



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**

**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Julija Eismontaitė**

**MEDIENOS PERDIRBIMO PRAMONĖS KONKURENCINGUMAS UŽSIENIO  
RINKOSE**

**Darbo vadovas** prof. dr. V. Snieška

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

**KAUNAS, 2016 m.**

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

MEDIENOS PERDIRBIMO PRAMONĖS KONKURENCINGUMAS UŽSIENIO  
RINKOSE

Tarptautinė ekonomika ir prekyba, 621L16001

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė .....**

Julija Eismontaitė VMTEP-4

**2016 m. ....**

**Vadovas .....**

Prof. Dr. Vytautas Snieška

**2016 m. ....**

**Recenzentė .....**

Prof. Dr. Vaida Pilinkienė

**2016 m. ....**

**KAUNAS, 2016 m.**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Julija Eismontaitė

(Studento vardas, pavardė)

Tarptautinė ekonomika ir prekyba, 621L16001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Medienos perdirbimo pramonės konkurencingumas užsienio rinkose“

### AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

2016 m. \_\_\_\_\_ d.  
Kaunas

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

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

\_\_\_\_\_  
(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

\_\_\_\_\_  
(parašas)

Eismontaitė, Julija. Competitiveness of the Wood Processing Industry in Foreign Markets. Master's Final Thesis in International Economics and Trade / supervisor prof. Dr. Vytautas Snieška. Department of Economics, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology. Social Sciences: economics. Key words: competitiveness, competitiveness measurement, wood processing industry. Kaunas, 2016. 89 p.

## SUMMARY

Globalization affects all industries, including wood processing sector. Development of new product mixes and technological development as well as declining commodity prices, companies must develop new strategies, and to discover their strengths in the face of foreign competitors. The European Union's aim is focus more on renewable natural resources, which means that more attention will be given to the wood processing industry development and support. Wood processing industry has to constantly fight for the opportunity improve and maintain its market share among its competitors. With increasing global demand for wood products; it is imperative to stay competitive in the international market, to attain larger market share and thus, increase profits. Competitiveness is a key aspect of the international markets, since it is considered a major source of export development.

Evaluation of Lithuanian wood processing industries in foreign markets is the main object of this paper. The major focus is to evaluate competitiveness of the wood processing industry in Lithuania when exported to foreign markets and submit proposals for their suggestions of ways increasing competitiveness. The tasks: 1. Analyze the wood processing industry problems in terms of competitiveness; 2. Discern the competitiveness of the model concept, structure and stages; 3. To provide empirical model of competitiveness of wood processing industries evaluation; 4. Exercising the model, evaluate the wood processing industries and ways of enhancing competitiveness in foreign markets; 5. Taking into account the results of quantitative study to formulate recommendations to increase competitiveness.

Main results of the paper is investigate the wood processing industry, and look for competitiveness increasing and reducing factors. The statistical analysis of the survey showed that: wood processing enterprises competitiveness of reducing factors is: wood scarcity, financial resources shortage, technical equipment acquisition, production is not efficient, no foreign investments. Factor which increase competitiveness have been identified, such as: product innovation, successful strategic planning of investments, actively searching for new customers in foreign markets, investment in staff training. The survey results can be used in wood processing companies to improve their competitive advantage in foreign markets.

Thesis volume - 89 pages, 27 figures and 20 tables. Key words: competitiveness, competitiveness measurement, wood processing industry

## Turinys

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
ĮVADAS.....	8
1. MEDIENOS PERDIRBIMO PRAMONĖS KONKURENCINGUMO UŽSIENIO RINKOSE PROBLEMATIKA.....	10
1.1 Medienos perdirbimo pramonės analizė.....	10
1.2 Medienos perdirbimo pramonės konkurencingumo esmė.....	12
2. MEDIENOS PERDIRBIMO PRAMONĖS UŽSIENIO RINKOSE VERTINIMO IR DIDINIMO SPRENDIMŲ TEORINIS PAGRINDIMAS.....	17
2.1 Konkurencingumo samprata.....	17
2.2 Konkurencingumo vertinimas.....	23
2.2.1 Konkurencingumo vertinimo metodai.....	23
2.2.2 Konkurencingumo vertinimo modeliai.....	25
2.2.3 Konkurencingumo vertinimo problemos.....	32
2.3 Įmonių konkurencingumą užsienio rinkose lemiantys veiksniai.....	33
2.4 Medienos perdirbimo pramonės rinkos vertinimo modelis.....	38
3. TYRIMO METODOLOGIJA.....	41
4. MEDIENOS PERDIRBIMO PRAMONĖS KONKURENCINGUMO UŽSIENIO RINKOSE EMPIRINIS VERTINIMAS IR DIDINIMO GALIMYBĖS.....	44
4.1 Medienos perdirbimo pramonės statistinių duomenų analizė.....	44
4.2 Medienos perdirbimo įmonių anketinės apklausos tiriamųjų charakteristika.....	48
4.3 Medienos perdirbimo įmonių konkurencingumo vertinimo tyrimo rezultatai.....	49
4.4 Empirinio tyrimo rezultatų diskusija ir apibendrinimas.....	65
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	66
LITERATŪRA.....	68
PRIEDAI.....	74

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Medienos perdirbimo pramonės tyrimų apibendrinimas.....	15
2 lentelė. Konkurencijos samprata .....	17
3 lentelė. Konkurencingumo vertinimo metodikos .....	24
4 lentelė. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	35
5 lentelė. Tyrimo instrumentarijus .....	42
6 lentelė. Įmonių konkurencingumo vertinimo klausimyno vidinis patikimumas ir validumas .....	43
7 lentelė. Medienos perdirbimo įmonių skaičius .....	44
8 lentelė. Darbuotojų skaičius (medienos perdirbimo įmonėse) Lietuvoje ir užsienio šalyse (Eurostat, 2014).....	45
9 lentelė. Tiesioginės užsienio investicijos į medienos perdirbimo pramonę 2009-2014m. (mln. eur.)	45
10 lentelė. Materialinės investicijos medienos perdirbimo įmonėse 2009-2014m. (mln.eur) .....	46
11 lentelė. Medienos perdirbimo įmonių produkcijos eksporto kryptys 2011-2014 (mln. EUR.) ....	46
12 lentelė. Respondentų socio-demografinė charakteristika.....	48
13 lentelė. Koreliacija tarp medienos išteklių skalės teiginių ir respondentų charakteristikos.....	56
14 lentelė. Koreliacija tarp finansinių išteklių skalės teiginių ir respondentų charakteristikos .....	57
15 lentelė. Koreliacija tarp technologinių išteklių skalės teiginių ir respondentų charakteristikos ...	58
16 lentelė. Koreliacija tarp tarptautinės prekybos skalės teiginių ir respondentų charakteristikos....	59
17 lentelė. Koreliacija tarp struktūros skalės teiginių ir respondentų charakteristikos .....	59
18 lentelė. Koreliacija tarp strategijos skalės teiginių ir respondentų charakteristikos .....	60
19 lentelė. Koreliacija tarp žmogiškųjų išteklių skalės teiginių ir respondentų charakteristikos .....	61
20 lentelė. Koreliacija tarp pagrindinių veiksnių .....	64

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Daugiausiai medienos perdirbimo gaminių sunaudojantys sektoriai .....	10
2 pav. Sukuriama bendroji pridėtinė vertė (tūkst.eur.).....	11
3 pav. Medienos perdirbimo, popieriaus ir baldų gamybos įmonių pridėtinė vertė .....	11
4 pav. Žaliavinės medienos eksportas ir importas .....	13
5 pav. Konkurencingumo lygmenys.....	19
6 pav. Konkurencingumo lygmenys.....	20
7 pav. Konkurencingumo struktūra.....	22
8 pav. Įvairūs konkurencingumo vertinimo būdai .....	23
9 pav. Penkių jėgų konkurencinis modelis.....	26
10 pav. Deimanto modelis .....	27
11 pav. Devynių veiksmų modelis .....	30
12 pav. Konkurencingumo vertinimo problemos.....	32
13 pav. Įmonės plėtros veiksniai didinant konkurencingumą .....	34
14 pav. Medienos perdirbimo įmonių konkurencingumo vertinimo teorinis modelis.....	38
15 pav. Empyrinio tyrimo etapai.....	41
16 pav. Medienos perdirbimo pramonės produktų eksportas ir importas Lietuvoje bei kaimyninėse šalyse, 2014m. ....	47
17 pav. Įmonių veiklos vykdymo laikas.....	49
18 pav. Įmonių dydis.....	49
19 pav. Respondentų pritarimas/nepritarimas klausimyno skalių teiginiams .....	50
20 pav. Vidinių skalių vertinimo vidutiniai vertinimai .....	50
21 pav. Medienos išteklių teiginių vertinimas .....	51
22 pav. Finansinių išteklių teiginių vertinimas .....	52
23 pav. Technologinių išteklių teiginių vertinimas.....	53
24 pav. Tarptautinės prekybos teiginių vertinimas .....	54
25 pav. Struktūros ir procesų vertinimas.....	55
26 pav. Strategijos teiginių vertinimas.....	55
27 pav. Žmogiškųjų išteklių teiginių vertinimas.....	56

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Globalizacija daro įtaką visoms pramonės šakoms, įskaitant ir medienos perdirbimo sektorių. Globalioje ekonomikoje atsirandančios galimybės suteikia galimybę medienos perdirbimo pramonei augti bei didinti produkcijos kiekius (Spetic, Kozak, Vidal, 2016). Plėtojantis produkcijos asortimentui ir technologijų plėtrai bei mažėjant produktų kainoms, įmonės privalo kurti naujas strategijas bei atrasti savo pranašumus susiduriant su užsienio konkurentais (Stjepan, Malovr, 2015). Medienos perdirbimo pramonė remiasi atsinaujinančiais gamtos ištekliais, tokiais, kaip medienos žaliava. Europos Sąjungos tikslas daugiau dėmesio skirti atsinaujinantiems gamtos ištekliams, tai reiškia, kad didesnis dėmesys bus skiriamas ir medienos perdirbimo pramonės plėtrai bei paramai. Medienos perdirbimo pramonė turi nuolat kovoti dėl galimybės padidinti ir išlaikyti savo rinkos dalį tarp konkurentų (Porobek, Paluš, Laucanova, Kalamarova, 2016). Galutinis produktas atitinkantis vartotojų poreikius turi praeiti gana ilgą ir sudėtingą kelią – nuo žaliavinės medienos išgavimo į gamybą, iki suteikiant galutinį produktą vartotojui. Didėjant medienos produktų paklausai pasaulyje, įmonėms labai svarbu išlikti konkurencingoms tarptautinėje rinkoje, siekiant padidinti savo finansinį pelną. Medienos produktų konkurencingumui įtakos turi ekologiškai jautrios rinkos, dėl kurių atsiranda tokie veiksniai, kaip medienos žaliavos išgavimas iš tvarių ir atsinaujinančių šaltinių. Konkurencingumas tampa pagrindiniu aspektu tarptautinėse rinkose, nes jis laikomas pagrindinis šaltinis eksporto plėtrai.

**Tyrimo objektas** – Lietuvos medienos perdirbimo pramonės konkurencingumo vertinimas užsienio rinkose.

**Darbo tikslas** – įvertinus Lietuvos medienos perdirbimo pramonės konkurencingumo užsienio rinkose veiksnius, pateikti siūlymus jų didinimui.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti medienos pramonę problematika konkurencingumo požiūriu;
2. Išsiaiškinti konkurencingumo vertinimo modelio sampratą, struktūrą, etapus;
3. Sudaryti empirinio tyrimo modelį konkurencingumo medienos perdirbimo pramonės vertinimui;
4. Pasinaudojus sudarytu modeliu, įvertinti medienos perdirbimo pramonės konkurencingumą ir jo didinimo būdus užsienio rinkose;
5. Atsižvelgus į tyrimo rezultatus suformuluoti rekomendacijas konkurencingumui didinti.

**Tyrimo metodai.** Darbo tikslui pasiekti naudota mokslinės literatūros palyginamoji bei sisteminė analizė. Statistinių duomenų analizė. Anketinė apklausa, norint atskleisti konkurencingumo medienos perdirbimo įmonėse veiksnius. Veiksnių įvertinimui, atliktas tyrimas, kurio analizei naudoti statistiniai metodai: ranginės Likert'o skalės analizės metodai – vidurkis, moda; koreliacinė analizė naudojant



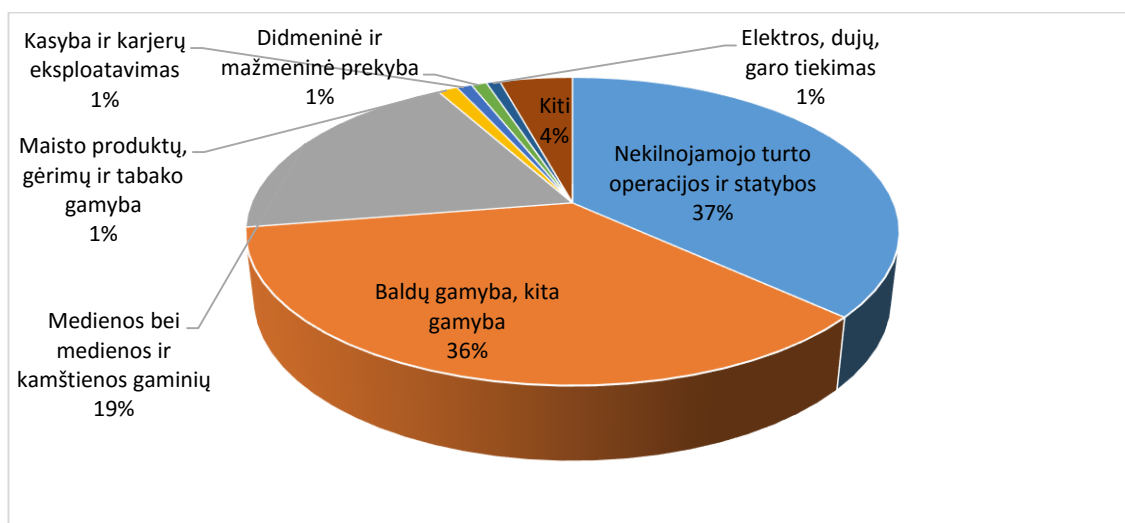
Spearman'o koreliacijos koeficientą; neparametrinių hipotezių tikrinimo kriterijus Kruskal-Wallis testas.

# 1. MEDIENOS PERDIRBIMO PRAMONĖS KONKURENCINGUMO UŽSIENIO RINKOSE PROBLEMATIKA

## 1.1 Medienos perdirbimo pramonės analizė

Medienos pramonė – ūkio šaką, kuri apima medienos produkcijos gamybą, ruošimą bei realizavimą. Yra išskiriami trys pagrindiniai sektoriai: medienos perdirbimas, popieriaus pramonė bei baldų gamyba. Šiame darbe yra analizuojamas medienos perdirbimo pramonės sektoriaus įmonės. Medienos perdirbimą apima lentpjūves, standartinių namų, statybinių stalių dirbinių, tokių kaip fanera, medinė tara. Šiam sektoriui priklauso medienos produkcijos paruošimas, gamyba bei realizavimas. Produkciją sudaro pjautinė mediena, tai įvairios lentos, tašai, pabėgiai, klijuotinė fanera, drožlių plokštės, medienos plastikai. Ši pramonė yra labai svarbi, nes nuo jos priklauso popieriaus ir baldų pramonės sektoriai.

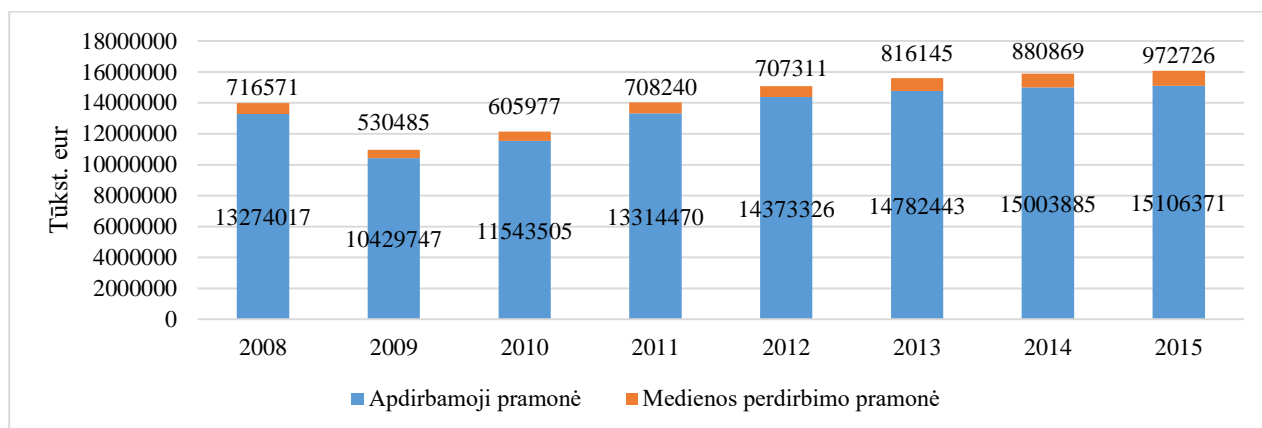
Lietuvos verslo konfederacijos (2014) duomenimis daugiausiai medienos ir medienos gaminių yra parduodama nekilnojamo turto ir statybų pramonei, tai sudaro apie 36,7 %, taip pat neatsilieka ir baldų gamybos pramonė – 35,7 % visos parduodamos medienos produkcijos. Tame pačiame sektoriuje taip pat buvo parduota nemaža dalis produkcijos. Pasak Lietuvos verslo konfederacijos (2014) medienos sektoriaus įmonės parduoda apdirbtą žaliavinę medžiagą kitiems sektoriams, o ne gaminius galutiniam vartotojui. Pramonė užima vidurinę tašką vertės grandinėje, o pagrindiniai sektoriaus klientai yra kitos verslo įmonės.



**1 pav. Daugiausiai medienos perdirbimo gaminių sunaudojantys sektoriai (šaltinis: Lietuvos verslo konfederacija, 2014)**

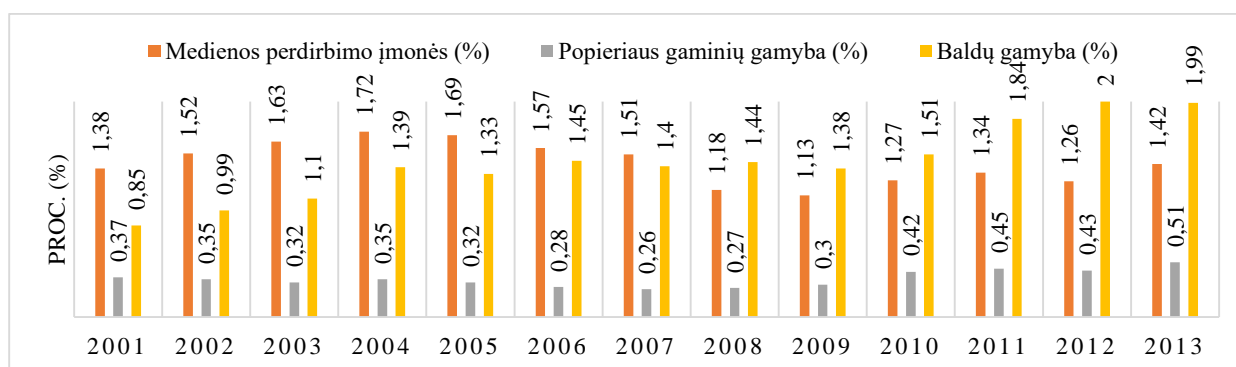
Anot Lietuvos verslo konfederacijos (2014), medienos perdirbimo įmonių pridėtinės vertės dalis žymiai nukrito Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, nes dėl to atsivėrė naujos eksporto ir plėtros galimybės kitoms pramonės šakoms, gaminančioms iš esmės didesnės vertės produkciją. Šios pramonės

šakos taip pat gauna didesnę grąžą nuo investicijų į technologijas ir inovacijas. 2 paveiksle pavaizduota sukuriama bendroji pridėtinė vertė visos gamybos pramonės bei medienos perdirbimo pramonės.



**2 pav. Sukuriama bendroji pridėtinė vertė (tūkst.eur.) (šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, 2016)**

Lietuvos medienos perdirbimo pramonė bendrame Lietuvos ekonomikos kontekste užima pakankamai nemažą vietą. Prasidėjus pasaulinei finansinei krizei (2009), tiek bendra pramonė tiek ir medienos perdirbimo pramonė ženkliai sumažėjo. Nuo 2010m. iki 2015m. medienos perdirbimo pramonės sukuriamos produkcijos vertė išaugo beveik dvigubai. 2015m. medienos perdirbimo įmonės sudarė 6,4 proc. visos apdirbamos pramonės.



**3 pav. Medienos perdirbimo, popieriaus ir baldų gamybos įmonių pridėtinė vertė (šaltinis: Lietuvos miškų ūkio statistika, 2014)**

Medienos perdirbimo įmonės gamina santykinai mažos pridėtinės vertės produkciją, dėl to atėjus ekonominei krizei pramonės sukuriama vertės dalis krito. Tai sąlygojo, kad medienos perdirbimo pramonė yra labai priklausoma nuo paklausos statybų ir baldų sektoriuose, kurių sukuriama produkcijos vertė ekonominės krizės periodu taip pat susitraukė. Šis pramonės sektorius yra pakankamai svarbus, nes produkcija yra plačiai naudojama kaip žaliava kitose pramonės šakose, kaip statybose, baldų gamyboje ir panašiai.

## 1.2 Medienos perdirbimo pramonės konkurencingumo esmė

Aplinkos ministerijos Miškų departamentas formuoja visą Lietuvos miškų politiką, kurią įgyvendina Generalinė miškų urėdija. Medienos perdirbimo pramonė yra labai glaudžiai susijusi su miškų politika, dėl žaliavinės medžiagos. Aplinkosauginiai ir kokybės reikalavimai skatina įmones siekti, kad jų produkcija būtų sertifikuota bei būtų įdiegtos aplinkosaugos vadybos sistemos. Didelę įtaką medienos perdirbimo įmonėms turi ir valdžia, kuri skiria per mažai dėmesio ekonominėms priemonėms, kurios didintų įmonių ir produkcijos tarptautinį konkurencingumą bei žinomumą.

Miškų tvarkymo sertifikatas leidžia pasinaudoti ekologiniu požiūriu priimtinos, socialiai teisingos ir ekonomiškai perspektyvos veiklos pranašumais bei realizuoti medieną kaip sertifikuotą. Pramonės bei prekybos organizacijoms yra naudojamas tiekimo grandinės sertifikavimas, kuris sujungia socialiniu ir aplinkosauginiu požiūriu atsakingą miškų tvarkymą bei jų produktus su galutiniu vartotoju (Ruževičius, 2008). Lietuvoje sertifikuojami ne tik miškai, bet ir medienos bei jos gaminių tiekimo, perdirbimo ir prekybos grandinės organizacijos. Sertifikavimas leidžia identifikuoti tiekėjų ir gamintojų gamtosaugos politiką bei medienos ir jos gaminių aplinkosauginius aspektus. Aplinkosauginis sertifikavimas įmonėje atlieka dvi funkcijas:

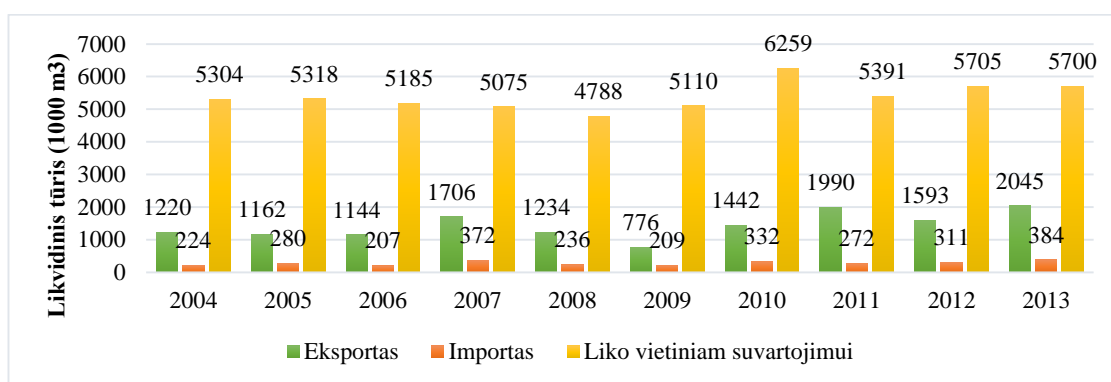
1. įmonės gaminamos produkcijos neigiamas poveikis aplinkai turi būti kuo mažesnis, nes suteikia joms pranašumą, konkuruojant panašių produktų rinkoje;
2. leidžia vartotojams išsirinkti kokybiškesnį, ekologiškesnį produktą.

Miškų ir medienos sertifikavimas yra labai svarbus, siekiant gauti konkurencinį pranašumą vakarų šalyse. Anot Ruževičiaus (2008), Lietuvoje miškų sertifikavimo apimtys nėra labai didelės, tačiau Lietuvos medienos perdirbimo įmonės aktyviai dalyvauja, dėl galimybės, kad būtų sertifikuojami tiek privatūs, tiek ir valstybiniai miškai. Medienos perdirbimo organizacijos praranda didelius kontraktus su užsienio šalimis, nes šios reikalauja medienos iš sertifikuotų miškų, kuriose yra vykdoma darni miškų ūkio veikla. *Lietuvos verslo tarptautinės plėtros galimybių studijoje (2012)* yra teigiama, kad konkurencingumą riboja potencialių importuotojų užsienio rinkose reikalavimas sertifikuoti ir kokybės valdymo sistemas. Miškų perdirbimo pramonė, dėl per mažai sertifikuojamos medienos, netenka savo konkurencingumo. Didžioji dalis Vakarų šalių bei išsivysčiusių šalių miškų dalis yra sertifikuota (Cashore, 1999). Pasak Ruževičiaus (2008), daugelis medienos perdirbimo įmonių, sertifikavimą vertina ne kaip socialiai atsakingą miškų tvarkymo mechanizmą, bet kaip rinkodaros priemonę, leidžiančią taikyti didesnes sertifikuotų produktų kainas ir įgyti konkurencinį pranašumą.

*Apibendrinant, miškų, medienos bei gamybos sertifikavimas suteikia įmonėms didesnį konkurencinį pranašumą užsienio rinkose, tačiau dėl brangių sertifikavimo kaštų, Lietuvos miškai bei mediena nėra pilnai sertifikuota. Dėl to nukenčia medienos pramonės perdirbimo įmonės, kurios netik,*

*kad praranda sandorius su vakarų šalimis, bet ir negali būti konkurencingos tarp kitų šalių medienos perdirbimo pramonės įmonių.*

Ekonominės bei politinės aplinkybės lėmė, kad medienos perdirbimo įmonėms atsiranda žaliavinės medienos (apvalioji mediena) trūkumas. Didžioji dalis žaliavinės medienos yra eksportuojama į užsienio šalis, o eksportą skatina nemažas medienos kainų skirtumas tarp Lietuvos ir kitų vakarų šalių, importuojančių šias žaliavas (Morkevičius, 2013). Lietuvos medienos asociacijos (2010) duomenimis žaliavinės medienos kainos Lietuvoje yra žymiai žemesnės nei užsienio rinkose. Medienos perdirbimo pramonės įmonės nuolat jaučia žaliavinės medienos trūkumą, nes, anot *Lietuvos ekonomikos ilgalaikio konkurencingumo iššūkių programos (2012)*, yra išvežama trečdalis Lietuvoje iškertamos žaliavinės medienos į kaimynines šalis tokias, kaip Lenkiją, Latviją, Vokietiją, taip pat į Skandinaviją ir net Kiniją.



**4 pav. Žaliavinės medienos eksportas ir importas (Lietuvos miškų ūkio statistika, 2014)**

Morkevičius (2013) teigia, kad medienos perdirbimo įmonėms didelį neramumą kelia, tai, kad nenorėdami kaupti didelių atsargų, ir nuolat įsigyti vietinėje rinkoje parduodamos medienos, jos tiesiog nebelieka dėl eksporto plėtros. Pasak Morkevičiaus (2014), į užsienio rinkas iškeliauja 2 mln. kub. iškertamos apvaliosios padarinės medienos. Yra padaroma didelė žala ne tik medienos produkciją gaminančiai pramonei, bet ir visam šalies ūkiui, jo grovei. Trūkstant medienos žaliavų, dalis įmonių dirba nepilnu pajėgumu, didėja bedarbystė, mažėja investicijos naujų įmonių kūrimui. Didelis žaliavinės medienos eksporto mastas sudaro nevienodos konkurencinės sąlygas, nes daugelis šalių – Vakarų Europos šalys, Baltarusija, Kaliningradas, draudžia ar riboja iš savo šalies išvežti geros kokybės žaliavinę medieną. Estija, Latvija bei Lenkija pirmenybę pirkti medieną teikia savo gamintojams. Žaliavinės medienos trūkumą sąlygoja ir tai, kad Lietuvos valstybinių miškų medienos pardavimo konkursai vyksta du kartus per metus, juose dalyvauja ne tik Lietuvos, bet ir kitų šalių pirkėjai.

*Lietuvos ekonomikos ilgalaikio konkurencingumo iššūkių programos (2015)* atliktas tyrimas išskyrė pagrindinius tradicinių technologijų pramonės šakų problemines sritis (įeina ir medienos perdirbimo pramonės įmonės): darbo jėgos, specialistų trūkumas, darbo rinkos šešėlis – pagrindiniai nelegalaus darbo motyvai – didelis darbo jėgos apmokestinimas ir darbdavių nenoras legaliai įdarbinti

darbuotojus. Didžiausia problema yra ne darbo jėgos trūkumas, bet darbo jėgos kokybės ir kvalifikacijos stoka. Darbo rinkos santykių suregulavimas – pakankamai nelankstūs darbo santykiai įmonių atžvilgiu.

Lietuvos įmonės tarptautinėse rinkose yra konkurencingos dėl santykinai žemų kaštų ir vietinių išteklių, todėl jų strategijos yra labiau paremtos kaštų mažinimo, o ne produktų ir procesų kūrimo strategijomis (Ruželė, Serafinas, 2010). Santykinai maži darbo užmokesčio kaštai Lietuvos medienos perdirbimo įmonėse suteikia tam tikrą konkurencingumo pranašumą, tačiau laikui bėgant ir augant vidutiniam darbo užmokesčiui, šis pranašumas kitų šalių atžvilgiu tik mažės.

Medienos perdirbimo pramonėje didelė problema yra ta, kad nors ir įmonės skiria pakankamai daug dėmesio technologijų modernizavimui, tačiau riboti resursai neleidžia įsigyti reikiamos įrangos ar technologijų, dėl to kenčia darbo našumas. Inovacijų plėtrą įmonėse trukdo dideli kaštai bei ribotos finansinės galimybės. Anot Ruželės, Serafino (2010), įmonės stengiasi didinti darbo našumą, tačiau dėl nepakankamų gebėjimų įgyvendinti inovacijas, praranda galimybę naudotis Europos Sąjungos struktūrinių fondų parama inovacijomis. *Lietuvos ekonomikos ilgalaikio konkurencingumo iššūkių programos (2015)* atlikti tyrimai parodė, kad medienos perdirbimo pramonės orientacija į aukštesnę pridėtinę vertę vyksta ne didinant efektyvumą, per investicijas į technologijas, darbuotojus, inovacijas, bet didinant darbo faktorių. *Lietuvos verslo tarptautinės plėtros galimybių studijoje (2012)* nustatytos konkurencingumo ir eksporto skatinimo priemonės, kurių efektyvumą ir rezultatus riboja įmonių poreikius atitinkančių gebėjimų ugdymo priemonių trūkumas, mokslo ir verslo organizacijų nepakankamas bendradarbiavimas. Studijoje nustatyta, kad medienos perdirbimo pramonė skiria du kartus mažiau lėšų moksliniams tyrimams bei eksperimentams nei kiti sektoriai. Anot Jucevičiaus (2009), nesugebėjimas vykdyti tyrimus bei kurti originalias inovacijas, sąlygoja mažesnę technologijų ir inovacijų įsisavinimą. Inovacijos ne visada yra naujaisi įrengimai ar technologijos, konkurencinį pranašumą galima pasiekti klientų aptarnavimo procesuose, tiekimo grandies modernizavime.

