

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

Saulius Janulevičius

**EUROPOS SAJUNGOS SRUKTŪRINIŲ FONDŲ PARAMOS ĮTAKA ĮMONĖS  
KONKURENCINIAM PRANAŠUMUI**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas doc. dr. Edmundas Jasinskas**

**KAUNAS 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**EUROPOS SAJUNGOS STRUKTŪRINIŲ FONDŲ PARAMOS ĮTAKA ĮMONĖS  
KONKURENCINIAM PRANAŠUMUI**

**Įmonių valdymas 621N22001**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko**

Saulius Janulevičius

**2016 05 12**

**Vadovas**

Doc. dr. Edmundas Jasinskas

**2016 05 12**

**Recenzentas,-ė**

Prof. Rūta Čiutienė

**2016 05 12**

**KAUNAS, 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

**Saulius Janulevičius**

(Studento vardas, pavardė)

Įmonių valdymas, 621N22001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo

Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos įtaka įmonės konkurenciniam pranašumui

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2016 m. gegužės mėn. 12 d.

\_\_\_\_\_  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Saulius Janulevičius** baigiamasis magistro darbas tema „Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos įtaka įmonės konkurenciniam pranašumui“ 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)

Janulevičius S. (2016) „*The Influence of European Union Structural Funds on The Company's Competitive Advantages*”. Master’s Final Thesis in Management of Organizations. Study Programme 621N22001. Supervisor assoc. dr. E. Jasinskas. Kaunas: Faculty of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 Management and Administration (Management of Organizations)

Key words: competitive, organization, advantage

Kaunas, 2016 05 12

## SUMMARY

All companies, especially industry-owned for-profit organizations that want to ensure their own profits, gain more market share, has become emblematic of a 'išsišokėlėmis' in the market, in other words, it must seek to become superior than other market participants. Competition, in turn, encourages businesses to become so, at the same time promoting their product quality improvement, the fall in prices, and the application of innovative solutions.

The aim - to evaluate the European Union's Structural Funds impact on the competitiveness of enterprises. The first part of the theoretical aspects studied Lithuanian and foreign studies of EU structural funds affect the company's competitiveness level.

The second part of the aspects of the impact on competitiveness of companies by EU structural funds, competitive factors which influence the companies themselves.

The third part contains the methods that will be used to carry out the work of the investigation.

The fourth part provides survey companies „Šventė Jums“, „Manoteka" and „Dzūkų dvaras“ analysis of the results, as the EU structural funds affects the performance of the company.es.

## TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	7
ĮVADAS.....	8
<b>1. ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO PANAUDOJANT EUROPOS SAJUNGOS STRUKTŪRINIŲ FONDŲ PARAMĄ PROBLEMOS ANALIZĖ .....</b>	<b>10</b>
1.1. Lietuvos ir užsienio autorių konkurencingumo vertinimo naudojant Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramą, ištyrimo lygis .....	10
1.2. Lietuvos ir užsienio autorių konkurencingumo vertinimo naudojant Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramą pranašumui įgyti, problemos .....	12
<b>2. ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO TEORINIAI SPRENDIMAI.....</b>	<b>15</b>
2.1. Konkurencingumo samprata.....	15
2.2. ES Struktūrinių fondų įtaka įmonės konkurencingumui .....	20
2.3. Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	27
2.4. Europos Sąjungos struktūrinė parama ir konkurencingumo skatinimas .....	33
2.5. ES struktūrinių fondų įtakos konkurencingumui teorinis modelis .....	35
<b>3. TYRIMO METODOLOGIJA .....</b>	<b>37</b>
<b>4. ES STRUKTŪRINIŲ FONDŲ PARAMOS ĮTAKOS ĮMONIŲ KONKURENCINIAM PRANAŠUMUI TYRIMAS.....</b>	<b>41</b>
4.1. Tyrimo duomenų analizė pagal „M. Porter Deimanto modelį“ ir konkurencingumo veiksnių lentelę.....	41
.....	43
4.3. UAB "Šventė Jums", UAB „Manoteka“ ir UAB „Dzūkų dvaras“ veiklos lyginamoji analizė.....	52
4.2. ES struktūrinių fondų paramos konkurencingumui UAB „Šventė Jums“, UAB „Manoteka“ ir UAB „Dzūkų dvaras“ analizė .....	56
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>63</b>
<b>PASIŪLYMAI .....</b>	<b>66</b>
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS.....</b>	<b>66</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>70</b>

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lietuvos ir kai kurių šalių reitingo pagal BKI kitimas 2010-2015 m. ....	10
2 pav. Lietuvos vieta tarp kitų ES šalių pagal BKI .....	11
3 pav. Konkurencingumo vertinimo problemos ir kriterijai .....	13
4 pav. Įvairių lygių konkurencingumo ryšys .....	20
5 pav. M.E.Porterio Penkių rinkos jėgų modelis .....	22
6 pav. Konkurencingumo sąvokos apibrėžimo ir analizės būdai .....	23
7 pav. Konkurencingumo skatinimo ir kitų vadybos procesų sąveika .....	26
8 pav. Konkurencingumo daugiakampis .....	29
9 pav. Konkurencingumo (efekto) santykis pagal įmonių būklę 1>2>3>4>5.....	31
10 pav. Naudojantis ES struktūrinių fondų parama, didinant konkurencingumą modelis.....	35
11 pav. Veiksnių, labiausiai lemiančių organizacijų konkurencingumą, vertinimas.....	41
12 pav. Ar teikėte paraišką dėl ES struktūrinių fondų paramos gavimo ir ar ją gavote?.....	42
13 pav. ES struktūrinės paramos įtaka organizacijos konkurencingumui vietinėje rinkoje, kuriant naują paslaugą bei bendradarbiaujant su investuotojais).....	43
14 pav. ES struktūrinės paramos įtaka marketingo veiklos lygiui bei kuriant naujus organizacinius tikslus.....	45
15 pav. ES struktūrinės paramos įtaka išlaikant konkurencingumą su kitomis organizacijomis bei vadovų ir darbuotojų motyvacijai.....	46
16 pav. ES struktūrinės paramos įtaka organizacijai naudojantis naujomis technologinėmis priemonėmis bei darbuotojų pasirengimui dirbti organizacijoje.....	48
17 pav. ES struktūrinės paramos įtaka darbuotojų kvalifikacijos kėlimui bei organizacijoms bendradarbiaujant tame pačiame sektoriuje .....	49
18 pav. ES struktūrinės paramos įtaka teikiamų paslaugų kokybei bei organizacijos paslaugų paklausai.....	51
19 pav. ES struktūrinės paramos įtaka rinkos daliai bei keliamiems kokybės reikalavimams.....	52
20 pav. ES struktūrinės paramos įtaka rinkos daliai bei keliamiems kokybės reikalavimams.....	54
21 pav. Koreliacijos ryšys tarp ES struktūrinių fondų paramos ir UAB „Dzūkų dvaras“ gauto pelno koreliacijos koeficientas (tūkst. Eur).....	55
22 pav. Koreliacijos ryšys tarp ES struktūrinių fondų paramos gavimo ir UAB „Manoteka“ gauto pelno koreliacijos koeficientas (tūkst. Eur).....	55
23 pav. Laisvalaikio ir pramogų konkurencingumo modulis.....	61

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Konkurencijos samprata remiantis įvairiais moksliniais požiūriais.....	16
2 lentelė. Keturiolikos svarbiausios šalies ekonomikos savybės („determinantai“)	19
3 lentelė. Veiksniai, lemiantys įmonės konkurencingumą.....	21
4 lentelė. Kriterijai, įmonės konkurencingumui numatyti.....	28
5 lentelė. Įmonių konkurentų potencialo vertinimo principai ir baziniai modeliai.....	32
6 lentelė. Anketos klausimai pagal klausimų pobūdį, tipą ir siekiamus tikslus.....	38
7 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmė.....	40

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, struktūrinių fondų parama tapo svarbi ne tik kaip parama verslui, bet ir kaip ekonominės integracijos priemonė. Plėtojant tinkamą įmonės strategiją, bei turimus resursus, galima išvystyti sėkmingą įmonės veiklą. Valstybės suteikta parama turi didelės įtakos siekiant naujų galimybių, didesnės rinkos dalies bei pelno. Ypatingai įstojus į Europos Sąjungą mūsų šalies įmonėms atsirado naujos galimybės plėsti savo rinkos galimybes, plėtojant prekybą su kitomis ES valstybėmis.

Pagrindinis stojimo į Europos Sąjungą tikslas – stiprinti šalies verslo konkurencingumo plėtimosi prielaidas bei skatinti ekonomines perspektyvas tarp kitų pasaulio valstybių, tai padėtų sustiprinti pačios šalies ekonomines perspektyvas.

Konkurencija – pagrindinis rinkos elementas, kuris nustato ribas ir leidžia siekti efektyvesnio konkuravimo tarp pačių įmonių, tai būtinas veiksnys įmonei, norint išlaikyti tam tikras pozicijas rinkoje bei atrandant naujas nišas, kuriant naujus produktus. Konkurencingumas užtikrina teisingą konkurencinės plėtros politiką, kuri nustato taisykles, priimtinas kiekvienai įmonei.

Kiekviena pelno siekianti organizacija stengiasi įgyti tam tikrą pranašumą prieš kitas įmones, užsitikrinti kuo didesnę rinkos dalį, todėl konkurencija yra neatsiejamas dalykas nuo šiuolaikinės ekonomikos dalies, padedantis nustatyti kokybės gerėjimas, kainų stabilumą bei inovacijų plėtotes.

**Tyrimo problema** – smulkaus ir vidutinio verslo įmonių konkurencingumo skatinimas yra opi problema Lietuvoje. Vertinant darbo aktualumą keletu aspektų, galima teigti, nuolat besikeičianti pasaulinė rinka, kylantys vis nauji iššūkiai verčia atidžiau ir nuolat nagrinėti Europos Sąjungos fondų teikiamas galimybes įmonių konkurencingumui didinti. Skatinant verslumą, vykdant technologijų pažangumą, plečiant investicijas, taip būtų galima išspręsti šią problemą. Taigi, **probleminis klausimas** - kokia Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos įtaką įmonių konkurencingumui?

**Tyrimo objektas** – Europos Sąjungos struktūrinių fondų poveikis įmonių konkurenciniams pranašumui.

**Tyrimo tikslas** – Įvertinti Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos įtaką įmonių konkurencingumui.

Šio darbo tikslui pasiekti buvo iškelti tokie **uždaviniai**:

1. Apibrėžti Europos Sąjungos Struktūrinių fondų paramos poveikį įmonių konkurencingumui problematiką;
2. Įvertinti konkurencingumo vertinimo modelių pranašumus ir trūkumus;
3. Įvertinti Europos Sąjungos Struktūrinių fondų įtakos įmonių konkurenciniams pranašumui ištyrimo lygį;



4. Nustatyti Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos įtaką laisvalaikio ir pramogų sektoriaus įmonių konkurencingumui Alytaus mieste.

**Tyrimo metodai:**

- Mokslinės literatūros analizė;
- Ekspertinis apklausos vertinimo metodas
- Aprašomoji statistika

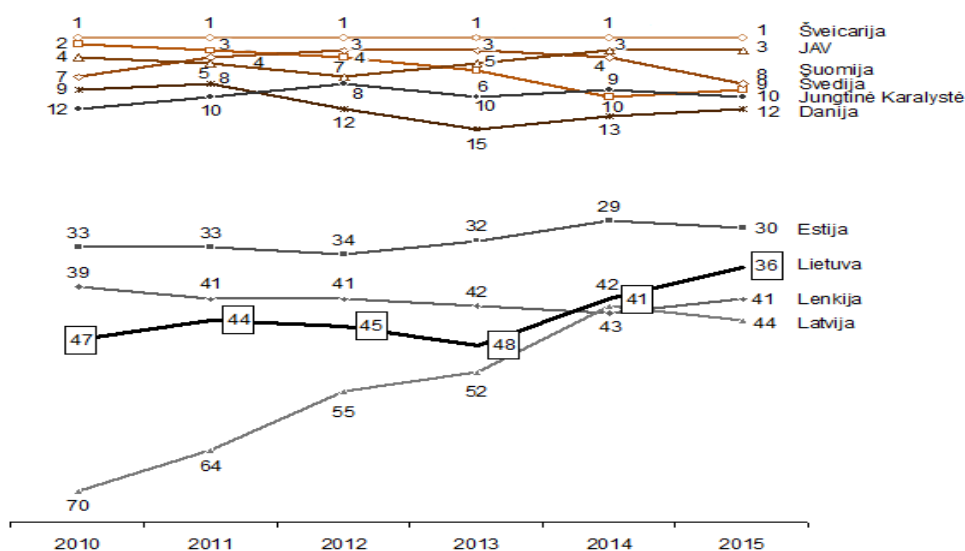
# 1. ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO PANAUDOJANT EUROPOS SĄJUNGOS STRUKTŪRINIŲ FONDŲ PARAMĄ PROBLEMOS ANALIZĖ

## 1.1. Lietuvos ir užsienio autorių konkurencingumo vertinimo naudojant Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramą, ištyrimo lygis

Europos Sąjunga (toliau – ES) – tai Europos šalių ekonominė bei politinė asociacija, kurią sudaro 28 valstybės narės, turinčios skirtingas politines vertybes, skirtingą išsivystymo lygį bei ekonominį lygį.

2004 metais gegužės 1 d. Lietuvai tapus pilnaverte ES nare, atsivėrė visos galimybės naudotis skirtomis ES skiriamomis investicijomis iš Struktūrinių fondų. ES Struktūrinių fondų lėšų panaudojimas Lietuvoje yra opi ir labai svarbi problema dėl keleto priežasčių. Pirmą visos skiriamos lėšos yra ganėtinai didelės ir jos duoda naudos valstybės vystymosi aspektams, o antra, kad nuo ES lėšų paskirstymas vyksta per valstybės valdomas institucijas.

Įmonių prisitaikymas prie rinkos pokyčių yra bendras visos Europos Sąjungos ekonomikos augimo bruožas. Įmonės, gebančios prisitaikyti prie rinkos pokyčio ir augančios konkurencijos rinkoje, geba kurti gerus ir kokybiškus produktus, tampa socialinio stabilumo garantu pačiai valstybei.



1 pav. Lietuvos ir kai kurių šalių reitingo pagal BKI kitimas 2010 – 2015 m. (Sudaryta pagal Lietuvos statistikos duomenis)

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, pagal konkurencingumo indeksą pasaulyje lydere išlieka Šveicarija, antroje vietoje – Singapūras, o trečioje vietoje lieka JAV. Lietuva pagal BKI pakilo 5 pakopomis aukštyr ir užėmė 36 vietą.

Pagrindiniai ekonominiai rodikliai, nusakantys ekonominę šalies situaciją bei konkurencingumo pranašumą tarp kitų ES šalių – BVP infliacijos lygis, TUI bei tarptautinis prekybos balansas. Labai svarbu „išlaikyti“ stabilią ekonominę šalies padėtį, kadangi tai turi didelės reikšmės, siekiant didesnės integracijos tarp kitų ES šalių.

Kaip parodo atlikti tyrimai didžiausią eksporto dalį Lietuvoje sudaro šalies pramonės gaminiai, kurie ir užtikrina šalies konkurencingumą kitų šalių atžvilgiu. Būtent šis sektorius ir užtikrina aukštą šalies ekonominio augimo tempą bei aukštą pragyvenimo lygį.

**Lietuvos reitingas pagal BKI komponentus 2010–2014 m.**

	Vieta tarp pasaulio šalių				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Vieta pagal BKI / reitingo taškai (vertinimo skalė – 0–7)</b>	<b>47 / 4,38</b>	<b>44 / 4,41</b>	<b>45 / 4,4</b>	<b>48 / 4,41</b>	<b>41 / 4,5</b>
<b>Pagrindinių reikalavimų subindeksas</b>	<b>52</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>43</b>	<b>37</b>
Institucinė aplinka	60	62	60	61	58
Infrastruktūra	43	43	40	41	43
Makroekonominė aplinka	71	73	75	58	42
Sveikata ir pradinis išsilavinimas	52	46	39	50	35
<b>Našumą skatinančių veiksnių subindeksas</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>38</b>
Aukštasis mokslas ir profesinis mokymas	25	26	26	27	26
Prekių ir paslaugų rinkos veiksmingumas	73	64	56	49	47
Darbo rinkos veiksmingumas	48	54	65	69	53
Finansų rinkos plėtra	89	89	87	87	65
Technologinė parengtis	33	34	33	35	28
Rinkos dydis	77	79	74	78	77
<b>Inovatyvumo ir verslo lankstumo subindeksas</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>47</b>	<b>44</b>	<b>44</b>
Verslo lankstumas	49	54	56	48	49
Inovatyvumas	51	48	43	44	44
<b>Tyrimė dalyvavusių šalių skaičius</b>	<b>139</b>	<b>142</b>	<b>144</b>	<b>148</b>	<b>144</b>

**2 pav. Lietuvos vieta tarp kitų ES šalių pagal BKI (sudaryta pagal Lietuvos statistikos duomenis)**

Kaip teigia Alexas Nice, „EIU“ posovietinių šalių ekonomikos analitikas, Lietuvos BVP per ateinančius penkerius metus kasmet turėtų augti 3 proc. Jo teigimu, pati šalis turi būti pajėgi tapti konkurencinga su kitomis ES šalimis, kadangi labai spartus darbo našumas šalyje bus didesnis nei atlyginimai. Kaip parodo atlikti palyginimai su kaimynine Lenkija, Lietuvoje verslo konkurencingumas yra aukštesnis negu kaimyninėje šalyje. Lietuvai nesėkmingi buvo 2008 metai, kai krizės laikotarpiu bankrutavo daugelis įmonių ir buvo prarasta dalis eksporto rinkų į įvairias ES šalis.

Lietuvos konkurencingumą nagrinėjo Vilpišauskas (2004), Karparavičius (2007), Bruneckienė (2008), Valentinavičius (2008), Rudzkis (2009), Bražinskas (2010). Pagrindinės analizės kryptys buvo konkurencingumo veiksnių analizė Lietuvos bei ES mastu.

Kaip teigia Jankauskas, Šeputienė (2009) nuolat besikeičiantys ekonominiai veiksniai Lietuvoje – politinis stabilumas, valdymo sistema, biurokratijos ir korupcijos lygis – skatina ar mažina šalies ūkio plėtrą bei konkurencingumą tarp skirtingų verslo įmonių.

Cibinskienė (2009), atlikdama įmonių konkurencingumo analizę, labiau vertina socialinę ir ekonominę infrastruktūras, kurios nulemia verslininkų galimybes teikti savo produktus ar paslaugas į rinką saugiai ir laiku, taip, kad būtų plečiamos pačios įmonės verslo plėtros galimybės. Autorės teigimu, gera infrastruktūra padeda siekti geresnių galimybių integracijos srityje tarp pačių regionų.

Garbaravičiaus, Kuodžio (2002) atlikti tyrimai parodo, kad stipri finansinė šalies ūkio padėtis gali turėti įtakos ne tik ekonominės plėtros augimui, bet ir pačias konkurencingumo augimui. Svarbu tik numatyti tinkamus finansinius aspektus, kurie padėtų numatyti atitinkamus rinkos segmentus.

Vertinant įmonių konkurencingumo aspektus naudojant Europos Sąjungos struktūrinius fondus, labai svarbus yra ekonominis vertinimas ne tik pačių įmonių viduje, bet ir šalies ūkyje. Svarbu analizuoti ne tik tam tikrus konkurencingumo indeksus, bet atlikti konkrečias analizes įmonių konkurencingumo vertinimui.

Pastebime, kad daugelis mokslo analitikų teigia, jog konkurencingumas sudėtingas procesas, jo samprata įvairiapusė ir priklauso nuo įmonės galutinių tikslų formavimo.

## **1.2. Lietuvos ir užsienio autorių konkurencingumo vertinimo naudojant Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramą pranašumui įgyti, problemos**

Vertinant konkurencingumą pagal Europos Sąjungos struktūrinių fondų gaunamas lėšas iš tikrųjų yra sunku. Daugelis įmonių, naudodamos šią gaunamą paramą, vertina savo galimybes ne tik ekonominiu požiūriu, bet ir plačiąja verslo prasme. Svarbu yra tinkamai išnaudoti visas teikiamas galimybes.

Atlikta įmonių konkurencingumo pranašumui didinti problemų analizė padeda nustatyti stipriąsias ir silpnąsias sritis, pagal kurias yra galimybė siekti geresnių konkurencingumo rezultatų.

Įmonės valdymas, produktų kokybė bei finansiniai įmonės aspektai (pajamos, pardavimai) yra pagrindiniai konkurencingumo rodikliai. Tiriant įmonių konkurencingumo problemas, daugelis autorių, vertindami įmones, pasirenka keletą pagrindinių rodiklių: rinkos dalį, lyginamąjį pranašumą, eksporto bei importo santykį. Autorių pasirinkti rodikliai, pagal kuriuos atliekami konkurencingumo tyrimai parodo, kad didžiausias dėmesys yra skiriamas tarptautiniam konkurencingumui.

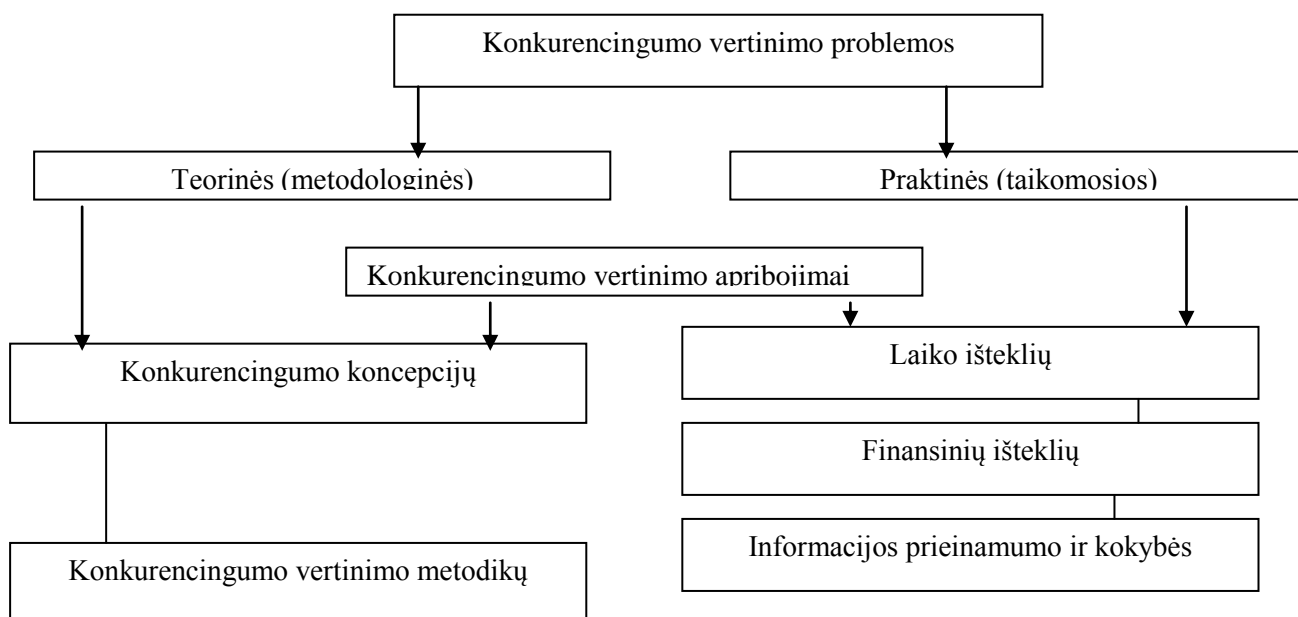
Ponas Nice vieną iš grėsmių konkurencingumo tobulinimui įvardija pigų kapitalą, kuris bus nukreipiamas ne ta linkme, kuria reikėtų. Svarbu puoselėti ir tobulinti ne vidaus rinkos paklausą, bet nukreipti visas lėšas į gamybos sektorių, taip būtų galima „išgauti“ daugiau teigiamų rezultatų.

Ponas Nice mano, kad Lietuvai išlaikyti tolesnę eksporto diversifikaciją sparčiau nei euro zona ar Rusija, reikia integruotis į tarptautines tiekimo grandines. Svarbu sukurti tokią aplinką, kad sugebėtume pritraukti kuo daugiau užsienio investicijų.

Skatinant verslo konkurencingumą būtina ir toliau tinkamai naudoti išteklių kainas, nors kova su aukštu nedarbo lygiu – iššūkis visai Lietuvos valstybei. Tam Lietuvoje būtina sumažinti darbo santykių apmokestinimo lygį, kuris yra aukštas, palyginus su kitomis regiono šalimis, mokestinę našta perkeliant į turto ir vartojimo apmokestinimą.

Ilgainiui autoriai, analizuojantys konkurencingumą teigia, kad didžiausia problema, tai inovacijų nebuvimas. Kaip teigiama, dėl susidariusios situacijos pasaulyje (kylančių sunkumų), susidaro problemų ekonomikos augimui.

Atlikti pasaulio ekonomikos forumo tyrimai parodo, kurioms šalims, kuriose savo ūkio šakose dar reiktų siekti aukštesnių rezultatų. Besidalindamas savo mintimis, pasaulio ekonomikos forumo, konsultacijų įmonės „Equity and Grand“ įkūrėjas ir valdybos pirmininkas Markas Gaskellis teigia, kad „norint tapti sėkminga eksportuojančia šalimi, pravartu kurti investicijas ne tik vienoje vietoje, tarkim Vilniuje, bet plėsti visame šalies ūkyje. Jo teigimu Lietuvoje įmonėse dirba 75 proc. darbuotojų, kurie sukuria tik 63 proc. visos ekonominės vertės. Tai nėra pakankamai aukštas lygis, todėl jis mano, kad labai svarbu sukurti atitinkamas sąlygas darbuotojų tobulinimui, galimybes dirbti komandiniame darbe, siekti kurti projektus, kurie leistų diegti naujas technologijas. Svarbu tinkamai panaudoti visas suteiktas ES paramos lėšas, o negrąžinti jas nepanaudotas. Pravartu sukurti tinkamą infrastruktūrą ([www.vz.lt](http://www.vz.lt)).



**3 pav. Konkurencingumo vertinimo problemos ir kriterijai (sudaryta Navicką, Makalauskaite, 2009)**

Iš aukščiau pateikto 3 paveikslo, sudaryto remiantis Navicko bei Makalaukaitės duomenis, galima pastebėti, jog norint pakelti konkurencingumo lygį įmonės dažniausiai susiduria su pagrindinėmis problemomis, susijusiomis ne tik su finansiniais dalykais, bet ir laiko, informacijos kokybės prieinamumu, netgi nepakankamomis žiniomis apie konkurencingumo metodiką.

Galima daryti prielaidą, jog konkurencingumo procesas yra sudėtingas dalykas, reikalaujantis didesnių analizės resursų, nuo kurių priklauso tolimesni ekonominiai rodikliai Lietuvos ar ES mastu. Pagrindinės kylančios problemos konkurencingumo procese – aiškios konkurencingumo sampratos trūkumas.

## 2. ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO TEORINIAI SPRENDIMAI

Teorinis įmonių konkurencingumo nagrinėjimas pradedamas nuo konkurencingumo sąvokos analizės. Mokslininkai, tiriantys konkurencingumo sąvoką, sutinka dėl jos daugialypiškumo ir paties reiškinio sudėtingumo. Detalus įmonių konkurencingumo nagrinėjimas leis geriau suvokti įmonių galimybes, naudojantis Europos Sąjungos struktūrinių fondų teikiama parama.

