

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Svajūnė Vadišiūtė**

**ĮMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMAS**

**MAGISTRO DARBAS**

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

**KAUNAS 2016**

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

**ĮMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMAS**

Verslo ekonomika, 621L17001

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko** VMGLVE-4a , Svajūnė  
Vadišiūtė

---

(grupė, vardas, pavardė, parašas)

(data)

---

**Vadovas** Dr. doc. Mindaugas Dapkus

( pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas)

(data)

---

**Recenzentas** prof. dr. Vaidas Gaidelys

( pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

(data)

**KAUNAS, 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Svajūnė Vadišiūtė

---

Verslo ekonomika, 621L17001

---

Baigiamojo magistro darbo „Įmonės konkurencingumo vertinimas“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

20 16 m. Gegužės 07 d.  
Kaunas

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

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

---

Vadišiūtė Svajūnė. Assessment of a Company Competitiveness. Master's Final Thesis in Business Economics/ supervisor dr. doc. Mindaugas Dapkus. Department of Economics, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Economics

Key words: competitiveness, UAB „Freiras“, SWOT, PEST, assessment

Kaunas, 2016. 79 p.

## SUMMARY

Business is currently living in extremely challenging, dynamic and unstable environment. This affects the economic and political developments in the transport market, changes in consumer behavior and purchasing power decline. Thus, under such conditions becomes increasingly difficult for companies to maintain a competitive advantage.

Object of this work – UAB „Freiras“ 'competitiveness. Objective - To analyze the competitiveness of the theoretical aspects of evaluation and improvement. In order to achieve its objectives: the assessment and perform a competitive analysis. Based on the developed methodology to analyze the current UAB „Freiras“ 'competitive situation, based on a study carried out by UAB „Freiras“ "improving the competitiveness of the plan. Work practices that helped to meet these challenges, and is composed of scientific literature analysis, and analyzes the company document analysis, questionnaire, interview, PEST and SWOT analysis techniques. The scientific literature suggests that while the concept of competitiveness is a broad theme of the scientific level, analyzed, however, competitiveness is one of the most complicated concepts. Affecting the competitiveness of the internal and external factors, so it is important to choose good methods for the assessment of these factors to competitive advantage. The results are chose SWOT analysis. The results of the end showed that the company has very good opportunities for increasing competitiveness. The analysis showed and a weaker local firms, as not sufficiently effective management of human resources (some of them unhappy with the fees and manual sensitivity), the expenses control and not enough focus on the company's external and internal environmental analysis. The company is strong and stable relationship of trust with customers, good transport base, quality service, experienced and knowledgeable staff and appreciate the geographical location. Author of this work decided to propose to increase the competitiveness: improvement of human resource management as one of the most important and the competitiveness of the company's value-generating factors. It is also proposed to take specific actions identified the expenses and the company offer to do the superior control for the expenses and focus on

the company's external and internal environmental analysis. Work at the end of the development of a specific action plan to implement.

## TURINYS

ĮVADAS.....	9
1.KONKURENCINGUMO VERTINIMAS TEORINIU ASPEKTU.....	10
1.1.Konkurencingumo samprata ir svarba.....	10
1.2.Konkurencingumą įtaką darantys veiksniai .....	14
2.KONKURENCINGUMO VERTINIMO METODAI .....	20
2.1. Konkurencingumo vertinimo modeliai .....	22
2.2.Konkurencingumo vertinimo rodikliai.....	29
2.3. Konkurencingumo didinimo galimybės .....	33
3.TYRIMO METODIKA.....	37
4.UAB „FREIRAS“ KONKURENCINGUMO VEIKSVIŲ TYRIMO REZULTATAI.....	43
4.1 Išorinės (Makro ir Mikro) aplinkos veiksnių analizė, turinčių įtakos įmonės tikslų pasiekimui.....	44
4.1.1 Išorinės makroaplinkos veiksnių analizė.....	44
4.1.2 Išorinės mikroaplinkos veiksnių analizė .....	47
4.2. UAB „Freiras“ vidinių išteklių analizė .....	48
4.3. Konkurencinės aplinkos analizė.....	52
4.4. SSGG tyrimas.....	65
4.5. UAB „Freiras“ konkurencingumo didinimo planas .....	67
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	70
LITERATŪRA.....	72
PRIEDAI.....	75
1 PRIEDAS.....	75
2 PRIEDAS.....	77
3 PRIEDAS.....	78
4 PRIEDAS.....	79

## PAVEIKSLŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 pav. Konkurencingumo analizės lygmenys .....	12
2 pav. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai .....	15
3 pav. Konkurencingumo vertinimo problemos ir apribojimai .....	19
4 pav. M. Porterio „Deimanto“ modelis.....	21
5 pav. Bendrasis konkurencingumo tyrimo modelis .....	22
6 pav. „Apibendrintas dvigubo deimanto“ modelis .....	23
7 pav. „Devynių veiksnių“ modelis.....	25
8 pav. Konkurencingumo „ledkalnis“ .....	26
9 pav. PEST modelio veiksniai .....	27
10 pav. UAB „Freiras“ konkurencingumo modelis .....	41
11 pav. UAB „Freiras“ organizacinė struktūra .....	42
12 pav. Eksporto apimtys 2012 – 2015 m.....	44
13 pav. UAB „Freiras“ darbuotojų kaita 2012 – 2016 metais.....	48
14 pav. UAB „Freiras“ partneriai - ekspedicinės kompanijos ir užsakymų apimtys .....	49
15 pav. Sausumos krovinio transporto įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių.....	51
16 pav. UAB „Freiras“ padėtis lyginant su konkurentais .....	55
17 pav. UAB „Freiras“ partnerių pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo laikotarpį .....	56
18 pav. UAB „Freiras“ partnerių pasiskirstymas pagal siūlomus veiklos tobulinimo aspektus .....	57
19 pav. Apklaustų darbuotojų sudėtis pagal pareigas .....	58
20 pav. Apklaustų darbuotojų pasiskirstymas pagal siūlomus tobulinti veiklos aspektus .....	60
21 pav. Apklaustų darbuotojų pasiskirstymas pagal apsisprendimą toliau dirbti įmonėje .....	61
1 lentelė Konkurencijos samprata remiantis įvairiais moksliniais požiūriais .....	10
2 lentelė Skirtingas sritis atstovaujančių autorių išskirti konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	15
3 lentelė Pagrindiniai šakos įmonių ekonominės veiklos rezultatų rodikliai .....	29
4 lentelė Įmonės konkurencinio pranašumo šaltiniai .....	33
5 lentelė Darbuotojų apklausos instrumentarijus .....	36
6 lentelė Klientų apklausos instrumentarijus .....	38
7 lentelė Įmonių vadovų apklausa.....	39
8 lentelė UAB „Freiras“ ir šalies vidutinio bei minimaliojo DU dinaminis palyginimas .....	48
9 lentelė UAB „Freiras“ transporto ištekliai .....	50

10 lentelė UAB „Freiras“ finansinių rodiklių dinaminiai pokyčiai.....	50
11 lentelė Konkurentinių įmonių vadovų ir UAB „Freiras“ vadovo apklausa.....	52
12 lentelė UAB „Freiras“ klientų nuomonė apie įmonės veiklą .....	56
13 lentelė UAB „Freiras“ darbuotojų nuomonė apie įmonės veiklos aspektus .....	59
14 lentelė Interviu su vadovu rezultatai .....	61
15 lentelė UAB „Freiras“ SSGG analizė (stiprybės, silpnybės).....	64
16 lentelė UAB „Freiras“ SSGG analizė (galimybės, grėsmės).....	65
17 lentelė UAB „Freiras“ konkurencingumo didinimo detalus planas .....	66



## ĮVADAS

Šių dienų verslas gyvena itin sudėtingoje, dinamiškoje ir nestabilioje, nuolat kintačioje aplinkoje. Šiai aplinkai labai didelę įtaką daro buvę ekonominiai nuosmukiai, po kurių labai sunku stabilizuoti visą rinką, nes yra pasikeitusi vartotojų elgsena. Kadangi buvęs ekonominis nuosmukis palietė ne tik Lietuvą, bet ir visą pasaulį, todėl situacija smarkiai komplikavosi ir tarptautinių ryšių turinčiose įmonėse. Taigi tokiomis sąlygomis įmonėms tampa vis sudėtingiau išlaikyti konkurencinį pranašumą.

**Temos aktualumas.** Šios temos aktualumą galime pagrįsti tuo, kad kiekvienai įmonei yra labai svarbu išlaikyti savo konkurencingumą, nes tai yra kiekvienos įmonės vienas iš svarbiausių bendrovės ilgalaikių tikslų. Norint didinti kompanijos konkurencingumą privaloma išanalizuoti esamą įmonės ir vidinės bei išorinės aplinkos situaciją, nes siekiant efektyvaus konkurencingumo didėjimo, būtina išmanyti ir praktiškai taikyti konkurencingumo vertinimo bei analizės metodus. Tik turint visą išsamią informaciją apie įmonę ir jos padėtį konkurencinėje aplinkoje, galima planuoti ir sudaryti tolimesnius įmonės konkurencingumo skatinimo veiksmus.

**Darbo objektas.** Konkurencingumo vertinimas

**Darbo problema.** Įmonei sunku pritaikyti teorines žinias praktikoje ir pasirinkti iš gausybės metodų, kuris yra tinkamiausias įmonei, nes šiuo metu yra nestabili įmonės išorinė aplinka, kurią pastaruoju metu išbalansavo ekonominio nuosmukio pasekmės bei yra neaiškios ir neištirtos analizuojamos įmonės konkurencingumo didinimo galimybės. Moksliniu požiūriu ši tema problemiška dėl konkurencingumo vertinimo bei didinimo galimybių prognozavimo metodų įvairovės ir neaiškumo, juos pasirenkant. Todėl būtina išanalizuoti metodus ir nustatyti vieną iš geriausių, kuris bus pritaikytas įmonių konkurencingumui vertinti.

**Darbo tikslas** – išanalizavus teoriniu aspektu konkurencingumo vertinimą pasiūlyti tinkamiausią metodą įmonės konkurencingumui vertinti.

Tikslui pasiekti keliami **uždaviniai**:

1. Atlikti konkurencingumo vertinimo bei didinimo galimybių analizę teoriniais aspektais;
2. Remiantis parengta metodika, ištirti esamą UAB „Freiras“ konkurencingumo situaciją;
3. Remiantis atliktu tyrimu parengti ir pasiūlyti UAB „Freiras“ konkurencingumo didinimo galimybių planą.

# 1. KONKURENCINGUMO VERTINIMAS TEORINIU ASPEKTU

Esant dabartinėmis rinkos sąlygomis konkurencija yra neišvengiama visose pasaulio šalyse. Taip pat vienas iš pagrindinių tikslų valstybėse yra užtikrinti ekonomikos augimą, sukurti tinkamas sąlygas verslui bei konkurencijai. Tik tinkamos sąlygos konkurencijai gali padėti pasiekti aukštesnį šalies išsivystymo lygį.

Todėl konkurencingumo bei jo prielaidos yra viena iš svarbiausių temų dabartiniame versle, o tokią svarbą lemia didėjanti konkurencija tarp įmonių, valstybių. Todėl šiame skyriuje nagrinėsime konkurencingumo sampratą ir svarbą bei konkurencingumui įtaką darančius veiksnius.

## 1.1. Konkurencingumo samprata ir svarba

Istorijai žinomos pirmosios konkurencijos sąvokos buvo paminėtos 1901 metais ir jas suformulavo tokie mokslininkai kaip J. B. Clarkas (1887), R. T. Ely (1900), C. J. Bullockas (1901), H. C. Adamsas (1903). Šie autoriai vieni iš pirmųjų pradėjo nagrinėti kaininę diskriminaciją monopolijos, oligopolijos sampratą, procesų rinkoje dinamiką ir kitas problemas. Po 1970 metų, buvo atliekamami rinkos dalies tyrimai, kurie turėjo nustatyti stipriausios galios rinkoje kriterijus, buvo tyrinėjama kaip: ekonomijos masto tyrinėjimai (Shereris A. W., 1975); įmonių bendrosios strategijos (Porter M. E., 1980); įmonių sujungimai, sąlygojami konkurencijos (Mueller L., 1991; Burke R. J., 1994; Fleet, 1994; Goldman S. L. 1995) ir kita. Visų šių mokslininkų bei jų atliktų tyrimų dėka atsirado prielaidos, kurios padėjo išaiskinti konkurencijos atsiradimą ir bei jos tendencijas.

Termino „konkurencija“ kylimas yra iš lotyniško žodžio „concurrentia“, kuris išvertus reiškia susidūrimą, varžymą. Terminas konkurencija yra įvairių mokslininkų skirtingai aiškinamas ir suprantamas, kaip ir dauguma kitų terminų. Todėl privaloma išanalizuoti įvairių mokslininkų konkurencingumo sampratą tam, kad pagal išanalizuotų skirtingų mokslininkų sampratų būtų galima suformuoti bendrą konkurencijos sampratą.

Pirmiausiai, konkurencijos sąvoka pagal ekonomikos literatūrą galima sieti su rinkos dalyvių elgsena, rinkos ekonominiu veiksmingumu arba struktūrinėmis konkurencinės elgsenos ar ekonominio efektyvumo prielaidomis. Ekonomistai iki šiol nesutaria dėl šių skirtingų požiūrių į konkurencijos reikšmingumą teoriniu bei praktiniu lygmeniu.

Vieną iš aiškiausių apibrėžimų apie konkurenciją pateikia mums V. Kvainauskaitė ir V. Snieška. Pagal šių autorių teigimą – „tai keleto asmenų rungtyniavimas siekiant to paties tikslo“ (Kvainauskaitė V., Snieška V., 2003, p. 29). Šio apibrėžimo dėka, galima daryti apibendrinimą, kad konkurencija – tai keleto objektų varžymasis toje pačioje rinkoje. Taip pat šį teiginį, kad konkurencija yra

varžymasis, patvirtina R. Stanikūnas, jo teigimu „Daugelis autorių konkurenciją apibrėžia kaip varžymąsi, rungtyniavimą kurioje nors ūkio srityje“. (Stanikūnas R. , 2009, p. 17).

Norint suprasti ir susidaryti bendrą supratimą apie konkurenciją, galima susisteminti įvairių autorių bei mokslininkų požiūrius. 1 lentelėje bus apibendrinta įvairių autorių bei mokslininkų sampratos .

### 1 lentelė. Konkurencijos samprata remiantis įvairiais moksliniais požiūriais

<b>Autorius</b>	<b>Konkurencijos sąvokos turinys</b>
Vanberg, 1996	Taisyklių rinkinys, kurios sąlygoja funkcionavimo ypatumus ir gali būti žmonių kryptingas sumanymo taikinys.
Tarptautinių žodžių žodynas, 1999-2000	Gamintojų varžymasis dėl palankesnių ūkininkavimo sąlygų, gaminių realizavimo, įsitvirtinimo rinkoje (ekonominis požiūris).
M. E. Porter (1990)	Konkurencingumas gali reikšti šalies pasirengimą konkuruoti ateityje t.y., turėti galimybę laimėti būsimas varžybas. Taip pat konkurencingumą apibrėžia kaip praeities veiklos žymę. Būti konkurencingam šia prasme reiškia, kad pasisekė užimti tam tikrą gerą padėtį.
Visuotinė lietuvių Kalbos enciklopedija, 2005	Konkurencija ekonomikoje suprantama kaip varžybos, kurių metu juridiniai ir fiziniai asmenys, užsiimantys verslu, nepriklausomai veikdami rinkoje riboja vienas kito galimybes dominuoti toje rinkoje ir skatina vartotojams reikalingų prekių bei paslaugų gamybą ir siekimą didinti jos efektyvumą.
L. Armalytė, 2001	Klasikinėje ekonomikos teorijoje – rinkos mechanizmo elementas, leidžiantis išlyginti paklausą ir pasiūlą
A. Grižas (2003)	Įmonės konkurencingumas yra jos sugebėjimas sukonstruoti, pagaminti, parduoti gaminius, geresnius nei konkurentų, turint omenyje ne tik kainas, bet ir kitus veiksnius (pakuotės, reklama ir kt.), skatinančius konkurencingumą.
LR Konkurencijos įstatymas	Konkurencija – varžybos, kurių metu ūkiniai subjektai, nepriklausomai veikdami rinkoje, riboja vienas kito galimybes dominuoti toje rinkoje ir skatina vartotojams reikalingų prekių gamybą bei jos efektyvumo didinimą.

A. Griffiths, F.R. Zammuto (2005)	Įmonių konkurencingumas priklauso nuo to, kaip jos pačios geba valdyti savo išteklius, tokius kaip: finansai, darbuotojai, technologijos, marketingo, gamybos ir kitas funkcines žinias, strateginį pranašumą ir išnaudoti atsirandančias galimybes.
Stanikūnas, 2009	Konkurencija – tai varžymosi procesas dėl rinkų ir vartotojų siekiant ekonominės naudos.

Šaltinis: sudaryta aurotės

Apibendrinus 1 lentelę galima teigti, kad mokslinėje literatūroje konkurencijos sąvoka yra traktuojama nevienodais apibrėžimais. Todėl pagal pateiktas konkurencijos apibrėžimus, reikėtų paminėti, kad dalis autorių įvardija konkurencijos taisyklių rinkoje reikšmę, tačiau yra ir tokių autorių, kurie akcentuoja požiūrį į vartotojus ir panašių produktų pasirinkimą, tretii autoriai pabrėžia žinių procesus. Išanalizavus šiuos skirtingus požiūrius į konkurenciją buvo pastebėta, kad visi šia autoriai konkurenciją įvardija kaip vienodos veiklos subjektų rungtyniavimasi dėl beveik tokių pat sąlygų. Todėl konkurencingumą galima apibrėžti kaip tam tikro objekto sugebėjimas gaminti prekes ar teikti paslaugas tam tikrose rinkose, kad kuo geriau ir kokybiškiau būtų patenkinti įmonių ir vartotojų poreikiai.

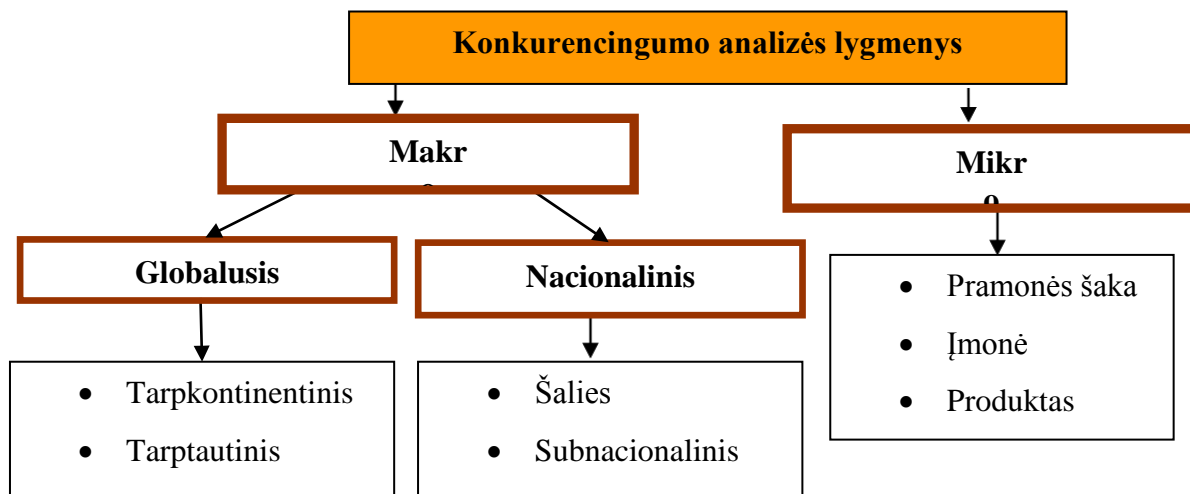
Būtina paminėti, jog analizuojamoje literatūroje sąvoka konkurencija yra apibrėžima kaip tam tikras gebėjimas teikti paslaugas bei gaminti prekes, kurios yra tenkinančios ir atitinkančios tarptautinių rinkų norus bei užtikrina ir didina savo šalies piliečių realias gaunamas pajamas. Siauresniu požiūriu matoma, kad konkurencijai aprašyti yra naudojami tik atskiri užsienio prekybos (daugiausiai eksporto) arba makroekonominiai (dažniausiai BVP) rodikliai. Daugumos mokslininkų nuomonė D. S. Cho (1998), M. E. Porter (1990), I. Maskvytienė ir kt. (2003), D. Dumčiuvienė ir kt. (2005) yra tokia pat bei jie sutinka, kad konkurencija yra labai sudėtingas ir daugiaspektis reiškinys, kurį norint įvertinti yra privaloma atsižvelgti į pasiektus rezultatus įvairiose srityse, taip pat ne vien ekonominėse.

Nesvarbu kokia pasirinktume konkurencijos doktriną, bet koku atveju vienas iš pagrindinių jos tikslų yra sąlygų konkuruoti sudarymas. Taip pat nesudėtingas įėjimas į rinką, kurioje negali būti valdžios suteikiamų išskirtinių privilegijų ir tai yra viena iš esminių konkurencijos sąlygų. Šios sąlygos egzistavimui trukdo: licencijos, taikomi mokesčiai (muitai, žyminis mokestis), suteikiama valdiška parama, paklausos koncentravimasis valdžioje, labai smulkiai apibrėžti privalomi standartai, išstumiantys iš rinkos ne tiek blogas, bet ir kiek kitokias prekes, kurios yra tinkamos naudojimui. (Korsakienė R., 2004, p. 52-57).

Kaip bebūtų keista, konkurencijos koncepcija yra gan skirtingai aiškinama bei suprantama

skirtingose pasaulio šalyse bei skirtingų ekonomistų. Galima teigti, kad šis skirtingas supratimas apie konkurenciją yra pagrįstas, jog konkurencija yra itin kompleksinė kategorija, o ne tam tikra nesikeičianti situacija ar būseną, kurios negalima išmatuoti vienu ar keliais parametrais. Bet kuriuo atveju konkurencija susijusi su produktyvumu (Šontaitė M., Bakanauskas A. P., 2007, p. 56), todėl konkurencija nulemia, sukuriama ekonominę vertę, bei nustato koks bus atlyginimo už darbą ir investicijų atsipirkimo lygis.

Pagal Anuškevičiūtę I. (2004), kuri teigia, kad konkurencija yra kompleksinis dydis, kurį gali nusakyti tik daugybės rodiklių. Pačios konkurencijos sąvoka yra naudojama mikro-, bei makroekonomikoje, dėl šios priežasties susidaro sunkumų suteikti konkurencijai vienareikšmišką sampratą. Pagal šios autorės teigimą konkurencijos sąvoka gali būti labai sunkiai suprantama. Kadangi supratimo sunkumai gali iškilti, kad konkurencija – tai tam tikras veiksmas, kuris yra matomas įvairiose srityse. Todėl dauguma autorių prieina prie bendros nuomonės, kad konkurencingumą reikėtų tirti dviem lygmenimis – mikro bei makro lygiu (žr. pav. 1). Mikro bei makro lygmenimis bus analizuojama įmonė praktinėje dalyje.



**1 pav.** Konkurencingumo analizės lygmenys

Konkurencija turi būti kontroliuojama, todėl pagrindinis įstatymas, kuris nustato sąžiningą konkurencijos laisvę Lietuvoje, yra LR konkurencijos įstatymas. Konkurencijos įstatymas privalo apibrėžti konkurencingumo taisykles, kurios padėtų apsaugoti konkurencijos laisvę. Šis įstatymas taip pat reglamentuoja konkurenciją, kuri kenkia ar gali apriboti valstybės valdymo, savivaldos institucijų bei ūkio subjektų vykdomą veiklą bei nesąžiningai vykdomos konkurencijos veiksmus. Taip pat apibrėžia teises bei nustato pareigas ir atsakomybę. Šio įstatymo dėka galima riboti nesąžiningą konkurenciją bei ją kontroliuoti Lietuvos Respublikos teisiniu pagrindu.

Šis įstatymas yra vienas iš pagrindinių konkurencijos įstatymų, kuris yra pritaikytas visiems

objektams, kurie vykdo tam tikrą veiklą, bei nuosavybės atžvilgiu. Tačiau atskiri įstatymai yra išleisti, kad kontroliuotų arba numatytu konkurencijos įstatymo išimtis specifinės ūkio šakose su tam tikra veikla. Šie atskiri įstatymai dažniausiai yra taikomi infrastruktūros šakoms, kurioje yra monopolija ir valstybė privalo kontroliuoti monopolinių įmonių veiklą. Galime paminėti šias veiklas kaip elektoros energijos tiekimas, gamtinių dujų tiekimas, šilumos tiekimas, vandens tiekimas ir kt., bet bėgant laikui vis daugiau atsiranda konkurencingų įmonių.

Šio konkurencijos įstatymo dėka yra draudžiami bei kontroliuojami veiksmai, kurie gali pakenkti ar prieštarauti sąžiningai ūkinės veiklos praktikai ar geriems įpročiams, kurie kenkia ir riboja kitų ūkio šakų teisiai sąžiningai konkuruoti. Šis įstatymas teigia, kad draudžiama savavališkai naudoti tam tikrą simboliką, kuri yra vienoda arba panaši į kito subjekto pavadinimą. Taip pat įregistruotą prekinį ženklą arba neregistruotą gerai žinomą ženklą; draudžiama taip pat skleisti melagingą informaciją apie prekių kieki, jų kokybę, taip pat atskleisti sudėtinės dalis ar prekės vartojimo savybes. Draudžiama atskleisti gaminių vietą, bei gaminių būdą, nusiūpti ar atskleisti kainą bei prekės ar paslaugos keliamą riziką, kas yra susiję su prekių ar paslaugos vartojimu; bet kuriuo atveju griežtai draudžiama viešinti ar naudoti komercinę paslaptį, kur priklauso kitai įmonei. Negalima siūlyti konkurento darbuotojams atlikti blogai darbą ar nutraukti darbo santykius su darbovieta taip pat nevykdyti pareigų, kurios priklauso pagal pareigybinius nuostatus bei reklamos tai pagal Lietuvos Respublikos įstatymus yra draudžiama.

Apibendrinant konkurencijos sampratą, galima teigti, kad konkurencija yra tam tikras gamybos ar prekybos įmonių bei įvairių paslaugų tiekėjų varžymasis dėl klientų pritraukimo, lojalumo bei palankumo. Šiuolaikiniai ekonomikai yra privaloma konkurencija, kuri skatina prekių bei paslaugų kokybės gerinimą dėl poreikio užimant didesnę rinkos dalį. Todėl yra taikomos taip pat inovacijos, kurios gerintų suteikiamų paslaugų ar parduodamų prekių kokybę. Todėl konkurencingumas turėtų būti suprantamas visuomenės gebėjimas numatyti savo ekonominę aplinką, prisitaikyti prie jos ir daryti jai įtaką.

## **1.2. Konkurencingumą įtaką darantys veiksniai**

Kiekvienos įmonės veiklos rezultatai tam tikroje rinkoje yra nulemti pagal pasiekta ūkinės veiklos konkurencingumo lygi. Tačiau akivaizdu, kad įmonės veikia tam tikroje aplinkoje, kurią visada įtakos tam tikri veiksniai. Todėl yra būtinas šių veiksnių klasifikavimas ir prioritetų suteikimas. Pagal sukurto klasifikavimo rezultatus įmonės gali daryti išvadas ir nuspręsti, kurių veiksnių įtaką privalo stiprinti labiau, o kuriems nereikia ypatingo dėmesio. Visoje mokslinėje literatūroje yra pabrėžiama konkurencingumo didinimo svarba ekonomikai, o konkurencingumas gali būti didinamas tik įvertinus ir priklausomai gavus teisingas išvadas apie įmonės aplinką veikiančius veiksniai. Todėl siūlytina kiekvienai įmonei atlikti nuolatinę konkurencingumo veiksnių analizę, bei atlikus šią analizę

nustatyti pagrindinius veiksnius, kurie įtakoja konkurencingumą bei jo tendencijas.