*Apibendrinant, pagrindinės medienos perdirbimo pramonėje konkurencingumo problemos, tai: kad didelis dėmesis skiriamas į darbui imlią gamybą, tačiau neoptimizuojamas darbo efektyvumas, žmogiškieji ištekliai, procesų tobulinimas, tyrimai ir produktų vystymas. Tai pat nėra užtikrintas medienos perdirbimo įmonių apsirūpinimas vietinę žaliavinę medieną.*

Konkurencinga medienos perdirbimo pramonė didina medienos produkcijos pardavimus tarp vidaus ir užsienio konkurentų ir suteikia galimybių diferencijuoti produktus. Medienos perdirbimo, medienos plokščių, baldų gamyba yra svarbi daugelyje šalių. Konkurencingumo temą medienos perdirbimo įmonėse analizuoja ir užsienio šalių autoriai. Stjepan, Malovr (2015) analizavo eksporto įtaką medienos perdirbimo pramonėje. Tyrimo metu atskleistos tokios problemos ribojančios verslumo plėtrą, tai: neišvystyta infrastruktūra, kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, ribotas priėjimas prie kitų rinkų ir finansų, maža investicinė parama, verslumo stoka. Pastebėta, kad šiame sektoriuje nėra

diegiamos technologijos, produkcija yra pakankamai žemo lygio, o kokybės standartai turi būti tobulinami. Sektorius pasižymi pakankamai mažu efektyvumu.

Porobek ir kt. (2016) lygino Centrinės Europos (Austrija, Čekija, Vokietija, Vengrija, Lenkija, Slovėnija) medienos produktų konkurencingumą su Slovakija. Atskleista, kad Slovakija, tarp tiriamų šalių turi didžiausią lyginamąjį pranašumą prekiaujant medienos žaliava (apvaliąja mediena), kuro medienos eksporto rodikliai, taip pat buvo aukščiausi iš tirtų šalių. Slovakija medienos perdirbimo gaminius daugiau naudoja vidaus rinkoje, tačiau didėjant gaminamų produktų paklausai, eksporto rodikliai kyla.

### 1 lentelė. Medienos perdirbimo pramonės tyrimų apibendrinimas

Autorius	Tyrinėjimo sritis
Stjepan, Malovr (2015)	Eksporto įtaka, verslą ribojančios problemos.
Porobek ir kt. (2016)	Produktų konkurencingumas tarp šalių.
Paluš ir kt. (2016)	Konkurencinis pranašumas.
Paluš ir kt. (2016)	Barjerai.
Merkova, Drabek, Jelačić (2014)	Investicijos.
Sujova, Marcinekova, Hlavačková (2015)	Medienos perdirbimo pramonės konkurencingumas.

Paluš ir kt. (2016) tyrimas parodė, kad pagrindinis konkurencinis pranašumas medienos perdirbimo įmonių užsienio rinkose yra kaina. Jeigu įmonės atkreiptų dėmesį ir į kokybės veiksnį, tai sukurtų didesnę finansinę pelną.

Paluš ir kt. (2016) analizavo barjerus iškylančius medienos perdirbimo įmonėms. Atskleista, kad mažos įmonės labiau koncentruojasi į vietinę rinką, o vidutinės ir didelės įmonės aktyvesnės tarptautinėje rinkoje. Mažų įmonių barjeru tampa, ne tai, kad jos mažesnės ir, kad negali pasiūlyti didesnių produkcijos apimčių. Tyrimas atskleidė, kad nepakankamas žinių kiekis apie užsienio rinkas trukdo įmonėms konkuruoti tarptautinėje rinkoje. Paluš ir kt. (2016) išskyrė įmonių konkurencinius barjerus, kaip užsienio konkurencija, investavimas į reklaminę veiklą, ribota prieiga prie išteklių.

Merkova, Drabek, Jelačić (2014) taip pat analizavo medienos perdirbimo pramonę. Pastebėta, kad nematerialiosios investicijos, kurios yra svarbios gerinant įmonių veiklą, nėra tipiškos įmonėms, taip pat labai mažai įmonių ruošia investicinius projektus.

Sujova, Marcinekova, Hlavačková (2015) atliko Čekijos ir Slovakijos medienos perdirbimo pramonės konkurencingumo tyrimą. Pastebėta, kad pramonė susiduria su mažu darbo našumu ir nepalankiai besivystančios ekonominės situacijos. Analizuojant medienos perdirbimo pramonę Čekijoje matoma importo įtaka ekonominėms veiklos rezultatams. Prekių importas yra susijęs su pridėtine verte ir gamybos augimu, o pardavimus ir pelną veikia neigiamai. Tai reiškia, kad importą sudaro galutiniai produktai, skirti perparduoti, tačiau importuotos prekės neprisideda prie aukštesnių pardavimų ar

finansinio pelno didinimo. Pastebėta, kad eksportas turi priešingą poveikį ekonominiams rodikliams Slovakijoje ir Čekijoje – Slovakijoje medienos perdirbimo produkcijos eksporto augimas turi įtakos ekonominių rodiklių sumažėjimui, Čekijoje eksporto augimas turi įtakos ekonominių rodiklių padidėjimui.

*Apibendrinant mokslines publikacijas, išryškėja, kad dauguma autorių, pateikia panašias konkurencingumo problemas, vyraujančias medienos perdirbimo pramonėje. Galima išskirti pagrindinius veiksnius: mažas darbo našumas, verslumo stoka, nepalanki infrastruktūra, mažos investicijos į gamybą ir kt. Šie veiksniai, anot autorių trukdo įmonėms konkuruoti tiek vidaus tiek ir užsienio rinkose.*



## 2. MEDIENOS PERDIRBIMO PRAMONĖS UŽSIENIO RINKOSE VERTINIMO IR DIDINIMO SPRENDIMŲ TEORINIS PAGRINDIMAS

### 2.1 Konkurencingumo samprata

Konkurencingumo terminas naudojamas kasdieninėje verslo kalboje, pristatant skirtingus reiškinius esančius įmonėje, sektoriuje ar visoje ekonomikoje (Flak, 2014). Konkurencingumo teorijas analizavo ir plėtojo Porter (1990), Krugman (1994), Rugman (1996), Moon, Cho (2005) ir kt. Porobek ir kt (2016) teigia, kad konkurencingumo sąvoka sudėtinga, dėl jos naudojimo skirtinguose lygiuose. Pasak Barkausko (2009), konkurencingumas yra vienas iš sudėtingiausių bei sunkiausiai apibendrinamų tyrimo sričių, dėl sampratos kompleksiskumo, konkurencingumo veiksnių gausos ir įvairovės bei proceso sudėtingumo. Mokslinėje literatūroje autoriai nėra apibrėžę bendro konkurencingumo aiškinimo, jis suprantamas įvairiai, nes tai daugiaplanė ir įvairiapusė sąvoka (žr. 2 lent.).

**2 lentelė. Konkurencijos samprata**

Autoriai	Samprata
World Economic Forum (2015)	Konkurencingumas susideda iš statinių ir dinaminių komponentų, kai šalies produktyvumas lemia gebėjimą išlaikyti aukštą pajamų lygį, tai yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių investicijų grąžą, paaiškinančių ekonomikos augimą
Rugman (2006)	Konkurencingumas yra tam tikrų rodiklių pranašumas bei egzistuojančių teisinių, politinių, ekonominių, socialinių ir kt. veiksnių sistemos pranašumas.
Porter, 2012	Konkurencingumas – kai šalys, sektoriai, įmonės sugeba konkuruoti pasaulinėje ekonomikoje, augant darbo užmokesčiui ir pragyvenimo lygiui
Porter (1990)	Konkurencingumas – tai našumas, jam turėtų būti būdingos ir kokybinės ir produktyvumo savybės.
Gabšys, 2013	Konkurencingumas – rinkos situacija, kai pakankamai daug pirkėjų ir pardavėjų, dėl to galima laisvai patekti į rinką bei išeiti iš jos, ir konkuruoti – tai varžytis.
Flak, 2014	Konkurencingumas yra multidimensinis įmonės požymis, kuris kyla iš vidinių savybių ir sugebėjimu susidoroti su išorinėmis aplinkybėmis, jis yra reliatyvus, tai reiškia, kad nėra absoliučių matavimų jį išmatuoti ir gali būti naudojamas aprašant įmonės abipusius ryšius rinkoje
Liučvaitienė, Peleckis, 2011	Konkurencingumas – reiškinys, naudojamas apibrėžti įvairiomis rinkos dalyvio būsenomis apibūdinti.
Delgado, Porter, Ketels, Stern, 2012	Konkurencingumas – tai užimamam rinkos dalis, sąnaudos ir darbo našumas.
Resurreccion, 2012	Konkurencingumas – įmonės sugebėjimas išsilaikyti bei įgyti tam tikrą rinkos dalį pramonėje.
Porobek ir kt (2016)	Gebėjimas įmonėms konkuruoti ir būti sėkmingoms, kai susiduriama su konkurencija. Gebėjimas parduoti produktus, kurie atitinka paklausos reikalavimus, taip užtikrinant pelną bei įmonės klestėjimą.

Konkurencingumas gali būti vertinamas kaip priežastis, rezultatas ir priemonė tikslams pasiekti. Pulai, Kume (2014) išskyrė keturias konkurencingumo sampratos apibūdinimus, tokius kaip: *ilgalaikė orientacija* – kai dėmesys skiriamas ilgalaikio našumo didinimui, *kontrolės* – nuolatinis išteklių ir pajėgumų valdymas, *reliatyvumo teorija* – įmonės konkurencinė padėtis prieš kitas konkuruojančias įmones, ir *dinamiškumas* – kai dinaminiai procesai generuoja pelną. Buzzigoli, Viviani (2009) teigia, kad konkurencingumas gali būti aprašytas šiomis charakteristikomis: daugialypis, daugiasluoksnis (taikomas skirtingiems lygmenims), priklausantis (priklauso nuo suinteresuotų šalių tikslų), santykinis (vertinant taikomas lyginimas), dinamiškas (kontekstas keičiasi bėgant laikui), susijęs su procesais. Konkurencingumas gali būti suprantamas kaip procesas, per kurį pelnas yra transformuojamas į veiklos rezultatus.

*Apibendrinant analizuotas konkurencijos sąvokos koncepcijas, pastebimi pasikartojantys ir dažniausiai akcentuojami aspektai. Autoriai konkurencingumą aiškina kaip tam tikrų rodiklių, įmonių sugebėjimo, produktyvumo, santykių išraišką, leidžiančią konkuruoti kitų atžvilgiu.*

Konkurencingumo siekimas būdingas žmogui, įmonėms, jų grupėms, regionui, valstybei ar valstybių grupei (Grebliauskas, Ramanauskas, 2007). Mokslinėse publikacijose dažniausiai analizuojami trys pagrindiniai konkurencingumo lygiai: makro, mezo, mikro (Navickas, Malakauskaitė, 2011; Wach, 2014; Buzzigoli, Viviani, 2009).

Konkurencingumas makro lygyje – gebėjimas parduoti užsienio rinkose, užtikrinant sąlygas užimtumui bei gyventojų pajamų augimui. Konkurencija šalies lygiu, aprėpia daugybę kokybinių ir kiekybinių veiksnių (Grebliauskas, Ramanauskas, 2007). Mezo lygio konkurencingumą lemia ekonominių, technologinių, socialinių ir kitų veiksnių visuma. Grebliauskas, Ramanauskas (2007) išskiria mega – lygio konkurencingumą. Jurevičienė, Komarova (2010) – siūlo išskirti ir darbuotojų konkurencingumą, nes nuo darbuotojų konkurencingumo priklauso tiek produkto, tiek įmonės konkurencingumas. Priede, Skapars (2011) išskiria produkto kokybės konkurencingumą, kaip lemiamą veiksnį siekiant padidinti eksporto apimtis. Konkurencingumas yra daugiasluoksnis, taikomas nuo įmonės iki nacionalinio lygio, o jo reikšmė priklauso nuo tam tikrų suinteresuotų subjektų interesų tikslus.

Grebliausko, Ramanausko (2012) nuomone, įmonės konkurencingumas nelyginamas su šalies, šakos su regionu, tačiau įmanomas aukštesnio lygio konkurencingumo vertinimas į žemesnių lygių rezultatus. Visi lygmenys, anot Urbono, Maskvytienės (2009), yra tik sąlyginai savarankiški – be konkurencingos prekės neegzistuos nei konkurencinga įmonė, nei šaka, nei regionas, nei šalis. Moksliniuose publikacijose autoriai (Porter, 1990, Navickas, Malakauskaitė 2011, Rugman, 2006) analizuoja šiuos konkurencingumo lygmenis – šalies, miesto, ūkio šakos, įmonės (žr. 5 pav.):

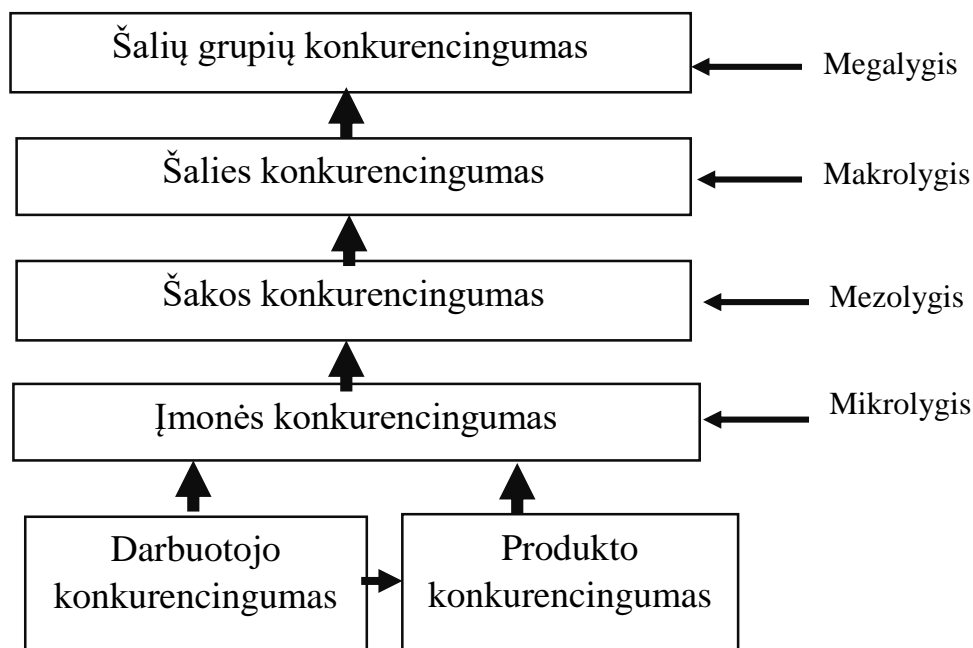
1. *Šalies konkurencingumas* – tai šalies gebėjimas aprūpinti ekonomine, politine, socialine ir darbo aplinka, siekiant palankesnės organizacijų plėtros (Salazar ir kt., 2012). Konkurencingumas

priklauso nuo šalies geografinėje srityje plėtojamų pramonės šakų sugebėjimo kurti, progresuoti, tobulinti inovatyvumą, ir tai daryti greičiau nei užsienio konkurentai (Porter,1990). Grebliauskas, Ramanauskas (2007) teigia, kad šalies ekonominį konkurencingumą skatina našumas, todėl efektyvus išteklių naudojimas yra vienas iš valstybės tikslų.

2. *Ūkio šakos konkurencingumas* – įmonių gebėjimas konkuruoti vidaus ir pasaulio rinkose. Sektorius siūlo aukštą investicijų grąžą ir stiprų augimą (Salazar ir kt., 2012).

3. *Miesto konkurencingumas* – „dviejų ar daugiau miestų veiklos santykiai, gebėjimas išlaikyti konkurencinę poziciją konkrečioje rinkoje tarp kitų panašaus dydžio miestų, siekiančių panašių tikslų, tausojant išteklius ir didinant miesto narių gerovę dėl vidinių išteklių ir išorinės aplinkos veiksnių valdymo“ (Sinkienė, 2008, p-71.).

4. *Įmonės konkurencingumas* – pelningumas ir sugebėjimas per ilgalaikį laikotarpį išlikti versle, apsaugoti investicijas bei gauti pajamas ir užtikrinti darbo vietas. Anot Salazar ir kt. (2012), įmonė turi sugebėti projektuoti, gaminti ir parduoti prekes bei paslaugas, kurios turi būti patrauklesnės, nei konkurentų.



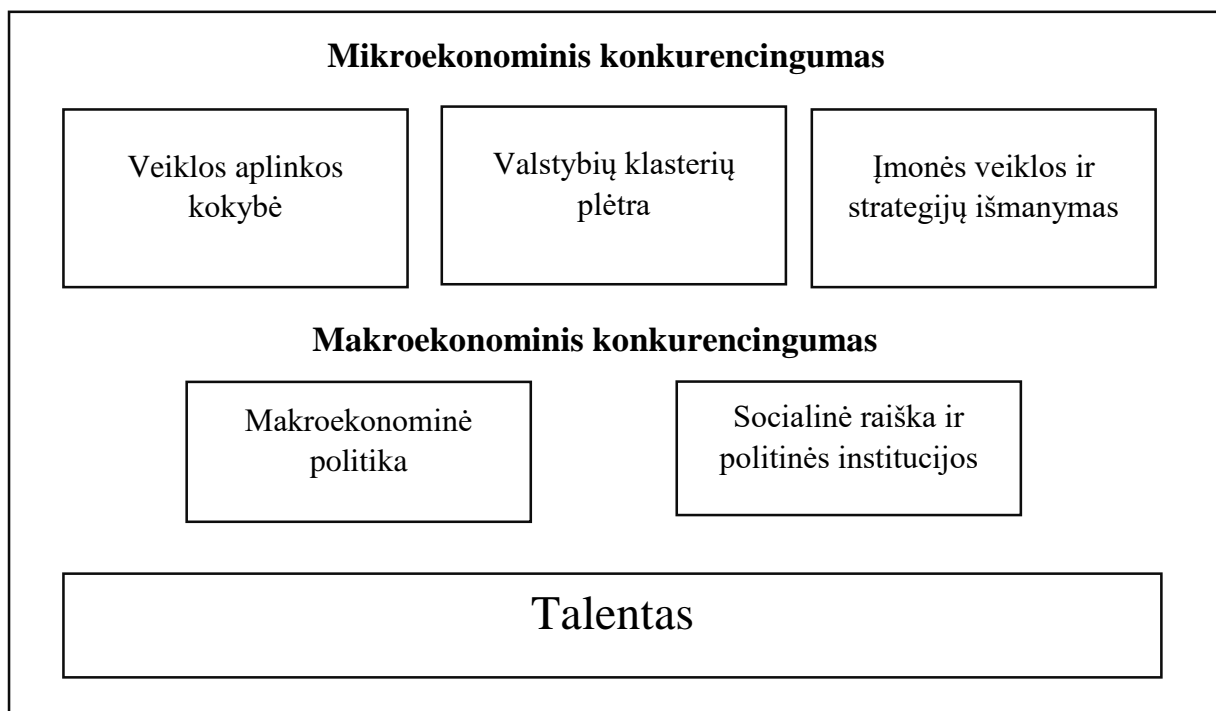
**5 pav. Konkurencingumo lygmenys (Šniukienė, Paliulis, 2011)**

Porter (2012) konkurencingumą išskiria dviem lygmenimis (žr. 6 pav.). Pagrindiniai mikroekonominio konkurencingumo aspektai yra verslo aplinkos kokybė, valstybių klasterių plėtra ir įmonės veiklos išmanymas. Makroekonominis konkurencingumas susideda iš makroekonominės politikos, socialinės raidos ir politinių institucijų. Makroekonominiai faktoriai nustato bendras sąlygas, kurios suteikia galimybę gauti aukštesnį produktyvumą, tačiau nėra tiesiogiai susijusios su įmonėmis. Socialinė raida ir politinės institucijos apima sveikatos apsaugą, išsimokslinimą, kokybę, politinių institucijų įstatymų reglamentavimą. Makroekonominę politiką sudaro pinigų ir fiskalinė politikos, kurios apima skolos ir infliacijos, bei fiskalinio tvarumo politiką (Delgado ir kt., 2012).

Mikroekonominis konkurencingumas skirtingai nuo makroekonominio, skiriasi tuo, kad yra sutelktas į konkrečias nacionalinės verslo aplinkos savybes (ar verslo reguliavimas didina / slopina investicijas bei augimą), organizacijos ir ekonomikos veiklos struktūrą (vietinės konkurencijos mastas, klasterio plėtros poveikis), pažengusių verslo vadybos praktikų naudojimas (ar įmonės skatina darbo užmokesčio didinimą). Anot Cetindamar, Kilitcioglu (2013), makroekonominės sąlygos daro įtaką mikroekonominiai aplinkai ir atvirkščiai. Kaip atskirą veiksnį, Porter (2012) išskiria ir talentą, kuris pagal jį, kuria pamatus darbo našumui gerinti. Krugman (1994) analizavęs konkurencingumą, išskyrė tris problemas, su kuriomis susiduria įmonės, šalys:

- pinigų „švaistymas“ siekiant padidinti šalies konkurencingumą;
- protekcionizmo ir prekybinių karų sukėlimas;
- neigiamai veikia viešosios politikos rezultatus.

Šie trys pavojai parodo, kad konkurencingumas tarp šalių, ūkio šakų, įmonių gali ne tik atnešti ekonominę naudą, bet ir privesti prie neigiamų pasekmių.



**6 pav. Konkurencingumo lygmenys (sudaryta pagal Porter, 2012)**

Dabartinėje pasaulio ekonomikoje sparčiai vyksta internacionalizacijos procesai, kurie veikia ir konkurencijos procesą. Internacionalizaciją galima suprasti, kaip įmonės ekonominės veiklos plėtrą už nacionalinės vidaus ekonomikos rinkos į užsienio rinkas (Paluš ir kt. 2016). Vykstant šiems reiškiniams susiformuoja naujas reiškinys – ekonominis suderamumas, kur konkurencinę kovą pakeičia bendradarbiavimas. Toks naujas įsigalėjęs požiūris tai, kai konkurencija yra vertinama ne kaip kova sunaikinant konkurentą, bet kaip bendradarbiavimas, remiantis varžybomis ir lenktyniavimu. Subjektai, formuojantys savo veiklos strategiją, veikia konkurencingumą, pergrupuodami ir derindami turimus

ištekliais tam tikroje aplinkoje (Liučvaitienė, Paleckis, 2011). Dėl to susidarius reakcija į pokyčius kiekviename iš lygių būna skirtinga, nes disponuojama skirtingais ištekliais.

Mokslinėje ekonominėje literatūroje ir verslo aplinkoje dažnai naudojami konkurencijos potencialo, strategijos, pranašumo terminai. Konkurencinį potencialą, anot Wach (2014), lemia įmonės gebėjimas dalyvauti rinkoje ir apima visas tiek materialių, nematerialių išteklių įmonės bei visų rūšių organizacinius veiksnius (organizacinė kultūra, struktūra). Konkurencinis potencialas yra skirstomas į 11 funkcinų sričių (informacijos, mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros, gamybos, kokybės valdymo, logistikos, pardavimų, platinimo, finansų, organizacijų ir vadovavimo, žmogiškųjų išteklių, nematerialių išteklių). Pasak Wach (2014), kuriant konkurencinį potencialą, galima sutarti, kad pagrindiniai veiksniai yra: ištekliai – galimybės – kompetencija – pagrindinės kompetencijos.

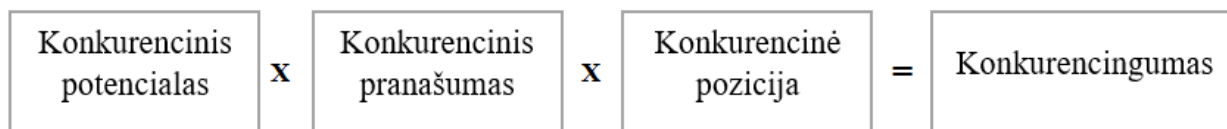
Konkurencijos strategijų pasirinkimas yra svarbus kiekvienai įmonei, norint sukurti unikalią ir vertingą poziciją įvairiose veiklos srityse. Porter (1990) pasiūlė konkurencijos strategijas skirstyti į: išlaidų lyderiavimo, diferenciacijos ir koncentravimo. *Žemos kainos (low cost)* arba kitaip *išlaidų lyderiavimo strategijos* daug dėmesio skiria organizacijos efektyvumui. Anot Pulaj, Kume (2014), ši strategija yra procesas, kai įmonė gamina ir parduoda prekes bei paslaugas už mažesnę kainą nei konkurentai, pramonėje. Įmonės privalo išlaikyti mažesnę už konkurentus savikainą. Pažangios technologijos, gamybos masto ekonomija, žaliavos prieinamumas yra pagrindiniai veiksniai. *Diferenciacijos strategija* orientuota į unikalių produktų ar paslaugų kūrimą. Yra daug būdų, kaip įmonės gali diferencijuoti produktus, ir taip sėkmingai konkuruoti tarp kitų įmonių bei įgauti konkurencinį pranašumą. Diferenciacijos strategija apima didesnius gamybos kaštus, įmonė turi didinti gamybos efektyvumą, kartu mažinant sąnaudas, priešingu atveju dėl santykinai didelės savikainos, įmonė tampa nekonkurencinga. *Koncentravimo strategijoje* didelis dėmesys skiriamas veiklai siauroje konkurencijos srityje: konkreti produkcija, geografinė rinka. Porter (1990) teigia, kad svarbiausia pasirinkti rinkos segmentą bei jį aptarnauti geriau ir efektyviau nei konkurentai.

Wach (2014) teigia, kad yra labai svarbu nusistatyti konkurencinę padėtį, ji gali būti suprasta kaip:

- dominuojanti (lyderis rinkoje);
- stipri (geriausi „žaidėjai“ rinkoje);
- vidutinė (sunkiai konkuruoja);
- maža (mažiau nei vidutiniai, nėra galimybės efektyviai konkurencijai).

Konkurencinė pozicija suprantama, kaip pranašumo šaltinis, aiškinant įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses. Žitkaus (2008) nuomone, konkurencinė poziciją, galima įvardinti, kaip įmonės užimamą vietą, tarp kitų organizacijų, pagal pasiektus rodiklius. Konkurencinė pozicija gali būti traktuojama kaip konkurencingumo rezultatas. Žitkus (2008) teigia, kad konkurencingumas yra ekonominio vieneto sugebėjimas dalyvauti konkurencinėje kovoje, ir pateikia konkurencingumo

struktūrą (žr. 7 pav.), kuri, nors ir matematinę prasme nėra teisinga, tačiau parodo esminę konkurencingumo ir jo elementų svarbą.



7 pav. Konkurencingumo struktūra (Žitkų, 2008)

Konkurencija, konkurencingumas, konkurencingumo pranašumas pasireiškia įmonėms veikiant vidinėje ir tarptautinėje rinkose kai yra priverstos konkuruoti tiek su rinkoje esamais, tiek ir su užsienio konkurentais (Watch, 2014). Liučvaitienės ir Peleckio (2011) nuomone konkurencijos, konkurencingumo ir konkurencinio pranašumo sąvokos tarpusavyje yra labai susijusios ir sąveikauja tarpusavyje. *Konkurencija* – rinkos subjektų varžymasis dėl rinkų, riboto kiekio gamybos veiksnių, prekių ar paslaugų, ir yra bet kurios rinkos ekonomikos valstybės nuoseklaus vystymosi ir plėtros kertinė ašis (Ginevičius, Krivka, 2008).

*Konkurencinis pranašumas* – „įmonės stipriųjų konkurencinių savybių perspektyvinis išvystymas, sudarant sau geresnes nei konkurentams veikti sąlygas“ (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012), gebėjimas naudotis konkurencinę aplinką, rinkos pasiūla, užtikrinant efektyvų vertės kūrimą (Wach, 2014). Organizacijos veikla, kuri išsiskiria iš kitų įmonių veiklų ir suteikia pranašumą prieš juos rinkoje (Resurreccion, 2012). Depperu, Cerrato, (2005) konkurencinį pranašumą nurodo kaip įmonės aukštesnę poziciją pramonėje, lyginant su konkurentais. Porter (1990) teigia, kad konkurencinio pranašumo esmės yra neįmanoma suvokti, jeigu į įmonę bus žiūrima, kaip į visumą. Norint sukurti bei išlaikyti konkurencinį pranašumą, įmonė turi remtis įdarbinimo strategijomis ir įmonės infrastruktūra. Anot Beniušienės, Svirskienės (2008) veiksniai lemiantys konkurencinio pranašumo išlaikymą yra *patvarumas* – žaliavos kainos, produkto inovacijos, produkto rūšies; *kilnojimo* – technologijų ir žinių perkėlimo; *kopijavimo* – gebėjimų sudėtingumo. Naudojant bei atliekant įvairius įmonės išteklius yra kuriamas konkurencinis pranašumas, tačiau norint jį nustatyti, reikia atlikti įmonėje vykdomų veiksmų analizę.

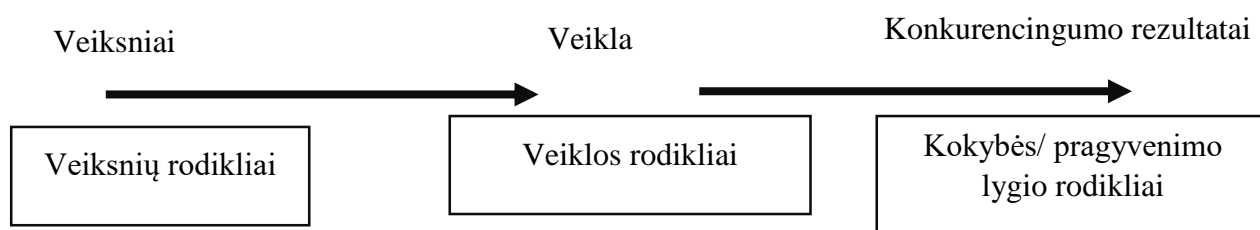
*Apibendrinant, konkurencingumas yra labai plati sąvoka, kurią mokslininkai vis dar analizuoja ir ieško tinkamiausių būdų jį apibūdinti. Konkurencingumas susideda iš konkurencijos, konkurencingumo pranašumo, strategijos, pozicijos, potencialo, be šių veiksnių įmonė negalėtų išsaugoti konkurencinės pozicijos.*

## 2.2 Konkurencingumo vertinimas

### 2.2.1 Konkurencingumo vertinimo metodai

Mokslinėje literatūroje yra sutinkama įvairių konkurencingumo vertinimo modelių. Pasaulyje konkurencingumo vertinimo tyrimo būdai yra dažnai naudojami tokiose srityse kaip pramonėje, ūkio sektoriuose.

Siekiant išsiaiškinti konkurencingumo vertinimo modelį, reikia nusistatyti vertinimo procedūras, į kurias įeina tokios sąvokos kaip konkurencingos galimybės (ištekliai, gebėjimai, išorės galimybės), savų kompetencijų žinojimas. Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių konkurencingumo vertinimo metodikų. Galima išskirti keletą grupių, pagal kurias yra vertinamas konkurencingumas – (1) makrolygio konkurencingumo veiksniai (makroekonominė aplinka, infrastruktūros lygis), (2) verslo įmonių poveikis konkurencingumui (valdymo efektyvumas, našumas), (3) „neapčiuopiami“ veiksniai (tolerancija, įvairovė, kūrybiškumo lygis), (4) pagal veiklos sritis, dominuojančias šalyje ar regione (Bruneckienė, 2010). Rybakovas (2009) pateikia schemą (žr. 8 pav.), kurioje konkurencingumo vertinimas prasideda nuo tam tikrų veiksnių, kurie lemia veiklą ir priveda prie tam tikrų rezultatų. Veiksniai, veikla ir rezultatai matuojami pasirinktais rodikliais.



**8 pav. Įvairūs konkurencingumo vertinimo būdai (sudaryta pagal Rybakovą, 2009)**

Pasak Grebliausko, Stonio (2012), konkurencingumo vertinimo metodikos skiriasi savo aprėptimi ir paskirtimi. Navickas, Mikalauskaitė (2010), teigia, kad vertinimo metodai leidžia nustatyti vertinamo objekto santykinę poziciją kitų analogiškų ar tos pačios rūšies objektų atžvilgiu, remianti sukurta vertinimo kriterijų ir rodiklių sistema. Šalies ūkio, sektoriaus, produkto, įmonių konkurencingumo vertinimus dažniausiai atlieka tarptautinės organizacijos, nepriklausomos ekspertų grupės, institutai, tyrinėjantys bei nustatantys atskirų pasaulio šalių reitingus pagal jų pasiektą konkurencinę padėtį atitinkamoje rinkoje, o taip pat atskirų šalių ekspertai, kurių tikslas – nustatyti savo šalies ūkio subjektų konkurencingumą bei tolesnę plėtros kryptį (Liučvaitienė, Peleckis, 2011).

