



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Ineta Vaičekauskaitė

**LIETUVOS APVALIOSIOS MEDIENOS PRAMONĖS KONKURENCINGUMO
VERTINIMAS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. Vaida Pilinkienė

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**LIETUVOS APVALIOSIOS MEDIENOS PRAMONĖS KONKURENCINGUMO
VERTINIMAS**

Verslo ekonomika, 621L17001

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMGLVE-5 gr. Ineta Vaičekauskaitė
2016 12 17

Vadovas

prof. dr. Vaida Pilinkienė
2016 12

Recenzentas

prof. dr. Vytautas Snieška
2016 12



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Ineta Vaičekauskaitė

Verslo ekonomika, 621L17001

Baigiamojo magistro darbo „Lietuvos apvaliosios medienos pramonės konkurencingumo vertinimas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gruodžio d.
Kaunas

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

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Vaičekauskaitė, Ineta. Evaluation of Lithuanian Roundwood Industry Competitiveness. Master's Final Thesis in Business Economics / supervisor prof. dr. Vaida Pilinkienė. Department of Economics, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 04 S Economics.

Key words: competitiveness, roundwood, industry.

Kaunas, 2016. 85 p.

SUMMARY

Competitiveness is inevitable in market economy conditions. Because of globalization international competition is constantly changing its environment, thus enterprises find it complicated to compete. After Lithuania had gained its independence, in our forestry, as in many other agricultural branches, a lot of changes have occurred. Some new phenomenon appeared in Lithuanian forestry sector: free market of round timber has been formed, impact of supply and demand on timber prices has been supervised, timber export has grown, private forests and private loggers have appeared, the major part of timber industry has been privatized. As directorates of forests in Lithuania remain the main wood suppliers, it is very important to keep and reinforce competitive advantages, competing in local market of roundwood.

The main object of the work – competitiveness of Lithuanian roundwood industry. The aim of the work – to assess the aspects of competitiveness of Lithuanian roundwood industry. The objectives of the work: 1. To analyze the issue of roundwood industry in terms of competitiveness; 2. To clarify the concept of competitiveness, its determinants and assessing models; 3. To carry out a survey on competitiveness of Lithuanian roundwood industry in the case of VĮ Rietavo miškų urėdija.

The analysis of scientific literature done has shown that competitiveness is a product's, enterprise's or industrial capability to stay in the market. The data of the research reveal, that the real opportunities for Lithuanian roundwood industry to consolidate its competitive position in the market depend on the factor of legal-political environment, which is annual logging percentage. The extent of logging is expected to grow. The data of the research indicate that VĮ Rietavo miškų urėdija realizes its roundwood in the local market at lower prices in comparison with approximate prices of other directorates of forests. The directorate is being tempted by an opportunity to dictate the price of pulpwood, as the directorate has taken up strong positions in fir pulpwood market. Lower than the open market values during the last several years grant VĮ Rietavo miškų urėdija a long term competitive advantage. The data of the research indicate that it would be expedient to strengthen the competitive capability and to keep lower prices of roundwood. Realizing roundwood, VĮ Rietavo miškų urėdija supplies wide service of loading vehicles and transportation. The facts ascertained prove that VĮ Rietavo miškų urėdija, which transport wood in greater area, in this case has got bigger competitive advantage to other directorates, and this strengthens its competitiveness.

TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. LIETUVOS APVALIOSIOS MEDIENOS PRAMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMO PROBLEMINIAI ASPEKTAI.....	11
1.1. Lietuvos apvaliosios medienos pramonės analizė.....	11
1.2. Lietuvos apvaliosios medienos pramonės konkurenciniai aspektai	14
2. LIETUVOS APVALIOSIOS MEDIENOS PRAMONĖS KONKURENCINGUMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	17
2.1. Konkurencingumo samprata ir lygiai	17
2.2. Konkurencingumą lemiantys veiksniai	21
2.3 Konkurencingumo vertinimo modeliai.....	25
3. LIETUVOS APVALIOSIOS MEDIENOS PRAMONĖS KONKURENCINGUMO TYRIMO METODOLOGIJA.....	34
4. LIETUVOS APVALIOSIOS MEDIENOS KONKURENCINGUMO TYRIMAS VĮ „RIETAVO MIŠKŲ URĖDIJA“ ATVEJU	37
4.1. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ makroaplinkos vertinimas	37
4.1.1. Ekonominė aplinka	37
4.1.2. Politinė – teisinė aplinka.....	38
4.1.3. Gamtinė aplinka	41
4.1.4. Socialinė – kultūrinė aplinka	43
4.1.5. Technologinė - mokslinė aplinka.....	44
4.2. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ mikroaplinkos vertinimas	45
4.3. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ vidinės aplinkos vertinimas	53
4.4. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ konkurencingumo stiprinimo galimybės	60
IŠVADOS.....	63
LITERATŪRA.....	65
PRIEDAI.....	69

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Konkurencingumo samprata.....	17
2 lentelė. Konkurencingumo lygių grupavimas	19
3 lentelė. Konkurencingumą lemiantys veiksniai (Liučvaitienė ir Paleckis, 2011, p. 186-187).....	21
4 lentelė. Konkurencingumą lemiantys veiksniai (Rakauskienė, Tamošiūnienė, 2013).....	22
5 lentelė. Konkurencingumo veiksnių klasifikacija (Meilienė ir Snieška, 2010, p. 122)	23
6 lentelė. Pagrindiniai konkurentai pagal medienos rūšis (Valstybinė miškų tarnyba, 2015)	48
Tiekėjų derėjimosi jėga.	49
7 lentelė. Informacija apie gaminamą produkciją ir teikiamas paslaugas.....	50
8 lentelė. Stambiausi apvaliosios medienos pirkėjai miškų urėdijose (sudaryta pagal Generalinę miškų urėdija, 2015)	51
9 lentelė. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ pajamų struktūra 2011-2015 m. (sudaryta autorės, žr. 2 priedą).....	53
10 lentelė. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ SSGG analizė.....	56

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lietuvos apvaliosios medienos ruoša ir prekyba apvaliąja mediena 2004-2014 m., tūkst. m ³ (Valstybinė miškų tarnyba, 2015)	12
2 pav. Lietuvoje veikiančių ūkio subjektų skaičius metų pradžioje 2011-2015 m. (Valstybinė miškų tarnyba, 2015).....	13
3 pav. Miškų urėdijų parduotos apvaliosios medienos vidutinės kainos 2005–2015 m. (Generalinė miškų urėdija, 2016).....	14
4 pav. Konkurencingumo lygiai ir tarpusavio ryšiai (Trabold, 1995).....	18
5 pav. Individo ir valstybės konkurencingumo sąsajos (Jurevičienė, Komarova, 2010).....	20
6 pav. Konkurencingumo lygių tarpusavio sąveika (Mačiulytė-Šniukienė, Paliulis, 2011).....	20
7 pav. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai (Adomaitis, 2010).....	23
8 pav. M. E. Porterio „Deimanto“ modelis (sudaryta pagal M. E. Porteris, 1990).....	26
9 pav. „Devynių veiksmių“ modelis (sudaryta pagal Cho & Moon, 2000).....	29
10 pav. „Penkių jėgų“ modelis (sudaryta pagal M. E. Porter, 1998).....	30
11 pav. M. E. Porter mokslinių tyrimų santrauka per keturis dešimtmečius (sudaryta pagal Orjan Solvell, 2015).....	32
12 pav. Tyrimo etapai (sudaryta autorės).....	34
13 pav. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ konkurencingumą lemiančių veiksmių analizė.....	35
14 pav. Apvaliosios medienos gamybos apimties, atitinkančių rinkos pusiausvyrą ir realaus bendrojo vidaus produkto kitimas (sudaryta pagal Statistikos departamento duomenimis, 2016).....	37
15 pav. Miškų grupės (proc.) Lietuvoje (Valstybinė miškų tarnyba, 2016).....	42
16 pav. Privačiuose miškuose iškirstas medienos likvidas 2011-2015 m., tūkst. m ³ (Valstybinė miškų tarnyba, 2016).....	46
17 pav. Iškirsta medienos valstybiniuose miškuose 2011-2015 m., tūkst. m ³ (Statistikos departamentas, 2016).....	47
18 pav. Privačių miškų savininkų ir Lietuvos miškų urėdijų kainų palyginimas, pagal sortimentus 2015 m., Eur/m ³ (sudaryta pagal Generalinė miškų urėdija, Privačių miškų savininkų asociacija, 2015).....	52
19 pav. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ bendrojo mokumo koeficiento ir bendrojo pelningumo rodiklio dinamika, 2011-2015 m. (sudaryta pagal 5 priedą).....	54
20 pav. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ medienos kirtimo apimčių vykdymas 2011-2015 m., tūkst. m ³ (sudaryta pagal urėdijos duomenis).....	54
21 pav. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ ir Lietuvos miškų urėdijų vidutinių apvaliosios medienos kainų dinamika 2011–2015 m., Eur (sudaryta pagal urėdijos duomenis).....	57

22 pav. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ ir Lietuvos urėdijų popiermedžių vidutinės kainos dinamika 2013-2015 m., Eur/m ³ (sudaryta pagal Generalinę miškų urėdija, 2016)	58
23 pav. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ apvaliosios medienos pardavimo apimčių dinamika, 2011-2015 m., tūkst. m ³ (sudaryta autorės).....	58
24 pav. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ apvaliosios medienos kainų dinamika, 2011-2015 m., Eur/m ³	59

IVADAS

Temos aktualumas. Rinkos ekonomikos sąlygomis konkurencija neišvengiama. Vykstant globalizacijai, tarptautinė konkurencija nuolat keičia aplinką, todėl įmonėms vis sudėtingiau tampa konkuruoti.

Lietuvai atgavus nepriklausomybę, miškų ūkyje, kaip ir visose kitose šalies ūkio šakose, įvyko daugybė pokyčių. Iš tarybiniais metais buvusio komandinio planinio ūkio buvo pereita prie laisvos rinkos sąlygomis egzistuojančios ūkio šakos. Lietuvos miškų sektoriuje atsirado naujų reiškinių: susiformavo apvaliosios medienos laisvoji rinka, stebimas paklausos ir pasiūlos poveikis medienos kainoms, išaugo medienos eksportas, atsirado privačių miškų ir privačių medienos ruošėjų, didžioji dalis medienos pramonės buvo privatizuota.

Didžiausi Lietuvos miškų plotai priklauso valstybei. Visos miškų ūkio tradicijos taip pat yra atėję ir iki šiol geriausiai išsilaikę valstybiniame miškų ūkyje. Valstybiniai miškai patikėjimo teise paskirti valdyti ir naudoti valstybinėms įmonėms – miškų urėdijoms. Kadangi urėdijos Lietuvoje išlieka pagrindiniais žaliavinės medienos tiekėjais, labai svarbu išlaikyti ir stiprinti konkurencinius pranašumus, konkuruojant vietinėje apvaliosios medienos rinkoje.

Problema. Konkurencija buvo ir yra viena iš pagrindinių dėmesio sričių, o dabartinė globalizacija padarė ją dar svarbesne. Konkurentų analizė, pramonės šakos analizė, strateginis pozicionavimas yra praktikos valdymo dalys. Vadovai nuolat privalo stebėti savo įmonės konkurencingumą, laiku priimti reikalingus sprendimus. Įmonei išlikti rinkoje bei užvaldyti didesnę jos dalį, sumažinti veiklos sąnaudas padėtų nuolatinis konkurencinių pranašumų analizavimas ir stebėjimas.

Lietuvos medienos pramonė yra viso miškų ūkio komplekso dalis. Medienos pramonė sukuria apie 2 proc. šalies pramonės pridėtinės vertės ir 13 proc. darbo vietų pramonėje. Medienos ir baldų pramonė – pati konkurencingiausia iš visų šalies pramonės šakų, taip pat labai svarbi eksporto prekė, todėl būtina ieškoti galimybių, kaip sustiprinti Lietuvos apvaliosios medienos konkurencingumą.

Tyrimo objektas - Lietuvos apvaliosios medienos pramonės konkurencingumas.

Darbo tikslas - įvertinti Lietuvos apvaliosios medienos pramonės konkurencingumo aspektus.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti apvaliosios medienos pramonės problematiką konkurencingumo požiūriu;
2. Išsiaiškinti konkurencingumo sampratą, jį lemiančius veiksnius bei vertinimo modelius;
3. Atlikti Lietuvos apvaliosios medienos konkurencingumo tyrimą VĮ „Rietavo miškų urėdija“ atveju.

Tyrimo metodai. Darbo tikslui pasiekti analizuojama mokslinė literatūra, straipsniai iš įvairių mokslinių žurnalų, medžiaga iš specializuotų interneto svetainių, taip pat Lietuvos Respublikos įstatymai, Statistikos departamento duomenys bei kiti teisės aktai. Darbe naudojamas apibendrinamasis, aprašomasis, grafinio vaizdavimo tyrimo metodai, lyginamoji analizė, sisteminė analizė, finansinių-ekonominių rodiklių analizė.

1. LIETUVOS APVALIOSIOS MEDIENOS PRAMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMO PROBLEMINIAI ASPEKTAI

Konkurencingumo analizavimas mokslinėje literatūroje siejami su rinkos tyrinėjimais, todėl ieškant Lietuvos apvaliosios medienos pramonės konkurencingumo didinimo galimybių būtina nagrinėti jos rinką. Analizuoti rinkos segmentavimą, sortimentus, konkurentus, rinkos ypatumus bei konkurencingumo sąlygas, kurie padėtų išryškinti probleminius aspektus.

1.1. Lietuvos apvaliosios medienos pramonės analizė

Miškai jau nuo seno turėjo labai didelę reikšmę šalies ekonominei raidai ir užima daugiau nei trečdalį Lietuvos teritorijos. Miškų departamentas, kuris priklauso Aplinkos ministerijai formuoja valstybės miškų ūkį ir rengia programas. Valstybinė miškų tarnyba ir jos poskyriai tikrina, kontroliuoja miškų būklę, apsaugą, naudojimą bei atkūrimą. Generalinė miškų urėdija prie Aplinkos ministerijos organizuoja bei koordinuoja miškų urėdijų darbus. Lietuvoje 2016 metais buvo 42 miškų urėdijos. Lietuvos miškotvarkos projektus, miškų valdų geodezinius matavimus rengia, inventorizuoja miškų sklypus bei konsultacinę veiklą atlieka Valstybinis miškotvarkos institutas. Valstybinė miškų tarnyba išduoda leidimus miškui kirsti bei tvarko ir prižiūri miškų kadastrą ir informacinę sistemą sudarančias duomenų bazines.

Remiantis Lietuvos Respublikos Aplinkos ministro 2001 m. liepos 5 d. įsakymu Nr. 358 patvirtintomis „Apvaliosios medienos klasifikavimo ir ženklavimo taisyklėmis“:

apvalioji mediena – nukirstas ir nugenėtas medis be viršūnės, kuris gali būti skersai supjaustytas;

pjautinasis rąstas – rąstas, skirtas pjautinei medienai gaminti;

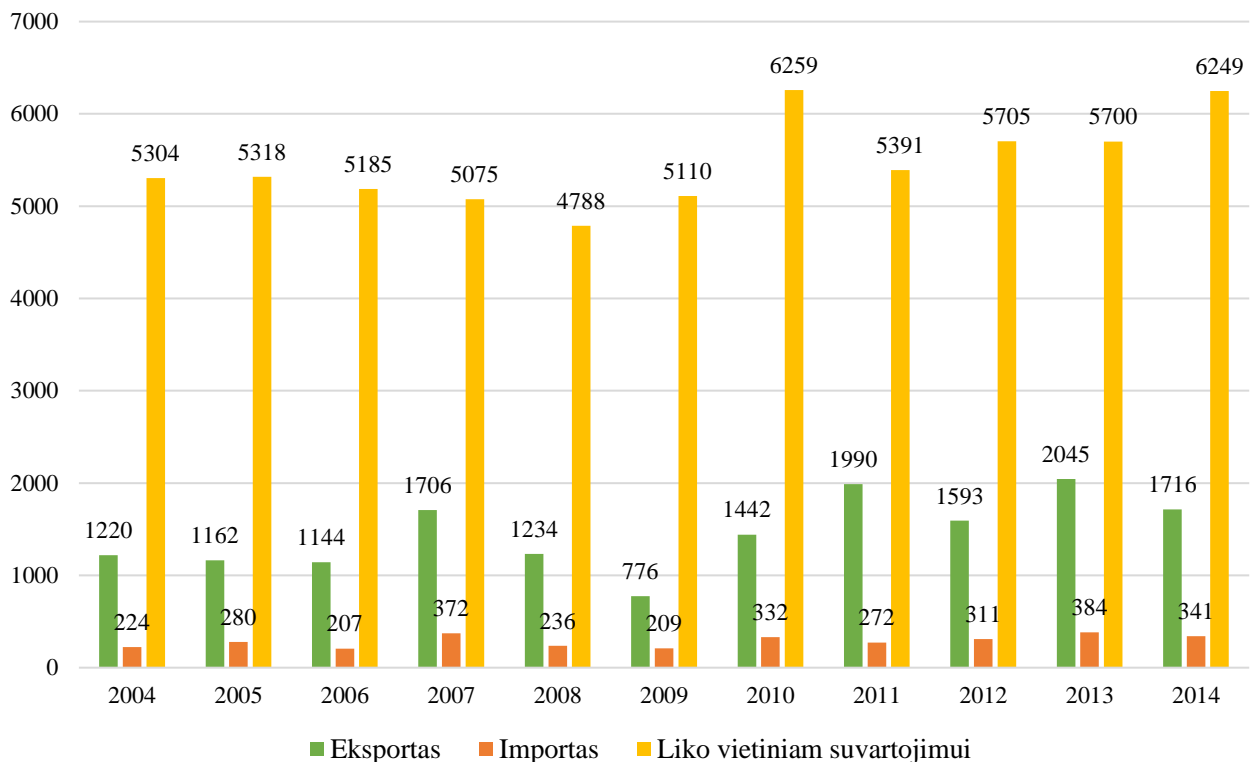
popierrąstis – rąstas, skirtas plaušienai gaminti;

spygliuočių mediena – pušų, eglių, maumedžių ir kitų spygliuočių medžių mediena;

plokščių mediena – apvalieji ir skaldytieji sortimentai, skirti plokštėms ar profiliniams gaminiams gaminti;

malkos – apvalieji ar skaldytieji sortimentai, skirti kurui.

Apvalioji mediena skirstoma pagal medžių rūšis, paskirtį, sortimentus, matmenis ir kokybę (žr. 1 priedą.). Pagal medžių rūšis apvalioji mediena klasifikuojama atsižvelgiant į tai, iš kokių medžių rūšių ji pagaminta. Gali būti klasifikuojama ir pagal medžių rūšių grupes: spygliuočių, lapuočių, kietųjų lapuočių, minkštųjų lapuočių, alksnių, guobinių mediena ir panašiai.



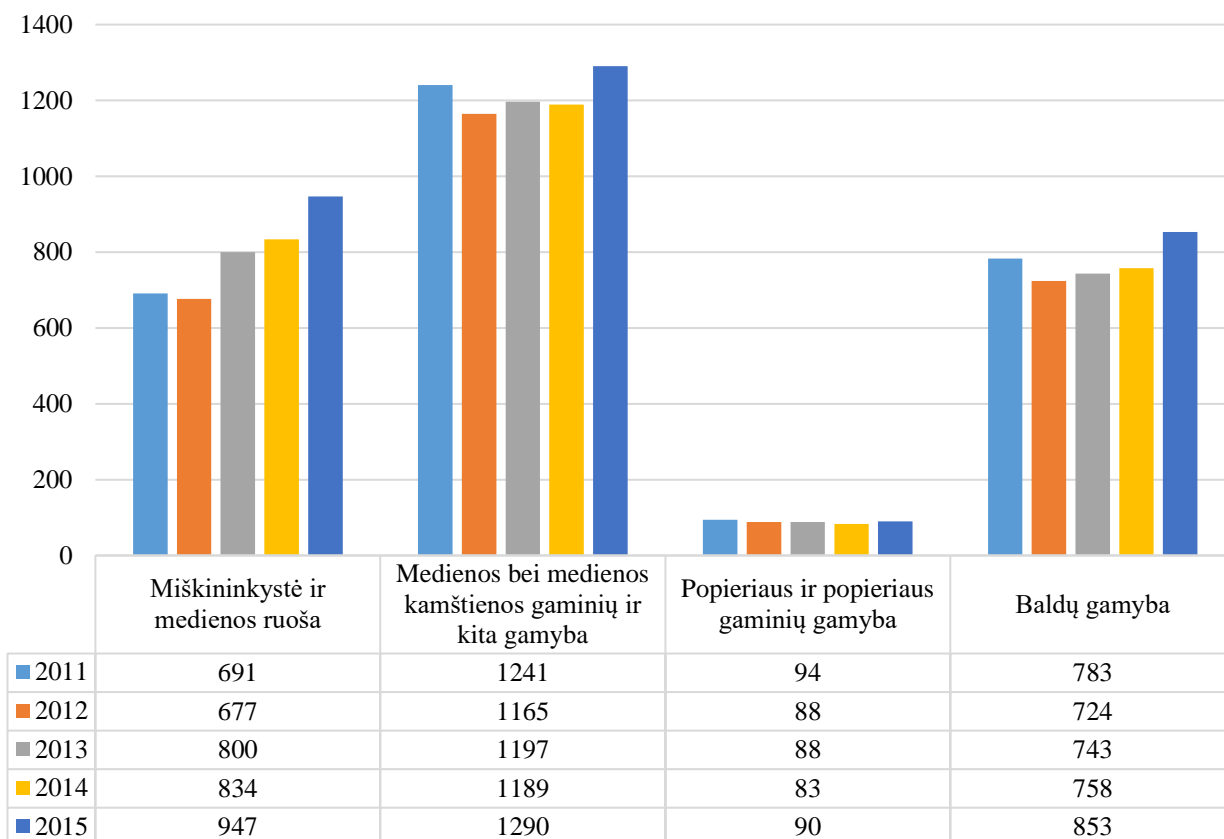
1 pav. Lietuvos apvaliosios medienos ruoša ir prekyba apvaliąja mediena 2004-2014 m., tūkst. m³
(Valstybinė miškų tarnyba, 2015)

2014 m. Lietuvoje vietiniam suvartojimui liko apie 6,2 mln. m³ apvaliosios medienos (žr. 1 pav.). Suvartojimas didėjo, nes kirtimų apimtys išaugo, o neperdirbtos apvaliosios medienos užsienio rinkose parduota mažiau. Eksportuotas medienos kiekis palyginti su 2013 m., sumažėjo 5 proc. iki 1,7 mln. m³. Vidaus rinkoje likęs didesnis medienos kiekis leido padidinti medienos gaminių ir „žaliosios“ energijos gamybą. Lietuva daugiausiai medienos eksportuoja į Latviją, Lenkiją, Švediją, Kiniją. Į Lietuvą daugiausiai medienos importuoja iš Baltarusijos, Lenkijos, Ukrainos.

Valstybinės miškų tarnybos duomenimis, miško žemės plotas yra 2177 tūkst. ha ir užima 33,4 proc. šalies teritorijos. Nuo 2003 m. sausio 1 d. šis plotas padidėjo 131 tūkst. ha, o šalies miškingumas – 2,0 proc. Spygliuočių medynai sudaro didžiąją miškų dalį (56,1 proc.), minkštaisiais lapuočiais apaugę – 40,3 proc., kietaisiais lapuočiais – 3,7 proc.

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę ir prasidėjus žemės reformai privačių miškų plotas nuolat didėja. 2016 m. sausio 1 d. Valstybinės miškų tarnybos duomenimis, apie pusę visų šalies miškų buvo privatūs miškai, kurie užėmė 838,9 tūkst. ha. Lietuvoje yra apie 249,1 tūkst. privačių miškų savininkų. Vidutiniškai vienam savininkui priklauso 3,4 ha miško.

Medienos gamyba yra viena svarbiausių miškininkystės veiklos rūšių, kuriai ES kelia reikalavimą užtikrinti tvarumą ir iš miškų gaunamos žaliavos tiekimą. Būtent pelninga medienos gamyba leidžia investuoti į tai, kad būtų saugomi ir plečiami ekologiniu ir ekonominiu požiūriu tvarūs miškai.



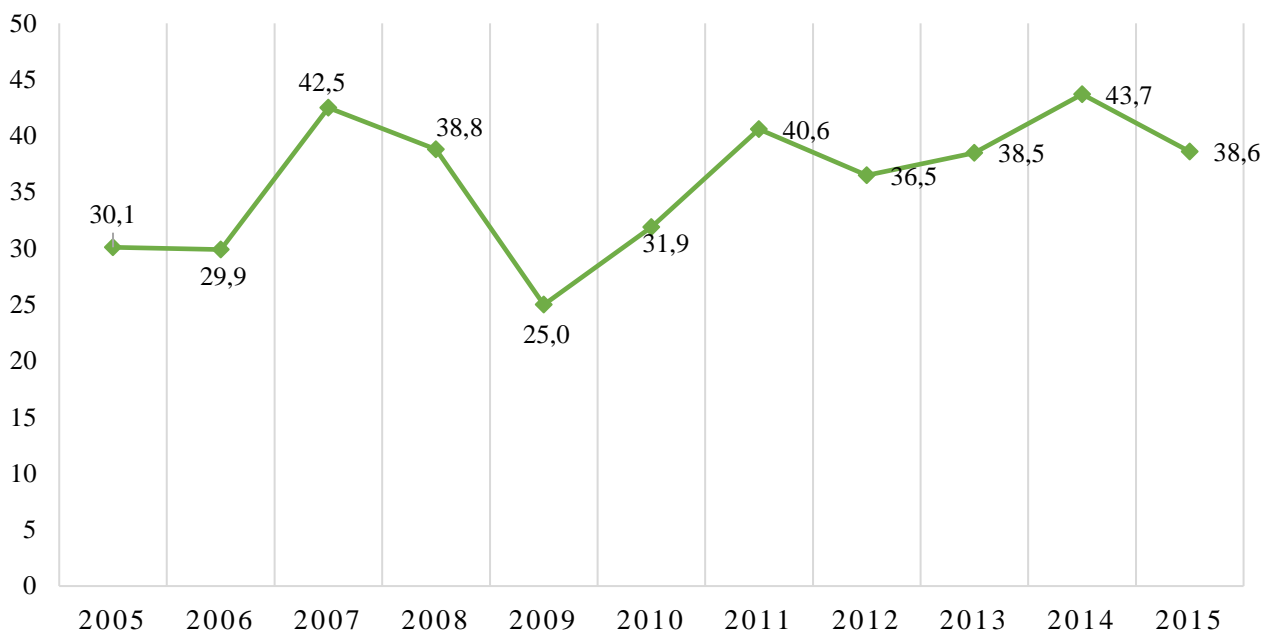
2 pav. Lietuvoje veikiančių ūkio subjektų skaičius metų pradžioje 2011-2015 m. (Valstybinė miškų tarnyba, 2015)

Lietuvos medienos pramonė apima tris pagrindinius sektorius: medienos perdirbimą, popieriaus pramonę ir baldų gamybą. Pagal apimtį ir pardavimo kiekį svarbiausi Lietuvos medienos perdirbimo pramonės gaminiai yra pjautinė mediena, medienos drožlių plokštės, langų rėmai ir durys, fanera, medienos plaušų plokštės ir degtukai. Svarbiausi baldų gaminiai – sofos, lovos, kušetės, foteliai, kėdės, stalai, medinės lovos, spintos, indaujos. 2 paveiksle matyti, kad 2014 metų pradžioje medienos ruošos, miškininkystės ir medienos pramonės įmonių skaičius vėl pradėjo didėti. Per paskutiniuosius metus jų skaičius nuo 2864 padidėjo iki 3180. Sparčiausiai daugėjo miškininkystėje ir medienos ruošą užsiimančių įmonių skaičius – 13,5 proc., baldus gaminančių įmonių skaičius – 12,5 proc. Šiuos pasikeitimus lėmė padidėjęs eksportas. Baldų ir medienos pramonė – pati konkurencingiausia iš visų šalies pramonės šakų.

Apibendrinant miškas yra vienas pagrindinių Lietuvos gamtos turty, tarnaujantis valstybės ir piliečių gerovei. Lietuvoje dominuoja valstybinė miškų nuosavybė. Lietuvoje veikia virš 3 tūkst. ūkio subjektų susijusių su medienos pramone ir gamyba. Kasmet Lietuvoje eksportuojama apie trečdalis apvaliosios medienos.

1.2. Lietuvos apvaliosios medienos pramonės konkurenciniai aspektai

Remiantis Lietuvos Respublikos Miškų įstatymo 2 straipsniu, Generalinė miškų urėdija prie Aplinkos ministerijos - valstybinių miškų, priskirtų miškų urėdijoms, ūkinio valdymo institucija, organizuojanti bei koordinuojanti šių miškų atkūrimą, priežiūrą, apsaugą ir miško išteklių naudojimą. Generalinės miškų urėdija siekia didinti valstybinių miškų ekologinę, aplinkosauginę, ekonominę, rekreacinę bei kitas visuomenei svarbias vertes, tvarkant juos miškų ūkio principais, racionaliai ir tikslingai naudojant miškų išteklius, juos prižiūrint ir atkuriant.



3 pav. Miškų urėdijų parduotos apvaliosios medienos vidutinės kainos 2005–2015 m. (Generalinė miškų urėdija, 2016)

3 paveiksle matyti, kad didžiausios parduotos apvaliosios medienos kainos buvo 2014 metais, 2015 metais šis kainų vidurkis krito 5,1 euru. Šiuo metu nuosmukį lemia popieriaus gamybos perviršis, todėl Europoje medienos kainos mažėja. Kainos žemumas lemia ir išaugęs importas iš Baltarusijos ir Rusijos, ypač pastarosios medienos kiekiai tiekiami į pasaulio rinkas. Rusija panaikino eksporto mokesčius, o ir nuvertėjęs rublis leidžia medieną pardavinėti net Jungtinėse Valstijose, ko iki šiol nebuvo. Remiantis Generalinės miškų urėdijos duomenimis 2016 metais, apvaliosios medienos vidutinė kaina siekia apie 38 eurus.

Dvejus metus vykusio tyrimo „Lietuvos ekonomikos ilgalaikio konkurencingumo iššūkiai“, rezultatai rodo, kad baldų ir medienos pramonė – pati konkurencingiausia iš visų šalies pramonės šakų. Medienos gaminių ir baldų gamintojams ypač opi yra tebesitęsianti žaliavinės medienos stygiaus problema. Lietuva turi pakankamai gausius miškų išteklius, tačiau vietiniai gamintojai nuolat jaučia šalies miškų žaliavos trūkumą. Didžiausia problema medienos perdirbėjų teigimu – nesąžiningos konkurencijos įsigyjant žaliavinę medieną iš valstybinių miškų sąlygos. Dėl didelio eksporto masto

susidaro nevienodos konkurencinės sąlygos, kadangi ne viena šalis (Baltarusija, Kaliningradas ir kt.) riboja ar draudžia išvežti iš šalies geros kokybės žaliavinę medieną. Lietuvoje medienos eksportuojama apie trečdalį (žr. 1 pav.). Lietuvoje įdiegta elektroninė medienos įsigijimo sistema iš esmės nesprendžia medienos ir baldų gamintojų problemos. Tyrimo rezultatai nustatė, kad norint sureguliuoti žaliavinės medienos rinką, naudinga būtų leisti vietiniams medienos perdirbėjams pirmumo teise įsigyti žaliavinę medieną iš urėdijų.

Vystantis medienos pramonei, didėjant paklausai ir nemažėjant eksportui, vidaus rinkoje pastebimas apvaliosios medienos trūkumas. Dėl šios priežasties auga apvaliosios medienos kainos, nors šiuo metu žaliavinės medienos kainos Lietuvoje yra žemesnės nei aplinkinėse rinkose (Latvijoje, Suomijoje, Švedijoje). Tad Lietuva išlaiko konkurencinį pranašumą žemų apvaliosios medienos kainų atžvilgiu. Tai suteikia galimybes žaliavinės medienos tiekėjams lengviau konkuruoti, o be to sąlygoja Lietuvos medienos ir baldų gamintojų konkurencinius pranašumus tarptautinėse rinkose santykinai pigia vietine žaliavine mediena.