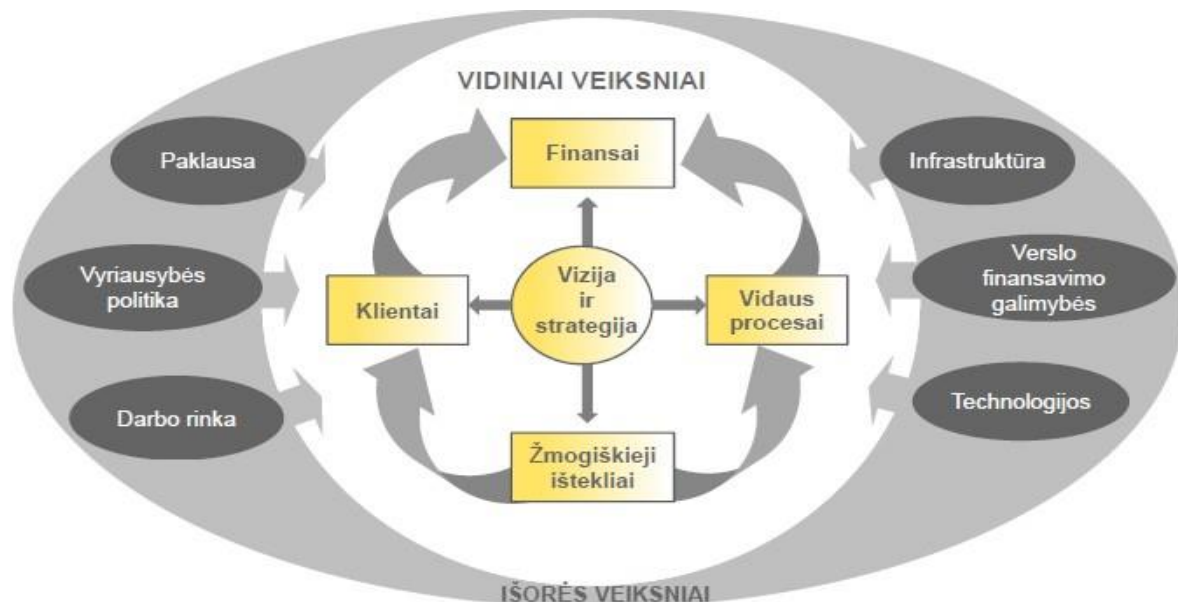
Mokslinėje literatūroje yra išskiriama daug konkurencingumą įtakančių veiksnių. Dažniausiai jie yra skirstomi į dvi dideles grupes: (šį skirstymą aprašo užsienio literatūros autoriai kaip: M. Porteris, F. R. David, taip pat Lietuvos: A. Marčinskas, D. Diskienė, I. Beniušienė, G. Svirskienė, V. Vitunskienė, J. Jusevičius ir kt.) išorės ir vidaus. Šių visų autorių teigimu išorės aplinkos veiksniai apibrėžia galimybes ir ribojimus, su jais įmonė susiduria konkurencingumo aplinkoje. Taip pat vidaus aplinkos veiksniai lemia ir daro įtaką išorės aplinkai (Beniušienė, Svirskienė, 2008, p. 33). Truputi kitokį veiksnių skirstymą pateikia autorė R. Vilpišauskas (2004), veiksniai yra skirstomi į kainos ir kokybės (priskiriama prekių kokybė ir geras įvaizdis) veiksniai.

Daugumos autorių teigimu manoma, kad konkurencingumo veiksnių skirstymas į vidaus ir išorės yra naudingesnis. Kadangi norint atlaikyti stiprią konkurenciją įmonėms svarbu išanalizuoti jos aplinką veikiančius vidinius ir išorinius veiksniai, pagal kuriuos įmone gali atitinkamai įvertinti jų įtaką ir numatyti tolimesnius savo strateginius veiksmus. Privaloma pabrėžti, kad vidiniai bei išoriniai veiksniai gali daryti teigiamą įtaką, kuri didina konkurencingumą arba neigiamą įtaką, kuri riboja konkurencingumą.

Konkurencingumo veiksnių analize daugelis autorių remiasi E. M. Porteriu, kuris suformulavo konkurencinių jėgų modelį, kitaip vadinama „Deimanto“ modeliu, kuris išskiria keturis vidinius ir du išorinius konkurencingumą įtakančius veiksniai. Pagal E. M. Porterį vidiniams veiksniai priklauso: 1) įmonės strategija, struktūra ir konkurencingumas; 2) paklausos sąlygos; 3) susijusios ir vieną kitą palaikančios pramonės sąlygos; 4) lemiantys veiksniai, tuo tarpu prie išorinių veiksnių- Vyriausybės vaidmenį ir galimybes (atsitiktinumus). Pagrindiniais konkurencingumo ištekliais tam tikroje pramonėje M. Porter (1990) priskiria gamtos išteklius, kvalifikuotą darbo jėgą, finansinius išteklius ir infrastruktūrą.

Truputi smulkmenišką nei M. Porterio vidinių ir išorinių konkurencingumo veiksnių klasifikavimą pateikia S. Adomaitis (2010) (žr. 2 pav.). Pagal S. Adomaitį, Įmonės veikla privalo būti įvertinta visapusiškai, neužtenka įvertinti tik finansinę padėtį, nes privaloma įvertinti ir žmogiškuosius išteklius, vidaus procesus, klientų perspektyvas, taip pat svarbu įvertinti ir išorinių veiksnių daromą įtaką. Tai padės nustatyti įmonės konkurencingumą ribojančias ar skatinančias priežastis.

Pagal S. Adomaitį (2010), kiekviena įmonė privalo vykdyti palaipsniui konkurencingumo didinimo veiksmus. Visų pirma privaloma įgyvendinti paprasčiausius veiksmus kaip veiklą tobulinčius sprendimus, kurie nereikalauja papildomų didelių sąnaudų ar papildomos darbuotojų. Įvykdžius šiuos paprasčiausius veiksmus galima pradėti vykdyti sudėtingesnius pokyčius, šie veiksniai iš esmės turėtų reformuoti įmonės veiklą. Įgyvendinant šiuos visus veiksmus, kurie didins konkurencingumą labai svarbus tampa strateginių (planavimo, valdymo sprendimų) ir taktinių (praktinio įgyvendinimo) aspektų balansas.



2 pav. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai

Pasak J. Sinkienės (2008), kuri atliko nuoseklų bei išsamų konkurencingumo koncepcijos tyrimą, J. Sinkienė konkurencingumui įtaką darančius veiksnius neskirsto į išorinių ar vidinių grupes, tačiau juos pateikia pagal konkurencingumo veiksmų tyrimų sritis (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

**Skrirtingas sritis atstovaujančių autorių išskirti konkurencingumą lemiantys veiksniai**

<b>Tyrimų sritis</b>	<b>Autoriai</b>	<b>Konkurencingumą lemiantys ir didinantys veiksniai</b>
Lyginamasis pranašumas ir kainos konkurencingumas	M. Durand, C. Giorno 1987; J. Fagerberg 1988	Pabrėžiama kainos ir šaliai būdingų konkurencingumo ekonominių charakteristikų svarba. Šalies konkurencingumas priklauso nuo jos privalumų prekių ir paslaugų kainų formavime tarptautinėje rinkoje, įskaitant valiutos kurso poveikį.
Bendrieji ir empiriniai tyrimai	T. Fakiolas, 1985; M. Porter, 1990; A. M. Rugman, 1991;	Išskiriami tokie konkurencingumą lemiantys veiksniai: technologijos lygis, kapitalas, darbo jėgos gebėjimai, gamybiniai pajėgumai, valdymas ir organizavimas, veiksmų sąlygos ir konkurencija
	Ch. Bellak, 1993.	pramonės šakoje, valiutos kursas, vyriausybės politika ir išlaidos, darbo jėgos valdymo santykiai, globalizacija ir daugianacionalinių bendrovių įtaka.



Strateginis valdymas	S. Ghosal, G. Parsons, 1983; G. Day, R. Wensley, 1988; G. S. Yip, 1989; M. Porter, 1990, 1999; V. Millar, 1985; R. Grant, 1991; J. Mahoney, J. Pandian, 1992; S. Mathur, 1992; E. Mahmoud, 1992.	Išskiriami tokie konkurencingumą lemiantys veiksniai: darbuotojų įgūdžiai, aktyvai, grynujų pinigų srautai, kapitalas ir investicijos, organizacijos struktūros lankstumas, pusiausvyra ir dinamika, organizacijos ir aplinkos sąveika (įskaitant išteklių ir vietos privalumus, organizacinį vienijimąsi, bendrąją strategiją, strateginį planavimą ir į vartotoją orientuotus gaminius) bei daug įmonei būdingų kintamųjų, tai yra išskirtinė kompetencija, produktų imitavimo galimybės, informacijos sistema, įmonės sukurta pridėtinė vertė ir kokybė.
Istorija, politika ir kultūra	G. Hofstede, 1980, 1983; D. Aakers, 1989; R. H. Franke, 1991	Konkurencingumą gali veikti tokie veiksniai kaip klimatas, elgesio normos, valstybės įtaka ir kultūrinės vertybės. Ekonominiu ir vadybiniu požiūriu vertinama konkurencingumo koncepcija neatsiejama nuo istorijos, politikos ir kultūros aspektų.

Šaltinis: Mozūraitienė, R. (2010) Sporto klubų konkurencingumą didinantys veiksniai

Atsižvelgus į lentelėje pateiktus konkurencingumą lemiančius veiksnius, galima teigti, kad autoriai, kurie atstovauja skirtingas tyrimų sritis pateikia taip pat skirtingus veiksnius. Šio darbo autorės nuomonė yra, kad vienu iš svarbiausių konkurencingumo veiksmu tampa inovacijos, gamybiniai pajėgumai, žmogiškieji ištekliai, technologijos bei kiti veiksniai kurie yra susiję su įmonės galimybių didinimu, nes šiuo metu konkurencija pasireiškia ne tik mažinant kainas, bet ir didinant, todėl svarbiausia yra strateginio valdymo bei bendrųjų ir empirinių tyrimų sritys.

Deja kiek žinoma pagal praktiką įmonėms reikia platesnių žinių, nes šiuo metu neužtenka žinoti tik konkurencingumą įtakojančius veiksnius, todėl įmonėms dėl žinių stokos didžiausias iškeltas uždavinys yra konkurencinio pranašumo įgijimas prieš kitus rinkos konkurentus bei konkurencinio

lygio išlaikymas. Pagal mokslinę literatūrą konkurencingumo įgijimo ir išlaikymo būdai yra vertinami skirtingai. Pagal autorius A. Marčinską, D. Diskienę (2001), kiekvienos įmonės konkurencingumo įgijimo ir išlaikymo būdai pasikeis, kai pasikeičia įmonės verslo aplinka.

Daugelis konkurencingumo analitikų teigia, kad reikia sudaryti tinkamas sąlygas našumui didinti, nes tik tuo atveju galima pasiekti aukštą konkurencingumo lygį, bet autorių nuomonės išsiskiria dėl būdų ir priemonių pasirinkimo konkurencingumui didinti. Pagal autorius M. Porterį (1990), ir I. Beniušienę, G. Svirskienę (2008), kiekviena ūkinis subjektas privalo susidaryti ir vadovautis konkurencingumo strategija, kuri pagelbėtų išanalizuoti šia rinkos dalį, nes tik išanalizavus veikiančias konkurencines jėgas bei veiksnius ir jų šaltinius įmanoma išlaikyti konkurencinį pranašumą.

Pagal I. Beniušienės, ir G. Svirskienės (2008) padarytas išvadas išanalizavus Lietuvos ir užsienio autorių nuomonės galima teigti, kad konkurencinę kovą laimi tie, kurie:

- 1) sugeba pasiūlyti vartotojui unikalę prekę ar paslaugą;
- 2) turi puikų sugebėjimą ypač jautriai reaguoti į rinką bei prisitaikyti pokyčių;
- 3) sugeba patys pirmieji surasti tam tikrą prieigą prie pagrindinių išteklių;
- 4) anksčiausiai nei kiti konkurentai sugeba pasiekti aukštą rezultatyvumo lygmenį.

I. Beniušienės ir G. Svirskienės teigimu konkurencinę kovą galima laimėti tik sugebant greitai reaguoti į rinkos pokyčius, nes tik tuo atveju galima išlaikyti ar padidinti savo konkurencingumo dydį. Pagal L. Žitkų (2007) tik dviem būdais yra išsaugoma konkurencinė pozicija ar galima įgyti konkurencinį pranašumą: būtina turėti unikalius veiksnius, kurie garantuotų ilgalaikį tobulėjimą, arba būtų pajėgus sukurti unikalią veiksmų sistemą, kuri padėtų įgyti konkurencinį pranašumą. Kaip teigia A. Garalis (2008), įmonei pakanka nors pagal vieną svarbų veiklos aspektą būti geresniam už konkurentus, bet L. Khalilas (2000) aprašo kitokį pranašumo įgijimo būdą. Pagal šį autorių įmonė privalo turėti norą laimėti, atkaklumą ir tam tikrų išteklių ir tai yra būtini aspektai norint būti konkurencingai. Anot J. Dyerio, H. Singh'o (1998) įmonė prisitaikius išorinėje rinkoje per savo vidinius išteklius ar užmezgus tam tikrus ryšius bei bendradarbiaudama su kitomis įmonėmis gali įgyti konkurencinį pranašumą.

Išanalizavus konkurencingumą lemiančius veiksnius galima teigti, kad kiekviena įmone privalo atlikti konkurencinę aplinkos analizę, nes kiekviena įmonė yra individuali ir įmonių konkurencingumą didžiausia dalimi lemia tam tikros įmonės specifiniai vidiniai ir išoriniai veiksniai. Dėl šių priežasčių nėra galimybės sudaryti bendro konkurencingumo didinimo scenarijus, todėl privaloma atsižvelgti į konkrečią įmonę ir jos padėtį rinkoje. Neužtenka bendrovei tik didelio noro ar atkaklumo, kad įgytų konkurencinį pranašumą, įmonė privalo sugebėti numatyti bei valdyti išorinius aplinkos pokyčius bei vidinius aplinkos veiksnius bei pakeisti įmonės veiklos naudai. Tik tokia įmonė kuri geba išlikti versle

bei investuoti ir už šias investicijas uždirbti pajamų taip pat užtikrinti bei sukurti naujas darbo vietas, sugebės būti ilgą laiką tarpą konkurencinga.

Apibendrinus nagrinėtą temą apie konkurencingumo vertinimą teoriniu aspektu galima apibrėžti, kad konkurencingumas samprata yra kaip tam tikro objekto sugebėjimas gaminti prekes ar teikti paslaugas tam tikrose rinkose, kad kuo geriau ir kokybiškiau būtų patenkinti įmonių ir vartotojų poreikiai dėl poreikio užimant didesnę rinkos dalį bei įmonių, valstybių vienas iš pagrindinių tikslų yra užimti didesnę rinkos dalį. Todėl norint išanalizuoti konkurencingumą būtina atlikti konkurencinę aplinkos analizę, nes tik atlikus analizę galima sudaryti planą konkurencingumui didinti.

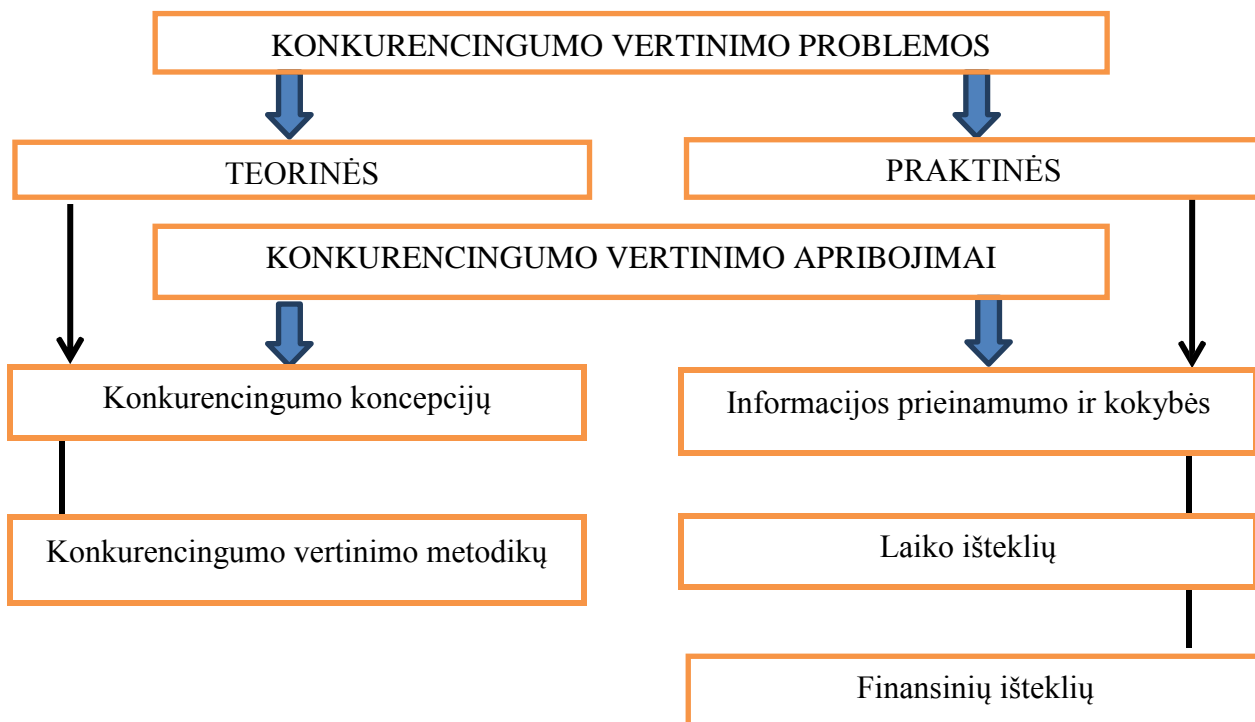
## 2. KONKURENCINGUMO VERTINIMO METODAI

Esamai sudėtingai konkurenciniai aplinkai yra aprašoma labai daug konkurencinių metodų, todėl šiame skyriuje bus nagrinėjami metodai teoriniu aspektu bei pritaikyti vieną tinkamiausią metodą įmonės konkurencingumui vertinti. Taip pat privalome aptarti visus rodiklius, kurie labiausiai įtakoja įmonės konkurencingumo galimybes bei konkurencingumo didinimo galimybes.

Šalies įmonių konkurencingumo vertinime yra plačiai paplitęs tyrimų būdas. Konkurencingumo vertinimo modelių yra labai daug pateikta mokslinėse literatūrose, bet autorių nuomonės išsiskiria. Kuris modelis labiausiai tinka įmonės konkurencingumo vertinimui.

Autoriai V. Navickas, A. Malakauskaitė, (2010) yra išanalizavę konkurencingumo vertinimą bei jo problemas, atlikę analizavimą autoriai padarė išvadas, kad konkurencingumo vertinimas yra labai aktualus, kadangi: „*Pirma, tai procesas, leidžiantis nustatyti analizuojamos šalies ekonomikos stiprybes bei silpnybes, siekiant subalansuotos ir darnios ekonomikos plėtros; antra, konkurencingumo vertinimas sudaro prielaidas kurti efektyvius ekonomikos dalyvių stimuliavimo bei motyvavimo instrumentus, nes identifikuoja jų prekių, paslaugų ir veiklos rūšių specifikos formuojamus konkurencinius pranašumus ir padeda prognozuoti jų gebėjimą (ar gebėjimo stoką) atlaikyti kitų ekonomikos dalyvių konkurencinį spaudimą*“ (Navickas, Malakauskaitė, 2010, p. 5).

Dažnai vertinant įmonių konkurencingumą įvairios teorinės bei praktinės problemos. (žr. 3 pav.).



Šaltinis: Navickas, V; Malakauskaitė, A. (2010) konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumai

3 pav. Konkurencingumo vertinimo problemos ir apribojimai

Pagal ankstesnius pastebėjimu galima apibendrinti, kad viena iš pagrindinių teorinių problemų yra tokia, kad nėra aiškiai nusakytos sampratos, kuri apibrėžia konkurencingumą nebuvimas bei konkurencingumo vertinimo metodikų įvairūs apribojimai, todėl vis dar nėra suformuotos bendros konkurencingumo sampratos, kadangi konkurencingumas yra vertinamas per mikro-, mezo-, bei makroprizmę.

Dauguma mokslininkų pabrėžia mikroekonominę konkurencingumo reikšmę (Porteris 2004, Garvey 2002 ir kt.). Tačiau tarptautinės organizacijos dažniausiai pabrėžia mezo- ir makrosaspektus (World Economic Forum 2009; OECD 2009; National Competitiveness Council 2009 ir kt.). Todėl ir nėra vieningos nuomonės dėl konkurencingumo sampratos, ir iki galo nėra nutarta, ar konkurencingumą lemia vien ekonominiai pranašumai ar būtina įtraukti ir socialinės gerovės veiksnius.

Kita problema yra konkurencingumo vertinimo metodikų apribojimai. Tai yra įvairios koncepcijos, sampratos pagal kurias galime suvokti, kas yra konkurencingumas. Kadangi modelių yra labai daug ir jie yra įvairių apimčių ir jie gali skirtis net tuo atveju kai analizuojamas objektas yra tas pats, todėl rezultatus galime gauti skirtingus ar net priešingus vienas kitam. Dėl vieningos sampratos nebuvimo iškyla problema dėl objektyvios konkurencingumo kriterijų sudarymo.

Taip pat pagrindinės problemos iš praktinės pusės yra informacijos sunkus prieinamumas, laiko stoka bei maži finansiniai ištekliai.

Labai dažna yra laiko išteklių problema, nes išsamios konkurencingumo metodikos reikalauja labai daug laiko ir užtrunka ilgiau nei tikėtasi. Tai labai sumažina galimybę vertinti lanksčiai konkurencingumą, nes dažnai yra sudėtinga gauti operatyviai naujausią informaciją ar greitai sukreguoti į pokyčius. Taip pat būtina paminėti, kad kai kuriuos rodiklius galima gauti tik po tam tikro laikotarpio.

Finansinių išteklių keliamos problemos yra tai, kad kuo detalesnis konkurencingumo vertinimo poreikis, tuo daugiau finansinių išteklių jis reikalauja. Metodikos dėl kurių yra privaloma atlikti empirinius tyrimus, bei apklausas dėl konkurencingumo rodiklių, kurios yra tikslesnės, tačiau tai reikalauja daugiau finansinių išteklių ir dažnai sąnaudos gali viršyti gautiną naudą.

Taip pat vieną iš problemų yra informacijos prieinamumo bei jos kokybės sukeltos problemos. Norint įvertinti konkurencingumą nepakanka turėti aiškią vertinimo sistemą pagal tam tikrus kriterijus ar metodiką, bet taip pat yra būtina turėti informacija, kuri yra reikalinga konkurencingumo įvertinimui. Dažniausiai iškyla problemos dėl informacijos gavimo bei jos kokybės ypač dėl statistinių rodiklių.

Darbo autorės teigimu konkurencingumo vertinimo procesas yra reiklus laiko, finansų bei žmonių ištekliams. Konkurencingumo vertinimo išsamumas yra priklausomas ne tik nuo gautų rezultatų tikslumo, bet ir proceso sudėtingumo lygio ir įvairių išteklių pagal pritaikyta konkurencingumo vertinimo metodą. Todėl dar kartą galime pabrėžti, kad pagrindinės teorinės problemos yra aiškios konkurencingumo sampratos

nebuvimas bei vertinimo metodikų apribojimai, o praktiniu lygiu pagrindinės problemos laiko išteklių, finansinių išteklių bei informacijos netikslumas ar sunkus prieinamumas.

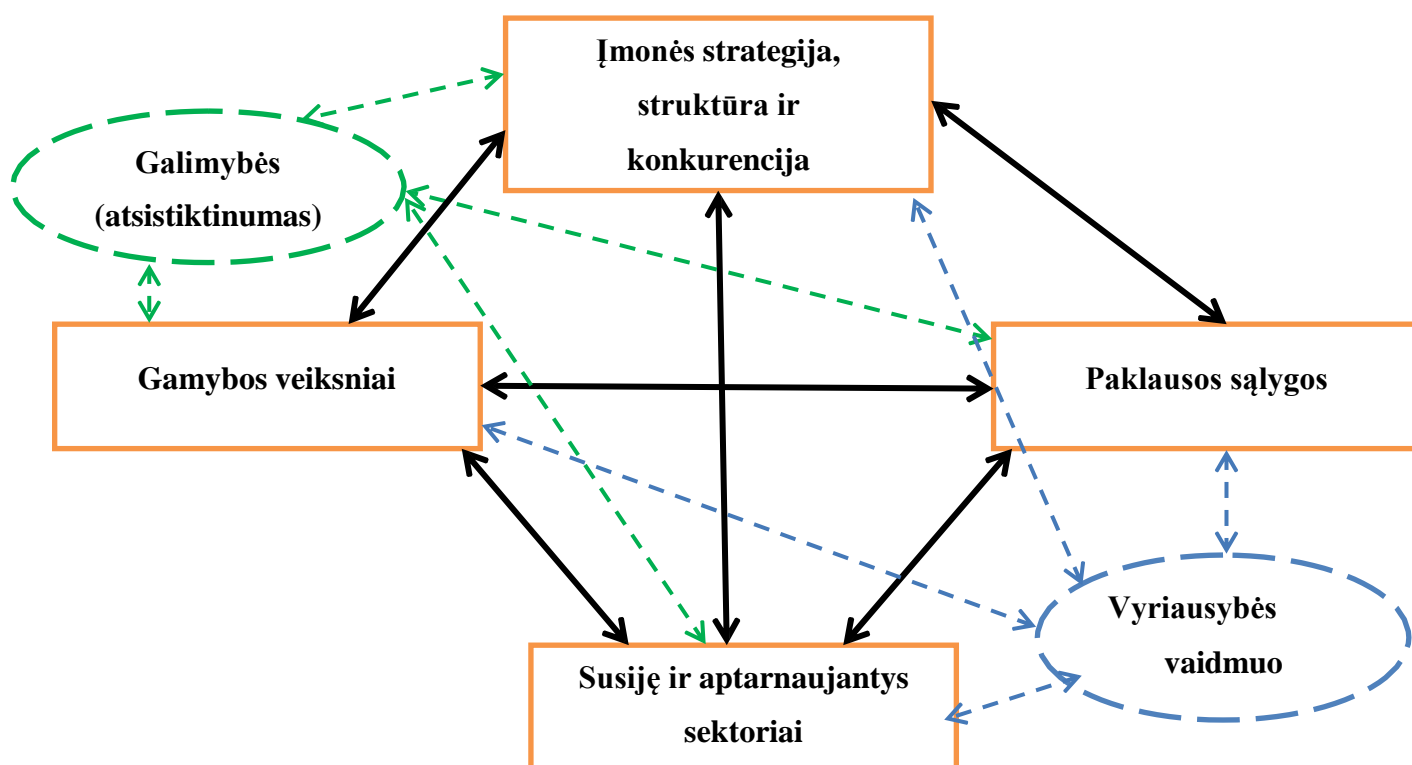
## 2.1. Konkurencingumo vertinimo modeliai

Visus konkurencingumą vertinančius tyrimus galima bei siūloma suskirstyti pagal tyrimo tikslą į šias grupes (LR Ūkio Ministerija, 2004):

- įvairiapusis, visos šalies konkurencingumo įvertinimas;
- gamybinių (pramoninių) grupių analizė;
- Tam tikros šalies tarptautinio konkurencingumo vertinimas - tai gali būti kaip aukštų ir naujausių technologijų srityse ir kurios sukuria didelę pridėtinę vertę pramonės sektoriuose bei šiose veiklose, įvertinimas.
- verslo aplinkos įvertinimas.