Navickas, Malakauskaitė (2010) remdamiesi Ramanausku (2004) išskyrė pagrindinius konkurencingumo vertinimo metodikas (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Konkurencingumo vertinimo metodikos (Navickas, Malakauskaitė, 2010)**

<b>Konkurencingumo vertinimo metodikos</b>	<b>Metodikų tipai</b>
Konkurencingumo rodiklių vertinimo metodikos	Kainų konkurencingumo vertinimo metodikos; ne kainomis grįstos konkurencingumo vertinimo metodikos.
Ekonomikos sektorių konkurencingumo vertinimo metodikos	Porter „deimanto“ modelis. Globalus kapitalo prieinamumo indeksas. Kitos metodikos.
Regiono, šalies lygmens metodikos	Masačusetso inovacijų ekonomikos indeksas
Tarptautinio lygmens metodikos	Pasaulio ekonomikos forumo kasmetinėje Globalios ekonomikos konkurencingumo ataskaitoje skelbiami šalių, pasaulio regionų konkurencingumo indeksai bei Šveicarijoje įsteigto Tarptautinio vadybos plėtros instituto periodiškai sudaromas Pasaulinio konkurencingumo reitingas; Tvarus konkurencingumas; Pasaulio banko „Doing business“ reitingai.
Ekonomikos politikos metodikos	Ekonominės laisvės indeksas.

Liučvaitienė, Peleckis (2011) išanalizavę įvairių mokslininkų straipsnius taip pat išskyrė, anot jų, pagrindinius konkurencingumo vertinimo metodus:

- *Pasaulio banko metodika* – metodiką sudaro 49 rodikliai esantys duomenų bazėje. Įvertinama šalies ekonominė būklė, konkurencingumo verslo plėtojimo galimybės. Rodikliai: bendrieji ūkio raidos rodikliai, makroekonominių ir tarptautinių ekonominių ryšių rodiklių dinamika, finansinių rodiklių dinamika, infrastruktūros ir investicinio klimato rodikliai, žmogiškųjų išteklių ir intelektualinio kapitalo plėtros rodikliai.
- *Europos Komiteto metodika* – tobulėjant technologijomis ir inovacijomis, svarbiausiu konkurencingumą įtakančių veiksnių tampa gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos bei greitai reaguoti į naujoves. Metodikoje taikomi rodikliai: gamybos apimtys ir darbo produktyvumo metinis pokytis, užimtumo metinis pokytis, vidutinių metinių gamybos, eksporto ir importo pokyčiai.
- *Naujosios Zelandijos tyrimo, mokslo ir technologijų ministerijos metodika* – šalies ūkių sektoriai suskirstyti į keturias grupes, pagal technikos ir technologijų naudojimą – aukštų, vidutiniškai aukštų, vidutiniškai žemų ir žemų technologijų. Įeinantys rodikliai: eksporto/importo koeficientas, importo prasiskverbimo ir atvirumo užsienio konkurencijai rodiklis, eksporto specializacija, vidaus sektoriaus prekybos rodiklis.
- *Vietinių išteklių sąnaudų metodika* – vertinamas visos šalies ūkio, konkretaus sektoriaus ar prekių grupės konkurencingumas trumpalaikiu ir vidutinės trukmės laikotarpiu. Gaminama



produkcija laikoma konkurencinga jei DRC rodiklis yra mažesnis už 1. Jei DRC lygi 1 arba viršija 1, produkcija yra nekonkurencinga. Vertinimo rodikliai DRC (produkcija konkurencinga, jei  $DRC > 1$ ). DRC – vietinių išteklių išlaidų rodiklis.

*Apibendrinant metodikas, galima daryti išvada, kad yra labai daug įvairių konkurencingumo vertinimo metodų, plačiai naudojamų pramonės, šalies ar įmonės konkurencingumui įvertinti. Tačiau dėl informacijos trūkumo daugelio rodiklių apskaičiavimas yra ribotas.*

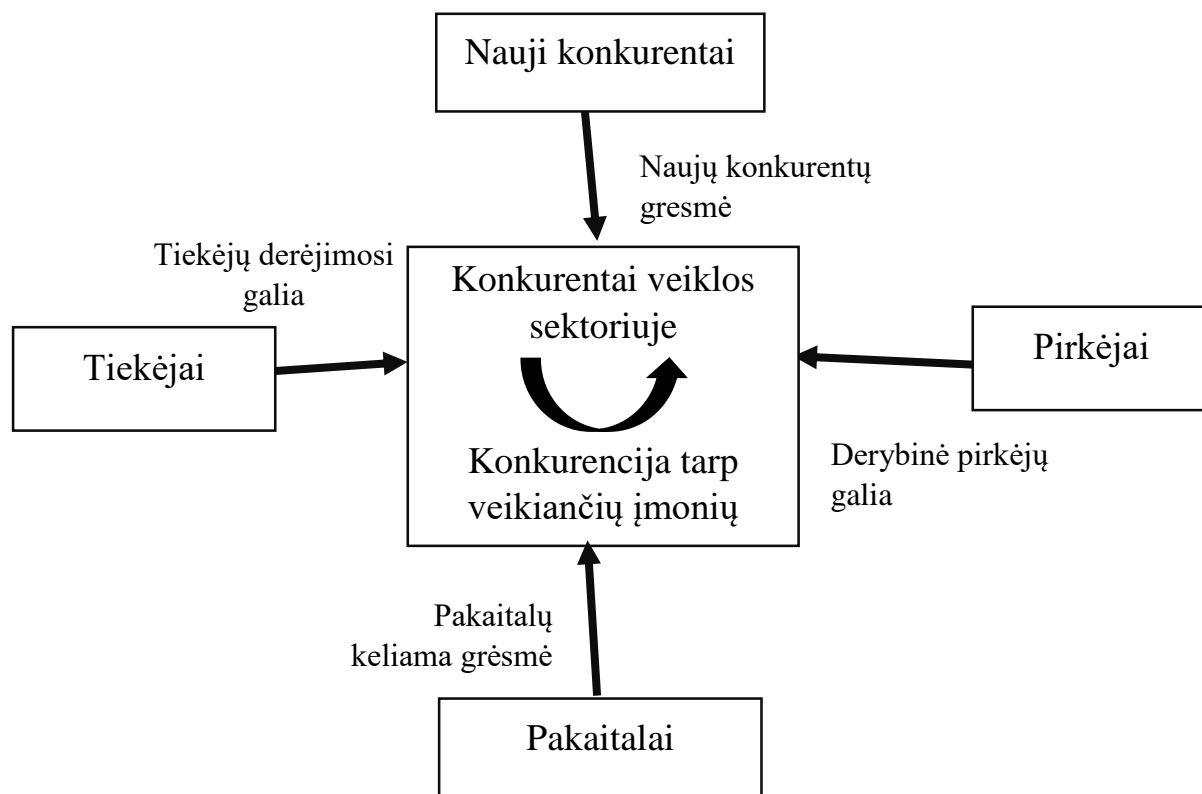
### 2.2.2 Konkurencingumo vertinimo modeliai

Konkurencingumui vertinti, mokslininkai yra sukūrę įvairių modelių. Modelis – teorijos papildymas, aiškinantis detales, susijusias su tam tikromis situacijomis. Anot Kastickaitės (2014), modelis – sąmoningai sukurta struktūra, kurioje atsispindi patirties ar mąstymo simboliai, paliekamos tik tos savybės, kurios yra svarbios sprendžiant problemą. Ekonomikoje klasikiniu konkurencingumo vertinimo modeliu yra tapęs Porter *Penkių jėgų modelis* (žr. 9 pav.). Sudarant bendrą konkurencingumo vertinimą, remiamasi penkiomis Porter jėgomis, kurios daro įtaką pramonės konkurencingumui, tai vienas iš labiausiai paplitusių ir dažniausiai naudojamu modeliu (Rugman, 2006).

Modelyje yra išskiriamos penkios pagrindinės konkurencinę aplinką veikiančios jėgos: esami konkurentai, potencialūs konkurentai, prekių pakaitalai, pirkėjai, tiekėjai. Modelis remiasi įmonės konkurencingumo analize bei ja supančia išorine aplinka. Porter (1990) išskiria šiuos veiksnius lemiančius *Penkių jėgų modelį*:

- *Veikiančių įmonių konkurencija* – siekiant užimti aukštesnę poziciją rinkoje, veikiančios įmonės gali imti tokių veiksmų, kaip akcijos, reklamos kompanijos, naujų produktų sukūrimas bei pristatymas, garantijos, papildomos paslaugos klientams. Kai viena ar kelios konkurencinės įmonės jaučia spaudimą, gali kilti konkurencinės varžybos, kurių tikslas įmonės pozicijos pagerinimas rinkoje (Porter, 1990).
- *Derybinė pirkėjų galia* – reikalaujami geresnės kokybės ar paslaugų, pirkėjai konkuruoja su įmonėmis, daro spaudimą dėl kainų, taip supriešinantis vieną konkurentą su kitu. Rugman (2006), siūlo išanalizuoti pirkėjų galias, siekiant numatyti galimybę išlaikyti klientus, ir suformuoti strategiją, stabdančią klientų perėjimą pas konkurentus.
- *Naujų konkurentų grėsmė* – naujų įmonių kūrimasis tame pačiame veiklos sektoriuje sukelia tokias problemas, kaip kainų sumažėjimą, gali įmonių sąnaudas ir sumažėti jų pelningumas.
- *Derybinė tiekėjų galia* – grasindami pakelti tiekiamos produkcijos kainas arba sumažinti prekių bei paslaugų kokybę, tiekėjai daro spaudimą rinkos dalyviams. Dėl to gali būti sumažintas pramonės šakos sąnaudų padidėjimas, keliant gaminamos produkcijos kainas.

- *Pakaitalai* – įmonės konkuruojančios konkrečiame sektoriuje konkuruoja ir su kitu sektoriumi, kuris gamina pakaitinius produktus. Pakaitalų grėsmė atsiranda dėl to, nes yra apribojamas sektoriaus pelnas, nustatant ribines kainas.

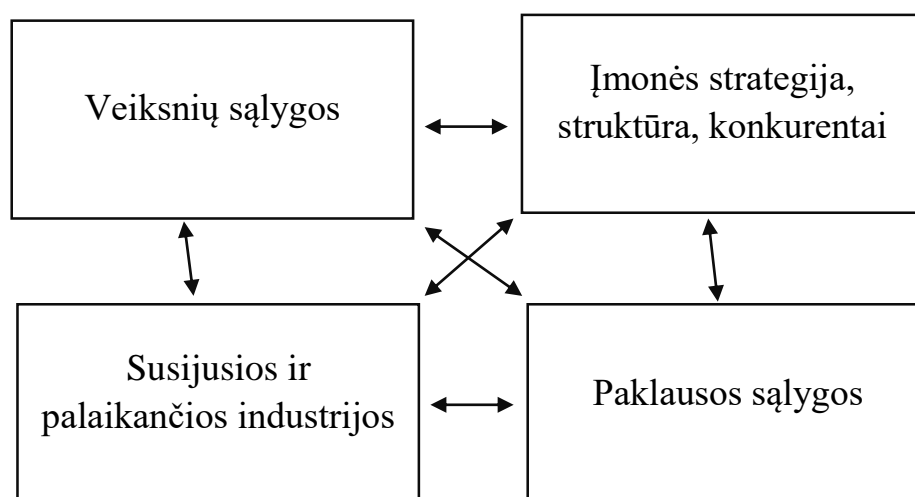


**9 pav. Penkių jėgų konkurencinis modelis (sudaryta pagal Porter, 1990, p-5)**

Pasak Porter (1990), įmonės, sektoriaus ar šalies pelningumas ir sėkmė priklauso nuo šių penkių jėgų ryšio bei jų stiprumo. Yra sudaromos sąlygos pažinti pagrindines išorines jėgas, darančias įtaką įmonės veiklai. Dobbs (2014) teigia, kad naudojant šį modelį, analizė nebus tikslinga, blogiausiu atveju tai gali privesti įmones prie neteisingos analizės, blogų sprendimų priėmimo, kurie organizacijai sukeltų nemenkų problemų. Modelis tinkamas naudoti rinkose, kurių struktūra yra panaši į tobulos konkurencijos struktūrą, jis taip pat neapima ir neatsižvelgia į strateginius aljansus, nes įmonės gali susikurti elektroninius ryšius per informacines sistemas (Pulaj, Kume, 2014). Dulčić, Gnjidic, Alfirevic (2012), nuomone, *Penkių jėgų modelį* reikėtų modifikuoti, pridėdant dinaminį aspektą, kad būtų galima stebėti praeitį, dabartį ir aptikti ryšius tarp įmonės ir sektoriaus struktūros komponentų, kurie padėtų vadovams nustatyti pramonės pokyčius. Būtų galima sudaryti veikiančią struktūrą, matuoti tiek teigiamą tiek neigiamą sektoriaus daromą įtaką įmonės veiklai.

*Apibendrinant, Penkių jėgų modelis atskleidžia kokį konkurencinį pranašumą šalis, pramonė ar įmonė turi tam tikrose sektoriuose. Modelis parodo, kaip įmonė sėkmingai išnaudotų palankias aplinkybes išsilaikyti konkurencinėje aplinkoje ir įveiktų visas iškylančias grėsmes.*

Kitas populiarus, nemažai analizuotas bei naudotas konkurencingumo vertinimo modelis yra Porter *Deimanto* modelis (žr. 10 pav.). Grebliauskas, Ramanauskas (2007) deimanto modeli įvardina, kaip ekonominio vystymosi rombą, aprašantį įmonių strategiją, jų struktūrą ir konkurenciją, paklausos parametras, susijusių pramonės šakų, verslo aplinkos kokybės parametrų tarpusavio ryšius. Porter *Deimanto* modelis grindžiamas keturiais konkrečios šalies veiksniais bei dviem išoriniais kintamaisiais. Porter (1990) išskiria keturis mikroekonominis veiksniai, kurie yra svarbūs padedant kurti bei išlaikyti konkurencinį pranašumą.



**10 pav. Deimanto modelis (Porter, 1990, p –78)**

*Veiksnų (sąnaudų) sąlygos (Factor (input) conditions)* – šalies pozicija gamyboje, kuri apima kvalifikuotą darbo jėgą, infrastruktūrą, kuri yra būtina konkuruoti tam tikroje srityje. Dažniausiai įeina tokie veiksniai kaip: kiekis, įgūdžiai, išlaidos personalui, kokybė, prieinamumas ir kaina, šalies fiziniai išteklių, tokie kaip žemė vanduo, naudingos iškasenos, mediena ir t.t. Pasak Herciu (2013), tai bazinių ar pažangesnių veiksnų naudojimas.

*Paklausos sąlygos (Demand conditions)* – šalyje esančios inovacijų ir technologinių pažangų jėgos bei vartotojų poreikiai. Herciu (2013) teigia, kad paklausos sąlygos parodo pirkėjo sudėtingumo bei rinkos dydžio lygį. Šios sąlygos atspindi vidaus vartotojų poreikius, augimo tempus. Anot Porter (1990), įmonė turi suvokti, interpretuoti besikeičiančius pirkėjų poreikius.

*Susijusios ir palaikančios pramonės šakos (Related and supporting industries)* – pramonės sektoriai, kurie sėkmingai konkuruoja tarp kitų sektorių ar tarptautiniu mastu. Šie pramonės sektoriai gali jungtis arba kooperuotis, taip sukuriant konkurencinį pranašumą. Grupė tarpusavyje susijusių bendrovių ar asocijuotų institucijų tam tikroje srityje, kurios vykdo bendrą veiklą, ar papildo kitą pramonės šaką, vietos tiekėjus, mokslo institucijas ar kitų organizacijų sistemas, Porter (2000), pavadino klasteriu. Pasak Porter (2000), klasteriai konkurencingumą veikia trimis būdais:

- didina įmonių bei sektoriaus našumą ir veiklos efektyvumą;
- skatina inovacijų diegimą įmonėse bei pritraukia investicijas į regioną;
- paspartina naujų verslų atsiradimą, kurie remia inovacijas ir taip plečia klasterio ribas;

Anot Gilienės (2014), klasterį sudarančios įmonės koncentruoja savo veiklą tose srityse, kur gali išplėtoti pagrindinius sugebėjimus, o visa kitą perleidžia specializuotoms įmonėms. Klasteriai suteikia priėjimą prie klientų, produktų gamintojų, įmonių, susijusių per žinias, technologijas ir bendrus indelius. Klasterių formavimasis didina produktyvumą, kas lemia didesnę įmonių konkurencingumą.

*Įmonės strategija, struktūra ir konkurencija (Structure of firms and rivalry)* – sąlygos reglamentuojančios įmonių kūrimą, veiklos organizavimą bei valdymo efektyvumą. Įmonės strategija turi būti orientuota į veiklą konkurencijos sąlygomis, taip įgyjant užsienio rinkose konkurencinį pranašumą. Dažniausiai naudojami rodikliai yra šakos koncentracijos laipsnis, kuris parodo struktūrą ir monopolinės galios laipsnį. Darbo produktyvumo rodiklis, skaičiuojamas vieno darbuotojo per metus sukurtos pridėtinės vertės apimtimi. Bendrojo pelningumo rodiklis, parodantis kiek bendro pelno tenka vienam pajamų piniginiam vienetui. Taip pat apima būdus, kaip įmonė yra valdoma ir kaip ji nori konkuruoti, vadovų ir darbuotojų motyvacija, įmonės vidaus konkurencija (Rugman, 2006).

Be šių keturių Deimanto veiksnių dar yra išskiriami du netiesioginiai išoriniai veiksniai – atsitiktinumas ir valdžia, kurie irgi daro įtaką siekiant įgyti konkurencinį pranašumą:

*Atsitiktinumo/ galimybių vaidmuo* – gali panaikinti arba padidinti konkurentų pranašumą. Rugman (2006), išskiria tokius atsitiktinius įvykius, kaip nauji išradimai, naujos technologijos, užsienio šalių politiniai sprendimai, karai, finansų krizės, valiutų svyravimai, išteklių trūkumas.

*Valdžios vaidmuo* – šalies valdžia gali įtakoti vidinius veiksnius, duodant ar atimant subsidijas, keičiant švietimo politiką, kapitalo rinkų reglamentavimą, vietos produktų standartų nustatymą, mokesčių įstatymą. Siekiant užtikrinti ūkio šakų raidos programų įgyvendinimą, valdžia turi suformuoti investicijų bei inovacijų politikas. Teisiniai aktai reglamentuoja griežtus aplinkos apsaugos reikalavimus, darbo saugos standartus, taip siekiant įgyvendinti priemones monopoliniams susitarimams, užtikrinti rinkos sistemų veikimą, skatinti darbo jėgos bei darbuotojų kvalifikacijos augimą.

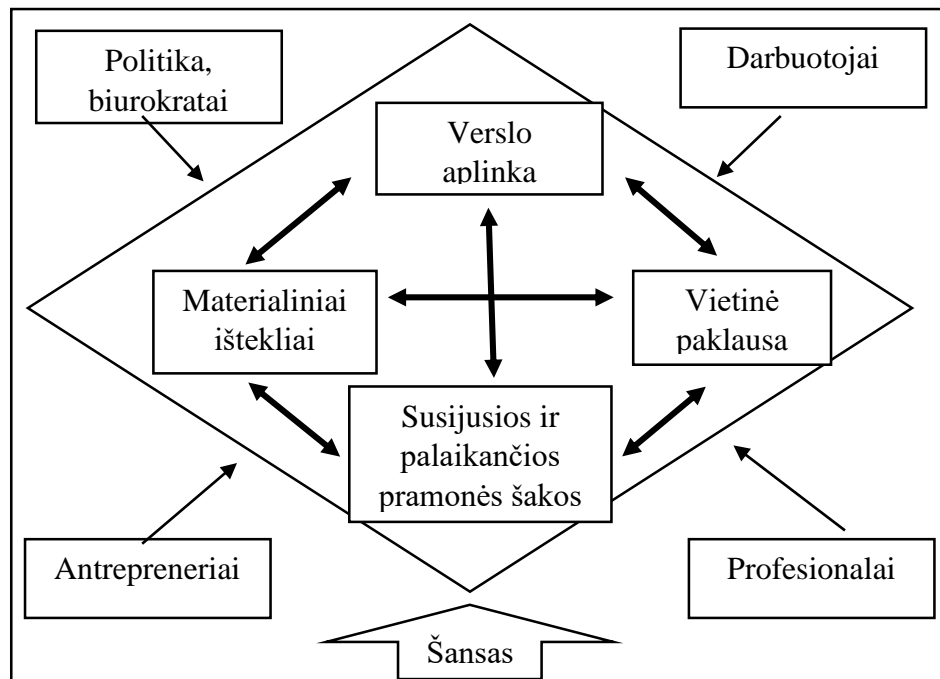
Harzing, Giroud (2013), teigia, kad *Deimanto* modelyje yra išskiriami *baziniai veiksniai* – gamtiniai išteklių, klimatas, vietovės, demografinė statistika. Regiono efektyvumas ir gamybos veiksniai, tokie, kaip darbas, kapitalas, technologijos turi didelę įtaką įmonei. *Išskirtiniai/konkurenciniai veiksniai* – ryšių infrastruktūra, įgūdžiai, mokslinių tyrimų įstaigos. Šie veiksniai skatina bendrovių ir valdžios investicijas.

Mokslinėje literatūroje galima sutikti ir autorių, kurie kritikuoja Porter *Deimanto* modelį. Harzing, Giroud (2013), išskyrė dvi problemas, kurios susijusios su šiuo modeliu. Pirma, valstybės turinčios virš nacionalinės institucijas. Anot autorių, *Deimanto* modelį gali tekti papildyti, dėl kaimyninių šalių vyriausybinių reguliavimo, įstaigų, teisminės ir administracinės tvarkos procedūrų. Antra, pastebima, kad modelis yra labai dviprasmiškas. Pakankamai sudėtingos sąvokos, dvigubas priežastingumas apsunkina galimybę daryti aiškias prognozes. Rugman (2006), Moon ir kt. (1998), teigia, kad Porter *Deimanto* modelis buvo sudarytas remiantis apibendrinus duomenis statistiniai analizei apie eksporto

dalį 10- yje šalių, kurios neturi tokios pat ekonominės galios, ar išteklių, dėl to norint taikyti *Deimanto* modelį vienu ar kitu atveju, jį reiktų koreguoti ir papildyti. Šio modelio kintamieji yra naudingi analizuojant tik šalies konkurencingumą, anot Moon ir kt. (2005), Carayano, Wang (2012), Porter *Deimanto* modelyje didelis dėmesys skiriamas išorinei rinkai analizuoti. Kitas svarbus aspektas – valdžia. Anot Rugman (2006), valdžios įtaka siekiant įgyti konkurencinį pranašumą didelė. Valdžia gali naudoti tarifus, taip stabdant užsienio įmonių patekimą į šalį, arba įvedant įvairius mokesčius sukuriant „apsaugą“ vidaus pramonei, kuri negalėtų konkuruoti pasaulinėje rinkoje. Dėl to valdžios elementas negali veikti visų konkurencingumo veiksnių kaip išorinis veiksnys, yra siūloma valdžios elementą priskirti prie vidinių veiksnių.

Neskaitant, kad Porter *Deimanto* modelis yra dažniausiai taikomas verslo tyrinėjimuose, keičiantis verslo bei pasaulio aplinkoms, jis ne kartą buvo modifikuotas ar papildytas. Jucevičius (1998) Porter modelį papildė šeštąją jėgą – valstybinėmis institucijomis, kurios daro stiprią įtaką besivystančių šalių konkurencinei aplinkai, įmonėms, pramonės šakoms, šalies ar tarptautiniu mastu. Kita *Deimanto* modelio modifikacija buvo pasiūlyta Rugman, Hodgetts (2006), jų sudarytas *Dvigubo Deimanto* modelis apima dviejų šalių *Deimantus*. Šis modelis parodo konkrečios valstybės specifinėje industrijoje esančią pridėtinę vertę, kuriančių įmonių gebėjimą išlaikyti pramonės sukuriamą pridėtinę vertę ilgam laikotarpiui, neskaitant tarptautinės konkurencijos.

Cho, Moon (2005) pateikė išsamiausią Porter *Deimanto* modelio modifikaciją – *Devynių veiksnių modelį (The Nine-Factor model)*, anot autorių, modelis yra kur kas dinamiškesnis ir išsamesnis. Šis modelis apjungia žmogiškuosius ir fizinius veiksnius (žr. 11 pav.). Žmogiškuosius veiksnius sudaro: darbuotojai, biurokratai, politikai, antreprenieriai, specialistai (įskaitant mokslininkus ir vadybininkus). Fizinius veiksnius sudaro materialiniai ištekliai, vietinė paklausa, susijusios ir palaikančios pramonės šakos bei kita verslo aplinka. Į šį modelį įtraukiamas išorinis veiksnys šansas, anot Moon, Cho (2005), tai atsitiktinumai, galintys daryti įtaką konkurencingumui.



**11 pav. Devynių veiksnių modelis (sudaryta pagal Moon, Cho, 2005)**

Moon, Cho (2005) *Devynių veiksnių modelyje* skirtingai nei Porter *Deimanto* modelyje, valdžios vaidmenį priskyrė prie žmogiškųjų (vidinių) veiksnių, taip pabrėžiant, kad vykdomi politikų veiksmai veikia šalies tarptautinį konkurencingumą. Žmogiškieji ištekliai kuria, kontroliuoja ir valdo fizinius veiksnius.

Klasikiniais tapę Porter modeliai bei jų interpretacijos nėra vieninteliai, siekiant įvertinti konkurencingumą. Įvairūs mokslininkai savo moksliniuose darbuose pateikia įvairių konkurencingumo vertinimo modelių, tačiau gana dažnai mokslinėje literatūroje yra sutinkamas *Pasaulio ekonomikos forumo* sudarytas konkurencingumo indeksas.

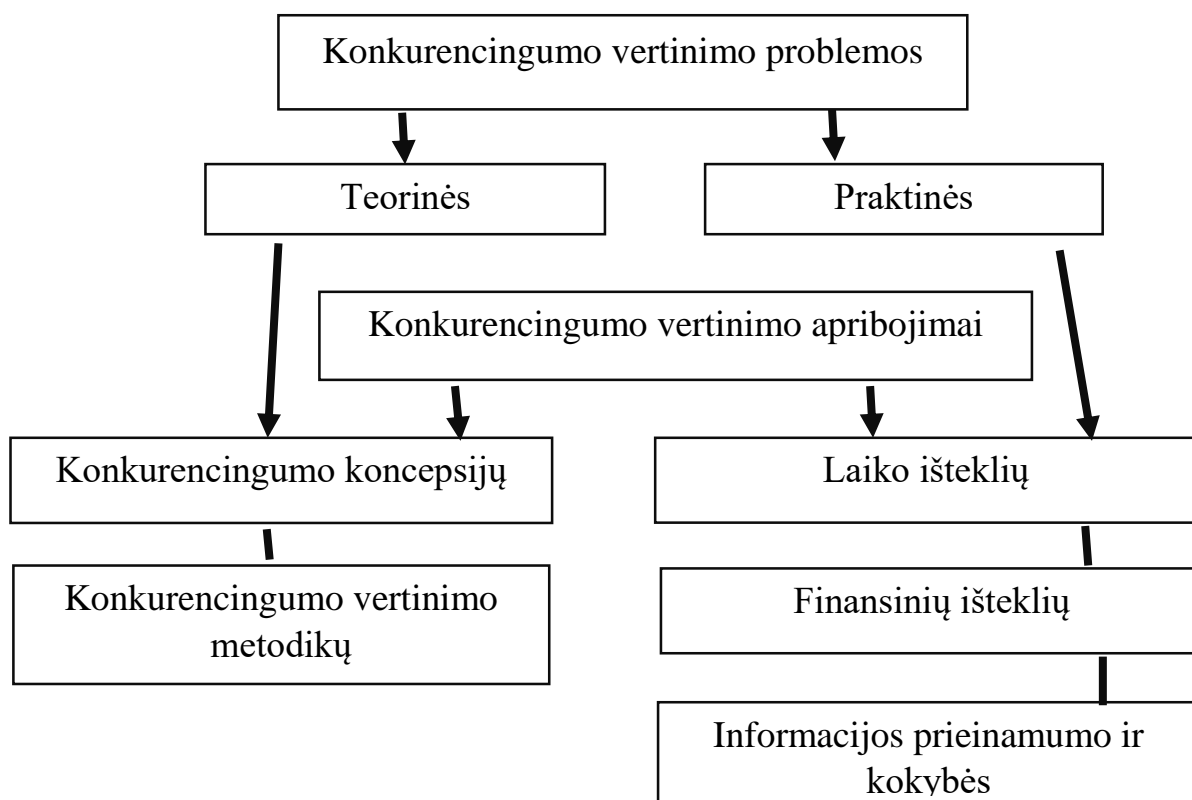
*Pasaulio ekonomikos forumas* pateikia *Globalaus konkurencingumo indeksą (Global Competitiveness Index, PKI)*. Indeksą sudaro dvylika konkurencingumo veiksnių, galinčių įvertinti konkurencingumą kaip rezultatą ir kaip procesą. Šis indeksas yra žymiausias ir plačiausiai analizuojamų šalių skaičiaus prasme (Titarenko, 2007), apibūdinantis ekonomikos verslo sąlygas. Tai yra institucijos (*institutions*) – analizuojami rodikliai, formuojantys teisinę – institucinę sistemas, kokia sąveika vyrauja tarp verslo ir valstybės institucijų. Apima viešąjį administravimą, nacionalinę politiką, teisinę ir valdymo sistemas, visuomeninio sektoriaus dydį, kokybę, gebėjimą daryti įtaką įstatymų leidimui (Šeputienė, Brazauskienė, 2013). Infrastruktūra (*infrastructure*) – išplėtotą infrastruktūrą didina darbo našumą, skatina investicijas, analizuojami tokie rodikliai, kaip kelių, geležinkelių, oro transporto, energijos šaltiniai ir kt. Makroekonominė aplinka (*macroeconomic enviromental*) – rodikliai, apibūdinantys makroekonominę aplinką bei tendencijas šalyje: fiskaliniai, finansiniai rodikliai, kainų stabilumas. Sveikata ir pradinis išsilavinimas (*health and primary education*) – rodikliai rodantys ligų įtaką verslui. Aukštesnis išsilavinimas ir apmokymai (*highter education and training*) – išskiriamos trys rodiklių

grupės – kiekybinius aukštojo išsilavinimo rodikliai, kokybinis išsilavinimo įvertinimas bei profesinio mokymo ir kvalifikacijos kėlimo galimybės. Prekių (paslaugų) rinkos efektyvumas (*goods market efficiency*) – įvertinti, ar efektyviai šalies ūkyje yra paskirstomi trys gamybos veiksniai – žaliavos, darbas ir finansiniai ištekliai. Darbo rinkos efektyvumas (*labor market efficiency*) – užtikrinant, kad darbuotojai dėtų visas pastangas į atliekamą darbą, yra svarbus efektyvumas ir lankstumas. Finansų rinkos plėtra (*financial market development*) – šalies bei užsienio santaupų investavimas į produktyvius pramonės ir paslaugų sektorius, taip siekiant padidinti jų produkcijos ir paslaugų apimtį, pagerinti kokybę, užsitikrinant didesnę pelną, dividendus, taip gerinant šalies ekonomiką ir skatinant jos augimą. Technologinė pažanga (*technological readiness*) – greita prieiga prie naujų technologinių gaminių, įrangos ir žinių, visoms veiklos rūšims yra naudingos. Technologijos tampa vienu svarbiausių punktų, siekiant užtikrinti šalies gerovę. Rinkos dydis (*market size*) – daro įtaką produktyvumui, didelės rinkos leidžia naudotis masto ekonomija (World Economic Forum, 2014). Verslo plėtros lygis/modernizavimas (*Business sophistication*) – yra išskiriami du elementai, kurie susiję, tai šalies verslo tinklų ir atskirų įmonių veiklos ir strategijos kokybė. Inovacijos (*innovation*) – inovacijos atsiranda dėl naujų technologijų arba ne technologinių žinių. Inovacijos gerina institucijų, infrastruktūros veiklą, sumažina makroekonomikos nestabilumą, didina žmogiškąjį kapitalą (World Economic Forum, 2014).

*Apibendrinant, konkurencingumo vertinimo metodų išskiriama labai daug, kiekvienas iš jų turi savus privalumus ir trūkumus. Konkurencingumo vertinime autoriai išskiria kylančias problemas, tokias kaip tam tikrų rodiklių trūkumas, laiko stoka. Klasikiniais tapę Porter konkurencingumo vertinimo modeliai yra konkurencingumo vertinimo pamatas. Naudojant Porter Deimanto modelį, galima išsiaiškinti, kokiose sektoriuose, pramonės šakose ar įmonėse šalis turi konkurencinį pranašumą, ir kaip galima panaudoti visus turimus išteklius, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą. Visi veiksniai yra susiję vienas su kitu, koreliuoja tarpusavyje, ir sukuria aplinką, kurioje įmonės konkuruoja ir įgyja konkurencinį pranašumą konkurentų atžvilgiu. Dėl besikeičiančių aplinkos sąlygų Deimanto modelis buvo daug kartu modifikuotas, įvairūs mokslininkai praplėtė modelio struktūrą, įdėdami daugiau veiksmų, taip padarydami modelį dinamiškesnį ir labiau pritaikomą.*

### 2.2.3 Konkurencingumo vertinimo problemos

Konkurencingumo vertinimo metodai leidžia išanalizuoti šalies, įmonės, sektoriaus konkurencingumo laipsnį, tačiau ne visada šios vertinimo metodikos ar metodai būna tikslingi. Konkurencingumo vertinimui reikia duomenų tiek iš administracinių ir statistinių šaltinių. Mokslinėje literatūroje konkurencingumo vertinimo problemos skirstomos į teorines ir praktines problemas. Pasak Navicko, Malakauskaitės (2010), teorinės problemos kyla dėl didelio skaičiaus skirtingų vertinimo metodų, nes atliekant daug tyrimų įvairiais konkurencijos vertinimo metodais gali būti gunami visiškai skirtingi rezultatai.



