

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

AISTIS NORKŪNAS

**Įmonės konkurencingumo vertinimas bei prognozavimas Lietuvos alkoholinių
gėrimų rinkoje**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. Vaida Pilinkienė

KAUNAS, 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Įmonės konkurencingumo vertinimas bei prognozavimas Lietuvos alkoholinių gėrimų
rinkoje

VERSLO EKONOMIKA

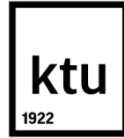
MAGISTRO DARBAS

Magistrantas
(parašas)
Aistis Norkūnas V MGLVE3
(vardas, pavardė, grupė)
2016m.
(mėnuo, diena)

Vadovas
(parašas)
prof. dr. Vaida Pilinkienė
2016m.
(mėnuo, diena)

Recenzentas
(parašas)
Prof. dr. Vaidas Gaidelys
2016m.
(mėnuo, diena)

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Aistis Norkūnas

Verslo ekonomika, V MGLVE3

„Įmonės konkurencingumo vertinimas bei prognozavimas Lietuvos alkoholinių gėrimų rinkoje“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gruodžio 15 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Aisčio Norkūno** baigiamasis magistro darbas tema „Įmonės konkurencingumo vertinimas bei prognozavimas Lietuvos alkoholinių gėrimų rinkoje.“ 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)

Norkūnas, Aistis. Evaluation and Forecasting of Company's Competitiveness in Lithuanian Alcoholic Beverages Market. 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: 12248.
Kaunas, 2016. 69 p.

SUMMARY

Companies, which aims to be a modern, corresponding to world standards, and wishing to operate successfully in the market over the long term and to be competitive, must constantly enhance focus to its customer, to achieve a higher level of their maintenance. To achieve this objective perfectly suits support measures that are appropriate and effective use affects the company's successful activity.

The aim - to explore the company's operating Lithuanian alcohol market competitiveness and its growth opportunities. Working methods. Scientific literature's logical and comparative analysis; secondary documents analysis; statistical data analysis; linear trend forecasting; questionnaire.

Work structure. This work consists of four parts, an introduction and conclusion. The first part deals with the alcohol market situation in Lithuania, discussed the changes in the market, identified the main problems of alcohol market. In the second chapter theoretical analysis of improving the competitiveness is performed, discusses the concept of competitiveness, factors affecting the competitiveness are distinguished, competitiveness model of M.Porter is discussed. The third part presents the research methodology, carried out in the fourth paragraph of AB Vilniaus vodka market assessment, evaluation of company competitiveness analysis.

The results allowed to formulate the following conclusions: As competitiveness is increasingly associated with innovation, research, technological development and quality improvement, the company free float must be intended for business innovation promoting and new technologies installation by investing in direct development activities and to non-technological innovation, creating special incentives and assistance programs for this purpose. The country's industry is competitive, if there is close cooperation relations between related and service sectors. The most important resource which affects the competitiveness of the company is human resources, so special attention to the improvement should be given, whereas mass labor migration causes lack of skilled workers.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. KONKURENCINGUMO SVARBA LIETUVOS ALKOHOLINIŲ GĖRIMŲ RINKOJE.....	10
2. KONKURENCINGUMO VERTINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI	16
2.1. Konkurencingumo samprata.....	16
2.2. Konkurencingumui įtaką darantys veiksniai	19
2.3. Konkurencingumą apibūdinantys rodikliai ir vertinimo metodai	26
2.3.1 Pramonės veiklos ir užsienio prekybos rodikliai.....	26
2.3.2 M.Porterio „Konkurencingumo deimanto“ vertinimo modelis	28
2.4. Rėmimo priemonės, didinant įmonės konkurencingumą rinkoje.....	31
3. TYRIMO METODOLOGIJA	35
4. AB “VILNIAUS DEGTINĖ” KONKURENCINGUMO VERTINIMO IR PROGNOZAVIMO LIETUVOS ALKOHOLINIŲ GĖRIMŲ RINKOJE REZULTATAI.....	37
4.1. Lietuvos alkoholinių gėrimų rinkos apžvalga	37
4.2. AB “Vilniaus degtinė” veiklos pristatymas	40
4.3. Įmonės konkurencingumo vertinimas remiantis M.Porter „Deimanto“ modeliu.....	46
4.4. Įmonės makroaplinkos vertinimas	48
4.4.1. Politinės aplinkos vertinimas.....	49
4.4.2. Įstatyminės aplinkos vertinimas	50
4.4.3. Socialinės - kultūrinės aplinkos vertinimas	51
4.4.4. Ekonominės aplinkos vertinimas.....	52
4.4.5. Technologinės aplinkos vertinimas	52
4.4.6. Gamtinės aplinkos vertinimas	53
4.5. Įmonės mikroaplinkos vertinimas	55
4.6. Įmonės gamybos ir pardavimų apimčių prognozavimas	59
4.7. Darbo rezultatų apibendrinimas.....	61
IŠVADOS.....	64
NAUDOTA LITERATŪRA	66

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lietuvoje galiojantys reklamos apribojimai.....	12
2 lentelė. Alkoholio pardavimo apribojimai (Yra/nėra) Europos šalyse ir su Lietuva besiribojančiose šalyse.....	13
3 lentelė. Konkurencingumo samprata.....	17
4 lentelė. Konkurencingumui įtaką darantys veiksniai.....	23
5 lentelė. Rėmimo priemonių privalumai ir trūkumai.....	32
6 lentelė. Alkoholinių gėrimų rinkos įvertinimas	37
7 lentelė. AB “Vilniaus degtinės” pagrindiniai partneriai	43
8 lentelė. . ES ir LR teisės norminių dokumentų, reglamentuojančių higienos sąlygas ir saugių produktų gamybą sąvadas.....	45
9 lentelė. AB “Vilniaus degtinės” išorinių veiksnių įvertinimo matrica	54
10 lentelė. AB “Vilniaus degtinė” vidinės aplinkos situacija	55
11 lentelė. AB “Vilniaus degtinė” vidinių veiksnių įvertinimo matrica	57
12 lentelė. AB „Vilniaus degtinė“ SSGG analizė	58
13 lentelė. AB „Vilniaus degtinė“ SPACE matrica.....	58
14 lentelė. Įmonės gamybos apimtys 2010 – 2015	60
15 lentelė. prognozavimo tikslumo nustatymas	61
16 lentelė. Įmonės gamybos prognozavimas 2016 – 2017 metams dekalitru.....	61

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Silpnųjų alkoholinių gėrimų išsigijimo amžius Europoje.....	14
2 pav. Stipriųjų alkoholinių gėrimų išsigijimo amžius Europoje.....	14
3 pav. Konkurencingumo vertinimo lygiai	16
4 pav. Konkurencinę aplinką formuojančios veiksmų grupės.....	20
5 pav. Aukštesnes konkurencijos sąlygas lemiantys veiksniai	25
6 pav. Pagrindinės priežastys skatinančios užsienio verlininkus investuoti	27
7 pav. Inovacijų reikšmė konkurencingumui	28
8 pav. M. Porterio modelis.....	29
9 pav. Naujų rinkos dalyvių kliūtys.....	30
10 pav. Gamintojo ir vartotojo ryšio sukūrimas	32
11 pav. Efektyvumą skatinantys veiksniai	33
12 pav. Baigiamojo darbo tyrimo procesas	35
13 pav. Alkoholinių gėrimų gamybos apimtys 2010-2015 m. Tūkst. Dekalitrų.....	38
14 pav. Alkoholinių gėrimų gamybos apimtys 2015 m. proc.	38
15 pav. Alkoholinių gėrimų gamybos apimtys 2014 m., proc.	39
16 pav. Alkoholio pramonės bendrovių ir viso sektoriaus bendrojo pelningumo 2009-2015 m. rodikliai.....	39
17 pav. AB „Vilniaus degtinė“ pagrindinis pastatas.....	40
18 pav. AB „Vilniaus degtinė“ darbuotojų skaičiaus kitimas.....	41
19 pav. AB „Vilniaus degtinė“ priimtų ir atleistų darbuotojų pokyčiai 2010-2015 m.	41
20 pav. AB „Vilniaus degtinė“ veiklos kryptys	42
21 pav. AB „Vilniaus degtinė“ pajamų šaltinių pasiskirstymas pagal rinkas, proc.	42
22 pav. AB „Vilniaus degtinė“ dalyvavimas viešuosiuose pirkimuose.....	43
23 pav. AB „Vilniaus degtinė“ ir alkoholio rinkos strateginių grupių žemėlapis.....	44
24 pav. AB „Vilniaus degtinė“ konkurencingumo modelis	47
25 pav. Politinės aplinkos veiksmų vertinimas, balais.....	49
26 pav. Įstatyminės aplinkos veiksmų vertinimas, balais.	50
27 pav. . Socialinės-kultūrinės aplinkos veiksmų vertinimas, balais	51
28 pav. Ekonominės aplinkos veiksmų vertinimas, balais	52
29 pav. Technologinės aplinkos veiksmų vertinimas, balais	53
30 pav. Gamtinės aplinkos veiksmų vertinimas, balais	54
31 pav. Kitų konkurencingumo veiksmų vertinimas, balais	56
32 pav. AB „Vilniaus degtinė“ matrica.....	59
33 pav. AB „Vilniaus degtinė“ gamybos prognozė 2016-2017 m., dekalitrų	60
34 pav. AB „Vilniaus degtinė“ konkurencingumo didinimas	62

IVADAS

Darbo aktualumas. Nuolat kintanti verslo aplinka ir didelis gamintojų bei importuotojų skaičius Lietuvoje daro įtaką ir jų konkurencinei padėčiai. Konkurencijos didinimas leidžia alkoholinių gėrimų gamintojams bei importuotojams pagerinti savo užimamos rinkos sąlygas nuolat taikant naujus jį keliančius veiksnius ir reaguojant į rinkoje veikiančių konkurentų elgesį. Gamintojai ir importuotojai, kurie opretyviai reaguoja į kitų įmonių, teikiančių homogeniškas prekes ir paslaugas, konkurencingumą, visada užsitikrina ženklesnes pardavimų apimtis, gauna didesnę pelną ir nuolat žengia į priekį.

Besikeičianti visuomenė ir auganti konkurencijai tiesiogiai didina gaminamų produktų, teikiamų paslaugų kokybę. Vartotojai, įsigydami paslaugas ir prekes tikisi aukščiausios kokybės. Alkoholinių prekių rinkoje išlikti konkurencingoms kompanijoms yra labia sunku, ir jos tą gali padaryti didindamos išskirtinumo požymius, tai yra būtina nuolat teikti patrauklesnes nei konkurentų prekes, skatinti informacijos sklaidą apie įmonę, suformuoti patrauklias rėmimo priemones. Taigi įmonės, kurios siekia būti modernios, atitinkančios pasaulinius standartus ir norinčios sėkmingai veikti rinkoje ilguoju laikotarpiu, turi nuolat stiprinti savo orientaciją į klientus, siekti aukštesnio jų išlaikymo lygio. Šiam tikslui pasiekti puikiai tinka rėmimo priemonės, kurių tinkamas ir efektyvus panaudojimas daro įtaką sėkmingai įmonių veiklai. Rėmimo priemonės yra sėkmingos rėmimo strategijos pagrindas bet kurioje įmonėje.

Čiburienės ir Zaharievos (2006) teigimu, beveik visos valstybės siekia sudaryti tokias sąlygas, kurios būtų patrauklios užsienio investuotojams, kadangi užsieni investicijos ir užsienio prekyba tiesiogiai didina šalies, pramonės ar įmonės konkurencingumą. Ojasalo ir Ojasalo (2011) pastebi, kad moksliniuose tyrimuose trūksta tokių tyrimų, kurie parodytu tarptautinės prekybos kliūtis. Vienas iš sėkmės faktorių – tai kai šalis, pramonės šaka ar kompanija geba konkurentus išlaikyti atokiau nuo savęs ir būti visu žingsniu priekyje. Žiniasklaida skiria pakankamai nemažai dėmesio publikuodama ir analizuodama šalių ekonomines prognozes, ilgalaikių ir trumpalaikių akcijų kainų svyravimus bei pokyčius, tačiau rinkoje veikiantis įmonių konkurencinis pranašumas yra pats svarbiausias už bet kokias prognozes ar analizes. Stiprūs konkurenciniai pranašumai kitų atžvilgiu užtikrina ilgalaikią sėkmę veikloje.

Darbo problema. Kaip kintanti situacija veikia įmonės konkurencingumo galimybes Lietuvos alkoholinių gėrimų rinkoje?

Darbo objektas – Lietuvos alkoholinių gėrimų rinkoje veikiančios įmonės konkurencingumas.

Darbo tikslas – ištirti įmonės, veikiančios Lietuvos alkoholinių gėrimų rinkoje, konkurencingumą bei jo didinimo galimybes.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti konkurencingumo didinimo teorinius sprendimus;
2. Atlikti Lietuvos alkoholinių gėrimų rinkoje apžvalgą konkurencingumo požiūriu;
3. Atlikti įmonės konkurencingumo vertinimą bei sudaryti įmonės rodiklių prognozes.

Darbo metodai:

- mokslinės literatūros loginė ir palyginamoji analizė;
- antrinių dokumentų analizė;
- statistinių duomenų analizė;
- tiesinio trendo prognozavimas;
- anketinė apklausa.

Darbo struktūra. Baigiamąjį darbą sudaro trys dalys, įvadas ir išvados. Pirmoje darbo dalyje aptariama alkoholio rinkos situacija Lietuvoje, aptariami pokyčiai rinkoje, identifikuojamos pagrindinės alkoholio rinkos problemos. Antroje dalyje atliekama teorinė konkurencingumo didinimo analizė, aptariama konkurencingumo samprata, išskiriamo konkurencingumą veikiantys veiksniai, aptartiamas M.Porterio konkurencingumo modelis. Trečioje dalyje atliekamas alkoholinių gėrimų rinkos švertinimas, įmonės konkurencingumo analizės vertinimas.

1. KONKURENCINGUMO SVARBA LIETUVOS ALKOHOLINIŲ GĖRIMŲ RINKOJE

Pagrindinis kiekvienos valstybės ekonominis tikslas – užtikrinti pastovią ir aukštą ekonominės plėtrą, palaikyti bei didinti savo gyventojų pragyvenimo lygį. Svarbus uždavinys norint tai pasiekti – reikia palaikyti aukštą valstybės pramonės bei įmonių konkurencingumo lygį.

Mokslinėje literatūroje tarptautinio konkurencingumo sąvoka plačiaja prasme įvardijama kaip valstybės gebėjimas teikti paslaugas bei gaminti produktus, kurie patenkintų tarptautinių rinkų poreikius, tuo pačiu užtikrinant ir didinant savo piliečių realias pajamas. Siauresne prasme konkurencingumo nustatymui dažnai naudojami tik atskiri užsienio prekybos, ypatingai eksporto, arba makroekonominiai kaip pavyzdys - bendrasis vidaus produktas bei kiti rodikliai. Tačiau didžioji dalis mokslininkų teigia, kad konkurencingumas yra labai sudėtingas ir daugiaaspektis reiškinys, kurio vertinimas reikalauja atsižvelgti į esamus rezultatus ne tik ekonomikos, bet ir kitose srityse.

Konkurencingumą apibrėžti galima skirtinguose lygiuose: nacionaliniame, pramonės šakos bei įmonės:

- šalis turi konkurencinį pranašumą, jei verslo aplinka yra palanki skirtingų valstybės ūkio segmentų plėtrai, o valstybės ekonomikoje išteklių produktyviam jų panaudojimui gali judėti laisvai;
- pramonės šaka turi konkurencinį pranašumą, jei:
 - yra pakankamai informacijos, visos galimybės pradėti naujus verslus;
 - vartotojai yra labiau inovatyvūs ir reiklūs nei konkurentų;
 - yra pakankamai didelė konkurencija, gerinanti bei skatinanti inovacijas ir produktyvumą;
 - įmonės patobulino turimus gamybos veiksnius.
- įmonės turi konkurencinį pranašumą, jei geba gaminti unikalias prekes, panaudoti inovacijas savo gaminiams, be subsidijų parduoti konkurencingose rinkose homogeniškus gaminius geresnėmis kainomis nei kitos.

Europos sąjungos Taryba ypatingai pabrėžia tarptautinės Europos pramonės konkurencingumo svarbą. Tarybos požiūriu, analizuojant konkurencingumą didžiausias dėmesys turėtų būti atkreipiamas į šiuos veiksnius:

- pramonės konkurencinių pranašumų įgyjimą, sąlygotą konkurencijos verslo aplinkose;

- investicijas į nematerialius aktyvus, tai įvardyja kaip pagrindinį pramonės konkurencingumo rodiklį;
- tinklo tarp mažų ir vidutinių įmonių sudarymą, kuris darytų įtaką įmonėms pasinaudoti restruktūrizacijos privalumais bei aplenkti didžiasias įmones.

Įmonių veiklos vykdymas tarptautinėse rinkose tiesiogiai veikia pačios įmonės konkurencingumo lygį. Vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris skatina sveiką konkurencingumą šalies, pramonės ar įmonių lygmenyje yra tinkamai valstybės politika. Jos dėka susiformuoja tinkamas ir neiškreiptas konkurencingumas, kuris skatina įmones veikti. Valstybės politikos formavimas turi būti aiškus ir suprantamas rinkoje veikiančioms kompanijoms. Ji neturi būti dažnai kaitaliojama, kadangi rinkoje veikiančioms įmonėms būtina priimti vienokius ar kitokius sprendimus po pasikeitimų ir veiklą taip suderinti, kad įstatymai nebūtų pažeisti bei būtų išlaikomas aukštas konkurencingumo lygis. Konkurencingumui didinti yra keletas būdų, tame tarpe – aktyvinant inovacijas įmonėse, taikant įmonėms aktualius mokslinius tyrimų darbus. Inovacijos turėtų būti naudojamos visuose lygiuose, tai yra įmonių, savivaldybių bei pačios valstybės. Norint paspartinti pramonės reorganizaciją, reikia mokslui imliose šakose (kaip pavyzdys mašinų, įrengimų, medijos, ryšių pramonėse) apjungti technologiškai giminingus gamybos segmentus. Pagrindinis pramonės plėtros tikslas turėtų būti žinių pagrindais plėtojama ekonomika, kuri atitiktų pasaulinės pramonės tendencijas ir pataptų pagrindu įmonėms intelektinės ekonomikos sąlygomis įsitvirtinti tarptautinėje rinkoje. Todėl, siekiant sukurti verslui palankią aplinką, numatyti tolesnius neatidėliotinus veiksmus bei tolimesnės veiklos kryptis, būtina pastovi konkurencingumo, konkurencingumo veiksnių įtakos analizė bei vertinimas ir svarbiausia - pastovus konkurencingumo didinimas.

Analizuojant alkoholio reklamos apribojimus galima teigti, kad šiandien dienai Lietuvoje taikomi reklamos apribojimų įstatymai yra vieni griežčiausių ES lyginant su kitose šalyse esančiais apribojimais. Alkoholio reklamos apribojimai draudžia reklamuoti alkoholinius gėrimus atskiruose reklamos šaltiniuose. Tokie apribojimai, kokie yra Lietuvoje galioja mažiau nei pusėje ES šalių (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Lietuvoje galiojantys reklamos apribojimai

GĖRIMAI / VIEŠINIMO KANALAI	VISIŠKAS APRIBOJIMAS	DALINIS APRIBOJIMAS PREKYBOS LAIKUI/VIETAI	DALINIS APRIBOJIMAS PREKYBOS TURINIUI	SAVANORIŠKAS APRIBOJIMAS	JOKIŲ APRIBOJIMŲ
STIPRIEJI GĖRIMAI					
Viešosios paslaugos/ nacionalinė televizija	12	14	9	3	3
Komercinė televizija	11	14	10	4	3
Nacionalinis radijas	9	15	10	3	3
Regioninis radijas	9	16	9	3	3
Spauda	7	8	7	7	5
Skelbimų lentos	8	6	7	7	5
Pardavimo vietos	4	8	8	7	6
Kinas	9	9	7	6	5
Internetas	7	5	6	6	10
Socialiniai tinklai	3	4	5	7	10

Analizuojant alkoholio rinką negalima tiksliai teigti, kad alkoholio reklamos buvimas ar nebuvimas vienaip ar kitaip veikia suvartojamo alkoholio kiekį. „*Jungtinių Amerikos Valstijų Nacionalinio ekonomikos tyrimų biuro 2004 metais vykdyta studijų apžvalga rodo, kad didžioji dalis studijų negali pagrįstai, laikantis griežtų mokslo reikalavimų įrodyti, kad alkoholinių gėrimų reklama didina jų suvartojimą*“ (<http://www.llri.lt/naujienos/ekonomine-politika/25023/lrinka>). Tokius ar panašius tyrimus rodo ir kitų mokslininkų atliktos tyrimų studijos, kuriose nėra griežtai pasisakoma apie tai, kad alkoholio reklama skatina ir įtakoja didesnius alkoholio pirkimo kiekius. „*Pavyzdžiui 1974 – 2000 m laikotarpiu JAV stipriai kito alaus reklamai išleidžiamos sumos, tačiau bendras suvartojamo alaus kiekis praktiškai nepasikeitė*“ (<http://www.llri.lt/naujienos/ekonomine-politika/25023/lrinka>).

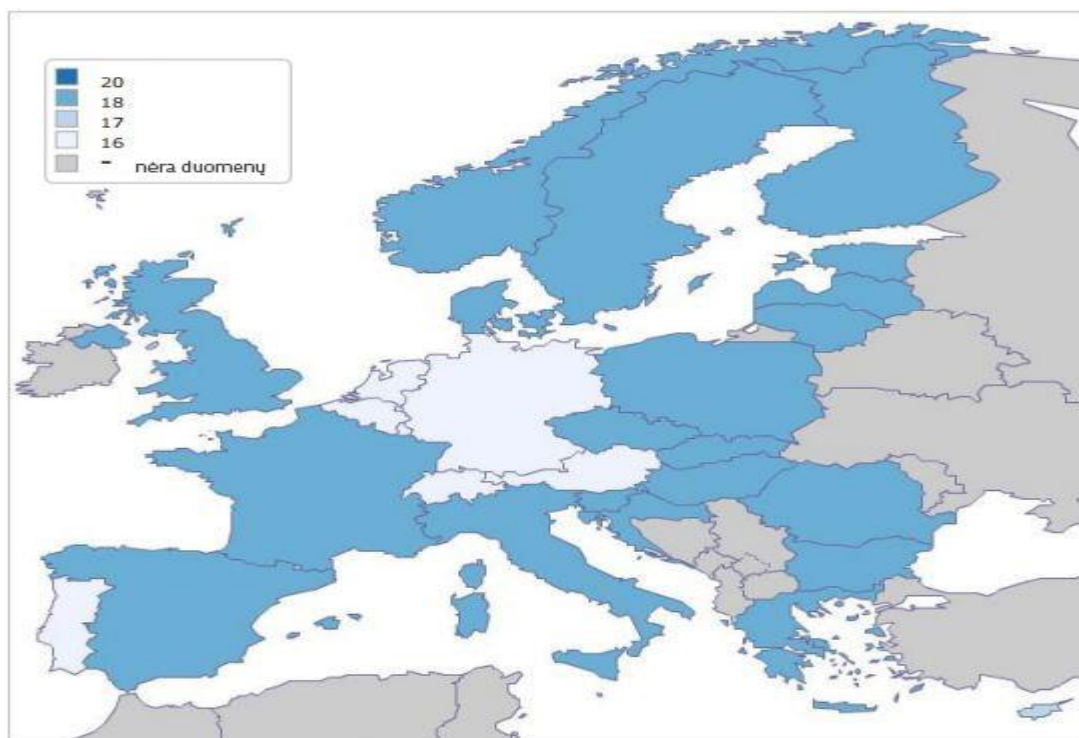
Jei pagrįstų įrodymų teigti, kad alkoholio reklama didina suvartojamą kiekį ir nėra, tačiau yra atlika ne vienas tyrimas, kuriuose atsispindi alkoholio reklamos poveikis užmant didesnes rinkos dalis, stiprinan konkurencingas pozicijas minėtose rinkose. „*Ekonomikos teorijoje taip pat teigiama, kad alkoholio reklama veikia vartotojų pasirinkimus, renkantis konkretų gaminį ar prekinį ženklą, o ne skatina didesnę vartojimą*“ (<http://www.llri.lt/naujienos/ekonomine-politika/25023/lrinka>). Taigi reklamos priemonėmis vartotojai skatinami pirkti vienokius ar kitokius gėrimus, tai yra reklama įtakoja tik pasirinkant alkoholinių gėrimų rūšis, tačiau eįtakoją apsisprendimą vartoti.

