



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

SANDRA STANEIKIENĖ

VALGOMŲJŲ LEDŲ PRAMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas: prof. dr. Vytautas Snieška

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

VALGOMŲJŲ LEDŲ PRAMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMAS

Verslo ekonomika 621L17001

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko: _____
VMGMVE-5 gr. Sandra Staneikienė
2016 12 19

Vadovas: _____
prof. dr. Vytautas Snieška
2016 12

Recenzentas: _____
prof. dr. Jadvyga Čiburienė
2016 12

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Sandra Staneikienė

(Studento vardas, pavardė)

Verslo ekonomikos programa, 621L17001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo vertinimas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2016 m.

Kaunas

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

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

Staneikienė, Sandra. The Evaluation of Competitiveness of Ice Cream Industry. Master's Final Thesis in Business Economics / supervisor prof. dr. Vytautas Snieška. Departamento of Economics, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 04 S Economics.

Key words: industry, competitive.

Kaunas, 2017, 66 p.

SUMMARY

Integration and global process which are in progress all over the world and constitute hazards related to dominating Lithuanian industry branches based on traditional technologies, competitive ability at open global market, and these hazards have becoming stronger. Worsening demographic situation and increasing pressure at labour market constitute direct hazard to Lithuanian business competitive ability. Currently it would be especially actual to orient the flow of economic researches to studying of sources of increase of international competitive ability of Lithuanian industrial sector. Though all indices demonstrate economic growth, we see lack of investment. Such situation constitutes hazard to competitive ability of exporters.

Research object. Ice-cream industry competitive ability.

Research objective. To analyse the factors predetermining competitive ability of ice-cream industry and prepare recommendations regarding increase competitive ability of ice-cream industry.

Thesis tasks:

1. To analyse the essence of competitive ability discussed in scientific literature (articles) and distinguish major factors impacting on competitive ability;
2. To establish and analyse major factors, having impact on competitive ability of ice-cream industry;
3. To carry out the assessment of opportunities of increase competitive ability of ice-cream industry;
4. To provide theoretical and practical model of factors, having impact on competitive ability of ice-cream industry.

Questionnaire survey about the impact of internal and external factors on competitive ability was carried in the Company according to Five Forces Competition Model of M. E. Porter. Analysis of ice-cream industry networks was carried out, and the project of factors predetermining competitive ability was developed for ice-cream industry networks. Major observations and statements are provided in conclusion part of the Thesis.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
ĮVADAS	9
1. KONKURENCINGUMO SAMPRATA, ANALIZĖS LYGMENYS IR VEIKSNIAI, TURINTYS ĮTAKOS (ĮTAKOJANTYS) MAISTO PRAMONĖS SEKTORIUI.....	11
1.1. Konkurencingumo samprata ir analizės lygmenys	11
1.2. Konkurencingumui įtaką darantys veiksniai.....	17
2. VALGOMŪJŲ LEDŲ PRAMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMO METODAI	29
2.1. Konkurencingumo vertinimo modeliai	30
2.2. Veiksnių vertinimo rodikliai	35
2.3. Teorinis valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo modelis.....	37
3. TYRIMO METODOLOGIJA	39
4. LIETUVOS VALGOMŪJŲ LEDŲ GAMYBOS SEKTORIAUS KONKURENCINGUMO VEIKSNIŲ ANALIZĖ	42
4.1. Valgomųjų ledų pramonės veiklos apžvalga	42
4.2. Valgomųjų ledų įmonių dalyvavusių tyrime apibendrinimas.....	44
4.3. Valgomųjų ledų sektoriaus konkurencingumo veiksnių tyrimas.....	45
4.3.1. Bendroji tiriamųjų charakteristika.....	45
4.3.2. Valgomųjų ledų pramonės konkurencingumą lemiančių vidinių veiksnių analizė.....	48
4.3.3. Valgomųjų ledų pramonės konkurencingumą lemiančių išorinių veiksnių analizė.....	52
4.3. Valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo didinimas	59
4.4. Valgomųjų ledų pramonės konkurencingumas pagal M. E. Porterio konkurencingumo jėgų modelį	61
IŠVADOS.....	62
PASIŪLYMAI.....	64
LITERATŪRA	65

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Konkurencingumo struktūra (Žitkus, 2005).....	14
1.2 pav. Šalies konkurencingumo požiūriai (Rakauskaitė ir Tamošiūnienė, 2013)	16
1.3 pav. Porterio „deimanto“ modelis (Porter, 1990).....	18
1.4 pav. M. E. Porterio „deimanto“ konkurencingumo veiksniai (Porter, 1990)	19
1.5 pav. Porterio penkių jėgų modelis (Porter, 1990).....	21
1.6 pav. Konkurencingumas įmonėse (Adomaitis, 2010).....	23
1.7 pav. Konkurencinės strategijos planavimas (Day ir Reibstein, 1997).....	24
1.8 pav. Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai (Marčinskas ir Diskienė, 2001)	25
1.9 pav. Gyventojų skaičius Lietuvoje (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis).....	28
1.10 pav. Konkurencingumo vertinimo problemos ir apribojimai (Navickas ir Malakauskaitė, 2010).....	29
1.11 pav. M. E. Porterio „deimanto“ modelis (Porter's Diamond model, 2012).....	30
1.12 pav. Bendrasis konkurencingumo tyrimo modelis (Barkauskas, 2009)	31
1.13 pav. „Dvigubo deimanto“ modelis (Simanavičienė ir kt., 2007).....	32
1.14 pav. Konkurencingumo „ledkalnis“ (Žitkus, 2005).....	33
1.15 pav. Konkurencingumo veiksnių modelis (Meilienė ir Snieška, 2010).....	34
1.16 pav. Teorinė valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo modelis. Šaltinis: sudaryta darbo autorės.....	37
1.17 pav. Lietuvoje pagaminta valgomųjų ledų, mln. l. (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis).....	43
1.18 pav. Valgomųjų ledų eksportas iš Lietuvos, mln. Eur. (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis).....	44
1.19 pav. Valgomųjų ledų įmonių ženklai.....	44
1.20 pav. Respondentų pasiskirstymas įmonėje, pagal užimamas pareigas, proc.	46
1.21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmones, proc.	46
1.22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių, proc.....	47
1.23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal konkuravimo būdą, proc.	47
1.24 pav. Vidiniai veiksniai, lemiantys valgomųjų ledų pramonės konkurencingumą, proc.	48
1.25 pav. Vizijos ir strategijos veiksnių elementų vertinimo pasiskirstymas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, proc.....	49
1.26 pav. Žmogiškųjų išteklių veiksnių elementų vertinimo pasiskirstymas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, proc.....	50

1.27 pav. Klientų veiksmų elementų vertinimo pasiskirstymas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, proc.	51
1.28 pav. Finansų veiksmų elementų vertinimo pasiskirstymas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, proc.	52
1.29 pav. Išoriniai veiksniai, lemiantys valgomųjų ledų pramonės konkurencingumą, proc.	53
1.30 pav. Vyriausybės vaidmens veiksmų elementų vertinimo pasiskirstymas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, proc.	54
1.31 pav. Socialinių-kultūrinių veiksmų elementų vertinimo pasiskirstymas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, proc.	54
1.32 pav. Ekonominių šalies veiksmų elementų vertinimo pasiskirstymas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, proc.	55
1.33 pav. Tarptautinio verslo veiksmų elementų vertinimo pasiskirstymas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, proc.	56
1.34 pav. Galimybių (atsitiktinumų) veiksmų elementų vertinimo pasiskirstymas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, proc.	57
1.35 pav. Praktinis valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo modelis	60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Konkurencingumo esmė.....	12
1.2 lentelė. Konkurencingumas pagal analizės lygmenis (Navickas ir Malakauskaitė, 2012).....	15
1.3 lentelė. Konkurencingumo veiksniai (Valodkienė ir Snieška, 2012)	26
1.4 lentelė. Šalies konkurencingumo veiksnių klasifikacija (Meilienė ir Snieška, 2010)	27
1.5 lentelė. Parduota valgomųjų ledų Lietuvos rinkoje (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis).....	42
1.6 lentelė. Lietuvos grietinių valgomųjų ledų rinka Vokietijoje (pagal „Euromonitor International“).....	43
1.7 lentelė. Valgomųjų ledų pramonės konkurencingumą mažinančių ir didinančių veiksnių vertinimas.....	58

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekvienos įmonės sėkmės garantas – ilgalaikis konkurencingumas. Tad kiekvienos įmonės tikslas – išlaikyti kuo didesnę konkurencingumą ir išlikti konkurencingumo viršūnėje.

Vis dažniau išryškina kylančias grėsmes pasaulyje vykstantys sunkūs ir sudėtingi globaliniai procesai, susieti su esamomis Lietuvos gamybos šakų, grįstų tradicinėmis technologijomis, konkuravimo galimybėmis atviroje globalioje rinkoje, ir ši grėsmė stiprėja. Tiesioginę grėsmę Lietuvos verslo konkurencingumui kelia blogėjanti demografinė situacija ir auganti įtampa darbo rinkoje. Dabar labai aktualu ekonominius tyrimus nukreipti Lietuvos gamybos sektoriaus tarptautinio konkurencingumo didinimo šaltinių tyrinėjimo linkme. Nors visi rodikliai rodo, kad ekonomika didėja, tačiau yra jaučiama investicijų stoka. Tokia situacija kelia nerimą eksportuotojų konkurencingumui.

S. Adomaitis (2010), J. Bruneckienė (2010), E. Meilienė, V. Snieška (2010), V. Navickas, A. Malakauskaitė (2010), G. Staskevičiūtė, R. Tamošiūnienė (2010), A. Liučvaitienė, K. Peleckis(2011), A. Čibinskienė, J. Pridotkienė (2011), A. Grebliauskas, M. Stonys (2012), G. Valodkienė, V. Snieška (2012), J. Šeputienė, K. Brazauskienė (2013) mokslinėje literatūroje išnagrinėjo konkurencingumo didinimo temą. Šią temą nagrinėja ir kiti mokslininkai, tačiau jų darbuose vis dar mažai dėmesio skiriama konkurencingumo proceso valdymui.

Apie maisto pramonės sektoriui didžiausią įtaką darančius veiksnius daug informacijos nėra.

Darbo problema. Konkurencingumo veiksniai yra vidiniai ir išoriniai. Kartu jie veikia kaip sistema. Mokslinėje literatūroje dažnai formuojama, kad didžiausią įtaką konkurencingumui daro vidiniai veiksniai. Kurie konkurencingumo veiksniai turi daugiausiai įtakos valgomųjų ledų pramonei?

Tyrimo objektas. Valgomųjų ledų pramonės konkurencingumas.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti valgomųjų ledų pramonės konkurencingumą lemiančius veiksnius ir parengti rekomendacijas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui didinti.

Darbo uždaviniai:

1. išanalizuoti mokslinėje literatūroje (straipsniuose) aptariamą konkurencingumo esmę bei išskirtus pagrindinius konkurencingumui įtaką darančius veiksnius;
2. nustatyti ir išanalizuoti pagrindinius veiksnius, darančius įtaką valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui;
3. atlikti valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo didinimo galimybių vertinimą;
4. pateikti valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo veiksnų teorinį ir praktinį modelį.

Tyrimo metodai. Bus naudojama sisteminė, lyginamoji ir loginė informacinių šaltinių bei pirminių ir antrinių duomenų analizė.

Darbe naudojama medžiaga: mokslinė literatūra, Lietuvos statistikos departamento informacija, grafinis duomenų vaizdavimas bei anketinė apklausa.

Darbas susideda iš keturių dalių, tačiau pagrindinės yra trys dalys. Pirmoje darbo dalyje analizuojama konkurencingumo samprata, konkurencingumo analizės lygmenys bei įtaką valgomųjų ledų pramonei darantys veiksniai. Antroje darbo dalyje nagrinėjami konkurencingumo vertinimo rodikliai ir pateikiamas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo modelis. Trečioje – pristatoma visa tyrimo metodologija. O ketvirtoje darbo dalyje – pritaikytas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo modelis valgomųjų ledų pramonės tinklui. Buvo atlikta apklausa apie vidinių ir išorinių veiksnių įtaką konkurencingumui įmonėje, remiantis M. E. Porterio konkurencingumo penkių jėgų modeliu. Atlikta valgomųjų ledų pramonės tinklų analizė ir parengtas konkurencingumą nulemiančių veiksnių projektas valgomųjų ledų pramonės tinklams. Svarbiausi pastebėjimai ir teiginiai pateikiami darbo išvadų dalyje.

1. KONKURENCINGUMO SAMPRATA, ANALIZĖS LYGMENYS IR VEIKSNIAI, TURINTYS ĮTAKOS (ĮTAKOJANTYS) MAISTO PRAMONĖS SEKTORIUI

Konkurencingumą galima tirti kaip įmonės, valstybės pramonės šakos, šalies regionų, tarptautinės kompanijos ar vietinės šalies prekybą. Mokslinėje literatūroje dažnai yra analizuojama įmonių, pramonės šakų (sektoriaus) arba šalies konkurencingumas.

Pirmoje darbo dalyje pateikiama konkurencingumo sampratos analizė. Šioje darbo dalyje bus nagrinėjama konkurencijos sąvoka, konkurencingumo analizės lygmenys, įmonių konkurencingumo nustatymo problemos, su kuriomis susiduria valgomųjų ledų pramonė.

1.1. Konkurencingumo samprata ir analizės lygmenys

Konkurencingumo sąvoka naudojama kasdien, tačiau ne tiesiogiai, o kaip konkurencija, konkurencingumas, konkurenciniai veiksniai ir panašiai. Rinkos ekonomika puikiai veikia, kai joje dalyvauja konkurencija. Šiam teiginiui pritaria daugelis ekonomistų.

„Konkurencijos“ sąvoka kilusi iš lotyniško žodžio *concurrentia*, kuris reiškia susidūrimą, varžymąsi (Beniušienė ir Svirskienė, 2008). Kaip ir bet kuri sąvoka, taip ir konkurencija yra įvairiai traktuojama ir suprantama. Kiekvienas autorius ją supranta skirtingai. Tad bendroji konkurencijos esmė – varžymasis.

Konkurencijos sąvoka ekonomikos literatūroje dažniausiai sujungia su rinkos ekonominiu veiksmingumu, rinkos dalyvių elgsena arba ekonominio efektyvumo prielaidomis. Ekonomistai nesusitaria dėl šių skirtingų požiūrių į konkurenciją tiek praktiniu, tiek teoriniu lygmeniu.

Pagal Wagnerį (2001) „iki pat XIX a. pabaigos dauguma ekonomistų konkurenciją suprato kaip dinamišką konkurentų varžybų procesą, kurio metu kiekvienas iš jų stengiasi įgyti pranašumą konkuruodami kainomis“ (Wagner, 2001, p. 337). Šiuo metu daug dėmesio skiriama kokybės, o ne kainos konkurencijai. Atsirandant vis naujesnėms technologijoms ir pasikeitus vartotojo elgesiui, greitai tobulinama prekių ir paslaugų kokybė. Anot Klimašauskienės (2007), šiais laikais konkurenciją didina investicijos į mokslinius tyrimus ar produktų gerinimą, taip pat aktyviai reklamuojant savo prekes ar paslaugas ir kitais panašiais būdais (Klimašauskienė, 2007).

Pasaulinės organizacijos bei mokslininkai, išanalizavę konkurencingumo esmę bei jo sąvoką, paaiškina ją ir pateikia literatūroje (žr. 1.1 lentelė).

1.1 lentelė. Konkurencingumo esmė

Mokslininkas (metai)	Konkurencingumas
Porter, M. E., 1990	Konkurencingumas gali būti suvokiamas kaip šalies pasirengimas konkuruoti artimoje ateityje, t. y. turėti šansų laimėti būsimas varžybas. Taip pat konkurencingumą pateikia kaip praeities veiklos žymę. Būti konkurencinga įmone, reiškia, kad pasisėkė laimėti varžybas.
Vanberg, Ch., 1996	Rinkinys taisyklių, kurios aiškina funkcionavimo savitumus ir gali būti žmonių kryptingas sumanymo taikynys.
Ekonominės bendrijos ir plėtros organizacija (EBPO), 1996	Konkurencingumas – tai įmonių, sektorių, regionų ir valstybių gebėjimas, konkuruoti tarptautinėse rinkose.
Dyer, J. H. ir Singh, H., 1998	Konkurencinga įmonė, kuri prisitaikiusi išorinėje rinkos aplinkoje įgyja konkurencinį pranašumą su savo vidiniais savitumais ir palaiko ryšius bendradarbiaudama su kitomis įmonėmis.
Lobanova, L., 2001	Konkurencingumas – ši sąvoka, apibūdina paklausos produkto charakteristiką, įvertina įmonės gebėjimą orientuotis į vadybinę veiklą, reakciją į pokyčius rinkoje bei į vadybos mokslo inovacinius pasiūlymus, kurie skatina konkurencingumą.
Griffiths & Zammut, 2005	Įmonių konkurencingumas parodo, kaip jos pačios geba valdyti savo išteklius.
Vaiginienė, E., Kasnauskienė, G., Miškinis, A., 2006	Pramonės konkurencingumą apibendrina toje pačioje pramonės šakoje vykdančių įmonių konkurencinių gebėjimų ir verslo aplinkos ryšys.
Pasaulio ekonomikos forumas, 2006	Konkurencingumas – veiksmų, politikų ir institucijų veiklos derinys, darantis įtaką valstybės konkurencingumo lygiui dažniausiai konkurencingumą valstybės pasiekia ekonomika.
Simanavičienė, Ž., Šimberova, I., Bruneckienė, J., 2007	Plačiu požiūriu konkurencingumas suvokiamas kaip gebėjimas pagaminti prekes, pateikti paslaugas, tinkančias tarptautinėms rinkoms, garantuoti ir didinti savo piliečių pajamas. Siauru požiūriu konkurencingumui apibūdinti dažnai naudojami atskiri eksporto prekybos arba bendrojo vidaus produkto rodikliai.
Grižas, A., 2003	Konkurencingumas – jos gebėjimas konstruoti, gaminti, parduoti produktus, geresnius, unikalesnius nei konkurentų.
Beniušienė, I. ir Svirskienė, G., 2008	Konkurencingumo lygis nustatomas tiriant įvairius objektus ir subjektus.
Stanikūnas, R., 2009	Konkurencija – tai varžymosi veiksmas dėl rinkų ir vartotojų siekiant ekonominės naudos.

Taigi, ekonominėje literatūroje konkurencijos sąvoka traktuojama įvairiai.

Konkurencijos esmę išanalizavusi Maskvytienė (2001) priėjo prie išvados, kad konkurencinį varžymąsi keičia bendradarbiavimas. Jos manymu, atsiranda nauja konkurencijos samprata. Galima teigti, kad konkurencingumas laikomas taikia kova siekiant įtikti vartotojui.

Ekonomistas Porteris (1990) teigia, kad nėra vieno teisingo konkurencingumo apibrėžimo ir visuotinai pripažintos teorijos, kuri būtų aiški ir vieninga.

Tad „Ekonomikos terminų žodyne“ Vainienė (2008) konkurencingumą įvardija kaip asmens, produkto, įmonės, šakos ar šalies pajėgumą konkuruoti rinkoje. Šią mintį patvirtina Valodkienė ir Snieška (2012) teigdami, kad „konkurencingumas – yra ypatingai sudėtingas savo daugiaaspektiškumu reiškiny, o konkurencingumo samprata yra įvairiapusė“ (Volodkienė ir Snieška, 2012). Šią mintį pratęsia ir jai pritaria Keršienė (2008), ji teigia, kad konkurencingumo sąvokų yra daug ir įvairiai interpretuojamų, tačiau visais atvejais tai susiję su produktyvumu, t. y. nuo jo priklauso, kokio dydžio ekonominė vertė bus sukurta.

Snieskos, Kvainauskaitės ir Valančienės (2003) nuomone, konkurencingumas – tai sudėtinga charakteristika, kuriai apibūdinti ir išmatuoti reikia įvertinti įvairius rodiklius, subjekto ar objekto savybes, naudoti skirtingas metodologijas. Tai santykinė charakteristika, nes negalima išmatuoti konkurencingumo visiškai, tam reikėtų turėti idealą, o jį reikėtų palyginti su kitų panašių objektų ar subjektų savybėmis ir rodikliais. Taip pat to paties objekto ar subjekto konkurencingumas keičiasi atsižvelgiant į laiką, vietą bei sąlygas. Galima daryti prielaidą, kad netobulėjantys darbuotojai bei įmonė tampa nesėkmingi, t. y. nebe konkurencingi.

Konkurencingumas gali būti analizuojamas šalies, regiono, įmonės ar šakos lygmeniu. Šeputienė ir Brazauskienė (2013) konkurencingumą, visų pirma, sieja tiek su šalies gerove, tiek su vietinėmis sąlygomis, kurios skatina ekonomikos augimą.

Navickas ir Malakauskaitė (2010) tvirtina, kad konkurencingumo samprata gali būti nagrinėjama šiais lygmenimis: įmonių (mikro-), regiono, ūkio šakų (mezo-) ar šalies (makro-) ekonomika. Taip pat autoriai teigia, kad vadovaujantis sukurta vertinimo ir kriterijų sistema galima nustatyti objekto santykinę poziciją kitų analogiškų subjektų atžvilgiu.

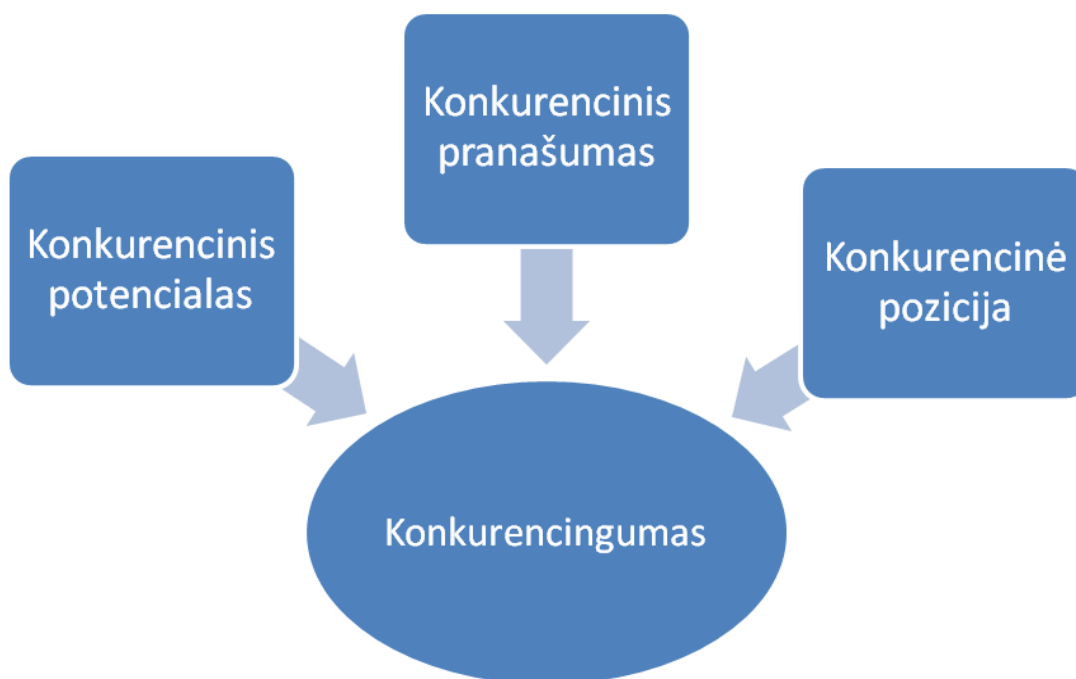
Įmonės konkurencingumo sampratą Dyeris ir Singhas (1998) apibūdina taip:

- 1) įmonės adaptavimasis prie išorinės aplinkos bei plėtros galimybės;
- 2) vidinių išteklių plėtojimas;
- 3) ryšių užmezgimas ar bendradarbiavimas su kitomis įmonėmis ir aplinka;
- 4) užimama rinkos dalis;
- 5) įmonės akcijų vertė.

Piccolis ir Ivesas (2005) teigia, kad kai įmonė daro įtaką ekonomikai ir rinkai, tada ta įmonė pripažįstama konkurencingai pranaši ir užima tam tikrą vietą. Barkauskas (2009) galvoja, kad konkurencinis pranašumas – neatsiejama konkurencijos dalis. Ji atsiranda ir vystosi ten, kur yra

konkurencija. Jei rinka – konkurencinga, tada įmonės sėkmei įtakos turi konkurencinis pranašumas. Jo savitumas, išskirtinumas ir mechanizmo formavimas yra absoliutus konkurencingumo pagrindas. Tuo tarpu Liučvaitienė ir Peleckis (2011) konkurencinį pranašumą apibūdina taip: „tai subjekto sugebėjimas ilgu laikotarpiu efektyviai kurti vertę, kuri viršytų konkurentų kuriamą vertę, ir tuo pačiu metu pasiekti aukštesnį, nei vidutinis šakoje, pelningumą“ (Liučvaitienė ir Peleckis, 2011).

Konkurencingumo struktūrą pateikia Žitkus (2005) (žr. 1.1 pav.). Konkurencingumo struktūrą, autoriaus nuomone, sudaro: konkurencinis pranašumas, konkurencinė pozicija ir konkurencinis potencialas.



1.1 pav. Konkurencingumo struktūra (Žitkus, 2005)

Visos šios paminėtos konkurencingumo struktūros dalys parodo vieno ekonominio elemento kilimą prieš kitą elementą arba atsilikimą nuo jo. Konkurencinis pranašumas – reali būseną, kuri rodo objekto ekonomines galimybes prieš kitus panašius objektus. Konkurencinė pozicija – tam tikras lygis ar vieta, kurią įmonė ar kitas objektas gauna pagal pasiektus rezultatus tarp panašių objektų.