12 pav. Konkurencingumo vertinimo problemos (Navickas, Mikalauskaitė, 2010)

Praktinės problemos (taikomosios) yra išskiriamos tokios, kaip laiko ištekliai – tyrimui atlikti yra reikalingas laikas, duomenys labai greitai gali pasenti, taip pat kiti duomenys gali būti gunami tik praėjus tam tikram laikotarpiui. Finansiniai ištekliai – tyrimui atlikti finansiniai ištekliai gali būti pakankamai aukšti, o atlikto tyrimo nauda gali nepadengti panaudotų finansinių išteklių, atliktam tyrimui. Trečia praktinio konkurencingumo vertinimo metodo problema yra informacijos prieinamumas ir kokybė – tam tikri duomenys gali būti neviešinami, ir dėl to tyrimams jų gauti yra neįmanoma, jie gali neatitikti realybės. Teorinės vertinimo problemos yra išskirtos tokios, kaip: konkurencingumo koncepcijų, konkurencingumo vertinimo metodikų.

Buzzigoli, Viviani (2009) teigimu, vertinimo problema kyla, kai reikia užtikrinti tinkamą kokybės lygį visiems duomenims. Iš statistinės pusės administraciniai duomenys turi konkrečias savybes: surinktos informacijos yra daug, plačios apimties, ir ji yra pakankamai pigi, nes gaunama iš pačios



administracijos. Atliekant statistinę analizę iš tokių duomenų, konkurencingumo vertinimas dažnai būna netikslus, nes administraciniai duomenys ne visada sutampa su statistiniais duomenimis.

Gabšys (2011) teigia, kad dėl įvairių duomenų patikimumo bei prieinamumo dalis metodikų bei rodiklių pritaikomumas yra negalimas konkurencingumui nustatyti, dėl to dažnai metodikos ir rodikliai turėtų būti grįsti paprastumu, taip siekiant apskaičiuoti konkurencingumą.

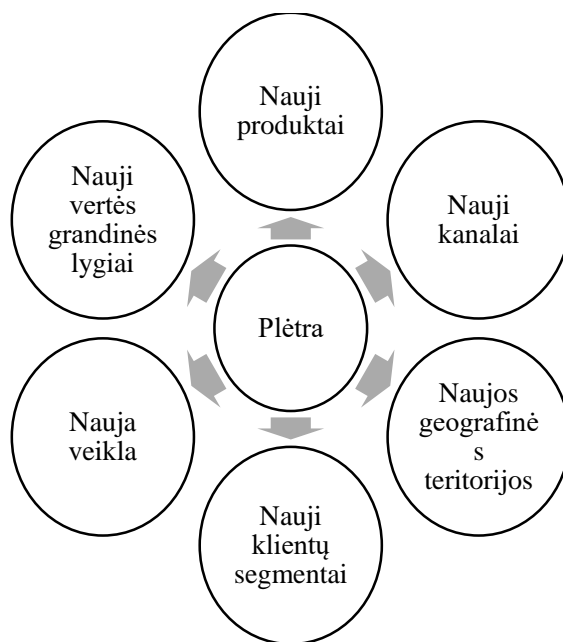
*Apibendrinant, konkurencingumo vertinimo metodus ir modelius, pastebima, kad jų yra sukurta labai daug. Atlikus mokslinių straipsnių analizę, buvo pastebėta, kad autoriai vis dar ieško unikalaus konkurencingumo modelio, kuris apimtų visus reikalingus veiksnius, siekiant išanalizuoti įmonės, ūkio šakos ar šalies konkurencingumą. Autorių išskiriami veiksniai ne visada gali būti apskaičiuoti, ar išanalizuoti, dėl informacijos ribotumo, laiko ar tam tikrų rodiklių nebuvimo, dėl to yra labai sunku sudaryti konkurencingumo modelį, kurio visi veiksniai būtų apskaičiuojami bei išanalizuojami.*

### **2.3 Įmonių konkurencingumą užsienio rinkose lemiantys veiksniai**

Intensyvėjant konkurencijai tarptautinėse rinkose, įmonės privalo gerinti savo konkurencingumą. Įmonės norėdamos išlikti konkurencingomis turi ieškoti naujų, neatrastų išteklių, naujų geografinių sričių ir rinkų. Pasak Urbono, Maskvytienės (2009), tarptautinė konkurencingumas yra įvairiapusė kategorija, atspindinti nevienodus ekonominius lygius, sudarančius vieningą konkurencinės rinkos visumą. Tarptautinį konkurencingumą galima apibrėžti kaip gebėjimą gaminti prekes ir paslaugas, kurios susiduria su tarptautinių rinkų išbandymais, tuo pačiu metu palaikant ir didinant vietos realiąsias pajamas (EBPO).

Tarptautinis konkurencingumas šalyje yra svarbus tiek dėl ekonominių tiek ir dėl politinių priežasčių. Anot Dossi, Grazzi, Moschella (2013), gebėjimas parduoti prekes bei paslaugas užsienio šalyse yra sveikos ir besivystančios ekonomikos požymis. Tarptautinis konkurencingumas per prekybą ir investicijas, leidžia šaliai padidinti vietinėje rinkoje darbo našumą, plėsti bei vystyti produktyviausias vietines pramonės šakas, gaunant naujausias žinias, diegiant pažangiausias technologijas (Delgado, Ketels, Porter, Stern, 2012; Rybakovas 2009). Vidaus ir užsienio konkurentai gali tapti galinga motyvacija įmonei siekiant pokyčių (Troillo, Collins, 2015). Organizacijos pradeda konkuruoti dėl kainos, inovacijų, sumažėjusių gamybos sąnaudų ir pardavimo kainų padidėjimo.

Wach (2014) teigia, kad įmonės plėtimasis į kitas geografines teritorijas ir rinkas gali lemti sėkmingą įmonių augimą. Zook (2004) nuomone, įmonės judėjimas geografiniame lygmenyje, tiek namų, tiek globalioje rinkoje padeda nusistatyti tolimesnį įmonės ir jos konkurencingumo vystymąsi, dėl to autorius išskiria šešis įmonės plėtros veiksnius (žr. 13 pav.).



**13 pav. Įmonės plėtros veiksniai didinant konkurencingumą (Zook, 2004)**

Wach (2014) išskiria tris įmonių konkurencingumo koncepcijas: tradicinė, nauja ir ištekliais pagrįstu požiūriu. *Tradicinė įmonės konkurencingumo idėja* grindžiama rinkos veiksnių ir tiesioginių konkurentiškumo šaltinių. *Naujos idėjos* yra susijusios su inovacijomis ir verslumu. *Ištekliais pagrįstos konkurencingumas idėjos* identifikuoja įmonių konkurencingumo šaltinius ir plėtrą ilgalaikėje perspektyvoje, tačiau jos gali būti neišsamios. Carayannis, Wang (2011) išskiria du konkurencingumo įmonių tipus. Vienas iš jų vadovaujasi ištekliais, kai didesnis našumas gaunamas dėl mažesnių sąnaudų iš gamtinių išteklių, arba nekvalifikuoto darbo jėgos, įmonės neturi nuosavybės ir yra kontroliuojamos technologijų. Inovacijų konkurencingumas, kai didesnis produktyvumas yra pasiekiamas per technologijas, žinias bei inovacijas. Keršienė (2008) atkreipia dėmesį, kad įvairūs teoretikai, kurie remiasi ištekliais pagrįstu požiūriu, akcentuoja neįimituojamus įmonės išteklius bei išskirtinius pajėgumus, kompetencijas, susidarančias derinant šiuos išteklius, kaip pastovaus konkurencingumo įgijimo prielaidas

Vertinant įmonių konkurencingumą yra naudojamos įvairios rodiklių sistemos arba apibendrinti rodikliai. Apibūdinti strateginę, finansinę įmonės padėtį bei konkurencingumo pajėgumą, reikia gerai parinkti kiekybinius bei kokybinius vertinimo rodiklių sistemas (Čibinskienė, Pridotkienė, 2011). Barkauskas (2009); Sabonienė, Pukelienė (2004); Čibinskienė, Pridotkienė, (2011) išskiria įmonės konkurencingumą matuojančius rodiklius:

- *rinkos dalies rodikliai* – įmonės rinkos dalis, žinios ir patirtis, pardavimo augimo tempai, pardavimo augimo tempai vietinėje rinkoje;
- *užsienio prekybos rodikliai*– eksporto ir importo apimtys, užsienio rinkos dalis, augimo tempai

- *vystymo rodikliai* – išlaidos mokslo tiriamiesiems darbams, pritrauktų užsienio investicijų dalis, naujos idėjos, investicijų apimtys, išlaidos vadybinėms bei inžinerinės kompetencijos tobulinimui.
- *marketingo rodikliai* – įmonės įvaizdis (goodwill), pardavimų tinklai, paklausos sąlygos, produktų ir paslaugų kokybinės charakteristikos, klientų aptarnavimo kokybė, naujausių technologijų panaudojimas, pardavimų tinklas, reklama, išlaidų marketingui apimtis;
- *finansiniai rodikliai* – įmonės likvidumo ir finansinės rizikos koeficientai, apyvartumo bei pelningumo rodikliai, akcijų pelningumo ir jų rinkos vertės kitimo dinamika, sąnaudų dydis;
- *produktyvumo rodikliai* – pardavimų metinės apimties vertinė išraiška bei per metus sukurta pridėtinė vertė, tenkančiam vienam dirbančiajam, produktyvumo rodiklių dinamika, atspindinti konkurencingumo lygio kitimą per tam tikrą laikotarpį.
- *užsienio prekybos rodikliai* – eksporto ir importo apimtys, jų kitimo dinamika, užsienio rinkos dalis bei augimo tempai.

Visi šie rodikliai įvertina įmonę ir parodo jos turimą konkurencingumo pranašumą bei plėtros potencialą. Pasak Čibinskienės, Pridotkienės (2011), analizuojant konkurencingumą yra netikslinga pasikliauti vieno laikotarpio rodikliais, nes konkurencingumas yra priklausomas nuo laiko. Atlikus dinaminę analizę galima pastebėti konkurencingumo veiksnių tendencijas, ko negali parodyti momentinis rodiklių matavimas.

Mokslinėse publikacijose autoriai pateikia įvairius įmonių konkurencingumą lemiančius veiksnius (žr. 4 lent.). Dažniausias sutinkamas veiksnys yra inovatyvumas bei technologijos. Erturk (2014) teigia, kad technologinės naujovės bei inovacijos daro įtaką tarptautinei prekybai, pramonės struktūrai, įmonių plėtrai.

**4 lentelė. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai**

<b>Autorius</b>	<b>Veiksniai</b>
Sipa, Mitka, Skibinski (2015)	Vietinės konkurencijos intensyvumas, gamybos proceso sudėtingumas, inovacijos, klasteriai, įmonių grupės.
Liučvaitienė, Peleckis (2011)	<i>Bendrieji veiksniai:</i> geopolitinė, ekonominė, gamtinė ekologinė, demografinė šalies padėtis, teisinė šalies sistema, valstybės ekonominė ir socialinė politika. <i>Rinkos ekonomikos pagrindinės charakteristikos</i> – regionų skirtumai, rinkos talpumas, finansinė parama, vartotojų mokumas, produkcijos kaina, mokesčių sistema. <i>Verslo infrastruktūros veiksniai</i> – darbuotojų kvalifikacijos lygis, subjekto ekonominis pajėgumas, moksliniai tyrimai, gamybinių struktūrų ir infrastruktūrų pertvarkymas nuosavybė forma.
Meilienė, Snieška (2010)	<i>Vidiniai</i> – strategija ir konkurencija, paklausos sąlygos, pasiūlos sąlygos, pramonės klasteris, giminingos ir palaikančios šakos, išplėtoti ir klasterio veiklai pritaikyta infrastruktūra, palanki valdžios institucijų politika klasterių atžvilgiu.

	<i>Išoriniai</i> – politinė, ekonominė, socialinė, ekologinė, technologinė aplinkos
Porter, 1990	Produktyvumas, kaina, išskirtinumas, darbo našumas.
Paluš ir kt. (2016)	Žmogiškasis kapitalas, produkto kokybė, diferenciacija, technologijos, valiutos kursai, kt. išoriniai veiksniai.
Adomaitis (2010)	<i>Vidiniai veiksniai</i> : klientai, vidaus procesai, finansai, vizija ir strategija. <i>Išoriniai veiksniai</i> : darbo rinka; vyriausybės politika, technologijos, verslo finansavimo galimybės, infrastruktūra, paklausa.
Zhibiaiu, Jianghua (2016)	<i>Vidiniai veiksniai</i> : technologijos, valdymas. <i>Išoriniai veiksniai</i> : rinkos struktūra, santykinė pozicija, produktų rinkos.
Ambastha, Momaya (2004)	Technologijos, reputacija, kultūra, sistema, žmogiškieji ištekliai, kaina, produktyvumas, klientų pasitenkinimas, strategija, inovacijos, kokybė, gamyba.

Čibinskienė, Pridotkienė (2011) teigia, kad įmonė turi sugebėti pasiekti geresnių rezultatų negu konkurentai tarptautinėse rinkose, ir palaikyti sąlygas, kurios leistų išlaikyti gerus veiklos rezultatus ir ateityje. Įmonė turi gebėti gaminti tinkamos kokybės prekes ir paslaugas, siūlyti geras kainas, efektyviai patenkinti vartotojų poreikius nei kitos kompanijos (Shen, 2004). Įmonėms norint konkuruoti užsienio rinkose svarbiausi veiksniai yra technologinės galimybės – moksliniai tyrimai ir gamybos pajėgumai; valdymo galimybės – organizacinis vadovavimas, rinkodara; išteklių tyrinėjimas – žmogiškieji ištekliai, technologinis mokymasis (Wach, 2014; Regmi, 2006).

Inovacijų diegimo greitis įmonėse suteikia didesni konkurencingumą. Inovacijos tiesiogiai veikia kokybinius ir kiekybinius ekonomikos augimo parametrus. Inovacijos ne visada būna įrengimai ar technologijos. Gerus rezultatus galima pasiekti ir diegiant naujoves procesuose tokiuose, kaip: klientų aptarnavimo, pardavimo rėmimo, tiekimo grandies modernizavime, verslo finansų valdyme. Troilo, Collins (2015) teigia, kad motyvacija inovacijų kūrimui bei technologijų diegimui atsiranda įmonės viduje, kaip organizacinės kultūros produktas. Išorės aplinka, tokia kaip klientai, konkurentai, tiekėjai taip pat daro įtaką, naujų inovacijų bei technologijų kūrimui. Pasak Beniūšienės, Svirskienės (2008), dabartiniu laiku „rinkos susiduria su technologijų internacionalizacijos konkurencija, gamybos globalizacija dėl greitesnių žaliavų ir pinigų srautų, sutrumpintų produktų gyvavimo ciklu, poreikiu siekti didesnės technologijų integracijos“. Erturk (2014) teigia, kad inovacijos gerina įmonės veiklos rezultatus ir pelningumą, ir tai suteikia konkurencinį pranašumą prieš konkurentus. Įmonės norinčios įsitvirtinti bei pirmauti konkurencinėje kovoje, turi nuolatos atnaujinti technologijas. Yra perkamos įvairios licencijos, mokslinės ir techninės paslaugos. Daugumoje organizacijų siekiama remti gamybos raidos bei efektyvumo strategijas, o jeigu tyrimai pasiekia brandos stadiją, tada yra koncentruojamasi į pačio proceso tobulinimą ir pereinama prie gamybos plėtros. Projektuojant ir tobulinant įrengimus bei technologijas, įmonės dėmesys yra sutelkiamas į gamybos kaštų mažinimą. Inovacijų diegimą įmonėse, anot Urbono, Maskvytienės (2009), sudaro trys blokai: pokyčiai, naujovės, pertvarkymai. *Pokyčiai* – nuoseklus ir laipsniškas įmonės pervedimas į naują lygį, naudojant esamas idėjas ir koncepcijas.

*Naujovės* – idėjų bei koncepcijų paruošimas, pateikimas ir pritaikymas duotos įmonės sąlygomis procesas. *Pertvarkymas* – greitas bei fundamentalus organizacijos darbo metodų pritaikymas naujoms sąlygoms, kurios atsiranda dėl naujovių įdiegimo įmonėje. Inovacijų ir technologijų plėtra veikia įmones teigiamai, dėl to, kad jos tampa konkurencingos ir tarptautinėje rinkoje (Paluš ir kt. 2016).

Svarbus aspektas yra žinios ir informacija, kurios yra inovacijų varomoji jėga. El-Kot, Gamal (2011) teigia, kad žinių ir informacijos valdymas įmonėje užtikrina veiksmingą ir efektyvų įsisavinimą apie naujus klientus, tiekėjus, konkurentus. Įsisavinus informaciją apie klientus, tiekėjus, konkurentus įmonė gali pritaikyti šias žinias tobulinti organizacijos funkcijas.

Beniušienės, Svirskienės (2008) teigia, kad įmonei konkuruoti yra svarbūs strateginiai tikslai ir uždaviniai. Šie tikslai nustato inovacijų pobūdį bei veiksnius, kurie traukia pokyčius ir kur jų reikia, siekiant pasiekti įmonės efektyvumo tikslus.

Beniušienės, Svirskienės (2008) išskiria žmogiškųjų išteklių veiksnius, kurie daro didelę įtaką įmonės konkurencingumui. Žmogiškuosius išteklius yra sunku imituoti ar perimti, jie labiau susiję su specializacija ir taktinėmis žiniomis. Darbuotojų unikalūs ir specifiniai įgūdžiai leidžia įmonėms pasiekti didesnę konkurencinį pranašumą.

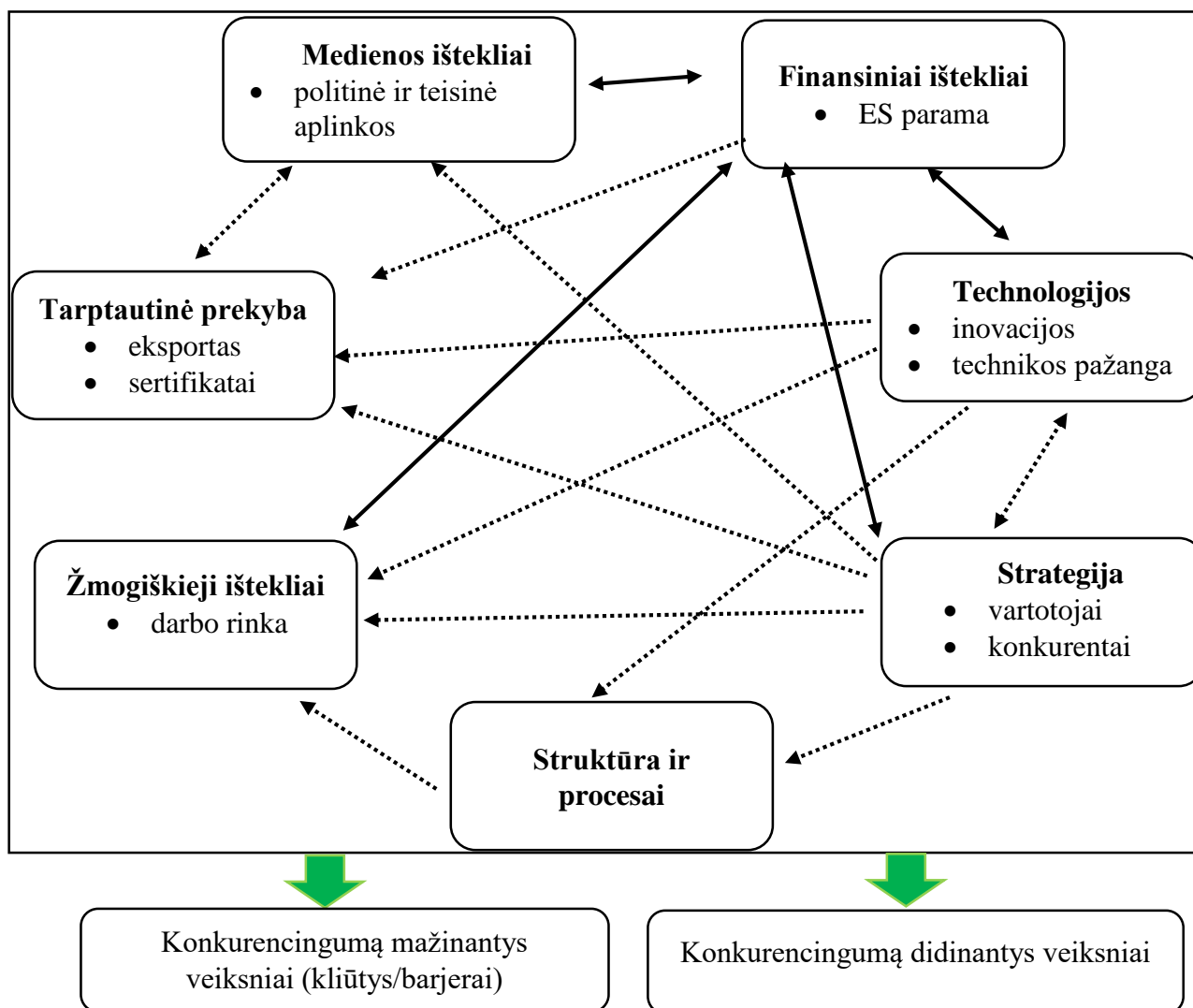
Įmonėms įeinant į užsienio rinką, dažnai iškyla tam tikros kliūtys ir barjerai. Paluš ir kt. (2016) išskiria dvi barjerų rūšis. *Vidinės kliūtys* – susijusios su organizacijos ištekliais, kai trūksta informacijos apie eksporto veiklą į užsienio rinkas (informacijos stoka, prekybos funkcijų kliūtys). *Išorinės kliūtis* sudaro aplinka, kurioje įmonė vykdo veiklą, gali būti tiek vidaus, tiek užsienio rinkose (įvairių procesų nesuderamumas, ekonominiai ir politiniai trukdžiai).

*Apibendrinant, įmonėms konkuruoti užsienio rinkose, labai didelę reikšmę turi jos vidiniai procesai. Autoriai išskiria daug veiksnių, kurie lemia įmonių konkurencingumą. Svarbiausia veiksniai, kuriuos išskiria daugelis autorių yra žmogiškieji ištekliai, inovacijų bei technologijų plėtra, strateginiai tikslai.*

## 2.4 Medienos perdirbimo pramonės rinkos vertinimo modelis

Išanalizavus konkurencingumo sampratą, lemiamus veiksnius, vertinimo metodus ir vertinimo modelius bei taikomus didinimo būdus yra pateikiamas medienos perdirbimo pramonės sektoriaus įmonių vertinimo modelis.

Medienos perdirbimo įmonės modelis bendrai apima tiek išorinius veiksnius, tiek ir vidinius įmonės veiksnius.



14 pav. Medienos perdirbimo įmonių konkurencingumo vertinimo teorinis modelis

Modelio elementų ryšių charakteristikos paaiškinimas:

- *Finansiniai ištekliai – medienos ištekliai*: medienos žaliavos kiekis, kaina, galimybė importuoti medienos išteklius iš užsienio šalių.
- *Finansiniai ištekliai – technologijos*: investicijos į naujausia techniką, gamybos linijos modernizavimas, programinės įrangos įsigijimas. Investicijos sumažina finansinius išteklius, bet padidėjęs darbo produktyvumas, padidina finansinį pelną, kas lemia investicijų atsipirkimą. Padidėjęs darbo produktyvumas leidžia daugiau įmonėms eksportuoti produkcijos į užsienio šalis.

- *Finansiniai ištekliai – strategija*: įmonė pasirenka tokią strategiją, kuri didintų jos konkurencingumą tiek vietinėje, tiek ir užsienio rinkose, taip gaunant didesnę finansinę pelną.
- *Finansiniai ištekliai – žmogiškieji ištekliai*: gerų specialistų pritraukimas į įmonę, investicijos į darbuotojų apmokymą, kas lemtų padidėjusį darbuotojų produktyvumą, o kartu ir finansinę pelną.
- *Technologijos – tarptautinė prekyba*: atnaujinant įmonės gamybos linijas pagal vakarų šalių reikalavimus (gamybos linijos sertifikato įdiegimas ir pan.), padidėtų klientų užsienio rinkose, kas lemtų didesnę pelną.
- *Technologijos – struktūra ir procesai*: naujų technologijų įdiegimas gali lemti struktūros pokyčius, tokius, kaip naujų padalinių atsiradimas, naujų darbo vietų sukūrimas.
- *Technologijos – žmogiškieji ištekliai*: naujų technologijų įdiegimas įmonėje reikalauja kvalifikuotų specialistų, o specifiniai įrenginiai ir specifinių žinių (CNC staklės ir pan.).
- *Struktūra ir procesai – žmogiškieji ištekliai*: įmonės darbuotojai turi žinoti kokią darbo vietą užima įmonėje, už ką jis yra atsakingas, kam pavaldus.
- *Strategija – medienos ištekliai*: strategijos parinkimui yra atsižvelgiama į turimus medienos žaliavos išteklius, kiek ir kokios medienos reikia, kad būtų atlikti darbai.
- *Strategija – tarptautinė prekyba*: analizuojami užsienio konkurentai, ieškomi nauji klientai užsienio rinkose, taip siekiant padidinti įmonės finansinę pelną.
- *Strategija – žmogiškieji ištekliai*: analizuojama informacija apie darbuotojus ir jų kvalifikacija, darbo našumą. Jei kvalifikacija nepakankama ir darbo našumas per mažas, turi būti organizuojami darbuotojų mokymai.
- *Tarptautinė prekyba – medienos ištekliai*: sertifikuota mediena atveria galimybę prekiauti produkciją užsienio rinkose už didesnę kainą, gaminiai pagaminti iš sertifikuotos medienos turi didesnę paklausą užsienio rinkose, padidėja eksportas, tai lemia didesnę įmonės finansinę pelną.

Sudarant modelį, buvo sudėti pagrindiniai medienos perdirbimo įmonių konkurencingumą sąlygojantys veiksniai, taip siekiant atsiriboti nuo veiksnių, kurie neturi tiesioginio poveikio ir nedaro įtakos šios pramonės šakos įmonių konkurencingumui. Buvo atsiribota ir nuo rodiklių, kurių neįmanoma gauti, arba informaciniai šaltiniai gali būti klaidingi. Taikant medienos perdirbimo įmonių konkurencingumo modelį, galima naudoti tiek pirminius, tiek antrinius šaltinius.

*Apibendrinant sukurtą modelį, galima pastebėti, kad šis modelis apima bendrai tiek išorinius tiek ir vidinius veiksnius. Šis modelis gali padėti atrasti, kas medienos perdirbimo įmonėse kliudo pasiekti konkurencinį pranašumą, kokias sritis reikėtų tobulinti, norint būti konkurencingais tiek vietinėje tiek ir užsienio rinkose. Naudojant šį modelį įvertinama verslo aplinka, įmonės vidinė aplinka, užsienio rinkos dinamiškumas, taip sukuriant veiksnius, kurie padėtų intensyviai konkurencingumą bei padėtų įmonėms išsilaikyti rinkoje. Tikslingai nustatčius konkurencingumo mažinimo barjerus, galima įvertinti jų*

*stiprinimo galimybes. Nustačius konkurencingumą didinančius veiksnius, įmonės gali juos dar labiau stiprinti.*



### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

Medienos perdirbimo pramonės konkurencingumo didinimo reikšmingumas ir problematiškumas bei įmonių konkurencingumo vertinimo bei didinimo sprendimų teoriniai siūlymai leidžia praktiškai ištirti konkrečių medienos perdirbimo įmonių konkurencingumą ir išsiaiškinti jų didinimo galimybes.

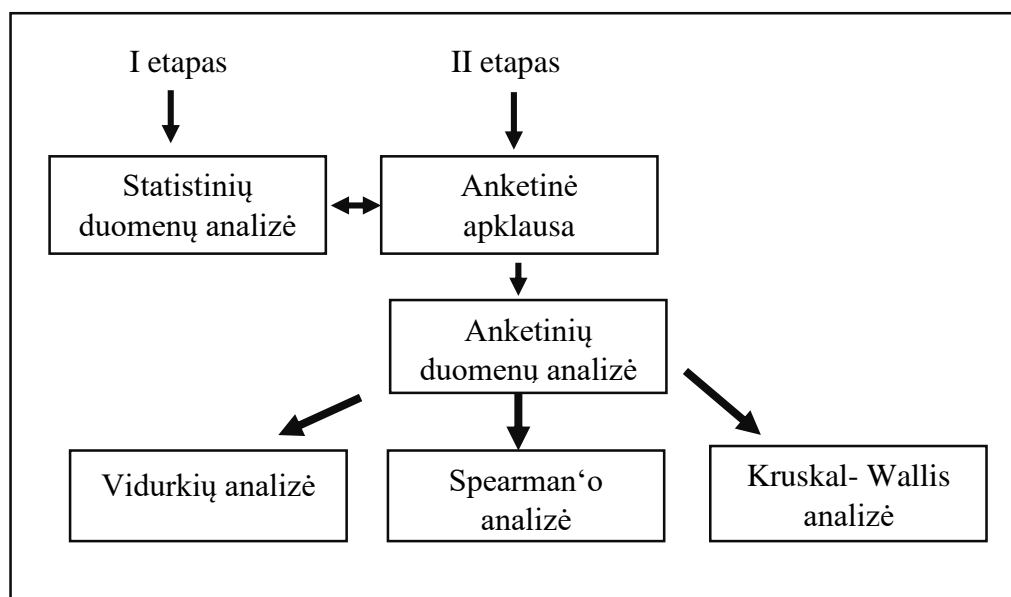
Tyrimu siekiama praktiškai išsiaiškinti į keliamą probleminį klausimą, kokie konkurencingumo veiksniai mažina/didina medienos perdirbimo įmonių konkurencingumą užsienio rinkose.

**Tyrimo objektas** – medienos perdirbimo pramonė.

**Tyrimo tikslas** – medienos perdirbimo pramonės konkurencingumo veiksnių užsienio rinkose vertinimas.

Tyrimo tikslui pasiekti keliami šie **uždaviniai**:

1. Atlikti Lietuvos medienos perdirbimo pramonės statistinę duomenų analizę;
2. Išanalizuoti Lietuvos medienos perdirbimo pramonės konkurencingumo šaltinius;
3. Nustatyti Lietuvos medienos perdirbimo pramonės konkurencingumo didinančius/mažinančius veiksnius.



**15 pav. Empirinio tyrimo etapai**

*Statistinių duomenų analizė.* Ji atlikta, siekiant išsiaiškinti, Lietuvos medienos perdirbimo įmonių konkurencingumo padėtį tarp pasirinktų, artimiausių šalių.

*Anketinė apklausa.* Medienos perdirbimo įmonių konkurencingumo veiksnių, tiek neigiamų, tiek teigiamų indentifikavimas. Naudojamas rangavimo metodas.

Anketinė apklausa buvo vykdyta internetu, taupant įmonės atstovų laiką. Anketos buvo išsiųstos į įmones, vykdančias medienos perdirbimo veiklą. Anketos buvo išsiųstos elektroniniu paštu į 21 medienos perdirbimo įmonę. Buvo prašyta, kad anketą užpildytų tiek vadovai, tiek specialistai. Buvo gauta 76 atsakymai.

Anketa sudaryta pagal instrumentarijus logika (žr. 5 lent.). Anketos klausimai buvo sudaryta išanalizavus teorinius konkurencingumo veiksnius ir remiantis sudarytu teoriniu medienos perdirbimo įmonių modeliu, problematika bei statistika. Anketą apima 7 pagrindiniai veiksniai – medienos ištekliai, finansiniai ištekliai, technologijos, struktūra, strategija, žmogiškieji ištekliai, tarptautinė prekyba. Kiekvienam iš šių elementų buvo priskirta po 7 elementus/teiginius, kurie nurodo įmonės būseną. Antrą anketos apklausos dalį sudaro demografiniai / socialiniai klausimai, pateikiantis informacija apie respondentus ir įmonę.

Respondentams buvo pateikta anketinę apklausa, kurioje yra 49 pagrindiniai teiginiai, sudaryti pagal Likert'o skalę, kuriuos jie turėjo įvertinti nuo 1 iki 5 balų ( 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku). Demografiniai / socialiniai klausimai buvo 6, iš kurių keturiuose reikėjo pažymėti tinkama variantą, o dviejuose įrašyti informaciją.

