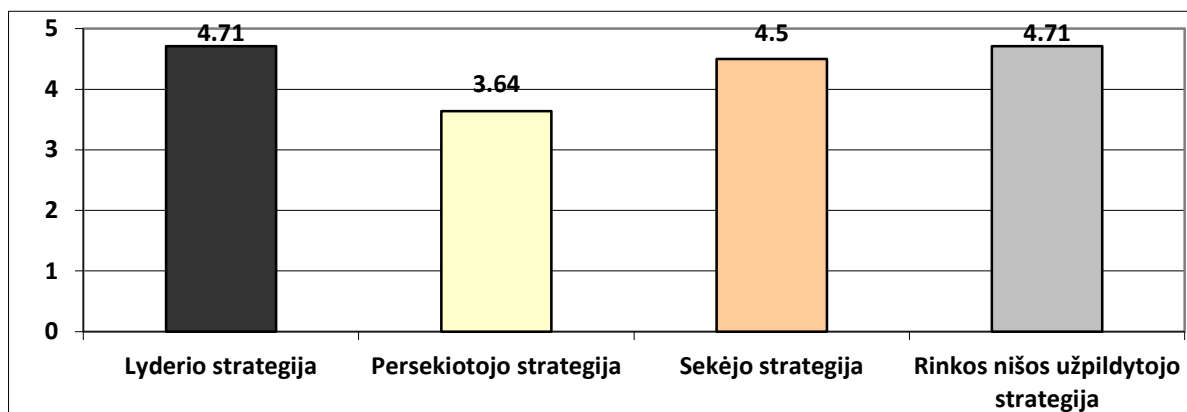
21 pav. Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumą neigiamai veikiančių veiksnių išraiškos įvertinimas 2015 – 2016 m., balai.

Kalbant apie tai, kokias strategijas turėtų taikyti Lietuvos baldų pramonės sektoriaus įmonės, ekspertų vertinimu Lietuvos baldų pramonės sektoriaus įmonės siekdamos stiprinti savo konkurencingumą turėtų taikyti kaštų lyderio (4,71 balo), arba koncentracija į kaštus ir koncentracijos į diferenciaciją strategijas (4,50 balo) (22 pav.). Kaštų lyderio strategijos taikymas yra pagrįstas praktine Lenkijos baldų gamintojų patirtimi skverbiantis į ES šalių rinkas. Koncentracijos į kaštus ir koncentracijos į diferenciaciją strategija suteikia įmonėms galimybę stiprinti konkurencingumą užtikrinant žemus veiklos kaštus ir diferencijuojant asortimentą, padidinant jo patrauklumą vartotojams.



22 pav. M.Porter strategijų, pagal konkurencijos intensyvumą ir konkurencinio pranašumo tipą, tinkamumo Lietuvos baldų pramonės sektoriaus įmonėms, įvertinimas, balai.

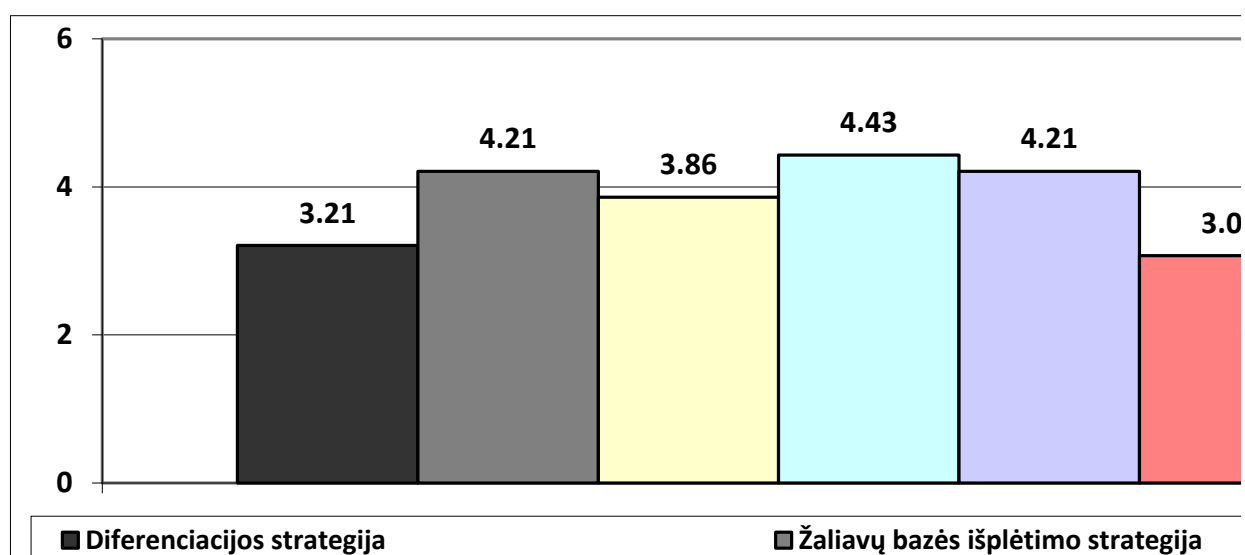
Ekspertai vertindami, Lietuvos baldų pramonės sektoriaus įmonėms, tinkamiausias konkurencingumo strategijas pagal užimamą rinkos dalį, kaip tinkamas įvardijo lyderio, sekėjo, rinkos nišos užpildytojo strategijas (23pav.).



23 pav. Lietuvos baldų pramonės sektoriaus įmonėms, tinkamiausių konkurencingumo strategijų pagal užimamą rinkos dalį, įvertinimas, balai.

Kaip mažiau tinkama, ekspertų įvardinta persekiotojo strategija, nes vietinė ir ES baldų rinka nepasižymi tokia struktūra, kad lyderio persekiojimas ir tiesioginė konfrontacija leistų sustiprinti įmonės konkurencinį pranašumą. Lietuvos įmonėms priešingai, svarbu išsikovoti savo rinkos dalį ir ją palaipsniui lėsti.

Toliau vertinta, kokias strategijas turėtų taikyti Lietuvos baldų pramonės sektorius siekdamas stiprinti sektoriaus ir jame veikiančių įmonių konkurencingumą. Ekspertų vertinimu Lietuvos baldų pramonės sektorius siekdamas stiprinti sektoriaus ir jame veikiančių įmonių konkurencingumą galėtų efektyviai taikyti smulkių įmonių palaikymo strategiją (4,43 balo), įrangos ir technologijų modernizacijos strategiją (4,21 balo), žaliavų bazės išplėtimo strategija (4,21 balo) (24pav.).



