

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Donatas Jurkšaitis

**METALO GAMINIŲ GAMYBOS ĮMONIŲ TARPTAUTINIO
KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBĖS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas, lekt. dr. Rima Kontautienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

METALO GAMINIŲ GAMYBOS ĮMONIŲ TARPTAUTINIO
KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBĖS

Verslo ekonomika (kodas 621L17001)

MAGISTRO DARBAS

Studentas,ė.....parašas.....

Donatas Jurkšaitis VMVE-5a gr.

2017 m. gegužės 12 d.

Vadovas,ė.....parašas.....

Lekt. dr. Rima Kontautienė

2017 m gegužės 12 d.

Recenzentas.....parašas.....

prof. dr. Daiva Dumčiuvienė

2017 m. gegužės d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Donatas Jurkšaitis

Verslo ekonomika 621L17001

Baigiamojo magistro darbo „Metalų gaminių gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo didinimo galimybės“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 15 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Donato Jurkšaičio** baigiamasis magistro darbas tema „Metalų gaminių gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo didinimo galimybės“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Donatas Jurkšaitis. Opportunities of International Competitiveness Enhancement of Metal Manufacturing Companies. Master's Final Thesis in Business economics / supervisor lect. dr. Rima Kontautienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 04S Economics

Keywords: international market, competitive strategy, international competitiveness, metal products manufacturing.

Kaunas, 2017. 68 p.

SUMMARY

Lithuanian manufacturing industry is growing and increasingly looking for new markets in foreign countries in order to sell their products at ever wider international market. Each new opportunity associated with the new challenges. Not enough just to offer product in international markets alone, because the competition is very high. Each company, industry or the state must develop a competitive strategy to increase sales. Each company is fully aware that the development of a competitive strategy should be great to know yourself and your weaknesses, which will benefit competitors and their strengths, which can be used in the competition. There are a lot of research model of international competition in the literature. Thus, the company seeking to compete successfully in the international market is enough to meet and adapt their market the most suitable model. Competitiveness whether it is local or international market encourages businesses to improve and keep going in one production point.

Research object is opportunities of International Competitiveness Enhancement of Metal Manufacturing Companies.

The aim of the research is to evaluate opportunities of international competitiveness enhancement of metal manufacturing companies.

The first part deals with situation in the metal processing industry in Lithuania during 2011 – 2016.

The second part deals with theoretical solutions of international competitiveness improvement. In the third part of this work deals about international competitiveness improvement opportunities methodology.

In the last part analyzed international competitiveness improvement opportunities of metal processing industry.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS.....	7
1. TARPTAUTINIO, METALO GAMINIUS GAMINANČIŲ ĮMONIŲ, KONKURENCINGUMO GALIMYBIŲ DIDINIMO YPATUMAI	9
1.1. Lietuvos metalo ir metalo gaminių pramonės sektoriaus situacijos 2011 – 2016 metais analizė.....	9
1.2. Lietuvos įmonių, gaminančių metalo gaminius, konkurencingumo rodiklių pokyčiai 2003 – 2016 metais.....	12
1.3. Įmonių, gaminančių metalo gaminius, tarptautinio konkurencingumo didinimo galimybių vertinimo problematika	19
2. TARPTAUTINIO KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBIŲ TEORINIAI SPRENDIMAI	22
2.1. Tarptautinio įmonių konkurencingumo samprata ir aktualumas.....	22
2.2. Tarptautinio įmonių konkurencingumo didinimo veiksniai	24
2.3 Tarptautinio įmonių konkurencingumo didinimo galimybės	30
3. TARPTAUTINIO KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBIŲ METODOLOGIJA.....	44
4. METALO GAMINIŲ GAMYBOS ĮMONIŲ TARPTAUTINIO KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBIŲ ANALIZĖ.....	48
4.1. Metalo gaminių gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo analizė.....	48
4.1.1. Metalo gaminių gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo tyrimo objektai.....	48
4.1.2. Metalo gaminių gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo analizė „Deimanto“ modeliu.....	50
4.1.3. Metalo gaminių gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo analizė SSGG modeliu	53
4.2. Tarptautinio, metalo gaminius gaminančių įmonių, konkurencingumo analizė SSGG modeliu	55
4.2.1. Tarptautinio, metalo gaminius gaminančių įmonių, konkurencingumo stiprumai.....	55
4.2.2. Tarptautinio, metalo gaminius gaminančių įmonių, konkurencingumo silpnumai.....	57
4.2.3. Tarptautinio, metalo gaminius gaminančių įmonių, konkurencingumo galimybės	58
4.2.4. Tarptautinio, metalo gaminius gaminančių įmonių, konkurencingumo grėsmės.....	60
4.2.5. Tarptautinį, metalo gaminius gaminančių įmonių, konkurencingumą lemiantys veiksniai	61
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	65
LITERATŪRA	66

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Apdirbamosios pramonės struktūra, proc.	9
2 pav. Metalų gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamybos sektoriaus 2011 – 2016 pardavimo apimtys pagal rinkas, proc.	10
3 pav. Lietuvos įmonių, gaminančių metalo gaminius, išskyrus mašinas ir įrenginius, bendrojo veiklos pelno pokytis 2003 – 2008 metais, tūkst. eurų	13
4 pav. Metalų ir metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrengimus, įmonių investicijos, mln. eurų	14
5 pav. Metalų gaminių, išskyrus mašinas ir įrengimus, gamybos produkcijos palyginimas 2008 ir 2009 metais, tūkst. eurų.....	15
6 pav. Įmonių, gaminančių metalo gaminius, išskyrus mašinas ir įrenginius, eksporto apimtys 2011 – 2016 metais, tūkst. eurų.....	16
7 pav. Metalų gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, tarptautinės prekybos dinamika 2011 – 2016 metais, tūkst. eurų.....	17
8 pav. Metalų gaminius, išskyrus mašinas ir įrenginius, gaminančių įmonių skaičius 2011 – 2014.....	18
9 pav. Metalų gaminius, išskyrus mašinas ir įrengimus, gaminančiose įmonėse dirbančių asmenų skaičius, vnt.	18
10 pav. Metalų gaminius, išskyrus mašinas ir įrengimus, gaminančiose įmonėse sukuriama pridėtinė vertė, tūkst. eurų	19
11 pav. Metalų gaminių eksporto kitimas 2013 – 2016 metais.....	20
12 pav. Konkurencinio pranašumo veiksniai	25
13 pav. Konkurencingumo vertinimas pagal tyrimo apimtį.....	31
14 pav. Sink ir Tuttle modelis	33
15 pav. M. Porter penkių konkurencingumo jėgų modelis	35
16 pav. Modifikuotas konkurencingumo jėgų modelis.....	38
17 pav. Dvigubo „Deimanto“ modelis	39
18 pav. Apibendrintas dvigubo „Deimanto“ modelis	40
19 pav. Devynių veiksnių modelis	42
20 pav. Metalų ir metalo dirbinių konkurencingumo „Deimanto“ modelis.....	44
22 pav. Įmonių darbuotojų skaičiaus, vnt. ir vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio palyginimas, eurai	51
24 pav. Lietuvos metalų ir metalo gaminių gamybos sektoriaus stiprybių atitikimas svarbiausiems sėkmę lemiantiems veiksniams	64

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Metalų gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, eksportas 2014 metais.....	10
2 lentelė. Metalų gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, eksportas 2015 metais.....	11
3 lentelė. Metalų gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, eksportas 2016 metais.....	12
4 lentelė. Lietuvos įmonių, gaminančių metalų gaminius, išskyrus mašinas ir įrenginius, santykiniai pelningumo rodikliai 2003–2008 m., proc.	13
5 lentelė. Rinkos modelių charakteristikos	23
6 lentelė. Veiksniai, lemiantys konkurencingumą ir jo dinamika	26
7 lentelė. Nagrinėjamų įmonių rodikliai	50
8 lentelė. Nagrinėjamų įmonių stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės	54
9 Lentelė. Lietuvos metalo ir metalų gaminių gamybos sektoriaus įmonių tarptautinio konkurencingumo stiprumai	56
10 lentelė. Lietuvos metalo ir metalų gaminių gamybos sektoriaus įmonių tarptautinio konkurencingumo silpnumai	58
11 lentelė. Lietuvos metalo ir metalų gaminių gamybos sektoriaus įmonių tarptautinio konkurencingumo galimybės	60
12 lentelė. Lietuvos metalo ir metalų gaminių gamybos sektoriaus įmonių tarptautinio konkurencingumo grėsmės.....	61
13 lentelė. Svarbiausi veiksniai, lemiantys sektoriaus įmonių konkurencingumą.....	62

IVADAS

Temos aktualumas. Augant Lietuvos ekonomikai, auga ir apdirbamoji pramonė. Besiplečiant rinkai, įmonės susiduria su rimta konkurencija vidaus rinkoje ir vis dažniau ieško naujų rinkų užsienio valstybėse. Kiekvienos naujos galimybės susijusios su naujais iššūkiais. Prekiaujant tarptautinėje rinkoje neužtenka vien pateikti produktą, reikia sugebėti savo produktą parduoti. Kiekviena įmonė, pramonės sektorius ar valstybė turi vystyti konkurencinę strategiją, siekiant padidinti pardavimus. Visos įmonės puikiai suvokia, jog vystant konkurencinę strategiją būtina puikiai pažinti save ir savo įmonės silpnybes, kuriomis pasinaudos konkurentai bei savo stiprybes, kurias galima panaudoti prieš konkurentus. Konkurencijos problema yra plačiai nagrinėjama mokslinėje literatūroje. Daug pasaulio mokslininkų, mokslo bei ekonominių institucijų yra ištyrę bei aprašę tarptautinės konkurencijos veiksnius, tyrimo modelius. Įmonei siekiančiai sėkmingai konkuruoti tarptautinėje rinkoje reikia susipažinti ir prisitaikyti savo rinkai labiausiai tinkanti modelį. Konkurencingumas skatina įmones tobulėti ir siekti geriausio rezultato.

Tarptautinis konkurencingumas kitaip nei konkurencija vietinėje rinkoje yra daug sudėtingesnis, kadangi čia konkuruoja daugiau įmonių ir veikia daugiau veiksnių. Įmonei plečiant savo pardavimus užsienio rinkose reikia papildomai įvertinti daugiau konkuravimo veiksnių. Geriau žinant savo konkurentų silpnąsias vietas ir savo įmonės konkurencinius pranašumus lengviau parinkti marketingo strategijas.

Tyrimo problema. Metalų gaminių gamybos įmonių konkurencingumas mokslinėje literatūroje mažai analizuojamas. Konkurencingumui analizuoti mokslinėje literatūroje aprašoma daug metodų: tarptautinių ekonominių institucijų pateikiami vertinimai, konkurencingumo rodiklių vertinimo metodikos, ekonomikos sektorių konkurencingumo metodikos, regionų / šalių vertinimo metodikos. Remiantis moksline literatūra dažniausiai įmonių konkurencingumui tirti taikomas M. Porter pasiūlytas „Deimanto“ modelis, kuris savo paprastumą ir nereikalaujančių daug statistinių duomenų, yra lengvai prieinamas kiekvienai įmonei.

Tyrimo objektas. Metalų gaminių gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo didinimo galimybės.

Tyrimo tikslas. Įvertinti metalų gaminius gaminančių įmonių tarptautinio konkurencingumo didinimo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti Lietuvos metalų gaminių gamybos sektoriaus kitimo tendencijas 2011–2016 metais.
2. Išnagrinėti tarptautinio įmonių konkurencingumo aspektus ir jų didinimo galimybes.
3. Išnagrinėti mokslinėje literatūroje pateikiamus konkurencingumo tyrimo metodus.