Pagal dabartinę galiojančią aukcionų tvarką, didelę jos dalį įsigyja tarpininkai, kurie vėliau žaliavą parduoda užsienyje. Tuo tarpu Lietuvos medienos perdirbimo pramonė patiria vietinės žaliavos stygių ir tai stabdo jos augimą, investicijas. Lietuvišką medieną būtina perdirbti Lietuvoje, o ne eksportuoti, kad šalyje būtų sukurta didesnė pridėtinė vertė. Lietuvos miškuose iškertamos medienos apie 2 mln. m³ kaip žaliava išvežama į Latviją, Lenkiją, Kiniją. Didžiausią medienos kiekį išveža vietiniai perpardavinėtojai arba užsienio perdirbėjams atstovaujantys įmonės. Deja, bet Lietuva liko vienintelė valstybė regione, kurioje medieną iš valstybinių miškų gali įsigyti visi norintys. Tiek kaimyninės šalys, tiek Kinija, parduodant medieną iš valstybinių miškų, prioritetą teikia vietinei pramonei. Norint užtikrinti didžiausią socialinę ir ekonominę naudą Lietuvai iš jos valdomo turto – miškų, būtina esminė miškų ūkio valdymo reforma.

Ekonomistai teigia, kad apvaliosios medienos rinkos atsigavimo laukiama 2016 metų antroje pusėje ar 2017 metais. Manoma, kad tai lems Skandinavijoje atidaryti keli celiuliozės fabrikai ir biokuro katilinė Stokholme. Skaičiuojama, kad šios galia tokia, kad Lietuvos apvaliosios medienos eksportą galėtų paskatinti 20 proc.

Lietuvos apvaliosios medienos stipriausi konkurenciniai pranašumai - aukšta kokybė ir žema kaina. Ekonomikos teorijoje (Porter, 1980, Ghemawat, 1986) kaip konkurencinio pranašumo įgijimo pagrindas ypač akcentuojami žemi kaštai. Lietuvai geriau sekasi konkuruoti ne masinėje, o specializuotoje produkcijoje.

Nuo 2015 m. sausio 2 d. privačių miškų savininkams įsigaliojo 5 proc. dydžio mokestis už parduotą žaliavinę medieną ir nenukirstą mišką. Smulkieji fiziniai miškų savininkai mokestį moka už kalendorinius metus, o juridiniai miškų valdytojai, nuolat vykdančys veiklą ir parduodantys medieną, mokestį privalo mokėti kiekvieną mėnesį. Šie pinigai skirti bendrosioms miško ūkio reikmėms

finansuoti – miškų inventorizacijai, priešgaisrinei miškų sistemai organizuoti ir išlaikyti, stichinių nelaimių padariniams ir kenkėjų bei ligų židiniams likviduoti, taip pat miško kelių priežiūrai ir tvarkymui.

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad išaugusi mokesčių našta smukdo prekybą apvaliąja mediena privačiuose miškuose, o žemos medienos kainos – valstybiniuose. Stipriausi Lietuvos apvaliosios medienos konkurencingumo aspektai – aukšta kokybė ir šiuo metu esanti žema kaina. Tikimasi, apvaliosios medienos rinkos atsigavimo 2017 metais, Skandinavijoje atsidarius keliems celiuliozės fabrikams.

2. LIETUVOS APVALIOSIOS MEDIENOS PRAMONĖS KONKURENCINGUMO TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Konkurencingumo samprata ir lygiai

Konkurencingumo terminas kilęs iš lotynų kalbos žodžio „concurrentia“, kuris reiškia kovą, susidūrimą, varžymąsi. Konkurencijos šaknys gilios, jos esmė nuolat varžytis, kovoti dėl egzistavimo. Verslininkų konkurencijos neišvengiamumą lemia pirkėjų pageidavimai, norai pardavėjų atžvilgiu dabartinėse rinkose. Konkurencijos terminas vartojamas kasdieniniame gyvenime, verslo pasaulyje analizuojant konkurencijos procesus, nagrinėjant tam tikros srities subjektus, t. y. konkurentus. Sąvoka „konkurencingumas“ parodo užimamą padėtį tarp kolegų, įmonių, pramonės, šalių ir kitur. Mokslinėje literatūroje autoriai neturi vieningos nuomonės apie konkurencingumą, sąvoka suprantama įvairiai (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Konkurencingumo samprata

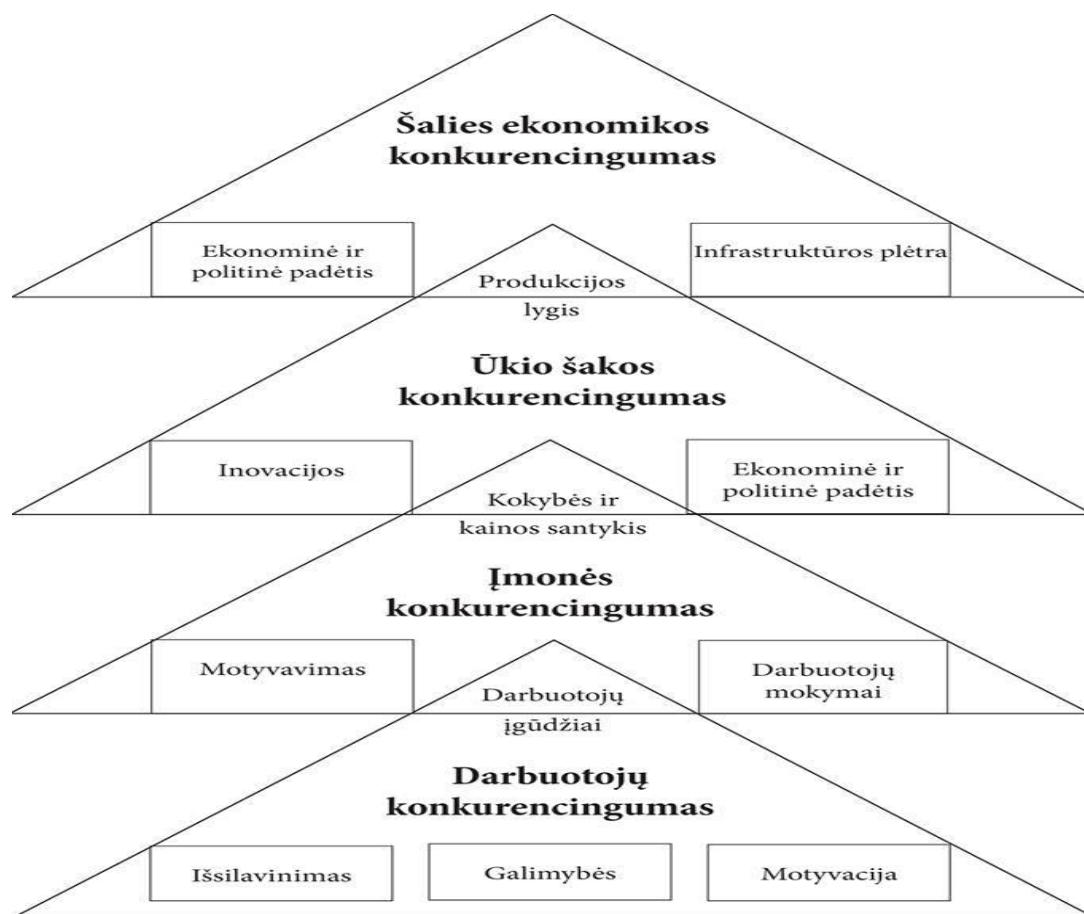
Autoriai	Samprata
Porter, 1990	Vienintelis konkurencingumo apibrėžimas nacionaliniu lygmeniu yra nacionalinis produktyvumas.
Rojaka, 2015	Konkurencingumas yra plati sąvoka, apimanti daug veiksnių taip pat ir politiką, svarbu pasiekti šalies gyventojų aukštą ir kylantį gyvenimo lygį.
Bruneckienė, 2010, p. 26	„Konkurencingumas apibūdinamas kaip gebėjimas pasitelkti konkurencingumo veiksnius konkurencinei pozicijai kurti ir išsilaikyti tarp kitų regionų“.
Liučvaitienė ir Paleckis, 2011	Konkurencingumas yra sudėtinga kompleksinė kategorija – todėl nėra lengvai išmatuojamas ir apibūdinamas keliais parametrais.
Delgado, Ketels, Porter, Stern, 2012	Paprastai konkurencingumas yra tikėtinas gamybos lygis per darbingo amžiaus žmones, pagal bendrą kokybę šalyje, palaikoma vieta kurti verslą ir konkurencingumą sustiprina turtas ir ekonominė veikla.
Šeputienė ir Brazauskienė, 2013, p. 30	„Konkurencingumas tapatinamas tiek su valstybės gerove (geresnė gyvenimo kokybė, didesnės pajamos), tiek su vietinėmis sąlygomis, kurios skatina ekonomikos augimą (nebrangūs ištekliai, stabilios darbo sąlygos)“.
Kalendienė, 2014	Konkurencingumas tai gebėjimas gaminti prekes ir teikti paslaugas, kurios tenkintų tarptautinę rinką, tuo pačiu išlaikant aukštą pajamų lygį, arba apskritai, gebėjimas generuoti, veikiant išorinės konkurencijos, pajamų ir užimtumo lygį.
Aiginger, Bärenthaler -Sieber & Vogel, 2013	Šalies (regiono, vietos) gebėjimas pristatyti ne tik BVP tikslus piliečiams, šiandien ir rytoj.
Europos komisija, 2014	Konkurencijos politikos esmė – taikyti taisykles siekiant užtikrinti, kad įmonės ir bendrovės tarpusavyje sąžiningai konkuruotų. Konkurencijos politika skatinamas verslumas ir didinamas efektyvumas. Dėl jos vartotojai turi daugiau iš ko rinktis, mažėja kainos, gerėja kokybė.

Įvertinus Lietuvos bei užsienio autorių mokslinę literatūrą, pastebėta, kad autoriai pateikia pakankamai skirtingus apibrėžimus (žr. 1 lent.). Daugelis autorių pabrėžia, kad konkurencingumas nėra lengvai išmatuojamas, taip pat konkurencingumas egzistuoja visur. Rojaka (2015) pabrėžia, kad konkurencingumas liečia politiką. Delgado (2012), Kalendienė (2012) konkurencingumą sieja su

gamyba, gebėjimu išlaikyti užimtumo ir pajamų lygį, esant įvairioms konkurencingumo sąlygoms. Šeputienė ir Brazauskienė (2013) konkurencingumą sieja tiek su šalies gerove, tiek su vietinėmis sąlygomis. Bruneckienė (2010) teigia, kad tiek akademiniam, tiek ir politiniam lygmenyje konkurencingumas yra vertinamas.

Remiantis pirmuoju Lietuvos Respublikos Konkurencijos įstatymu, kuris įsigaliojo 1992 m. ir 1999 m. neteko galios, „konkurencija – tai 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“.

„Konkurencingumas yra imanentinis visuomeninio ir ekonominio gyvenimo bruožas. Konkurencingumo esmę sudaro pokyčių dinamiškumas, kurį sąlygoja polinkis kovoti dėl geresnės pozicijos“ (Žitkus, Mickevičienė, 2013, p. 432). Suprantama, kad kiekvieno subjekto konkurencingumas yra įvairių ir nuolat augančių norų, t. y. poreikių ir sugebėjimo juos išpildyti bei patenkinti sąjunga.



4 pav. Konkurencingumo lygiai ir tarpusavio ryšiai (Trabold, 1995)

4 paveiksle matyti konkurencingumo lygiai ir jų tarpusavio ryšiai pagal Traboldą (1995). Pagal autorių, yra keturi konkurencijos lygiai: šalies ekonomikos, ūkio šakos, įmonės bei darbuotojo. Matyti, kad visi tarpusavyje susiję, tai reiškia, kad aukščiausioji pakopa valdo visas likusias, kitaip sakant, šalies ekonomikos konkurencingumas priklauso nuo ūkio šakos, įmonės ir darbuotojų konkurencingumo.

Apibrėžiant pagal Traboldą (1995), šalies konkurencingumas - tai sugebėjimas pritraukti, parduoti ir uždirbti.

Šalies konkurencingumo sąvoka labai susijusi su tarptautine prekyba. „Gebėjimas sėkmingai prekiauti pasaulio rinkose – gaminti ir eksportuoti kitų šalių vartotojų poreikius atitinkančias prekes ir paslaugas, tokiu būdu užtikrinant aukštas ir tvarias pajamas, arba, dar platesne prasme, regiono gebėjimas užtikrinti santykinai aukštas pajamas ir užimtumo lygį veikiant išorės konkurencijai suprantamas kaip ūkio konkurencingumas“ (Stonys, Grėbliauskas, 2012, p. 51) Anot Meilienės ir Snieškos (2010), šalies konkurencingumo apibrėžimas, pagrįstas tik ekonominiais veiksniais, yra ribotas ir „vienpusis“. Pajamų ir užimtumo didinimas paprastai siejamas su šalies gebėjimu įgyvendinti socialinius ir politinius tikslus, jei to neįvertiname, konkurencingumo sąvoka tampa beprasmė.

Kaip teigia Klimašauskienė (2007), konkurencijai rinkos ūkyje tenka esminis vaidmuo. Ji skatina inovacijas, veiksmingumą bei pasirinkimo laisvę, kuri verčia įmones mažinti kainas ir kitokiais būdais orientuotis į vartotojų poreikius. Šalies ūkio mastu veiksminga konkurencija yra naudinga ne tik rinkos dalyviams, pirkėjams ar pardavėjams kaip gamybos bei išteklių paskirstymo efektyvumo garantas, bet ir ekonominiam bei socialiniam visos šalies vystymuisi, jos konkurencingumui tarptautinėse rinkose stiprinti ir taip reikšmingai prisideda prie visai visuomenei keliamų uždavinių, tokių kaip pasirinkimo laisvė, vartotojų gerovė, paskirstymo teisingumas, sprendimo. Remiantis šių autorių nuomonėmis, susikuriama nuomonė, kad konkurencingumas ypatingai siejamas su prekyba, su vartotojų ir pirkėjų poreikiais. Pasak Attiany (2014), konkurencinis pranašumas suteikia įmonėms pranašumą prieš varžovą, gebėjimą sukurti didesnę vertę įmonei. Kuo tvaresnis konkurencinis privalumas, tuo sudėtingiau konkurentams jį neutralizuoti.

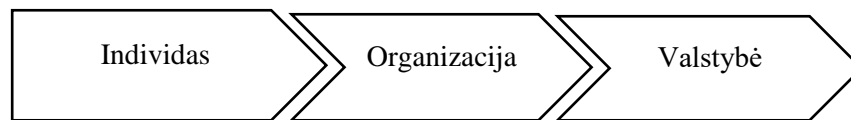
2 lentelė. Konkurencingumo lygių grupavimas

Šaltinis	Lygių grupavimas
Navickas ir Malakauskaitė, (2010), Grublienė, Ambraziūnaitė ir Venckevičė, (2014)	Makro-, mezo-, mikrolygiai
Činčikaitė ir Janeliūnienė, (2010)	Darbuotojo, įmonės, ūkio šakos, šalies
Čibinskienė ir Pridotkienė, (2011)	Šalies, pramonės, įmonės

Pasak Grublienės, Ambraziūnaitės ir Venckevičės, (2014) skiriami konkurencingumo lygiai:

- mikrolygis – įmonių konkurencingumas;
- mezolygis – regiono ūkio šakos ekonomikos konkurencingumas;
- makrolygis – šalies ekonomikos konkurencingumas.

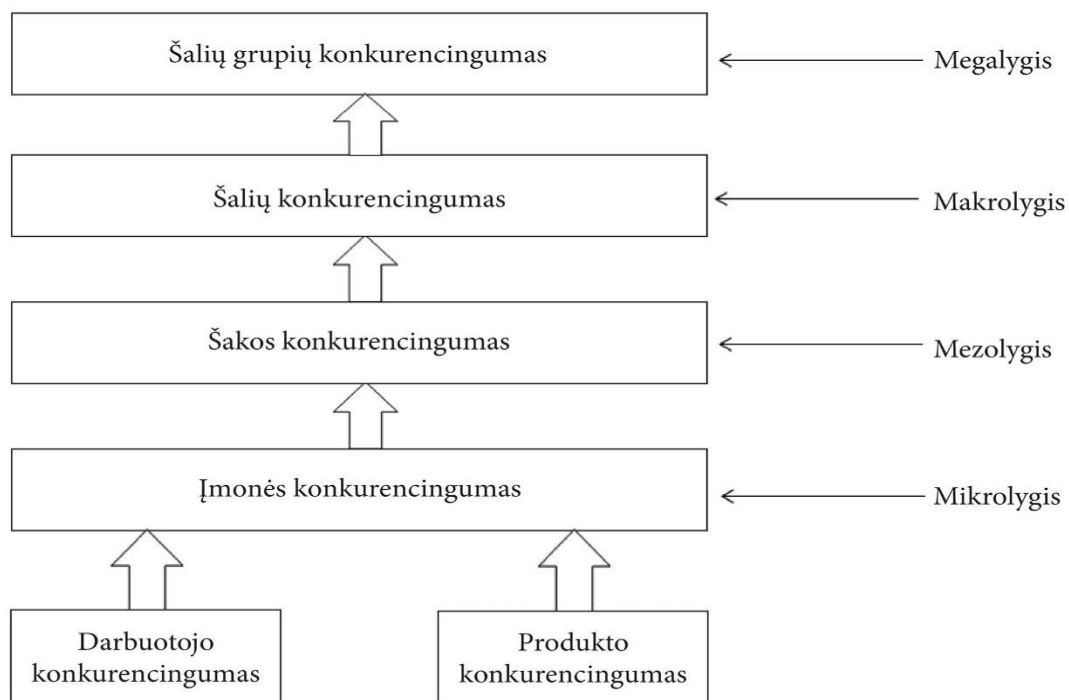
2 lentelėje pastebėta, kad visi autoriai išskiria šalies, pramonės, įmonės konkurencingumą. Traboldas (1995), Čibinskienė ir Janeliūnienė (2010) nurodo ir darbuotojų konkurencingumą. Jurevičienė ir Komarova A (2010) pateikia individo ir valstybės konkurencingumo sąsajas:



5 pav. Individo ir valstybės konkurencingumo sąsajos (Jurevičienė, Komarova, 2010)

5 paveiksle matyti, kad individo (darbuotojo) konkurencingumo sąveika perteikiama per organizaciją (įmonę). Individas yra žemiausia šios pakopos grandis. Išsilavinę darbuotojai perteikia save įmonėms, išsakydami savo nuomones, remiantis moksliniais tyrimais, žiniomis, profesinius įgūdžius pritaiko darbe, o visa tai sukuria perspektyvias įmones, organizacijas. Darbdaviai turi darbuotojams suteikti tinkamas sąlygas tobulėti. Perspektyvios įmonės sudaro valstybę.

Reniewiczzius, (2005), Grėbliauskas ir Ramanauskas (2007) dar išskiria megalygio konkurencingumą. Megalygio konkurencingumas apima transnacionalinės korporacijos, strateginius aljansus.



6 pav. Konkurencingumo lygių tarpusavio sąveika (Mačiulytė-Šniukienė, Paliulis, 2011)

6 paveiksle matyti, kaip atskiros konkurencingumo rūšys tarpusavyje susijusios. Nuo darbuotojo konkurencingumo, kurį lemia vidinė ir išorinė kompetencija, išsilavinimas, žinių pritaikymas dirbti ir produkto konkurencingumo, kurį lemia kokybė, įvaizdis, kaina, priklauso visos įmonės konkurencingumas. Kompanija, rinkoje pateikusi prekę ar paslaugą, veikia šakos konkurencingumą, o tai neišvengiamai turi įtakos šalies konkurencingumui. Reniewiczzius (2005) teigia, kad negalima teikti išvados, kad egzistuojantis konkurencingumas mezolygyje daro mikrolygį konkurencingesnį.

Apibendrinant visų pateiktų autorių nuomones, galima susidaryti lygių schemą (žr. 6 pav.), kurioje atsispindėtų lygių tarpusavio sąveika. Atskiri konkurencingumo lygiai turi glaudų tarpusavio ryšį.

Produktyvūs, išradingi darbuotojai didina įmonės konkurencingumą, konkurencingos įmonės veikia šakos, pramonės konkurencinį pranašumą, visa tai padaro valstybes konkurencingas. Konkurencingumas – asmens, produkto, įmonės, pramonės, šalies gebėjimas konkuruoti rinkoje.

2.2. Konkurencingumą lemiantys veiksniai

Mokslinėje literatūroje nėra priimto vieno sutarimo dėl konkurencingumo sampratos, nėra pateiktas ir vienas, visiems priimtinas konkurencingumą lemiančių veiksnių rinkinys. Sudėtingoje ir nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje keičiasi ir įmonių konkurencingumo įgijimo ir išlaikymo būdai, kurie mokslinėje literatūroje vertinami nevienareikšmiškai.

3 lentelė. Konkurencingumą lemiantys veiksniai (Liučvaitienė ir Paleckis, 2011, p. 186-187)

Veiksnių grupė	Veiksniai
Bendrieji veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • geopolitinė šalies padėtis; • teisinė šalies sistema; • ekonominė šalies padėtis; • valstybės ekonominė ir socialinė politika; • demografinė šalies padėtis; • gamtinė – ekologinė šalies padėtis
Rinkos ekonomikos pagrindinės charakteristikos	<ul style="list-style-type: none"> • regionų skirtumai; • produkcijos kaina; • valstybės finansinė parama; • rinkos talpumas ir vartotojų mokumas; • mokesčių sistema
Veiklos infrastruktūros veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • nuosavybės forma; • darbuotojų kvalifikacija; • subjekto ekonominis pajėgumas; • gamybinių struktūrų ir infrastruktūros pertvarkymas; • moksliniai tyrimai

3 lentelėje matyti, kad Liučvaitienė ir Peleckis (2011) konkurencingumą lemiančius veiksnius skirsto į tris veiksnių grupes. Pateiktus autorių veiksnius būtina nagrinėti kompleksiskai, nes visi tarpusavyje susiję ir sudaro vientisą sistemą.

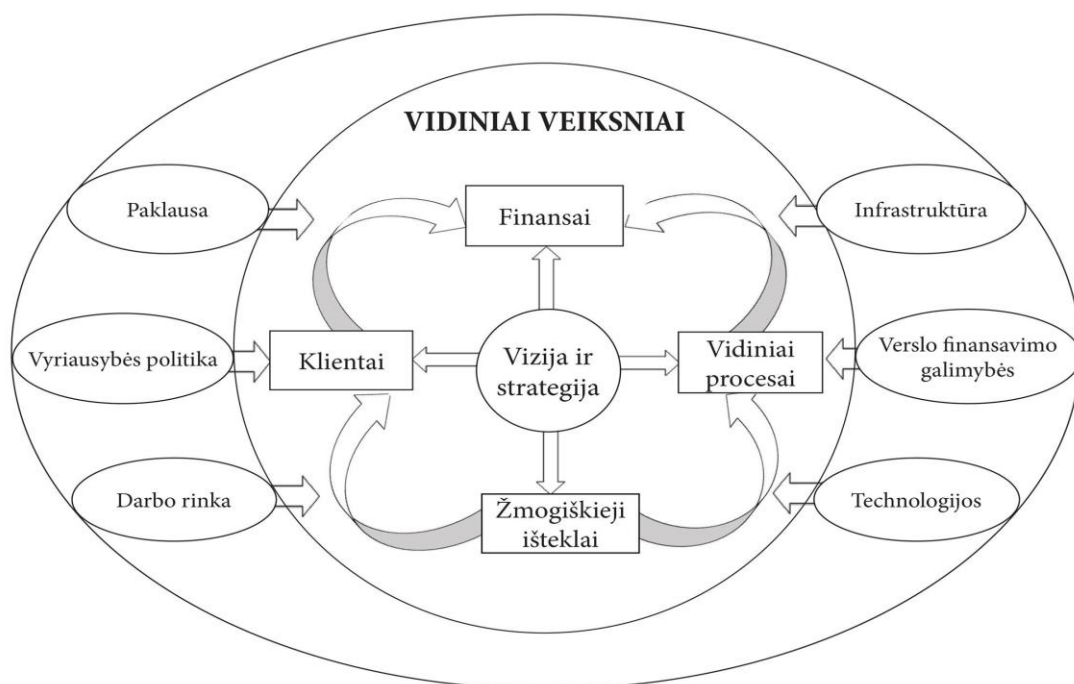
Anot M. E. Porterio (1990) vienas iš konkurencingumą lemiančių veiksnių yra ūkio šaka, jos struktūra bei konkurentų elgsena. Konkurentų elgsena svarbi ir ji turi būti nuolatos stebima, analizuojama, į ją atsižvelgiama kainų politikoje. Koncentruotas dėmesys nukreipiamas į tuos konkurentus, kurie daro didesnę poveikį prekybos rinkai ir klientams.

4 lentelė. Konkurencingumą lemiantys veiksniai (sudaryta pagal Rakauskienė, Tamošiūnienė, 2013)

Veiksniai	Turinys
Institucinė aplinka	Teisiniai ir vyriausybės veiklos aspektai: teisinės ir reguliavimo sistemos efektyvumas ir kokybė, vyriausybės vykdomos veiklos skaidrumas ir veiksmingumas
Makroekonominė aplinka	Makroekonominį stabilumą nusakantys aspektai: fiskalinė ir monetarinė politika, viešieji finansai
Inžinerinė infrastruktūra	Transporto (kelių, geležinkelių, uostų, oro uostų) ir energijos perdavimo infrastruktūros efektyvumas ir kokybė
Technologinė infrastruktūra	Informacinių technologijų ir telekomunikacijų prieinamumas ir naudojimas; naujausių technologijų prieinamumas, diegimas
Mokslinė infrastruktūra	Inovacijų kūrimo pajėgumai, mokslo institucijų kokybė, mokslo ir verslo bendradarbiavimas, žmogiškųjų mokslo išteklių prieinamumas, našumas
Švietimas	Pradinis ir aukštesnis švietimas, aukštasis mokslas ir darbuotojų mokymai
Socialinė aplinka	Sveikatos priežiūros kokybė, socialinė gerovė, ekologinė situacija, atsinaujinančioji energija
Produktų rinka	Procedūros, mokestinė ir teisinė bazės, kurios nusako gaminių rinkos efektyvumo konkurencijos sąlygas.
Darbo rinka	Darbo rinkos efektyvumas ir lankstumas: teisinė ir reguliavimo sistema, rinkos dalyvių santykiai, našumas, talentų naudojimas, lygios teisės
Finansų rinka	Vertybinių popierių rinkos veiklos efektyvumas, prieinamumas ir patikimumas, tikslinga bankų veikla.
Verslo pažanga	Klasterių plėtra, įmonių atskaitomybė, valdymo praktika, kultūra, strategijos

4 lentelėje matyti šalies konkurencingumą lemiantys veiksniai pagal Rakauskienę ir Tamošiūnienę (2013). Anot autorių šalių konkurencingumą įtakojantys veiksniai apima daugybę sričių, t. y. viską kas vyksta šalyje. Atsižvelgiant į šią lentelę, matyti, kad iš konkurencingumo lemiančių veiksnių rinkinio eliminuojamas makroekonominės situacijos veiksnys. Tai priimtina todėl, kad makroekonomikos aplinkos turinį nurodantiems tokiems veiksniams kaip viešieji finansai, fiskalinė ir monetarinė politikos, jiems svarbią įtaką turi ne finansiniai ištekliai, o valdžios atstovų priimti sprendimai, jų vykdoma politika. Nuo to, kaip valdžios atstovai sugebės veiksmingai dirbti, kurti ir įgyvendinti efektyvią ir patikimą politiką, nuo to priklausys kokia bus institucinės aplinkos būklė. Vadinasi makroekonomikos situacijos veiksnys yra kaip rezultatas, kuris priklauso nuo institucinės aplinkos veiksnių. Kaip matyti 5 lentelėje, autorės detaliau analizuoja konkurencingumo veiksnius palyginus su Liučvaitiene ir Peleckiu, (2011).

7 paveiksle pateikta Adomaičio (2010) įmonės konkurencingumą lemiančių veiksnių schema. Adomaitis (2010) skiria išorės ir vidinius veiksnius. Autorius išsiskiria tuo, kad siūlo dėmesį skirti žmogiškųjų išteklių plėtojimui, vidinių procesų, klientų perspektyvoms, dažniausiai mokslininkai išskiria tik finansines įmonės galimybes. Norint efektyviai išnaudoti žmogiškuosius išteklius reikia juos nuolat stebėti ir vertinti. Pirmiausia įmonės turi pradėti nuo paprasčiausių veiklos tobulinimų, nereikalaujančių didelių sąnaudų, o vėliau imtis didesnių pokyčių, kurie reformuos įmonę. Įmonės konkurencingumo didinimo veiksnius turėtų vykdyti palaipsniui.



7 pav. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai (Adomaitis, 2010)

Pasak Adomaičio (2010) norint nustatyti įmonės padėtį konkurencinėje aplinkoje, įmonė turi būti įvertinta įvairiapusiškai, atskleidžiant tikrąsias priežastis, stabdančias ir skatinančias konkurencingumo pranašumą, t. y. ne tik finansinės pusės, bet atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių plėtojimą, vidaus procesų tobulinimą, klientų perspektyvas.

5 lentelė. Konkurencingumo veiksnių klasifikacija (Meilienė ir Snieška, 2010, p. 122)

Veiksnių grupė	Veiksniai
Bendrieji veiksniai, apibrėžiantys konkurencingumo aplinką	<ul style="list-style-type: none"> — šalies atvirumas pasaulio ekonomikai; — šalies ekonomikos atvirumas šaliai; — šalies politinis stabilumas; — „lengvieji“ veiksniai, apibūdinantys verslo aplinką (gyvenimo sąlygas, kultūrinę aplinką); — klimatinės sąlygos ir gamtiniai ištekliai; — demografinė situacija ir žmogiškųjų išteklių struktūra.
Rinkos ekonomikos pagrindinės charakteristikos ir mechanizmai	<ul style="list-style-type: none"> — bendras požiūris į užsienio investicijas; — valdžios biurokratijos lygis; — kainų stabilumas (mažos infliacijos politika); — mokesčiai, subsidijos ir paskolos.
Verslo infrastruktūros veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> — darbo užmokesčio lygis ir proporcingumas, darbo jėgos produktyvumas; — darbo jėgos kokybė, darbo motyvacija ir nuostatos; — žemė, energija ir ekologinė aplinka; — žaliavų ir energijos tiekimo stabilumas; — transportas ir komunikacijos; — tyrimai ir technologijų infrastruktūra.

Pasak Meilienės ir Snieškos (2010), konkurencingumas ypatingai priklausomas nuo valstybės gebėjimo sukurti aplinką, kurioje būtų palanku kurtis ilgalaikiai pridėtinei vertei sąlygojamai švietimo ir vertybių sistemų ar piliečių motyvacijos elementų (žr. 5 lent.). Siekiant sukurti tokią aplinką reikia skatinti eksportą, prisitraukiant užsienio investicijas, didinti gamybos apimtis šalyje, plėtoti populiarių pramonės, ūkio šakų veiklą ir tarptautinėse rinkose, stiprinant aplinkosaugos sistemą, ugdant socialinį teisingumą bei pasirinkimo laisvę.