**2 lentelė. Alkoholio pardavimo apribojimai (Yra/nėra) Europos šalyse ir su Lietuva
besiribojančiose šalyse**

ŠALIS	KRITERIJUS						
	Valandos	Savaitės dienos	Vietos	Gyventojų tankumas	Konkrečių renginių metu	Apsvaigusiams nuo alkoholio	Degalinėse
Airija	Yra	Yra	Yra	Yra	Yra	Yra	Yra
Kipras	Yra	Yra	Yra	Yra	Yra	Yra	Yra
Suomija	Yra	Yra	Yra	Yra	Yra	Yra	Yra
Švedija	Yra	Yra	Yra	Yra	Yra	Yra	Yra
Italija	Yra	Nėra	Yra	Yra	Yra	Yra	Yra
Lietuva	Yra	Nėra	Yra	Nėra	Yra	Yra	Yra
JK	Yra	Nėra	Nėra	Yra	Yra	Yra	Yra
Malta	Yra	Nėra	Yra	Nėra	Yra	Yra	Yra
Prancūzija	Nėra	Nėra	Yra	Yra	Yra	Yra	Yra
Austrija	Yra	Yra	Yra	Nėra	Nėra	Yra	Nėra
Baltarusija	Yra	Yra	Yra	Nėra	Yra	Nėra	Nėra
Bulgarija	Nėra	Yra	Yra	Nėra	Yra	Yra	Nėra
Belgija	Nėra	Nėra	Nėra	Nėra	Yra	Yra	Yra
Čekija	Nėra	Nėra	Yra	Nėra	Yra	Yra	Nėra
Danija	Yra	Yra	Nėra	Nėra	Nėra	Yra	Nėra
Estija	Yra	Nėra	Yra	Nėra	Nėra	Yra	Nėra
Ispanija	Nėra	Nėra	Yra	Nėra	Yra	Nėra	Yra
Kroatija	Nėra	Nėra	Yra	Nėra	Yra	Yra	Nėra
Latvija	Yra	Nėra	Yra	Nėra	Yra	Yra	Nėra
Lenkija	Nėra	Nėra	Yra	Nėra	Yra	Yra	Nėra
Liuksemburgas	Yra	Nėra	Nėra	Yra	Nėra	Yra	Nėra
Olandija	Nėra	Nėra	Nėra	Nėra	Yra	Yra	Yra
Portugalija	Nėra	Nėra	Yra	Nėra	Yra	Yra	Nėra
Rumunija	Nėra	Nėra	Yra	Nėra	Yra	Yra	Nėra
Slovakija	Nėra	Nėra	Yra	Nėra	Yra	Yra	Nėra
Slovėnija	Yra	Nėra	Nėra	Nėra	Yra	Yra	Nėra
Vengrija	Nėra	Nėra	Yra	Nėra	Yra	Yra	Nėra
Graikija	Nėra	Nėra	Nėra	Nėra	Yra	Nėra	Nėra
Vokietija	Nėra	Nėra	Nėra	Nėra	Nėra	Yra	Nėra

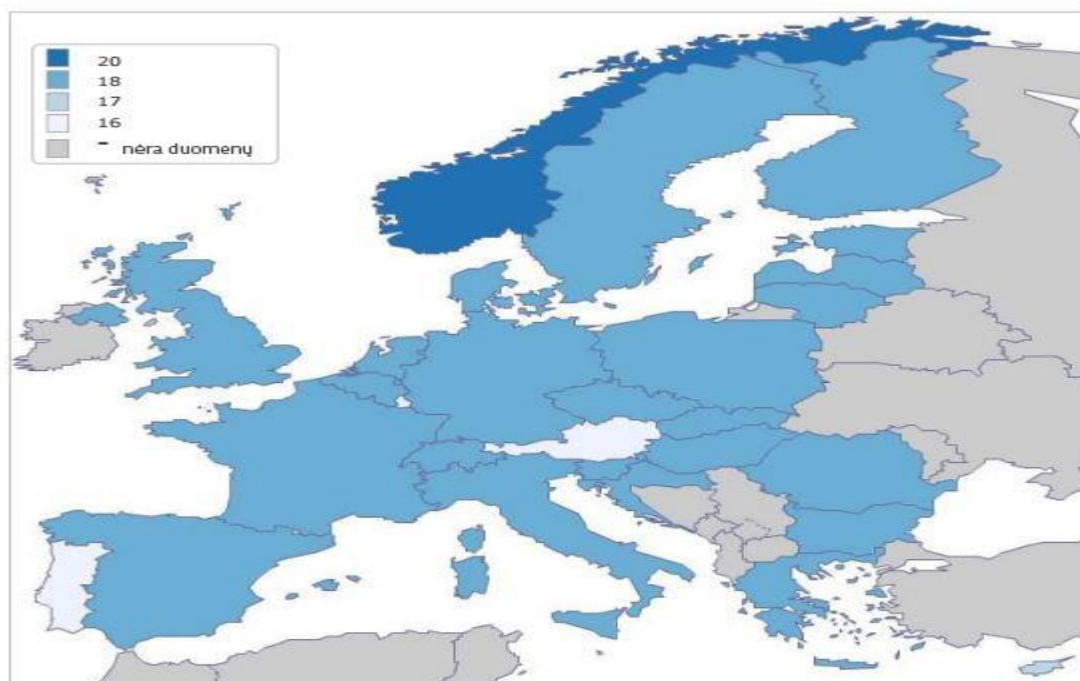
Šaltinis: PSO, Global Status Report on Alcohol and Health, 2014; p. 122, PSO, Alcohol in the European Union, 2012

Kaip ir minėta anksčiau, Lietuvoje alkoholio kontrolės politika yra tarp griežčiausiai reglamentuojančių šalių. Beveik pusė ES šalių nereglamentuoja alkoholinių gėrimų įsigijimo laiko valandomis. Tačiau kai kuriose šalyse yra apribojimas alkoholio įsigijimo ne tik valandomis, bet ir savaitės dienomis. Tačiau tokie reikalavimai yra maždaug trečdalyje ES šalių.



1 pav. Silpnųjų alkoholinių gėrimų įsigijimo amžius Europoje
 (http://ec.europa.eu/health/alcohol/docs/eyes_on_ages_report_en.pdf)

Remiantis 1 pav. Duomenimis matyti, kad dažniausiai silpnieji alkoholiniai gėrimai Europoje parduodami asmenims, sulaukusiems 18 metų, yra šalių, kuriose silpni alkoholiniai gėrimai parduodami sulaukus 17 metų, o Austrijoje ir Portugalijoje nuo 16 metų.



2 pav. Stipriųjų alkoholinių gėrimų įsigijimo amžius Europoje
 (http://ec.europa.eu/health/alcohol/docs/eyes_on_ages_report_en.pdf)

Tuo tarpu stipriųjų alkoholinių gėrimų įsigijimas reglamentuojamas griežčiau lyginant su silpnaisiais alkoholiniais gėrimais ir kaikuriose Europos šalyse parduodamas tik asmenims, sulaukusiems 20 metų.

2012 m. Lietuva ES užėmė pirmąją vietą pagal alkoholio suvartojimą (OECD, 2014). 2014 m. suvartoto absoliučiojo alkoholio (100 proc.) kiekis litrais, tenkantis vienam vyresniam nei 15 metų amžiaus gyventojui - 14,9 l. Lietuvos moksleiviai alkoholį pradeda vartoti jaunesni nei ES vidurkis. Remiantis atliktais tyrimais, galima teigti, kad 67 proc. asmenų, jaunesnių nei 13 metų yra išgėrę vienokio ar kitokio alkoholinio gėrimo taurę. Lietuvos mokinių (ES vidurkis - 57 proc.) (HBSC). Lietuva užima antrą vietą tarp Europos Sąjungos šalių, kur 13 ir 15 metų vaikai nurodo buvę bent du kartus pasigėrę (HBSC)

Apibendrinant galima teigti, jog daug lėšų ir laiko yra skiriama kiekvienos pramonės konkurencingumo tyrimui ir įvertinimui. Šiandien dienai alkoholio pramonė turi traukimosi požymių ir tam tiesioginę įtaką daro nauji normatyviniai dokumentai, aktai bei reikalavimai.

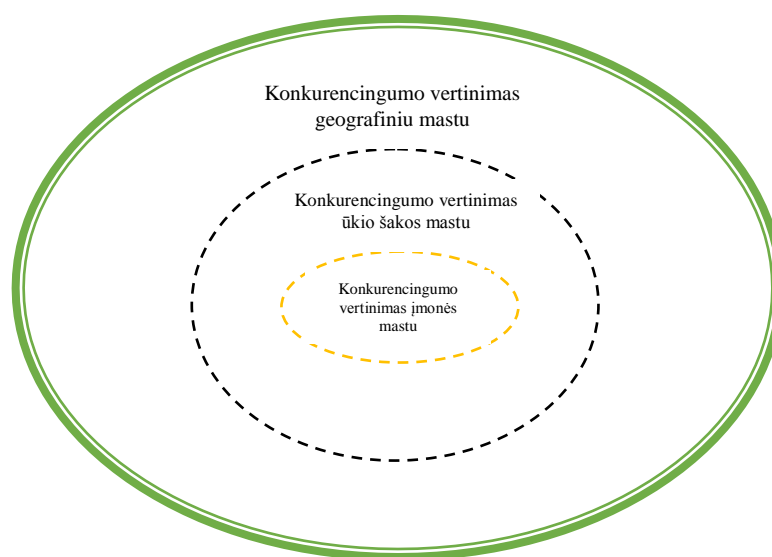
2. KONKURENCINGUMO VERTINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Konkurencingumo samprata

Šiame poskyryje nagrinėjama konkurencingumo samprata. Pirmiausia, pateikiama skirtingų mokslininkų apibrėžiama konkurencingumo sąvoka. Remiantis šiais apibrėžimais, išskiriamos unikalios ir dažniausiai pasitaikančios konkurencingumo savybės bei elementai. Galiausiai, pateikiamos darbo autorės išvalgos konkurencingumo sampratos ir ją apimančių elementų tematika.

Iš termino „konkurencija“ yra išvesta daugybė įvairių koncepcijų ir modelių – apie tai savo knygoje rašo B. Karliof, F. Liovingsson, M. E. Porter, R. Stanikūnas, V. Sūdžius ir kiti. Tačiau galima teigti, kad jų visų esmę sudaro konkuravimas, gebėjimas produktą ar paslaugą suvokti kaip geresnę alternatyvą, negu tą, kurią siūlo įmonės konkurentai.

Analizuojant Čibinskienės ir Pridotkienės mokslinius straipsnius galima teigti, kad ekonominiai subjektai savo konkurencingumo lygį gali įvertinti tik tuomet, jei jie atlieka trapusavio lyginimus pagal iš anksto numatytus vertinimo kriterijus (Čibinskienė, Pridotkienė, 2011). V. Navicko ir A. Malakauskaitės (2010) nuomone, įmonių konkurencingumo apibrėžimai gali būti vertinami pagal 3 paveiksle pateiktą schemą.



3 pav. Konkurencingumo vertinimo lygiai (sudaryta darbo autoriaus remiantis Navicku ir Malakauskaite, 2012)

Pagal Navicką ir Malakauskaitę, konkurencingumas parodo santykinę įmonės padėti analizuojamoje rinkoje kitų, toje pačioje rinkoje veikiančių įmonių atžvilgiu (Navickas, Malakauskaitė, 2010). T. Siudek ir A. Zawojcka (2014) pažymi, kad konkurencingumo sąvoka yra vienas iš dažniausiai naudojamų sąvokų ekonomikoje, tačiau ši sąvoka yra interpretuojama įvairiai, kadangi nėra priimto vieningo apibrėžimo. Taigi siekiant geriau suvokti konkurencingumą, būtina pateikti sampratą (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Konkurencingumo samprata (lentelė sudaryta autoriaus pagal joje nurodytą mokslininkų informaciją)

AUTORIUS	APIBŪDINIMAS
I. Havrila ir P. Gunawardana (2003)	Šakos konkurencingumo politika yra prielaida sėkmingai šakos veiklai ir skatina ekonominio augimo galimybę.
V. Barkauskas ir D. Bačkaitis (2007)	Konkurencingumas – tai šalies sugebėjimas, esant konkurencinės rinkos sąlygoms, gaminti prekes ir teikti paslaugas, kuriomis sėkmingai konkuruojama tarptautinėje rinkoje bei išlaikomos ar didinamos šalies pajamos ilguoju laikotarpiu.
I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008)	Konkurencingumas yra vienas iš ryškiausių verslo ypatumų, ekonomikos progreso variklis, rinkos ekonomikos reguliavimo mechanizmas.
R. Keršienė (2008)	Konkurencingumas – tai kompleksinė kategorija, o ne situacija ar būseną, išmatuojama vienu ar keliais parametrais.
R. Stanikūnas (2009)	Konkurenciją galima traktuoti kaip varžymąsi, rungtyniavimą kurioje nors ūkio srityje.
H. Bierman (2011)	Pramonės šakos konkurencingumas – tai verslo subjektų, veikiančių vienoje įmonių grupėje ir gaminančių panašias prekes, gebėjimas jas eksportuoti.
G. Valodkienė, V. Snieška (2012)	Konkurencingumas – tai daugiaspektė, plačiai vartojama sąvoka, apimanti jį lemiančius veiksniai bei analizuojamą aplinką duotuoju momentu.
S. Rui Vinhas (2013)	Konkurencingumas – tai sugebėjimas pagerinti arba apsaugoti savo padėtį, lyginant su verslo subjektais, veikiančiais toje pačioje rinkoje.
T. Siudek ir A. Zawojska (2014)	Konkurencingumas – tai kompleksinė kategorija, kurio lygį galima įvertinti naudojant daugiamaciūsius arba sudėtinius rodiklius.

Taigi galima teigti (žr. 3 lentelę), kad konkurencingumo koncepcijos apibrėžimų įvairovė yra iš tiesų didelė. Tačiau būtina pabrėžti, kad nėra vienos tinkamos konkurencingumo sampratos, kuri būtų visuotinai pripažinta. Galima teigti, kad konkurencingumas priklauso nuo tyrimo objektų, konteksto ir aplinkos.

Kaip nurodo H. Bierman (2011), konkurencingumas yra sudėtinga sąvoka, kuri gali būti analizuojama iš skirtingų perspektyvų, tačiau bendrąja prasme pramonės šakos konkurencingumas yra siejamas su įmonių, gaminančių panašias prekes, gebėjimu jas eksportuoti. R. Keršienė (2008) nurodo, kad tarptautinėje rinkoje veikiančių įmonių konkurencingumą įtakoja ne šalis, kurioje veikia ta įmonė, o toje šalyje veikiančios konkrečios šakos įmonės bei jų teikiamos paslaugas ar parduodamos prekės. To pasekoje būtina šalies konkurencingumo apibrėžtį pervadinti į šakos ar konkrečioje šakoje veikiančios įmonės konkurencingumo sąvoką.

T. Siudek ir A. Zawojska (2014) pažymi, kad konkurencingumas yra sudėtinga sąvoka. Konkurencingumą lemia įvairūs veiksniai, todėl tinkamiausias būdas jam išmatuoti, esant skirtingoms ekonominėms analizėms ir jų lygiams, yra mega (globalinis), makro, ekonominių sektorių ir pramonės bei mikro lygiai. Tai padeda išlaikyti ir gerinti konkurencingumą. Panašiai konkurencingumą interpretuoja G. Valodkienė ir V. Snieška (2012), akcentuodami jį lemiančius veiksniai ir analizuojamą aplinką. Autoriai (Valodkienė, Snieška, 2012) pažymi, kad konkurencingumo sąvoką analizuojant svarbu įvertinti kuriuo tikslu atliekamas vertinimas ir kokiame tekste sąvoka bus nagrinėjama.

V. Barkauskas ir D. Bačkaitis (2007) teigia, kad „aukštą konkurencingumą tarptautinėje kompanijoje galima pasiekti tada, kai prekės ar paslaugos atitinka tai rinkai keliamus reikalavimus ir dar aukštesnius” augant šalies ekonomikai ir didėjant gyventojų gerovei. Konkurencingumo sąvokoje gali būti akcentuojama žmonių veiklos įtaka pramonės konkurencingumui, panaudojant jų realias ir potencialias galimybes esamomis sąlygomis kurti, gaminti ir parduoti prekes ir paslaugas, kurios pagal kainų ir ne kainų charakteristikas yra labiau vartotojams patrauklios, nei jų konkurentų prekės“.

I. Havrila ir P. Gunawardana (2003) teigia, kad konkurencingumas skatina šalies ekonomikos augimą. I. Beniušienės ir G. Svirskienės (2008) antrina autoriams (Havrila, Gunawardana, 2003) ir priduria, kad konkurencingumas yra ne tik šalies ekonomikos variklis, bet ir rinkos ekonomikos reguliavimo mechanizmas.

R. Stanikūnas (2009) konkurencingumo sąvokoje akcentuoja tokius aspektus kaip varžymasis ir rungtyniavimas. Šiuos aspektus papildė S. Rui Vinhas (2013), teigdamas, kad tiek varžymas, tiek rungtyniavimas padeda ūkio subjektui pagerinti arba apsaugoti savo padėtį, lyginant su verslo subjektais, veikiančiais toje pačioje rinkoje.

Konkurentai Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatyme yra traktuojami “kaip ūkio subjektai, kurie toje pačioje atitinkamoje rinkoje susiduria arba gali susidurti su tarpusavio konkurencija” (Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymas, 2012).

Taigi, darbo autorės nuomone, konkurencijoje kovojimas yra būtinas, nes dėka konkurencijos gerėja ir tobulėja pagaminami produktai ar teikiamos paslaugos. Juk išradinga ir inovatyvi organizacija visuomet sugebės pateikti rinkai išskirtinį, geros kokybės, vartotojų lūkesčius tenkinantį produktą. Įdomu tai, kad organizacijų įgijimo bei išlaikymo būdai laikui bėgant keičiasi, kadangi keičiasi ir pati verslo aplinka. H. Bierman akcentuoja galimų trūkumų žinojimas yra pirmasis žingsnis siekiant pagerinti našumą ir veiklos priemones, tokiu būdu padidinant konkurencingumą.

Apibendrinant galima teigti, kad konkurencingumas yra daugialypė sąvoka, priklausanti nuo konteksto, kuriame ši sąvoka yra naudojama ir aplinkos, kurioje ji egzistuoja. Tačiau apibendrinant mokslininkų nuomones, galima teigti, kad konkurencingumas yra verslo subjektų, veikiančių toje pačioje rinkoje ir gaminančių panašias prekes, gebėjimas apsisaugoti ir pagerinti savo padėtį ir priklausos nuo konkurencinio potencialo, konkurencinio pranašumo bei konkurencinės pozicijos. Konkurencija skatina įmones tobulinti savo veiklą, diegti naujoves, gerinti prekių ir paslaugų kokybę. Nors įmonė ne visada gali išlikti pirmaujančiųjų pozicijoje, tačiau aktyvus varžovų spaudimas skatina inovacijas, nes tai daro įtaką baimei atsilikti ir norą išsiveržti į priekį. Konkurenciją reikėtų suprasti kaip kovą dėl kliento, o ne kovą su konkurentais. Būtent dėl tokio požiūrio įmonė randa geriausius klientų poreikių tenkinimą užtikrinančius sprendimus.

2.2. Konkurencingumui įtaką darantys veiksniai

Šiame poskyryje identifikuojami konkurencinei analizei įtakos turintys veiksniai. Pirmiausia, apžvelgiami išoriniai veiksniai (t. y. konkurencinę aplinką formuojantys veiksniai). Taip pat aptariami konkurencinio pranašumo kriterijai bei atlikta įvairių autorių mokslinė analizė, kurių dėka šie veiksniai identifikuojami.

Konkurencinės aplinkos veiksnių identifikavimas yra aktualus siekiant tinkamai reguliuoti veiksmus ir pasinaudoti rinkos pokyčiais bei esančiomis galimybėmis. Anot A. Jurkausko (2006), šiandieninės rinkoje egzistuojančios sąlygos priverčia veikiančias kompanijas konkurencingumo atžvilgiu įvertinti:

- Savo galimybes;
- Esamus ir būsimus išteklius;
- Esamų ir potencialių vartotojų poreikius;
- Esamų ir potencialių vartotojų lūkesčius;
- Teikiamų prekių ir paslaugų kokybę;
- Kitus veiksnius.

Kaip teigia I. Havrila ir P. Gunawardana (2003), šalies lyginamieji konkurenciniai pranašumai kyla iš jos apsirūpinimo ištekliais, palyginti su kitomis šalimis. G. Valodkienė ir kt. (2011) pažymi, kad šalies mastu konkurencingumo lygį apibrėžia ekonominis išsivystymo lygis bei jo pokyčiai, tai yra augimas ar smukimas. Ilguoju požiūriu šalies konkurencingumo lygį galima vertinti analizuojant:

- darbo jėgos rodiklius;
- kapitalo rodiklius;
- žiniomis grįstų inovacijų rodiklis;
- verslumas potencialas.

Anot G. Valodkienės ir A. Snieškos (2012), skirtingi mokslininkai išskiria skirtingus konkurencingumą vertinančius veiksnius bei jų skaičių. Bendrai veiksniai, kuriais vertinamas konkurencingumas yra grupuojami į vidinius ir išorinius veiksnius, kitaip dar vadinamus aplinkos veiksniais. Kiti autoriai konkurencingumą vertinančius veiksnius labiau sukonkretina. Taigi, konkurencinę aplinką formuojantys veiksniai yra pateikiami 4 paveiksle.



4 pav. Konkurencinę aplinką formuojančios veiksnių grupės (sudarytas darbo autorias, remiantis A. Jakučiu ir kt. (2007), Ž. Keršiene (2008), V. Pranuliu ir kt. (2012), P. Kotler ir A. Armstrong (2012) mokslinė literatūra)

Detalizuojant 3 paveikslą, galima teigti, kad **politiniai-teisiniai veiksniai** reglamentuoja “*visuomenės politinių struktūrų veiklą ir teisės aktus, veikiančius marketingo sprendimus ir priemones*” (Pranulis ir kt., 2012).

Ekonominiai veiksniai. Ekonominę aplinką, pirmiausia, apibūdina gyventojų perkamoji galia. Ji priklauso nuo tokių rodiklių kaip gyventojų einamosios pajamos, kainų lygio, santaupų, skolų (išskolinimų) ir galimybių skolintis (kredito prieinamumo) (Jakutis ir kt., 2007). Visi išvardinti rodikliai leidžia geriau suvokti ir lengviau priimti marketingo sprendimus. Šiems rodikliams įtaką daro tam tikri ekonomikos vystymosi dėsniniai bei reiškiniai. Vieni iš svarbiausių reiškinų yra ekonomikos vystymosi cikliškumas, infliacija, nedarbas, vidutinis darbo užmokestis, BVP bei BNP, tenkantis vienam gyventojui, palūkanų normos pokyčiai.

Socialiniai veiksniai pirmiausiai parodo kaip įmonė ir jos priimamus marketinginius sprendimus veikia visuomenė (Pranulis ir kt., 2012). Marketingo specialistams yra itin svarbu laiku pastebėti kultūros raidos pokyčius, raidos tendencijas ir tinkamai įvertinti įmonei jų teikiamas galimybes ar keliamas grėsmes (Kotler ir Armstrong, 2012).

Technologiniai veiksniai susiję su žiniomis ir jų tinkamu pritaikymu. Visos mokslo pažangos bei laimėjimai, kuriuos įmonė įdiegia savo veikloje skatina įmonės našumo ir konkurencingumo didinimą. Nšumo didėjimas mažina prekių ar paslaugų kainas, o taip įmonė su

savo prekėmis ar paslaugomis tampa konkurencingesnė rinkoje ir tą patį produktą gali parduoti mažesne kaina (Pranulis ir kt., 2012).

Konkurencija šakoje. Anot Ž. Keršienės (2008), „šakoje susiformuoja tos prekės pasiūla, kuri konkrečioje rinkoje įgyja mokią paklausos formą“. Pagal Porter (1980) konkurencijos esmę atspindi penkių jėgų sąveika – t. y. konkrečiame lygyje esančių kompanijų konkuravimas, derėjimosi galia su tiekėjais, teikiamų prekių ar paslaugų gavėjų derėjimosi galia, rinkoje esantys prekių ar paslaugų pakaitalai bei nauji konkurentai. Visi šie pokyčiai lemia konkurencinės aplinkos formavimąsi šakoje ir įtakoja kainas, kurias šakos įmonės nustato produkcijai, taip pat gamybos išlaidas ir investicijas, būtinas siekiant išlaikyti konkurencingumą“.

Taigi galima teigti, kad konkurencinė aplinka yra formuojama išorinėje aplinkoje vykstančių pokyčių, kurie lemia organizacijų, veikiančių tam tikroje šakoje, veiklą. Tačiau pastebėtina, kad politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių konkrečioje pramonės šakoje veikiančios organizacijos pakeisti negali, todėl ji turi efektyviai prisitaikyti prie šių pokyčių. Pažymėtina, kad įmonės, norėdamos laimėti konkurencinę kovą, turėtų ne tik sugebėti tinkamai įvertinti bei prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių ir rasti būdų, bet atrasti būdų sustiprinti savo vidinės aplinkos veiksmus, kurie suteiktų pranašumą. Norint, kad įmonės veikla augtų būtina susikurti konkurencinį pranašumą lyginat su kitomis šakoje veikiančiomis kompanijomis. Tam reikia lankstumo ir operatyvaus reagavimo į besikeičiančias aplinkybes. Tai leidžia aplenkti konkurentus ir pasiekti produktyvumą bei pelningumą, suteikiantį įmonei galimybių plėtotis (Marčinskas, Diskienė, 2001).