### 2.1. Konkurencingumo samprata

Galimybių interpretuoti įmonių konkurencingumo sampratą yra daug ir įvairių. Vieni mokslininkų teigimu, tai pačių įmonių galimybės bei gebėjimai valdyti savo išteklius: finansus, darbuotojus, technologijas, gamybos bei kitas žinias, strateginį pranašumą bei atsiradusias galimybes. Kiti mokslininkai teigia, kad įmonių konkurencingumą reikia aiškintis, remiantis valstybėje susidariusia institucine sistema bei pramonės struktūra. (Griffiths ir Zammuto, 2005, cit. pagal Vaiginienė, Kasnauskienė, Miškinis, 2006).

Lietuvos visuomenei žengiant plačiu rinkos ekonomikos keliu, veikiant įvairiems globalizacijos pokyčiams, konkurencingumo problema tampa vis aktualesnė. Ji apima ne tik pačios įmonės rodiklius, bet gali priklausyti nuo valstybių ar net pasaulinių subjektų pokyčių.

Porteris (2002) ir kiti tyrinėtojai didelį dėmesį skiria ne tik įmonių konkurencingumui, bet ir valstybių bei jų šakų konkurencingumui. Lietuvos ekonomistai konkurencingumą nagrinėja rečiau arba tik vieną ar kitą aukščiau paminėtą subjektą.

Melniko, Jakutavičiaus ir Strazdo (2000) knygoje konkurencingumo sąvoka aiškinama taip: **„Konkurencingumas - tai tam tikros veiklos subjektų sugebėjimas pirmauti ir tuo pagrindu turėti geresnius nei kitų subjektų rezultatus“.**

Analizuojant konkurencingumo sąvoką, labai svarbu susieti ją su kitomis sąvokomis: konkurencija, konkuravimu. Kadangi šio darbo esminis dalykas yra įmonių konkurencingumo reiškinys, tai šių sąvokų apibrėžimai siaurinami iki įmonių lygio.

Kvainauksienė ir Snieška (2003) pateikia aiškiausią ir suprantamiausią apibrėžimą apie konkurenciją – tai keleto asmenų rungtyniavimas, siekiant to paties tikslo. Vertinant šio apibrėžimo reikšmę galima teigti, konkurencija – tai lyg tarpusavio įmonių varžybos. Stanikūno teigimu, konkurencija yra tam tikros tarpusavio varžybos, siekiant geresnių rezultatų tam tikroje srityje (Stanikūnas, 2009).

Kad būtų aiškiau suprasti konkurencijos sąvoką 1 lentelėje pateiksiu daugelio autorių požiūrius į pačią konkurenciją, jų nuomones, kas yra konkurencija rinkos, ekonomikos, rinkodaros požiūriu.

**1 lentelė. Konkurencijos samprata remiantis įvairiais moksliniais požiūriais (sudaryta remiantis įvairiais moksliniais šaltiniais)**

<b>Autorius</b>	<b>Konkurencijos sąvokos turinys</b>
Tarptautinių žodžių žodynas (1999-2000)	Gamintojai varžosi dėl geresnių gamybos sąlygų, kaip geriau realizuoti savo gaminius, įsitvirtinant rinkoje.
Visuotinė lietuvių kalbos enciklopedija, 2005	Konkurencijos apibrėžimas ekonominiu požiūriu, suprantamas kaip tam tikros varžybos, kurių metu siekiama verslumo padidinimo, skatinant vartotojus pirkti kuo daugiau prekių bei paslaugų, siekiant padidinti jų efektyvumą.
L. Armalytė, 2001	Klasikinės ekonomikos požiūriu – elementas, padedantis suvienodinti paklausos ir pasiūlos santykį.
LR Konkurencijos įstatymas	Konkurencija – varžybos, kurių metu ūkiniai subjektai, nepriklausomai veikdami rinkoje, riboja vienas kito galimybes dominuoti toje rinkoje ir skatina vartotojams reikalingų prekių gamybą bei jos efektyvumo didinimą.
Stanikūnas, 2009	Konkurencija – siekimas ekonominės naudos rinkoje iš vartotojų pusės.

Konkurencijos sąvoka ekonomikoje traktuojama labai skirtingai. Įvertinant autorių požiūrį į konkurencijos formuluotės traktavimą galima pabrėžti, kad vieni autoriai labiau akcentuoja rinkos taisyklių laikymąsi, kiti – požiūrį į vartotojus, jiems pateikiamų produktų ar paslaugų svarbą, treči – gebėjimą panaudoti žinias ir prisitaikyti prie technologijų. Apibendrinant skirtingas konkurencijos formuluotes galima apibrėžti, kad konkurencija – tai dviejų subjektų varžymasis dėl panašių tikslų ir siekių.



Konkurencija yra sudėtingas procesas, pagal kurį vertinama įmonių pasiekimai ne tik ekonominiu požiūriu, bet ir kitose verslo srityse, leidžiančiose užsitikrinti vietą rinkoje.

Pagrindinis tikslas, kurio siekiama didinant konkurenciją, tai sudarytos tam tikros konkurencinės sąlygos, padedančios laisvai judėti rinkoje, net ir negaunant jokių valdžios privilegijų. Šių sąlygų įvykdymą apsunkina įvairios problemos, kurias numato įstatymai, sudaryti valstybės politikų (Korsakienė, 2004).

Konkurencijos įstatymas numato bet kokius draudžiamus veiksmus, kurie galėtų pakenkti sąžiningai ūkinei veiklai bei geriems papročiams, draudžiantiems tarpusavio konkurenciją. Šis įstatymas numato, kas gali nutikti, kada savavališkai bus pasinaudota kitos įmonės logotipu, pateikiama klaidinga informacija apie pačią įmonę arba gali būti atskleistos savo įmonės ir kitų įmonių konkurencinės paslaptys.

Nagrinėjant konkurencingumą labai svarbu paanalizuoti įmonių konkurencinį pranašumą. Jei konkurencija dažniausiai apibrėžiama kaip kova dėl pirmumo, didesnio pelno, tai konkurencinis pranašumas – kaip savybė, leidžianti rinkos veikėjui išsiskirti ar išsiveržti kitų rinkos veikėjų atžvilgiu. Mokslininkai nagrinėja pagrindines savybes, lemiančias ilgalaikį pranašumą tarp kitų rinkos veikėjų.

Mokslininkai, nagrinėdami konkurencingumo ir konkurencinio pranašumo sąvokas, dažnai iškelia sau klausimus, ar tai viena ir ta pati sąvoka, ar kelios skirtingos. Galima prieiti išvadą, kad konkurencingumas yra visų konkurencinių pranašumų visuma, o lyginant su konkurentais, dažniausiai ir išryškėja konkurencinis pranašumas.

Kaip teigia Beniušienė, Svirskienė (2008), konkurencingumas gali būti apibrėžiamas kaip objekto ar subjekto gebėjimas konkuruoti kintančios laiko ar vietos atžvilgiu. Nagrinėti konkurencingumą galima tiriant įvairius objektus: valstybę, miestą, šalies ūkį ar kt.

Konkurencingumas dažniausiai yra susijęs su paties objekto ar subjekto produktyvumu, kadangi jis lemia, kokio lygio bus ekonominė vertė, koks bus atlygis ir per kiek laiko atsipirks pačios investicijos (Jucevičius et al, 2006).

Porterio (2009), vieno didžiausių konkurencingumo tyrinėtojų nuomone, valstybės konkurencingumas priklauso nuo šalies vidaus ir išorės produktyvumo, kadangi valstybėje sėkmingai veikiančios organizacijos sugeba sukurti bendrą valstybės konkurencingumą tarp kitų valstybių. Konkurencingumas valstybėje dažniausiai matomas kaip iš apačios į viršų kylantis procesas, priklausantis nuo valstybėje veikiančių įmonių ir institucijų.

Šio darbo pagrindinis aspektas – įmonės konkurencingumo analizė. Pasak Berniušienės, Svirskienės (2008), pagrindinis elementas, be kurio nebūtų konkurencijos, yra pačios įmonės. Jos siekdamas kuo geresnių įmonės rezultatų, geba sukurti tam tikrus konkurencinius aspektus kitoms toje pačioje sferoje besidarbuojančioms įmonėms. Įmonių konkurencingumas priklauso nuo skatinimo strategijos bei matavimo rodiklių.

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (OECD) teigia, kad įmonės konkurencingumas – tai gebėjimas susidariusioms sunkioms konkurencinėms sąlygoms gaminti aukščiausio lygio prekes ar teikti paslaugas, ne tik didinant pajamas, bet uždirbti atitinkamą pelną (Mockuvienė, 2005).

Blunck (2006) nuomone, įmonės konkurencingumas vyrauja tada, kaip pati įmonė gali pateikti prekes ar paslaugas su mažesnėmis sąnaudomis nei kiti konkurentai. Dėl to galima pasiekti kuo ilgesnių perspektyvų rinkoje ir sulaukti ilgalaikės sėkmės. Šis požiūris dažniausiai akcentuojamas kaip didesnio našumo, efektyvesnio turimų sąnaudų ir gebėjimų panaudojimo svarba.

Piccoli (2005) įmonės konkurencingumą sieja su įmonės gebėjimu prisitaikyti rinkoje, vykstant elementariausiems pokyčiams ir išlaikyti savo aukštas pozicijas. Įmonė dažniausiai pripažįstama konkurencine tada, ji turi įtakos pasikeitimams rinkoje. Svarbus kiekvienas gebėjimas atlaikyti ir apginti savo turimą poziciją (Beniušienė, Svirskienė, 2008).

Porteris (2009), nagrinėdamas įmonių konkuravimą tarpusavyje, pagrindiniu analizės vienetu pasirenka pačią įmonę, tiksliau neatsiejamą vienetą kaip visumą – tai išorinę aplinką bei jos daromą poveikį pačiai įmonei. Pasak autoriaus yra išskiriama daugybė veiksnių, tiesiogiai ar netiesiogiai veikiančių verslo aplinką, jie geriau žinomi kaip Deimanto modelis. Pagrindinės yra keturios „briaunos“:

- Veiksnių sąlygos;
- Paklausos sąlygos;
- Susijusios pramonės šakos;
- Įmonės sukurta strategija.

Veiksnių sąlygos pagal Porterį (2009) – tai pačios įmonės apčiuopiami ir nepačiuopiami resursai. Taip pat gali būti baziniai ir išskirtiniai veiksniai. Baziniai veiksniai – paveldėti įmonėje, nereikalaujantys jokių investicijų: demografiniai, klimatas, gamta ir kt. Išskirtiniams priskiriami tie, kurie nuolat reikalauja investicijų – tai naujos technologijos, darbuotojų mokymai, finansinis patikimumas, administracija ir kt.

„Įmonės konkurencingumui taip pat svarbus esamų ir potencialų klientų bei jų poreikių pažinimas. Įmonių rezultatai priklauso nuo paklausos augimo tempų ir lygio, segmentacinės struktūros, vartotojų skaičiaus bei vartotojų poreikių vystymosi pobūdžio. Konkurencingumas pasiekiamas tuomet, kai įmonė sugeba prisitaikyti prie naujų vartotojų poreikių ir juos patenkina“ (Mockuvienė, 2005). Kaip teigia Porteris (2009), svarbu atsižvelgti ir į tokius veiksnius, kaip saugumas, vartotojų teisės, kokybės, kas lemia tų prekių ar paslaugų paklausą.

Porterio (2009) teigimu, konkurencinis pranašumas padeda daryti prielaidą, kad šalys, esančios vienodos ekonominiu požiūriu, gali turėti skirtingą konkurencinį pranašumą. Porterio teorijos

pagrindinė idėja – „tai nacionalinio rombo“ idėja. Šios idėja siejasi su keturiomis svarbiausiomis ekonominės šalies savybėmis, formuojančiomis konkurencinę atmosferą (2 lentelė).

**2 lentelė. Keturios svarbiausios šalies ekonomikos savybės („determinantai“) (sudaryta pagal Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York. Ekon., 2003.)**

<b>Pagrindinės šalies ekonomikos savybės</b>	<b>Apibūdinimas</b>
<b>Gamybos veiksniai</b>	Visos būtinausios sąlygos, orientuotos į eksporto šakų konkurencinio pranašumo formavimą.
<b>Įmonių strategijos bei tarpusavio konkurencija</b>	Svarbu įmonių konkurencinį pranašumą kurti net tik užsienio rinkose, bet ir savo šalyje.
<b>Vidinė paklausa</b>	Svarbu plėtoti produktų bei gaminių paklausą vidinėje rinkoje, juos aprobuojant prieš pateikiant pasaulinei rinkai.
<b>Viena su kita susijusios ir viena kitą palaikančios gamybos šakos</b>	Pateikiama informacija apie eksportui orientuotų šakų nacionalines įmones, kurios prekiauja tais pačiais gaminiais.

Kuriant konkurencinį pranašumą, konkurencingumas dažniausiai siejamas su tarpusavio kova bei gali atnešti naudos konkuruojančioms įmonėms tarpusavyje. „Ryšiai su susijusios ir palaikančios pramonės šakomis ar įmonėmis gali būti vertikalūs ir horizontalūs“ (Mockuvienė, 2005). Šis veiksnys užtikrina sėkmingą bendradarbiavimą su tiekėjais, su kitomis įmonėmis, kurios svarbios pačiai įmonės veiklai. „Teikėjų, gamintojų ir prekybininkų glaudus bendradarbiavimas yra naudingas dėl didesnio keitimosi informacija, spartesnio naujų technologijų diegimo“ (Mockuvienė, 2005).

Vertinant įmonės strategiją ir konkurenciją labai svarbu įvertinti įmonės išorinius ir vidinius veiksnius. Labai svarbu konkurenciniam pranašumui įmonėje įvertinti visus svarbius veiksnius: įmonėje numatytus tikslus, taikomus technologinius aspektus, darbuotojų motyvaciją, gebėjimus diegti inovacijas, tobulintis. Labai svarbūs vidiniai įmonės resursai, kurie privalo būti analizuojami kiekvieną kartą, vos atsiradus sunkumams. Svarbūs ir išoriniai veiksniai, kurie gali paveikti įmonę ir trukdyti išsiskirti iš kitų konkurentų.

Įmonių konkurencingumui didelės įtakos gali turėti ir sunkiai apčiuopiamos ir kontroliuojamos savybės. Tarkim, ekonominė krizė, prekybos taisyklių pakeitimai, globalios ar

ekonominės valstybės reikšmės ir kt. Dažna įmonė negali prisitaikyti prie tokių galimybių ir paranda teisę konkurencingumui.

Porteris (1998) teigia, jog labai svarbu nagrinėti ne konkurencijos sritį, bet konkuravimo būdus, ar pasirenkami teisingi aspektai, kuriant konkurencingumą tarp kitų įmonių. Įmonės gali dirbuotis produktyviai bet kuriame sektoriuje ir dažniausiai viskas priklauso nuo prisitaikymo prie naujų technologijų. Taigi, kaip teigia Porteris (1998), konkurencingumas yra neatsiejamas nuo technologinių naujovių ir prisitaikymo prie jų.

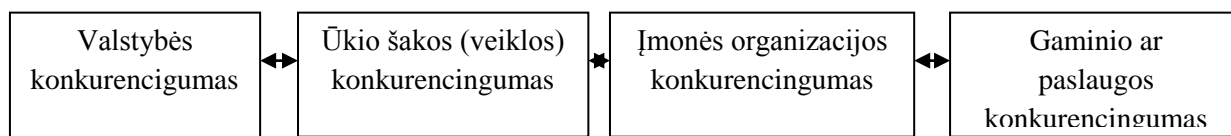
## 2.2. ES Struktūrinių fondų įtaka įmonės konkurencingumui

Nagrinėjant įmonės konkurencingumą labai svarbūs yra konkurencingumo didinimo aspektai, naudojami tam tikros strategijos bei metodai. Konkurencingumo didinimo strategijų nagrinėjimas bei analizė yra glaudžiai susiję su konkurencinio pranašumo įgijimo ir išlikimo strategijų analize. Kaip buvo minėta anksčiau jos glaudžiai tarpusavyje susiję.

Pagrindinis dėmesys didinant konkurencingumą turi būti skiriamas įmonės tobulinimui ir prisitaikymui prie aplinkos pokyčių. Labai svarbu gebėti keistis, panaudoti naujas technologijas, sukurti darbuotojų motyvaciją bei naujų prekių teikimą.

Kaip teigia Šliburytė (2000), konkurencingumas dažnai lemia subjekto ekonominę ar socialinę gerovę, gerą įmonės vardą. Nepakankamas konkurencingumo lygis – pagrindinė priežastis įmonės žlugimui, kadangi dažnai konkurencingumo pranašumas nulemia įmonės strategijų pasirinkimą veiklos procese.

Ketrios pagrindinės konkurencingumo rūšys ir sąveika tarp jų pavaizduota schemoje (4 pav.).



**4 pav. Įvairių lygių konkurencingumo ryšys (sudaryta pagal Melniką, Jakutavičių, Strazdą, 2003)**

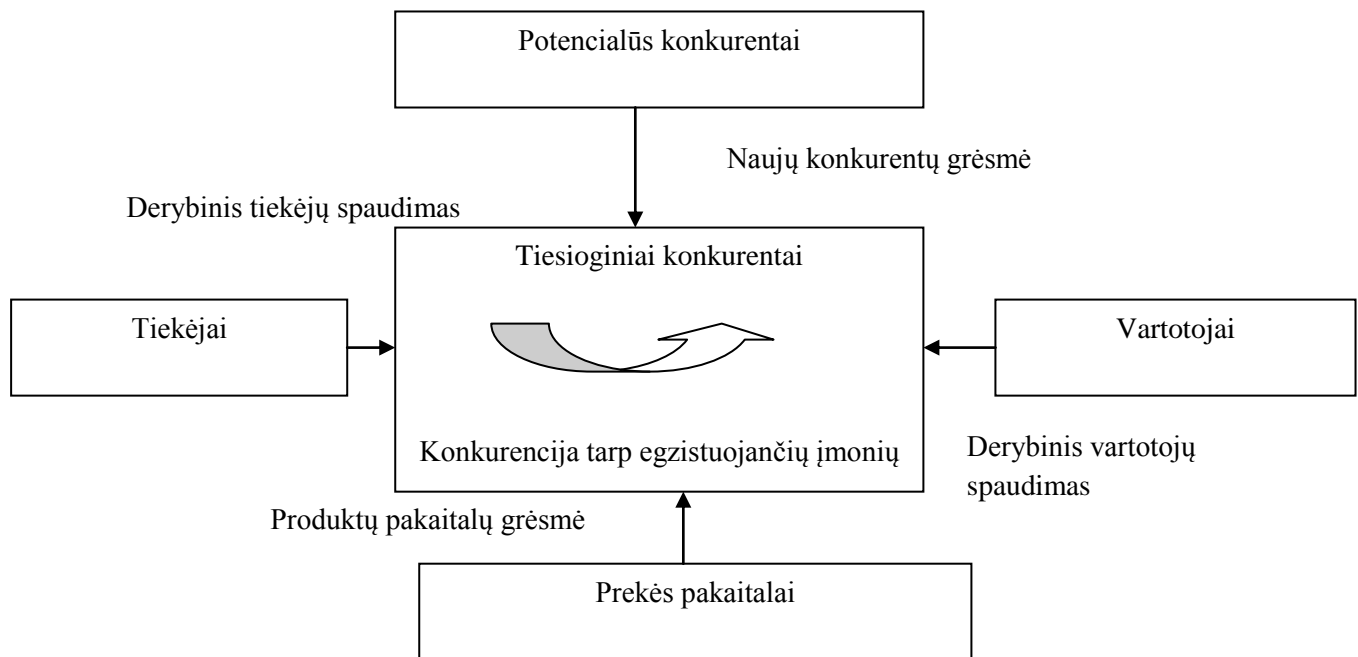
Apibendrinant konkurencingumo rūšių aspektus, vertinant visus pagrindinius rodiklius, reikalingus konkurencinio pranašumo nustatymui, plačiau panagrinėsiu valstybinį konkurencingumą bei įmonės (organizacijos) konkurencingumą. Kuom šie du dalykai neatsiejami vienas nuo kito, kaip jie vienas kitą papildo ir kuo jie vienas kitam svarbūs.

Marčinskas ir Diskienė (2001), kaip ir Porteris teigia, jog įmonės konkurencingumui didžiausią poveikį daro ir išoriniai, ir vidiniai veiksniai (3 lentelė).

**3 lentelė. Veiksniai, lemiantys įmonių konkurencingumą (sudaryta pagal Minską, Diskienę, 2001)**

<b>Išoriniai veiksniai</b>		<b>Vidiniai veiksniai</b>	
Politiniai, įstatyminiai	Politinė ir teisinė sistema; Įstatymai.	Strategijos ir tikslai	Aiškūs tikslai; Konkurencinis pranašumas; Pokyčiai ir inovacijos; Efektyvi strategija.
Ekonominiai	Ekonominis ciklas; Plėtra rinkoje; Infliacija; Palūkanų norma; Nedarbas.	Ištekliai	Materialiniai; Nematerialiniai; Žmogiškieji; Finansiniai.
Socialiniai, kultūriniai	Demografija šalyje; Vartotojų paklausa; Gyventojų gyvenimo būdas; Vertybės; Tradicijos.		Racionalios įmonės struktūros; Pažangus vadovavimo stilius; Tinkamas valdymo funkcijų parinkimas; Darbuotojai.
		Kultūra	Kultūra įmonės viduje.

Autorių siūlymas nagrinėti svarbiausius trijų tipų veiksnius: politinius, įstatyminius, ekonominius bei socialinius, kultūrinius, veikiant juos tiek išoriniais veiksniais, tiek vidiniais. Išorės veiksniai – politiniai, įstatyminiai – dažniausiai susiję teisine sistema bei politiniais įstatymais. Ekonominiai – susiję su pačios valstybės esama situacija – nedarbu, palūkanų norma, infliacija. Socialiniai, kultūriniai – su valstybės demografija. Vidiniai veiksniai dažniausiai veikiami pačios įmonės viduje – tai vidiniai nusistatymai vykstantiems pokyčiams, prisitaikymas prie jų.



**5 pav. Porterio Penkių rinkos jėgų modelis (sudaryta pagal Porter, 1998)**

Aptariant teorines žinias apie įmonių konkurencingumą, taip pat svarbu aptarti ir Porterio Penkių rinkos jėgų modelį (5 pav.).

Modelio centre yra išskirta tiesioginiai konkurentai, tai – įmonės, sąveikaujančios tarpusavyje tam tikrais konkuruojančiais ryšiais. Kaip teigia Porteris, labai svarbu kiekvienai įmonei suvaldyti tarpusavio konkurenciją, tik taip gerai veiks likusieji keturi modelio dalykai: konkurentai, vartotojai, tiekėjai bei prekės pakaitalai. Nauji konkurentai sukelia papildomą motyvaciją, norint išlikti rinkoje, tai didelė priklausomybė nuo pačios rinkos sąlygų. Tai – nauji papildomai kaštai, kapitalo poreikis ir t.t. Vartotojai iškelia klausimą prekių kainų atžvilgiu, kadangi sudarydami sąlygas jie visada norės geros ir kokybiškos prekės už atitinkamą kainą. Prekės pakaitalai leidžia konkuruojančiai įmonei „sužaisti“ su prekių pakeitimu. Tai yra, kuo lengviau ir pigiau yra pakeičiama prekė, tuo didesnė iškyla konkurencijos grėsmė. Tiekėjų priklausomybė dažniausiai būna mažiausia, kadangi kiekvienas jų nori „parduoti“ savo prekę, o įmonės tikslas tą prekę įsigyti už mažiausią kainą. Vienos organizacijos turi didelę priklausomybę nuo tiekėjo, kitos atsiriboja.

Įmonių konkurencingumas nagrinėjamas pačios valstybės mastu bei tarptautinių prekybos taisyklių kontekste. Kaip daugelis autorių, nagrinėjančių įmonių konkurencingumą teigia, įmonės, norėdamos tarpusavyje konkuruoti, privalo kažkuo viena nuo kitos išsiskirti, bet tuo pačiu būti ir panašios, kad būtų legitimios. Jų nuomone, įmonės, norėdamos išvengti didesnio konkurencijos spaudimo privalo kažkuo išsiskirti viena nuo kitos, tačiau nenusižengti legitimumui.

Andrea Herrmann (2008), nagrinėdamas konkurencijos poveikį įmonių konkurencingumui, kelia vieną pagrindinių klausimų: kaip įmonės gali išsiskirti tarpusavyje, jeigu jos privalo naudoti tais

pačiais įstatymais, tomis pačiomis nustatytomis prekybos taisyklėmis. Atsakant į šį klausimą, pirmiausia, svarbu atlikti įmonių vidinių bei išorinių resursų analizę. Tik tuomet galima įvertinti įmonių naudojamą strategijas ir pamatyti, kad iš tikrųjų jos nėra jau tokios panašios.

Konkurencingumo  
prigimtis

		Statiškas (ištekliai)	Dinamiškas (procesai)
Varomoji jėga		Resursais paremta teorija	Kompetencija paremta teorija
Pasekmė		Finansiniai rodikliai, rinkos dalis ir kiti nefinansiniai parametrai	Pelningumo tendencija. Rinka paremti ir kiti rodikliai
		Požiūris	

**6 pav. Konkurencingumo sąvokos apibrėžimo ir analizės būdai (sudaryta pagal Depperu ir Cerrato, 2005)**

Analizuojant teorines žinias apie konkurencingumą, Depperu ir Cerrato (2005) konkurencingumą siūlo sugrupuoti dviem pagrindiniais pjuviais: pagal prigimtį ir būdą (6 pav.). Vertikaloji ašis atspindi, ar įmonėje vyraujantis konkurencingumas yra priklausomas, ar nepriklausomas kintamasis. Horizontalioji ašis atspindi konkurencingumo šaltinių ir paties proceso dinamiškumą.

Įmonių konkuravimas tarpusavyje – tai nuolatinė ir besąlyginė kova dėl išlikimo, įgytas konkurencinis pranašumas nėra nuolatinis. Kaip teigia Beniušienė, Svirskienė (2008), įmonės, norėdamos įgyti pastovų konkurencinį pranašumą, privalo atlaikyti labai didelį spaudimą iš šalies (iš konkurentų).

Apibendrinant įmonių konkurencingumą, daugelio autorių požiūris labai skiriasi, kadangi vieni labiau akcentuoja įmonės teikiamas prekės ar paslaugas, kad jos būtų kokybiškos už prieinamą kainą, kiti autoriai akcentuoja gaunamą įmonėje pelną ( galutinį rezultatą dėl išlikimo), kiti didesnę dėmesį skiria įmonėje naudojamoms strategijoms. Dar vieni akcentuoja būtent įmonių vidinius ir išorinius resursus.

Herrmann (2008) pateikia tris pagrindines konkurencingumui didinti skirtas pagrindines konkurencingumo skatinimo strategijas, kurios naudojamos technologijų intensyvumui (naujovių prisitaikymui) bei produkto išvystymo laipsniui (produkto kokybės tobulinimui). Įmonė dažniausiai didžiausią dėmesį skiria naujo produkto įvedimui į rinką, naudojant naujausias technologijas, tai reiškia, kad vadovaujasi radikalioms technologinėms naujovėms strategija. Jeigu įmonė naudoja technologijas savo jau turimam produktui tobulinti, tai remiasi diversifikuotos kokybės produkcijos strategija.

Technologijų naujovių reikšmę akcentuoja ir Valentinavičius (2006). Šio autoriaus nuomone įmonių konkurencingumą tarpusavyje lemia gamybos pažangos ir specializuoti veiksniai: aukšta darbuotojų kvalifikacija, naujos technologijos, moderni darbo jėga, nuolat atnaujinamas žinių kiekis. Labai svarbu siekiant produktyvumo įmonės veikloje nuolat tobulintis ekonomikos, gaminių ir technologijų srityje.