24 pav. Lietuvos baldų pramonės sektoriui tinkamų strategijų, siekiant stiprinti sektoriaus ir jame veikiančių įmonių konkurencingumą, įvertinimas, balai.

Ekspertų išskirtos strategijos leistų spręsti baldų pramonei ir joje veikiančioms įmonėms aktualias problemas tokias kaip gamybinės bazės modernizavimas, apsirūpinimas pigiomis žaliavomis. Tačiau autorės nuomone ne mažiau svarbi ir eksporto rinkų diferenciacijos problema. O įvertinant tai, kad Lietuvos baldų pramonė susiduria su įvairiomis problemomis, racionalu taikyti kombinuotą strategiją.

Remiantis ekspertinės apklausos rezultatais atliekama SWOT analizė ir pateikiami Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo stiprinimo strateginiai sprendimai.

4.4. Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo SSGG analizė

Apibendrinant atliktų tyrimų rezultatus atliekama Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo SSGG analizė (23 lentelė).

23 lentelė. SSGG Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo analizė

| POTENCIALŪS VIDAUS PRANAŠUMAI | POTENCIALŪS VIDINIAI TRŪKUMAI |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aukšta gaminių kokybė; ▪ Galimybė pasinaudoti masto ekonomija; ▪ Pažangios patirties taikymas; ▪ Gerai suderintos funkcinės strategijos; ▪ Kvalifikuotas naujovių diegimas; ▪ Geri techniniai įgūdžiai; ▪ Darbuotojų mokymas ir efektyvus darbo organizavimas; ▪ Žemi, palyginus su Vakarų gamintojais, darbo kaštai. ▪ Visų rūšių energijos taupymas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nepakankamai lanksti kainodara ▪ Brangaus pertvarkymo būtinumas perorientuojant gamybos procesą stabiaserijiniam produkcijos tipui ▪ Pasenę kai kurie gamybiniai įrengimai, nesubalansuoti technologiniai srautai ▪ Dideli bendrieji kaštai, tenkantys gaminio vienetui; ▪ Nepakankamos pardavimų apimtys, norint įsitvirtinti tarptautinėje rinkoje su savo prekiniais ženklais; ▪ Žemas, palyginti su Vakarų gamintojais, produktyvumas. |
| POTENCIALIOS IŠORINĖS GALIMYBĖS | POTENCIALIOS IŠORINĖS GRĖSMĖS |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eksporto plėtojimas ES rinkose; ▪ Naujų eksporto rinkų įsisavinimas; ▪ Eksporto rinkų diversifikavimas; ▪ Kooperacija plėtojant eksportą; ▪ Masto ekonomijos vystymas; ▪ Gamybinės bazės modernizavimas; ▪ Pigesnių žaliavų tiekimo organizavimas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kinijos gamintojų pozicijų stiprinimas pereinant į aukštesnės kokybės produkcijos gamybą ▪ Lenkijos gamintojų pozicijų stiprėjimas ▪ Naujų konkurentų iš Azijos su mažesniais kaštais įėjimas į rinką; ▪ Stiprėjanti tiekėjų derėjimosi galia. |

Taigi vertinant Lietuvos baldų pramonės įmonių vidinius pranašumus galima teigti, jog Lietuvos baldų sektorius pasižymi aukšta gaminių kokybe, kuri pasiekama santykinai mažomis sąnaudomis (pagrindė dėl pigesnės darbo jėgos negu labiau išsivysčiusiose šalyse), tai nulemia šalies ekonominiai veiksniai. Stambios Lietuvos baldų sektoriaus įmonės turi galimybę pasinaudoti masto ekonomija ir gaminti produkciją palankiomis kainomis. Lietuvos baldų sektorius turi ir kitą privalumą – gerai valdomus vidinius procesus, gerai suderintas funkcinės strategijos, galimybes diegti naujoves, gerus techninius įgūdžius, galimybes ugdyti darbuotojus ir didinti jų kompetenciją.

Esama ir trūkumų, tokių kaip nepakankamai lanksti kainodara, brangaus pertvarkymo būtinumas perorientuojant gamybos procesą stabiaserijiniam produkcijos tipui, dideli bendrieji kaštai, tenkantys gaminio vienetui palyginti su Azijos šalimis. Trūkumas yra ir tai, jog yra žemas, palyginti su Vakarų gamintojais, produktyvumas (taip pat gana žemas produktyvumas šalies ūkio kontekste). Nemenka problema yra pasenę kai kurie gamybiniai įrengimai, kas reikalauja investicijų ir gali būti trukdytis vykdyti didesnės apimties užsakymus.

Lietuvos baldų sektoriaus galimybės ir perspektyvos sietinos su eksporto plėtros galimybėmis – egzistuoja tokių galimybių ES rinkose, taip pat mėginti įsisavinti naujas rinkas. Įmonės galėtų geriau

išnaudoti galimas rinkų diversifikavimo galimybes, modernizuoti gamybinę bazę ir dėl to tapti konkurencingesniais. Kaštų taupymo galimybės darbo jėgos atžvilgiu galimybės (nėra prognozuojamas nors nedidelis, bet pastovus darbo užmokesčio Lietuvos augimas), tačiau gali būti ieškoma galimybių pirkti pigesnę žaliavą.

Pagrindinės grėsmės Lietuvos baldų gamintojų konkurencingumui – Kinijos ir kitų Azijos šalių ir Lenkijos gamintojų produkcijos plėtra. Ši produkcija yra pigesnė, o konkuruoti kaina Lietuvos baldų gamintojams su šių šalių gamintojais sunku.

Taigi galima teigti, jog esamu metu kalbant apie Lietuvos baldų gamintojų konkurencingumą yra susiduriama su nemenkais iššūkiais tarptautinėje rinkoje, reikalingi sprendimai kaip stiprinti Lietuvos baldų gamintojų konkurencingumą.