**5 lentelė. Tyrimo instrumentarijus**

<b>Klausimų grupė</b>	<b>Teiginių nr.</b>	<b>Tikslas</b>
<b>Medienos ištekliai</b>	1.1 – 1.7	Išsiaiškinti, ar medienos ištekliai daro įmonėms poveikį konkurencingumo atžvilgiu.
<b>Finansiniai ištekliai</b>	2.1 – 2.7	Išsiaiškinti, kaip įmonė naudojasi investicijomis, ar jos naudojamos pagal paskirtį.
<b>Technologijos</b>	3.1 – 3.7	Išsiaiškinti įmonių technologinius ir inovacinius pasiekimus.
<b>Tarptautinė prekyba</b>	4.1 – 4.7	Išsiaiškinti, kokios kliūtys, ir kaip įmonė veikia užsienio rinkose.
<b>Struktūra ir procesai</b>	5.1 – 5.7	Išsiaiškinti, kaip yra vykdoma įmonės veikla, gamyba, procesai.
<b>Strategija</b>	6.1 – 6.7	Išsiaiškinti įmonių planus, ar įmonės kreipia didelį dėmesį į konkurentus.
<b>Žmogiškieji ištekliai</b>	7.1 – 7.7	Išsiaiškinti, kokia darbuotojų padėtis yra įmonėse.
<b>Tiriamųjų charakteristika</b>	8. 9. 10. 11. 12. 13.	Informacija apie įmones, informantus.

Matavimo instrumento patikimumas. Norint nustatyti anketinių teiginių tinkamumą, tyrinėjamai sričiai reprezentuoti, yra siūloma naudoti faktoriinę analizę (Brown, 2015). Duomenų patikimumui ir tinkamumui yra naudojamas Bartleto sferiškumo kriterijaus reikšmė, Kaizerio – Mejerio – Olkino matas ir koreliacijos koeficientas (žr. 6 lent.). Duomenys yra labai geri faktoriniai analizei jei –  $KMO > 0,8$ ; duomenys patenkinami, bet tinka faktorinei analizei –  $0,8 > KMO > 0,6$ ,  $KMO < 0,6$ , tai duomenys nėra tinkami faktorinei analizei. Bartleto sferiškumo kriterijaus (*Bartlett's Test of Sphericity*) reikšmė turi būti  $Sig. < 0,05$ , kintamųjų, tarpusavio koreliacija yra statiškai reikšminga ir faktoriinę analizę galima atlikti. Naudotas Cronbacho  $\alpha$  koeficientas, kuris įvertina atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija bei įvertina klausimų patikimumą ar visi klausimai pakankamai atspindi tiriamųjų dydį. Gauti rezultatai rodo, kad tiek atskiros skalės bei visas klausimynas pasižymi vidiniu patikimumu – Bartleto

sferiškumo kriterijaus reikšmės, Kaizerio–Mejerio–Olkinio matų ir koreliacijos koeficientų dydžiai leidžia atlikti faktorinę analizę.

**6 lentelė. Įmonių konkurencingumo vertinimo klausimyno vidinis patikimumas ir validumas**

Skalės	Cronbacho $\alpha$	Teiginių skaičius	Koreliacija	KMO	Bartlerio Sferiškumo reikšmė	Faktorių skaičius ir faktoriniai svoriai
Medienos ištekliai	0,721	7	-0,06 – 0,655	0,719	0,000	3; 0,048 – 0,971
Finansiniai ištekliai	0,767	7	0,210 – 0,678	0,784	0,000	2; 0,399 – 0,917
Technologijų ištekliai	0,925	7	0,167 – 0,712	0,893	0,000	3; 0,124 – 0,875
Tarptautinė prekyba	0,701	7	-0,025 – 0,681	0,821	0,000	2; 0,145 – 0,989
Struktūra ir procesai	0,781	7	-0,081 – 0,671	0,737	0,000	2; 0,301 – 0,854
Strategija	0,916	7	0,345 – 0,723	0,863	0,000	2; 0,211 – 0,831
Žmogiškieji ištekliai	0,932	7	0,103 – 0,635	0,892	0,000	2; 0,062 – 0,712
Visas klausimynas	0,939	55	-0,01 – 0,702	0,801	0,000	13; 0,112 – 0,687

Duomenų analizei buvo taikyti šie statistiniai tyrimo metodai: Likert'o ranginės skalės atsakymų vertinimui naudotas dažnis; vidurkis; moda. Siekiant nustatyti kriterijų tarpusavio ryšį bei priklausomybės stiprumą – koreliacinės analizės metodas. Spearman'o koreliacijos koeficientu buvo vertinamas ryšių tarp dviejų požymių stiprumas. Tyrimo instrumentui naudojamas ranginės skalės, todėl buvo naudotas neparimetrinių hipotezių tikrinimo būdai. Dviejų kintamųjų nepriklausomumui tikrinti buvo naudotas neparimetrinis  $\chi^2$  kriterijus. Tikrinant hipotezę dėl dviejų ar daugiau imčių skirstinių lygybės naudotas Kruskal- Wallis kriterijus. Visų išsikeltų statistinių hipotezių procesuose taikytas  $p < 0,05$  reikšmingumas. Duomenų analizė atlikta SPSS 21.0 statistinių duomenų analizės paketu ir Microsoft Excel programa.

## 4. MEDIENOS PERDIRBIMO PRAMONĖS KONKURENCINGUMO UŽSIENIO RINKOSE EMPIRINIS VERTINIMAS IR DIDINIMO GALIMYBĖS

### 4.1 Medienos perdirbimo pramonės statistinių duomenų analizė

Medienos perdirbimas yra vienas darbo jėgai imliausių gamybos procesų. Medienos perdirbimo pramonėje yra gaminami tokie produktai, kaip pjautinė mediena, lukštas, klijuotinė fanera, drožlių plokštės, medienos plaušiena, visa ši produkcija yra naudojama baldų gamybai, statyboms, kurui, .

Lietuvos medienos perdirbimo pramonėje įmonių, nuo 2009 iki 2014 m. padidėjo 157 (žr.7 lent). Nors įmonių skaičius didėjo, tačiau didelę reikšmę įmonių mažėjimui nuo 2009 – 2010 m. padarė ekonominė krizė, dėl to sunyko pakankamai daug mažų individualių įmonių, taip pat savo veiklą nutraukė ir keletas didžiųjų gerą vardą ir didelę patirtį turėjusių ir įvairią produkciją gaminusių medienos perdirbimo įmonių. Didelę reikšmę įmonių bankrotui turėjo tai, kad dėl didelio įmonių kiekio kyla didelis konkurencingumas, dėl to yra sunku išsilaikyti ir susirasti klientus, kurie leistų įmonei išsilaikyti. Lyginant Lietuvos medienos perdirbimo įmonių kiekį su užsienio šalimis, galima pastebėti, kad artimiausios šalys kaimynės įmonių skaičiumi lenkia Lietuvą. Mažiausiai įmonių yra Estijoje – 404, o daugiausiai Lenkijoje – 5215. Iš viso tarp regiono šalių, nuo 2009-2014 daugiausiai įmonių sumažėjo Vokietijoje – 699, Suomijoje – 184, Švedijoje – 120.

7 lentelė. Medienos perdirbimo įmonių skaičius (Eurostat, 2014)

Įmonių skaičius	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Lietuva	904	880	911	929	945	1061
Latvija	860	892	821	872	870	868
Estija	393	374	387	377	394	404
Lenkija	4740	5074	5407	5235	4860	5215
Suomija	952	890	859	816	804	768
Švedija	1405	1443	1425	1382	1319	1285
Vokietija	2674	2210	2152	2024	1962	1975

Darbuotojų skaičius medienos perdirbimo įmonėse nuo 2009 iki 2014m. padidėjo 2,6 tūkst.. Darbuotojų skaičiaus didėjimą lėmė didėjančių įmonių skaičius, ir pelningų įmonių didėjimo skaičius. Žvelgiant į užsienio įmonių darbuotojų skaičių, galima pastebėti, kad įmonių mažėjimas taip pat lėmė ir darbuotojų sumažėjimą Vokietijoje, Švedijoje, Suomijoje.

**8 lentelė. Darbuotojų skaičius (medienos perdirbimo įmonėse) Lietuvoje ir užsienio šalyse (Eurostat, 2014)**

Darbuotojų skaičius tūkst. žm.	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Lietuva	20.9	19.5	20.6	20.8	21.1	23.5
Latvija	20.0	21.6	22.5	23.7	27.3	26.2
Estija	13.6	12.4	14.5	15.9	16.0	15.4
Lenkija	183.7	169.2	171.7	159.8	159.6	160.8
Suomija	25.2	26.1	24.4	22.2	22.3	20.3
Švedija	35.6	33.6	33.7	30.4	31.0	30.2
Vokietija	126.1	115.3	114.4	110.1	109.3	111.1

Medienos perdirbimo pramonėje tiesioginės užsienio investicijos nuo 2009 iki 2014m. didėjo, o 2014m. 48 įmonėse buvo investuota 202,7 mln. Eur. Pastebima, kad įmonių skaičius proporcingai tiesioginėms užsienio investicijoms mažėjo. Nuo 2009m. įmonių į kurias investuojama sumažėjo 27 įmonėmis. Galima pastebėti, kad Lietuvoje medienos perdirbimo įmonių, kurios pritraukia užsienio investicijų yra pakankamai mažai, lyginant su visų įmonių skaičiumi, ir užsienio investicijas pritraukiančių įmonių skaičių. Užsienio investicijos ne vien pinigine verte didėja, tačiau ir didėja investicijos į vieną įmonę.

**9 lentelė. Tiesioginės užsienio investicijos į medienos perdirbimo pramonę 2009-2014m. (mln. eur.)**

Rodiklis	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Įmonių skaičius vnt.	75	78	57	46	46	48
Užsienio investicijos mln. eur	141	121,5	125,4	131,9	167,8	202,7
Užsienio investicijos vienai įmonei mln. eur	1,88	1,56	2,2	2,88	3,65	4,22

Analizuojant Lietuvos medienos perdirbimo įmonių materialines investicijas 2009-2014 m. pastebimas stabilus jų kilimas. Tai lėmė, tai, kad po visą pasaulį apėmusios ekonominės krizės, medienos perdirbimo įmonių veikla atsigavo, ir po krizės įmonės pradėjo investuoti į techninę įrangą. 8 lentelėje yra pateikiama medienos perdirbimo įmonių materialinių investicijų dinamika.

**10 lentelė. Materialinės investicijos medienos perdirbimo įmonėse 2009-2014m. (mln.eur)**

Rodiklis	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Materialinės investicijos (mln. eur.)</b>	28,9	31,8	50,5	49,6	54,2	53,3

Medienos perdirbimo įmonių produkcijos eksporte galima išskirti pagrindinius 6 blokus, kur yra eksportuojama produkcija (žr. 11 lent.).

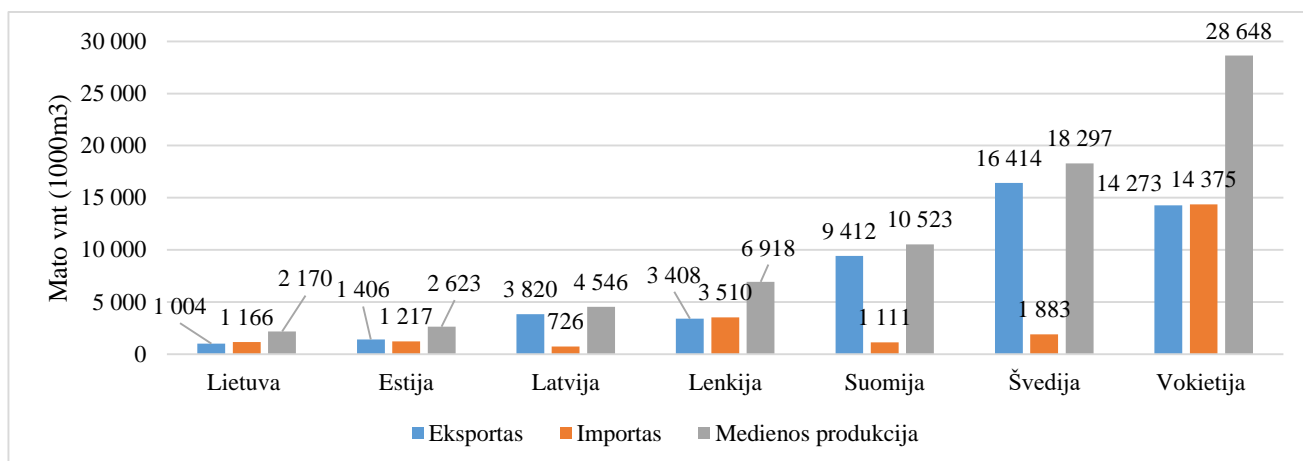
**11 lentelė. Medienos perdirbimo įmonių produkcijos eksporto kryptys 2011-2014 (mln. eur.)**

Data/Kontinentai	Europos Sąjunga	Kita Vakarų Europa**	Kita Europa***	Azija	Afrika	Šiaurės ir centrinė Amerika
<b>2014</b>	91,59	0,55	8,46	2,07	0	0
<b>2013</b>	100,74	0,41	14,35	6,4	0,01	0
<b>2012</b>	59,5*	0,38	16,3	6,69	0	0,72
<b>2011</b>	110,29	0,41	15,43	1,36	0	0,75

*Pastaba: 2014m. ES įeina 28 šalys.  
 \*Neįeina medienos skiedros arba drožlės.  
 \*\*Malta, Šveicarija, Norvegija, Islandija, Gibraltaras.  
 \*\*\*Baltarusija, Rusija, Ukraina, Albanija, Serbija, Juodkalnija.*

Daugiausiai produkcijos yra eksportuojama į ES šalis. Nuo 2011-2014m. eksportas laikosi gana stabiliai. *Lietuvos miškų ūkio statistikos duomenimis* daugiausiai Europos Sąjungoje 2014 m. buvo eksportuojama į tokias šalis Italiją, Vokietiją. 2013m. – Danija, Italija, Vokietija. Mažesni kiekiai yra eksportuojami į Latviją, Lenkiją, Jungtinę Karalystę, Belgiją, Estiją, iš duomenų, pateiktų *Lietuvos Miškų ūkio statistikoje* (2014), į šias šalis kiekvienais metais yra eksportuojama stabiliai. Kitai Vakarų Europai priklausančios šalys, didžiausia dalis eksporto atitenka Norvegijai ir Šveicarijai. Kaip galima pastebėti iš lentelė didelių pokyčių nuo 2011-2013m. eksporte nepastebėta, tačiau 2014m. eksportuojamos produkcijos padidėjo. Trečiame bloke (Kita Europa), matomas eksporto mažėjimas. Šiame bloke pagrindinės šalys į kurias yra eksportuojama, tai Rusija, Ukraina, Baltarusija. Eksporto sumažėjimą lėmė politiniai neramumai šiose šalyse. Azijos kontinente daugiausiai produkcijos buvo eksportuojama 2012-2013m., o 2014m. eksportuojamos produkcijos kiekis žymiai sumažėjo. Afrika bei Šiaurės ir Centrinė Amerika buvo eksportuojama labai mažai produkcijos, tai lėmė tai, kad produkcijos kaina pakankamai maža, o kelionės kaštai dideli, dėl to į šiuos kontinentus nelabai apsimoka eksportuoti. Bendras medienos perdirbimo įmonių eksportas nuo 2011-2013m. stabiliai didėjo, 2014m. sumažėjo. Mažėjimą galėjo lemti tuo laiku Europoje kilę politiniai neramumai, kurie nors ir nestipriai paveikė medienos perdirbimo įmonių darbą, tačiau įmonės vis tiek prarado klientų užsienio šalyse, kuriems parduodavo savo produkciją.

Analizuojant Lietuvos medienos perdirbimo įmonių konkurencingumą, per eksporto apimtis, reiktų paminėti ir kaimyninių šalių eksportą ir importą.



**16 pav. Medienos perdirbimo pramonės produktų eksportas ir importas Lietuvoje bei kaimyninėse šalyse, 2014m.**

15 paveiksle yra pateikiamas medienos perdirbimo įmonių gaminamos produkcijos eksportas ir importas Lietuvoje bei užsienio šalyse. Lyginant su kitomis šalimis, Lietuvos medienos perdirbimo įmonės mažiausiai pagamina ir eksportuoja savos produkcijos. Iš kaimyninių šalių, daugiausiai medienos perdirbimo įmonės savos produkcijos eksportuoja į Latvija bei Lenkija, iš regioninių šalių didžiausią kiekį eksportuoja Švedijos medienos perdirbimo įmonės, tačiau daugiausiai produkcijos pagamina Vokietijos medienos perdirbimo įmonės.

*Apibendrinant statistinius duomenis, Lietuvos medienos perdirbimo įmonių ir darbuotojų lyginant su kitomis šalimis yra pakankamai daug, tačiau žvelgiant į eksporto, ir gamybos apimtis, pastebima, kad Lietuvos duomenys yra patys prasčiausi iš aplinkinių šalių.*

## 4.2 Medienos perdirbimo įmonių anketinės apklausos tiriamųjų charakteristika

Šiame poskyryje pateikiami respondentų charakteristika kuri atspindi pastarųjų pasiskirstymą pagal pareigas, lytį, amžių.

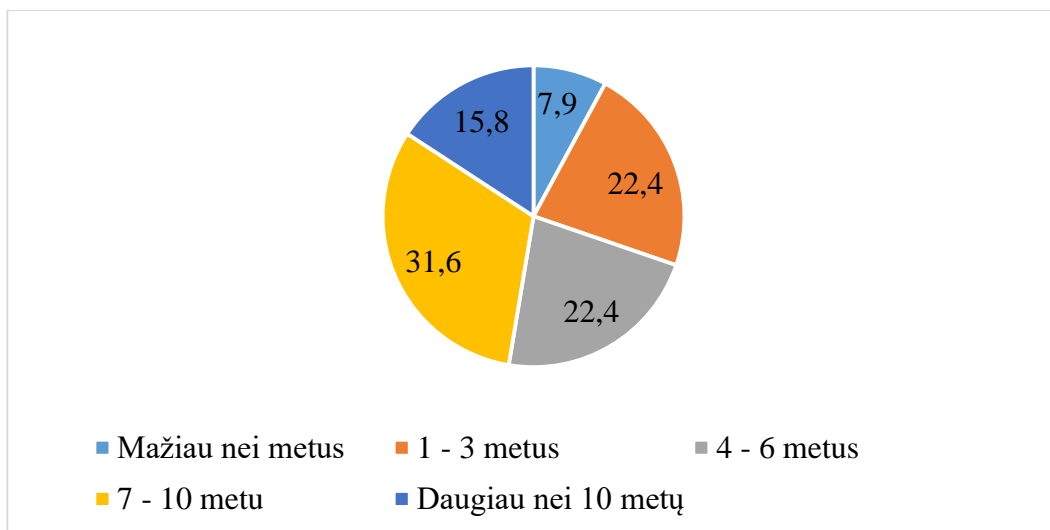
12 lentelė. Respondentų socio-demografinė charakteristika

Informacinis žymuo	Respondentų skaičius	Išraiška procentais
<b><i>Pareigos įmonėje</i></b>		
Vadovas	25	32,9
Specialistas	47	61,8
Kita	4	5,3
<b><i>Lytis</i></b>		
Vyras	43	56,6
Moteris	33	43,4
<b><i>Išsilavinimas</i></b>		
Vidurinis	1	1,3
Specialus vidurinis	4	5,3
Aukštesnysis	14	18,4
Aukštasis	57	75
<b><i>Amžiaus grupė</i></b>		
26-35	32	42,1
36-46	24	31,6
47 ir daugiau	20	26,3

Apžvelgus pateiktus duomenis 12 lentelėje galima teigti, kad apklausoje dalyvavo 25 vadovai iš medienos perdirbimo įmonių, kas sudaro 32,9 % visų respondentų. Kita dalis užpildžiusių apklausą buvo specialistai – 47, jie sudarė 61,8 %, 5,3 % sudarė kitos pareigos. Į specialistų grupę įeina ekonomistai, buhalteriai, finansistai, apskaitininkai. Didžioji dalis respondentų yra vyrai – 56,6% ,75% visų respondentų turi įgiję aukštąjį išsilavinimą. Pagal amžiaus grupės pasiskirstymą didesnė dalis respondentų pakliuvo į 26-35m. amžiaus grupę ir sudarė 42,1 % visų apklaustųjų. 31,6 % yra priskiriami 36-46m. amžiaus grupei, o 47 ir daugiau metų sudaro 26,3 %. Apibendrinant, galima teigti, kad respondentai pildę anketą turintys aukštąjį išsilavinimą specialistai.

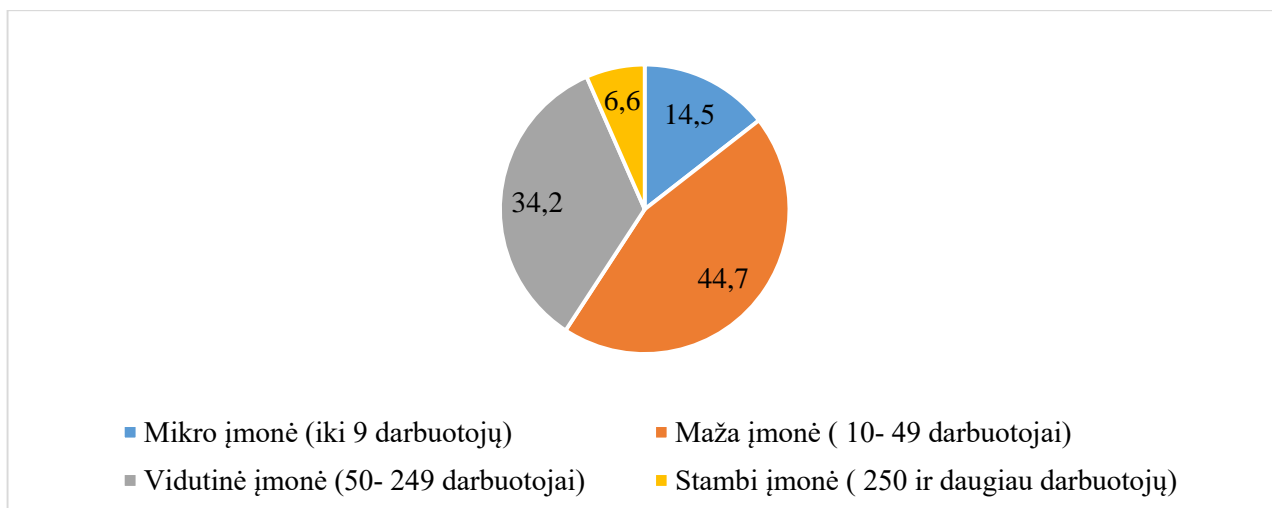
17 paveikslas rodo respondentų rezultatus, tai kiek laiko jų įmonė vykdo savo veiklą. Kaip matoma iš rezultatų didžioji dalis atsakiusių nurodė, kad jų įmonė dirba 7-10 metų (31,6%). Vienodai respondentų atsakė (22,4 %), kad įmonė vykdo savo veiklą 4-6 metus ir 1-3 metus. Daugiau nei 10 metų gyvuojančių įmonių respondentų buvo 15,8 %, o mažiau nei metus -7,9 %.





**17 pav. Įmonių veiklos vykdymo laikas**

18 paveiksle pateikiami rezultatai apie įmonės dydį. 44,7% respondentų įvardino, kad jie dirba mažoje įmonėje. 34,2 % - vidutinėje įmonėje, 14,5 % - mikro įmonėje ir 6,6% įvardino, kad jų įmonė yra stambi.

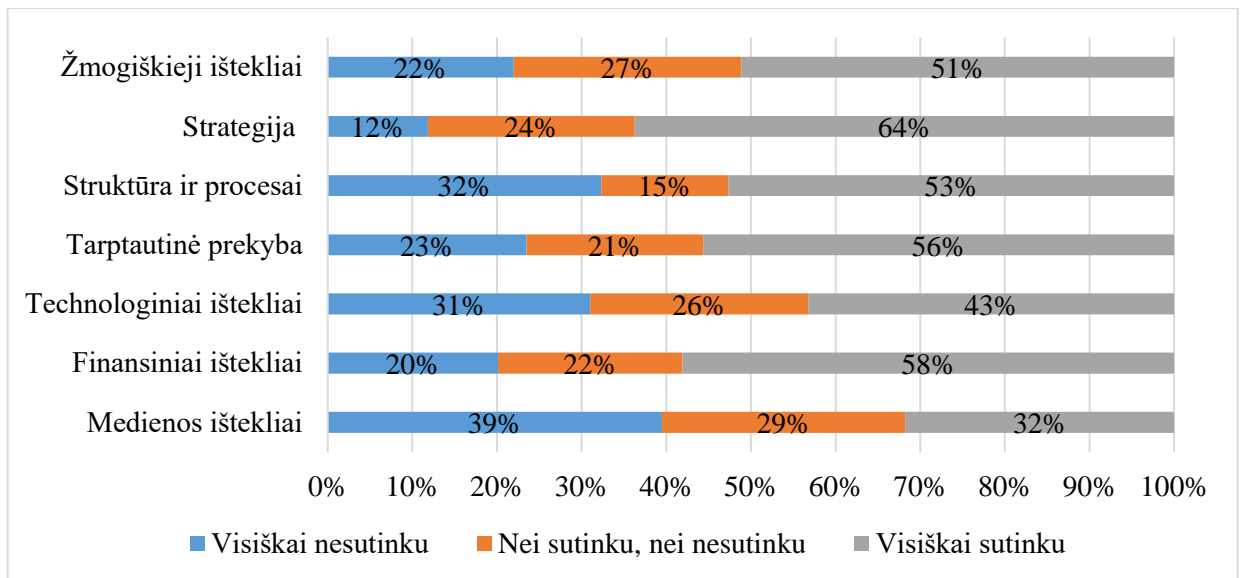


**18 pav. Įmonių dydis**

Apibendrinant tiriamųjų charakteristiką, galima teigti, kad apklausoje dalyvavo išsilavinę specialistai, didesnė dalis respondentų sudarė vyrai.

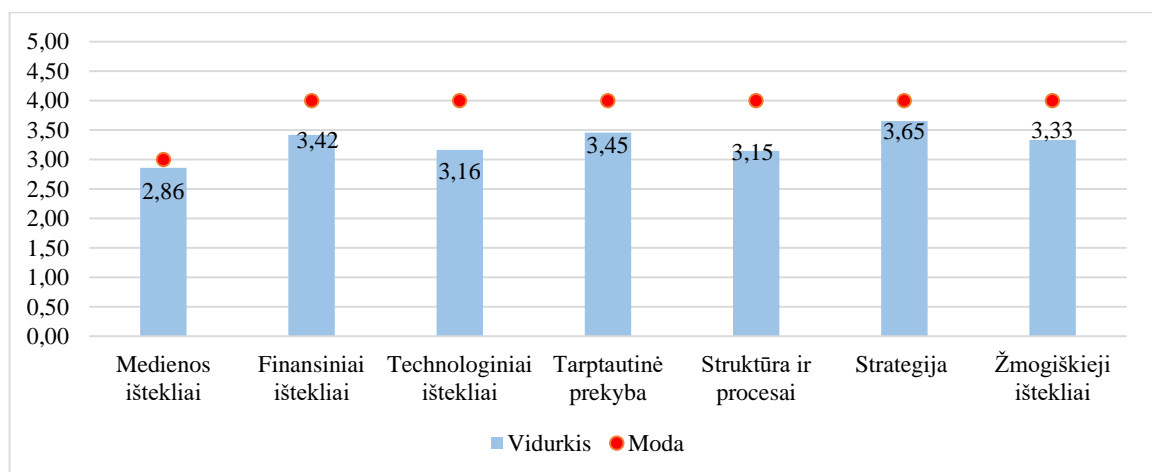
#### **4.3 Medienos perdirbimo įmonių konkurencingumo vertinimo tyrimo rezultatai**

19 paveiksle yra pateikiamas informantų sutikimo/nesutikimo lygis vidiniams klausimyno skalių teiginiams. Sutikimo bei nesutikimo lygis gautas sudėjus atsakymus „visiškai sutinku“ ir „sutinku“ bei „visiškai nesutinku“ ir nesutinku.



**19 pav. Respondentų pritarimas/nepritiriamas klausimyno skalių teiginiams**

Apžvelgus 19 paveikslą, pastebima, kad daugiausiai nesutikimo sulaukė medienos išteklių teiginys, kur 39% nesutiko su pateiktais teiginiais, 29 % respondentų nei sutiko nei nesutiko, o 32% respondentų sutiko su skalės teiginiais. Žvelgiant į finansinių išteklių teiginių skalės vertinimą, matoma, kad 58% sutinka su esančiais skalės teiginiais, 22% nei sutinka, nei nesutinka ir 20% nesutinka. Analogiška situacija yra ir su kitais teiginiais, iš paveikslo galima matyti, kad respondentai daugiau pritarė esantiems klausimyno teiginiais nei nepritarė. Apibendrinant, galima pastebėti, kad didžiausia dalis sutikusiujų su strategijos teiginiais, tai rodo, kad įmonės yra išsikėlusios strateginius tikslus ir žino apie savo konkurentus.

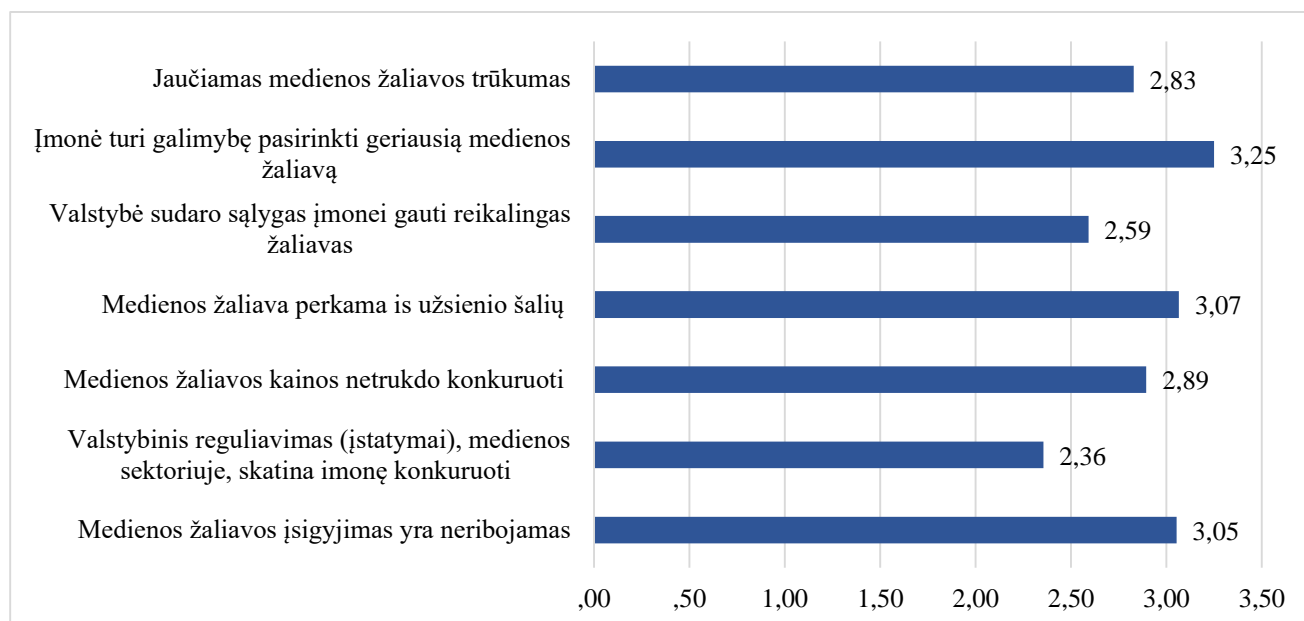


**20 pav. Vidinių skalių vertinimo vidutiniai vertinimai**

20 paveiksle yra pateikiamas vidinių anketos skalių vidutiniai vertinimai bei dažniausiai pasitaikantis atsakymo variantas – moda. Galima pastebėti, kad beveik visų skalių vertinimo balas viršija 3, tai reiškia, kad respondentai yra linkę sutikti su pateiktais klausimyno skalių teiginiais. Tą patvirtina taip pat ir dažniausiai pasirinktas atsakymo variantas, kuris 6 iš 7 skalių yra vienodas – 4 (atsakymo

variantas – „sutinku“). Aukščiausiu balu yra įvertinta strategija bei tarptautinės prekybos skalės teiginiai, mažiausiu balu įvertinti medienos išteklių skalės teiginiai.