Rundh (2005) manymu, konkurencingumo didinimas privalo remtis įmonės sėkmės faktoriais atitinkamoje sferoje, kurioje ji konkuruoja su kitomis įmonėmis. Įmonė privalo turėti ir gebėti naudotis savo išteklius, kurie leistų nuolat tobulintis ir siekti kuo geresnių rezultatų, tik taip galima išlikti rinkoje. Konkurenciniam pranašumui išlaikyti yra daugybė veiksnių: tai tarkim ir pats įmonės geras vardas, puiki prekių kokybė, kuri priklauso nuo prekės išvaizdos, įpakavimo, kainos prieinamumas vartotojui. Daugybė veiksnių, kuriuos įmonė privalo žinoti ir nuolat juos tobulinti.

Beniušienė ir Svirskienė (2008), patikrinusios teorines bei praktines žinias apie įmonių konkurencingumą teigia, kad pačios įmonės konkurencinį pranašumą kitų įmonių atžvilgiu lemia nematerialusis turtas – klientai, reputacija, įvaizdis, žinios, patirtis, įgūdžiai, kurie būdingi tik toje įmonėje ir kitos to kopijuoti ar pakartoti negali. Įmonės, norėdamos plėtoti savo konkurencinį pranašumą, privalo visus savo unikalius sprendimus identifikuoti, kad jais negalėtų pasinaudoti.

Žinių vadybos šalininkai, tokie kaip Nonaka, Takeuchi (1995) ir Gupta ir McDaniel (2002) teigia jog įmonės sėkmę lemia žiniomis paremti resursai ir gebėjimai. Jų teigimu, tik sukauptos žinios ir įgyti įgūdžiai kuriant naujus produktus, verslo procesus ar paslaugas, jų kūrimo procesus paverčia efektyvesniais ir našesniais.

Kiti autoriai nagrinėjantys įmonių konkurencingumą teigia, jog laiko ir greito reagavimo į rinkos pokyčius aspektas yra neatsiejama įmonės dalis. Kayis ir Kara (2005) akcentuoja laiko svarbą, kuris yra tiesiogiai paremtas su gamybos lankstumu. „Lankstumas yra apibrėžiamas kaip sugebėjimas greitai atsakyti į nuolat besikeičiančius ir augančius kliento poreikius“ (Beniušienė, Svirskienė, 2008). „Kitas faktorius, kuriuo įmonė gali remtis didindama konkurencingumą nemažindama kainos, – kokybiškas klientų aptarnavimas“ (Murphy, Wood, 2004, Beniušienė, Svirskienė, 2008).

Marčinsko ir Diskienės nuomone, nėra vieningų įmonių konkurencingumo įgijimo ar išlaikymo būdų, tačiau konkurencinė kova dažniausiai laimima, kai:

1. Siūlomas vertinamas išskirtinis, unikalus produktas ar paslauga;



2. Geba reaguoti į rinkos pokyčius ir adaptuojasi prie jos;
3. Sugeba prieiti prie išteklių pirmiau nei kiti;
4. Greičiausiai pasiekiamas aukščiausias rezultatyvumo lygis (Beniušienė ir Svirskienė, 2008).

Porteris teigia, jog labai svarbus dėmesys, skiriamas įmonės aplinkos ir verslo analizei, konkurencingumo didinimo siejimas su klasteriu (angl. Cluster). Klasteris, kaip teigia Porteris (1998), yra įmonių ar grupių, veikiančių tarpusavyje, grupė. Įmonės, dirbančios vienoje sferoje ir tarpusavyje siekiančios konkurencingumo.

Teigiama, jog klasterių formavimasis kyla iš pačios apačios, kadangi įmonės, matydamos naudą kooperavimuisi tarpusavyje, jungiasi į tam tikras grupes ir siekia atitinkamo konkurencingumo pranašumo vienoje ar kitoje srityje. „Išorinių veikėjų, tokių kaip valstybės politikai ir institucijos, vaidmuo yra daugiau pagalbiniškas, teikiama parama gali būti panaudojama infrastruktūros plėtrai“ (Karlsson, 2008).

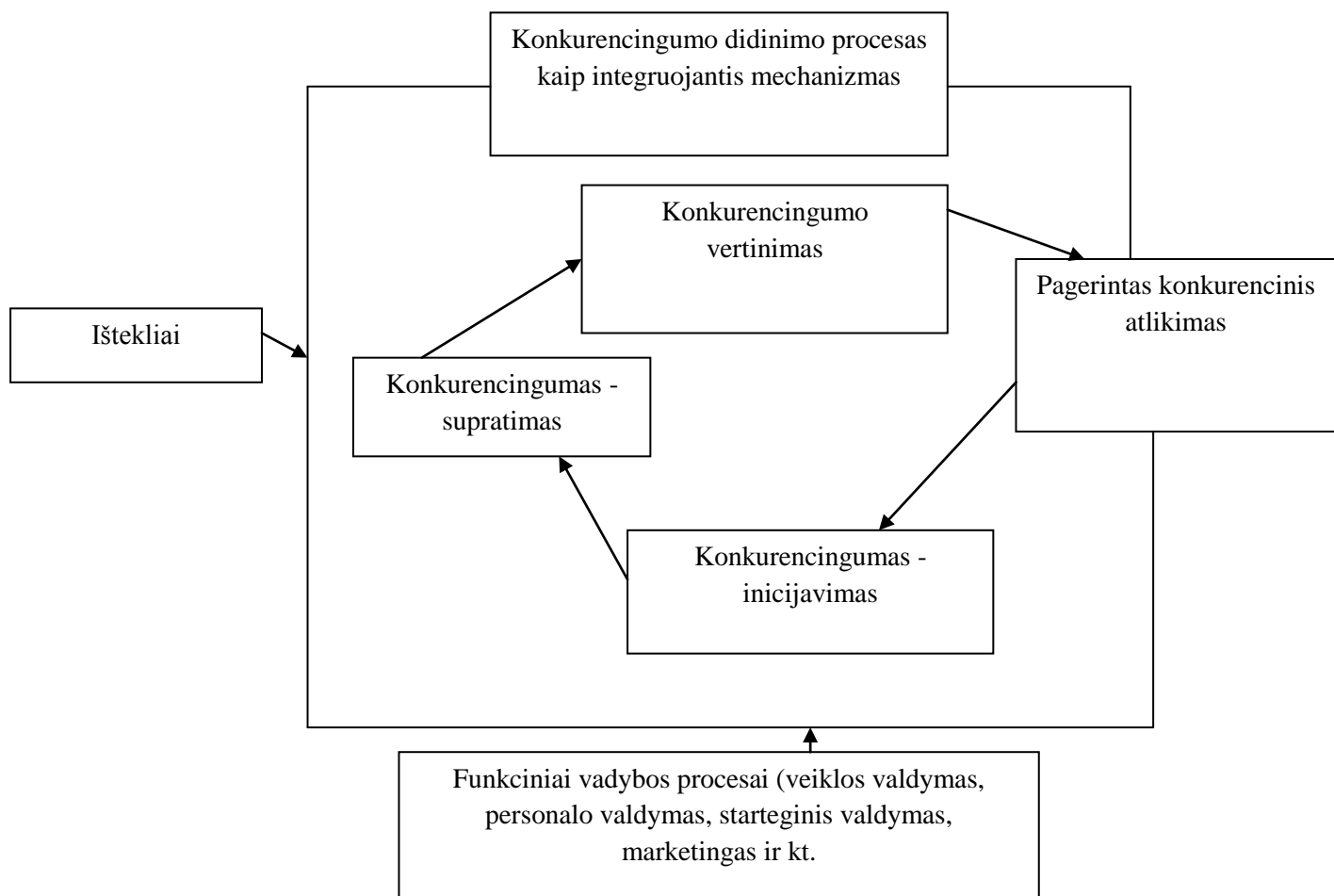
Svarbu pabrėžti esminį dalyką, kad tarpusavyje bendradarbiaujančios įmonės, taip pat gali siekti ir konkurencijos. Porteris savo straipsnyje *Harvard Business Review* (1998) teigia, kad be egzistuojančios klasterių tarpusavio konkurencijos gali netgi patirti nesėkmę. Konkurencija ir bendradarbiavimas gali nuolat veikti kartu, kadangi kiekviena įmonė tai gali daryti skirtingai, panaudodama skirtingas savo verslo strategijas.

Porterio (1998) nuomone, klasteriai konkurenciją skatina dėl trijų elementarių priežasčių:

1. Klasteriui priklausančios įmonės visada turės didesnę produktyvumą;
2. Spartesnę inovacijų plėtrą;
3. Didesnę tikimybę naujų įmonių kūrimuisi.

Be klasterių susijungimo Porteris (1998) siūlo ir kitus konkurencingumo būdus, kurie būtų ne mažiau efektingi. Skirtingos strategijos, skirtingi siekiai taip pat vertinami pačioje įmonės veikloje. Savo knygoje „Konkuravimo strategija“ (1998) jis išskyrė tris pagrindines įmonių pirmavimo strategijas rinkoje. Pirmoji strategija – lyderiavimas sąnaudų atžvilgiu. Išlieka esminis dalykas ne tik produktą ar paslaugą siūlyti žemesne kaina nei konkurentai, o galbūt sugebėti gaminti patį produktą žemesne kaina, išlaikant kokybę, gauti tiesiog didesnę pelną, svarbu pats išlikimas „kainų kare“ su kitomis įmonėmis. Antrasis būdas – diferenciacija, tai – išskirtinumas. Reikia gebėti turėti išskirtinį ženklą, kuris padėtų išskirti iš kitų. Trečioji strategija orientuota į patį vartotojų segmentą. Tiesiog reikia pasirinkti tam tikrą vartotojų ratą ir stengtis patenkinti jo lūkesčius.

Didinant įmonės konkurencingumą svarbu nepamiršti ir kitų įmonės valdymo procesų. Ambastha ir Momaya (2004) pateikia konkurencingumo didinimo ir kitų įmonės vadybos procesų tarpusavio sąveikos schemą (7 pav.).



**7 pav. Konkurencingumo skatinimo ir kitų vadybos procesų sąveika ( sudaryta pagal Ambastha ir Momaya, 2004)**

Ši aukščiau pavaizduota schema parodo kaip svarbu, siekiant konkurencinio pranašumo, nepamiršti ir kitų įmonei svarbių valdymo procesų, kadangi tik visa visuma, funkcionuojanti tarpusavyje teisinga linkme, gali padėti pasiekti kuo geresnių rezultatų.

Kaip jau buvo minėta, įmonės konkurencingumui didelę įtaką daro valstybės konkurencingumas, todėl labai dažnai kyla klausimas, ką turi daryti valstybės valdžia, kad įmonė būtų kuo konkurencingesnė. Nors dažniausiai šis klausimas yra priklausomas nuo politinių pažiūrų, bet verta būtų panagrinėti, ką daugelis mokslininkų mano apie valstybės vaidmenį įmonės atžvilgiu.

Valdžios institucijos privalo suteikti visas sąlygas įmonių konkurencingumui vystytis – svarbu ne tik išsilavinę gyventojai, bet ir infrastruktūra. Labai svarbu numatyti visas konkurencines taisykles: įstatymus, nuosavybės apsaugą ir t.t. Galiausiai pati valstybės valdžia privalo suteikti galimybes klasterių formavimuisi.

Tolimesnėje darbo eigoje bus nagrinėjama Europos Sąjungos struktūrinės paramos įtaka konkurenciniam pranašumui, todėl svarbu paminėti tokios paramos teikiamus privalumus ir trūkumus pačiai įmonei. Tarptautinis organizacijų indėlis į įmonių konkurencingumą gali būti tiesioginis ir

netiesioginis. Labai svarbu numatyti tinkamą paramą konkrečiai įmonei, sprendžiant iškilusias problemas, susijusias su naujų technologijų diegimu, darbuotojų motyvacija, įgūdžių gerinimu ir kt.

Smulkiosios ir vidutinės įmonės norėdamos gauti paramą, susiduria su specifinėmis problemomis ir tai yra viena didžiausių jų plėtros problemų. Dėl finansinių išteklių stokos dažnai praranda kvalifikuotą darbo jėgą, kadangi įmonių vadovai neišgali leisti darbuotojų į mokymus, taip galima netekti labai gerų darbuotojų dėl emigracijos ar didesnėse įmonėse mokamų geresnių atlyginimų (Štremikienė, Dapkus, Šivickas, 2007).

Netiesioginis valstybės poveikis įmonių konkurencingumui gali būti per bendrų perkybos taisyklių pakeitimus, paramą švietimo kokybės gerinimui, įtaką nacionalinių įstatymui koregavimui ir kita. Labai svarbu žinoti, kad gauta parama tai dar ne pagrindinis aspektas konkurenciniam pranašumui. Labai svarbu žinoti kaip gautą paramą tinkamai panaudoti.

Įvertinant visus konkurencingumo įgijimo ir didinimo būdus, kai visoms įmonėms galima pritaikyti skirtingus būdus, universalus būdo, kuris tiktų vienas visoms – nėra. Viena galimų strategijų – tai naujų technologijų pritaikymas, siekiant geresnių darbo rezultatų. Tai pat labai svarbu ir tinkamai plėtoti įmonės nematerialųjį turtą – žinias, įgūdžius, įmonės vardą ir kt. Konkurencinis pranašumas turi būti nuolatinis įmonės „darbas“, tik taip išliks galimybė išsilaikyti rinkoje kuo ilgiau.

### **2.3. Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai**

Poveikis įmonės konkurencingumui priklauso nuo įmonės gebėjimo pateikti produktus ar paslaugas vartotojams patrauklesnėmis charakteristikomis nei kitos įmonės, pvz., sugebėti patenkinti vartotojų poreikius palankiausiomis sąlygomis, patiriant mažiausias išlaidas. Kriterijai, kuriais vadovaujamosi, vertinant įmonės konkurencingumą yra du:

- Vartotojo poreikių tenkinimas konkrečiu momentus;
- Nuolatinio, nenutrūkstamo bei geresnio vartotojų poreikio tenkinimas (Maksvytienė, Urbonas, 2001).

Plėtojant įmonės potencialą bei tobulėjimo galimybes svarbu įvertinti, kiek įmonė faktiškai pasiekia per tam tikrą laiką. Svarbu atlikti ne tik įmonės gaminių veiklą, bet ir naujų gaminių plėtros galimybes, jų realizavimą. Įvertintas prekių ar paslaugų kainas svarbu su jomis susieti ir prekių kokybę, naujumą, pakuotę ir kt. dalykus.

Vertinant įmonės konkurencingumo pranašumą, labai svarbu pasirinkti atitinkamus kriterijus konkurencingumo vertinimui bei jo didinimui užtikrinti:

1. Esminis dalykas – gaminamos produkcijos ar teikiamos paslaugos konkurencingumo užtikrinimas;

2. Patartina suformuluoti pagrindines įmonės konkurencijos strategijas, priklausančias planavimo lygio ir vadybos įmonėje;
3. Integralinis įmonės konkurencingumo rodiklis;
4. Finansiniai įmonės ištekliai (jie užtikrina visas galimybes konkurencingumui didinti);
5. Įmonės verslo vertės augimas (Šliurytė, 2000).

Įmonės konkurencingumo pranašumas priklauso tik nuo pačios įmonės galimybių dalyvaujant visame savo veiklos procese. Tai turėtų būti nuolatinė kova už būvį (išlikimą). Kiekviena įmonė susiduria su daugybe problemų, kurios „užkerta“ kelią tobulėjimo link.

Kiekvieno įmonės vadovo opiausi klausimai, susiję su įmonės užimama vieta rinkoje kokios galimybės toliau išlaikyti savo pozicijas, kokia paslauga ar prekė dabar paklausiausia, kaip kuo efektyviau patenkinti vartotojų poreikius. Vadovai, norėdami siekti kuo aukštesnio lygio, privalo atsakyti į šiuos klausimus. Tam, aišku, nepakanka vien teorinių žinių ar patirties, labai svarbu pagal pasirinktus konkurencingumo kriterijus plačiąja prasme išanalizuoti visus įmonės rodiklius.

Kaip teigia daugelis mokslininkų, aukščiausio lygio konkurencingumą gali pasiekti tik tos įmonės, kurios atitinkamai sugeba organizuoti visų padalinių darbą (4 lentelė).

**4 lentelė. Kriterijai, įmonės konkurencingumui numatyti (sudaryta pagal Maskytį, Urboną, 2001)**

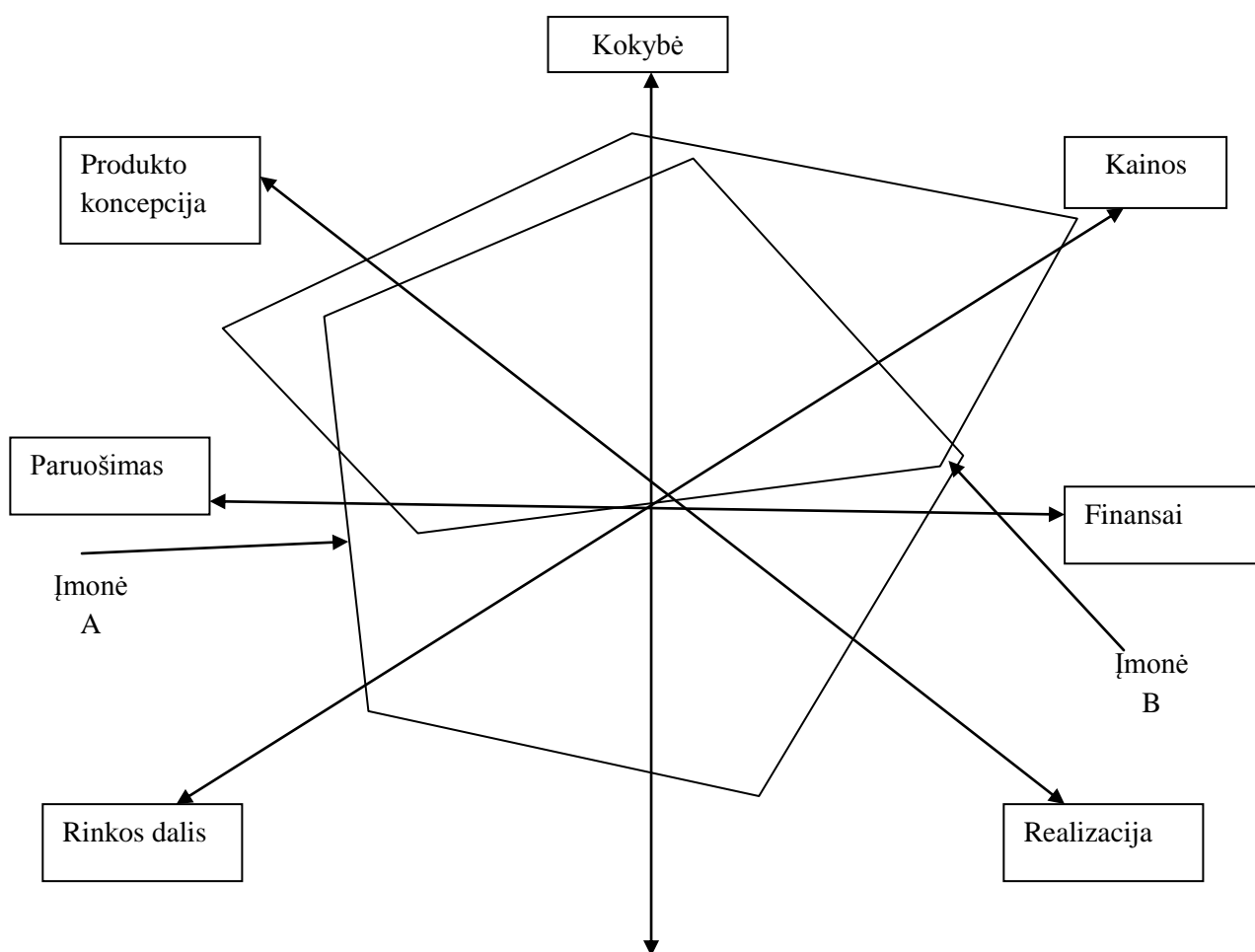
Produkto ar paslaugos konkurencingumas	Įmonės būklė	Investicijų galimybės
Kriterijai: Produkto ar paslaugos konkurencingumo lygis	Kriterijai: Kompleksinis įmonės rodiklis	Kriterijai: Įmonės vertingumo augimas
Vertinimo būdas:	Vertinimo būdas:	Vertinimo būdas:
Ekspertų nuomonė Kvalimetrijos metodas Kompleksijos metodas	Įmonės ūkinės – finansinės veiklos kompleksinis vertinimas	Lyginamasis Išlaidų Pajamų

Pirmasis ir svarbiausias įmonės uždavinys – tai kiekvienos organizacijos, veikiančios rinkos sąlygomis, elementarus išlikimas, susidūrus su bet kokiais sunkumais. Šis uždavinys sprendžiamas, realizuojant savo produkciją sukurtomis marketingo sąlygomis. Esminis dalykas, kurį turi gerai įvaldyti, tai – gebėjimas užtikrinti mokumą.

Jeigu įmonė sugeba tinkamai įvertinti visus mokumo elementus, juos sudėliodama taip, kad išvengtų kylančių problemų, tai galima teigti, kad įmonė pasiekė sau iškeltą uždavinį – gavo realų pelną už savo atliktus sunkius darbus. Vadinasi marketingo metodai tiek ekonominiai, tiek organizaciniai yra išpildyti ir įmonėje atsiranda kito lygio uždaviniai Vabalas (2001).

Įmonės vadybos pavaldiniai privalo susitelkti ties iškeltais įmonės uždaviniais ir tikslais. Atsiranda antroji sąlyga – kokia įmonė privalėtų būti artimiausioje ar tolimoje ateityje. Tam dažniausiai yra kuriama strateginė koncepcija, SSGG analizė, verslo planai, analizuojama kiekvieno padalinio veikla (Maksvytienė, Urbonas, 2001).

Kitas pagal svarbumą uždavinys – pačios įmonės struktūrizavimas – vadybiniai sistemų pakeitimai įmonėje. Tai suprantama kaip įmonių organizacinių struktūrų pakeitimai, technologinių procesų kūrimas bei strateginių padalinių sudarymas. Vadybos sistema turi užtikrintai veikti strateginius organizacijos koncepcijos tikslus (Maksvytienė, Urbonas, 2001).



**8 pav. Konkurencingumo daugiakampis (sudaryta pagal E. P.Glubkov, 2002)**

Šiuolaikinis pasaulinis lygmuo „reikalauja“ svarbių vadybos strategijų įmonėms, kurias siūlo konsultacinės firmos. Svarbi ir informacinių technologijų diegimo koncepcija. Besikeičiant sąlygoms, kiekvienai įmonei svarbu saviorganizuoti ir adaptuotis sudėtingame verslo kontekste. Svarbu, jog būtų užtikrintas konkurencinis pranašumas ir padidintas organizacijos konkurencinis lygmuo.

Septinta ir pagrindinė organizacijos būklės charakteristika – nuolatinis įmonių susidūrimas su įmonės patrauklumo užtikrinamumu. Ši užduotis svarbi kiekvienai įmonei, kadangi gali padėti padidinti įstatinį įmonės kapitalą (Vabalas, 2001).

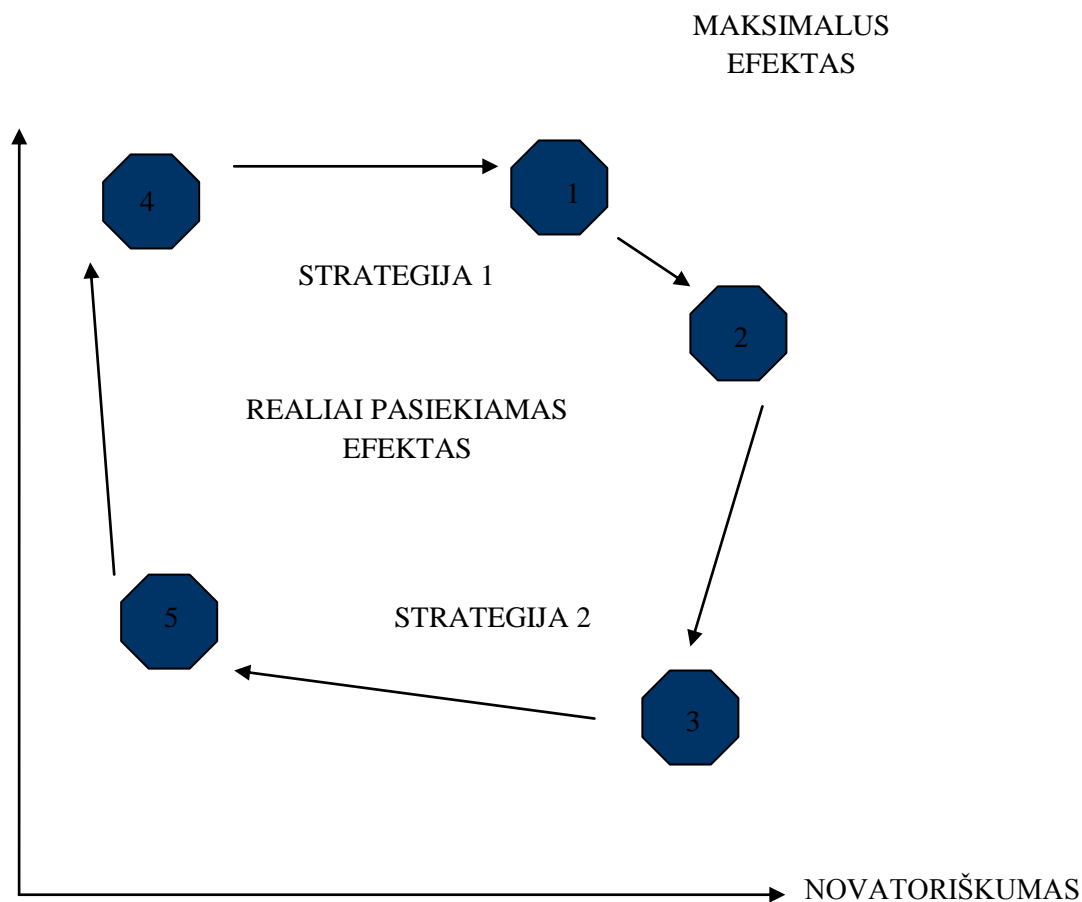
Organizacijos galimybių vertinimas leidžia nubrėžti konkurencingumo daugiakampį (8 pav.). Kiekvienas iš nagrinėjamų veiksnių, pavaizduotų daugiakampyje, atvaizduojamas kaip tam tikras mastelis, kuris parodo įmonių konkurencingumą pagal tam tikrus veiksnius.

Šis metodas turi vieną neigiamą savybę – prognozę apie tai, kaip viena ar kita konkurencinė įmonė nesugeba pagerinti savo veiklos (Golubkov, 2002).