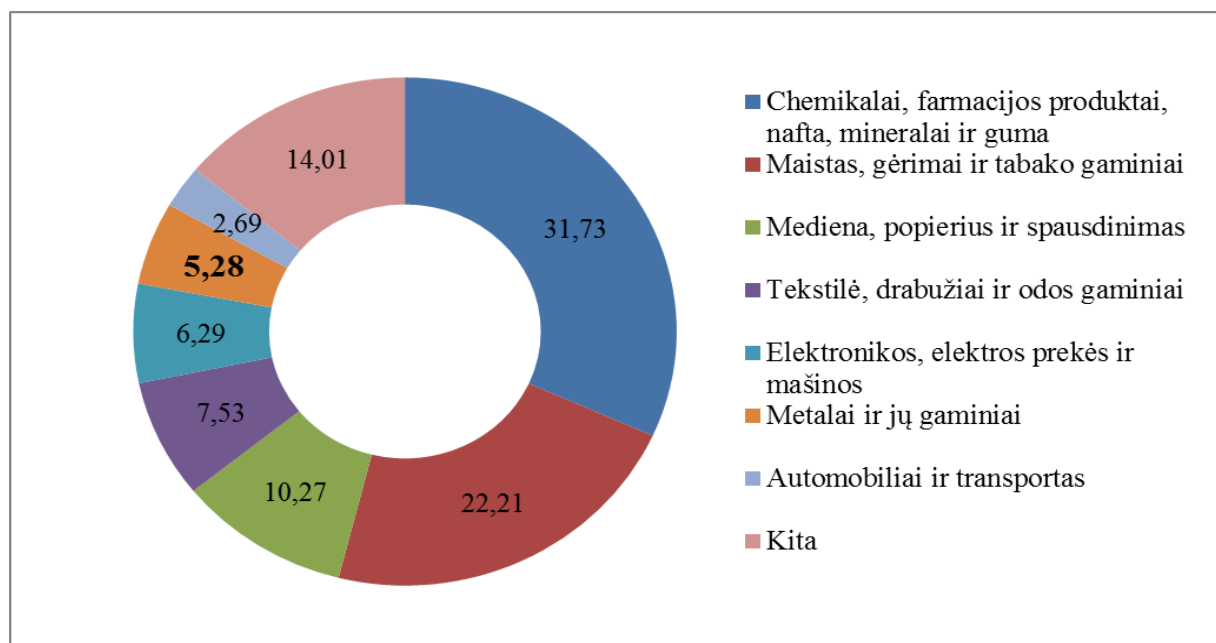
4. Įvertinti Lietuvos metalo ir metalo gaminius gaminančių įmonių konkurencingumo rodiklių tendencijas.
5. Išanalizuoti Lietuvos metalo gaminius gaminančių įmonių konkurencingumo tarptautinėje rinkoje didinimo galimybes.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros šaltinių sisteminė ir palyginamoji analizė; antrinių statistinių duomenų analizė; SSGG analizė.

1. TARPTAUTINIO, METALO GAMINIUS GAMINANČIŲ ĮMONIŲ, KONKURENCINGUMO GALIMYBIŲ DIDINIMO YPATUMAI

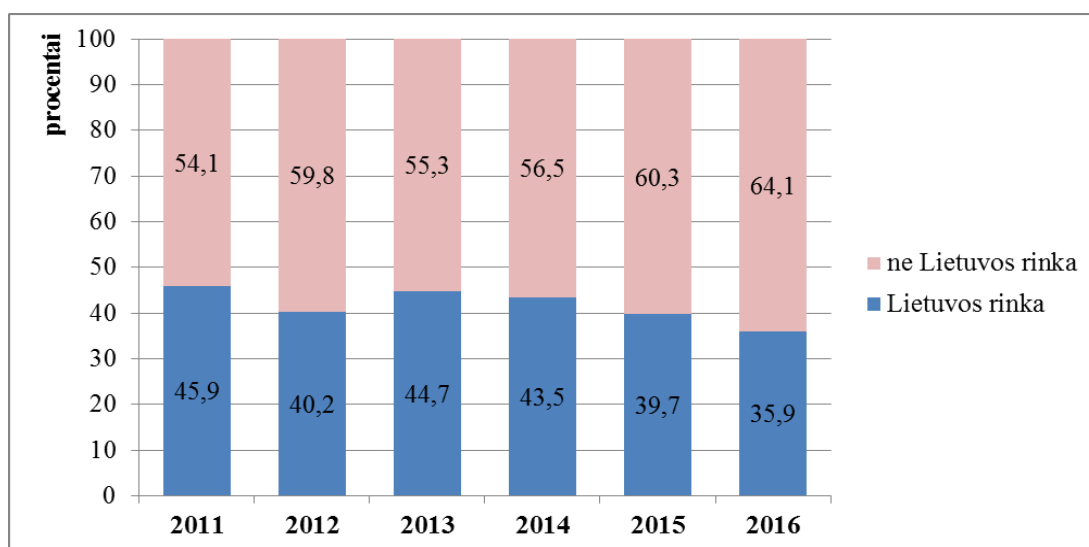
1.1. Lietuvos metalo ir metalo gaminių pramonės sektoriaus situacijos 2011–2016 metais analizė

Metalo ir metalo gaminių pramonės sektorius yra vienas iš apdirbamosios pramonės sektorių. Šis sektorius yra reikšmingas šalies ūkiui, nes daro įtaką kitų ūkio sektorių veiklai ir konkurencingumui, ypač statybos ir konstravimo pramonės šakų produkcijos kūrimui. Lietuvoje metalo ir metalo gaminių pramonės sektorius bendroje apdirbamosios pramonės struktūroje užima šesštą vietą, t. y. sudaro 5,28 proc. apdirbamosios pramonės struktūroje (žr. 1 pav.).



1 pav. Apdirbamosios pramonės struktūra, proc. (sudaryta pagal LR ūkio ministerijos duomenis, 2017)

Metallų ir metalo gaminių pramonės sektorius bendrame Lietuvos apdirbamosios pramonės kontekste sudaro tik kiek daugiau nei 5 procentus ir tai beveik 6 kartus mažiau nei pirmoje vietoje esantis chemikalų, farmacijos produktų, naftos, mineralų ir gumos sektorius (žr. 1 pav.). Metallų ir jų gaminių pramonės sektorius pagal sukuriama pridėtinę vertę yra šeštoje apdirbamosios pramonės vietoje, tačiau nelabai stipriai atsilieka nuo tekstilės, drabužių ir odos bei elektronikos, elektros prekių ir mašinų sektorių, kurie atitinkamai sudaro 7,53 ir 6,29 procentų visos apdirbamosios pramonės. Metallų ir jų gaminių pramonės sektorius yra svarbus visai apdirbamajai pramonei, kadangi beveik pusė pagamintos produkcijos yra parduodama Lietuvos vidaus rinkoje (žr. 2 pav.).



2 pav. Metalų gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamybos sektoriaus 2011–2016 pardavimo apimtys pagal rinkas, proc. (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis, 2017)

Metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamybos sektoriaus pardavimai Lietuvoje nuo 2011 metų iki 2014 metų sumažėjo atitinkamai nuo 45,9 proc. iki 43,5 proc., o užsienio rinkose analizuotu laikotarpiu pardavimai išaugo nuo 54,1 proc. iki 56,5 proc. Analizuojamu laikotarpiu pokyčiai buvo netolygūs. Šiek tiek didesni svyravimai buvo stebimi 2012 metais, kai Lietuvoje parduodamos produkcijos kiekis nukrito iki 40,2 proc., o produkcijos kiekis užsienio rinkose pakilo iki 59,8 proc. 2015 metais ir 2016 metais pardavimo apimtys tiek Lietuvos rinkoje, tiek užsienio rinkose, pakito. 2015–2016 metais pardavimai Lietuvos rinkoje sumažėjo beveik po 4 procentus kasmet, o parduodamos produkcijos apimtys užsienio rinkose išaugo.

1 lentelė. Metalų gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, eksportas 2014 metais (sudaryta pagal Latvėną, 2014)

Pagrindinės eksporto kryptys			Pagrindinės eksportuojamų prekių grupės	
Šalis	Eksportas, mln. €	Dalis LT eksporte, %	Produktų grupė	Eksportas, mln. €
Norvegija	50,7	18,3	Konstrukcijos ir jų dalys (tiltų, bokštų, durų, langų, pastolių ir t.t.)	104,7
Vokietija	39,1	14,1	Kiti geležies ir plieno gaminiai	88,1
Švedija	30,6	11,0	Vinys, sraigtai, varžtai, kniedės ir panašūs gaminiai	23,4
Suomija	19,8	7,1	Rezervuarai, cisternos, bakai	11,6
Brazilija	17,6	6,4	Audiniai, grotelės, tinklai, aptvarai iš vielos	11,1

2014 metais metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamybos sektoriaus produkcijos eksportas daugiausia buvo orientuotas į Vakarų šalis (žr. 1 lentelę). Pagrindinės eksporto šalys – tai Skandinavijos šalys ir Vokietija. Kaip akcentuota UAB „Foris Consulta“ sudarytoje „Metalų dirbinių eksporto tendencijų apžvalgoje“ (2013), Vokietija yra didžiausia geležies ir plieno dirbinių eksporto rinka ES šalims. Dėl vykdomų didelių projektų 2014 metais buvo išaugusios eksporto apimtys į Braziliją, kuri iki to laiko Lietuvos gamintojams buvo egzotiška šalis, tačiau 2014 metais eksportas išaugo iki 17,6 mln. eurų arba iki 6,4 proc. visos Lietuvos eksporto dalies. 2014 metais didžiausią pagrindinių eksportuojamų prekių dalį sudarė konstrukcijos ir jų dalys, kurių eksportuota daugiau nei už 100 milijonų eurų.

2 lentelė. Metalų gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, eksportas 2015 metais
(sudaryta pagal Latvėnų, 2015)

Pagrindinės eksporto kryptys			Pagrindinės eksportuojamų prekių grupės	
Šalis	Eksportas, mln. €	Dalis LT eksporte, %	Produktų grupė	Eksportas, mln. €
Norvegija	47,7	16,0	Konstrukcijos ir jų dalys (tiltų, bokštų, durų, langų, pastolių ir t.t.)	121,4
Vokietija	42,4	14,2	Kiti geležies ir plieno gaminiai	84,5
Švedija	34,9	11,7	Vinys, sraigtai, varžtai, kniedės ir panašūs gaminiai	24,0
Suomija	34,7	11,7	Rezervuarai, cisternos, bakai	14,6
Danija	21,3	7,2	Audiniai, grotelės, tinklai, aptvarai iš vielos	11,7

2015 metais pagrindinės eksporto šalys beveik nepakito lyginant su 2014 metais (žr. 2 lentelę). 2015 metais metalo gaminių daugiausiai eksportuota į Skandinavijos šalis ir į Vokietiją, eksportas į šias šalis bendrai sudarė beveik 61 proc. visos eksportuojamos produkcijos. 2015 metais išaugo eksporto apimtys į Suomiją. Jei 2014 metais buvo eksportuota gaminių už 19,8 mln. eurų, tai 2015 metais pardavimai pasiekė 34,7 mln. eurų ir tai sudarė 11,7 proc. viso šalies metalo gaminių eksporto. Didžiausia ir tuo pačiu pelningiausia eksportuojamų pagrindinių prekių grupė išliko konstrukcijos ir jų dalys. Jų eksporto pardavimai pasiekė 121,4 mln. eurų ir tai 16,7 mln. eurų daugiau nei 2014 metais.

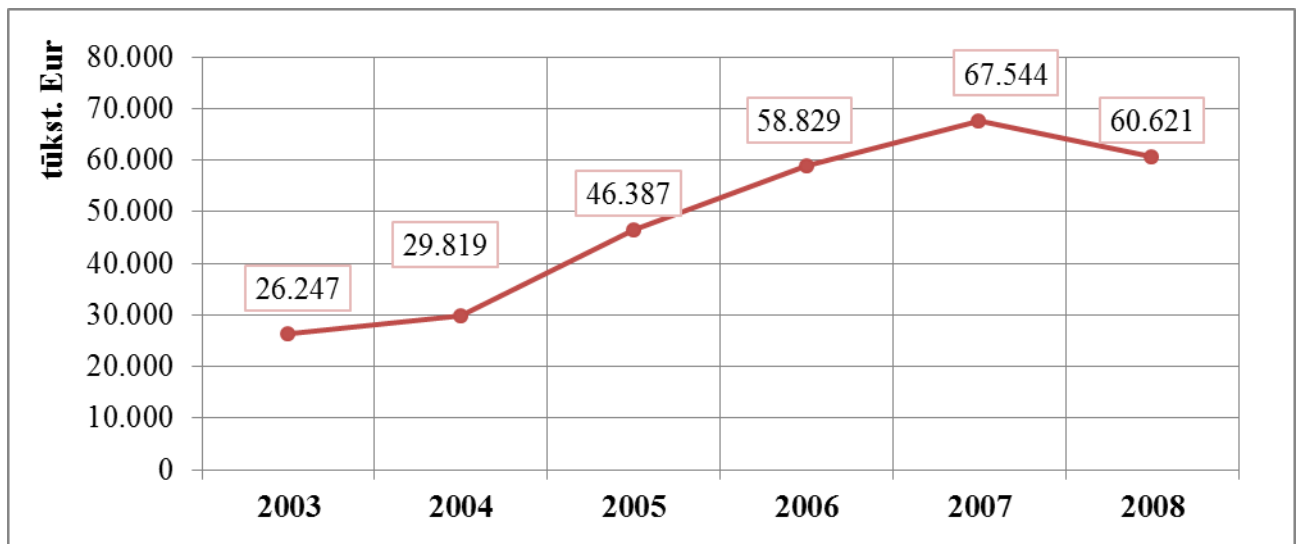
3 lentelė. Metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, eksportas 2016 metais
(sudaryta pagal Latvėnų, 2016)

Pagrindinės eksporto kryptys			Pagrindinės eksportuojamų prekių grupės	
Šalis	Eksportas, mln. €	Dalis LT eksporte, %	Produktų grupė	Eksportas, mln. €
Norvegija	50,9	15,5	Konstrukcijos ir jų dalys (tiltų, bokštų, durų, langų, pastolių ir t.t.)	132,8
Suomija	48	14,6	Kiti geležies ir plieno gaminiai	102,2
Vokietija	41,4	12,6	Vinys, sraigtai, varžtai, kniedės ir panašūs gaminiai	25,3
Švedija	40,1	12,2	Vamzdžiai ir vamzdeliai	13,9
Danija	24,9	7,6	Audiniai, grotelės, tinklai, aptvarai iš vielos	12,0

2016 metais pagrindinės eksporto kryptys išliko tos pačios ir beveik nepakitusiomis apimtimis. Toliau stipriai augo metalo gaminių eksportas į Suomiją (žr. 3 lentelę). Lyginant 2015 metų ir 2016 metų pardavimus į Suomiją, jie padidėjo 13,3 mln. eurų arba 2,9 proc. dalimi visame metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamybos sektoriaus produkcijos eksporte. Lyginant pagrindinių prekių grupių pardavimus, konstrukcijų ir jų dalių eksportas padidėjo 11,4 mln. eurų. Tarp populiariausių eksportuojamų metalo gaminių atsirado vamzdžių ir vamzdelių produktų grupė, kurios pardavimai sudarė 13,9 mln. eurų. Didžiąją dalį bendro metalo gaminių eksporto augimo 2016 metais nulėmė išaugęs eksportas į Jungtinę Karalystę (6 mln. eurų arba 6 kartus daugiau lyginant su 2015 m.). „Vien per antrąją 2016 m. pusę į Jungtinės Karalystės salas buvo išvežta 5 kartus daugiau gaminių nei per visus 2015 metus.“ (Latvėnas, 2016).