Autorės Šeputienė ir Brazauskienė (2013) išskiria tokius konkurencingumo veiksnius:

- **Institucijos.** Ši sistema apima viešąjį administravimą, valdymo ir teisinę sistemą, gebėjimą įtakoti sprendimus įstatymų leidimui. Politinis efektyvumas bei stabilumas, teisės aktų įgyvendinimas, korupcijos ir biurokratijos lygis gali paveikti konkurencingumą.
- **Infrastruktūra.** Išskiriamos socialinės ir ekonominės infrastruktūros rūšys.
- **Makroekonominė aplinka.** BVP, infliacijos lygis ir nedarbo lygis yra pagrindiniai makroekonominiai rodikliai – ekonominei valstybės situacijai analizuoti.
- **Sveikata ir pradinis išsilavinimas.** Svarbi darbuotojų sveikatos būklė, kad šalis būtų konkurencinga ir naši. Pagrindinis ugdymas ir išsilavinimas didina darbuotojų produktyvumą ir naudingumą.
- **Aukštesnis išsilavinimas ir apmokymai.** Didinant gyvenimo lygį labai svarbus veiksnys – švietimas. Efektyvi mokymo sistema sukuria ekonominę gerovę.
- **Prekių (paslaugų) rinkos efektyvumas.** Šalis atsižvelgia į vartotojų paklausą ir konkurentų pasiūlą, todėl sukuria efektyvią prekių ir paslaugų rinką.
- **Darbo rinkos efektyvumas.** Darbuotojai turi būti skatinami, kad dirbtų efektyviai, naudingai. Darbuotojų praradimas, išvykimas svetur, didina kitos šalies konkurencingumą.
- **Finansų rinkos plėtra.** Svarbus finansų rinkos konkurencingumo stiprinimas. Siekiant didinti šalies ekonominį augimą, būtina investuoti į produktyvius pramonės ir paslaugų sektorius, didinti jų apimtį ir kokybę.
- **Technologinė pažanga.** Naujos technologijos skatina darbo našumą ir efektyvumą. Technologijos yra ne tik sparčiausiai besivystanti sritis, bet ir jėga, galinti suteikti daugiausiai galimybių siekiantiesiems plėtoti verslą (Kučinskienė ir Marčinskas, 2014).
- **Rinkos dydis.** Produktyvumui įtakos turi rinkos dydis, tai leidžia įmonėms pasinaudoti masto ekonomija.
- **Verslo plėtos lygis (modernizavimas).** Verslas yra priverstas keistis iš tradicinio į turintį papildomų veiklos optimizavimo priemonių, kurios yra užtikrintas pranašumas konkurencinėje kovoje tiek smulkioms įmonėms, tiek didžiausioms tarptautinėms kompanijoms (Paliulis ir Sabaitytė, 2011)

- **Inovacijos.** Inovacijų svarba akcentuojama siekiant tobulinti, gerinti įmones, kuriant naujus produktus bei technologijas. Tobulinti įstatyminę bazę, parengiant tyrimų ir inovacijų skatinimo įstatymą.

Autorės Šeputienė ir Brazauskienė (2013) išskyrė dvylika konkurencingumo veiksnių, jie nėra savarankiški, bet papildo ir stiprina vienas kitą. Vadinasi pagerinti ar pabloginti vieno veiksnio neįmanoma, nepaveikiant kito.

Remiantis aštuonių Lietuvos mokslinių tyrimų institucijų konsorciumo rengiama ilgalaikė institucine 2012–2014 metų programa „Lietuvos ekonomikos ilgalaikio konkurencingumo iššūkiai“ dalyvės Sabonienės (2014) rekomendacijos galinčios iširti konkurencingumą lemiančius veiksniai:

- Inovacijos;
- Žmogiškieji ištekliai ir darbo rinka;
- Darbo rinkos reguliavimas;
- Įmonių energijos intensyvumo rodikliai;
- Ekonominė aplinka;
- Verslo priežiūros ir savivaldos institucijų veikla;
- Šalies įvaizdis;
- Žaliavų ir produktų rinkos reguliavimas.

Inovacijų skatinimui svarbu mažinti dokumentacines kliūtis, stiprinti ryšį su mokslo institucijomis. Finansinė parama personalo mokymui ir kvalifikacijos kėlimui, didesnė informacijos sklaida ir platinimas apie veikiančius mokymo centrus tarp darbdavių – veiksniai stiprinantys žmogiškuosius išteklius ir darbo rinką. Darbo Kodekso vienas iš pakeitimų – lengvesnis darbo santykių nutraukimo reglamentavimas. Supaprastinti verslo mokesčių sistemą, didinti mokesčių administravimo skaidrumą ir lankstumą – veiksniai kuriantys patrauklesnę ekonominę verslo aplinką.

Atsižvelgiant į tai, kad konkurencingumo sąvoka plati ir įvairiapusiška, mokslinėje literatūroje išskiriami įvairūs konkurencingumą lemiantys veiksniai. Įtakojantys veiksniai leidžia nustatyti konkurencingumo pranašumą bei tokiu būdu įvertinti jo didinimo galimybes. Labai svarbus veiksnių sisteminimas ir analizavimas siekiant efektyvios, sėkmingos konkurencijos.

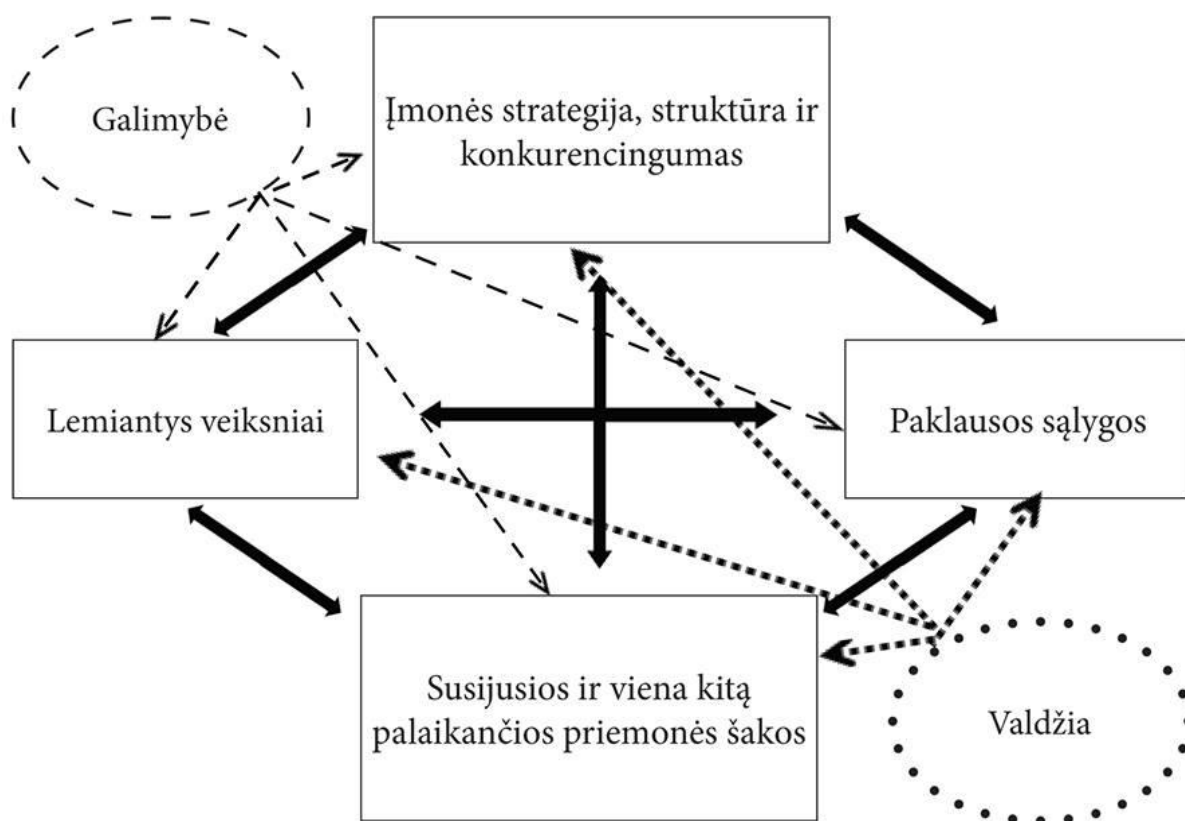
2.3 Konkurencingumo vertinimo modeliai

Konkurencingumas yra plati sąvoka, todėl mokslinėje literatūroje sutinkamas ne vienas bendro pobūdžio konkurencingumo modelis. Modelis – tai supaprastinta realaus proceso ar reiškinio bei pagrindinių jo bruožų samprata.

Šalies ūkio, pramonės, produkto, verslo subjekto konkurencingumo vertinimus dažniausiai atlieka tarptautinės organizacijos, nepriklausomų ekspertų grupės ar institutai, taip pat atskirų šalių specialistai,

kurių tikslas – nustatyti šalies ūkio subjekto, pramonės konkurencingumą (Liučvaitienė ir Paleckis, 2011).

Konkurencingumui nagrinėti gali būti taikomas Porterio (1990) „Deimanto“ modelis, Rugman & D’Cruz „Dvigubo deimanto“ modelis, pramonės konkurencingumui vertinti dažniausiai naudojamas Porterio „Penkių konkurencinių jėgų modelis“.



8 pav. M. E. Porterio „Deimanto“ modelis (sudaryta pagal M. E. Porteris, 1990)

Porterio (1990) „Deimanto“ modelis apjungia šiuos keturis tiesiogiai konkurencingumą lemiančius veiksniai: paklausos sąlygos, susijusios ir viena kitą palaikančios pramonės šakos, lemiantys veiksniai, įmonės strategija, struktūra ir konkurencingumas (žr. 8 pav.). Išoriniai konkurencingumą lemiantys veiksniai: vyriausybės vaidmuo, galimybių (įvykių ar plėtros, kurios įmonė negali kontroliuoti) vaidmuo, tarptautinio verslo vaidmuo.

Malinauskienė (2013) apibūdina „Deimanto“ modelio vidinius veiksniai:

Lemiantys veiksniai – tai gamybos faktorių, reikalingų norint konkuruoti tam tikroje industrijoje, išsivystymo laipsnis šalyje. Svarbiausi gamybos faktoriai yra darbo jėga, žemė, gamtos išteklių, kapitalas ir infrastruktūra. Porterio modelyje svarbiausiai gamybos faktoriais yra laikoma kvalifikuota darbo jėga ir mokslinė bazė.

Paklausos sąlygos – tai konkrečioje industrijoje sukuriamų produktų ar paslaugų paklausa, egzistuojanti vidaus rinkoje. Tradicinis ekonominis požiūris daro prielaidą, kad globalizacija sumažina vietinės rinkos paklausos įtaką įmonių konkurencingumui. Dažniausiai valstybės įgyja konkurencinį pranašumą tose industrijose, kur vietinė rinka sudaro sąlygas aiškiau ir anksčiau suprasti, kaip keisis vartotojų poreikiai, o patys vartotojai kelia itin aukštus reikalavimus įsigyjamiems produktams ar paslaugoms

Susijusios ir viena kitą palaikančios industrijos – tai tarptautiniu mastu konkurencingų tiekėjų ir kitų vertės grandinę palaikančių industrijų buvimas šalyje. Atitinkamų šalies industrijų konkurencingumą lemia tai, ar jos yra aptarnaujamos tarptautiniu mastu konkurencingų tiekėjų. Tokie tiekėjai efektyviau, anksčiau ir lengvatinėmis sąlygomis sukuria aukščiausios kokybės žaliavas.

Įmonės strategija, struktūra ir konkurencija – tai nacionalinių sąlygų, prie kurių yra steigiamos, organizuojamos ir valdomos įmonės, visuma, bei tarp jų vykstančios konkurencijos kultūros ypatumai. Skirtingose valstybėse nacionalinės įmonės skiriasi tarpusavyje pagal taikomus vadybos metodus, įmonių ir darbuotojų tikslų pobūdį, darbo jėgos kvalifikacijos pobūdį. Kuo daugiau šalyje toje pačioje industrijoje konkuruojančių įmonių, tuo labiau skatinamos inovacijos.

Nagrinėjant išorės veiksnius lemiančius konkurencingumą, Rinkauskaitė (2007) teigia, kad vyriausybė turi sudaryti sąlygas pažangių ir naujoviškų produktų gamybai, suteikti lengvatas inovacijoms. Malinauskienė (2013) teigia, kad valdžios įtaka šalies konkurencingumui lemia: orientacija į specializuotų fabričių kūrimą, aukštų produkto kokybės, saugumo ir aplinkosaugos standartų nustatymas, kokybiška konkurencijos politika bei investicijoms palankios aplinkos formavimas.

Jarungkitkul W., Sukcharoensin S. (2016) teigia, kad „Deimanto modelis yra vienas iš populiariausių įrankių atliekant konkurencingumo analizę tarp valstybių. Žmogiškieji, materialiniai, žinių, kapitalo ištekliai ir infrastruktūra yra pagrindinės veiksnių sąlygos. Anot Bogatovos (2016) „Deimanto“ modelis veikia kaip sistema. Šio modelio veikimas sudaro galimybę išsamiai pateikti ūkio šakos, pramonės konkurencingumo būklę, tačiau siūlomas konkurencingumo vertinimo modelis yra gana imlus laiko ir finansiniams ištekliams, todėl negali būti operatyviai stebima konkurencingumo rodiklių dinamika. O Paleckis ir Paleckienė (2011) teigia, kad „Deimanto“ modelis parodo, kaip veiksniai, veikdami kartu, sukuria verslo aplinkos dinamiką, stimuliuoja ir intensyvina konkurenciją, o valstybės ekonominė politika turi taip tobulinti „Deimanto“ veiksnius, kad įmonės galėtų daug sėkmingiau siekti didesnio produktyvumo.

Mokslinėje literatūroje sutinkama autorių, kurie įžvelgė Porterio „Deimanto“ modelio trūkumų. Viena iš autorių Bogatova (2016) išskiria tokius trūkumus:

1. Modelis pritaikytas analizuoti didelių ir išsivysčiusių pasaulio šalių konkurencingumą, todėl jo taikymas regionų ekonomikų konkurencingumo analizei yra ribotas.

2. Modelis eliminuoja tarptautinę veiklą ir jos daromą įtaką šalies konkurencingumui. Užsienio investicijos, tarptautinių kompanijų veikla ir tarptautinė prekyba labai veikia šalių konkurencingumą.

3. Modelyje vyriausybė priskiriama prie egzogeninių veiksnių. Daugelio kritikų teigimu, ji negali veikti visų keturių konkurencingumo veiksnių kaip išorinis veiksnys, todėl siūlo vyriausybę priskirti prie vidinių.

Harzingas ir Giroudas (2013) išskiria problemas, susijusias su „Deimanto“ modeliu. Viena, kad šį modelį reiktų papildyti dėl kaimyninių šalių vyriausybinio reguliavimo, administracinės ir teisminės tvarkos reguliavimų. Kita tai, kad modelis yra platus, tai reiškia, kad sudėtingi apibrėžimai apsunkina galimybę daryti tiksliai išvadas.

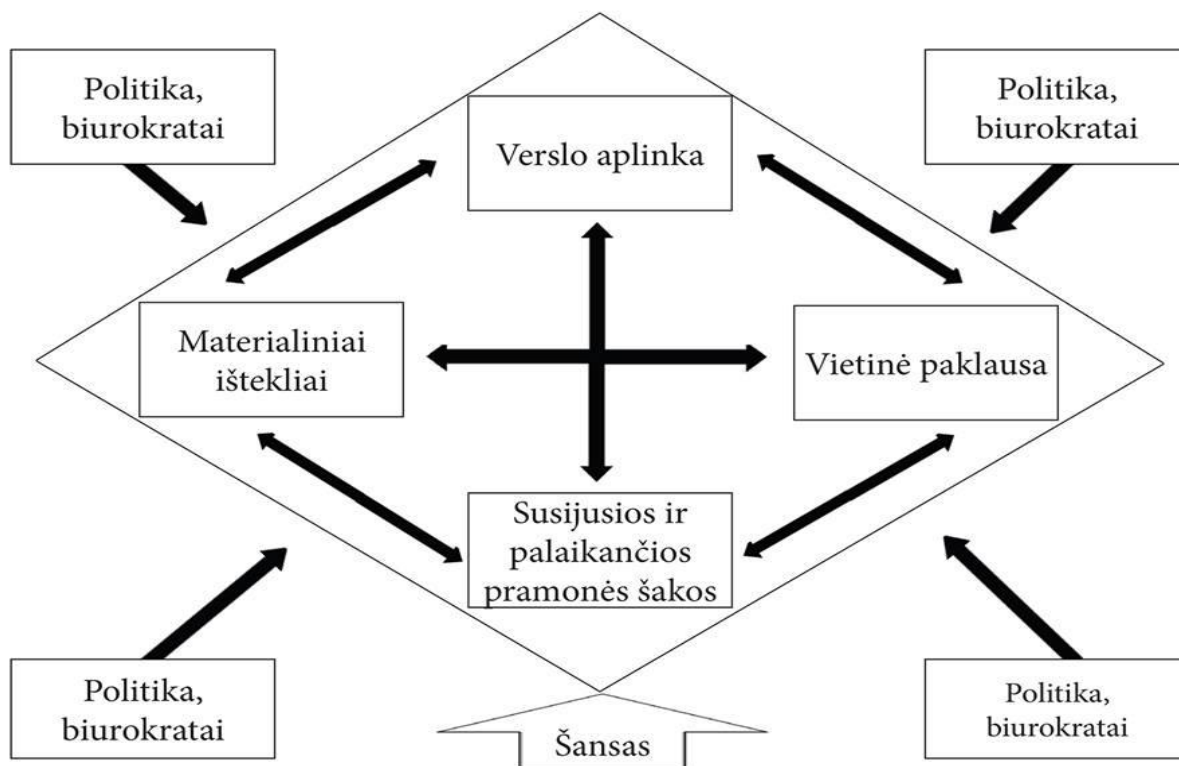
Apibendrinant galima teigti, kad „Deimanto“ modelis yra dažniausiai taikomas verslo tyrinėjimuose, jis buvo pakeistas ir papildytas keičiantis verslo aplinkai. Be to, galima paminėti kad Porterio modelis sukurtas remiantis statistine dešimties atrinktų šalių (Šveicarijos, Švedijos, Pietų Korėjos, Singapūro, Japonijos, Danijos, Italijos, Jungtinių Amerikos Valstijų, Vakarų Vokietijos bei Jungtinės Karalystės). Pagrindinis Porterio modelio trūkumas tai, kad tarp veiksnių neįtraukia valstybinių institucijų.

Porterio „Deimanto“ modelis buvo kritikuojamas, dėl to, kad buvo išskirtinai orientuotas į nacionalinio konteksto analizę. Todėl vėliau Rugmano, Moono ir Verbeke (1998) dėka sukurtas „Dvigubo deimanto“ modelis, kurio tikslas išplėsti Porterio „Deimanto“ modelį, analizuojant šalies konkurencingumą ne vien iš nacionalinių, bet ir iš tarptautinių pozicijų. Malinauskienė (2013) teigia, kad „Dvigubo deimanto“ modelyje nacionalinis konkurencingumas – tai konkrečios valstybės specifinėje industrijoje pridėtinę vertę kuriančių įmonių gebėjimas palaikyti industrijos sukuriamą pridėtinę vertę ilguoju laikotarpiu nepaisant tarptautinės konkurencijos. Šio modelio modifikacijoje sustiprintas vyriausybės vaidmuo, turintis įtakos visiems keturiems pagrindiniams veiksniams.

Išskiriami metodologiniai „Deimanto“ ir „Dvigubo deimanto“ modelių skirtumai:

- Ilgalaikė pridėtinė vertė konkrečioje valstybėje gali būti sukuriama tiek vietinių, tiek ir užsienio kompanijų, tuo tarpu Porterio „Deimanto“ modelyje neįvertina užsienio kompanijų vaidmens.
- Porteris tarptautinę kompaniją supranta tik kaip eksportuotoją, kuri savo klientus kitose šalyse aptarnauja veiklą vykdydama tėvynėje, o tai neįvertina globaliu mastu vykstančių gamybos procesų tarptautinėse kompanijose.

Daugelis mokslininkų įrodė, kad reikalingas naujas konkurencingumo vertinimo modelis. Cho ir Moon (2000) sukūrė dar vieną konkurencingumo vertinimo modelį, kurį pavadino „Devynių veiksnių“ modeliu (žr. 9 pav.).

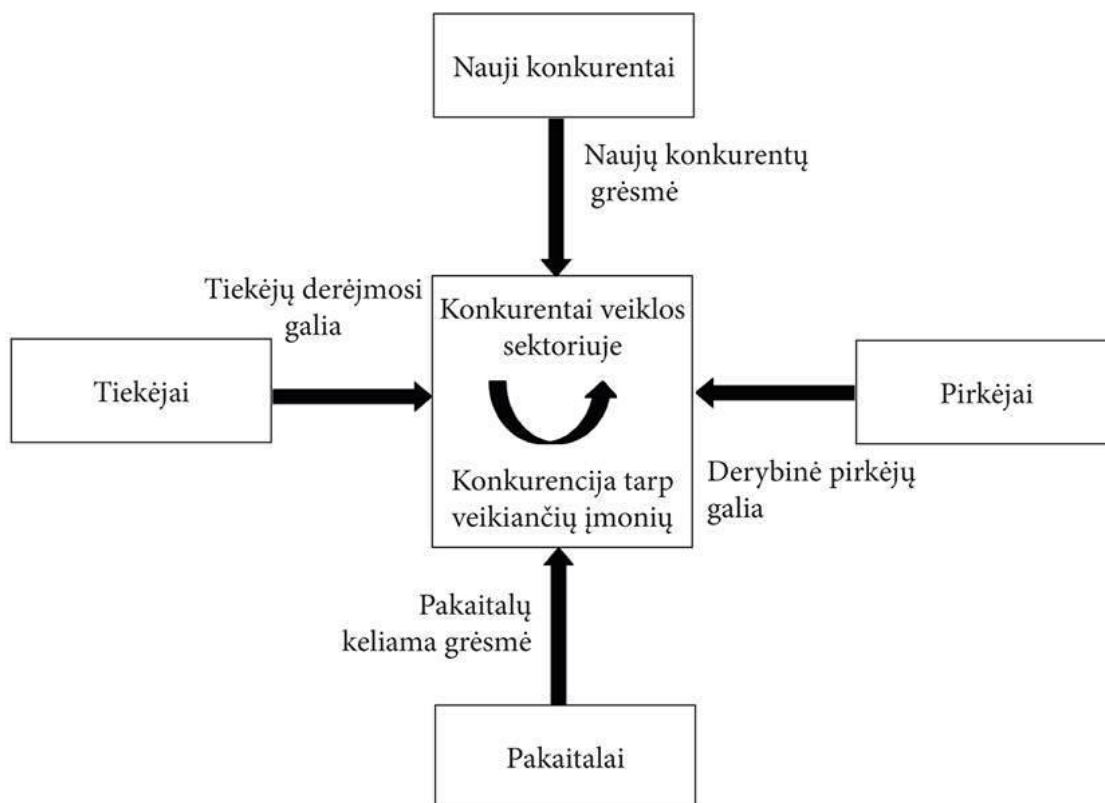


9 pav. „Devynių veiksnių“ modelis (sudaryta pagal Cho & Moon, 2000)

Šio modelio dėka galima išsiaiškinti skirtingų išsilavinimų, specialybių turinčių žmonių įtaką konkurencingumui. Autoriai veiksnių sąlygas išskaidė į fizinius ir į žmogiškuosius faktorius. Fiziniai faktoriai tai materialiniai ištekliai, verslo aplinka, vietinė paklausa bei susijusios ir palaikančios pramonės šakos. Žmogiškieji faktoriai: politika, biurokratai, darbuotojai, antrepneriai, profesionalai. Visi šie faktoriai palyginti su Porterio „Deimanto“ modeliu priskiriami vidiniams veiksniams. Žmogiškieji ištekliai kuria, valdo ir kontroliuoja fizinius veiksnius todėl šalies ekonomika iš vieno konkurencingumo lygio pereina į kitą. Šansas (galimybių faktorius) prilyginamas išoriniams veiksniams. Šansas tai atsitiktinumas, nuspėjamas, staigus pasikeitimas. Tai gali būti politiniai pasikeitimai, technologijų atsiradimas, valiutų kursų pasikeitimas ir kt. Šie pokyčiai nenumatomi, kurie veikia konkurencingumą ir gali palenkti viena ar kita kryptimi.

Ekonomikoje klasikiniu konkurencingumo modeliu yra laikomas Porterio (1998) „Penkių jėgų“ (žr. 10 pav.) modelis. Michaelis ir Dobbs (2014) teigia, kad Porterio „Penkių jėgų“ modelis yra galingas įrankis kvalifikuoto vadovo ar analitiko rankose. Porterio (1998) siūlo konkurencingumą analizuoti per penkias konkurencines jėgas, nusakančias pramonės patrauklumą ar įmonės pozicijas konkurencijoje:

- 1) Naujų konkurentų grėsmė.
- 2) Derybinė pirkėjų galia.
- 3) Veikiančių įmonių konkurencija.
- 4) Derybinė tiekėjų galia.
- 5) Pakaitalai.



10 pav. „Penkių jėgų“ modelis (sudaryta pagal M. E. Porter, 1998)

Porteris (1998) siūlo nagrinėti šias penkias jėgas, anot jo, jos parodo įmonės efektyvumą, bet kurioje šakoje. Anot Valentinavičiaus (2009) konkurencinės strategijos tikslas – rasti rinkoje tokią nišą, kurioje organizacija galėtų geriausiai gintis nuo šių jėgų ir netgi naudoti jas savo tikslams. Tai pagrindinis teorinis modelis, kuriuo vadovaujamosi nustatant aplinkoje veikiančias jėgas. Pasak Lukaševičiaus (2012) galima išnagrinėti M. E. Porter „Penkių jėgų“ konkurencinių veiksnių įtaką bet kuriai įmonei, nustatyti jos privalumų ir trūkumų puses konkurencinėje aplinkoje ir, įvertinus galimus pavojus, parengti konkurencingumo stiprinimo galimybių strategijas. Trumpai apie kiekvieną konkurencinę jėgą.

Naujų konkurentų grėsmė. Naujos įmonės įsikūrimas tame pačiame sektoriuje reiškia, jog didėja bendrasis veikiančių kompanijų pajėgumas. To pasėkoje gali sumažėti kainos arba padidėti sektoriuje veikiančių įmonių sąnaudų struktūra ir sumažėti jų pelningumas. Pagal Malinauskienę (2005) nauji rinkos dalyviai įeidami į rinką susiduria su tokiais įėjimo į rinką barjerais:

1. Masto ekonomika. Įprastai įmonės savo veiklos pradžioje, veiklą vykdo mažesnėmis apimtimis, lyginant su ilgą laiką veikiančiomis įmonėmis. Todėl, neseniai pradėjusių veiklą įmonių kaštai ir savikaina yra didesnė dėl mažesnių gamybos kiekių.

2. Žinomo prekės ženklo. Naujiems verslininkams būtina savo gaminamos prekės ženklą padaryti populiariu ir įsimintinu klientų tarpe. Dažnai prekių vartotojai orientuoti į prekinio ženklo išvaizdą ir dizainą. Įmonių vadovams tai svarbi ir sunki užduotis.
3. Pradinis kapitalas, reikalingas įėjimui į naują verslą.
4. Priėjimas prie prekių paskirstymo kanalo. Tradiciniai konkrečios pramonės šakos gamintojai gali sukurti barjerus naujiems gamintojams prasiskverbti į jau esamus paskirstymo kanalus. Tokiu atveju naujam gamintojui tenka pačiam kurti prekių paskirstymo kanalus, o tai reiškia papildomas išlaidas.
5. Priėjimas prie tiekėjų toje verslo šakoje.
6. Konkretaus produkto gamybos patirties nebuvimas, dėl kurio daugeliu atveju savikaina būna didesnė, nei kitų, patyrusių gamintojų.
7. Atsakomieji tos verslo šakos gamintojų veiksmai nukreipti savo interesų gynybai. Pavyzdžiui, atsisakymas parduoti reikiamus patentus, bandymas palenkti savo pusėn valdžios struktūras, kad rezultate tradicinis gamintojas galėtų gauti mokesčių ar kitas lengvatas, o naujam gamintojui patekti į rinkas būtų sunku.

Veikiančių kompanijų konkurencija. Pagal Porterį, konkurencinės varžybos kyla tada, kai vienas ar keli konkurentai jaučia rinkos spaudimą arba atranda galimybę pagerinti savo poziciją. Porteris nurodo keletą veiksnių, kurie intensyvina konkurenciją:

- didelis konkurentų skaičius ir jų galia;
- žemas pramonės sektoriaus augimo tempas;
- aukštos pastovios gamybos arba atsargų sąnaudos;
- kiekybiniai pajėgumų šuoliai;
- didelė strateginė vertė;
- sudėtingi pasitraukimo iš rinkos barjerai.

Derybinė pirkėjų galia. Vartotojai stengiasi supriešinti konkurentus, reikalaudami iš įmonių geresnės kokybės bei žemesnės kainos prekių ar paslaugų. Pirkėjų pozicijos galią lemia rinkos tipas, kur veikia pramonės šaka ir jos vartotojai. Pirkėjų galią būtina analizuoti, siekiant numatyti galimybę išsaugoti pirkėjus ir suformuoti strategiją, kaip išvengti klientų perėjimą pas konkurentus.

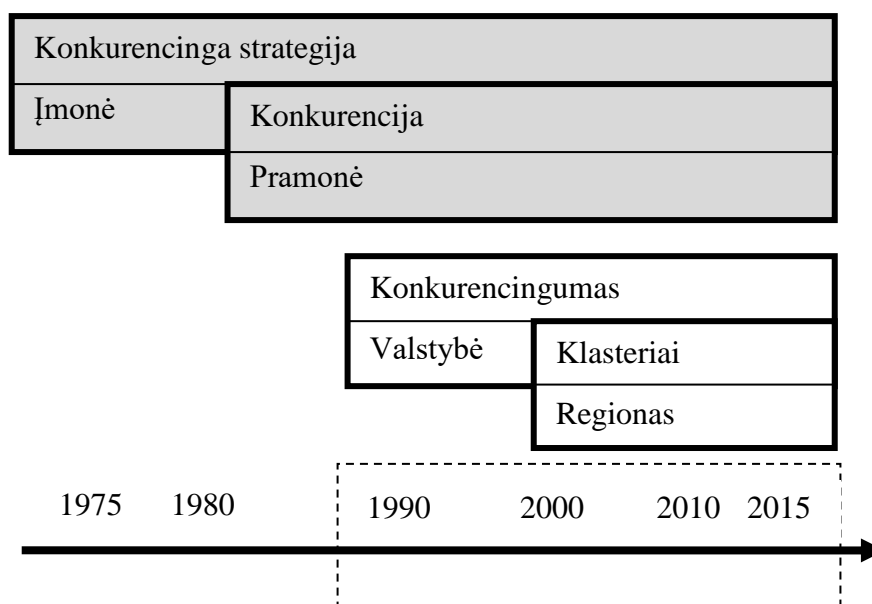
Derybinė tiekėjų galia. Tiekėjų galią lemia tokie rodikliai: tiekiamų prekių ir paslaugų įvairovė ir kokybė; galimybė keisti tiekėjus; prekių perkamų iš tiekėjų apimtys. Grasindami pakelti tiekiamų prekių ir paslaugų kainas arba sumažinti jų kokybę, tiekėjai daro spaudimą rinkos dalyviams. Jeigu rinkoje nėra kitų alternatyvių tiekėjų arba jų skaičius nedidelis, nustatyta, kad tiekėjas turi didesnę derėjimosi galią.

Pakaitalai. Konkuruojančios įmonės viename sektoriuje konkuruoja su kitu, kuris teikia pakaitinius produktus, kurie patenkina vartotojų poreikius, nors ir gaminami kitais metodais. Prekių – pakaitalų atsiradimas rinkoje riboja pelno didinimo galimybes toje pramonės šakoje.

Aptartos keturios konkurencingumo jėgos nusakančios pramonės šakos patrauklumą. Visos penkios Porterio konkurencinės jėgos sąlygoja įmonės konkurencinės pozicijos susilpnėjimą, pelno sumažėjimą. To pasėkoje, konkurencinėje aplinkoje būtina stebėti šias besikeičiančias jėgas. Jucevičius (1998), remdamasis įvairiais atliktais tyrimais, M. E. Porter „Penkių jėgų“ modelį siūlo papildyti dar viena jėga – valstybės institucijų įtaka.

Apibendrinant M. E. Porter „Penkių jėgų“ modelį jis buvo sukurtas siekiant įvertinti pramonės šakos patrauklumą. Penkių konkurencinių jėgų pagalba galima identifikuoti konkurencijos šaltinius pramonės šakoje ar sektoriuje.

Garsus verslo ekonomikos profesorius Orjan Solvell atliko projektą, kurio tikslas išanalizuoti kaip M. E. Porter atvėrė naujas perspektyvas valstybių ir įmonių mokslininkas bei politikams. Autorius pateikia M. E. Porter mokslinių tyrimų eigą per keturis dešimtmečius (žr. 11 pav.).