Nagrinėjant įmonės konkurencingumą svarbu nusistatyti tam tikras sudėtines dalis – organizacijos adaptyvumo ir novatoriškumo. Formuluojuotą uždavinius konkurencingumo lygio analizei, labai svarbu kartu šias abi dalis suderinti. Tarkim, jeigu įmonėje vyrauja aukštas novatoriškumas, tai linijinė priklausomybė, einanti tiesiai, leidžia pasiekti aukštą konkurencingumo lygį. Taip yra su adaptavimo rodiklio priklausomybe. Šių rodiklių ir konkurencingumo deriniai pateikiami plokštumoje „novatoriškumas – adaptyvumas“. Kad lengviau būtų paanalizuoti įmonės konkurencingumo mastelį, pasirinksiame tam tikrus rodiklius ir juos sudėliosime taip, kad maksimalus dydis atitiktų vieneto reikšmę, o minimalus atitiktų „nulinę“ reikšmę. „Novatoriškumą – adaptyviškumą“ prilyginsime vieneto kvadratui, o kvadrato plotas – atitiks duotų reikšmių begalybę. Visoje derinių begalybėje penkias sritis sudėliosime taip, kad analizuojant konkurencingumo efektyvumo lygį, visos jos galėtų tinkamai ir kokybiškai jį nustatyti (9 pav.).

Aukštas organizacijos konkurencingumas lygus aukštam organizacijos novatoriškumui, kuris nurodo įmonės norą tobulėti ir keistis tiek įmonės viduje, tiek įmonės išorėje. Pati organizacija ne tik siekia gauti kuo didesnę pelną, bet ir skiria didelį dėmesį tam pasiekti – darbuotojų motyvaciją, technologijų steigimą. Vienas pagrindinių novatoriško organizacijos ypatumų – gebėjimas iš darbuotojų žinių gauti daugiau patirties ir sugebėti tą patirtį tinkamai panaudoti įmonėje.

Konkurencingumo vertinimas domina ne vieną ekonomikos, vadybos, politikos analitiką. Tinkamo matavimo metodo parinkimas gali padėti įvertinti įmonių strategijas, taikomos paramos iš išorės efektyvumą. Pastebima, kad nėra vieno įmonės konkurencingumo matavimo metodo. Visų pirma, tai gali būti siejama ir su vieningos konkurencingumo definicijos nebuvimu. Mokslininkų siūlomi matavimo metodai dažnai skiriasi įtraukiamų savybių skaičiumi ir sudėtimi, nesutariama, kokie rodikliai yra svarbesni.



**9 pav. Konkurencingumo (efekto) santykis pagal įmonių būklę 1>2>3>4>5 (sudaryta pagal E.3. MiulbHep, 1991)**

Apibendrinant galima teigti, jog įmonė norėdama išlaikyti kuo didesnę konkurencingumą, privalo lygiuotis ir mokytis tik iš savo darbuotojo, ne tik semtis žinių iš savo konkurentų. Konkurentų klaidos ir darbai ne visada gali duoti teigiamų rezultatų, labai svarbi įmonės savianalizė.

Konkurencingumo indikatoriais siūloma išlaikyti pelningumą, kainą, produktyvumą ir rinkos dalį. Prie jau tradicinių finansinių ir rinkos pagrindu grindžiamų rodiklių siūloma taip pat pridėti inovatyvumą, kokybę ir tokius socialinius veiksnius kaip etiška pozicija, socialinė atsakomybė, darbuotojams suteikiamos darbo sąlygos ir kt.

Finansiniai įmonės pasiekimų ir sėkmės rodikliai dažniausiai yra minimi šie: turto grąža, atsargų grąža, investicijų grąža, pridėtinė vertė vienam darbuotojui. Homogeniškų produktų ir paslaugų rinkoje taip pat labai svarbūs rodikliai yra kaina ir produktyvumas. Nefinansiniai įmonės sėkmės indikatoriai galėtų būti rinkos dalis, lojalių klientų ir tiekėjų dalis, darbuotojų kaita. Depperu ir Cerrato pažymi, kad vieno rodiklio, kuris matuotų įmonės sėkmę parinkimas dar neatskleidžia įmonės gebėjimo konkuruoti rinkoje (Depperu, Cerrato, 2011).

Analizuojant konkurencingumą ir stengiantis jį pamatuoti bei palyginti, svarbu atsižvelgti ir į laiko faktorių. Pelningumas ekonomikoje yra analizuojamas ir ilguoju, ir trumpuoju periodu. Depperu

ir Cerrato siūlo analizuoti ilgąjį periodą (Depperu ir Cerrato, 2011). Ekonomikos teorijoje ilgasis periodas apibrėžiamas kaip abstraktus laiko tarpas, kuomet keičiasi visi firmos naudojami veiksniai. Taip pat reikia atsižvelgti ir į ūkio šakos specifiką, kadangi ilgasis laikotarpis skirtingose šakose yra nevienodas (Snieška ir kt., 2006). Sistemingas ir nuoseklus konkurencingumo veiksnių dinamikos sekimas yra tinkamesnis sprendimas nei pavieniai matavimai (Depperu ir Cerrato, 2011).

Žvirblis, Mačerinskienė ir Buračas (2008), nagrinėdami įmonių konkurentų potencialo vertinimo modelius pateikia naudingos informacijos apie tai, kokiais rodikliais gali būti matuojamas konkurencingumas (žr. 5 lentelė). Išskiriami trys baziniai komponentai, iš kurių kiekybiškai gali būti įvertintas veiklos finansinis efektyvumas. Finansinis suderinamumas bei pinigų srautų subalansuotumas vertinamas ekspertiniu būdu.

**5 lentelė. Įmonių konkurentų potencialo vertinimo principai ir baziniai modeliai (sudaryta pagal Žvirblį, Macerinskienę, Buracą, 2008)**

<b>Baziniai kriterijai</b>	<b>Daliniai kriterijai</b>	<b>Esminiai pirminiai rodikliai</b>
Veiklos finansinis efektyvumas	Veiklos pelningumas	Akcinio kapitalo pelningumas Akcinio kapitalo grąža Bendrasis pelningumo rodiklis Grynojo pelningumo rodiklis Turto pelningumas (fondo grąža) Investicijų grąža
	Finansinė būklė	Bendrojo padengimo koeficientas Kritinio likvidumo koeficientas Manevringumo koeficientas Bendrojo mokumo koeficientas Paskolų grąžinimo koeficientas
	Finansinio valdymo efektyvumas	Debitorinis įsiskolinimas įmonei Kreditorinis įmonės įsiskolinimas Atsargų apyvartos trukmė Materialinių atsargų atnaujinimas
	Išteklių valdymo efektyvumas	Pardavimų apimtis vienam darbuotojui Bendrojo pelno apimtis vienam darbuotojui Turto panaudojimo efektyvumas
Finansinis suderinamumas	Įvertinama ekspertiniu būdu	
Pinigų srautų subalansuotumas	Įvertinama ekspertiniu būdu	



Apibendrinant aptartus įmonės konkurencingumo reiškinių teorinius aspektus, galima išskirti keletą esminių savybių, kuriomis turėtų pasižymėti konkurencinga įmonė: efektyvus turimų išteklių (apčiuopiamų ir neapčiuopiamų), gebėjimų panaudojimas pranašesnio produkto sukūrimui, sugebėjimas greitai reaguoti į pokyčius rinkoje, pažangių technologijų įsisavinimas ir naudojimas, tinkamas aplinkos veiksnių, bendradarbiavimo, su susijusiomis įmonėmis išnaudojimas. Svarbu, kad pastangos ir veiksmai, kuriais siekiama didesnio konkurencingumo būtų nuoseklūs, suderinti su kitais įmonės veiklos procesais.

Tik nuolatinės pastangos gali užtikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Teorinėje literatūroje pateikiamų konkurencingumo skatinimo strategijų skirtumus lemia pasirinktų svarbiausių konkurencingumo savybių rinkinių ypatumai. Pastebimas didesnis dėmesys nematerialiojo turto panaudojimui, pažangių technologijų vystymui, žinių vadybai. Nuo pasirinkto konkurencingumo sąvokos apibrėžimo priklauso ir taikomi matavimo metodai. Šiuo metu nėra priimto vieno visuotinai taikomo įmonės konkurencingumo matavimo modelio. Esami modeliai įtraukia finansinius (turto grąža, investicijų grąža, pelnas ir kt.), nefinansinius, tačiau išmatuojamus (rinkos dalis, lojalių klientų dalis ir kt.) bei ekspertiniu būdu vertinamus (etiška pozicija, socialinė atsakomybė, finansinis suderinamumas ir kt.) rodiklius.

## **2.4. Europos Sąjungos struktūrinė parama ir konkurencingumo skatinimas**

Tiriant struktūrinės paramos poveikį įmonių konkurencingumui didinti, svarbu nagrinėti ir bendrą ES konkurencingumo politiką.

ES Komisijos pateikiamame terminų žodyne yra teigiama, kad konkurencinga ekonomika yra tokia, kuri pasižymi sistemingai aukštu produktyvumo augimo rodikliu. Siekdama būti konkurencinga, ES turi pralenksti savo konkurentus tokiose srityse kaip tyrimai ir inovacijos, informacijos ir ryšių technologijos, verslumas, konkurencija, švietimas ir ugdymas (Europos Komisija).

Katsaitis ir Doulos (2009) teigia, kad struktūriniai fondai gali turėti trumpalaikį (paklausos) ir ilgalaikį (pasiūlos) poveikį. Tokia parama, pasak šių mokslininkų, ne tik skatina vartojimą, bet ir išplečia ekonomikos potencialą, kadangi yra plėtojama infrastruktūra. Taigi, pirminis paramos poveikis pasireiškia didesnėmis investicijomis, ekonomikos plėtrai svarbių išteklių suteikimu (apčiuopiamų ir neapčiuopiamų, pvz.: naujų įgūdžių, žinių, inovatyvių sprendimų ir kt.). Ilguoju laikotarpiu tokia parama iš išorės (iš ES) leidžia didinti gamybos apimtį, siūlyti rinkai novatoriškas prekes ir paslaugas bei tokiu būdu gerinti ekonominę situaciją. Šių mokslininkų atliktas tyrimas taip pat parodė, kad struktūrinė parama gali lemti didesnę tiesioginių užsienio investicijų srautą, tačiau tai didžia dalimi priklauso nuo veikiančių institucijų kokybės.

Yra atlikta keletas empirinių ES struktūrinės paramos poveikio tyrimų, kurių rezultatai nėra vienareikšmiški. Puigcerver ir Mari (2007) bei Beugelsdijk ir Eijffinger (2005) nustatė, kad struktūrinė

parama turi teigiamą poveikį augimui ir konvergencijai. Tuo tarpu Barry ir bendraautoriai pastebėjo, kad parama Airijos ekonomikos augimui nebuvo labai reikšminga. Keletas paskutiniu metu atliktų studijų parodė, kad struktūrinė parama nebūtinai duoda teigiamus rezultatus.

Ederveen ir bendraautoriai (2006) pastebėjo, kad paramos efektyvumas ir įtaka augimui priklauso nuo toje šalyje veikiančių institucijų. Augimo gali nebūti, jei remiami projektai, kuriais jis nėra skatinamas, o tik pritraukiami žmogiškieji ištekliai iš kitų, produktyvesnių veiklos sričių. Taip pat paramos efektyvumą gali mažinti korupcija.

Cappelen (2003) taip pat išvelgia riziką, kad parama mažiau išsivysčiusiems regionams neduos laukiamų rezultatų. „Šis mokslininkas pastebi, kad taip gali atsitikti dėl industrinės struktūros ir tyrimų bei vystymo (ang. *research and development*) galimybių stokos“ (cit. pagal Katsaitis, Doulos).

Struktūrinės paramos vienareikšmišku teigiamu poveikiu abejoja ir Midelfart-Knarvik bei Overman (2002). Mokslininkai pastebi, kad ES struktūrinė parama nėra tokia patraukli jau susiformavusioms tyrimų bei vystymo industrijoms, tačiau dažnai susilaukia didesnio dėmesio iš tokių šakų, kurios nesuteikia konkurencinio pranašumo. „Tokiu atveju pavieniai sėkmės atvejai netampa viso regiono ar šalies ekonomikos augimo varomąja jėga. Todėl mokslininkai siūlo didesnę dėmesį skirti žmogiškųjų išteklių plėtrai, įgūdžių gerinimui ir skatinti didesnę specializaciją atsižvelgiant į regiono specifiką“ (cit. pagal Kaufmann, Wagner, 2005).

Svarbu suprasti, jog ES struktūrinių fondų paramos esmė – nedaryti įtakos konkurencijai tarp pačių valstybių. Europos Sąjungos sutartis numato, jog:

- „pagalba, skirta regionų, kuriuose yra neįprastai žemas gyvenimo lygis arba didelis nedarbas, ekonominei plėtrai skatinti;
- pagalba, skirta bendriems Europos interesams, svarbių projektų vykdymui skatinti arba kurios nors valstybės narės ekonomikos dideliems sutrikimams atitaisyti;
- pagalba, skirta tam tikros ekonominės veiklos rūšių arba tam tikrų regionų ekonomikos sričių plėtrai skatinti, jei ji netrikdo prekybos sąlygų taip, kad prieštarautų bendram interesui;
- pagalba, skirta kultūrai remti ir paveldui išsaugoti“ (cit. pagal Štreimikienę, Dapkų, Šivicką, 2007, ).

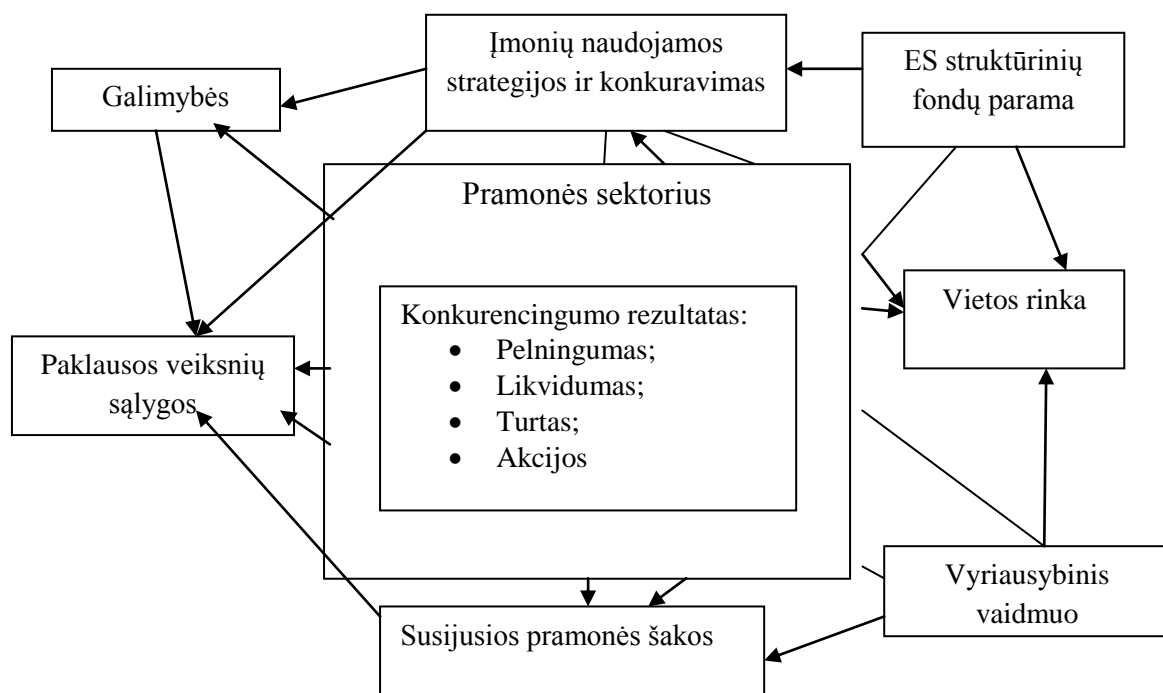
Vis dėlto galima pastebėti, kad konkurencijos iškraipymas, kurio vengiama visos ES mastu dar negarantuoja, kad to bus išvengta ir šalies mastu. Ši problema pastebima Lietuvoje.

Apibendrinant aptartą ES struktūrinės paramos politiką galima pastebėti, kad tokio pobūdžio parama gali padėti Europos šalių įmonėms tapti konkurencingesnėmis. Tokią prielaidą leidžia daryti didelis dėmesys inovacijų skatinimui, žmogiškųjų išteklių plėtrai, infrastruktūros kūrimui ir kitoms pažangioms verslo priemonėms. Teorinis konkurencingumo nagrinėjimas parodė, kad šie elementai

gali padidinti įmonės produktyvumą bei konkurencinių pranašumų susiformavimą. Vis dėlto reikia atkreipti dėmesį į tai, kad tinkamas paramos panaudojimas didesne dalimi priklauso nuo valstybės priimtą strategijos ir priemonių prieinamumo, efektyvumo bei pačios įmonės sugebėjimo gautą paramą nukreipti konkurencingumo didinimui. Empiriniai tyrimai rodo, kad neteisingas paramos administravimas gali gerokai sumažinti paramos poveikį ekonomikos augimui bei sukelti kitų problemų (orientuoti regionų vystymąsi netinkama kryptimi, nukreipti finansinius ir žmogiškuosius išteklius nuo sėkmingesnių ekonominės veiklos sričių ir kt.).

## 2.5. ES struktūrinių fondų įtakos konkurencingumui teorinis modelis

Nagrinėjamų įmonių konkurencingumo analizei taip pat pasirenkamas adaptuotas Porterio Deimanto modelis. Modelio centre — pasirinktos šaldytuvų gamybos sektoriaus įmonės. Šių įmonių konkurencingumas nagrinėjamas apimant dvi konkurencingumo sampratas: išteklių, procesų ir aplinkos veiksnių panaudojimo ir kaip rezultato (žr. 10 pav.).



**10 pav. Naudojantis ES struktūrinių fondų parama, didinant konkurencingumą modelis (sudaryta autoriaus)**

Apibendrinę konkurencingumo svarbiausius vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius bei konkurencingumo vertinimo rodiklius sudarėme supaprastintą modelį finansinės paramos poveikio konkurencingumui tirti.

Nagrinėjant konkurencingumą kaip išteklių, procesų ir aplinkos *veiksnių* panaudojimą, remiamasi šešiais pagrindiniais Porterio išskirtais faktoriais: veiksmų sąlygomis, įmonės strategijos ir konkuravimo kontekstu, vietos paklausos sąlygomis, susijusiomis ir palaikančiomis šakomis bei vyriausybės ir galimybių vaidmeniu buvo sudaromas Porterio „Deimanto“ modelis (Štreimikienė, Dapkus, Šivickas, 2007, Katsaitis ir Doulos, 2009).

Europos Sąjungos struktūrinė parama modelyje laikoma vienu iš konkurencingumą veikiančių faktorių. Remiantis teorinėje dalyje nagrinėtais struktūrinių fondų paramos teikimo principais, galima numanyti, kad paramos poveikis bus labiau juntamas keturių veiksmų atžvilgiu (paveiksle pažymėta vientisomis rodyklėmis), tuo tarpu įtaka galimybėms ir vyriausybės vaidmeniui bus juntama mažiau ir įmonės tai jaus netiesiogiai.

Įmonių konkurencingumas taip pat analizuojamas atsižvelgiant į finansinius bei kitokio pobūdžio kiekybiškai pamatuojamus ir ekspertinio vertinimo būdu vertinamus rodiklius. Toks nagrinėjimas leidžia tirti įmonės konkurencingumo *kaip rezultato* kitimą. Remiantis teorinėje dalyje aptartais konkurencingumo matavimo būdais, toliau bus analizuojami tokie rodikliai (rodiklių skaičiavimo formulės pateikiamos) (1 priedas):

- Pardavimai;
- Grynasis pelnas;
- Grynasis pelningumas;
- Turto pelningumas (grąža) ir turto apyvartumas.
- Bendrasis ir kritinis likvidumas (padengimas).
- Akcijų kaina.

### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

Tiriamoji dalis padeda išnagrinėti galimus įvykių scenarijus, t. y., kokie teorinėje medžiagoje pateikti aspektai bei priemonės skatina konkurencinį pranašumą tarp įmonių bei kuriuos iš jų finansuoja ES struktūrinių fondų parama.

**Tyrimo dalykas** – laisvalaikio ir pramogų sektoriaus įmonių veiklos pokyčiai, paveikti ES struktūrinių fondų paramos.

**Tyrimo objektas** – laisvalaikio ir pramogų sektoriaus įmonių konkurencingumo kaita Alytaus mieste.

**Tyrimo tikslas** — atskleisti ES struktūrinės paramos veiksnių įtaką laisvalaikio ir pramogų sektoriaus įmonių konkurencingumui Alytaus mieste.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti pateiktų projektų atvejus, nustatant, kokiems konkurencingumo veiksniams ES parama turėjo daugiausiai įtakos;
2. Atlikus ekspertų apklausos analizę sukurti ES struktūrinės paramos fondų lėšų poveikio įmonės konkurencingumui modelį;
3. Atsižvelgiant į pasikeitusią ekonominę situaciją, įvertinti projektus, kuriais numatyta tiesioginė parama UAB „Šventė Jums“, UAB „Manoteka“ ir UAB „Dzūkų dvaras“ konkurencingumui.

**Tyrimo metodai.** Siekiant įvertinti ES struktūrinių fondų paramos įtaką laisvalaikio ir pramogų organizavimo įmonėms buvo atlikta:

- mokslinės literatūros analizė;
- atlikta ekspertų apklausa;
- aptarta trijų Alytaus miesto įmonių ES struktūrinių fondų paramos įtaka jų konkurencingumui.

**Mokslinė literatūros analizė.** Mokslinės literatūros analizė suteikia galimybę išanalizuoti teorinius aspektus, kurie nagrinėja ES struktūrinių fondų paramos įtaką įmonių konkurencingumui.

**Ekspertų apklausa.** Vertinant ES struktūrinių fondų įtaką įmonių konkurencingumui, teikiamas pirmumas laisvalaikio ir pramogų sektoriui Alytaus mieste. Šiuo metu Alytaus miestas plečiamas, vis daugiau įvairesnių laisvalaikio ir pramogų paslaugų siūloma vartotojams, buvo norima sužinoti kokios galimybės tai leidžia padaryti. Buvo kreiptasi į 50 laisvalaikio ir pramogų sektoriaus įmonių su prašymu pateikti, ar per paskutiniuosius penkerius metus teikė prašymus ES struktūrinių fondų paramai gauti ir ar turėtų galimybę dalyvauti apklausoje, kaip ES struktūrinių fondų parama

turėjo įtakos įmonės konkurencingumui. Iš visų 50 įmonių teikė ES struktūrinių fondų paramą, apklausoje sutiko dalyvauti 32 įmonės.

Analizuojama ES struktūrinių fondų paramos naudojimas ir valdymas įmonėse, todėl ekspertų apklausai buvo pasirinkti vadovaujamąjį darbą dirbantys asmenys. Iš viso buvo apklausta 72 asmenys, kurie visose 32 organizacijose užima vadovaujančias pareigas.

**6 lentelė. Anketos klausimai pagal tipą, siekiamus tikslus ir klausimų pobūdį.**

usi mo pob ūdi	Klausimų tipas	Anketos klausimas	Anketos klausimo tikslas
Socialiniai- demografiniai klausimai	Uždaro tipo su pasirenka mu atsakymo variantu	<p><b>1. Jūsų statusas ir pareigos</b></p> <p><b>2. Jūsų darbo stažas darbovietėje</b></p>	Šiais klausimais siekiama suskirstyti respondentus į tam tikras homogeniškas grupes, siekiant atrasti tam tikras žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos tobulinimo įtakos darbuotojų veiklos efektyvumo tendencijas.
ES struktūrinių fondų paramos vertinimas įmonių strategijos kontekste konkurencingumo atžvilgiu	Uždaro tipo su būtinybe įvertinti teiginius Likerto skalėje nuo 1 iki 5 balų	<b>A. Įmonių strategijos kontekste</b> (sudaryta remiantis Žvirblio, Mačerinskienė ir Buračas (2008), Maksvytienė, Urbonas (2001))	Respondentų prašoma įvertinti ES struktūrinių fondų įtaka įmonės konkurencingumui tarptautinėse rinkose, bendradarbiaujant su tarptautiniais investuotojais, marketingo veiklai, įmonės paramos lygiui, vadovų profesionalumui, į mokslinius tyrimus ir eksperimentus, įmonių strateginių tikslų apibrėžime, konkurencinės veiklos supratime, vadovų bei darbuotojų motyvacijai.
ES struktūrinių fondų paramos įtaką įmonių veiklos kontekste	Uždaro tipo su būtinybe įvertinti teiginius Likerto skalėje nuo 1 iki 5 balų	<b>B. Įmonių veiklos sąnaudos</b> (sudaryta remiantis Šliburytė (2000), Katsaitis ir Doulos (2009), Štremikienė, Dapkus, Šivickas (2007))	Respondentų prašoma įvertinti ES struktūrinių fondų įtaką įmonės konkurencingumui naudojamų technologijų naujume, fizinės infrastruktūros kontekste, darbuotojų parengimo kokybei, kvalifikacijos kėlime, sąnaudų mažinimo galimybėms, įmonės kapitalo prieinamumui

ES struktūrinių fondų įtaka konkurencingumui įmonių pramonės šakose	Uždaro tipo su būtinybe įvertinti teiginius Likerto skalėje nuo 1 iki 5 balų	<b>C. Susijusios ir palaikančios pramonės šakomis</b> (sudaryta remiantis Depperu ir Cerrato (2005), Rundh (2005))	Respondentų prašoma įvertinti ES struktūrinių fondų įtaką įmonės konkurencingumui tarp sektoriaus įmonių ir organizacijų intensyvumo, vietinių tiekėjų teikiamų paslaugų kokybei.
ES struktūrinių fondų paramos įtaka įmonių vietos paklausos konkurencingumui	Uždaro tipo su būtinybe įvertinti teiginius Likerto skalėje nuo 1 iki 5 balų	<b>D. Vietos paklausos sąlygos, rinka</b> (sudaryta remiantis Berniušienės, Svirskienės (2008), Murphy, Wood (2004), Benušienė, Svirskienė, (2008))	Respondentų prašoma įvertinti ES struktūrinių fondų įtaką įmonės konkurencingumui įmonės paslaugų paklausai, rinkos daliai, keliamiems aplinkosaugos reikalavimams, keliamiems kokybės reikalavimams.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

**Trijų laisvalaikio ir pramogų sektoriaus įmonių tyrimas, vertinant ES struktūrinių fondų įtaką.** Tam, kad būtų galima teigiamai įvertinti ES struktūrinių fondų poveikį įmonių konkurencingumui, buvo pastebėtos trys laisvalaikio ir pramogų organizavimo įmonės Alytaus mieste, kurios per paskutiniuosius kelerius metus plėtė savo veiklą, įgyvendino naujų paslaugų spektrą Alytaus mieste. Tai UAB „Šventė Jums“, UAB „Manoteka“ ir UAB „Dzūkų dvaras“. Šios trys įmonės iš visų 32 buvo pasirinktos, taikant patogiają atranką, pasirinktos tos įmonės, kurių vadovai leido plačiau susipažinti su savo įmonės dokumentacija.

Renkantis šias tris įmones buvo svarbu sužinoti kaip ES struktūrinių fondų parama padėjo išlikti konkurencingomis Alytaus mieste, tai vertinant buvo pasirinkti du **tyrimo instrumentai**:

- finansinės paramos reikšmingumas kitų konkurencingumo ir finansinių reikšmių atžvilgiu skaičiuojamas koreliacijos koeficientas, kuris parodo stiprumą tarp kintamųjų. Paskaičiuotas UAB „Šventė Jums“, UAB „Manoteka“ ir UAB „Dzūkų dvaras“ koreliacijos ryšys tarp suteiktos įmonėms paramos bei įmonių pelno, kuris gali parodyti kaip įmonių pelnas priklausė nuo paramos kiekio.
- Pateikiama UAB „Šventė Jums“, UAB „Manoteka“ ir UAB „Dzūkų dvaras“ gautos ES struktūrinių fondų paramos konkurencingumui analizė.