Konkurencija – tai nuolatinis gamintojų, vartotojų ar panašių ekonomikos subjektų konkuravimas dėl prekių ar kitų išteklių bei pozicijos rinkoje. Konkurencija prasideda, kai vienoje aplinkoje atsiranda kelios įstaigos, užsiimančios ta pačia veikla. Šių dienų ekonomikoje konkurencija yra būtina, nes tai skatina prekių bei paslaugų kokybės gerinimą. Tiek visuomenei, tiek įmonėms konkurencinė aplinka yra vertinga. Svarbu atkreipti dėmesį, kad įmonės, norėdamos išlikti ir nuolat tobulėti, privalo priimti įvairius išbandymus ar neapgalvotus sprendimus, nes išorinės rinkos sąlygos

kiekvienais metais darosi vis sunkesnės. Konkurencingumas lemia gyvenimo lygio kėlimą, darbo vietų plėtrą ir valstybės sugebėjimą įvykdyti tarptautinius įsipareigojimus.

Peržiūrėjus konkurencingumo sampratų teorijas, galima tvirtinti, kad konkurencingumas nagrinėjamas ne vienu, o skirtingais analizės lygmenimis (žr. 1.2 lentelė).

1.2 lentelė. Konkurencingumas pagal analizės lygmenis (Navickas ir Malakauskaitė, 2012)

Konkurencingumo lygmenys	Sąvokos apibrėžimas
Įmonės ekonomika (mikrolygis)	Konkurencinga įmonė yra ta, kuri gali gaminti bei parduoti konkurencinėse rinkose panašius gaminius ir už geresnę kainą arba gali gaminti unikalius, dar niekur negamintus gaminius. Įmonės konkurencingumas dažniausiai siejamas su įmonės pelningumu.
Pramonės šakos ekonomika (mezolygis)	Pramonės šakos jungia ta pačia veikla užsiimančias įmones, o konkurencingumą nulemia šių įmonių bendroji vertė ir pelningumas. BVP dalis ir eksporto apimtys atspindi pramonės šakos konkurencingumą.
Šalies ekonomika (makrolygis)	Šalies konkurencingumas yra siejamas su pragyvenimo lygio kėlimu, darbo vietų didinimu bei valstybės gebėjimu įvykdyti tarptautinius įsipareigojimus. Privalumas – galimybė lyginti ekonominius rodiklius su didesnio ekonominio regiono rodikliais.

Be minėtų konkurencingumo analizės lygių, Beniušienė ir Svirskienė (2008) dar išskiria tokius lygmenis: įmonių padaliniai, darbuotojų grupės ar pavieniai darbuotojai, prekės ar paslaugos. Jų manymu, konkurenciją arba konkurencingumą galima analizuoti tarp šių objektų ar subjektų. Tačiau Sinkienė (2008), Bruneckienė (2010) pateikia kitokią konkurencingumo koncepciją – tai miestų bei regionų konkurencingumo analizė.

Apibendrinant duomenis, pateiktus 1.2 lentelėje, svarbu atkreipti dėmesį į ekonomisto iš JAV Krugmano (1996) nuomonę, kad tik įmonės konkuruoja ir prekiauja, o apie valstybių prekybą bei vykstančią konkurenciją kalbama tik paprastumo sumetimais. Smilga ir Grubliauskas (2000) mano, kad konkuruoti – tai stiprinti savo įmonės situaciją kitų įmonių atžvilgiu, ir konkurencingumas yra svarbus požymis ekonomikai, šalies ar regiono, bet tai netaikoma įmonėms. Rakauskaitė ir Tamošiūnienė (2013) pateikia savo požiūrį į šalies konkurencingumą (žr. 1.2 pav.). Autorės pabrėžia, kad šalies konkurencingas – gebėjimas sukurti geras sąlygas. Jos pritaria teiginiui, kad šalies konkurencingumas negali būti prilyginamas tik užsienio prekybai, nes tai būtų netikslu.



1.2 pav. Šalies konkurencingumo požiūriai (Rakauskaitė ir Tamošiūnienė, 2013)

Autorės Rakauskaitė ir Tamošiūnienė (2013) išskiria tris jų nuomone pagrindinius požiūrius, tai sėkmingos užsienio prekybos, šalies našumo ir šalies gebėjimu užtikrinti šalies gyventojų gerovę. Čia užsienio prekyba siejama su eksporto apimtimi. O šalies našumas – ekonominės veiklos gerinimas.

Anot Dumčiuvienės, Meilienės ir Snieškos (2005):

„Konkurencingumas įmonės lygmenyje paprastai suvokiamas kaip įmonės pelningumas. Ilgalaikiu laikotarpiu konkurencinga įmonė yra ta, kuri pasižymi gebėjimu išlikti versle ir apsaugoti investicijas, gauti pajamų iš šių investicijų bei užtikrinti darbo vietas. Kaip pagrindiniai įmonės konkurencingumo rodikliai, įvardijami įmonės pelningumas, išlaidos, produktyvumas bei įgyta rinkos dalis“ (Dumčiuvienė ir kt., 2005, p. 64).

Įmonės konkurencingumas negali būti lyginamas su šalies konkurencingumu, kaip ir darbuotojo konkurencingumas su, pavyzdžiui, pramonės konkurencingumu. Bet yra galimybė nustatyti aukštesnio lygio konkurencinį vertinimą, atkreipiant dėmesį į žemesnių lygių rezultatus, pvz.: įmonė, pateikdama rinkai prekę ar paslaugą, neišvengiamai veikia pramonės šakos konkurencingumą, o šis daro įtaką bendram šalies konkurencingumui (Grebliuskas ir Stonys, 2012).

Grebliausko ir Ramanausko (2007) tvirtinimu bei Beniušienės ir Svirskienės (2008) pritarimu, konkurencingumo pagrindas yra laikomas mikrolygis, t. y. įmonės, tačiau negalima nuvertinti makrolygio (šalies) ir mezolygių (pramonės šakos) reikšmių. Autoriai teigia, kad vertybės atrandamos ir paskirstomos mikrolygyje, t. y. šiame lygyje yra kuriamos prekės bei paslaugos.

Profesionalų iš Jungtinių Tautų nuomone, pramonės sektoriaus konkurencingumas bei gebėjimas įsijungti į globalią ekonomiką priklauso nuo: a) galimybių pasinaudoti turima technologine įranga; b) gebėjimo didinti inovacinę veiklą; c) palankių galimybių verslo infrastruktūroje bei kvalifikuotos darbo jėgos; d) finansinių išteklių. Dumčiuvienė ir kt. (2005) pamini: „šalies pramonės augimas, pajamos ir gamybos profilis priklauso nuo sugebėjimo konkuruoti tarptautinėje rinkoje“ (Dumčiuvienė

ir kt., 2005). Tai galėtų būti naujų technologijų diegimas ir mokslo tyrimai, nuolatos atnaujinamas asortimentas bei didinamas prekių konkurencingumas. Inovacijos gali atspindėti, ar įmonės geba derintis prie rinkos reikalavimų.

Remiantis šiame skyriuje atlikta autorių darbų analize galima patvirtinti, kad autoriai teikia panašius konkurencingumo apibrėžimus, bet dažniausiai skiriasi analizei naudojami konkurencingumo lygmenys. Bet visi konkurencingumo analizės lygmenys yra susiję ir vienas nuo kito priklausomi.

1.2. Konkurencingumui įtaką darantys veiksniai

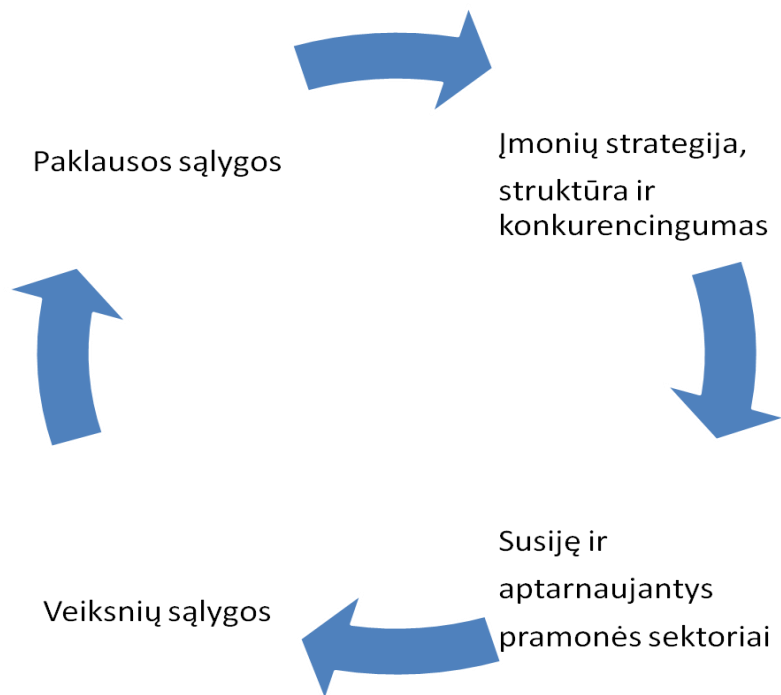
Mokslinėje literatūroje išskiriama įvairių įmonės konkurencingumui įtaką darančių veiksnių. Jie skirstomi į dvi pagrindines grupes: *išorės veiksniai ir vidaus veiksniai*.

Svarstoma, kad veiksnių išskirstymas į vidaus bei išorės yra vertingesnis įmonėms. Kadangi konkuruojant įvairiose pramonės rinkose visoms įmonėms reikalinga įsivertinti savo aplinkos tiek vidinius, tiek išorinius veiksnius, kurie gali įtakoti įmones. Atsižvelgusios į juos įmonės gali vertinti įtaką ir planuoti vėlesnius savo veiksmus. Taip pat vidiniai ir išoriniai konkurencingumo veiksniai gali veikti teigiamai – konkurencingumą skatinančia, arba neigiamai – jį mažinančia įtaka. Todėl jie gali būti, kurie:

- kelia grėsmę dingti iš rinkos;
- skatina galimybes sparčiau vystytis;
- turi silpnas arba stiprias savybes.

Vienas iš svarbiausių ekonomikos mokslininkų, prisidėjusių prie konkurencingumo teorijų analizės, – M. E. Porteris, suformulavęs „deimanto“ modelį (1990). Šis modelis yra plačiai žinomas visame pasaulyje ir taikomas net atskirų pramonės šakų ar įmonių konkurencingumui tirti.

Kaip pagrindinius konkurencingumo veiksnius, M. E. Porteris (1990) išskiria: kvalifikuotą darbo jėgą, gamtos išteklius, finansinius išteklius ir infrastruktūros veiksnius. Jis pripažįsta keturis tiesiogiai konkurencingumą lemiančius „deimanto“ veiksnius ir išoriniam konkurencingumui vertinti svarbius veiksnius (Porter, 1990). „Deimanto“ modelis (žr. 1.3 pav.) rodo, kaip konkurencingumo veiksniai kuria verslo aplinkos dinamiškumą, stimuliuoja ir didina konkurenciją.



1.3 pav. Porterio „deimanto“ modelis (Porter, 1990)

Konkurencingumo veiksnių analizei daug autorių remiasi Porterio (1990) suformuluotu konkurencinių jėgų modeliu, kitaip vadinamu „deimanto“ modeliu. Jame yra išskirti keturi vidiniai ir trys išoriniai veiksniai, kurie daro įtaką konkurencingumui (žr. 1.4 pav.). Pagal pateiktą 1.3 paveikslą matome, kad veiksniai vienas kitą sieja.

Atsiradus produkto paklausai rinkoje, įmonės nusprendžia kokią priimti konkurencingumo strategiją, kad įgauti pranašumą prieš konkurentus. Tada strategija vertinama pagal konkurencingos aplinkos veiksnius.



1.4 pav. M. E. Porterio „deimanto“ konkurencingumo veiksniai (Porter, 1990)

Vidiniams veiksniams M. E. Porteris priskiria veiksnų ir paklausos sąlygas, susijusius ir aptarnaujančius pramonės sektorius bei įmonės strategiją, struktūrą ir konkurenciją, o išoriniams veiksniams – Vyriausybės, tarptautinio verslo ir galimybių vaidmenis.

Veiksnių sąlygos. Gamybos veiksniais – Simanavičienė, Šemberova ir Bruneckienė (2007) įvardija kaip materialinius ar nematerialinius gamybos veiksniais, kurie formuoja pramonės šakos arba įmonės konkurencinius pranašumus. Užsienio autoriai Mehrizis ir Pakneiatas (2008), išanalizavę šį modelį, pabrėžia, kad gamybos veiksniai daro įtaką kiekvienam šalies pramonės sektoriui. Įvertinus gamybos veiksnų reikšmes įmonės gali turėti teigiamas arba neigiamas gamybos sąlygas, kurios turi įtakos konkurenciniam pranašumui susidaryti ir konkurenciniam pranašumui išlaikyti. Teigiamos gamybos veiksnų sąlygos – šių veiksnų trūkumas skatina inovacijas, o neigiamos – tam tikrų veiksnų perteklius gali pakenkti siekiant didinti konkurencinį pranašumą.

Anot Anisimovaitės ir Marcišauskienės (2008) šis veiksnys parodo įmonių įmonės gebėjimus, kurie pagrįsti gamtos ištekliais, kapitalu, infrastruktūra bei kvalifikuota darbo jėga. Gamybos proceso kaina bei kokybė yra svarbūs visų pramoninių įmonių. Kadangi nuo jo priklauso paslaugos ar produkto kaina, o nuo šio veiksnio priklauso konkurencingumas (Anisimovaitės ir Marcišauskienės, 2008).

Paklausos sąlygos. Anisimovaitė ir Marcišauskienė (2008) teigia, kad šis veiksnys lemia įmonės gaminamų produktų ar paslaugų pardavimų skaičių. Kuo didesnė paklausa paslaugai ar prekei, tuo daugiau pardavimų, tada kyla įmonės apyvarta. Tai suteikia galimybių išnaudoti masto ekonomiją ir kelti savo produktyvumą (Anisimovaitė ir Marcišauskienė, 2008). Bagdonienė ir Jakštaitė (2007), Dovalienė, Gadeikienė ir Piligrimienė (2007) teigia, kad klientų lojalumo programa padeda padidinti

rinkos dydį, veiklos pelningumą, vartotojui – gaunamą vertę, taigi, vartotojų požiūris į gaminamą produkciją yra ypatingai svarbus.

Anot Simanavičienės ir kt. (2007) bei Valentinavičiaus (2006), reikia ne tik pritraukti, bet ir išlaikyti vartotojus, tai būtų galima įgyvendinti gerinant produkto kokybę, plečiant gaminių asortimentą, didinant investicijas bei diegiant inovacijas. Valentinavičius (2006) teigia, kad „inovacinė veikla [...] kaip mokslinės, technologinės, projektavimo, įrangos (kompiuterinės įrangos, licencijų, know-how ir kt.) ar technologijos įdiegimas, naujų gamybos organizavimo metodų taikymas, sudarantis sąlygas gaminti naujus arba patobulintus produktus bei tobulinti procesus“ (Valentinavičius, 2006). Todėl šiuo metu inovacijų taikymas įmonėse tampa pagrindiniu ir svarbiausiu sėkmę lemiančiu veiksniu. Paslaugų sąlygas galima apibrėžti ir paprastai, t. y. vartotojai, kuriems rūpi prekių bei paslaugų kokybė.

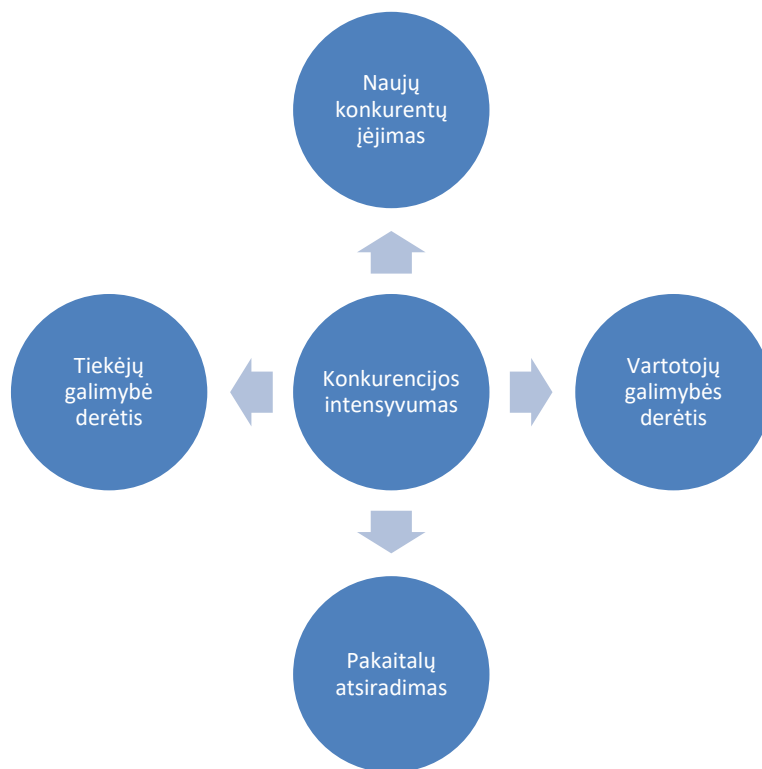
Susijusios ir palaikomosios pramonės šakos. Vitunskienė (2003) perskirstytą iš vidinių veiksnių į išorinius, konkurencingumą lemiančius veiksnius, tačiau, kaip teigia autorė, šį veiksnių visgi tiksliau yra priskirti prie vidinių veiksnių, nes tarpusavyje sąveikauja įmonės, kurios užsiima panašia veikla bei siekia panašių tikslų. Anisimovaitė ir Marcišauskienė (2008) teigia, kad sėkmingai dirbantys pramonės sektoriai dažniausiai dalijasi į pramonės segmentus tada kooperuojasi. Tada įmonės gali įgauti konkurencinį pranašumą. Taip įmonės sukuria prielaidas koncentruoti pajėgumus pagrindinei veiklai plėtoti, kitas veiklas palikdami tiekėjams (Anisimovaitė ir Marcišauskienė, 2008). Simanavičienė ir kt. (2007) šį veiksnių apžvelgia kaip bendrą ar specifinę veiklą vykdančių ar papildančių viena kitą pramonės šakų, vietos tiekėjų, mokslo institucijų bei kitų organizacijų sistemą.

Įmonių strategija, struktūra ir konkurencingumas. Visos įmonės turi vienokią ar kitokią konkurencinę strategiją, kurios padedamos stengiasi įgyti geriausias pozicijas rinkoje ir iš esamo konkurencinio pranašumo gauti naudos. Pasak Anisimovaitė ir Marcišauskienė (2008) įmonės dėl valdymo ir struktūrizavimo turi priimti sprendimus kiekvieną dieną. Taip turėtų būti jeigu įmonės nori būti organizuotos ir valdomos, kadangi to reikalauja vietinės konkurencijos sąlygos (Anisimovaitė ir Marcišauskienė, 2008).

Marčinskas ir Diskienė (2001), Garalio (2008) svarsto, jog norint tapti konkurencinga įmone, visų pirma, reikalingas naujas požiūris į valdymą ir investavimo politiką bei aiškiai suformuoti siekiami tikslai. Autorių nuomone, svarbiausia yra suprasti ir mokėti atpažinti, kada ir kaip konkurencinėje kovoje tinkamai išnaudoti savo pranašumus.

Bačkaitis (2001), Beniušienė ir Svirskienė (2008), Jinas ir Moonas (2006), Porteris (1990) ir kiti autoriai atkreipia dėmesį, kad konkurencinis pranašumas atsiranda, kai konkuruoja įmonės tada kiekvienam pramonės sektoriui susidaro konkurencinė aplinka. Analizuojant konkurencinę aplinką dažniausiai naudojamas Porterio „penkių konkurencinių jėgų“ modelis. Modelį sudaro: naujų

konkurentų atsiradimas, pakaitalų atsiradimas, tiekėjų ir pirkėjų derėjimosi galios bei konkurencijos intensyvumas tarp įmonių (žr. 1.5 pav.).



1.5 pav. Porterio penkių jėgų modelis (Porter, 1990)

Pagal Porterį (1990) keturios apjungtos jėgos (naujų konkurentų įėjimas, vartotojų galimybės derėtis, tiekėjų galimybės derėtis, pakaitalų atsiradimas) didina penktąją (konkurencijos intensyvumą). Kiekviena išvardinta jėga turi savo potekstes.

Vartotojų galimybės derėtis. Galime sakyti, kad vartotojų galia derėtis auga, kai:

- pirkėjų koncentracija didelė;
- nėra naudinga pereiti pas kitą pardavėją;
- vartotojas turi daug informacijos apie produktą;
- pirkėjas perka didelę dalį produkcijos;
- yra galimybė įsigyti pakaitalą.

Reikalaujant mažesnės kainos, aukštesnės ir geresnės kokybės atsiranda konkurencija iš pirkėjo.

Naujų konkurentų įėjimas. Naujų konkurentų atsiradimas yra neišvengiamas reiškinys, tačiau yra barjerai, kurie sumažina jų atėjimą. Konkurentų įėjimą į rinką sunkus būna dėl:

- pradinio kapitalo;
- prekių nežinomumo;
- Valstybės politikos.

Pakaitalų atsiradimas. Konkurencija atsiranda, kai vartotojams pasiūlomas produktas savo savybėmis panašiomis į originalą, tik už mažesnę kainą. Tai skatina:

- ✚ žema kaina;
- ✚ gera vartotojo nuomonė apie pakaitalą ir pan.

Tiekėjų galimybė derėtis. Įmonėms tenka konkuruoti ir su savo tiekėjais. Stiprus tiekėjas gali pakelti savo siūlomos prekės kainą arba už tą pačią kainą pateikti žemos kokybės prekes. Į stipraus tiekėjo poziciją veda tiekėjo produkto savitumas.

Konkurencijos intensyvumas. Konkurencija gali būti draugiška arba nedraugiška, kurios metu varžovas pašalinamas iš rinkos. Konkurencija atsiranda, kai:

- ❖ tos pačios pramonės šakos yra daug panašių jėgų įmonių;
- ❖ gaminamos panašios arba tokios pačios prekės;
- ❖ rinka užpildyta prekių (Day, 1997).

Įmonės įvaizdis. Šį vidinio konkurencingumo veiksnį išskiria Marčinskas ir Diskienė (2001), Beniušienė ir Svirskienė (2008), Adomaitis (2010). Jie teigia, kad įmonės įvaizdis paprastai formuojamas gana ilgai, jis negali būti perkamas ar kopijuojamas, todėl šiam procesui didelės įtakos turi ir įvairūs išorinės aplinkos veiksniai.

Peržiūrėjus konkurencinio modelio vidinius veiksnius, galima teigti, kad visi veiksniai yra tarpusavyje sujungti ir atskirai negali daryti įtakos konkurencingumo pranašumui įgyti. Šie veiksniai vienas kitą ne tik papildo, bet ir stiprina. Sabonienės (2000) teigimu, svarbios veiksmų tobulinimo ir pritaikymo pramonės šakoms lygis bei tempai, o ne šių veiksmų atsargos. Autorės nuomone, šiais laikais svarbu yra žmogiškųjų išteklių ir inovacijų diegimo veiksniai.

Įmonių konkurencingumui didinti yra atliekama išorinės aplinkos analizė, kurios niekas negali pakeisti ar kitaip paveikti, tačiau reikalinga įvertinti šią aplinką, kadangi ji daro didelę įtaką įmonių konkurenciniams rodikliams. Norint įvertinti pagrindinius konkurencingumą lemiančius išorinius veiksnius, toliau analizuojame Porterio (1990) konkurencinių jėgų modelyje išskirtus veiksnius.

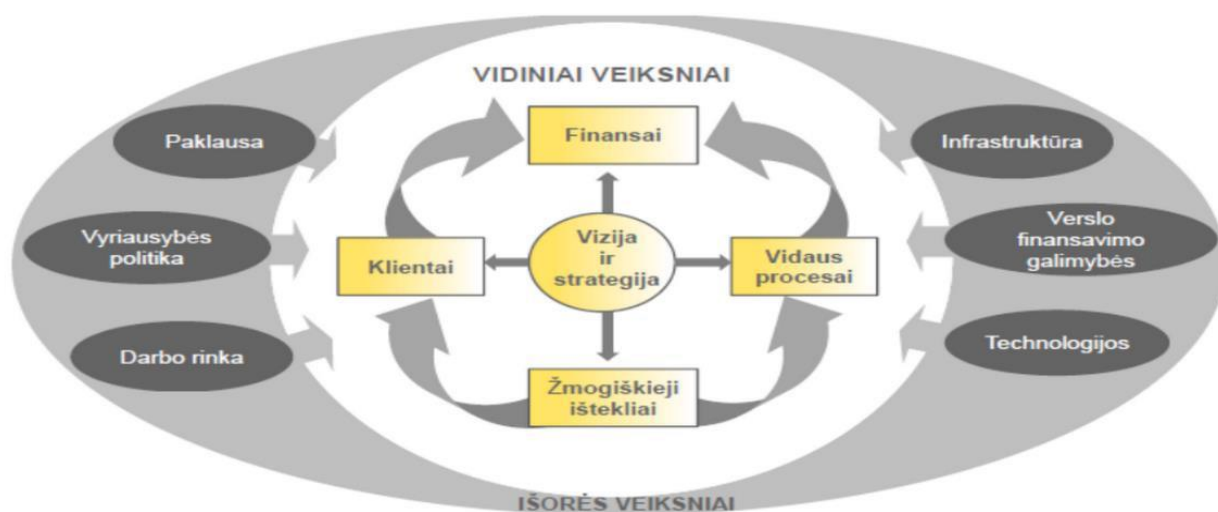
Porterio modelio pirmasis išorės veiksnys – *Vyriausybės vaidmuo*. Bačkaičio (2001) manymu, Vyriausybė daro įtaką visiems vidiniams veiksmams, taikant mokesčius, muitus, kreditų politikas, numatant standartus, teisės aktus. Porteris (1990) mąsto, kad būdai, kuriais Vyriausybė stengiasi „padėti“ šalies įmonėms ir šakoms, tikrai pažeidžia jų ilgalaikį konkurencingumą. Anot Simanavičienės ir kt. (2007), ta politika, kuri leidžia tik kai kurioms įmonėms įgyti konkurencinį pranašumą, leidžia valstybės išteklius ir iškraipo konkurenciją. O Anisimovaitė ir Marcišauskienė (2008) sako, kad Vyriausybės politika turi padėti įgyvendinti ūkio plėtros programoms, užtikrinant ir sudarant palankias sąlygas. Sudarytos sąlygos turėtų skatinti gaminti naujus produktus. Šis veiksnys gali daryti konkurenciniam pranašumui įtakos dėl darbo jėgos kokybės, technologijos ir kt. (Anisimovaitė ir Marcišauskienė, 2008).