Autoriai (M. Porteris, 1998, Sūdžius, 2001 ir kt.) siūlo papildomą konkurencingumo vertinimo grupę tai yra tam tikro produkto (prekės) konkurencingumo įvertinimą.

Dar kartą pasikartojus galime pabrėžti, kad konkurencingumui vertinti dažniausiai taikomas yra M. E. Porterio konkurencinių jėgų modelis, kuris dar vadinamas „Deimanto“ modeliu (žr. 4 pav.).



4 pav. M. Porterio „Deimanto“ modelis

Šiame modelyje yra pateikti vidiniai veiksniai, kurie veikia kiekvienas atskirtai bei visi keturi kaip tam tikra sistema. Modelyje taip pat yra matoma išoriniai veiksniai, kurie sudaro palankias (nepalankias) sąlygas konkurencingumui didinti. Išanalizavus pagrindinius vidinius bei išorinius veiksnius galima įvertinti tam tikros įmonės konkurencingumą ir jos padėtį rinkoje. Viena iš sąlygų yra, kad įmonės konkurencinis pranašumas negali ilgai išsilaikyti, jei visi pateikti „Deimanto“ modelio veiksniai nėra tam palankūs.

Pagal autoriaus M. Porterio teigimą: „Deimanto modelis mums parodo, kaip šie veiksniai veikdami kartu sukuria verslo aplinkos dinamiškumą, stimuliuoja ir intensyvina konkurenciją, o valstybės ekonominė politika turi taip tobulinti „Deimanto“ veiksnius, kad įmonės galėtų daug sėkmingiau pasiekti didesnę produktyvumą“ (Vaiginienė ir kt., 2006, p. 93).

Deja buvo dalis autorių, kurie pateikė daug kritikos šiam modeliui J. H. Dunningas (1993), P. Krugmanas (1994), D. S. Cho (1994), H. C. Moonas, A. M. Rugmanas ir A. Verbeka (1998) moksliniuose darbuose. Ž. Simanavičienė ir kt. (2007) išsamiai išanalizavę „Deimanto“ modelį, sudarė pagrindinių šio modelio trūkumų sąrašą:

- modelis pritaikytas išsivysčiusių šalių konkurencingumui analizuoti;
- modelis panaikina tarptautinę veiklą bei jos daromą įtaką konkurencingumui;
- Vyriausybės priskyrimas prie išorės veiksnių.

Tačiau dalis autoriai nesutiko su kritikų nuomone ir R. Jusevičius ir kt. (2009) paneigia vieną iš pateiktų „Deimanto“ modelio trūkumų, sakydami, jog šis modelis gali padėti įvertinti tiek įmonių konkurencingumą ir autoriai apibendrinami teigia, kad: „Įmonių konkurencingumas, iš vienos pusės, priklauso nuo bendros nacionalinės ekonomikos, ir, iš kitos pusės, lemia šalies konkurentabilumą.“ (Jusevičius ir kt., 2009).

Dar vieną konkurencingumo vertinimo modelį mums aprašo V. Barkauskas (2009) - bendrasis konkurencingumo tyrimo modelis (žr. 5 pav.). Pagal V. Barkauską, galima teigti, kad kiekviena įmonė, kurios tikslas yra įgyti norimą konkurencinę padėtį, t.y. užimti norimą poziciją krovinių transporto šakoje, įvertindama mikro ir makro aplinkos situaciją šioje rinkoje, privalo visada be pertraukų rūpintis savo strateginiu potencialu.



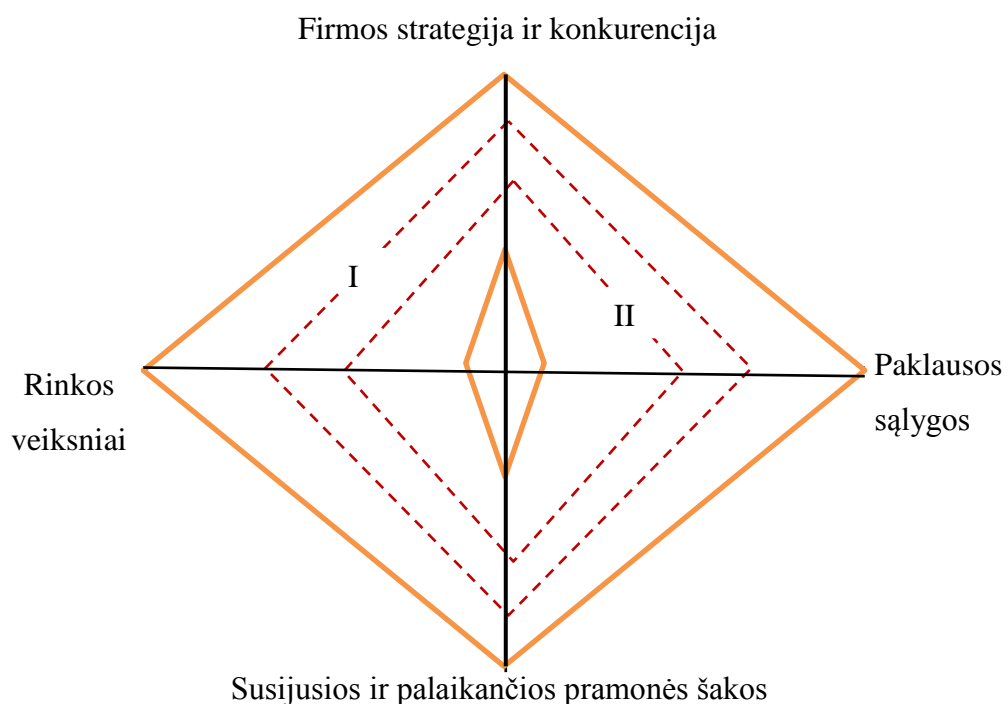
5 pav. Bendrasis konkurencingumo tyrimo modelis

Šis bendrasis konkurencingumo tyrimo modelis pagelbėja konkurencingumo nustatymo metu efektyviai panaudoti pagrindinius konkurencingumo kriterijus, įvertinant įmonės, bei visos šalies konkurencinės strategijos principus. Autorius V. Barkauskas (2009) pabrėžia, kad kiekvienai įmonei yra svarbiausia įgyti konkurencinį pranašumą, Konkurencinis pranašumas yra labai savitas, bei yra ir išskirtinis, todėl pranašumo formavimas yra fundamentalus konkurencingumo užtikrinimo pagrindas. Tik įvertinusios šalies ir savo darbo rinkos daromą įtaką, įmonės gali pasiekti norimų rezultatų.

Trečiąjį modelį, kuris gali vertinti įmonės konkurencingumą pateikia autoriai A. M. Rugmanas, J. R. D’Cruzas ir A. Verbeka apibendrintą „Dvigubo deimanto“ modelį (žr. 6 pav.).

Pasaulinėje rinkoje taip pat gausu mažų šalių ir šios mažos šalys intensyviai dalyvauja tarptautinę prekybą. Todėl pateiktas apibendrintas „Dvigubo deimanto modelis“, kuris apima nacionalines ir globalines rinkas. Nors M. Porteris prieštarauja, kad „Deimanto modelis“ yra nacionalinis, tačiau „Deimanto modelis“ ne visada gali nustatyti tarptautinį konkurencingumą. Gerai žinoma, kad tarptautinė rinka yra sudėtingesnė ir joje veikia ženkliai daugiau veiksnių ir jėgų nei nacionalinėje rinkoje. Todėl gebėjimas konkuruoti pasaulinėje rinkoje yra pateikiamas per nacionalinį Deimantą ir globalinį Deimantą. Dėl to galime teigti, kad būtina įvertinti ir nacionaliniu ir globaliniu aspektu.

Šio modelio ypatingą reikšmę ir svarbą pabrėžia remdamiesi Cho ir Moonas (2000) galime teigti, kad apibendrintas „Dvigubo deimanto“ modelis yra tinkamas be išimčių visoms šalims, nes prieš tai buvo aptarinėjamas „Dvigubo deimanto“ modelis, kuris buvo pritaikytas Kanadai.



6pav. „Apibendrintas dvigubo deimanto“ modelis



Kaip matome 6 paveikslėlyje yra pateiktas „Apibendrintas dvigubo deimanto“ modelis. Iš paveikslėlio galime pamatyti, kad globalinę rinką atspindi išorinis Deimantas. Taip pat būtina paminėti, kad išorinio Deimanto dydis nesikeičia trumpuoju laikotarpiu, todėl iš dalies galima teigti, kad tai bus nekintamas dydis. Vidinis Deimantas atspindi nacionalinę rinką. Jo dydis kinta ir yra vidinis Deimantas yra priklausomas pagal šalies dydį ir jos konkurencingumą.

Kaip matome 6 paveikslėlyje dvi punktyrines linijas (I ir II), kurios skiria nacionalinį bei globalinį deimantą. Punktyrinės linijos atspindi dvejų objekto konkuravimą pasaulinėje rinkoje. Šie punktyriniai Deimantai ir jų dydis objekto gebėjimą konkuruoti. Taip pat yra priklausomi nuo paklausos esamų sąlygų bei susijusių ir palaikančių kitų pramonės šakų, rinkos veiksmų ir įmonės strategijos. Dėl šios priežasties buvo panaudoti du punktyriniai Deimantai, pagal kuriuos galima geriau išanalizuoti ir pamatyti, kad skirtingus objektus veikia skirtingai rinkoje veikiančios jėgos ir taip pat galima teigti, kad šių objektų sugebėjimas konkuruoti yra skirtingas. Todėl teigiama, kad punktyriniai Deimantai yra visada kintamas dydis, nes juos veikia įvairios jėgos nacionalinės ir tarptautinės rinkos ribose.

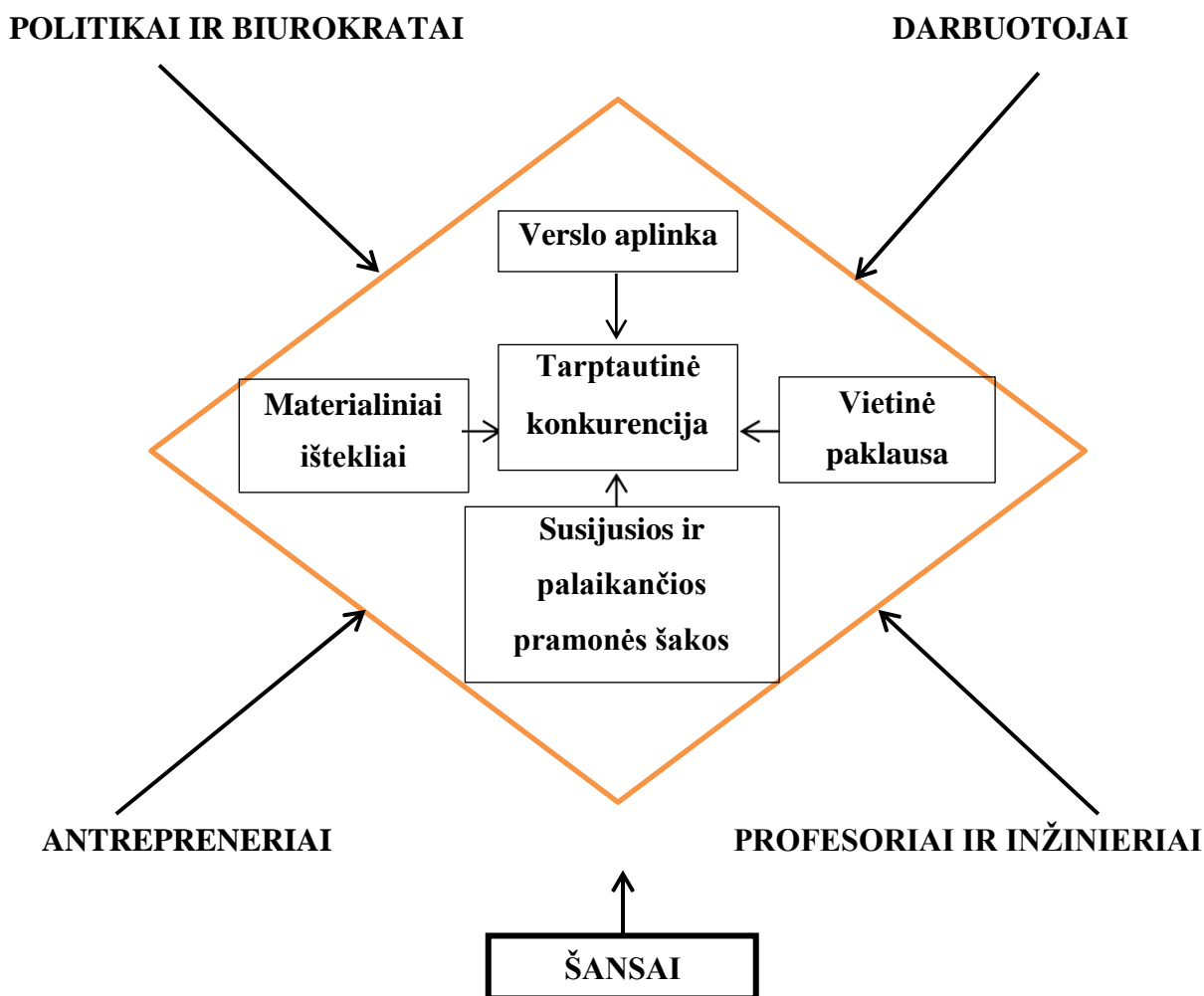
Šis sudarytas modelis taip pat yra vienintelis pagal kurį galima vertinti labia didelę reikšmę konkurencingumui turinčią užsienio investicijas, nes vykdoma tarptautinė veikla apima į šalį įeinančias bei išeinančias investicijas.

Tačiau daugelis mokslininkų nagrinėdami šiuos modelis priėjo vienos bendro išvados, jog konkurencingumo vertinimui yra reikalingas naujas tyrimo modelis „Devynių veiksmų“ (žr. 7 pav.), M. Porterio Deimanto modelis yra tobulintas bei jį vystė daugelis kitų mokslininkų kaip, kad autoriai Moonas, Rugmanas ir Verbeka (1995; 1998) patobulino šį modelį iki „Apibendrinto dvigubo deimanto“ modelio, kuris apjungė valstybines institucijas bei tarptautines veiklas (Cho ir Moonas, 2000 metais) Profesorius R. Jusevičiaus teigimu, kad dar besivystančios šalys privalo papildyti M. Porterio modelį šeštąją jėga – valstybinės institucijos. Autoriaus Cho nuomonė yra tokia pat, kad M. Porterio modelis nėra pritaikytas besivystančioms šalims.

Todėl mokslininkai Cho ir Moon (2000, p. 200-205) nacionalinį konkurencingumą aiškina remdamiesi skirtingais fiziniiais ir žmogiškaisiais veiksniais. Žmogiškieji veiksniai yra: darbuotojai, politikai ir biurokratai, antreprenieriai ir profesoriai. Fiziniai veiksniai yra: materialiniai ištekliai, vietinė paklausa, susijusios bei palaikančios pramonės šakos bei kita verslo aplinka. Šie visi veiksniai veikia modelio viduryje esantį Deimantą. Taip pat „Devynių veiksmų“ (žr. 7 pav.) modelyje yra pateiktas išorinis veiksnys – šansas.

Devynių veiksmų modelis gali būti naudojamas ir išsivysčiusiose šalyse ir besivysčiusių šalių praktikoje. Kaip yra matoma šis modelis yra vienas iš didžiausių ir apima daugiausiai analizuojamų veiksmų, kurie įtakoja konkurencingumą. Teigiama, kad Devynių veiksmų modelis yra patobulintas

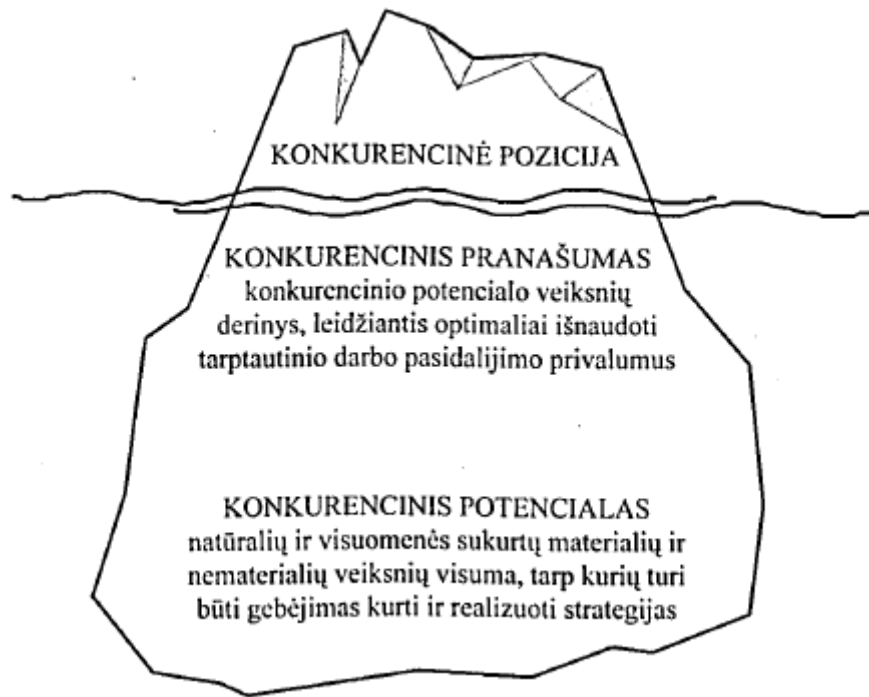
M. Porterio modelis, bet Devynių veiksmių modelis yra pranašesnis, nes tiria daugiau veiksmių ir yra gaunami tikslesni ir naudingesni tyrimų rezultatai.



7 pav. „Devynių veiksmių“ modelis

Šio modelio dėka galima išanalizuoti skirtingų profesijų žmonių įtaką konkurencingumui. Todėl vertinant konkurencingumą pagal šį modelį yra privaloma ištirti fizinius ir žmogiškuosius veiksnius. Būtent nuodugniai išanalizavus šiuos veiksnius galima spręsti, kas stipriau įtakoja konkurencingumą. Todėl šis Devynių veiksmių modelis yra smulčiausias ir plačiausias tiriant įmonės konkurencingumą, kuris leidžia giliau pažvelgti į įmonės konkurencingumą.

Pagal autorių L. Žitkų: „Konkurencingumas veikia yra ledkalnis, kurio matoma yra tik pati viršūnė - ekonominio vieneto pozicija. Konkurencingumo „ledkalnio“ stabilumą užtikrinti gali „povandeninė“ dalis konkurencinio potencialo veiksniai ir iš jų ekonominio vieneto vadovybės sukurta konkurencinio pranašumo būseną“ (Žitkus L. , 2005, p.119). Konkurencingumo ledkalnis pavaizduotas 8 paveikslėlyje.



**8 pav.** Konkurencingumo „ledkalnis”

Apie Porterio „Deimanto” modelį, Barkausko „Bendrąjį konkurencingumo tyrimo modelį“, A. M. Rugmanas, J. R. D’Cruzas ir A. Verbeka „Dvigubo deimanto“ modelį nepritaria autorius L. Žitkus (2005). Autorius teigia, kad konkurencija yra greitai keičiantis procesas ir visi šie modeliai negali atspindėti esamos situacijos, nes situacija pastoviai kinta ir nėra pastovumo, ką simbolizuoja šie modeliai.

Darbo autorės teigimu, nors ir šie visi modeliai turi tam tikrų trūkumų, tačiau jie gali būti naudojami nustatyti krovinių transporto konkurencingumą. Taip pat reikia išanalizuoti kuo tiksliai išorinę makro aplinką yra daugumos autorių teigiamu geriausia naudoti PEST analizės modelis. Šio modelio pagalba galima sujungti veiksnius į tam tikras grupes, kurios turi tam tikrą reikšmę konkurencingumo lygiui. Pagal šį modeli privaloma išanalizuoti keturis išorinius veiksnius: politinių – teisinių (P), ekonominių (E), socialinių – kultūrinių (S) ir technologinių (T).

Autorė J. Sinkienė (2008), atliko miestų konkurencingumo analizę, E. Meilienė, V. Snieška (2010) analizavę pramonės konkurencingumo veiksnius ir pateikė pagrindinius politinių-teisinių, ekonominių, socialinių- kultūrinių ir technologinių veiksnių elementus (žr. 9 pav.).

Autorės J. Sinkienė (2008) nuomonė yra, kad politiniai ir teisiniai veiksniai privalo būti išanalizuoti, kadangi įmonėms yra labai svarbu žinoti bei suprasti aukštesnės valdžios pozicijas, bei taikomus įmonei skirtus mokesčius bei priemones, kurios reguliuoja darbo rinką ir kt. Įmonė privalo vertinti transporto, komunikacijų ir kitos infrastruktūros esamas būkles bei išanalizuoti ekonominius išorinius aplinkos veiksnius, kurie padės suprasti makro rodiklius. Išanalizavus socialinius bei kultūrinius veiksnius galime įvertinti demografinius pokyčius, visuomenės gyvenimo ypatumus,

žmonių paslankumą pokyčiams ir t.t. Atlikus technologinių veiksnių analizę galime nustatyti pramonės šakos veiklos galimybes ir grėsmes, kurias atveria naujos technologijos.



**9 pav. PEST modelio veiksniai**

Darbo autorės nuomone galima teigti, jog politinių - teisinių, ekonominių, socialinių- kultūrinių bei technologinių veiksnių analizė įmonėms leidžia išanalizuoti ją supančią aplinką. Kiekviena įmonė privalo išanalizuoti bei įvertinti šių veiksnių poveikį jos veiklai normint išlaikyti konkurencinį lygį ar įgyti norimą konkurencinę poziciją, nes šių veiksnių įmonė kontroliuoti negali.

Apibendrinus visus darbe paminėtus konkurencingumo vertinimo modelius galima teigti, kad šie visi modeliai yra pagrįsti teoriškai, bei empiriškai ir gali būti pritaikyti krovininio transporto sektoriaus konkurencingumo analizei atlikti. Galima dar kartą teigti, kad konkurencingumas ir jo vertinimas yra labai sudėtingas reiškinys, bet nustatius pagrindinius įmonės konkurencingumą įtakančius veiksnius, identifikavus įmonės specifiką bei pritaikius tinkamą ar sudarius logiškai pagrįstą konkurencingumo vertinimo modelį, galima įvertinti konkurencingumą bei nustatyti konkurencingumo didinimo galimybes bei didžiausias grėsmes. Kaip matoma laikui bėgant konkurencingumą tiriantis modeliai tampa vis platesni ir smulkmeniškesni, nes šiuo metu konkurencija iš nacionalinės dažniausiai tampa tarptautinė, kadangi vyksta visuotinė globalizacija. Taip pat sudėtingėja verslo aplinka bei kova dėl konkurencinio didinimo vis tampa aršesnė. Galima teigti, kad modeliai vis tobulės, plėsis ir atspindės būsimą situaciją rinkoje.

## 2.2. Konkurencingumo vertinimo rodikliai

Įmonės norėdamos gauti didesnę pelną, privalo padidinti savo konkurencingumą, todėl privalo nustatyti bei įvertinti pagrindinius vidinius ir išorinius konkurencingumą įtakojančius veiksnius. Pagal V. Sūdžiaus, (2001) konkurencingumo vertinimas yra glaudžiai susijęs su vartotojų poreikių ir rinkos poreikių nustatymu, o tinkamai įvertinti įmonių konkurencingumą galima panaudojus tam tikrus rodiklius.

Privaloma atsižvelgti, kad konkuruoja atskiros įmonės, o ne ekonomikos sektoriai ar valstybės, bet vertinant įmonės negalime atsiriboti nuo mezo- ir makrokonteksto (Navickas, Malauskaitė, 2010, p. 8)

Apžvelgus mokslinę literatūrą galima teigti, kad yra išskiriama daug konkurencingumo vertinimo medelių, kurių skirtumai yra pagrįsti pagal siekiamus tikslus, vertinimo objektus ir kt. Atsižvelgus į tyrimo tikslą bei vertinimo objektus ir kitus dydžius vertinant konkurencingumą yra naudojami skirtingi rodikliai. Pagal autoriaus G. Ramanausko (2004) siūlymą galime naudoti dvejų rūšių rodiklių: 1) kainų rodiklius (pagal šiuos rodiklius analizuojama užsienio prekybos, valiutų kursų kitimai ir kt. rodikliai); 2) ne kainų rodiklius (pagal šiuos rodiklius analizuojame produkcijos kokybę, aptarnavimo lygį ir kt rodikliai).

Autoriaus V. Sūdžiaus (2001) išreikšta nuomone, konkurencingumui vertinti geriausiai tinkami ekonominiai (jie susiję su vartotojų bendromis išlaidomis- prekės kaina, aptarnavimo kokybė ir kt.) ir techniniai rodikliai (produkcijos paskirties, tvarumo, patikimumo, ilgaamžiškumo rodikliai). Taip pat V. Sūdžius siūlo ir kitus rodiklius vertinti konkurencingumui, tokius kaip: estetiniai rodikliai (produkto išorinė forma, dizainas, įpakavimas ir kt.), ergonominiai rodikliai (parodo, kaip produkto savybės atitinka vartotojo kaip žmogaus organizmo reikalavimus jį naudojant esamomis sąlygomis ir priskiriami: higienos, fiziologiniai ir kt. rodikliai), teisiniai patentiniai rodikliai (visa produkcija turi atitikti ES ir tarptautinių standartų reikalavimus).

Vieningos nuomonės dėl konkurencingumo vertinimo rodiklių yra D. Grondskis ir kt. (2001), V. Navickas, A. Malakauskaitė, (2010) ir kt. Jie pataria išanalizuoti rodiklius, kurie geriausiai atspindi įmonės ar sektoriaus būklę: darbuotojų pasitenkinimas, jų kaita, sukuriama pridėtinė vertė, tiesioginės užsienio investicijos į šaką, apyvarta, našumas, naujų produktų kūrimo sparta ir t.t.

Tačiau V. Pukelienė, A. Sabonienė (2004) siūlo konkurencingumui vertinti plačią sudarytą rodiklių sistemą, kuri yra skirstoma į kelias grupes:

- rinkos dalies rodikliai, kurie apima įmonės sudaroma rinkos dalį bei pardavimų tempai;
- finansiniai rodikliai, kurie sudaro įmonės rizikos koeficientai, apyvartos ir pelno rodikliai, akcijų pelningumo bei akcijų vertės kitimas ir sąnaudų apimtis.

- vystymosi rodikliai, kurie sudaro investicijos, sąnaudos moksliniams tirimams, taikomos išlaidos vadybininkų ir inžinierių kompetencijos kėlimui bei gautų užsienio investicijų dydis;
- marketingo rodikliai, kurie atspindi prekės ir paslaugos kokybės charakteristikos, naujausių investicijų naudojimas, pardavimo tinkle dydis, naudojama reklama, įmonės esamas sukurtas įvaizdis, išlaidos marketingui;
- produktyvumo rodikliai tai yra visų pardavimų apimties per metus
- sukurta pridėtinė vertė, kuri atitenka dirbančiajam, produktyvumo rodiklio kitimas, bei atspindintis konkurencingumo lygio kitimas per nustatytą laikotarpį.