Koreliacijos koeficientas nustatomas pagal reikšmes -1 ir 1. Koreliacijos koeficiento stiprumas priklauso nuo jo reikšmės, kuo reikšmė arčiau 1 arba -1, tuo stipresnis koreliacijos ryšys (Sakalauskas, 2003).

Teigiamas statistinis ryšys laikomas tuo atveju, kai koreliacijos koeficiento reikšmė yra daugiau nei nulis, o esant reikšmei mažesnei nei nulis, statistinis ryšys tuo atveju neigiamas, kai

koeficientas būna lygus su vienetu, egzistuoja funkcinė priklausomybė ir visų stebinių reikšmės sutampa su tiesės linija (Boguslauskas, 2010).

Koreliacijos koeficiento vertinimas pateikiamas 6 lentelėje.

**7 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmė (Boguslauskas, 2010)**

<b>Koreliacijos koeficiento (r) reikšmė</b>	<b>Interpretacija</b>
Nuo 0,9 iki 1,0	Labai stipri teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,7 iki 0,9	Stipri teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,5 iki 0,7	Vidutinė teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,3 iki 0,5	Silpna teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,3 iki 0	Labai silpna koreliacija arba jos nėra

Finansinis paramos teikimas analizuojamoms įmonėms leidžia pasiekti atitinkamą teigiamą pačių įmonių rezultatyvumą bei paramos įsisavinimo lygį, kai pačios įmonės, gaudamos paramą, sugeba ją atitinkamai panaudoti.

Tyrimo organizavimas vyko 2016-03-03-2016-04-16 dienomis, anketos buvo išdalintos, vadovaujantį darbą dirbantiems asmenims įmonėse.



## 4. ES STRUKTŪRINIŲ FONDŲ PARAMOS ĮTAKOS ĮMONIŲ KONKURENCINIAM PRANAŠUMUI TYRIMAS

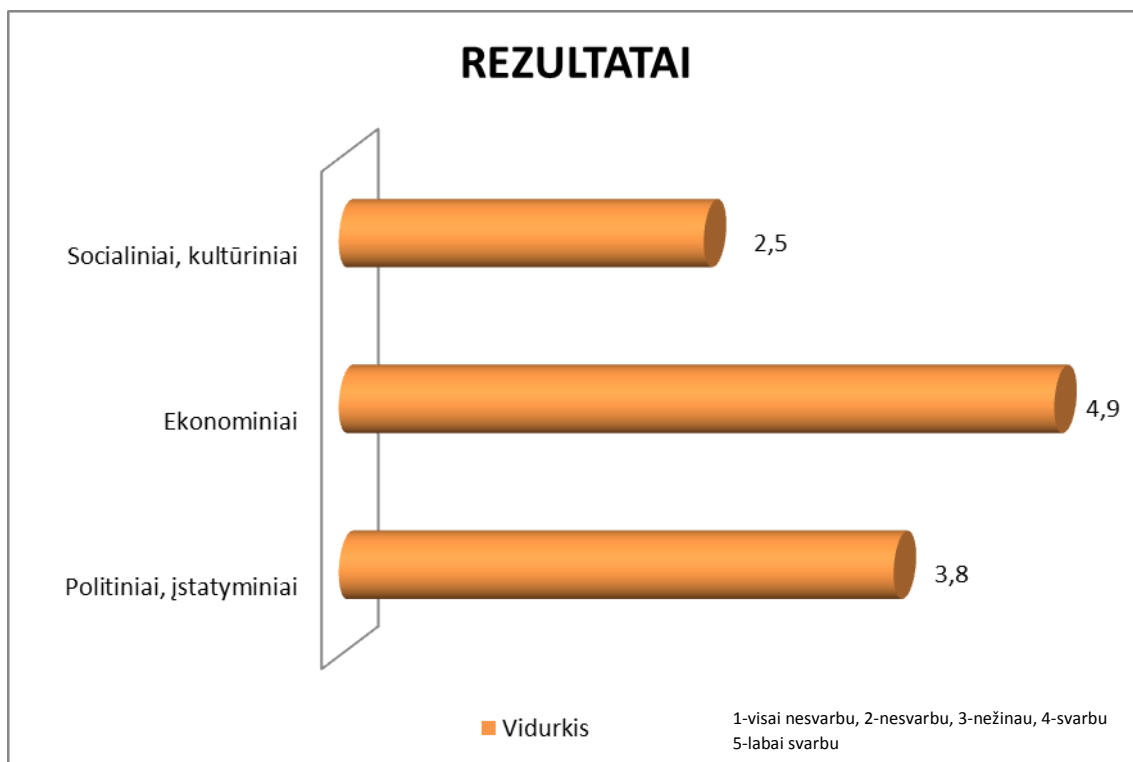
### 4.1. Tyrimo duomenų analizė pagal „M. Porter Deimanto modelį“ ir konkurencingumo veiksnių lentelę.

Apibendrinant suteiktos ES struktūrinių fondų paramos įtaką įmonių konkurencingumui verta aptarti atskiras Deimanto modelio sritis bei apžvelgti ES struktūrinių fondų paramos įtaką tyrime dalyvaujančios įmonės.

Anketos klausimynas buvo sudarytas pagal Deimanto modelį, remiantis šių įmonių paslaugų spektro didinimu, darbuotojų našumu, tokia pačia veikla užsiimančių įmonių konkurencingumo skatinimu ir t.t.

Vienas anketos klausimų buvo: „Kokie veiksniai labiausiai lemia Jūsų organizacijos konkurencingumą?“ Šio klausimo esmė buvo sužinoti, kaip galvoja vadovaujama darba įmonėse atliekantys asmenys, kokie veiksniai labiausiai veikia jų įmonės veiklą.

4,9 vidurkio apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog didžiausią įtaką įmonių konkurencingumui turi ekonominiai veiksniai, kadangi keičiantis jų rodikliams dažnai keičiasi ir įmonės veiklos rodikliai. Kaip teigia įmonių vadovai, dažnai planuodami plėsti savo veiklą ar tobulinti savo paslaugas, jie privalo atsižvelgti į ekonominę padėtį šalyje.



11 pav. Veiksnių, labiausiai lemiančių organizacijų konkurencingumą, vertinimas

Technologiniai, strategijos ir tikslai, ištekliai bei kultūros veiksniai, kurie buvo pateikti anketoje, neįtraukti aukščiau pateiktame paveiksle, nes nebuvo pasirinkti ekspertai.

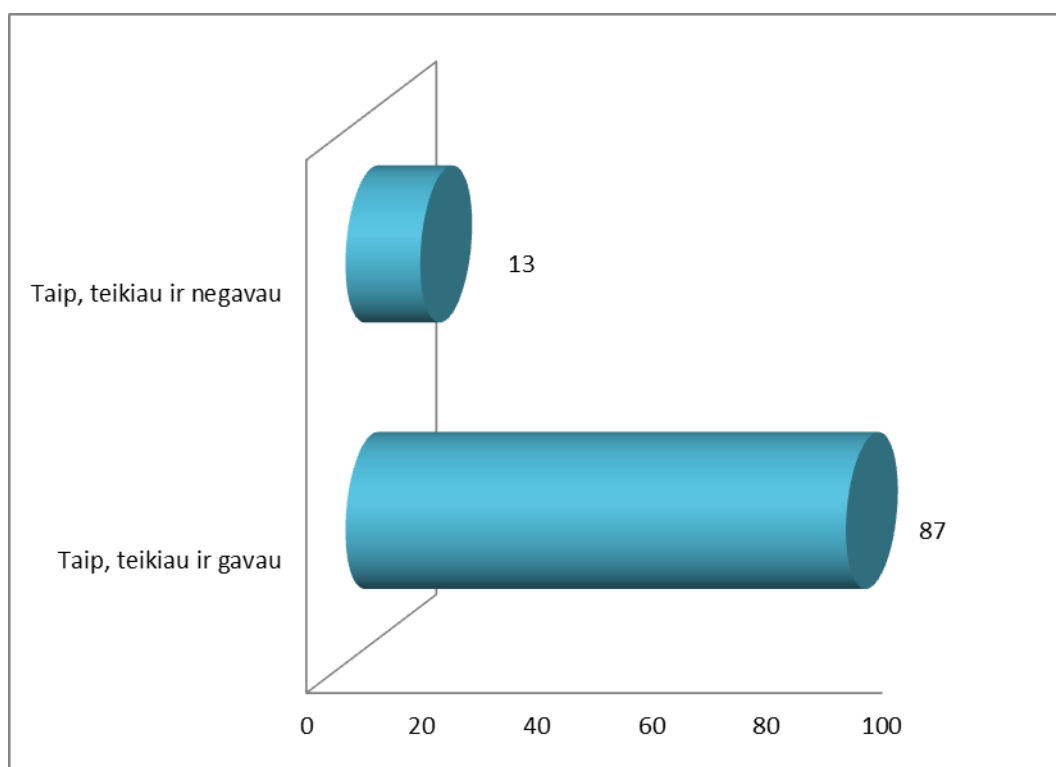
3,8 respondentų, kurie dalyvavo apklausoje teigia, jog konkurenciniam pranašumu trukdo politiniai, įstatyminiai veiksniai, kurie varžo tam tikras įmonių ribas. Įmonės, norinčios plėstis ar keisti kai kurių paslaugų spektrą, dažnai susiduria su įstatymų gausa, norėdamos vykdyti tam tikrus veiksmus.

2,5 vidurkio respondentų teigia, jog socialinė ir kultūrinė reikšmė dažniausiai turi didžiausią reikšmę tolimesnei įmonių plėtrai (11 pav.).

Apibendrinant galima teigti, jog įmonių konkurencingumas priklauso nuo daugelio veiksnių, kurie nepriklauso nuo įmonės, bet dažniausiai nuo valstybėje susidariusios ekonominės padėties bei valstybėje kuriamos politinės situacijos ar kuriamų įstatymų.

Kaip parodė tyrimas, kad opiausios problemos Lietuvoje, kurios apsunkina verslo plėtrą – didelė mokesčių našta, nemokūs klientai bei sukurta politinė biurokratija. Labai svarbu, kad organizuojant verslo plėtrą valstybė mažintų mokesčius bent per pirmuosius kelerius metus, taip būtų lengvinama mokesčių našta naujoms įmonėms ir skatinamos verslo plėtros galimybės.

Trečias klausimas, kuris buvo pateiktas respondentams: „Ar teikėte paraišką dėl ES struktūrinių fondų paramos gavimo ir ar ją gavote?“ Šiuo klausimu buvo norima sužinoti, ar įmonės teikia paraiškas ES struktūrinių fondų paramai gauti ir ar jie tą paramą gavo.



**12 pav. Ar teikėte paraišką dėl ES struktūrinių fondų paramos gavimo ir ar ją gavote?**

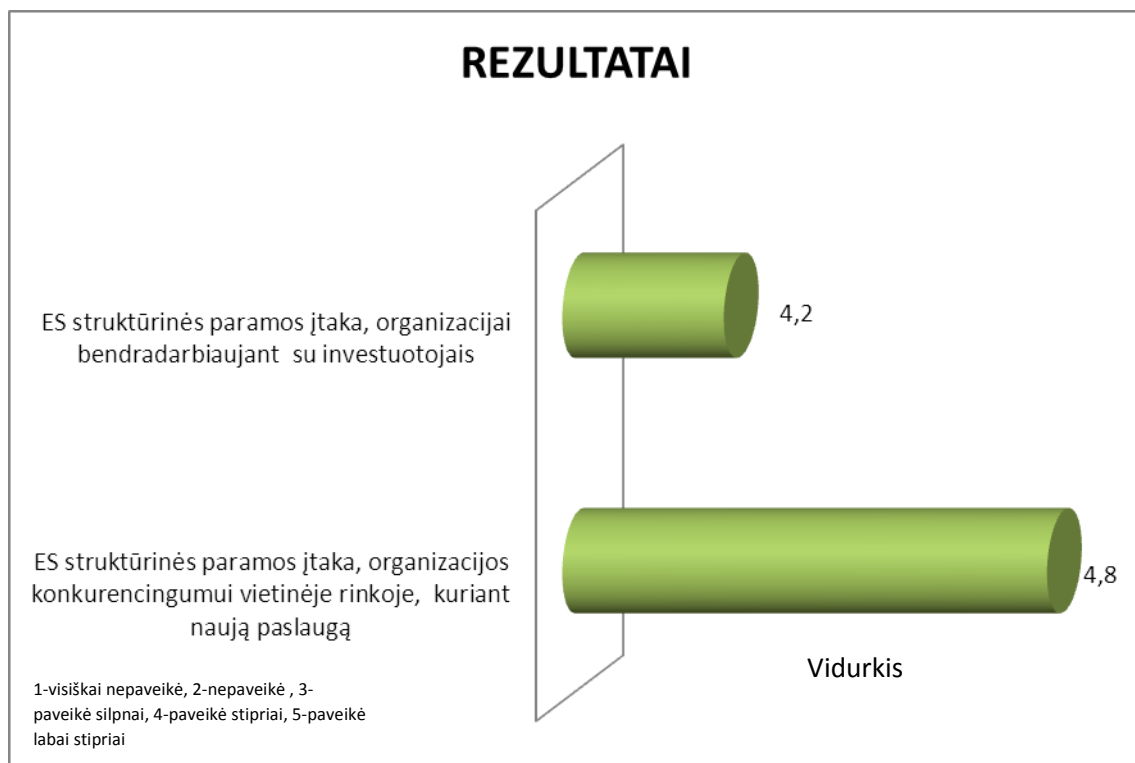
87 proc. respondentų teigia, jog paraišką teikė ir ją gavo. Šių įmonių vadovų teigimu, teikiamos ES struktūrinių fondų paramos nauda iš tikrųjų svarbi ir suteikia didesnes galimybes plėtojant verslą ar ieškant jaunų nišų keičiant strateginius tikslus, ieškant jaunų galimybių.

13 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog paraišką ES struktūrinių fondų paramai gauti teikė, bet dėl tam tikrų priežasčių jos negavo. Šių įmonių vadovų teigimu, gauti paramą jie stengėsi ne kartą, tačiau susidariusios tam tikros aplinkybės neleido pasiekti norimų rezultatų.

Apibendrinant galima teigti, jog daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog jie teikė paraiškas ES struktūrinių fondų paramai gauti ir ją gavo ne kartą. Jų teigimu šios paramos nauda, teikiamos galimybės, siekiant konkurencinio pranašumo kitų įmonių atžvilgiu ir mažesnių savo investicijų reikiamybė, labai svarbu įmonės veiklos rezultatams.

Vertinant įmonių konkurencingumą pagal naujos paslaugos kūrimą, buvo užduotas klausimas: „ES struktūrinės paramos įtaka, organizacijos konkurencingumas vietinėje rinkoje, kuriant naują paslaugą?“

4,8 vidurkio apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog kuriant naują paslaugą sukuriama galimybė plėsti savo veiklą ir išlikti konkurencingam tarp kitų įmonių. Įmonių vadovai teigia, jog tai stiprina pačios įmonės galimybes ir leidžia sutvirtinti savo pozicijas rinkoje, nes jei nepasisektų darbuotis vienoje srityje, visada atsirastų galimybė persikvalifikuoti į kitą paslaugą ar prekę, naudojantis ES struktūrinių fondų parama.



**13 pav. ES struktūrinės paramos įtaka organizacijos konkurencingumui vietinėje rinkoje, kuriant naują paslaugą bei bendradarbiaujant su investuotojais**

Kuriant paslaugą ES struktūrinių fondų paramos poveikis labai stiprus, kadangi daugelis įmonių buvo iš tikrųjų „ant išlikimo“ ribos rinkoje, konkuruojant su kitomis įmonėmis. Pateikta paraiška gauti ES struktūrinių fondų paramą suteikė galimybę persikvalifikuoti su didesne valstybės parama ir pabandyti darbuotis kitoje nišoje. Vieno vadovo teigimu, būtent jų įmonei suteikta galimybė, padėjo ne tik persikvalifikuoti, bet ir sukurti geresnę paslaugą, priimti papildomai darbuotojų, taip sukuriant papildomas darbo vietas Alytaus mieste bei pagerinti esamą situaciją ekonominiu atžvilgiu.

Naujos paslaugos kūrimas šalia jau esančios paslaugos įmonėms suteikia galimybę efektyviau prisitaikyti prie siūlomų paslaugų paklausos, patenkinant didesnę klientų paslaugų poreikį. Taip pat naujos paslaugos kūrimas sukuria tvirtą pagrindą įmonės klestėjimo ir išliko atžvilgiu.

Įmonės „išlikimas“ rinkoje dažniausiai priklauso nuo santykių ir bendradarbiavimo su investuotojais, kitomis įmonėmis, kurios norėtų bendradarbiauti kartu ir kurti naują plėtros verslą. Vienas iš klausimų, kuris buvo pateiktas tyrime: „ES struktūrinės paramos įtaka organizacijai, bendradarbiaujant su investuotojais?“ Ar iš tikrųjų ES struktūrinių fondų parama teikia didesnę galimybę ir patys investuotojai noriai remia tam tikras pasirinktų įmonių nišas.

4,2 vidurkio respondentų teigia, jog kalbant su investuotojais apie galimybes investuoti į jų įmonę, patys investuotojai ES struktūrinių fondų paramą vertina labiau iš teigiamos pusės, kadangi tam tikra ES struktūrinių fondų paramos dalis, leidžia jiems būti labiau užtikrintiems, kad įmonei pasiseks. Jų manymu, yra didesni šansai, kad įmonei pavyks užsibrėžti tikslus. Taip pat daugelis investuotojų teigia, jog jie tada gali skirti mažesnę investicijų dalį, bet gauti didesnę pelną.

Investuotojams labai svarbu žinoti, kad jų investicijos atsipirks arba jeigu bus prarasta tam tikra dalis pinigų, tai neturės įtakos tolimesnei jų veiklai ir kad jie gali jaustis saugūs dėl to.

Kaip parodė tyrimas, įmonėms, norinčioms plėstis, kurti naują paslaugą, svarbu finansinės investicijos, todėl joms dažnai tenka rizikuoti, ieškant finansavimo šaltinių, dėl to dažnai kyla daug įvairių problemų.

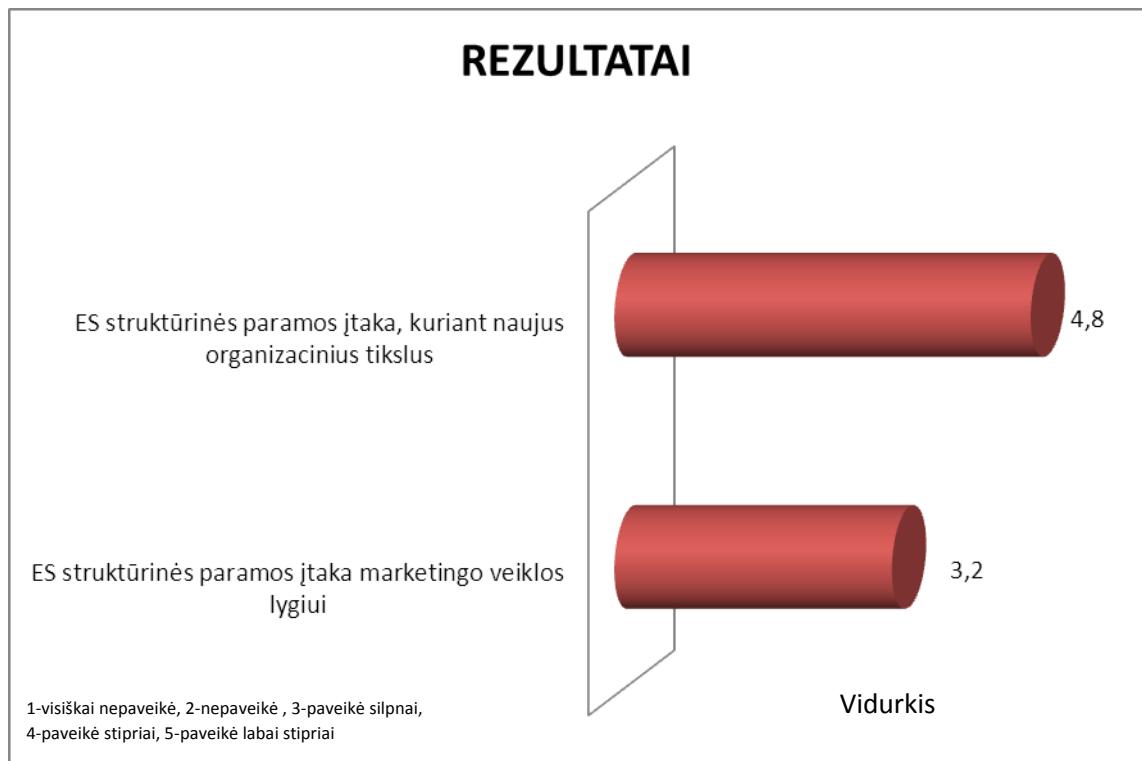
Įmonių vadovų teigimu, sukurta partnerystė, vadinamieji klasteriai, galingas instrumentas, kuris sukuria galimybę mokytis vieniems iš kitų bei ieškoti problemų ir būdų joms spręsti.

Apibendrinant galima teigti, jog ES struktūrinių fondų įtaka konkurencingumui, kuriant naują paslaugą yra labai stipri ir suteiktos galimybės leidžia siekti didesnių galimybių, galima laisviau elgtis, ieškant naujovių.

Aukščiau pateikti respondentų atsakymai parodo, jeigu įmonės sugeba sunkioje situacijoje išlikti rinkoje ir „prisivilioti“ investuotojų bei neprarasti savo konkurencingumo, tai parodo įmonių galimybes prisitaikant prie ekonominių sąlygų valstybėje.

Vertinant ES struktūrinės paramos įtaką įmonės marketingo veiklai buvo norima sužinti kaip stipriai ES struktūrinių fondų parama paveikė įmonių marketingo skyriaus veiklą: „ES struktūrinės paramos įtaka marketingo veiklos lygiui“.

3,2 vidurkio apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, kad plečiant marketingo veiklą, buvo suteikta galimybė priimti naujus darbuotojus, galimybės sudaryti sandorius su naujais investuotojais, taip pasitelkiant naujus žmones ir plečiant marketingo tikslus



#### **14 pav. ES struktūrinės paramos įtaka marketingo veiklos lygiui bei kuriant naujus organizacinius tikslus**

4,8 vidurkio apklausoje dalyvavusių respondentų, kurie gavo ES struktūrinių fondų paramą teigė, jog šios paramos gavimas jiems leido ne tik sukurti naujus tikslus, bet ir tų tikslų įgyvendinimui pasitelkti visas reikiamas priemones. Nauji strateginiai tikslai didina įmonių konkurencingumą, prisitaikant prie naujų aplinkos pokyčių, todėl ES struktūrinių fondų parama gali sumažinti finansinius išteklius ir didelius investicijų kaštus.

Nagrinęjant įmonių konkurencinį pranašumą ES struktūrinių fondų paramos ir pelno atžvilgiu galima pastebėti, jog kuriant naujus organizacinius tikslus, suteikta parama kiekvienam įmonės vadovui leidžia elgtis laisviau ir siekti didesnių tikslų.

Naujų strateginių tikslų taikymas įmonėje – vienas sėkmingiausių įmonės veiksmų, kadangi tai suteikia įmonėms pranašumą kitų įmonių atžvilgiu bei gali užtikrinti ilgalaikį įmonės gyvavimą rinkoje.

Gauta ES struktūrinių fondų parama, kuriant naujus strateginius tikslus, jų įmonę paveikė labai stipriai, kadangi parama suteikė galimybę įmonei modernizuotis. Naujų tikslų siekimas, vadovų teigimu, tai – ėjimas į priekį, o ne atgal.

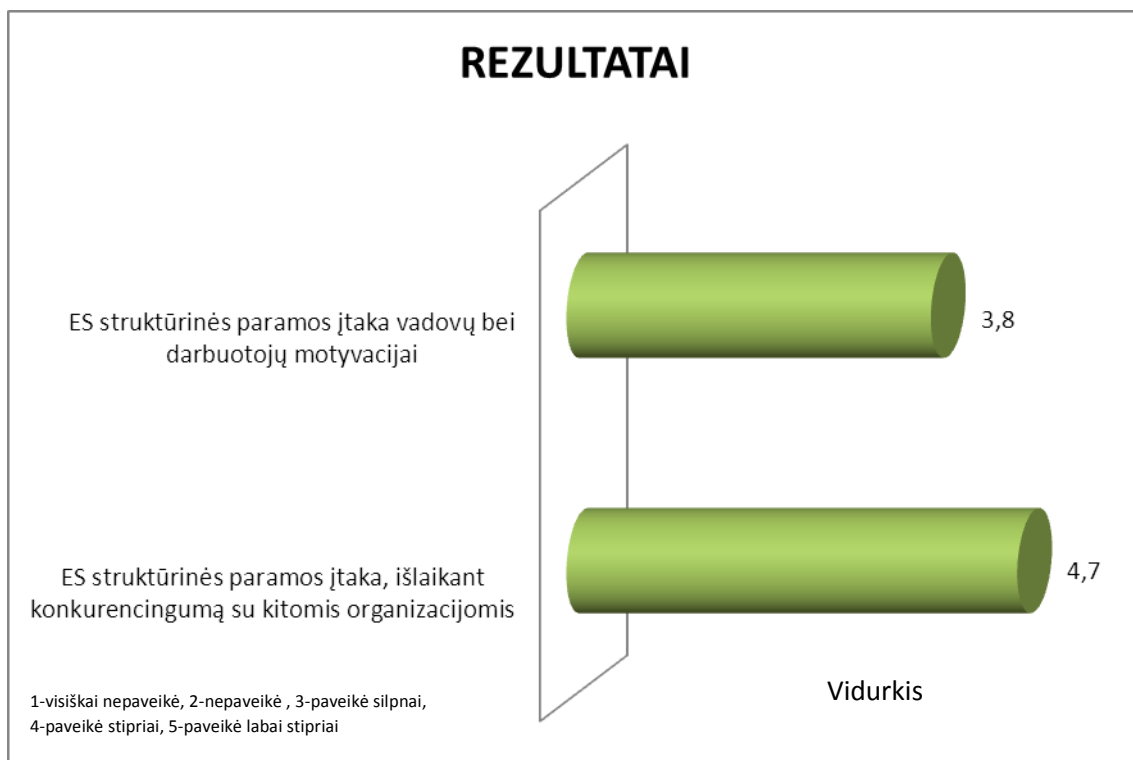
Apibendrinant galima teigti, jog naujo strateginių tikslų kūrimas – vienas svarbiausių įmonės veiksmų, leidžiantis išlaikyti įmonių konkurencingumą kitų įmonių atžvilgiu ir leidžia patenkinti kuo daugiau ir įvairius klientų poreikius.

Taip pat ES struktūrinių fondų parama svarbi įmonės marketingo veiklos lygiui pakelti.

Vertinant ES struktūrinės paramos įtaką, išlaikant įmonių konkurencingumą su kitomis organizacijomis, buvo norima sužinoti kaip ši parama paveikia pačias įmones.

4,7 iš visų apklausoje dalyvavusių respondentų, kurie teikė ir gavo paramą teigė, jog šios paramos gavimas jų įmonę paveikė stipriai ir leido išlikti ne tik konkurencingai, bet ir padidinti savo kaip įmonės galimybes. Įmonė, didindama savo konkurencinį pranašumą kitų įmonių atžvilgiu, tampa patraukli netgi užsienio investuotojams.

ES struktūrinių fondų parama mažesnėms įmonėms suteikia galimybę prisitaikyti prie esamų rinkos pokyčių ir taip išlikti konkurencingoms kitų įmonių atžvilgiu. Svarbu suvokti, kad nuolat besikeičianti įmonės konkurencinio pranašumo situacija leidžia palengva siekti ir užtikrinti kitas įmonės strategines sritis: marketingo skyrius, darbuotojų motyvacija, paslaugos kokybei ir pan.