Galimybių vaidmuo. Bačkaičio (2001) teigimu, kai kurioms įmonėms yra tikimybė būti išstumtoms iš atitinkamos pramonės šakos rinkos, tačiau tai gali būti galimybė naujai besikuriančiai

įmonei. Atsižvelgiant į šią grėsmę, kiekviena įmonė turėtų mokėti išvengti grėsmių, o pasitaikius palankioms galimybėms pasinaudoti jomis. Pagal Anisimovaitė ir Marcišauskienė (2008) tai netikėti įvykiai, kurie dažnai turi didelę įtaką konkurenciniam pranašumui. Tai galėtų būti – technologijų šuoliai, kainų svyravimai, karai ir pan. (Anisimovaitė ir Marcišauskienė, 2008).

Visoms įmonėms (sektoriams) svarbiausi veiksniai nustatomi atliekant analizę apie įmonės (sektoriaus) aplinką. Galima teigti, jog iš vidinių veiksnių reikšmingiausiais laikomi inovacijų įvedimas bei žmogiškieji ištekliai, o iš išorinių veiksnių – valstybės ir užsienio institucijų vaidmuo.

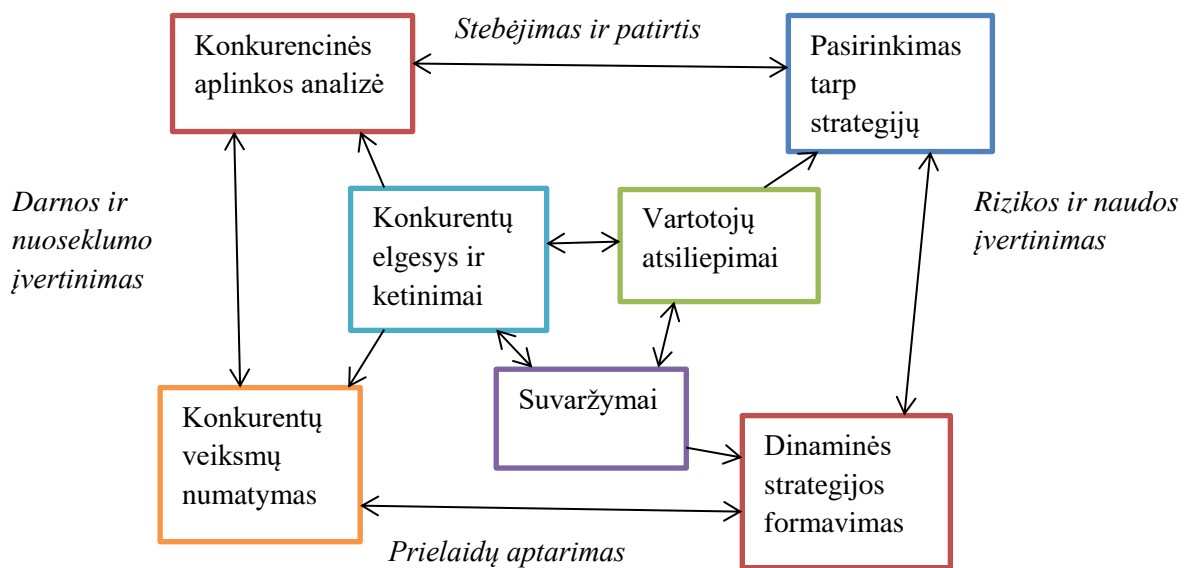
Kiek paprastesnį supratimą, nei siūlo Porteris, apie vidinių ir išorinių konkurencingumo veiksnių suskirstymą pateikia Adomaitis (2010) (žr. 1.6 pav.). Autoriaus teigimu, įmonės veikla turi būti įvertinta visapusiškai, t. y. svarbu įsivertinti ne tik vidinių, bet ir išorinių veiksnių daromą įtaką.



1.6 pav. Konkurencingumas įmonėse (Adomaitis, 2010)

Adomaitis (2010) rašo: „siekiant nustatyti tikrąsias įmonės konkurencingumą ribojančias priežastis, įmonės veikla turėtų būti įvertinta visapusiškai, t. y. ne tik iš finansų, bet ir žmogiškųjų išteklių, vidaus procesų, klientų perspektyvų pusės“ (Adomaitis, 2010).

Adomaitis (2010) taip pat tvirtina, kad „konkurencingumo didinimo veiksmus įmonės turėtų vykdyti palaipsniui“ (Adomaitis, 2010) – pradėti įgyvendinti nuo paprasčiausių sprendimų, kurie nereikalauja didelių sąnaudų. Kitas etapas – pradėti vykdyti sudėtingesnius sprendimus, kurie iš esmės pakeistų įmonės veiklą. Dayesas ir Reibsteinas (1997) pateikia kaip teisingai formuluoti strategiją 1.7 paveiksle.



1.7 pav. Konkurencinės strategijos planavimas (Day ir Reibstein, 1997)

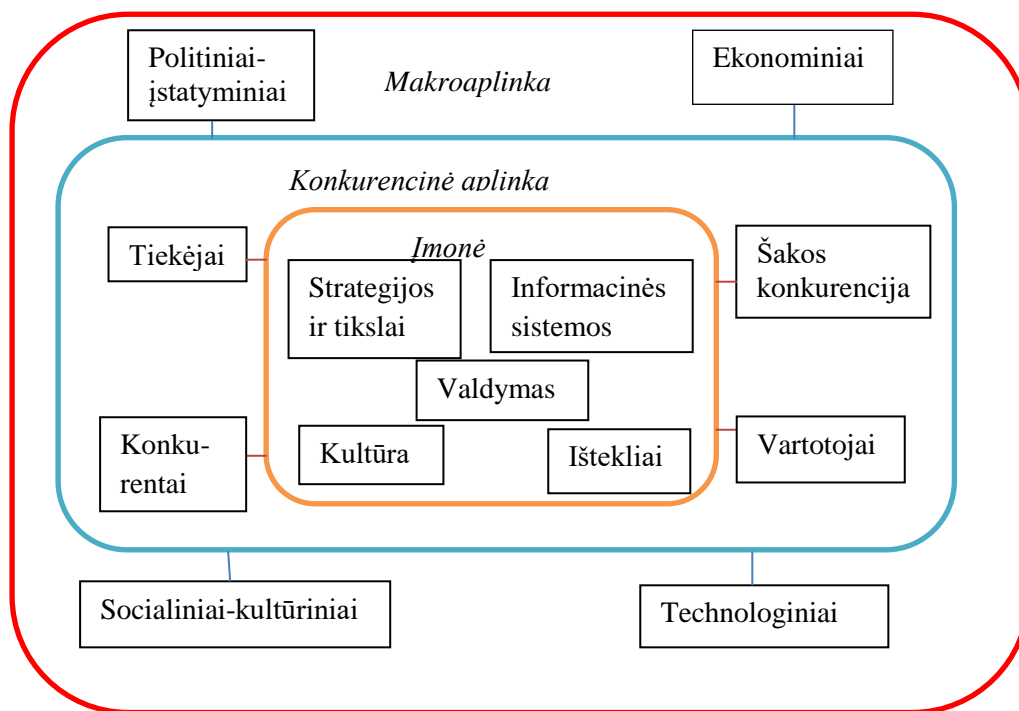
Pagal Dayesas ir Reibsteinas (1997) išskiria keturis pagrindinius strategijos formavimo etapus, kuriuos įgyvendinus galima įgyti konkurencinį pranašumą:

- 1) savo pranašumų įvertinimas konkurencinėje aplinkoje;
- 2) konkurentų veiksmų ir reakcijos numatymas;
- 3) strategijos formulavimas;
- 4) alternatyvių strategijų pasirinkimas.

Pagal šią schemą pirmiausia reikia nustatyti tikruosius konkurentus ir numatyti konkurentų galimus veiksmus. Tada galima rinktis tinkamas strategijas apgalvojant suvaržymus. Tada rinktis sau tinkamiausią strategiją. Kaip matyti ši schema svarbi kuriant ilgalaikius planus ir strategijas.

Lietuvos rinkoje valgomųjų ledų įmonių nėra daug, tačiau nėra mažai. Dauguma jų orientuojasi į tarptautines rinkas. Tarptautinėse rinkose konkurencingumas didelis, tad reikalinga stipri strategija.

Kitokią įmonės konkurencingumo veiksmų schemą pateikia Marčinskas ir Diskienė (2001) (žr. 1.8 pav.).



1.8 pav. Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai (Marčinskas ir Diskienė, 2001)

1.8 paveiksle matome tris aplinkas ir juos sudarančius veiksnius. Tačiau pagal autorius svarbiausi vidaus veiksniai.

Išoriniai veiksniai. Juos sudaro politiniai-įstatyminiai, t. y. įstatymai, susiję su vartotojų, aplinkos gerove, mokesčiais ir kitomis teisinėmis sistemomis. Kitas veiksnys ekonominiai – tai rinkos plėtra, infliacijos tempai, nedarbo lygis ir kt. Socialinis-kultūrinis veiksnys daugiau susietas su demografiniais kitimais, vartotojų gyvenimo įpročiais ir pasikeitimais ir pan. Autoriai teigia, kad kultūrinis veiksnys yra labai svarbus, nes kultūrinė aplinka formuoja ir tobulina vartotojų tobulėjimą, t.y. stiprina kompetencijas toje srityje. Dar sudaro technologinis veiksnys.

Vidaus veiksniai. Strategijos ir tikslai, tai ko nesvarbiausias veiksnys, kadangi reikia aiškiai suformuluoti įmonės tikslus, viziją ir strategijas. Kol kas įmonėse šito pasigendama. Išteklių veiksnys – tai daugiau materialiniai ištekliai. Jų reguliavimas didina įmonių efektyvumą. Kultūros veiksnys įmonėms mažiausiai rūpi ir jie į šį veiksni neatsižvelgia. O valdymo veiksnys labai plačiai aptariamas, nes nuo įmonės valdymo daug priklauso. Valdymas labai susijęs su įmonės konkurencingumu, nes tai skatina atverti akis į naujus valdymo požiūrius (Marčinskas ir Diskienė, 2001).

Marčinskas ir Diskienė (2001) rašo, kad visi veiksniai yra svarbūs ir aktualūs įmonėms. Dėl prioritetinių veiksnių vyksta nuolatinė diskusija. Visi mokslinės literatūros autoriai pabrėžia vis kitą pranašumo veiksni. Tačiau būtų galima išskirti tris konkurencingumo pranašumą didinančius veiksnius:

- ✿ adaptacija prie išorės veiksnių;
- ✿ per savo išteklius;

✿ bendradarbiaujant ir kuriant ryšį (Marčinskas ir Diskienė, 2001).

Valodkienė ir Snieška (2012) apžvelgia atlikto tyrimo metu nustatytus veiksnius, lemiančius konkurencingumą, ir pateikia kai kurių mokslininkų mintis, kurios yra gan įvairios (žr. 1.3 lentelė).

1.3 lentelė. Konkurencingumo veiksniai (Valodkienė ir Snieška, 2012)

Autorius	Veiksniai
Solow, R. M., (1956)	Įmonės kapitalas ir naujos technologijos
Gould, D., & M., Ruffin, R. J., (1993); Tan, Ch. L., & Nasurdin, A. M., (2010)	Inovatyvumas
Furman, J. L. ir Stern, S., (2001)	Informacinės komunikacinės technologijos
Jakubavičius, A., Strazdas R., & Gečas, K., (2003)	Žinios, inovacijos, naujos verslo strategijos
Garelli, S., (2005)	Ekonomikos veikimas, vyriausybės efektyvumas, verslo efektyvumas ir infrastruktūra
Alfaro, L., (2003); Čegyte, O., & Miečinskienė, A., (2009)	Tiesioginės užsienio investicijos
Marburger III, J. H., (2005)	Moksliniai tyrimai ir technologijų plėtra, informacinės technologijos
Hanushek, E. A., & Wößmann, L., (2007)	Išsilavinimas, švietimas
Beniušienė, I. Svirskienė, G., (2008)	Inovacijos, technologijos, kokybė ir kaina
European Commission (2010)	Standartizacijos ir suvienodinimo procesai

Lentelėje mokslininkų pateikti konkurencingumą lemiantys veiksniai yra skirtingi. Šiuo metu, kai konkurencija vyksta keičiant kainas, svarbiais konkurencingumo veiksniais tampa technologijos, inovacijos, kokybė ir pan.

Tačiau Žitkus (2005) pastebėjo „strateginiuose vystymo dokumentuose ir ekspertų vertinimuose kaip konkurencinio potencialo veiksnys dažnai yra minima ir ne tokia „šiuolaikiška“ aplinkybė – šalies geografinė padėtis“ (Žitkus, 2005). Tai tikrai specifinis veiksnys. Jis nėra dažnai naudojamas mokslinėje literatūroje, tad dažnai nežinomas kaip konkurencingumo veiksnys.

Meilienė ir Snieška (2010) pateikia apibendrintą įvairių mokslininkų konkurencingumui darančių įtaką veiksnių grupes:

- ❖ visiškai nekontroliuojamos (gali būti stichijos);
- ❖ trumpalaikiai nekontroliuojami (gali būti plėtos infrastruktūra);
- ❖ aukštesnių institucijų kontroliuojami veiksniai (gali būti įvairi politika);
- ❖ tiesiogiai kontroliuojami veiksniai (tai subjekto ištekliai).

Detalesnė veiksnių klasifikacija Meilienės ir Snieškos (2010) pateikiama 1.4 lentelėje.

1.4 lentelė. Šalies konkurencingumo veiksnių klasifikacija (Meilienė ir Snieška, 2010)

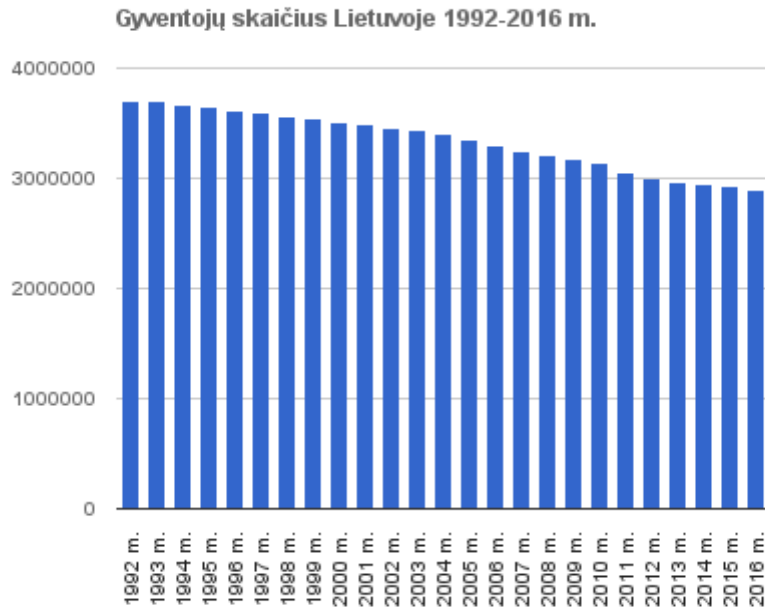
Bendrieji veiksniai apie aplinką	Jie gali būti įvardinti kaip šalies atvirumas pasaulio ekonomikai taip pat šalies ekonomikos atvirumas šaliai. Svarbus politinis stabilumas. Kiti veiksniai taip pat yra svarbūs susiję su aplinka, kaip gamtiniai išteklių, demografinė situacija ar gyvenimo sąlygos.
Rinkos ekonomikos pagrindinės charakteristikos	Ši klasifikacija susiejusi su požiūriu į užsienio rinkas ir investicijas. Svarbus kainų stabilumas, biurokratijos lygis bei mokesčiai.
Verslo infrastruktūros veiksniai	Tai sudaro ekologinė aplinka, energijos tiekimo stabilumas, komunikacijos, tyrimai, darbo užmokesčio lygis ir kt.

Svirskienė ir Beniušienė (2008), remdamosi užsienio ir lietuvių autorių literatūra apie konkurencingumą, priėjo prie išvados, kad sekasi tiems, kurie:

- turi galimybę pasiūlyti vartotojui vertinamą, išskirtinį ir unikalią prekę ar paslaugą;
- išstobulino gebėjimą greitai reaguoti į rinkos pasikeitimus ir adaptuotis prie jos;
- vieni iš pirmųjų randa būdą, kaip prieiti prie pagrindinių išteklių;
- anksčiau nei kiti pasiekia aukščiausią rezultatą.

Anot Keršienės (2009) svarbiu veiksnium tampa patirtis versle. Verslo sėkmės garantu tampa net veiklos pobūdis, verslininko asmens savybės, finansinės galimybės bei socialinis, ekonominis ir teisinis klimatas. Ji pamini, kad išsilavinimas taip pat svarbus versle (Keršienė, 2009). Pasak jos tik stipri asmenybė gali atlaikyti visų konkurencingumo veiksnių spaudimą.

Darbo autorė nori išskirti dar vieną Lietuvai būdingą vidinį veiksnių – demografinį. Kadangi Lietuvos padėtis blogėja (žr. 1.9 pav.). Mažėjant perkamai galiai Lietuvoje, įmonių tikslais dažnai tampa tarptautinė prekyba. Valgomų ledų pramonė ne išimtis, ypatingai kai pagrindiniai pirkėjai jaunimas. Analizuojant 1.9 paveikslą matome, kad 1992 metais Lietuvoje gyveno beveik 4 mln. žmonių, o 2016 metais jau nesiekia 3 mln. žmonių. Daroma prielaida, kad per šį laikotarpį 24 metus sumažėjo apie 1 mln. žmonių. Dar šiais duomenimis pasitikėti negalim, nes emigravę žmonės ne visi susitvarko dokumentus, dažnai juos rodo gyvenančius Lietuvoje.



1.9 pav. Gyventojų skaičius Lietuvoje (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

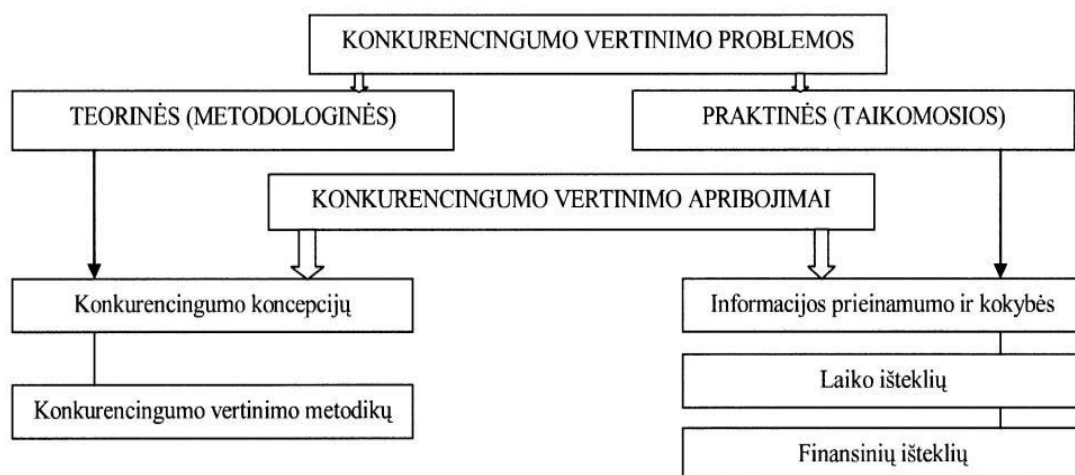
Apibendrinant mokslininkų mintis, galima teigti, kad įmonių, šalių ar miestų konkurencingumą lemia ne vienas veiksnys, o visas jų junginys. Šį junginį sudaro vidiniai ir išoriniai veiksniai. Svarbūs veiksniai tampa valdymas, vizija su strategija, informacinių technologijų diegimas. Taip pat lieka svarbiais veiksniais Vyriausybės vaidmuo, galimybės bei tarptautinis verslo vaidmuo. Sužinojome, kad mokslininkai atranda naujų veiksnių, kaip geografinė padėtis. Lietuvos konkurencingumui įtaką daro demografinė padėtis.

2. VALGOMŲJŲ LEDŲ PRAMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMO METODAI

Ekonominėje literatūroje yra pateikiama daug konkurencingumo vertinimo metodų. Kuris iš pateiktų metodų geriausias sektoriui ar įmonės konkurencingumui vertinti, mokslininkų nuomonės išsiskiria.

Navickas ir Malakauskaitė (2010) atliko tyrimą konkurencingumo vertinimo bei jo problemos tema. Remdamiesi tyrimo eiga jie nustatė, kad „konkurencingumo vertinimo metodikos leidžia nustatyti vertinamo objekto santykinę poziciją kitų analogiškų objektų atžvilgiu“ (Navickas ir Malakauskaitė, 2010). Atlikti konkurencingumo vertinimo tyrimą yra naudinga, nes tai procesas, galintis nustatyti tiriamos valstybės ekonomikos stiprybes ar silpnybes. Taip pat padeda nustatyti jų prekių, paslaugų ir veiklos rūšių specifikos formuojamus konkurencinius pranašumus ar nuosmukius.

Nagrinėjant konkurencingumą didelė tikimybė, kad susidursi su įvairiomis problemomis ar ribojimais, kurie yra pateikiami 1.10 paveiksle.



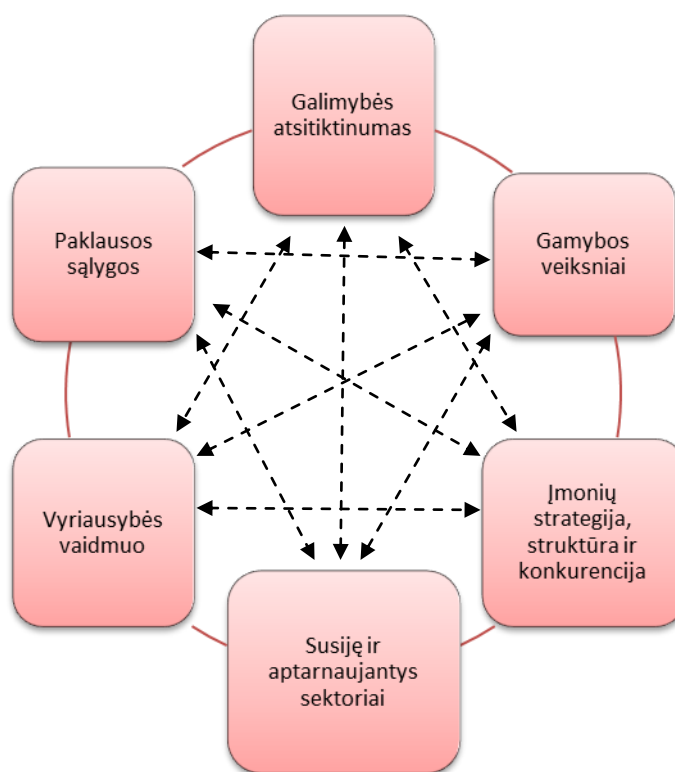
1.10 pav. Konkurencingumo vertinimo problemos ir apribojimai (Navickas ir Malakauskaitė, 2010)

Galima pastebėti, kad didžiausia teorinė problema – aiškios ir tikslios konkurencingumo sampratos nebuvimas bei ribojamos konkurencingumo vertinimo metodikos. Anot Navicko ir Malakauskaitės (2010), reikėtų išskirti teorines ir praktines konkurencingumo vertinimo problemas. Praktinės problemos galėtų būti – laiko, finansinių išteklių, informacijos prieinamumo ir informacijos kokybės apribojimai. Prie teorinių problemų priskiriama konkurencingumo koncepcijų ir konkurencingumo vertinimo metodikų apribojimai.

2.1. Konkurencingumo vertinimo modeliai

Grebliausko ir Ramanausko (2007) manymu, „ekonomikoje gerovės pagrindas, nesumenkinant makro- ir mezolygių reikšmės, vis tik yra mikrolygis (Grebliauskas ir Ramanauskas, 2007). Tarpusavis makro- ir mikro- ryšys visiems ekonomistams nuo seno žinomas.

Vienas iš pirmųjų ir populiariausių konkurencingumo vertinimo modelių – Porterio „deimanto“ modelis (žr. 1.11 pav.). Anot Porterio (1998), šis modelis gali parodyti, kaip sąveikaudami veiksniai kuria verslo aplinkos dinamiškumą, didina konkurenciją. Tačiau šis modelis yra gan imlus laiko ir finansiniams rodikliams.



1.11 pav. M. E. Porterio „deimanto“ modelis (Porter's Diamond model, 2012)

Porteris teigia, kad „valstybės ekonominė politika turi taip tobulinti „deimanto“ veiksnius, kad įmonės galėtų daug sėkmingiau pasiekti didesnę produktyvumą“ (Vaiginienė ir kt., 2006).