1.2. Lietuvos įmonių, gaminančių metalo gaminius, konkurencingumo rodiklių pokyčiai 2003–2016 metais

Prieš prasidedant 2008 metų pasaulio ekonomikos krizei Lietuvos įmonių, gaminančių metalo gaminius, išskyrus mašinas ir įrenginius, veiklos pelnas kasmet didėjo nuosekliai (žr. 3 pav.).



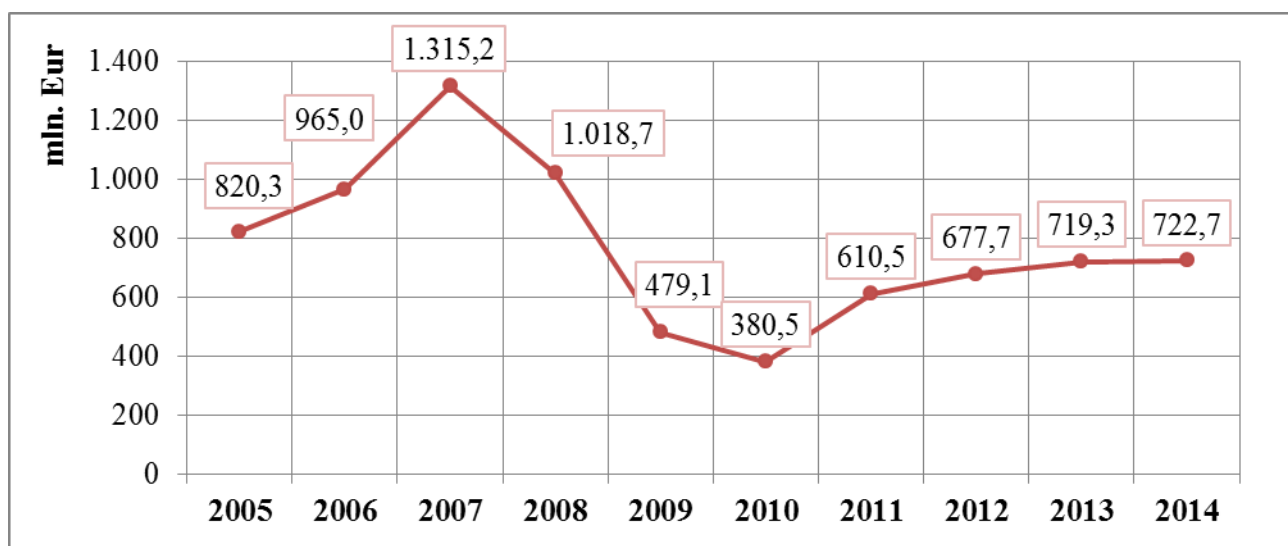
3 pav. Lietuvos įmonių, gaminančių metalo gaminius, išskyrus mašinas ir įrenginius, bendrojo veiklos pelno pokytis 2003–2008 metais, tūkst. eurų (sudaryta pagal LR statistikos departamento duomenis, 2017)

Lietuvos vidaus rinkos augimas ir vartojimo didėjimas iki 2008 metų sąlygojo įmonių, gaminančių metalo gaminius, išskyrus mašinas ir įrenginius, veiklos pelno augimą. Palyginus įmonių, gaminančių metalo gaminius, išskyrus mašinas ir įrenginius, veiklos pelną 2007 metais, kuris siekė 67.544 tūkst. eurų, ir 2003 metais, siekusį 26.247 tūkst. eurų, galima konstatuoti, kad nuo 2003 metų iki 2007 metų pelnas išaugo beveik du su puse karto. 2008 metais įmonių, gaminančių metalo gaminius, išskyrus mašinas ir įrenginius, veiklos pelnos sumažėjo beveik 7.000 tūkst. eurų ir siekė 60.621 tūkst. eurų. Jucevičius (2009) teigė, kad „tiek nuostolingai veikiančių metalo ir metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius gamybos įmonių skaičius, tiek ir absoliutus nuostolis, nuo 2003 iki 2008 metų keitėsi palyginti nežymiai, kas leido visu aptariamu periodu išlaikyti teigiamus nagrinėjamo metalo ir metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius sektoriaus pelningumo rodiklius“ (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Lietuvos įmonių, gaminančių metalo gaminius, išskyrus mašinas ir įrenginius, santykiniai pelningumo rodikliai 2003–2008 m., proc. (sudaryta pagal Jucevičių, 2009)

<i>Metalo gamybos, išskyrus mašinas ir įrengimus, sektoriaus rodikliai</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Grynasis pelningumas, proc.	3,3	3,25	3,4	4,21	3,79	3,23
Turto pelningumas, proc.	5,51	6,15	6,63	8,34	7,87	6,25

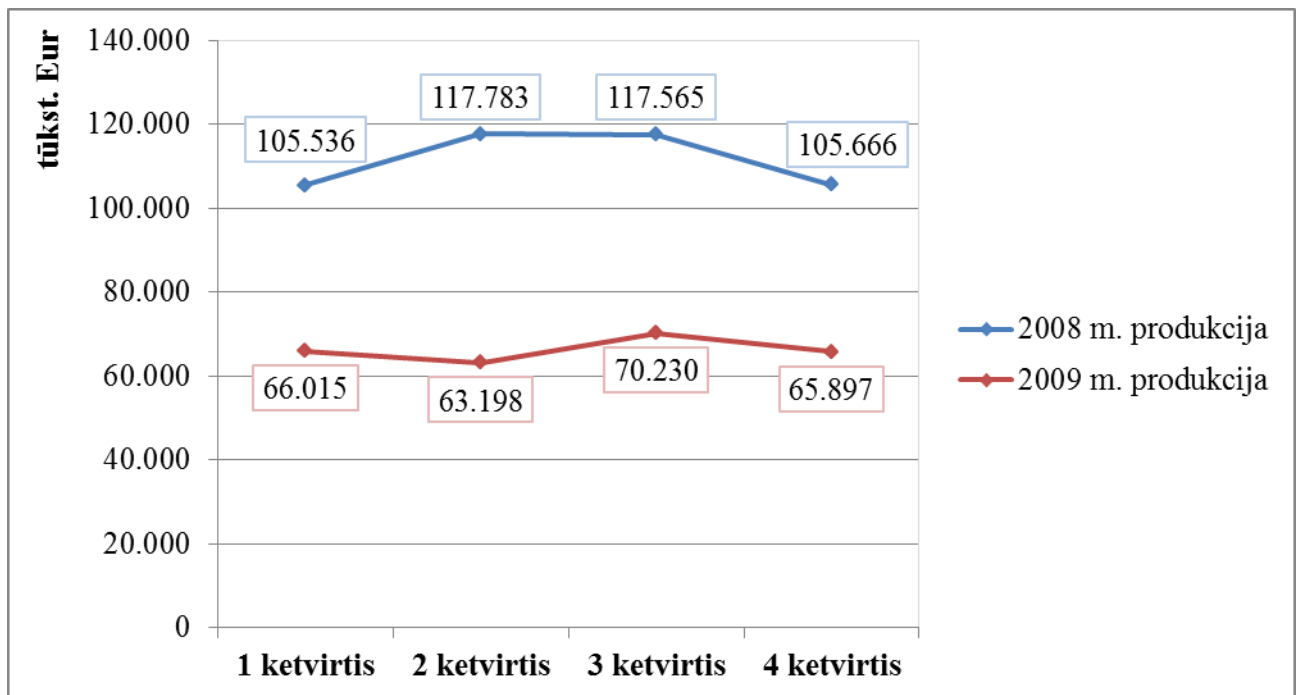
Didžiąją dalį metalo gamybos pramonės užsakovų 2003–2008 metais sudarė statybos bendrovės, kurios taip pat išgyveno ekonominio augimo laikotarpį (Žvirblytė, 2011). Dideli užsakymų kiekiai metalo ir metalo gaminių sektoriuje priverstė įmones stiprinti gamybinius pajėgumus. Daugelis įmonių plėtė gamybą ne didindamos savo turimų įrengimų ar darbuotojų skaičių, tačiau atnaujindamos turimą, seną įrangą į daug modernesnę ir našesnę įrangą. Tai puikiai parodo įmonių, gaminančių metalo gaminius, išskyrus mašinas ir įrenginius, materialinių investicijų duomenys (žr. 4 pav.).



4 pav. Metalų ir metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrengimus, įmonių investicijos, mln. eurų (sudaryta pagal LR statistikos departamento duomenis, 2017)

Laikotarpyje tarp 2005 metų ir 2007 metų matomas staigus investicijų augimas. Lyginant su 2005 metais, 2006 metais investuota metalo ir metalo gaminių įmonių suma išaugo 144,7 mln. eurų, o 2007 metais dar ūgtelėjo 350,2 mln. eurų ir bendrai sudarė 1315,2 mln. eurų. Prasidėjusi pasaulio ekonomikos krizė padarė neigiamą įtaką ir įmonių galimybėms investuoti. Metalo ir metalo gaminių įmonių investicijos sumažėjo 2010 metais iki 380,5 mln. eurų. 2011 metais metalo ir metalo gaminių įmonių investicijos padidėjo iki 230 mln. eurų. Nuo 2011 metų iki 2014 metų metalo ir metalo gaminių įmonių investicijos didėjo ir sudarė apie 60 mln. eurų į metus.

Kaip keitėsi Lietuvos metalo ir metalo, išskyrus mašinas ir įrengimus, gaminių pramonės sektoriaus raida prasidėjus pasauliniam ekonomikos augimo lėtėjimui, parodo metinė metalo gaminių pramonės produkcijos apimčių kaita nuo 2008 metų pradžios iki 2009 metų pabaigos (žr. 5 pav.).



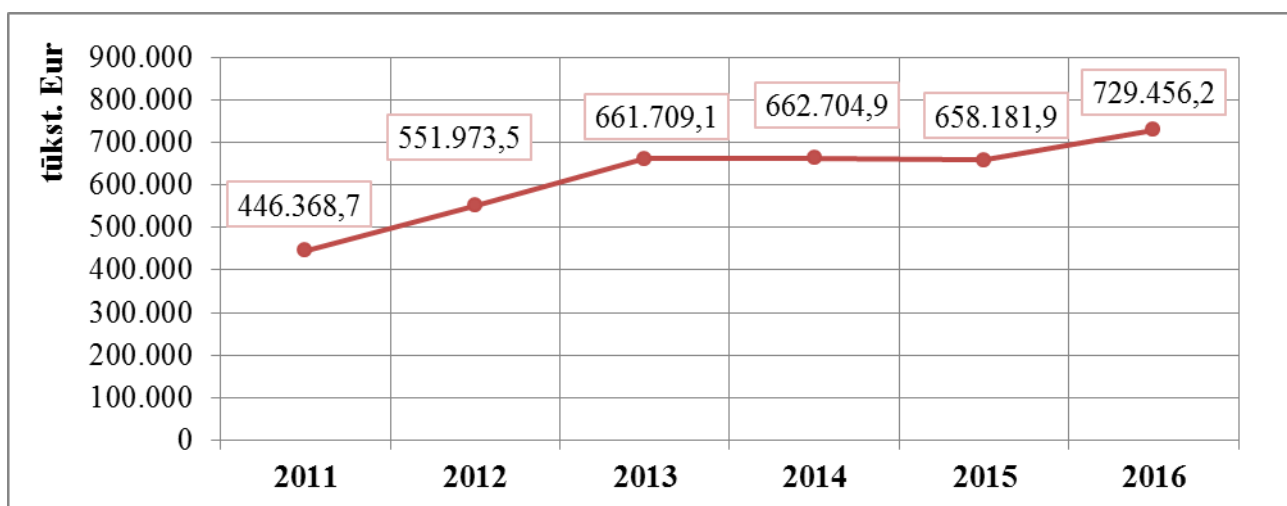
5 pav. Metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrengimus, gamybos produkcijos palyginimas 2008 ir 2009 metais, tūkst. eurų (sudaryta pagal LR statistikos departamento duomenis, 2017)

Lyginant su ankstesniųjų metų tuo pačiu laikotarpiu 2009 m. metalo gaminių gamyba siekė 54–63 proc. 2008 metų lygio. „Bendras šalies ir viso pasaulio ekonomikos augimo sulėtėjimas 2009 m. turėjo ženklios įtakos ir Lietuvos metalo ir metalo gaminių pramonės sektoriui, neišvengiamai ir jo konkurencingumui. Su sudėtingesne konkurencine situacija susidūrė ne tik Lietuvos, bet ir viso pasaulio gamintojai, todėl konkurencinės sąlygos panašiai keitėsi ir tarptautinėse eksporto rinkose konkuruojančiose šalyse. 2008 m. pradžioje prasidėjęs Lietuvos metalo ir metalo gaminių pramonės sektoriaus plėtros lėtėjimas darė įtaką tarptautiniam konkurencingumui“ (Jucevičius, 2009).