D. Grondskio ir kitų autorių (2001) teigimu, įmonės privalo tinkamai naudoti susistemintus rodiklius finansinius bei nefinansinius. Kadangi vartotojų poreikiai tik auga tai finansiniai rodikliai nebėra tokie įtakingi prieš nefinansinius tačiau ir nefinansiniai rodikliai negali atstoti finansinių, nes juos tik papildo. Jie yra glaudžiai susiję. Kaip teigiama tik pagerinus nefinansinius rodiklius bus pastebėtas finansinių rodiklių gerėjimas. Autoriai priėjo vieningos išvados ir teigia, kad svarbiausia yra ne tas rodiklis, kuris geriausiai atspindi akcininkų turimą vertę, bet koks visą įmonės veiklą įvertinančių rodiklių derinys atspindi darbuotojų įnašą į vertės kūrimą.

Strateginius veiklos sprendimus priima kiekviena įmonė. Labai svarbu kad konkurencingumo rodiklių analizė padės įmonėms prisitaikyti prie dinamiškų rinkos pokyčių (Pukelienė, Sabonienė, 2004, p. 155).

Autoriai V. Navickas, A. Malakauskaitė išskiria pagrindinius įmonių ekonominės veiklos rezultatų rodiklius (žr. 3 lentelė) pagal kuriuos galima spręsti apie įmonės konkurencingumą.

3 lentelė

### **Pagrindiniai šakos įmonių ekonominės veiklos rezultatų rodikliai**

<b>Rodikliai</b>	<b>Papildoma informacija</b>
<b>Šakos įmonių skaičius</b> Mato vnt.: vnt.	Tam tikroje ūkio šakoje veikiančių įmonių skaičius. Įmonė yra veikianti, kai įmonėje dirba nors vienas darbuotojas ir (ar) buvo uždirbta pajamų per vienerius metus.
<b>Šakos darbo jėgos kokybė</b> Mato vnt.: proc.	Tai ūkio šakoje per ataskaitinį laikotarpį gaunamas pridėtinės vertės bei darbo jėgos kainos santykis
<b>Šakos našumas</b> Mato vnt.: Eur/ val.	Tai ūkio šakoje per ataskaitinį laikotarpį gaunamas pridėtinės vertės ir darbo valandų santykis

<b>Šakos darbuotojų skaičius</b> Mato vnt.: tūkst.	Įmonių darbuotojai ir individualios veiklos įmonių savininkai.
<b>Šakos apyvarta</b> Mato vnt.: mln. Eur	Per ataskaitinį laikotarpį iš prekių pardavimo arba paslaugų gautos pajamos (taip pat reikia paminėti, kad individualios įmonės visos įplaukos yra pajamos).
<b>Apyvarta/vienam darbuotojui</b> Mato vnt.: Eur/ darb.	Ūkio šakos apyvartos ir vidutinio darbuotojų skaičiaus santykis per ataskaitinį laikotarpį.
<b>Šakos sukuriama BVP dalis</b> Mato vnt.: proc.	Ūkio šakos sukurimas BVP santykinė dalis visam šalies BVP. Šakos sukuriama BVP procentinis pokytis yra skaičiuojamas palyginamus einamųjų metų su parėjusių metų duomenimis
<b>Šakos sukuriama pridėtinė vertė</b> Mato vnt.: mln. EUR	Ataskaitinį laikotarpį esama pridėtinė vertė skaičiuojama iš sukurtos produkcijos vertės atėmus tarpinio vartojimo vertę.
<b>Pridėtinė vertė/vienam darbuotojui</b> Mato vnt.: Eur/ darb.	Ūkio šakos sukurta pridėtinės vertės bei vidutinio dirbančių darbuotojų skaičiaus santykis per ataskaitinį laikotarpį.
<b>Tiesioginės užsienio investicijos į šaką</b> Mato vnt.: mln. Eur	Tiesioginėms užsienio investicijoms yra priskiriama ne tik pirminis kapitalo investavimas, bet ir būsimos operacijos.
<b>Materialinės investicijos į šaką</b> Mato vnt.: mln. Eur	Patiriamos išlaidos ilgalaikio materialiaus turto įgyjimo, ar pailginti turto naudojimo laiką pvz. remontas.

Autorių V. Navicko ir A. Malakauskaitės teigimu, kad ūkui šaka yra laikoma konkurencinga jei lyginamoji dalis ir rodiklių vertės yra didesnės už pasaulio ar Europos sąjungos šalių tam tikros ūkio šakos vidutinę lyginamąją dalį ir rodiklių vertes.

Nefinansiniai rodikliai gali būti gaunami iš tyrimai būdų ir jie gali būti: kokybiniai (pokalbiai ar interviu) bei kiekybiniai (anketos) metodais. Kiekybinius tyrimai yra atliekami tada, kai duomenis norime apibendrinti statistiškai. Pagrindiniai klausimai: “Kas vyksta? Koks mastas problemos? Kokios alternatyvos įmanomos ar reikalingos?”. Tačiau kiekybinis tyrimas turi daug tipų, galima paminėti kelis iš jų:

- Tiriamasis metodas;
- Aprašomasis;
- Aiškinamasis.

Kokybiniai tyrimai yra atliekami tuo atveju, kai yra sudėtinga išreikšti statistiškai (tai gali būti pokalbis, interviu) bei ieškomas gilesnis ryšys. Pagrindinis klausimai: Kodėl vyksta? Kaip vyksta? Autorė Valackienė (2004) teigia, kad kokybinių tyrimų yra labai sudėtinga apdoroti. Todėl plačiai paplitęs yra tyrimo metodas - apklausa. Pagal K. Kardelio (2002), naudojant šį metodą yra paprasta ir lengva atlikti apklausą ir apdoroti ją statistiškai. Moksliniams tyrimams atlikti yra išskiriamos šios apklausos rūšys: anketinė apklausa, interviu, apklausa per masines komunikacijos priemones, telefoninė apklausa, anketinė apklausa paštu ir kt.

Interviu būdo pagalba galima įvertinti personalo būklę įmonėje. Taip interviu tyrimas yra aprašomasis. Reikia pabrėžti, kad juo siekiama surinkti daugiau kokybinius nei kiekybinius duomenis apie personalą bei įmonės veiklą. Anketinei apklausai būdingas aiškumas, nedviprasmiškumas ir patikimumas.

Labai svarbu yra ,kad apklausos rezultatai būtų tikslūs ir teisingi, todėl privaloma atkreipti dėmesį į apklausos tipą, kuris padėtų gauti patikimus duomenis atliekamam tyrimui. Pagal autorę A. Valackienė (2004) yra išskiriamos šie tipai:

- Atsitiktinė atranka;
- Sistemine atranka;
- Patogi atranka;
- Tikslinė atranka;
- Sniego gniūžtės .

Turime paminėti, kas anketos būna įvairios. Tai yra Oficiali anketa, anoniminė (bevardė) anketa. Anketas galime skirstyti ir pagal atsakymų formą anketos gali būti uždaros ir atviros. Labai svarbus yra atsakymų siaurumas, pagal pateiktus atsakymus galime juos grupuoti, sudaryti grafikus ir lyginti gautus duomenis su kitais tyrimo rezultatais.

Visada privaloma anketą patikrinti. Jos turinį, klausimų ir atsakymų formulavimo teisingumą ir suprantamumą, klausimų išdėstymo nuoseklumą, anketoje pateiktų atsakymų išsamumą.

***Anketinės apklausos privalumai:***

- užtikrina pakankamą atranką;
- 100 procentų arba šiek tiek mažiau grąžinama anketų;
- respondentų instruktavimo organizavimas dėl klausimų esmės paaiškinimo



- respondentų gali beveik visada konsultuotis su apklausos autoriumi;
- apklausos organizatoriaus turi galimybę kontroliuoti apklausą: stebėti respondent atsakymų eigą, gauti papildomos informacijos tyrimui stebint apklausą;
- apklausos organizatorius gali susidaryti nuomonę bei spręsti apie problem iš respondentų reakcijos preliminariai, anketos techniką;
- anketavimas trunka trumpiau už intervių ir yra reikalingi mažesni kaštai.

***Anketinės apklausos trūkumai:***

- į anketos klausimus yra skiriamas ribotas laikas; todėl, kad respondent skirtingos, bei į klausimus atsakoma skirting laiku; todėl yra galimybė, kad atsakymai bus netikslūs bei skuboti;
- neigiama aplinkos įtaka todėl, kad respondentai dažniausiai per anketavimą būna ne įprastinėje vietoje;
- respondentai bijo dėl asmenybės nustatymo ir pasekmių, todėl jų atsakymai būna abejotini.

Apibendrinus konkurencingumo vertinimo rodiklius, galima teigti, kad vartotojai kelia vis didesniu poreikius ir tai tampa tikrai sudėtinga prisitaikyti prie aršios vykstančios šiuo metu konkurencijos, todėl įmonėms labai aktualu vertinti nefinansinius rodiklius - aptarnavimo kokybė, naujų technologijų naudojimas, pačių darbuotojų pasitenkinimas ir kt. Visi autoriai taip pat teigia, kad nefinansinių rodiklių gerinimas padeda pagerinti ir finansinius rodiklius, kurie yra labai svarbūs įmonių akcininkams ir vadovams dėl įmonės pelningos veiklos ir konkurencinio lygio. Šių rodiklių vertinimas, pasak D. Grondskio ir kt. (2001) turėtų tapti komunikavimo, informavimo ir mokymosi sistemos įrankiu, o tai reiškia nuolatinės naujovių taikymas bei tobulėjimas.

**2.3. Konkurencingumo didinimo galimybės**

Kaip buvo aptarta, kad konkurencingumas yra labai reikšmingas ir svarbus visuose srityse ir aktualus kiekvienai įmonei, todėl konkurencingumo didinimas yra vienas iš pagrindinių įmonių tikslų. Dėl didesnio konkurencingumo yra mokslinėje literatūroje terminas – konkurencinis pranašumas.

Autorė R. Korsakienė (2004) teigia, kad konkurencingumas yra aiškinamas kaip santykiais su kitais rinkos dalyviais, kai sugebėjimas užimti didesnę rinkos dalį kitos organizacijos atžvilgiu. Šiuos

teiginius autorė apibendrina kai atliko tyrimą tarp dviejų skirtingų konkurencinio pranašumą turinčių organizacijų. Apžvelgus kitus mokslinius šaltinius taip pat buvo pastebėta, kad konkurenciniu pranašumu yra laikomas tam tikros organizacijos savybės, kurių dėka gali išsiskirti iš kitų rinkos konkurentų. R. Keršienė (2008) atlikus tyrimus, ir padarius tam tikras išvadas teigia, kad „kiekvienai įmonei svarbu įgyti ilgalaikius konkurencinius pranašumus, kurie kurtų ilgalaikį jų konkurencingumą. Konkurenciniai pranašumai gali būti susiję su įvairiais konkurentų veiklos aspektais: kaina, produkcijos asortimentu, kokybe ir kt.“ (Keršienė R., 2008, 546 p.). Apibendrinus R. Keršienės teiginį galime daryti išvadas, kad kiekvienos verslo organizacijos esminis tikslas yra konkurencinis pranašumas.

Todėl vienas iš pagrindinių klausimų yra – „kaip įmonė turėtų siekti konkurencinio pranašumo?“ Tam, kad siekti konkurencinį pranašumą būtina atlikti konkurencingumo vertinimą jau siūlytais metodais.

Atlikus įmonės konkurencingumo vertinimą ir išanalizavus įmonės situacija rinkoje būtų galima įžvelgti įmonės silpnesnes vietas, kurias reikia tobulinti, kad įgytų konkurencinį pranašumą. Todėl autorės I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008) išanalizavus skirtingų autorių mokslinius darbus apie veiksnius, kurie įtakoja įmonės konkurencingumą, pabrėžia keletą pagrindinių konkurencinį pranašumą plačiai užtikrinančių šaltinių (žr. 4 lentelė)

4 lentelė

#### Įmonės konkurencinis pranašumas

PRANAŠUMAS	APIBŪDINIMAS
<b>Žmogiškieji ištekliai</b>	Geresni bei kokybiškesni įgūdžiai bei ištekliai, kurie padeda sukurti palankią įmonės padėtį;
<b>Inovacijų diegimo sparta</b>	Inovacijos svarba didelė šiame technologijos amžiuje ir jos gali būti diferencijuojantis veiksnys suteikiantis ir palaikantis ilgalaikį konkurencinį pranašumą įmonei.
<b>Žinios ir informacija</b>	Įmonei siekiančiai išlikti konkurencinėje kovoje, būtina vystytis ir prisitaikyti prie aplinkos, o tai įmanoma, tik mobilizuojant gaunamas žinias.
<b>Strateginiai tikslai ir uždaviniai</b>	Jie nustato ne tik inovacijų pobūdį, bet ir yra vidiniai varikliai ir traukia pokyčius ta linkme, kur jų reikia norint pasiekti organizacijos efektyvumo tikslus.
<b>Produkto kaina ir/ar išskirtinumas</b>	Dauguma autorių pažymi, jog tai vieni svarbiausių konkurencingumo šaltinių.

<b>Sugebėjimas greitai dirbti, tobulinti naujus produktus</b>	Tai yra būtina sąlyga sėkmingam įmonės egzistavimui.
<b>Greitas atsakas į kliento poreikius</b>	Labiausiai konkuruojančios įmonės bus tos, kurios sugebės reaguoti greitai ir efektyviai į klientų poreikius.
<b>Lankstumas</b>	Tai dar vienas konkurencinės kovos ginklas, kaip sugebėjimas efektyviai atsakyti į besikeičiančius ir augančius klientų poreikius.
<b>Įmonių priklausymas tinklui</b>	Priklausymas tam tikram tinklui sudaro galimybę būti lankstesniam.
<b>Aukšta kokybė</b>	Pastebima, kad klientai pradeda vis labiau vertinti ne žemas kainas – o aukštą paslaugų ar produktų kokybę.
<b>Santykiai su klientais ir tiekėjais</b>	Leidžia išlaikyti ir padidinti pardavimus bei išlaikyti pasitikėjimu grįstus santykius su tiekėjais, kurie laikomi ilgaamžiu pagrindu įmonės konkurencingumui.
<b>Klientų aptarnavimas</b>	Yra svarbus konkurencijos įrankis ir užima daug laiko juos plėtojant.
<b>Organizacijos mokymas</b>	Yra konkurencinio pranašumo šaltinis, žinios, kuriomis grindžiamas profesionalumas.
<b>Organizacinė kultūra</b>	Modernios organizacijos konkurencinis pranašumas.
<b>Žemi įmonės kaštai</b>	Tai daro įmonės veiklą efektyvesnę, bei efektyvumas yra neabejotinas konkurencinis pranašumas.
<b>Vietos naudingumas</b>	Buvimas reikiamoje vietoje reikiamu laiku yra privalumas konkurencinėje kovoje.
<b>Stiprus pozityvus įvaizdis</b>	Nulemia galingą ir išskirtinį konkurencinį pranašumą.

Iš lentelės 4 galima pamatyti, kad yra pateikti vidiniai įmonės aspektai kurie yra susiję su konkurencinio pranašumo šaltiniais, todėl įmonės daugiau ar mažiau valdyti vidinius įmonės aspektus bei juos kontroliuoti norint didinti savo konkurencingumą. Tačiau negalime pamiršti ir išorinių veiksnių, kurie taip pat daro didelę įtaką įmonės konkurencingumui.

Būtina paminėti, kad žinių bei žmogiškųjų išteklių svarbą organizacijos konkurencingumui, privaloma pabrėžti, kad pagal autorius N. Sedžiūvienės ir J. Vveinhardt (2010), didžiausias problema yra, kad Lietuvos organizacijos skiria labia mažai dėmesio ir lėšų žinių vadybai, todėl yra neišnaudojamas žmogiškasis potencialas ir nesugebama būti konkurencingam rinkoje su

orientuotomis kompanijomis. Todėl galime daryti išvadą, kad įmonės privalo skirti daugiau dėmesio bei finansinių išteklių žmogiškojo kapitalo efektyviam valdymui siekiant konkurencinių tikslų.

Apibendrinant galime teigti, kad kiekviena įmonė privalo išanalizuoti savo išorinę aplinką atsižvelgiant į mikro bei makro veiksnius. Dauguma modelių yra pagrįsti M. Porter (1998) „Deimanto“ modelių tačiau keičiantis ir sudėtingėjant rinkai šį modelį vystė autoriai kaip Moon, Rugman, Verbeka, Cho (1995; 1998; 2000) bei siūloma makro veiksniams naudoti PEST analizę. Tyrimams turi būti naudojami finansiniai ir nefinansiniai rodikliai, kurie yra neatsiejami vienas nuo kito ir glaudžiai susiję. Atlikus tyrimą bus galima nustatyti įmonės silpnybes, stiprybes ir galimybes bei grėsmes bei sudaryti planą silpnybėms stiprinti bei išvengti grėsmių.

### 3. TYRIMO METODIKA

Pradedant tyrimą labai svarbu gerai pasirinkti metodus, kurie padėtų pasiekti tikslą bei įgyvendinti uždavinius. Išanalizavus galimus metodus ir įvertinus tyrimo tikslo pasiekimo galimybes, būtina parengti programą, kuria remiantis bus atliktas tyrimas. Svarbu turėti tyrimui iškeltą tikslą bei uždavinius. Tokiu būdu lengviau pasirinkti tinkamus metodus.

**Tyrimo objektas-** UAB „Freiras“ konkurencingumas

**Tyrimo tikslas** - išanalizuoti ir įvertinti esamą UAB „Freiras“ konkurencingumo situaciją

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atlikti išorinės UAB „Freiras“ aplinkos analizę;
2. Atlikti vidinių UAB „Freiras“ išteklių analizę;
3. Pateikti UAB „Freiras“ konkurencingumo vertinimą remiantis SSGG analize;
4. Įvertinti UAB „Freiras“ konkurencingumo situaciją bei didinimo galimybes klientų

**Tyrimo metodai:** statistinių duomenų analizė, apklausa.

**APKLAUSA.** Apklauso metodo tikslas yra sužinoti darbuotojų bei klientų nuomonę apie analizuojamos įmonės aspektus, nes tai yra informatyvus ir patogus būdas gauti reikiamą informaciją.

**Respondentai** – Visi UAB „Freiras“ darbuotojai (23), klientai (3), įmonių vadovai (3). Klientams ir darbuotojams bei vadovams buvo parengtos atskiros anketos, kurių instrumentarijai pateikti 5, 6, 7 lentelėse, o anketų pavyzdžiai 1 i 3 prieduose.

**Laikas** - 2016 balandžio 18– 22d.

**Būdai** – darbuotojų apklausa įmonėje pateikiant popierinius variantus, klientų apklausa – internetu, išsiunčiant anketą elektroniniu paštu. Su įmonių vadovais buvo susitikta asmeniškai ir pateikiant popierinius variantus.

4 lentelė

#### Darbuotojų apklauso instrumentarijus

Kriterijai	Klausimai/teiginiai	Tyrimo metodai
1. Darbuotojų motyvacijos vertinimas	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Mano motyvacija darbui įmonėje yra gera</li><li>○ Įmonėje yra sudarytos galimybės mokytis bei tobulėti</li><li>○ Darbe nejaučiamas stresas</li><li>○ Esu visiškai patenkintas darbo užmokesčiu</li></ul>	Anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku)

	○ Esu visiškai lojalus įmonei	
2. Įmonės veiklos organizavimo vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Įmonėje darbas organizuojamas efektyviai</li> <li>○ Vadovybė sugeba priimti sprendimus sudėtingose situacijose ir jas išspręsti</li> <li>○ Vadovai visada išklausoma darbuotojų problemas, pageidavimus ar siūlymus ir tinkamai sureaguoja ir daro atitinkamas išvadas</li> <li>○ Darbuotojai visada informuojami apie tolimesnius planus</li> </ul>	Anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku)
3. Transporto priemonių vertinimas	○ Įmonės transporto priemonės kokybiškos ir tinkamos darbui	Anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku)
4. Vidinės atmosferos vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Įmonėje nejaučiama didelė darbuotojų kaita</li> <li>○ Įmonėje vyrauja jauki atmosfera</li> <li>○ Tarp vadovų ir pavaldinių egzistuoja draugiški santykiai</li> </ul>	Anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku)
5. Konkurencingumo didinimo galimybės	○ Įmonė turi puikias galimybes puikes didinti konkurencingumą	Anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku)
6. Tobulintinos sritys	Kokia jūsų nuomone įmonė turi tobulinti veiklos sritis siekiant konkurencingumui didinti?	Anketinė apklausa (atviras klausimas)
7. Planai	Ar planuojate toliau dirbti šioje įmonėje?	Anketinė apklausa (atviras klausimas)

Kaip matoma dauguma anketos kriterijų buvo vertinami likerio skalėje, įvertinant pateiktus teigiami suformuluotus teiginius.

Tuo tarpu kaip jau buvo minėta, apklausiant klientus buvo naudojamas kitas instrumentarijus, kuris pateiktas 6 lentelėje.

6 lentelė

### Klientų apklausos instrumentarijus

<b>Kriterijai</b>	<b>Klausimai/teiginiai</b>	<b>Tyrimo metodai</b>
1. Bendrieji duomenys	Kiek metų bendradarbiaujate su UAB „Freiras“?	Anketinė apklausa (atviras klausimas)
2. Pasitikėjimas įmone	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Įmonė yra patikimas partneris</li> <li>○ Paslaugos įvykdomos nustatytu laiku</li> <li>○ Paslaugos užmokestis atitinka siūloma kokybę</li> <li>○ Įmonė visada pasiruošusi padėti iškilus problemoms</li> </ul>	Anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku)
3. Kokybės vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Įmonė paslaugos yra aukštos kokybės</li> <li>○ Įmonės transporto priemonės atitinka keliamus reikalavimus</li> </ul>	Anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku)
4. Darbuotojų įgūdžiai, patirtis, kompetencijos vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Darbuotojų bendravimo yra kultūringas</li> <li>○ Darbuotojai atitinka keliamus reikalavimus</li> <li>○ Vairuotojai yra kompetentingi</li> </ul>	Anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku)
5. Veikos efektyvumo vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Įmonės veiklos organizavimas yra efektyvus</li> <li>○ Įmonė geba laiku bei greitai išspręsti iškilusias problemas</li> </ul>	Anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku)
6. Konkurencinumo didinimo galimybės	Įmonė turi galimybes didinti konkurenciniam pranašumui	Anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku,

		o 1 – visiškai nesutinku)
7. Tobulintinos sritys	Kokia jūsų nuomone yra labiausiai tobulintina veiklos sritis siekiant konkurencingumo?	Anketinė apklausa (atviras klausimas)
8. Planai	Ar planuojate toliau naudotis šios įmonės teikiamomis paslaugomis?	Anketinė apklausa (atviras klausimas)

Taip pat buvo atlikta apklausa UAB „Freiras“ ir konkurentų įmonės vadovams (priedas nr. 3), kuri buvo atlikta per susitikimus su įmonių vadovais. Buvo atlikta anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku) vadovai privalėjo įvertinti savo turimas įmonės kitų analizuojamų įmonių atžvilgiu. Naudojamas instrumentarijus pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė

### Įmonių vadovų apklausa

<b>Kriterijai</b>	<b>KLAUSIMAS</b>	<b>Tyrimo metodai</b>
Finansinių atsiskaitymų vertinimas	1)Kaip vertinate Jūsų vadovaujamos įmonės atsiskaitymas su tiekėjais?	Anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 - visiškai nesutinku)
Įvaizdžio ir reputacijos vertinimas	2)Kaip vertinate įvaizdžio ir reputacijos gerinimą Jūsų įmonėje?	Anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 - visiškai nesutinku)
Klientų pasitenkinimą vertinimas	3)Kaip vertinate klientų pasitenkinimą Jūsų įmonėje?	Anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 - visiškai nesutinku)
Lojalumo vertinimas	4)Kaip vertinate Jūsų įmonės lojalumą?	Anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 - visiškai nesutinku)
Paslaugų kokybės vertinimas	5) Kaip vertinate Jūsų įmonės paslaugų atlikimo kokybę?	Anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 - visiškai nesutinku)

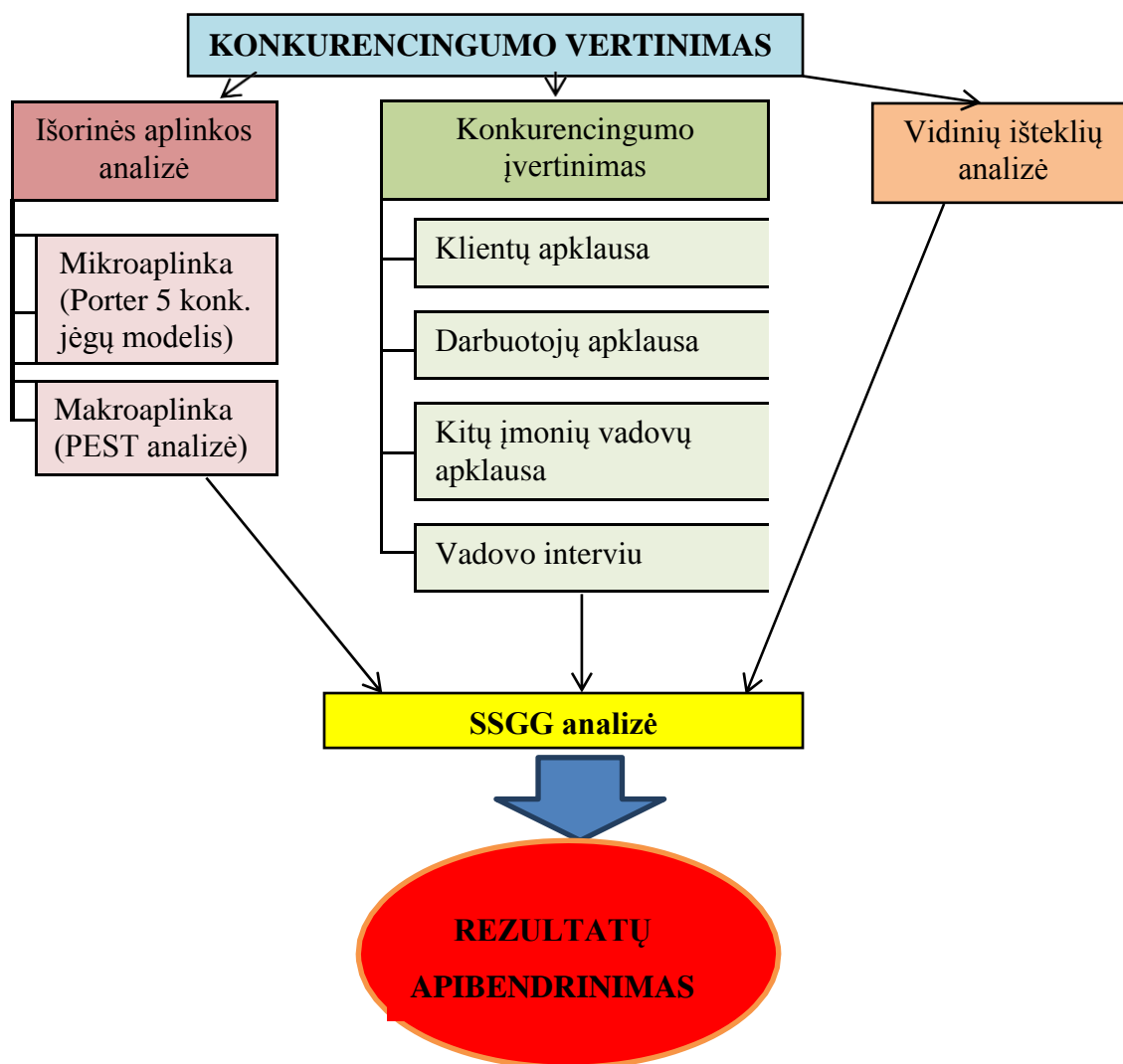


Paslaugų tiekimo greičio vertinimas	6) Kaip vertinate Jūsų įmonės paslaugų tiekimo greitį?	Anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 - visiškai nesutinku)
Darbo našumo vertinimas	7) Kaip vertinate Jūsų įmonės darbo našumą?	Anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 - visiškai nesutinku)
Darbuotojų apmokymų vertinimas	8) Ar dažnai vyksta jūsų įmonėje darbuotojams seminarai?	Anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 - visiškai nesutinku)
Darbuotojų motyvacijos vertinimas	9) Kaip vertinate Jūsų įmonėje darbuotojų motyvacijos kėlimą?	Anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 - visiškai nesutinku)
Įmonės sertifikacijų vertinimas	10) Kaip vertinate Jūsų įmonės turimas sertifikacijas?	Anketinė apklausa (teiginių įvertinimas Likert'o skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 - visiškai nesutinku)

**INTERVIU.** Interviu metodas pasirinkimą lėmė, kad nėra svarbūs statistiniai duomenys ar skaičiavimai. Taip pat atviri interviu klausimai neapribos pašnekovui atskleisti realią įmonės konkurencingumo situaciją.