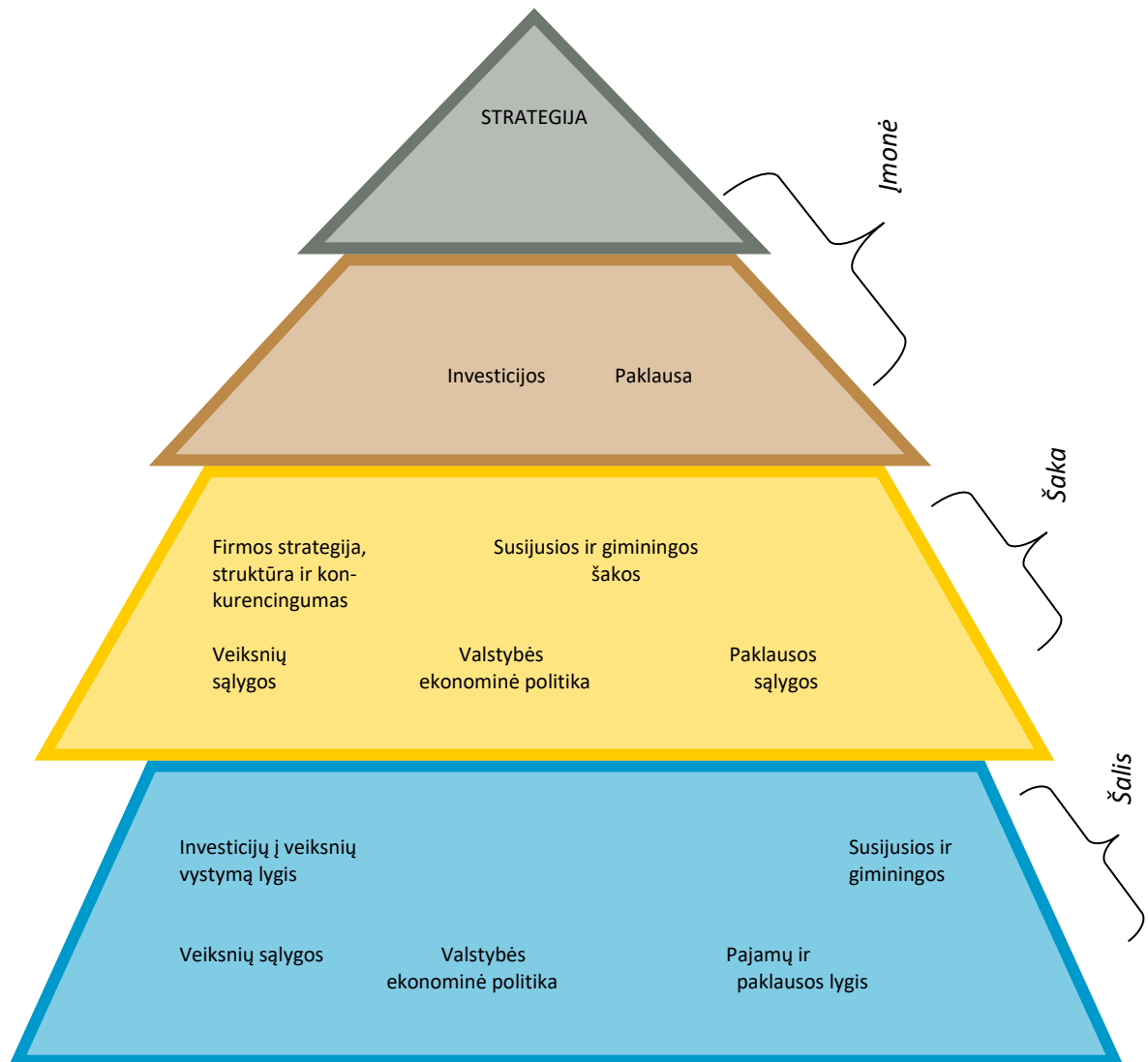
1.10 paveiksle pateikti veiksniai – ir vidiniai, ir išoriniai. Visi keturi vidiniai veiksniai veikia kaip schema, o išoriniai veiksniai suformuoja sėkmingas arba nesėkmingas sąlygas konkurencijai didinti. Suderinus visus „deimanto“ veiksnius, galima įgyti konkurencinį pranašumą, tačiau nesuderinus jų, jie tampa nepalankūs, įmonės konkurencinis pranašumas išnyksta.

Dunningas (1993), Krugmanas (1994), Chosas (1994), Simanavičienė ir kt. (2007), plačiai išanalizavę „deimanto“ modelį, pateikė didžiausius šio modelio trūkumus:

- modelis pritaikytas išsivysčiusių šalių konkurencingumui analizuoti;

- modelis eliminuoja tarptautinę veiklą ir jos daromą įtaką konkurencingumui;
- Vyriausybė priskiriama prie išorės veiksnių.

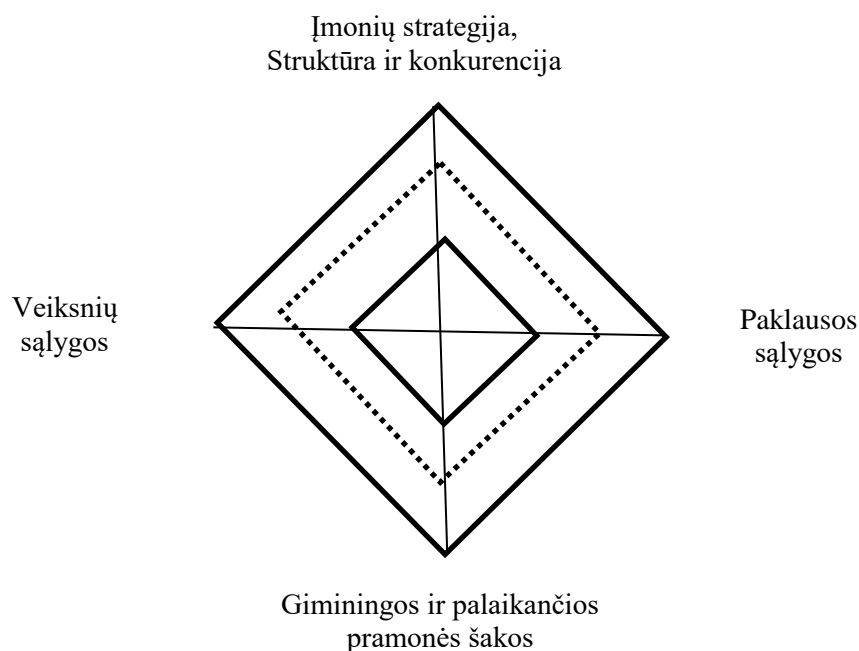
Antrasis konkurencingumo vertinimo modelis – bendrasis konkurencingumo tyrimo modelis, kurį pateikia Barkauskas (2009) (žr. 1.12 pav.). Autorius pažymi, kad visos įmonės, siekdamos įgyti norimą konkurencinę padėtį, t. y. užimti pageidaujamą poziciją pramonės šakoje, vertindamos mikro ir makroaplinkos situaciją rinkoje, privalo visada skirti dėmesį savo įmonės strateginiam potencialui.



1.12 pav. Bendrasis konkurencingumo tyrimo modelis (Barkauskas, 2009)

Šis modelis padeda įtvirtinti bei naudingai naudoti pagrindinius konkurencingumo kriterijus, analizuojant ir pramonės šakos, ir šalies konkurencinės strategijos principus. Barkauskas (2009) teigia, jog įmonėms yra svarbu įgyti konkurencinį pranašumą. Konkurencingumo užtikrinimo pagrindas – savitumas, išskirtinumas ir mechanizmo formavimas. Kai įvertini šalies ar pramonės šakų daromą įtaką, tada įmonės gali pasiekti siekiamų tikslų, rezultatų (Barkauskas, 2009). Tad galima teigti, kad nuo šių veiksnių bendro veikimo priklauso potencialus konkurencingumas.

Kitas – „dvigubo deimanto“ modelis (žr. 1.13 pav.).

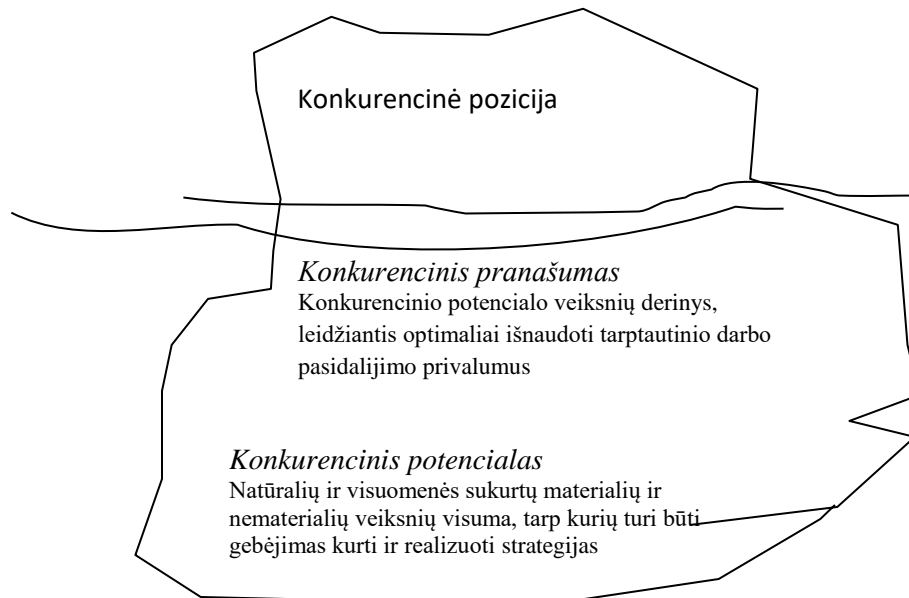


1.13 pav. „Dvigubo deimanto“ modelis (Simanavičienė ir kt., 2007)

„Deimanto“ viduryje vaizduoja nacionalinį, išorinį – globalų, o taškinė linija – tarptautinį konkurencingumą.

Porterio modeliui nepritarė Rugmanas, D’Cruzas ir Verbele dėl Vyriausybės vaidmens, kuris priskirtas prie išorinių veiksnių ir dėl to, kad konkurencingumui įtaką daro tarptautinė veikla. Jų mąstymu, vienas iš pagrindinių vidinių veiksnių turi būti Vyriausybės vaidmuo, nes šis veiksnys daro tiesioginę įtaką visiems keturiems vidiniams veiksniams. Autoriai į šį modelį įjungė ir naują išorinį veiksnį – tarptautinės veiklos poveikį (Simanavičienė ir kt., 2007). Rugmanas ir kt. (2005) sutinka, kad konkurencingumui daro įtaką tarptautinis verslas. Pukelienės ir Sabonienės (2004) nuomone, Lietuvai įstojus į ES ir tapus Europos rinkos dalimi, nė viena vietinė įmonė nėra apsaugota nuo užsienio konkurentų, nes bet kada jie gali įeiti į rinką. Pukelienė ir Sabonienė (2004) priėjo prie išvados: „Tarptautiniu mastu pramonės įmonėse pagamintos produkcijos konkurencingumas priklauso nuo įmonių sugebėjimo formuoti konkuravimo, inovacijų, technologijų strategijas, pasitelkiant naujausius vadybos, mokslo, informacijų pasiekimus ir pasinaudojant rinkos situacijos analizę“ (Pukelienė ir Sabonienė, 2004). Darbo autorė pritaria šioms išvadoms, suprasdama, kad sėkmė priklauso nuo kiekvienos įmonės individualiai ir nuo to, kaip mokama pasirinkti strategiją, produkciją ir pan. Taip pat įmonės konkurencingumo pranašumas glaudžiai susijęs su įmonės vadybos veiklos efektyvumu, su naujų požiūrių į valdymą paieška.

Jau minėtiems modeliams nepritaria Žitkus (2005) sakydamas, kad „konkurencija yra dinamiškas procesas“ (Žitkus, 2005). Autorius manymu, šie modeliai neparodo realios situacijos, nes simbolizuoja pastovumą. Žitkus (2005) teigia: „Konkurencingumas veikia yra ledkalnis (žr. 1.14 pav.), kurio matoma yra tik pati viršūnė – ekonominio vieneto pozicija. Tuo tarpu jo stabilumą užtikrina „povandeninė“ dalis konkurencinio potencialo veiksniai ir iš jų ekonominio vieneto vadovybės sukurta konkurencinio pranašumo būseną“ (Žitkus, 2005, p. 119).

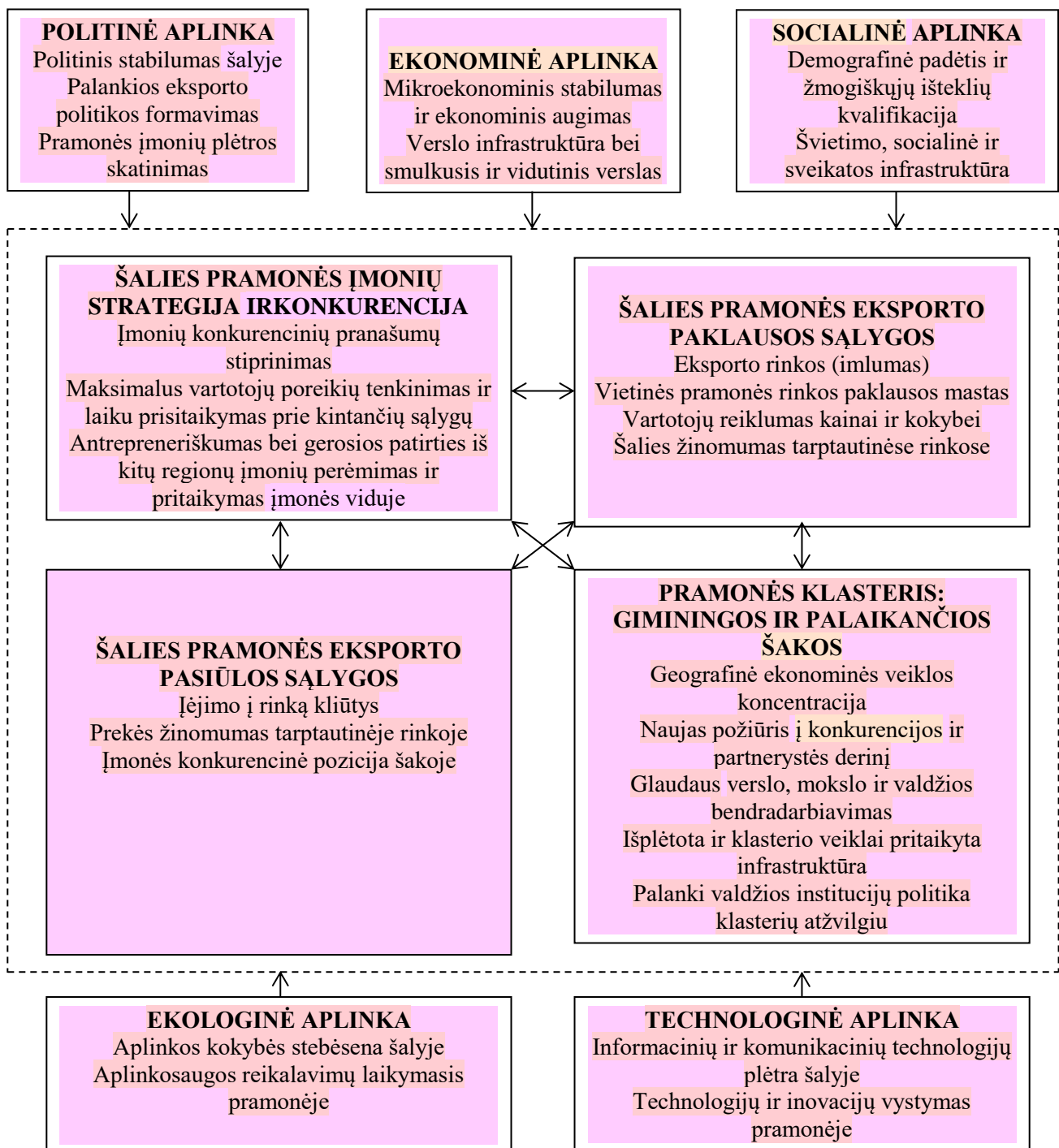


1.14 pav. Konkurencingumo „ledkalnis“ (Žitkus, 2005)

Siekiant išlikti dinamiškoje aplinkoje, reikia išlaikyti konkurencinę poziciją. Ją galima išlaikyti dviem būdais: turėti unikalų konkurencinį potencialą arba unikalų sistemą apie konkurencinio pranašumo veiksmus (Žitkus, 2005).

Anot Navicko ir Malakauskaitės (2010) „vertinant konkurencingumą, svarbu atsižvelgti į tai, kad iš esmės konkuruoja atskiros įmonės, o ne ekonomikos sektoriai ar valstybės, tačiau, netgi vertinant konkrečios įmonės veiklą, neįmanoma atsiriboti nuo mezo- ir makrokonteksto“ (Navickas ir Malakauskaitė, 2010, p. 7).

Meilienė ir Snieška (2010), išanalizavę pramonės konkurencingumo veiksmus, pateikė konkurencingumo modelį (žr. 1.15 pav.), kuriame prie šalies pramonės eksporto paklausos sąlygų veiksmų priskiriama eksporto rinkos apimtis, vietinės pramonės rinkos vartotojų perkamoji galia, vartotojų reiklumas kainai bei kokybei ir šalies žinomumas tarptautinėse rinkose (Meilienė ir Snieška, 2010).



1.15 pav. Konkurencingumo veiksnių modelis (Meilienė ir Snieška, 2010)

Pasak Sinkienės (2008), „politiniai ir teisiniai veiksniai turi būti analizuojami, nes miesto vadovams ir interesų grupėms būtina suprasti nacionalinės [...] valdžios ketinimus miesto raidos kontekste ir priemones, kuriomis valdžia įgyvendina savo politiką. Būtina atkreipti išskirtinį dėmesį į skirtingų politinių partijų programas, aukštesnės valdžios poziciją tam tikrų miesto veiklos sričių atžvilgiu, mokesčius, darbo rinkos reguliavimo priemones“ (Sinkienė, 2008, p. 73). Sinkienės (2008)

mintis apie išorės veiksnius patvirtina citata: „ekonominių išorinės aplinkos veiksnių analizė padeda suprasti makroekonominius šalies rodiklius, [...]. Socialinių ir kultūrinių veiksnių analizė suteikia galimybę įvertinti demografinius pokyčius [...]. Technologinių veiksnių analizė leidžia laiku nustatyti tas miesto veiklos galimybes ir grėsmes, kurias atveria naujos technologijos“ (Sinkienė, 2008, p. 73).

Apžvelgus visus teorinėje literatūroje aptartus konkurencingumo analizės modelius galima teigti, kad jie nėra pakankamai išsamūs ir informatyvūs. Juose nėra išskirti veiksniai, darantys įtaką valgomųjų ledų veiklos rezultatams, arba jų yra ribotai. Kokie veiksniai prioritetingi, yra diskutuotinas klausimas. Modeliuose siūlomi konkurencingumo didinimo sprendimai dažniausiai grindžiami ekonominiais veiksniais, pasigendama socialinių, kultūrinių, istorinių, technologinių, fizinių ir kitų veiksnių. Išskyrus pagrindinius veiksnius ir pasirinkus tinkamą konkurencingumo veiksnių modelį, bus pritaikoma valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui nustatyti.

2.2. Veiksnių vertinimo rodikliai

Vienas iš svarbiausių rodiklių, kuriuo remiantis galima vertinti šalies ar atskiro ūkio sektoriaus ekonominės veiklos efektyvumą ir konkurencijos pranašumą, – bendrasis vidaus produktas. Šiam teiginiui pritaria Keršienė (2009). Pasak Keršienės (2009) įmonių konkurencingumą atspindi daug įvairių rodiklių, tačiau vienas iš svarbesnių – užsienio prekyba. Kitaip sakant importas ir eksportas.

Pukelienė ir Sabonienė (2004) siūlo plačią konkurencingumo vertinimo rodiklių grupę:

- ❖ rinkos dalies rodikliai;
- ❖ finansiniai rodikliai;
- ❖ vystymo rodikliai;
- ❖ marketingo rodikliai;
- ❖ produktyvumo ir užsienio prekybos rodikliai.

Rinkos dalies rodikliai galėtų būti pardavimų tempai. Finansiniai rodikliai – apyvartos ir pelno rodikliai. Vystymo rodikliai – investicijų pritraukimas. Marketingo rodikliai – vartotojų aptarnavimo kokybė, reklama bei įmonės įvaizdis. Produktyvumo rodikliai – vienerių metų pardavimų apimtys. Užsienio prekybos rodikliai – eksporto ir importo apimtys (Pukelienė ir Sabonienė, 2004). Sūdžiaus (2001) nuomone, konkurencingumo vertinimas turėtų būti susijęs su vartotojų reikalavimais ir rinkos reikalavimų nustatymu (Sūdžius, 2001).

Ramanauskas (2007) siūlo naudoti dviejų tipų rodiklius – kainų ir ne kainų. O Sūdžiaus (2001) nuomone, konkurencingumui vertinti labiau tiktų ekonominiai rodikliai, sietini su vartotojų bendromis išlaidomis, ir techniniai – produkcijos paskirties, tvarumo, patikimumo, ilgaamžiškumo rodikliai. Grondskis, Staškevičius ir Zemkauskas (2001) nuomonei pritaria, o Navickas ir Malakauskaitė (2010) pataria analizuoti aiškius rodiklius, kurie galėtų atspindėti įmonės ar pramonės šakos būklę.

Didėjant vartotojų poreikiams, finansiniai rodikliai nebeturi svarbumo prieš nefinansinius rodiklius. Tačiau ir nefinansiniai rodikliai juos tik papildo – negali pakeisti finansinių. Grondskio ir kt. (2001) teigimu, „įmonės turi tinkamai naudoti susistemintus vertinimo rodiklius tiek finansinės, tiek nefinansinės veiklos vertinimui. Pagerinus nefinansinius rodiklius, pastebimi ir finansinių rodiklių didėjimai“ (Grondskis ir kt., 2001). Tokią išvadą priėję autoriai teigia, kad svarbiausia yra tai, koks veiklą įvertinančių rodiklių junginys parodo darbuotojų įnašą į vertės kūrimą, o ne tai, koks rodiklis geriausiai atspindi akcininkų turimą vertę.

Susistemintus konkurencingumo vertinimo rodiklius, prieinama išvada, kad didėjant vartotojų poreikiams darosi vis sunkiau įtikti bei prisitaikyti prie jų, todėl svarbu išsilaikyti konkurencinėje aplinkoje. Pirmiausiai reikia įsivertinti nefinansinius rodiklius – aptarnavimo kokybę, naujų technologijų naudojimą įmonėje, pačių darbuotojų motyvavimą ir kt. Anksčiau buvo paminėti visi nefinansiniai rodikliai, kurių tobulinimas padeda gerinti ir finansinius rodiklius. Grondskis (2001) teigia, kad būtent šie rodikliai ir jų vertinimas bei analizavimas reiškia nuolatinį tobulėjimą ir tai turėtų tapti komunikavimo, informavimo ir mokymosi sistemos įrankiu.

Beniušienės ir Svirskienės (2008) nuomone, „konkurencingumą labiausiai lemia jos nematerialusis (ne kainų) turtas, o ne materialusis (kainų) turtas. Nematerialusis turtas – klientų lojalumas, įvaizdis, organizacijos kultūra, įgūdžiai, kurie yra unikalūs ir nepakartojami. Materialusis turtas – visiems įprastas ir aiškus“ (Beniušienė ir Svirskienė, 2008, p. 38). Įmonėms, vertinančioms nematerialųjį (ne kainų) turtą, sekasi labiau, ir tokia įmonė gali įgauti konkurencinį pranašumą.

Lietuva Respublikos seimas nutarimu „dėl šalies ūkio konkurencingumo sėkmės rodiklių bei žinių ir inovacijų infrastruktūros valstybei svarbių ekonominių projektų patvirtinimo“ buvo pasitvirtinę šalies ūkio konkurencingumo sėkmės rodiklius strategijoms įgyvendinti. Rodiklių buvo 9:

1. su makroekonominė aplinka susiję rodikliai (BVP, santykiniai kainų lygiai, suderintas vartotojų indeksas, darbo našumas ir pan.);
2. užimtumo rodikliai (jaunimo užimtumo lygis proc., mokymosi visą gyvenimą lygis, proc. ir pan.);
3. inovacijų ir mokslinių tyrimų rodikliai (tyrėjų skaičius tenkantis tūkstančiui darbo jėgų, patentų skaičius ir pan.);
4. pramonės ir verslo aplinkos rodikliai (verslumo lygis, energijos intensyvumas ir kt.);
5. žemės ūkio rodikliai;
6. sveikatos rodikliai (tikėtina vidutinė gyvenimo trukmė ir kt.);
7. transporto rodikliai;
8. aplinkos būklės rodikliai;
9. užsienio prekybos rodikliai.