11 pav. M. E. Porter mokslinių tyrimų santrauka per keturis dešimtmečius (sudaryta pagal Orjan Solvell, 2015)

Autorius susitelkė į M. E. Porter nustatytą tyrimų darbotvarkės pagrindą per 2000 metus, kuri vis labiau ir labiau susijo su svarbiu regionų vaidmeniu, taip pat tapo klasterių pagrįstos politikos dalimi. Kol „M. E. Porter I“ (pilki skyreliai iliustracijoje) susitelkė į strategiją ir vidutinės trukmės pelno potencialą, kylančio dėl konkurencijos stokos, „M. E. Porter II“ (balti skyreliai) pradėjo susitelkti į ilgalaikės trukmės konkurencingumą ir įmonės sėkmę, paremtos intensyvia įmonių konkurencija. Pavyzdžiui, šie du modeliai gali atrodyti nesuderinami – jie tokie ir yra, nes jie apima labai skirtingus klausimus. Vadovai paprastai palaiko pirmąjį modelį, tuo tarpu politikai - antrąjį. Tačiau vadovai turėtų būti atsargūs – tvirtas pelnas (per visiškai užvaldytas pramonės – standartinis būdas strategijų

konsultavimo sferoje) gali sunaikinti inovatoriškas galimybes. Pasaulyje pirmaujančios ir aukštą pelną turinčios įmonės gali žlugti (Christensen, 1997), prisimenant paskutiniu metu laikotarpiu Kodak ir Nokia.

Apibendrinant konkurencingumo vertinimo modelius jų išskiriama daug ir įvairių, kiekvienas turi savo plusų ir minusų. Klasikiniu modeliu tapęs M. E. Porter „Deimanto“ modelis yra visų modelių pamatas. „Deimanto“ modelis plačiai taikomas verslo tyrinėjimuose, keičiantis verslo aplinkai jis buvo pakeistas ir modifikuotas. To pasėkoje atsirado „Dvigubo deimanto“ ir „Devynių veiksmų“ modeliai. Kitas labai plačiai naudojamas M. E. Porter „Penkių jėgų“ modelis. Šis modelis klasikinis naudojamas konkurencinei aplinkai ir potencialaus pelno analizavimui, remiantis penkiomis konkurencinėmis jėgomis. Norima pabrėžti, kad konkurencingumas yra daugiau nei varžymasis su esamais konkurentais.

3. LIETUVOS APVALIOSIOS MEDIENOS PRAMONĖS KONKURENCINGUMO TYRIMO METODOLOGIJA

Lietuvos apvaliosios medienos pramonės konkurencingumo reikšmingumas ir problematiškumas bei mokslininkų sprendimų teoriniai siūlymai paskatino praktiškai ištirti konkrečios VĮ „Rietavo miškų urėdija“ apvaliosios medienos konkurencingumą ir išsiaiškinti jo stiprinimo galimybes.

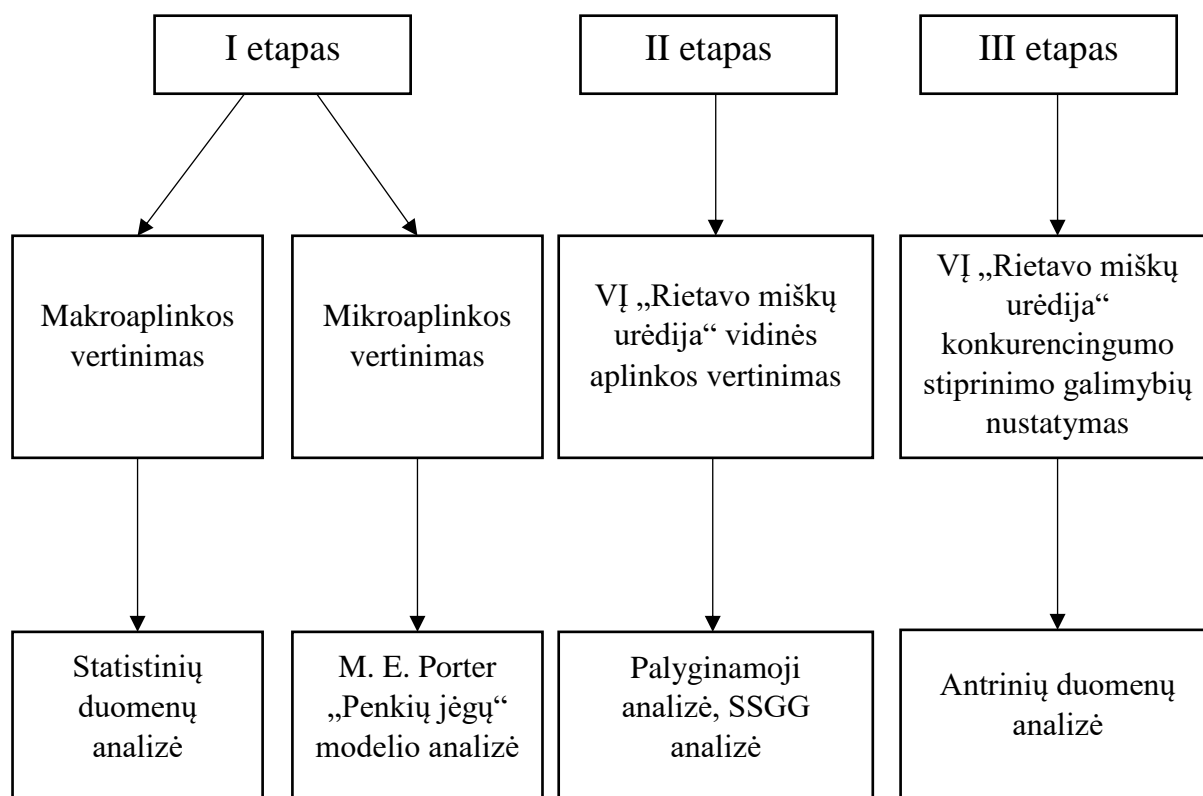
Tyrimu siekiama praktiškai išsiaiškinti į keliamą probleminį klausimą, kokie konkurencingumo veiksniai didina Lietuvos apvaliosios medienos pramonės konkurencingumą.

Tyrimo objektas – VĮ „Rietavo miškų urėdija“ konkurencingumas.

Tyrimo tikslas – nustatyti Lietuvos apvaliosios medienos konkurencingumo stiprinimo galimybes VĮ „Rietavo miškų urėdija“ atveju.

Tyrimo tikslui pasiekti keliami **uždaviniai**:

1. Atlikti Lietuvos apvaliosios medienos pramonės makroaplinkos ir mikroaplinkos tyrimą VĮ „Rietavo miškų urėdija“ atveju;
2. Įvertinti VĮ „Rietavo miškų urėdija“ pagrindinius vidinės aplinkos veiksnius;
3. Nustatyti VĮ „Rietavo miškų urėdija“ konkurencingumo stiprinimo galimybes.

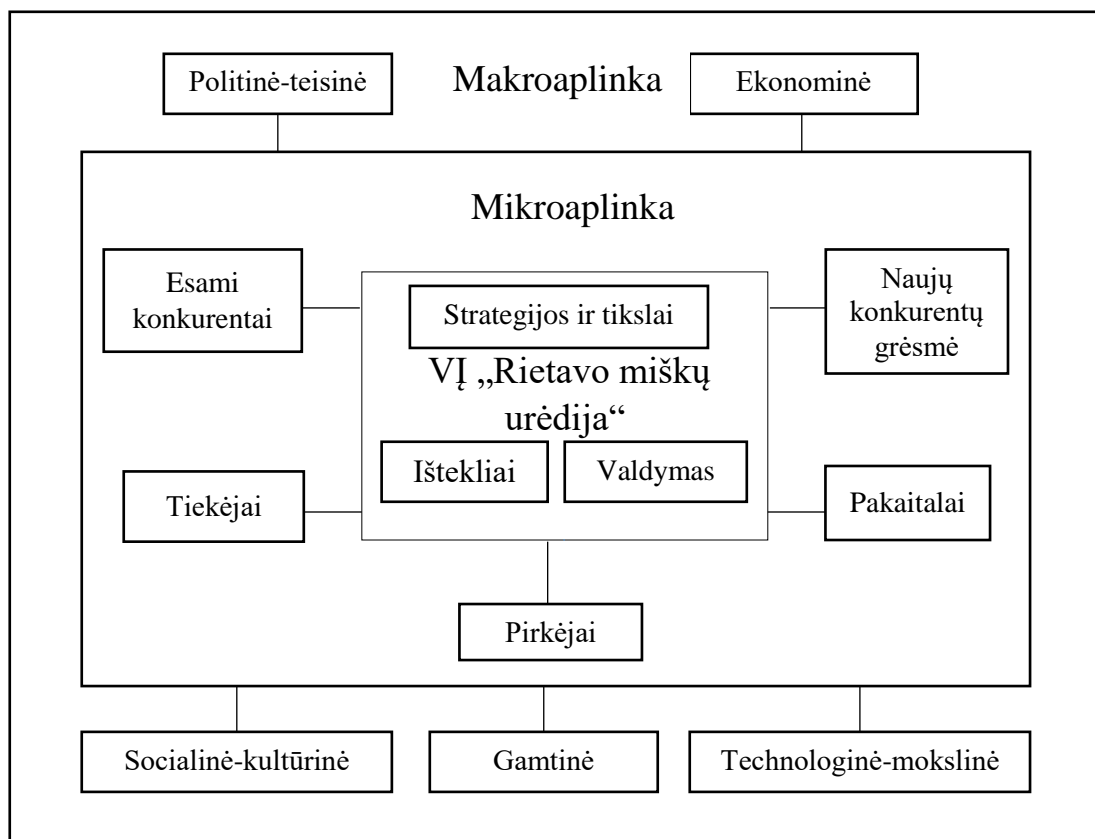


12 pav. Tyrimo etapai

Norint išanalizuoti Lietuvos apvaliosios medienos pramonės konkurencingumo rinką, buvo pasinaudota Lietuvos statistikos departamento šaltiniais, Generalinės miškų urėdijos prie Aplinkos

ministerijos, Valstybinės miškų tarnybos duomenimis, iš kurių buvo surinkti duomenys ir pavaizduoti grafiškai, naudojamas lyginamasis, aprašomasis, apibendrinamasis metodas, atlikta antrinė duomenų analizė.

Kad įvertinti Lietuvos apvaliosios medienos pramonės įmonių konkurencinę analizę, buvo pasinaudota Lietuvos miškų urėdijų duomenimis, Lietuvos miško savininkų asociacijos duomenimis, iš kurių buvo surinkti duomenys ir pavaizduoti grafiškai, naudojamas lyginamasis, aprašomasis, apibendrinamasis metodas ir atliktos konkurencingumo analizės.



13 pav. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ konkurencingumą lemiančių veiksnių analizė

Atsižvelgiant į uždavinius, planuojamas trijų etapų tyrimas (žr. 12, 13 pav.): pirmame etape siekiama atlikti Lietuvos apvaliosios medienos pramonės makroaplinkos ir mikroaplinkos analizes, antrajame etape – išanalizuoti urėdijos vidinės aplinkos veiksnius, trečiajame etape – nustatyti urėdijos apvaliosios medienos konkurencingumo stiprinimo galimybes. Tokių veiksnių atskleidimas padės išsiaiškinti silpniausias urėdijos vietas ir atsižvelgiant į tai projektuoti Lietuvos apvaliosios medienos konkurencingumo stiprinimo galimybes.

I etape tyrimui atlikti surinkti, susisteminti ir išanalizuoti Lietuvos Statistikos departamento duomenys makroaplinkos ir mikroaplinkos įvertinimui. Analizuojant makroaplinkos veiksnius buvo nagrinėjama:

- ekonominė aplinka,

- politinė-teisinė aplinka,
- gamtinė aplinka,
- socialinė-kultūrinė aplinka,
- technologinė-mokslinė aplinka.

Ekonominei aplinkai analizuoti pasirinkti tokie rodikliai: BVP, nedarbo, lygis, infliacija. Tiriant politinę-teisinę aplinką buvo naudojamas LR Miškų įstatymas, 2005 m. birželio 29 d. LR Aplinkos ministro įsakymu Nr. D1-327 patvirtintos „Prekybos mediena taisyklės“ ir jų 2011 m. gruodžio 16 d. pakeitimas, bei kiti teisės aktai. Gamtinę aplinką analizuoti buvo pasitelkta Valstybinės miškų tarnybos duomenys. Generalinės miškų urėdijos prie Aplinkos ministerijos duomenys buvo naudojami analizuojant šalies socialinę-kultūrinę bei technologinę-mokslinę aplinkas.

Mikroaplinka buvo nagrinėjama pasitelkiant M. E. Porter „Penkių jėgų“ modelį. M. E. Porter „Penkių jėgų“ modelis padeda susidaryti vaizdą apie konkurencinę aplinką. Čia didžiausias dėmesys skiriamas toms rinkomis, kuriose įmonė vysto savo veiklą. M. E. Porter „Penkių jėgų“ modelis nagrinėja:

- esamų konkurentų grėsmę;
- naujų konkurentų grėsmę;
- tiekėjų derėjimosi jėgą;
- derybinę pirkėjų galią;
- pakaitalus.

II etape pasirinkta palyginamoji analizė bei SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analizė. Įvertinti VĮ „Rietavo miškų urėdija“ konkurencinius aspektus bei pranašumus buvo lyginamos apvaliosios medienos kainos su Lietuvos miškų urėdijų kainomis bei atliktos kitos lyginamosios analizės. SSGG analizė nurodo įmonės strateginių planų vystymo kryptį ir suteikia jiems pagrindą. SSGG atspindi stiprybes (ką įmonė yra pajėgi atlikti), silpnybes (ko įmonė negali atlikti), galimybes (potencialiai naudingos sąlygos įmonei) ir grėsmes (potencialiai nenaudingos sąlygos įmonei). Tokios analizės atlikimas padeda išryškinti stipriąsias įmonės puses ir nustatyti įmonės silpnybių poveikį versle bei jos mažinimo būdus.

III etape teoriniai tyrinėjimai, įmonės dokumentų turinio analizė paskatino atlikti antrinių duomenų analizę aprašomuoju pobūdžiu. III etape buvo atskleisti pagrindiniai VĮ „Rietavo miškų urėdija“ konkurenciniai pranašumai.

Apibendrinant galima teigti, kad yra daug konkurencingumo vertinimo metodologijų. Konkurencingumo vertinimo kriterijus yra didžiausias diskusijų objektas, vedantis prie išvados, kad kiekvienas ekonomistas konkurencingumą analizuoja skirtingai ir gauna įvairias išvadas. Konkurencingumas – tai sugebėjimas pasiekti ir išlaikyti aukštus ekonomikos augimo tempus.

4. LIETUVOS APVALIOSIOS MEDIENOS KONKURENCINGUMO TYRIMAS

VĮ „RIETAVO MIŠKŲ URĖDIJA“ ATVEJU

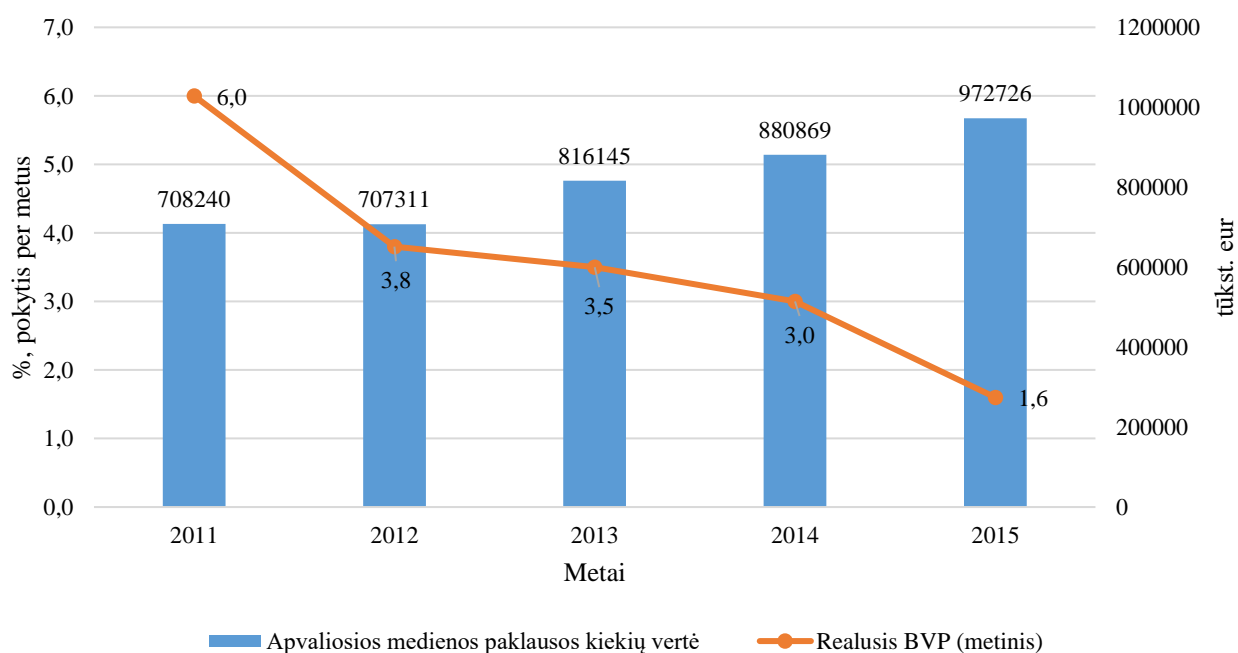
4.1. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ makroaplinkos vertinimas

4.1.1. Ekonominė aplinka

Lietuva priskiriama prie atviros ekonomikos šalių, ji aktyviai dalyvauja tarptautinėje prekyboje, kitose pasaulinio ūkio ryšių sistemose. Ekonominiai veiksniai yra svarbiausias makroaplinkos komponentas, nes turi tiesioginę įtaką verslo būklei. Ekonominiai veiksniai yra susiję su šalies bei pasaulio ūkio, kuriame įmonė veikia, kryptimi. Todėl kiekviena įmonė būtinai turi žinoti ekonominę padėtį. Analizuojant ekonominę aplinką, atsižvelgiama į tokius rodiklius, kaip BVP, nedarbo lygis, infliacija, tarptautiniai santykiai.

Bendrasis vidaus produktas (BVP) yra pagrindinis šalies ekonomikos kiekybinis vertinimo rodiklis. BVP apibrėžiamas kaip galutinė prekių ir paslaugų, sukurtų Lietuvoje, rinkos vertė per tam tikrą laikotarpį.

Po didelio nuosmukio (2009 m. Lietuvoje realiojo BVP smukimas buvo vienas didžiausių ES) Lietuvos ekonomika įspūdingai atsigavo. Vidutiniškai 2011 – 2015 m. laikotarpiu realusis BVP kito 3,6 % BVP. Iš pradžių ekonomikos atsigavimą skatino spartus eksporto augimas, vėliau jį vis labiau palaikė vidaus paklausa. Palaikomas didėjančio darbo užmokesčio, mažėjančio nedarbo ir mažos infliacijos pagrindiniu augimo varikliu nuo 2013 m. tapo privatus vartojimas.



14 pav. Apvaliosios medienos gamybos apimtys, atitinkančių rinkos pusiausvyrą, ir realaus bendrojo vidaus produkto dinamika (sudaryta pagal Statistikos departamento duomenis, 2016)

14 paveiksle matyti apvaliosios medienos paklausos kiekių ir bendrojo vidaus produkto kitimas 2011–2015 metais. Apvaliosios medienos kiekių vertė kasmet didėjo, o realiojo metinio BVP rodiklio pokytis per metus mažėjo. Tai reiškia, kad kiti BVP faktoriai turėjo didesnės įtakos nei apvaliosios medienos rinka. Vis dėlto anksčiau pasiekto augimo tempo negalima laikyti savaime suprantamu dalyku – 2015 m. bendram augimui labai pakenkė smunkantis eksportas į Rusiją. Šiuo metu Lietuvoje yra virš 2 tūkst. medienos pramonės įmonių (apie 1 tūkst. baldų gamybos), medienos sektorius apima apie 8 proc. Lietuvos metinio BVP.

Infliacija vadinamas bendrojo kainų lygio kilimas, dėl kurio krinta piniginių vienetų perkamoji galia. Ji paprastai matuojama vartojimo prekių ir paslaugų kainų indekso padidėjimu per metus. Pagal vartotojų kainų indeksą (VKI) apskaičiuota 2015 m. vidutinė metinė infliacija buvo neigiama ir sudarė -0,9 proc. Visais 2015 m. mėnesiais metinė infliacija buvo neigiama dėl stipriai atpigusių degalų, kuriems poveikį darė naftos kainos mažėjimas tarptautinėse rinkose. Paskutinį kartą vidutinė metinė infliacija buvo neigiama 2003 m., tuo metu tai lėmė dėl padidėjusios konkurencijos gerokai atpigusių telekomunikacijų paslaugos ir dėl valiutos kurso pokyčių sumažėjusios importo kainos. 2014 m. vidutinė metinė infliacija buvo teigiama ir sudarė 0,1 proc., 2013 m. – 1,0 proc., 2012 m. – 3,1 proc., ir 2011 m. sudarė 4,1 proc.

Lietuvos gamintojų parduotos pramonės produkcijos kainos per 2015 m. sumažėjo 7,9 proc. (neįskaičiuojant rafinuotų naftos produktų gamybos – 3,8 proc.). Vidutinė apvaliosios medienos kaina taip pat sumažėjo: palyginti su 2014 m., apvaliosios medienos kainos sumažėjo 11,4 proc. iki 39 eurų už kubinį metrą.

Nedarbo lygis Lietuvoje 2015 metais pirmąsyk nuo krizės buvo žemesnis nei 10 proc., vidutinis nedarbas 2015 metais siekė 9 proc. Palyginti, 2014 metais nedarbo lygis buvo 10,7 proc. 2015 metais susitraukusioje darbo rinkoje paspartėjo darbo užmokesčio augimas.

Apibendrinant galima teigti, kad kylant ekonomikai, gerėja darbo rinkos rodikliai, gausėja namų ūkių pajamos, didėja paklausa kitų šalių, taigi ir Lietuvos, tiekiamoms prekėms ir paslaugoms. Tai didina Lietuvos eksportą. Lietuvos darbo rinkoje nedarbas mažėja, o darbo užmokestis didėja. Šią teigiamą tendenciją lemia du veiksniai – auganti ekonomika, palaikanti darbo vietų kūrimą, ir mažėjanti darbo jėga.

4.1.2. Politinė – teisinė aplinka

Miškininkystės sektorius, kaip ir kiti žemės ūkio sektoriai, yra reguliuojamas valstybės. Tam, kad šis ūkis tinkamai atliktų svarbiausias savo funkcijas, tenkintų kitų pramonės šakų ir visuomenės poreikius, užtikrintų miškų išsaugojimą ateities kartoms, jį reikia tinkamai valdyti, tvarkyti ir naudoti. Lietuvos Respublikos miškų įstatymo 5 str. 1 dalyje numatyta, kad valstybės miškų politikos kryptis tvirtina Lietuvos Respublikos Seimas, priimdamas įstatymus. Valstybės miškų ūkio strategiją formuoja

ir valstybines miškų ūkio programas rengia Aplinkos ministerija. Nors valstybės miškų politikos kryptis turi tvirtinti Lietuvos Respublikos Seimas, o Aplinkos ministerija tik dalyvauti formuojant šią politiką ir ją įgyvendinti, tačiau aplinkos ministras 2002 m. rugsėjo 25 d. patvirtino Miškų ūkio politiką ir jos įgyvendinimo strategiją, kurioje nustatė miškų ūkio politikos formavimo principus ir miškų ūkio bendrąją, ekonominę, ekologinę ir socialinę politikos kryptis.

Miškų priežiūros, naudojimo ir atkūrimo veikloje dalyvauja Generalinė miškų urėdija, miškų urėdijos, regionų aplinkos apsaugos departamentai, miško savininkai, valdytojai ir kiti naudotojai.

Mediena parduodama vykdant mažmeninę ir didmeninę prekybą. Mažmeninėje prekyboje parduodama iki 10 procentų valstybiniuose miškuose pagamintos medienos. Didmeninė prekyba mediena vykdoma per apvaliosios medienos ir miško kirtimo atliekų elektroninę sistemą (toliau – AMEPS) aukciono būdu. Aukcionai organizuojami:

- 1) ilgalaikėms sutartims (nuo 3 iki 10 metų) sudaryti. Pardavėjas parduoda iki 60 procentų valstybiniuose miškuose pagamintos medienos;
- 2) pusmetinėms sutartims (6 mėnesių) sudaryti. Pardavėjas parduoda iki 30 procentų valstybiniuose miškuose pagamintos medienos.
- 3) Trumpalaikėms sutartims (iki 6 mėnesių) sudaryti. Pardavėjas parduoda aukcionuose ilgalaikėms ir pusmetinėms sutartims sudaryti nenupirtą medieną, taip pat visus vertingiausias, aukščiausios kokybės pagamintus apvaliosios medienos sortimentus, nurodytus Generalinės miškų urėdijos patvirtintame vertingiausių, aukščiausios kokybės apvaliosios medienos sortimentų sąrašė.

Prekybą mediena koordinuoja Generalinė miškų urėdija, kuri:

- sudaro parduodamų apvaliosios medienos sortimentų ir miško kirtimo atliekų sąrašą, apimančią informaciją apie kitą pusmetį pardavėjų aukcionuose planuojamą parduoti medienos kiekį. Šį sąrašą Generalinė miškų urėdija kasmet iki balandžio 20 dienos ir atitinkamai iki spalio 20 dienos paskelbia AMEPS interneto tinklalapyje;
- tvirtina vertingiausių, aukščiausios kokybės apvaliosios medienos sortimentų sąrašą;
- likus ne mažiau kaip 20 darbo dienų iki aukciono ilgalaikėms sutartims sudaryti pradžios, visiems pardavėjams nustato tą patį šio aukciono pradžios laiką ir jį paskelbia AMEPS interneto tinklalapyje;
- likus ne mažiau kaip 20 darbo dienų iki aukciono pusmetinėms sutartims sudaryti pradžios, visiems pardavėjams nustato tą patį šio aukciono pradžios laiką ir jį paskelbia AMEPS interneto tinklalapyje;
- derina pardavėjų skelbiamus aukcionus trumpalaikėms sutartims sudaryti;
- vykdo AMEPS administratoriaus funkcijas.

Aukcionai ilgalaikėms ir pusmetinėms sutartims sudaryti.

AMEPS administratoriui paskelbus aukciono pradžios ir pabaigos laiką, aukciono tipą, pardavėjai ne vėliau kaip prieš 14 darbo dienų iki aukciono pradžios AMEPS interneto tinklalapyje paskelbia pranešimą apie numatomus parduoti apvaliosios medienos sortimentus ir miško kirtimo atliekas, nurodydamas miško kirtimo atliekų pardavimo vietą (pardavėjo sandėlyje ar kirtavietėje), pagal pardavėjo patvirtintą ir su Generaline miškų urėdija suderintą sortimentinį planą. Šiame pranešime pardavėjas nurodo:

- tikslų aukciono pradžios ir pabaigos laiką;
- numatomų parduoti apvaliosios medienos sortimentų pagal medžių rūšis, kokybės klases, stambumo ir ilgio grupes kiekį ir miško kirtimo atliekų kiekį. Atskirų sortimentų ar miško kirtimo atliekų kiekis negali būti mažesnis kaip 25 m³. Apvaliosios medienos sortimentai, kurie skirstomi į kokybės klases, aukcione parduodami tokia tvarka: A ir D kokybės klasės – atskirai, B ir C kokybės klasės apvaliosios medienos sortimentai – kartu.

Pirkėjai, norėdami dalyvauti pardavėjo organizuojamame aukcione, ne vėliau kaip prieš 10 darbo dienų iki aukciono pradžios turi užsiregistruoti į aukcioną. Ne vėliau kaip prieš 8 darbo dienas iki aukciono pradžios į pardavėjo sąskaitą turi būti pervestas nustatytas pirkėjo pradinis įnašas arba pateikta sutarties sudarymo garantija.

Aukcionas prasideda Generalinės miškų urėdijos nustatytu laiku ir trunka 5 kalendorines dienas. Patvirtintas pirkėjas aukciono metu AMEPS gali pateikti pasiūlymą Medienai įsigyti. Šiame pasiūlyme pirkėjas nurodo:

- ketinamų įsigyti atskirų apvaliosios medienos sortimentų pagal medžių rūšis, kokybės klases, stambumo ir ilgio grupes kiekį ar miško kirtimo atliekų kiekį pagal pardavėjo patvirtintą sortimentinį planą.
- siūlomą kainą eurais už 1 m³ ketinamų įsigyti atskirų apvaliosios medienos sortimentų pagal medžių rūšis, kokybės klases, stambumo ir ilgio grupes.

Pasibaigus aukcionui AMEPS automatiškai nustato sąrašą didžiausią kainą pasiūliusių ir aukcioną laimėjusių pirkėjų, kurie įgijo teisę sudaryti sutartis. Šis sąrašas skelbiamas AMEPS interneto tinklalapyje. Pardavėjas aukciono nelaimėjusiems pirkėjams per 3 darbo dienas be atskaitymų grąžina pradinį įnašą.

Aukcioną laimėjęs pirkėjas per 10 darbo dienų po aukciono pabaigos privalo pasirašyti sutartį su pardavėju. Jeigu pirkėjas nepasirašo sutarties, pardavėjas negrąžina jam pradinio įnašo. Šis įnašas lieka pardavėjui. Pardavėjas apie pirkėjo nepatikimumą nedelsdamas praneša AMEPS administratoriui, kuris vieneriems metams sustabdo šio pirkėjo teisę dalyvauti visuose aukcionuose.

Aukcionai trumpalaikėms sutartims sudaryti.

Pardavėjai aukcioną trumpalaikėms sutartims sudaryti gali organizuoti ne dažniau kaip vieną kartą per mėnesį. Aukcioną trumpalaikėms sutartims sudaryti vienu metu gali vykdyti tik vienas pardavėjas.

Aukcionas vyksta pardavėjo nustatytu laiku ir trunka 15 min. Aukciono metu pirkėjai AMEPS nurodo ketinamos pirkti medienos kiekį ir kainą, kuriuos mato visi pardavimo dalyviai. Jeigu paskutinę pardavimų minutę pasiūloma didesnė kaina, aukcionas pratęsiamas dar 5 min., tokiu būdu aukcionas gali būti pratęsiamas iki 45 min.

Pasibaigus aukcionui, AMEPS automatiškai nustato sąrašą didžiausią kainą pasiūliusių ir aukcioną laimėjusių pirkėjų, kurie įgijo teisę sudaryti sutartis. Šis sąrašas skelbiamas AMEPS interneto tinklalapyje. Aukciono nelaimėjusiems pirkėjams pardavėjas per 3 darbo dienas be atskaitymų grąžina pradinį įnašą.

Jeigu aukcione nedalyvavo nei vienas pirkėjas, aukcionas laikomas neįvykusiu. Pardavėjas, su Generaline miškų urėdija suderinęs laiką, ta pačia tvarka organizuoja naują aukcioną, kuriame pradinė medienos kaina sumažinama iki 20 procentų.

Aukcioną laimėjęs pirkėjas per 10 darbo dienų po aukciono privalo pasirašyti sutartį su pardavėju. Jeigu pirkėjas nepasirašo sutarties, pardavėjas negrąžina jam pradinio įnašo. Šis įnašas lieka pardavėjui. Pardavėjas apie pirkėjo nepatikimumą nedelsdamas praneša AMEPS administratoriui, kuris vieneriems metams sustabdo šio pirkėjo teisę dalyvauti visuose aukcionuose.

Miškų tvarkymo tarptautinis FSC miškų tvarkymo sertifikatas VĮ „Rietavo miškų urėdija“ buvo išduotas 2014 m. gegužės 18 d. Nr. RA-FM/COC-000261, kuris galioja nuo gegužės mėn. 19 d. iki 2019 m. gegužės 18 d. Kasmet vyksta FSC miškų tvarkymo sertifikavimo eiliniai kasmetiniai auditai, kurių tikslas – patikrinti, ar urėdijos miškai ir toliau tvarkomi vadovaujantis tais pačiais principais kaip ir sertifikato suteikimo metu.