J. A. F. James Stoner (2005) pažymi, kad konkurencinį pranašumą sudaro keturi pagrindiniai kriterijai, apimantys kainodarą, kokybės lygį, kokybės patikimumą bei lankstumą, pagal kuriuos vertinami gaminiai ir paslaugos. Toliau plačiau bus aptariami šie keturi pagrindiniai kriterijai.

Kainodara. Didžioji dalis vartotojų perka tas prekes, kurių kaina jiems patrauklesnė. Jų nuomone neverta mokėti daugiau, kadangi brangesnis produktas yra nevertas tų pinigų, tačiau toks požiūris gali būti klaidingas, kadangi geros kokybės produktas dažniausiai yra bent truputį brangesnis. Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad norint sėkmingai konkuruoti, reikia stengtis palaikyti žemus kaštus taip, kad įmonė sugebėtų pasiūlyti priimtina vartotojams kainą ir tuo pat metu atneštų pelno (Stoner ir kt., 2005).

Kokybės lygis. Teikiamų prekių ar paslaugų kokybę lemia kaip efektyviai bus atliktas veiklos organizavimas. J. A. F. Stoner (2005) nurodo, kad „*aukšto atlikimo lygio charakteristikos yra aukščiausio lygio savybės, nedideli nukrypimai ir didesnis gaminio arba paslaugos ilgaamžiškumas*“. Produktas ar paslauga turi turėti kažką tokio, ko neturi kiti jo konkurentai, išsiskirti.

Kokybės patikimumas. Jis suprantamas, kad gera produkto ar paslaugos kokybė ir pristatymas laiku yra išlaikomas visą laiką. Geras pavyzdys būtų tarptautinių kompanijų paslaugų tiekimas įvairiose pasaulio šalyse vienodai atitinkančių savo nustatytus reikalavimus ir pasižymėjimą gera kokybe. Tai daugelis visame pasaulyje žinomų prekių ženklų (Stoner ir kt., 2005).

Lankstumas. Lankstumas čia suprantamas kaip gaminio ir apimties lankstumas. Gaminio lankstumas teigia, kad *“gaminio projektas gali būti greitai pakeistas ir kad vadovai pabrėžia tokių pakeitimų atlikimą, kad pamalonintų vartotojus, todėl jie savo gaminius skiria individualiam pasirinkimui”* (Stoner ir kt., 2005).

Apimties lankstumas – sugebėjimas greitai padidinti arba sumažinti tam tikros produkcijos kiekį, kai pasikeičia įmonės gaminių paklausa. Pavyzdžiui, „McDonald’s“, kur darbuotojai dirba priklausomai nuo poreikio, dauguma dirba visą darbo dieną, o kiti tik kelias valandas per savaitę.

Šie keturi konkurenciniai pranašumai susiję su tuo, kam klientai skiria pirmenybę. Vartotojai tikisi prieinamų kainų, o kartu ir aukštos prekių ar paslaugų kokybės. Tai įmonių vadovams suteikia nemažai sunkumų, kadangi aukštos kokybės prekių gamimas ar paslaugų teikimas dažniausiai reikalauja didesnių sąnaudų.

I. Beniušienė ir G. Svirskenė (2008) teigia, kad B. Kayis ir S. Karą *“atliktas (2005) tyrimas parodo, kad pastaruoju metu įmonės siekia aukštesnės kokybės, bet ne žemesnių kainų ir lankstumo”* (Beniušienė, Svirskenė, 2008, p. 33). Galima teigti, kad jei įmonė teiks aukštesnės kokybės paslaugas, nei jų konkurentai, tai pelnas ateis savaime. Juk norėdamos išlikti konkurencingos, įmonės turi stiprinti savo konkurencinius pranašumus. Konkurenciniai pranašumai gali būti susiję su įvairiais įmonės aspektais: kainos, paslaugų asortimentu, paslaugų kokybe, paslaugų aptarnavimo lygiu ir t.t.

Ilgainiui įvairiais aspektais analizuojant konkurencingumą, vis dažniau pabrėžiami veiksniai, kurie gali teigiamai ar neigiamai jį veikti. Taigi, analizuojant mokslinę literatūrą, matyti, kad veiksmų, nusakančių konkurencingumą, spektras gan platus (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Konkurencingumui įtaką darantys veiksniai (lentelė sudaryta autoriaus, lentelėje nurodytais autorių mokslinė literatūra)

AUTORIUS	VEIKSNIAI
A. Marčinskas, D. Diskienė (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Vadybos veiklos efektyvumas.
K. Rinkauskaitė (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Paklausos pokyčiai; • Vyriausybės vaidmuo.
E. Meilienė, V. Snieška (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Geografinės sąlygos; • Plėtros infrastruktūra.
G. Valodkienė, V. Snieška (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomikos veikimas; • Vyriausybės efektyvumas; • Verslo efektyvumas; • Infrastruktūra; • Tiesioginės užsienio investicijos; • Kokybė ir kaina; • Standartizacijos ir suvienodinimo procesai; • Informacinės technologijos; • Žmogiškieji ištekliai.
G. Rakauskienė, R. Tamošiūnienė (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Paklausos sąlygos; • Vyriausybės efektyvumas; • Verslo aplinka; • Infrastruktūra; • Fiziniai veiksniai; • Žmogiškieji ištekliai; • Institucinė aplinka; • Makroekonominė situacija; • Socialinė aplinka; • Produktų rinka; • Verslo pažanga.
T. Siudek, A. Zawojcka (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomikos veikimas; • Institucinė aplinka; • Socialinė aplinka; • Kokybė; • Verslo efektyvumas.

Kaip matoma iš 4 lentelės, A. Marčinskas ir D. Diskienė (2001) išskiria vadybos veiklos efektyvumą. Autoriai teigia, kad konkurencijos sėkmė priklauso ne vien nuo gamybinės funkcijos vykdymo, bet ypač nuo valdymo kokybės ir efektyvumo. E. Meilienė ir V. Snieška (2010) akcentuoja geografines sąlygas ir plėtros infrastruktūrą. Geografinės sąlygos priskiriamos prie visiškai nekontroliuojamų esminių konkurencingumo veiksnių, o plėtros infrastruktūra – prie trumpalaikių nekontroliuojamų veiksnių, kurie gali būti kontroliuojami ilgalaikiu laikotarpiu (Meilienė, Snieška, 2010).

Kitų mokslininkų (Rinkauskaitė, 2007; Valodkienė, Snieška, 2012; Rakauskienė, Tamošiūnienė, 2013; Siudek, Zawojcka, 2014) išskirti veiksniai yra santykinai panašūs arba netgi vienodi. Paklausos sąlygas ar pokyčius išskiria K. Rinkauskaitė (2007) bei G. Rakauskienė ir R. Tamošiūnienė (2013). Autoriai pažymi, kad paklausos sąlygos skatina inovacijų ir technologijų pažangą, kadangi įmonė jautriausiai reaguoja į artimiausius joms vartotojų poreikius, o jų pasikeitimai padeda nuspėti globalines tendencijas.

Dar vienas svarbus veiksnys yra Vyriausybės vaidmuo (efektyvumas), kuris ypač reikšmingas konkurencingumui, nes nuo jų priklauso ūkio sektorių plėtros įgyvendinimo programos. Pažymėtina, jog Vyriausybės prerogatyva – sudaryti sąlygas pažangių ir naujoviškų produktų gamybai, nustatyti apsaugos aplinkos reikalavimus, darbo saugos standartus, užtikrinti rinkos sistemos funkcionavimą (Rinkauskaitė, 2007).

Institucinis aplinkos veiksnys pasireiškia per teisinius ir Vyriausybės veiklos aspektus: teisinės ir reguliavimo sistemos efektyvumas ir kokybė, vyriausybės vykdomos veiklos skaidrumas ir veiksmingumas. Makroekonominė aplinka – makroekonominių stabilumą nusakančius aspektus: fiskalinė ir monetarinė politika, viešieji finansai. Infrastruktūros tinklų kokybė ir plėtra daro didelę įtaką ekonomikos augimui, šalies gyventojų gerovei ir užtikrina nacionalinį konkurencingumą. Produktų rinka – įmonės, prieš pasirenkant užsienio šalies rinką vertina tos šalies šakoje veikiančias kompanijas ir kiekvienos jų konkurencingumo lygius. Tačiau ne vien konkurencingumo vertinimas įtakoja sprendimo priėmimą. Labia svarbus veiksnys yra rinkos efektyvumas. Kadangi efektyvumas tiesiogiai didina rinkos konkurencingumą. Rinkos efektyvumas, o kartu ir verslo našumas, dažnai siejamas su sveika namų ir užsienio rinkų konkurencija (Rakauskienė, Tamošiūnienė, 2013).

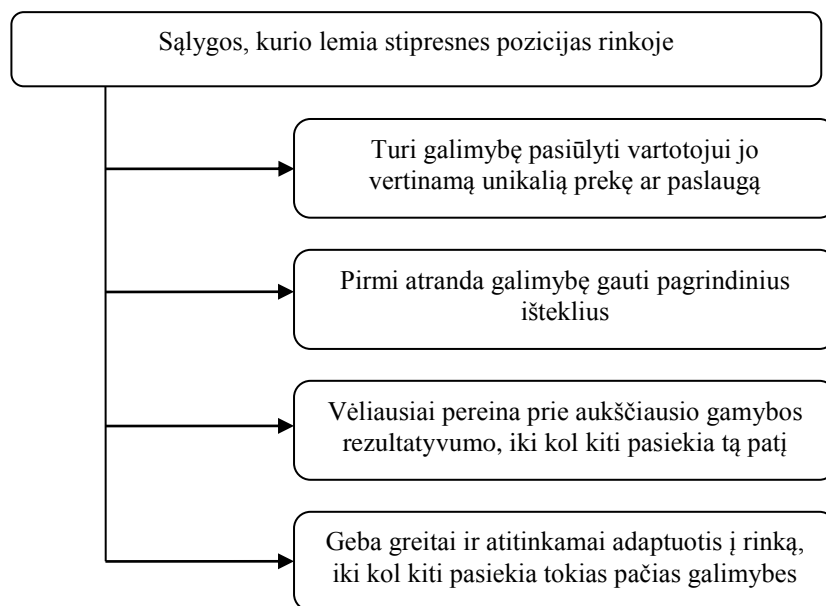
Verslo efektyvumo veiksnys suvokiamas kaip vienas iš konkurencijos lygį veikiančių veiksnių, kuris suvokiamas kaip bendras konkurencingumo rezultatas. Verslo efektyvumas tiesiogiai įtakoja šalies, pramonės šakos bei įmonės konkurencingumo lygį. Tačiau pats efektyvumas priklauso nuo verslo pažangos lygio, kaip jos sugeba susidėlioti ir užtikrinti verslo organizavimą, valdymo lygį, kultūros lygį, taikomų strategijų ir operacijų modernumą bei klasterių plėtrą (Siudek, Zawajska, 2014).

Apibendrinant galima teigti, kad konkurencinę aplinką formuoja veiksniai, kurie apima:

- politinius-teisinius;
- ekonominius;
- socialinius;
- technologinius veiksnis;
- inovacinius veiksnis;
- ir k.t.

Kaip svarbiausius sėkmės veiksnis, užtikrinančius konkurencingumą, galima išskirti gebėjimą kurti išskirtinius paklausos sąlygas, Vyriausybės ir verslo efektyvumas, socialinė aplinka, makroekonominė aplinka. Institucinė aplinka, infrastruktūra, produktų rinka, kokybė ir kaina, technologijos, geografinė aplinka ir daugelis kitų veiksnių. Pažymėtina, kad inovacijos yra būtinos siekiant užtikrinti šio sektoriaus konkurencingumą.

Mokslinėje literatūroje nuomonės dėl konkurencingumo įgyjimo ir išlaikymo būdų išsiskiria. Mano vertinimu, įmonės konkurencingumo įgyjimo bei išlaikymo būdų nėra tokių, kuriuos galima būtų pritaikyti kiekvienai įmonei, todėl pritariu autorių Chedouri; Meskon, Albert požiūriui, jog konkurencinę kovą laimi tie, kurie turi 5 pav. nurodytas sąlygas.



5 pav. Aukštesnes konkurencijos sąlygas lemiantys veiksniai (sudaryta autoriaus remiantis Chedouri; Meskon, Albert)

Makroekonomikos mokslo autoriai Slater ir kt.; Urbonavičius (2001); Marčinskas ir Diskienė (2001); Bosas (2002); Mockus (2003); Sean (2006), tirdami įmonės konkurencingumą išskiria daugiau svarbių veiksnių. Anot autorių, Porter siūlomas “konkurencingumo deimanto modelis” apibrėžia tik įmonės mikroaplinką. Tačiau šis penkių rinkos jėgų modelis yra pripažintas tiksliausiai nusakantis įmonės konkurencinę aplinką, jo pagalba analizuojant yra neatskleidžiami kiti svarbūs konkurencingumo elementai. Dėl to, minėtų autorių moksliniuose darbuose, matyti, kad taip pat yra svarbu analizuoti ir kitus veiksniai, kurie lemia įmonės konkurencingumą (išoriniai – mikroaplinkos bei makroaplinkos veiksniai; vidiniai – įmonių vidinės aplinkos veiksniai).

Taigi, darant konkurencinės aplinkos vertinimą, svarbu analizuoti ir kitus makroaplinkos veiksniai. Be minėtų konkurencinės aplinkos veiksnių, tokių kaip prekės, jų pakaitalai, tiekėjai, konkurentai, vartotojai, autoriai išskiria ir nutolusios aplinkos veiksniai: technologiniai, politiniai, ekonominiai bei socialiniai. Autorius Cole (1994) teigia, kad makroaplinka yra svarbus aspektas vertinant konkurencingumą. Tačiau, anot autoriaus, be Porter „konkurencingumo deimanto modelio“, įmonei daro įtaką ir akcininkai ir kreditoriai, technologijos, valdžia bei įstatymai bei potencialūs darbuotojai. Taip pat, ne mažiau svarbūs socialiniai bei ekonominiai veiksniai.

2.3. Konkurencingumą apibūdinantys rodikliai ir vertinimo metodai

2.3.1 Pramonės veiklos ir užsienio prekybos rodikliai

Konkurencingumo vertinimui gali būti naudojami skirtingi rodikliai atitinkamai į tyrimo tikslą. Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad pramonės konkurencingumą nusakančius rodiklius galima skirstyti į dvi, finansinių rodiklių bei pramonės veiklos ir užsienio prekybos rodiklių, grupes. Šių dviejų grupių rodiklius autorės A.Sabonienė ir V.Pukelienė skirsto į smulkesnes grupes ir siūlo vadovautis jais net šalies, pramonės šakos ar įmonės mastais. Pasak minėtų autorių didžiausias dėmesys turi būti skiriamas pačių įmonių veiklai, nes tik konkurencingos įmonės sukuria šakos ar visos valstybės konkurencingumą. Vertinant įmonės konkurencingumą valstybės ar tarptautinėse rinkose, A.Sabonienė ir V.Pukelienė savo moksliniuose darbuose pažymi tris reikšmingiausias rodiklių grupes:

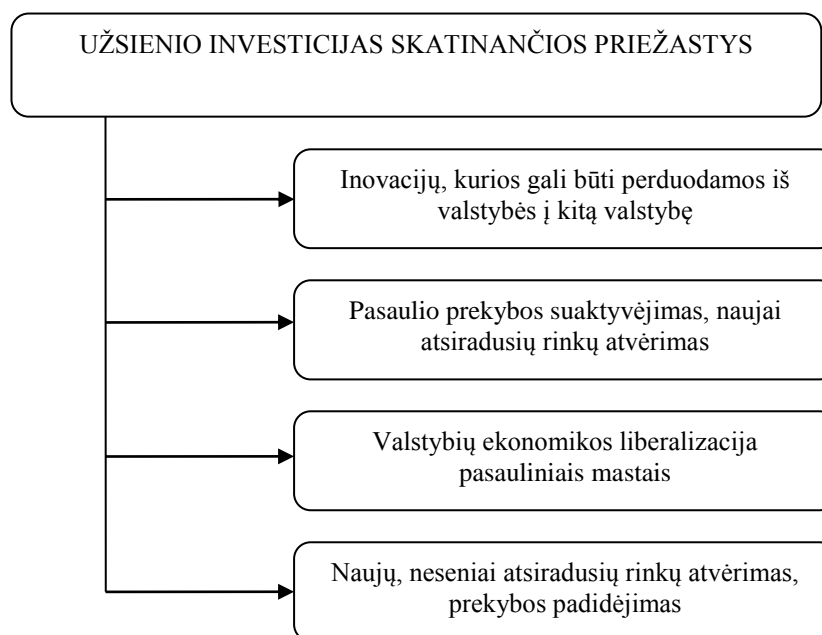
- Finansų rodikliai (sąnaudų dydžiai, įmonės finansinės rizikos bei pelningumo rodikliai, akcijų rinkos vertės kitimo bei pelningumo rodikliai);
- Užimamos rinkos dalies rodikliai (pardavimų augimas bei užimama rinkos dalis vietinėje rinkoje).

Analizuojant kokią rinkos dalį užima įmonė, lyginama visos rinkos ar konkrečios šakos pridėtinės vertės dalis. Tuo tarpu, nustatinėjant kas sąlygoja darbo produktyvumo pokytį, remiamasi šiais trimis rodikliais:

1. Darbo produktyvumu
2. Užimtumo augimu
3. Sukuriama pridėtine verte

Plėtos rodikliai (mokslinių tiriamųjų darbų sąnaudos, investicijų dydis, išlaidos kompetencijos kėlimui, pritrauktų investicijų iš užsienio dydis, kitų išlaidų apimtys bei jų augimo tempas;

Šiuo metu vis daugėja konkuruojančių tarpusavyje įmonių, kurios rodo teigiamą požiūrį tiesioginėms užsienio investicijoms. Įprastai tiesioginės užsienio investicijos suteikiamos mažoms šalims, kurios pačios nepajėgios turėti reikiamą kapitalą planuojamų naujų veiklų finansavimui, bet turinčios tam potencialą. Norint pritraukti investicijas iš užsienio, kurios kuria naujas darbo vietas, padeda įvesti inovacijas, kurti naujas prekes bei paslaugas reikia, kad šalyje būtų palanki mokesčių sistema, stabili ekonominė bei politinė situacija. Tiesioginių užsienio investicijų pagalba yra sukuriama galimybė pasigaminti tokias prekes, kurias priešingu atveju reikėtų importuoti.



**6 pav. Pagrindinės priežastys skatinančios užsienio verslininkus investuoti
(J.A.Urbonas, 2007)**

Produktyvumo augimas tiesiogiai įtakoja bendrąjį vidaus produktą, kurio augimas tiesiogiai veikia gaunamas gyventojų pajamas. Produktyvumo augimui įtakos turintys veiksniai yra:

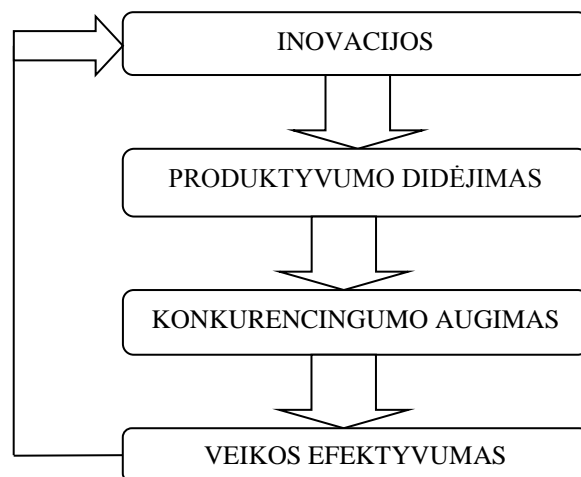
- kvalifikuota darbo jėga;
- gamyboje naudojamos technologijos;
- inovacijų diegimo lygis.

Produktyvumo vertinimui dažniausiai naudojamas pagamintos produkcijos vertės skaičiavimas ir/arba sukurtos pridėtinės vertės skaičiavimas, kuris lyginamas įmonės ar šakos mastu.

Analizuojant pridėtinės vertės augimo lygį galima teigti, kad jo augimą veikia:

- Kokybės lygis;
- Išskirtinumas;
- Patrauklumas;
- Rinkodara.

Inovacijos taip pat vaidina nemžą vaidmenį produktyvumo didinimui, kadangi leidžia gerinti gamybos, aptarnavimo procesus, kurie gali būti pasiekiami su mažesniais ištekliais. Inovacijų diegimas gali būti tike materialus, tiek nematerialus.



7 pav. Inovacijų reikšmė konkurencingumui (sudaryta autoriaus remiantis moksline literatūra)

Europos Komisijos Komunikate inovacijos apibrėžiamos kaip veikla, kuri skatina išnaudoti galimybes gerinant paslaugas, produktus ar pačius verslo procesus. Kaip jau minėta anksčiau, inovacijos tiesiogiai didina produktyvumą, kuris didina konkurencingumo lygį, skatina veiklos efektyvumą.

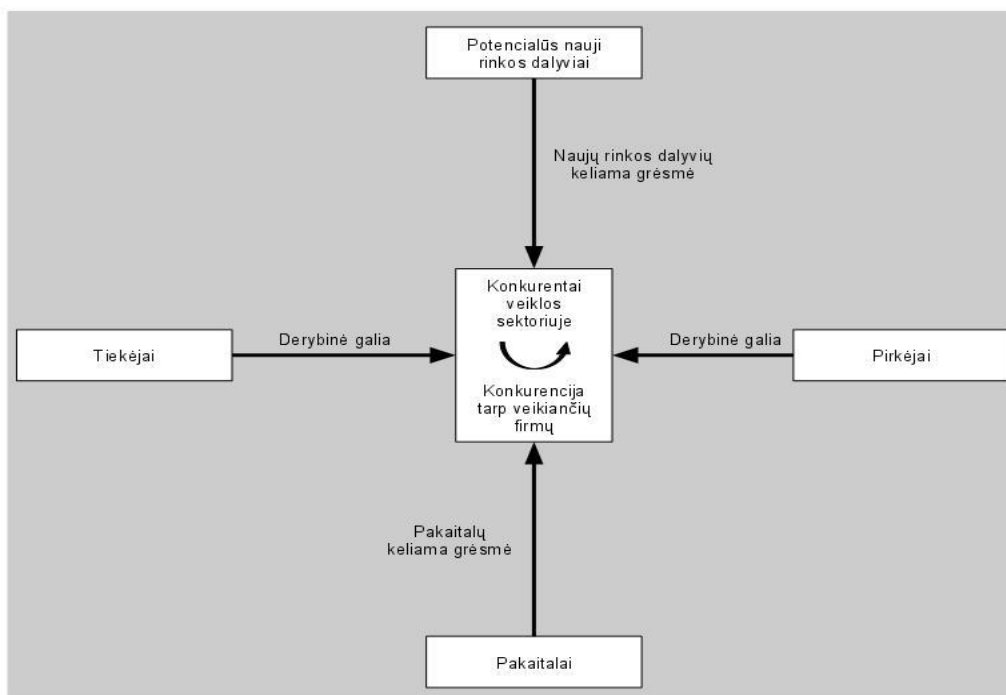
Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, atlikusi tyrimą teigia, kad produktyvumas yra žymiai aukštesnis tose šalyse, kuriose yra žymiai aukštesnis išlaidų pasiskirstymas mokslo ir inovacijų sritimis. Tai rodo, kad tarp produktyvumo ir mokslo yra tiesiog proporcingas ryšys, kai augant mokslo ir žinių lygiui, auga ir inovacijų panaudojimas, kuris kaip žinome, tiesiog proporcingai veikia konkurencingumą, efektyvumą ir bendrai veiklos produktyvumą.

2.3.2 M.Porterio „Konkurencingumo deimanto“ vertinimo modelis

Analizuojant įmonių konkurencingumą, daug darbų yra parašęs Jungtinių amerikų valstijų mokslininkas, valstybių bei įmonių konkurencingumo strategijų teorijos pradininkas ir pagrindinis teoretikas Michaelis Porteris. Autoriaus konkurencinio pranašumo teorija naudojama daugelyje pasaulio valstybių. Aiškindamas konkurencinį pranašumą, mokslininkas remiasi prielaida, kad vienodai ekonomiškai išsivysčiusios šalys paprastai turi specifinių, tik joms būdingų konkurencinių pranašumų. Kaip pavyzdį jiems galima priskirti darbo našumo, techninio ir komercinio bei gamybinio personalo kvalifikacijos tam tikrose srityse, gamybos šakose arba įmonių grupėse, produkcijos gamybos techninių ir kokybės bei ekonominių rodiklių, aukštesnį valdymo meistriškumo lygį. Anot autoriaus, pasaulyje nėra nė vienos valstybės ar įmonės, kurios visa produkcija būtų konkurencinga ir kuri visą laiką turėtų pastovų konkurencinį pranašumą, lyginant

su kitomis valstybėmis ar įmonėmis. Autorius pasiūlė pramoninę- grupinę- kokybinę šalies/įmonės konkurencingumo analizę, kuri dar vadinama Michaelio Porterio konkurencingumo deimanto modeliu. Ši teorija išryškina šalies socialinių - ekonominių rodiklių visumos reikšmę įmonių konkurencingumui tarptautinėse rinkose. Pagal M.Porterio modelį, nors tarptautinėse rinkose konkuruoja atskiros įmonės, tačiau jų konkurencingumo prielaidas sudaro tam tikros ekonominės sąlygos tose šalyse, iš kurių jos yra kilusios. Remiantis M.Porteriu, galima teigti, kad įmonės ar šakos pelningumą veikia penkios pagrindinės konkurencinės jėgos.