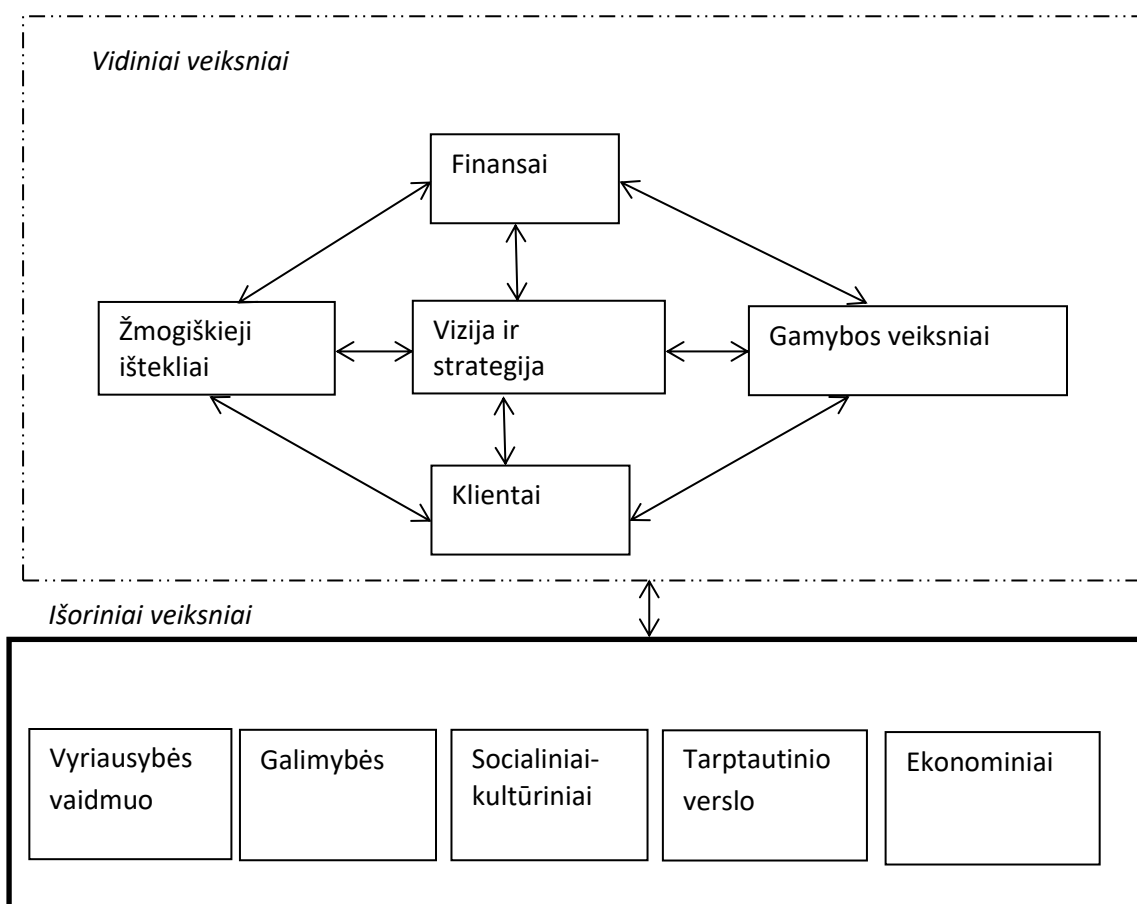
Norint nustatyti tikslų šalies konkurencingumo indeksą reikalinga visus šiuos rodiklius lyginti su kitais rodikliais pvz.: su ES šalių rodikliais ar Baltijos jūros regionų šalių rodikliais. Dabar Lietuvos konkurencingumo indeksas 4.5 ir globalioje rinkoje esame 36 vietoje (World Economic Forum, 2016).

2.3. Teorinis valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo modelis

Darbo autorė atliko konkurencingumo vertinimo modelių, konkurencingumo vertinimo rodiklių, konkurencingumą lemiančių vidinių ir išorinių veiksnių analizes ir juos sujungė į vieną teorinę konkurencingumo schemą (žr. 1.16 pav.).

Jau buvo minėta anksčiau, kad konkurencingumą lemiantys veiksniai skirstomi į vidinius ir išorinius veiksnius. Valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo modelyje taip pat darbo autorė išskyrė dvi pagrindines dalis, apimančias šiuos veiksnius:

- vidiniai veiksniai – įmonės strategija bei vizija, finansai, klientai, gamybos veiksniai, žmogiškieji ištekliai.
- išoriniai veiksniai – Vyriausybės ir tarptautinio verslo vaidmenys, socialiniai-kultūriniai, galimybės, ekonominiai.



1.16 pav. Teorinė valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo modelis. Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Išanalizavus nustatytus veiksnius bus galima atitinkamai vertinti konkurencingumą mažinančius ir didinančius veiksnius. Šiuo konkurencingumo modeliu bus remiamasi 4.3 praktinėje darbo dalyje.

1.16 paveiksle matomi veiksniai pateikiami ne pagal svarbumą. Šie veiksniai buvo pasirenkami naudojantis tiek pirminiais, tiek antriniais duomenų šaltiniais. Nuo veiksmų, kurie tiesiogiai įtakos nedaro arba ji yra nereikšminga valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, buvo stengiamasi atsiriboti.

Darbo autorė galvoja, jog ši konkurencingumo schema gali padėti valgomųjų ledų pramonės įmonėms didinti ir tobulinti konkurencinį pranašumą. Atliekant nuolatos šių konkurencingumo veiksmų analizes, galima padėti įmonėms išsilaikyti rinkose ir įgyti konkurencingumo pranašumą. O tinkamai nustatčius konkurencingumą mažinančius veiksnius, galima išvengti grėsmių ir rizikos, pasitraukimo iš rinkos.

Pagal šį modelį bus atliekamas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo tyrimas.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Labai dažnai renkamasi konkurencingumo tema, nes stiprėjant konkurencingumui didėja ekonomikos augimas. Tad kiekvienai įmonei svarbu žinoti sėkmę lemiančius veiksnius.

Siekiant nustatyti valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui įtaką darančius veiksnius, atliktas valgomųjų ledų įmonių tyrimas.

Tyrimo objektas – valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo vertinimas.

Tyrimo tikslas – parengti konkurencingumo modelį ir jį pritaikyti valgomųjų ledų pramonei.

Tyrimo tikslui įgyvendinti išsikelti uždaviniai:

- ❖ sudaryti tyrimo instrumentą, remiantis teorinėje darbo dalyje pateiktu valgomųjų ledų konkurencingumo modeliu;
- ❖ atlikti tyrimą pagal sudarytą instrumentariją;
- ❖ išanalizuoti rezultatus;
- ❖ pateikti reikšmingas išvadas.

Tyrimo laikas – 2016 m. rugsėjo–spalio mėn. ir daugiau nekartotas.

Tyrimo metodai – statistinių duomenų analizė, atsakytų anketų analizė.

Statistinių duomenų analizės metodas. Buvo parengtas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo modelis ir patikrintas. Lyginant valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo veiksnius, padarytos išvados, kurios naudingos įmonių konkurencingumo didinimui.

Anketinė apklausa. Siekiant nustatyti pagrindinius valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo veiksnius, naudojamas duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa. Tai pats populiariausias ir patogiausias duomenų surinkimo būdas, kuris neleidžia respondentas iškraipyti klausimų ar atsakymų. Respondentai gali savarankiškai, neskubėdami, jiems tinkamu laiku užpildyti pateiktą anketą, o jaučiasi drąsiau rašydami, negu kalbėdami. Tačiau šis metodas turi ir minusų. Didžiausias minusas, kad respondentai gali rašyti nesuprantamu raštu, anketos apimtis ribota.

Tyrimo instrumentarijus – statistinė duomenų analizė buvo naudota valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo tyrimo pradžioje, siekiant nustatyti pramonės ekonominę situaciją bei įvertinti valgomųjų ledų pramonės konkurencingumą pasaulinėse rinkose.

Antroje tyrimo dalyje buvo naudojamas klausimynas, kurį sudarė 16 klausimų. Užduodami tokie klausimai, kuriais būtų galima daryti išvadas apie valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo veiksnių svarbą. Buvo siekiama išsiaiškinti, kurie konkurencingumo veiksniai yra svarbiausi valgomųjų ledų įmonėms. Remiantis šio tyrimo išvadomis, valgomųjų ledų įmonės galės susidėstyti veiksnių tobulinimo priemonės, kad padidintų konkurencingumą. Klausimynas įmonėms paruoštas su plačiu veiksnių, kurie veikia konkurencingumą, sąrašu. Anketą šio darbo autorė sudarė vadovaudamasi surinkta teorine medžiaga apie konkurencingumą lemiančius vidinius ir išorinius

veiksnius. Taip pat atsižvelgiama ir į darbo autorės sukurtą valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo modelį.

Anketos klausimai suskirstyti į 3 grupes pagal tai, kokios informacijos siekiama gauti. Anketos pradžioje pateikiama įžanginė dalis. Joje kreipiamasi į respondentą, paaiškinamas šio tyrimo tikslas.

Anketos klausimai išskirstyti į tris grupes:

1–4 klausimai: bendra informacija apie respondentą bei įmonę – pareigos, darbuotojų skaičius, konkuravimo pobūdis;

5–10 klausimai: vidinių konkurencingumą lemiančių veiksnių vertinimas respondentų nuomone;

11–16 klausimai: išorinių konkurencingumą lemiančių veiksnių įvertinimas respondentų nuomone.

Anketą sudaro dvi klausimų rūšys:

1) klausimai su atsakymo variantais (vienas galimas atsakymas) – kai respondentas gali pasirinkti tik vieną atsakymą iš pateiktų variantų;

2) vertinimo skalė – klausimą respondentas turi įvertinti pateiktose ribose. Konkurencingumo veiksnių stiprumas bei konkurencingumo didinimo galimybės vertinami intervalinėje skalėje (Likerto skalė), t. y. nuo 1 balo – visiškai nelemia, nedidina konkurencingumo – iki 10 balų – kai didina konkurencingumą. Išsakydami nuomonę apie valgomųjų ledų pramonę, respondentai turėjo žymėti vieną skaitmenį, t. y. 1 – kai visiškai nesutinka su kairėje pusėje pateiktu apibūdinimu, ar 10 – kai visiškai sutinka su kairėje pusėje pateiktu apibūdinimu.

Anketos buvo skirtos įmonių vadovams, savininkams bei kitiems darbuotojams, kurie yra atsakingi už strateginius įmonės sprendimus. Apklausa buvo vykdoma įmonėms elektroniniu paštu siunčiant kvietimus dalyvauti tyrime. Anketa buvo pasiekama per internetinę nuorodą www.apklausa.lt. Ši anketa patogi tuo, kad kompiuterio ekrane pakanka pažymėti tinkamus atsakymų variantus. Baigus pildyti spaudžiamas mygtukas „Siųsti“ ir duomenys patenka į duomenų bazę. Anketos buvo siunčiamos įmonėms, įsikūrusioms Lietuvoje.

Tyrimui pasirinktos atsitiktinės įmonės iš Lietuvos įmonių portalų internete (www.imones.lt, www.rekvizitai.vz.lt, www.visalietuva.lt). Anketos išsiųstos 5 įmonėms. Atsakymai gauti iš trijų įmonių.

Tyrimo procesas – tyrimo procesą (eigą) galima skirstyti į tris pagrindinius etapus:

1. pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas;
2. anketos duomenų rinkimas;
3. tyrimo duomenų apdorojimas.

Pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas. 2016 m. rugsėjo mėnesį parengiau anketą, o mėnesio pabaigoje valgomųjų ledų įmonėms išsiunčiau pakvietimus su internetine nuoroda į anketą.

Duomenų rinkimas. Duomenų rinkimui buvo skirtas mėnuo. Duomenis rinkau kompiuteriu ir internetu.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Surinkti duomenys buvo kaupiami ir ruošiami duomenų bazėje. Rezultatams apdoroti pasirinkta MS Excel programa, kuri padeda pateikti grafinius duomenų atvaizdus.

Visi dalyviai buvo informuoti apie anketos anonimiškumą. Apklausa atlikta vadovaujantis teisiniais tyrimo principais. Respondentams buvo palikta teisė rinktis pildyti ar nepildyti anketą. Respondentai nebuvo verčiami pildyti anketos. Kiekvienoje išsiųstoje anketoje buvo pateiktas tyrimo tikslas, kad respondentas žinotų, kodėl šis tyrimas atliekamas. Taip pat buvo padėkota už sugaištą laiką.

4. LIETUVOS VALGOMŪJŲ LEDŲ GAMYBOS SEKTORIAUS KONKURENCINGUMO VEIKSNIŲ ANALIZĖ

4.1. Valgomųjų ledų pramonės veiklos apžvalga

Pirmą kartą pieniški ir grietininiai ledai minimi maždaug II–III a. p. m. e. Kinijos istoriniuose šaltiniuose. Pieno produktų šaldymo būdai tais laikais buvo laikomi valstybine paslaptimi ir už jų atskleidimą grėsė net mirties bausmė. Pirmoji ledų gamykla buvo atidaryta Džeikobo Faselio (Jacob Fussell) JAV, Baltimorėje, Merilendo valstijoje, 1851 metais. Tai masinės ledų gamybos eros pradžia.

Lietuviai daug anksčiau nei kitos Europos tautos mokėjo gamintis ledus Lietuvos Didžiojo kunigaikščio Gedimino (1316-1341) valdymo laikais. Šerbetai – pirmieji lietuvių valgomieji ledai. Valgomieji pieniniai ledai Karališkuosiuose Vilniaus Žemutiniuose rūmuose daugiausiai buvo gaminami Žygimanto Senojo (1506–1548) laikais, kurių receptą į Lietuvą atsivežė Žygimanto senojo žmona Milano ir Bario kunigaikštė Bona Sforca. Valgomųjų ledų sektorius nėra pagrindinis maisto pramonės sektorius, o valgomieji ledai nėra pirmo būtinumo prekės. Todėl šia gamyba Lietuvoje užsiimančių įmonių nėra daug. Dabar yra žinomos penkios įmonės: „Klaipėdos pienas“, „Vikeda“, „ICECO“, „Premia“ ir „Art Glacio“.

Siekdama nustatyti valgomųjų ledų pardavimų situaciją Lietuvoje, atlikau statistinę analizę (žr. 1.5 lent.). Pardavimų kiekis priklauso nuo sezono ir oro. Todėl valgomųjų ledų prekyba Lietuvoje yra sezoninis uždarbis, dėl šios priežasties dauguma valgomųjų ledų pramonės įmonių eksportuoja savo gaminius į ES ir kitas šalis.

1.5 lentelė. Parduota valgomųjų ledų Lietuvos rinkoje (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Laikotarpis, metai	Parduota gaminių Lietuvos rinkoje, tūkst. Eur
2011	17 948,7
2012	19 382,0
2013	25 185,6
2014	24 995,9
2015	24 726,2

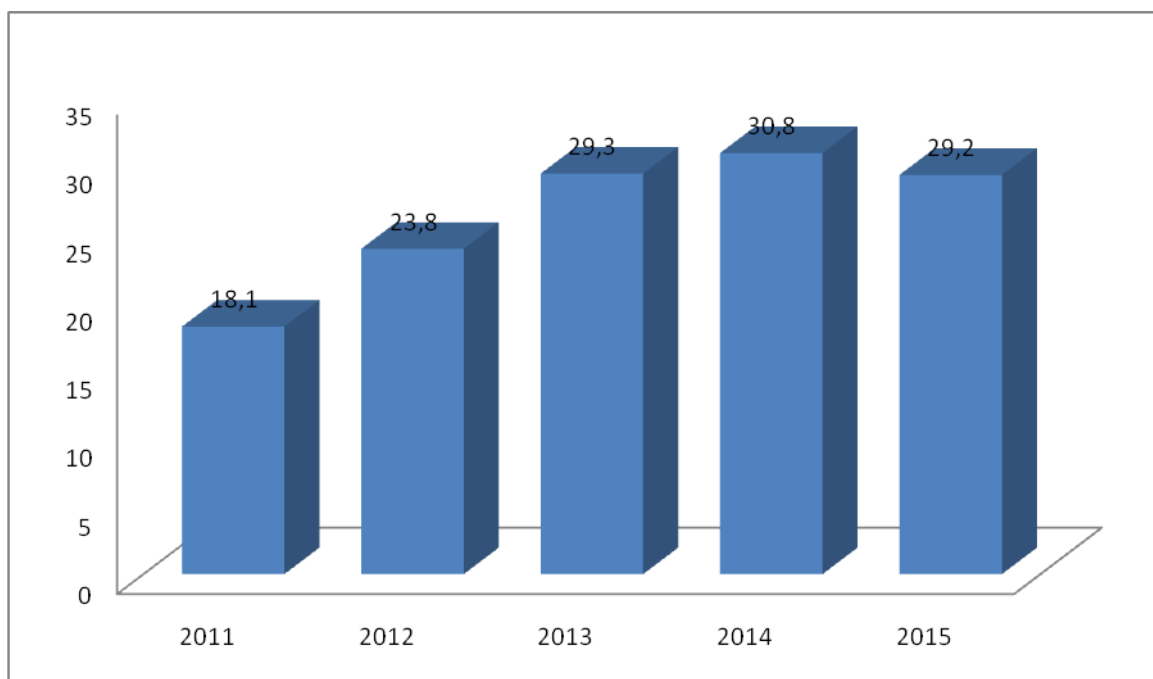
1.5 lentelėje matome, kad 2013 metais buvo gaunamos didžiausios pajamos už parduotus ledus, todėl galima daryti prielaidą, kad tais metais buvo parduota daugiausiai valgomųjų ledų. Lyginant 2013 ir 2015 metų pardavimus pastebime, kad jie sumažėjo 1,82 procento. Kaip anksčiau minėjo darbo autorė, Lietuvoje ledų pardavimai priklauso nuo sezono ir klimato. Pastaraisiais metais vasaros buvo šaltesnės negu anksčiau, tai veikia valgomųjų ledų pardavimus Lietuvos rinkoje.

Lietuvos valgomųjų ledų pramonės įmonės privalo eksportuoti savo gaminius, kitaip neišsilaikytų ir bankrutuotų. Kaip ir visoms kitoms šalims, taip ir Lietuvai patraukliausia ES šalis yra Vokietija. Lietuvos rinkos dalis Vokietijoje (žr. 1.6 lent.)

1.6 lentelė. Lietuvos grietinių valgomųjų ledų rinka Vokietijoje (pagal „Euromonitor International“)

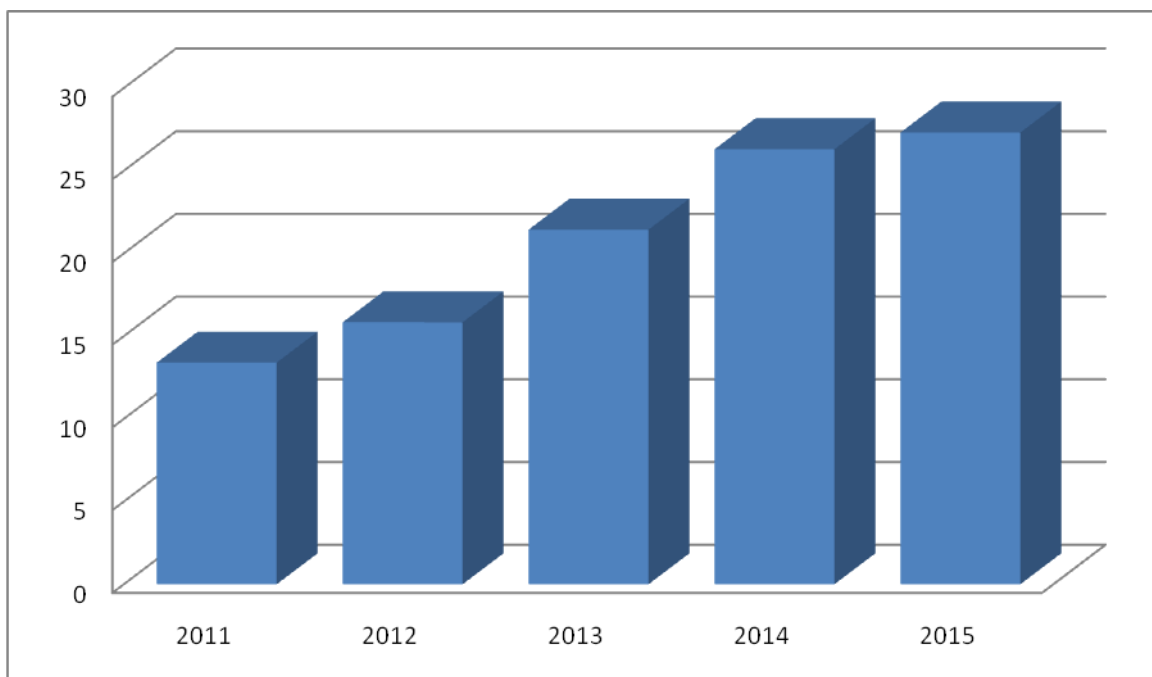
Laikotarpis, metai	Vokietijos importas iš Lietuvos, koef.	Lietuvos rinka Vokietijoje, %
2011	5,0	6,89
2012	5,1	7,00
2013	5,7	7,29

Vokietijos rinkoje Lietuvos valgomųjų ledų rinka vis didėjo. Per dvejus metus padidėjo 0,4 %. Šis rodiklis rodo, kad Lietuvos eksportas į Vokietiją didėja dėl palankių sąlygų, t. y. netaikomi tarifiniai barjerai, Vokietijos gyventojų pajamų lygis vienas iš aukščiausių.



1.1 pav. Lietuvoje pagaminta valgomųjų ledų, mln. l. (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Nuo 2011 metų Lietuvoje valgomųjų ledų gamyba auga. Per penkerius metus gamyba padidėjo 11,1 mln. l., t. y. net 16,13 procento. Tai lemia ne išaugusi ledų paklausa Lietuvoje, bet tai, kad valgomųjų ledų įmonės didelę produkcijos dalį eksportuoja (žr. 1.18 pav.).



1.2 pav. Valgomųjų ledų eksportas iš Lietuvos, mln. Eur. (pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)

Pateikta lentelė rodo, kad valgomųjų ledų eksportas kiekvienais metais auga. Nuo 2011 metų iki 2015 metų padidėjo 13,91 mln. eurų. Per penkerius metus eksportas išaugo 103 proc. Atsižvelgiant į 1.17 ir 1.18 paveikslus galime daryti prielaidą, kad atsiradus užsienio rinkos paklausai Lietuvos valgomųjų ledų įmonės pradėjo gaminti vis daugiau ir eksportuoti pagamintus produktus.

4.2. Valgomųjų ledų įmonių dalyvavusių tyrime apibendrinimas

Tyrime dalyvauti buvo atrinktos penkios valgomųjų ledų pramonės įmonės atsitiktiniu būdu. „Klaipėdos pienas“, „Vikeda“, „ICECO“, „Premia“ ir „Art Glacio“ (žr. 1.19 pav.).



1.3 pav. Valgomųjų ledų įmonių ženklai

UAB „Klaipėdos pienas“ įkurta 1948 metais. Anksčiau gamino įvairius pieno produktus - kefyra, sviestą, varškę, tačiau dabar specializuojamasi tik ledų gamyboje. Šiuo metu pieninėje dirba apie šimtą žmonių, tačiau beveik visą parą vykstančiai gamybai prižiūrėti užtenka vos kelių darbuotojų, nes dauguma procesų yra automatizuoti. Bendrovės prekinis ženklas „Baltoji varnelė“ yra žinomas ne tik Lietuvos vartotojams. „Baltosios varnelės“ ledus taip pat valgo Vokietijos, Rusijos, Latvijos, Estijos, Baltarusijos gyventojai, jų ragavę yra ir amerikiečiai, airiai, graikai. „Klaipėdos pieno“ produkcija pristatinėjama įvairiose tarptautinėse parodose. 2015 metų apyvarta svyruoja nuo 3 iki 5 mln. Eur. 15 proc. nuo apyvartos eksportuoja į kitas šalis.

UAB „Vikeda“ įkurta 1997 metais. Bendrovės prekinis ženklas „Dadu“. Pagal „Publicum media“ 2015 m. duomenis, DADU prekinis ženklas – žinomiausias ledų grupės ženklas Lietuvoje, jį žino net 52 proc. vartotojai. Moderni įmonės įranga, aukštos kvalifikacijos specialistai didina konkurencingumą. Įmonės produkcijai gaminti naudoja kokybiškas žaliavas. Valgomuosius ledus eksportuoja į JAV, Vokietiją, Kanadą, Angliją, Graikiją, Airiją, Ispaniją, Australiją, Latviją, Estiją, o nuo 2015 m. kovo mėnesio ir į Jungtinių Arabų Emyratus. 2015 metų apyvarta svyruoja nuo 10 iki 20 mln. Eur. 60 proc. nuo apyvartos eksportuoja.

UAB „ICECO“ atsirado 2011 metais vietoje UAB „Kraitinė“. Įmonės prekių ženklai „Aurum“, „Tirpukas“ gerai žinomi ne tik Lietuvoje, bet ir kitose šalyse. Pagrindinės įmonės produktų pardavimų kryptys yra Lietuvos vidaus rinka ir kitos Baltijos valstybės, Vokietija, Danija, JAV, Jungtinė Karalystė, Graikija, Airija ir Kanada. Įmonė gamina produkciją ne tik su savo prekių ženklais, tačiau ir vykdo verslo užsakymus - gamina ledus pagal pageidaujamas receptūras su privačiomis etiketėmis. Įmonėje dirba 200 nuolatinių darbuotojų, įmonėje veikia 2 gamybos cechai. Apie 60 proc. nuo apyvartos eksportuoja.

UAB „Premia“ atsirado 1937 metais. Tai ne Lietuvos kapitalo įmonė. 2015 m. apyvarta svyruoja nuo 2 iki 3 mln. Eur. Apie šią įmonių daug informacijos nėra.

UAB „Art Glacio“ atsirado įsikūrusi 2013 m. 95 proc. produkcijos iškeliauja į Vokietijos rinką. Apyvarta svyruoja nuo 3 iki 5 mln. Eur.