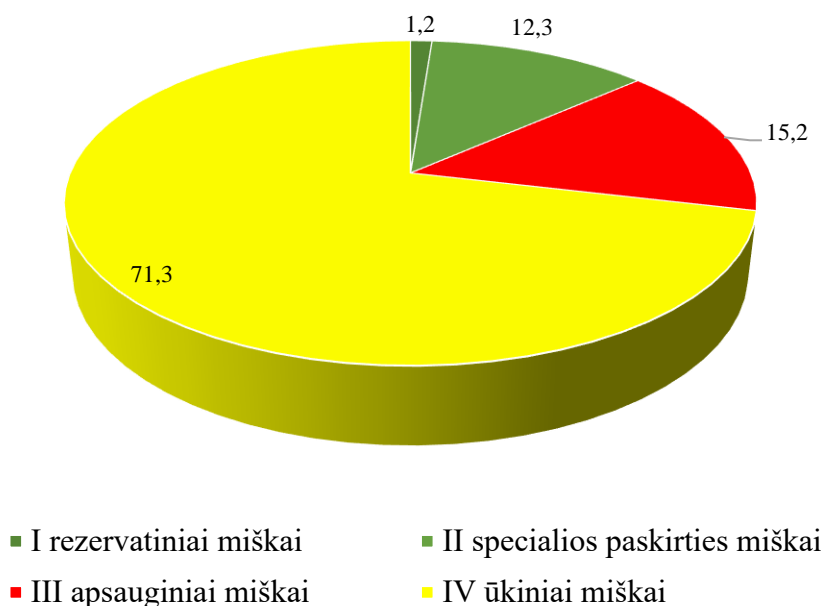
VĮ „Rietavo miškų urėdija“ susiduria su transporto (medienos pakrovimo ir pervežimo) paslaugų problemos. Dėl medienos pervežimo svorio apribojimo didelė medienos transportavimo paslaugų savikaina.

Apibendrinant, galima teigti, kad miškų urėdijų veiklą koordinuoja Generalinė miškų urėdija. Urėdijų apvalioji mediena parduodama, pagal ilgalaikes ir pusmetines sutartis bei trumpalaikes sutartis. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ kasmet vyksta FSC miškų tvarkymo sertifikavimo auditai.

4.1.3. Gamtinė aplinka

Gamtinės aplinkos įtaka apvaliosios medienos rinkai Lietuvoje pasireiškia tiesiogiai per miškų išteklius. Miško žemių plotai ir medynų tūris Lietuvoje kasmet didėja. Valstybiniuose miškuose 2015 m. buvo iškiršta 3,7 mln. m³ medienos, kaip ir 2013 m. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ patvirtintos metinės

kirtimų normos per pastaruosius trejus metus taip pat buvo gana pastovios: 2013 m. – 83,4 tūkst. m³, 2014 m. – 78,8 tūkst. m³, 2015 m. – 84,0 tūkst. m³.



15 pav. Miškų grupės (proc.) Lietuvoje (Valstybinė miškų tarnyba, 2016)

15 paveiksle matyti, kad daugiausiai Lietuva turi ūkinės paskirties miškų (71,3 proc), mažiausiai rezervatinių miškų (1,2 proc.). IV ūkiniai miškai - visi likę miškai, nepriskirti I-III grupėms, tarp jų valstybinių parkų ūkinių zonų miškai. Ūkininkavimo tikslas – formuoti, atnaujinti medynus, laikantis nustatytų gamtosaugos reikalavimų.

Aplinkos ministerijos Valstybinės miškų tarnybos pateiktais duomenimis, per 2015 metus urėdijų miškininkai nustatė 244 neteisėtus miško kirtimo atvejus, kurių metu iškiršta virš 5 tūkst. m³ medienos. Privačiuose miškuose nustatytas 121 neteisėtas miško kirtimo atvejis, iškiršta virš 4 tūkst. m³ medienos, tai yra 46 proc. mažiau palyginti su 2014 metais. Valstybiniuose miškuose nustatyti 123 neteisėti miško kirtimo atvejai, iškiršti 1067 m³ medienos, tai yra beveik du kartus mažiau nei per 2014 metus. Neteisėtais kirtimais padaryta 705 tūkst. Eur žala aplinkai. Už neteisėtus miško kirtimus bei kitus Miškų įstatymo pažeidimus administracine tvarka nubausti 682 asmenys, jiems paskirti 47 tūkst. Eur baudų. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ per 2015 metus palyginti su 2014 metais išaugo neteisėtų kirtimų skaičius iki 7 atvejų, kurių metu iškiršta 44,9 m³ medienos. 6 neteisėtų kirtimų atvejai išsiaiškinti. Urėdijoje sudaryta mobili miško apsaugos grupė, periodiškai organizuojanti reidus. Per 2015 metus organizuota 15 reidų.

Atsižvelgiant į pagrindinius Lietuvos miškų politikos tikslus numatoma miškininkystės plėtra bendrajame Lietuvos Respublikos plane. Miškininkystės plėtrą numatoma teritoriškai diferencijuoti atsižvelgiant į gamtinį žemių ir miškų produktyvumą, esamą miškingumą ir jo didinimo potencialą, miškų apsauginę svarbą bei vyraujančių medynus, formuojančių medžių rūšių paplitimą.

Lietuvoje didžiausius miškų plotus užima pušynai – 718,6 tūkst. ha plotą. Nuo 2003 metų jų plotas padidėjo 7,1 tūkst. ha. Didelį šalies plotą užima eglynai - 429,3 tūkst. ha. VI „Rietavo miškų urėdija“ miškuose vyrauja spygliuočių medynai (63 proc.).

Apibendrinant, galima teigti, kad Lietuva daugiausiai turi ūkinės paskirties (71, 3 proc.) miškų. Lietuvoje didžiausius plotus užima spygliuočių miškai – pušynai. VI „Rietavo miškų urėdija“ taip pat vyrauja spygliuočių miškai.

4.1.4. Socialinė – kultūrinė aplinka

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, gyventojų skaičius dėl mažėjančio gimstamumo, migracijos nepaliaujamai mažėja, o tai daro neigiamą įtaką statybų rinkos plėtrai šalyje, o tuo pačiu ir medienos apdirbimo įmonių plėtrai. Lietuvoje 2015-aisiais metais bendras gyventojų skaičius mažėjo sparčiausiai iš visų Europos Sąjungos (ES) valstybių.

Miškininkystės ir medienos ruošos, medienos gaminių gamybos, popieriaus ir popieriaus gaminių bei baldų gamybos pramonės sektoriai aprūpina darbu apie 60,1 tūkst. žmonių. Medienos pramonės dėka, netiesiogiai darbą gauna dar apie 20 tūkst. žmonių. Tai transporto, švietimo, mokslo, statybos ir kitų paslaugų darbuotojai.

Demografinis veiksnys tiesiogiai atsispindi viename svarbiausių apvaliosios medienos rinkos rodiklių - medienos produktų suvartojime. 2014 metais Lietuvoje baldų gamybos pramonėje produkcijos parduota už 1240,4 mln. Eur palyginti su 2013 metais pardavimai išaugo 12,9 proc. Pastaruoju metu jaučiama apvaliosios medienos suvartojimo didėjimo tendencija vidaus rinkoje, tikimasi, kuri išliks ir ateityje. Pramonei, gaminančiai medienos produkciją, kiekvienais metais reikės vis didesnio medienos kiekio. Tai teigiamai veiks apvaliosios medienos apdirbimo ir tiekimo įmonių veiklos rodiklius paklausos atžvilgiu.

Miškų urėdijų pateiktais preliminariais duomenimis, 2016 metais iki spalio 10 d. Lietuvos miškuose užregistruota 97 miško gaisrai 26,08 ha plote, iš jų 40 miško gaisrų privačiuose miškuose 5,88 ha plote (2015 metais tuo pačiu laikotarpiu šalyje buvo užregistruota 240 miško gaisrų 70,47 ha plote). 2015 metais VI „Rietavo miškų urėdija“ administruojamoje teritorijoje miško gaisrų nekilo.

Svarbus miškų ūkio plėtros strategijos tikslas – pažintinės – rekreacinės infrastruktūros plėtra miškuose, kultūros paveldo objektų išsaugojimas. Atsižvelgiant į šiuos tikslus, urėdijos nemažą dėmesį skiria rekreacinių objektų įrengimui, jų priežiūrai, švaros ir tvarkos palaikymui gausiai poilsiautojų lankomose teritorijose.

Nuo 2003 m. miškų urėdijos teikia dirvos ruošimo, miško atkūrimo ir įveisimo, želdinių priežiūros, biržių atrėžimo ir kitas miško ūkinių darbų paslaugas privatiems miškų savininkams, nemokamai organizuoja miškininkystės srities mokymo kursus, parduoda išaugintus miško sodmenis. Nustatytas

vieningas privačių miškų savininkų konsultavimo laikas visų VI miškų urėdijų girininkijose – antradieniais nuo 8 iki 12 val.

Kiekvienais metais Aplinkos ministerija ir Generalinė miškų urėdija organizuoja tradicinę akciją „Parsinešk Kalėdas į savo namus“. Tokiu būdu raginama prisidėti prie gamtos išsaugojimo nekertant medžių, o namus puošiant tik eglių šakomis. Akcijos metu miškininkai išdalina daugiau nei 100 tūkst. šakų.

Lietuvos miškininkų sąjungos Jaunųjų miško bičiulių sambūris yra savarankiška moksleivių organizacija, vienijanti besidominčius gamta, miškininkyste, miškininko profesija, padedančius miškininkams ir privačių miškų savininkams prižiūrėti miškus, saugoti augaliją ir gyvūniją, pažinti miško vystymosi principus, norinčius skleisti miškosaugines idėjas šalies gyventojų tarpe moksleivius.

Apibendrinant, galima teigti, kad miškų urėdijos ne tik atlieka savo pagrindines funkcijas, bet ir puikiai įgyvendina socialinę veiklą. Visuomenė pradėjo vertinti ne tik aplinkosaugines ir socialines miško funkcijas, bet ir kaip nacionalinį turtą. Visuomenę domina miškininkų veikla, gyventojai nori gauti informaciją ne tik apie tai kas, kodėl ir kaip daroma, bet ir kokią įtaką tai turės jų gyvenimo kokybei. Viena darnaus miško vystymosi įgyvendinimo sąlygų – visuomenės supratimas ir pritarimas miškininkų veiklai, dėl to yra būtina kurti teigiamą miškininkystės ir miškininkų įvaizdį.

4.1.5. Technologinė - mokslinė aplinka

Technologinės-mokslinės aplinkos įtaka apvaliosios medienos rinkos konkurenciniams pranašumams Lietuvoje dažniausiai siejama su šiuolaikinės miškų ūkio technikos naudojimu miško kirtimui, medienos ruošai pagerinti ir programinės įrangos, informacinių technologijų naudojimu atsiskaitymo operacijoms.

Miškų urėdijos naudojami Apvaliosios medienos elektroninę pardavimų sistemą (AMEPS). Operatyviai teikia informaciją apie valstybiniuose miškuose pagamintos apvaliosios medienos ir kirtimo atliekų aukcionuose parduodamą medienos asortimentą, miško kirtimo atliekas ir pardavimo sąlygas medienos pirkėjams. AMEPS nauda:

- operatyviai teikia informaciją apie valstybiniuose miškuose pagamintos apvaliosios medienos ir kirtimo atliekų aukcionuose parduodamą medienos asortimentą, miško kirtimo atliekas ir pardavimo sąlygas medienos pirkėjams;
- elektroniniu būdu priima medienos pirkėjų pasiūlymus;
- vykdo didmeninės medienos pardavimo aukcionus elektroninėje erdvėje;
- publikuoja medienos pardavimo aukcionų rezultatus.

Siekiant optimizuoti valdymo procesus 2015 metais pradėta įdiegti Integruota miškų ūkio veiklos informacinė sistema (IMŪVIS). IMŪVIS tikslai – vieninga duomenų bazė, kontrolė ir analizė visose posistemėse, operatyvus duomenų pasiekiamumas, ataskaitų rengimas ir kontrolė, žmoniškųjų darbo išteklių optimizavimas.

Bendravimui su banku naudojama elektroninė bankininkystė, SODRAI duomenys teikiami per EDS, VMI duomenys teikiami per EDS ir Mano VMI, Statistikos departamentui – e.Statistika, registru centrai – JAR.

VĮ „Rietavo miškų urėdija“ 2018 metais planuoja įsigyti medkirtę, 2019 metais – medvežę, siekiant užtikrinti savalaikį apvaliosios medienos sortimentų ištraukimą bei sumažinti priklausomybę nuo rangovinių įmonių. Medvežės įsigijimas padėtų spręsti urėdijai darbo jėgos trūkumą medienos ištraukimo darbuose, leistų operatyviau reaguoti į kintančias aplinkos sąlygas ir sezoniškumą. Planuojamu laikotarpiu naujos technikos įsigijimui numatoma išleisti 840 tūkst. eur nuosavų lėšų. Planuojama didinti finansavimą informacinių technologijų valdyme, bei skatinti didesnę modernių technologijų naudojimą, nuolat bendradarbiauti su įvairiomis mokslo ir mokymo įstaigomis.

Apibendrinant, galima teigti, kad technologinės-mokslinės aplinkos įtaka apvaliosios medienos rinkos konkurencingumui Lietuvoje dažniausiai siejama su šiuolaikinės miškų ūkio technikos naudojimu, informacinių technologijų gerinimu, naujinimu.

4.2. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ mikroaplinkos vertinimas

VĮ „Rietavo miškų urėdija“ mikroaplinkos analizė aprėpia sekančius mikroaplinkos elementus: konkurentus, vartotojus, pakaitalus.

Esamų konkurentų grėsmė.

Visus konkurentus veikiančius Lietuvos apvaliosios medienos rinkoje, galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes. Pirmajai grupei priklauso miškų urėdijos, disponuojančios valstybiniais miškais. Antrąją grupę sudaro privačių miškų savininkai ir miško savininkų kooperatyvai.

Privačių miškų savininkai ir miško savininkų kooperatyvai. Lietuvoje 2016 m. sausio 1 d. registruota 249,1 tūkst. privačių miškų savininkų, privatūs miškai užima 39,7 proc. miškų ploto (838,9 tūkst. ha). Vidutiniškai vienam savininkui priklauso 3,4 ha miško.

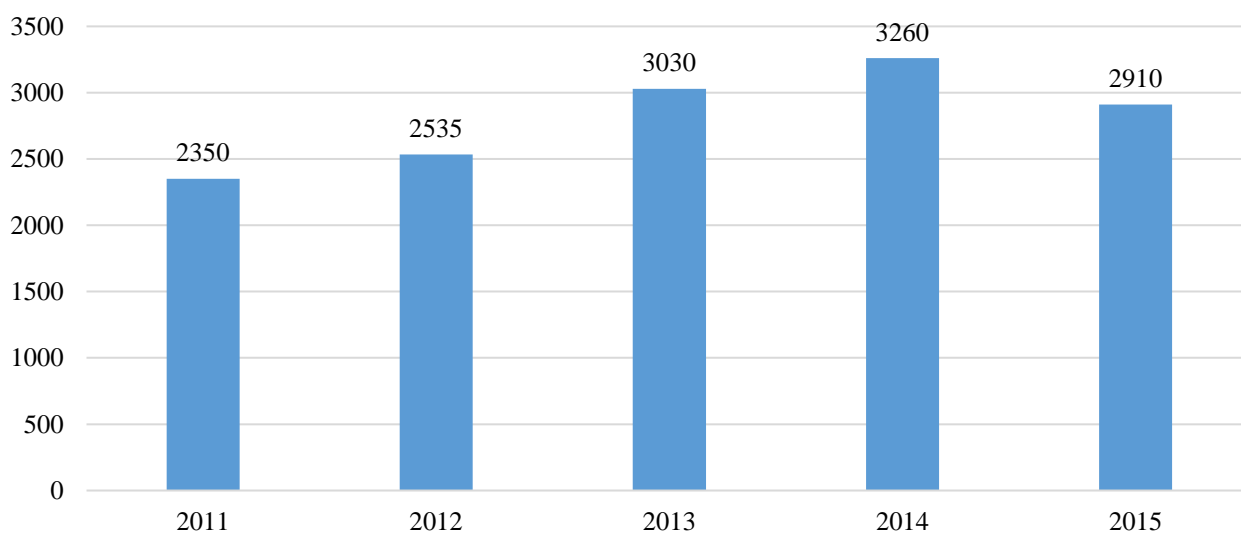
Kadangi privačios miško valdos gana smulkios, išsidėsčiusios skirtinguose rajonuose, sunku taikyti pažangias technologijas ir pelningai parduoti medieną, tad privačių miškų savininkai dažnai jungiasi į kooperatyvus. Miško savininkų kooperatyvai savo veiklą vysto trimis kryptimis: konsultavimas, prekyba mediena ir sutarčių sudarymas su miško darbų vykdytojais, atliekančiais miško ruošos ar kitus su ūkininkavimu miške susijusius darbus. Taip pat kooperatyvų veikla apima darbą su miško savininkais, nepriklausančiais kooperatyvui. Tokiu atveju pasirašomos sutartys, kurios būna dvejopos: konkrečioms darbams ir ilgalaikės.

MSK „Aukštaitijos šilas“ yra vienas pirmųjų miško savininkų kooperatyvų Lietuvoje. Jis buvo įsteigtas 1998 m. Molėtuose. Pradėjęs veiklą nuo miško savininkų mokymo ir miškotvarkos projektų rengimo, šiuo metu kooperatyvas teikia visas miško savininkams reikalingas paslaugas. Kooperatyvo nariai valdo apie 600 ha miško. Šiuo metu MSK „Aukštaitijos šilas“ dirba dešimt darbuotojų, apyvarta per ketvertus metus padidėjo nuo 1 mln. 70 tūkst. eurų iki 1 mln. 390 tūkst. eurų. „Gazelė 2015“ sertifikatu pažymėta, kad „Aukštaitijos šilas“ yra pripažintas viena iš sėkmingai vykdančių veiklą ir sparčiausiai besivystančių Lietuvos įmonių.

UAB „Dzūkijos mediena“ - jauna įmonė, įkurta 2008 m., tačiau turi ilgametę apvaliosios medienos gamybos ir prekybos patirtį. 2011 m. įmonė tapo viena iš didžiausių apvaliosios medienos tiekėjų Lietuvoje, kas mėnesį ji pagamina ir rinkai pateikia 10–14 tūkst. m³ apvaliosios medienos. Valdydama daugiau nei 2500 ha miško žemės plotus, įmonė apvaliosios medienos rinkai gali pasiūlyti didelius medienos kiekius, pajėgi užtikrinti stabilų medienos tiekimą medienos pirkėjams bei palankias kainas ir sąlygas medienos pardavėjams.

Kita kooperatinė bendrovė „Miško draugas“ – perspektyvi bei ambicinga įmonė, savo veiklą pradėjo nuo 2004 m. Tai viena stambiausių miško savininkų Lietuvoje, valdanti daugiau nei 800 ha miškų.

Didžiausia miško savininkus Lietuvoje jungianti vieša įstaiga - Lietuvos miškų savininkų asociacija (LMSA) įkurta 1993 m. LMSA privačių miškų ūkį sėkmingai atstovauja ir gina tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygmenimis. Per daugiau kaip 20 veiklos metų LMSA išaugo į virš 6500 narių vienijančią visuomeninę organizaciją, kurią į savo gretas priėmė Europos privačių miškų savininkų konfederacija (CEPF), Europos žemės savininkų organizacija (ELO), Tarptautinis šeimos miškų aljansas (IFFA), parėmė Danijos, Švedijos ir kitų šalių miško savininkus vienijančios asociacijos.



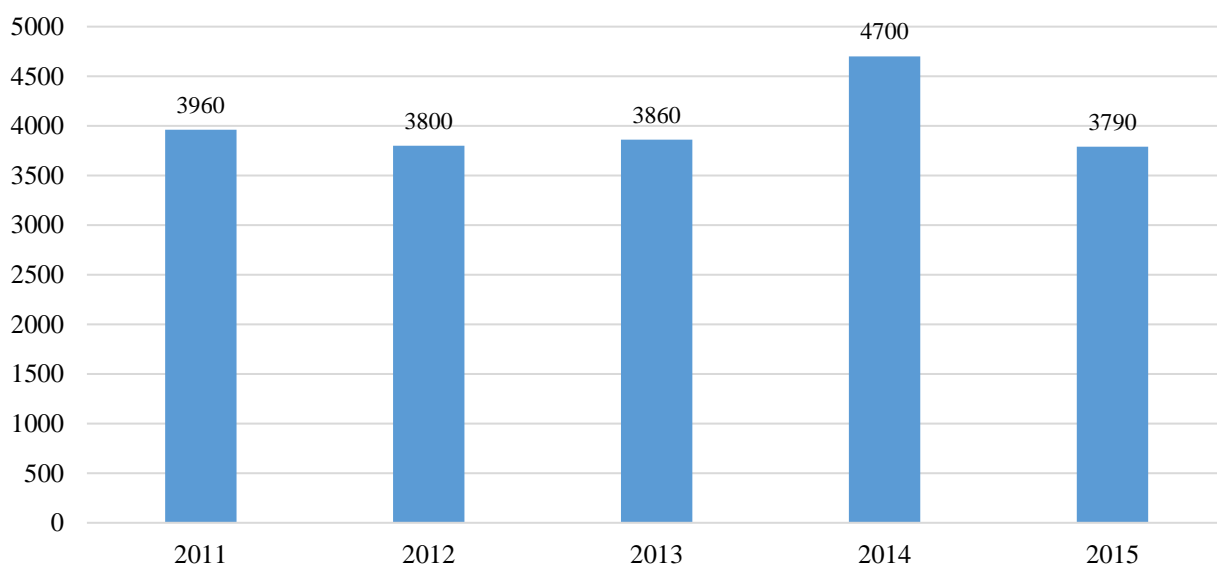
16 pav. Privačiuose miškuose iškirstas medienos likvidas 2011-2015 m., tūkst. m³ (Valstybinė miškų tarnyba, 2016)

Privačiuose miškuose daliai kirtimų leidimai nereikalingi, todėl faktiškai iškirstas likvidinės medienos kiekis yra didesnis nei pateikiamas 16 paveiksle. Diagramoje analizuojamu laikotarpiu daugiausiai medienos iškirsta 2014 metais. 2015 metais matyti, privačiuose miškuose iškirstas medienos kiekis mažesnis, šį pasikeitimą lėmė įsigaliojęs 5 proc. dydžio mokestis už parduotą žaliavinę medieną ir nenukirstą mišką.

Miškų urėdijos. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ yra viena iš 42 Lietuvos miškų urėdijų, patikėjimo teise disponuojančių valstybiniais miškais. Miškų urėdijos 2015 m. pagal neaudituos duomenis įvykdė visas pagrindines joms nustatytas privalomųjų miško atkūrimo, apsaugos ir tvarkymo darbų normas.

Valstybinės miškų urėdijos 2015 metais uždirbo 26,594 mln. Eur normalizuoto grynojo pelno – 17,5 proc. mažiau nei 2014 metais, kai jis buvo 32,236 mln. Eur. Urėdijų pajamos per metus sumažėjo 5,7 proc. iki 156,194 mln. Eur.

VĮ „Rietavo miškų urėdija“ 2015 metais uždirbo 79,6 tūkst. Eur pelno, tai 20,2 proc. mažiau nei 2014 metais, kai jis buvo 99,8 tūkst. Eur. Šį pasikeitimą lėmė padidėjusios pardavimo sąnaudos 19,3 proc. palyginti su 2014 metais, kurios padidėjo dėl transporto (pakrovimo) paslaugų ir veiklos sąnaudų.



17 pav. Iškirsta medienos valstybiniuose miškuose 2011-2015 m., tūkst. m³ (Statistikos departamentas, 2016)

Iš pagrindinio pajamų šaltinio – apvaliosios medienos – miškų urėdijos 2015 metais gavo 142858,8 tūkst. Eur pajamų už parduotą apvaliąją medieną. Lyginant su 2014 metais pajamos sumažėjo 8750,9 tūkst. eur. arba 5,8 proc. Apvaliosios medienos parduotas kiekis 2015 metais didesnis 6,3 proc. palyginti su 2014 metais, o pajamos 2014 metais didesnės, tai lėmė sumažėjusi apvaliosios medienos kaina. Paveiksle matyti, kad analizuojamu laikotarpiu daugiausiai medienos iškirsta 2014 metais (žr. 17 pav.). 2014 metais miškų urėdijų apvaliosios medienos pardavimo kaina buvo aukščiausia per visą dešimtmetį.

6 lentelė. Pagrindiniai konkurentai pagal medienos rūšis (Valstybinė miškų tarnyba, 2015)

Medienos rūšis		Pagrindiniai konkurentai
Rąstai	spygliuočių	Trakų, Švenčionėlių, Nemenčinės, Jurbarko, Vilniaus, Varėnos, Valkininkų, Kretingos urėdijos
	kietųjų lapuočių	Radviliškio, Kauno, Kėdainių, Pakruojo urėdijos
	minkštųjų lapuočių	Panevėžio, Tauragės, Ukmergės, Biržų, Pakruojo, Kėdainių, urėdijos.
Popiermedžiai	Eglės	Tauragės, Rietavo, Ukmergės, Kretingos, Kazlų Rūdos urėdijos
	Pušies	Varėnos, Veisiejų, Nemenčinės, Druskininkų urėdijos
	Beržo	Ukmergės, Panevėžio, Biržų, Pakruojo, Mažeikių urėdijos
	Drebulės	Telšių, Kretingos, Kupiškio, Šiaulių, Radviliškio urėdijos
Plokščių mediena		Ukmergės, Panevėžio, Kėdainių, Kaišiadorių urėdijos
Malkos		Tauragės, Radviliškio, Ignalinos, Panevėžio, Joniškio urėdijos

6 lentelėje matyti, kad spygliuočių pjautinių rąstų grupėje stipriausias pozicijas rinkoje turi VĮ „Trakų miškų urėdija“, kurios miškuose spygliuočiai sudaro 85 proc. (pušynai 58 proc., eglynai 27 proc.) visų medynų ploto. Įmonė specializuojasi spygliuočių rąstų gamyboje, susikūrė tvirtą įvaizdį šios medienos rinkoje. Tai leidžia įmonei išlaikyti didesnes nei kitų urėdijų eglės rąstų kainas rinkoje. Spygliuočių pjautinių rąstų rinkoje stiprias pozicijas taip pat užima Švenčionėlių, Nemenčinės, Jurbarko, Vilniaus miškų urėdijos, turinčios gausius spygliuočių medynų išteklius. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ miškuose eglynai sudaro tik 63 proc., tad šiuo atžvilgiu VĮ „Rietavo miškų urėdija“ konkurencinės pozicijos kiek silpnesnės pagal parduotą spygliuočių pjautinių rąstų kiekį patenka tarp 30 miškų urėdijų.

Kietųjų lapuočių pjautinių rąstų rinkoje stipriausią poziciją užima VĮ Radviliškio miškų urėdija, pardavusi 4,6 tūkst. m³ arba 14,2 proc. parduoto kietųjų lapuočių pjautinių rąstų kiekio. VĮ „Kauno miškų urėdija“ realizavo 3,1 tūkst. m³ arba 9,6 proc. viso realizuoto kiekio.

Minkštųjų lapuočių pjautinių rąstų rinkoje stipriausią poziciją užima VĮ „Panevėžio miškų urėdija“, kuri sugebėjo realizuoti 38,1 tūkst. m³ arba 5,6 proc. viso miškų urėdijose parduoto kiekio. Nedaug atsilieka VĮ „Tauragės miškų urėdija“ pardavusi 32,4 tūkst. m³. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ patenka tarp 20 miškų urėdijų minkštųjų lapuočių pjautinių rąstų rinkoje, kuri pardavė 14,0 tūkst. m³ arba 2,2 proc. viso miškų urėdijose parduoto minkštųjų lapuočių pjautinių rąstų kiekio.

Popiermedžių rinkoje didžiausią pranašumą turi VĮ „Tauragės miškų urėdija“ pardavusi 28,3 tūkst. m³ arba 4,6 proc. viso miškų urėdijose parduoto kiekio. Nedaug atsilieka ir stiprias pozicijas popiermedžių rinkoje užima VĮ „Ukmergės miškų urėdija“, realizavusi 26,7 tūkst. m³. Popiermedžių rinkoje VĮ „Rietavo miškų urėdija užima“ 10-ą vietą, pardavusi 18,9 tūkst. m³.

Stipriausias konkurencines pozicijas VĮ „Rietavo miškų urėdija“ užima eglės popiermedžių rinkoje, kuri realizavo 12,1 tūkst. m³ arba 5,3 proc. viso miškų urėdijose parduoto eglės popiermedžių

kiekio. Ją lenkia tik VĮ „Tauragės miškų urėdija“ realizavusi 18,1 tūkst. m³ arba 7,9 proc. viso parduoto kiekio, pagal vyraujančią rūšį eglynai sudaro – 44,3 proc.

VĮ „Rietavo miškų urėdija“ savo veiklą vykdo konkurencinėje aplinkoje. Jos konkurentai yra privačios įmonės, privačių miškų savininkai, privačių miškų kooperatyvai bei kitos miškų urėdijos. Privačios įmonės bei privačių miškų kooperatyvai superka iš fizinių asmenų statųjį mišką, jį iškerta ir parduoda medieną.

Konkurentai pasidalinę rinką maždaug po lygiai ir yra panašaus dydžio. Konkurentai laikosi panašios strategijos: konkuruoti tiekiant aukštos kokybės produkciją, užtikrinant, kad klientų užsakymai būtų įvykdyti laiku. Privačios įmonės išsiskiria tuo, kad superka geresnės kokybės miškus ir tiekia tuo laikotarpiu paklausią medieną mažesnėmis sąnaudomis (pav. atlyginimai vokeliuose ir pan.), reikalingomis produkcijai paruošti. Tuo tarpu urėdijos turi kirsti miškus pagal patvirtintus projektus, nežiūrint į medienos paklausą, tačiau tai užtikrina urėdijos pranašumą dėl pastovaus apvaliosios medienos tiekimo, kas leidžia užtikrinti medienos perdirbimo įmonių gamybos stabilumą. Įtemptos konkurencinės kovos tarp urėdijų nėra, tačiau privataus miškų sektoriaus konkurencinė įtaka didėja. Urėdija turi sekti įvairius konkurentų veiksmus tiek investicinėje (investicijos į technologijas, darbuotojų kvalifikacija ir kt.), tiek prekybos srityje, norėdama išlaikyti savo dalį rinkoje. Konkurentų siekiai aiškūs – didinti pelną. Urėdijai, turint tą patį tikslą, gamybinės galios stiprinimą apriboja laikas, kuris reikalingas miškui auginti ir prižiūrėti. Be to, urėdijos, esančios valstybinėmis įmonėmis, priimdamos sprendimus turi pereiti nemažą biurokratinį kelią, kas apsunkina jų priėmimą, ypač kai reikalinga reaguoti operatyviai, tai sukelia įvairių nesklandumų. Šiuo atveju, privačių miškų savininkų įmonės pranašesnės, todėl sprendimus priima operatyviau.

Naujų konkurentų grėsmė

Naujų konkurentų, galinčių į rinką pateikti žymesnius apvaliosios medienos kiekius, grėsmė yra nedidelė, kadangi miško kirtimo apimtis Lietuvoje yra nustatyta vyriausybės nutarimu ir yra pakankamai stabili. Žaliavinės medienos importą iš kitų šalių riboja dideli gabenimo kaštai.

Urėdijos medieną pardavinėja per elektroninių aukcionų sistemą. Šios sistemos pagalba užtikrinimas skaidrus medienos pirkėjų pasiūlymų vertinimas ir pardavimų vykdymas, skatina neteisėtus tarpusavio susitarimus. Pasibaigus sutartiniam laikotarpiui urėdijos gali laisvai keisti pirkėjus, pasirinkdama įmonei naudingiausias sandorius.

VĮ „Rietavo miškų urėdija“ yra patikimas partneris paslaugų ir prekių tiekėjams, laiku ir tinkamai vykdo sutartinius įsipareigojimus. Dėl to patiriama tiekėjų galios neigiama įtaka yra nežymi.

Tiekėjų derėjimosi jėga.

Apvaliosios medienos rinkoje paradoksalu tai, kad konkurentai dažnai tampa tiekėjais, todėl VĮ „Rietavo miškų urėdija“ tiekėjai yra privačių miškų savininkai ir miškų urėdijos (žr. 7 lent.).