4.5. Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo stiprinimo strateginiai sprendimai

Lietuvos baldų pramonės konkurencingumo stiprinimo strateginiai sprendimai: 2005 -2016 m. laikotarpiu Lietuvos baldų pramonė pasiekė įspūdingų rezultatų, tačiau tolimesnis pramonės vystymasis tiesiogiai priklauso nuo sugebėjimo stiprinti savo konkurencingumą. Atlikta Lietuvos baldų pramonės konkurencingumo analizė atskleidė, kad šalies baldų pramonės konkurencingumas tiesiogiai priklauso nuo sugebėjimo užtikrinti gerą gaminamos produkcijos kainų ir kokybės santykį. Todėl baldų sektoriui siekiant stiprinti savo konkurencingumą turi būti įgyvendinami kompleksiniai konkurencingumo stiprinimo sprendimai. Remiantis atliktu tyrimu Lietuvos baldų pramonės konkurencingumo stiprinimas turėtų būti vykdomas orientuojantis į skirtingų problemų sprendimą, kurias galima suskirstyti į dvi grupes:

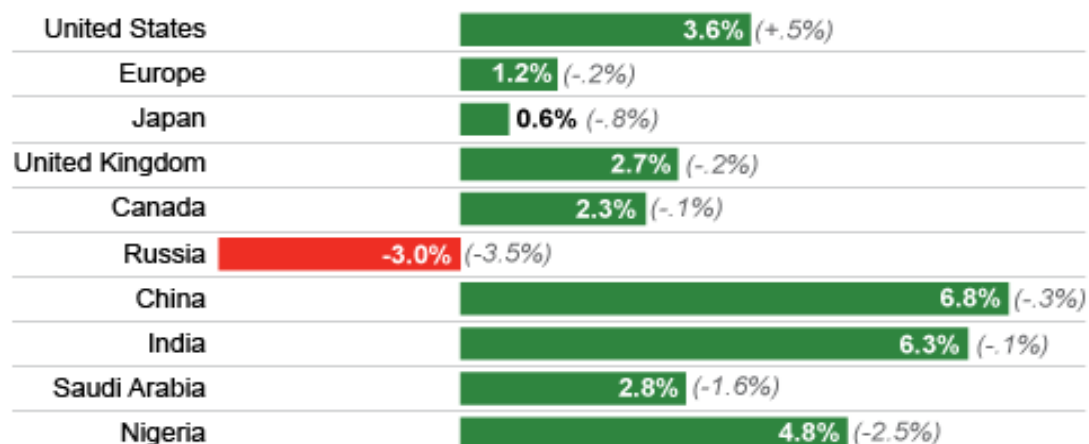
- Produkcijos realizavimo rinkų paieška;
- Gamybos kaštų mažinimas ar išlaikymas esamame lygmenyje (priklausomai nuo gamybos kaštų tipo);

Atsižvelgiant į problemų prigimtį siūloma kombinuota Lietuvos baldų pramonės konkurencingumo stiprinimo strategija apimanti *diferenciacijos* ir *žaliavų bazės išplėtimo strategijas*.

Diferenciacijos strategija: Lietuvos baldų pramonės priklausomybės stiprėjimas nuo IKEA formuoja poreikį diferencijuoti produkcijos eksportą. Kadangi stambieji baldų gamintojai bendradarbiauja su IKEA, eksporto rinkų diversifikacija gali būti įgyvendinama skatinant smulkių ir vidutinių įmonių gaminių eksportą.

Eksporto plėtra ir eksporto rinkų diversifikavimas yra būtina sąlyga užtikrinanti sektoriaus konkurencingumą ir sukuriant naujas vystymosi perspektyvas atskiroms įmonėms. Pokyčiai pasaulinėje baldų rinkoje formuoja poreikį peržiūrėti nusistovėjusį supratimą apie tradicines baldų

eksporto rinkas. Stiprėjantis JAV dolerio kursas euro atžvilgiu daro šią rinką patrauklią baldų eksportui; ypatingai jei vertinti 2015 m. JAV ekonomikos augimo prognozes (25pav.).



25 pav. Įvairių pasaulio šalių ekonomikos prognozės (Ide, 2015)

Atsigaunanti ES ekonomika sudarys palankias sąlygas didinti pardavimus kompensuojant praradimus Rusijos rinkoje, kuri dėl smukusios visuomenės perkamosios galios ir prasidėjusio ekonominio nuosmukio praras savo patrauklumą baldų eksportuotojams. Didelė emigravusių lietuvių bendruomenė atveria galimybes plėtoti eksportą į D.Britaniją ieškant ir plečiant produkcijos realizavimo kanalus šioje rinkoje.

Ilgalaikėje 2017 – 2020 m. perspektyvoje nauja Lietuvos baldų pramonės kryptimi galėtų būti Azijos šalių rinka eksportuojant klasikinius europietiškus baldus. Kadangi Kinijoje ir kitose. Azijos valstybėse formuojasi vidurinysis visuomenės sluoksniu, kuris labai vertina europietišką produkciją, tuo sėkmingai naudojasi kai kurie Vokietijos, Italijos ir Prancūzijos gamintojai. Šiandieninėmis sąlygomis atskiroms įmonėms organizuoti savo produkcijos eksportą į Kiniją yra gana sudėtinga ir brangu, tačiau suvienijus pastangas, surandant produkcijos realizavimo kanalus tai yra pilnai įgyvendinama.

Įgyvendinant lietuviškų baldų eksportą į Kiniją tikslinga formuoti klasterį, kuriame dalyvaujančios įmonės apjungtų savo pastangas ir įgyvendintų eksporto į Kiniją vystymą sekančiais aspektais:

- Surastų produkcijos realizavimo kanalus Kinijos rinkoje;
- Sukurtų Kinijos rinkai patrauklų europietiškų baldų asortimentą pritaikytą šios šalies vartotojų poreikiams;
- Sukurtų specialų prekės ženklą, kuriuo būtų realizuojama visa lietuviška produkcija Kinijos rinkoje;

- Organizuojamas informacinis palaikymas ir rėmimas: prekės ženklą ir produkciją pristatantis tinklapis kinų kalba; Facebook profilis, elektroniniai baldų katalogai, elektroninė prekyba.

Pateikiami eksporto organizavimo sprendimai galėtų būti įgyvendinami ir žengiant į kitas užsienio rinkas pvz. JAV.

Lietuviški prekės ženklai: Lietuvos baldų pramonė pastaruosius dešimtį metų vystėsi orientuodamasi į gamybą pagal užsakymus, praktiškai nebuvo kuriami ir plėtojami lietuviški prekės ženklai, kuriais žymima produkcija būtų realizuojama užsienio rinkose. Lietuvos baldų pramonei orientuotai į ES rinkas svarbu kurti savo prekės ženklus, kuriais žymima produkcija galėtų būti realizuojama ES ir kitose rinkose.