Interviu (4 priedas) su įmonės vadovu vyko 2016 metų balandžio 25 dieną taip pat buvo užduodami atviri klausimai apie įmonės konkurencinius pranašumus. Tokia informacija leis suprasti labai aiškų ir išsamų vaizdą apie konkurencingumo didinimo galimybes, taip pat leis atskleisti silpnąsias įmonės vietas, kurias galima bus tobulinti dėl konkurencinio pranašumo.

Atlikus konkurencingumą įtakojančių vidinių ir išorinių veiksnių, konkurencingumo vertinimo modelių bei rodiklių teorinę analizę, darbo autorė išskyrė svarbiausius krovinio transporto sektoriaus konkurencingumą įtakojančius veiksnius, kuriuos apjungė į vieną teorinį konkurencingumo modelį. Analizuosime įmonę makro- bei mikro- aplinkose. Taip pat įmonės vidinius išteklius ir apibendrinsime atliktas apklausas su darbuotojais, klientais, konkurentinių įmonių vadovais ir interviu su įmonės vadovu. Tik išanalizavus visus šiuos veiksnius, nustatomi pagrindiniai veiksniai, kurie konkurencingumą mažina arba didina, kuriuos tinkamai įvertinus, galima padaryti išvadas dėl įmonės konkurencinio lygio bei pasiūlyti pagrindines konkurencingumo didinimo galimybes ir priemones. Tyrimo schema pavaizduota 10 paveikslėlyje ir darbo metu bus laikomasi.



**10 pav.** UAB „Freiras“ konkurencingumo modelis

Išanalizavus bei nustačius UAB „Freiras“ konkurencingumą veikiančius vidinius bei išorinius veiksnius, buvo stengiamasi išvengti veiksnių, kurie neturi tiesioginės įtakos ar jo įtaka yra nereikšminga šiai įmonei. Pateiktų veiksmų svarba nepriklauso nuo jų vaizdavimo vietos sudarytame modelyje (žr. 10 pav.) Taikant UAB „Freiras“ konkurencingumo modulį ir jį sudarantys veiksniai gali būti vertinami naudojant pirminius bei antrinius duomenų šaltinius.

Darbo autorė nuomonė, kad šis konkurencingumo modelis gali pagelbėti krovininio transporto sektoriaus įmonei UAB „Freiras“ kurti bei tobulinti konkurencinį pranašumą, nes pateikti konkurencingumo veiksniai kartu veikdami gali sukurti verslo aplinkos dinamiškumą, didinti konkurencinį lygį ar padėti įmonei išsilaikyti rinkoje. Taip pat tinkamai nustačius konkurencingumą mažinančius veiksnius, galima įvertinti jų stiprinimo galimybes ir stiprinti konkurencingumą. Naudojant šį modelį, atliekamas UAB „Freiras“ konkurencingumas.

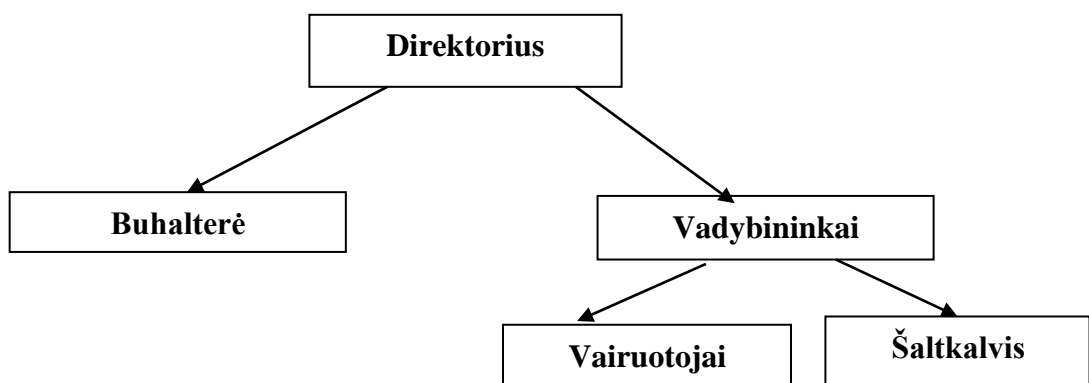
## 4.UAB „FREIRAS“ KONKURENCINGUMO VEIKSVIŲ TYRIMO REZULTATAI

Prieš pradėdant tyrimą apie įmonės konkurencingumą turime susipažinti su įmone ir jos veikla, nes tik tada bus galima išanalizuoti įmonės konkurencingumą pirmiausiai išanalizuosime įmonės išorinę aplinką bei įmonės vidinius išteklius. Taip pat vykdysime konkurencinės aplinkos analizę pagal apklausas bei interviu, nes tik pagal šių tyrimų rezultatus galėsime nustatyti įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes bei grėsmes. Pagal SSGG analizę bus galima sudaryti konkurencingumo didinimo planą.

### Įmonės aprašymas

UAB „Freiras“ savo veiklą pradėjo 2011 m. gruodžio 2 d. Pagrindinė įmonės veikla: tarptautinių krovinių pervežimas. UAB „Freiras“ dirba 23 darbuotojų. Pagrindė pervežimai vykdomi Skandinavijoje (N,DK,S), Vokietijoje, Belgijoje, Olandija, Prancūzijoje, Šveicarijoje, Liuksemburge ir kt. Ilgalaikis sutartis yra sudarytos su 3 ekspedicinėm kompanijom: Blue Water (Danija), LKW Walter (Austrija), Air truck Sea Cargo (Danija). Įmonė šiuo metu turi 13 vilkikų: 2 SCANIA (1-2002m. 1-2007m.), 9 IVECO (1 vilkikai 2007m. 2 -2010m. 1 - 2012m. 2 – 2014m. 2 – 2015m. 1 – 2016m.) bei 2 RENAULT 2016m. Įmonės vilkikai pagrinde važinėja Europoje ir į Lietuvą grįžta retomis išimtimis. Tai yra neplanuotus remontinius darbus ar techninės apžiūros. Įmonė dirba su ekspedicinėmis kompanijomis.

Įmonėje dirba 23 darbuotojų. Kokios jų pareigos ir kas kam yra pavaldūs matyti 11 paveiksle.



11 pav. UAB „Freiras“ organizacinė struktūra

Pagal 11 paveikslą galime matyti, kad įmonėje didžiausią galią turi įmonės direktorius ir jam pavaldūs yra įmonės buhalterė bei vadybininkai. Vadybininkai yra atsakingi už likusius įmonės darbuotojus tai yra vairuotojai bei šaltkalviai.

#### **4.1 Išorinės (Makro ir Mikro) aplinkos veiksnių analizė, turinčių įtakos įmonės tikslų pasiekimui**

Šioje dalyje analizuosime įmonės išorinėje aplinkoje veikiančius veiksnus. Išorinę aplinką analizuosime makro aplinkos bei mikro aplinkos lygmenimis. Makro aplinkos analizei nauduosime PEST modelį, o mikro aplinkai nauduosime penkių jėgų modelį. Šių modelių dėka nustatysime ir aptarsime veiksnus kurie įtakoja įmonės veiklą.

##### ***4.1.1 Išorinės makroaplinkos veiksnių analizė***

Šio darbo teorinėje dalyje jau buvo aptarta apie išorinių veiksnių svarbą įmonei. Būtina atkreipti dėmesį, kad išorinės aplinkos veiksniai, kurie supa įmonės išorę ir kurių įmonė dažniausiai negali kontroliuoti. Todėl tai dar galime pavadinti ir aplinkos sąlygomis. Vienas iš pagrindinių įmonės išorinės makro aplinkos analizės metodas yra PEST analizė. T.y. politinių, teisinių, ekonominių bei technologinių veiksnių įtakos analizuojamai įmonei analizė bei vertinimas. Šis tyrimas pagal daugumos mokslininkų nuomonę yra pripažintas vienas iš geriausių būdų tirti išorinę įmonės aplinką.

#### **PEST ANALIZĖ**

**Politinės – teisinės aplinkos veiksniai.** Per pastaruosius metus vyksta nemažai pokyčių šalies bei Europos politiniame pasaulyje. Todėl šie pokyčiai sukelia sumaištis ir verslui šiuo analizuojamu laikotarpiu daro neigiamą įtaką veiklos rezultatams. Kadangi analizuojama įmonė yra pakankamai nedidelė savo veiklos šakoje, taigi įmonė ganėtinai smarkiai jaučia pokyčius dėl politinės ar teisinės įmonės aplinkos. Pagrindiniai įmonę veikiantys veiksniai yra:

- Minimalus darbo užmokestis 8.50 Eur už valandą Vokietijoje taikomas tiems, kas: 1) atlieka nacionalinius pervežimus Vokietijos teritorijoje; 2) vykdo tarptautinius pervežimus, kurių pradžia ar pabaiga yra Vokietijoje; 3) Vokietijoje atlieka pakrovimo (įlaipinimo) ar iškrovimo (išlaipinimo) operacijos;
- Minimalus darbo užmokestis 17,50 Eur už valandą Norvegijoje taikomas tiems, darbuotojams, atliekantiems krovinių pervežimus Norvegijoje transporto priemonėmis, viršijančiomis 3,5 tonų

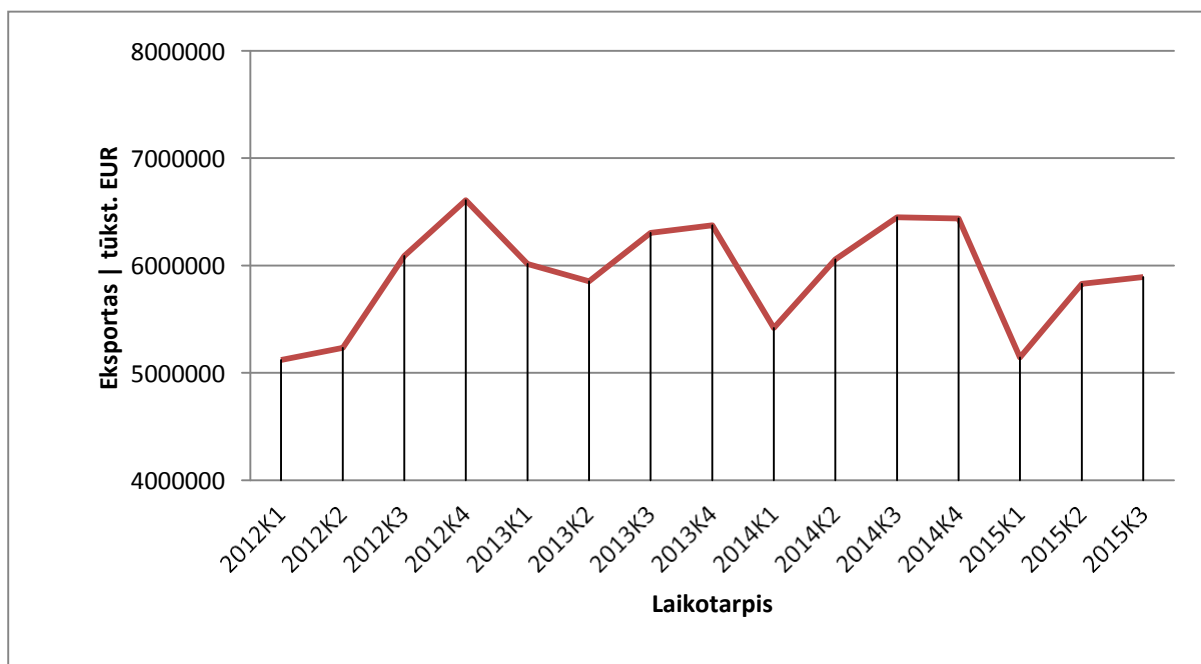
svorį. Darbuotojams, dirbantiems už Norvegijos ribų įsteigtose įmonėse, minimalus darbo užmokestis taikomas tik tokiu atveju, jei transportavimo veiklos pirkėjas įsteigtas Norvegijoje;

- Uždrausta vairuotojams normalaus kas savaitinio poilsio laikotarpio (mažiausiai 45 h) praleidimas transporto priemonėje Belgijoje bei Prancūzijoje. Įmonės privalės ieškoti kitų alternatyvų arba nedaryti sustojimo šiose šalyse arba vairuotojai privalės sustojimo metu būti viešbutyje. Kitu atveju bus taikomos nuobaudos;
- Taip pat nuo 2016-07-01 dienos minimalų darbo užmokestį pradės taikyti Prancūzija. Privaloma bus mokėti 9,67 Eur už darbo valandą. Būtina atkreipti dėmesį, kad atsakomybė priskiriama krovinio gavėjui. Transporto kompanija privalės paskirti savo atstovą Prancūzijoje, kuris bus atsakingas už kontaktavimą su priežiūros institucija.

Dėl šių visų politinių ir teisinių veiksnių yra sunkinama veiklos padėtis įmonėje, bet šie veiksniai jau yra nebe pirmus metus ir mūsų analizuojama įmonė rado sprendimus, kad išsilaikyti rinkoje ir būti konkurencingiems.

**Ekonominė aplinka.** Ekonominė aplinka labai stipriai įtakoja veiklą. Todėl dėl šio stipraus įtakojimo galima teigti, kad UAB „Freiras“ veiklos efektyvumas yra priklausomas nuo ekonominių veiksnių, kaip infliacija, eksporto apimtys, nedarbo lygis, pirkėjų pajamos bei sudaromos kredito galimybės. Taigi būtų tikslinga aptarti kiekvieno šio veiksnio įtaką įmonei UAB „Freiras“;

- Yra nustatyta, kad **eksportas** sudaro beveik pusę Lietuvos BVP ir jo didelė įtaka šalies ūkiui yra akivaizdi 12 paveikslėlyje.



12 pav. Eksporto apimtys 2012 – 2015 m. (<http://www.stat.gov.lt/>)

Kaip matoma, eksportas pasiekė dugną 2012 metų pradžioje bei antrą kartą 2015 metų pradžioje. Pagal grafiko kreivę galime teigti, kad didžiausi nuosmukiai būna metų pradžioje. Bet kiekvienais metais trečias ir ketvirtas ketvirtis būna pelningiausi. Aukščiausias taškas per analizuojamą laikotarpį yra 2012m. IV ketvirtis. Taip pat galima teigti, kad eksportas 2015 metais yra mažesnis dėl Rusijos embargo. Taigi ką tik aptartos eksporto tendencijos šalyje turėjo tiesioginės įtakos ir UAB „Freiras“ veiklai.

- **Infliacija** tiesiogiai įtakoja įmonės veiklą, dėl vieno iš pagrindinių išteklių degalų bei kitų veiklai reikalingų išteklių, visgi reikia pastebėti, kad infliacija Lietuvoje jau tampo įprastas reiškinys, skiriasi tik jos mastai, taigi analizuojamas UAB „Freiras“ sugeba prisitaikyti prie šio ekonominės;
- **Pirkėjų pajamos.** Tai yra veiksnys, kuris įtakoja bet kokį verslą. Bet galima teigti, kad tai nėra svarbios įtakos turintis veiksnys, tai galime apibrėžti kaip padarinys ekonominių svyravimų;
- **Kredito galimybės.** Kaip žinoma, šioje srityje po ekonominio nuosmukio yra sudėtingiau gauti kreditą įmonės veiklai. Ribotos kredito galimybės dar labiau apsunkino įmonės padėtį, nors papildomos apyvartinės lėšos, būtų žymiai palengvinusios finansinę situaciją;
- **Nedarbo lygis.** Nors nedarbo lygis yra aukštas ir tai turėtų būti kaip teigiamas veiksnys įmonei, dėl padidėjusio darbuotojų pasirinkimo, bet logistikos verslui to negalime pritaikyti. Darbo rinkoje jaučiamas didžiulis kompetentingų tolimųjų reisų vairuotojų trūkumas, dėl ko ir bendrovė UAB „Freiras“ turi tam tikrų sunkumų, priimant naujus tolimųjų reisų vairuotojus.

Pagal šiuos visus ekonominius veiksnius galime teigti, kad įmonė yra jautri ekonominiams pokyčiams, bet su jai susitvarko, nes per ganėtinai trumpą laiką įmonė išsiplėtė.

**Socialinė - kultūrinė aplinka.** Padidėjus globalizacijos tempams yra smarkiai įtakojami demografiniai pokyčiai: didelis pasaulio gyventojų skaičiaus augimas, gyventojų senėjimas išsivysčiusiose šalyse bei gimstamumo mažėjimas, didelė gyventojų migracija ir kt.. Veiksniai, kurie susiję su globalizacijos procesu turi teigiamos įtakos tiriamajai įmonei, kuri dirba su kitų šalių organizacijomis. Taip pat veiksnys, kaip išsilavinimo lygio kilimas yra neabejotinai darantis teigiama įtaką analizuojamai įmonei.

**Mokslinė – technologinė aplinka.** Galima teigti, kad ši aplinka teigiamai veikia įmonės veiklą, dėl sparčiai didėjančios inovacijų pažangos bei jų galimybių pritaikymo verslui. Pagal statistikos departamentą paskutiniaisiais užfiksuotais duomenimis yra net 32,6 proc. įmonių kurios diege inovacijas ir inovacijų dėka yra sumažinami įmonės išlaidų kaštai bei gerinama darbo kokybė.

Atlikus PEST analizę galime apibendrinanti išorinės aplinkos įtaką įmonei UAB „Freiras“ ir reikėtų pabrėžti, kad didžiausios neigiamos įtakos šiuo laikotarpiu įmonei turėjo politinės – teisinės aplinkos veiksniai. Tai yra taikomas minimalus darbo užmokestis vairuotojams-ekspeditoriams

Vokietijoje, Norvegijos ir planuojamas Prancūzijoje bei uždrausta vairuotojams normalaus kassavaitinio poilsio laikotarpio (mažiausiai 45 h) praleidimas transporto priemonėje. Taip pat ekonominis svyravimas atnešė nuostolių analizuojamai įmonei. Įmonę teigiamai įtakoja daro socialinė kultūrinė aplinka dėl ryškių globalizacijos įtakotų demografinių, kultūrinių pokyčių bei darbuotojų išsilavinimo lygio augimas. Galima teigti, kad teigiamą įtaką bendrovei daro mokslinė – technologinė aplinka, kuri palengvina įmonės veiklos darbą ir mažina įmonių išlaidas. Taip pat svarbu paminėti dar vieną trūkumą tai yra patyrusių tolimųjų reisų vairuotojų trūkumas darbo rinkoje. Nors UAB „Freiras“ šiuo metu turi pakankamai stabilų personalą, tačiau gali kilti problemų plečiant veiklą. Pagal tai galima teigti, kad rinka yra labai sudėtinga, bet įmonė priėmus tam tikrus sprendimus kaip dienpinigių normos mažinimas ar su ekspeditoriais planuojamas savaitgalinis poilsis vairuotojams, kuris privalo būti ilgesnis nei 45h, kitose šalyse nei Belgijoje ir Prancūzijoje. Įvertinus įmonė dešimtbale sistema kiekvienam veiksniai iš PEST skiriant 2,5 balo. Galima įmonei skirti 7,5 balus.

#### ***4.1.2 Išorinės mikroaplinkos veiksnių analizė***

Kaip buvo jau minėta konkurencingumo vertinimo modelių dalyje, kad išorinę veiklą privaloma analizuoti makro ir mikro aplinkoje. Mikroaplinkos (dar vadinama specialiosios, artimosios arba tiesioginio poveikio aplinkos) veiksniai. Todėl šie veiksniai turi tiesioginę įtaką įmonės veiklai.

##### **Mikro aplinkos veiksniai:**

- **Esami konkurentai.** Su esamais konkurentais yra didelė konkurenciją dėl įmonės darbuotojų, nes kaip buvo minėta, kad yra trūkumas kvalifikuotų vairuotojų-ekspeditorių, todėl įmonė UAB „Freiras“ privalo išlaikyti tokį pat darbo užmokestį kaip konkurentai arba mokėti daugiau bei taikyti darbuotojų skatinimo sistemą, todėl šis veiksnys turi neigiamos įtakos įmonei, nes tai reikalauja papildomų kaštų;
- **Nauji konkurentai.** Naujų konkurentų atėjimas į rinką visada mažina paslaugų kainas, nes nauji konkurentai norėdami įsitvirtinti perpildytoje rinkoje privalo dažniausiai dirbti už mažesnę paslaugų kainą. To pasekoje klientai (ekspedicijos) mažina įkainius visoms krovinių transporto įmonėms ir tai taip pat daro neigiamą įtaką. Tačiau įvertinus, jog į rinką įeiti nėra lengva, išsilaikyti sunku, todėl didžiulis keitimas per 2 metus nėra tikėtinas;
- **Tiekėjai.** Pagrindiniai tiekėjai yra sunkvežimių pardavėjai. Kylant automobilių/sunkvežimių kainoms bei brangstant serviso paslaugoms įmonė bus priversta taip pat proporcingai kelti ir teikiam paslaugų kainas, tačiau įmonė turi puikius santykius su tiekėjais ir tiekėjų dėka įmonė gauna pilnas garantijas naujiems vilkikams, kuri galioja net 4 metus ir iškilus problemoms dėl techninių klūčių pagal garantines sutartis viskas yra sutvarkoma operatyviai;

- **Pakaitalai** tai yra:

**Licencijos** – norintys vežti krovinius transporto įmonės privalo turėti Europos Bendrijos licenciją bei atitikti keliamus reikalavimus pagal reglamento (EB) Nr. 1071/2009 3 straipsnyje nurodytus reikalavimus. Tik turint licenciją įmonė gali teisėtai vykdyti pervežimus. Šis veiksnys iš dalies daro teigiamą įtaką UAB „Freiras“, nes yra tam tikras barjeras naujiems konkurentams;

**Technologijos** – UAB „Freiras“ naudoja transporto kontrolės sistemą „LocTracker“, kuri įmonei yra naudinga ir daro teigiamą įtaką, nes: realiu laiku žino kur ir ką veikia transporto priemonės; sumažina išlaidas kurui; padidina darbuotojų darbo efektyvumą; efektyviau išnaudojamas autoūkis; optimaliau planuojami ir kontroliuojami darbai.

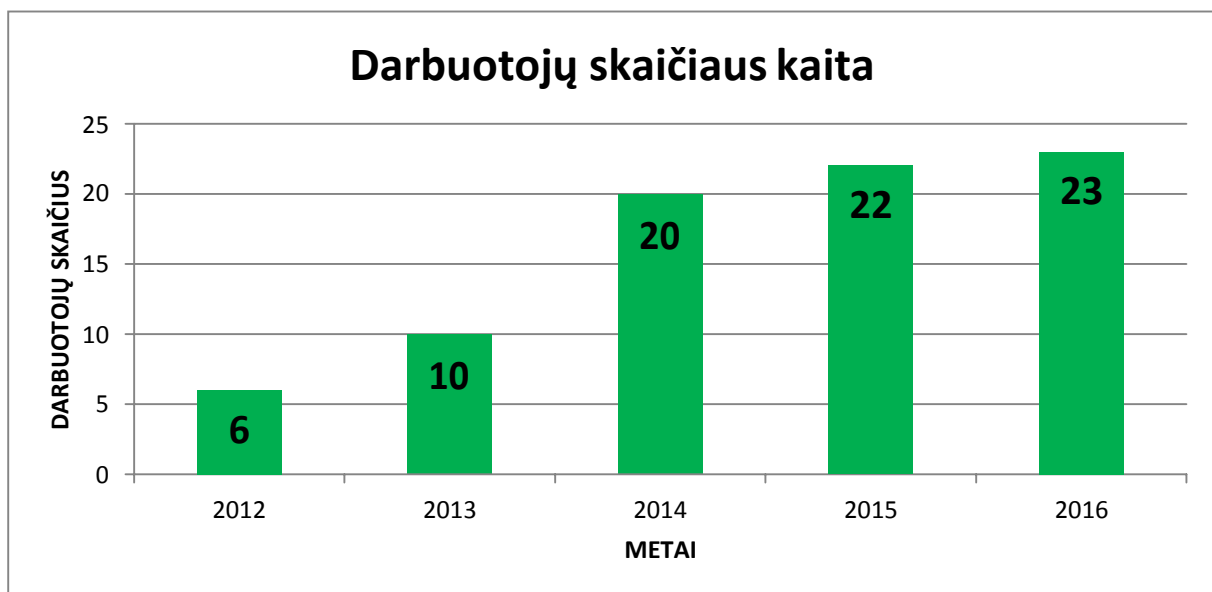
Apibendrinus mikroaplinkos daromus veiksniumi įmonei galima teigti, kad didžiausią teigiamą įtaką daro pakaitalai, nes turimų licencijų dėka įmonė gauna didesnes pajamas ir yra tam tikri barjerai naujiems konkurentams bei investavus į technologijas įmonė gali sumažinti sąnaudas bei didinti darbo našumą. Taip pat teigiamos įtakos daro esami tiekėjai, kurių dėka UAB „Freiras“ gauna puikias sąlygas ir pagalbą kelyje dėl techninių kliūčių pagal sudarytas sutartis. Neigiamą įtaką daro esami bei nauji konkurentai, nes tai didina įmonės patiriamas išlaidas.

#### **4.2. UAB „Freiras“ vidinių išteklių analizė**

Ne mažiau už išorinę aplinką tiriant įmonės konkurencingumo didinimo galimybes yra svarbūs labai vidiniai įmonės ištekliai. Tai labai priklauso nuo vidinio įmonės pasirengimo tobulinti veiklą bei didinti konkurencingumo pranašumą konkurentų atžvilgiu ir įmonės gebėjimas prisitaikyti prie jau išanalizuotų išorinės (Makro ir Mikro) aplinkos veiksnių analizė, turinčių įtakos įmonės tikslų pasiekimui dalyje. Vienas svarbiausių analizuojamos įmonės vidinių išteklių yra žmogiškieji ištekliai. Reikėtų pabrėžti, kad žmogiškųjų išteklių įtaka įmonių konkurencingumui analizuojama teoriniu lygmeniu bei mokslininkai vis dažniau patvirtina, kad žmogiškieji ištekliai yra vienas iš pagrindinių įmonės turtų. Tokį požiūrį taip pat įtakoja, kad gyvename besikuriančioje žinių visuomenėje ir pagrindinis žinių vystytojas yra žmogus.

Analizuojant UAB „Freiras“ žmogiškuosius išteklius tikslingiausia pradėti nuo darbuotojų kaitos bėgant metams, kuris bus atvaizduojamas 13 paveiksle pateikta kaip keitėsi darbuotojų skaičius. Nuo 2012 metų iki 2016 metų. Darbuotojų kaitos atžvilgiu bus galima spręsti ar įmonė plečiasi ar priešingai mažėja rinkos atžvilgiu.