Vietinėje apvaliosios medienos rinkoje lyderiais išlieka miškų urėdijos. Dar esama neapibrėžtumo, prognozuojant apvaliosios medienos pasiūlos kiekį pagal apvaliosios medienos tiekėjus. Atsižvelgiant į šiandienos visuomeninių funkcijų bei ūkio reikmes, optimalus valstybinių ir privačių miškų santykis, o tuo pačiu ir tiekiamos apvaliosios medienos kiekiai, specialistų nuomone, galėtų būti atitinkamai apie 60 proc. ir 40 proc.

Privatiems miškų savininkams, kurių valdos smulkios ir dažniausiai išsidėstę netolygiai, sunku vykdyti efektyvią veiklą. Šiuo metu yra keliolika stambesnių kooperatyvų, galinčių konkuruoti su valstybinėmis miškų urėdijomis, valdančiomis didelius miškų plotus ir stabiliai tiekiančiomis apvaliąją medieną.

7 lentelė. Informacija apie gaminamą produkciją ir teikiamas paslaugas

Gaminamos produkcijos ir paslaugų pavadinimas	Produkcijos (paslaugų) rinka	Konkurentai	Klientai
Apvalioji mediena	Vietinė rinka	VĮ miškų urėdijos, privačių miškų savininkai	Medienos perdirbimo įmonės, statybos bei medienos eksporto įmonės
Transporto (medienos pervežimo ir pakrovimo) paslaugos	Vietinė rinka	Individualios, privačios transporto įmonės	Apvaliosios medienos pirkėjai

Miškų urėdijos kasmet rinkai pateikia didelius medienos kiekius, todėl gali sudaryti ilgalaikes tiekimo sutartis ir užsitikrinti geresnes kainas. Privačių miškų savininkai didesnius medienos kiekius pirkėjams gali pateikti tik vieną arba kelis kartus, t. y., kol iškertami visi brandūs sklypai. Tad nors pastaruoju metu ir stiprėja privatus miškų ūkis, pagrindinius konkurencinius pranašumus apvaliosios medienos rinkoje išlaiko miškų urėdijos.

Derybinė pirkėjų galia.

Didžiausia dalis sunaudojamos apvaliosios medienos kiekio tenka medienos pramonei, o likusi dalis – kurui, energijos gamybai.

Apvaliosios medienos pirkėjus pagal veiklos pobūdį galima sugrupuoti į tris grupes:

- faneros, plokščių, popieriaus pramonės įmonės,
- kiti vidaus rinkos pirkėjai (lentpjūvės, baldų pramonės įmonės ir kt.),
- eksportuotojai (popiermedžių ir rąstų).

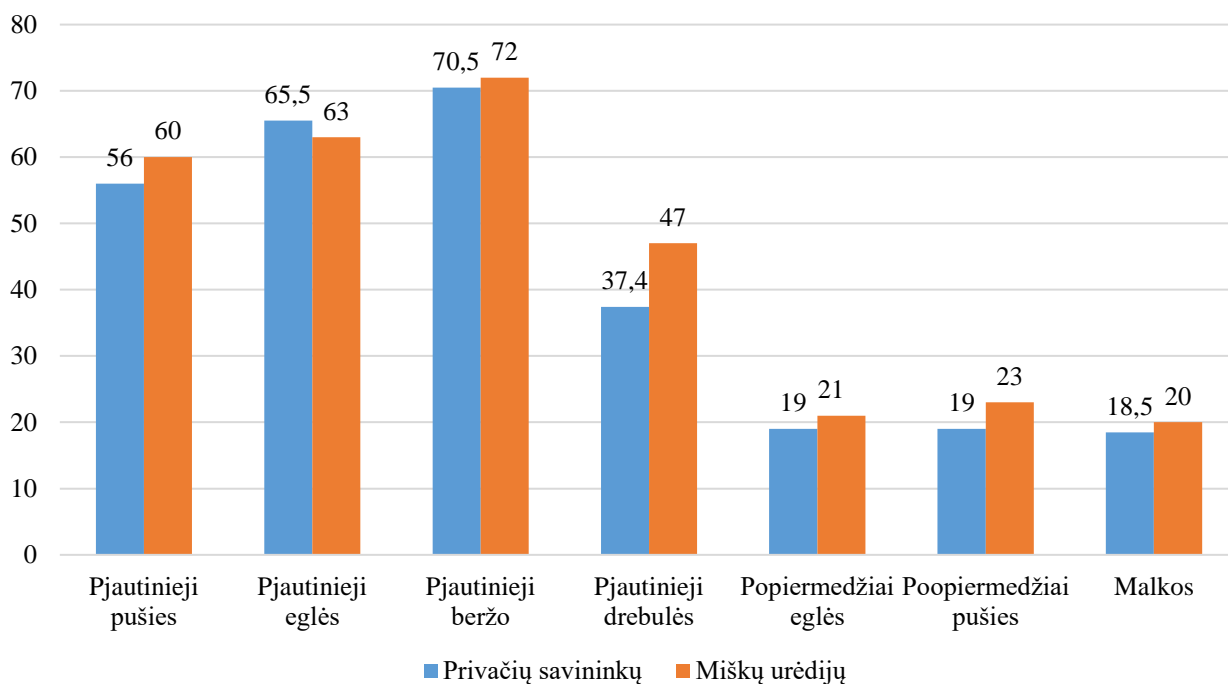
8 lentelė. Stambiausi apvaliosios medienos pirkėjai miškų urėdijose (sudaryta pagal Generalinę miškų urėdija, 2015)

Medienos rūšis		Pirkėjai
Pjautinieji raštai	spygliuočių	UAB „Stora Enso Lietuva“, UAB „GKF“, UAB „Šilalės mediena“, UAB „Nilma“, UAB „Žalaniškis“, UAB „Vilniaus mediena“, UAB „Pajūrio mediena“, UAB „Litforina“, UAB „Grensena“, UAB „Karšuvos giria“
	kietųjų lapuočių	UAB „Uosis“, UAB „BioenLietuva“, UAB „Medinukai“, UAB „Boen Lietuva“
	minkštųjų lapuočių	UAB „Renostera“, UAB „Litforina“, UAB „Sakuona“, UAB „Swedspan Girių bizonas“, UAB „Užmojai su garantijom“
Plokščių mediena	spygliuočių	UAB „Fortum Ekošiluma“, AB „Grikiškės“, UAB „Babruna“, AB „Klaipėdos mediena“, UAB „Stora Enso Miškas“
	lapuočių	AB „Klaipėdos mediena“, UAB „Babruna“, UAB „Juodeliai“, AB „Klaipėdos kartonas“
Popierrąščiai		UAB „Timbex“, UAB „Litforina“, UAB „Renostera“, UAB „BillerudKorsnas Lithuania“

Generalinė miškų urėdija konstatuoja, kad apvaliosios medienos kaina ir paklausa stabilizavosi, urėdijos pardavė 95 proc. pasiūlyto medienos kiekio 2016 metų II pusmečio aukcionuose. Lietuvos miško savininkų asociacijos vertinimu, tam ženklų įtaką turi drastiškai sumažėjusi medienos pasiūla iš privačių miškų. Valstybinės miškų tarnybos duomenimis, iškirstos medienos kiekis privačiuose miškuose 2015 m. (palyginti su 2014 m.) sumažėjo daugiau kaip 900 tūkst. m³. Rinkos dalyviai tvirtina, kad ši negatyvi tendencija dar sustiprėjo 2016-aisiais metais, kaip pasekmė nuo 2015 m. pradžios įsigaliojusio papildomo 5 proc. apyvartos mokesčio, kritusių kainų medienai ir papildomai atgrasančių nuo veiklos miškuose drastiškai padidintų baudų už vadinamąją žalą gamtai.

Medienos gaminių gamybos pramonėje daugiausiai produkcijos 2014 metais pardavė UAB „Boen Lietuva“ už 121,6 mln. Eur. Įmonė siūlo įvairiausių medžio rūšių, raštų ir storių kietmedžio grindis su lakuotais bei aliejuotais paviršiais. Kita didelius medienos gaminių produkcijos kiekius parduodanti AB „Klaipėdos mediena“ – 86,2 mln. Eur, gaminanti medienos drožlių plokštes, baldus iš apdailintos medienos drožlių plokščių.

Baldų gamybos pramonėje daugiausiai produkcijos 2014 metais pardavė AB „Freda“ už 82,2 mln. Eur. AB „Freda“ - seniausia baldų gamybos kompanija Lietuvoje. Įmonė iš medienos drožlių pluokštės gamina korpusinius baldus. Kita mažai atsiliekanti AB „Klaipėdos baldai“, pardavusi produkcijos už 63,5 mln. Eur.



18 pav. Privačių miškų savininkų ir Lietuvos miškų urėdijų kainų palyginimas, pagal sortimentus 2015 m., Eur/m³ (sudaryta pagal Generalinę miškų urėdiją, Privačių miškų savininkų asociacija, 2015)

18 paveiksle matyti, 2015 m. apvaliosios medienos sortimentų kainų lyginimas tarp privačių miško savininkų ir miškų urėdijų (žr. 2, 3 priedus). Daugeliu atvejų Lietuvos miškų urėdijų kainos yra didesnės. Didžiausias skirtumas pjautinių drebulės rąstų rinkoje, privačių miškų savininkų kaina mažesnė 25,7 proc. arba 9,6 Eur/m³.

Remiantis Generalinės miškų urėdijos duomenimis 2016 metais, apvaliosios medienos vidutinė kaina krito ir siekė apie 38 eurus. Atlikus kainų analizę nustatyta, kad vidutinė 2016 m. aukcionuose nupirkta apvaliosios medienos kaina, palyginti su 2016 m. I pusmečio vidutine apvaliosios medienos pardavimo kaina, nepakito ir išliko 38 Eur/m³ (skaičiuojant be PVM ir transporto išlaidų). Tam ženkliai įtaką turi drastiškai sumažėjusi medienos pasiūla iš privačių miškų. Privatūs savininkai mažiau prognozuojami, pavyzdžiui, jei rinkos kaina nukrito, jie gali imti ir sustabdyti kirtimą, nesukdami galvos, kad laužo įsipareigojimus. Tad jei medienos kaina ir kokybė yra panaši, daug patraukliau ją pirkti iš urėdijų, kurioje yra tvarka, vykdomi įsipareigojimai.

Pakaitalai.

Nežiūrint spartaus metalo ir plastmasių panaudojimo didėjimo, šių medžiagų įvairovės, medienos paklausa dar didelė statybų reikmėms, baldų ir įpakavimo priemonių gamybai. Ypač daug medienos žaliavų reikia popieriaus produkcijos gamybai. Taigi apvaliajai medienai, kaip žaliavai medienos pramonėje, grėsmingų alternatyvų nėra ir artimiausiu metu neturėtų atsirasti.

Apibendrinant galima teigti, kad VI „Rietavo miškų urėdija“ pagrindiniai konkurentai – privačių miškų savininkai ir miško savininkų kooperatyvai bei kitos miškų urėdijos. Tyrimo duomenys rodo, jog privačių miškų savininkų apvaliosios medienos kainos daugeliu atveju žemesnės nei urėdijų.

4.3. VI „Rietavo miškų urėdija“ vidinės aplinkos vertinimas

VI „Rietavo miškų urėdija“ vizija – moderni, pelningai ir laikantis aplinkosaugos reikalavimų, vykdomi miškų priežiūra, atkūrimą ir prekybą ištekliais įmonė.

VI „Rietavo miškų urėdija“ finansiniai ištekliai.

Finansinius išteklius sudaro:

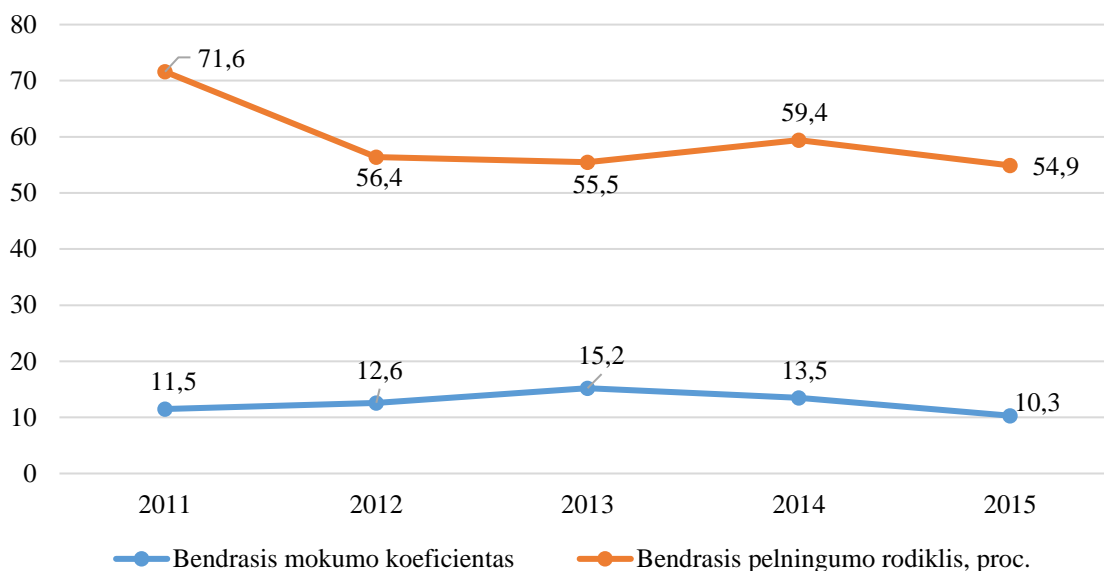
- nuosavos lėšos;
- lėšos iš specialiosios Bendrųjų miškų ūkio reikmių finansavimo programos;
- lėšos iš savivaldybių biudžeto;
- ES paramos fondų lėšos;
- kelių priežiūros ir plėtros programos lėšos;
- skolintos lėšos.

Finansinius išteklius sudaro pajamos už produkciją ir paslaugas, nuoma, dotacijos ir subsidijos, bankų paskolos, palūkanos, delspinigiai, finansinės – investicinės veiklos pajamos ir kt. Urėdijos finansų apskaita tvarkoma vadovaujantis miškų urėdo įsakymu patvirtinta apskaitos politika, LR buhalterinės apskaitos įstatymu, LR nutarimais, verslo apskaitos standartais bei kitais teisės aktais, reglamentuojančiais miškų urėdijos apskaitą.

9 lentelė. VI „Rietavo miškų urėdija“ pajamų struktūra 2011-2015 m. (sudaryta autorės, žr. 2 priedą)

Pajamos	Suma, tūkst. eur.									
	2011 m.		2012 m.		2013 m.		2014 m.		2015 m.	
	tūkst. eur.	%	tūkst. eur.	%	tūkst. eur.	%	tūkst. eur.	%	tūkst. eur.	%
Apvalioji mediena	2948,4	93,1	2899,8	93,0	3110,3	92,9	2920,3	92,3	3040,2	93,7
Nenukirstas miškas	19,0	0,6	18,3	0,6	15,0	0,4	16,2	0,5	19,8	0,6
Transporto (pakrov.) paslaugos	99,5	3,1	102,7	3,3	96,2	2,9	76,3	2,4	68,6	2,1
Kitos	98,7	3,2	98,1	3,1	127,6	3,8	150,2	4,8	118,1	3,6
Pajamos iš viso	3165,6	100	3118,9	100	3349,1	100	3163,0	100	3246,7	100

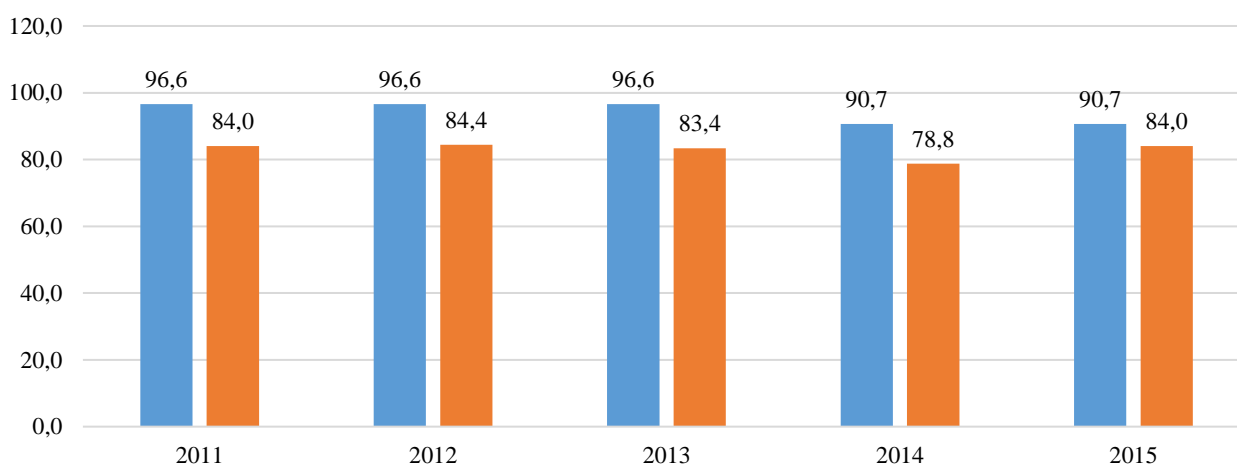
9 lentelėje matyti, didžiausias pajamas urėdijai sudarančios pajamų grupės. VI „Rietavo miškų urėdija“ didžiąją dalį pajamų sudaro apvaliosios medienos pardavimo pajamos. 2015 metais įmonė uždirbo 3040,2 tūkst. Eur už apvaliosios medienos pardavimą arba 4,1 proc. daugiau nei 2014 metais. Kitos pajamos urėdijoje sudaro: sėklų ir sodmenų, antrinės ir šalutinės produkcijos, privačių miškų savininkams suteiktų paslaugų pajamos.



19 pav. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ bendrojo mokumo koeficiento ir bendrojo pelningumo rodiklio dinamika, 2011-2015 m. (sudaryta pagal 5 priedą)

19 paveiksle matyti VĮ „Rietavo miškų urėdija“ bendrojo mokumo koeficientas didžiausias buvo 2013 m. Šį pasikeitimą lėmė 2013 metais padidėjęs nuosavas kapitalas ir sumažėjęs skolintas kapitalas. Nuosavas kapitalas padidėjo dėl 42,5 proc. išaugusio grynojo pelno. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ nuosavo kapitalo turi daugiau nei skolinto. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad VĮ „Rietavo miškų urėdija“ dirba pelningai, 2011 metais pelningumo rodiklis siekė 71,6 proc. 2015 metais šis rodiklis sumažėjo 4,5 proc. punkto palyginti su 2013 metais. Pokyčių lėmė 14 proc. padidėjusi pardavimo savikaina.

VĮ „Rietavo miškų urėdija“ gamybiniai ištekliai. Pagal turimą miškų plotą VĮ „Rietavo miškų urėdija“ nėra priskiriama prie dešimties didžiausių Lietuvos miškų urėdijų, tačiau pagal atliekamus metinius kirtimus atsilieka nedaug.



20 pav. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ medienos kirtimo apimčių vykdymas 2011-2015 m., tūkst. m³ (sudaryta pagal urėdijos duomenis)

20 paveiksle matyti, kad VĮ „Rietavo miškų urėdija“ vidutiniškai per analizuojamą laikotarpį iškirto 82,9 tūkst. m³. Urėdija daugiausiai medienos iškirto 2012 metais, mažiausiai – 2014 metais.

Medienos ruošos mechanizmai. Vienas iš svarbiausių įmonės strateginių tikslų – didinti miškų ūkio ekonominį efektyvumą ir konkurencingumą. Šiam tikslui pasiekti įmonė užtikrino maksimalią medkirtei urėdijoje iškertamą medienos dalį. Per 2015 metus turima medkirte iškirta 8,1 tūkst. m³ arba 9,6 proc. visos iškirstos medienos.

Medienos ruošai vadovauja medienos ruošos, prekybos ir techninio padalinio viršininkas ir girininkai. Bet kuriuo metu galima su jais susisiekti ir pakrovimo įrenginius nukreipti į tuos sandėlius, kuriuose yra pirkėjų pageidaujama mediena. Tokiu būdu išvengiama autotransporto prastovų. Nuo 2017 metų sausio 2 d. planuojamas steigti Centrinis medienos ruošos, prekybos ir techninis padalinys, tada medienos ruošai vadovaus meistras.

Šiuo metu medynų kirtimui samdomos rangos įmonės. Kirtimus VĮ „Rietavo miškų urėdija“ vykdo supaprastinto atviro konkurso būdu atrinkdama geriausias sąlygas pasiūliusius paslaugų teikėjus. Ypatingas dėmesys skiriamas paslaugų teikėjų kvalifikacijos lygiui, jų siūlomų teikti paslaugų asortimentui, mastui bei kokybei. Urėdija gali pasidžiaugti gera bendradarbiavimo praktika su keletu paslaugų teikėjų, dirbančių urėdijos miškuose nebe vienerius metus.

Medienos transportavimas. Urėdijos autotransportas teikia medienos pakrovimo, iškrovimo ir transportavimo paslaugas. 2015 metais transporto paslaugų suteikta už 68,6 tūkst. Eur, tai sudaro 2 proc. visų pajamų.

Urėdija turi dvi medienvežes „Volvo“. Nuo 2016 metų birželio mėnesio VĮ „Rietavo miškų urėdija“ pradėjo vežti medieną į Klaipėdą – Vakarų medienos grupei (VMG).

Žmogiškieji ištekliai. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ dirba 61 nuolatiniai darbuotojai. Darbuotojų išsilavinimas: 31 turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 23 – aukštąjį neuniversitetinį, 1 – vidurinį išsilavinimą su profesine kvalifikacija, 3 – vidurinį ir 3 – pagrindinį išsilavinimą. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ sudaromos sąlygos darbuotojams kelti kvalifikaciją, darbuotojai studijuoja iššestinėse studijose universitetuose, kiti dalyvauja įvairiuose rengiamuose mokymuose, kursuose ir seminaruose.

Urėdijos darbuotojai dirba pilną darbo dieną. Priimant naujus darbuotojus, atsižvelgiama į amžių, išsilavinimą, atitikimą einamoms pareigoms. Urėdą ir vyriausiąjį buhalterį skiria ir atleidžia generalinis miškų urėdas. Visus kitus darbuotojus skiria urėdas, suderinęs su Generaline miškų urėdija prie Aplinkos ministerijos.

Per paskutinių 5 metų laikotarpį VĮ „Rietavo miškų urėdija“ darbuotojų kaita labai maža. Nuo 2013 metų naujos, našios technikos įsigijimai didina darbuotojų skaičių. Nuo 2014 metų pradėjus eksploatuoti naują medvežę, priimtas dar vienas medvežės operatorius. Darbų sezono metu į medelyną priimama papildomai vidutiniškai 28 sezoniniai darbininkai.

Analizuojant VI „Rietavo miškų urėdija“ vidutinio darbo užmokesčio rodiklius (žr. 6 priedą), matyti, kad vidutinis darbo užmokestis 2015 metais palyginti su 2014 metais sumažėjo 28 Eur arba 3,8 proc. To pasekoje didžiausią įtaką lėmė padalinio (skyriaus) vadovų atlyginimų sumažėjimas 174 Eur arba 9,2 proc., atitinkamai specialistų (be vadovaujančių) vidutinis darbo užmokestis sumažėjo 23 Eur arba 2,7 proc. Darbininkų vidutinis darbo užmokestis sumažėjo 9 Eur arba 1,9 proc. palyginti su 2014 metais. Analizuojamų metu laikotarpiu didžiausia kaita matyti padalinio (skyriaus) vadovų atlyginimuose, kadangi jie vadovauja ir priima ekonominius sprendimus, pagal esamą situaciją, atsižvelgdami ir į savo atlyginimus.

Stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės. SSGG metodo analizė atlikta VI „Rietavo miškų urėdija“ atveju, padeda įžvelgti urėdijos pagrindines stiprybes ir silpnybes (žr. 10 lent.).

10 lentelė. VI „Rietavo miškų urėdija“ SSGG analizė

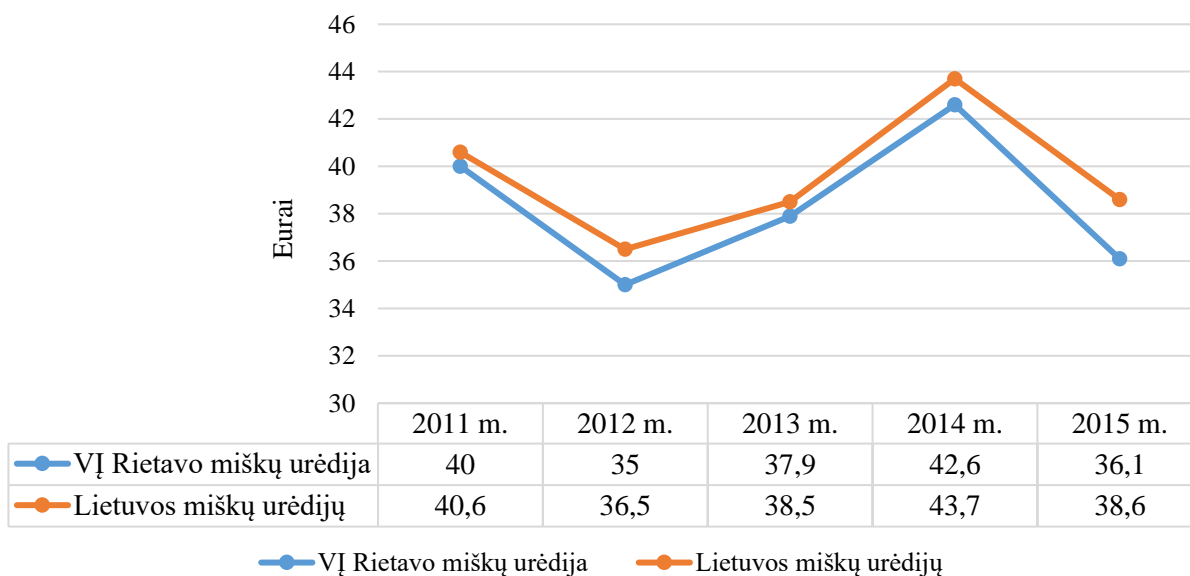
STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> - Turimi medienos ištekliai yra geros techninės būklės. - Gilios miškininkystės tradicijos, gera miškų amžiaus struktūra leidžia palaikyti pastovią medienos kirtimų ir atsodinimų pusiausvyrą. - Naudojama racionali medienos ruošos technologija, rangovų technika, darbo jėgos kiekiai ir rezervai leidžia įvykdyti reikiamas paslaugų apimtis. - Plati ir įvairi medienos realizavimo rinka, didelis pastovių ir mokių klientų ratas. - Stabili finansinė padėtis. - Dauguma valstybinių miškų išsidėstę kompaktiškuose masyvuose. - Profesionalus ir vieningas kolektyvas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gamybos ir priežiūros darbų procesą lemia darbų sezoniškumas. Ilgas produkcijos auginimo periodas, reikalaujantis nuolatinės apsaugos ir priežiūros. - Mažos urėdijos galimybės daryti įtaką medienos pasiūlai, kadangi urėdija turi nustatytą maksimalią kirtimo normą, kita vertus privalome užtikrinti pastovų medienos tiekimą. - Urėdija negali nustatyti rinkos paslaugų bei produkcijos kainų. - Nevisoje urėdijos teritorijoje gera vidaus miško kelių būklė, kurių priežiūra ir remontu rūpinasi vien tik miškų urėdija. - Palyginti nedidelės nustatytos kirtimų apimtys.
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> - Įveisiant miškus menkavertėse nenaudojamose žemėse, didėtų urėdijos teritorijos miškingumas. - Europos Sąjungos paramos panaudojimas. - Privačių miškų išpirkimas iš privatininkų padidintų miškų plotus. - Didėjant pažangių technologijų diegimo lygiui bei naudojant naujas medienos kirtimo ir ištraukimo mašinas, reikia mažiau darbo jėgos. - Turima rangovų technika, gera darbų organizacija leidžia didinti paslaugų apimtis. - Medienos kirtimo atliekų pardavimo apimtys didinimas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kadangi medienos paklausą lemia vidaus ir išorės vartojimas, o pasiūlą smarkiai lemia privačių miškų savininkai, mažos urėdijos galimybės nulemti gaunamas pajamas. Didelė pajamų priklausomybė nuo pasaulinės ir šalies ekonominės situacijos. - Staigūs pokyčiai medienos rinkoje. - Mokesčių didėjimas. - Ekstremalūs gamtos reiškiniai (škvalai, vėtros, gaisrai). - Energetinių resursų kainų didėjimas. - Galimi interesų grupių padiktuoti politiniai sprendimai. - Nepakankamai išplėtotą šalies medienos pramonę. - Privačių miškų savininkai turi galimybę mažinti rinkos kainas.

Infrastruktūra. Nuosavomis lėšomis VĮ „Rietavo miškų urėdija“ nuolat rekonstruoja, remontuoja ir prižiūri vidaus miško kelius, siekiant užtikrinti nepertraukiamą medienos pardavimą visais metų sezonais, reikalingus miško priežiūros, sanitarijos darbams atlikti, vietinių gyventojų susisiekimui, rekreacinių objektų lankymui ir priežiūrai bei kitoms reikmėms tenkinti. Racionaliai panaudojant lėšas iš Bendrųjų miškų ūkio reikmių finansavimo programos prižiūrimi ir taisomi miško keliai, einantys per privačius ir valstybinius miškus, pažymėtus LR kadastru. Pasinaudojant Kelių priežiūros ir plėtros programos lėšomis tiesiami nauji keliai, rekonstruojami esantys.

Atsižvelgiant į miško kelių būklę ir socialinę miško kelių reikšmę 2015 metais kelių remontui ir priežiūrai buvo numatyta 125,1 tūkst. Eur urėdijos lėšų, tai sudaro 526,1 Eur/100ha valstybinės reikšmės miškų ploto. Iš jų vidaus kelių paprastajam remontui buvo numatyta 29 tūkst. Eur. 2015 metais kelių remontui panaudota 28,9 tūkst. Eur, suremontuota 10,1 km kelių. Kelių priežiūrai išleista 97,2 tūkst. Eur nuosavų lėšų. Prižiūrėta 639 km kelių tinklo.

Kaininiai veiksniai.

Kainodara yra vienas iš greičiausiai pastebimų įmonės atliekamų veiksmų rinkoje. Analizuojant kaininių veiksnių įtaką, VĮ „Rietavo miškų urėdija“ vidutinės medienos kainos buvo lyginamos su Lietuvos miškų urėdijų vidutinėmis kainomis. 17 paveiksle pateikiama VĮ „Rietavo miškų urėdija“ ir Lietuvos miškų urėdijų vidutinių apvaliosios medienos kainų dinamika 2011 – 2015 metais.