Žaliavų bazės išplėtimo strategija yra aktuali Lietuvos baldų pramonei, kuri susiduria su žaliavų įsigijimo problema. Šios strategijos įgyvendinimas apimtų tokias kryptis:

- Valstybinė parama: siekti, kad valstybė suteiktų paramą derybose dėl žaliavos su vietiniais ir užsienio tiekėjais;
- Žaliavų tiekimo iš užsienio rinkų organizavimas: gamintojams kooperuojantis, bendromis jėgomis kurti žaliavų tiekimo kanalus iš užsienio organizuojant didelių kiekių gabenimus sumažinant įsigijimo ir transportavimo kaštus;
- Derėjimasis su vietiniais žaliavų tiekėjais: derybos užtikrinamos organizuojant bendrus gamintojų užsakymus taip siekiant sumažinti žaliavų įsigijimo kainą.

Apsirūpinimo žaliavomis problemos sprendimas turėtų teigiamą poveikį tiek trumpalaikėje, tiek ilgalaikėje perspektyvoje, kuomet žaliavų poreikis dar labiau išaugs dėl nuolat didėjančių gamybos apimčių.

Siūloma kombinuota diferencijavimo ir žaliavų bazės išplėtimo strategija leidžia spręsti dvi pagrindines problemas ribojančias Lietuvos baldų pramonės konkurencingumą vidutiniu laikotarpiu, t.y. mažinti kaštus ir vystyti produkcijos eksportą. Išsprendus šias problemas sektoriaus įmonėms atsivertų galimybės stiprinti savo konkurencinį pranašumą.

Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo stiprinimo strateginiai sprendimai: atliktas tyrimas atskleidė, kad Lietuvos baldų pramonės įmonių, kaip ir visos pramonės, konkurencingumas yra tiesiogiai susijęs su internacionalizacija ir gebėjimu užtikrinti masto ekonomiją. Šių dviejų pagrindinių konkurencingumą lemiančių veiksnių įgijimas sukuria prielaidas stiprinti ir kitus konkurencingumui svarbius veiksnius. Tačiau reikia pažymėti, kad skirtingo tipo Lietuvos baldų pramonės įmonėms turėtų būti taikomi specifiniai konkurencingumo stiprinimo strateginiai sprendimai. Šiandiena šalies baldų pramonė sąlyginai galima suskirstyti į tris stambias įmonių grupes vykdančias veiklą pagal skirtingą verslo modelį (24 lentelė):

24 lentelė. Lietuvos baldų pramonės įmonių klasifikavimas

| Įmonių grupė | Verslo modelis |
|--|--|
| Stambūs baldų gamintojai: „Vilniaus baldai“, „Klaipėdos baldai“, „Freda“, „Šilutės baldai“ | Siaura specializacija pagrįsta didelių apimčių gamyba pagal užsakymus. Pagrindinis užsakovas IKEA koncernas. Veikla grindžiama masto ekonomija ir visų veiklos kaštų taupumu (ypatingai žaliavų įsigijimo ir gamybos), produktyvumo ir darbo našumo didinimu, naujų gamybos gerinimo būdų paieška. |
| Vidutiniai baldų gamintojai eksportuojantys dalį produkcijos | Orientacija į serijinę gamybą bei gamina pagal stambius užsakymus, formuoja produkcijos realizavimo kanalų sistemą. Kai kurios įmonės kuria savo prekių ženklus. |
| Vidutiniai ir smulkūs baldų gamintojai orientuojantys į vidaus rinką | Mišri serijinė ir gamyba pagal individualius užsakymus. Savarankiškai organizuoja gamybos ir produkcijos realizavimo procesus. Vyrauja nedidelės vieno produkto gamybos apimtys. |

Verslo modelių skirtumai lemia tai, kad kiekvienos šių įmonių grupės konkurencinį pranašumą formuoja skirtingi veiksniai, kurie apibendrintai pateikiami 25 lentelėje.

25 lentelė. Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai

| Įmonių grupė | Svarbūs konkurencinio pranašumo rodikliai |
|--|--|
| Stambūs baldų gamintojai | <ul style="list-style-type: none"> • Masto ekonomija • Žemi veiklos kaštai • Ekonomiška gamybinė bazė • Didelis produktyvumas • Inovacijos • Investicijos į gamybos modernizavimą • Užsakovą tenkinanti gaminių kokybė <p>Šioms įmonėms labai svarbu patenkinti užsakovo keliamus reikalavimus ir sugebėti užtikrinti norimą pelno maržą.</p> |
| Vidutiniai baldų gamintojai eksportuojantys dalį produkcijos | <ul style="list-style-type: none"> • Geras kainos ir kokybės santykis • Patrauklus dizainas • Sukuriama pridėtinė vertė vartotojams • Produkcijos paskirstymo sistema • Darbo našumas • Technologinės ir produkto inovacijos • Kaštų optimizavimas |
| Vidutiniai ir smulkūs baldų gamintojai orientuojantys į vidaus rinką | <ul style="list-style-type: none"> • Geras kainos ir kokybės santykis • Patrauklus dizainas • Produkcijos paskirstymo sistema • Savo prekės ženklai • Efektyvus rėmimas ir klientų paieška • Kokybiškas klientų aptarnavimas |

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencinį pranašumą lemia gebėjimas pasiūlyti rinkai kokybišką už prieinamą kainą produktą užtikrinant pakankamą pelno

maržą nuo jo pardavimo. Atsižvelgiant į tai Lietuvos baldų pramonės įmonių grupėms siūloma taikyti tokias konkurencingumo stiprinimo strategijas, kurios išskiriamos remiantis M.Porter (26lentelė).

26 lentelė. Lietuvos baldų pramonės įmonių grupėms siūlomos konkurencingumo stiprinimo strategijos

| Įmonių grupė | Strategija | Įgyvendinimo sprendimai | Privalumai/ trūkumai |
|--|--|---|---|
| Stambūs baldų gamintojai | Kaštų lyderio strategija | Žaliavų įsigijimo kainos mažinimas (ilgalaikiai susitarimai su tiekėjais, žaliavų gamybos funkcijų perėmimas ir t.t.), naujų technologijų ir gamybos būdų diegimas. | Suteiks galimybę užsakovų reikalavimus, didinti pelno maržą. |
| Vidutiniai baldų gamintojai eksportuojantys dalį produkcijos | Koncentracija į kaštus ir koncentracija į diferenciaciją | Mažinti produkcijos gamybos kaštus, diferencijuoti savo produktų portfelį vystant gamybą tų produktų, kurie generuoja didžiausią pelningumą ir turi paklausą. Tai leis pasiekti didesnes masinės gamybos apimtis. Konkurenciniam pranašumui sustiprinti būtina skirti ypatingą dėmesį paskirstymo kanalų tinklo kūrimui išnaudojant visas prieinamas galimybes. | Strategijos sėkmė priklauso nuo to ar įmonė sugebės sumažinti veiklos kaštus ir išsaugoti gaminių kokybę bei sėkmingai organizuoti paskirstymo sistemą, rėmimą. |
| Vidutiniai ir smulkūs baldų gamintojai orientuojantys į vidaus rinką | Koncentracija į kaštus ir koncentracija į diferenciaciją | Konkurencinis pranašumas pasiekiamas pasiūlant pakankamai platų, diferencijuotą gaminamų kokybiškų baldų (pagal užsakymą) asortimentą patraukliomis kainomis. | Strategija leis sukurti pridėtinę vertę vartotojams, orientuotis į įvairias pajamas turinčius pirkėjus. |