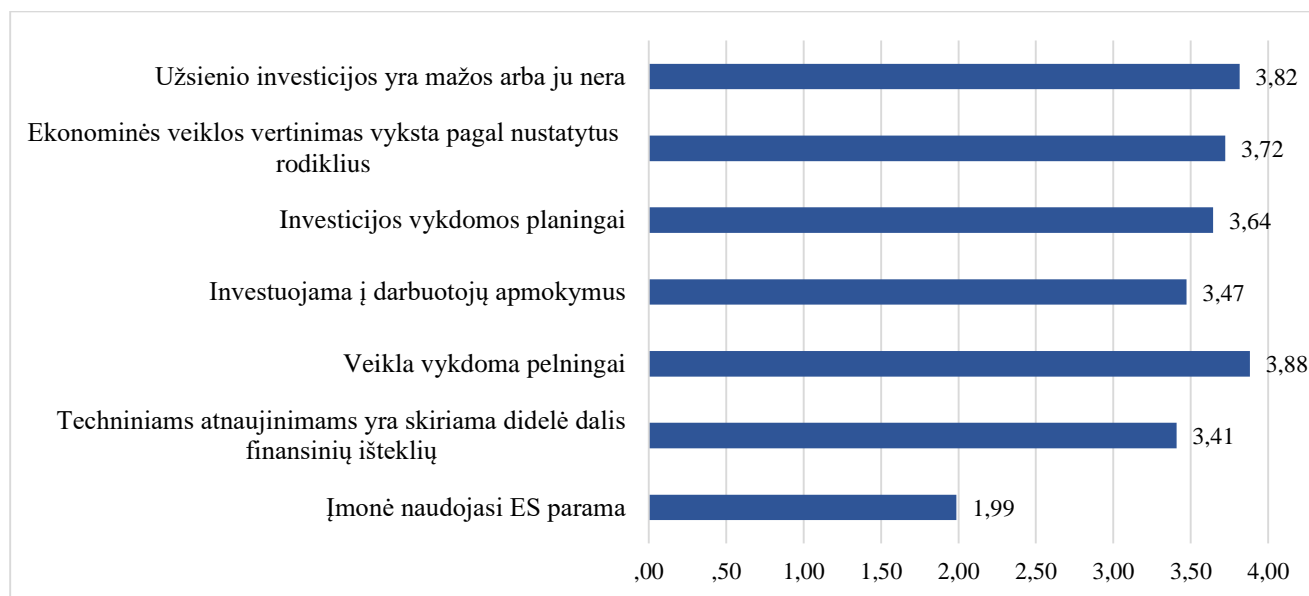
Siekiant tiksliau sužinoti, su kuriais teiginiais respondentai labiau linkę sutikti arba nesutikti, pateikiamas kiekvieno iš teiginių vidutiniai vertinimai.



**21 pav. Medienos išteklių teiginių vertinimas**

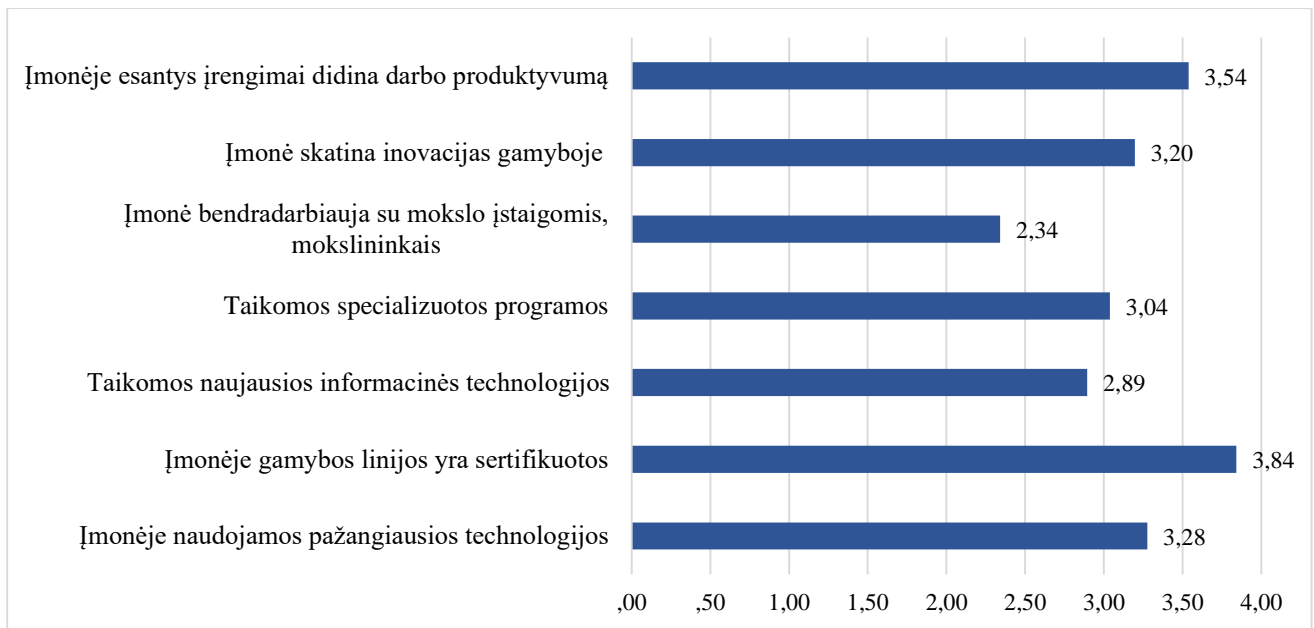
21 paveiksle yra pateikti medienos išteklių teiginių grupės vidutiniai vertinimai. Kaip matoma rezultatuose, geriausiai respondentai vertina, galimybę įmonei pasirinkti geriausią medienos žaliavą (3,25 balo). Galima daryti prielaidą, kad tirtos medienos perdirbimo įmonės, galimybę gauti Lietuvoje gerą medienos žaliavą vertina palankiai. Medienos žaliavos įsigijimo neribojimo respondentų vertinimas sudaro 3,05 balo. Galima teigti, kad Lietuvoje medienos įsigijimas tam tikra prasme yra ribojamas, nes valstybinių miškų mediena yra parduodama aukcionuose du kartus į metus, ir tai yra sertifikuota ir vakaruose pripažinta mediena, kas lemia, kad įmonės įsigijusios šią medieną, gali su savo produkcija konkuruoti užsienyje. Privačių miškų savininkų mediena, jeigu patys savininkai nepasirūpina sertifikavimu, tai jų mediena nėra konkurencinga, tai lemia, kad medienos perdirbimo įmonės jos neperka, arba perka tik vietiniam naudojimui (kurui, tarai). Kitas teiginys medienos žaliava perkama iš užsienio šalių sudaro 3,07 balo. Tai yra vidutinis balas, kuris parodo, kad įmonės neimportuoja medienos žaliavos produkcijos, tai gali lemti tai, kad medienos žaliavos importavimo kaštai yra pakankamai dideli, ir tai lemia, kad mažos ir vidutinės medienos perdirbimo įmonės neišgali leisti sau pirkti medieną iš užsienio šalių. Pakankamai prastai respondentai įvertino tokius teiginius, kaip jaučiamas medienos trūkumas, valstybė sudaro sąlygas įmonei gauti reikalingas žaliavas, valstybinis reguliavimas, medienos sektoriuje, skatina įmonę konkuruoti (atitinkamai 2,83, 2,59, 2,36 balo). Respondentų įvertintas teiginys, kad medienos žaliavos kainos netrukdo konkuruoti yra 2,89 balo. Tai reiškia, kad įmonės medienos žaliavos kainos nevertina, kaip svarbiu aspektu, šį atsakymą galėjo lemti tai, kad šiuo momentu,

medienos žaliavos kainos yra labai nukritusios, ir tai įmonėms nesudaro problemų. Kaip matome iš pateiktų rezultatų, tam tikri politiniai veiksniai daro įtaką medienos perdirbimo įmonių konkurencingumui.



**22 pav. Finansinių išteklių teiginių vertinimas**

22 paveiksle pateikti finansinių išteklių teiginių vidutiniai vertinimai. Kaip matoma, geriausiai respondentai įvertino teiginį – įmonės veikla vykdoma pelningai (3,88 balo). Respondentai taip pat teigė, kad žmonėse užsienio investicijos yra mažos arba jų iš viso nėra (3,82 balo), tai gali lemti tai, kad dauguma respondentų atstovavo mažas arba vidutines įmonės. Respondentai gana aukštais balais įvertino teiginius: ekonominės veiklos vertinimas vyksta pagal nustatytus rodiklius, investicijos vykdomos planingai, investuojama į darbuotojų apmokymus, techniniams atnaujinimams skiriama didelė dalis finansinių išteklių. Tai rodo, kad įmonėse finansiniai ištekliai yra paskirstomi taisyklingai, taip pat yra skiriama finansinių išteklių tiek darbuotojų apmokymams, tiek technikos atnaujinimui. Mažiausiai įvertintas teiginys, kad įmonė naudojami ES parama (1,99 balo). Šis balas parodo, kad įmonės nesinaudoja ES parama, tai gali lemti tai, kad norint parengti projektą gauti šią paramą, reikalingi specialistai bei laiko ištekliai, kurių įmonės galbūt neturi.



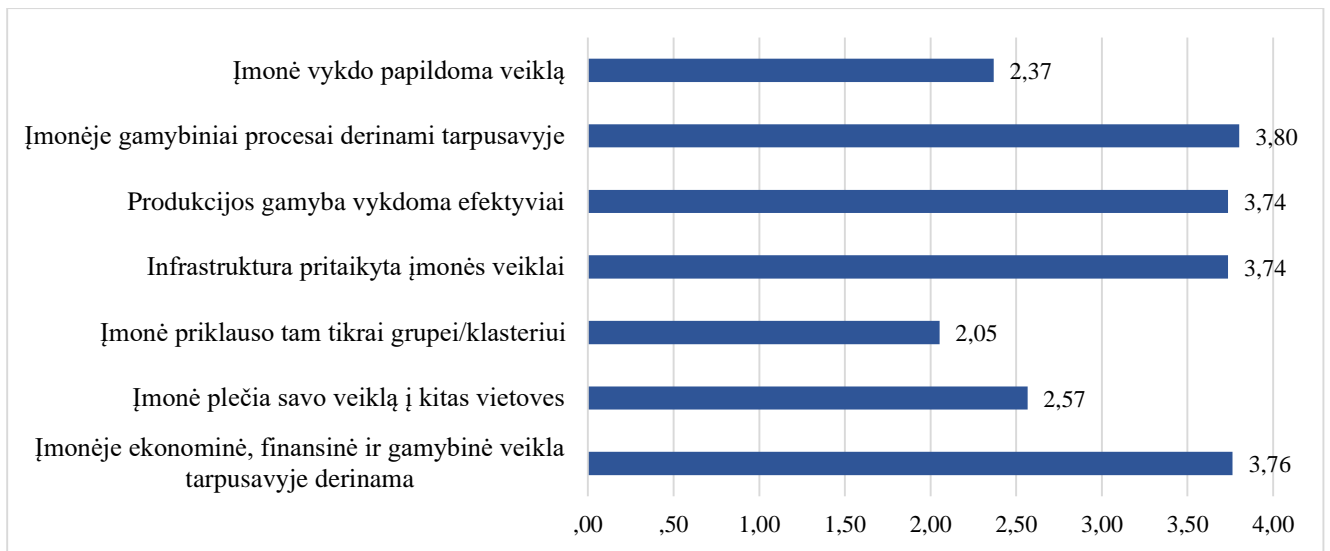
**23 pav. Technologinių išteklių teiginių vertinimas**

23 paveiksle pateikti technologijų išteklių teiginių vidutiniai vertinimai. Respondentai didžiausiu balu įvertino teiginį, kad įmonėje gamybos linijos yra sertifikuotos (3,84 balo). Tai leidžia daryti prielaidą, kad gamybos linijų sertifikavimas yra svarbus veiksnys, norint būti konkurencingam, tiek vietinėje tiek ir užsienio rinkoje. Kitas gana aukštai įvertintas teiginys – įmonėje esantys įrengimai didina darbo produktyvumą (3,54 balo). Teiginiai: įmonės skatina inovacijas gamyboje, įmonėje naudojamos pažangiausios technologijos bei taikomos specializuotos programos surinko atitinkamai 3,20, 3,28, 3,04 balo. Iš respondentų atsakymų, galima daryti išvadas, kad įmonėse yra kreipiamas nemažas dėmesys į inovacijų bei technologijų plėtrą. Respondentai gana mažu balu (2,89 balo) įvertino teiginį, kad yra taikomos naujausios informacinės technologijos. Tai gali lemti tai, kad gamybinėse įmonėse didesnis dėmesys yra skiriamas gamybos linijos bei darbuotojų dirbančių su produkcijos gaminiu, našumo didinimui, dėl to naujausių informacinių technologijų taikymas nėra būtinas. Mažiausiai respondentų buvo įvertintas teiginys, kad įmonė bendradarbiauja su mokslo įstaigomis, mokslininkais (2,34 balo). Apibendrinant, galima teigti, kad įmonėse yra skiriamas gana didelis dėmesys technologijoms bei darbo produktyvumo didinimo veiksniams, taip pat didelę reikšmę respondentai skyrė gamybos linijos sertifikavimui.



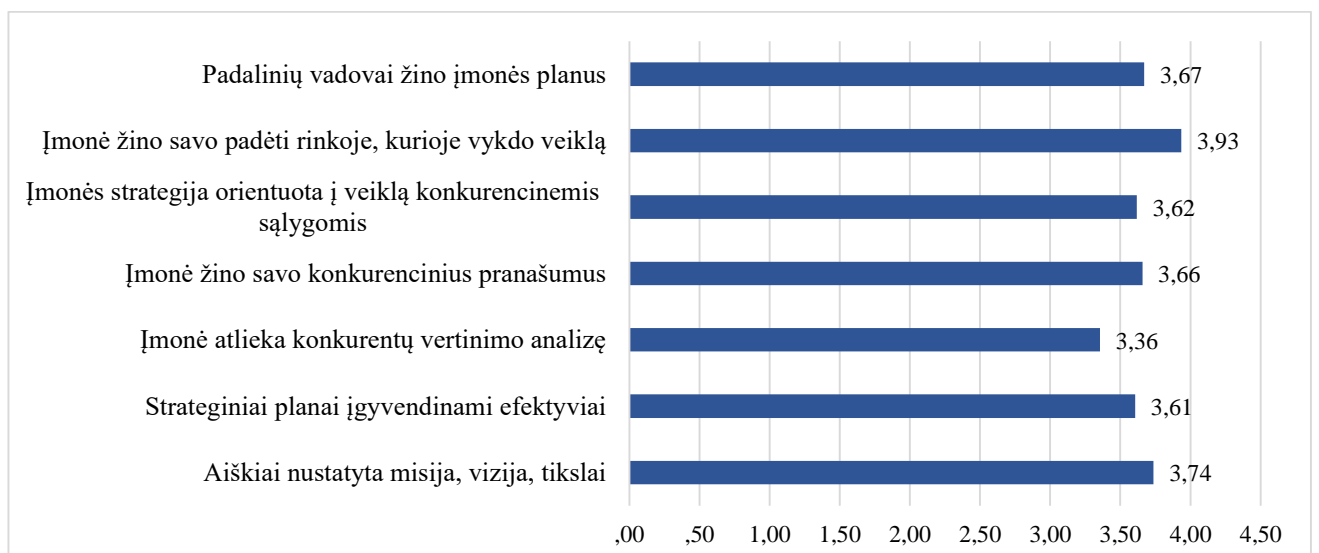
**24 pav. Tarptautinės prekybos teiginių vertinimas**

24 paveiksle pateikti tarptautinės prekybos klausimų grupės vidutiniai vertinimai. Kaip matoma, iš respondentų pateiktų atsakymų, visi respondentai sutinka kad norint parduoti užsienio rinkose, reikalaujama turėti sertifikatus, standartus ir pažymėjimus (4,45 balo). Teiginį: įmonė turi reikalaujamus sertifikatus, standartus, pažymėjimus respondentai įvertino 3,92 balo, tai rodo, kad įmonės, kurių respondentai dalyvavo apklausoje, yra konkurencingi užsienio rinkose, nes jų gaminama produkcija atitinka visus standartų, sertifikatų, pažymėjimų reikalavimus. Respondentai sutinka su teiginiais: įmonė aktyviai ieško naujų klientų užsienio rinkose (3,59 balo), žinomi užsienio konkurentai ir jų pranašumai (3,54 balo), tai rodo, kad įmonės siekia savo produkciją parduoti užsienio rinkoms, tačiau kliūtis, siekiant parduoti užsienio rinkose gali būti maži finansiniai, kapitalo ištekliai, kurie trukdo plėsti klientų ratą užsienio rinkose (3,12 balo). Tai gali lemti tai, kad dauguma respondentų atstovauja mažas ir vidutines įmones, taip pat, medienos perdirbimo įmonių produkcijos kainos nėra aukštos (kaip pvz, baldai), todėl įmonės generuoja santykinai mažą finansinį pelną. Respondentai nesutiko su tokiais teiginiais, kaip įmonei trūksta produkcijos, kurią galėtų parduoti (2,68 balo) bei įmonei trūksta patirties/ informacijos su užsienio šalimis (2,88 balo). Tai rodo, kad įmonės neturi kliūčių nei su produkcijos, nei su informacijos ar patirties trūkumu. Apibendrinant, galima teigti, kad didžiausia problema susijusi su tarptautine prekyba yra maži finansiniai bei kapitalo ištekliai.



**25 pav. Struktūros ir procesų vertinimas**

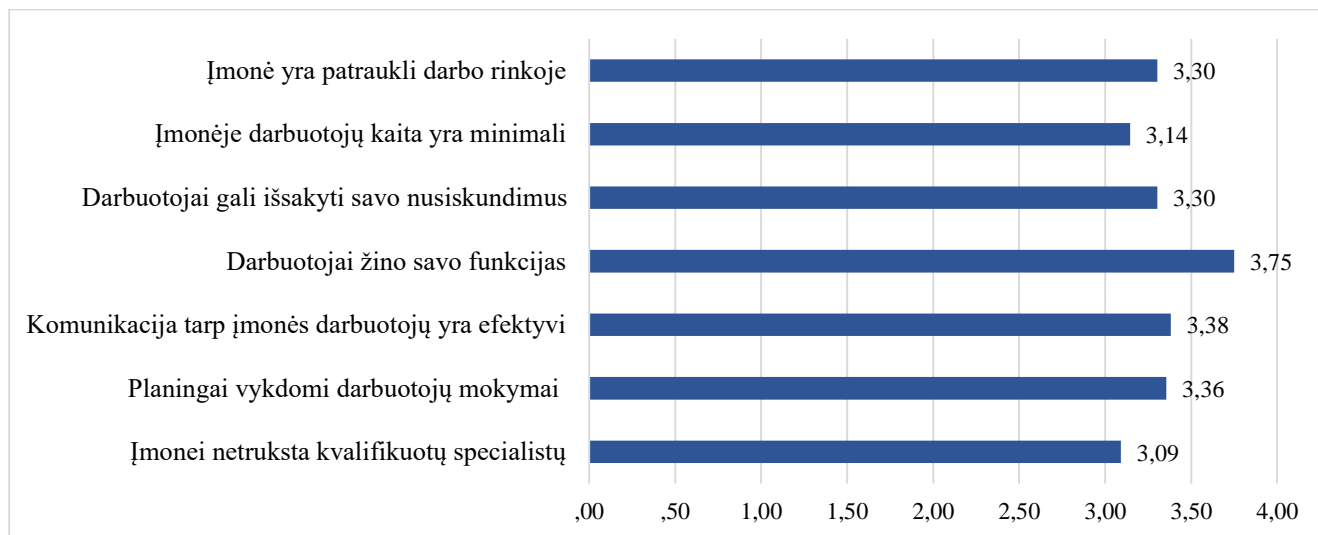
25 paveiksle pateikti respondentų vidutiniai vertinimai iš įmonės struktūros ir procesų klausimų grupės. Respondentai sutiko su tokiais teiginiais: įmonėje gamybiniai procesai derinami tarpusavyje (3,80 balo), ekonominė, finansinė ir gamybinė veikla tarpusavyje derinama (3,76 balo), produkcijos gamyba vykdoma efektyviai (3,74 balo), infrastruktūra pritaikyta įmonės veiklai (3,74). Respondentai prasčiausiais balais įvertino tokius teiginius: įmonė vykdo papildomą veiklą (2,37 balo), įmonė plečia savo veiklą į kitas vietas (2,57 balo), įmonė priklauso tam tikrai grupei/klasteriui (2,05). Apibendrinant struktūros vertinimo rezultatus, galima teigti, kad įmonės procesams skiria daug dėmesio. Tuo tarpu respondentų atsakymai parodė, kad tiriamos įmonės nevykdo papildomos veiklos, nesiplečia į kitas teritorijas bei nepriklauso jokiems susijungimams.



**26 pav. Strategijos teiginių vertinimas**

26 paveiksle pateikti respondentų vidutiniai vertinimai iš strategijos klausimų grupės. Kaip matoma, respondentai aukščiausiai įvertino teiginį: įmonė žino savo padėtį rinkoje, kurioje vykdo veiklą (3,93). Tai reiškia, kad įmonės analizuoja konkurentus, taip siekiant padidinti savo konkurencinį

pranašumą. Respondentai, gana aukštu balu (3,74 balo) įvertino teiginį – aiškiai nustatyta misija, vizija, tikslai. Teigiamai įvertinti ir tokie teiginiai, kaip padalinių vadovai žino įmonės planus (3,67 balo), įmonės strategija orientuota į veiklą konkurencinėmis sąlygomis (3,62 balo), įmonė žino savo konkurencinius pranašumus (3,66 balo), strateginiai planai įgyvendinami efektyviai (3,61 balo), įmonė atlieka konkurentų vertinimo analizę (3,36 balo). Šie teiginiai rodo, kad įmonės gana didelį dėmesį skiria savo strategijai kurti bei ją įgyvendinti, taip siekiant sėkmingai konkuruoti aplinkoje.



**27 pav. Žmogiškųjų išteklių teiginių vertinimas**

27 paveiksle pateikti respondentų vidutiniai vertinimai iš žmogiškųjų išteklių klausimų grupės. Aukščiausiai buvo įvertintas teiginys: darbuotojai žino savo funkcijas (3,75 balo). Teiginiai įmonė yra patraukli darbo rinkoje (3,30 balo), darbuotojai gali išsakyti savo nusiskundimus (3,30), komunikacija tarp įmonės darbuotojų yra efektyvi (3,38), planingai vykdomi darbuotojų mokymai (3,36) rodo, kad įmonėse darbuotojai yra pakankamai vertinami. Teiginiai: įmonėje darbuotojų kaita yra minimali (3,14 balo) ir įmonei netrūksta kvalifikuotų specialistų (3,09 balo) respondentų buvo įvertinti mažiausiais balais. Apibendrinant, galima teigti, kad iš gautų rezultatų apie žmogiškuosius išteklius, įmonėse trūksta kvalifikuotų specialistų bei įmonėse yra pakankamai didelė darbuotojų kaita.

Siekiant rezultatų gilesnės analizės, taikomas koreliacinės analizės metodas, nustatant statistinius ryšius tarp pasirinktų konkurencingumo veiksnių teiginių bei respondentų socio- demografinių duomenų. Taikytas Spearman'o koreliacijos koeficientas, buvo ieškoma statistinių ryšių tarp teiginių, sujungtų į skales.

**13 lentelė. Koreliacija tarp medienos išteklių skalės teiginių ir respondentų charakteristikos**

	Įmonės dydis	Įmonės veiklos laikotarpis	Išsilavinimas	Pareigos
Medienos žaliavos įsigijimas yra neribojamas	r=0,28	r=0,26	r=0,24	r = -0,09



Valstybinis reguliavimas (įstatymai) medienos sektoriuje skatina įmonę konkuruoti	r=-0,04	r=0,05	r=0,07	r=0,14
Medienos žaliavos kainos netrukdo konkuruoti	<b>r=0,36</b>	r=0,15	r=0,17	r=-0,12
Medienos žaliava perkama iš užsienio šalių	r=0,17	r=0,20	r=0,19	r=-0,09
Valstybė sudaro sąlygas įmonei gauti reikalingas žaliavas	r=0,07	r=-0,01	r=0,21	r=-0,03
Įmonė turi galimybę pasirinkti geriausią medienos žaliavą	<b>r=0,23</b>	r=0,21	r=0,09	r=-0,11
Jaučiamas medienos žaliavos trūkumas	r=-0,35	r=-0,19	r=-0,16	r=0,07

Naudojant analizei Spearman'o koreliacijos koeficientą, buvo apskaičiuotas kaip medienos išteklių skalės teiginiai yra susiję su respondentų pateiktais duomenimis apie save bei įmonę. Gautoje koreliacinėje matricoje galima pastebėti kad nėra labai aukštų statistiškai reikšmingų koreliacijos koeficientų, dominuoja silpni ryšiai. Reikšmingi statistiniai ryšiai buvo atskleisti tarp teiginių: „medienos žaliavos kainos netrukdo konkuruoti“ ir įmonės dydžio ( $r=0,36$ ,  $p<0,05$ ); „medienos žaliavos įsigijimas yra neribojamas“ ir įmonės dydžio ( $r=0,28$ ,  $p<0,05$ ); „valstybė sudaro sąlygas įmonei gauti reikalingas žaliavas“ ir išsilavinimo ( $r=0,21$ ,  $p<0,05$ ); įmonė turi galimybę pasirinkti geriausią medienos žaliavą ir įmonės dydis ( $r=0,23$ ,  $p<0,05$ ).

Iš 12 lentelėje pateiktų rezultatų, pastebima, kad dauguma skalės teiginių koreliuoja su įmonės dydžiu, tai rodo, kad didesnėms įmonėms medienos žaliavos įsigijimas yra neribojamas, medienos kainos netrukdo konkuruoti, ir įmonės turi galimybę pasirinkti geriausią žaliavą. Tai parodo, kad kuo didesnė įmonė, tuo jai lengviau yra konkuruoti tarp kitų įmonių. Taip pat matoma atvirkštinis ryšys, kad kuo įmonė mažesnė, tuo ji labiau jaučia medienos žaliavos trūkumą.

13 lentelėje yra pateikiama koreliacija tarp finansinių išteklių skalės teiginių ir respondentų charakteristikos duomenų.

#### 14 lentelė. Koreliacija tarp finansinių išteklių skalės teiginių ir respondentų charakteristikos

	Įmonės dydis	Įmonės veiklos laikotarpis	Išsilavinimas	Pareigos
Įmonė naudojami ES parama	r=0,23	r=0,16	r=0,21	r = -0,15
Techniniams atnaujinimas yra skiriama didelė dalis finansinių išteklių	<b>r=0,54</b>	<b>r=0,35</b>	r=0,24	r=0,14
Veikla vykdoma pelningai	r=0,30	r=0,14	r=0,17	r=-0,18
Investuojama į darbuotojų apmokymus	<b>r=0,34</b>	r=0,17	<b>r=0,43</b>	r=-0,23
Investicijos vykdomos planingai	<b>r=0,35</b>	r=0,19	r=0,21	r=-0,19
Ekonominės veiklos vertinimas vyksta pagal nustatytus rodiklius	r=0,33	r=0,22	r=0,27	r=-0,19

Užsienio investicijos yra mažos arba jų nėra	r=-0,39	r=-0,14	r=-0,38	r=0,17
--	---------	---------	---------	--------

Vertinant finansinių išteklių skalės teiginių ir respondentų charakteristikos, pastebėta kad koreliacinėje matricoje nėra labai aukštų statistiškai reikšmingų koreliacinių koeficientų, dominuoja vidutinio stiprumo ryšiai. Reikšmingai statistiniai ryšiai atsiskleidė tarp teiginių: „techniniams atnaujinimas yra skiriama didelė dalis finansinių išteklių“ ir įmonės dydžio bei įmonės veiklos laikotarpio ( $r=0,54$ ,  $p<0,05$  ir  $r=0,35$ ,  $p<0,05$ ); „investuojama į darbuotojų apmokymus“ ir įmonės dydis bei išsilavinimas ( $r=0,34$ ,  $p<0,09$ ,  $r=0,43$ ,  $p<0,05$ ); „investicijos vykdomos planingai“ ir įmonės dydžio ( $r=0,35$ ,  $p<0,05$ ).

Iš gautų rezultatų pastebima, kad dauguma finansinių išteklių skalės teiginių koreliuoja su įmonės dydžiu. Dėl to galima teigti, kad didesnėse įmonėse yra daugiau lėšų skiriama techniniams atnaujinimams, daugiau yra investuojama į darbuotojų apmokymus, taip pat investicijos vykdomos planingai. Matomas atvirkštinis ryšys užsienio investicijos yra mažos arba jų nėra, vadinasi mažesnės įmonės neturi užsienio investicijų.

#### 15 lentelė. Koreliacija tarp technologinių išteklių skalės teiginių ir respondentų charakteristikos

	Įmonės dydis	Įmonės veiklos laikotarpis	Išsilavinimas	Pareigos
Įmonėje naudojamos pažangiausios technologijos	r=0,23	r=0,11	r=0,13	r = -0,17
Įmonėje gamybos linijos yra sertifikuotos	<b>r=0,31</b>	r=0,11	r=0,24	r=-0,15
Taikomos naujausios informacinės technologijos	r=0,26	<b>r=0,28</b>	r=0,20	r=-0,04
Taikomos specializuotos programos	r=0,21	r=0,25	<b>r=0,28</b>	r=-0,12
Įmonė bendradarbiauja su mokslo įstaigomis, mokslininkais	r=0,20	<b>r=0,27</b>	r=0,17	r=-0,16
Įmonė skatina inovacijas gamyboje	<b>r=0,30</b>	r=0,21	r=0,27	r=-0,16
Įmonėje esantys įrengimai didina darbo produktyvumą	r=-0,38	<b>r=0,36</b>	<b>r=-0,28</b>	r=0,12

Vertinant finansinių išteklių skalės teiginių ir respondentų charakteristikos, pastebėta kad koreliacinėje matricoje nėra labai aukštų statistiškai reikšmingų koreliacinių koeficientų, dominuoja silpno stiprumo ryšiai. Reikšmingai statistiniai ryšiai atsiskleidė tarp teiginių: „įmonėje esantys įrengimai didina darbo produktyvumą“ ir įmonės veiklos laikotarpio ( $r=0,36$ ,  $p<0,05$ ); „įmonėje gamybos linijos yra sertifikuotos“ ir įmonės dydis ( $r=0,31$ ,  $p<0,05$ ); „taikomos naujausios informacinės technologijos“ ir įmonės veiklos laikotarpis ( $r=0,28$ ,  $p<0,05$ ); „įmonė skatina inovacijas gamyboje“ ir įmonės dydis ( $r=0,30$ ,  $p<0,05$ ).

Iš gautų rezultatų pastebima, kad dauguma technologinių išteklių skalės teiginių koreliuoja su įmonės dydžiu bei įmonės veiklos laikotarpiu. Nuo įmonių didžio priklauso technologiniai atsinaujinimai bei inovacijos. Vidutinis atvirkštinis ryšys tarp teiginių „įmonėje esantys įrengimai didina darbo produktyvumą“ ir įmonės dydžio reiškia, mažose įmonėse, pagal respondentus, nėra pastebimas darbo produktyvumas su įmonėje esančiais įrengimais.

**16 lentelė. Koreliacija tarp tarptautinės prekybos skalės teiginių ir respondentų charakteristikos**

	<b>Įmonės dydis</b>	<b>Įmonės veiklos laikotarpis</b>	<b>Išsilavinimas</b>	<b>Pareigos</b>
Įmonei trūksta patirties su užsienio šalimis	r=-0,45	r=-0,41	r=-0,33	r = 0,19
Įmonė turi reikalaujamus sertifikatus, standartus, pažymėjimus	<b>r=0,44</b>	r=0,28	<b>r=0,36</b>	r=-0,11
Įmonei, norint parduoti užsienio rinkose, reikalaujama turėti sertifikatus, standartus, pažymėjimus	r=0,26	r=-0,05	r=-0,04	r=0,05
Žinomi užsienio konkurentai ir jų pranašumai	<b>r=0,30</b>	r=0,28	r=0,11	r=-0,07
Įmonė aktyviai ieško naujų klientų užsienio rinkose	<b>r=0,47</b>	<b>r=0,47</b>	r=0,27	r=-0,15
Maži finansiniai, kapitalo ištekliai trukdo plėsti klientų ratą užsienio rinkose	r=-0,47	r=-0,37	r=-0,25	<b>r=0,33</b>
Įmonei netrūksta produkcijos, kurią galėtų parduoti užsienio rinkoms	r=-0,37	r=-0,38	r=-0,21	r=0,17

Vertinant tarptautinės prekybos skalės teiginių ir respondentų charakteristikos, pastebėta kad koreliacinėje matricoje nėra labai aukštų statistiškai reikšmingų koreliacinių koeficientų, dominuoja vidutinio stiprumo ryšiai. Reikšmingai statistiniai ryšiai atsiskleidė tarp teiginių: „įmonė turi reikalaujamus sertifikatus, standartus, pažymėjimus“ ir įmonės dydis bei išsilavinimas ( $r=0,44$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,36$ ,  $p<0,05$ ); „įmonė aktyviai ieško naujų klientų užsienio rinkose“ ir įmonės dydis bei įmonės veiklos laikotarpis ( $r=0,47$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,47$ ,  $p<0,05$ ).