**13 pav.** UAB „Freiras“ darbuotojų kaita 2012 – 2016 metais

Kaip matoma iš duomenų pateiktų 13 paveiksle, analizuojamoje UAB „Freiras“ gan smarkiai išsiplėtojo ir buvo sukurta naujų darbo vietų. Dėl darbuotojų kaitos sunku būtų ką teigti, nes tai yra pirmieji įmonės veiklos metai ir pagal tai galima teigti, jog įmonėje buvo plėtros pokyčių.

Taip pat labai svarbūs žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus apibūdinantis rodiklis yra darbo užmokestis. Kaip keitėsi UAB „Freiras“ darbo užmokestis per pastaruosius 6 metus matoma iš duomenų pateiktų 8 lentelėje.

8 lentelė

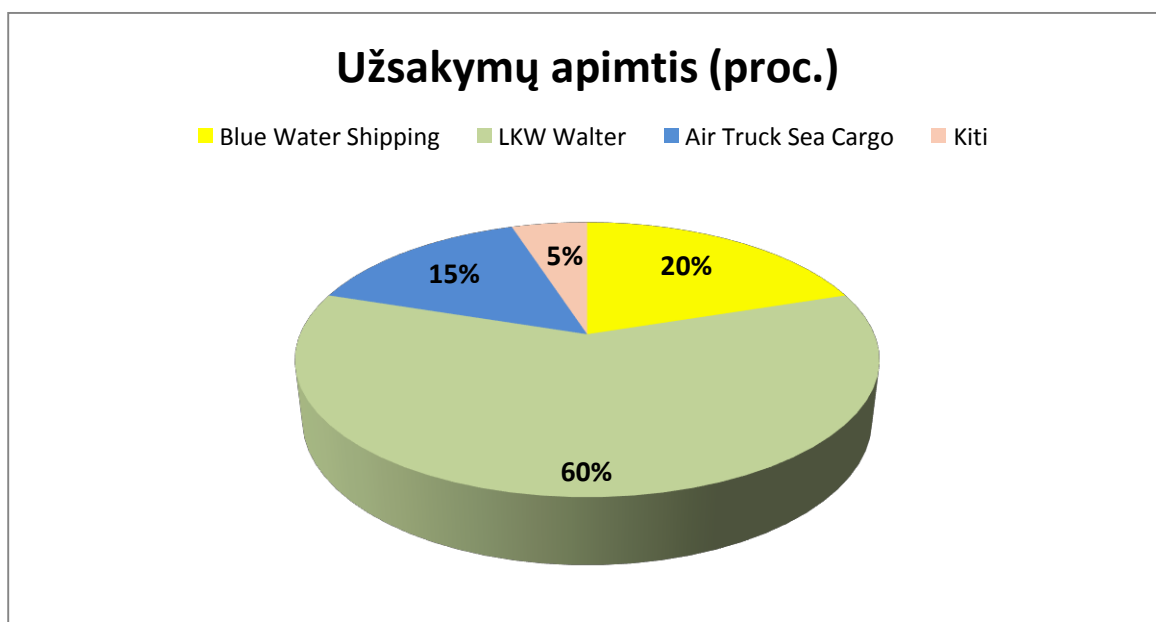
#### UAB „Freiras“ ir šalies vidutinio bei minimaliojo DU dinaminis palyginimas

Metai	UAB „Freiras“ vidutinis bruto DU, EUR	Vidutinis šalies privataus sektoriaus bruto DU,	Minimalus šalies bruto DU, EUR	Skirtumas procentais	Skirtumas procentais
	1	2	3	1-2	1-3
<b>2012</b>	305,00	619,21	231,70	-50,74%	31,64%
<b>2013</b>	380,00	667,57	289,62	-43,08%	31,21%
<b>2014</b>	380,00	671,00	289,62	-43,37%	31,21%
<b>2015</b>	460,00	700,00	300,00	-34,29%	53,33%

Kaip matoma, UAB „Freiras“ vidutinis darbo užmokestis 2012 - 2015 metais skyrėsi maždaug 34 – 51 proc. nuo vidutinio privataus sektoriaus darbo užmokesčio. Taip pat būtina atkreipti į tai, kad atotrūkis vidutinio privataus sektoriaus darbo užmokesčio kiekvienais metais tapo vis mažesniu. Lyginant įmonės vidutinį bruto darbo užmokestį su šalies minimaliu darbo užmokesčiu prieš mokesčius, matoma, kad įmonės DU buvo didesnis nei minimalus šalyje nustatytas atlyginimas visais analizuojamais metais. 2015 metais UAB „Freiras“ buvo net 53,33 proc. didesnis už minimalų atlyginimą. Apibendrinant reikėtų pabrėžti, kad analizuojamos įmonės vidutinis darbo užmokestis turi didėjimo tendencijas kiekvienais metais.

Labai svarbus įmonių vidinės aplinkos aspektas yra įmonės pagrindiniai klientai. Kaip jau buvo minėta UAB „Freiras“ pristatyme, kad įmonė šiuo metu turi sutartis su 3 kompanijom. 14 paveiksle pateiktos užsakymų apimtys su šiomis kompanijomis.

Kaip matoma iš 14 paveikslo, kad įmonės pagrindiniai klientai yra trys kompanijos, kurių pagrindinė yra LKW Walter ir užsakymų apimtis yra 60 proc. Antrą poziciją užima Blue Water Shipping 20 proc. ir LKW Walter 15 proc. Taip pat reikėtų paminėti, kad 5 procentus užima kitos ekspedicijos iš visos įmonės veiklos. Visi trys kompanijos turi patirtį savo srityse ir yra patikimos ir jau patikrinti UAB „Freiras“ partneriai.



**14 pav.** UAB „Freiras“ partneriai - ekspedicinės kompanijos ir užsakymų apimtys

Analizuojant logistikos paslaugas teikiančios bendrovės vidinius išteklius, svarbu atkreipti dėmesį ir į vieną iš svarbiausių materialių įmonės išteklių tai yra turimą transporto priemonių kiekį. Kaip buvo minėta trumpame pristatyme apie UAB „Freiras“, kad analizuojama įmonė šiuo metu turi

13 vienetų transporto priemonių. Vilkikų rūšys bei jų pagaminimo metai pateikti bus pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė

#### UAB „Freiras“ transporto išteklių

Pavadinimas	Kiekis	Pagaminimo metai
Scania	2	2002; 2007
Iveco	9	1-2007; 2-2010; 1-2012; 2-2014; 2-2015; 1-2016
Renault	2	2-2016

Pagal pateiktą transporto išteklių lentelę nr. 9, galima teigti, kad didžioji įmonės turimų transporto priemonių – vilkikų yra pakankamai nauji, todėl pagal pagaminimo metus galime daryti išvadą, kad įmonė turi kokybiškas ir ganėtinai naujus vilkikus, kurie dar gali tarnauti ir uždirbti įmonei pajamas ne vienerius metus, bet privaloma paminėti, kad vilkikai yra perkami lizingo būdu ir su keturių metų pilnomis garantijomis. Šiuo metu lizinguojamų automobilių yra 7 vienetai ir už šiuos vilkikus įmonė moka bankams pagal sutartį. .

Norint išanalizuoti vidinę aplinką veikiančius veiksnius privalome apžvelgti ir finansinius įmonės rodiklius. Taigi būtų tikslinga aptarti pagrindinius UAB „Freiras“ finansinius rodiklius bei jų kitimą laiko atžvilgiu (10 lentelė), nes nuo įmonės stabilumo priklauso jos konkurencingumo galimybės.

10 lentelė

#### UAB „Freiras“ finansinių rodiklių dinaminiai pokyčiai

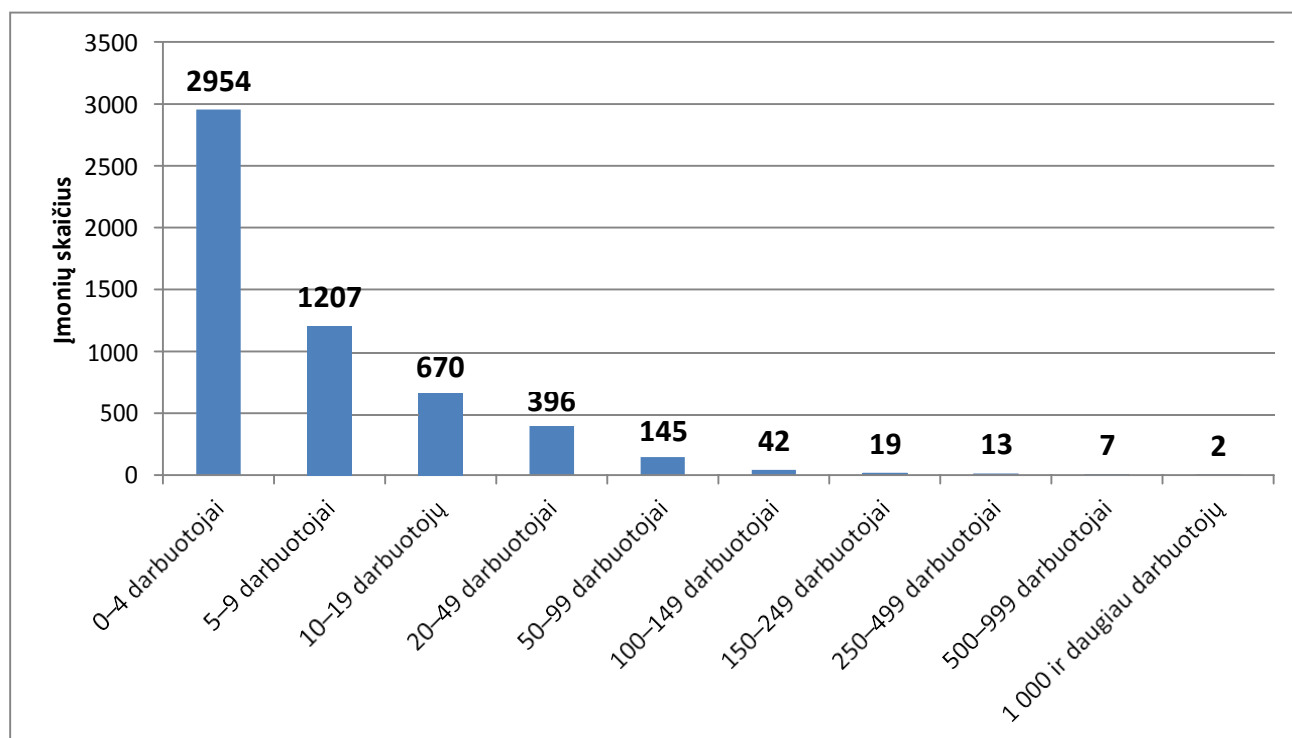
	2012	2013	Pokytis 2013-2012	2014	2015	Pokytis 2015-2014
Pardavimo pajamos, Eur	163780	294560	130780	712540	1832760	1120220
Sąnaudos, Eur	167850	292603	124753	691800	1790850	1099050
Pelnas (N), Eur	-4070	1957	6027	20740	41910	21170

Kaip matoma iš duomenų pateiktų 10 lentelėje, įmonė patyrė nuostolio 2012 metais, nes tai buvo vieni iš pirmųjų veiklos metų. Didžiausias. Galima teigti, kad analizuojama įmonė finansinėm atsakomybėm susitvarko puikiai nes kaip matome analizuojamos įmonės pelnas turi tendencija didėti.

Apibendrinant įmonės vidinių išteklių analizę, reikėtų paminėti, kad UAB „Freiras“ yra jauna įmonė ir plečia savo veiklą. Tai galime matyti iš darbuotojų skaičiaus bei už gaunamas pajamas už atliktas paslaugas, nes pajamos ženkliai išaugo 2014 metais kaip ir įmonės darbuotojų skaičius. Labai teigiami ir įmonės pastarųjų metų darbo užmokesčio didėjimo aspektai, kuris turi tendencija didėti. Siekiant detaliau ištirti įmonės konkurencingumo vertinimą buvo atliktas konkurentų palyginimas pagal jas veikiančius rodiklius ir vartotojų bei klientų apklausa ir interviu su įmonės vadovu.

### 4.3. Konkurencinės aplinkos analizė

Pirmiausiai reikia sukonkretinti, kas yra tiriamosios įmonės konkurentai bei kokiais aspektais reikia konkurentus vertinti ir tik tada galima kalbėti apie konkurencinę aplinką bei konkurencingumo vertinimą ir didinimą. Dažniausiai konkurentai atrenkami geografinės padėties atžvilgiu. Tačiau nustatant logistikos įmonės konkurentus ši informacija nėra tokia svarbi, nes UAB „Freiras“ konkurentais laikyti galima visas krovinių pervežimo teikiančias įmones Lietuvoje bei užsienio šalyse. Dar labiau atrinkti įmonės konkurentus pagelbėtų jų analizė pagal darbuotojų skaičių. Taigi 15 paveiksle, pateiktas logistikos paslaugas teikiančių įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių.



15 pav. Sausumos krovinio transporto įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių Lietuvoje

Iš viso Lietuvoje veikia apie 5582 krovinių transporto įmonių tiekiančių krovinius sausumos keliais. Didžioji jų dalis (2954) turi iki 4 darbuotojų. 1207 įmonių turi 5 – 9 darbuotojų. 670 įmonės turi 10 – 19 darbuotojų. Tuo tarpu stambių įmonių 100 ir daugiau darbuotojų yra 82 įmonės. Kaip žinoma bendrovė UAB „Freiras“ turi 23 darbuotojus, vadinasi tiriamosios įmonės konkurentais būtų galima laikyti 20 – 49 darbuotojų turinčias įmones. Apibendrinant 15 paveikslą galima teigti, kad UAB „Freiras“ turi apie 396 lygiaverčių konkurentų krovinių pervežimo rinkoje pagal darbuotojų skaičių. Matome, kad rinka yra tikrai didelė ir tai apsunkina įmonėms siekti pagrindinio tikslo tai yra didesnio konkurencingumo.

### **Konkurentų aplinkos vertinimas**

Dažniausiai tiriant konkurencinę įmonių aplinką yra tiriami pagrindinių įmonės konkurentų privalumai ir trūkumai (žr. 11 lentelė), bei vertinami analizuojamos įmonės konkurenciniai pranašumai ir silpnybės. Visgi šioje situacijoje sudėtinga apibrėžti keletą konkurentų, nes analizuojamos įmonės paslaugos yra tokios pat, kaip ir visų Lietuvoje veikiančių įmonių užsiimančių krovinių transportu sausumos keliais ir išanalizuoti visas įmones būtų pakankami sudėtinga, juolab, kad gauti informaciją apie mažesnes įmones nėra lengva, ji paprastai būna neviešinama, be to mažesnės įmonės neturi savo tinklapių, kuriuose būtų galima gauti informacijos apie jų veiklą. Tačiau darbo autorė surinko 2 konkurentinių įmonių (t.y. UAB „Alrimda“ ir UAB „Rasalo transportas“) informaciją ir pagal jų pateiktą informaciją galima analizuoti tiriamosios įmonės potencialą (žr. 11 lentelė). Visos šios įmonės priklauso grupei, kurios turi nuo 20 – 49 darbuotojų.

Vertinsime vyko pagal rodiklius, kurie yra pateikti 11 lentelėje, atsakymai buvo gauti iš anketinės apklausos (priedas nr. 3), kuri buvo skirta šių įmonių vadovams. Visi analizuojami rodikliai bus apibendrinti lentelės forma bei vertinami pagal Likert'o skalę nuo 5 iki 1, kai 5 – labai gerai, o 1 – visiškai blogai.

11 lentelė

### **Konkurentinių įmonių vadovų ir UAB „Freiras“ vadovo apklausa**

<b>KLAUSIMAS</b>	<b>UAB „Freiras“</b>	<b>KONKURENTAI</b>	
		<b>UAB „Alrimda“</b>	<b>UAB „Rasalo transportas“</b>
<b>1)Kaip vertinate Jūsų vadovaujamos įmonės atsiskaitymas su tiekėjais?</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
<b>2)Kaip vertinate įvaizdžio ir reputacijos</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

<b>gerinimą Jūsų įmonėje?</b>			
<b>3)Kaip vertinate klientų pasitenkinimą Jūsų įmonėje?</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>4)Kaip vertinate Jūsų įmonės lojalumą?</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>5) Kaip vertinate Jūsų įmonės paslaugų atlikimo kokybę?</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>6) Kaip vertinate Jūsų įmonės paslaugų tiekimo greitį?</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>7) Kaip vertinate Jūsų įmonės darbo našumą?</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>8) Ar dažnai vyksta jūsų įmonėje darbuotojams seminarai?</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>9) Kaip vertinate Jūsų įmonėje darbuotojų motyvacijos kėlimą?</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>10) Kaip vertinate Jūsų įmonės turimas sertifikacijas?</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Surinktų balų suma:</b>	<b>35</b>	<b>38</b>	<b>39</b>

Taip pat visus gautus apklausos rezultatus iš priedas nr. 3 atvaizdavo darbo autorė grafiniu būdu, kaip lygiaverčiai konkurentai vertina savo įmones, kad būtų galima lengviau išanalizuoti UAB „Freiras“ situaciją tarp analizuojamų konkurentų (žr. 16 pav.).

Apibendrinant gautus rezultatus UAB „Freiras“ surinko 35 balus iš 50 galimų. Konkurentų įmonės UAB „Alrimda“ surinko 38 balus, o UAB „Rasalo transportas“ 39 balus. Galima teigti, kad UAB „Freiras“ rezultatai ganėtinai panašūs, bet yra šiek tiek prastesni nei įmonės konkurentų ir turi UAB „Freiras“ atsižvelgti į šią situaciją, bet privalome paminėti, kad analizuojama įmonė UAB „Freiras“ yra palyginus labai jauna ir pradėjusi savo veiklą tik 2011 metų pabaigoje. Todėl galima teigti, kad:

1) Atsiskaitymas su tiekėjais – tai yra vienas iš pagrindinių rodiklių, kuris pagrindžia santykius su tiekėjais. Labai svarbu atsiskaityti visada laiku, kad turėtume pasitikėjimą iš tiekėjų pusės. Pagal šį rodiklį įmonė UAB „Freiras“ bei UAB „Alrimda“ visada atsiskaitinėja laiku ir neturi uždelstų skolų tiekėjams, todėl finansų perspektyvos yra viena stiprioji pusė palyginus su kitais rinkos konkurentais.

2) Įvaizdžio ir reputacijos gerinimas kiekvienam klientui yra labai svarbi įmonės reputacija o ją susikurti galime atliekant gerai paskirtus darbus be vėlavimų ir laikantis visų instrukcijų ir taip pat

galima naudoti įvairias reklamas pvz. Išsiperkant sertifikatus, kurie yra siūlomi kone kiekvieną dieną. Palyginus analizuojamą UAB „Freiras“ galima teigti, kad įmonė turi gerą reputaciją, bet aukščiausių balų negalima skirti nors naudoją tam tikrą reklamą ir turi gerą reputaciją. Pagal analizuojamus konkurentus jų reputacija taip pat klientu atžvilgiu yra nepriekaištinga, bet UAB „Rasalo transportas“ vykdo didesnę reklaminę agitaciją priešingai nei UAB „Alrimda“.

3) Klientų pasitenkinimas yra labai svarbus, nes norint įmonei gauti didesnius apmokėjimus už paslaugas reikia užsitarnauti klientų pasitenkinimą. Kadangi šios įmonės pasirinktos yra ganėtinai vienodo lygio ir dirba su tais pačiais klientais, todėl šią situaciją buvo ganėtinai nesunku analizuoti, nes vykstant bendrom konferencijom klientai įvertina visų įmonių darbą. Klientų teigimu UAB „Freiras“ yra labai panašus su analizuojamomis įmonėmis ir penkiabalei sistemoje visom įmonėm skiria 4 balus.

4) Lojalumui visada skiriamas didelis dėmesys, nes lojalumo dėka galima gerinti pasitikėjimą bei įmonės reputaciją. UAB „Freiras“ yra lojali, nes su savo pagrindiniais klientais dirba trumpiausiai 3 metus nuo įmonės įsikūrimo. Tačiau konkurentai užimą geresnę padėti, kadangi turi didesne kaip 20 metų darbo patirtį.

5) Paslaugų atlikimo kokybė yra visose įmonėse gerai įvertinta ir tenkina klientus, nes kiekviena įmonė nori įgyti didesnę pasitikėjimą iš klientų.

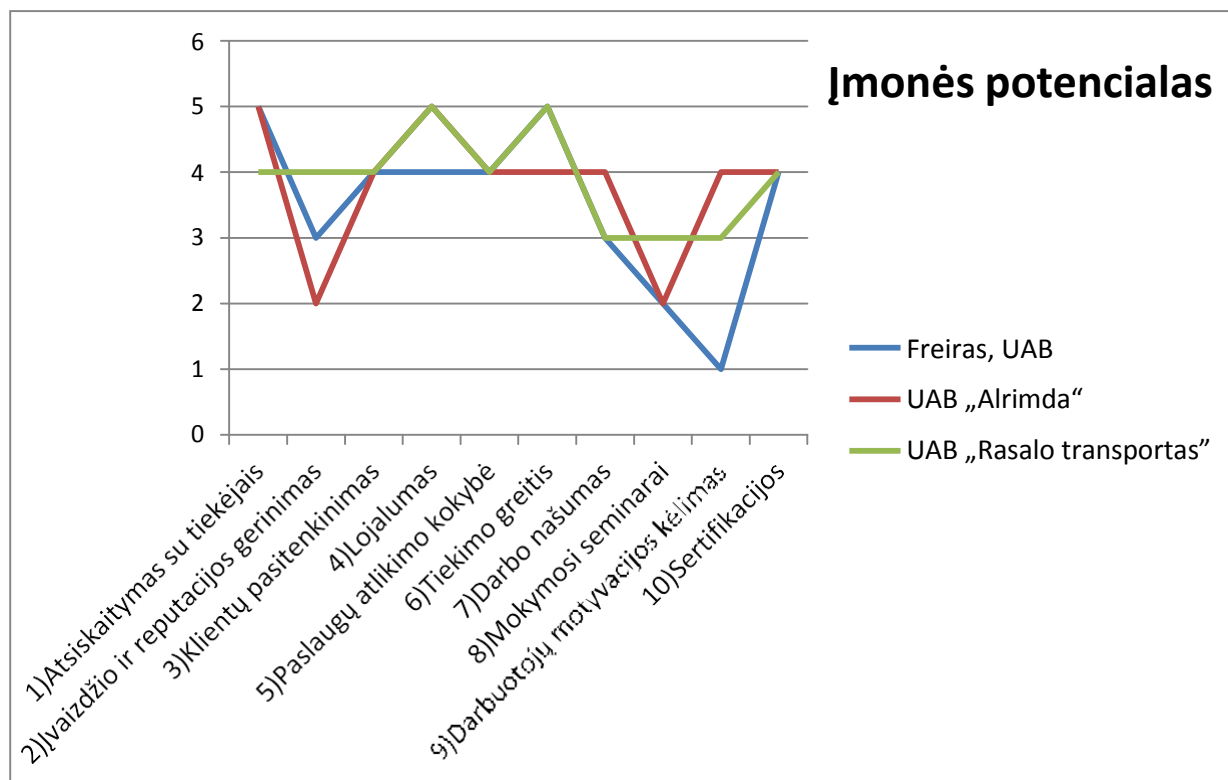
6) Tiekimo greitis priklauso nuo įmonės darbuotojų bei automobilių techninio stovio, kadangi įmonėse darbuotojų kaita nėra didelė galima teigti, kad darbuotojai atitinka kvalifikacijas ir automobilių techninis stovis yra geras bei prižiūrimas.

7) Darbo našumas yra apskaičiuojamas darbo laiku. Todėl siekiant įgyvendinti didesnę darbo našumą ir išnaudoti visą darbo laiką įmonės diegia įvairias programas vairuotojų vairavimo ir poilsio režimui kontroliuoti bei stebėti sunkvežimio maršrutus bei turint galimybę stebėti įvairias spūstis kelyje. Kaip buvo minėta, kad darbuotojų kaita įmonėse nedidelė, todėl darbo našumas yra palygintinai aukštas ir vienodo lygio, tačiau įmonė UAB „Alrimda“ turi tobuliausia iš analizuojamų įmonių sekimo bei darbo kontrolės sistemą su visais papildomais priedais darbo našumui didinti. UAB „Rasalo transportas“ padėtis yra lygi su UAB „Freiras“, nes naudojami lygiai tokia pat sistema.

8) Mokymosi seminarai yra viena iš didžiausių silpnųjų šiose įmonėse, nes labai retai darbuotojai siunčiami pagerinti savo kvalifikacijos į mokymus ar seminarus. Taip pat ir visu šios tiriamosios analizės aspektu.

9) Darbuotojų motyvacijos kėlimas šiuo metu yra tobulinamas šiose įmonėse UAB „Rasalo transportas“ įmonėje, o UAB „Alrimda“ jau kurį laiką naudoją tam tikrą programą darbuotojams skatinti. Tačiau mūsų analizuojama įmonė UAB „Freiras“ neturi jokios darbuotojų skatinimo sistemos, kad motyvuotų darbuotojus geriau dirbti.

10)Sertifikacijos yra labai svarbi dėl leidimų važiuoti įvairiais maršrutais arba dėl tam tikrų krovinių vežimų. Šiuo atveju UAB „Freiras“ turi pakankamai sertifikacijos, kad galėtų dirbti plačiu spektru, bet kaip ir įmonė konkurentai neturi sertifikacijos dėl ADR krovinio vežimo ir taip neprisiima didesnės rizikos įmonei.



16 pav. UAB „Freiras“ padėtis lyginant su konkurentais

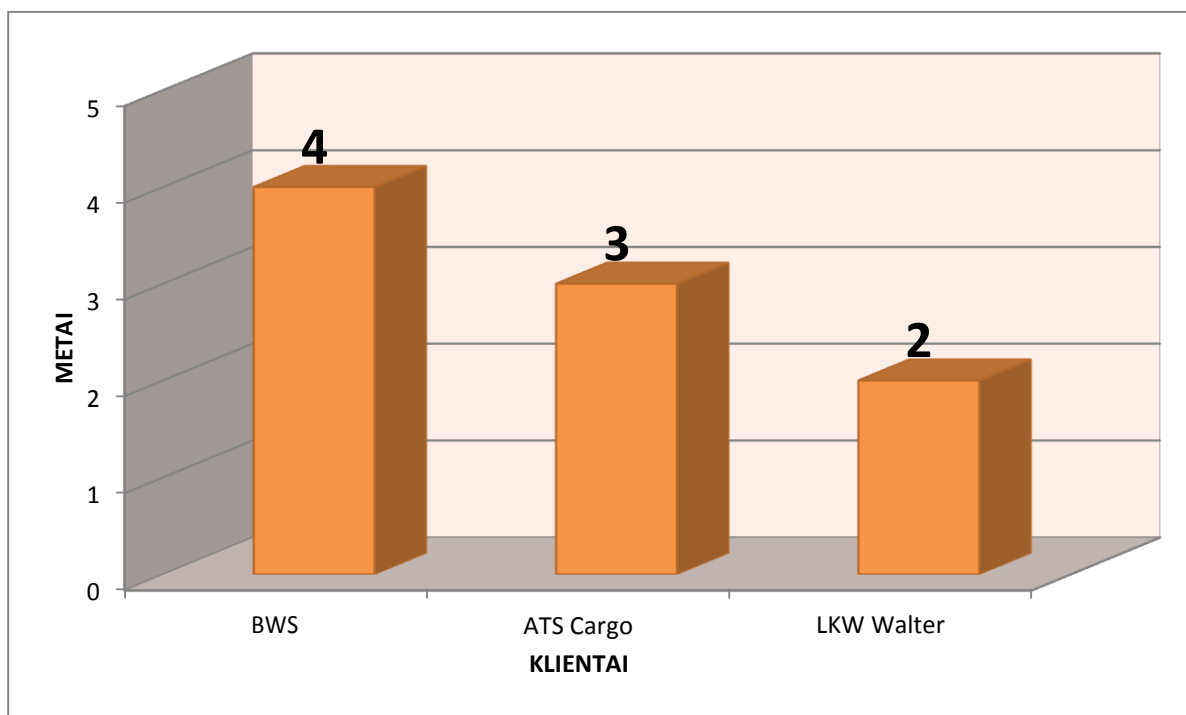
Iš šių analizuojamų įmonių UAB „Freiras“ labai retai siunčia į mokymo seminarus, o taip pat nenaudoja jokios programos dėl darbuotojų motyvacijos kėlimo priešingai nei konkurentų įmonės, todėl šiose pozicijose užima žemiausias vietas. Todėl galima daryti išvadas, kad įmonė privalo tobulinti darbuotojų apmokimo (seminarų) bei skatinimo sritis norint įgyti konkurencinį pranašumą šių įmonių atžvilgiu. Dauguma sričių įmonė yra šiek tiek silpnesne, nes kaip buvo minėta turi labai trumpą darbo patirtį, todėl galima teigti, kad einant laikui UAB „Freiras“ turi didelių šansų užimti didesnę rinkos dalį, nes pagal atliktą tyrimą įmonė užima silpniausią padėtį iš analizuojamų įmonių.