**15 pav. ES struktūrinės paramos įtaka išlaikant konkurencingumą su kitomis organizacijomis bei vadovų ir darbuotojų motyvacijai**

Gauta ES struktūrinių fondų parama, išlaikant konkurencingumą su kitomis įmonėmis, yra stipri ir galinga, kad suteiktų galimybę pakeisti ar plėsti savo veiklą, didinant konkurencinį pranašumą.

Ji gali būti tiesiog kaip maža paskata, kuri laikinai padidintų finansines galimybes įmonės paslaugų sferoje ar kitų sukurtų struktūrinių skyrių veikloje.

Apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog ES struktūrinių fondų parama suteikė dideles galimybes jų konkurenciniam pranašumui kitų įmonių atžvilgiu, kadangi susikūrusi maža įmonė, neturi tiek šansų, kiek didelė ir galinga įmonė.

Įmonės konkurencinis pranašumas kitų įmonių atžvilgiu, priklauso nuo jų pačių motyvacijos ir gebėjimo įsisavinti visas teikiamas finansines galimybes įmonės plėtrai, todėl vertinti, ar ES struktūrinių fondų parama suteikia galimybę efektyviau dirbti įmonei priklauso nuo pačių vadovų, kaip jie sugeba įsisavinti suteikiamas galimybes.

Vienas iš klausimų, kuris buvo pateiktas anketoje, ar įmonės vadovų motyvacija priklauso nuo ES struktūrinių fondų paramos: „ES struktūrinės paramos įtaka vadovų bei darbuotojų motyvacijai.“

Darbuotojo ar vadovo motyvacija ir noras teikti tinkamas paslaugas ar prekes neturi priklausyti nuo teikiamų finansinių lėšų, labiau nuo tinkamo pasirinkimo savo pareigas atlikti gerai.

3,8 vidurkio respondentų teigia, kad ES struktūrinių fondų parama suteikė galimybę išleisti tam tikrą darbuotojų grupę išvykti į mokymus, kurie buvo susiję su naujos paslaugos kūrimu įmonėje. Respondentų teigimu, tai palengvino įmonių finansinę naštą ir suteikė galimybę į mokymus išleisti kuo daugiau darbuotojų. Tai buvo didesnių galimybių pasirinkimas.

Keletas apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog motyvuojant darbuotoją ar įmonės vadovą ES struktūrinių fondų parama turėtų mažiausiai reikšmės, ji galbūt suteiktų didesnę galimybę skatinti įmonės darbuotojus dalyvauti mokymuose, keliant jų kvalifikaciją ir suteikiant galimybę tapti kvalifikuota darbo jėga.

Kita dalis apklausoje dalyvavusių respondentų teigė, jog poveikis jų įmonėms buvo labai stiprus, kadangi šių įmonių vadovai turėjo galimybę savo darbuotojus išleisti papildomiems motyvacijos kursams, kurie suteikė žinių ne tik darbuotojams, bet ir leido pagerinti savo teikiamų paslaugų kokybę.

Apibendrinant galima teigti, jog įmonių konkurencingumas kitų įmonių atžvilgiu per ES struktūrinių fondų paramą, vertinamas labai teigiamai.

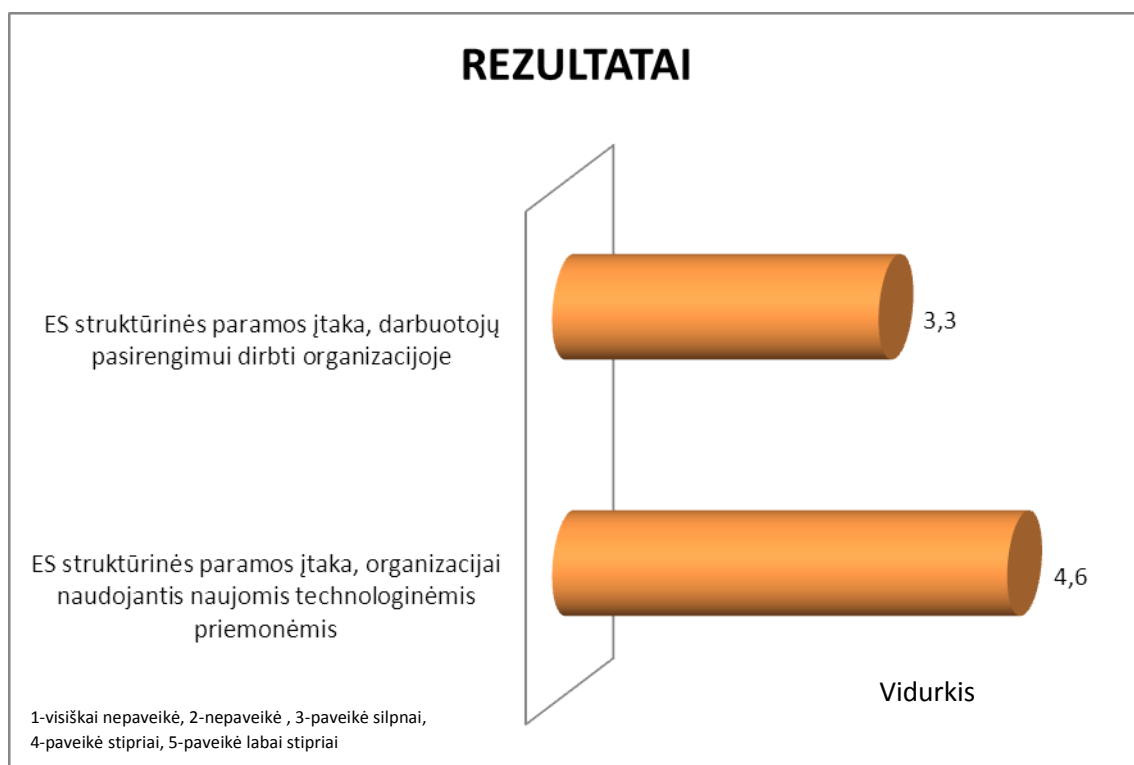
Vienoms įmonėms ES struktūrinių fondų parama, motyvuojant vadovą ar darbuotoją yra labai svarbi ir suteikia galimybę orientuotis labiau į žmogiškąjį kapitalą, kitoms įmonėms reikšmės neturi, todėl vadovai teigia, kad norint darbuotoją motyvuoti reikia rasti kitų motyvacijos priemonių. ES struktūrinių fondų parama turėtų būti tik kaip pagalbiniė priemonė tam tikslui pasiekti.

Vertinant įmonių inovatyvų verslą – kuriant naujas technologijas, paslaugų kokybės gerinimui inovacijos buvo svarbios nuo senų laikų, kadangi jos sugriauna nusistovėjusias normas ir tradicijas, leidžia įmonėms prisitaikyti prie naujovių.

Vertinant ES struktūrinių fondų paramą naujų technologijų diegimui, tyrimo metu buvo svarbu sužinoti, kiek ES struktūrinių fondų parama yra svarbu technologijų diegimui.

Tyrimo metu atlikta apklausa įmonėse parodė, kadangi šios įmonės yra daugiau organizacinio pobūdžio, joms yra labai svarbu visos naujausios technologijos, galinčios ne tik pagerinti jų teikiamą paslaugą, bet ir palengvinti. Vienos įmonės vadovas teigia, kad teikdamas paraišką ES struktūrinių fondų paramai gauti jis įsigijo naujausią „grilini“ pečių, kuris leidžia suteikti reikiamą paslaugą kavinės viduje ir tokiu būdu klientas gali pats savo akimis įsitikinti, kad jam teikiamas produktas yra šviežias ir ką tik pagamintas, nesukeliant jokių papildomų komforto elementų.

Atliktas tyrimas parodė, kad apklausoje 4,6 vidurkio respondentų teigė, kad ES struktūrinių fondų parama turėjo įtakos naujoms technologijoms, kiti jų teigė, jog nepajuto visiškai jokio poveikio, kadangi jų teikiamos paslaugos kokybė visiškai nepasikeitė, o aplinkybės, lengvinant darbuotojų darbą, yra visai kitas ir neesminis dalykas jų įmonėje.



**16 pav. ES struktūrinės paramos įtaka organizacijai naudojančiai naujomis technologinėmis priemonėmis bei darbuotojų pasirengimui dirbti organizacijoje**

Žmogiškasis kapitalas – kvalifikuota darbo jėga yra svarbus elementas įmonės veikloje. Juk kiekvienas įmonės vadovas nori gerų, kvalifikuotų darbuotojų, kurie puikiai išmano savo darbą. Esminis ekonominis bruožas įmonėje – darbuotojų mokymas ir rengimas.

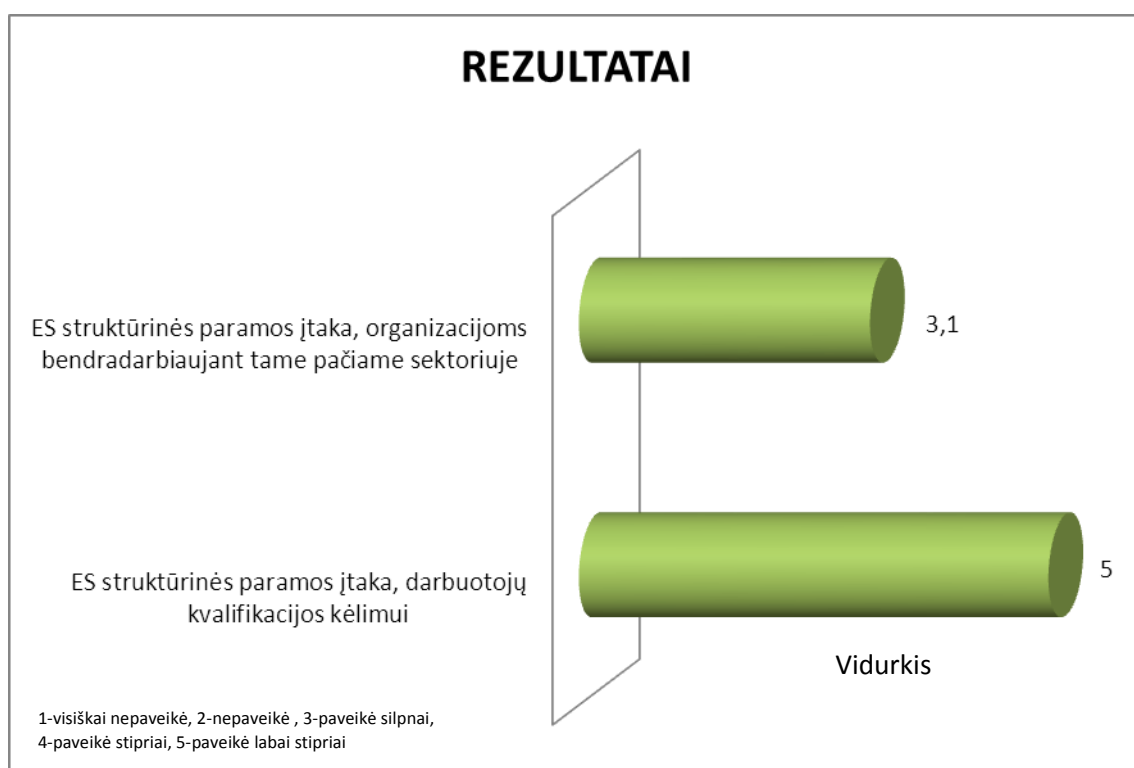
Kaip parodė tyrimas, įmonių vadovai, priimdami į darbą darbuotojus, dažniausiai kreipia dėmesį į jų kvalifikaciją, kadangi jiems tai yra svarbu, teikiant kokybiškas paslaugas savo klientams.



Kaip jie teigia, jeigu darbuotojas yra imlus, dirba gerai, jie visada stengiasi suteikti galimybę tokiam darbuotojui mokytis toliau.

Apibendrinant galima teigti, kad visiems įmonių vadovams yra labai svarbu parengti gerus ir kvalifikuotus darbuotojus, tačiau vieni jų deda visas pastangas dėl savo darbuotojų, kiti tiesiog jau ieško gerų kvalifikuotų darbuotojų, prieš priimdami juos į darbą.

Daugelis apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog ES struktūrinių fondų poveikis technologijų diegimui priklauso nuo įmonės vadovo, kadangi žinodamas, kokią paslaugą jis teikia ir kokiomis technologijomis jis gali pasinaudoti, įvertins, ar ta parama jam yra reikalinga. Jo paslaugos konkurencingumas nuo šio esminio dalyko priklauso mažiausiai, nes jis privalo bet koku būdu suteikti kokybiškas paslaugas ir išlikti konkurencingas kitų įmonių atžvilgiu.



**17 pav. ES struktūrinės paramos įtaka darbuotojų kvalifikacijos kėlimui bei organizacijoms bendradarbiaujant tame pačiame sektoriuje**

5 vidurkio apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog ES struktūrinių fondų parama, leidžianti įmonei kelti darbuotojų kvalifikaciją yra labai svarbi. Šių įmonių vadovai stebi mokymų centrų siūlomus pasiūlymus dėl darbuotojų kvalifikacijos kėlimo jeigu tam tikri mokymai yra svarbūs jų įmonių darbuotojams ir dar yra finansuojami iš ES struktūrinių fondų, visada stengiasi leisti savo

darbuotojus dalyvauti mokymuose. Jų teigimu, bet kokia suteikta valstybės parama yra svarbi kiekvienos mažos ar didelės įmonės verslo plėtrai.

Keletas respondent teigia, jog suteikta parama leidžia kvalifikuotiems darbuotojams naudotis aukštesnėmis technologijomis. Šių respondentų nuomone, žmogiškieji ištekliai leidžia sukurti vertę pačiai įmonei, o kompetencijų darbuotojų kvalifikacijai kelti yra daug ir įvairių, tad svarbu pasinaudoti visomis teikiamomis galimybėmis.

Dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog darbuotojo pasirengimas atlikti paslaugas kokybiškai jau privalo būti prieš įsidarbinant, todėl jie mažai investuoja iš įmonės lėšų ir nori, kad darbuotojai stengtųsi dėl savo kokybiško darbo.

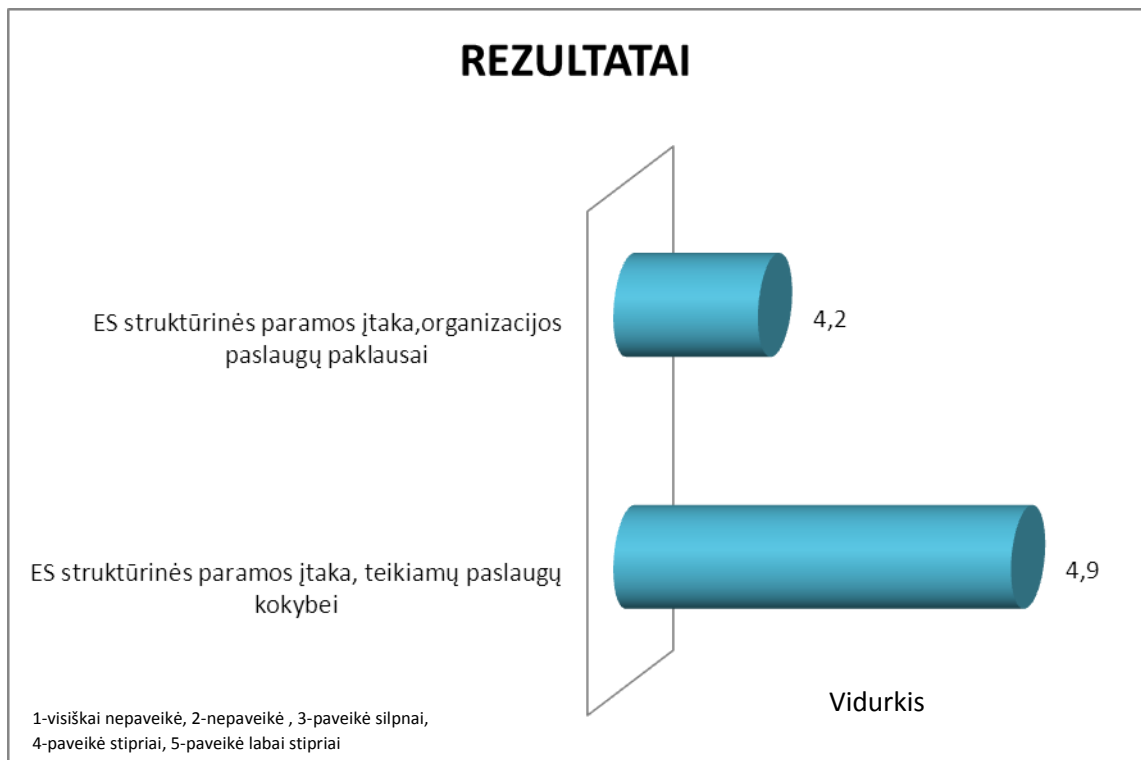
Šių įmonių vadovai nesistengia dėl savo darbuotojų ir nemato didelės perspektyvos bendradarbiaujant su mokslo institucijomis.

Vertinant organizacijų bendradarbiavimą kartu, tyrime dalyvavę respondentai teigia, jog įmonėms dirbančioms kartu ir siekiančioms bendrų tikslų dirbti yra kur kas lengviau ir pigiau. Joms yra paprasčiau gauti reikiamą informaciją apie rinkas, naujas technologijas arba reikiamus išteklius verslo plėtrai. Šios rinkos sąlygos sėkmingiausios yra toms įmonėms, kurios stengiasi dirbti kartu ir jungiasi į tam tikras grupes, sudarydamos klasterius. Gautos ES struktūrinės paramos suteikia galimybę įmonėms sumažinti savo išlaidas tam tikrose reikiamose sferose.

Apibendrinant galima teigti, jog įmonės darbuotojų pasirengimą tapti kvalifikuotais darbuotojais dažniausiai „nusiima nuo savo pečių“ ir investicijos jų pasirengimui dažniausiai būna pačios mažiausios.

Suteikta ES struktūrinių fondų parama įmonėms dažnai būna panaudota ne paslaugų kokybės gerinimui, leidžiančiam vartotojui gauti kokybiškas paslaugas, bet konkuravimui su kitomis įmonėmis. Daugelis respondentų, dalyvavusių apklausoje teigia, kad dažnai investuodamas į paslaugos kokybę įmonės vadovas renkasi ne tas priemones paslaugos kokybės gerinimui.

4,9 vidurkio respondentų, kurie dalyvavo tyrime teigė, jog tinkamai panaudota ES struktūrinių fondų parama leidžia sukurti tokią paslaugą, kuri ne tik pritrauktų vartotoją ir pagerintų paslaugos kokybę, bet ir darbuotojams palengvintų darbą. Jų teigimu, gavus ES struktūrinių fondų paramą svarbu yra tinkamai išanalizuoti, kur, kokias lėšas paskirti, kad paslauga būtų tikrai kokybiška, o ne atsitiktų atvirksčiai. Tuomet gautos lėšos atsipirks ir poveikis paslaugos kokybei bus didelis.



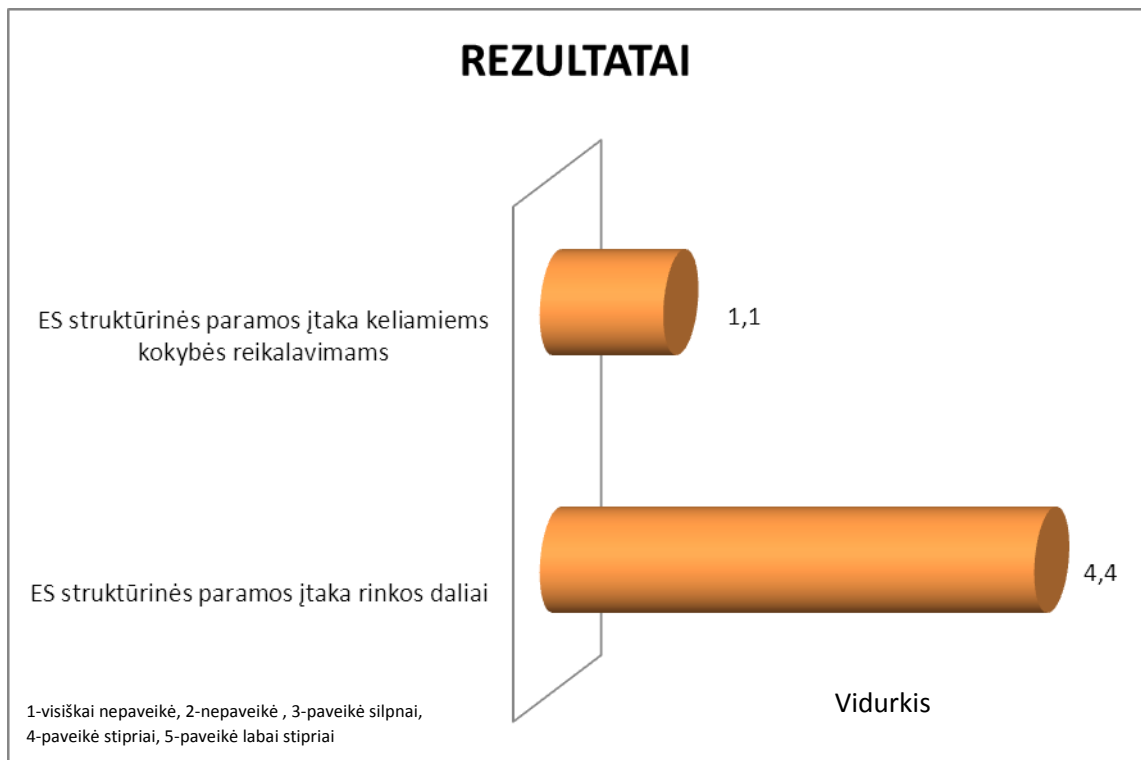
**18 pav. ES struktūrinės paramos įtaka teikiamų paslaugų kokybei bei organizacijos paslaugų paklausai**

Dauguma respondentų teigia, jog suteiktos ir tinkamai panaudotos finansinės lėšos visada duos poveikį, nesvarbu ar jis teigiamas, ar neigiamas. Šiuo atveju respondentai teigia, jog investicijos į paslaugos kokybę gali užkirsti kelią kvalifikuotų darbuotojų paieškai arba sukurtos naujos technologijos paslaugos kokybei gerinti suteiks galimybę atsisakyti darbuotojų. Prieš renkant investicijas, svarbu apgalvotai atlikti visus atitinkamus veiksmus.

Investicija į paklausią kokybišką paslaugą reiškia, kad ta paslauga bus ne tik kokybiška, bet ir vartotojas noriai ja naudosis. Kiekviena ES struktūrinių fondų parama leidžia greičiau įgyvendinti visus užsibrėžtus tikslus ir tokiu būdu didinti konkurencingumą. Šios paramos gavimas suteikia įmonėms savo paslaugą padaryti patrauklią ne tik vidaus rinkoje, bet ir kitoms šalims.

ES struktūrinių fondų parama – tai teigiama paskata pažangiomis priemonėmis prisidėti prie įmonių verslo plėtros ne tik Lietuvoje, bet ir kitose ES šalyse išlaikant konkurencingumą ir netgi tampa pranašesnėmis už kitas, tokiomis pačiomis paslaugomis besiverčiančiomis įmonėmis. Tai didelis postūmis įmonių sustiprėjimui.

Vertinant ES struktūrinių fondų paramos poveikį kokybės reikalavimui galima teigti, jog kokybės elementas turi būti nuolat įtakojamas, o papildomos lėšos gali tik palengvinti turimus resursus.



**19 pav. ES struktūrinės paramos įtaka rinkos daliai bei keliams kokybės reikalavimams**

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima prieiti išvadą, jog ES struktūrinių fondų parama:

- suteikia galimybę įmonėms pakelti konkurencinį pranašumą kitų įmonių atžvilgiu;
- padeda siekti geresnių rezultatų, naujinant paslaugų plėtrą bei naujų technologijų įsigijimą;
- padeda supaprastinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo aspektus;
- padeda įmonėms tapti patrauklesnėmis užsienio investuotojams.

### **4.3. UAB "Šventė Jums", UAB „Manoteka“ ir UAB „Dzūkų dvaras“ veiklos lyginamoji analizė**

Įvertinus teorinius konkurencingumo ypatumus, pereiname prie pasirinktų įmonių veiklos lyginamosios finansinių rodiklių analizės, kuri padėtų įvertinti konkurencingumo aspektus analizuojamose įmonėse. Prieš pateikiant nagrinėjamų įmonių konkurencingumo analizės aspektus svarbu peržvelgti esminius pačių įmonių rodiklius.

Renkantis, kurias įmones būtų galima plačiau paanalizuoti, iš visų 32 apklausoje dalyvavusių įmonių pagrindinis kriterijus buvo ES struktūrinių fondų paramos nauda bei jų naudojimas per paskutinius kelerius metus.

Pagrindinė įmonių **specializacija** – laisvalaikio ir renginių organizavimas.

UAB „Šventė Jums“ siūlo įvairiausių renginių: nuo ramių ir jaukių pasisėdėjimų lyriškoje aplinkoje, skambant gyvo garso muzikai, ir baigiant griausmingais, visa drebinančiais vakarėliais. Patyrę virtuvės specialistai stebina svečius puikiais patiekalais bei aukšta aptarnavimo kokybe.

UAB „Šventė Jums“ siūlo daugybę pikantiškų šaltų užkandžių, įvairių karštųjų ir proginių patiekalų. Nepriekaištingas virėjų ir aptarnaujančio personalo darbas leis atsipalaiduoti bei mėgautis maloniomis šventės akimirkomis.

Įmonės „Šventė Jums“ darbuotojai yra kvalifikuoti ir savo darbą gerai išmanantys specialistai. Daugybės klientų bei užsakovų dėka sukaupta patirtis leidžia profesionaliai ir kūrybiškai įgyvendinti itin didelės atsakomybės reikalaujančius sumanymus ir projektus

Įmonės vadovo siekiamybė – kurti naujas paslaugas ir pritraukti vis daugiau klientų, suteikti žmonėms tokias paslaugas, kurios teiktų ne tik džiaugsmą, bet ir norėtų dar ne kartą sugrįžti. Per kelerius paskutinius metus įmonės vadovas pasinaudojo teikiamomis galimybėmis, tam kad sukurtų naujas paslaugas ir suteiktų galimybę naujų darbuotojų plėtrai, tam skirta buvo apie 21, 65 tūkst.

Kadangi įmonės vadovas nuolat stengiasi tobulinti savo paslaugas, todėl ši įmonė yra žinoma ir vadovas patenkintas savo teikiamomis paslaugomis. Jo teigimu, dažnai ateina laikas, kai reikia plėstis ir kažką keisti.

Jau nuo pat įmonės sukūrimo pradžios įmonėje UAB „Šventė Jums“ visą laiką stengiamasi investuoti į naujoves, tobulinant savo paslaugas arba teikiant naujas, dar kitiems negirdėtas. Kaip tik šiuo metu vyksta naujos paslaugos kūrimas, kuri kuriama naudojantis ES struktūrinių fondų parama.

UAB „Dzūkijos dvaras“, prieš kelerius metus savo veiklą sukūrusi įmonė, stengiasi ne tik suburti kartu praleisti laiką, bet ir pasimėgauti teikiamomis paslaugomis. Kadangi įmonė kol kas jauna, tad stengiasi nuolat keistis, tobulintis, bendradarbiaujant su vis daugiau įvairias paslaugas teikiančiomis įmonėmis. Šios įmonės galimybės yra didelės, kadangi įmonės vadovai, norėdami pritraukti savo klientus ne tik padeda praleisti laiką kartu, pasisėdint ramiai kavinėje, bet ir pernai metais pasinaudoję ES struktūrinių fondų parama, šalia savo kavinės įkūrė kartingus, pritraukiančius ir aktyvesnį poilsį mėgstančius klientus.