Stambūs baldų gamintojai vidutiniu laikotarpiu sieks stiprinti bendradarbiavimą su IKEA, kurios investicijos Lietuvoje (pvz. 2015 m. pradedama statyti nauja medžio drožlių plokščių gamybos gamykla) leidžia teigti, kad IKEA yra linkusi vystyti ilgalaikį bendradarbiavimą su Lietuvos baldų gamintojais. Šių įmonių konkurencingumo stiprinimas yra susijęs su gebėjimu geriau patenkinti IKEA užtikrinant reikiamą pelno maržą. Todėl kaštų lyderio strategijos taikymas yra pilnai pagrįstas ir naudingas, nes IKEA yra suinteresuota teikti užsakymus tiems partneriams, kurie geriausiai sugeba atitikti keliamus reikalavimus. Atitinkamai su tokiais partneriais IKEA yra pasiryžusi įgyvendinti ilgalaikius stambius projektus, kas dar labiau sutvirtina bendradarbiavimą.

Vidutiniai baldų gamintojai eksportuojantys dalį produkcijos susiduria su poreikiu ne tik užtikrinti gerą kainos ir kokybės santykį, bet ir savarankiškai spręsti produkcijos realizavimo klausimus. Kadangi jiems sunku pasiekti masto ekonomiją, konkurencinis pranašumas gali būti stiprinamas pasiūlant gaminius turinčius papildomą pridėtinę vertę pirkėjams, kurią sudaro dizainas/funkcionalumas + kokybė + kaina. Siūloma konkurencingumo stiprinimo strategija „Koncentracija į kaštus ir koncentracija į diferenciaciją“ numato ne tik kaštų mažinimą veiklos procese siekiant užtikrinti patrauklias gaminių kainas, bet ir gaminių portfelio diferenciaciją, kuriant tokį gaminių asortimentą, kuris turi paklausą rinkoje ir kurį įmonė gali pagaminti išnaudodama savo gamybinį potencialą. Strategijos įgyvendinimas turėtų būti papildomas pagal įmonę individualizuota marketingo strategija ir stipriu vadybiniu darbu organizuojant paskirstymo kanalus ir užsakovus.

Vidutiniai ir smulkūs baldų gamintojai orientuojantys į vidaus rinką yra labai priklausomi nuo Lietuvos baldų rinkos tendencijų ir visuomenės perkamosios galios. Todėl jiems taip pat siūloma konkurencingumo stiprinimo strategija „Koncentracija į kaštus ir koncentracija į diferenciaciją“, tačiau šios įmonių grupės atžvilgiu strategija modifikuojama, konkurencinio pranašumo turėtų būti siekiama pasiūlant pakankamai platų, diferencijuotą gaminamų kokybiškų baldų (pagal užsakymą) asortimentą patraukliomis kainomis. Analizuojant 2014 – 2015 m. situaciją rinkoje matyti didelė kokybiškų baldų pasiūla, tačiau jų kainos yra pakankamai aukštos, ypač tuomet kai pirkėjas nori atnaujinti visus kambario, virtuvės ar net buto baldus. Todėl įmonės galinčios pasiūlyti priimtina kainos ir kokybės santykį įgis konkurencinį pranašumą ir jį sustiprins jei užtikrins kokybišką ir sklandų klientų aptarnavimą, vykdys aktyvų rėmimą, komunikaciją su potencialiais vartotojais.

Pateikiamos bendros konkurencingumo stiprinimo strategijos Lietuvos baldų pramonės įmonėms sukuria prielaidas jas adaptuoti pagal individualią įmonės situaciją ir turimą konkurencinį potencialą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Tarptautinio konkurencingumo klausimai Lietuvos baldų sektoriui yra labai reikšmingi dėl stiprios šio sektoriaus orientacijos į tarptautinę prekybą (vos trečdalis balsų sektoriaus produkcijos yra parduodama Lietuvos rinkoje). Pastaruosius 2015-2016 m. vidiniai ir išoriniai procesai vykstantys regioninėje ir globalioje baldų rinkoje lemia Lietuvos baldų pramonės ir atskirų įmonių konkurencingumo mažėjimą. 2015 -2016 m. vykstantys pokyčiai verslo aplinkoje formuoja poreikį ieškoti sprendimų Lietuvos baldų pramonės konkurencingumo stiprinimui trumpalaikėje perspektyvoje.

2. Sektoriaus konkurencingumas traktuojamas kaip konkurencinių pranašumų visuma, kurie leidžia sektoriui įgyti pranašumą prieš analogiškus sektorius užsienyje, leidžia konkuruoti vietinėje ir tarptautinėse rinkose realizuojant gaminamą produkciją. Verslo šakos konkurencingumo įvertinimo kriterijai turi apimtis bazinius techninius, ekonominius ir organizacinius resursus reikalingus aukštos kokybės produkcijos gamybos ir realizavimo užtikrinimui, patenkinant konkrečių vartotojų grupių poreikius; bei specifinius subjekto išskirtinį konkurencingumą atskleidžiančius kriterijus. Verslo šakos konkurencingumo vertinimo atlikimui gali būti naudojami bendrieji konkurencingumo vertinimo modeliai (pvz. Porter konkurencinių jėgų modelis), taip pat specifiniai - konkurencingumo vertinimas „4P“ pagrindu, PwC modelis, Deimanto modelis.