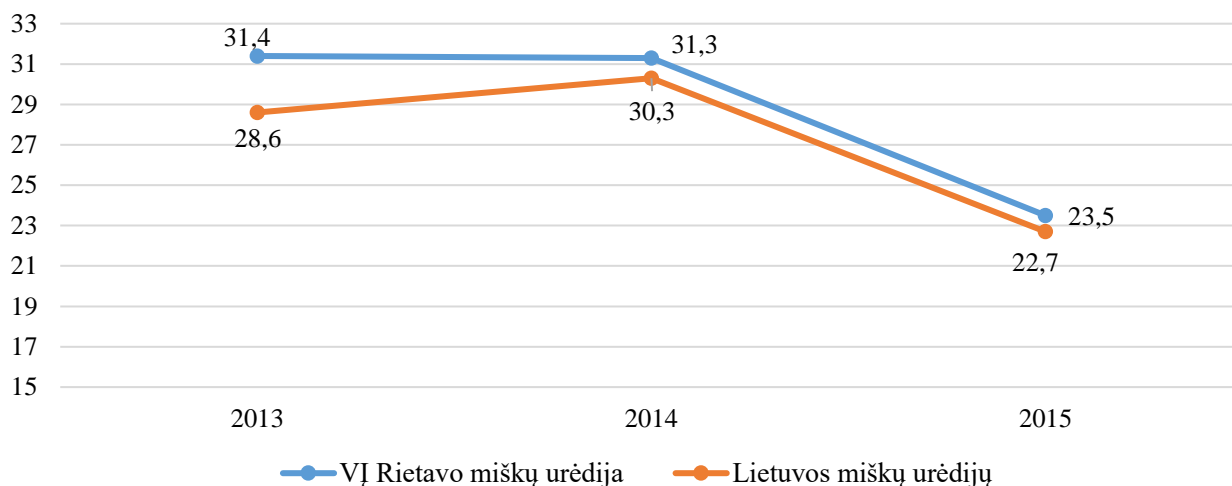


21 pav. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ ir Lietuvos miškų urėdijų vidutinių apvaliosios medienos kainų dinamika 2011–2015 m., Eur (sudaryta pagal urėdijos duomenis)

VĮ „Rietavo miškų urėdija“ vidutinės apvaliosios medienos kainos 2011–2015 metais vienodai kito, atsižvelgiant į Lietuvos miškų urėdijų vidutinės apvaliosios medienos kainas (žr. 21 pav.). VĮ „Rietavo miškų urėdija“ vidutinė apvaliosios medienos kaina analizuojamu laikotarpiu mažesnė. Didžiausias skirtumas išvelgiamas 2015 metais, 6,9 proc. Lietuvos miškų urėdijų vidutinė apvaliosios

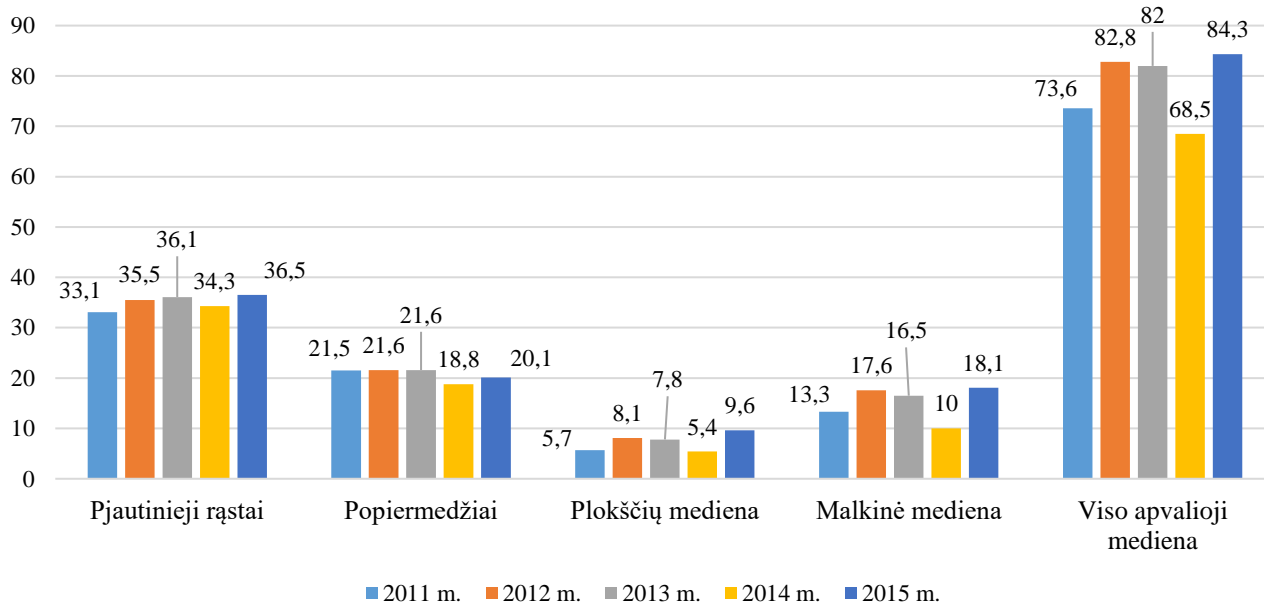
medienos kaina didesnė palyginti su VĮ „Rietavo miškų urėdija“. Aukščiausios kainos buvo pasiektos 2014 metais.

Vadinasi, VĮ „Rietavo miškų urėdija“ išlaiko stiprų konkurencinį pranašumą vietinėje rinkoje, nustatydama mažesnes kainas. Tai sąlygoja disponavimas dideliais ištekliais ir pagaminama produkcijos pasiūla.



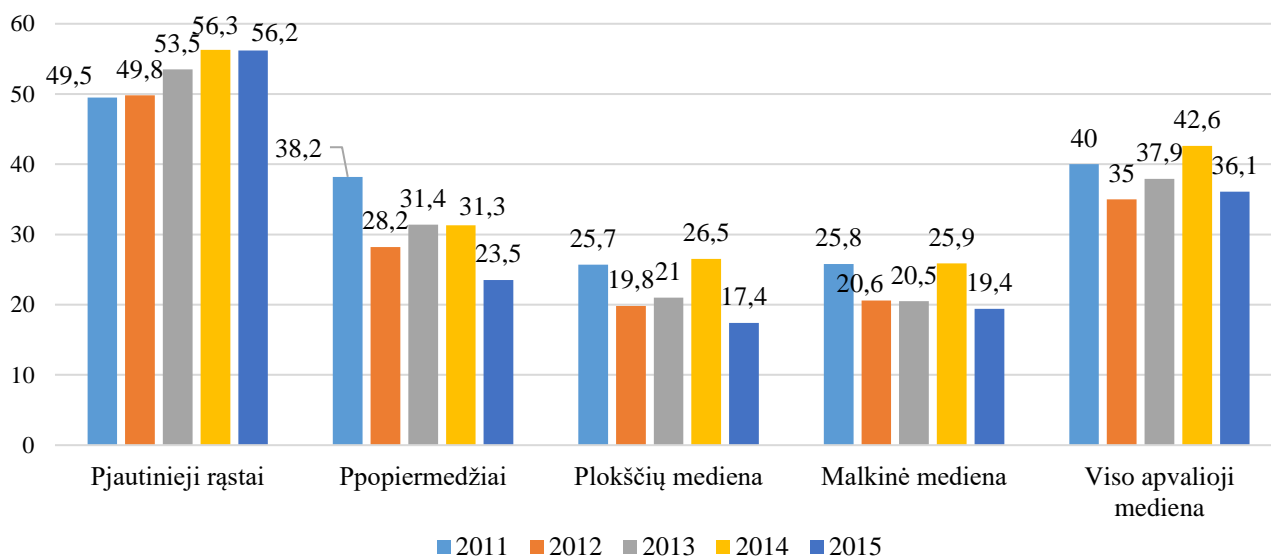
22 pav. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ ir Lietuvos urėdijų popiermedžių vidutinės kainos dinamika 2013-2015 m., Eur/m³ (sudaryta pagal Generalinė miškų urėdija, 2016)

22 paveiksle pateikiamas popiermedžių vidutinės kainos palyginimas. Matyti, kad VĮ „Rietavo miškų urėdija“ analizuojamu laikotarpiu visada išlaiko aukštesnę kainą palyginti su vidutine miškų urėdijų kaina. Tai lemia, VĮ „Rietavo miškų urėdija“ konkurencinis pranašumas eglės popiermedžių pardavimuose, nes urėdija pateikia vieną iš didžiausių kiekių palyginti su kitomis miškų urėdijomis.



23 pav. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ apvaliosios medienos pardavimų apimčių dinamika, 2011-2015 m., tūkst. m³ (sudaryta pagal urėdijos duomenis)

23 paveiksle matyti, kad 2015 metais apvaliosios medienos pardavimo apimtys palyginti su praėjusiais metais padidėjo 23,1 proc., iš jos pjautinųjų rąstų – 6,4 proc., popiermedžių – 6,9 proc., o ypač ženkliai daugiau realizuota plokščių medienos – 77,8 proc., malkinės medienos – 81 proc. daugiau. Tai įtakos turėjo vidutinei pardavimo kainai, nes 2015 metais sortimentinėje struktūroje plokščių ir malkinė mediena sudarė 33 proc., o atitinkamai 2014 metais – 22,5 proc.



24 pav. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ apvaliosios medienos kainų dinamika, 2011-2015 m., Eur/m³
(sudaryta pagal urėdijos duomenis)

VĮ „Rietavo miškų urėdija“ apvaliosios medienos 2015 metais parduota 6,5 tūkst. m³ arba 15,3 proc. mažiau palyginti su praėjusiais metais (žr. 24 pav.). Labiausiai net 34,3 proc. sumažėjo plokščių medienos pardavimai. 2015 metais daugiausiai apvaliosios medienos nupirko UAB „Babrūna“ – 14,1 tūkst. m³ (16,7 proc. viso realizuoto kiekio), UAB „Rodamika“ – 12,5 tūkst. m³ (14,8 proc. viso realizuoto kiekio), AB „Klaipėdos mediena“ – 9,5 tūkst. m³ (11,3 proc. viso realizuoto kiekio), UAB „Litforina“ – 8,8 tūkst. m³ arba 10,4 proc. viso parduoto medienos kiekio.

Nekaininiai veiksniai.

Produktų kokybinės charakteristikos. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ skiria didelį dėmesį aukštos kokybės medienos išauginimui. Tai pasiekama griežtai laikantis kirtimų technologijos ir laiku bei kokybiškai atliekant ugdymo darbus.

VĮ „Rietavo miškų urėdija“ medienos ruošoje taiko tik sortimentinę technologiją. Tokiu būdu ruošiant medieną, sortimentai tiesiai iš tarpinių sandėlių pakraunami pirkėjams į automašinas, tokiu būdu VĮ „Rietavo miškų urėdija“ sutaupo išlaidas, susijusias su medienos transportavimu į galutinį sandėlį. Be to, lieka tvarkingesnės biržės, mažiau reikia lėšų miško atkūrimui. Sortimentinę technologiją naudoja Skandinavijos šalys, iš kurių VĮ „Rietavo miškų urėdija“ semiasi patirties, nes Skandinavijos šalys miško ruošoje ir miško ruošos technikos gamyboje pirmąją pasaulyje.

Miškų tvarkymo tarptautinis FSC sertifikatas urėdijai buvo išduotas 2014 metais. Miško ūkio sertifikaciją galima būtų vertinti gamtosauginiais ir ekonominiais aspektais. Iš vienos pusės - tai aplinkosauginio požiūrio į miškų tvarkymą įtvirtinimas ir tam tikras kokybinis miško ūkio organizavimo vertinimas. Iš kitos pusės – stambios Vakarų Europos (ypač Skandinavijos) miško ūkio įmonės naudoja sertifikavimą išsilaikyti kintančiomis medienos rinkos sąlygomis, kaip marketingo instrumentą.

VĮ „Rietavo miškų urėdija“ nuolatiniai Lietuvos partneriai vertina ir pasitiki BMU produkcijos kokybe. Tai padeda BMU išlaikyti ilgalaikį bendradarbiavimą ir išlikti konkurencingai.

Klientų aptarnavimo kokybė. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ teikia didelę reikšmę pirkėjų kokybiškam aptarnavimui. Įmonė tarp pirkėjų turi gerą vardą ne vien todėl, kad tiekia geros kokybės produkciją, bet ir todėl, kad laiko pirkėją visada teisiu, o jų reikalavimus stengiasi maksimaliai patenkinti.

VĮ „Rietavo miškų urėdija“ klientų daugumą sudaro nuolatiniai partneriai, su kuriais pastoviai bendraujama. Pagal sudarytas metines sutartis nustatytais periodais ir kiekiais tiekiant medieną, VĮ „Rietavo miškų urėdija“ prekybos vadybininkas informuoja elektroniniu paštu arba telefonu. Be vadybininko pardavimams, už bendravimą su klientais, naujų prekybos partnerių paiešką atsakingas vyr. inžinierius ir medienos ruošos, prekybos ir techninio padalinio viršininkas. Visose metinėse sutartyse yra numatoma, kad pasikeitus rinkos ir ekonominėms sąlygoms, kainas ir sutartis galima peržiūrėti.

Bendradarbiavimas ir įmonės įvaizdis. Tiriant rinką ir tiekiant aukštos kokybės produkciją, palaikomi geri ryšiai su Aplinkos ministerijos Miškų departamento darbuotojais, LŽŪU miškų fakulteto dėstytojais, Miškotvarkos instituto darbuotojais, mokslininkais bei kolegoms iš kitų urėdijų bei užsienio.

2014-2015 m. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ organizavo renginius: Europos miško sodinimo talką, Miškininko, Žemės dienoms paminėti skirtas šventes, miškų tvarkymo talkas, susitikimą su valdžios institucijų atstovais ir miestų bei rajonų žmonėmis, pokalbius ir konsultacijas privataus miško savininkams.

Apie urėdijos veiklą, galimybes, perspektyvas, įmonė stengiasi informuoti per vietinę ir šalies spaudą. Pastovus straipsnių pasirodymas kelia VĮ „Rietavo miškų urėdija“ autoritetą konkurentų ir pirkėjų tarpe. 2015 m. buvo atnaujintas internetinis urėdijos puslapis.

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad teigiamas įmonės įvaizdis, teisingas patikimų ir ilgalaikių pirkėjų pasirinkimas, kokybiškas produkcijos gaminimas ir geras pirkėjų aptarnavimas suteikia VĮ „Rietavo miškų urėdija“ stiprų konkurencinį pranašumą.

4.4. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ konkurencingumo stiprinimo galimybės

Viena iš pagrindinių konkurencingumo stiprinimo galimybių, tai didinti miškų ūkio ekonominį efektyvumą ir konkurencingumą. Tik ekonomiškai efektyvi ir konkurencinga miškų ūkio veikla gali užtikrinti pakankamą ir nepertraukiamą medienos ir kitų miško produktų bei paslaugų teikimą, kartu

sukuriant didesnę pridėtinę vertę, nenusilpninant miškų potencialo ir užtikrinant produktyvių miškų išsaugojimą ateičiai. Šiam tikslui pasiekti reikia įgyvendinti šiuos uždavinius: skatinti investicijas į miškus ir miškų ūkį, ypač inovacijas; didinti miškų urėdijų veiklos efektyvumą – užtikrinti stabilų valstybinių miškų sektoriaus naudojimo ilgalaikio turto pelningumą.

VĮ „Rietavo miškų urėdija“ vietinėje rinkoje realizuoja apvaliąją medieną *mažesnėmis kainomis* nei vidutinės visų urėdijų kainos. Apskirtyje VĮ „Rietavo miškų urėdija“ kainos taip pat išlieka mažiausios. Pastaruosius kelis metus išlaikomos mažesnės nei rinkos kainos suteikia VĮ „Rietavo miškų urėdija“ ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Urėdija siekdama stiprinti konkurencingumo galimybes, stengsis palaikyti žemesnes kainas.

Dar viena konkurencingumo stiprinimo galimybė VĮ „Rietavo miškų urėdija“, kaip ir kitoms urėdijoms, – celiuliozės fabriko statyba ir biokuro katilinė Stokholme. Tikimasi, kad tokių gamyklų buvimas būtų ypač naudingas miško pramonei dėl padidėjusios apvaliosios medienos pardavimų konkurencijos. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ *vilioja galimybę diktuoti popiermedžio kainą*, kadangi urėdija turi stiprias pozicijas eglės popiermedžio rinkoje.

Realios galimybės VĮ „Rietavo miškų urėdija“ stiprinti konkurencingumo pozicijas rinkoje priklausys visų pirma *nuo metinės kirtimų normos*. Tikimasi, kad kirtimų apimtys didės, nes Lietuvos Vyriausybė yra suprojektavusi ir turi patvirtinti kirtimus sekantiems penkiems metams (2017 -2021 m.).

VĮ „Rietavo miškų urėdija“ *palanki geografinė padėtis* pagrindinių medienos pirkėjų atžvilgiu. Įtakoja medienos pardavimo apimtis ir kainą. Urėdija arti uosto ir automagistralės, todėl tikslinga būtų išlaikyti artimiausius pirkėjus, palaikant gerus santykius.

Kelių tinklo struktūra ir infrastruktūros kokybė įtakoja miško sodinimo, priežiūros, sanitarinės ir priešgaisrinės apsaugos bei rekreacinių objektų įrengimo ir tvarkymo darbų atlikimą, o taip pat *gamybinės veiklos organizavimą*, nepertraukiamą produkcijos realizavimą. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ sieks gerinti esamų kelių būklę, laiku ir kokybiškai juos prižiūrėti. Siekiant užtikrinti nepertraukiamą *medienos pardavimą visais metų sezonais*. Pasinaudojant Kelių priežiūros ir plėtros programos lėšomis tiesti naujus.

Investuojant į apvaliosios medienos ruošą, numatoma 2018 metais įsigyti dar *vieną medkirtę*, 2019 metais dar vieną medvežę, siekiant užtikrinti savalaikį apvaliosios medienos sortimentų ištraukimą bei sumažinti priklausomybę nuo rangovinių įmonių. Planuojama, kad šios investicijos turėtų atsipirkti per 5 metus ir suteiktų darbo garantą profesionaliems darbuotojams. Medvežės įsigijimas padėtų spręsti urėdijai darbo jėgos trūkumą medienos ištraukimo darbuose, leistų operatyviau reaguoti į kintančias aplinkos sąlygas ir sezoniškumą, kas labai svarbu ūkininkaujant urėdijos augavietėse, padarant minimalią žalą miškui ir keliams.

VĮ „Rietavo miškų urėdija“ turi nemažą europinio rąstų klasifikavimo pagal kokybės klases (A, B, C, D) standarto patirtį. Privačių miškų savininkai, dažnai neturi tinkamų žinių ir patirties,

klasifikuojant medieną, tad jiems tenka samdyti medienos ruošos įmones, o tai didina privačių miškų savininkų medienos paruošimo kaštus ir silpnina konkurencinį pranašumą prieš miškų urėdijas.

Realizuojant apvaliąją medieną, VĮ „Rietavo miškų urėdija“ plačiai **teikia medienos pakrovimo autotransportą ir medienos transportavimo paslaugas**. Urėdija paslaugas teikia ne tik vietinėje aplinkoje. Urėdijos transportas medieną veža į Klaipėdą – Vakarų medienos grupei. Šiuo atžvilgiu VĮ „Rietavo miškų urėdija“, **transportuojanti medieną didesnėje teritorijoje**, turi didesnį konkurencingumo pranašumą, kitų urėdijų atžvilgiu.

Prie VĮ „Rietavo miškų urėdija“ konkurencingumo stiprinimo galimybių prisideda ir **personalo kvalifikacija**. Beveik pusę darbuotojų baigę aukštąjį arba aukštesnįjį miškininkystės išsilavinimą. Tuo tarpu privačių miškų savininkai, atgavę mišką, dažnai net neturi elementarių nei miškininkystės, nei vadybos žinių.

Vartotojų aptarnavimas yra svarbus veiksnys tarp VĮ „Rietavo miškų urėdija“ ir medienos pirkėjo. VĮ „Rietavo miškų urėdija“ vartotojo aptarnavimo esmę sudaro ne tik veiksmai, susiję su medienos pardavimu ir paslaugomis, suteiktomis pirkėjui, bet ir neoficialus bendravimas. Esant bendradarbiavimo ryšiams ir pasitikėjimui, VĮ „Rietavo miškų urėdija“ kuria ilgalaikius santykius su pirkėjais.

Išanalizavus apvaliosios medienos pirkėjų pradelstas skolas pagal VĮ miškų urėdijas, nustatyta, kad VĮ „Rietavo miškų urėdija“ šis rodiklis ženkliai mažesnis, tai įrodo, kad **įmonė puikiai geba tvarkytis su savo skolininkais ir sustiprina įmonės įvaizdį** konkurencingumo atžvilgiu. Urėdijos bendrasis mokumo koeficientas yra virš 10, vadinasi, nuosavas kapitalas smarkiai viršija skolintą. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad įmonė puikiai sugeba kontroliuoti gamybos kaštus.

Apibendrinant galima teigti, jog VĮ „Rietavo miškų urėdija“ galima išvelgti daug konkurencinių pranašumų. Tyrimo duomenys rodo, jog urėdijai tikslinga būtų išlaikyti žemesnes apvaliosios medienos kainas palyginti su kitomis miškų urėdijomis, tobulinti gamybinės veiklos organizavimą, išlaikyti esamus pirkėjus ir kt.

IŠVADOS

1. Išanalizavus Lietuvos apvaliosios medienos pramonės problematiką, konkurencingumo požiūriu, nustatyta:

- Medienos perdirbimas, popieriaus gamyba bei baldų gamyba – pagrindiniai Lietuvos medienos pramonės sektoriai. Baldų ir medienos pramonė – konkurencingiausia iš visų šalies šakų.
- Nustatyti faktai leidžia teigti, jog apvaliosios medienos kaina yra kritusi. Šį nuosmukį lėmė popieriaus gamybos perviršis. Tikimasi, kad apvaliosios medienos rinkos atsigavimo laukiama 2016 metų antroje pusėje ar 2017 metais. Manoma, kad tai lems Skandinavijoje atidaryti keli celiuliozės fabrikai ir biokuro katilinė Stokholme. Skaičiuojama, kad šios galia tokia, kad Lietuvos apvaliosios medienos eksportą galėtų paskatinti 20 proc.
- Lietuvos apvaliosios medienos tiekėjai yra privačių miškų savininkai ir valstybinės miškų urėdijos. Privačių miškų Lietuvoje kasmet didėja, jau dabar jie užima beveik pusę visų miškų. Vis daugiau diskusijų kelia apvaliosios medienos pasiūlos problema iš privačių miškų: mažų valdų savininkai negali užtikrinti optimalių ir stabilių kiekių. Šiuo metu tik miškų urėdijos, disponuojančios dideliais miškų ištekliais, turi stiprius konkurencinius pranašumus vietinėje apvaliosios medienos rinkoje.

2. Išsiaiškinus konkurencingumo sampratą, jį lemiančius veiksnius bei vertinimo modelius, atskleista:

- Pastebėta, kad autoriai nepateikia vieningos konkurencingumo sąvokos, kiekvienas interpretuoja savaip. Atlikta analizė leidžia teigti, jog konkurencingumas - varžymasis, kova, produkto, įmonės, pramonės gebėjimas konkuruoti rinkoje.
- Konkurencingumą lemiantys veiksniai apima daugybę sričių, t. y. viską, kas vyksta šalyje. Įtakojantys veiksniai leidžia nustatyti konkurencingumo pranašumą bei tokiu būdu įvertinti jo stiprinimo galimybes. Pagrindinės labiausiai konkurencingumą lemiančių veiksnių grupės - bendrieji, rinkos ekonomikos pagrindinės charakteristikos ir mechanizmai, verslo infrastruktūra.
- Konkurencingumo vertinimo modelių išskiriama daug ir įvairių, kiekvienas jų turi savo privalumų ir trūkumų. Klasikiniu modeliu tapęs M. E. Porterio „Deimanto“ modelis yra visų modelių pamatas. Kitas labai plačiai naudojamas M. E. Porterio „Penkių jėgų“ modelis. Šis modelis klasikinis naudojamas konkurencinei aplinkai ir potencialaus pelno analizavimui, remiantis penkiomis konkurencinėmis jėgomis.

3. Atliktas Lietuvos apvaliosios medienos pramonės konkurencingumo tyrimas, VĮ „Rietavo miškų urėdija“ atveju, parodė, kad:

- Realios galimybės VĮ „Rietavo miškų urėdija“ stiprinti savo konkurencines pozicijas rinkoje priklausys nuo teisinės-politinės aplinkos veiksnio - metinės kirtimų normos. Tikimasi, kad

kirtimų apimtys didės, nes Lietuvos Vyriausybė yra nustačiusi, kad siekiant užtikrinti racionalų medienos išteklių naudojimą gali būti kertama iki 85 proc. medienos prieaugio.

- VĮ „Rietavo miškų urėdija“ vietinėje rinkoje realizuoja apvaliąją medieną mažesnėmis kainomis nei vidutinės visų urėdijų kainos. Urėdiją vilioja galimybė diktuoti popiermedžio kainą, kadangi urėdija turi stiprias pozicijas eglės popiermedžio rinkoje. Pastaruosius kelis metus išlaikomos mažesnės nei rinkos kainos suteikia VĮ „Rietavo miškų urėdija“ ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Tyrimo duomenys rodo, jog urėdijai tikslinga būtų stiprinti konkurencingumo galimybes ir toliau palaikant žemesnes apvaliosios medienos kainas.
- Realizuojant apvaliąją medieną, VĮ „Rietavo miškų urėdija“ plačiai teikia medienos pakrovimo autotransportą ir medienos transportavimo paslaugas. Tyrimo duomenys leidžia teigti, kad šiuo atžvilgiu VĮ „Rietavo miškų urėdija“, transportuojanti medieną didesnėje teritorijoje, turi didesnį konkurencingumo pranašumą prieš kitas urėdijas, tai stiprina urėdijos konkurencingumą.

LITERATŪRA

1. Adomaitis, S. (2010). Konkurencingumas Lietuvos įmonėse. 2010 04 07 Konferencijos „Įmonių konkurencingumas – pagrindinis modernios ekonomikos požymis“ medžiaga. Vilnius: Ūkio ministerija.
2. Aiginger, K., Bärenthaler-Sieber, S., & Vogel, J. (2013). Competitiveness under new perspectives. *Manuscript. Welfare, Wealth and Work—a New Growth Path for Europe*. [žiūrėta 2016-09-20]. Prieiga per internetą <http://wiiw.ac.at/files/events/redefining-competitiveness-rich-countries-2013-10-24-n-193.pdf>
3. Attiany, M. S. (2014). Competitive advantage through benchmarking: field study of industrial companies listed in Amman stock exchange. *Journal of business studies quarterly*, 5(4), 41. [žiūrėta 2016-11-10]. Prieiga per internetą <http://search.proquest.com/openview/0c6eda8b6176a78694115702715e11e8/1?pq-origsite=gscholar>
4. Bogatova, J. (2016). Baltijos šalių jūros uostų veiklos ekonominis vertinimo modelis. *Regional Formation and Development Studies*, 18(1), 7-22.
5. Bruneckienė, J. (2010). Šalies regionų konkurencingumo vertinimas įvairiais metodais: rezultatų analizė ir vertinimas. *Economics & Management*.
6. Cho D. S., Moon H. C. (2000). From Adam Smith To Michael Porter. Evolutions of Competitiveness Theory. World Scientific, Asia-Pacific Business Series –vol. 2. ISBN 981-02-4662-5.
7. Christensen, C. (2013). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press.
8. Čibinskienė, A., & Pridotkienė, J. (2011). Įmonių konkurencingumo vertinimo pasienio regione specifika. *Management (16487974)*, 18(1). [žiūrėta 2016-10-28]. Prieiga per internetą <http://www.ltvk.lt/file/manual/Vadyba/Vadyba%202011%2018.pdf>
9. Činčikaitė, R., & Janeliūnienė, R. (2010). Įmonių konkurencingumas žinių ekonomikos sąlygomis. In *Vilniaus Gedimino technikos universitetas*. [žiūrėta 2016-09-20]. Prieiga per internetą http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BME_2010/005/pdf/ArtCincikaite_Janeliuniene.pdf
10. Delgado, M., Ketels, C., Porter, M. E., & Stern, S. (2012). *The determinants of national competitiveness* (No. w18249). National Bureau of Economic Research. [žiūrėta 2016-09-20]. Prieiga per internetą <http://www.nber.org/papers/w18249.pdf>
11. E. Dobbs, M. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32-45. [žiūrėta 2016-09-20]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/CR-06-2013-0059>

12. Jarungkitkul W., Sukcharoensin S., (2016). Benchmarking the competitiveness of the ASEAN 5 equity markets: An application of Porter's diamond model. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 23 Iss: 5, pp.1312 – 1340. [žiūrėta 2016-09-20]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/BIJ-05-2014-0047>
13. R. Jucevičius. Strateginis organizacijų vystymas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. ISBN 9986-418-07-0. 190- 208 p.
14. Ramanauskas, G., & Grebliauskas, A. (2007). Integruotos nacionalinės valstybės konkurencingumo rodiklių sistemos metmenys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (43), 57-68. [žiūrėta 2016-09-10]. Prieiga per internetą <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=9953>
15. Rinkauskaitė K. (2007). Įmonės konkurencingumas ir jo didinimo veiksniai. *Lietuvos žemės ūkio universitetas*.
16. Harzing, A. W., & Giroud, A. (2014). The competitive advantage of nations: An application to academia. *Journal of Informetrics*, 8(1), 29-42. [žiūrėta 2016-09-10]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1751157713000849>
17. Generalinė miškų urėdija. (2016). [žiūrėta 2016-09-28]. Prieiga per internetą: <http://www.gmu.lt/veikla/>
18. Grublienė, V., Ambraziūnaitė, E., & Venckevičė, L. (2014). Paslaugų kokybės sąsajos su AB „Lietuvos draudimas“ konkurencingumu. *Regional Formation and Development Studies*, 12(1), 100-112.
19. Jucevičius, R., Kiškienė, A., Leichteris, E., & Stumbrytė, G. (2012). Klasterių studija. Asociacija " Žinių ekonomikos forumas". Vilnius.
20. Jurevičienė, D., & Komarova, A. (2010). Darbuotojo konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, 11(2), 124-133.
21. Kalendienė, J. (2014). Assessment of Lithuanian export competitiveness in EU market. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, (8/1), 67-77.
22. Klimašauskienė, D. (2007). Konkurencijos samprata ekonomikos terijoje. *Ekonomika/Economics*, 79.
23. Kučinskienė, M., & Marčinskas, A. (2014). Verslo plėtros galimybės vyriausybės programų kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, 10(2), 98-110.
24. Lietuvos miško savininkų asociacija. (2016). [žiūrėta 2016-11-04]. Prieiga per internetą <http://www.miskobirza.lt/news/3738-medienos-ir-medienos-produkt%C5%B3-u%C5%BEsienio-prekyba-2015-metais>
25. Lietuvos miškų ūkio statistika. Valstybinė miškų tarnyba (2015). [žiūrėta 2016-10-20]. Prieiga per internetą <http://www.amvmt.lt/index.php/leidiniai/misku-ukio-statistika/2015>

26. Lietuvos statistikos departamentas. (2016). [žiūrėta 2016-11-03]. Prieiga per internetą:
<http://osp.stat.gov.lt/temines-lenteles55>
27. Liučvaitienė, A., & Paleckis, K. (2011). Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo ir vertinimo teoriniai modeliai ir jų taikymo galimybės. *Contemporary issues in business, management and education*, 15, 195-210.
28. Lukaševičius, K. (2012) Verslo plėtros strategijų formavimas: inovacinis požiūris į vertę. *Scientific journal*. Vol. 34. Nr. 5.
29. Mačiulytė-Šniukienė, A., & Paliulis, N. K. (2011). Šalies ūkio konkurencinioprašumo didinimo problemos ir galimybės: darbo produktyvumo atvejis. *Science: Future of Lithuania*, 3(4).
30. Malinauskienė I. Konkuravimo strategijos formavimas gamybinėje įmonėje. Mūsų socialinis kapitalas - žinios : konferencijos pranešimų medžiaga [2005, Panevėžys] / KTU. Panevėžio institutas. Studentų mokslinė draugija. - K. : Technologija, 2005, p. 177-182.
31. Makščekas E. (2013). Mokymo poveikis žemės ūkio rinkos dalyvių elgsenai. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. *Mokslo žurnalas*. T.35. Nr.3, 406.
32. Meiliene, E., & Snieska, V. (2010). Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatose. *Viesoji politika ir administravimas-Public policy and administration*, 31, 119-132.
33. Miško birža. (2016). [žiūrėta 2016-11-03]. Prieiga per internetą
<http://www.miskobirza.lt/news/3738-medienos-ir-medienos-produkt%C5%B3-u%C5%BEsie-nio-prekyba-2015-metais>
34. Moon, H. C., Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1998). A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore. *International business review*, 7(2), 135-150. [žiūrėta 2016-10-02]. Prieiga per internetą
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096959319800002X>
35. Navickas, V., & Malakauskaite, A. (2010). Methodological problems and limitations of competitiveness evaluation/Konkurencingumo vertinimo metodologines problemos ir ribotumas. *Business: Theory And Practice*, 11(1), 5-5.
36. Peleckis, K., & Peleckienė, V. (2011). Statybos sektoriaus, kaip Lietuvos ūkio šakos, vaidmuo ir plėtros tyrimas. *Science: Future of Lithuania*, 3(4).
37. Paliulis, N. K., & Sabaitytė, J. E. (2011). Verslo modelių panaudojimas verslo plėtrai. *Contemporary Issues in Business, Management and Education* 2011, 237-252.
38. Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of notions. *Harvard business review*, 68(2), 73-93. [žiūrėta 2016-09-20]. Prieiga per internetą

<http://cspug2s.units.it/sid/docenti/brusati/didattica/11%20Porter%20The%20Competitive%20Advantage%20of%20Nations.pdf>

39. Privačių miškų savininkų asociacija. (2016). [žiūrėta 2016-11-10]. Prieiga per internetą <http://www.pmsa.lt/aktualu/metines-medienos-kainos/>
40. Reniewicz, M. 2005. The Impact of Foreign Direct Investments on the Export Competitiveness of the Baltic States in the European Single Market. Vilnius: Kriventa
41. Rakauskienė, G., & Tamošiūnienė, R. (2013). Factors Influencing National Competitiveness. *Business: Theory and Practice/Verslas: Teorija ir Praktika*, 14(3), 177-187.
42. Rojaka, J. (2015). Lithuania's competitiveness: myths, realities and perspectives. *Ekonomika*, 85, 92-108.
43. Sölvell, Ö. (2015). The Competitive Advantage of Nations 25 years—opening up new perspectives on competitiveness. *Competitiveness Review*, 25(5), 471-481. [žiūrėta 2016-09-20]. Prieiga per internetą
44. <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/CR-07-2015-0068>
45. Stonys, M., & Grebliauskas, A. (2012). Evaluation of Lithuanian Industry Export Competitiveness. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, (6/2), 49-72.
46. Šeputienė, J., & Brazauskienė, K. (2013). Lietuvos konkurencingumo pokyčių vertinimas Europos Sąjungos šalių kontekste.
47. Trabold, H. (1995). Die internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft. *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung/Quarterly Journal of Economic Research*, 64(2), 169-185.
48. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Business: Theory & Practice*, 10(2).
49. Žitkus, L., & Mickevičienė, M. (2013). Konkurencingumas kaip regiono plėtros siekinys. *Viešoji politika ir administravimas*, (12 (3)), 430-441.