### Klientų apklausos rezultatai

Analizuojama bendrovė bendradarbiauja šiuo metu su 3 užsienio ekspedicijomis t.y. Blue Water Shipping A/S (Danija), LKW Walter (Austrija) ir Air Truck Sea Cargo A/S (Danija). Taigi siekiant geriau įvertinti UAB „Freiras“ konkurencingumo didinimo galimybes, buvo atlikta įmonės partnerių –



3 kompanijų atstovų apklausa. Apklausa vyko internetu, nes tik atitikus klientų keliamus reikalavimus galima įgyti geresnę konkurencinę padėtį.



**17 pav.** UAB „Freiras“ partnerių pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo laikotarpį

Kaip matoma iš duomenų pateiktų 17 paveiksle, įmonė net 4 metų bendradarbiauja su pagrindiniu savo partneriu – Blue Water Shipping A/S. Likę du partneriai taip pat yra jau pakankamai ilgai bendradarbiauja su analizuojama įmone per jos gyvavimo laiką, atininkamai 3 ir 2 metus. Dėl ilgo bendradarbiavimo su ekspedicijomis galima teigti, kad įmonė turi stabilius ryšius, ir sugeba užtikrinti saugias tolimesnės veiklos perspektyvas bei konkurencingumo didinimo galimybes. Anketos pagalba klientų buvo prašoma įvertinti tam tikrus UAB „Freiras“ veiklos aspektus (žr. 12 lentelė).

12 lentelė

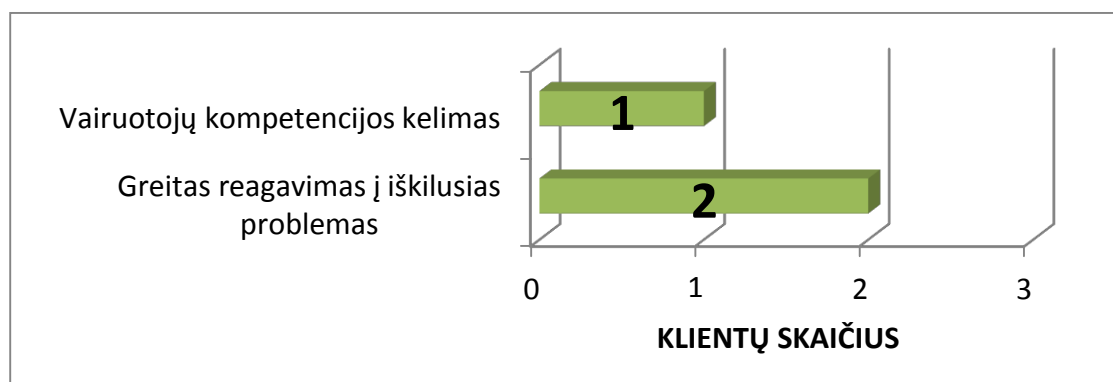
### UAB „Freiras“ klientų nuomonė apie įmonės veiklą

Teiginiai	Balai					Vidurkis
	5	4	3	2	1	
Įmonė yra patikimas partneris	1	2				4,3
Darbuotojai atitinka keliamus reikalavimus	1	2				4,3
Vairuotojai yra kompetentingi	2	1				4,3
Įmonės veiklos organizavimas yra efektyvus	1	1	1			4,0

Įmonė paslaugos yra aukštos kokybės	1	1	1			<b>4,0</b>
Darbuotojų bendravimo yra kultūringas	2	1				<b>4,7</b>
Paslaugos įvykdomos nustatytu laiku	2	1				<b>4,7</b>
Paslaugos užmokestis atitinka siūloma kokybę	3					<b>5</b>
Įmonė geba laiku bei greitai išspręsti iškilusias problemas		2	1			<b>3,7</b>
Įmonė visada pasiruošusi padėti iškilus problemoms pagal savo galimybes	2	1				<b>4,7</b>
Įmonės transporto priemonės atitinka keliamus reikalavimus	3					<b>5</b>
Įmonė turi galimybes didinti konkurenciniam pranašumui	3					<b>5</b>

Iš duomenų pateiktų 13 lentelėje, galima daryti išvadas, kad klientai gan gerai vertina visus UAB „Freiras“ veiklos aspektus. Skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 - visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku, kaip matome nebuvo nei vieno įvertinimo 2 ar 1 balu. Geriausiai įvertinti nuo 5 iki 4,7 balų yra, tokie kaip darbuotojų bendravimo kultūra, paslaugų įvykdymas nustatytu terminu, paslaugų kaina atitinka kokybės atžvilgiu, įmonė pasiruošusi padėti esant galimybei kokybiškos transporto priemonės bei konkurencingumo didinimo galimybės. Visus kitus lentelėje pateiktus teigiamus įmonės klientai įvertino nuo 4,7 iki 3,7 balų, kas taip pat reiškia teigiamą įvertinimą. Taip pat buvo norima sužinoti, kokius įmonės veiklos aspektus pagal klientus reikėtų tobulinti ir jie galėjo pateikti pasiūlymus iš veiklos aspektų, kurie buvo paminėti anketinėje apklausoje (18 pav).

Kaip matoma du UAB „Freiras“ klientai (žr. 18 pav.), siūlytų įmonei tobulinti greitesnę reagavimą į iškilusias problemas, o vienas klientas teigia, kad įmonei reikėtų didinti vairuotojų kompetenciją. Taip pat buvo užklausta visų klientų ar ketina toliau tęsti bendradarbiavimą kartu su UAB „Freiras“ ir visi klientai vienareikšmiškai atsakė taip.



**18 pav.** UAB „Freiras“ partnerių pasiskirstymas pagal siūlomus veiklos tobulinimo aspektus

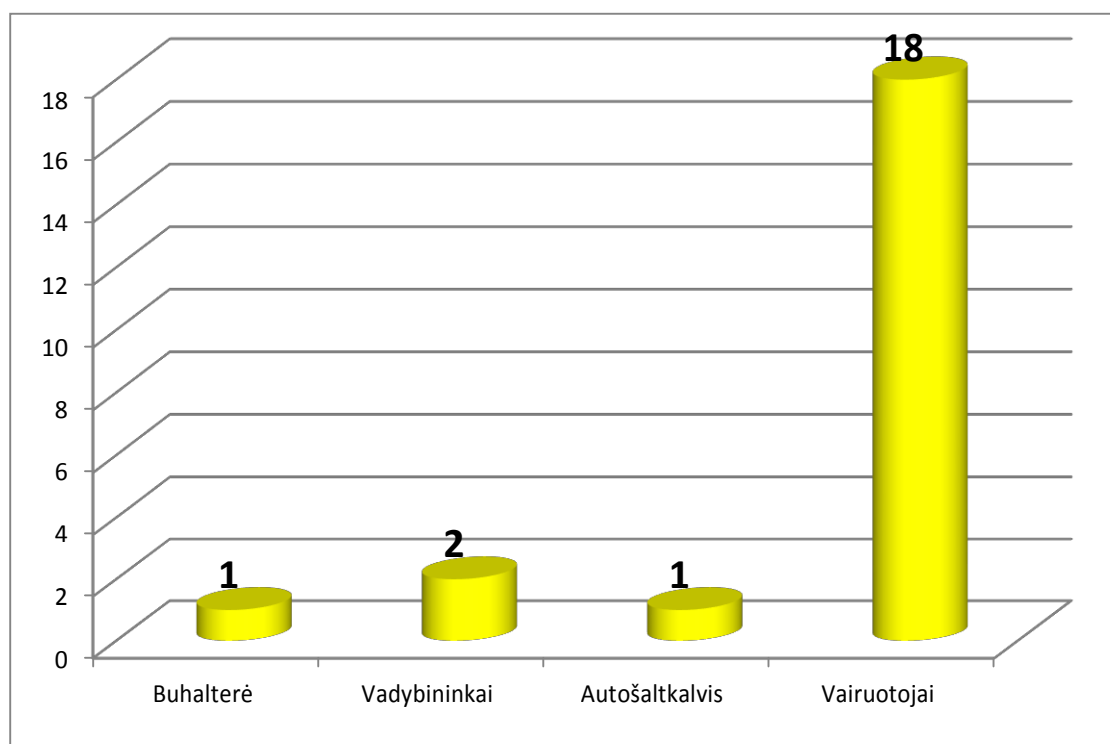
Apibendrinant klientų apklausos rezultatus, reikėtų paminėti, kad UAB „Freiras“ turi ilgalaikius klientus, kurie analizuojamos įmonės bendradarbiavimą kartu vertina labai gerai. Atlikta apklausa

parodė, kad klientai pasitiki UAB „Freiras“, teigiamai vertina paslaugų atlikimo kokybę bei bendradarbiavimą ir taip pat pripažįsta, kad įmonė turi puikias galimybes didinti konkurencingumą.

### Darbuotojų apklausos rezultatai

Tiriant įmonės konkurencingumą didelę reikšmę turi darbuotojų nuomonė apie įmonę. Todėl norint sužinoti įmonės konkurencingumo didinimo galimybes bendrovės Freitas, UAB atžvilgiu, atlikome darbuotojų apklausą.

Apklaustų darbuotojų sudėtis pagal pareigas pateikta 19 paveiksle.



**19 pav.** Apklaustų darbuotojų sudėtis pagal pareigas

Pagal pateiktą 19 paveikslą, matoma, kad apklausoje dalyvavo 22 įmonės darbuotojų, išskyrus UAB „Freiras“ direktorius, nes su direktoriumi buvo atliktas interviu. Darbuotojų buvo prašoma įvertinti pateiktus suformuluotus teiginius apie UAB „Freiras“ veiklą skalėje nuo 5 iki 1, ai 5 – visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku (žr. 13 lentelė). Pagal šią lentelę galėsime nustatyti įmonės darbuotojų pasitenkinimą darbo vieta, nes tik darbuotojas, kuris yra patenkintas darbo vieta dirbs pilnavertiškai ir didins įmonės darbo našumą bei suteiktų paslaugų kokybę, dėl šių priežasčių įmonė gali didinti savo konkurencingumą.

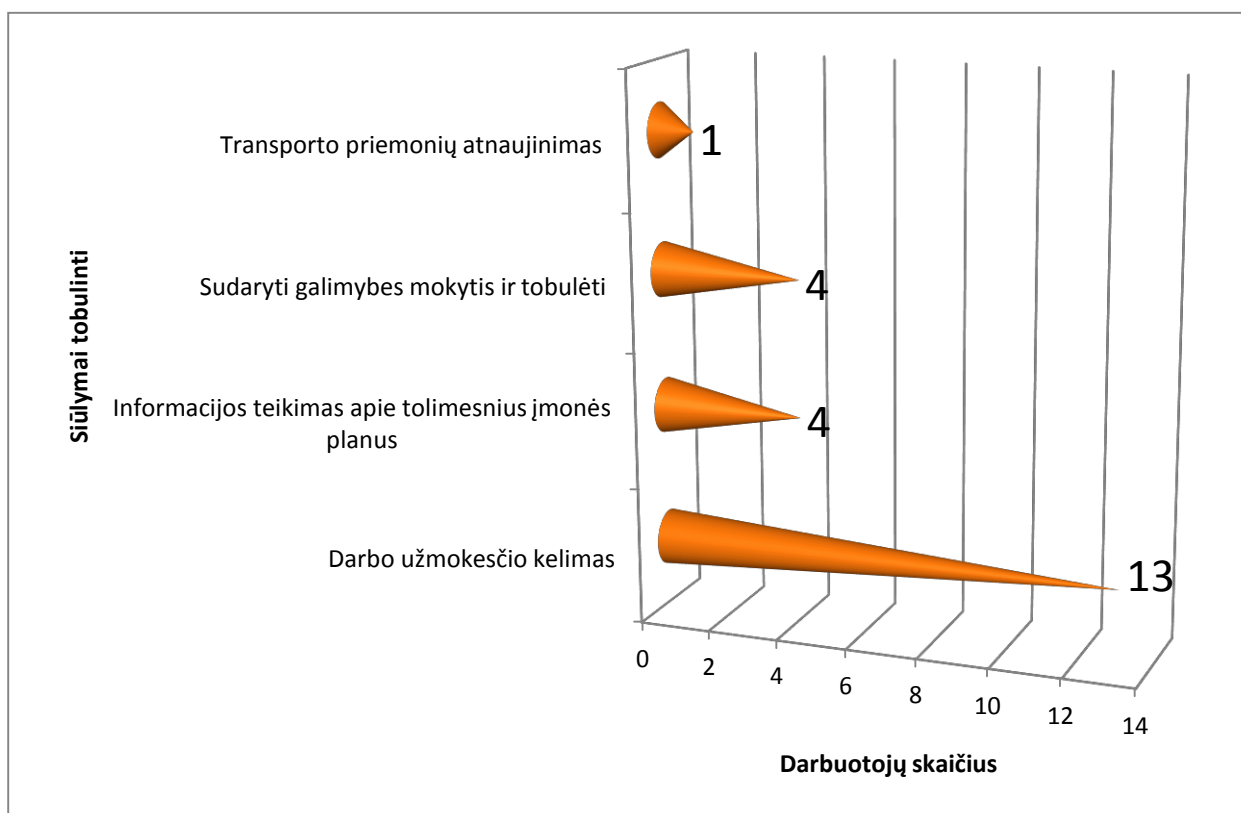
**UAB „Freiras“ darbuotojų nuomonė apie įmonės veiklos aspektus**

<b>Teiginiai</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Vidurkis</b>
Mano motyvacija darbui įmonėje yra gera	9	5	6	2		<b>4</b>
Įmonėje yra sudarytos galimybės mokytis bei tobulėti	4	5	4	6	3	<b>3</b>
Darbe neįėjamas stresas	9	4	5	2	2	<b>3,7</b>
Esu visiškai patenkintas darbo užmokesčiu	6	4	5	5	2	<b>3,3</b>
Esu visiškai lojalus įmonei	9	4	5	3	1	<b>3,8</b>
Įmonėje darbas organizuojamas yra efektyvus	8	4	5	3	2	<b>3,6</b>
Vadovybė sugeba priimti sprendimus sudėtingose situacijose ir jas išspręsti	7	5	5	2	3	<b>3,5</b>
Vadovai visada išklauso darbuotojų problemas, pageidavimus ar siūlymus ir tinkamai sureaguoja ir daro atitinkamas išvadas	5	4	8	3	2	<b>3,3</b>
Darbuotojai visada informuojami apie tolimesnius planus	4	5	6	5	2	<b>3,2</b>
Įmonės transporto priemonės kokybiškos ir tinkamos darbui	10	7	5			<b>4,2</b>
Įmonėje neįėjama didelė darbuotojų kaita	12	4	5	1		<b>4,2</b>
Įmonėje vyrauja jauki atmosfera	13	7	2			<b>4,5</b>
Tarp vadovų ir pavaldinių egzistuoja draugiški santykiai	13	6	3			<b>4,5</b>
Įmonė turi dideles galimybes didinti konkurencingumą	12	8	2			<b>4,5</b>

Apibendrinus pateiktus duomenys 13 lentelėje galime spręsti, kad darbuotojai ganėtinai gerai vertina įmonės veiklos aspektus, kaip atmosferą įmonėje, vadovų ir pavaldinių santykius bei konkurencingumo didinimo galimybes (vidurkis – 4,5). Tai, kad įmonėje neįėjama darbuotojų kaita

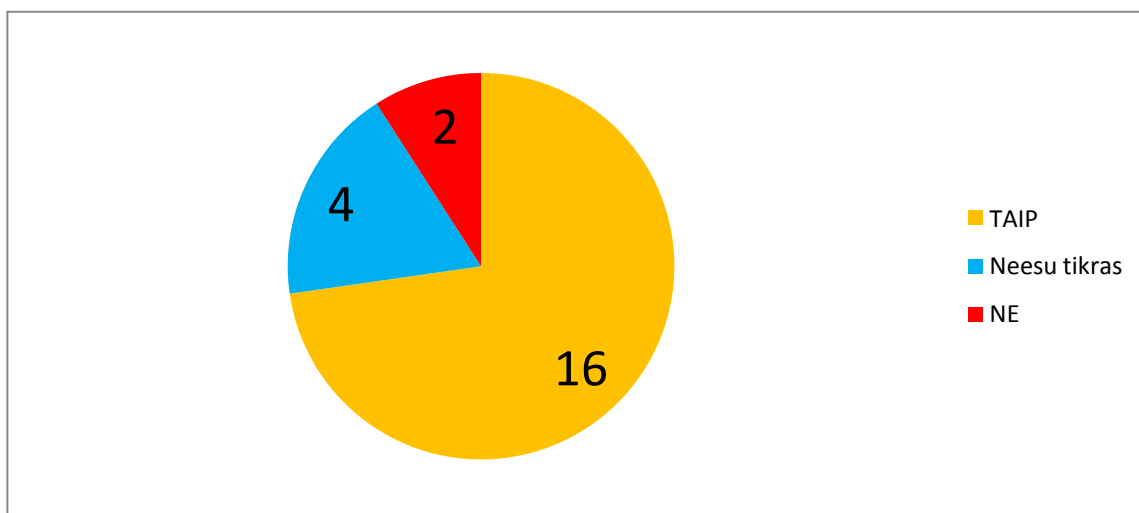
bei transporto priemonių kokybė (vidurkis – 4,2) Ganėtinai gerai darbuotojai įvertino motyvaciją darbui (vidurkis – 4,0). Vidutiniškai vertinami tokie aspektai, kaip motyvaciją darbui (3,8), kad nejaučia streso darbe (3,7), organizuojamų darbų efektyvumą (3,6), vadovybės sprendimai sudėtinguose situacijose (3,5), sudarytos galimybės įmonėje tobulėti bei darbuotojų išklauskimas ir darbo užmokestis įmonėje (3,3), mažiausias balų vidurkis buvo skirtas teikiamai informacija darbuotojams apie įmonės tolimesnius planus (3,2). Taip pat galime teigti, kad daugelio darbuotojų neigiamai vertinamų aspektų analizuojant apklausos rezultatus – nepastebėta. Todėl atsižvelgiant į apklausos rezultatus galima teigti, kad įmonės darbuotojai yra patenkinti darbo vieta ir bendras apklausos vidurkis yra 3,8 balo ir 5 galimų. Todėl įmonės darbuotojai yra suinteresuoti atlikti savo darbą kokybiškai ir taip didinti įmonės konkurencingumą.

Taip pat darbuotojai buvo klausiami ir kokius įmonės veiklos aspektus reikėtų tobulinti norint įgyti didesnę konkurencingumą (žr. 20 pav).



**20 pav.** Apklaustų darbuotojų pasiskirstymas pagal siūlomus tobulinti veiklos aspektus

Kaip matoma, anot darbuotojų reikėtų didinti darbo užmokestį. Taip pat darbuotojai norėtų turėti didesnes galimybes mokytis bei tobulėti bei norėtų gauti dažniau informaciją apie įmonės veiklą. Taip pat vienas darbuotojas siūlė atnaujinti įmonės transporto priemones.



**21 pav.** Apklaustų darbuotojų pasiskirstymas pagal apsisprendimą toliau dirbti įmonėje

Įmonės darbuotojai buvo paklausti apie tolimesnį darbą įmonėje ir ar ketina toliau dirbti (žr. 21 pav). Kaip matoma, daugelis (16) darbuotojų yra visiškai tikri, kad toliau liks dirbti šioje įmonėje. Iš UAB „Freiras“ įmonės neapsisprendę yra 4 darbuotojai, o 2 – pasisakė nebeketinantis ilgiau dirbti šioje įmonėje

Taip pat buvo atliktas interviu su įmonės vadovu. Interviu tikslas apibendrinti ir apžvelgti konkurencingumą ir jo perspektyvas išanalizavus vadovo atsakymus ir pagal juos nustatyti stiprybes bei silpnybes. Interviu pateiktas 14 lentelėje.

14 lentelė

#### Interviu su vadovu rezultatai

Klausimas	Atsakymas
<b>Kaip vertinate žmogiškųjų išteklių valdymą įmonėje?</b>	Įmonė iš visų jėgų stengiasi, kad žmogiškųjų išteklių valdymas prilygtų šiandieninėje verslo aplinkoje keliamiems žmogiškojo kapitalo valdymo reikalavimams, ir tai vertina kaip vieno esminių organizacijos išteklių.
<b>Ar įmonėje sparčiai diegiamos naujos inovacijos?</b>	Mūsų įmonė visada stengiasi įdiegti visas
<b>Kaip vertinate vadybos įgūdžius?</b>	Turime stiprius du vadybininkus įmonėje, kurie atitinka keliamus reikalavimus t.y. puikiai kalba anglų bei rusų kalbomis. Taip pat turi puikius bendravimo įgūdžius.
<b>Ar įmonė turi strateginių</b>	Įmonėje visada planuojama veiklą bei iškeliami strateginiai

<b>tikslų ir uždavinių?</b>	tiksmai ir uždaviniai.
<b>Ar Jūsų teigiamu įmonės paslaugos pasižymi patrauklia kaina?</b>	Taip visada stengiamės atitikti rinkos kainų reikalavimus, bet taip pat už šią kainą siūlome užtikrintą bei kokybiškai atliktą paslaugą, nes mano manymų įmonėje dirba tikrai puikūs specialistai ir jie taip pat turi motyvaciją atlikti savo darbą kokybiškai ir be klaidų.
<b>Ar įmonė geba greitai reaguoti į pokyčius bei prisitaikyti prie situacijos?</b>	Galima teigti, kad taip. Aišku reagavimas yra staigus, bet darant sprendimus visada vadovybė daro posėdį ir kalba kartu apie prisitaikymą prie tam tikros situacijos ar išeitį.
<b>Ar įmonė geba greitai reaguoti į klientų poreikius?</b>	Aišku pagal turima patirtį klientų poreikiai kinta ir tai yra normalus reiškinys. Žinoma jei mūsų galimybės tai leidžia ir įmonė per šiuos pokyčius nepatiria nuostolių visada geranoriškai į juos greitai reaguojame ir vykdome ar prisitaikome.
<b>Ar įmonė priklauso kokiam nors asociacijai?</b>	Šiuo metu ne, bet turime planų įstoti į LINAVA, kuri mus atstovauja IRU atstovybėje ir bando pasiekti palengvinimų politinėje bei teisinėje įmonių aplinkose, nes šiuo metu didžiausia mano manymu problema
<b>Kaip vertinate įmonės teikiamų paslaugų kokybę?</b>	Kadangi mūsų įmonė yra maža tai vienas iš pagrindinių tikslų yra kokybiško darbo atlikimas, nes tik atlikus kokybiškai darbą mūsų įmonės reputacija nenukenčia klientų požiūrio aspektu ir todėl turime gerus santykius su klientais ir galime teigti, kad atliekame tikrai kokybiškai suteikiamas paslaugas.
<b>Kaip vertinate įmonės santykius su klientais ir tiekėjais?</b>	Santykiai labai draugiški ir geri.
<b>Kaip Jūs vertinate aptarnavimo klientų kokybę?</b>	Iš klientų pusės nėra jokių nusiskundimų dėl aptarnavimo kokybės, todėl galima teigti, kad darbuotojų bendradarbiavimo įgūdžiai yra patenkinami ir paslaugų teikimas kokybiškas.
<b>Ar organizacijoje yra kokių nors mokymo, ar įgūdžių tobulinimo programos?</b>	Deja, šiuo metu neturi jokių specialių programų, kurios mokytų ar tobulintų įgūdžius, bet apie šias galimybes yra svarstoma.
<b>Kaip vertinate įmonės organizacinę kultūrą?</b>	Teigiamai

<b>Ką galėtumėt pakomentuoti apie įmonės patiriamąsias sąnaudas?</b>	Sąnaudos yra ganėtinai didelės. Badome jas reguliuoti ir mažinti, bet tai tikrai labai sudėtingas darbas, nes pagrindinės sąnaudos yra kuras.
<b>Kaip vertinate įmonės geografinę padėtį?</b>	Mūsų įmonei geografinė padėtis didelės įtakos nedaro, nes savo paslaugas teikiame visoje Europoje.
<b>Ar galite teigti, kad įmonė turi teigiamą įvaizdį klientų bei tiekėjų atžvilgiu?</b>	Taip, įmonė turi tikrai geras rekomendacijas iš Austrijos, Danijos ekspedicijų, o tiekėjai taip pat neturi didelių nusiskundimų, nes visada stengėmės atsiskaityti per sutartą laikotarpį.
<b>Ar įmonėje atliekama finansinė analizė?</b>	Taip, visada yra analizuojami ketvirtiniai finansiniai įmonės rodikliai.
<b>Ar įmonėje atliekami konkurencinės aplinkos tyrimai?</b>	Deja, tam tikrų tyrimų neatliekame.
<b>Ar įmonėje atliekami vidinių proceso efektyvumo vertinimo tyrimai?</b>	Šioje vietoje kol kas nematoma rimtesnio poreikio atlikti tokius tyrimus.
<b>Kokios Jūsų nuomone yra apie įmonės konkurencingumo didinimą?</b>	Manau tikrai yra geros galimybės, nes kaip puikiai žinote įmonė yra ganėtinai jauna ir plėtėsi tikrai sparčiai ir nesakome, kad tai yra pabaiga, kadangi dėka gero bendradarbiavimo su įmonės klientais gauname daug pasiūlymų įdarbinti daugiau vilkikų pas juos.
<b>Kuriuos įmonės valdymo aspektus reikėtų tobulinti pirmiausiai Jūsų nuomone?</b>	Mano nuomonė reikėtų tobulinti darbuotojų apmokymų situacija ir jei darbuotojai bus suinteresuoti gauti naujos naudingos informacijos, kuri taip pat padėtų darbo efektyvumui bei kokybei.

Apibendrinus interviu su UAB „Freiras“ vadovų galime teigti, kad vadovas yra optimistiškai nusiteikęs ir nori didinti konkurencingumą įmonės. Taip pat realiai mato įmonės situaciją ir turi planų įstoti į asociaciją „Linava“, kuri atstovauja tarptautiniu lygmeniu Lietuvos vežėjus bei UAB „Freiras“ vadovas planuoja vykdyti darbuotojų apmokymus dėl darbo kokybės bei našumo. Šio interviu dėka galime nustatyti įmonės konkurencingumą pagal UAB „Freiras“ vadovą ir padarius išvadas galime teigti, kad įmonė yra konkurencingą ir nori stiprinti poziciją rinkoje.