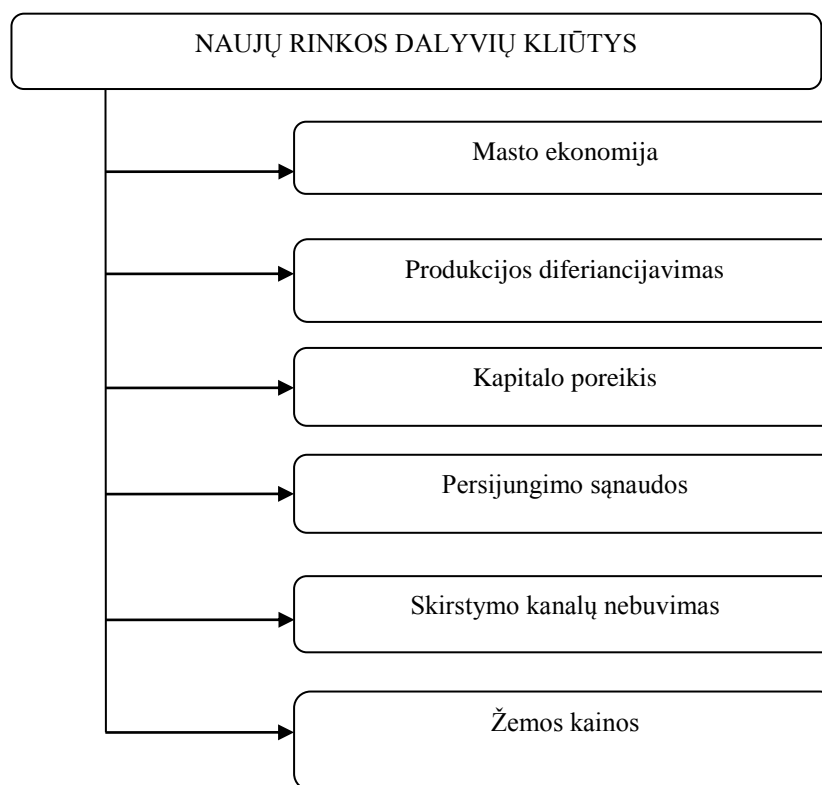
- Naujų konkurentų įėjimas į rinką.
- Pakaitalų, pagamintų naudojant kitas technologijas, keliama grėsmė.
- Pirkėjų derybinė galia.
- Tiekėjų derybinė galia.
- Jau įsitvirtinusių rinkoje kompanijų konkurencija.



8 pav. M. Porterio modelis

Potencialūs nauji rinkos dalyviai

Rinkoje pradėjus veikti naujai kompanijai, tampa aišku, kad užimamos rinkos dalys persiskirstys bei auga įmonių pajėgumai. Naujų rinkos dalyvių atsiradimas skatina esamų įmonių kainų mažėjimą, veikiančių įmonių pelningumo mažėjimą.



9 pav. Naujų rinkos dalyvių kliūtys

Remiantis M.Porteriu galima eigi, kad nauji rinkos dalyviai dažnai susiduria su šešiomis pagrindinėmis kliūtimis:

- Masto ekonomija, kuri parodo kaip keičiasi gaminamo produkto ar teikiamos paslaugos sąnaudos keičiantis gamybos apimčiai per laiko vienetą. Augant gamybos ar pardavimo apimtis vieno vieneto sąnaudos mažėja. Masto ekonomija tiesiogiai mažina naujus rinko dalyvius, o atsiranda tik tie, kurių investicijų lygis pakankamai ir nebijo rizikuoti iki kol įsitvirtins rinkoje.
- Produkcijos diferencijavimas. Tai yra rinkoje veiklą vykdančių įmonių prekės ženklai yra žinomi ir taip gali lengviau išnaudoti lojalių klientų teikiamą naudą, naujoms kompanijoms reikės nemažai investicijų į rinkodarą, siekiant, kad jų prekės ženklas taip pat būtų žinomas.
- Kapitalo poreikis, jis reikalingas ne tik įrengimų įsigijimui norint pradėti veiklą, bet rinkodarai, atsargų įsigijimui ir pan.
- Persijungimo sąnaudos. Šias sąnaudas sudaro išlaidos susijusios su pirkėjais. Ati vienkartinės išlaidos, kurios atsiranda kai pirkėjai pakeičia tiekėjus. Taip pat tais sąnaudos, kurios atsiranda mokinant savo personalą, išlaidos įsigyjant ir diegiant naujus įrengimus ir pan.

- Skirstymo kanalų nebuvimas. Šis veiksnys taip pat gali trukdyti įsitvirtinti naujose rinkose, kadangi nebus tinkamai ir efektyvaus prekių paskirstymo.
- Įeinant į rinką reikia atlikti stebėjimus, kurių metu paaiškėja, kad rinkoje analogiškes prekes ar paslaugas teikiančios kompanijos siūlo žemas kainas, o naujai įsitvirtinant rinkoje būtina pasiūlyti dar žemesnes kainas, kurios tiesiogiai mažina pelno maržą.

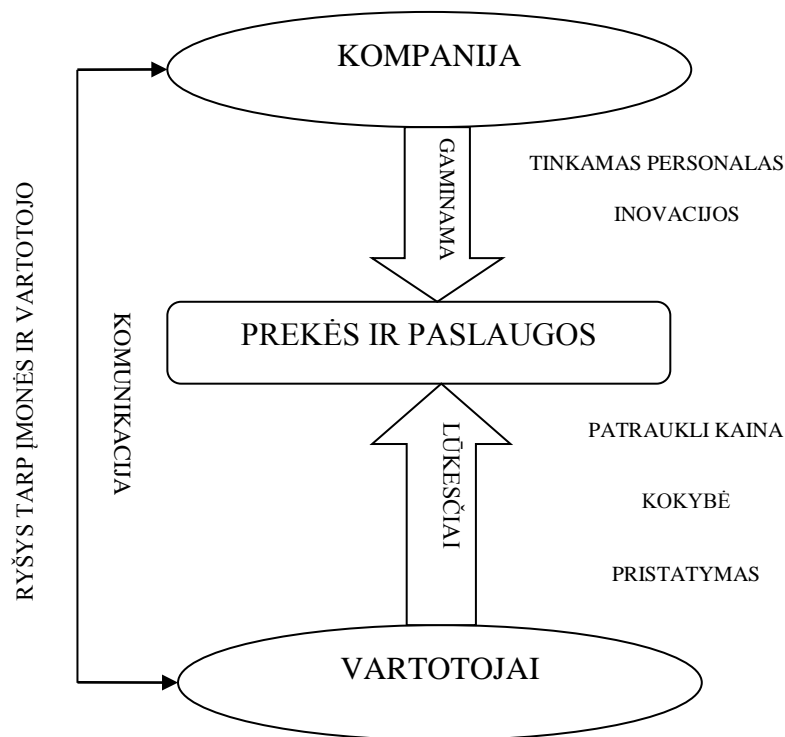
2.4. Rėmimo priemonės, didinant įmonės konkurencingumą rinkoje

Šiame poskyryje, pirmiausia, atskleidžiama rėmimo samprata ir jos ypatumai. Vėliau apžvelgiami rėmimo priemonių privalumai ir trūkumai bei rėmimo efektyvumo sąlygos, nagrinėjami konkurencingumo didinimo veiksniai.

Išskirtinę reikšmę paslaugų įmonei turi santykiai su vartotojais, kurie yra paslaugos bendri paslaugos teikėjai. Vartotojai tampa pagrindiniu konkurencinio pranašumo šaltiniu, nes be gaunamų pajamų paslaugų įmonės gali iš jų sulaukti idėjų, taikyti jų technologijas, naudotis prieiga prie rinkų ir kt. (Grublienė ir kt., 2014). Vienas iš konkurencinio pranašumo šaltinių yra rėmimas.

Pažymėtina, kad *“rėmimas gali būti vykdomas įvairiais būdais, t.y. pasitelkiant reklamą, pardavimų skatinimą, ryšius su visuomene arba asmeninį pardavimą. Taip pat akcentuotina, kad rėmimo strategija apima reklamą, pardavimų skatinimą, asmeninį pardavimą ir ryšius su visuomene į koordinuotą komunikacijos su pirkėjais programą, ir visa tai sujungia. Rėmimo veiksmai turi didelės įtakos įmonių pasiekiamam pardavimo lygiui. Akcentuotina, kad produktų pardavimo rėmimui kasdien yra išleidžiami net milijonai visame pasaulyje, o visa tai leidžia įgalinti ir pasiekti optimalias pardavimų apimtis”* (Šimelytė, Antanavičienė, 2013).

Skirtingi autoriai skirtingai vertina rėmimo apibrėžimus, tačiau pastebima, kad tie skirtumai nesiskiria vienas nuo kito iš esmės. Dažniausiai rėmimo apibrėžimė teigiamas, kad būtina sukurti ryšį tarp vartotojų ir kompanijos.



10 pav. Gamintojo ir vartotojo ryšio sukūrimas (sudaryta autoriaus remiantis Bakanauskui, 2004)

Taip pat analizuojant rėmimo kompleksą reikia nagrinėti rėmimo struktūrą. “Rėmimo struktūra – tai konkrečių rėmimo būdų (reklamos, asmeniško pardavimo, pardavimo skatinimo ir populiarinimo) suderinimas” (Dubinas, 2001). Siekiant identifikuoti tinkamiausią rėmimo būdą, butina įvertinti kiekvieno skirtingo rėmimo būdo teigiamus ir neigiamus veiksnius bei numatyti rėmimo būdo efektyvumo sąlygas.

Kriaučiuėnienė (2005) atlikta mokslinės analizės išskyrė pagrindines marketingo komunikacijos teigiamas ir neigiamas savybes (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Rėmimo priemonių privalumai ir trūkumai (Kriaučiuėnienė, 2005)

PRIEMONĖ☐	PRIVALUMAI☐	TRŪKUMAI☐
Reklama☐	1. Informacija pasiekia didelę auditoriją;☐ 2. Vaizdinių ir garsinių priemonių pagalba sudaromas geras paslaugos ar prekės įvaizdis;☐ 3. Tinka emocionaliai perkamoms paslaugoms ar prekėms.☐	1. Reikalauja daug išlaidų;☐ 2. Negalima derintis prie individualaus pirkėjo noro.☐
Pardavimų skatinimas☐	1. Orientuojamasi į emocinio poveikio pirkėjams priemones.☐	1. Netinka toms paslaugoms ar prekėms, kurios perkamos racionaliai paskaičiuojant.☐
Asmeniniai pardavimai☐	1. Teikia daugiau lankstumo ir galimybių, galima keisti siūlomos paslaugos ar prekės akcentus pagal pirkėjo reakciją;☐ 2. Išvengiama nereikalingų laiko, piniginių ir materialinių išlaidų;☐ 3. Įgalina ne tik supažindinti su paslauga ar preke, bet ir iškart parduoti.☐	1. Reikia apmokyti ir aprūpinti reikalingomis priemonėmis pardavėjus;☐ 2. Informacija pasiekia nedidelę auditoriją.☐
Populiarinimas☐	1. Kelia pirkėjams didesnę pasitikėjimą nei reklama.☐	1. Sunku įgyvendinti.☐

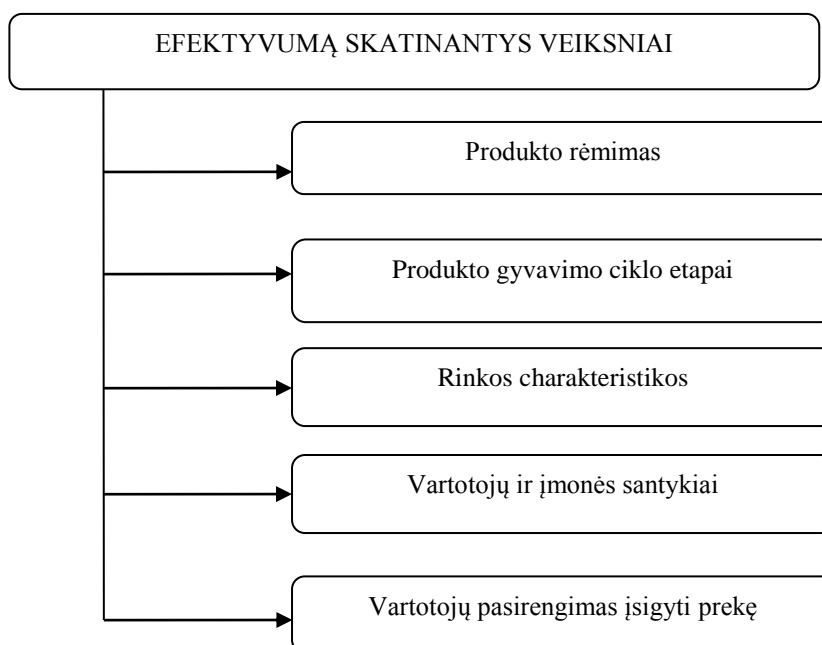
Iš 5 lentelės matyti, jog reklamos dėka pasiekiami plati auditorija esamų ir potencialių klientų, vaizdo bei garso pagalba pasiekiamas prekės įvaizdis. Tačiau reklama reikalauja daugiau išlaidų bei skirta masiniam vartojimui. Tuo tarpu asmeniniais pardavimais pasiekiamas kontaktas su esamu, potencialiu klientu, įmanomas pardavimas vietoje, tačiau priešingai nei reklama, asmeninių pardavimų metu pasiekiamas nedidelė auditorija. Pardavimų skatinimo metu pasiekiamas emocinis pardavimas, tinkantis tam tikros specifikos prekėms ar paslaugoms, tačiau visiškai netinkantis toms prekėms ir paslaugoms, kurios perkamos racionaliai apskaičiuojant.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienas rėmimo būdas privalo būti griežtai reglamentuotas atsižvelgiant į jo naudojimo būdą.

Rėmimo efektyvumas vertinamas atsižvelgiant į:

- produktą;
- prekės gyvavimo ciklą;
- rinką;
- vartotojus;
- įmonių charakteristikas (Dubinas, 2001).

Biudžetinės sąlygos ypač mažina brangiai kainuojančių rėmimo būdų (reklamos) panaudojimo galimybes mažoms įmonėms. Efektyvumo sąlygos priklauso nuo šių veiksnių.



11 pav. Efektyvumą skatinantys veiksniai (sudaryta autoriaus remiantis Dubinas, 2001).

“Rėmimo būdo efektyvumo sąlygos parodo, kokiais atvejais ir kuri rėmimo būdą reikėtų akcentuoti, kuris rėmimo būdas konkrečiame prekės gyvavimo ciklo etape turėtų vyrauti formuojant rėmimo politiką” (Dubinas, 2011).

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, matyti, kad mokslininkai dažniausiai laikomasi nuomonės, kad inovacijos ir technologijų tobulinimas tampa reikšmingais veiksniais, siekiant didinti kompanijų konkurencingumo lygį. O tai kartu tampa parasčiau prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos, kurioje yra labia daug pokyčių. Galima teigti, kad įmonei konkuruoti šakoje tampa paprasčiau jei ji tinkamai ir laiku įvertina šakoje veikiančių įmonių konkurencingumus, jų struktūras, užimamas pozicijas ir visa tai įvertinus dar geriau išnaudoja savo galimybes. Galima išskirti pagrindinius konkurencinius pranašumus (Rinkauskaitė, 2007; Valodkienė, Snieška, 2012):

- kaina,
- kokybe,
- produkcijos asortimentu
- ir kt.

Teigiama, kad pagrindinė nauda yra iš tų konkurencinių pranašumų, kuriuos galim nuslėpti nuo rinkoje veikiančių konkurentų (Rinkauskaitė, 2007; Valodkienė, Snieška, 2012).

Taigi, įmonių konkurencingumo augimą gali sąlygoti naujų gamybos įrengimų įsigijimas, praplėsdančios įmonės technologijos galimybės, pagerinančios teikiamų paslaugų ar parduodamų prekių kokybę, padidinančios asortimentą. Taip pat darbuotojų mokymai ir jų kvalifikacijos kėlimas. Pažymėtina, kad įdiegtos inovatyvios technologijos bei gerinamas *“darbuotojų profesinis ugdymas leidžia užtikrintai vykdyti kompanijos plėtrą ir sėkmingą vystymąsi”* (Rinkauskaitė, 2007; Valodkienė, Snieška, 2012).

Apibendrinant galima teigti, kad vienas iš konkurencinio pranašumo šaltinių yra rėmimas. Rėmimas gali būti vykdomas pasitelkiant reklamą, pardavimų skatinimą, ryšius su visuomene arba asmeninį pardavimą. Identifikavus visų rėmimo būdų sąlygas galima pasirinkti efektyviausią rėmimą, kuris būtų naudojamas pasirinktu eriodu siekiant konkurencinių pranašumų prieš rinkoje veikiančias kompanijas. Atlikta mokslinė analizė parodė, kad konkurencingumo didinimo veiksniai gali būti inovacijų didinimas gamybos procese, mokymai, pagrindinių konkurencinių pranašumų išsaugojimas paslapyje.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo tipas: *“Kiekybinių tyrimų paskirtis – objekto požymių aiškinimasis ir prognozavimas, tai yra siekiamas statistiškai pagrįsti objekto esminius požymius, reiškinių priežastinius ryšius, jo funkcionavimo veiksnius”* (Žukauskienė, 2008). Kiekybinio tyrimo pasirinkimą lėmė tai, kad atliekant kiekybinį tyrimo metodą yra galimybė iš esmės ieškoti išorinių požymių, matuoti konkurencingumo lygį ir intensyvumą alkoholio pramonės įmonėse.

Duomenų rinkimo metodas: kiekybinei analizei atlikti pasirinktas anketavimas.

Baigiamajame darbe sudaryta anketa, kuri tyrimo respondentams leidžia išlikti neidentifikuotais.

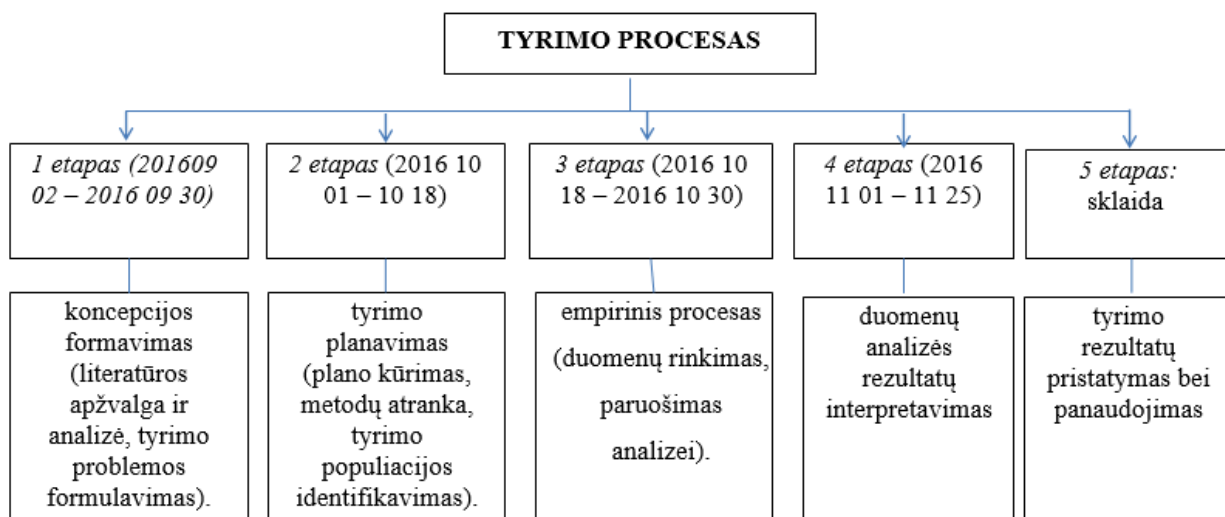
Tyrimo planavimo metu buvo sudaryta anketa, kuri buvo išsiuntinėta turimais elektroninio pašto adresais AB „Vilniaus degtinė“ darbuotojams.

Tyrimo dalyviai: alkoholio gamintoja, kuri buvo pasirinkti iš įmonių katalogo. Prašymai užpildyti anketą yra pateikta AB „Vilniaus degtinė“ visiems įmonės vadovams (10 darbuotojų).

Tyrimo metu gautų duomenų analizavimui pasirinkta kiekybinė turinio analizė. Anketavimo metu gauta informacija naudojama, kaip analizės medžiaga. Analizės medžiaga yra analizuojama tik konkretaus teksto kontekste.

Tyrimo etika. Kiekybinio tyrimo metu buvo griežtai laikomasi konfidencialumo principo tyrime dalyvavusių asmenų atžvilgiu. Apie tyrime dalyvavusius įmonės darbuotojus pateikiama tik ta informacija, kuri yra reikšminga empirinio tyrimo validumui pagrįsti.

Tyrimo laikotarpis: 2016.09 – 2016.12



12 pav. Baigiamojo darbo tyrimo procesas (sudaryta darbo autoriaus)

Tyrimo charakteristika. Vykdamt apklausą ir analizuojat rezultatus buvo atlikti žemiau esantys veiksmai:

- Anketos išsiuntinėtos visiems AB „Vilniaus degtinė“ vadovams. Elektroninio pašto adresus pavyko gauti pasiskambinus į biurą administratorei.
- Surinkus duomenis atlikta analizė.

Duomenų analizė. Visa gauta informacija buvo apdorojama su Microsoft Excel programa, kurios pagalba vėliau atlikta analizė. Tyrimo rezultatų analizė struktūrizuojama remiantis anketos klausimais.

4. AB “VILNIAUS DEGTINĖ” KONKURENCINGUMO VERTINIMO IR PROGNOZAVIMO LIETUVOS ALKOHOLINIŲ GĖRIMŲ RINKOJE REZULTATAI

4.1. Lietuvos alkoholinių gėrimų rinkos apžvalga

Lietuva pagal Pasaulio ekonomikos forumo bendrąjį konkurencingumo indeksą (BKI) 2015 m. pakilo per penkis punktus aukštyr ir 140 šalių sąrašė užėmė 36 vietą. 2014 m. Lietuva buvo 41-a, 2013 m. – 48-a, o 2012 m. – 45-oje vietoje, praneša Lietuvos statistikos departamentas. n2015 m. “Pasaulio ekonomikos forumo konkurencingumo tyrimo duomenimis, septintus metus lyderė pagal BKI išlieka Šveicarija. Antroje vietoje – Singapūras, trečioje – JAV. Baltijos kaimynės reitinge smuktelejo – Estija iš 29 nusileido į 30 vietą, Latvija – iš 42 į 44 vietą” .

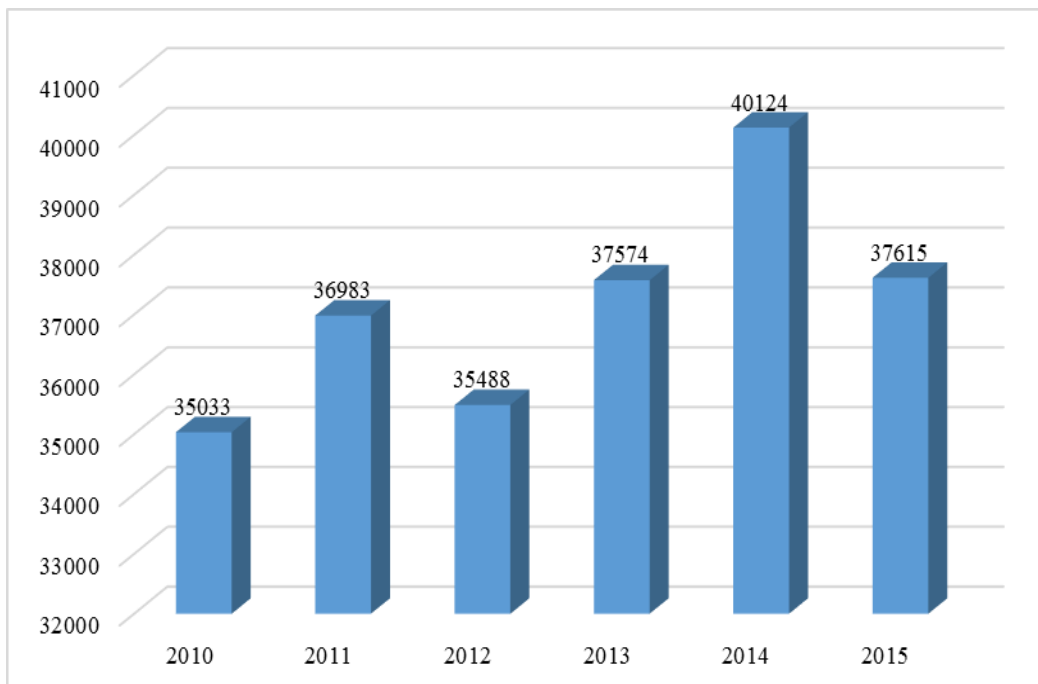
Lietuvoje vidaus rinka yra pakankamai maža, todėl beveik kiekvienos pramonės šakos įmonių sėkmę lemia tai, kaip teisingai ji įvertina rinkoje esančias galimybes, veikiančius konkurentus, esančius pokyčius. Taip pat vienas iš konkurencingumo didinimo veiksnių yra eksportas.