3. Stiprinant šakos konkurencingumą reikia priimti atitinkamus strateginius bei taktinius sprendimus. Didinant sektoriaus konkurencingumą stiprinama tiek bendrai šakos, tiek jos dalyvių konkurencingumas. Įmonės konkurencingumo strategija formuojama remiantis jos turimais konkurenciniais pranašumais ir jų įgijimo galimybėmis, atsižvelgiant į rinkos struktūrą ir užimamą poziciją joje, įvertinant savo turimus išteklius įgyvendinti pasirinktą strategiją bei įvertinant šios strategijos suteikiamas galimybes labiau orientuotis į vartotojus kuriant jiems unikalų produkto pasiūlymą. Sektoriaus konkurencingumo stiprinimo strategijos pasirinkimas siejamas su problemomis identifikuojamomis sektoriuje. Daugeliu atvejų stiprinant sektoriaus konkurencingumą reikalinga valstybinė parama, protekcija pritraukiant reikiamas investicijas ir užtikrinant naujų produkcijos realizavimo rinkų paiešką.

4. Lietuvos baldų sektoriuje po ekonomikos krizės (2009-2012 m.) pramonės produkcijos, apyvartos augimas buvo ženklus, viršijo šalies BVP augimo tempą, tačiau 2013 m. augimas ėmė lėtėti, o bendra baldų pramonės įmonių apyvarta sumažėjo. 2012-2013 m. įmonės mažino investicijas į gamybinę įrangą, prastėjo bendrojo pelningumo ir grynojo pelningumo. Apyvartos mažėjimas (didėjant gamybos apimtims) gali liudyti apie didesnę spaudimą baldų pramonės įmonių patiriamą dėl produkcijos kainų. Tokioje situacijoje baldų pramonės įmonės konkuruoja kaštais, pvz. darbo sąnaudų lygis mažesnis negu apdirbamajoje pramonėje apskritai, taip pat produktyvumo rodikliai yra mažesni

nei apdirbamojoje pramonėje. Lietuvos baldų pramonės konkurencingumo tyrimas pagal PwC modelį atskleidė, kad Lietuvos gamintojai turi geras galimybes konkuruoti tose ES rinkose, kuriose didesnė importuotos produkcijos reikšmė, o ne vietos gamintojų. Pažymėtina, jog valstybėse, kuriose didelė dalį baldų rinkos sudaro importuota iš trečiųjų šalių produkcija, dauguma produkcijos importuojama iš Azijos šalių (Kinijos, Vietnamo, Malaizijos). Užsienio baldų produkcijai atviriausios rinkos yra Austrijos, Belgijos – Liuksemburgo, Olandijos, Danijos, Vokietijos, Prancūzijos, D. Britanijos rinkos. Iš jų Vokietijoje, Prancūzijoje, Olandijoje, Belgijoje – Liuksemburge, Austrijoje, Danijoje tarp importuotos baldų produkcijos dominuoja importuota iš ES šalių produkcija. Lietuvos baldų pramonė vidaus ir užsienio rinkose orientuojasi į pirkėjus disponuojančius žemomis ir vidutinėmis pajamomis.

5. Empirinio tyrimo (ekspertų apklauso) rezultatai rodo, jog konkurencingumo stiprinimo problema Lietuvos baldų sektoriuje yra aktuali - esamu metu kalbant apie Lietuvos baldų gamintojų konkurencingumą yra susiduriama su nemenkais iššūkiais tarptautinėje rinkoje, reikalingi sprendimai kaip stiprinti Lietuvos baldų gamintojų konkurencingumą.; ekspertų išskirtos strategijos leistų spręsti baldų pramonei ir joje veikiančioms įmonėms aktualias problemas, tokias kaip gamybinės bazės modernizavimas, apsirūpinimas pigiomis žaliavomis. Padaryta išvada, jog svarbi ir eksporto rinkų diferenciacijos problema.

6. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, formuluojami tokios **rekomendacijos** dėl baldų sektoriaus konkurencingumo didinimo:

- 1) Sektoriui aktualių konkurencingumo problemų, tokių kaip produkcijos realizavimo rinkų paieška, gamybos kaštų mažinimas ar išlaikymas esamame lygmenyje (priklausomai nuo gamybos kaštų tipo) sprendimui siūloma kombinuota Lietuvos baldų pramonės konkurencingumo stiprinimo strategija apimanti **diferenciacijos ir žaliavų bazės išplėtimo strategijas**;
- 2) Skirtingo dydžio baldų gamintojai turi skirtingus konkurencinius pranašumus, todėl siūlome tokie jų konkurencingumo didinimo sprendimai: *stambiesiems Lietuvos baldų gamintojams* – taikyti kaštų lyderio strategiją, kuri suteiks galimybę užsakovų reikalavimus, didinti pelno maržą; *vidutiniams Lietuvos baldų gamintojams* – taikyti koncentracijos į kaštus ir koncentracijos į diferenciaciją strategijas, kurių sėkmė priklausys nuo to ar įmonė sugebės sumažinti veiklos kaštus ir išsaugoti gaminių kokybę bei sėkmingai organizuoti paskirstymo sistemą, rėmimą; *smulkiesiems baldų gamintojams* siūloma koncentracijos į kaštus ir koncentracijos į diferenciaciją strategiją, kuri leis sukurti pridėtinę vertę vartotojams, orientotis į įvairias pajamas turinčius pirkėjus.

LITERATŪRA

1. Anuškevičiūtė, I. (2004). Lietuva Europos Sąjungoje – konkurencingumo aspektas, Tiltai: humanitariniai ir socialiniai mokslai 3(28): 34–42.
2. Asociacijos Lietuvos mediena informacija apie Lietuvos medienos pramonės rodiklius. [Elektroninis išteklius]. Žiūrėta 2016, balandžio 15. Prieiga per internetą <http://www.lietuvosmediena.lt/naujienos.php>
3. Atkočiūnienė Z.O. (2013) „Žinių vadyba ir organizacijos darna: konkurencinio pranašumo aspektas“.
4. Baldų gamybos sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija NVS šalims. Projektas „Verslo įmonių konkurencingumo didinimas vietinėje bei užsienio rinkose VP2-2.2-ŪM-01-K-01-028“, 2014 .
5. Barkauskas V. Intelektualaus kapitalo įtaka įmonių konkurencingumui. Ekonomika ir vadyba, 2009. Nr.14. p. 223-228.
6. Beniušienė I., Svirskienė G. Konkurencingumas: teorinis aspektas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2008. 4 (13). p. 32–40.
7. Bruneckienė J., Činčikaitė, R. Šalies regionų konkurencingumo vertinimas regionų konkurencingumo indeksu: tikslumo didinimo aspektas. Ekonomika ir vadyba-2009. 2009. Chun R., Da Silva R., Davies G., Roper S. Corporate Reputation and Competitiveness. Routledge, 2005.
8. Čepinskis J., Bendoraitienė E. (2012). Lietuvos baldų pramonės pokyčiai ir tendencijos ekonominės krizės laikotarpiu. Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai..6/1. p. 74- 84.
9. Darbo užmokestis šalyje (2015). [elektroninis išteklius]. Žiūrėta 2016, balandžio 14. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=3218857>
10. European economy guide, 2014. [Interaktyvus]. Žiūrėta 2016, balandžio 1. Prieiga internetu: <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2014/11/european-economy-guide>
11. ES struktūrinė parama (2013). [Interaktyvus]. Žiūrėta 2016, balandžio 15. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/paraiska?id=30296&pgsz=10>
12. Europos Sąjungos paramos Lietuvai statistika (2015). [Interaktyvus]. Žiūrėta 2016, balandžio 5. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/barometras>
13. Fanding W., Yun L., Lanqing H. IKEA Business Model Analysis, 2013. [Elektroninis išteklius]. Žiūrėta balandžio 6. Prieiga internetu: <http://www.behance.net/gallery/IKEA-Business-Model/12784697>