Įmonės vadovų teigimu, norint pritraukti klientus reikia nuolat stengtis ir tobulinti save, savo teikiamas paslaugas ir sukurti vis kažką naujo ir gero.

UAB „Manoteka“ – renginius organizuojanti įmonė. Kiekvienas klientas, norėdamas gražios šventės sau ar savo šeimai, gali patikėti ją organizuoti šios įmonės darbuotojams. Kiekvienas klientas liko patenkintas ir vis plečiantis didesniam klientų ratui, įmonės vadovas nusprendė teikti paraišką ES struktūrinių fondų paramai gauti, norint įkurti naujas, dar didesnes patalpas, kad būtų patenkinti klientų poreikiai.

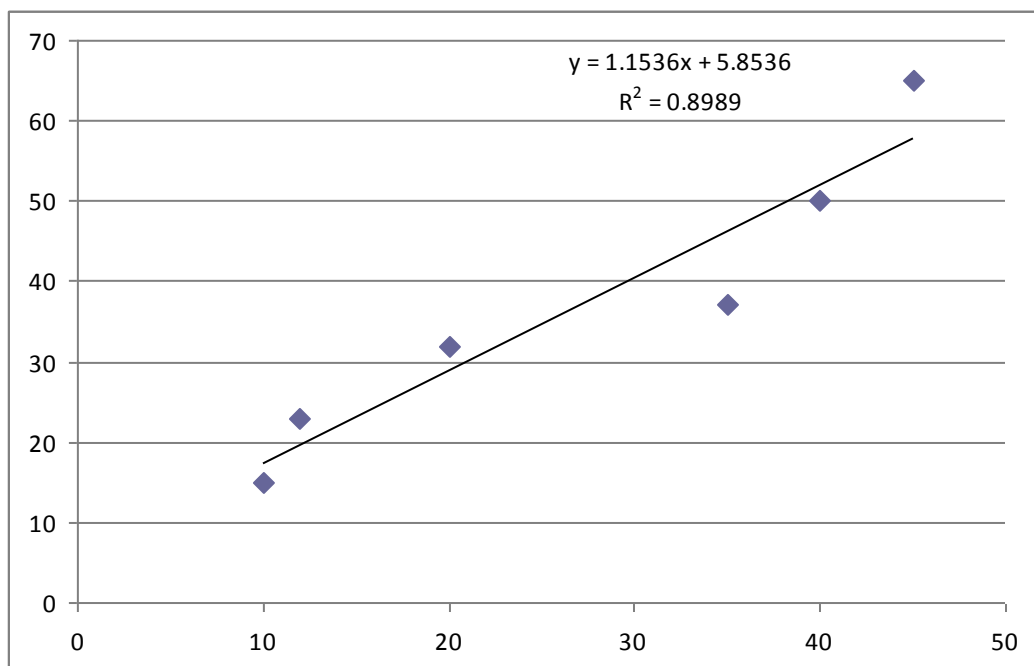
Vertinant visų šių trijų organizacijų konkurencingumo pranašumą, įvertinau ir koreliacijos ryšį ES struktūrinių fondų paramos bei gauto organizacijų pelno.

Vertinant UAB „Šventė Jums“ ES struktūrinių fondų paramos naudą organizacijai, skaičiuojamas koreliacijos koeficientas, kurio stiprumas tarp kintamųjų nustatomas pagal reikšmes 1 arba -1, kuo didesnė reikšmė, tuo didesnis ryšys tarp kintamųjų.

Kaip parodo atlikti skaičiavimo rezultatai organizacijoje UAB „Šventė Jums“ koreliacijos ryšys tarp gautų ES struktūrinių fondų paramos ir pelno yra 0,8989, šiuo atveju ryšys yra ganėtinai stiprus, tačiau gautas pelnas nepriklauso nuo suteiktos paramos skaičiaus (28 pav.).

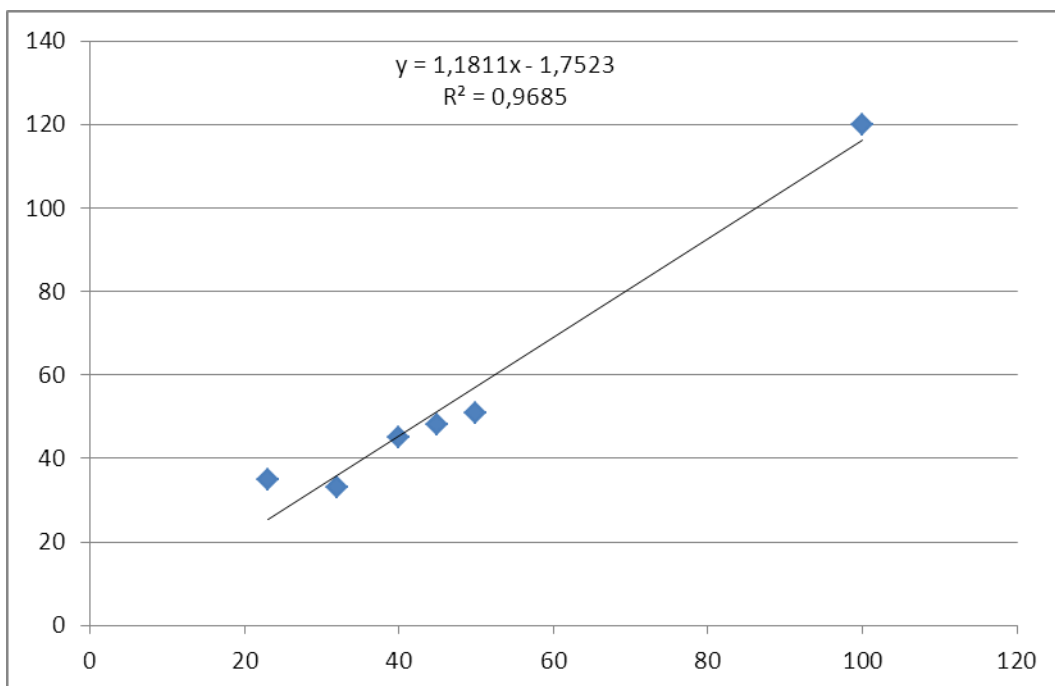
Grafike pavaizduota, kad UAB „Šventė Jums“ organizacijoje ES struktūrinių fondų parama yra labai didelė, įmonė dažnai naudojasi teikiamomis paslaugomis, siekdama plėsti savo rinkos dalį Lietuvoje ir užsienio valstybėse.

Koreliacija – ryšys tarp pelno ir paramos yra gana didelis, tačiau pats pelnas uždirbamas labiau iš suteiktų paslaugų skaičiaus nei iš gautos ES struktūrinių fondų paramos. Organizacijos koreliacija paskaičiuota už paskutinius penkerius metus, kaip gaunama parama veikė organizacijos rezultatus.



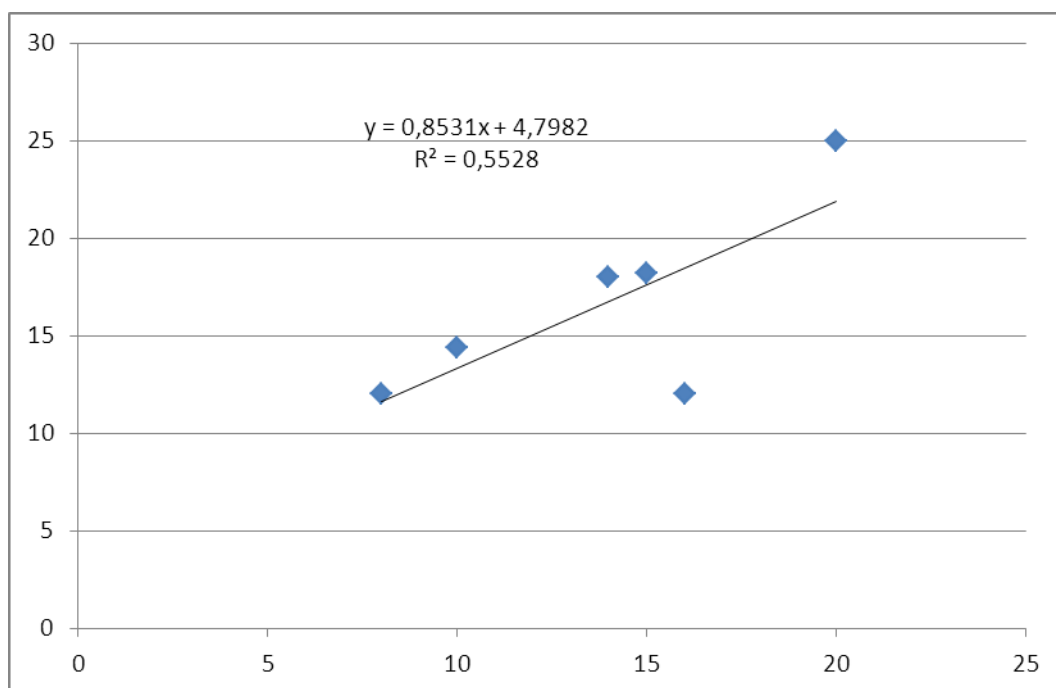
**20 pav. Koreliacijos ryšys tarp ES struktūrinių fondų paramos suteikimo ir UAB „Šventė Jums“ gauto pelno (tūkst. Eurų)**

Vertinant UAB „Dzūkų dvaras“ ES struktūrinių fondų paramos naudą organizacijai buvo paskaičiuotas koreliacijos koeficientas, kurio vertė 0,968. Tai parodo, kad šios nagrinėjamos organizacijos ES struktūrinių fondų ryšys su organizacijos pelnu yra taip pat didelis. Organizacijos gautas pelnas priklauso nuo gautos paramos sumos (29 pav.).



**21 pav. Koreliacijos ryšys tarp ES struktūrinių fondų paramos ir UAB „Dzūkų dvaras“ gauto pelno koreliacijos koeficientas (tūkst. Eurų)**

Yra matoma, kad organizacijos UAB „Dzūkų dvaras“ vadovas stengiasi pasinaudoti teikiamomis ES struktūrinių fondų paramomis, suteikdamas galimybes savo organizacijos rinkos plėtrai, naujų darbo vietų kūrimui bei organizacijos konkurenciniam pranašumui išlaikyti.



**22 pav. Koreliacijos ryšys tarp ES struktūrinių fondų paramos gavimo ir UAB „Manoteka“ gauto pelno koreliacijos koeficientas (tūkst. Eurų)**

Kaip matome iš grafiko, šios nagrinėjamos organizacijos koreliacijos ryšys tarp paramos ir gauto pelno yra ganėtinai vidutinis, organizacijos gauta parama yra nedidelė, tačiau gaunamas pelnas iš šios paramos yra ne mažas (30 pav.).

Organizacijų konkurencingumą leidžia analizuoti ir išvestiniai rodikliai, tokie kaip grynasis pelningumas, turto apyvartumas, likvidumo rodikliai.

Apibendrinant pasirinktų organizacijų veiklos finansinius rezultatus galima teigti, kad nepaisant panašios veiklos, geresniais rodikliais pasižymi UAB „Šventė Jums“ bei UAB „Dzūkų dvaras“ organizacijos.

#### **4.2. ES struktūrinių fondų paramos konkurencingumui UAB „Šventė Jums“, UAB „Manoteka“ ir UAB „Dzūkų dvaras“ analizė**

Analizuojant ES struktūrinės paramos poveikį įmonių UAB „Šventė Jums“ ir UAB „Manoteka“ bei UAB „Dzūkų dvaras“ konkurencingumui, reikia sugrįžti prie „deimanto“ modelio. Finansinė parama verslo skatinimui ar sanglaudos gerinimui pasireiškia ne tik tiesioginėmis išmokomis privačioms įmonėms, bet ir parama infrastruktūros, švietimo, verslo aplinkos gerinimui. Toliau bus nagrinėjama ne tik tiesioginė parama minėtoms įmonėms, bet ir aplinkos veiksnių, svarbių šioms įmonėms, gerinimas.

**UAB „Šventė Jums“.** 2014 m. kovo 12 d. UAB „Šventė Jums“ pradėjo įgyvendinti projektą UAB „Šventė Jums“ pasirengimas paslaugų spektrui didinti – „kavinukės ant ratų atidarymas“ (VP2-2.2-ŪM-04-K-01-033), realizuojant Lietuvos 2014 – 2020 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategijos Ekonomikos augimo veiksmų programos 2 prioriteto „Verslo produktyvumo didinimas ir verslo aplinkos gerinimas“ priemonę „Naujos galimybės“. Šio projekto tikslas – padidinti UAB „Šventė Jums“ pardavimus Alytaus mieste, sertifikuojant paslaugas, kurias bus pateikiamos Alytaus miesto gyventojams lankomiausiose Alytaus miesto vietose.

Šios „kavinukės ant ratų“ atidarymas ne tik suteikia galimybę padidinti įmonės galimybes, plėtojant naują paslaugą ir plečiant įmonės veiklą, bet ir naujų darbuotojų priėmimui įmonėje. UAB „Šventė Jums“ vadovo teigimu, ES struktūrinių fondų paramos galimybės suteikia šansą tapti konkurencingesniu kitų įmonių atžvilgiu, nebijant didelių investicijų, suteikiama galimybė padaryti gerą ne tik sau pačiam, bet ir kitiems.

UAB „Šventė Jums“ pasinaudodama ES struktūrinių fondų parama turėjo galimybę savo darbuotojus išleisti atitinkamam kvalifikacijos kėlimui, siunčiant į kursus Alytaus profesiniame rengimo centre, suteikiant galimybę savo darbuotojams persikvalifikuoti.

Siekdama spartesnės paslaugų pasiūlos, UAB „Šventė Jums“ taip pat investavo į įmonės ir jos paslaugos pristatymą Alytaus miesto gyventojams.



Projekto įgyvendinimo pabaiga – 2016 m. birželio mėn.

**UAB „Manoteka“.** UAB „Manoteka“ įgyvendino projektą UAB „Manoteka“ konkurencingumo stiprinimas, investuojant į naujų, didesnių patalpų kūrimą, kurios įmonei suteiktų galimybę praplėsti savo paslaugų spektrą ir išlikti konkurencingesnei. Kuriamai paslaugai pagal priemonę „Plėtra ir kokybė“ buvo skirta ES struktūrinių fondų finansinė parama (įmonė gavo 0,12 tūkst. Eurų iš Europos Regioninės plėtros fondo specialiosios Ekonomikos augimo ir konkurencingumo didinimo programos). Projektas įgyvendinamas 12 mėnesių.

Po pusantrų metų, po šio projekto įgyvendinimo, bus sukurtos papildomos darbo vietos naujam personalui. Prasidėjus didesnių paslaugų užsakymo skaičiui UAB „Manoteka“ rinkoje prognozuojamas pardavimų bei rinkos dalių augimas, paskirstymo kanalų gausėjimas, konkurencingumo didėjimas tiek Alytaus miesto gyventojams, tiek visos Lietuvos gyventojų mastu.

Šios galimybės įmonei leidžia dvigubai greičiau aptarnauti savo klientus, ir taip suteikiant galimybę pritraukti kuo daugiau investuotojų plečiantis toliau. Kaip teigia UAB „Manoteka“ įmonės vadovas, ES struktūrinių fondų parama, statant patalpas ir perkant visą reikiamą įrangą, padėjo lengviau prieiti prie pačių investuotojų ir rangovų, kurie greičiau sutiko atlikti visus reikiamus darbus.

**UAB „Dzūkų dvaras“.** UAB „Dzūkų dvaras“ nuo 2015 m. taip pat turėjo galimybę pagerinti darbuotojų kvalifikaciją, naudojantis ES parama, kadangi įmonė atidarė naują paslaugą savo įmonės patalpose – „kartingai“. Jiems reikėjo naujų darbuotojų arba perkvalifikuoti jau turimus, todėl remiantis 2014 – 2020 m. Bendrojo programavimo dokumento patvirtintu projektu „Žmonių išteklių vystymas įmonėse, taikant individualizuotus bendrųjų mokymų metodus ir tokiu būdu didinant įmonių bei pačių darbuotojų konkurencingumą rinkoje“, iš viso buvo mokomi 15 darbuotojų (7 iš jų užima vadovaujančias pozicijas). Projekto aprašyme nurodyta, kad šio „projekto esmė – suteikti aukštos kokybės specializuotus bendruosius mokymus įmonių personalui šiomis temomis: strategija, planavimas; rinkodara; personalo strategija; finansų planavimas ir kontrolė; pardavimas, tarptautinės derybos; lyderystė (AL); lyderystė (VL); tiekimo grandinės valdymas; strategija paprastai; anglų kalba. Galima pastebėti, kad didesnis dėmesys šiame projekte skirtas vadybos procesų gerinimui, o ne gamybos, našumo gerinimui. Bendra šio projekto vertė – 9745 Eurų, iš kurių 6122 Eurų padengia ES struktūrinė parama. Projekto sutartis pasirašyta 2014 m. pavasarį, tačiau konkursas personalo mokymams rengti paskelbtas tik rugsėjo mėnesį. Didžioji dalis mokymų vyko dar 2015 metais (projekto trukmė 12 mėnesių).

Atsižvelgiant į laisvalaikio ir pramogų organizavimo sektoriaus Deimanto modelyje išskirtas silpnąsias sritis galima teigti, kad didžiausias dėmesys 2014 – 2020 m. laikotarpiu buvo skiriamas įmonių konkurencingumo strategijos ir jai aktualių įgūdžių gerinimui. Suteikta tiesioginė ES parama pagal Bendrojo programavimo dokumento (BPD) II prioritetą „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ turėjo prisidėti prie sėkmingesnio įmonės valdymo, vadovų ir specialistų kompetencijos kėlimo. Šios ES

paramos sritys 2014 – 2020 laikotarpiu turi didžiausią tiesioginę įtaką nagrinėjamų įmonių konkurencingumui.

Laisvalaikio ir pramogų organizavimo įmonės taip pat galėjo pajauti ES paramą paslaugų infrastruktūros plėtrai, energetikos sektoriaus efektyvumo skatinimui. Galima pastebėti, kad tai atsiliepia sektoriaus ar viso Lietuvos ūkio konkurencingumui tarptautiniu mastu, o konkrečių įmonių pasiekimai priklauso nuo jų sugebėjimo pasinaudoti šia pažanga.

Atsižvelgiant į nagrinėtų projektų užbaigimo datas galima nagrinėti, ar suteikta parama ir investicijos atsispindėjo įmonių finansiniuose rezultatuose.

UAB „Šventė Jums“ veiklos rodiklius analizuoti reikia atsižvelgiant į labiausiai analizuojamą projektą: UAB „Šventė Jums“ produktyvumo didinimas, investuojant paslaugų plėtros paslaugą. Didžiausios įmonės investicijos į paslaugų plėtrą ir naujų įrengimų įsigijimą fiksuojamos 2015 – 2016 metais — apie 50 tūkst. Eurų kiekvienais metais. 2010-2015 metais materialiojo ir nematerialiojo (programinės įrangos) įsigijimas buvo daug mažesnis — apie 20 tūkst. Eurų.

Vis dėlto reikia įvertinti ir galimus teigiamus investicijų į šią įmonę aspektus. Glaudus ir sėkmingas bendradarbiavimas su kitomis įmonėmis galėjo turėti teigiamos įtakos UAB „Šventė Jums“ reputacijai.

Be to, Lietuvos įmonių, ratp jų ir UAB „Šventė Jums“ dalyvavimas investiciniame projekte turėjo įtakos ir ES struktūrinės paramos skyrimui. Šių veiksmų įtaka UAB „Šventė Jums“ veiklos efektyvumui ir konkurencingumui sunkiai pamatuojama, reikia ir toliau stebėti bendradarbiavimo su kitais tiekėjais dinamiką.

Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programos buvo vykdomos 2013 ir 2014 metais. Analizuojant įmonės konsoliduotos ir finansinės apskaitos 2011 – 2015 m. ataskaitas galima pastebėti išaugusius pardavimus. Per pastaruosius penkerius metus jie išaugo daugiau nei 4 kartus. Vien 2013 m. grynas pelnas išaugo daugiau nei 2 kartus: nuo 100 tūkst. Eurų iki 200 tūkst. Eurų ( tačiau augimo tendencija matoma ir 2013 – 2015 metais.

Įmonės ataskaitose minimas 2014 m. pradėtas darbo procesų modernizavimas ir automatizavimas bei organizacinės struktūros koregavimas, kuris prisidėjo prie darbo našumo pagerinimo (2014 metais darbo našumas padidėjo 70 proc., 2013 m. – 43 proc.). Tai gali būti laikoma viena svarbiausių pelningos įmonės veiklos priežasčių.

Norint geriau įvertinti ES struktūrinės paramos indėlį į įmonės darbuotojų žinių ir įgūdžių gerinimą, reikia analizuoti platesnį investicijų į darbuotojus kontekstą. Metinėse UAB „Šventė Jums“ ataskaitose akcentuojamas darbuotojų darbo sąlygų gerinimas, kvalifikacijos kėlimas. Tikslios investicijos darbuotojų apmokymams ir kvalifikacijos kėlimui 2010 – 2015 m. metinėse ataskaitose nėra pateikiamos. 2014 m. įmonei buvo kompensuota 6 tūkst. Eurų (viso projekto vertė 9 tūkst. Eurų), kurie buvo išleisti dalyvaujant jau minėtame darbuotojų kompetencijos kėlimo projekte kartu su

kitomis asociacijos narėmis. Per devynis 2014 m. mėnesius darbuotojų apmokymui ir konsultacinėms paslaugoms buvo išleista 2 tūkst. Eurų.

Tai, jog nemaža dalis ES struktūrinės paramos lėšomis finansuoto projekto mokymo programų buvo orientuotos į vadovaujančias pozicijas užimančių darbuotojų kompetencijos kėlimą galėjo turėti įtakos bendrovės UAB „Šventė Jums“ organizacinės struktūros koregavimui. 2014 ir 2015 m. buvo atliekami vadovavimo lygių tvarkymo, aiškesnio padalinių funkcijų, bendradarbiavimo bei atskaitomybės apibrėžimo darbai. Mokymų metu įgytos žinios galėjo lemti ne tik atliekamos reformos kryptį, bet ir padėti darbuotojams lengviau persiorientuoti ir dirbti pertvarkytos sistemos rėmuose.

Apibendrinant investicijas darbuotojams bei jų kvalifikacijos kėlimui ir ES struktūrinės paramos indėlį šioje srityje, galima pastebėti, kad ši parama buvo integrali įmonės personalo politikos dalis. Mokymai vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams galėjo prisidėti prie pradėtos organizacinės struktūros pertvarkymo. Papildomi personalo valdymo sprendimai, tokie kaip motyvacinės atlyginimo sistemos sukūrimas, tolimesnis investavimas į darbuotojų ugdymą, leidžia užtikrinti sukurtų žinių tęstinumą ir ilgalaikį poveikį.

**UAB „Dzūkų dvaras“.** Šios įmonės darbuotojai taip pat galėjo pajusti ES teikiamos paramos įtaką, kadangi dalis jų galėjo dalyvauti grupės darbuotojams skirtuose mokymuose. Galima pastebėti, kad 2014 m. patvirtinto projekto vertė gerokai mažesnė nei to, kuriame dalyvavo UAB „Šventė Jums“ darbuotojai. Vien pastarosios įmonės darbuotojų mokymui iš ES lėšų buvo skirta beveik 4 tūkst eurų, tuo tarpu visos ES struktūrinės paramos dalis grupės mokymams sudarė 3 tūkst. Eurų.

Paramos įtaką įmonės veiklos efektyvumui galima analizuoti remiantis grynojo pelningumo rodiklio dinamika. Pastebima, kad įmonės grynasis pelningumas 2014 – 2015 m. laikotarpiu kito nedaug ir didesnis augimas fiksuojamas tik 2015 metais. Taigi investicijos darbuotojų mokymams neatsispindėjo sukurto grynojo pelno padidėjimo. Kiti, įmonės veiklos efektyvumą leidžiantys analizuoti rodikliai: turto grąža, turto apyvartumas kito nedaug.

Įmonė savo prioritetu laiko darbuotojų darbo našumo ir darbo užmokesčio didinimą. Metiniuose pranešimuose iki 2014 metų buvo teigiama, kad darbuotojų kaita yra pakankamai didelė, tai įvardijama kaip vienas iš darbuotojų rizikos aspektų. Buvo pastebima, kad didėja atleidžiamų darbuotojų skaičius dėl darbuotojų išvykimo dirbti į užsienį bei naujai priimtų darbininkų nesugebėjimo prisitaikyti prie įmonės keliamų reikalavimų bei tikslų. Galima daryti prielaidą, kad nemaža darbuotojų kaita, kuri būdinga 2010 – 2014 m. trukdė tinkamai išnaudoti suteiktos paramos personalo mokymui privalumus. Nors tikėtina, kad didžioji dalis atleidžiamų darbuotojų buvo barmenai, tačiau tai galėjo trikdyti ir už personalo valdymą bei strateginius sprendimus atsakingų darbuotojų darbą. 2014 – 2015 m. metiniuose pranešimuose teigiama, kad sumažėjo atleidžiamų iš darbo darbuotojų skaičius. Kaip svarbiausia tokio pasiekimo priežastis įvardijama efektyvi darbuotojų skatinimo politika bei naujai priimtų darbininkų sugebėjimas prisitaikyti prie įmonės keliamų

reikalavimų bei tikslų. Vis dėlto reikia atkreipti dėmesį į 2015 m. prasidėjusius pokyčius šalies ekonomikoje ir darbo rinkoje – ekonominį sunkmetį, kuris taip pat galėjo stipriai veikti darbuotojų kaitos sumažėjimą.

Apibendrinant ES struktūrinės paramos įtaką UAB „Dzūkų dvaras“ darbuotojų mokymams galima pastebėti, kad ši parama neturėjo didelio poveikio įmonei, jos pelningumo rodikliams. Tikėtina, kad paramos dydis šiai įmonei buvo santykinai nedidelis (atsižvelgiant į bendrą paramos dydį, koncerną sudarančių įmonių skaičių bei nagrinėjamos įmonės išlaidas mokymams). Be to, laikotarpiu, kuomet buvo apmokomi darbuotojai, buvo didelė darbuotojų kaita. Tai taip pat sumažino suteiktos paramos ir mokymų poveikį.

Įmonės veiklos efektyvumui bei sukuriama grynojo pelno augimui įtakos turi ne tik tinkamas darbuotojų pasirengimas ir darbas, bet ir bendradarbiavimo su tiekėjais bei pirkėjais sąlygos, netiesioginį poveikį turėję paramos projektai. Be tiesioginės finansinės paramos įmonių UAB „Šventė Jums“ ir UAB „Dzūkų dvaras“ bei UAB „Manoteka“ konkurencingumui taip pat reikia aptarti ir kitus, su ES struktūrinės paramos fondų lėšomis susijusius finansuotus projektus.