6 lentelė. Alkoholinių gėrimų rinkos rodikliai 2010-2015 m.

	Metai	Alkoholinių gėrimų gamyba tūkst. dekalitrų	Alkoholinių gėrimų eksportas tūkst. dekalitrų	Alkoholinių gėrimų importas tūkst. dekalitrų
Spiritiniai gėrimai, alkoholiniai kokteiliai	2010	893	205	629
	2011	932	292	808
	2012	933	387	993
	2013	1 095	459	1 033
	2014	1 129	487	1 044
	2015	1 153	469	888
Vynas	2010	724	4 730	7 340
	2011	612	5 973	9 094
	2012	648	7 198	10 208
	2013	574	8 265	11 618
	2014	601	8 125	11 641
	2015	438	5 654	8 746
Fermentuoti gėrimai	2010	4 234	1 733	1 883
	2011	4 928	2 342	2 316
	2012	5 501	2 294	2 851
	2013	7 042	3 655	3 288
	2014	6 674	4 496	3 099
	2015	4 942	2 829	2 751
Alus	2010	29 182	3 032	5068
	2011	30 511	4 164	6 510
	2012	28 406	4 682	7 111
	2013	28 863	5 681	7 889
	2014	31 720	6 540	6 501

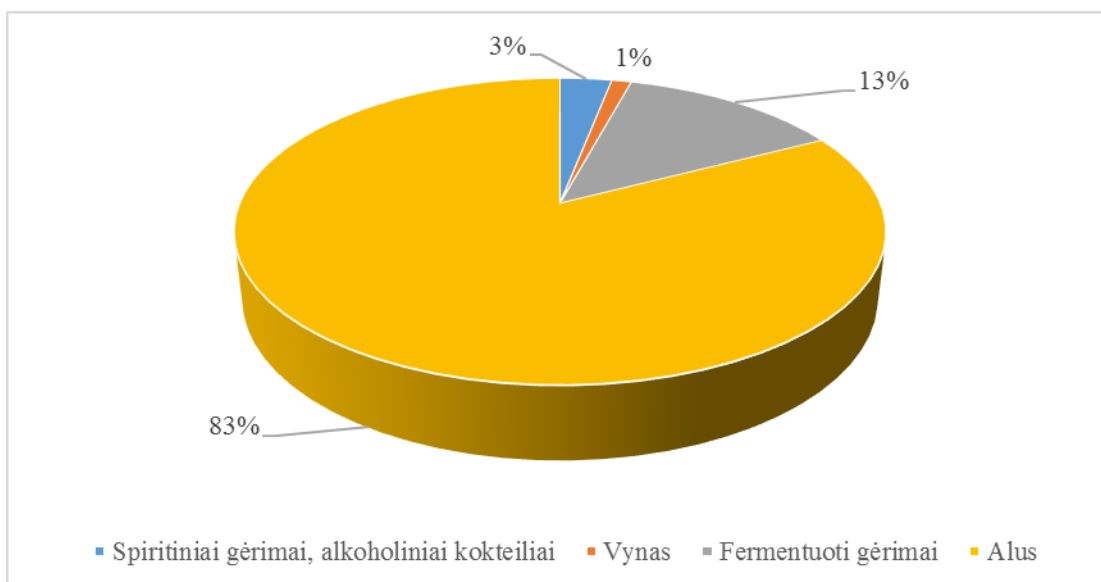
	2015	31 082	6 131	4 801
--	------	--------	-------	-------

Remiantis lentelės duomenimis matyti, kad alaus pagaminama daugiausia, tai yra didžiausios alkoholinių gėrimų apimtys.



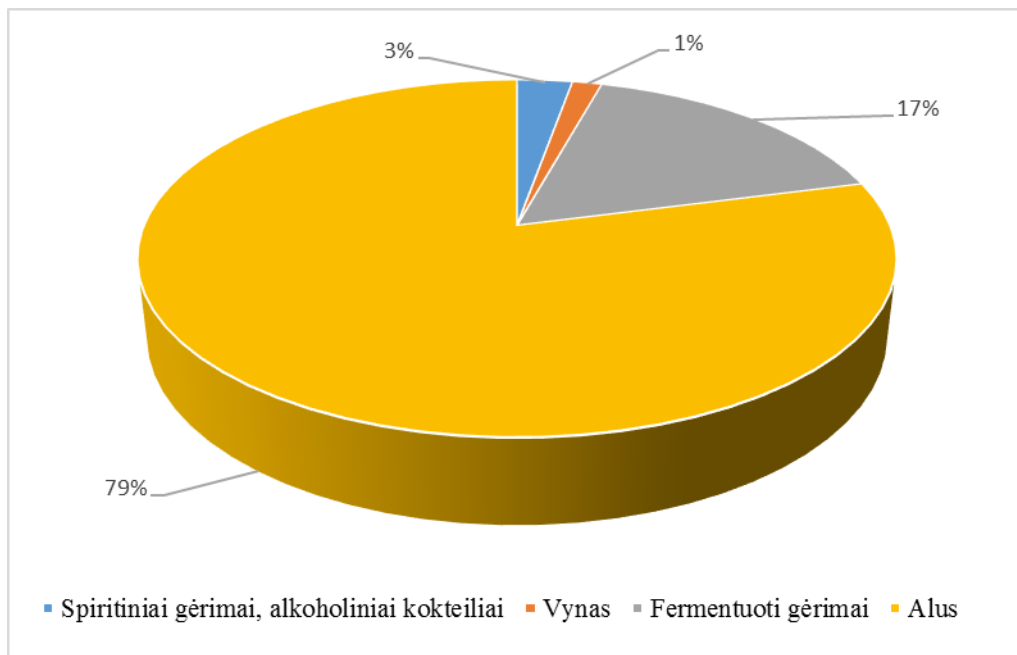
13 pav. Alkoholinių gėrimų gamybos apimtys 2010-2015 m., tūkst. dekalitru

Remiantis paveikslo duomenimis matyti, kad gamybos apimtys analizuojamu laikotarpiu kito nevienodai. 2014 metais apimtys labia išaugo, tačiau 2015 metais sumažėjo apie 6,25 proc. arba 2509 tūkst. dekalitru.



14 pav. Alkoholinių gėrimų gamybos apimtys 2015 m., proc.

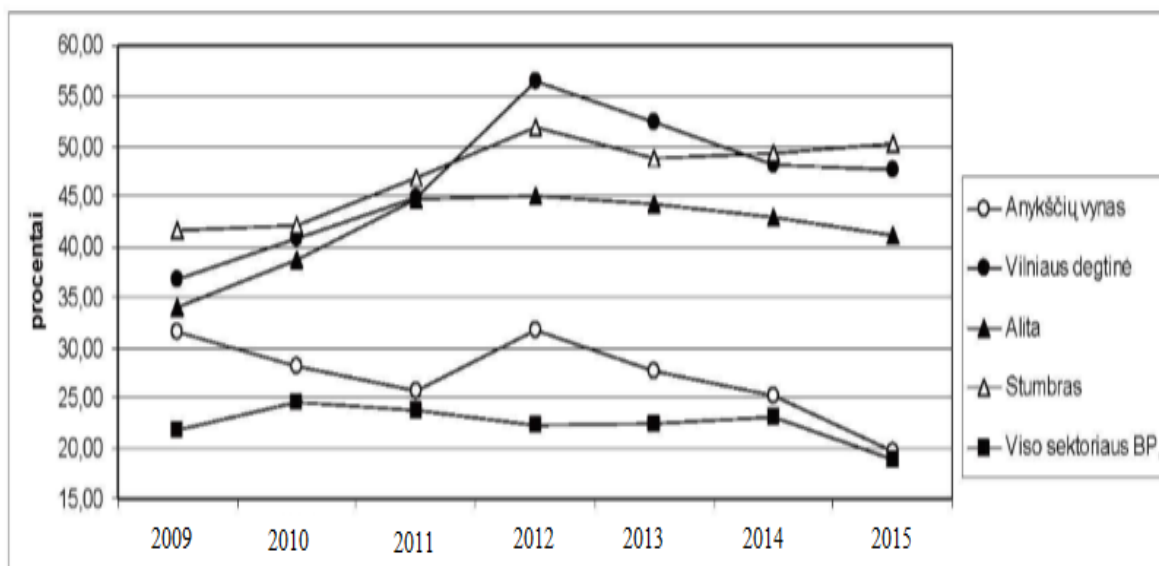
Remiantis paveikslo duomenimis matyti, kad 2015 m. net 83 proc. visų gamybos apimčių yra alaus gamyba, 13 proc. Visų alkoholinių gėrimų rinkos gamybos sudaro fermentuoti gėrimai.



15 pav. Alkoholinių gėrimų gamybos apimty 2014 m., proc.

2015 m. alaus gamybos apimty sudarė 79 proc. ir tai 4 proc. mažiau nei 2015 m. 17 proc. visų alkoholinių gėrimų rinkos gamybos sudaro fermentuoti gėrimai ir tai yra 4 proc. daugiau nei 2015 m.

Remiantis ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriumi galima teigti, kad alkoholio pramonė priklauso maisto produktų ir gėrimų gamybos veiklai, todėl žemiau esančiame paveiksle pateikiama analizuojamų įmonių bendrojo pelningumo rodikliai, kurie palyginami su maisto produktų ir gėrimų sektoriaus rodikliais.



16 pav. Alkoholio pramonės bendrovių ir viso sektoriaus bendrojo pelningumo 2009-2015 m. rodikliai

2009 m. viso sektoriaus bendrasis pelningumas sudarė 21,76%, didėjo 2,8% ir 2010 m. siekė 24,56%. 2010 - 2012 m. rodiklis vidutiniškai kasmet mažėjo 0,52%. 2012 - 2014 m. viso sektoriaus

bendrasis pelningumas didėjo kasmet, atitinkamai 0,12%, 0,56%, o 2014-2015 m. matome rodiklio mažėjimą, tuo laikotarpiu bendrasis pelningumas sumažėjo 4,12% ir 2015 m. sudarė 18,95%. Per visą analizuojamą laikotarpį viso sektoriaus bendrasis pelningumas sumažėjo 2,81%.

4.2. AB “Vilniaus degtinė” veiklos pristatymas

“AB „Vilniaus degtinė“ istorijos pradžia siejama su bendra XIX-XX amžiaus tendencija- kelti degtinės gamybą į didžiuosius miestus. Mažosios spirito varyklos sėkmingai aprūpindavo kokybišku grūdiniu spiritu degtinės fabrikus ir užtikrindavo aukščiausių stipriųjų gėrimų gamybos rezultata” (AB “Vilniaus degtinė” ataskaitos).



17 pav. AB “Vilniaus degtinė” pagrindinis pastatas (AB “Vilniaus degtinė” informacija)

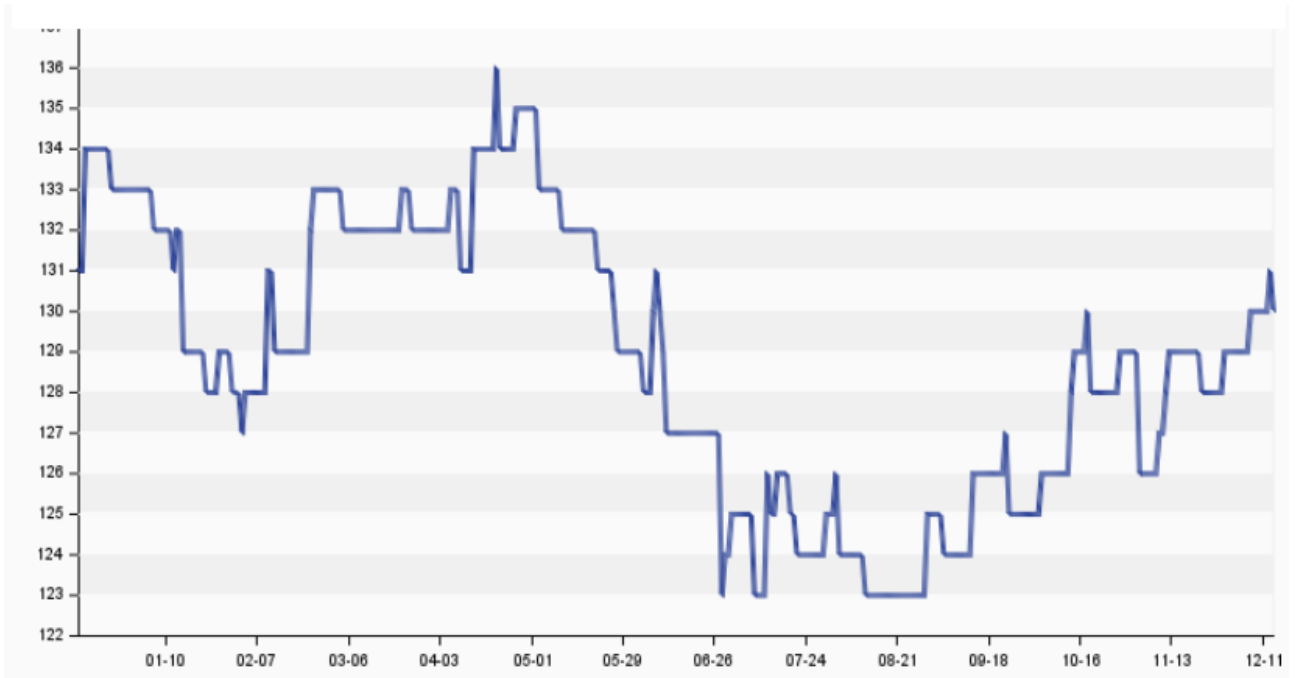
„1995 metais Vilniaus Degtinė buvo reorganizuota į specialiosios paskirties akcinę bendrovę. 2003 metais 80 procentų bendrovės akcijų įsigijo Prancūzijos koncernas Belvedere SA“ (www.vilniausdegtine.lt).

AB „Vilniaus degtinė“ vizija:

- Tapti viena stipriausių alkoholinių gėrimų gamintojų Baltijos šalyse.
- Plėsti ir nuolat tobulinti gamybą atsižvelgiant į pasaulio tendencijas ir inovacijas.

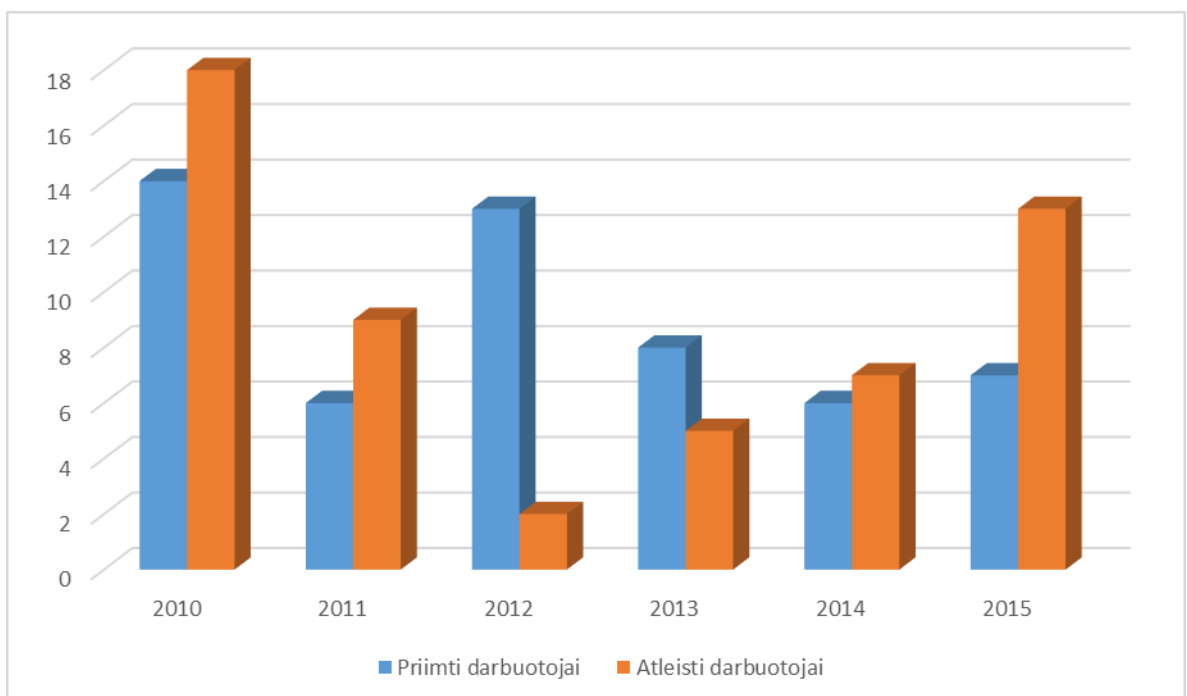
- Pelnyti neginčijamą autoritetą vartotojų, verslo partnerių, investitorių tarpe

Įmonėje darbuotojų skaičius nuolatos augo ir šiandien dienai AB „Vilniaus degtinė“ dirba 130 darbuotojų (18 pav.)



18 pav. AB "Vilniaus degtinė" darbuotojų skaičiaus kitimas 2015-2016 m.

AB „Vilniaus degtinė“ darbuotojų kaita yra nedidelė (19 pav.)

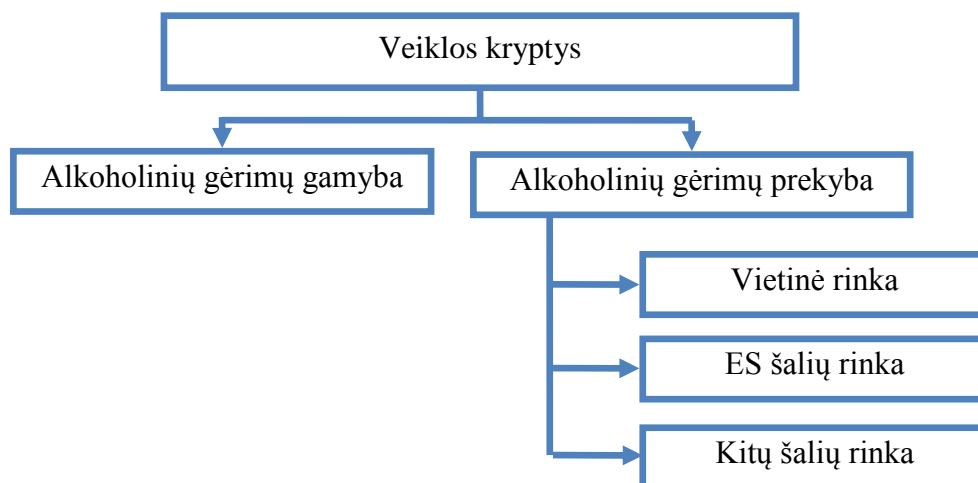


19 pav. AB „Vilniaus degtinė“ priimtų ir atleistų darbuotojų pokyčiai 2010-2015 m.

AB „Vilniaus degtinė“ dirba profesionalūs, savo srities specialistai. Kiekvienas padalinio vadovas be kitų veiklos sričių specialistai yra atsakingi už:

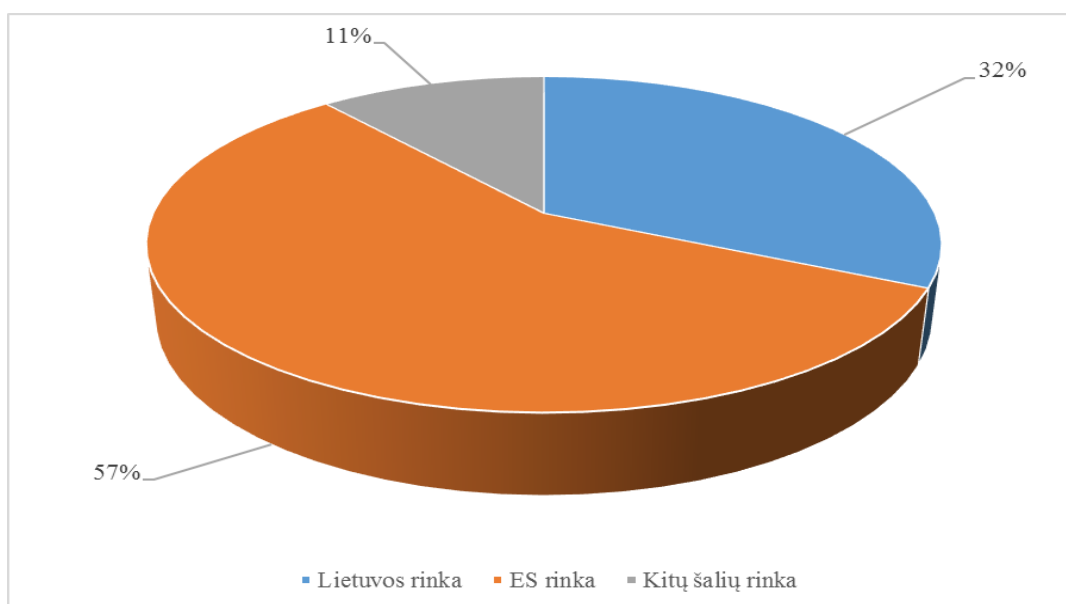
- Kiekvienas įmonės darbuotojas privalo suvokti kiek svarbus yra jo darbas, žinotų ir suvoktų esamas organizacines vertybes bei valdymo sistemos veikimo principus;
- Visiems būtų žinomi išorinių ir vidinių užsakovų reikalavimai,
- būtų užtikrinti veiklos koordinavimo ir informaciniai ryšiai tarp visų organizacijos darbuotojų.

AB „Vilniaus degtinė“ veikla vykdoma 2 kryptimis (20 pav.)



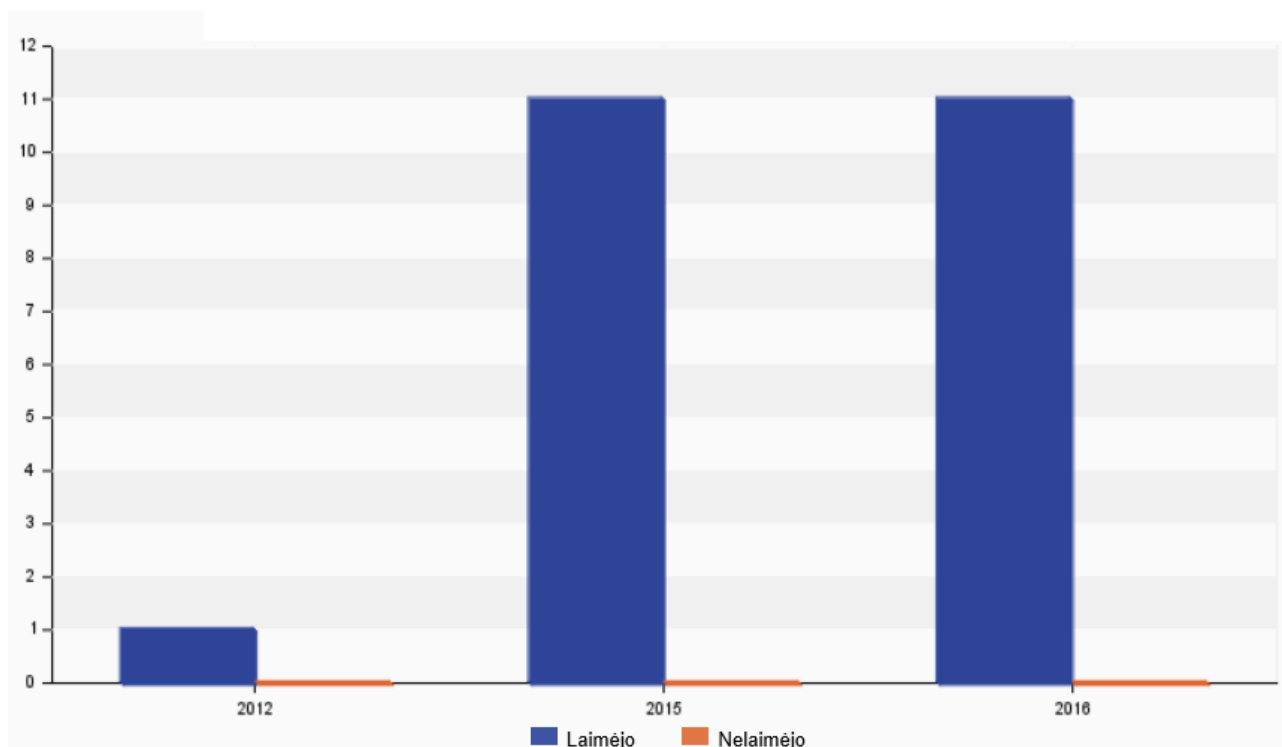
20 pav. AB „Vilniaus degtinė“ veiklos kryptys

Nuo 2007 m. AB „Vilniaus degtinė“ bendradarbiauja su „Tessendier and Fills“ konjako namais.