14. Grublienė V., Ambraziūnaitė E., Venckevičė L. Paslaugų kokybės sąsajos su AB „Lietuvos draudimas“ konkurencingumu. *Regional Formation and Development Studies*, 2014. No. 1 (11).p. 100- 112.
15. Grėbliuskas, A., Ramanauskas, G. Integruotos nacionalinės valstybės konkurencingumo rodiklių sistemos matmenys, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2007. Nr. 43. p. 53–68.
16. Griffiths A. ir Zammuto F.R, (2005) *Institutional Governance Systems and Variations*.
17. Hitt Mi., Ireland R. D., Hoskisson R. *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning, 2010.
18. Jockus A. (2013). Lietuviški baldai tinka europiečių skoniui [elektroninis išteklius]. Peržiūrėta 2016, balandžio 11. Prieiga per internetą: <http://lzinios.lt/lzinios/Ekonomika/Lietuviski-baldai-tinka-europieciu-skoniui>
19. Jurevičienė D., Komarova A. Darbuotojo konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai, *Verslas: teorija ir praktika*. 2010. 2(11). p.124–133.
20. Kielytė J. 2000. Teoriniai konkurencingumo pagrindai ir empirinė Pabaltijo šalių prekybos sektoriaus analizė. *Ekonomika ir vadyba* 2(3). p. 36–42.
21. Kliviene V. Lietuvos įmonių konkurencingumas Europos kontekste, 2013. [Elektroninis išteklius]. Žiūrėta 2016, balandžio 10. Prieiga internetu: <http://www.linava.lt/naujiena/lietuvos-imoniui-konkurencingumas-europos-kontekste>
22. Krevnevičiūtė B. (2014) Europos Sąjungos įtaka Lietuvos baldų pramonės konkurencingumui <http://lzinios.lt/lzinios/Ekonomika/Lietuviski-baldai-tinka-europieciu-skoniui> [elektroninis išteklius]. Nr. 1 (8), p. 37-42. Peržiūrėta 2016, balandžio 10. Prieiga per internetą <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1323/tiltas-i-ateiti-nr-1-8/>.
23. Lietuvos statistikos departamentas, 2015. [Interaktyvus]. Žiūrėta 2016 balandžio 11. Prieiga internetu: <http://www.stat.gov.lt/>
24. Lietuvos įtakos ir konkurencingumo didinimo Europos sąjungoje kryptys (2010). [Interaktyvus]. Žiūrėta 2016, balandžio 10. Prieiga internetu: http://www.lrv.lt/bylos/LESSED%20projektas/Dokumentai/LT_ES_kryptys_galutine_ataskaita.pdf
25. Lietuvos užsienio prekyba mediena ir medienos gaminiais 2014 m. [interaktyvus]. Žiūrėta balandžio 13. Prieiga internetu: <http://www.bavi.lt/lietuvos-uzsienio-prekyba-mediena-ir-medienos-gaminiais-2014-m/>
26. Liučvaitienė A., Peleckis K. Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo ir vertinimo teoriniai modeliai ir jų taikymo galimybės. *Contemporary issues in business, management and educatio*. 2011. p.204- 210.

27. Maksvytienė, I., Urbonas, J. (2001). Įmonės konkurencingumo modelio jėgos ir struktūra. Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Technologija, Nr. 2 (22).
28. Maksvytienė I. Ekonominis konkurencingumas: metodologinis aspektas, Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2002. Nr. 21. p. 25–135.
29. Mačiulytė-Šniukienė A., Paliulis N.K. Šalies ūkio konkurencinio pranašumo didinimo problemos ir galimybės: darbo produktyvumo atvejis. Mokslas – Lietuvos ateitis. 2011. Nr. 3(4). p. 35–42.
30. Meilienė E., V.Snieška. Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatose. Viešoji politika ir administravimas, 2010, Nr. 31, p. 119-132.
31. Morkevičius A. (2011) „Baldai-svarbiausia medienos produkcija" (2015). [Interaktyvus]. Žiūrėta 2016, balandžio 3. Prieiga per internetą <http://www.forest.lt/go.php/lit/Prof.A.Morkevicius.-Baldai-svarbiausia-medienos-produkcija/3348/1>
32. Navickas V., Malakauskaitė A. Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas, Verslas: teorija ir praktika. 2010. Nr. 1(11). p. 5–11.
33. Nilsson F., Rapp B. Understanding Competitive Advantage: The Importance of Strategic Congruence and Integrated Control. Springer, 2005.
34. Reiner G. Rapid Modelling for Increasing Competitiveness– Tools and Mindset. Springer Science & Business Media, 2009.
35. Randomanskaitė A., Banytė J. Šalies konkurencingumo koncepcijos esmė ir pagrindinės nuostatos, Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics, 2003. Nr. 1(32). p. 47–51.
36. Sabonienė A. (2009) Lithuanian Export Competitiveness: Comparison with other Baltic States, Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics. Nr. 2(62). p. 49–57.
37. Stankevičiūtė R. (2008) Baldininkai nerimauja dėl ateities [elektroninis išteklius]. Peržiūrėta 2016, balandžio 13. Prieiga per internetą <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/baldininkai-nerimauja-del-ateities.d?id=16548798>
38. Valodkienė G., Snieška V. Tarptautinis konkurencingumas ir jį lemiantys veiksniai ekonomikos nuosmukio laikotarpiu. Economics and management, 2012. Nr. 17 (2).p. 602-608
39. Vainienė R. Ekonomikos terminų žodynas. Vilnius: Tyto alba, 2005.
40. Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия. ТГТУ, 2007
41. Федорова С. Рынок мебели 2012 итоги года и прогноз до 2016. Экспресс-Обзор, 2012.
42. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью. Омега-Л, 2009.
43. Романова И.М. Выбор стратегии повышения конкурентоспособности легкой промышленности дальнего востока России. Вестник ТГЭУ . 2006. №2.