Iš gautų rezultatų pastebima, kad dauguma tarptautinės prekybos skalės teiginių koreliuoja su įmonės dydžiu. Didesnės įmonės labiau veržiasi į užsienio rinkas parduoti savos produkcijos. Pastebima, kad atvirkštinė koreliacija yra tarp teiginių įmonei netrūksta produkcijos, kurią gali parduoti užsienio rinkomis su įmonės dydžiu bei įmonės veiklos laikotarpiu. Tai reiškia, kad kuo įmonės trumpesnis veiklos vykdymo laikotarpis ir kuo įmonė mažesnė, tuo mažiau jina gamina produkcijos, kurią galėtų parduoti užsienio rinkomis.

**17 lentelė. Koreliacija tarp struktūros skalės teiginių ir respondentų charakteristikos**

	<b>Įmonės dydis</b>	<b>Įmonės veiklos laikotarpis</b>	<b>Išsilavinimas</b>	<b>Pareigos</b>
--	---------------------	-----------------------------------	----------------------	-----------------

Įmonėje ekonominė, finansinė ir gamybinė veikla tarpusavyje derinama	<b>r=0,39</b>	r=0,30	<b>r=0,32</b>	r = -0,16
Įmonė plečia savo veiklą į kitas vietas	r=0,18	r=0,21	r=0,22	r=-0,11
Įmonė priklauso tam tikrai grupei/klasteriui	r=0,05	r=0,08	r=0,17	r=-0,16
Infrastruktūra pritaikyta įmonės veiklai	<b>r=0,31</b>	r=0,20	r=0,27	r=-0,18
Produkcijos gamyba vykdoma efektyviai	<b>r=0,44</b>	<b>r=0,32</b>	<b>r=0,37</b>	r=-0,25
Įmonėje gamybiniai procesai derinami tarpusavyje	<b>r=0,47</b>	<b>r=0,41</b>	<b>r=0,34</b>	r=-0,15
Įmonė vykdo papildoma veiklą	r=-0,29	r=-0,22	r=-0,15	r=0,09

Vertinant tarptautinės struktūros teiginių ir respondentų charakteristikos, pastebėta kad koreliacinėje matricoje nėra labai aukštų statistiškai reikšmingų koreliacinių koeficientų, dominuoja vidutinio stiprumo ryšiai. Reikšmingai statistiniai ryšiai atsiskleidė tarp teiginių: „produkcijos gamyba vykdoma efektyviai“ ir įmonės dydis, įmonės veiklos laikotarpis, išsilavinimas ( $r=0,44$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,32$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,37$ ,  $p<0,05$ ); „įmonėje gamybiniai procesai derinami tarpusavyje“ ir įmonės dydis, įmonės veiklos laikotarpis, išsilavinimas ( $r=0,47$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,41$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,34$ ,  $p<0,05$ ); įmonėje ekonominė, finansinė ir gamybinė veikla tarpusavyje derinama ir įmonės dydis bei išsilavinimas ( $r=0,39$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,32$ ,  $p<0,05$ ).

Iš gautų rezultatų pastebima, kad dauguma struktūros skalės teiginių koreliuoja su įmonės dydžiu, įmonės veiklos laikotarpiu, bei respondentų išsilavinimo. Atvirkštinė koreliacija tarp teiginių įmonė vykdo papildomą veiklą ir įmonės dydis bei įmonės veiklos laikotarpis, parodo, kad mažos įmonės, kurios yra neseniai įsikūrusios nevykdo papildomos veiklos.

**18 lentelė. Koreliacija tarp strategijos skalės teiginių ir respondentų charakteristikos**

	<b>Įmonės dydis</b>	<b>Įmonės veiklos laikotarpis</b>	<b>Išsilavinimas</b>	<b>Pareigos</b>
Aiškiai nustatyta misija, vizija, tikslai	<b>r=0,38</b>	r=0,19	<b>r=0,37</b>	r = -0,15
Strateginiai planai įgyvendinami efektyviai	<b>r=0,52</b>	r=0,30	r=0,24	<b>r=0,40</b>
Įmonė atlieka konkurentų vertinimo analizę	<b>r=0,50</b>	<b>r=0,38</b>	r=0,30	r=-0,19
Įmonė žino savo konkurencinius pranašumus	<b>r=0,46</b>	<b>r=0,44</b>	<b>r=0,41</b>	r=-0,24
Įmonės strategija orientuota į veiklą konkurencinėmis sąlygomis	<b>r=0,46</b>	<b>r=0,42</b>	<b>r=0,46</b>	r=-0,25
Įmonė žino savo padėtį rinkoje, kurioje vykdo veiklą	<b>r=0,42</b>	<b>r=0,39</b>	r=0,20	r=-0,16

Padalinių vadovai žino įmonės planus	r=0,32	r=0,28	r=0,27	r=0,-15
--------------------------------------	--------	--------	--------	---------

Vertinant strategijos skalės teiginių ir respondentų charakteristikas, pastebėta kad koreliacinėje matricoje nėra labai aukštų statistiškai reikšmingų koreliacinių koeficientų, dominuoja vidutinio stiprumo ryšiai. Reikšmingai statistiniai ryšiai atsiskleidė tarp teiginių: „įmonė žino savo konkurencinius pranašumus“ ir įmonės dydis, įmonės veiklos laikotarpis, išsilavinimas ( $r=0,46$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,44$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,41$ ,  $p<0,05$ ); „įmonės strategija orientuota į veiklą konkurencinėmis sąlygomis“ ir įmonės dydis, įmonės veiklos laikotarpis, išsilavinimas ( $r=0,46$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,42$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,46$ ,  $p<0,05$ ); „įmonė atlieka konkurentų vertinimo analizę“ ir įmonės dydis, įmonės veiklos laikotarpis ( $r=0,50$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,38$ ,  $p<0,05$ ); „strateginiai planai įgyvendinami efektyviai“ ir įmonės dydis bei pareigos ( $r=0,52$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,40$ ,  $p<0,05$ ).

Iš gautų rezultatų pastebima, kad dauguma strategijos skalės teiginių koreliuoja su įmonės dydžiu, įmonės veiklos laikotarpiu, bei respondentų išsilavinimo.

#### 19 lentelė. Koreliacija tarp žmogiškųjų išteklių skalės teiginių ir respondentų charakteristikos

	Įmonės dydis	Įmonės veiklos laikotarpis	Išsilavinimas	Pareigos
Įmonei netrūksta kvalifikuotų specialistų	<b>r=0,59</b>	<b>r=0,58</b>	<b>r=0,48</b>	r = -0,17
Planingai vykdomi darbuotojų mokymai	<b>r=0,47</b>	<b>r=0,33</b>	<b>r=0,42</b>	r=-0,22
Komunikacija tarp įmonės darbuotojų yra efektyvi	r=0,26	r=0,27	r=0,36	r=-0,17
Darbuotojai žino savo funkcijas	<b>r=0,31</b>	<b>r=0,41</b>	<b>r=0,44</b>	r=-0,10
Darbuotojai gali išsakyti savo nusiskundimus	<b>r=0,31</b>	r=0,26	r=0,17	r=-0,16
Įmonėje darbuotojų kaita yra minimali	<b>r=0,46</b>	<b>r=0,41</b>	<b>r=0,42</b>	r=-0,12
Įmonė yra patraukli darbo rinkoje	<b>r=0,56</b>	<b>r=0,48</b>	<b>r=0,44</b>	r=-0,29

Vertinant žmogiškųjų išteklių skalės teiginių ir respondentų charakteristikas, pastebėta kad koreliacinėje matricoje nėra labai aukštų statistiškai reikšmingų koreliacinių koeficientų, dominuoja vidutinio stiprumo ryšiai. Reikšmingai statistiniai ryšiai atsiskleidė tarp teiginių: „įmonei netrūksta kvalifikuotų specialistų“ ir įmonės dydis, įmonės veiklos laikotarpis, išsilavinimas ( $r=0,59$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,58$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,48$ ,  $p<0,05$ ); „planingai vykdomi darbuotojų mokymai“ ir įmonės dydis, įmonės veiklos laikotarpis išsilavinimas ( $r=0,47$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,33$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,42$ ,  $p<0,05$ ); „darbuotojai žino savo funkcijas“ ir įmonės dydis, įmonės veiklos laikotarpis, išsilavinimas ( $r=0,31$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,41$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,44$ ,  $p<0,05$ ); „įmonėje darbuotojų kaita yra minimali“ ir įmonės dydis, įmonės veiklos laikotarpis, išsilavinimas ( $r=0,46$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,41$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,42$ ,  $p<0,05$ ); „įmonė yra patraukli darbo

rinkoje“ ir įmonės dydis, įmonės veiklos laikotarpis, išsilavinimas ( $r=0,56$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,48$ ,  $p<0,05$ ,  $r=0,44$ ,  $p<0,05$ ).

Iš gautų rezultatų pastebima, kad dauguma žmogiškųjų išteklių skalės teiginių koreliuoja su įmonės dydžiu, įmonės veiklos laikotarpiu, bei respondentų išsilavinimo.

Apibendrinant koreliacijas tarp teiginių ir respondentų socio-demografinių veiksnių, pastebima, kad daugiausiai teiginių koreliavo su įmonės dydžiu bei įmonės veiklos laikotarpiu. Tai reiškia, kad didelę įtaką teiginių pasirinkimui darė respondentai dirbantys ilgiau veikiančiose ir didesnėse įmonėse.

Atlikus koreliacija tarp konkurencingumo veiksnių teiginių ir respondentų socio-demografinių duomenų, buvo pastebėta, kad pakankamai daug statistinių ryšių yra tarp pagrindinių veiksnių ir įmonės dydžio bei įmonės veiklos laikotarpio. Siekiant išsiaiškinti kaip respondentų pasirinkti socio-demografiniai veiksniai: įmonės dydis bei įmonės veiklos laikotarpis paaiškina pagrindinių veiksnių teiginius, buvo atliktas neparametriniais Kruskal-Wallis ir  $\chi^2$  testais, pasirinkus  $p<0,05$  reikšmingumą. Pergrupavus respondentų pasirinkimą pagal įmonių dydį bei įmonės veiklos laikotarpį, buvo gauti dar gilesni analizės rezultatai.

Atlikus neparametrinius Kruskal-Wallis ir  $\chi^2$  testus (žr. 3,4 priedus), buvo nustatyta, kad įmonių dydis bei įmonės veiklos gyvavimo laikotarpis turi labai reikšmingą ryšį tarp veiksnių teiginių. Buvo nustatyta įmonių veiklos gyvavimo laikotarpio ir teiginių ryšys:

- Įmonėms dirbančioms mažiau nei metus, medienos žaliavos kainos trukdo konkuruoti;
- Įmonės dirbančios mažiau nei metus ir daugiau nei 10 metų jaučia medienos trūkumą;
- Įmonės dirbančios mažiau nei metus techniniams atnaujinimams neskiria didelių finansinių lėšų;
- Užsienio investicijų nėra tarp visų įmonės veiklos gyvavimo laikotarpio;
- Įmonės dirbančios mažiau nei metus nenaudoja pažangių technologijų;
- Įmonės dirbančios mažiau nei metus gamybos linijos nėra sertifikuotos;
- Įmonės dirbančios mažiau nei metus bei 4-6 metus neskatina inovacijų gamyboje;
- Įmonių dirbančių mažiau nei metus įrengimai nedidina produktyvumo;
- Įmonės dirbančios mažiau nei metus, 1-3 metus, 4-6 metus trūksta patirties/ informacijos su užsienio šalimis;
- Įmonės dirbančios mažiau nei metus neturi reikalaujamų sertifikatų, pažymėjimų;
- Įmonės dirbančios mažiau nei metus, 1-3 metus, 4-6 metus nežino užsienio konkurentų bei jų pranašumų;
- Įmonės dirbančios mažiau nei metus, 1-3 metus, neieško naujų klientų užsienio rinkose;
- Įmonės dirbančios mažiau nei metus, 1-3 metus, 4-6 metus trukdo plėsti klientų ratą užsienio rinkose maži finansiniai, kapitalo ištekliai;
- Įmonėms dirbančioms mažiau nei metus, 1-3 metus, 4-6 metus trūksta produkcijos, kurią galėtų parduoti užsienio rinkoms;

- Įmonės dirbančios mažiau nei metus, produkcijos gamyba nėra vykdoma efektyviai;
- Įmonės dirbančios mažiau nei metus strateginių planų neįgyvendina efektyviai;
- Įmonės dirbančios mažiau nei metus, neatlieka konkurentų vertinimo analizės;
- Įmonėms dirbančioms mažiau nei metus, 1-3 metus, 4-6 metus trūksta kvalifikuotų specialistų;
- Įmonėms dirbančioms mažiau nei metus nevykdomi planingi darbuotojų apmokymai.

Gauti rezultatai parodo, kad įmonėms, kurios vykdo veiklą mažiau nei metus, yra sunku konkuruoti užsienio rinkose, nes trūksta tiek investicijų į įrengimus, darbuotojus.

Nustatytas įmonių dydžio ir teiginių ryšys parodė:

- Mikro įmonėms medienos žaliavos trukdo konkuruoti;
- Mikro, mažos ir stambios įmonės jaučia žaliavos trūkumą;
- Mikro ir mažos įmonės neskiria techniniams atnaujinimams finansinių išteklių;
- Visų dydžių įmonės investuoja į darbuotojų apmokymus;
- Visų dydžių įmonėse investicijos vykdomos planingai;
- Mikro įmonėse nėra naudojamos pažangiausios technologijos;
- Visų dydžių įmonės skatina inovacijas gamyboje;
- Mažose įmonėse esantys įrengimai nedidina produktyvumo;
- Visų dydžių įmonėse netrūksta informacijos/ patirties apie užsienio rinkas;
- Mikro įmonės neturi reikalaujamų sertifikatų, pažymėjimų;
- Mažoms įmonėms trūksta žynių apie užsienio konkurentus bei jų pranašumus;
- Visų dydžių įmonės ieško klientų užsieni rinkose;
- Mikro ir mažoms įmonėms maži finansiniai ir kapitalo ištekliai trukdo plėsti klientų ratą užsienio rinkose;
- Mikro ir mažoms įmonėms trūksta produkcijos, kurią galėtų parduoti užsienio rinkoms;
- Mikro ir mažos įmonės produkcijos gamyba nėra vykdoma efektyviai;
- Mikro įmonės vykdo papildomą veiklą;
- Visų dydžių įmonės atlieka konkurentų vertinimo analizę;
- Visų dydžių įmonės žino savo konkurencinius pranašumus;
- Mikro ir mažoms įmonėms trūksta kvalifikuotų specialistų;
- Visų dydžių įmonėse darbuotojų kaita yra minimali;
- Mikro ir mažoms įmonėms nėra patrauklios darbo rinkoje.

Apibendrinant, mikro ir mažų įmonių respondentai susiduria su barjeriais, norint konkuruoti tiek vietinėje, tiek ir užsienio rinkose.

Siekiant sužinoti sudaryto medienos perdirbimo įmonių modelio veiksmų ryšius, buvo atlikta bendra veiksmų ryšių koreliacija pagal respondentų anketos rezultatus (žr. 20 lentelė). Naudotas Spearman'o metodas, taip nustatant statistinį veiksmų reikšmingumą.

**20 lentelė. Koreliacija tarp pagrindinių veiksnių**

<b>Veiksnių ryšiai</b>	<b>Koreliacijos ryšys</b>
Medienos ištekliai – finansiniai ištekliai	r=0.31 p<0.05
Medienos ištekliai – tarptautinė prekyba	r=0.01, p>0.05
Finansiniai ištekliai – technologiniai ištekliai	<b>r=0.70, p&lt;0.05</b>
Finansiniai ištekliai – tarptautinė prekyba	r=0.37, p>0.05
Finansiniai ištekliai – žmogiškieji ištekliai	r=0.30, p<0.05
Technologijų ištekliai – tarptautinė prekyba	<b>r=0,43, p&gt;0.05</b>
Strategija – struktūra ir procesai	r=0.39, p<0.05
Struktūra ir procesai – žmogiškieji ištekliai	<b>r=0.41, p&lt;0.05</b>
Strategija – medienos ištekliai	r=0.14, p<0.05
Strategija – tarptautinė prekyba	r=0.02, p>0.05
Strategija – žmogiškieji ištekliai	<b>r=0.54, p&lt;0.05</b>
Technologijų ištekliai – struktūra ir procesai	<b>r=0.48, p&lt;0.05</b>
Strategija – finansiniai ištekliai	r=0.32, p<0.05
Finansiniai ištekliai – žmogiškieji ištekliai	r=0.29, p<0.05
Technologijų ištekliai – žmogiškieji ištekliai	<b>r=0.48, p&lt;0.05</b>
Technologijų ištekliai - strategija	<b>r=0.42, p&lt;0.05</b>

20 lentelėje pateikiami koreliaciniai ryšiai tarp pagrindinių konkurencingumo veiksnių. Koreliacija parodė, kad tarp veiksnių pasireiškia statistiškai reikšmingi koeficientai. Reikšmingi statistiniai ryšiai buvo atskleisti tarp tokių veiksnių kaip: „finansiniai ištekliai – technologiniai ištekliai“ (r=0.70, p<0.05), tai rodo, kad įmonių konkurencingumas labai priklauso nuo to, kiek finansinių išteklių, medienos perdirbimo įmonės skiria technologijų, inovacijų vystymui, kūrimui. „Strategija – žmogiškieji ištekliai“ (r=0.54, p<0.05), šis statistiškai reikšmingas ryšys parodo, kad įmonės strategija yra labai priklausoma nuo žmogiškųjų išteklių. Tai reiškia, kad įmonės darbuotojai ir vadovai supranta, kokia yra įmonės strategija ir kokie procesai turi vykti, kad įmonės veiklos rezultatai būtų konkurencingi. „Technologijų ištekliai – žmogiškieji ištekliai“ (r=0.48, p<0.05), šis reikšmingumas parodo, kad įmonės investuoja į savo darbuotojus, t. y. vykdo apmokymus, taip didindami darbo našumą. „Struktūra – žmogiškieji ištekliai“ (r=0.41, p<0.05) statistinis reikšmingumas parodo, kad įmonių plėtimas, gamybos efektyvumas priklauso nuo įmonėje esančių darbuotojų. „Technologijų ištekliai – tarptautinė prekyba“ (r=0,43, p>0.05) rodo, kad technologiniai ištekliai turi gana stiprą statistinį ryšį su tarptautinę prekybą.



#### 4.4 Empirinio tyrimo rezultatų diskusija ir apibendrinimas

Atliktas empirinis tyrimas bei jo pateikti rezultatai kelia klausimą apie tai, kiek tikslingas ir naudingas jis yra medienos perdirbimo įmonių užsienio rinkų konkurencingumui didinti.

Empirinio tyrimo metu buvo atlikta statistinė analizė, apžvelgti medienos perdirbimo įmonių eksporto, gamybos rezultatus, taip pat palyginti su užsienio šalimis. Anketinio empirinio tyrimo metu didelis dėmesys skiriamas įmonių vidiniams veiksniams, taip norint sužinoti, ar įmonėse visi vykstantys procesai atitinka konkurencingumo reikalavimus bei kokios kliūtys ar barjerai yra išskiriami, kurie trukdo įmonėms konkuruoti tiek vietinėje, tiek ir užsienio rinkose. Teorinėje analizėje konkurencingumo didinimo sprendimuose siūloma analizuoti išorinius bei vidinius veiksniai. Nustatant silpnybes, tai sritys, kurias dar galima tobulinti arba giliau analizuoti bei stiprybes, kurias pasinaudojus įmonės gali įgyti konkurencinį pranašumą prieš savo konkurentus.

Atlikus anketinės apklausos vidurkių tyrimą galima išskirti pagrindines grupes, kur įmonėms reikėtų tobulinti ar ieškoti kitų galimybių, siekiant padidinti savo konkurencinį pranašumą bei padidinti eksporto ir gamybos galimybes siekiant būti konkurencingais užsienio rinkose (žr. 4 priedas):

- Medienos išteklių grupė;
- Technologijų išteklių grupė;
- Struktūros ir procesų grupė.

Giluminis anketinis tyrimas atliktas Spearman'o ir Kruskal-Wallis metodais, parodė gilesnę anketinių duomenų reikšmę. Daugiausiai sunkumų su konkurencingumu tiek vietinėje rinkoje, tiek užsienio rinkose susiduria įmonės veikiančios mažiau nei metus, bei mikro ir makro įmonės. Išanalizavus gautas reikšmes, buvo įvardinti pagrindiniai konkurencingumą mažinantys bei didinantys veiksniai (žr. 5 priedas).

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Medienos perdirbimo pramonė yra svarbi kitiems sektoriams, kaip baldų, popieriaus, statybų, nes suteikia pagrindines žaliavas. Sukurdamas nors ir nedidelę pridėtinę vertę bendram vidaus produktui šio sektoriaus sukuriama produkcijos vertė pastoviai auga. Plėtojantis technologijomis medienos perdirbimo įmonėms vis sunkiau išlikti konkurencingomis tiek vidaus tiek užsienio rinkose. Pagrindinės problemos iškyła ne tik per technologijas, bet ir įmonės viduje. Atkreipiamas dėmesys ir į specialistų, medienos žaliavos trūkumą, verslumo bei investicijų stoką, šie veiksniai paveikia medienos perdirbimo įmonių konkurencingumą bei galimybę konkuruoti užsienio rinkose.
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę, pastebėta, kad mokslininkai įvairiai interpretuoja konkurencingumą, jis taip pat yra skirstomas į šalies, ūkio šakos, įmonės konkurencingumą. Konkurencingumui vertinti, mokslininkai yra sukūrę įvairių metodų, modelių. Atlikta jų analizė, parodė, kad šie modeliai tarp mokslininkų kelia diskusiją, kas lemia, kad yra kuriami nauji modeliai arba modifikuojami tradiciniai, senieji modeliai. Labiausiai naudojamas konkurencingumo vertinimo modelis yra Porter Deimanto modelis. Įvairūs metodai bei modeliai leidžia apskaičiuoti bei atrasti konkurencingumo didinimo svarbiausius veiksnius, tačiau yra susiduriama ir su problemomis. Konkurencingumui vertinti išskiriamos tokios problemos, kaip laiko, finansinės, informacijos prieinamumo problemos.
3. Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo sudarytas medienos perdirbimo teorinis modelis. Šis modelis sudarytas iš vidinių ir išorinių veiksnių, kurie leidžia identifikuoti pagrindinius ir svarbiausius veiksnius įmonėse, didinančius konkurencingumą, ir mažinančius arba sudarančius barjerus, siekiant įmonei konkuruoti vidaus ir užsienio rinkose.
4. Pasinaudojus sudarytu praktiniu medienos perdirbimo modeliu, buvo įvertintas medienos perdirbimo įmonių konkurencingumas užsienio rinkose. Atlikta statistinė analizė parodė, kad nors Lietuvos medienos perdirbimo įmonių skaičius bei darbuotojų skaičius tarp regiono šalių nėra patys mažiausi, tačiau atlikta eksporto bei produkcijos gamybos statistinių duomenų analizė parodė, kad Lietuvos įmonių veiklos rezultatai regione yra patys prasčiausi. Išanalizuota anketinė apklausa vidurkiu metodu parodė, kad medienos perdirbimo įmonėse daugiausiai problemų yra šiuose grupėse: medienos ištekliai, technologijų ištekliai, struktūroje bei procesuose. Atlikta gilumine statistinė analizė leido panaikinti statistiškai nereikšmingus veiksnius, ir sukcentruoti dėmesį į statistiškai reikšmingus atsakymus. Ši analizė, parodė, kad daugiausiai problemų turi mikro ir mažos įmonės bei įmonės kurios veiklą vykdo tik metus laiko. Buvo išskirti pagrindiniai statistiškai reikšmingi barjerai/ kliūtys bei veiksniai, kurie didina įmonių konkurencingumą.

5. Atsižvelgus į empirinio tyrimo rezultatus, yra siūlomos šios rekomendacijos, medienos perdirbimo įmonių konkurencingumo užsienio rinkose didinimui:

- ES projektų rengimas medienos perdirbimo įmonėms, siekiant pagerinti technologijų ir inovacijų plėtrą įmonėse.
- Mažoms ir mikro įmonėms jungtis į grupes, taip didinant produkcijos gamybos mastą bei darbo produktyvumą.
- Bendradarbiauti su mokslininkais bei mokslo institucijomis, taip pritaikant inovacijas gamybos procese, išsiūgdyti reikalingus specialistus, kurių trūksta gamyboje;

## LITERATŪRA

1. Ambastha A., Momaya K. (2004) Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą [http://www.faracididattica.it/files/dott\\_-\\_ajitabh\\_et\\_al\\_2004.pdf](http://www.faracididattica.it/files/dott_-_ajitabh_et_al_2004.pdf)
2. Barkauskas V. (2009) Intelektualaus kapitalo įtaka įmonių konkurencingumui. [žiūrėta 2016-02-16]. Prieiga per internetą <http://www.lvb.lt/primolibrary/libweb/action/dlDisplay.do?vid=KTU&docId=KTU02KTU02-000039968&fromSitemap=1&afterPDS=true>
3. Brown T. Confirmatory Factor Analysis for Applied Research, Second Edition. The Guildford press. London, 2015
4. Bruneckienė J. (2010) Šalies regionų konkurencingumo vertinimas įvairiais metodais: rezultatų analizė ir vertinimas. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-025.pdf>
5. Buzzigoli, L., Viviani A. (2009), Firm and System Competitiveness: Problems of Definition, Measurement and Analysis, in Firms and System Competitiveness in Italy, A. Viviani Ed., Firenze University Press
6. Carayannis E. G., Wang V. W. L. (2012) Competitiveness Model—A Double Diamond. DOI 10.1007/s13132-011-0038-7 [žiūrėta 2016-02-16]. Prieiga per internetą <http://link.springer.com/article/10.1007/s13132-011-0038-7>
7. Cashore B.(1999) Canadian Forest Service Pacific Research Station working paper. Industry, Trade and Economics Program, Canadian Forest Service, Natural Resources Canada [žiūrėta 2016-03-16]. Prieiga per internetą <https://environment.yale.edu/files/biblio/YaleFES-00000127.pdf>
8. Cetindamar D., Kilitcioglu H. (2013) Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness. [žiūrėta 2016-03-23]. Prieiga per internetą adresu [http://myweb.sabanciuniv.edu/dilek/files/2013/01/competitiveness\\_review\\_2013.pdf](http://myweb.sabanciuniv.edu/dilek/files/2013/01/competitiveness_review_2013.pdf)
9. Cho D., Moon H. (2005) National Competitiveness: Implications for Different Groups and Strategies. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą <http://space.snu.ac.kr/handle/10371/61988>
10. Coulombe, M., Brown M. (1999). Task Force on Forest Management Certification Programs. 1999 Report. [žiūrėta 2016-02-16]. Prieiga per internetą [http://www.unecefaoiufro.lsu.edu/certificate\\_eccos/documents/2015Mar/ce15-18.pdf](http://www.unecefaoiufro.lsu.edu/certificate_eccos/documents/2015Mar/ce15-18.pdf)

11. Čibinskienė A., Pridotkienė J. (2011) Įmonių konkurencingumo vertinimo pasienio regione specifika. [žiūrėta 2016-02-23]. Prieiga per internetą <http://www.ltvk.lt/file/manual/Vadyba/Vadyba%202011%2018.pdf>
12. Delgado M., Porter M., Ketels C., Stern S., (2012) The determinants of national competitiveness. [žiūrėta 2015-10-23]. Prieiga per internetą <http://www.nber.org/papers/w18249.pdf>
13. Depperu, D., Cerrato D. (2005) Analyzing international competitiveness at the firm level: concepts and measures. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą [http://dipartimenti.unicatt.it/dises-wp\\_azzurra\\_05\\_32.pdf](http://dipartimenti.unicatt.it/dises-wp_azzurra_05_32.pdf)
14. Dosi G., Grazzi M., Moschella D. (2013) The determinants of international competitiveness: a firm-level perspective. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą <http://www.siecon.org/online/wp-content/uploads/2013/09/Dosi-Grazzi-Moschella.pdf>
15. Dosi G., Grazzi M., Moschella D. (2015) Technology and costs in international competitiveness: From countries and sectors to firms. [žiūrėta 2016-02-16]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733315000888>
16. El-Kot, Gamal (2011) How does Knowledge Management drive competitiveness in Egyptian Software Companies? [žiūrėta 2016-02-23]. Prieiga per internetą <http://connection.ebscohost.com/c/articles/79267695/how-does-knowledge-management-drive-competitiveness-egyptian-software-companies>
17. Erturk M. (2014) Determinants And Effects Of Innovation On The Firm Level: An Empirical Investigation. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą <http://search.proquest.com/openview/33cc5c94be020957a6e5ee37bcc02b04/1?pq-origsite=gscholar>
18. Eurostat (2016). [žiūrėta 2016-02-26]. Prieiga per internetą <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
19. Gabšys A. (2013) Žemės ūkio sektorių tarptautinio konkurencingumo vertinimas. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą [www.laei.lt/x\\_file\\_download.php?pid=1697](http://www.laei.lt/x_file_download.php?pid=1697)
20. Gilienė R. (2014) Klasterių politika Lietuvoje. Medicinos įmonių ir įstaigų klasterizacija. [žiūrėta 2016-02-25]. Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/pdfpreview/bitstream/handle/007/12552/1880-4789-1-PB.pdf?sequence=1>
21. Ginevičius R., Krivka A. (2008) Optimali rinkos struktūra: laisva konkurencija ir vartotojų suverenumas. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0b3529da-465c-4b93-b742-3c654ed85b7b%40sessionmgr115&vid=1&hid=107>

22. Grebliauskas A., Ramanauskas G. (2007) Integruotos nacionalines valstybes konkurencingumo rodiklių sistemos metmenys. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=95a27d38-9c0a-4548-9404-30d880002378%40sessionmgr114&vid=0&hid=101&preview=false>
23. Harzing A., Giroud A. (2013) The competitive advantage of nations : An application to academia. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1751157713000849>
24. Herciu M. (2013) Measuring International Competitiveness of Romania by Using Porter's Diamond and Revealed Comparative Advantage. [žiūrėta 2016-02-16]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567113001408>
25. Jucevičius, R. (1998) Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Technologija. P-454.
26. Kastickaitė J. (2014) Kai kurie metodologiniai modeliavimo aspektai. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą <http://www.mii.lt/LMR/B/2014/55B09.pdf>
27. Keršienė R. (2008) Įmonės konkurencingumas globalizacijos sąlygomis. [žiūrėta 2016-02-23]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1aa12a34-ef0f-49dc-8211-de717ddf1c5d%40sessionmgr114&vid=1&hid=118>
28. Krugman P. (1994) Competitiveness: a dangerous obsession. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą [http://88.167.97.19/temp/Paul\\_Krugman\\_-\\_Competitiveness\\_A\\_dangerous\\_obsession.pdf](http://88.167.97.19/temp/Paul_Krugman_-_Competitiveness_A_dangerous_obsession.pdf)
29. Lietuvos statistikos departamentas (2016). [žiūrėta 2016-05-02]. Prieiga per internetą adresu <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=3442&status=A>
30. Lietuvos verslo konfederacija (2014) Medienos ir medienos gaminių sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija NVS šalims. [žiūrėta 2015-10-16]. Prieiga per internetą [http://www.lvk.lt/uploads/File/Asistentas1GS/28Mediena\\_NVS.pdf](http://www.lvk.lt/uploads/File/Asistentas1GS/28Mediena_NVS.pdf)
31. Lietuvos verslo tarptautinės plėtros galimybių studija (2012) Aukštesnės pridėtinės vertės link. [žiūrėta 2016-02-16]. Prieiga per internetą [http://www.investorsforum.lt/files/BIF\\_studija\\_pilna\\_final\\_2013\\_01\\_22.pdf](http://www.investorsforum.lt/files/BIF_studija_pilna_final_2013_01_22.pdf)
32. Lietuvos miškų ūkio statistika. Valstybinė miškų tarnyba. ISSN 1648-8008. Kaunas, 2014.
33. Lietuvos miškų ūkio statistika. Valstybinė miškų tarnyba (2015). [žiūrėta 2016-02-23]. Prieiga per internetą <http://www.amvmt.lt/index.php/leidiniai/misku-ukio-statistika/2015>
34. Meilienė E., Snieška V. (2010) Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatose. [žiūrėta 2016-02-23]. Prieiga per internetą [https://www.mruni.eu/upload/iblock/f82/9\\_e.meiliene%20ir%20kt..pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/f82/9_e.meiliene%20ir%20kt..pdf)
35. Merkova M., Drabek J., Jelačić (2014) Evaluation of Investment Management and Business Performance in Wood Processing Industry in Slovakia. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per

interneta

<http://drvnaindustrija.sumfak.hr/pdf/Drv%20Ind%20Vol%2066%203%20Merkova.pdf>

36. Moon Ch. H., Rugman A. M., Verbeke A. (1998) A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore. [žiūrėta 2016-04-13]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096959319800002X>
37. Morkevičius A. (2013) Lietuvos medienos sektorius:trys 2013m. ketvirčiai [žiūrėta 2016-02-19]. Prieiga per internetą [http://www.lietuvosmediena.lt/lmsektorius\\_2013.pdf](http://www.lietuvosmediena.lt/lmsektorius_2013.pdf)
38. Morkevičius A. (2014) Medienos sektorius 2014m. pradžioje. [žiūrėta 2016-02-16]. Prieiga per internetą <http://www.lietuvosmediena.lt/lmsektorius2014I.pdf>
39. Navickas V., Malakauskaitė A. (2010) Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas. Issn 1648-0627 print / Issn 1822-4202 [žiūrėta 2016-02-16]. Prieiga per internetą <http://www.btp.vgtu.lt/en>
40. Porobek J., Paluš H., Laucanova E., Kalamarova M. (2016) Competitiveness of central european countries in the EU forest products market with the emphasis on Slovakia. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą [https://www.researchgate.net/publication/296705657\\_Competitiveness\\_of\\_central\\_european\\_countries\\_in\\_the\\_EU\\_forest\\_products\\_market\\_with\\_the\\_emphasis\\_on\\_Slovakia](https://www.researchgate.net/publication/296705657_Competitiveness_of_central_european_countries_in_the_EU_forest_products_market_with_the_emphasis_on_Slovakia)
41. Porter M. (1990) Competitive advantage creating and sustaining superior performance. [žiūrėta 2015-10-23]. Prieiga per internetą <http://94.236.206.206/dohodi.net/books/en/Business%20Books/Michael%20Porter/Michael.Porter.-.Competitive.Advantage.pdf>
42. Porter M. (1990) The competitive advantage of nations. [žiūrėta 2016-02-23]. Prieiga per internetą [http://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/50387/mod\\_resource/content/0/Porter-competitive-advantage.pdf](http://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/50387/mod_resource/content/0/Porter-competitive-advantage.pdf)
43. Porter M. (2000) Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą <http://edq.sagepub.com/content/14/1/15.short>
44. Porter M. (2012) Regional Competitiveness and the Role of Business. [žiūrėta 2015-10-23]. Prieiga per internetą [http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2012-0427---Michael\\_Porter\\_Puebla\\_fb8f8a48-1f17-4400-98b1-dcd618b72fbd.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2012-0427---Michael_Porter_Puebla_fb8f8a48-1f17-4400-98b1-dcd618b72fbd.pdf)
45. Priede, Skapars (2011) Quality competitiveness of latvia's wood industry. [žiūrėta 2016-02-23]. Prieiga per internetą <http://www.eis.ktu.lt/index.php/EIS/article/view/1101/1177>
46. Pulaj E., Kume V. (2014) Basic Tools and Frameworks for Analyzing and Understanding Competitiveness Within the Industry. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą <http://www.ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/110>