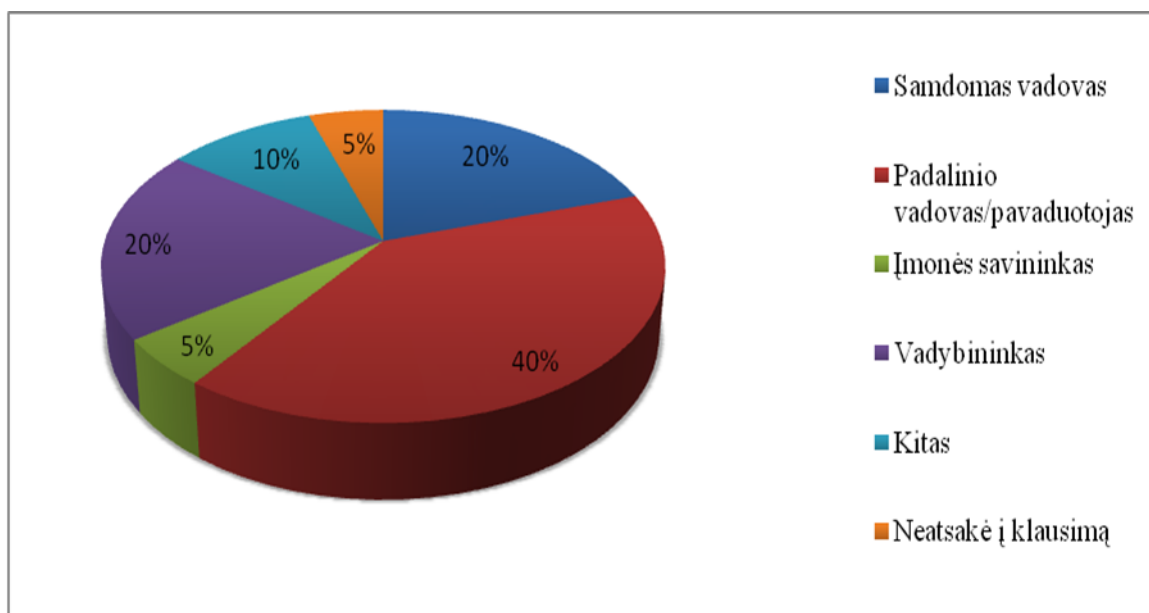
Susipažinę su tyrimo dalyviais matome, kad įmonių yra įvairių. Nebuvo renkamosi pagal apyvartą ar eksporto kieki.

4.3. Valgomųjų ledų sektoriaus konkurencingumo veiksnių tyrimas

4.3.1. Bendroji tiriamųjų charakteristika

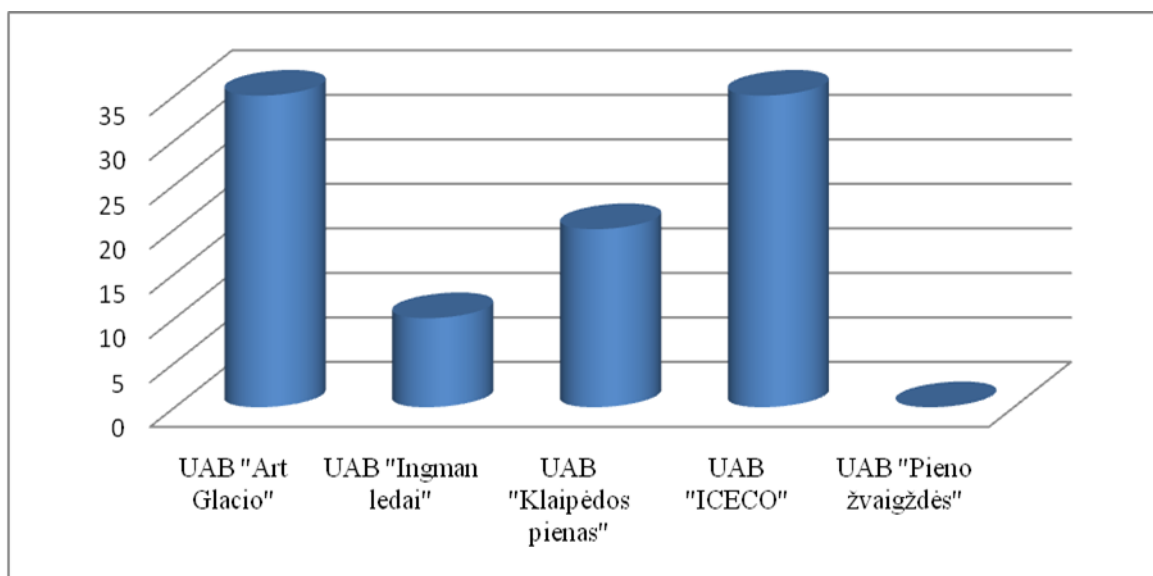
Vykdam tyrimą apie valgomųjų ledų pramonės sektoriaus konkurencingumą lemiančius veiksnius buvo pasinaudota anketine apklausa. Įmonės, kurioms buvo siunčiama anketa, buvo pasirenkamos atsitiktinai, nepriklausomai nuo jų apyvartos ar darbuotojų skaičiaus. Tyrime dalyvavo

20 respondentų iš skirtingų valgomųjų ledų įmonių. Bendrajai charakteristikai buvo skirti 4 klausimai. Pirmu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti respondento užimamas pareigas (žr. 1.20 pav.).



1.4 pav. Respondentų pasiskirstymas įmonėje, pagal užimamas pareigas, proc.

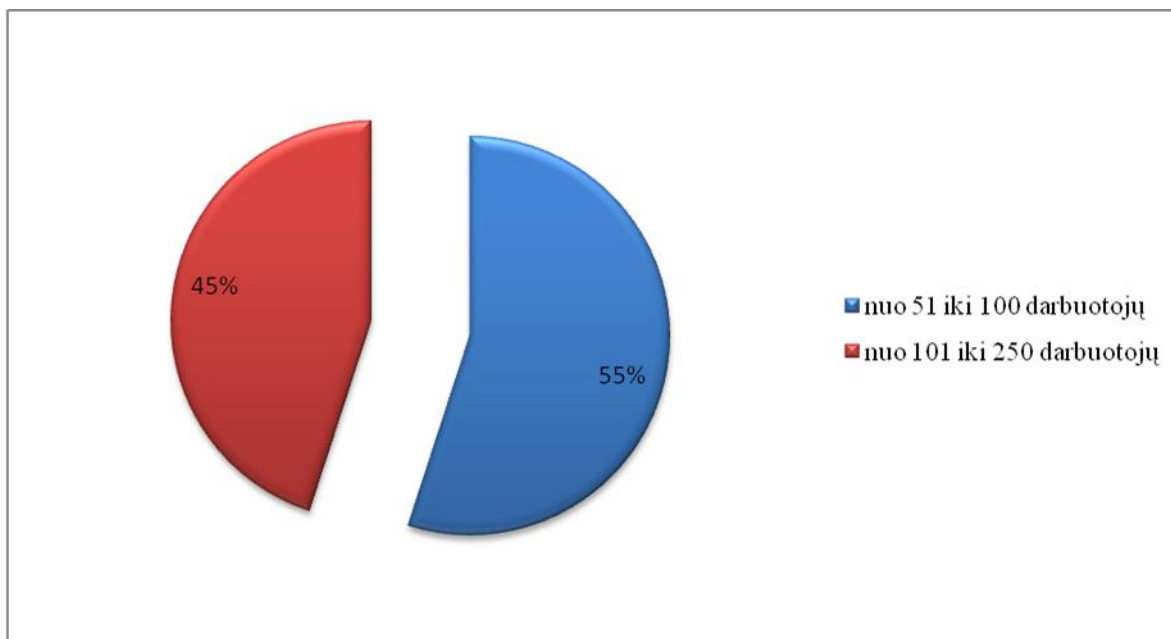
Pateikus anketas respondentams kaip ir buvo tikimasi, kad aktyviausi bus aukštas pareigas užimantys darbuotojai, tokie kaip įmonės savininkas, samdomi vadovai ar padalinio vadovai. Aktyviausiai anketos klausimus pažymėjo padalinio vadovo pareigas užimantys respondentai (40 proc.). Į anketos klausimus taip pat atsakė samdomi vadovai (20 proc.), vadybininkai (20 proc.), įmonės savininkai (5 proc.) ir kiti darbuotojai (25 proc.). Taip pat buvo asmenų, kurie nenorėjo nurodyti savo pareigų (5 proc.). Respondentų užimamos pareigos leidžia teigti, kad anketoje pateikta informacija apie valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo veiksnius yra patikima ir teisinga.



1.5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmones, proc.

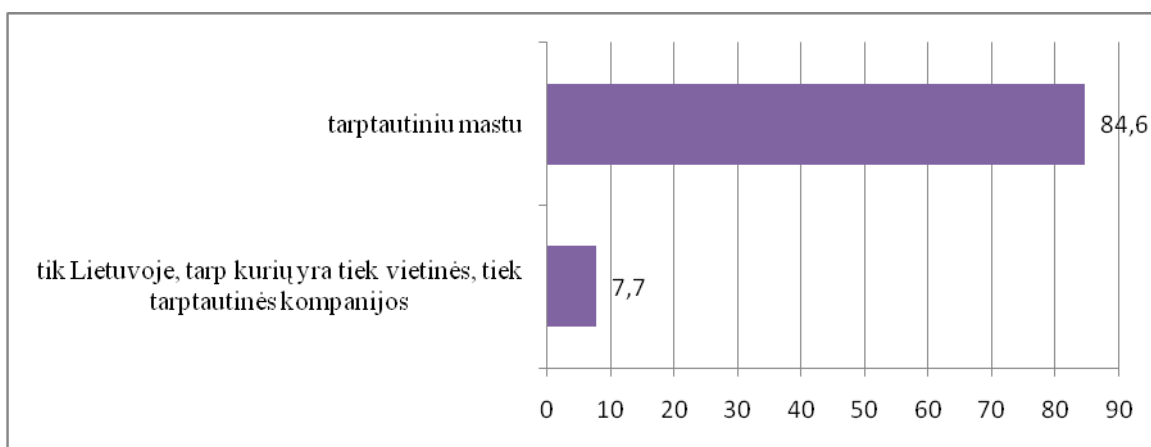
Kitu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti valgomųjų ledų įmonių, kurių darbuotojai atsakė į anketos klausimus, pavadinimus. Anketos buvo siunčiamos 5 įmonėms, kurių veikla – valgomųjų ledų gamyba (žr. 1.21 pav.). Daugiausiai respondentų atsakė iš UAB „Art Glacio“ (35 proc.) ir UAB „ICECO“ (35 proc.). Iš kitų įmonių atsakė taip: UAB „Ingman ledai“ (10 proc.), UAB „Klaipėdos pienas“ (20 proc.). UAB „Pieno žvaigždės“ neatsakė nė į vieną anketą (0 proc.).

Taip pat iš respondentų atsakymų buvo siekiama nustatyti, kiek jų įmonėse dirba darbuotojų (žr. 1.22 pav.). Darbo autorė nori atkreipti dėmesį, kad darbuotojų skaičius buvo žymimas anketoje anketos pildymo dieną.



1.6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių, proc.

1.22 paveikslas mums rodo, kad apklausoje dalyvavusiose įmonėse dirbo nuo 51 iki 100 darbuotojų (55 proc.) ir nuo 101 iki 250 darbuotojų (45 proc.). Dalyvavusios įmonės nėra iš stambių valgomųjų ledų įmonių.



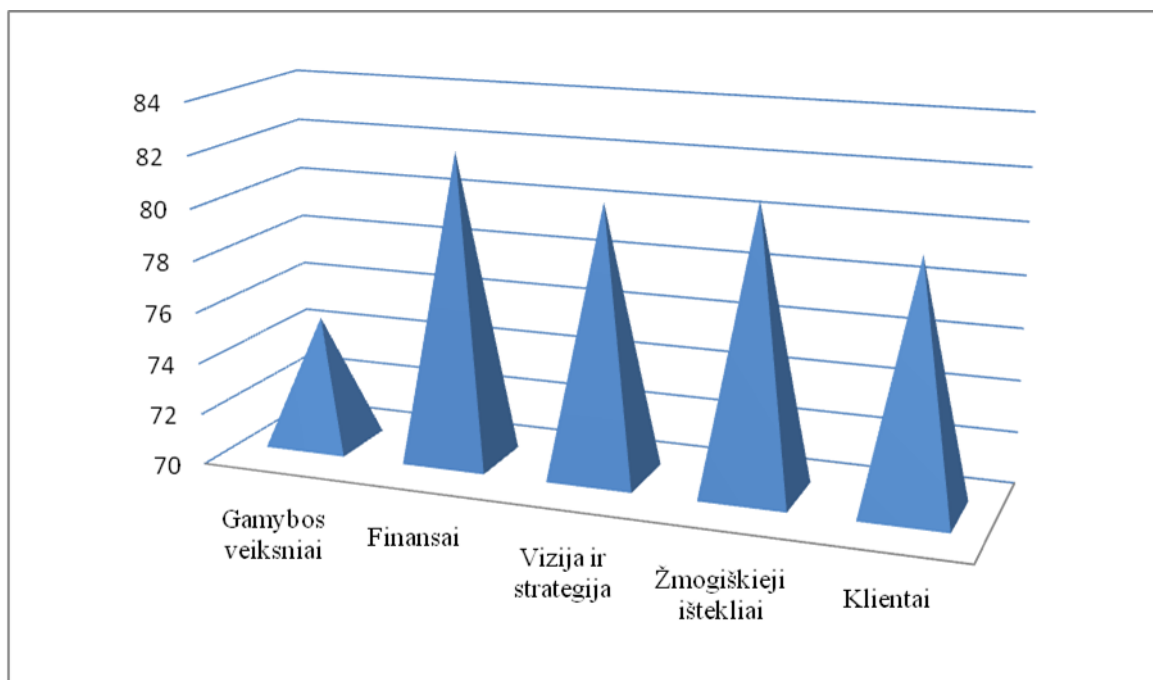
1.7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal konkuravimo būdą, proc.

Anketoje buvo pateiktas klausimas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti konkuravimo būdą (žr. 1.23 pav.). Respondentų atsakymai patvirtino spėjimus dėl konkurencijos būdo. Apklausoje dalyvavusios įmonės neapsiriboja konkuruoti tik Lietuvoje, tarp kurių yra tiek vietinės, tiek tarptautinės kompanijos (7,7 proc.). Jos renkasi konkuravimo būdą tarptautiniu mastu (84,6 proc.).

4.3.2. Valgomųjų ledų pramonės konkurencingumą lemiančių vidinių veiksnių analizė

Norint nustatyti, kokie vidiniai konkurencingumo veiksniai daro įtaką valgomųjų ledų pramonei, buvo atlikta anketos antrosios dalies surinktų duomenų analizė. Priminsiu, kad nuo 1 balo – visiškai nelemia konkurencingumo – iki 10 balų – kai labai veikia konkurencingumą. Išsakydami nuomonę apie valgomųjų ledų pramonę, respondentai turėjo žymėti vieną skaitmenį, t. y. 1 – kai visiškai neturi įtakos kairėje pusėje pateiktas apibūdinimas, ar 10 – kai labai veikia kairėje pusėje pateiktas apibūdinimas.

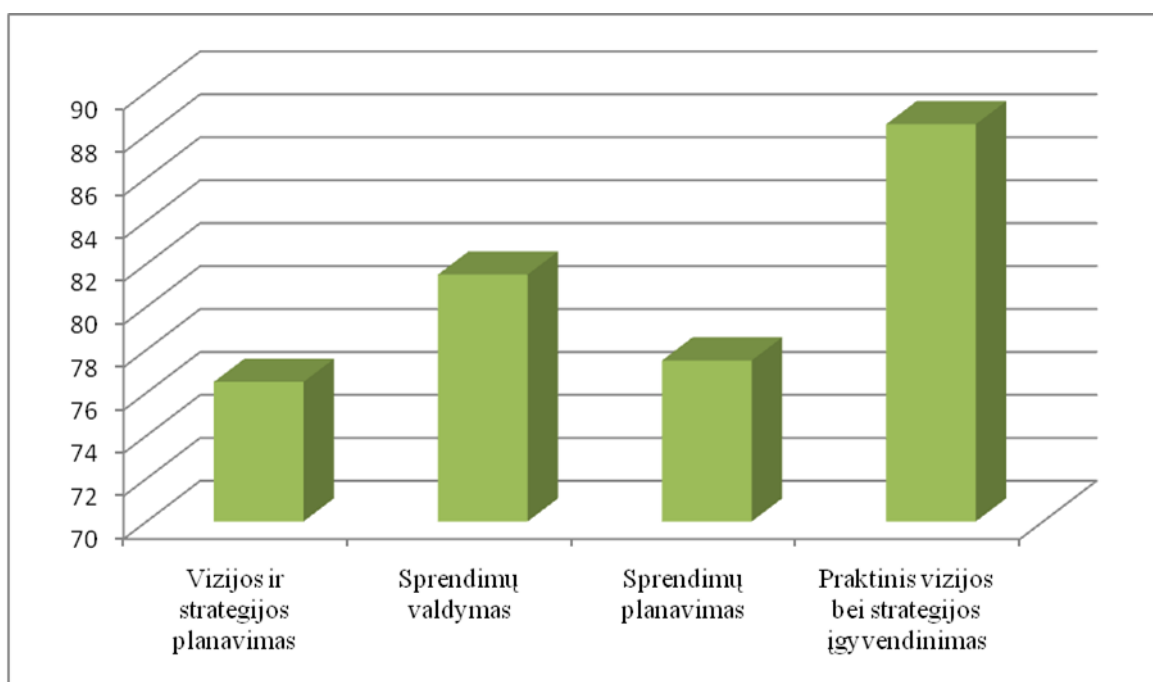
Respondentams klausimai pateikiami iš eilės, atsižvelgiant į darbe suformuotą valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo schemą. Šioje schemoje buvo išvardinti vidiniai konkurencingumo veiksniai: vizija ir strategija, finansai, klientai, žmogiškieji ištekliai ir gamybos veiksniai. Pirmuoju šios anketos dalies klausimu buvo siekiama nustatyti vidinį konkurencingumo veiksnį, kuris labiausiai daro įtaką valgomųjų ledų pramonei (žr. 1.24 pav.).



1.8 pav. Vidiniai veiksniai, lemiantys valgomųjų ledų pramonės konkurencingumą, proc.

Respondentų atsakymai parodė, jog valgomųjų ledų įmonėms svarbiausias vidinis konkurencingumą lemiantis veiksnys yra finansai (82,0 proc.). Respondentai taip pat mano, kad svarbūs veiksniai yra žmogiškieji ištekliai (81,0 proc.), vizija ir strategija (80,5 proc.) Nors kiti veiksniai, klientai (79,5 proc.) ir gamybos veiksniai (75,0 proc.), anot respondentų nėra tokie svarbūs vidiniai veiksniai, tačiau jie taip pat veikia valgomųjų ledų konkurencingumą. Apžvelgus visus veiksnius galime pastebėti, kad nė vienas veiksnys nėra įvertintas labai gerai (100,0 proc.).

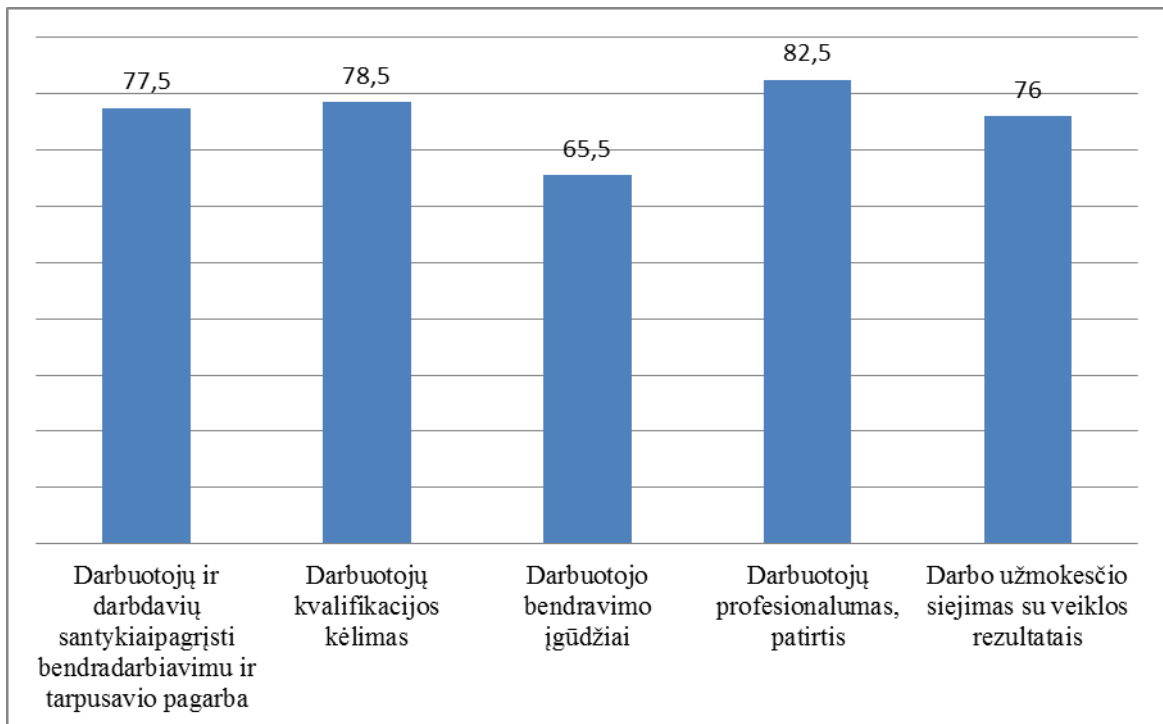
Siekiant tiksliau ir išsamiau išanalizuoti konkurencingumo veiksnius kituose klausimuose vidiniai veiksniai buvo išskirstyti į elementus. Respondentams buvo pateiktas klausimas siekiant nustatyti, kuris iš vizijos ir strategijos veiksnių elementų daro įtaką valgomųjų ledų įmonėms (žr. 1.25 pav.)



1.9 pav. Vizijos ir strategijos veiksnių elementų vertinimo pasiskirstymas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, proc.

Įmonės, kurios deda pastangas į įmonės valdymą, per kurį pateikia savo išskirtines ir unikalias savybes, tampa konkurencinga įmone. Šis vidinis veiksnys svarbus visoms valgomųjų ledų įmonėms. Respondentų nuomone, svarbiausias elementas yra praktinis vizijos bei strategijos įgyvendinimas (88,50 proc.). Dauguma įmonių turi vizijas, bet jas įgyvendinti ne visada pavyksta. Kiti vizijos ir strategijos veiksnių elementai taip pat yra svarbūs: sprendimų valdymas (81,50 proc.), sprendimų planavimas (77,50 proc.) bei vizijos ir strategijos planavimas (76,50 proc.). Visi šie veiksniai yra susiję. Darytina išvada, kad svarbiausia yra ne sugalvoti viziją ar strategiją, bet ją visą įvykdyti, įgyvendinti.

Kitas vidinis veiksnys – žmoniškieji ištekliai. Šį veiksnių taip pat išskirsčiau į elementus. Pagal 1.24 paveikslą, respondentų nuomone, žmogiškųjų išteklių veiksnys – vienas iš svarbiausių vidinių veiksnių, kurie daro įtaką konkurencingumui.



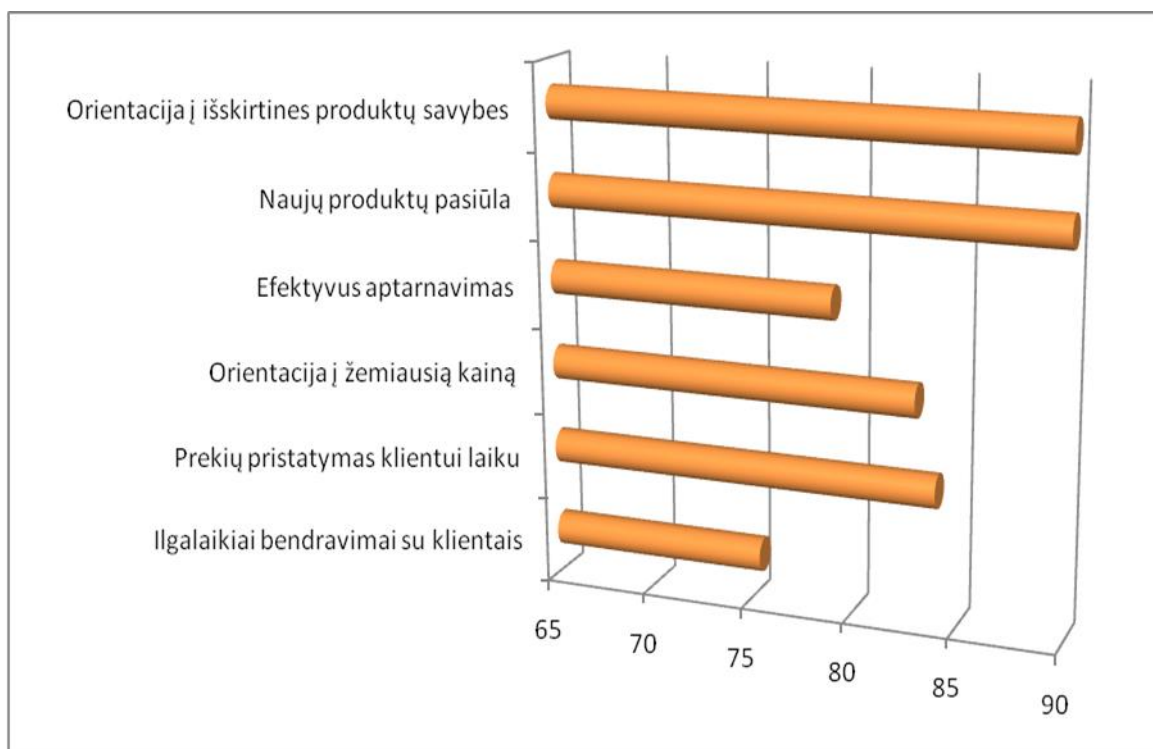
1.10 pav. Žmogiškųjų išteklių veiksnių elementų vertinimo pasiskirstymas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, proc.

Visi žmogiškųjų išteklių veiksniai yra svarbūs. Tačiau respondentai svarbiausiu laiko darbuotojų profesionalumą, patirtį (82,5 proc.). Panašiai vertino darbuotojų ir darbdavių santykius, pagrįstus bendradarbiavimu ir tarpusavio pagarba (77,5 proc.), darbuotojų kvalifikacijos kėlimą (78,5 proc.). Respondentų nuomone, nėra labai svarbūs veiksniai darbo užmokesčio siejimas su veiklos rezultatais (76,0 proc.) ir darbuotojo bendravimo patirtis (65,5 proc.), lyginant su kitais veiksniais.