„Kas pasiekta didinant darbo našumą – tik krizių dėka“, – konstatavo Lietuvos inžinerinės pramonės asociacijos (LINPRA) Eksporto ir investicijų komiteto pirmininkas Tomas Jaskelevičius. 2011–2014 m. Lietuvoje darbo našumas vidutiniškai didėjo 5 proc. kasmet, tačiau vis dar išliko trečdaliu mažesnis už Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos šalių vidurkį (Lėka, 2016). Kaip teigė Europos Komisijos atstovybės Lietuvoje ekonomikos politikos pareigūnas dr. Jonas Rasimas (2016) „darbo našumą lemia daugybė veiksnių, tačiau technologinėms žinioms ir fiziniam kapitalui tenka esminis vaidmuo. Europos Komisija kasmet atlieka valstybių narių ekonomikos raidos apžvalgą ir pateikia rekomendacijas. 2016 metais, be kita ko, rekomendavo daugiau investuoti į žmogiškąjį kapitalą ir spręsti kvalifikuotų darbuotojų trūkumo problemas. Taip pat rekomendavo didinti ir gerinti naujų technologijų diegimą ir įsisavinimą. Tačiau, kad ir kokie būtume našūs, atsiliksimė nuo vakariečių ar skandinavų, kol Lietuva specializuojasi mažesnės pridėtinės vertės produktų gamyboje, esame labiau subkontraktorai, o galutinių produktų gamyba lieka vakarietišku,

skandinaviškų įmonių rankose, mat todėl ir susidaro didelis skirtumas tarp mūsų ir vakariečių ar skandinavų įdirbio per valandą“ (Lėka, 2016).

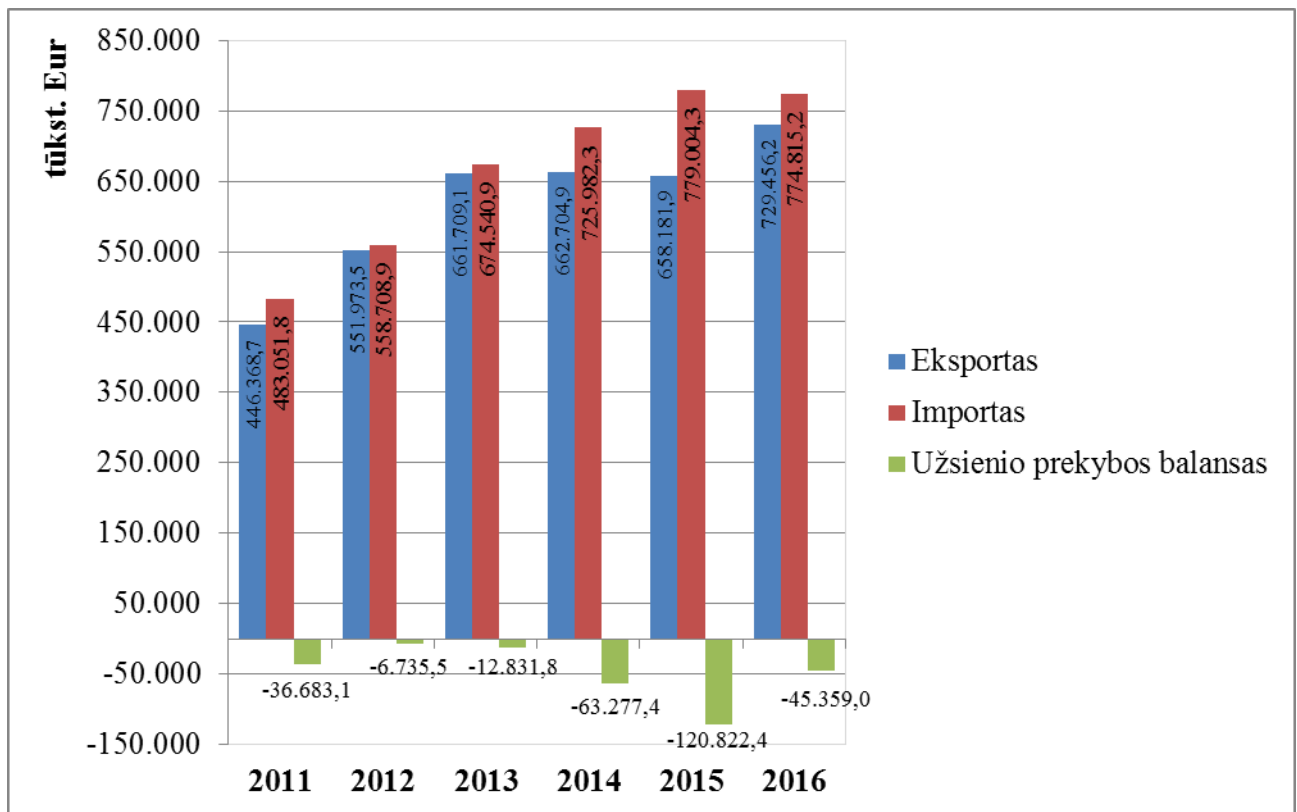
Remiantis Statistikos departamento duomenimis (2017), Lietuvos metalo ir metalo gaminių pramonės eksporto apimtys 2011–2016 metais augo (žr. 6 pav.). Toks augimas parodo metalo gamybos įmonių didėjanti konkurencingumą. 2013 metais eksporto apimtys buvo 50 proc. didesnės nei 2009 metais.



6 pav. Įmonių, gaminančių metalo gaminius, išskyrus mašinas ir įrenginius, eksporto apimtys 2011–2016 metais, tūkst. eurų (sudaryta pagal LR statistikos departamento duomenis, 2017)

2013–2014 metų laikotarpiu eksporto apimtys nustojo augusios ir išliko beveik nepakitusios, o 2015 metais sumažėjo 4,5 tūkst. eurų. 2016 metais, palyginti su 2015 metais, eksporto apimtys padidėjo 71.274,3 tūkst. eurų.

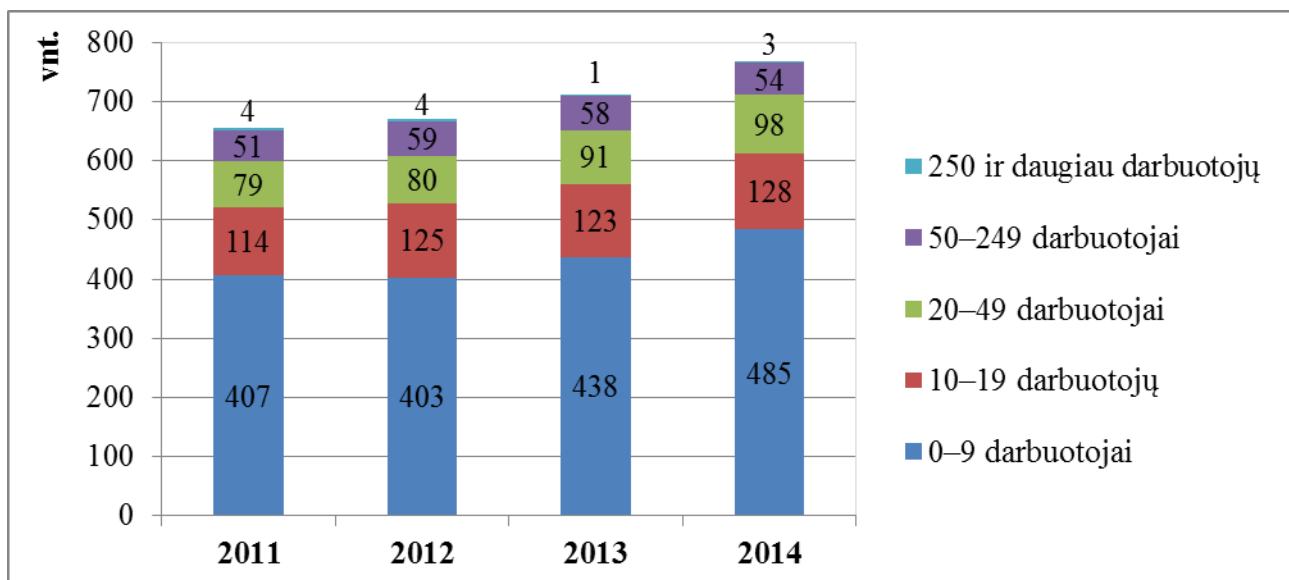
Kaip teigė Jucevičius (2009), apie konkurencingumo mažėjimą signalizuoja importo didėjimas ir eksporto mažėjimas. Ekonomikoje dažnai eksporto ir importo apimtimis remiamasi nagrinėjant rinkos konkurencingumą, nors tai tik vienas iš daugelio būdų įvertinti konkurencingumą. Lietuvos metalo gaminių pramonės sektorius tarptautinės prekybos požiūriu nėra konkurencingas, kadangi tarptautinės prekybos balansas yra neigiamas (žr. 7 pav.), šio pramonės sektoriaus produktų Lietuva daugiau importuoja, nei eksportuoja.



7 pav. Metalų gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, tarptautinės prekybos dinamika 2011–2016 metais, tūkst. eurų (sudaryta pagal LR statistikos departamento duomenis, 2017)

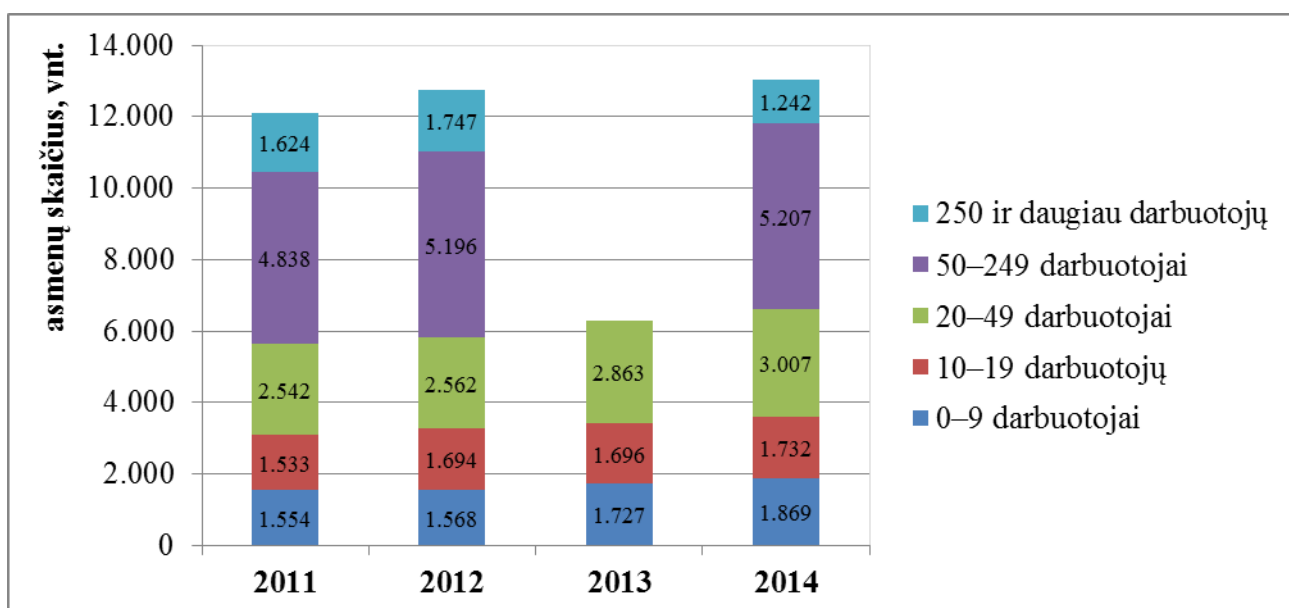
Nuo 2011 iki 2013 metų, kylant metalo gaminių eksporto apimtims po beveik 100.000 tūkst. eurų kasmet, panašiai augo ir importo apimtys. Užsienio prekybos balansas šiuo laikotarpiu nors ir buvo neigiamas, tačiau nelabai didelis ir atitinkamai sudarė: 2011 metais – 36.683,1 tūkst. eurų, 2012 metais – 6.735,5 tūkst. eurų ir 2013 metais – 12.831,8 tūkst. eurų. Nuo 2013 metų, eksporto apimtims nedidėjant, o importo apimtims ir toliau kylant po 50.000 tūkst. eurų, fiksuotas užsienio prekybos neigiamas balansas, kuris 2015 metais siekė jau – 120.822,4 tūkst. eurų. 2016 metais, vėl padidėjus eksportui 60 tūkst. eurų ir importo apimtims nestipriai sumažėjus, 4 tūkst. eurų, užsienio prekybos balansas išliko neigiamas, tačiau palyginti su 2015 metais sumažėjo daugiau nei 50 proc.

Metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamybos sektoriuje 2011 metais buvo 655 veikiančių ūkio subjektų (žr. 8 pav.). Kiekvienais metais įmonių skaičius padidėjo kiek daugiau nei 20 vnt. veikiančių ūkio subjektų ir 2014 metais sektoriuje veikė 768 ūkio subjektai. Metalų gaminių, išskyrus mašinas ir įrengimus, gamybos sektoriaus įmonių skaičiaus augimas atitiko mažų įmonių, kuriose dirbo iki 9 darbuotojų, skaičiaus augimą.



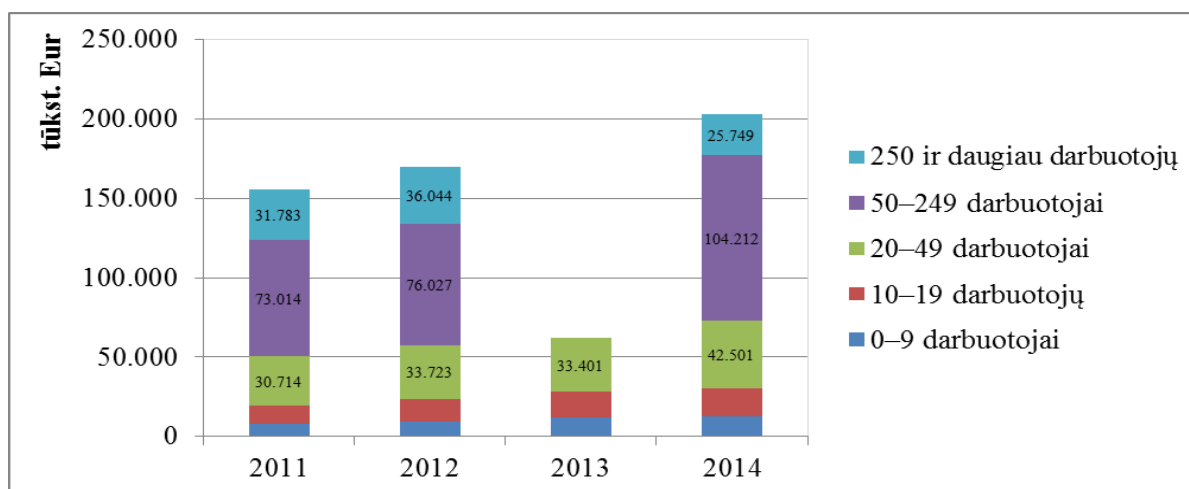
8 pav. Metalo gaminius, išskyrus mašinas ir įrenginius, gaminančių įmonių skaičius 2011–2014 (sudaryta pagal LR statistikos departamento duomenis, 2017)

Visų kitų įmonių darbuotojų skaičius, beveik nesikeitė arba kito nesmarkiai. Įmonės, kuriuose dirba daugiau nei 10 darbuotojų, sudarė mažesnę dalį visų sektoriuje veikiančių įmonių. Įmonės, kuriuose dirbo iki 9 darbuotojų, sudarė 60–63 proc. visų sektoriaus ūkio subjektų 2011–2014 metais. Pagal bendrą darbuotojų skaičių įmonėse, kuriuose dirbo iki 9 žmonių, darbuotojai tesudarė 12–14 proc. visų sektoriuje dirbančiųjų. Didžiausią darbuotojų skaičių turinčiose įmonėse dirbo 20–40 procentų visų sektoriuje dirbančiųjų (žr. 9 pav.).



9 pav. Metalo gaminius, išskyrus mašinas ir įrengimus, gaminančiose įmonėse dirbančių asmenų skaičius, vnt. (sudaryta pagal LR statistikos departamento duomenis, 2017)

Panaši statistika 2011–2014 metais, kaip ir dirbančių žmonių skaičius sektoriuje, pastebėta nagrinėjant metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrengimus, gaminančiose įmonėse generuojamą pridėtinę vertę (žr. 10 pav.).



10 pav. Metalo gaminius, išskyrus mašinas ir įrengimus, gaminančiose įmonėse sukuriama pridėtinė vertė, tūkst.. eurų (sudaryta pagal LR statistikos departamento duomenis, 2017)

Didžiausia pridėtinė vertė buvo sukuriama įmonėse, kuriose dirbo 50–249 darbuotojų. Šiose įmonėse sukurta 45–51 proc. visos sektoriaus pridėtinės vertės. Įmonėse, kuriuose dirbo 20–49 darbuotojai ir įmonėse, kuriose dirbo daugiau nei 250 darbuotojų, buvo sukurta atitinkamai po 20 procentų sektoriaus pridėtinės vertės. Mažose įmonėse, kuriuose dirbo iki 9 darbuotojų arba 10–19 darbuotojų, generuojama pridėtinė vertė nesiekė 10 procentų. Palyginus įmones, kuriose dirbo nuo 50 iki 249 darbuotojų, 2011–2014 metais pridėtinė vertė yra beveik 10 kartų didesnė nei įmonėse, kuriose dirbo iki 9 darbuotojų.

1.3. Įmonių, gaminančių metalo gaminius, tarptautinio konkurencingumo didinimo galimybių vertinimo problematika

Ekonomikos mokslinėje literatūroje konkurencingumas yra gana išsamiai nagrinėjamas, tačiau dažniausiai tiriamųjų darbų temos apsiriboja konkurencijos teorinių aspektų analize ar konkurencijos vertinimo problemų nagrinėjimu. Lietuvos mokslinėje literatūroje dažniausiai nagrinėtas valstybės ūkio konkurencingumas, metalo ir metalo gaminių pramonės sektoriaus bei jam priklausančių įmonių konkurencingumas nagrinėtas mažai. Lietuvos metalo ir metalo gaminių pramonė užima šeštąją vietą Lietuvos apdirbamosios pramonės sektoriuje. Tai gana reikšmingas sektorius Lietuvos apdirbamosios pramonės dalyje. Vienas išsamiausių Lietuvos metalo gaminius gaminančių įmonių konkurencingumo vertinimas pastaraisiais metais buvo atliktas 2009 metais. Šios konkurencijos vertinimo studijos

užsakovas Lietuvos ekonominės plėtros agentūra, o vertinimą atliko KTU verslo strategijos institutas ir VŠĮ žinių visuomenės institutas. Mokslinės tiriamosios grupės, kuriai vadovavo prof. habil. dr. R. Jucevičius, darbo tikslas buvo atsakyti į tokius klausimus (Jucevičius 2009):

- Kokia yra Lietuvos metalo ir metalo gaminių pramonės sektoriaus struktūra ir jos dinamika (struktūra aptariama per įmonių ir darbuotojų skaičius, produkcijos apimtį, generuojamos pridėtinės vertės, našumo, pelningumo ir kt. rodiklius)?

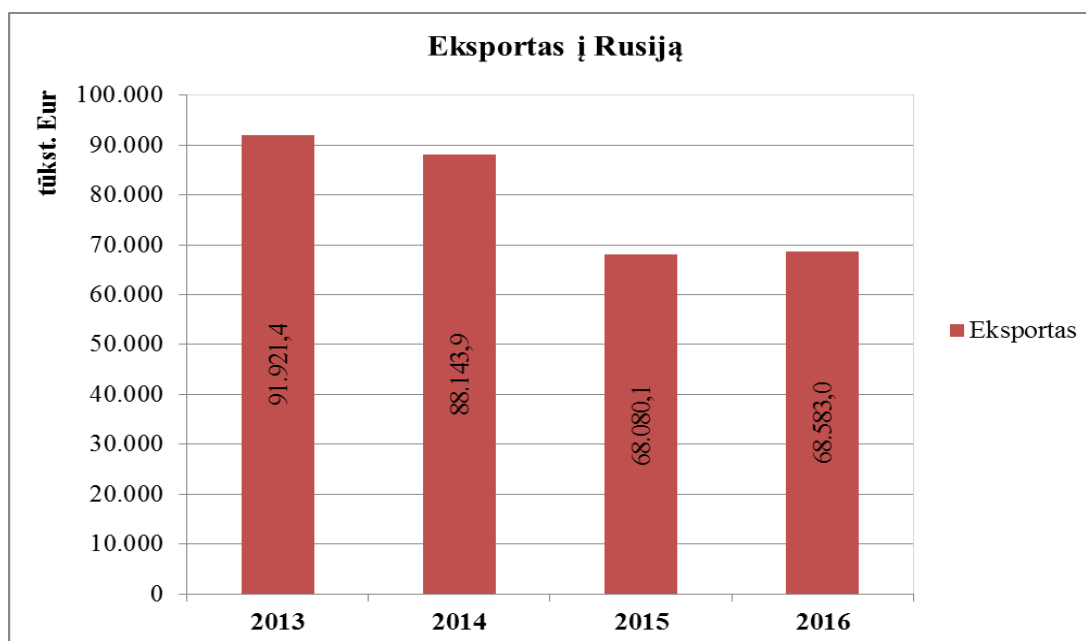
- Kaip sektoriaus struktūra dera su kitų šalių atitinkamo sektoriaus struktūromis; kaip sektoriaus struktūrinės charakteristikos lemia jo konkurencingumą?

- Kurie pramonės sektoriaus produktai „turi potencialo“ tarptautinėse eksporto rinkose?

- Kokios yra svarbiausių gaminių eksporto rinkos, kokios yra jų raidos tendencijos?

Tyrimas atliktas ekonomikos recesijos laikotarpiu, o nagrinėjamas laikotarpis apėmė 2000–2009 metus.

Ekonomikos krizės, įvykusios 2008-2010 metais, laikotarpiu, dėl kritusių pardavimų, dalis metalo ir metalo gaminius gaminančių įmonių bankrutavo.



11 pav. Metalo gaminių eksporto kitimas 2013–2016 metais (sudaryta pagal LR statistikos departamento duomenis, 2017)

Kitas reikšmingas Lietuvos metalo gaminių pramonei įvykis buvo 2014 metais Europos ekonominės bendrijos pritaikytos sankcijos prekybai su Rusija, reaguojant į neteisėtą Krymo aneksiją ir sąmoningą Ukrainos destabilizavimą. Dėl šių sankcijų įvedimo krito eksporto apimtis į Rusiją (žr. 11 pav.)

Be minėtos R. Jucevičiaus metalų konkurencingumo studijos, dar vienas dokumentas tyria tarptautinį konkurencingumą – viešojo erdvėje prieinama, įmonės UAB "Foris Consulta" ruošiama Lietuvos eksporto rinkų apžvalga. Šioje apžvalgoje pateikiama pagrindinių, apdirbamosios pramonės sektorių, metiniai lietuviškos kilmės prekių eksporto analizės duomenys. Šioje apžvalgoje taip pat nagrinėjama ir geležies bei plieno gaminių eksporto struktūra bei apimtys. Papildomai šioje apžvalgoje yra nagrinėjami veiksniai sukeltis vienus ar kitus eksporto pokyčius ir turinčius įtakos Lietuvos metalo ir metalo gaminių įmonių konkurencingumui tarptautinėje rinkoje.

2. TARPTAUTINIO KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBIŲ TEORINIAI SPRENDIMAI

Remiantis esamų teorijų ir/ar tyrimo metodų panaudojimo galimybėmis, pasiūlomi teoriniai ar metodiniai sprendimai—originalūs arba adaptuoti—pritaikyti nagrinėjamai problemai spręsti. Rekomenduojama remtis moksliniais straipsniais, monografijomis, konferencijų medžiaga ar kita moksline literatūra, susijusia su sprendžiama problema.