44. В 2014 году продажи IKEA в России выросли на 14%, 2016. Приега интернету:
http://www.dp.ru/a/2015/01/28/V_2014_godu_prodazhi_IKEA/

PRIEDAI

Tyrimo klausimynas

1. Įvertinkite, Jūsų nuomone, kokios pagrindinės konkurencinės jėgos ir veiksniai daro didžiausią įtaką Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumui 2015 -2016 m.

| Konkurencinės jėgos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tiesioginė konkurencija | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nauji konkurentai | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Klientai | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiekėjai | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pakaitalai | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Veiksniai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Valstybinės institucijos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reguliavimas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Technologijų plėtra | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inovacijos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Makroekonominės tendencijos: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Politinė aplinka | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ekonominė aplinka | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Socialinė aplinka | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Technologinė aplinka | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2. Įvertinkite kriterijus, kurie yra svarbūs Lietuvos baldų pramonės įmonių konkurencingumo užtikrinimui.

| Veiksniai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Visiškai nesvarbu | Nesvarbu | Vidutiniškai svarbu | Svarbu | Labai svarbu |
| Produktas: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Patikimumas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tarnavimo laikas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Technologinis lygmuo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Prekės ženklo žinomumas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Stilius | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Garantinio ir pogarantinio aptarnavimo lygis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Papildomų paslaugų unikalumas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Priedų ir paslaugų įvairovė | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asortimento plotis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kaina: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mažmeninė | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Didmeninė | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nuolaidos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Atsiskaitymo būdai ir sąlygos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Regionas ir paskirstymo kanalai: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Paskirstymo strategija | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Paskirstymo kanalų tipai | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tarpininkų skaičius | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rinkos aprėpimo lygmuo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Realizavimo rinkos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rėmimas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Reklamos formos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reklamos talpinimas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reklamos biudžetas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reklamos dažnumas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dalyvavimas parodose | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Paminėjimas masinėse informavimo priemonėse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Komisiniai | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Įvertinkite kiek užtikrinti išvardinti konkurencingumą stiprinantys veiksniai tarp Lietuvos baldų pramonės įmonių 2015 – 2016 m.:

| Veiksniai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------|------------------------|---------------|--------------------------|-------------|----------------------|
| | Visiškai neužtikrintas | Neužtikrintas | Vidutiniškai užtikrintas | Užtikrintas | Stipriai užtikrintas |

| | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Didelė tiesioginių užsienio investicijų įtaka naujų technologijų įsigijimui | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Apmokėjimo susietumas su produktyvumu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Informacijos ir ryšių infrastruktūros išvystymas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vietinių tiekėjų, galinčių sektorių aprūpinti svarbiais ištekliais, buvimas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Intensyvi konkurencija tarp įmonių Baltijos jūros regiono rinkoje | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reagavimo į vartotojų poreikius jautrumas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Griežtas aplinkosaugos reguliavimas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Atlyginimų nustatymo lankstumas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aukšta vietinių tiekėjų tiekiamų produktų ir paslaugų kokybė | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Novatoriškų produktų kūrimo rinkai svarbumas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Elektros energijos tiekimo kokybė | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aukštas įmonių specializacijos lygis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aukštas darbuotojų ir darbdavių bendradarbiavimo ir tarpusavio pagarbos lygis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Geležinkelių infrastruktūros išvystymas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Įmonių aktyvumas tarptautinėse rinkose | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Įvertinkite kiek pasireiškia išvardinti konkurencingumą neigiamai veikiantys veiksniai tarp Lietuvos baldų pramonės įmonių 2015 – 2016 m.:

| Veiksniai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Visiškai nepasireiškia | Nepasireiškia | Vidutiniškai pasireiškia | Pasireiškia | Stipriai pasireiškia |
| Banko paskolos gavimo sunkumas | | | | | |
| Nepakankamos išlaidos moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nepakankamas mokslo įstaigų ir pramonės šakos įmonių bendradarbiavimas tyrimų srityje | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Užsienio technologijų | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| licencijavimo retumas | | | | | |
| Šalies ekonominis nestabilumas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nepakankama specializuotų tyrimo ir mokymo paslaugų kokybė | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reikalingo profilio mokslininkų Lietuvoje nebuvimas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vietinių įmonių, vykdančių sektoriaus įmonių produkcijos tarptautinį paskirstymą ir marketingą, nebuvimas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ribotos kokybiško įmonių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo galimybės | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kreditų gavimo kritinis svarbumas įmonių veiklai | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nepakankama skatinimo priemonių įvairovė (motyvavimas tik per atlyginimą) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Žemas įmonių integracijos ne į ES šalių pramonę lygis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ribotos vyresnio ir pensinio amžiaus žmonių įdarbinimo galimybės | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Žemas įmonių integracijos į ES šalių pramonę lygis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nepakankamas originalių, savo tyrimais pagrįstų inovacijų diegimo intensyvumas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Siekdamas stiprinti savo konkurencingumą kokias strategijas turėtų taikyti Lietuvos baldų pramonės sektoriaus įmonės?

| M.Porter strategijos pagal konkurencijos intensyvumą ir konkurencinio pranašumo tipą | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Visiškai neaktuali | Neaktuali | Neutrali | Aktuali | Labai aktuali |
| Kaštų lyderio strategija | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Diferenciacijos strategija | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koncentracija į kaštus ir koncentracija į diferenciaciją | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Konkurencingumo strategijos pagal užimamą rinkos dalį | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lyderio strategija | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Persekiotojo strategija | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sekėjo strategija | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rinkos nišos užpildytojo strategija | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Kokias strategijas turėtų taikyti Lietuvos baldų pramonės sektorius siekdamas stiprinti sektoriaus ir jame veikiančių įmonių konkurencingumą?

| Strategijos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Visiškai neaktuali | Neaktuali | Neutrali | Aktuali | Labai aktuali |
| Diferenciacijos strategija | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Žaliavų bazės išplėtimo strategija | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inovacijų strategija | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Smulkių įmonių palaikymo strategija | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Įrangos ir technologijų modernizacijos strategija | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Prioritetinių sektorių ir kryptių išskyrimo strategija | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Dėkoju. Geros dienos.