#### 4.4. SSGG tyrimas

Kaip jau buvo minėta šiame darbe, kad bus naudojama rezultatams apibendrinti ir įvertinti SSGG analizė. SSGG analizės pagalbą apibendrinsim įmonės vidinę bei išorinę aplinką ir galėsime pamatyti įmonės stiprybės, silpnybės, galimybes bei grėsmės. Taigi visus apibendrintus įmonės rezultatus pateiksime 15 lentelėje, kurioje bus silpnybės ir stiprybės, bei 16 lentelėje galimybes ir grėsmės.

15 lentelė

#### UAB „Freiras“ SSGG analizė (stiprybės, silpnybės)

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Naudojama technologinės naujovės, kurios kontroliuoja darbuotojų darbą bei padeda sumažinti įmonės kaštus.</li> <li>○ Darbuotojų skaičius turi tendenciją augti įmonėje, o tai reiškia, kad įmonė plečiasi savo veiklos aspektu.</li> <li>○ Vidutinis darbo užmokestis turi didėjimo tendencijas.</li> <li>○ Visi pagrindiniai minėti klientai yra patikimi ir patikrinti, nes bendradarbiaujama su UAB „Freiras“ ne vienerius metus.</li> <li>○ Įmonės transporto priemonės yra ganėtinai naujos, kurios dar tarnaus ne vienerius metus.</li> <li>○ Darbuotojų kvalifikacija tenkina įmonės klientus</li> <li>○ Vadovybė sugeba priimti sprendimus sudėtingose situacijose bei jas išspręsti;</li> <li>○ Įmonė nuolat planuoja savo veiklą bei išsikelia strateginius tikslus ir uždavinius;</li> <li>○ UAB „Freiras“ atsiskaito su tiekėjais pagal nustatytus terminus;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Įmonėje nėra sudaryta galimybių tobulėti ir eiti į seminarus bei kelti darbuotojų kvalifikaciją.</li> <li>○ Šiuo metu įmonė turi įsipareigojimų lizingas už transporto priemones.</li> <li>○ Dauguma darbuotojų nėra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu;</li> <li>○ Pasak dalies darbuotojų vadovai nėra linkę išklaudyti ir suprasti bei informuoti apie įmonės planus;</li> <li>○ Įmonėje neatliekami vidinių procesų efektyvumo bei išorinės aplinkos analizės tyrimų</li> <li>○ Įmonė neturi susidariusi programos kuri keltų darbuotojų motyvaciją</li> <li>○ UAB „Freiras“ neturi susidarę jokių planų, kurie gerintų įmonės reputaciją;</li> </ul>

## UAB „Freiras“ SSGG analizė (galimybės, grėsmės)

GALIMYBĖS	GRĖSMES
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Po ekonominio nuosmukio išlikusiai įmonei atsivėrė galimybės rasti naujų klientų, kurie priklausė ekonominiu sunkmečiu bankrutavusioms įmonėms.</li> <li>○ Pakankami ilgas bendradarbiavimas su pagrindiniais klientais leidžia daryti prielaidą, kad įmonė turi stabilius ryšius, kad užtikrintų saugias tolimesnės veiklos perspektyvas bei konkurencingumo didinimo galimybes;</li> <li>○ Darbuotojų, vadovo bei klientų nuomone, įmonė turi palankias galimybes didinti konkurencingumą;</li> <li>○ Atsiveria galimybės tobulinti žmogiškuosius išteklius bei plėsti veiklą naudojantis ES struktūrinių fondų parama.</li> <li>○ Įmonę teigiamai įtakoja socialinė kultūrinė aplinka dėl ryškių globalizacijos įtakotų demografinių, kultūrinių pokyčių bei darbuotojų išsilavinimo lygio augimo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Darbo rinkoje jaučiamas didžiulis kvalifikuotų vairuotojų trūkumas, dėl ko ir bendrovė UAB „Freiras“ gali turėti tam tikrų sunkumų, priimant naujus darbuotojus. ;</li> <li>○ Pastoviai augančios kuro kainos nestabilumas;</li> <li>○ Europos sąjungoje nustatytas minimalus darbu užmokestis vairuotojams ekspeditoriams Vokietijoje bei Norvegijoje;</li> <li>○ Draudimas vairuotojams ekspeditoriams būtų transporto priemonėse ilgiau nei 45h Belgijoje ir Prancūzijoje, nes gresia nuobaudos, o rasti išeičių labai sudėtinga ir nėra sąlygų, kad šalia viešbučių būtų saugoma aikštelė transporto priemonėms ir kroviniams.</li> </ul>

Kaip matoma, iš atliktos SSGG analizės rezultatų (žr. 15 lentelė ir 16 lentelė), bendrovės UAB „Freiras“ stiprybių bei galimybių skaičius ženkliai viršija silpnybių ir grėsmių. Net ir neanalizuojant detaliau SSGG analizės informacijos, matoma, kad įmonė turi pakankamai geras sąlygas, kad sustiprintų savo konkurencinius pranašumus. Atlikus tyrimą buvo nustatyta 9 stiprybės ir 7 silpnybės iš įmonės vidinės aplinkos bei 5 galimybės ir 4 grėsmės išanalizavus įmonės išorinę aplinką. Taip pat šiame darbe reikia atlikti dar vieną užduotį – remiantis tyrimo rezultatais parengti UAB „Freiras“ konkurencingumo didinimo galimybių planą. Apibendrinus rezultatus galime įmonei skirti 56 balus iš

100 galimų, kuriuos gavome pagal proporcingumą veikiančių įmonė veiksmų, nes 56 procentus sudaro teigiamai įmone veikiantys veiksniai. Todėl gali teigti, kad įmonė yra konkurencinga.

#### 4.5. UAB „Freiras“ konkurencingumo didinimo planas

Remiantis atlikto tyrimo SSGG analizės rezultatais, kad įmonė yra konkurencinga bei įvertinta 56 balais iš 100 galimų balų. Taip pat SSGG analizės dėka buvo identifikuotos įmonės silpnybės bei grėsmėmis. Pagal kurias buvo parengtas detalus UAB „Freiras“ konkurencingumo didinimo planas, kurio tikslas būtų pašalinti įmonės stiprybes bei silpnības. Konkurencingumo didinimo planas apibendrintas 17 lentelėje.

17 lentelė

#### UAB „Freiras“ konkurencingumo didinimo detalus planas

Konkurencingumo didinimo priemonė	Įgyvendinimo laikotarpis ir apibūdinimas	Pagrindimas	Laukiami rezultatai, nauda
Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas	2016 07 – 2017 08 Programa privalo susidaryti iš tokių etapų: 1. Detalus žmogiškųjų išteklių valdymo situacijos įvertinimas ir analizavimas pagal visus žmogiškųjų išteklių valdymo elementus. 2. Programos parengimas; 3. Programos įgyvendinimas; 4. Rezultatų	Tokia priemonė siūloma dažniausiai kai nustatoma, yra nepatenkinti darbo užmokesčiu. Kaip gerai žinoma, kad besikuriančioje žinių visuomenėje, žmogiškieji ištekliai tampa vienas iš pagrindinių organizacijos turtu, todėl ir jų efektyvus valdymas yra vienu svarbiausių organizacijos uždaviniu.	Darbuotojai, kurie visapusiškai yra patenkinti savo darbo vieta bei jos sąlygomis tik gera motyvacija prisidėtų prie įmonės vertės kūrimo ir paslaugų kokybės kūrimo, procesų efektyvumo tobulinimo. Taip pat prie produktyvesnio darbo ir patikimos, efektyvios kompanijos įvaizdžio kūrimo. O visų svarbiausiai tokia programa neabejotinai padidintų įmonės konkurencinį pranašumą konkurentų atžvilgiu.

	patikrinimas ir vertinimas; 5. Tolimesnių planų sudarymas.		
Įmonės sąnaudų mažinimo programa	2016 09 – 2017 09 Pagrindiniai etapai: 1. Finansinės veiklos rezultatų analizė (tai yra finansinių ataskaitų vertikali bei horizontali analizė, visų finansinių rodiklių dinaminė, struktūrinė analizė) 2. Sąnaudų įvertinimas; 3. Programos sudarymas sąnaudoms mažinti; 4. Programos kontrolė ir vykdymas. 5. Rezultatų įvertinimas 6. Tęstinumo numatymas.	Kaip gerai žinome įmonės pagrindinės sąnaudos yra kuras transporto priemonėm. Labai daug patiria nuostolių dėl aplaidaus požiūrio į įmonės patiriamas sąnaudas. Vien pagrindinių finansinės atskaitomybės dokumentų duomenys nepadedą įvertinti realios įmonės situacijos bei įvertinti ir išanalizuoti sąnaudas. Todėl nepagrįstų sąnaudų mažinimas atneštų įmonei didesnę pelną	Detali situacijos sąnaudų analizė padėtų sukurti tam tikrą programą, kurios pagalba būtų galima uždirbti tokį pat ar net didesnę pelną sąnaudų kontroliavimo dėka.
Išorinės įmonės aplinkos tyrimai	Kas 6 mėnesius Tokiems tyrimams turėtų būti paskirtas atsakingas asmuo, kuris atliktų analizės nustatytų laikotarpiu. Darbo autorės pastebėjimu, kad analizę tikslinga daryti naudojantis šiame darbe	Darbe buvo analizuojama išorinės įmonės aplinkos svarba įmonės veiklos rezultatyvumui, todėl galima teigti, kad tokie tyrimai yra labai svarbūs ir reikalingi, juo labiau, kad politinė bei ekonominė situacija yra nestabili ir dažnai kinta o išorinės	Įmonė darbas taptų efektyvesnis ir patirtų mažiau nenumatytų sunkumų, kurie būtų susiję su išorinės aplinkos pokyčiais.

	PEST analizės metodu. Tyrimo rezultatai turėtų būti pateikti vadovui, o vadovas turėtų planuoti veiklą atsižvelgdamas į galimus aplinkos pokyčius, kad įmonė patirtų mažiau nuostolių. Svarbiausiai čia būtų politinės ir teisinės bei ekonominės aplinkos analizės.	aplinkos analizė bei vertinimas leistų įmonei lengviau prisitaikyti prie sąlygų. Įmonės, kurios siekia konkurencinio pranašumo, vienas svarbiausių iššūkių yra lankstus prisitaikymas prie aplinkos pokyčių.	
Vidinių išteklių analizė	Kas 6 mėnesius Čia reiktų sukurti vidinių išteklių vertinimo sistemą pritaikytą konkrečiai UAB „Freiras“ vidinei aplinkai vertinti. Į sistemą turėtų būti įtraukti šie aspektai, darbuotojai, klientai, vadovai, materialūs ištekliai, finansai, veiklos organizavimo vertinimas.	Vidiniai ištekliai bei tinkamas jų valdymas yra labai svarbus konkurencinio pranašumo aspektas.	Tai padėtų efektyviai išnaudoti vidinius įmonės resursus, kurie padėtų didinti įmonės vertę bei didinant konkurencingumo galimybes.

Kaip matoma, darbo autorius siūlo analizuojamai įmonei visų pirma tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą, taip pat skirti atitinkamą dėmesį sąnaudų kontrolei bei daugiau dėmesio skirti vidinės bei išorinės įmonės aplinkos analizei.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Šio darbo tikslas buvo išanalizavus teoriniu aspektu konkurencingumo vertinimą pasiūlyti tinkamiausią metodą įmonės konkurencingumui vertinti.

1. Konkurencingumo samprata yra plačiai analizuota tema moksliniu lygmeniu, bet konkurencingumas yra viena sudėtingiausių koncepcijų, todėl ir nėra vienos sampratos, kuri apibrėžtų konkurencingumą. Tai lemia didelę ir neapibrėžta veiksnių, kurie įtakoja konkurencingumą gausa bei skirtingais konkurencingumo tyrimų lygmenys, todėl dėl šių priežasčių ir skiriasi šios sąvokos apibrėžimas. Kaip buvo analizuojama darbe galime teigti, kad konkurencingumą įtakoja vidiniai ir išoriniai veiksniai, taigi labai svarbu pasirinkti tinkamus metodus šių veiksnių vertinimui nustatant įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes bei grėsmes siekiant konkurencinio pranašumo prieš rinkos konkurentus. Kaip žinome, kad konkurencingumo didinimas yra vienas svarbiausių įmonės tikslų bei uždavinių ir labai šios rinkos sąlygomis yra labai sudėtingas iššūkis.
2. Išanalizavus tyrimų metodų taikymą konkurencingumui vertinti buvo nustatyta, kad kiekviena analizuojama įmonė privalo ištirti išorinę aplinką veikiančius veiksnius atsižvelgiant į mikro bei makro lygmenis. Daugumos konkurencingumo vertinimo modelių pagrindas yra M. Porterio (1998) „Deimanto“ modelis, tačiau keičiantis ir sudėtingėjant rinkai šį modelį vystė kiti autoriai Moonas, Rugmanas, Verbeka, Cho (1995; 1998: 2000) bei siūloma makro veiksniams naudoti PEST analizę. Vidinės aplinkos tyrimams turi būti naudojami finansiniai ir nefinansiniai rodikliai, kurie yra neatsiejami vienas nuo kito ir glaudžiai susiję.
3. Analizuojant UAB „Freiras“ konkurencingumo didinimo galimybes, buvo atliktas tyrimas ir išanalizuota įmonės išorinė bei vidinė aplinka. Tirti vidiniai išteklių, atliktos apklausos (darbuotojų, konkuruojančių įmonių vadovų bei UAB „Freiras“ vadovu) ir interviu su įmonės vadovu. Visi surinkti rezultatai buvo apibendrinti ir įvertinti, nustatant įmonės konkurencingumo didinimo galimybes, grėsmes ir įvertinant įmonės stiprybes bei silpnybes naudojant SSGG analize. SSGG analizės rezultatai parodė, kad įmonė turi dideles konkurencingumo didinimo galimybes. Visgi buvo nustatyta ir silpnesnės įmonės vietos, kaip ne pakankamai efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas ( darbuotojai nepatenkinti atlygiu, darbuotojų apmokymais), nepakankamas dėmesys sąnaudų kontrolei, bei įmonė neatlieka tyrimų dėl išorinės bei vidinės įmonės aplinkos analizavimui. Kitu atžvilgiu įmonė yra stipri stabiliais ir pasitikėjimu grįštais santykiais su klientais, reikalavimus

atitinkančios transporto priemonės, kokybiškomis paslaugomis, kompetentingais darbuotojais. UAB „Freiras“ yra įsikūrusi dėkingoje geografinė padėtimi.

4. Atlikus UAB „Freiras“ išorinės ir vidinės aplinkos analizes buvo nustatyta, kad įmonė yra konkurencinga, nes pagal naudojama SSGG analizę galime matyti, kad įmonė įtakojančių stiprybių bei galimybių sudaro 56 procentai, todėl pagal įmonei galima skirti 56 balus iš 100 galimų.
5. UAB „Freiras“ konkurencingumo didinimui atlikus visus tyrimus galime pasiūlyti: tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą, nes tai vienas svarbiausių šių laikų konkurencingumo didinimą ir įmonės vertę kuriančių veiksnių. Taip pat siūloma sudaryti sąnaudų kontrolės programa ir periodiškai atlikti įmonė įtakojančių išorinių veiksnių bei vidinių veiksnių analizes. Kurios numatytų įmonės stiprybes, silpnybes bei grėsmes ir galimybes. Pagal šią analizę įmonė galės susidaryti planą konkurencingumui didinti, kuris padės išvengti grėsmių bei sustiprinti įmonės silpniausias vietas. Darbo pabaigoje yra parengtas konkretus šių veiksmų įgyvendinimo planas

## LITERATŪRA

- 1) Adomaitis, S. *Konkurencingumas Lietuvos įmonėse. Pranešimų medžiaga*. 2010.
- 2) Barkauskas, V.; Bačkaitis, D. *Konkurencingumo įtaka šalies ūkiui // Ekonomika ir vadyba : tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. 2007. p. 676-680.
- 3) Barkauskas, V. *Intelektualaus kapitalo įtaka įmonių konkurencingumui // Ekonomika ir vadyba*. 2009. 14. 223 – 228/ p.
- 4) Beniušienė, I.; Svirskienė, G. *Konkurencingumas: Teorinis aspektas // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2008. 32-40 p.
- 5) Bruneckienė, J. *Šalies regionų konkurencingumo vertinimas įvairiais metodais: rezultatų analizė ir vertinimas // Ekonomika ir vadyba*. 2010.15. - 25 – 31 p.
- 6) Cho, D. S. *From national competitiveness to bloc and global competitiveness. Competitiveness Review, No. 8 (1)*. 1998. p. 11–23.
- 7) Dyer, J.H.; Singh, H. *The Relation View: Cooperative Strategy and Sources of International Competitive Advantage. Academy of Management Review*. 1998. vol.23, No.4.
- 8) Dumčiuvienė, D.; Meilienė, E.; Snieška, V. *Konkurencingumo ir sanglaudos ryšiai Europos Sąjungos politikos kontekste. Viešoji politika ir administravimas*. 2005. p. 47-59.
- 9) Garalis, A. *Logistika, organizacijų konkurencingumo plėtojimo veiksnys: moderniosios informacinės technologijos tiekimo veikloje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2008. 3 (12) p. 88–101. ISSN 1648-9098.
- 10) Griffiths, A.; Zammuto F.R. *Institutional Governance Systems and Variations in National Competitive Advantage: An Integrative Framework. The Academy of Management Review*. 2005. Vol. 30, No. 4, p. 823-842.
- 11) Grižas, R.A. *Tarptautiniai ekonominiai santykiai. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras*. 2003. p. 31-41.
- 12) Grondskis, D.; Staškevičius, J. A.; Zemkauskas, A. *Organizacijos veiklos vertinimo sistema. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2001. 20, p. 89-99.
- 13) Jin, B.; Moon, H. CH. *The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry Michael Porter and beyond. Journal of Fashion Marketing and Management*. 2006. Vol. 10 No. 2, p. 195-207.
- 14) Jusevičius, R.; Vitunskienė, V.; Šajeva, S. *Lietuvos maisto produktų gamybos pramonės konkurencingumo studija. [interaktyvus]. Taikomasis mokslinis darbas*. 2009. – [žiūrėta 2016 kovo 14] Prieiga per internetą:



<[http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/imported/lt/veikla/veiklos\\_sritys/pramone\\_ir\\_verslas/pramone/analize/maisto\\_pramones\\_studija.pdf](http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/imported/lt/veikla/veiklos_sritys/pramone_ir_verslas/pramone/analize/maisto_pramones_studija.pdf). >

15) Keršienė, R. *Įmonės konkurencingumas globalizacijos sąlygomis // Ekonomika ir vadyba*. 2008. 13. – 546 – 550 p.

16) Khalil, E. *Making Sense of Adam Smith's Invisible Hand: Beyond Pareto Optimality and Unintended Consequences*. [interaktyvi duomenų bazė] Journal of the history of economic thought, Cambridge University Press, vol. 22(01), p. 49-63. 2000. [Žiūrėta 2016 kovo 14].

Prieiga per

internetą <<http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?fromPage=online&aid=5795888>>.

17) Korsakienė, R. *Konkurencinis pranašumas: dviejų požiūrių sintezė // Verslas: teorija ir praktika*. 2004. 52-58 p.

18) Krugman, P. R. Making sense of the competitiveness debate. International competitiveness. [Interaktyvi duomenų bazė] Oxford Review of Economic Policy: 1996, ideas.repec.org, Nr.3, p.17–25. [Žiūrėta 2016 m. kovo 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://ideas.repec.org/a/oup/oxford/v12y1996i3p17-25.html>

19) „Linava“ [Žiūrėta 2016 m. balandžio 3 d.]. prieiga per internetą: <http://www.linava.lt/naujienos/vezejams/>

20) Marčinskas, A.; Diskienė, D. *Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. Ekonomika: mokslo darbai*. 2011. p. 55 – 61.

21) Maskvytienė, I; Urbonas, J *Tarptautinio ekonominio konkurencingumo formavimosi bruožai ir stadijos. Inžinerinė ekonomika*. 2003. 4(35), p. 25-34.

22) Meilienė, E.; Snieška, V. *Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatose. Viešoji politika ir administravimas*, 2010. 31, p. 119-132, ISSN 1648–2603.

23) Moon, H. C.; Perry, N. *Competitiveness of product, firm, industry, and nation in a global business. Competitiveness Review*. 1995. No. 5 (1), p. 37–43.

24) Navicas, V.; Malakauskaitė, A. *Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas // Verslas: teorija ir praktika*. 2010. 11 (1) 5 – 11 p.

25) Porter, M , E. Clusters and the new economics of competition [interaktyvi duomenų bazė]. ISI Web of Science: isiknowledge.com, 1998. [žiūrėta 2016m. kovo 14 d.].

Prieiga per internetą:

<<http://wos10.isiknowledge.com/?SID=QWKmSArg-HUAADm2RXg&Func=Abstract&doc=8/40>>

- 26) Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: 1990. The Free Press, 512.
- 27) Pukelienė, V.; Sabonienė, A. *Produkcijos konkurencingumo rodiklių svarba pramonės įmonių strategijos ir šalies pramonės politikos formavimui Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2004
- 28) Simanavičienė, Ž.; Šimberova, I.; Bruneckienė, J. *Regionų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai*. *Ekonomika*. 2007.
- 29) Sinkienė, J. *Miesto konkurencingumo modelis. Daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas*. 03 S. Kaunas: KTU. 2008.
- 30) Sniečka, S.; Kvainauskaitė, V.; Valančienė L. *Rinkos paklausos prognozavimas konkurencinės rinkos sąlygomis*. *Inžinerinė ekonomika*. 2003. p. 105-113.
- 31) Sūdžius, V. *Produkto konkurencingumo vertinimo ir stiprinimo aspektai*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2001. p. 137-148.
- 32) Valackienė, A. *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija. 2004.
- 33) Vilpišauskas, R. *Tarptautinis konkurencingumas ir Lietuvos eksporto politika*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2016 m. kovo 20 d]. Prieiga per internetą: <  
[http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu\\_studijos2004\\_1/vilpisauskas.pdf](http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2004_1/vilpisauskas.pdf)>.
- 34) Žitkus, L. *Lietuvos geografinė padėtis Europos Sąjungoje kaip strateginis vystymosi veiksnys. ES ekonominės politikos įtaka Lietuvos ūkio plėtrai*. 2005. p. 113-130.
- 35) Žvirblis A.; Mačerinskienė I.; Buračas, A. *Įmonių konkurentų potencialo vertinimo principai ir baziniai modeliai // Intelektinė ekonomika*. 2008, - No. 1(3), - 82–92 p.

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS

#### 1. Pareigos:

Vairuotojas;

Vadybininkai;

Buhalteris;

Šaltkalvis.

2. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku.

Teiginiai	1	2	3	4	5
Mano motyvacija darbui įmonėje yra gera					
Įmonėje yra sudarytos galimybės mokytis bei tobulėti					
Darbe nejaučiamas stresas					
Esu visiškai patenkintas darbo užmokesčiu					
Esu visiškai lojalus įmonei					
Įmonėje darbas organizuojamas yra efektyvus					
Vadovybė sugeba priimti sprendimus sudėtingose situacijose ir jas išspręsti					
Vadovai visada išklauso darbuotojų problemas, pageidavimus ar siūlymus ir tinkamai sureaguoja ir daro atitinkamas išvadas					
Darbuotojai visada informuojami apie tolimesnius planus					
Įmonės transporto priemonės kokybiškos ir tinkamos darbui					
Įmonėje nejaučiama didelė darbuotojų kaita					
Įmonėje vyrauja jauki atmosfera					
Tarp vadovų ir pavaldinių egzistuoja draugiški santykiai					
Įmonė turi dideles galimybes didinti konkurencingumą					

#### 3. Kokia jūsų nuomone yra labiausiai tobulintina veiklos sritis siekiant konkurencingumo.

Darbo užmokesčio kėlimas;

Informacijos teikimas apie tolimesnius įmonės planus;

Sudaryti galimybės mokytis ir tobulėti;

Transporto priemonių atnaujinimas;

**4. Ar planuojate toliau dirbti šioje įmonėje?**

Taip;

Ne;

Nesu tikras

1. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku.

Teiginiai	5	4	3	2	1
Įmonė yra patikimas partneris					
Darbuotojai atitinka keliamus reikalavimus					
Vairuotojai yra kompetentingi					
Įmonės veiklos organizavimas yra efektyvus					
Įmonė paslaugos yra aukštos kokybės					
Darbuotojų bendravimo yra kultūringas					
Paslaugos įvykdomos nustatytu laiku					
Paslaugos užmokestis atitinka siūloma kokybę					
Įmonė geba laiku bei greitai išspręsti iškilusias problemas					
Įmonė visada pasiruošusi padėti iškilus problemoms pagal savo galimybes					
Įmonės transporto priemonės atitinka keliamus reikalavimus					
Įmonė turi galimybes didinti konkurenciniam pranašumui					

2. Kokia jūsų nuomone yra labiausiai tobulintina veiklos sritis siekiant konkurencingumo.

Vairuotojų kompetencijos kėlimas;

Greitas reagavimas į iškilusias problemas;

Transporto atnaujinimas;

Paslaugų kokybės didinimas;

4. Ar planuojate toliau naudotis šios įmonės paslaugomis?

- Taip;
- Ne;
- Nesu tikras.

1. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 – visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku.

KLAUSIMAS	5	4	3	2	1
1)Kaip vertinate Jūsų vadovaujamos įmonės atsiskaitymas su tiekėjais?					
2)Kaip vertinate įvaizdžio ir reputacijos gerinimą Jūsų įmonėje?					
3)Kaip vertinate klientų pasitenkinimą Jūsų įmonėje?					
4)Kaip vertinate Jūsų įmonės lojalumą?					
5) Kaip vertinate Jūsų įmonės paslaugų atlikimo kokybę?					
6) Kaip vertinate Jūsų įmonės paslaugų tiekimo greitį?					
7) Kaip vertinate Jūsų įmonės darbo našumą?					
8) Ar dažnai vyksta jūsų įmonėje darbuotojams seminarai?					
9) Kaip vertinate Jūsų įmonėje darbuotojų motyvacijos kėlimą?					
10) Kaip vertinate Jūsų įmonės turimas sertifikacijas?					

## Vadovo interviu

<b>Klausimas</b>
Kaip vertinate žmogiškųjų išteklių valdymą įmonėje?
Ar įmonėje sparčiai diegiamos naujos inovacijos?
Kaip vertinate vadybos įgūdžius?
Ar įmonė turi strateginių tikslų ir uždavinių?
Ar Jūsų teigiamu įmonės paslaugos pasižymi patrauklia kaina?
Ar įmonė geba greitai reaguoti į pokyčius bei prisitaikyti prie situacijos?
Ar įmonė geba greitai reaguoti į klientų poreikius?
Ar įmonė priklauso kokiai nors asociacijai?
Kaip vertinate įmonės teikiamų paslaugų kokybę?
Kaip vertinate įmonės santykius su klientais ir tiekėjais?
Kaip Jūs vertinate aptarnavimo klientų kokybę?
Ar organizacijoje yra kokių nors mokymo, ar įgūdžių tobulinimo programos?
Kaip vertinate įmonės organizacinę kultūrą?
Ką galėtumėt pakomentuoti apie įmonės patiriamąsias sąnaudas?
Kaip vertinate įmonės geografinę padėtį?
Ar galite teigti, kad įmonė turi teigiamą įvaizdį klientų bei tiekėjų atžvilgiu?
Ar įmonėje atliekama finansinė analizė?
Ar įmonėje atliekami konkurencinės aplinkos tyrimai?
Ar įmonėje atliekami vidinių proceso efektyvumo vertinimo tyrimai?
Kokios Jūsų nuomone yra apie įmonės konkurencingumo didinimą?