PRIEDAI

APVALIOSIOS MEDIENOS SORTIMENTAI

Pjautinieji rąstai	Pušies
	Eglės
	Ažuolo
	Uosio
	Drebulės
	Beržo
	Juodalksnio
Pjautinieji spygliuočių smulkieji rąstai	
Pjautinieji lapuočių smulkieji rąstai	
Popierraščiai	Eglės
	Pušies
	Beržo
	Drebulės
	Uosio
Plokščių mediena	Spygliuočių
	Lapuočių
Malkinė mediena	

**PRIVAČIŲ MIŠKŲ SAVINIKŲ PARDUODAMOS APVALIOSIOS MEDIENOS KAINOS,
EUR/M³**

2011 m.	Mėnesiai												Vidutinė kaina
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Pušies rąstai	61,4	60,82	55,61	55,9	53,58	52,71	52,13	52,13	49,24	53,58	50,68	52,13	54,16
Eglės rąstai	57,34	56,48	52,42	57,92	58,5	56,48	56,19	55,03	52,13	57,92	52,13	53,58	55,51
Beržo rąstai	63,72	62,27	60,82	68,93	69,51	68,06	68,35	61,4	62,27	60,82	59,37	62,27	63,98
Drebulės rąstai	36,2	37,65	32,15	39,97	40,55	37,65	40,55	37,65	40,55	40,55	39,1	36,2	38,23
Beržo popiermedžiai	31,86	28,38	27,51	33,02	33,31	36,2	37,65	38,52	37,94	32,44	35,91	31,86	33,72
Eglės popiermedžiai	33,02	33,89	32,44	35,04	36,2	37,65	37,94	39,1	39,1	36,2	35,62	27,51	35,31
Pušies popiermedžiai	32,73	33,31	32,15	34,75	35,33	37,07	36,78	37,36	37,36	37,65	35,33	28,96	34,90
Malkos	22,59	22,59	22,3	22,01	20,85	20,56	20,27	22,3	21,72	22,3	20,85	22,01	21,70

2012 m.	Mėnesiai												Vidutinė kaina
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Pušies rąstai	55,03	55,03	57,92	55,03	52,13	55,03	56,48	55,03	55,03	56,48	56,48	56,48	55,51
Eglės rąstai	59,37	57,92	56,48	59,66	55,03	55,03	62,27	60,82	60,82	59,37	59,37	59,37	58,79
Beržo rąstai	63,72	63,72	59,95	61,69	59,37	59,37	59,08	59,37	60,82	59,66	60,82	60,24	60,65
Drebulės rąstai	38,23	37,65	36,2	34,75	33,31	34,75	40,55	38,52	40,55	38,52	40,55	40,55	37,84
Beržo popiermedžiai	32,15	31,86	25,78	23,75	23,46	24,62	26,07	25,78	26,07	28,96	28,96	28,96	27,20
Eglės popiermedžiai	27,22	26,07	25,2	23,17	23,17	21,72	24,33	23,75	24,04	23,17	23,17	23,17	24,02
Pušies popiermedžiai	26,36	25,49	23,75	22,01	22,59	20,27	23,75	23,17	23,75	23,17	23,17	24,62	23,51
Malkos	22,88	21,14	20,56	20,27	19,69	20,85	20,27	20,85	20,27	21,72	19,98	19,69	20,68

2013 m.	Mėnesiai												Vidutinė kaina
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Pušies rąstai	62,27	60,82	63,72	63,72	60,82	59,37	57,92	56,48	59,37	60,82	62,27	62,27	60,82
Eglės rąstai	64,87	64,3	68,06	68,06	62,27	60,82	66,61	65,16	66,61	66,61	68,06	68,06	65,79
Beržo rąstai	68,06	66,61	66,61	66,61	62,27	62,27	65,16	60,82	59,37	63,72	63,72	63,72	64,08
Drebulės rąstai	38,52	41,13	38,23	38,23	36,2	34,75	37,65	39,1	37,65	37,65	39,1	39,1	38,11
Beržo popiermedžiai	26,65	32,44	26,07	26,07	25,78	25,2	25,2	24,91	24,62	24,62	23,17	23,17	25,66
Eglės popiermedžiai	27,22	26,65	30,41	29,83	28,67	28,38	28,38	27,8	27,51	27,51	27,51	27,51	28,12
Pušies popiermedžiai	26,93	26,07	30,12	29,54	27,8	27,8	28,09	27,51	27,51	27,51	27,51	27,51	27,83
Malkos	20,85	21,14	20,56	20,27	19,69	19,69	19,98	20,27	20,27	20,27	21,72	23,17	20,66

2014 m.	Mėnesiai												Vidutinė kaina
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Pušies rąstai	63,72	66,61	66,61	60,82	59,37	57,9	60,82	60,82	61,4	64,3	63,72	58,21	62,0
Eglės rąstai	69,51	78,2	75,3	72,41	70,96	66,6	68,06	68,06	68,35	69,22	72,41	73,85	71,1
Beržo rąstai	66,61	67,48	70,96	70,96	69,51	66,6	69,51	68,06	68,06	67,48	75,3	73,85	69,5
Drebulės rąstai	39,1	39,1	40,55	39,1	37,65	36,2	37,65	37,65	39,1	40,55	41,99	43,44	39,3
Beržo popiermedžiai	24,62	24,62	27,51	27,51	27,51	26,7	26,07	27,51	28,38	30,41	28,38	28,38	27,3
Eglės popiermedžiai	30,41	30,41	30,41	30,41	30,41	29	29,83	28,96	27,8	25,49	24,04	23,75	28,4
Pušies popiermedžiai	28,96	28,96	28,96	28,96	28,96	27,8	27,51	27,51	28,09	25,49	24,04	23,75	27,4
Malkos	25,2	26,93	28,09	24,91	24,62	23,2	21,72	22,59	20,27	23,17	24,62	24,62	24,2

2015 m.	Mėnesiai												Vidutinė kaina
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Pušies rąstai	57,92	57,92	59,37	59,37	57,1	59	60	59	50	50	52	53	56,2
Eglės rąstai	72,41	59,51	70,96	70,96	62,1	66	67	66	60	60	65	66	65,5
Beržo rąstai	75,3	75,3	75,3	76,75	70,4	70,3	71	70	65	65	67	65	70,5
Drebulės rąstai	46,34	43,44	41,99	40,55	36,1	36,1	37	36	32	32	32	35	37,4
Beržo popiermedžiai	28,96	26,07	24,62	23,17	24,2	24,2	25	24	22	22	22	23	24,1
Eglės popiermedžiai	23,17	21,72	20,27	19,69	18,6	18,6	19	18	17	17	17	18	19,0
Pušies popiermedžiai	23,17	21,72	20,27	19,98	18,2	18,2	19	18	17	17	17	18	19,0
Malkos	23,17	21,72	20,27	18,83	17,5	17,5	18	17	16	17	17	18	18,5

LIETUVOS MIŠKŲ URĖDIJŲ APVALIOSIOS MEDIENOS KAINOS 2011-2015 M.

SORTIMENTAS		IŠ VISO 2011 M.															
		KIEKIS, t. m ³			VID. KAINA, Lt/m ³			KIEKIS, t. m ³			VID. KAINA, Lt/m ³			VERTĖ, tūkst. Lt			
Stambumas		Vd.	St. I	St. II	Vd.	St. I	St. II	Vd.	St. I	St. II	Vd.	St. I	St. II	Vd.	St. I	St. II	
Ažuolo rąstai	Iš viso	1,30			390			22,68			422			9565,5			
	Pjautinieji	A	-	-	-	-	-	-	0,00	0,03	0,01	739	82	943	1,9	22,9	13,5
	B	0,0	0,0	0,02	61	73	79	0,15	0,41	0,43	648	72	804	96,6	299,7	343,3	
	C	0,0	0,0	0,04	46	57	68	1,16	1,42	1,19	453	58	646	523,9	834,7	770,0	
	D	0,3	0,2	0,17	34	38	42	4,77	5,03	3,87	342	40	452	1633,2	2023,6	1750,8	
Trumpuoliai		0,36			307			4,20			298			1251,5			
Stambumas		Vd.	St.		Vd.	St.		Vd.	St.		Vd.	St.		Vd.	St.		
Pušies pjautinieji rąstai	Iš viso	25,76		180		401,42		172		69201,7							
	A	0,09	0,17	218	236	1,95	2,60	215	228	419,7	592,5						
	B	3,33	2,15	194	207	50,91	28,48	189	202	9627,3	5757,4						
	C	11,52	2,49	180	188	178,55	37,74	173	183	30941,1	6907,8						
	D	4,86	1,15	153	161	83,14	18,04	146	156	12134,0	2817,9						
Eglės pjautinieji rąstai	Iš viso	21,19		192		370,07		191		70757,2							
	A	-	0,00	-	206	0,39	0,15	218	219	84,2	32,0						
	B	3,45	1,29	204	204	63,16	18,19	210	209	13232,8	3805,6						
	C	9,49	1,95	196	197	152,41	29,79	201	198	30622,7	5899,6						
	D	3,96	1,05	170	168	83,67	22,32	161	163	13448,4	3632,0						
Uosio rąstai	Iš viso	2,40		220		26,49		209		5529,7							
	Pjautinieji	A	-	-	-	-	0,01	0,02	317	336	4,4	5,4					
	B	0,04	0,05	350	400	1,13	0,85	308	356	348,9	302,8						
	C	0,32	0,14	295	329	3,79	1,52	267	293	1012,4	445,3						
	D	0,62	0,22	229	257	6,28	2,28	207	232	1301,5	530,3						
Trumpuoliai		1,02		157		10,60		149		1578,6							
Drebulės pjautinieji rąstai	Iš viso	7,38		133		102,97		137		14080,6							
	A	-	0,00	-	186	0,22	0,11	174	168	38,3	17,8						
	B	0,73	0,35	144	148	14,44	5,49	151	150	2175,9	825,4						
	C	1,89	0,43	140	145	31,78	8,47	141	142	4475,6	1204,6						
	D	3,49	0,50	126	125	35,61	6,86	125	129	4458,7	884,4						
Beržo rąstai	Iš viso	12,87			201			190,24			197			37462,3			
	Pjautinieji	A	0,12	0,01	235	249	1,79	0,18	235	272	419,6	50,1					
		B	2,78	0,26	222	231	48,44	5,03	217	227	10514,1	1141,0					
		C	5,52	0,57	202	211	76,69	7,52	196	205	15031,6	1542,7					
		D	3,23	0,39	178	187	45,71	4,88	172	181	7882,1	880,5					
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C				
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				

Juodalksnio rąstai	Iš viso		4,12			192			57,67			187			10771,0		
			A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pjautinėj	A	-	-	-	-	-	-	-	0,01	0,01	233	260	1,2	3,1			
	B	0,18	0,01		215	226		6,29	0,38	204	198	1283,5	74,8				
	C	1,42	0,08		199	224		22,89	1,67	192	203	4390,3	338,8				
	D	2,23	0,20		184	198		24,82	1,60	176	187	4379,0	300,3				
Pjaut.spygl.smulk		27,18			152			492,62			149			73221,5			
Pjaut.lap.smulk.		16,72			130			265,10			131			34634,0			
Popiermedžiai	Eglės	6,45			107			246,35			125			30700,8			
	Pušies	5,03			99			169,21			120			20388,0			
	Beržo	21,33			115			241,63			130			31444,2			
	Drebulės	0,14			105			8,40			102			856,3			
	Uosio	0,27			151			5,93			139			826,7			
Padarinė m. be plokščių m.		152,15			158			2601,14			157			409490,0			
Iš viso plokščių m.		23,65			85			436,46			87			38107,3			
Spygliuočių pl. m.		5,80			90			179,44			89			15897,0			
Lapuočių pl. m.		17,84			83			257,02			86			22210,3			
Padarinė m. su plokščių m.		175,80			148			3037,60			147			447597,3			
Kaitrumo grupė		I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	
Malkos		8,8 3	6,1 3	13,9 1	12 4	89	89	132,0 0	115,5 5	279, 73	119	90	86	15733, 5	10425, 3	23929, 5	
Iš viso malkų		28,87			99			527,28			95			50088,2			
IŠ VISO APVALIOSIOS M.		204,67			142			3564,88			140			497685,6			

SORTIMENTAS		IŠVISO 2012 M.									
		KIEKIS, t. m ³			VID. KAINA, Lt/m ³			VERTĖ, tūkst. Lt			
Stambumas		Vd.	St. I	St. II	Vd.	St. I	St. II	Vd.	St. I	St. II	
Ažuolo rąstai	Iš viso	20,68			482			9959,2			
	Pjautiniai	A	0,00	0,01	0,00	800	978	1203	1,8	5,6	4,8
		B	0,09	0,27	0,31	754	833	904	71,0	228,3	283,2
		C	0,87	1,25	1,10	503	643	713	435,4	802,1	784,1
		D	4,21	4,13	3,93	390	458	530	1644,1	1893,0	2082,4
Trumpuoliai	4,51			382			1723,3				
Stambumas		Vd.	St.		Vd.	St.		Vd.	St.		
Pušies pjautiniai rąstai	Iš viso	346,07			189			65522,8			
	A	1,20	1,97		223	239		267,3	469,3		
	B	40,08	27,84		204	213		8158,5	5928,8		
	C	162,83	35,83		191	197		31047,0	7053,0		
	D	58,98	17,34		163	171		9636,2	2962,7		
Eglės pjautiniai rąstai	Iš viso	328,04			201			65891,6			
	A	0,23	0,13		221	225		51,3	30,3		
	B	51,33	15,65		219	220		11223,1	3439,8		
	C	140,86	27,55		207	211		29174,4	5804,5		
	D	71,20	21,09		175	176		12450,2	3718,0		
Uosio rąstai	Iš viso	20,39			202			4127,1			
	Pjautiniai	A	0,00	0,01		400	441		0,1	4,2	
		B	0,51	0,50		319	363		161,2	180,0	
		C	1,77	1,10		281	317		498,2	349,9	
		D	5,28	1,89		201	240		1058,5	455,0	
Trumpuoliai	9,33			152			1419,9				
Drebulės pjautiniai rąstai	Iš viso	99,60			132			13196,0			
	A	0,02	0,04		147	151		2,7	6,0		
	B	10,64	5,61		146	148		1549,6	832,7		
	C	27,03	8,88		136	142		3687,2	1257,4		
	D	37,31	10,07		123	125		4602,5	1257,9		
Beržo rąstai	Iš viso	185,09			208			38578,2			
	Fanermedžiai	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Pjautiniai	A	1,41	0,10		226	255		318,7	25,4	
		B	43,39	4,46		229	237		9946,9	1056,8	
C		77,03	8,00		209	217		16109,4	1734,1		
D		45,37	5,33		184	193		8357,2	1029,7		
Juodalksnio rąstai	Iš viso	57,60			189			10874,7			
	Fanermedžiai	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Pjautiniai	A	0,00	0,00		230	212		0,2	0,1	
		B	3,40	0,20		214	221		727,1	44,6	
C		20,54	1,52		200	210		4114,3	319,8		
D		29,66	2,27		177	186		5244,9	423,7		
Pjaut.spygl.smulk		426,41			156			66501,2			
Pjaut.lap.smulk.		286,01			125			35714,1			
Popiermedžiai	Eglės	260,65			81			21175,1			
	Pušies	148,24			82			12216,5			
	Beržo	251,87			101			25332,2			
	Drebulės	7,24			77			556,0			
	Uosio	4,25			125			531,9			

Padarinė m. be plokščių m.	2442,64			152			370220,0		
Iš viso plokščių m.	555,86			64			35449,1		
Spygliuočių pl. m.	214,19			66			14126,9		
Lapuočių pl. m.	341,67			62			21322,2		
Padarinė m. su plokščių m.	2998,50			135			405669,1		
Kaitrumo grupė	I	II	III	I	II	III	I	II	III
Malkos	125,24	110,42	314,73	109	73	64	13610,9	8113,1	20173,1
Iš viso malkų	550,39			76			41897,1		
IŠ VISO APVALIOSIOS M.	3548,89			126			447566,1		

SORTIMENTAS		IŠVISO 2013 M.									
		KIEKIS, t. m ³			VID. KAINA, Lt/m ³			VERTĖ, tūkst. Lt			
Stambumas		Vd.	St. I	St. II	Vd.	St. I	St. II	Vd.	St. I	St. II	
Ažuolo rąstai	Iš viso	18,62			499			9294,2			
	Pjautiniai	A	-	0,01	-	-	957	-	-	6,8	-
		B	0,06	0,24	0,14	740	845	836	46,4	203,3	118,1
		C	0,97	1,14	0,79	503	655	732	489,3	748,4	580,3
		D	3,99	4,11	2,91	420	495	542	1677,3	2033,0	1576,8
Trumpuoliai	4,25			427			1814,6				
Stambumas		Vd.	St.		Vd.	St.		Vd.	St.		
Pušies pjautiniai rąstai	Iš viso	350,45			207			72624,5			
	A	0,83	1,17		242	250		199,8	291,4		
	B		25,35		232	239		7836,9	6053,5		
	C	155,13	39,26		212	218		32876,6	8546,0		
	D	70,81	24,07		176	181		12457,6	4362,7		
Eglės pjautiniai rąstai	Iš viso	352,47			219			77082,7			
	A	0,19	0,08		235	236		43,9	18,1		
	B	47,35	14,64		244	245		11552,6	3594,7		
	C	139,73	32,10		229	232		31944,0	7458,1		
	D	86,07	32,26		189	192		16253,1	6204,7		
Uosio rąstai Pjautiniai	Iš viso	18,91			198			3752,8			
	A	0,00	0,00		395	435		0,8	1,1		
	B	0,31	0,36		336	356		105,2	126,5		
	C	1,49	0,89		287	325		427,2	291,0		
	D	4,55	2,28		200	220		910,2	500,8		
Trumpuoliai	8,96			154			1383,1				
Drebulės pjautiniai rąstai	Iš viso	93,24			142			13195,6			
	A	0,02	0,04		149	156		3,7	6,3		
	B	7,20	5,23		155	157		1114,8	822,1		
	C	22,20	9,11		146	150		3239,7	1369,1		
	D	37,66	11,47		134	136		5032,0	1562,3		
Beržo rąstai Pjautiniai	Iš viso	186,76			215			40128,4			
	A	1,01	0,13		238	277		240,0	37,2		
	B	35,92	3,73		241	250		8667,7	931,5		
	C	75,87	8,37		218	227		16562,1	1904,0		
	D	54,50	7,16		190	198		10350,3	1420,6		
Juodalksnio rąstai Pjautiniai	Iš viso	56,77			183			10407,7			
	A	-	-		-	-		-	-		
	B	3,07	0,15		215	218		660,5	31,6		
	C	17,69	1,30		203	213		3584,1	277,7		
	D	32,03	2,53		169	177		5405,5	448,2		
Pjaut.spygl.smulk		419,94			168			70371,8			
Pjaut.lap.smulk.		282,84			131			37149,3			
Popiermedžiai	Eglės	250,29			99			24728,9			
	Pušies	127,28			94			11900,3			
	Beržo	249,48			101			25167,4			
	Drebulės	7,64			80			610,5			
	Uosio	5,59			133			741,8			
Padarinė m. be plokščių m.		2423,83			164			397843,6			
Iš viso plokščių m.		579,27			66			38509,7			
Spygliuočių pl. m.		213,31			69			14699,3			
Lapuočių pl. m.		365,96			65			23810,4			

Padarinė m. su plokščiu m.	3003,10			145			436353,4		
Kaitumo grupė	I	II	III	I	II	III	I	II	III
Malkos	135,14	135,65	372,67	110	72	66	14874,5	9699,7	24586,3
Iš viso malkų	643,47			76			49160,4		
Kirtimo atliekos	245,00			26			6405,6		
IŠ VISO APVALIOSIOS M.	3646,56			133			485513,8		

SORTIMENTAS		IŠVISO 2014 M.									
		KIEKIS, t. m ³			VID. KAINA, Lt/m ³			VERTĖ, tūkst. Lt			
Stambumas		Vd.	St. I	St. II	Vd.	St. I	St. II	Vd.	St. I	St. II	
Ažuolo rąstai	Iš viso	17,77			501			8901,4			
	Pjautiniai	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		B	0,07	0,18	0,12	664	818	879	44,9	144,2	107,5
		C	0,99	1,06	0,66	493	638	721	487,5	674,5	472,4
		D	3,46	4,04	2,72	425	505	544	1471,7	2039,9	1481,1
Trumpuoliai	4,48			442			1977,7				
Stambumas		Vd.	St.		Vd.	St.		Vd.	St.		
Iš viso		377,90			228			86142,6			
Pušies pjautiniai rąstai	A	0,86		2,08	263	277	226,8		576,7		
	B	37,71		26,67	251	259	9447,5		6918,3		
	C	167,37		49,99	232	237	38764,2		11871,3		
	D	68,19		24,84	196	199	13362,2		4933,0		
Eglės pjautiniai rąstai	Iš viso	331,94			242			80338,0			
	A	0,20		0,09	268	272	54,2		25,3		
	B	43,55		15,59	265	268	11539,3		4173,5		
	C	136,77		32,05	251	256	34389,7		8196,9		
	D	75,24		28,25	211	213	15907,4		6018,0		
Iš viso		14,49			250			3617,5			
Uosio rąstai	Pjautiniai	A	0,00		0,00	458	458	0,9		1,5	
		B	0,22		0,29	398	445	88,0		130,8	
		C	1,16		0,85	351	392	407,2		333,5	
		D	3,42		1,85	261	285	891,3		525,8	
Trumpuoliai	6,65			185			1232,6				
Drebulės pjautiniai rąstai	Iš viso	88,38			154			13595,7			
	A	0,03		0,03	172	159	6,0		5,0		
	B	5,51		4,66	167	168	920,8		780,9		
	C	19,86		8,48	158	161	3129,5		1362,6		
	D	38,69		11,12	148	149	5738,5		1652,6		
Iš viso		194,17			227			44159,8			
Beržo rąstai	Pjautiniai	A	0,66		0,08	259	284	171,4		21,4	
		B	30,74		2,82	259	268	7966,3		758,2	
		C	78,68		9,29	236	246	18549,3		2282,7	
		D	62,93		8,93	199	209	12540,3		1864,4	
Juodalksnio rąstai	Iš viso	63,10			179			11304,7			
	Pjautiniai	A	-		-	-	-	-		-	
		B	2,46		0,10	214	221	526,3		22,1	
		C	17,31		1,21	202	216	3493,7		261,9	
		D	38,78		3,24	166	174	6437,1		563,7	
Pjaut.spygl.smulk		393,85			180			70736,2			
Pjaut.lap.smulk.		269,46			143			38553,9			
Popiermedžiai	Eglės	227,61			106			24196,1			
	Pušies	127,46			105			13368,8			
	Beržo	250,47			103			25742,0			
	Drebulės	7,94			91			725,2			
	Uosio	3,85			146			561,9			
Padarinė m. be plokščių m.		2433,30			178			432472,4			
Iš viso plokščių m.		499,53			84			42044,5			

Spygliuočių pl. m.	177,64			86			15189,0		
Lapuočių pl. m.	321,78			83			26845,0		
Padarinė m. su plokščių m.	2932,84			162			474516,9		
Kaitrumo grupė	I	II	III	I	II	III	I	II	III
Malkos	123,21	119,96	288,24	122	86	82	15032,6	10265,5	23639,8
Iš viso malkų	531,71			92			48961,2		
Kirtimo atliekos	262,50			34			8832,6		
IŠ VISO APVALIOSIOS M.	3464,55			151			523478,1		

SORTIMENTAS	IŠVISO 2015 M.										
	KIEKIS, t. m ³			VID. KAINA, Eur/m ³			VERTĖ, tūkst. Eur				
Stambumas	Vd.	St. I	St. II	Vd.	St. I	St. II	Vd.	St. I	St. II		
Iš viso	19,84			159			3163,9				
Ažuolo rąstai Pjautiniai	A	0,00	-	-	210	-	-	0,3	-	-	
	B	0,06	0,25	0,40	231	250	259	14,8	62,1	103,4	
	C	1,44	1,45	0,80	153	201	220	220,1	291,2	175,2	
	D	3,54	4,85	2,86	133	157	169	471,4	760,9	482,5	
Trumpuoliai	4,19			139			581,9				
Stambumas	Vd.	St.		Vd.	St.		Vd.	St.			
Pušies pjautiniai rąstai	Iš viso	379,68		60		22839,5					
	A	0,63		1,68		76		80		48,3	134,0
	B	36,06		26,00		67		70		2408,0	1822,8
	C	160,44		49,40		62		64		10014,9	3165,7
	D	75,45		30,00		49		51		3712,0	1532,8
Eglės pjautiniai rąstai	Iš viso	370,47		63		23354,9					
	A	0,11		0,10		80		81		9,1	8,2
	B	44,17		17,30		72		72		3178,0	1248,2
	C	150,54		37,30		68		69		10211,7	2562,9
	D	87,32		33,61		51		51		4417,0	1719,3
Iš viso	12,24		80		975,3						
Uosio rąstai Pjautiniai	A	0,00		0,00		154		136		0,5	0,6
	B	0,16		0,18		137		163		22,2	29,4
	C	0,71		0,83		120		132		84,9	110,1
	D	2,63		1,84		85		97		224,2	177,5
	Trumpuoliai	5,89		55		325,8					
Drebulės pjautiniai rąstai	Iš viso	77,33		47		3648,5					
	A	0,03		0,03		50		50		1,4	1,4
	B	4,15		4,82		50		51		209,0	244,3
	C	17,96		9,81		47		49		849,5	482,8
	D	29,10		11,44		46		46		1334,4	525,7
Beržo rąstai Pjautiniai	Iš viso	192,13			72			13883,9			
	Fanermedžiai	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	A	0,46		0,15		86		93		39,5	14,0
	B	28,51		3,75		85		88		2408,9	329,1
C	68,94		10,25		76		79		5267,7	806,8	
D	66,52		13,27		62		65		4138,9	865,6	
Juodalksnio rąstai Fanermedžiai	Iš viso	63,46			55			3520,1			
	Fanermedžiai	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	A	-		-		-		-		-	-
	B	2,08		0,10		66		68		137,4	6,8
C	16,59		1,34		64		66		1053,9	89,3	
D	39,46		3,89		51		54		2023,2	209,6	
Pjaut.spygl.smulk	447,38			50			22590,0				

Pjaut.lap.smulk.		271,08		42		11397,8			
Popiermedžiai	Eglės	244,62		21		5234,4			
	Pušies	133,92		23		3068,9			
	Beržo	259,52		24		6318,0			
	Drebulės	6,22		20		121,5			
	Uosios	5,66		36		202,0			
Padarinė m. be plokščių m.		2483,68		48		120325,3			
Iš viso plokščių m.		551,12		17		9348,8			
Spygliuočių pl. m.		210,51		17		3648,6			
Lapuočių pl. m.		340,60		17		5700,1			
Padarinė m. su plokščių m.		3034,80		43		129674,1			
Kaitrumo grupė	I	II	III	I	II	III	I	II	III
Malkos	147,04	145,79	369,32	28	19	17	4159,2	2752,0	6273,5
Iš viso malkų		662,15		20			13184,7		
Kirtimo atliekos		251		8			2098		
IŠ VISO APVALIOSIOS M.		3696,95		39			142858,8		

VI „RIETAVO MIŠKŲ URĖDIJA“ PAJAMŲ STRUKTŪRA 2011-2015 M.

PAJAMŲ RŪŠIS	2011 m.		2012 m.		2013 m.		2014 m.		2015 m.	
	eur.	proc.	eur.	proc.	eur.	pro c.	eur.	pro c.	eur.	proc.
PREKIŲ PARDAVIMO PAJAMOS										
Apvaliosios medienos pardavimo pajamos	2 948 395	93,1	2 899 811	93,0	3 110 298	92,9	2 920 308	92,3	3 040 219	93,7
Nenukirto miško pardavimo pajamos	18 988	0,6	18 296	0,6	14 997	0,4	16 204	0,5	19 768	0,6
Sėklų ir sodmenų pardavimo pajamos	89 989	2,8	88 818	2,8	88 722	2,6	90 461	2,9	62 358	1,9
Antrinė ir šalutinė produkcija	8 572	0,3	9 076	0,3	38 627	1,2	57 972	1,8	55 314	1,7
Prekių pardavimo pajamų iš viso:	3 065 944	96,8	3 016 001	96,7	3 252 644	97,1	3 084 945	97,5	3 177 659	97,9
PASLAUGŲ TEIKIMO PAJAMOS										
Transporto (pakrovimo) paslaugų pajamos	99 562	3,1	102 697	3,3	96 163	2,9	76 345	2,4	68 599	2,1
Privačių miškų savininkams suteiktų paslaugų pajamos	83	0,002	228	0,01	365	0,01	197	0,01	456	0,01
Kitos pajamos	0	0	0	0	0	0	1 475	0,05	0	0
Paslaugų teikimo pajamų iš viso:	99645	3,1	102 925	3,3	96 528	2,9	78 017	2,5	69 055	2,1
Pardavimo pajamų iš viso:	3 165 589	100	3 118 926	100	3 349 172	100	3 162 962	100	3 246 714	100

VI „RIETAVO MIŠKŲ URĖDIJA“ FINANSINIAI RODIKLIAI

Rodikliai	2011	2012	2013	2014	2015
Nuosavas kapitalas	2460493	2613234	2753552	2743647	2773298
Skolintas kapitalas	214079	208071	181107	203383	268251
Turtas	2674572	2867693	3015779	3067205	3176350
Bendras pelnas	2267632	1758011	1889535	1879199	1783791
Pardavimų pajamos	3165589	3118928	3349465	3162963	3246714
Grynasis pelnas	(339942)	153638	218987	99828	79565

Rodikliai	Rodiklio apskaičiavimas
Bendrojo mokumo koeficientas	$BMR = \text{Nuosavas kapitalas} / \text{Skolintas kapitalas}$
Bendras skolos koeficientas	$BSR = \text{Skolintas kapitalas} / \text{Visas turtas}$
Bendrojo pelningumo rodiklis, proc.	$BPR = \text{Bendras pelnas} / \text{Pardavimų pajamos}$
Grynojo pelningumo rodiklis, proc.	$\text{Grynasis pelningumas} = \text{Grynasis pelnas} / \text{Pardavimų pajamos}$

Rodiklis	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.
Bendrojo mokumo koeficientas	11,5	12,6	15,2	13,5	10,3
Bendras skolos koeficientas	0,08	0,07	0,06	0,07	0,08
Bendrojo pelningumo rodiklis, proc.	71,6	56,4	55,5	59,4	54,9
Grynojo pelningumo rodiklis, proc.	-10,7	4,9	6,5	3,2	2,5

**VI „RIETAVO MIŠKŲ URĖDIJA“ VIDUTINIO MĖNESINIO DARBO UŽMOKESČIO
DINAMIKA, 2011-2015 M.**