2.1. Tarptautinio įmonių konkurencingumo samprata ir aktualumas

Dažniausiai konkurencijos sąvoką ekonomikos mokslinėje literatūroje yra siejama su rinkos dalyvių elgsena, rinkos ekonominiu veiksmingumu ir dinamiškumu arba struktūrinėmis konkurencinės elgsenos ar ekonominio efektyvumo prielaidomis. Mokslininkai nesutaria dėl šių skirtingų požiūrių į konkurenciją reikšmingumo tiek teoriniu, tiek praktiniu lygmeniu, išryškindami vienus arba kitus turinio aspektus (Navickas, 2010). Bendrai konkurencija yra varžymasis tarp rinkos dalyvių ir tarp jų, panašius poreikius tenkinančių, prekių. Rinkos dalyviai, siekdami įsitvirtinti vidaus ar tarptautinėje rinkoje, konkuruoja su panašaus pobūdžio rinkos dalyviais. Tarp prekių, priklausomai kaip jos konkuruoja, galima išskirti tokias konkurencijos rūšis: visuotinė, vertikalioji ir horizontalioji. Visuotinė konkurencija – tai visų rinkoje siūlomų prekių varžymasis dėl pirkėjų. Pirkėjai, išleidę turimas pinigines lėšas vienoms prekėms, jau negali sau leisti įsigyti kitų. Vertikalioji konkurencija – tai varžymasis tarp tuos pačius pirkėjo poreikius tenkinančių skirtingų prekių rūšių. Ši konkurencija sunkiai pastebima, todėl įvairių šakų įmonėms kelia didelį pavojų. Horizontali konkurencija – tai varžymasis tarp tuos pačius pirkėjo poreikius tenkinančių vienos rūšies prekių. Šios rūšies konkurencija labai paplitusi ir aiškiai pastebima, ją intensyviai skatina reklama.

Vienas iš konkurencingumo veiksnių yra kaina. Tarptautinėje rinkoje taikomos tos pačios kainų strategijos kaip ir vidaus rinkoje. Įmonės turi skirtingas galimybes paveikti prekės rinkos kainą. Tarptautinėje rinkoje kainų strategijos formavimas gerokai sudėtingesnis nei vidaus rinkoje. Tai priklauso nuo rinkos modelio, kurioje veikia įmonė. Rinkos modeliai pagal sandaros charakteristikas gali būti (žr. 5 lentelę):

- grynosios (tobulosios) konkurencijos rinka;
- monopolinės konkurencijos rinka;
- oligopolinė rinka;
- monopolinė rinka.

5 lentelė. Rinkos modelių charakteristikos (sudaryta autoriaus, 2017)

Bruožai	<i>Grynoji konkurencija</i>	<i>Grynoji monopolija</i>	<i>Oligopolija</i>	<i>Monopolinė konkurencija</i>
Įmonių skaičius	Daug mažų	Viena	Keletas stambių	Daug įvairių
Produktų tipas	Homogeniški	Unikalūs	Homogeniški / Diferencijuoti	Diferencijuoti
Kainų kontrolės galimybės	Nėra	Labai didelė	Didelė	Labai maža
Nekaininė konkurencija	Nėra	Nėra	Yra labai plati	Yra

Grynosios konkurencijos rinkoje yra daug pardavėjų ir daug pirkėjų. Kiekviena įmonė gamina nedidelę dalį rinkos prekių, todėl neturi įtakos bendrai rinkos pasiūlai ir prekės rinkos kainai. Prekės kaina grynosios konkurencijos rinkoje susiklosto veikiant pasiūlos ir paklausos mechanizmui. Į tokią rinką įmonei nesunku įeiti ir iš jos išeiti. Pirkėjai ir pardavėjai turi vienodą ir visą reikalingą informaciją apie prekių pasiūlą ir paklausą, kainas ir pan. Realiame ekonominiame gyvenime tokios tobulos konkurencijos beveik nėra, tai daugiau abstraktus modelis, kuris naudojamas vien tiriant ekonominę tikrovę.

„Tobulos konkurencijos modelį kaip savireguliacijos dėsniais pagrįstą ekonominę sistemą pradėjo kurti A. Smitas, 1776 metais parašęs savo garsųjį „Tautų turta“, nors tokios sąvokos ir nevartojo“ (Jakutis, 2005). Tačiau vis dėlto yra rinkų, kuriose situacija panaši į minėtąją. Tai vertybinių popierių, pasaulinės žemės ūkio produktų, pirminių žaliavų rinkos. Pavyzdžiui, panašiomis sąlygomis vyksta pasaulinė prekyba nafta, metalais, grūdais, kava, cukrumi stambiose prekių biržose.

Kitas kraštutinis rinkos modelis yra monopolija. Monopolija pasireiškia, kai rinkoje yra tik vienas pardavėjas, o jo parduodama prekė neturi pakaitalų. Paprastai monopolinėje rinkoje pardavėjas yra ir gamintojas. Kadangi monopolinėje rinkoje gaminamas ir parduodamas produktas neturi pakaitalų, vartotojams nelieka alternatyvų: arba pirkti, arba apseiti be produkto. Vis tik grynoji monopolija, kaip ir grynoji konkurencija yra daugiau abstraktus modelis ir pasireiškia labai išskirtiniais atvejais.

Kai rinkoje dominuoja keletas stambių rinkos dalyvių ir jie kontroliuoja didelę rinkos dalį, o naujiems rinkos dalyviams patekti į šias rinkas yra sunku, tuomet susidaro oligopolinė rinka. Konkuruojančios įmonės gali siūlyti pirkėjams ir labai skirtingų, ir labai panašių prekių. Panašios prekės būdingos žaliavų ir pusgaminių rinkoms, diferencijuotos – vartojimo prekių rinkoms. Oligopolinėse rinkose konkurentai labai priklauso vienas nuo kito. Kadangi jų nedaug, kiekvienos jų

kainų ar gamybos kitimas turi įtakos ir kitiems rinkos dalyviams. Neabejotina, kad vienai iš įmonių, sumažinus kainas ar pradėjęs aktyvią reklamos kampaniją, atitinkamų veiksmų imsis ir kitos. Todėl vietoje konkurencijos kainų srityje, kuri gali duoti neblogų rezultatų anksčiau minėtose rinkos modeliuose, oligopolinėje rinkoje paprastai naudojami kiti metodai: inovacijos, kokybės gerinimas, teikiamų paslaugų plėtimas, garantijų didinimas ir t. t. Naujai įmonei patekti į oligopolinę rinką yra itin sunku. Viena iš priežasčių, kodėl sunku patekti į oligopolinę rinką yra gamybos masto ekonomika, t. y. didėjant gamybos apimčiai mažėja vidutiniai kaštai. Tai yra natūralus oligopolinės rinkos trikdys. Papildomus trikdžius sukuria ir jau veikiantys rinkos dalyviai, siekiant apsisaugoti nuo naujų konkurentų atėjimo. Tam įmonės diferencijuoja produkciją, didina reklamą ir reguliuoja gaminamos produkcijos kainą.

Kiekviena įmonė siekia savo prekes išskirti iš kitų, kad jos taptų unikaliomis. Tam naudojama prekinis ženklas, išskirtinumas, reklama. Tada rinkoje atsiranda monopolinė konkurencija, kuri pasireiškia kai veikia daug rinkos dalyvių gaminančių artimus pakaitalus. Monopolinei konkurencijai būdinga, kad rinkoje yra daug pardavėjų, siūlančių panašias, tačiau pirkėjo požiūriu ne identišką prekes. Monopolinėje konkurencijoje kiekvienos įmonės tikslas – sukurti įvaizdį, kad jos prekės išsiskiria iš kitų savo ypatingomis savybėmis, yra kuo nors savitos, unikalios. Siekdamas padėti pirkėjui pasirinkti tas prekes, įmonės suteikia joms tam tikrus vardus, pažymi specifiniais simboliais. Tokias prekes pamėgę vartotojai tampa ištikimi ir prekei, ir ją gaminančiai firmai, kuri pasidaro savotiška monopolistė, kadangi konkurentų prekėmis šie pirkėjai beveik nesidomi. Prekes parduodančiai įmonei monopolinės konkurencijos situacija yra labai palanki, nes ji turi nuolatinių savo prekių vartotojų. Monopolinės konkurencijos rinkoje kiekvienai įmonei tenka labai nedidelė rinkos dalis ir jos daroma įtaka tai rinkai yra labai nedidelė. Monopolinės konkurencijos rinka nėra labai apribota naujų firmų patekimui į ją. Tačiau siekiant pagaminti produktą, kuris išsiskirtų iš rinkos konkurentų produkcijos unikalumu reikia labai didelių pradinių investicijų, kas dažnai stipriai sumažina galimybes patekti į tokias rinkas.

2.2. Tarptautinio įmonių konkurencingumo didinimo veiksniai

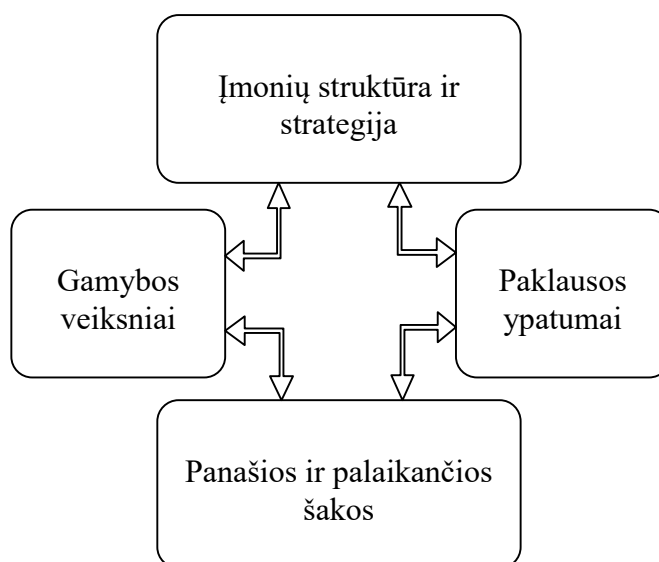
Mokslinėje literatūroje tarptautinio konkurencingumo didinimo veiksniai analizuoti gana plačiai. Tarptautinėje praktikoje remiamasi aštuoniais pagrindiniais konkurencingumo veiksniais (Grižas, 2003):

- Vidaus ekonomikos potencialas, pagal kurį galima nustatyti ekonomikos aktyvumo ir efektyvumo laipsnį;
- Ūkio internacionalizacija, jo atvirumo laipsnis ir galimybės tarptautinei prekybai ir tiesioginėms investicijoms;

- Valdžios veikla. Veikla, kuri skatina konkurencingumą (valstybinio sektoriaus dydis, monetarinė ir mokestinė sistemos, politinis – visuomeninis stabilumas);
- Finansų sektorius. Optimalios išteklių paskirstymo galimybės per alternatyvius investicijų pasiūlymus ir jų rėmimas per bankų sistemą;
- Infrastruktūra ir verslo poreikių aprūpinimas (transporto sistemos, telekomunikacija, elektros energijos panaudojimas);
- Valdymas. Valdymo efektyvumas ir orientacija į prekės kokybę ir pirkėją;
- Mokslas ir technologija. Išlaidos moksliniams – tiriamiesiems darbams, inžinierių kvalifikacijai kelti, ūkio inovacijai, intelektinės nuosavybės apsaugai, naujų technologijų komercializacijai;
- Žmogiškieji ištekliai. Amžius, darbo jėgos kvalifikacija, darbo santykiai, gyvenimo kokybė, išlaidos mokslui.

Iš paminėtų veiksnių, trims veiksniams vertėtų skirti daugiau dėmesio, kadangi valstybė jiems turi didžiausią įtaką: infrastruktūrai, mokslui ir technologijai bei žmogiškiesiems ištekliams.

Dar prieš 10 – 15 metų konkurencingumo vystymosi aspektai pasaulio ūkyje buvo sutelkti į technologijas ir kai kuriuos ekonominius parametrus (investicijas, darbo našumą). Kitokią konkurencingumo koncepciją savo darbuose pateikė Harvardo universiteto profesorius Maiklas Porteris. Jis išvardija keturis pagrindinius konkurencingumo veiksnius, kurie pavieniui, kiekvienas atskirai negali turėti įtakos konkurencingumui. Šie veiksniai privalo vienas kitą stiprinti ir papildyti (žr. 12 pav.).



12 pav. Konkurencinio pranašumo veiksniai (Porter, 1990)

Gamybos veiksniai – tai gamybos kryptys, kuriose specializuojasi atskiros valstybės. Pagal valstybės švietimo sistemos skatinimą ir mokslinius tyrimus, atskiros šalys labiau specializuojasi tam tikrose rinkose (pvz., gėlininkystė – Olandijoje, maisto pramonė – Danijoje).

Paklausos ypatumai – šis veiksnys glaudžiai susijęs su rinkos vartotojais ir jų prisitaikymų prie paklausos. Tam didelę įtaką daro individualių vartotojų kultūra, šalies įmonių galimybės ir vyriausybės politika.