Gamybos veiksnių įtaką valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui respondentai įvertino kaip nesvarbius. Tačiau gamybos veiksniai svarbūs. Pagal išskirstytus elementus svarbiausias veiksnys yra įmonės naudojamos technologijos (78,50 proc.). Darbo autorės nuomone, svarbu valgomųjų ledų pramonėje laiku atnaujinti gamybos technologijas, nes nespėjant su konkuruojančiomis įmonėmis galima prarasti konkurencingumą. Kitas mažiau svarbus gamybos veiksnių elementas yra gamybos procesų tobulinimas (73,5 proc.) ir įmonės investicijos į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę veiklą (58,5 proc.).

Darbo autorės nuomone, valgomųjų ledų pramonėje klientai yra labai svarbus vidinis veiksnys. Nuo jų priklauso įmonės pelnas, o pagrindinis įmonių tikslas – didinti pardavimus ir nuo jų priklausantį pelną. Todėl respondentų buvo klausiama, kodėl klientai renkasi jų įmonę. Pasirinkimuose

buvo išskirstyti veiksniai į atskirus elementus (žr. 1.27 pav.). Respondentai išskyrė 2 svarbiausius elementus: orientacija į išskirtines produktų savybes (90,0 proc.) ir naujų produktų pasiūla (90,0 proc.)

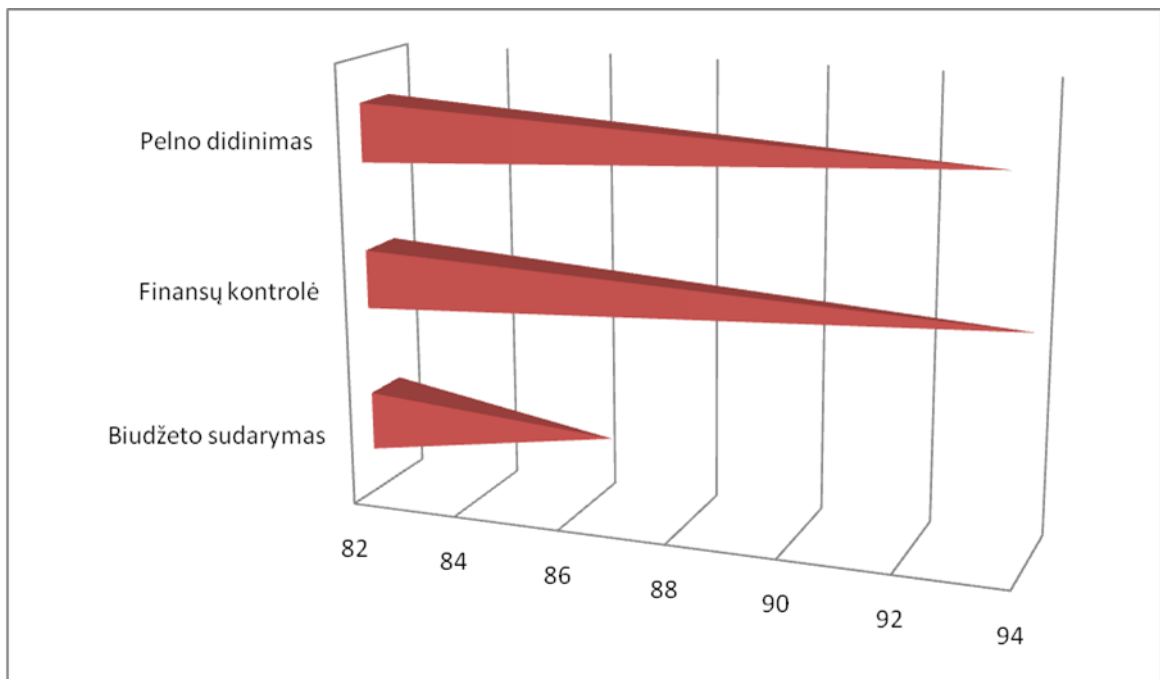


1.11 pav. Klientų veiksmių elementų vertinimo pasiskirstymas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, proc.

Kiti klientų veiksmių elementai, kurie taip pat daro įtaką, yra prekių pristatymas klientui laiku (84,0 proc.), orientacija į žemiausią kainą (83,0 proc.), efektyvus aptarnavimas (79,0 proc.) ir ilgalaikiai bendravimai su klientais (75,5 proc.). Mažiausiai darančius įtaką respondentai nurodė ilgalaikius bendravimus su klientais, nes šiais laikais klientai, vartotojai yra išrankūs prekei ar paslaugai, jie nori naujovių.

Dabar bus aptariamas paskutinis vidinis veiksnys, turintis įtakos valgomųjų ledų pramonei, – finansų veiksnys. Respondentų nuomone, tai pats svarbiausias iš vidinių veiksmių (žr. 1.24 pav.). Siekiant išsiaiškinti, kuris iš finansų veiksmių elementų daro įtaką valgomųjų ledų pramonei, buvo klausta respondentų (žr. 1.28 pav.).

Biudžeto sudarymas (86,5 proc.) yra svarbus finansų veiksmių elementas, tačiau svarbiausi, respondentų nuomone, finansų veiksmių elementai – finansų kontrolė (94,0 proc.) ir pelno didinimas (93,5 proc.). Darbo autorė pritaria respondentų išsakytai nuomonei, kadangi tinkamai panaudojus pelną, jis gali grįžti dvigubai, o čia yra tinkama finansų kontrolė.

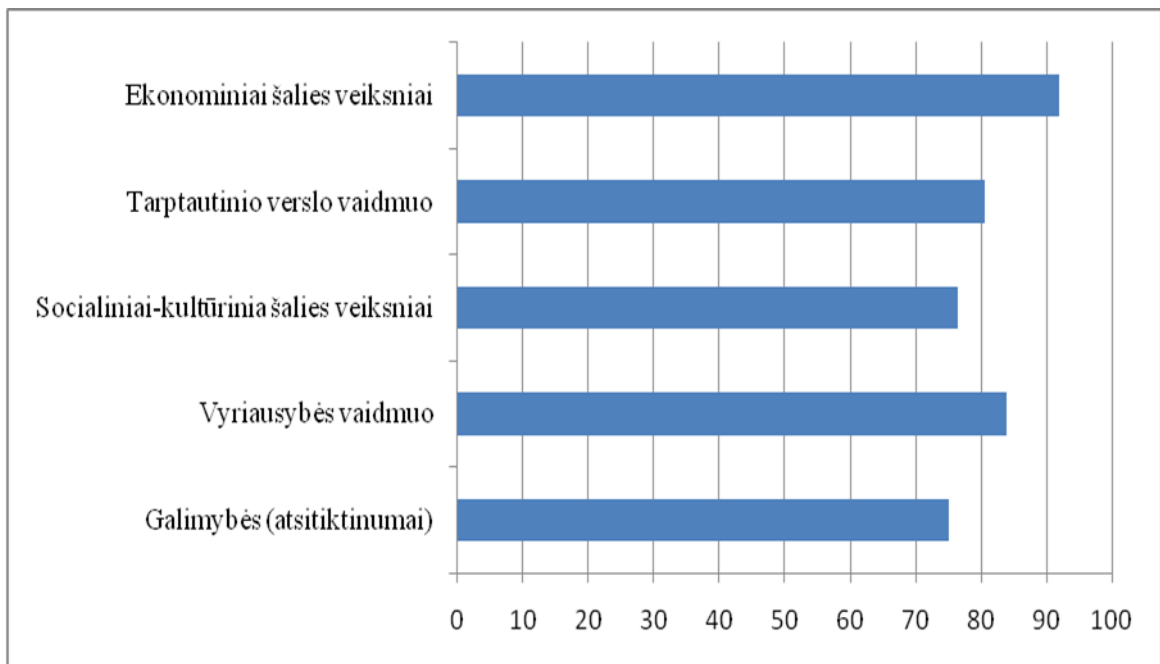


1.12 pav. Finansų veiksnių elementų vertinimo pasiskirstymas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, proc.

Apžvelgus visus vidinius veiksnius, kurie daro įtaką valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, galima išskirti 5 svarbiausius elementus: finansų kontrolė, pelno didinimas, prekių pristatymas laiku, orientacija į išskirtines produktų savybes ir praktinis vizijos bei strategijos įgyvendinimas. Šių vidinių veiksnių elementų junginys valgomųjų ledų pramonei yra svarbūs, nes jie lemia sėkmę.

4.3.3. Valgomųjų ledų pramonės konkurencingumą lemiančių išorinių veiksnių analizė

Siekiant nustatyti, kokie išoriniai konkurencingumo veiksniai daro įtaką valgomųjų ledų pramonei, buvo atlikta anketos trečiosios dalies surinktų duomenų analizė. Valgomųjų ledų pramonės teorinėje konkurencingumo modelyje (žr. 1.16 pav.) buvo išvardinti išoriniai konkurencingumo veiksniai: Vyriausybės ir tarptautinio verslo vaidmenys, ekonominiai, kultūriniai-socialiniai šalies ir galimybės (atsitiktinumo) veiksniai. Šios dalies pirmuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti svarbiausią valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo išorinį veiksnį (žr. 1.29 pav.).

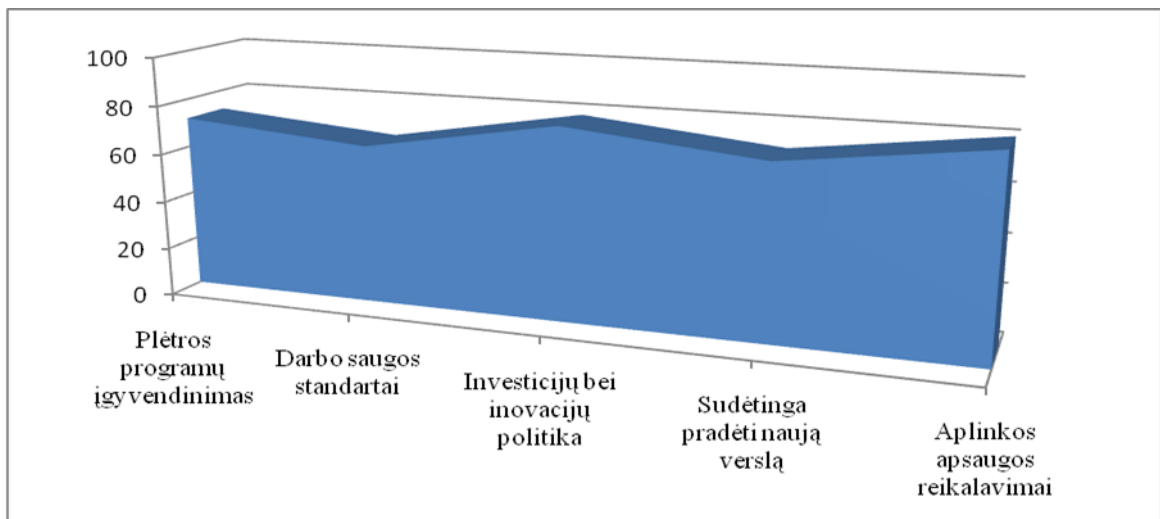


1.13 pav. Išoriniai veiksniai, lemiantys valgomųjų ledų pramonės konkurencingumą, proc.

Iš respondentų atsakymų (žr. 1.29 pav.) matyti, kad didžiausią įtaką darantys yra ekonominiai šalies (92,0 proc.) ir Vyriausybės vaidmens (84,0 proc.) išoriniai konkurencingumo veiksniai. Kiti išoriniai veiksniai daro ne tokią didelę įtaką: tarptautinis verslo vaidmuo (80,5 proc.), socialiniai-kultūriniai šalies veiksniai (76,5 proc.) ir galimybės (atsitiktinumai) (75,0 proc.).

Toliau bus analizuojami išorinių konkurencingumą lemiančių veiksnių elementai. Ši analizė leis nustatyti, kas iš atskirų elementų valgomųjų ledų pramonėms yra svarbiausi.

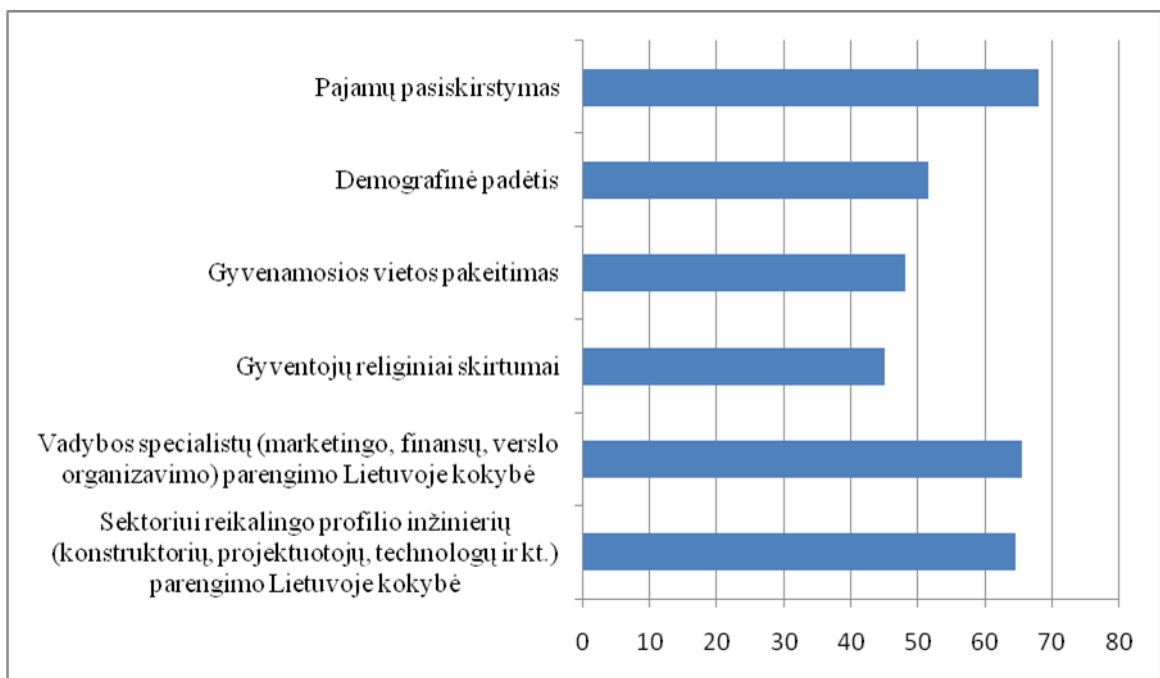
Kitas respondentams užduotas klausimas susijęs su vyriausybės veiksnių elementais. Nors šis išorinis veiksnys, respondentų nuomone, nebuvo svarbiausias, tačiau svarbu nustatyti kiekvieno veiksnio elementų svarbumą.



1.14 pav. Vyriausybės vaidmens veiksnių elementų vertinimo pasiskirstymas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, proc.

Iš 1.30 paveikslo matome, kad iš Vyriausybės vaidmens veiksnių aplinkos apsaugos reikalavimai (81,0 proc.) daro didžiausią įtaką valgomųjų ledų pramonei. Darbo autorė mano, kad tai susiję ir šiam respondentų sprendimui įtakos turėjo globalinis atšilimas, dėl kurio vyriausybė sugriežtino įstatymus ir reikalavimus dėl aplinkos apsaugos. O mažiausiai įtaką daro darbo saugos standartai (65,5 proc.) ir sudėtinga naujo verslo pradžia (71,0 proc.).

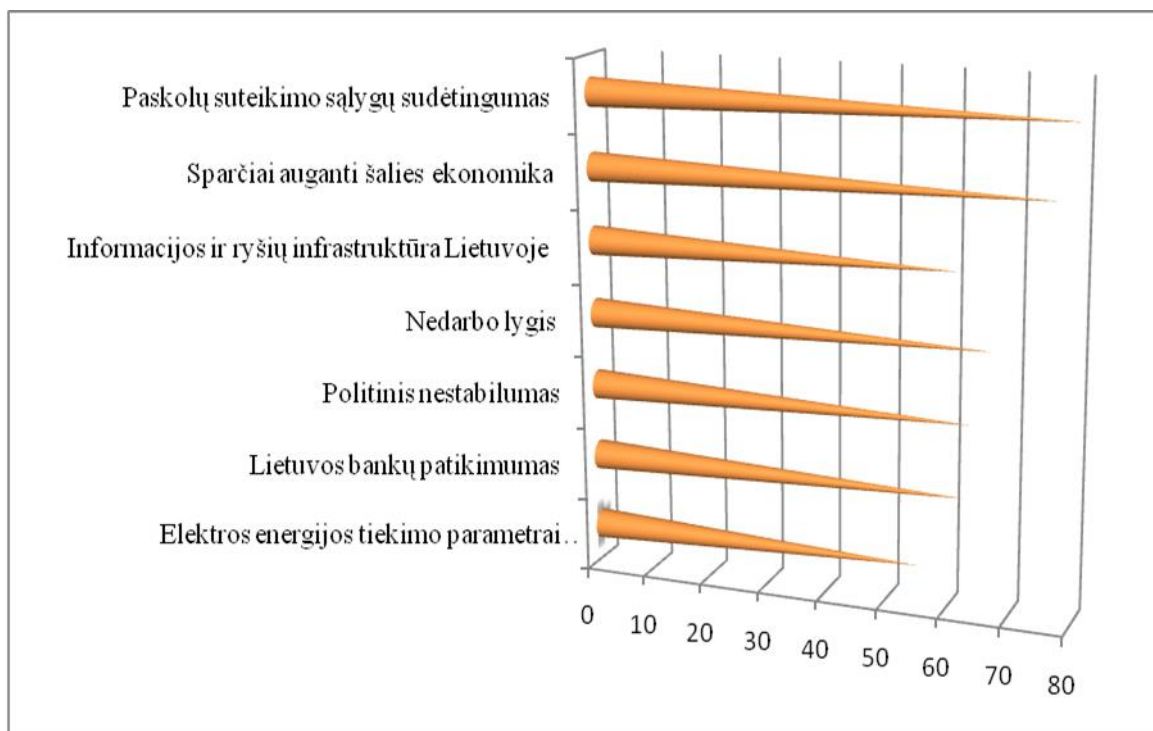
Toliau aiškinsimės, kuris iš socialinių-kultūrinių veiksnių elementų daro didžiausią įtaką valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui (žr. 1.31 pav.).



1.15 pav. Socialinių-kultūrinių veiksnių elementų vertinimo pasiskirstymas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, proc.

Atsižvelgiant į respondentų atsakymus, matome, kad socialiniai-kultūriniai veiksniai nedaro didelės įtakos valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui. Iš visų šių elementų reikšmingiausias yra pajamų pasiskirstymas (68,0 proc.), bet visiškai nereikšmingi gyventojų religiniai skirtumai (45,0 proc.).

Ekonominiai šalies veiksniai, respondentų nuomone, daro didžiausią įtaką iš išorinių konkurencingumo veiksnių (žr. 1.29 pav.). Išskyrus šį veiksnį į atskirus elementus, siekiama nustatyti labiausiai įtaką darantį veiksnį (žr. 1.32 pav.).

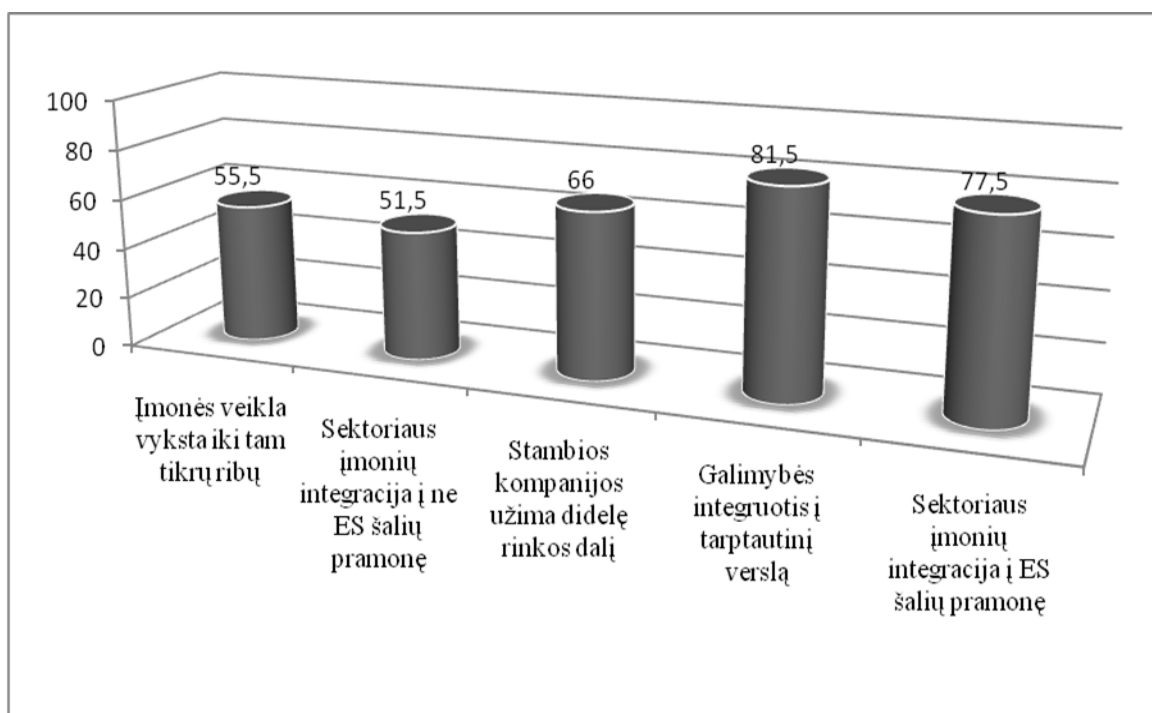


1.16 pav. Ekonominių šalies veiksnių elementų vertinimo pasiskirstymas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, proc.

Žiūrint į 1.32 paveikslą matome, kad visi elementai vertinami panašiai, išskyrus paskolų suteikimo sąlygų sudėtingumą (80,0 proc.). Šis elementas daro didžiausią įtaką valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui. Kiti ekonominių šalies veiksnių elementai yra Lietuvos bankų patikimumas (62,5 proc.), politinis nestabilumas (63,5 proc.), informacijos ir ryšių infrastruktūra Lietuvoje (61,0 proc.), nedarbo lygis (66,5 proc.) ir sparčiai auganti šalies ekonomika (76,5 proc.). Respondentų mažiausiai pažymėtas elementas yra elektros energijos tiekimo parametrai (pakankamumas, nepertraukiamumas, įtampos svyravimas ir kt.) Lietuvoje (61,0 proc.), tai reiškia, kad jis valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui įtakos nedaro.

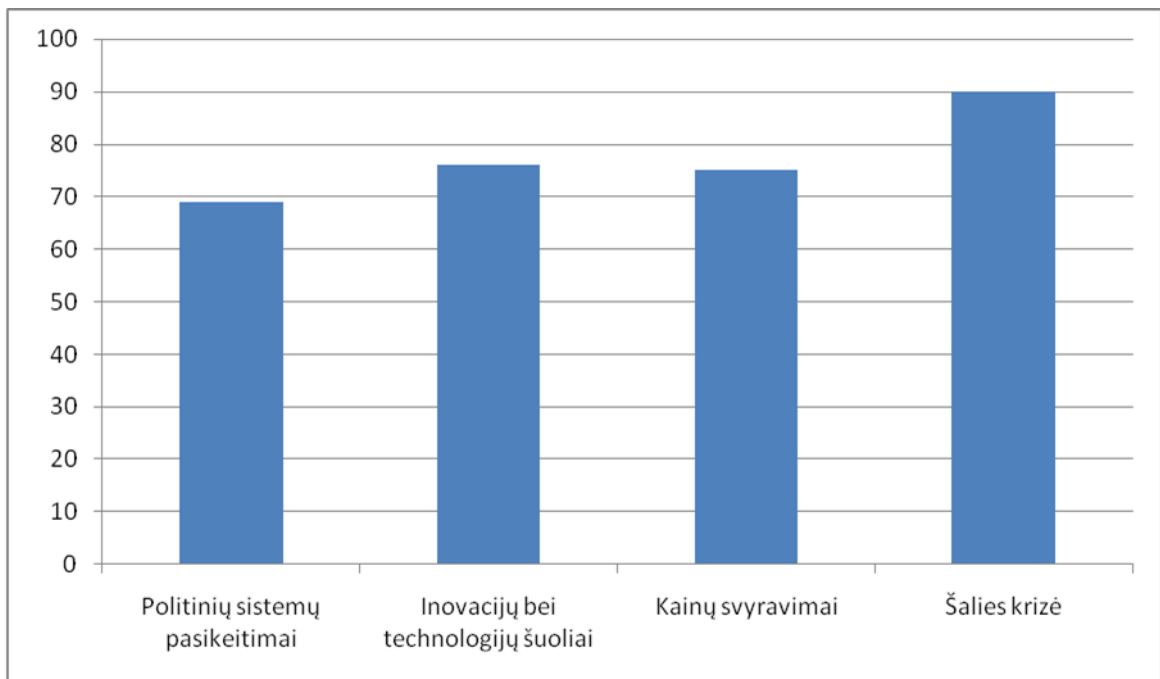
Toliau vertinamas kitas išorinio konkurencingumo veiksnys – tarptautinio verslo vaidmuo, kurį išskirčiau į atskirus elementus. Galimybės integruotis į tarptautinį verslą (81,5 proc.) ir sektoriaus įmonių integracija į ES šalių pramonę (77,5 proc.) – šie veiksniai daro didžiausią įtaką iš tarptautinio

verslo veiksmų. Kiti veiksniai – stambios kompanijos užima didelę rinkos dalį (66,0 proc.), įmonės veikla vyksta iki tam tikrų ribų (55,5 proc.) ir sektoriaus įmonių integracija į ne ES šalių pramonę (51,5 proc.) – nėra įtaką darantys veiksniai (žr. 1.33 pav.).



1.17 pav. Tarptautinio verslo veiksmų elementų vertinimo pasiskirstymas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, proc.