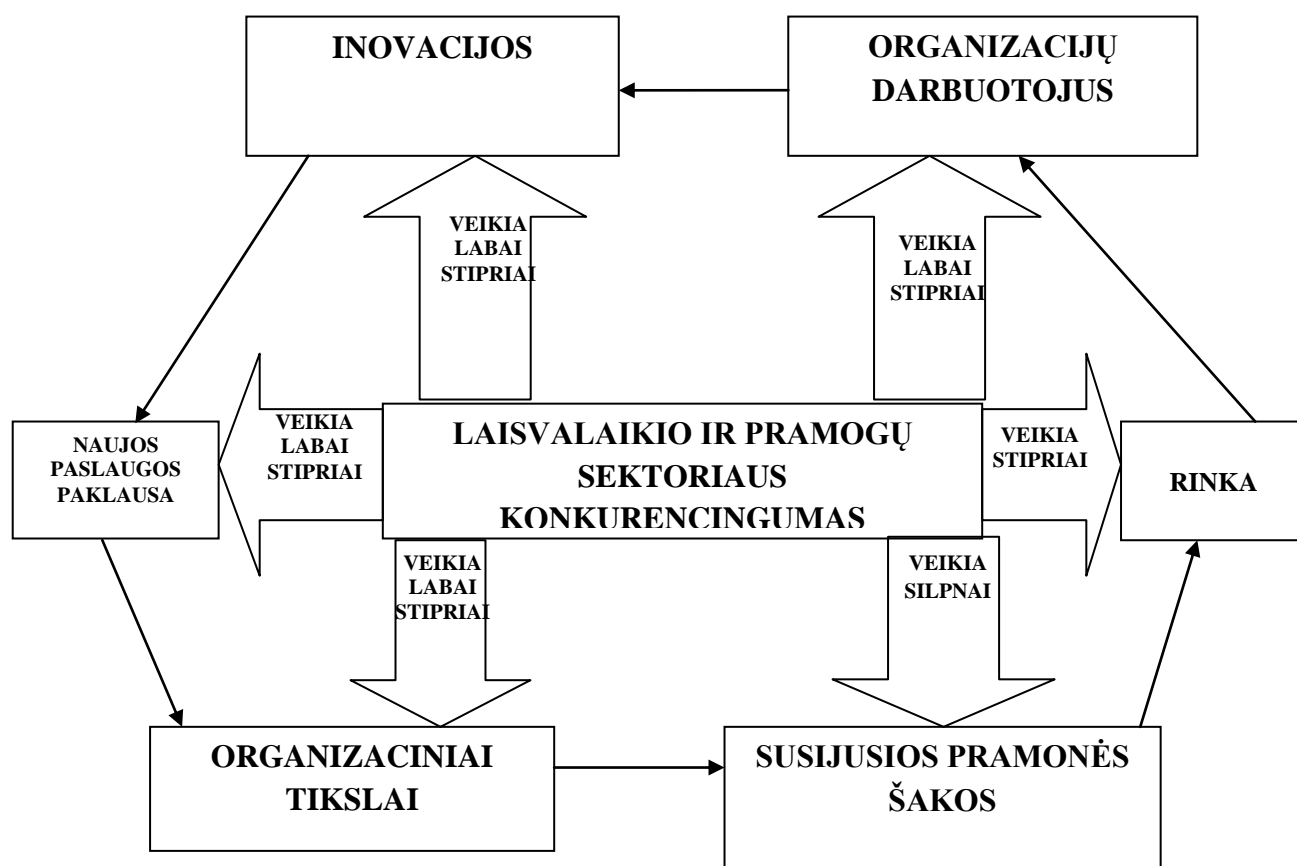
Galima pastebėti, kad dėmesys verslumui, inovacijoms, meninių gebėjimų integravimui yra svarbus ne tik visos Lietuvos raidai, bet gali turėti teigiamą poveikį nagrinėjamos laisvalaikio ir renginių organizavimo įmonėms. ES parama leidžia reikiamus pokyčius, reformas įgyvendinti kur kas greičiau nei tai galima būtų padaryti tik nacionalinio biudžeto ir privačių investuotojų lėšomis. Taip pat svarbus partnerystės skatinimo principas, kuris sukuria glaudesnę įmonių viešojo sektoriaus tarptautinių investuotojų bendradarbiavimo tinklą.

Lietuvos įmonių, taip pat ir nagrinėjamų laisvalaikio ir renginių įmonių gebėjimai diegti inovacijas bei formuoti inovacinius gebėjimus skatinami projektu „Inovacinių gebėjimų formuoti ir diegti inovacijas stiprinimas (INO-GEB)“ (sutartis pasirašyta 2015-12-29, iš ES skirta 52,78 tūkst.Eurus). Projekto metu siekiama sudaryti geresnes sąlygas ūkio subjektams naudotis viešosiomis inovacijų paramos paslaugomis visoje Lietuvoje, padidinti paslaugų verslui įvairovę ir kokybę, išplėtoti ir sustiprinti inovacijų paramos paslaugų bazę ir potencialą bei aktyvinti privataus ir viešojo sektorių organizacijų bendradarbiavimą inovacijų formavimo ir įgyvendinimo srityje. Viešoji įstaiga Lietuvos inovacijų centras projekto metu ūkio subjektams teikia patariamojo pobūdžio viešosios inovacijų paramos paslaugas (konsultavimas, lavinimas, informavimas), orientuotas į inovacijų vadybą, inovacinių projektų rengimą, projektų biudžetų formavimą ir valdymą, projektų rengimą ES struktūrinių fondų 2014 – 2020 paramai gauti, paraiškų pildymą ir pan. Lygiagrečiai teikiamos konsultacijos regioninių inovacijų strategijų, klasterizacijos ir technologinių platformų iniciatyvų skatinimo klausimais, organizuojami kasmetiniai nacionaliniai „Inovacijų prizo“ konkursai ir t. t.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, jog ES struktūrinių fondų paramos įtaka tiesiogiai ir netiesiogiai veikia UAB „Šventė Jums“ ir UAB „Dzūkų dvaras“ bei UAB „Manoteka“ konkurencingumą.

Sudarant modelį, remiantis M.E.Porterio modeliu, kuris padėtų įmonėms išlikti konkurencingoms, pirmiausiai sudaromas veiksmų planas:

- įmonėms svarbu kreiptis dėl investicijų su konkrečiu projektu;
- gautos piniginės lėšos – darbuotojų kvalifikacijai, naujoms technologijoms ar naujų paslaugų kūrimui ir kt.
- Tikslingas lėšų panaudojimas.



23 pav. Laisvalaikio ir pramogų konkurencingumo modulis (sudaryta autoriaus)

Vertinant sukurtą modulį, sudarytą pagal M.E.Porterio modelį, laisvalaikio ir pramogų sektoriaus įmonėms, galima pamatyti, kurios šakos įmonėms yra daugiausiai svarbios ir kuriose šakose įmonės norėdamos išlikti konkurencingos, turėtų pasitempti ir siekti kuo geresnių rezultatų.

Aukščiau sukurtas modulis parodo, jog įmonės, užsiimančios laisvalaikio ir pramogų veikla, norėdamos išlikti konkurencingos, privalo užtikrinti tris esminius dalykus, kurie stiprina jų poziciją rinkoje:

- Inovacijas;
- Pasiūlą;
- ES struktūrinių fondų paramos lėšas.

Reikiamai panaudota ES struktūrinių fondų parama laisvalaikio ir pramogų konkurenciniam pranašumui didinti, leidžia išlikti ne tik konkurencingoms kitų įmonių atžvilgiu ir padidinti savo paslaugų spektrą bei vartotojų poreikį bet taip pat įmonės gaunamas lėšas.

## IŠVADOS

1. Atlikta ES struktūrinių fondų paramos ir konkurencingumo didinimo problemos analizė padėjo nustatyti, jog pagrindinis ES struktūrinių fondų investicinis tikslas – skirtumų mažinimas tarp regionų, vystant ES valstybių ekonomiką bei socialinį išsivystymą, teikiant investicijas probleminiams šalių klausimams spręsti.
  1. Įvertinus konkurencingumo M. Porterio „deimanto“ modelio pranašumus ir trūkumus, galima teigti jog įmonių konkurencingumas labiausiai vertinamas per įmonių rinkos aspektus, produktų pateikimą rinkoje, išlaikant konkurencinį įmonės lygį. Šio modelio vienas iš privalumų yra tas, kad padeda išanalizuoti kokie veiksniai yra svarbiausi įmonei bei padeda atskleisti konkurencijos intensyvumą bet kuriai šakai, įmonei padeda sukurti tokią strategiją, tam, kad būtų išnaudotos išorinėje aplinkoje susiklosčiusios aplinkybės, išlaikant stiprią konkurencinę kovą ir sėkmingai įveikiant visas iškilusias grėsmes. M. Porterio „deimanto“ modelio trūkumas, tai, jog analizuojant įmonių konkurencinį pranašumą nebuvo įtraukta valstybinės institucijos bei jų reguliavimas, tai ypač aktualu besivystančioms šalims, nes valstybės valdymo institucijos gali nustatyti tam tikrus tarifinius ar netarifinius barjerus ir t.t. Šis modelis nėra tinkamas jaunoms, besikuriančioms įmonėms, kurios dar tik siekia įsitvirtinti rinkoje, kadangi ne visuomet suteikia galimybę nustatyti tikslią konkurencinę padėtį.
  2. Atlikta ekspertų analizė leido daryti prielaidą, jog veiksniai, skatinantys ES struktūrinių fondų paramos įtaką laisvalaikio ir pramogų įmonėms, tai: lanksti įmonių politika, leidžianti prisitaikyti prie rinkos pokyčių; inovacijos; informacinės technologijos; valdymo metodai bei technologijų tobulinimas. Galima daryti išvadą, jog svarbiausias aspektas, prisidedantis prie ES struktūrinių fondų paramos įmonių konkurencingumui skatinti, yra lanksti įmonių politika ir gebėjimas prisitaikyti prie rinkos pokyčių, o svarbiausia priemonė – įmonių inovacijos, remiantis 2014 – 2020 m. ES struktūrinių fondų investicijomis. ES struktūriniai fondai suteikia įmonėms galimybę tapti konkurencingesnėmis Lietuvos rinkoje. Tokią prielaidą daryti leidžia didelis dėmesys inovacijų skatinimui, žmogiškųjų išteklių plėtrai ir kitoms pažangioms verslo priemonėms. Teorinis konkurencingumo nagrinėjimas parodo, kokie elementai gali būti konkurencingi kiekvienai įmonei.
  3. Nagrinėjant laisvalaikio ir pramogų sektoriaus, ES struktūrinių fondų paramą, išvelgta keletas tendencijų. Laisvalaikio ir pramogų organizavimo įmonių rinka susiduria su augančia konkurencija teikiant tos pačios paskirties paslaugas. UAB „Šventė Jums“, UAB „Manoteka“ bei UAB „Dzūkų dvaras“ ES struktūrinių fondų įtaka labiausiai

paveikia vietos rinkos paklausą, įmonių strategijų ir tikslų analizę bei ekonominius veiksnius, mažiausiai įtakos turi valdymo ir politiniams veiksniams bei kultūriniais aspektams. Nors yra atlikta analizė pagal M. E. Porterio „deimanto“ modelį, konkurencingumo veiksnius bei ekspertų apklausą rodo, kad ES struktūriniai fondų daroma įtaka organizacijų struktūroms yra skirtinga. Vienas jų veikia labai stipriai: darbuotojus, inovacijas, naujos paslaugos kūrimą, kitas veikia stipriai ar silpnai: susijusias pramonės šakas, rinką. Apibendrinant atliktus tyrimus pagal visus konkurencingumo veiksnius, galima teigti, kad ES struktūriniai fondai įtakoja nagrinėjamų įmonių konkurencingumą įvairiuose įmonėse aspektuose.



## SIŪLYMAI

- Siūloma teikti daugiau informacijos apie finansavimo galimybes, naudojantis ES struktūrinių fondų parama. Pateikti informacijos apie įmones, pasinaudojusias ES struktūrinių fondų parama ir turėjusias galimybę sėkmingai praplėsti savo veiklą.
- Skatinti verslumą, mažinant kliūtis verslo kūrimui bei finansavimui, siekti sukurti reikiamų produktų ar paslaugų spektrą Lietuvos rinkoje, stengtis supaprastinti naujų įmonių kūrimą bei finansavimą. Motyvuojant aukštos kvalifikacijos darbuotojus bei perspektyvius verslininkus dirbti Lietuvoje, pateikti visą reikiamą informaciją apie paprastesnes galimybes, kuriant verslą Lietuvoje Europos lygiu. Tokiu būdu bus suteikiama galimybė visiems asmenims turėti perspektyvas Lietuvoje, tokiu būdu bus keliamas pačios valstybės ekonomikos lygis.

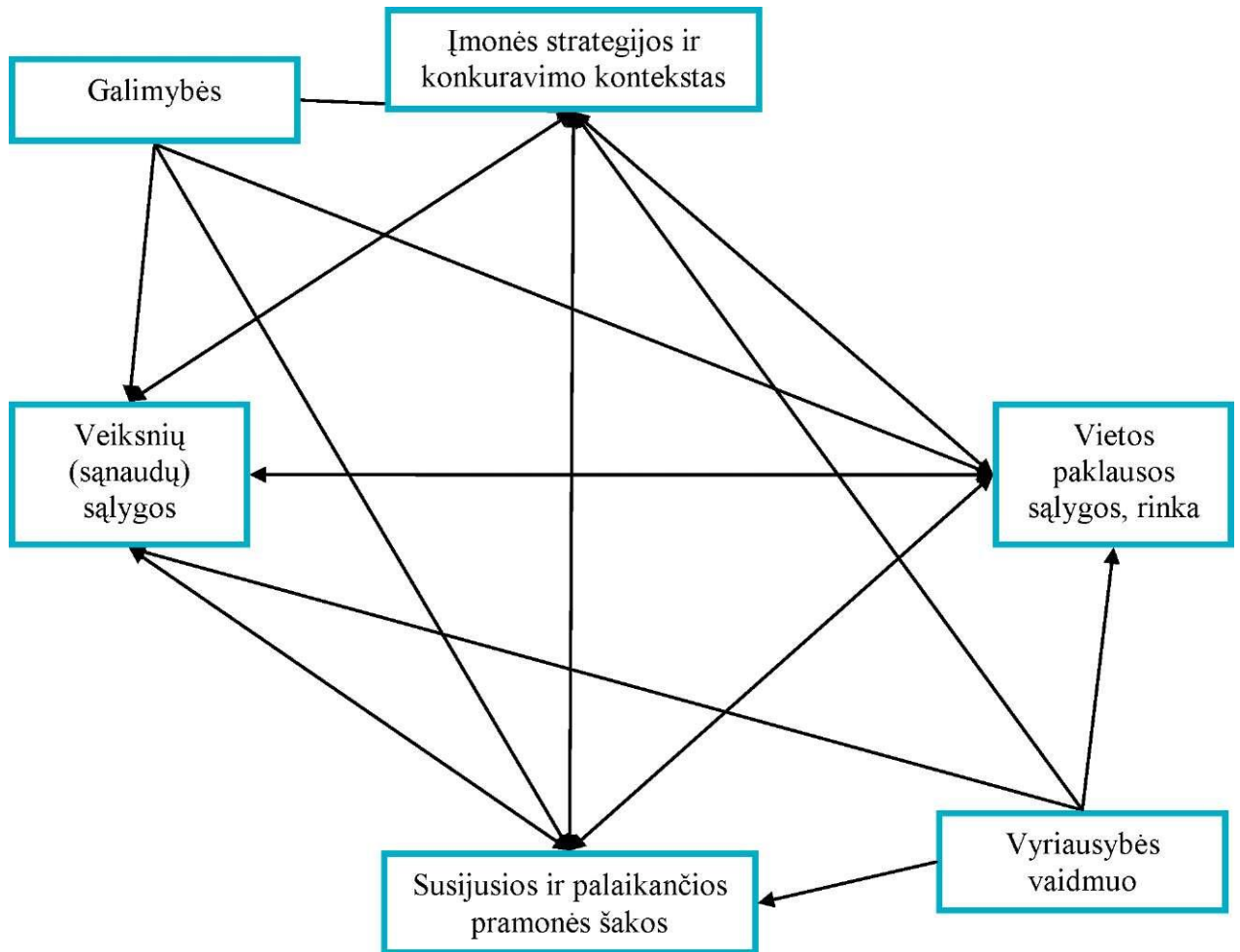
## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. AMBASTHA, Ajitabh; MOMAYA, Dr K. (2004) Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models. *Singapore Management Review*, [interaktyvus] Vol. 26(1),p. 45-61 [žiūrėta 2016 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5321/is\\_200401/ai\\_n21343517/](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5321/is_200401/ai_n21343517/)
2. BENIUŠIENĖ, Ineta; SVIRSKIENĖ, Giedrė. (2008) Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Šiauliai: Šiaulių universitetas, Nr. 4 (13), p.32-40. ISSN 1648-9098.
3. Bosas A. (2002). Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
4. BLUNCK, Franziska. (2006) What is Competitiveness? Iš *The Competitiveness Institute* [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.competitiveness.org/article/articleview/774>
5. CHO, D. S. (1998) From national competitiveness to bloc and global competitiveness. *Competitiveness Review*, No. 8 (1), p. 11–23.
6. DEPPERU, Donatella; CERRATO, Daniele. (2005) *Analyzing International Competitiveness at The Firm Level: Concepts and Measures* [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.unicatt.it/unicattolica/dipartimenti/DISES/allegati/wpdepperucerrato32.pdf>
7. Garbaravičius, T., Kuodis, R. (2002) . Lietuvos finansų sektoriaus struktūra ir funkcionavimas. *Ekonomikos teorija ir praktika. Pinigų studijos*.
8. GUPTA, Atul, McDANIEL, Jason. (2002) Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge: A Framework for Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management Practice*, Lynchburg College [interaktyvus] October [žiūrėta 2016 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.tlinc.com/articl39.htm>
9. HERRMANN, Andrea M. (2008) Contrasting the resource-based view and competitiveness theories: how pharmaceutical firms choose to compete in Germany, Italy and the UK. *Strategic Organization*. Vol 6(4): 343–374.
10. JUCEVIČIUS, Robertas; et al. (2006), Lietuvos ekonomikos augimo ir konkurencingumo šaltinių (veiksnių) kompleksinė studija [interaktyvus]. *Ūkio ministerija*, [žiūrėta 2016 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/Kompleksine%20studija-2006\\_03\\_09-galutine.doc](http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/Kompleksine%20studija-2006_03_09-galutine.doc)
11. KARLSSON, Charlie. (2008) *Handbook of research on cluster theory*, Edvard Elgar Publishing, 336 p. [interaktyvus] Iš Google Books [žiūrėta 2016 m. balandžio 15 d.]. Prieiga

- perinternetą:<http://books.google.lt/books?id=cnwhCIp2IoC&lpg=PP1&ots=34Q7GYZYCV&dq=M.E.%20Porter%20cluster&pg=PT4#v=onepage&q=M.E.%20Porter%20cluster&f=false>
12. Kvainauskaitė, V., Snieška, V. Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas: monografija. Kaunas: Technologija. 2003.
  13. Korsakienė, R. 2004. Determining competitive advantage : the analytic hierarchy process, *Journal of Business Economics and Management* 5(4): 205–215.
  14. MARČINSKAS, Albinas; DISKIENĖ Danuta. (2001) Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, Nr. 55-56, p. 64-74.
  15. Maksvytienė, I., Urbonas, J. (2001). Įmonės konkurencingumo modelio jėgos ir struktūra. *Inžinerinė ekonomika*. Kaunas: Technologija, Nr. 2 (22).
  16. Melnikas, B., Jakutavičius, A., Strazdas, R. (2000) Inovacijos, verslas, vadyba, konsultavimas.
  17. MOCKUVIENĖ, Asta. (2005), *Temės ūkio technika prekiaujančių įmonių konkurencingumo didinimas*. Nepublikuotas magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Akademija. 60 p.
  18. Navickas V., Malakauskaitė A. (2009 a). Malakauskaitė A., Navickas V. (2010). Relation between the Level of Clusterization and Tourism Sector Competitiveness. *Engineering Economica* Vol. 1(61), 2009.
  19. NONAKA Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. (1995), *The knowledge-creating company– how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press, 304 p.
  20. PORTER, Michael E. (2009) *The Competitive Advantage of Nations, States and Regions*. Iš *Harvard Business School* [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.isc.hbs.edu/pdf/20090415\\_AMP.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/20090415_AMP.pdf)
  21. PORTER, Michael E. (1998a) Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, [interaktyvus]. November-December [žiūrėta 2016 m. balandžio 22 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.econ-pol.unisi.it/didattica/ecreti/Porter1998.pdf>
  22. RUNDH, Bo. (2005) The multi-faceted dimension of packaging. Marketing logistic or marketing tool? *British food journal*, Vol. 107(9), p. 670-684 [interaktyvi duomenų bazė] Iš Emerald Insight [žiūrėta 2016 m. balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1515067>
  23. Piccoli, G. (2005). Review: IT-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage. A review and synthesis of the literature, 29 (4), 747-776.
  24. PORTER, Michael E. (1998b), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (With a New Introduction)*. New York: New Press, 397 p. ISBN 0-684-84148-7.

25. Vabalas E.(2001). Konkurencingumas, jo lygiai ir apibūdinimas // Lietuvos ūkio konkurencingumas: Konferencijos pranešimai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
26. Šeputienė, J., Jankauskas., V. (2009). The Impact of Institutional Environment on the Economic Development. *Ekonomika*, 141-153.
27. ŠLIBURYTĖ, L. (2000). Ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimas:. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, ekonomika. Kaunas: KTU
28. ŠTREIMIKIENĖ, Dalia; DAPKUS, Rimantas; ŠIVICKAS, Gintautas. (2007). Paramos smulkiam ir vidutiniam verslui efektyvumo vertinimas. *Ekonomika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, Nr. 80, p. 84-102. ISSN 1392–1258.
29. VALENTINAVIČIAUS, Stasys. (2006) Inovacinio verslo plėtra: problemos ir galimybės. *Ekonomika*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, Nr. 74, p. 108-128. ISSN 1392–1258.
30. VAIGINIENĖ, Erika; KASNAUSKIENĖ, Gindra; MIŠKINIS, Algirdas. (2006) Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumo stiprinimo galimybės. *Ekonomika*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, Nr. 74, p. 91-107. ISSN 1392–1258.
31. ŽVIRBLIS, Algis; MAČERINSKIENĖ, Irena; BURACAS, Antanas (2008) Įmonių konkurentų potencialo vertinimo principai ir baziniai modeliai. *Intelektinė ekonomika*. Nr. 1(3), p. 82–92. ISSN 1822-8011.

M. E. PORTERIO „DEIMANTO“ MODELIS.



Šaltinis: Sudaryta remiantis Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. New York, 1990

## ANKETA

Gerb. respondente, maloniai prašome atsakyti į šioje anketoje pateiktus klausimus. Mes siekiame išsiaiškinti Jūsų požiūrį į ES struktūrinės paramos įtaką įmonės konkurencingumui. Tyrimą atlieka Kauno Technologijos universiteto magistro studentas Saulius Janulevičius.

*Svarbu! Duomenys bus analizuojami tik apibendrintai, todėl individualūs atsakymai ir asmeninė informacija liks konfidenciali*

Prašome įvertinti, kaip šias sritis paveikė gauta ES struktūrinė parama. Apibraukite labiausiai Jūsų nuomonę atspindintį atsakymo variantą. Nepamiškite pažymėti atsakymo ir pirmojoje, ir antrojoje lentelės dalyje.

**1. Kokia veikla užsiima Jūsų organizacija?**

- Laivalaikio ir pramogų;
- Maitinimo įstaiga;
- Kelionių agentūrą;
- Kita.....

**2. Kokie veiksniai labiausiai lemia Jūsų organizacijos konkurencingumą?**

- Politiniai, įstatyminiai;
- Ekonominiai;
- Technologiniai;
- Socialiniai, kultūriniai;
- Strategijos ir tikslai;
- Ištekliai;
- Kultūra.

**3. Ar teikėte paraišką dėl ES struktūrinių fondų paramos gavimo ir ar ją gavote?**

- Net negalvojau teikti;
- Neteikiau;
- Taip, teikiau ir negavau;
- Teikiau;
- Taip, teikiau ir gavau;

**4. ES struktūrinės paramos įtaka, organizacijos konkurencingumą vietinėje rinkoje, kuriant naują paslaugą?**

- Visiškai nepaveikė;
- Nepaveikė;
- Paveikė silpnai;
- Paveikė stipriai;
- Paveikė labai stipriai.

**5. ES struktūrinės paramos įtaka, organizacijai bendradarbiaujant su investuotojais?**

- Visiškai nepaveikė;
- Nepaveikė;
- Paveikė silpnai;
- Paveikė stipriai;
- Paveikė labai stipriai

**6. ES struktūrinės paramos įtaka marketingo veiklos lygiui**

- Visiškai nepaveikė;
- Nepaveikė;
- Paveikė silpnai;

- Paveikė stipriai;
  - Paveikė labai stipriai
- 6. ES struktūrinės paramos įtaka, kuriant naujus organizacinius tikslus**
- Visiškai nepaveikė;
  - Nepaveikė;
  - Paveikė silpnai;
  - Paveikė stipriai;
  - Paveikė labai stipriai
- 7. ES struktūrinės paramos įtaka, išlaikant konkurencingumą su kitomis organizacijomis**
- Visiškai nepaveikė;
  - Nepaveikė;
  - Paveikė silpnai;
  - Paveikė stipriai;
  - Paveikė labai stipriai
- 8. ES struktūrinės paramos įtaka vadovų bei darbuotojų motyvacijai**
- Visiškai nepaveikė;
  - Paveikė silpnai;
  - Paveikė stipriai;
  - Paveikė labai stipriai
- 9. ES struktūrinės paramos įtaka, organizacijai naudojantis naujomis technologinėmis priemonėmis**
- Visiškai nepaveikė;
  - Nepaveikė;
  - Paveikė silpnai;
  - Paveikė stipriai;
  - Paveikė labai stipriai
- 10. ES struktūrinės paramos įtaka, darbuotojų pasirengimui dirbti organizacijoje**
- Visiškai nepaveikė;
  - Nepaveikė;
  - Paveikė silpnai;
  - Paveikė stipriai;
  - Paveikė labai stipriai
- 11. ES struktūrinės paramos įtaka, darbuotojų kvalifikacijos kėlimui**
- Visiškai nepaveikė;
  - Nepaveikė;
  - Paveikė silpnai;
  - Paveikė stipriai;
  - Paveikė labai stipriai
- 12. ES struktūrinės paramos įtaka, organizacijoms bendradarbiaujant tame pačiame sektoriuje**
- Visiškai nepaveikė;
  - Nepaveikė;
  - Paveikė silpnai;
  - Paveikė stipriai;
  - Paveikė labai stipriai
- 13. ES struktūrinės paramos įtaka, teikiamų paslaugų kokybei**
- Visiškai nepaveikė;
  - Nepaveikė;
  - Paveikė silpnai;
  - Paveikė stipriai;

- Paveikė labai stipriai

**14. ES struktūrinės paramos įtaka, organizacijos paslaugų paklausai**

- Visiškai nepaveikė;
- Nepaveikė;
- Paveikė silpnai;
- Paveikė stipriai;
- Paveikė labai stipriai.

**15. ES struktūrinės paramos įtaka rinkos daliai**

- Visiškai nepaveikė;
- Nepaveikė;
- Paveikė silpnai;
- Paveikė stipriai;
- Paveikė labai stipriai

**16. ES struktūrinės paramos įtaka keliamiems kokybės reikalavimams**

- Visiškai nepaveikė;
- Nepaveikė;
- Paveikė silpnai;
- Paveikė stipriai;
- Paveikė labai stipriai

**17. Jūsų darbo stažas įmonėje**

- iki 3 metų
- 3 - 5 metai
- 5 - 10 metų
- 10 - 20 metų
- virš 20 metų

*Dėkojame už Jūsų nuomonę ir anketai pildyti skirtą laiką!*