Įmonės valdymo struktūra ir strategija – tai įmonių organizacinė struktūra, kokio lygio vadovai joms vadovauja ir kaip pasireiškia vadovavimo strategija, įmonės reakcija į rinkos poreikius ir vartotojus, konkurencinė strategija rinkos išlaikymui ir plėtrai.

Panašios ir palaikančios šakos – tai labai svarbus elementas, norint pasiekti gerą konkurencingumą. Būtina sukurti konkurencingumo užnugarį (technologijos, specialistai), kurie užtikrintų aukštą gaminių kokybę. Panašių šakų egzistavimas padeda inovacijų įsigijimui ir įdiegimui, užtikrina efektyvią komplektuojančių detalių pasiūlą.

Daugelis mokslininkų savo darbuose pateikia gan įvairius konkurencingumo modelius, konkurencingumo teorijas bei tarptautinio konkurencingumo kitimo veiksnius.

6 lentelė. Veiksniai, lemiantys konkurencingumą ir jo dinamika (Valodkienė ir Snieška, 2012)

Autorius (literatūros šaltinio metai)	Tarptautinio konkurencingumo veiksniai
Solow, R. M. (1956)	Kapitalas ir technologiniai pokyčiai
Schumpeter, Joseph A. (1950); Gould, D., & M., Ruffin, R. J. (1993); Tan, Ch. L., & Nasuridin, A. M. (2010)	Inovacijos
J. L. Furman ir S. Stern (2001)	Technologinės inovacijos
OECD (2003)	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); Čegyūtė, 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

Pagrindinis konkurencinės aplinkos elementas yra įmonės. Kaip teigė G. Piccoli (2005), įmonės konkurencingumas pasaulinėje rinkoje susijęs su įmonės gebėjimu greitai reaguoti į skubius rinkos pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas joje. Konkurencinio pranašumo idėja prasideda nuo vertės kūrimo ir pasiskirstymo. Įmonė pripažįstama konkurencingai pranaši tada, kai jos įtaka lemia ekonomikos pasikeitimus rinkoje, kurioje užima tam tikrą dalį. Ekonominės pusiausvyros sąvoka aiškinama įmonės sugebėjimu nepalūžti ir atsispirti neigiamai varžovų įtakai. Tad įmonė turi gebėti įveikti strateginių sunkumų barjerus. Lobanovas (2001) teigimu, „konkurencijos esmė yra būtinumas kovoti, kuris svarbus tarpusavio rungtyniavimui rinkoje. Rinka kaip atvira sistema (erdvė arba teritorija) neįsivaizduojama be konkuruojančių šioje erdvėje organizacijų“. Lobanova (2001) teigia, kad pastovus konkurencinis pranašumas įgyjamas tik tada, jei jis tęsiasi ir po konkurentų mėginimo sutrukdyti įmonės veiklą. Šia formuluote yra sunku vadovautis, nes daugumai nepavyksta įveikti konkurentų sukeltų kliūčių.

Pasak Marčinsko ir Diskienės (2001), sudėtingoje ir nuolat kintančioje verslo aplinkoje keičiasi ir organizacijų konkurencingumo įgijimo ir išlaikymo būdai, kurie mokslinėje literatūroje vertinami nevienareikšmiškai. Tad galima teigti, kad nėra universalių įmonės konkurencingumo įgijimo ir išlaikymo būdų. Dauguma autorių pritaria nuomonei, kad konkurencinę kovą laimi tie, kurie:

1. gali pasiūlyti vartotojų labai vertinamą, išskirtinį ir unikalų produktą ar paslaugą;
2. sugeba itin greitai reaguoti į rinką ir adaptuotis prie jos;
3. pirmieji randa būdą prieiti prie pagrindinių išteklių;
4. greičiau už kitus pasiekia aukščiausią rezultatyvumo lygį.

Galima teigti, kad organizacijos konkurencingumas gali būti įgytas dėl skirtingų veiksnių įtakos. Įprastai jie skirstomi į dvi stambias grupes: išorės (konkurencinės aplinkos veiksniai) ir vidaus (organizacijos vidaus aplinkos veiksniai). Išorės aplinkos veiksniai suformuoja galimybes ir apribojimus, su kuriais susiduria ūkio subjektas konkurencinėje aplinkoje. Jei įmonė dėl naujų išorės veiksnių, darančių įtaką jos konkurencingumui rinkoje, kurioje ji veikia, nesugeba reorganizuoti savo valdymo sistemos, jos išlikimui rinkoje gresia pavojus. Kaip teigė Gottschalg ir Zollo (2007), nagrinėjant konkurencinio pranašumo veiksnius, mokslininkai didžiulį dėmesį skiria žmogiškųjų išteklių veiksniams, darantiems įtaką įmonės konkurencingumui. Mokslininkų teigimu, materialusis turtas nėra unikalus ir pastovus, o nuolat kintantis, tačiau žmogiškieji ištekliai – atvirkščiai, jų neįmanoma nukopijuoti, jie susiję su specializacija ir taktinėmis žiniomis. Gerų darbuotojų kvalifikacijos įgūdžiai ir sugebėjimai yra saviti bei unikalūs, kurie gali būti išskirtinumo šaltinis, palyginti su konkurentais rinkoje. Pasak kito mokslininko pastebėjimu–„įmonės konkurencingumą lemia daugiau jos nematerialusis turtas, o ne materialusis“ (Clulow, 2007).

Pasak Shepherd ir Ahmed (2000), įmonės konkurencingumas rinkoje priklauso nuo inovacijų diegimo. Autorių manymu, įmonės, norėdamos pirmauti konkurencinėje kovoje, turi kuo greičiau ir

anksčiau įdiegti inovacijas. Konkurencinėje rinkoje būti vieninteliu to paties produkto gamintoju rinkoje yra nebeįmanoma, strategijos ir programos, kurios veikė praeityje, ateityje bus nepakankamos. Šiuo metu rinkos susiduria su technologijų internacionalizacijos konkurencija, gamybos globalizacija dėl greitesnių žaliavų ir pinigų srautų, sutrumpintų produktų gyvavimo ciklais, poreikiu siekti didesnės technologijų integracijos. Taigi, inovacijos gali būti diferencijuojantis veiksnys, suteikiantis ir palaikantis ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Soosay ir Hyland (2004) pastebėjo, kad kai konkurentas įdiegia naują technologiją, pavyzdžiui, įmonės išteklių planavimo programą, siekdamas pagerinti kokybę, pristatymų greitį ir efektyvumą, tai gali paskatinti kitas įmones priimti panašius sprendimus, peržiūrėti savo procesus ir procedūras ir siekti pagerinimų ar inovacijų, kad ši išliktų konkurencinga. Trappey ir kt. (2004) teigė, kad investicijos, skiriamos produktyvioms valdymo sistemoms (inovacijoms) gali gerokai pagerinti kompanijos konkurencingumą. Soosay ir Hyland (2004) nuomone, kad esminis inovacijų variklis, veikiantis pokyčius paslaugų srityje, yra žinios ir informacija. Daugelyje organizacijų darbuotojai gauna ir generuoja naujas žinias. Kai žinios suformuojamos organizacijos viduje, ta informacija pritaikoma tiekėjams, klientams ir konkurentams. Barton (1992) teigė, kad dažniausias ir tuo pačiu lengviausias kelias gauti naudingą informaciją yra įdarbinti konkurento darbuotojus. Pasak Garvin (1993) darbuotojai taip pat stengiasi įsisavinti gautą informaciją iš klientų ir tiekėjų bei ją pritaikyti organizacijos funkcijoms tobulinti. Kai tik šios žinios patenka į organizaciją, jos yra pritaikomos visose jos atliekamos funkcijose. Šis vidinis paskirstymas skatina tolimesnius pokyčius. Fabbe-Costes (1997) teigė, kad žinios – tai aukšto lygio informacija, kuri turi būti renkama ir įsisavinama strategijos formavimo metu. Į šią sąvoką įeina vyresniųjų patirtis ir visuminė verslo kultūra. Norėdama išlikti konkurencinėje kovoje, įmonė turi vystytis ir prisitaikyti. Tai gali būti pasiekama tik mobilizuojant žinias.

Pasak Cristopher ir Peck (2003), XXI amžiaus pradžioje reikšmingiausias įmonių išradimas tarp konkurencinių strategijų buvo susitelkimas ties laiko svarba. Nors yra labai daug būdų, kuriais įmonės naudojasi gali pasinaudoti, kad būtų pranašesnės prieš konkurentus kaip pvz. sugebėjimas greitai dirbti, tobulinti naujus produktus arba rinką papildyti naujais produktais. Tai yra būtinos sąlygos sėkmingam produkto egzistavimui. Tačiau XX a. paskutiniajame dešimtmetyje buvo pastebėti laikui jautrūs vartotojai. Šie vartotojai yra labai įvairūs, ypač modernių technologijų rinkose, kurios pasižymi trumpu paklausos ciklu, tvirta gamyba bei tuo, kad tik pagaminta prekė turi būti tuojau pristatyta vartotojui. Laiko sumažinimas leidžia greičiau reaguoti į vartotojo poreikius, drauge sumažina išlaidas ir suteikia daugiau lankstumo. Cristopher ir Peck (2003) išskyrė trys laiko aspektus:

- Rinkai skirtas *laikas*, t. y., kiek laiko reikia verslui, kad atpažintų rinką, pagamintų reikalingą produktą ir pateiktąjį rinkai.
- Pateikimui skirtas *laikas*, t. y., kiek laiko reikia, kad pritrauktų vartotojus ir pateiktų jų lūkesčius patenkinantį produktą.

- Reagavimui skirtas *laikas*, t. y., kiek laiko reikia, kad įmonė pritaikytų gaminamą produkciją prie kintančios rinkos paklausos.

Dažnai įmonėje atliekami veiksmai, kurie neduoda jokios pridėtinės vertės, todėl yra labai svarbu šį laiką sutrumpinti arba visiškai pašalinti. Pavyzdžiui, jei įmonės sumažintų užsakymų laiką vartotojams, sukuriama vertė nebūtų sumažinta, nes prekę gavę daug greičiau jie suprastų tai kaip paslaugos laiko sutrumpinimą. Taigi labai svarbu atskirti laiką, nekuriantį vertės, nuo laiko, kuriančio vertę ir stengtis kiek galima jį sutrumpinti. Laiko sumažinimas ne tik leidžia kuo greičiau reaguoti į vartotojo poreikius, bet taip pat yra svarbus tuo, kad padeda sumažinti išlaidas ir suteikia daugiau lankstumo.

Įmonės, valdančios laiką, yra gerokai pranašesnės už savo konkurentus. Panašiai konkurencingumą apibūdina Kayis ir Kara (2005), akcentuodami greito atsako klientų poreikiams svarbą, kuri yra tiesiogiai susijusi su gamybos lankstumu. Teigiama, kad „staigių, nenuspėjamų pasikeitimų eroje, labiausiai konkuruojančios firmos bus tos, kurios reaguos greitai ir efektyviai“ (Kayis ir Kara, 2005). Lankstumas, pasak tu pačių autorių, kitas konkurencijos veiksnys, naudojamas šiuolaikinėse konkuruojančiose rinkose ir yra apibrėžiamas kaip sugebėjimas efektyviai atsakyti į nuolat besikeičiančius ir augančius kliento poreikius. Kayis ir Kara (2005) atliktas tyrimas parodė, kad pastaruoju metu, gamintojai siekia aukštesnės kokybės, bet ne žemesnių kainų ir lankstumo. Bowersox, Mentzer ir Speh (1995) teigimu, laiku ir kokybe paremtas konkuravimas sutelkia dėmesį į nereikalingo laiko pašalinimą. Al-Hawari, Hartley, Ward (2005) konkurencingumą sieja su paslaugos kokybe, kuri yra svarbi, nes ši susijusi su kaštais, finansinių išteklių pristatymu, klientų patenkinimu ir jų išlaikymu.

Pasak Morris ir Carter (2005), *santykiai su klientu* yra didžiausias įmonės turtas, kuris leidžia įmonėms išlaikyti ir padidinti pardavimus tarp pelningiausių klientų, pagerinti pirkėjo ir tiekėjo komunikavimą bei santykių koordinavimą. Šis *kliento ir tiekėjo santykių* būdas, susietas su ilgalaikiais planais, aukšto lygio įsipareigojimais ir pasitikėjimu, apibūdinamas kaip „ilgaamžis pagrindas įmonės konkurencingumui“. Chumpitaz ir Paporoidamis (2004), pripažindami santykių svarbumą, asocijuojamą su pasitikėjimu ir įsipareigojimu pabrėžia, kad kliento pasitenkinimas ir lojalumo strategijos gali tarnauti kaip galingi barjerai įmonės besikeičiančiam elgesiui, taip suteikdami lemiamą konkurencinį pranašumą. Murphy ir Wood (2004) įmonės „varomąją jėgą“ vadino *klientų aptarnavimą*. Pasak tu pačių autorių, klientų aptarnavimas yra puikus konkurencijos ginklas ir turi specialių privalumų konkuruoti kaina. Jei įmonė sumažina savo parduodamų prekių kainas, konkurentai gali padaryti tą patį ir eliminuoti pirmosios įmonės privalumą. Pasak Jong, Ruyter ir Lemmink (2005), klientų aptarnavimo gerinimas užtrunka labai ilgai, ir konkurentai turi labai pasistengti, kad pasiektų įmonės lygį. Klientų aptarnavimo standartai yra svarbus konkurencijos įrankis ir užima daug laiko juos plėtojant ir palaikant.