47. Regmi A., Gehlhar M., Stefanou S., Zoumas B. (2006) Managing Firm Competitiveness in Global Markets. [žiūrėta 2016-02-23]. Prieiga per internetą [https://economics.soc.uoc.gr/wpa/docs/Managing\\_Firm\\_Competitiveness\\_in\\_Global\\_Markets.pdf](https://economics.soc.uoc.gr/wpa/docs/Managing_Firm_Competitiveness_in_Global_Markets.pdf)
48. Resurreccion P. (2012) Performance Management and Compensation as Drivers of Organization Competitiveness: The Philippine Perspective. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą <http://search.proquest.com/openview/62f0e53c1918d1b3e2284f672dd49f63/1?pq-origsite=gscholar>
49. Ruželė D., Serafinas D., (2010) Lean vadybos inovacijų skatinimo ir sėkmingo taikymo Lietuvos medienos sektoriaus įmonėse veiksniai. [žiūrėta 2016-02-16]. Prieiga per internetą <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-Ruzele-Serafinas-Lean.pdf>
50. Ruževičius J. (2008) Lietuvos miškų sertifikavimo sistemos analizė [žiūrėta 2015-11-16]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=63dbf8e7-78ac-4611-bfeb-6d6fa2e56639%40sessionmgr113&vid=1&hid=125>
51. Sabonienė A, Pukelienė V., (2004) Produkcijos konkurencingumo rodiklių svarba pramonės įmonių strategijos ir šalies pramonės politikos formavimui Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje. [žiūrėta 2016-02-16]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1a366655-9a39-4836-9cdc-0159573c9f93%40sessionmgr102&vid=1&hid=125>
52. Sipa M., Mitka I., Skibinski A. (2015) Determinants of Competitiveness of SmallEnterprises: Polish Perspective. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115010199>
53. Spetic C.W., Kozak R.A., Vidall G. N. (2016) Critical factors of competitiveness for the British Columbia secondary wood products industry Competitiveness. P. 13-31. [žiūrėta 2016-05-02]. Prieiga per internetą adresu <http://biobus.swst.org/index.php/bpbj/article/view/8>
54. Stjepan P., Malovr Š. (2015) Interaction of forest management and wood processing industry in selected see countries. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą <http://bib.irb.hr/prikazirad?rad=781766>
55. Sujova A., Marcinekova K., Hlavačkova P. (2015) Measuring the impact of foreign trade onperformance growth of the wood processing industry. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą [https://www.researchgate.net/publication/283105432\\_Measuring\\_the\\_impact\\_of\\_foreign\\_trade\\_on\\_performance\\_growth\\_of\\_the\\_wood\\_processing\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/283105432_Measuring_the_impact_of_foreign_trade_on_performance_growth_of_the_wood_processing_industry)
56. Šeputienė J., Brazauskienė K. (2013) Lietuvos konkurencingumo pokyčių vertinimas Europos Sąjungos šalių kontekste. [žiūrėta 2016-02-23]. Prieiga per internetą



[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN\\_1648-9098.N\\_1\\_29.PG\\_30-37/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN_1648-9098.N_1_29.PG_30-37/DS.002.0.01.ARTIC)

57. Šniukienė A., Paliulis N. (2011) Šalies ūkio konkurencinio pranašumo didinimo problemos ir galimybės: darbo produktyvumo atvejis. [žiūrėta 2016-02-26]. Prieiga per internetą [http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2011.067/pdf\\_1](http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2011.067/pdf_1)
58. Titarenko V. (2007) Verslo sąlygos ir jų gerinimas Lietuvoje. [žiūrėta 2016-02-23]. Prieiga per internetą [https://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/imported/lt/strategija/doc08/VS\\_Idalis.pdf](https://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/imported/lt/strategija/doc08/VS_Idalis.pdf)
59. Troilo M., Collins J. (2015) National factor effects on firm competitiveness and innovation. [žiūrėta 2016-02-23]. Prieiga per internetą [www.emeraldinsight.com/1059-5422.htm](http://www.emeraldinsight.com/1059-5422.htm)
60. Urbonas J., Maksvytienė I. (2009) Įmonės naujovių ekonomijos vaidmuo tarptautinėje konkurencijoje. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą <http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/viewFile/9502/4826>
61. Vanagas R., Vyšniauskienė L. (2012) Vadybos pagrindai. Mykolo Riomerio Universitetas. Vilnius. P-69.
62. Wach, K. (2014) The Theoretical Modelling of the Firm-Level International Competitiveness in Business Studies. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą [http://www.visegrad.uek.krakow.pl/publications\\_graz05.html](http://www.visegrad.uek.krakow.pl/publications_graz05.html)
63. World economic forum. The global competitiveness report 2014-2015. [žiūrėta 2016-02-23]. Prieiga per internetą [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)
64. Zhibiau L., Jianghua Z. (2016) Technological Capacity, Product Position, and Firm Competitiveness. [žiūrėta 2016-02-18]. Prieiga per internetą <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/CES1097-1475460104#.VyIt7TB97IU>
65. Zook C. (2004) Beyond the core: Expand Your market without abandoning your roots. Harvard business School press. Boston, Massachusetts.

# PRIEDAI



Priedas 1.

## ANKETA

Esu Julija Eismontaitė, Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto, Tarptautinės ekonomikos ir prekybos magistrante. Vykdaau apklausą, kurios tikslas – išsiaiškinti medienos perdirbimo įmonių konkurencingumą užsienio rinkose.

Abibendrinti duomenys bus naudojami rašant magistro darbą, garantuoju visišką atsakymų konfidencialumą ir anonimiškumą.

Nr.	Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
<b>1. Medienos ištekliai (politiniai/teisiniai veiksniai)</b>						
1.1	Valstybinis reguliavimas (įstatymai) medienos sektoriuje skatina įmonę konkuruoti					
1.2	Medienos žaliavos įsigyjimas yra neribojamas					
1.3	Medienos žaliavos kainos netrukdo konkuruoti					
1.4	Medienos žaliava perkama iš užsienio šalių					
1.5	Valstybė sudaro sąlygas įmonei gauti reikalingas žaliavas					
1.6	Įmonė turi galimybę pasirinkti geriausią medienos žaliavą					
1.7	Jaučiamas medienos žaliavos trūkumas					

<b>2. Finansiniai ištekliai</b>						
2.1	Įmonė naudojami ES parama					
2.2	Techniniams atnaujinimas yra skiriama didelė dalis finansinių išteklių					
2.3	Veikla vykdyta pelningai					
2.4	Investuojama į darbuotojų apmokymus					
2.5	Investicijos vykdomos planingai					
2.6	Ekonominės veiklos vertinimas vyksta pagal nustatytus rodiklius					
2.7	Užsienio investicijos yra mažos arba jų nėra					

<b>3. Technologijos</b>						
3.1	Įmonėje naudojamos pažangiausios technologijos					
3.2	Įmonėje gamybos linijos yra sertifikuotos					
3.3	Taikomos naujausios informacinės technologijos					
3.4	Taikomos specializuotos programos					
3.5	Įmonė bendradarbiauja su mokslo įstaigomis, mokslininkais					
3.6	Įmonė skatina inovacijas gamyboje					
3.7	Įmonėje esantys įrengimai didina darbo produktyvumą					

<b>4. Tarptautinė prekyba</b>						
4.1	Įmonei trūksta patirties/informacijos su užsienio šalimis					
4.2	Įmonė turi reikalaujamus sertifikatus, standartus, pažymėjimus					
4.3	Įmonei, norint parduoti užsienio rinkose, reikalaujama turėti sertifikatus, standartus, pažymėjimus					
4.4	Žinomi užsienio konkurentai ir jų pranašumai					
4.5	Įmonė aktyviai ieško naujų klientų užsienio rinkose					
4.6	Maži finansiniai, kapitalo ištekliai trukdo plėsti klientų ratą užsienio rinkose					
4.7	Įmonei truksta produkcijos, kurią galėtų parduoti užsienio rinkoms					

<b>5. Struktūra ir procesai</b>						
5.1	Įmonėje ekonominė, finansinė ir gamybinė veikla tarpusavyje derinama					
5.2	Įmonė plečia savo veiklą į kitas vietas					
5.3	Įmonė priklauso tam tikrai grupei/klasteriui					
5.4	Infrastruktūra pritaikyta įmonės veiklai					

5.5	Produkcijos gamyba vykdoma efektyviai					
5.6	Įmonėje gamybiniai procesai derinami tarpusavyje					
5.7	Įmonė vykdo papildoma veiklą					

<b>6. Strategija</b>						
6.1	Aiškiai nustatyta misija, vizija, tikslai					
6.2	Strateginiai planai įgyvendinami efektyviai					
6.3	Įmonė atlieka konkurentų vertinimo analizę					
6.4	Įmonė žino savo konkurencinius pranašumus					
6.5	Strategija yra orientuota į veiklą konkurencinėmis sąlygomis					
6.6	Įmonė žino savo padetį rinkoje, kurioje vykdo veiklą					
6.7	Padalinių vadovai žino įmonės planus					
<b>7. Žmogiškieji ištekliai</b>						
7.1	Įmonei netrūksta kvalifikuotų specialistų					
7.2	Sistemiškai vykdomi darbuotojų mokymai					
7.3	Komunikacija tarp įmonės darbuotojų yra efektyvi					
7.4	Darbuotojai žino savo funkcijas					
7.5	Darbuotojai gali išsakyti savo nusiskundimus					
7.6	Įmonėje darbuotojų kaita yra minimali					
7.7	Įmonė yra patraukli darbo rinkoje					

<p><b>8. Kiek laiko įmonė vykdo savo veiklą?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mažiau nei metus</li> <li>2. 1-3 metus</li> <li>3. 4-6 metus</li> <li>4. 7-10 metų</li> <li>5. Daugiau nei 10 metų</li> </ol>	<p><b>9. Koks įmonės dydis?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mikro įmonė (iki 9 darbuotojų)</li> <li>2. Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)</li> <li>3. Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)</li> <li>4. Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)</li> </ol>
<p><b>10. Jūsų lytis ?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Moteris</li> <li>2. Vyras</li> </ol>	<p><b>11. Jūsų išsilavinimas?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vidurinis</li> <li>2. Specialus vidurinis</li> <li>3. Aukštesnysis</li> <li>4. Aukštasis</li> </ol>
<p><b>12. Jūsų pareigos įmonėje?</b> Įrašykite</p>	<p><b>13. Jūsų amžius?</b> Įrašykite</p>

**Ačiū už sugaištą laiką!**

Priedas 2.

**Lentelė. Įmonės gyvavimo laikotarpio ir konkurencingumo veiksnių tarpusavio sąsaja**

Teiginiai	Įmonės gyvavimo laikotarpis	Rangų vidurkis	Statistinė priklausomybė
Medienos žaliavos kainos netrukdo konkuruoti	Mažiau nei metus	15,50	$\chi^2=18,56$ df=4 p=0,001
	1 - 3 metus	33,56	
	4 - 6 metus	45,09	
	7 - 10 metu	49,00	
	Daugiau nei 10 metu	26,67	
Jaučiamas medienos žaliavos trūkumas	Mažiau nei metus	57,92	$\chi^2=20,12$ df=4 p=0,000
	1 - 3 metus	49,92	
	4 - 6 metus	44,09	
	7 - 10 metu	38,18	
	Daugiau nei 10 metu	24,21	
Techniniams atnaujinimams yra skiriama didelė dalis finansinių išteklių	Mažiau nei metus	18,67	$\chi^2=22,49$ df=4 p=0,000
	1 - 3 metus	33,24	
	4 - 6 metus	30,32	
	7 - 10 metu	54,04	
	Daugiau nei 10 metu	36,38	
Investicijos vykdomos planingai	Mažiau nei metus	33,50	$\chi^2=12,41$ df=4 p=0,015
	1 - 3 metus	34,41	
	4 - 6 metus	36,76	
	7 - 10 metu	49,58	
	Daugiau nei 10 metu	32,08	
Užsienio investicijos yra mažos arba jų nėra	Mažiau nei metus	56,50	$\chi^2=11,21$ df=4 p=0,024
	1 - 3 metus	43,71	
	4 - 6 metus	43,24	
	7 - 10 metu	30,44	
	Daugiau nei 10 metu	31,54	
Įmonėje naudojamos pažangiausios technologijos	Mažiau nei metus	20,67	$\chi^2=12,03$ df=4 p=0,015
	1 - 3 metus	37,26	
	4 - 6 metus	29,50	
	7 - 10 metu	47,48	



	Daugiau nei 10 metu	43,96	
Įmonės gamybos linijos yra sertifikuotos	Mažiau nei metus	21,42	$\chi^2=14,76$ df=4 p=0,005
	1 - 3 metus	42,62	
	4 - 6 metus	31,91	
	7 - 10 metu	47,90	
	Daugiau nei 10 metu	31,75	
Įmonė skatina inovacijas gamyboje	Mažiau nei metus	24,00	$\chi^2=12,64$ df=4 p=0,013
	1 - 3 metus	40,18	
	4 - 6 metus	27,76	
	7 - 10 metu	48,35	
	Daugiau nei 10 metu	38,88	
Įmonėje esantys įrengimai didina produktyvumą	Mažiau nei metus	21,25	$\chi^2=14,27$ df=4 p=0,007
	1 - 3 metus	34,44	
	4 - 6 metus	30,44	
	7 - 10 metu	48,56	
	Daugiau nei 10 metu	44,17	
Įmonei trūksta patirties/informacijos su užsienio šalimis	Mažiau nei metus	61,92	$\chi^2=24,45$ df=4 p=0,000
	1 - 3 metus	44,21	
	4 - 6 metus	48,12	
	7 - 10 metu	22,85	
	Daugiau nei 10 metu	23,38	
Įmonė turi reikalaujamus sertifikatus, standartus pažymėjimus	Mažiau nei metus	15,17	$\chi^2=21,47$ df=4 p=0,000
	1 - 3 metus	36,56	
	4 - 6 metus	32,03	
	7 - 10 metu	52,83	
	Daugiau nei 10 metu	48,25	
Žinomi užsienio konkurentai ir jų pranašumai	Mažiau nei metus	26,25	$\chi^2=26,85$ df=4 p=0,000
	1 - 3 metus	28,44	
	4 - 6 metus	29,34	
	7 - 10 metu	56,67	
	Daugiau nei 10 metu	32,00	
	Mažiau nei metus	13,92	$\chi^2=29,66$

Įmonė aktyviai ieško naujų klientų užsienio rinkose	1 - 3 metus	27,65	df=4 p=0,000
	4 - 6 metus	34,12	
	7 - 10 metu	55,52	
	Daugiau nei 10 metu	38,33	
Maži finansiniai, kapitalo ištekliai trukdo plėsti klientų ratą užsienio rinkose	Mažiau nei metus	67,50	$\chi^2=21,96$ df=4 p=0,000
	1 - 3 metus	44,76	
	4 - 6 metus	40,21	
	7 - 10 metu	25,00	
	Daugiau nei 10 metu	39,71	
Įmonei trūksta produkcijos, kurią galėtų parduoti užsienio rinkoms	Mažiau nei metus	70,58	$\chi^2=22,46$ df=4 p=0,000
	1 - 3 metus	41,29	
	4 - 6 metus	43,06	
	7 - 10 metu	26,10	
	Daugiau nei 10 metu	26,83	
Produkcijos gamyba vykdoma efektyviai	Mažiau nei metus	17,06	$\chi^2=21,11$ df=4 p=0,000
	1 - 3 metus	36,50	
	4 - 6 metus	29,38	
	7 - 10 metu	52,42	
	Daugiau nei 10 metu	37,13	
Starteginiai planai įgyvendinami efektyviai	Mažiau nei metus	14,67	$\chi^2=20,04$ df=4 p=0,000
	1 - 3 metus	37,65	
	4 - 6 metus	30,29	
	7 - 10 metu	51,83	
	Daugiau nei 10 metu	36,58	
Įmonė atlieka konkurentų vertinimo analizę	Mažiau nei metus	16,83	$\chi^2=26,81$ df=4 p=0,000
	1 - 3 metus	32,09	
	4 - 6 metus	29,97	
	7 - 10 metu	55,90	
	Daugiau nei 10 metu	35,71	
Įmonei netrūksta kvalifikuotų specialistų	Mažiau nei metus	15,67	$\chi^2=26,81$ df=4
	1 - 3 metus	26,38	
	4 - 6 metus	25,97	

	7 - 10 metu	58,50	p=0,000
	Daugiau nei 10 metu	44,83	
Planingai vykdomi darbuotojų apmokymai	Mažiau nei metus	12,92	$\chi^2=20,53$ df=4 p=0,000
	1 - 3 metus	35,82	
	4 - 6 metus	32,12	
	7 - 10 metu	51,83	
	Daugiau nei 10 metu	37,46	

Priedas 3.

Teiginiai	Įmonės dydis	Rangų vidurkis	Statistinė priklausomybė
Medienos žaliavos kainos netrukdo konkuruoti	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	18,14	$\chi^2=17,28$ df=3 p=0,000
	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	37,76	
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	49,56	
	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	30,80	
Jaučiamas medienos žaliavos trūkumas	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	55,05	$\chi^2=15,44$ df=3 p=0,000
	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	41,12	
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	26,71	
	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	45,60	
Techniniams atnaujinimams yra skiriama didelė dalis finansinių išteklių	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	22,86	$\chi^2=24,22$ df=3 p=0,000
	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	31,06	
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	53,25	
	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	46,8	
Investuojama į darbuotojų apmokymus	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	34,32	$\chi^2=11,47$ df=3 p=0,000
	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	31,49	
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	47,08	
	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	50,80	
Investicijos vykdomos planingai	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	31,45	$\chi^2=14,04$ df=3 p=0,000
	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	32,59	
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	50,42	
	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	36,60	
	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	29,05	$\chi^2=12,95$

Įmonėje naudojamos pažangiausios technologijos	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	32,32	df=3 p=0,000
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	50,25	
	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	40,20	
Įmonė skatina inovacijas gamyboje	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	36,82	$\chi^2=13,12$ df=3 p=0,004
	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	30,00	
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	49,73	
	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	41,60	
Įmonėje esantys įrengimai didina darbo produktyvumą	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	34,55	$\chi^2=17,49$ df=3 p=0,001
	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	29,37	
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	51,57	
	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	42,92	
Įmonei trūksta patirties/informacijos su užsienio šalimis	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	35,00	$\chi^2=18,71$ df=3 p=0,000
	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	40,71	
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	31,85	
	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	35,50	
Įmonė turi reikalaujamus sertifikatus, standartus pažymėjimus	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	24,41	$\chi^2=18,71$ df=3 p=0,000
	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	33,56	
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	48,54	
	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	50,90	
Žinomi užsienio konkurentai ir jų pranašumai	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	40,09	$\chi^2=21,27$ df=3 p=0,000
	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	27,60	
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	52,85	

	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	38,50	
Įmonė aktyviai ieško naujų klientų užsienio rinkose	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	30,41	$\chi^2=22,92$ df=3 p=0,000
	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	31,69	
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	53,85	
	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	36,50	
Maži finansiniai ir kapitalo ištekliai trukdo plėsti klientų ratą užsienio rinkose	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	54,73	$\chi^2=18,27$ df=3 p=0,000
	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	43,87	
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	25,33	
	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	34,90	
Įmonei trūksta produkcijos, kurią galėtų parduoti užsienio rinkoms	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	57,23	$\chi^2=15,60$ df=3 p=0,000
	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	40,24	
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	27,48	
	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	25,40	
Produkcijos gamyba vykdoma efektyviai	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	29,14	$\chi^2=18,56$ df=3 p=0,000
	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	30,57	
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	51,77	
	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	45,80	
Įmonė vykdo papildomą veiklą	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	53,59	$\chi^2=8,13$ df=3 p=0,043
	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	38,63	
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	33,83	
	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	28,70	
	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	30,95	$\chi^2=23,03$

Įmonė atlieka konkurentų vertinimo analizę	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	31,50	df=3 p=0,000
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	53,81	
	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	43,10	
Įmonė žino savo konkurencinius pranašumus	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	31,23	$\chi^2=18,70$ df=3 p=0,000
	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	31,04	
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	53,35	
	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	32,40	
Įmonei netrūksta kvalifikuotų specialistų	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	20,82	$\chi^2=32,27$ df=3 p=0,000
	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	29,51	
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	56,85	
	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	43,10	
Įmonių darbuotojų kaita yra minimali	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	31,18	$\chi^2=20,82$ df=3 p=0,000
	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	33,57	
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	52,52	
	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	49,20	
Įmonė yra patraukli darbo rinkoje	Mikro įmonė (iki 9 darbuotoju)	25,27	$\chi^2=32,77$ df=3 p=0,000
	Maža įmonė ( 10- 49 darbuotojai)	28,07	
	Vidutinė įmonė (50- 249 darbuotojai)	57,48	
	Stambi įmonė ( 250 ir daugiau darbuotojų)	39,80	

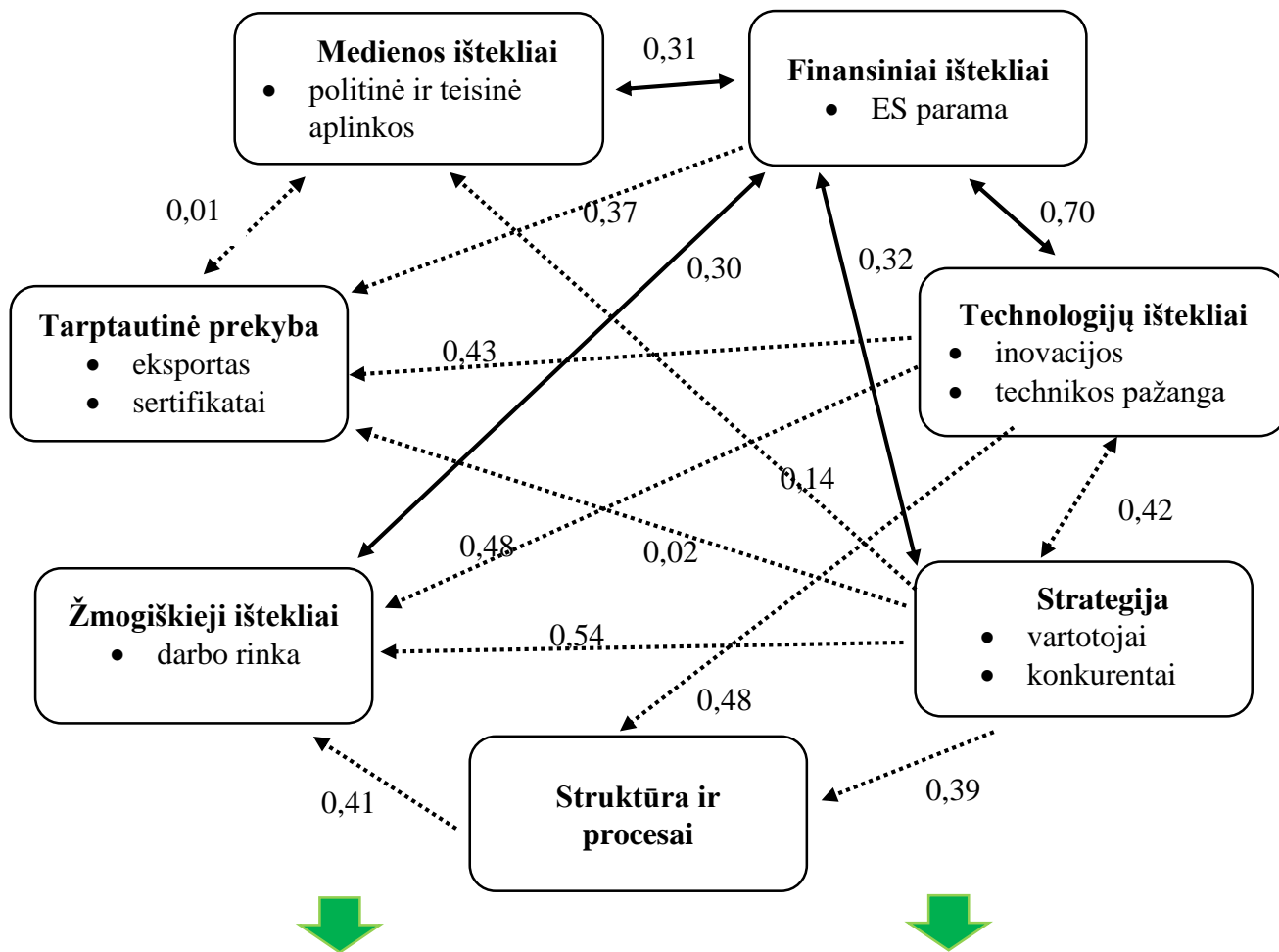
Priedas 4.

**Empyrinio tyrimo rezultatų apibendrinimas – konkurencingumą mažinantys ir didinantys veiksniai**

<p><b>Konkurencingumą mažinantys veiksniai/silpnybės (kliūtys/barjerai)</b></p>	<p>Valstybinis reguliavimas (įstatymai) medienos sektoriuje skatina įmonę konkuruoti (2,36); Valstybė sudaro sąlygas įmonei gauti reikalingas žaliavas (2,59); Medienos žaliavos kainos netrukdo konkuruoti (2,89); Įmonė naudojami ES parama (1,99); Užsienio investicijos yra mažos arba jų nėra (3,82); Taikomos naujausios informacinės technologijos (2,89); Įmonė bendradarbiauja su mokslo įstaigomis, mokslininkais (2,34); Įmonei, norint parduoti užsienio rinkose, reikalaujama turėti sertifikatus, standartus, pažymėjimus (4,45); Maži finansiniai, kapitalo ištekliai trukdo plėsti klientų ratą užsienio rinkose (3,12); Įmonė plečia savo veiklą į kitas vietas (2,57); Įmonė priklauso tam tikrai grupei/klasteriui (2,05); Įmonei netrūksta kvalifikuotų specialistų (3,09); Medienos žaliavos įsigijimas yra neribojamas (3,05); Taikomos specializuotos programos (3,04); Medienos žaliava perkama iš užsienio šalių (3,07).</p>
<p><b>Konkurencingumą didinantys veiksniai (stiprybės)</b></p>	<p>Įmonė turi galimybę pasirinkti geriausią medienos žaliavą (3,25); Jaučiamas medienos žaliavos trūkumas (2,83); Techniniams atnaujinimas yra skiriama didelė dalis finansinių išteklių (3,41); Veikla vykdoma pelningai (3,88); Investuojama į darbuotojų apmokymus (3,47); Investicijos vykdomos planingai (3,64); Ekonominės veiklos vertinimas vyksta pagal nustatytus rodiklius (3,72); Įmonėje naudojamos pažangiausios technologijos (3,28); Įmonėje gamybos linijos yra sertifikuotos (3,84); Įmonė skatina inovacijas gamyboje (3,20); Įmonėje esantys įrengimai didina darbo produktyvumą (3,54); Įmonei trūksta patirties su užsienio šalimis (2,88); Įmonė turi reikalaujamus sertifikatus, standartus, pažymėjimus (3,92); Žinomi užsienio konkurentai ir jų pranašumai (3,54); Įmonė aktyviai ieško naujų klientų užsienio rinkose (3,59); Įmonei trūksta produkcijos, kurią galėtų parduoti užsienio rinkoms (2,68); Įmonėje ekonominė, finansinė ir gamybinė veikla tarpusavyje derinama (3,76); Infrastruktūra pritaikyta įmonės veiklai (3,74); Produkcijos gamyba vykdoma efektyviai (3,74); Įmonėje gamybiniai procesai derinami tarpusavyje (3,8); Aiškiai nustatyta misija, vizija, tikslai (3,74); Strateginiai planai įgyvendinami efektyviai (3,61); Įmonė atlieka konkurentų vertinimo analizę (3,36); Įmonė žino savo konkurencinius pranašumus (3,66); Įmonės strategija orientuota į veiklą konkurencinėmis sąlygomis (3,62); Įmonė žino savo padėtį rinkoje, kurioje vykdo veiklą (3,93); Padalinių vadovai žino įmonės planus (3,67); Planingai vykdomi darbuotojų mokymai (3,36); Komunikacija tarp įmonės darbuotojų yra efektyvi (3,38); Darbuotojai žino savo funkcijas (3,75); Darbuotojai gali išsakyti savo nusiskundimus (3,30); Įmonėje darbuotojų kaita yra minimali (3,14); Įmonė yra patraukli darbo rinkoje (3,30).</p>



Priedas 5.



<p><b>Konkurencingumą mažinantys veiksniai (kliūtys/barjerai):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Žaliavų kainos trukdo konkuruoti;</li> <li>2. Jaučiamas žaliavos trūkumas;</li> <li>3. Neskiriamos finansinės lėšos techniniams atnaujinimams;</li> <li>4. Nėra užsienio investicijų;</li> <li>5. Nenaudojamos pažangios technologijos;</li> <li>6. Įrengimai nedidina produktyvumo;</li> <li>7. Maži finansiniai/ kapitalo ištekliai trukdo plėsti klientų ratą užsienio rinkose;</li> <li>8. Trūksta produkcijos, kurią galėtų parduoti užsienio rinkomis;</li> <li>9. Trūksta kvalifikuotų specialistų;</li> <li>10. Produkcijos gamyba nėra efektyvi;</li> <li>11. Įmonės nėra patrauklios darbo rinkoje.</li> </ol>	<p><b>Konkurencingumą didinantys veiksniai:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovacijos gamyboje;</li> <li>2. Sertifikuotos gamybos linijos;</li> <li>3. Investuojama į darbuotojų apmokymus;</li> <li>4. Planingai vykdomos investicijos;</li> <li>5. Netrūksta patirties/ informacijos su užsienio rinkomis;</li> <li>6. Aktyvi naujų klientų paieška užsienio rinkose;</li> <li>7. Atliekamos konkurentų vertinimo analizės;</li> <li>8. Konkurencinių pranašumų žinojimas;</li> <li>9. Darbuotojų kaita yra minimali;</li> </ol>
---	---