21 pav. AB „Vilniaus degtinė“ pajamų šaltinių pasiskirstymas pagal rinkas, proc.

Pagal 21 pav. duomenis matyti, kad 57 proc. Pajamų sudaro eksportas į ES šalis. Tačiau 32 proc. Visų pajamų gaunama pardavus gaminius Lietuvos rinkoje.



22 pav. AB “Vilniaus degtinė” dalyvavimas viešuosiuose pirkimuose

Analizuojant paveikslo duomenis matyti, kad AB “Vilniaus degtinė” 2012 metais dalyvavo 1 viešajame pirkime kaip tiekėjas ir jį laimėjo 1 (100%). 2015 metais įmonė dalyvavo 11 viešųjų pirkimų, laimėjo 11 (100%) jų. 2016 metais įmonė dalyvavo 11 viešųjų pirkimų, laimėjo 11 (100%) jų.

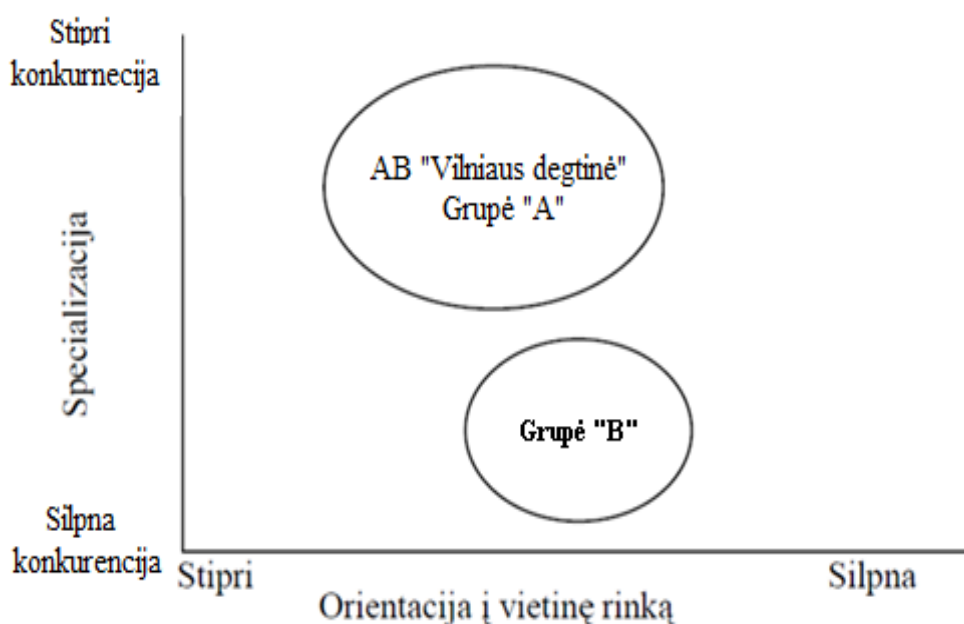
“Nuo 2012 metų bendras įmonės Vilniaus degtinė, AB pasiūlymų skaičius konkursuose yra 23, iš kurių laimėti 23 (sėkmės koeficientas 100%)” (AB Vilniaus degtinė” informacija).

7 lentelė. AB “Vilniaus degtinė” pagrindiniai partneriai, konkurentai ir pirkėjai

Pirkėjai (pagal sutarčių skaičių)	
Nacionalinė visuomenės sveikatos priežiūros laboratorija	
Lietuvos sveikatos mokslų universitetas	
"Lietuvos energijos gamyba", AB	
Pirkėjai (pagal sutarčių sumas)	
Vilniaus universitetas	75 000 €
Lietuvos sveikatos mokslų universitetas	49 070 €
Nacionalinė visuomenės sveikatos priežiūros laboratorija	13 459 €
Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centras	9 209 €

Nuo 2012 metų AB „Vilniaus degtinė“ dalyvauja Nacionalinė visuomenės sveikatos priežiūros laboratorija, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, "Lietuvos energijos gamyba", AB ir kituose paskelbtuose konkursuose

Kadangi įmonė gamybos veikloje nuolat diegia inovacijas, didinti darbo našumą bei konkuruoja su kitomis rinkoje veikiančiomis įmonėmis, todėl būtų tikslinga suformuoti strateginių grupių žemėlapyje ir pasižiūrėti kuriai grupei priskiriamas įmonė AB „Vilniaus degtinė“.



23 pav. AB „Vilniaus degtinė“ ir alkoholio rinkos strateginių grupių žemėlapis (sudaryta darbo autoriaus)

Strateginio grupės žemėlapyje matyti, kad analizuojama įmonė priskiriama prie rinkos lyderių, kuri orientuojasi ir diegia inovacijas savo veikloje, didina konkurencingumą ir pardavimų apimtys sudaro didžiąją dali vietinės rinkos pardavimų.

Grupė A buvo formuojama atsižvelgiant į pagrindinius konkurentus, kurie taip pat vykdo veiklą alkoholio gamybos šakoje. (AB „Stumbras“, UAB „Alita“)

Strateginių grupių žemėlapyje yra išskirtos dvi grupės:

- grupė A – tai nagrinėjama įmonė AB „Vilniaus degtinė“ ir jos pagrindiniai 3 konkurentai;
- grupė B – tai visos kitos įmonės, kurios veikia alkoholio gamybos ir pardavimų rinkoje, tačiau yra labia mažos ir pardavimų apimtys yra taip pat sąlyginai mažos.

Paskutinės AB „Vilniaus gėdinės inovacijos“, kurias vykdė įmonė: **Automatinis maišymas rauginimo statinėse** - Taikant šią technologiją maišymo laikas sutrumpėja iki 25 %.

AB „Vilniaus degtinė“ yra įsidedusi kokybės vadybos sistemą EN ISO 9001:2008 ir maisto saugos prevencijos sistemą RVASVT. Tinkamai kokybei palaikyti sudarytos darbo instrukcijos, kurių turi visi laikytis.

8 lentelė. ES ir LR teisės norminių dokumentų, reglamentuojančių higienos sąlygas ir saugių produktų gamybą sąvadas

Teisės norminiai dokumentai
- Lietuvos Respublikos produktų saugos įstatymas nustato bendruosius produktų saugos reikalavimus, produktų saugos valstybinės ir visuomeninės kontrolės pagrindus, informacijos apie nesaugius produktus teikimo ir perdavimo tvarką, gamintojų, pardavėjų ir paslaugų teikėjų pareigas bei atsakomybę už nesaugių produktų pateikimą į Lietuvos Respublikos rinką ir už jų padarytą žalą vartotojams;
- Lietuvos Respublikos maisto įstatymas (Žin., 2000, Nr. 32-893) - nustato tiekiamo į rinką maisto bei jo tvarkymo reikalavimus, valstybės institucijų bei visuomeninių vartotojų teisių gynimo organizacijų kompetenciją užtikrinant maisto saugą, taip pat reglamentuoja maisto gamintojų, paslaugų teikėjų bei pardavėjų pareigas ir atsakomybę;
- LR Geriamojo vandens įstatymas nustato į rinką tiekiamo, maisto įmonėse naudojamo geriamojo vandens saugos ir kokybės užtikrinimo sąlygas įgyvendinant LR gyventojų teisę vartoti sveiką ir švarų geriamąjį vandenį bei gauti informaciją apie jo saugą ir kokybę;
- Lietuvos Respublikos vartotojų teisių gynimo įstatymas nustato vartotojų teises, taip pat reglamentuoja vartotojų ir prekių pardavėjų, gamintojų bei paslaugų teikėjų santykius;
- Reglamentas (EC) Nr.178/2002 – nustatantis maisto įstatymo bendruosius principus ir reikalavimus, įkuriantis Europos maisto saugos tarnybą ir nustatantis su maisto saugos klausimais susijusias procedūras;
- Reglamentas (EC) 852/2004 – Maisto higienos reikalavimai ūkio subjektams tvarkantiems maistą;
- Reglamentas (EC) 882/2004 – Reikalavimai valstybinei kontrolei;
- 2008 m. gruodžio 16 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1331/2008, nustatantis maisto priedų, fermentų ir kvapiųjų medžiagų leidimų suteikimo procedūrą;
- EB Nr.1333/2008, Europos parlamento ir tarybos reglamentas 2008m. Gruodžio 16 d. Dėl maisto priedų šiuo reglamentu yra suderinamas maisto priedų naudojimas maisto produktuose;
- HN 15:2005 „Maisto higiena“, patvirtintos Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2005m. rugsėjo 1 d. įsakymu Nr. V – 675 (Žin., 2005, Nr.1110-4023), reikalavimų;
- HN 16:2011 „Medžiagų ir gaminių, skirtų liestis su maistu, specialieji sveikatos saugos reikalavimai“;
- HN 24:2003 „Geriamojo vandens saugos ir kokybės reikalavimai“;
- HN 26:2006 Maisto produktų mikrobiologiniai kriterijai;
- HN 53:2010 „Leidžiami vartoti maisto priedai“;
- HN 54:2008 Maisto produktai. Didžiausios leidžiamos teršalų ir pesticidų likučių koncentracijos;
- HN 90:2011 „Dezinfekcijos, dezinfekcijos ir deratizacijos bendrieji saugos reikalavimai“;
- HN 119:2002 Maisto produktų ženklavimas;
Privalomojo pirmosios pagalbos mokymo programos, Privalomojo higienos įgūdžių mokymo programos ir Privalomojo mokymo apie alkoholio ir narkotikų žalą žmogaus sveikatai mokymo programa. 2008 01 28,Nr.V-69;

Siekiant išlaikyti kokybę ir pagaminti saugius produktus įmonė privalo laikytis ES ir LR teisės norminių dokumentų.

4.3. AB „Vilniaus degtinė“ konkurencingumo vertinimas remiantis M.Porter „Deimanto“ modeliu

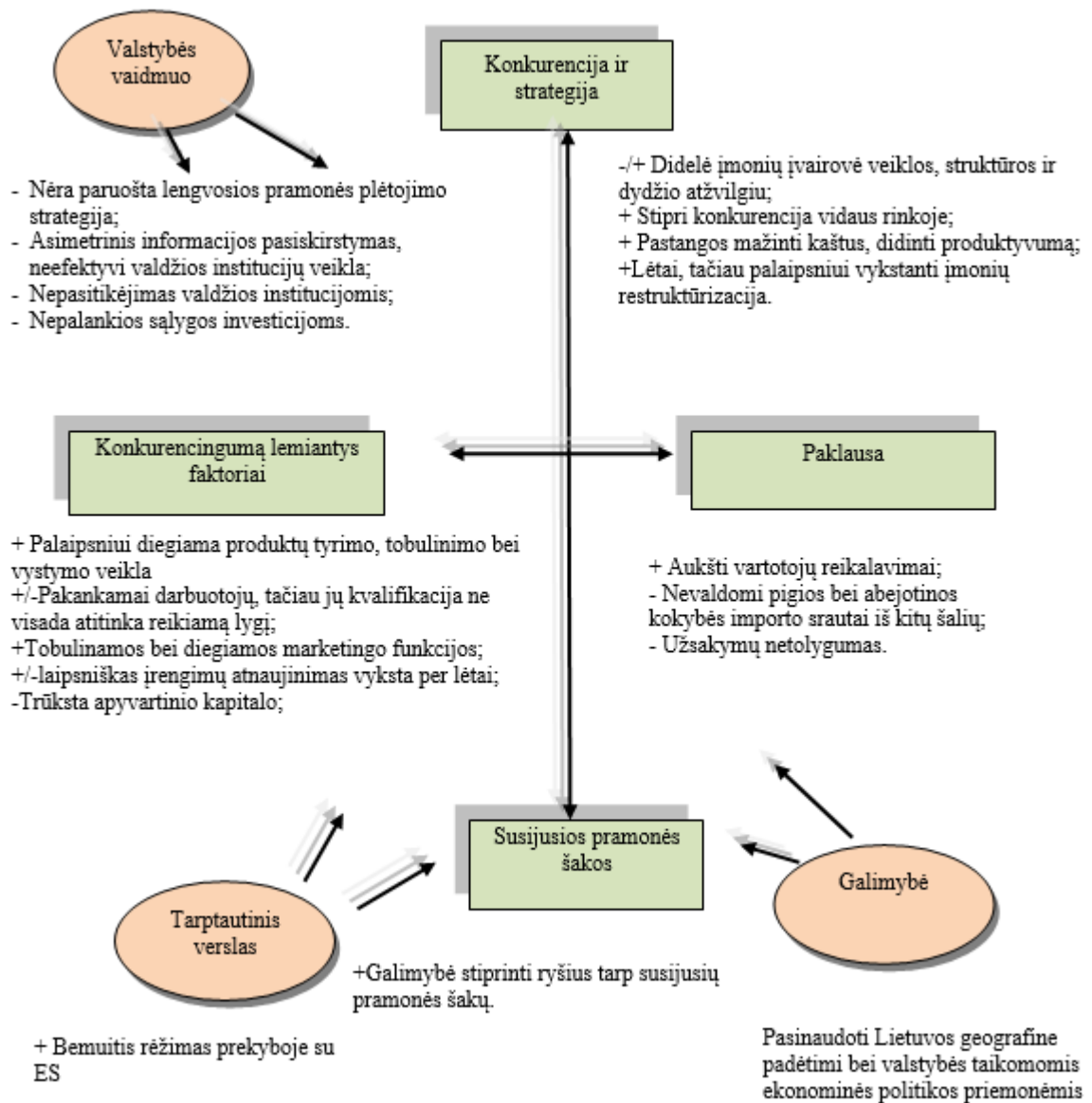
Šioje darbo dalyje bus apžvelgti makroekonominiai ir socialiniai veiksniai, įtakoiantys įmonės rinkos konkurencingumą. Šitam vertinimui buvo naudojami Lietuvos statistiniai duomenys, mokslo šaltiniuose pateikti duomenys. Pagal parengtą M. Porter modelį jie yra sugrupuoti ir įvertinti.

Siekiant išlikti konkurencinga įmone rinkoje svarbu laiku pažinti svarbiausius ir būdingiausius šios rinkos konkurencinius pranašumus. Alkoholio rinkos konkurencinį pranašumą veikia:

- skonio tradicijos;
- aukštas darbuotojų profesionalumas lyginant su žemais darbo kaštais;
- geografinė padėtis, ES ir Rusijos rinkų artumas.

Rinkoje kievienais metais keičiasi technologijų lygiai bei vartotojų reikalavimai, todėl labai svarbu laiku ir tinkamai pasirinkti tų technologijų atnaujinimus, kurie tai dienai yra patys aktualiausi.

Tos įmonės, kurios sieks mažinti veiklos kaštus bei esant poreikiui atliks įmonės restruktūrizaciją tikėtina, kad išliks konkurencingos veikiančioje rinkoje. Tai ypatingai aktualu alkoholio rinkoje veikiančioms kompanijoms, kadangi šioje rinkoje gaminamų ir parduodamų prekių paklausta privalo būti lanksti, nors ji ir yra koncentruota stambiuose verslo vienetuose.



24 pav. AB “Vilniaus degtinė” konkurencingumo modelis

Ištekliai

Vienas svarbiausių gamybos veiksnių yra žmogiškieji ištekliai – darbuotojų skaičius, kvalifikacija, kaina, darbo valandų skaičius.

Ilgą laiką vertinant AB “Vilniaus degtinė” konkurencingumo lygį rinkoje buvo akcentuojama, kad pagrindinis AB “Vilniaus degtinė” pranašumas yra pigi ir kvalifikuota darbo jėga, tačiau dėl Lietuvos integracijos į pasaulio ekonomiką padėtis sparčiai keičiasi. Analizuojant šią situaciją, galima nurodyti tokius veiksnius, lemiančius tokią padėtį:

- masiška po Lietuvos įstojimo į ES žmonių emigracija į Vakarų valstybes;
- labai prastas profesinio rengimo lygis, kuris artimiausiu metu gali tapti didžiausiu pramonės plėtros stabdžiu.

Žinių, susijusių su alkoholio gamybos pramone, ištekliai (valstybėje turimos mokslinės, techninės ir rinkos žinios) yra pakankami, tačiau svarbu juos efektyviai panaudoti.

Fiziniai ištekliai. Brangūs energiniai ištekliai, kurie didina įmonės gaminamos produkcijos savikainą.

Finansiniai ištekliai. Prieinamo kapitalo kiekis ir kaina, ir gebėjimas juos tinkamai panaudoti labai svarbūs, ypač tokiomis sąlygomis, kai prarandami tokie svarbūs konkurenciniai pranašumai kaip pigi darbo jėga, turi būti pakeisti kitais.

Infrastruktūra. Lietuva gali didžiuotis išplėtotu transporto, komunikavimo ir finansų paslaugų infrastruktūra, kuri itin svarbi kiekvieno verslo plėtrai. Taip pat Lietuvoje yra aukštas kompiuterizacijos lygis.

Taigi nepaprastai greitai besikeičianti aplinka suformuoja situaciją, kai verslo ir remiančioms valstybės organizacijoms tenka priimti vienokius ar kitokius sprendimus, susijusius su sėkmingo funkcionavimo tarptautinėje rinkoje užtikrinimu. Dažniausiai, nepaprastai svarbi yra subalansuota pramonė, kuri leis efektyviai plėtoti įmonės alkoholio produkcijos pardavimus vietinėje rinkoje. Visi veiksmai turi būti kruopščiai planuojami, analizuojami ir vertinami.

Įmonės konkurencingumo problema yra svarbi ir sudėtinga dėl savo kompleksiško. Pastaruoju metu konkurencijos mastą lemia spartus technologijų atsinaujinimas, stiprėja naujų konkurencingų prekių, naujų realizavimo rinkų paieška. Ypač daug dinamikos suteikia mokslo bei technologijų pažanga. Neatsitiktinumas tai, jog prekės naujumas ir įvairumas tampa vienu iš pagrindinių alkoholio pramonės konkurencingumo veiksnių.

4.4. AB „Vilniaus degtinė“ makroaplinkos vertinimas

Šioje darbo dalyje atliksiu įmonės konkurencingumo tyrimo vertinimą. Tai yra pagal parengtą anketą ir gautus duomenis bus analizuojami tyrime dalyvavusių įmonės atstovų atsakymai. Apklausos klausimynas buvo grindžiamas konkurencingumo tyrimo metodologija. Konkurencingumo vertinimas apima tokias dimensijas:

- politinė aplinka;
- įstatyminė aplinka;
- socialinė-kultūrinė aplinka;
- ekonominė aplinka;
- technologinė aplinka;
- gamtinė aplinka;
- kiti.

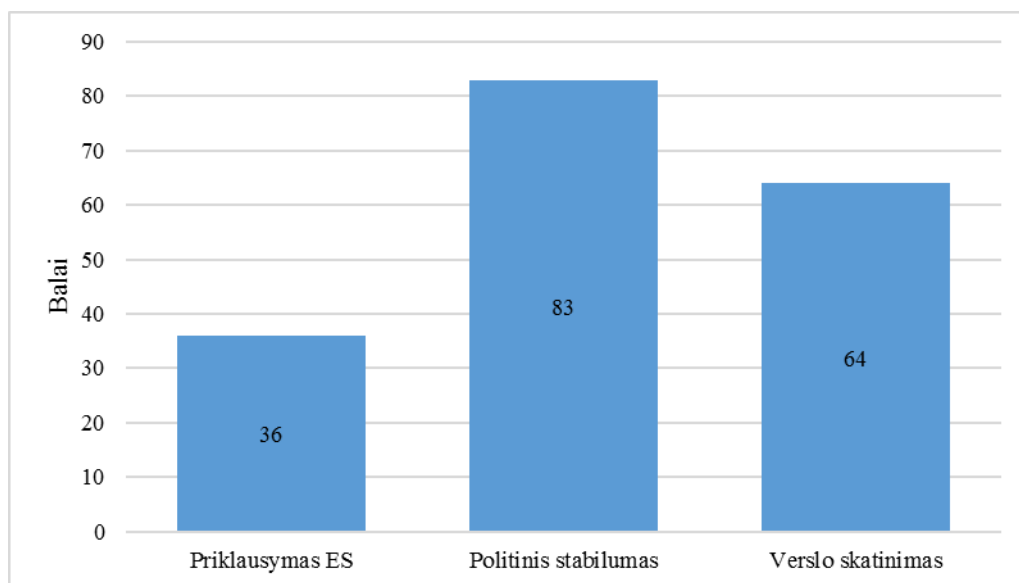
Įmonės konkurencingumo veiksnių tyrimo anketa sudaryta taip, kad būtų aprėptas platus sąrašas veiksnių, turinčių įtakos šio sektoriaus konkurencingumui. Anketą sudaro 25 veiksniai, kuriuos respondentai turės įvertinti dešimtbalėje sistemoje, siekiant nustatyti labiausiai įtakojančius Lietuvos alkoholio pramonės konkurencingumą veiksniai.

Visų įmonės atstovai atsakymus atsiuntė nurodytu elektroniniu paštu, vadinas atsakomumas yra 100 proc. Toliau bus atliekamas vertinimas pagal išskirtas dimensijas.

4.4.1. Politinės aplinkos vertinimas

Vyriausybės priimami sprendimai tiek teigiamai, tiek neigiamai veikia verslo aplinkas, kurios tiesiogiai įtakoja įmonių veiklos rezultatus. Kiekvienais metais siekiama mažinti šešėlinę ekonomiką imamasi įvairių sprendimų siekiant tai kontroliuoti. Taip pat didelius dėmesys skiriamas nepilnamečių asmenų alkoholio vartojimui, uždraudiant reklamas, apribojant įsigijimo laiką, mažinant prekybos vietų galimybes.

Žemiau esančiame paveiksle pateiktas tyrime dalyvavusių respondentų politinės aplinkos veiksnių vertinimas dešimtbalėje sistemoje.



25 pav. Politinės aplinkos veiksnių vertinimas, balais.

Pagal gautus tyrimo duomenis matyti, kad politinis stabilumas labia reikšmingas vertinant politinės aplinkos veiksniai. Ir paskutiniu metu tai tampa labia aktualu, kadangi didinami ne tik akcizai alkoholiniams gėrimams, tačiau atsiranda labia daug aprobojimų pardavimo vietose, pardavimo alikuose ir pan.

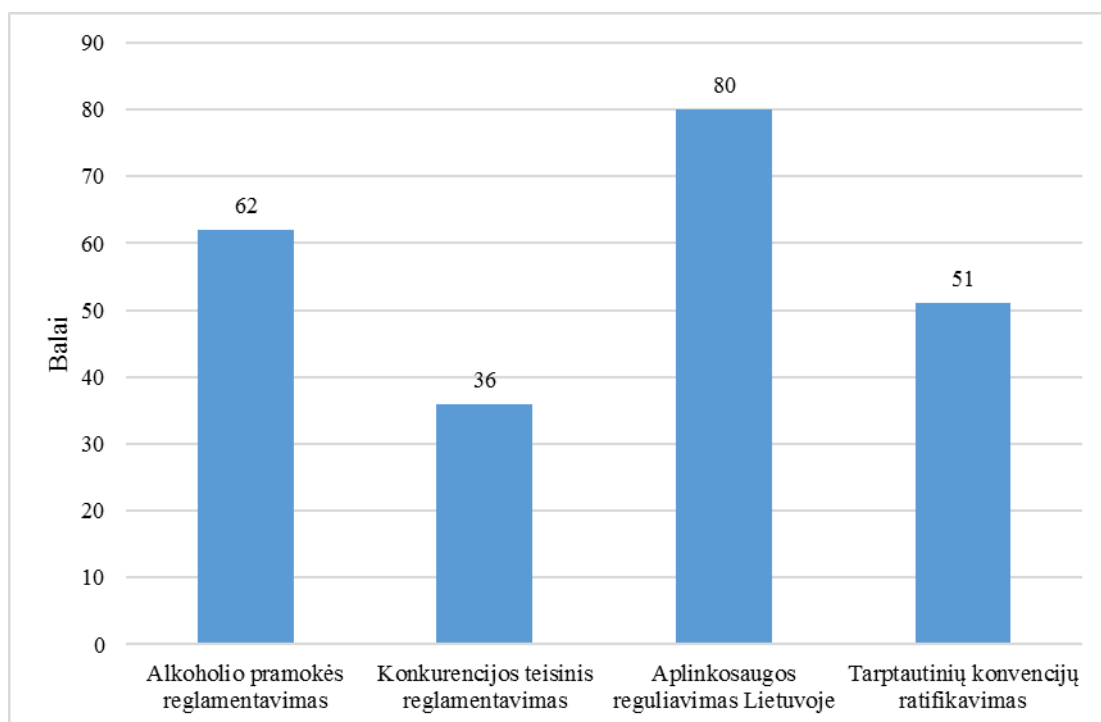
Taigi įmonės konkurencingumas formuojamas vyriausybės sektoriaus įtakojimu. “Vyriausybės ir viešosios institucijos formuoja aplinką, kurioje įmonės ir organizacijos sąveikauja siekiant pelno ir užtikrinant ekonomikos augimą. Jeigu valstybė nesugeba sukurti aplinkos, kuri į

konkrečią šaką pritrauktų privačiojo sektoriaus investicijas, sektoriaus konkurencinė padėtis bus silpna. Iš kitos pusės, valstybės išlaidos, skirtos palankios aplinkos formavimui neatsiperka, jeigu konkretaus sektoriaus veikėjai negali jų panaudoti geresnės konkurencinės pozicijos užkariavimui rinkoje”

(http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/imported/lt/veikla/veiklos_sritys/pramone_ir_ve_rslas/pramone/analize/chemijos_pramones_studija.pdf.)