Paskutinis veiksnys, kurio atsakymų rezultatus aptarsime, yra galimybių (atsitiktinumų) veiksmų elementai. Galima teigti, kad respondentai vienareikšmiškai įvardijo šalies krizę (90,0 proc.) kaip veiksnį, kuris daro didžiausią įtaką valgomųjų ledų konkurencingumui (1.34 pav.)



1.18 pav. Galimybių (atsitiktinumų) veiksnių elementų vertinimo pasiskirstymas valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, proc.

Apžvelgus visus išorinius veiksnius, kurie daro įtaką valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui, galima išskirti 5 svarbiausius elementus: šalies krizė, aplinkos apsaugos reikalavimai, galimybė integruotis į tarptautinį verslą, paskolų suteikimo sąlygų sudėtingumas ir investicijų bei inovacijų politika. Šie išorinių veiksnių elementai daro didžiausią įtaką valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui.

Norint nustatyti, kurie iš konkurencingumo veiksnių mažina arba didina valgomųjų ledų pramonės konkurencingumą, apskaičiuotas bendras pramonės įmonių atsakymų vidurkis procentais. Vidurkis apskaičiuojamas sudedant visų gautų atsakymų rezultatus, gautus procentais, ir padalinant iš vertinamų veiksnių skaičiaus. Gautas vidurkis – 73,08 proc. Veiksniai, kurie įvertinti mažesniu procentu negu vidurkis, laikomi neturinčiais įtakos, ribojančiais konkurencingumą veiksniais, o kurie yra didesni už vidurkį – didinantys, skatinantys konkurencingumą veiksniai (žr. 1.7 lent.)

Iš pateiktos 1.7 lentelės matome, kad yra daugiau analizuojamų veiksnių, darančių didelę įtaką valgomųjų ledų pramonės konkurencingumui. Būtina pabrėžti, kad didžiausią įtaką konkurencingumui daro šie veiksniai: finansų kontrolė, pelno didinimas, naujų produktų pasiūla, orientacija į išskirtines produktų savybes ir šalies krizė, o mažiausią – gyventojų religiniai skirtumai, gyvenamosios vietos pakeitimas, demografinė padėtis, sektoriaus įmonių integracija į ne ES šalių pramonę ir elektros energijos tiekimo parametrai (pakankamumas, nepertraukiamumas, įtampos svyravimas ir kt.) Lietuvoje.

Iš išvardintų veiksnių matoma, kad valgomųjų ledų pramonės konkurencingumą daugiau lemia vidiniai veiksniai, o ne išoriniai. Būtina atkreipti dėmesį, kad vidiniai finansų veiksniai sulaukė daugiausiai respondentų paspaudimų, kad daro didžiausią įtaką.

1.7 lentelė. Valgomųjų ledų pramonės konkurencingumą mažinančių ir didinančių veiksnių vertinimas

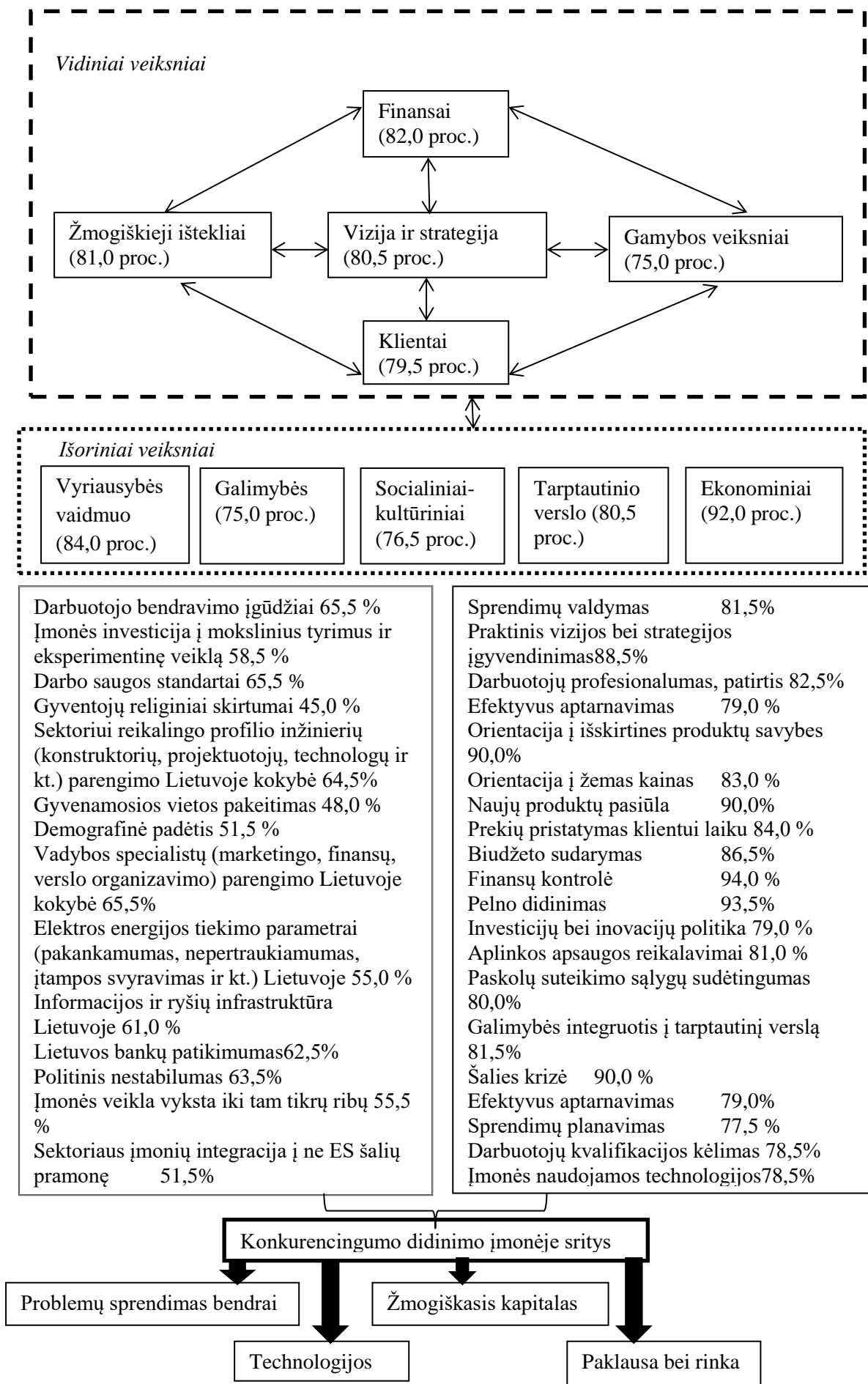
Konkurencingumą mažinantys veiksniai	%	Konkurencingumą didinantys veiksniai	%
Darbuotojo bendravimo įgūdžiai	65,5	Vizijos ir strategijos planavimas	76,5
Įmonės investicija į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę veiklą	58,5	Sprendimų valdymas	81,5
Plėtos programų įgyvendinimas	72	Sprendimų planavimas	77,5
Darbo saugos standartai	65,5	Praktinis vizijos bei strategijos įgyvendinimas	88,5
Sudėtinga pradėti naują verslą	71	Darbuotojų ir darbdavių santykiai pagrįsti bendradarbiavimu ir tarpusavio pagarba	77,5
Gyventojų religiniai skirtumai	45	Darbuotojų profesionalumas, patirtis	82,5
Sektoriumi reikalingo profilio inžinierių (konstruktorių, projektuotojų, technologų ir kt.) parengimo Lietuvoje kokybė	64,5	Darbo užmokestis siejamas su veiklos rezultatais	76
Pajamų pasiskirstymas	68	Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	78,5
Gyvenamosios vietos pakeitimas	48	Įmonės naudojamos technologijos	78,5
Demografinė padėtis	51,5	Gamybos procesų tobulinimas	73,5
Nedarbo lygis	66,5	Efektyvus aptarnavimas	79
Vadybos specialistų (marketingo, finansų, verslo organizavimo) parengimo Lietuvoje kokybė	65,5	Orientacija į išskirtines produktų savybes	90
Elektros energijos tiekimo parametrai (pakankamumas, nepertraukiamumas, įtampos svyravimas ir kt.) Lietuvoje	55	Orientacija į žemas kainas	83
Informacijos ir ryšių infrastruktūra Lietuvoje	61	Ilgalaikiai bendravimai su vartotojais	75,5
Lietuvos bankų patikimumas	62,5	Naujų produktų pasiūla	90
Politinis nestabilumas	63,5	Prekių pristatymas klientui laiku	84
Įmonės veikla vyksta iki tam tikrų ribų	55,5	Biudžeto sudarymas	86,5
Stambios kompanijos užima didelę rinkos dalį	66,0	Finansų kontrolė	94
Politinių sistemų pasikeitimai	69	Pelno didinimas	93,5
Sektoriaus įmonių integracija į ne ES šalių pramonę	51,5	Investicijų bei inovacijų politika	79
		Aplinkos apsaugos reikalavimai	81
		Sparčiai auganti šalies ekonomika	76,5
		Paskolų suteikimo sąlygų sudėtingumas	80
		Sektoriaus įmonių integracija į ES šalių pramonę	77,5
		Galimybės integruotis į tarptautinį verslą	81,5
		Šalies krizė	90
		Inovacijų bei technologijų šuoliai	76
		Kainų svyravimai	75

4.3. Valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo didinimas

Vienas iš darbo uždavinių ir tikslų yra nustatyti valgomųjų ledų pramonės konkurencingumą didinančias priemones. Siekiant nustatyti, kurie iš vidinių ir išorinių konkurencingumo veiksnių mažina arba didina valgomųjų ledų pramonės konkurencingumą, apskaičiuotas bendras pramonės įmonių atsakymų vidurkis procentais. Vidurkis apskaičiuojamas sudedant visų gautų atsakymų rezultatus, gautus procentais, ir padalinant iš vertinamų veiksnių skaičiaus. Gautas vidurkis – 80,6 proc. Veiksniai, kurie įvertinti mažesniu procentu negu vidurkis, laikomi nedarančiais įtakos, ribojančiais konkurencingumą veiksniais, o kurie yra didesni už vidurkį – didinantys, skatinantys konkurencingumą veiksniai. Nors bus išskirti didinantys ir mažinantys konkurencingumo veiksniai, darbo autorė pabrėžia, kad vienareikšmiškai visi veiksniai yra svarbūs.

Didinantys konkurencingumą vidiniai veiksniai – finansai (82,0 proc.) ir žmogiškieji ištekliai (81,0 proc.), o išoriniai veiksniai – Vyriausybės vaidmens (84,0 proc.) ir ekonominiai šalies (92,0 proc.) veiksniai. Išanalizavus visus valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo veiksnius, buvo sudarytas praktinis valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo modelis (žr. 1.35 pav.)

Žmogiškieji ištekliai respondentams svarbūs dėl darbo jėgos našumo, nes be kvalifikuotos darbo jėgos neegzistotų įmonės. O finansai visada svarbūs, nes finansai didelis ribotumas. Be jų negali atnaujinti technologijų, geriau apmokėti darbo jėgos, gerinti infrastruktūros ir pan.



1.19 pav. Praktinis valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo modelis

4.4. Valgomųjų ledų pramonės konkurencingumas pagal M. E. Porterio konkurencingumo jėgų modelį

Siekiant daugiau surinkti ir išanalizuoti informacijos apie valgomųjų ledų pramonės konkurencingumą lemiančius veiksnius, darbo autorė naudojo Porterio jėgų modeliu (žr. 1.4 pav.).

Esamų įmonių konkurencija. Visos valgomųjų ledų įmonės siekia savo pramonės šakoje turėti konkurencinį pranašumą, todėl nuolat atnaujina savo konkurencines strategijas. Dažnai tarpusavio konkuravimas gali pasibaigti sėkme arba nesėkme. Dažnai analizuoja ir stebi konkurentus. Nors Lietuvoje nėra daug gaminančių valgomųjų ledų įmonių, tačiau jos išlieka budrios rinkoje.

Naujų prekių bei pakaitalų grėsmė. Valgomųjų ledų pramonei ši grėsmė didelė. Atsiradę naujo skonio ar formos valgomieji ledai sukelia klientų susidomėjimą. Klientai visada nori kažko naujo, jiems greitai nusibosta senosios prekės. Todėl būtina nuolat stebėti rinkoje pasirodžiusias naujas prekes. Įvedus į rinką naują produktą už patrauklią kainą dažnai įmonės nurungia konkurentus. Valgomųjų ledų pavyzdiumi, tai galėtų būti gaminami iš ledų tortai pagal užsakymą visoms progoms, ar kažkas panašaus.

Naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmė. Ši grėsmė taip pat didelė, kadangi vartotojai ledus dažniau perka vasaros sezonu. Todėl galima daryti prielaidą, kad valgomųjų ledų pramonės veikla vyksta daugiausiai vasarą, o atsiradę nauji konkurentai mažintų senųjų įmonių gamybos apimtį. Įsitvirtinti naujokams šioje pramonėje yra sudėtinga, nes vartotojai turi savo mėgstamus valgomųjų ledų vardus ir nėra linkę pirkti nežinomo vardo. Didelė mokesčių našta pristabdo naujų įmonių kūrimąsi, tačiau gali ir padidinti grėsmę, nes viską rinkamai apgalvojus ir sukūrus tinkamą viziją, planą ir strategiją gali atsirasti stiprus konkurentas.

Vartotojų gebėjimas derėtis. Pirkėjų galia derėtis auga. Vis dažniau klientai nori mažesnės kainos. Kaip ir maisto prekių parduotuvės, taip ir valgomųjų ledų firminės parduotuvės lojaliems klientams yra pasiūlę nuolaidų kortelę. Nuolat gamina ir platina skrajutes su sumažintomis prekių kainomis, kad klientas grįžtų. Nepirkdamas prekės klientas parodo, kad jam prekė yra per brangi, tai signalas įmonei kitaip sakant netiesioginės derybos.

Tiekėjų gebėjimas derėtis. Šis veiksnys labai svarbus. Valgomųjų ledų įmonės konkuruoja ne tik su tos pačios pramonės įmonėmis, bet ir su tiekėjais, kadangi valgomiesiems ledams pagaminti įmonės produktus perka iš tiekėjų visada yra rizika, kad kaina gali būti pakelta.

IŠVADOS

1. Išanalizavus konkurencingumo sąvokas, suprantame, kad pati sąvokos reikšmė yra sudėtinga ir daugialypė. Visoje mokslinėje literatūroje pateikiamas vis kitoks jos suvokimas. Tačiau konkurencingumas yra labai artimas konkurencijai. Konkurencingumo apibrėžimą formuluokim taip – tai sąžininga konkurencija tarp objektų ir subjektų teikiant vartotojams kokybiškas prekes ir paslaugas tam tikroje pramonės šakoje.

2. Vertinant pramonės konkurencingumą svarbūs ir vidiniai, ir išoriniai veiksniai. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad svarbūs vidiniai veiksniai yra žmogiškieji išteklių ir inovacijos, o iš išorinių veiksnių svarbiausias Vyriausybės vaidmuo. Atlikus tyrimą apie valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo veiksnius paaiškėjo, kad svarbiausi vidiniai veiksniai – finansai ir žmogiškieji išteklių, o iš išorinių veiksnių – ekonominiai šalies ir vyriausybės vaidmens veiksniai.

3. Lietuvos valgomųjų ledų pramonės konkurencingumo pasaulinėse rinkose analizė parodė, kad per pastaruosius penkerius metus įmonės vis daugiau eksportuoja savo pagaminamų valgomųjų ledų.

4. Sudarytas valgomųjų ledų pramonės teorinis konkurencingumo modelis, kuris vėliau buvo pritaikytas praktikoje. Pagal šį modelį buvo nustatyta, kurie veiksniai daro didžiausią įtaką valgomųjų ledų pramonei, o kurie – mažiausią.

Didžiausią įtaką iš vidinių veiksnių daro: finansų kontrolė, pelno didinimas, naujų produktų pasiūla, orientacija į išskirtines produktų savybes ir praktinis vizijos bei strategijos įgyvendinimas. Tokia išvada reiškia, kad įmonėms tikslingai sukūrus vizijas bei strategijas ir tinkamai jas finansavus į naujų produktų bei esamų produktų išskirtines savybes, bus greičiau pasiekiamas didesnis pelnas. Taip pat atsižvelgiama ir į vartotojo poreikius, kas dabar yra labai aktualu ir svarbu.

Didžiausią įtaką iš išorinių veiksnių daro: šalies krizė, aplinkos apsaugos reikalavimai ir paskolų suteikimo sąlygų sudėtingumas. Šie veiksniai yra sujungti ir veikia kaip sistema, nes juos nustato ir vykdo Vyriausybė.

5. Atlikus tyrimą buvo nustatyta, kurie vidiniai veiksniai daro mažiausią įtaką. Tai įmonės investicijos į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę veiklą, darbuotojo bendravimo įgūdžiai. Įmonės vis dar mano, kad investicijos į tyrimus ir eksperimentus yra nevertinga ir neatsiperka ir kad tai nedaro įtakos konkurencingumui.

Mažiausią įtaką iš išorinių veiksnių daro: gyventojų religiniai skirtumai, gyvenamosios vietos pakeitimai, demografinė padėtis ir elektros energijos tiekimo parametrai. Valgomųjų ledų pramonės įmonių konkurencingumui šie veiksniai turi mažai įtakos, nes jų gaminamas produktas parduodamas visose parduotuvėse ir juos valgo visų religijų žmonės. Darbo autorės nuomone, demografinė padėtis turėtų daryti įtaką valgomųjų ledų pramonei, dėl Lietuvos demografinės padėties blogėjimo, nes šios

prekės pagrindiniai pirkėjai yra jaunimas. Elektros energijos tiekimas neturi įtakos konkurencingumui, kadangi dauguma įmonių elektrą gauna kitais būdais: saulės kolektoriai, vėjo jėgainės, todėl nejaučia šio veiksnio įtakos.

PASIŪLYMAI

1. Aktyvinti inovacinę veiklą ir mokslinių tyrimų bei eksperimentų veiklą.
2. Gerinti valgomųjų ledų kokybę ir įvesti į rinką naujų produktų, kurių negamina nė viena Lietuvos valgomųjų ledų pramonės įmonė.
3. Nuolat analizuoti vartotojų poreikius. Taip pat svarbus konkurentų stebėjimas ir analizavimas.
4. Diegti naujas technologijas bei investuoti į žmogiškuosius išteklius.

LITERATŪRA

1. Adomaitis, S. (2010). Konkurencingumas Lietuvos įmonėse. Pranešimų medžiaga [žiūrėta 2016-10-09]. Prieiga per internetą http://old2.versli Lietuva.lt/files/files/PDF/sadomaitis_konkurencingumaslietuvosimones.pdf
2. Anisimovaitė, K., Marcišauskienė, J. (2008). Veiksnių, turinčių įtakos Lietuvos tekstilės ir siuvimo sektoriaus konkurencingumui, analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 14-24.
3. Bačkaitis, D. (2001) Šakos konkurencinį pranašumą sąlygojantys veiksniai. *Ekonomika ir vadyba*, 22-26.
4. Bagdonienė, L., Jakštaitė, R. (2007). Lietuvos prekybos tinklų lojalumo programų vertinimas vartotojų požiūriu. *Ekonomika ir vadyba*, 285-291.
5. Barkauskas, V.(2009). Intelektualaus kapitalo įtaka įmonių konkurencingumui. *Ekonomika ir vadyba*, 223-228.
6. Beniušienė, I., Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: Teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (13), 32-40.
7. Bruneckienė, J. (2010). Šalies regionų konkurencingumo vertinimas įvairiais metodais: rezultatų analizė ir vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, 25-31.
8. Day, G. S., Reibstein, D. J. (1997) *Wharton on dynamic competitive strategy*. Chichester: John Wiley & Sons. 465.
9. Dyer, Jh., Singh, H. (1998). The Relation View: Cooperative Strategy and Sources of International Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, vol. 23, No. 4.
10. Dovalienė, A., Gadeikienė, A., Piligrimienė, Ž. (2007). Trust as an antecedent of long-term relationships with service customers: the case of odontology services *Economics and management*. 36-48.
11. Dumčiuvienė, D., Meilienė, E., Snieška, V. (2005). Konkurencingumo ir sanglaudos ryšiai Europos Sąjungos politikos kontekste. *Viešojo politika ir administravimas*, 64-73.
12. Grebliauskas, A., Ramanauskas, G. (2007). Integruotos nacionalinės valstybės konkurencingumo rodiklių sistemos metmenys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 57-67.
13. Grebliauskas, A., Stonys, M. (2012). Lietuvos pramonės eksporto konkurencingumo vertinimas. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, 49-70.
14. Jin., B., Moon, H. Ch. (2006). The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry Michael Porter and beyond. *Journal of Fashion Marketing and Management* Vol. 10 No.2, 195-207.

15. Keršienė, R. (2009). Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba*, 819-824.
16. Klimašauskienė, D., (2007). Konkurencijos samprata ekonomikos teorijoje. *Ekonomika*, Vilnius: Vilniaus universitetas, 109-121.
17. Krugman, P. R. (1996). Making Sense of the Competitiveness Debate. *International competitiveness* [žiūrėta 2016-11-02]. Prieiga per internetą <https://ideas.repec.org/a/oup/oxford/v12y1996i3p17-25.html>
18. Lietuvos Respublikos Seimas (2007). Dėl šalies ūkio konkurencingumo sėkmės rodiklių bei žinių ir inovacijų infrastruktūros valstybei svarbių ekonominių projektų patvirtinimo (2007 m. birželio 27 d. Nr. X-1225). [žiūrėta 2016-11-28]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/acc/legalAct.html?documentId=TAR.97295938D5C5>
19. Liučvaitienė, A., Peleckis, K. (2001). Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo ir vertinimo teoriniai modeliai ir jų taikymo galimybės. *Contemporary issues in business, management and education*, 195-210.
20. Maskvytienė, I. (2001). Šiuolaikinės konkurencijos sąvokos traktavimas. *Ekonomika ir vadyba*, 158-163.
21. Marčinskas, A., Diskienė, D. (2001). Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika: mokslo darbai*, 55-61.
22. Mehrizi, M., Pakneiat, M. (2008). Comparative analysis of sectoral innovation system and diamond model. *J. Technol. Manag. Innov.*, 78-90.
23. Meilienė, E., Snieška, V. (2010). Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatose. *Viešoji politika ir administravimas*, 119-132.
24. Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2010). Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas. *Verslas: teorija ir praktika*, 5-11.
25. Porter., M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press, 73-93.
26. Porter., M. E. (2012). *The Determinants of National Competitiveness*. NBER Working Paper No. 18249 [žiūrėta 2016-08-28]. Prieiga per internetą <http://www.nber.org/papers/w18249>
27. Pukelienė, V., Sabonienė, A. (2004). Produkcijos konkurencingumo rodiklių svarba pramonės įmonių strategijos ir šalies pramonės politikos formavimui Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 151-162.
28. Rakauskaitė, G., Tamošiūnienė, R. (2013). Šalies konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Verslas: teorija ir praktika*, 177-187.
29. Ramanauskas, K. (2007). Evaluation of international competitiveness. *Ekonomika*. 9-112.

30. Sabonienė, A. (2000). Konkurencinių pranašumų formavimo pramonės įmonėse ypatumai. *Ekonomika ir vadyba*, 378-380.
31. Simanavičienė, Ž., Šimberova, I., Bruneckienė, J. (2007). Regionų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Ekonomika*, 68-81.
32. Sinkienė, J. (2008). Miesto konkurencingumo veiksniai. *Viešoji politika ir administravimas*, 68-80.
33. Smilga, E., Grubliauskas, A. (2000). Lietuvos ekonomikos konkurencingumas: strateginio valdymo aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 199-216.
34. Snieška, V., Kvainauskaitė, V., Valančienė, L. (2003). Rinkos paklausos prognozavimas konkurencinės rinkos sąlygomis. *Inžinerinė ekonomika*, 105-113.
35. Lietuvos statistikos departamentas. (2016). Nuolatinių gyventojų skaičius metų pradžioje, gyventojų tankis metų pradžioje, teritorija (žemės plotas) metų pradžioje, moterų skaičius, tenkantis 1 tūkst. vyrų, metų pradžioje, vidutinis metinis gyventojų skaičius. [lentelė] [žiūrėta 2016-11-30]. Prieiga per internetą <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=96dcad8d-50ae-4150-b72f-bc644a038cde>
36. Lietuvos statistikos departamentas. (2016). Parduota gaminių [lentelė] [žiūrėta 2016-12-02]. Prieiga per internetą <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize>
37. Šeputienė, J., Brazauskienė, K. (2013). Lietuvos konkurencingumo pokyčių vertinimas Europos Sąjungos šalių kontekste. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 30-37.
38. Vainienė, R. (2008). *Ekonomikos terminų žodynas*.
39. Valentinavičius, S. (2006). Inovacinio verslo plėtra: problemos ir galimybės. *Ekonomika*, 108-125.
40. Valodkienė, G., Snieška, V. (2012). Tarptautinis konkurencingumas ir jį lemiantys veiksniai ekonomikos nuosmukio laikotarpiu. *Economics and management*, 602-608.
41. Vitunskienė, V. (2003) Darbo našumo, kaip konkurencingumo kriterijaus, įvertinimo žemės ūkyje metodologinis modelis. *Vagos, Kaunas: Akademija*, 108-119.
42. Wagner, R. (2001). Competition as a Rivalrous process. *Journal of Economic Studies*, Vol. 28, No. 4-5, 337-345.
43. World Economic Forum (2016). Competitiveness Rankings [lentelė] [žiūrėta 2016-12-02]. Prieiga per internetą <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>
44. Žitkus, L. (2005). Lietuvos geografinė padėtis Europos Sąjungoje kaip strateginis vystymosi veiksnys. *Kauno technologijos universiteto Europos institutas*, 113-130.