4.4.2. Įstatyminės aplinkos vertinimas

Toliau atliekant tyrime dalyvavusių respondentų atsakymų vertinimą, matyti, kad aplinkosaugos reguliavimas Lietuvoje turi didžiausią įtaką iš įstatyminės aplinkos veiksnių įmonės konkurencingumui. Vidutiniškai kiekvienas respondentas skyrė po aštuonis balus. Mažiausią įtaką, anot respondentų, įmonės konkurencingumui turi muitinės procedūros praėjimas.



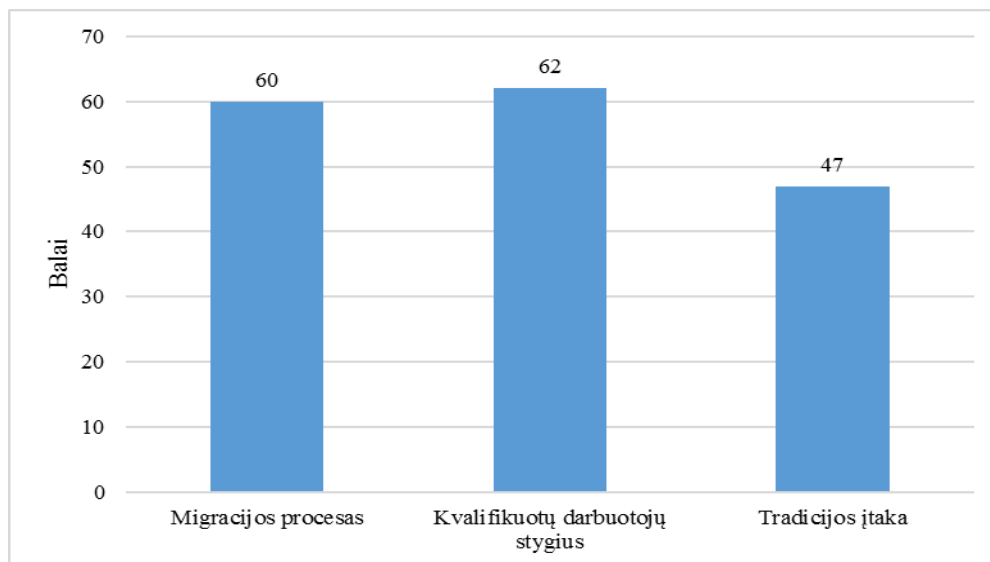
26 pav. Įstatyminės aplinkos veiksnių vertinimas, balais.

Vis labiau griežtėjantys aplinkosauginiai reikalavimai įtakoja AB “Vilniaus degtinė” konkurencingumo galimybes. Įmonė privalo vadovautis patvirtintais reglamentais ne tik prekiaujant alkoholiu, bet ir gaminant.

Kokybės gerinimas skatina AB “Vilniaus degtinė” pardavimų apyvartos augimą, taip tiesiogiai sukeldami ekonominį efektą.

4.4.3. Socialinės - kultūrinės aplinkos vertinimas

Analizuojant socialinės-kultūrinės aplinkos vertinimą svarbiu veiksniumi yra darbo rinka ir jos efektyvumas bei lankstumas.



27 pav. Socialinės-kultūrinės aplinkos veiksnių vertinimas, balais.

Pagal tyrime dalyvavusių įmonės atstovų atsakymus, galime teigti, kad didžiausią įmonės konkurencingumui įtaką daro kvalifikuotų darbuotojų stygius (62 balai). Migracijos procesas taip pat sudaro nemažą įtaką alkoholio pramonės konkurencingumui, kadangi jis glaudžiai sąveikauja su kvalifikuotų darbuotojų stygiumi.

Jei kvalifikuota darbo jėga yra tinkamai sudėliota, naudojama bei skatinama, tuomet pavyksta darbus atlikti produktyviai bei našiai. Jei pavyksta tinkamai panaudoti darbo rinkoje veikiančių darbuotojų gebėjimus ir talentus, tai konkurencingumas alkoholio pramonėje išauga labai ženkliai.

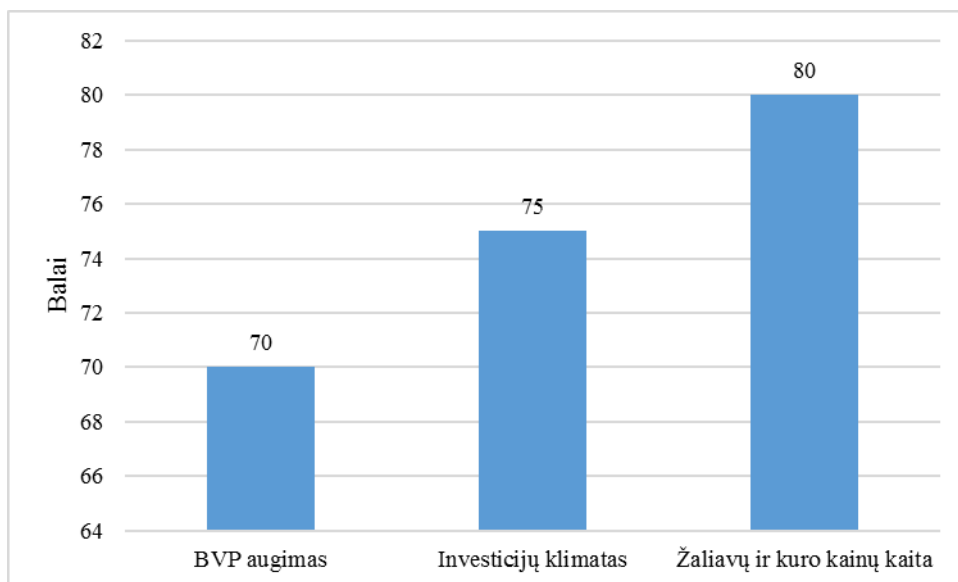
Migracijos procesas neigiamai veikia įmonių konkurencingumą, kadangi įmonės intensyviai netenka kvalifikuotų darbuotojų, o naujų darbuotojų paieška ir apmokymas mažina įmonių veiklos našumą.

Išsilavinimas ir vėliau nuolatinis mokymasis įtakoja šalies, šakos ar įmonių konkurencingumo lygį, kadangi mokymosi dėka pavyksta didinti gamybos našumus, mažinti kaštus, kuriti pridėtinę vertę.

Įmonės konkurencingumui mokymasis yra labia aktualus, kadangi išsilavinę ir protingi žmonės geba orientuotis nuolat besikeičiančioje aplinkoje, priima jiems teikiamą informaciją, komunikuoja ir sprendžia iškilusias problemas. Ypatingai aktualus mokymosi veiksnys yra tuomet, kai įmonėje diegiamos naujos gamybos sistemos paremtos inovacijomis ir tada būtina greitai perprasti naujų technologijų teikiamą pridėtinę naudą.

4.4.4. Ekonominės aplinkos vertinimas

Nuolat augantis šalies, pramonės ar įmonės konkurencingumas glaudžiai siejasi su makroekonominės aplinkos veiskniais. Pripažįstama, kad makroekonominis stabilumas tiesiogiai nedidida šalies, pramonės škos ar įmonės konkurencingumo, tačiau jam ir nekenkia, priešingai nei esant makroekonominiam nestabilumui.



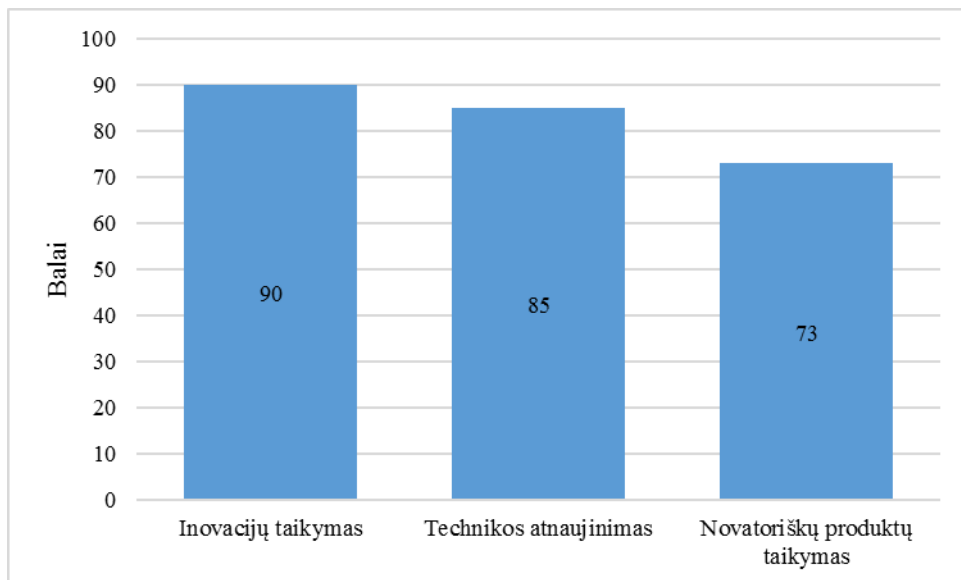
28 pav. Ekonominės aplinkos veiksnių vertinimas, balais.

Pagal gautus duomenis galima teigti, kad visi trys ekonominės aplinkos veiksniai labai svarbūs įmonės konkurencingumui.

Žaliavų ir kuro kainų kaita labiausiai įtakoja įmonės konkurencingumą, kadangi tai tiesiogiai įtakoja kainą bei kitus rodiklius. Taip pat labai svarbus veiksnys yra investicijų kaita. Šis rodiklis taip pat tiesiogiai įtakoja konkurencingumą alkoholio pramonėje.

4.4.5. Technologinės aplinkos vertinimas

Analizuojant technologinės aplinkos veiksnių vertinimą, matyti, kad didžiausią įtaką įmonės konkurencingumui anot tyrime dalyvavusi įmonėsd atstovų turi inovacijų taikymas bei technikos atnaujinimas, atitinkamai 90 ir 85 balai. Taip pat nemažą vaidmenį konkurencingumui vaidina novatoriškų produktų taikymas.



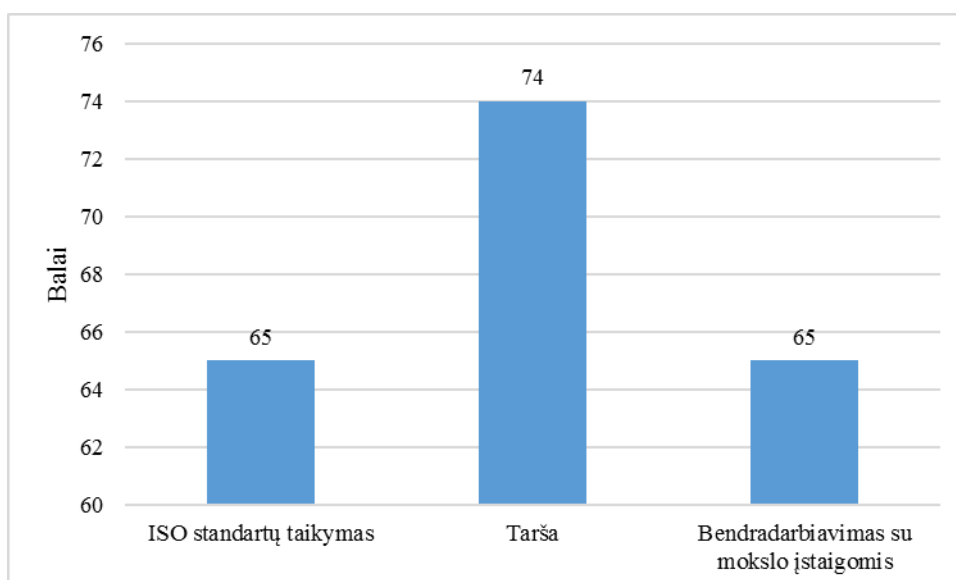
29 pav. Technologinės aplinkos veiksnių vertinimas, balais.

AB “Vilniaus degtinė” inovacijų taikymas respondentų nuomone didina konkurencingumo lygį konkurentų atžvilgiu. Inovacijų diegimas užtikrina ne tik konkurencingas sąlygas Lietuvos rinkoje, tačiau suteikia daugiau galimybių didinti eksporto galimybes. Pasak respondent, sėkmingiausios inovacijos siejamos su technologiniais įrengimais, kadangi jų dėka didinamas našumas bei gerinama gaminamo produkto kokybė.

Naujovių diegimo srityje svarbų vaidmenį vaidina efektyvus informacijos valdymas. Alkoholio pramonės konkurencingumui didinti galima būtų naudoti B2B ir B2C elektroninę komerciją, kuri ypač padėtų smulkioms įmonėms, kurios iki šiol ja mažai naudojami. Diegdamos elektroninės komercijos priemones įmonės galėtų pagerinti tiekimo grandinės valdymą, apsikeitimą informacija, kurti virtualius tinklus, tvarkyti smulkius užsakymus, sumažinti užsakymų vykdymo laiką, pavyzdžiui, galėtų sukurti tam tikros verslo sistemos Intranetą.

4.4.6. Gamtinės aplinkos vertinimas

Kalbant apie gamtinę alkoholio pramonės makroaplinką, reikšmingas elementas šiuo atveju yra tarša. Kiti likę du elementai yra mažiau svarbūs alkoholio pramonės konkurencingumui.



30 pav. Gamtinės aplinkos veiksnių vertinimas, balais.

Bendradarbiavimas su mokslo įstaigomis tiesiogiai didina konkurencingumą, kadangi yra ieškoma naujovių, kurias būtų galima pritaikyti alkoholio pramonėje, ruošiamas žmogiškasis kapitalas, apsieikiama turima informacija ir žiniomis bei kt.

ISO standartų taikymas gerina pagamintos produkcijos kokybę, o tai tiesiogiai didina konkurencingumą alkoholio gaminius.

Apibendrinant makroaplinkos veiksnių analizę sudaroma išorinių veiksnių įvertinimo matrica.

9 lentelė. AB “Vilniaus degtinė” išorinių veiksnių įvertinimo matrica

Eil. Nr.	Veiksny	Lyginamasis svoris*	Įvertinimas**	Balas***
<i>Galimybės</i>				
1	Augančios rinkos	0,07	3	0,21
2	Technologijų tobulėjimas	0,08	4	0,32
3	Įėjimo į rinką barjerai	0,03	3	0,09
4	Silpnesni konkurentai	0,17	4	0,68
5	Plati geografinė rinka	0,04	3	0,12
6	Eksperimentai	0,06	3	0,18
<i>Grėsmės</i>				
7	Valiutų kursų kitimas	0,04	3	0,12
8	Mažėjančios eksporto apimtys	0,03	2	0,06
9	Ekonominis nuosmukis	0,09	3	0,27
10	Kainų augimas	0,02	3	0,06
11	Mokesčių sistemos kitimas	0,06	3	0,18
12	Vartotojų poreikių kitimas	0,08	4	0,32
13	Pakaitalų grėsmė	0,09	2	0,18

14	Migracija	0,02	3	0,06
15	Aplinkos apsauga	0,03	2	0,06
16	Tiekėjų grėsmė	0,09	2	0,18
	Iš viso:	1		3,09

* Kiekvienam veiksmui priskirti svorį: nuo 0.0 (nesvarbus) iki 1.0 (labai svarbus). Visų svorių suma turi būti lygi 1.

** Priskirti vertinimus nuo 1 iki 4 kiekvienam išoriniam veiksmui.

*** Aukščiausias galimas balas - 4, žemiausias – 1.

Sudaryta išorinių veiksmų įvertinimo matrica atspindi esamą AB “Vilniaus degtinė” padėtį, kurią įmonė išnaudoja susikurti stiprią padėtį rinkoje, bei tos silpnybės į kurias įmonė turėtų atsižvelgti ir stengtis pašalinti.

4.5. AB „Vilniaus degtinė“ mikroaplinkos vertinimas

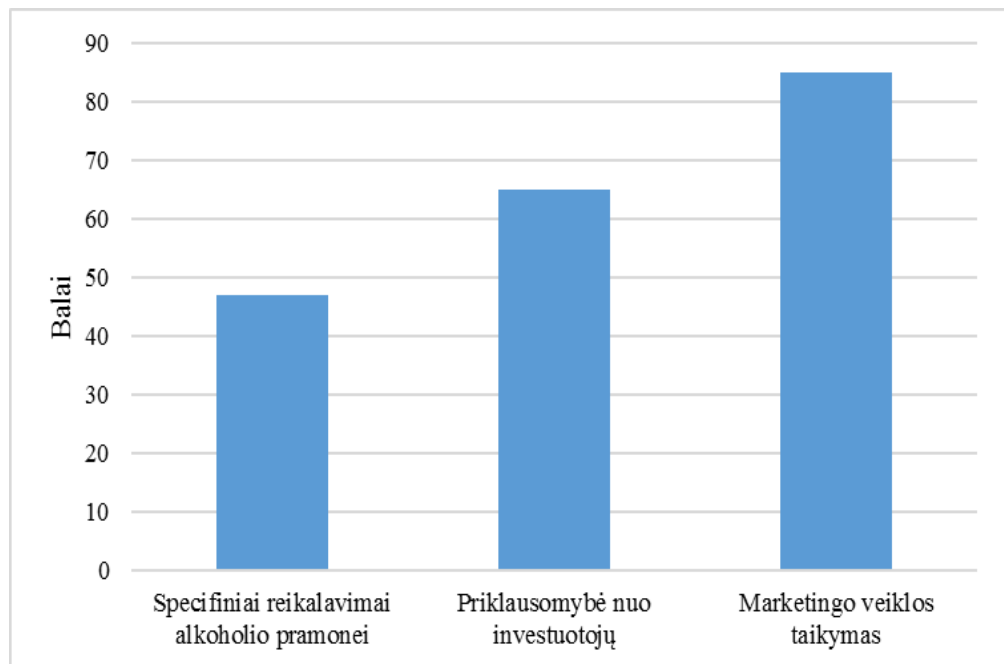
Vidinė aplinka – tai aplinka, kurią įmonė gali įtakoti ir ją valdyti. Keičiantis rinkoms, kuriose įmonė vykdo veiklą, vykdant veiklos plėtrą reikia gerai išanalizuoti vidinę įmonės aplinką, kurią pagrindinai sudaro: įmonės apibrėžties traktuotė, žmogiškieji, finansiniai, rinkodaros ir gamybiniai ištekliai.

Žmogiškieji ištekliai. Nuo veiklos pradžios įmonė sugebėjo sukomplektuoti gabių gamybos darbuotojų ir administracijos komandą, kuri puikiai vykdo užsibrėžtus įmonės tikslus. Ją sudaro stipri valdymo grandis – didelę vadovavimo patirtį turintys vadovai, kompetentingi gamybos vadovai. Tokia situacija įmonės atžvilgiu traktuojama kaip stiprioji pusė.

Gamybiniai ištekliai (resursai). Įmonėje vyrauja teigiama atmosfera tiek bendraujant darbuotojams tarpusavyje, tiek su verslo partneriais ar tiekėjais.

10 lentelė. AB “Vilniaus degtinė” vidinės aplinkos situacija (sudaryta autoriaus)

Komponentai	Apibūdinimas
Struktūra	Įmonė yra didelė, todėl kiekvienam darbuotojui yra aiškiai apibrėžtos funkcijos. Jokiems procesams atlikti kompanija nesinaudoja kitų įmonių paslaugomis. Kadangi įmonė yra vidutinė darbuotojų skaičiumi tad ir jos valdymas nėra sudėtingas.
Sistema	AB “Vilniaus degtinė” tai įmonė, kuri auga kiekvieną dieną tiek viduje, tiek ir išorėje. Gamyba atliekama siekiant aukščiausio kokybės lygio. Įmonėje diegiamos inovacijos, kurių pagrindą didinamas darbo našumas, gerinamos darbo sąlygos gamybos darbuotojams ir kitiems gamybos bei aptarnavimo srityje dirbantiems specialistams.
Kultūra	Vidinės kultūros aukštas lygis buvo pasiektas nuolat sistemingai dirbant ta kryptimi. Šiandien dienai AB “Vilniaus degtinė” vidinė atmosfera yra teigiama, kurios pagrindu pavyksta sukurti papildomą pridėtinę vertę įmonei ir jos darbuotojams.
Darbuotojai	AB “Vilniaus degtinė” darbuotojai siekia bendrų tikslų ir jų veikla paremta komandiniu darbu. Naujiems darbuotojams sudaromos sąlygos išmokti, tobulėti ir prie to labai prisideda seniau įmonėje dirbantys asmenys.



31 pav. Kitų konkurencingumo veiksnių vertinimas, balais.

AB “Vilniaus degtinė” esamas konkurencingumo lygis tiesiogiai priklauso nuo jos veiklos efektyvumo lygio. Veiklos efektyvumo lygį gerina per paskutinius 5 metus įdiegtos įvairios inovacijos, susijusios su technologiniais įrengimais, užsakymų priėmimo procesais bei CMR įdiegimu. Vertinant AB “Vilniaus degtinė” konkurencingumą su kitomis šakoje veikiančiomis įmonėmis galima teigti, kad AB “Vilniaus degtinė” pasirinko tinkamas strategijas pardavimų rinkai plėsti, tokias kaip naujo asortimento plėtra, darbuotojų motyvavimo ir lojalumo programos sukūrimas, visų skyrių vadovų intensyvūs mokymai jų srities temomis.

Apibendrinant AB “Vilniaus degtinė” vidinės aplinkos veiksnių analizę galima teigti, kad įmonėje dirba savo sritį išmanantys specialistai, kurie kuria pridėtinę vertę įmonei. Įmonėje vyrauja teigiama vidinė atmosfera, kuri suteikia darbuotojams komfortabilumo ir pasitenkinimo savo darbu.

Siekiant įvertinti AB “Vilniaus degtinė” vidinės aplinkos veiksnių analizę sudaroma 3 lentelėje vidinių veiksnių įvertinimo matrica.

11 lentelė. AB “Vilniaus degtinė” vidinių veiksmų įvertinimo matrica

Pagrindiniai vidiniai veiksniai:	Svoris*	Įvertinimas**	Balas***
<u>Stiprybės</u>			
Žinomas prekinis ženklas	0,08	4	0,32
Prekės ir kokybės santykis	0,1	4	0,4
Motyvuoti darbuotojai	0,07	3	0,21
Lyderio pozicija alkoholio rinkoje	0,09	4	0,36
Nuolat atnaujinami procesai	0,07	4	0,28
Veiksmingos reklamos priemonės	0,06	3	0,18
Emblemų įvaizdis	0,08	3	0,24
<u>Silpnybės</u>			
Sumažėjęs pelningumas	0,15	2	0,3
Didelė prekių savikaina	0,07	2	0,14
Sudėtingas organizacijos valdymas	0,03	1	0,03
Per mažas darbuotojų skaičius	0,1	2	0,2
Jaunų specialistų trūkumas	0,03	1	0,03
Ribota produkcijos pasiūla	0,05	2	0,1
Neatliekami tyrimai, įvertinti vartotojų poreikiams	0,02	1	0,02
<u>Viso:</u>	1.00		2,81

* Kiekvienam veiksmui priskirti svorį: nuo 0.0 (nesvarbus) iki 1.0 (labai svarbus). Visų svorių suma turi būti lygi 1.

** Priskirti vertinimus nuo 1 iki 4 kiekvienam išoriniam veiksmui.

*** Aukščiausias galimas balas - 4, žemiausias – 1.

Sudaryta vidinių veiksmų įvertinimo matrica atspindi esamą įmonės padėtį, kurią įmonė išnaudoja susikurti stiprią padėtį rinkoje, bei tos silpnybės į kurias įmonė turėtų atsižvelgti ir stengtis pašalinti.

Įvertinus visas silpnybes ir stiprybes bei kaip įmonė susidoroja su jomis, gautas rezultatas lygus 2,81. Tai rodo, kad įmonė gerai tvarkosi su savo silpnybėmis bei gerai išnaudoja savo stipriąsias puses.

Įvertinus visas silpnybes ir stiprybes bei kaip įmonė susidoroja su jomis, gautas rezultatas lygus 3,09. Tai rodo, kad įmonė gerai tvarkosi su savo silpnybėmis bei gerai išnaudoja savo stipriąsias puses.

Žemiau sudaroma SWOT analizė, kurios dėka galima identifikuoti kaip turėtų judėti įmonė ir kokiomis priemonėmis stiprinti konkurencingumą. SSGG dažnai naudojamas įmonių strateginių tikslų formavimui.

12 lentelė. AB „Vilniaus degtinė“ SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
Aukšta paslaugų kokybė Kvalifikuoti darbuotojai Nuolat atnaujinamos technologijos Veiksmingos reklamos priemonės Didėjančios eksporto apimtys	Sumažėjęs pelningumas Didelė produkcijos savikaina Sudėtingas organizacijos valdymas Jaunų specialistų trūkumas Neatliekami tyrimai, įvertinti vartotojų poreikius
Galimybės	Grėsmės
Auganti darbo jėgos pasiūla Technologijų tobulėjimas Įėjimo į rinką barjerai Silpnesni konkurentai Plati geografinė rinka Eksperimentai	Ekonominis nuosmukis Mokesčių sistemos kitimas Vartotojų poreikių kitimas Pakaitalų grėsmė Migracija Aplinkos apsauga Tiekėjų grėsmė

Atlikus AB „Vilniaus degtinė“ SSGG analizę nustatyta, kad įmonės stipriosios pusės yra aukšta paslaugų kokybė, kuri suteikė galimybę palaikyti tvirtus ryšius su tiekėjais. Įmonėje dirba profesionalūs darbuotojai, kurių dėka įmanoma palaikyti gerą reputaciją bei įvaizdį rinkoje. Valdymo sistema veikia nepriekaištingai, kadangi įmonėje pakankamas žmogiškųjų išteklių kiekis, kuris užtikrina įsipareigojimų įvykdymą laiku.

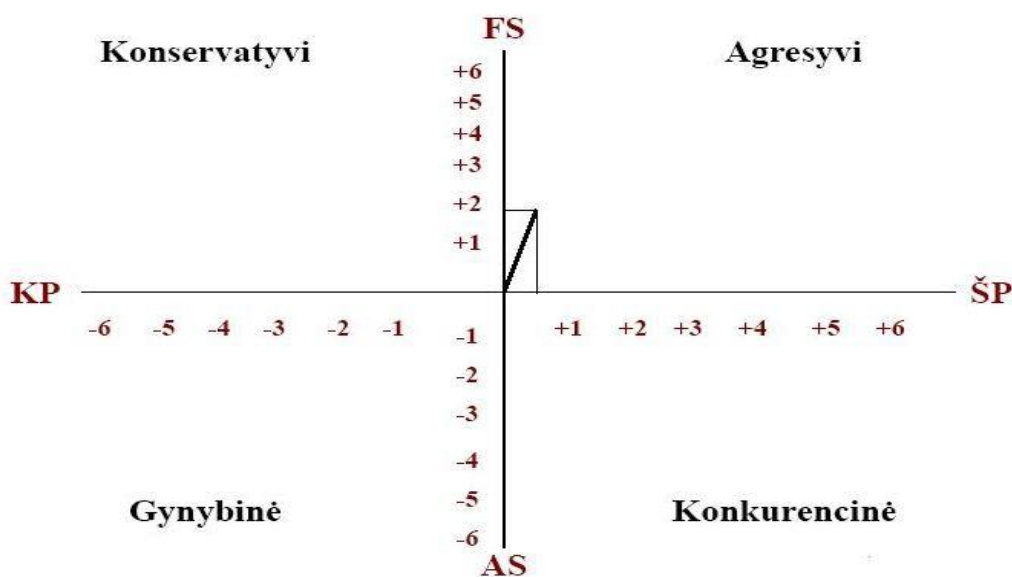
SSGG analizė taip pat išryškino įmonės silpnas vietas, tai yra vadybininkų ribota paslaugų pasiūla, neatliekami tyrimai siekiant įvertinti vartotojų poreikius.

Įmonė, siekdama dar labiau sustiprinti konkurencinius pranašumus, turi pilnai realizuoti savo vidinius pranašumus, tuo pačiu neutralizuojant vidinius trūkumus.

13 lentelė. AB „Vilniaus degtinė“ SPACE matrica

Y	Finansinis stiprumas (FS)		Aplinkos stabilumas (AS)	
	Investicijų grąža	+4	Technologijos pokyčiai	-3
	Likvidumas	+4	Infliacijos lygis	-2
	Pinigų srautai	+5	Poreikio kitimas	-4
	Finansinės pajamos	+6	Konkuruojančių produktų kainos	-3
	Apyvartinis kapitalas	+5	Įėjimo į rinką barjerai	-4
			Konkurencinis stiprumas	-2
			Pakaitalų galimybė	-3
			Kainos elastingumas	-3
	Vidurkis	+4,8	Vidurkis	-3
Bendras Y šalies rezultatas: +1,8				
X	Konkurencinis pranašumas (KP)		Šakos patrauklumas (ŠP)	
	Rinkos dalis	-5	Augimo potencialas	+5
	Produkto kokybė	-5	Pelno potencialas	+5
	Produkto gyvavimo ciklas	-4	Finansinis stabilumas	+4
	Vartotojų lojalumas	-3	Technologijos sugebėjimai	+6
	Produkto atnaujinimo ciklas	-3	Resursų panaudojimas	+4
	Technologijos žinios	-4	Įėjimo į rinką lengvumas	+2
	Tiekimo ir paskirstymo kanalų kontrolė	-3	Produktyvumas	+5
	Vidurkis	-3,9	Vidurkis	+4,4
Bendras X šalies rezultatas: +0,5				

Pagal lentelės duomenis sudarome matricą.



32 pav. AB „Vilniaus degtinė“ matrica

Padarius SPACE matricą matome, kad AB „Vilniaus degtinė“ tinka agresyvi strategija, o tai reiškia, kad AB „Vilniaus degtinė“ yra finansiškai stipri firma, pasiekusi konkurencinį pranašumą augančioje ir stabilioje šakoje.

4.6. AB „Vilniaus degtinė“ gamybos ir pardavimų apimčių prognozavimas

Alkoholio rinkos gamybos ir pardavimų prognozavimas atliekamas naudojant kiekybinį laiko eilutės prognozavimo metodą – Trendo metodą, pagal paskutinių 6 metų gamybos ir pardavimo apimtis.

Tiesinis trendas gali užtikrinti tinkamą ilgalaikio laiko eilutės kitimo aprašymą. Tiesinės funkcijos, geriausiai aprašančios trendą.

$$T = a + b \cdot t \tag{1}$$

T – prognozuojama pardavimo apimtis tam tikrais metais (dekalitru);

t – metai;

a, b – trendo lygties koeficientai.

14 lentelėje pateikiami duomenys apie alkoholio gamybų apimtis.

14 lentelė. AB “Vilniaus degtinė” gamybos apimtys 2010 – 2015 m.

Metai (t)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	1	2	3	4	5	6
Gamybos apimtys (y _t)	35033	36983	35488	37574	40124	37615

Galima naudoti mažiausiųjų kvadratu (MK) metodą. Iš pradžių randame koeficientą b:

$$b = \frac{n \sum ty_t - \sum t \cdot \sum y_t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2} = 697,69 \quad (2)$$

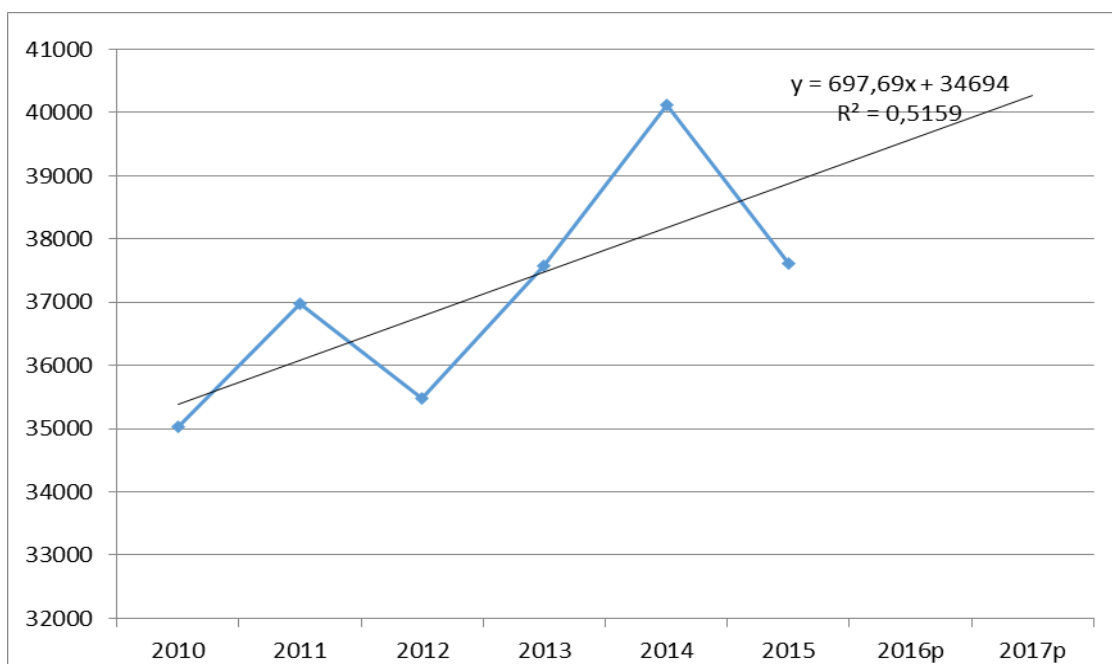
O tada randame koeficientą a pagal formulę:

$$a = \frac{1}{n} (\sum y_t - b \cdot \sum t) = 34694 \quad (3)$$

Vadinasi gauname tokią tiesės lygtį:

$$\tilde{y} = 34694 + 697,69t, \quad (4)$$

kurios grafikas pavaizduotas x paveiksle.



33 pav. AB “Vilniaus degtinė” gamybos prognozė 2016-2017 m., dekalitru

Determinacijos koeficientas R^2 , parodantis kokią kintamojo y variacijos dalį nulemia tiriamasis rodiklis x. Prognozavimo rezultatai pateikti x lentelėje

Determinacijos koeficientas R^2 , parodantis kokią kintamojo y variacijos dalį nulemia tiriamasis rodiklis x, apskaičiuojamas pagal sekančią išraišką:

$$R^2 = \frac{\sum (\tilde{y}_i - \bar{y})^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2} = 0,5159 \quad (5)$$

Norint nustatyti, kaip rastas vienas ar kitas trendas gerai aprašo turimus duomenis galima skaičiuojant vidutinę absoliučią procentinę paklaidą.

15 lentelė. Prognozavimo tikslumo nustatymas

MAPE %	Prognozavimo tikslumas
<10	Labai tikslus
10÷20	Tikslus
20÷50	Pakankamas
>50	Nepakankamas

Vidutinė absoliutinė procentinė paklaida:

$$MAPE = \frac{1}{n} \sum_{t=0}^n \frac{|y_t - \tilde{y}_t|}{y_t} \cdot 100\% \quad (10)$$

$$MAPE = 2.44 \%$$

Kadangi paklaida neviršija 10%, galima teigti, kad surasta trendo lygtis pakankamai tiksliai atspindi turimus duomenis ir ją galima naudoti prognozavimui.

Žinant regresijos lygties koeficientus, galima apskaičiuoti prognozuojamo rodiklio reikšmę, įrašius norimą $t = n + t$ reikšmę, kur t - prognozės intervalas.

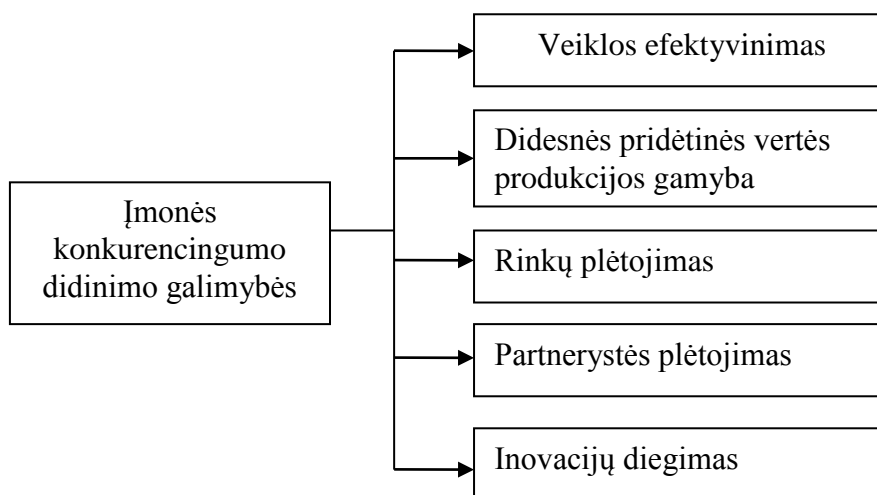
16 lentelė. Įmonės gamybos prognozavimas 2016 – 2017 metams (dekalitru)

Metai	Prognozuojama gamyba
2016	39577
2017	40275

Kaip matyti pagal aukščiau pateiktos lentelės duomenis, 2016 metais gamybos apimtys turėtų siekti 39577 dekalitru ir tai būtų 1962 dekalitru daugiau nei 2015 metais ir 2017 metais – 40275 dekalitru ir tai būtų 2661 dekalitru daugiau nei prognozuojamais 2016 metais.

4.7. Darbo rezultatų apibendrinimas

AB “Vilniaus degtinė” konkurencingumas didžiajia dalimi priklauso nuo jos veiklos efektyvumo, kurį veikia daugelis veiksnių. Įmonės konkurencingumo augimas labiau priklauso nuo įmonių veiklos ir taikomų strategijų, pavyzdžiui inovacijų degimo ir darbo našumo didinimo, unikalių prekių kūrimo efektyvumo, taikomų darbuotojų motyvavimo priemonių įvairovės, vadovybės pasiruošimo deleguoti įgaliojimus ir kt.



34 pav. AB “Vilniaus degtinė” konkurencingumo didinimas

Norint AB “Vilniaus degtinė” didinti konkurencingumą ir užimamas pozicijas rinkoje būtina:

1. Didinti veiklos efektyvumą:

- gavimo logistika:
 - Internetas, tiekėjų atrankos sistema, įmonės išteklių kontrolės sistema.
- gamybinės- technologinės operacijos:
 - Gamybos proceso kompiuterizuotos sistemos.
- produkto paskirstymas
 - Ryšių su vartotojais valdymo sistema (CRM), užsakymų kontrolės sistemos.

2. Didesnės pridėtinės vertės produkcijos gamyba:

- Gamybos technologijų plėtojimas:
 - Internetas, bendri tinklai su mokslo institucijomis.
- Marketingas ir pardavimai:
 - Internetinis marketingas, elektroninė komercija.

3. Rinkų plėtojimas:

- Popirkiminis aptarnavimas, marketingas ir pardavimai, gamybos technologijų plėtojimas:
 - Internetas, bendri tinklai su klientais ir mokslo institucijomis, internetinis marketingas ir elektroninė komercija.

4. Partnerystės plėtojimas:

- Gavimo logistika, popirkiminis aptarnavimas:
 - Internetas, Intranetas, Ekstranetas, bendri verslo partnerių tinklai.

5. Inovacijų diegimas

Taigi augant konkurencijai ir keičiantis vartotojų poreikiams alkoholio rinkoje, viena iš AB „Vilniaus degtinė“ konkurencingumo sąlygų yra reagavimo į rinkos pokyčius trukmės sutrumpinimas.

IŠVADOS

Teoriniai konkurencingumo vertinimo tyrimai ir atliktas AB „Vilniaus degtinė“ įmonės konkurencingumo praktinis (empirinis) tyrimas, sąlygojo tokias magistrinio darbo išvadas:

1. Atlikta alkoholio pramonės analizė leido nustatyti, kad skirtingose šalyse alkoholinių gėrimų vartojimas vertinamas skirtingai. Europos šalyse alkoholio pardavimo apribojimai yra labia skirtingi ir konkuruojant bet kokioje rinkoje būtina žinoti tos šalies reikalavimus. Lietuvoje taikomi alkoholio prekybos apribojimai yra vieni griežčiausių. Europojenagrinėjamu laikotarpiu pastebima augimo – kritimo – augimo – kritimo tendencija. Lietuvos moksleiviai alkoholį pradeda vartoti jaunesni nei ES vidurkis.

2. Konkurencingumo samprata gali būti nagrinėjama keliais lygmenimis: įmonių, atskirų ūkio šakų ar geografiniu mastu. Atlikta mokslinė analizė parodė, kad konkurencingumo didinimo veiksniai gali būti naujos įrangos įsigijimas, praplėsiantis įmonės technologijos galimybes bei darbuotojų mokymai ir jų kvalifikacijos kėlimas.

3. Analizė, besiremianti „Deimanto modelio“ metodika, parodė, kad įmonė yra konkurencinga, jei yra glaudūs bendradarbiavimo ryšiai tarp susijusių ir aptarnaujančių sektorių. Analizuojamos įmonės konkurencingumą mažina žemas darbo našumas, kuris iki šiol buvo kompensuojamas pigesne darbo jėga. Darbo našumą padidintų investicijos į naują įrangą, progresyvius darbo organizavimo metodus. Žinių, susijusių su alkoholio pramone, ištekliai Lietuvoje yra pakankami, tačiau svarbu juos efektyviai panaudoti. Įmonių bei jų padalinių vadovams būtinos šiuolaikinės vadybinės kompetencijos, įžvalgumas.

4. Kadangi konkurencingumas vis labiau siejamas su naujovėmis, tyrimais, technologine plėtra ir kokybės gerinimu, alkoholio pramonės įmonių lėšos turi būti skirtos verslo inovacijų skatinimui ir naujų technologijų diegimui, investuojant į tiesiogines vystymo ir plėtros veiklas ir į netechnologines naujoves, sukuriant šiam tikslui specialias paskatas ir pagalbos programas. Informacinių technologijų panaudojimas turi būti „perkeliamas“ į aukštesnį lygį visoje alkoholio pramonės plėtotėje ir veikloje: nuo gamybos iki pardavimų.

5. Atlikus AB „Vilniaus degtinė“ konkurencingumą įtakojančių veiksnių analizę identifikuota, kad:

- Konkurencingumą skatinantys veiksniai yra inovacijų diegimas bei našumo didinimas;
- Konkurencingumą ribojantys veiksniai yra darbuotojai, rinkos paieška, teisinės kliūtys bei komunikavimas.

6. Prognozuojant AB „Vilniaus degtinė“ gamybos apimtis 2016 – 2017 m., naudojant tiesinio trendo funkciją, nustatyta, kad gamybos apimtys didės iki 39577 dekalitų 2016 metais.

7. Svarbiausias išteklius įtakojantis įmonės konkurencingumą yra žmogiškasis išteklius, todėl jo tobulinimui reikia skirti ypatingą dėmesį, kadangi masiška darbuotojų migracija iššaukia kvalifikuotų darbuotojų trūkumą.

NAUDOTA LITERATŪRA

1. Bakanauskas a. (2004). *Marketingo komunikacija*: mokomoji knyga. Kaunas: VDU leidykla.
2. Barkauskas V. ir Bačkaitis D. (2007). *Konkurencingumo įtaka šalies ūkiui*. Economics & Management.
3. Bierman H. (2011). *Improving Competitiveness of Industry*. Singapore: World Scientific.
4. Čibinskienė A., Pridotkienė J. (2010). *Įmonių konkurencingumo vertinimo pasienio regione specifika*. Vadyba, Journal of management.
5. Dubinas V. (2001). *Vadybos sprendimų realizavimas šiuolaikinėmis sąlygomis*. VŠĮ Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
6. Gaižauskaitė I. ir Mikėnė I. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
7. Grublienė V., Ambraziūnaitė E. ir Venckevičė I. (2014). *Paslaugų kokybės sąsajos su AB Lietuvos draudimas konkurencingumu*. Regional Formation and Development Studies.
8. Havrila I. ir Gunawardana P. (2003). *Analysing Comparative Advantage and Competitiveness: An Application to Australia's Textile and Clothing Industries*. Australian Economic Papers.
9. Jakutis A., Petraškevičius V., Stepanovas A., Šečkutė L. Ir Zaicev S. (2007). *Ekonomikos teorija*. Vilnius: Eugrimas.
10. Jurkauskas A. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas.
11. Karliof B. ir Liovingsson F. (2006). *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. – Vilnius: Verslo žinios.
12. Keršienė R. (2008). *Įmonių konkurencingumas globalizacijos sąlygomis*. Economics & Management.
13. Kotler P. ir Armstrong A. (2012). *Principles of Marketing*. London: Pearson Education.
14. Marčinskas A. ir Diskienė D. (2001). *Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai*. Ekonomika.
15. Meilienė E. ir Snieška V. (2010). *Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatose*. Viešoji politika ir administravimas.
16. Navickas V. ir Malakauskaitė A. (2010). *Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas*. Verslas: Teorija ir praktika.
17. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2012). *Marketingas*. Vilnius: Garnelis.

18. Rakauskienė G., Tamošiūnienė R. (2013). *Šalies konkurencingumą lemiantys veiksniai*. Verslas: teorija ir praktika.
19. Rakauskienė G. (2013). *Šalies konkurencingumo skatinimo sprendimų pagrįstumo didinimo*. Daktaro disertacija, Vilnius.
20. Rinkauskaitė K. (2007). *Įmonės konkurencingumas ir jo didinimo veiksniai*. Jaunasis mokslininkas.
21. Rui Vinhas S. (2013). *Competitiveness in the Real Economy: Value Aggregation, Economics and Management in the Provision of Goods and Services*. Farnham, Surrey : Gower.
22. Siudek T., Zawojcka A. (2014). *Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research*. Oeconomia.
23. Stanikūnas R. (2009). *Konkurencijos politika: teorija ir praktika*. Monografija.
24. Stoner J. A. F., Freeman E. R., Gilbert Jr. D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas.
25. Šimelytė A., Antanavičienė J. (2013). *Rėmimo reikšmė pritraukiant TUI Baltijos valstybių pavyzdžiu*. Verslas: teorija ir praktika.
26. Valodkienė G., Snieška V. (2012). *Tarptautinis konkurencingumas ir jį lemiantys veiksniai ekonomikos nuosmukio laikotarpiu*. Economics and management.
27. Valodkienė G., Snieška V., Gaidelys V. (2011). *Inovacijų ir mokslo įtaka Lietuvos pramonės konkurencingumui*. Economics & Management.

Kiti šaltiniai:

1. Beniušienė, I.; Svirskienė, G. Konkurencingumas: teorinis aspektas. [žiūrėta 2016-02-01]. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2008~ISSN_1648-9098.N_4_13.PG_32-40/DS.002.0.01.ARTIC
2. Bierman, Harold. Improving Competitiveness of Industry. Singapore: World Scientific, 2011. EBook Collection. Web. [žiūrėta 2016-03-06]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO Publishing: http://web.a.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzQyNjM2MI9fQU41?s_id=35be1293-e654-43c8-b3cd
3. Juščius V., Lekavičienė D. Finansinių rodiklių panaudojimas įmonių konkurencingumo rinkoje vertinimui. [žiūrėta 2016-02-06]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LTLDB0001:J.04~2006~1367155833200/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

4. Lietuvos Respublikos Konkurencijos įstatymas. Lietuvos Respublikos Seimas 2012-03-22, Nr. VIII-1099. (Žin., 1999, Nr.30–856).

ANKETA

Esu Kauno Technologijos Universiteto ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantūros studijų studentas. Atlieku tyrimą savo baigiamajam darbui „Įmonės konkurencingumo vertinimas bei prognozavimas Lietuvos alkoholinių gėrimų rinkoje“.

Prašau užpildyti pateiktą lentelę ir atsiųsti atsakymus elektroniniu paštu aistisn@gmail.com.

Prašau įvertinti kiekvieno pogrupio elementą pagal jų reikšmingumą AB “Vilniaus degtinė” konkurencingumui 10 balų sistema.

Veiksny	Įvertinimas balais
Politinė aplinka	
Priklausymas ES	
Santykiai su šalimis kaimynėmis	
Užsienio prekybos skatinimas	
Politinis stabilumas	
Įstatyminė aplinka	
Muitinės procedūros praėjimas	
Tarptautinis konvencijų ratifikavimas	
Tekstilės pramonės reglamentavimas	
Konkurencijos teisinis reglamentavimas	
Aplinkosaugos reguliavimas Lietuvoje	
Socialinė-kultūrinė aplinka	
Migracijos procesai	
Kvalifikuotų darbuotojų stygius	
Tradicijos įtaka	
Ekonominė aplinka	
BVP augimas	
Investicijų klimatas	
Žaliavų ir kuro kainų kaita	
Technologinė aplinka	
Inovacijų taikymas	
Technikos atnaujinimas	
Novatoriškų produktų taikymas	
Gamtinė aplinka	
ISO standartų taikymas	
Tarša	
Bendradarbiavimas su mokslo įstaigomis	
Kiti	

Specifiniai reikalavimai tekstilės pramonei	
Priklausomybė užsienio investuotojams	
Marketingo veiklos taikymas	