Kaip teigia Porter (1990) *žemi įmonės veiklos kaštai* daro ją konkurencingą. Soosay ir Hyland (2004) atlikti tyrimai parodė, kad įmonės siekia efektyvumo mažindamos darbo ir produkto vieneto kaštus. Paslaugų įmonės diegia inovacijas, nes siekia būti efektyvesnės kaštų atžvilgiu, t. y. įmonės mažina kaštus kartu gerindamos paslaugų kokybę, konkuruodamos paslaugų sektoriuje. Globalinė konkurencija privertė įmones perkelti savo gamyklas ir paskirstymo centrus siekiant būti konkurencingomis ir efektyviomis kaštų atžvilgiu. Įmonės perkelia savo gamybą į žemų kaštų šalis siekdamos būti konkurencingomis, pavyzdžiui, Vokietijos automobilių industrija pamažu išsikėlė į Lenkiją, Vengriją, Čekijos Respubliką ir Pietų Afriką, dalis avalynės ir madų pramonės iškėlė savo gamyklas į Tolimuosius Rytus. Pasak Bachmann (2002), bet kuri didelė ar maža organizacija įgauna konkurencinių privalumų perpildytoje konkurencinėje rinkoje. Jeffrey (2004) nuomone, reikia remtis paprasta logika, kuri sako, kad jei tu darai tai, ką kiti daro, turėsi panašius rezultatus. Tačiau tik išdrįsus būti kitokiu gali tikėtis gerokai didesnės sėkmės arba, deja, nepasisekimo. Buvimas kitokiam, sugebėjimas apversti pramonę aukštyn kojom ir sukūrus kitokias ribas galima pasiekti tai, ko kitos įmonės siekia dešimtmečiais.

Prekė konkuruoja ne tik su šalyje pagamintomis kitomis prekėmis. Prekybai vykstant tarptautiniu mastu, konkuruojama ir su kitose šalyse pagamintomis prekėmis. Kiekviena šalis suinteresuota eksporto plėtra, įėjimu į užsienio šalių rinkas ir įsitvirtinimu jose, šiuo požiūriu atsiranda tarptautinio konkurencingumo aspektas. Neišvengiamai aktualiu tampa ir vyriausybės vaidmuo formuojant tarptautinės prekybos politikos kryptis. Analizuojant pramonės tarptautinį konkurencingumą reikia atsižvelgti į tos šalies ekonominės aplinkos ypatumus. Analizuojant tokių šalių, kaip Baltijos šalys, kurios nėra didelės savo teritorija bei vartotojų skaičiumi, pramonės technologinius pajėgumus ir gamybos apimtis, reikia orientuotis į tarptautinės prekybos bei eksporto plėtros ypatumus ir galimybes.

Kiekvienos šalies vyriausybė priima vienokius ar kitokius sprendimus tarptautinio konkurencingumo klausimais, kurie dažniausiai siejasi su šalies pramonės plėtra. Kaip teigė Porter (1990), šalies konkurencingumas nusakomas įvairiai, dažnai jis apibūdinamas pagal makroekonominis reiškinius, tokius kaip valiutos kursas, palūkanų norma ar valstybės skola. Tarptautinį konkurencingumą nulemia tiek infrastruktūra, vyriausybės efektyvumas, tiesioginės užsienio investicijos, kokybė ir kaina, žmogiškojo kapitalo ištekliai moksle ir technologijose, patentai, aukštosios technologijos. Mokslinėse publikacijose analizuojant veiksnius, lemiančius konkurenciją, dažniausiai įvardijama inovacijos ir žmogiškojo kapitalo ištekliai.

2.3 Tarptautinio įmonių konkurencingumo didinimo galimybės

Neužtenka vien tik nustatyti tarptautinį konkurencingumą didinančius veiksnius, būtina tinkamai parinkti duomenų, rodiklių vertinimo metodus, padedančius atlikti konkurencingumo analizę.

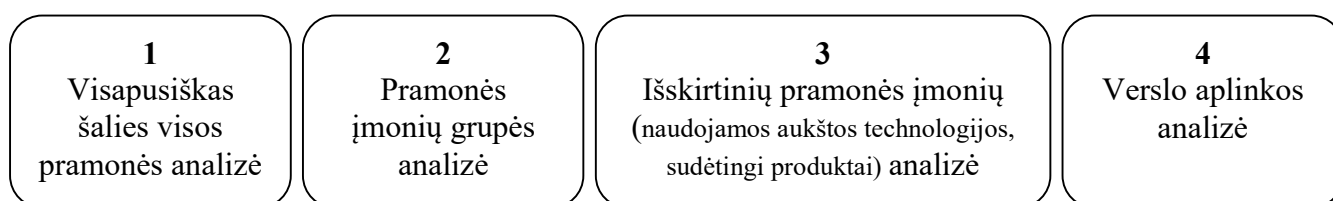
Konkurencingumą analizuojančioje ekonomikos mokslinėje literatūroje aptinkamas ne vienas konkurencingumo vertinimo modelis. Literatūroje pateikiama daug įvairių metodų, kurie naudojami konkurencingumo tyrimui, tačiau dažniausia jie yra naudojami kaip atskiri būdai įvertinant konkrečios šalies, rinkos, įmonės arba tam tikrų produktų ar jų grupės konkurencingumą. Vieni populiariausių yra M. Porter penkių jėgų ir „Deimanto“ modeliai bei jų modifikacijos, konkurencingumo rodiklių (produkcijos patikimumas, kokybė, valiutų įtaka ir t. t.) ir finansinių rodiklių analizė.

Dažniausiai konkurencingumas yra analizuojamas pagal:

- šalies konkurencingumas – tai sudaromos palankios sąlygos verslui vystyti, prekybos sąlygos vidaus ir tarptautinėje rinkose, tuo pačiu užtikrinant gyventojų pajamas ir žmonių užimtumą;
- rinkos konkurencingumas – ekonominiai, socialiniai veiksniai lemiantis identiškų produktų konkurencingumą;
- ūkio subjektų konkurencingumas paprastai suprantamas kaip jų pelningumas.

Ilgalaikėje perspektyvoje konkurencinga įmonė ta, kuri sugeba išlikti versle ir gauti pajamų iš investicijų.

Konkurencingumo vertinimas pagal tyrimo apimtį (viso sektoriaus, dalies sektoriaus). Norint, kad šalies ūkis būtų konkurencingas tarptautinėje rinkoje ir, kad būtų užtikrinta atitinkamos ūkio šakos plėtra, turi būti atliekami tiek viso sektoriaus, tiek smulkesnių jo dalių konkurencingumo įvertinimai atsižvelgiant tiek į ekonomines, politines ir kitas šalies specifikas. Remiantis Lekavičienės ir Juščius (2006) atlikta literatūros analizę apie konkurencingumą vertinančius tyrimus, galima išskirti keturias konkurencingumo vertinimo pagal tyrimo tikslą grupes (žr. 13 pav.).



**13 pav. Konkurencingumo vertinimas pagal tyrimo apimtį
(sudaryta pagal Lekavičienę ir Juščius, 2017)**

1. *Visapusiškas šalies visos pramonės ar atskiro sektoriaus analizė.* Atliekant šios grupės konkurencingumo įvertinimą naudojama daug skirtingų rodiklių. Remiantis moksline literatūra, pramonės konkurencingumui apibūdinti naudojamus rodiklius galima suskirstyti į dvi stambesnes grupes:

- Užsienio prekybos rodikliai. Tai rodikliai, kurie parodo analizuojamų šalių bendrą konkurencingumo lygį. Prie šių rodiklių priskiriama tiek eksporto, tiek importo apimtys,

užsienio prekybos grynosios pajamos, rinkos dalis kitų šalių eksporte, eksportuojamų prekių užimamos užsienio rinkos dalis ir kiti rodikliai.

- Pramonės veiklos bei finansiniai rodikliai. Tai veiklos ir finansinių rodiklių visuma, kuri parodo ne visos šalies, tačiau konkretesnio pramonės sektoriaus konkurencingumo analizę. Prie šių rodiklių priskiriama rinkos dalies rodikliai, plėtros rodikliai, produktyvumo rodikliai, kokybiniai rodikliai ir kiti rodikliai.

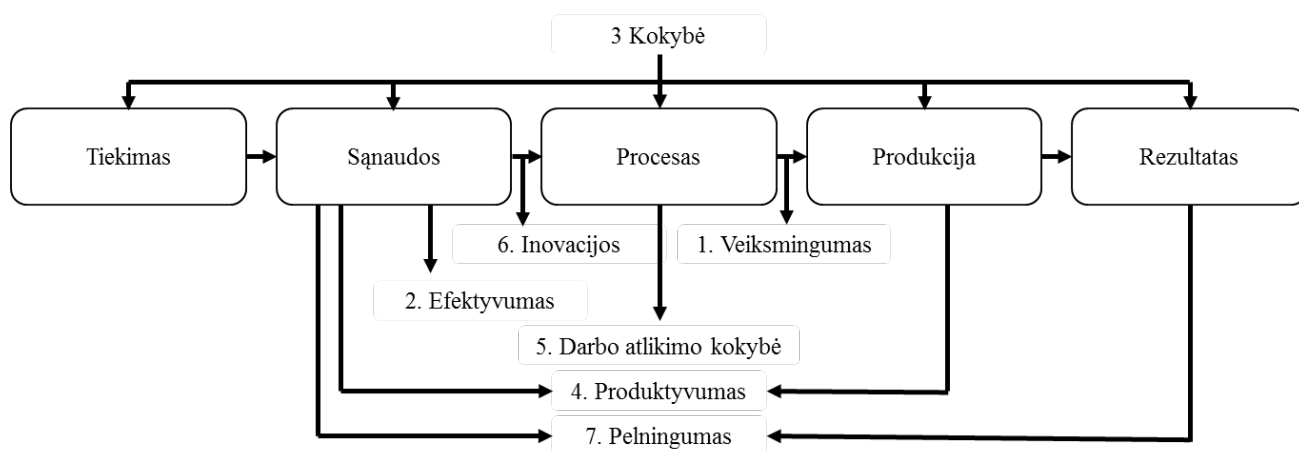
Atliekant šių rodiklių analizę imami rodiklių faktiniai duomenys, kitimo dinamika laike ir stebimas santykinis augimas ar sumenkimas (Ramanauskas, 1994). Norint visapusiškai įvertinti viso šalies ūkio ar konkretaus pramonės sektoriaus konkurencingumo įvertinimą, yra skaičiuojami ir vertinami abiejų grupių rodikliai.

2. *Pramonės įmonių grupių analizė.* Šiai konkurencinio pranašumo rinkoje ir ūkinės veiklos procesų analizei atlikti galima remtis M. Porter siūlomu vertės grandinės metodu (Porter, 1990). Vertės grandinės metodo pagalba galima įvertinti konkrečios įmonės grandininę vertę, numatomas išlaidas ir pajamas įvairiose grandinės dalyse bei išlaidų struktūrą. Atliekant vertės grandinės analizę, galima nustatyti daugiausia sąnaudų reikalaujančias grandinės dalis. Pramonės įmonių grupės analizės svarbiausias uždavinys yra pertvarkyti vertės grandinę bei geriau už konkurentus kontroliuoti pagrindinius išlaidų rodiklius, kad būtų galima vartotojams pasiūlyti aukštesnei nei konkurentų kokybės, bet pigesnes paslaugas arba produktus. Remiantis Porter (1990) pateikia metodologija skirta konkurenciniam pranašumui tirti, kuri dar vadinama „Deimanto“ modeliu, yra išskiriami keturi vidiniai veiksniai ir išoriniai veiksniai. Vidiniai veiksniai analizuojami ir atskirai, ir kaip visuma, o išoriniai veiksniai apibrėžia pramonės grupės konkurencingumą. M. Porter „Deimanto“ modelis buvo taikytas Lietuvos pramonės konkurencingumui įvertinti, vykdant PHARE projektą. Atliekant šį tyrimą nacionaliniu lygiu, buvo palyginamojo vertinimo rodikliai: produkcijos vertės apimtys ir dinamika, bendroji pridėtinė vertė, pelningumo rodikliai (investicijų grąža, turto pelningumas), darbuotojų skaičius, darbo produktyvumo rodikliai. Atlikus pramonės įmonių grupių (sektorių ir susijusių segmentų) analizę pagal M. Porter „Deimanto“ modelį, sekantis žingsnis atliekant dar detalesnę konkurencingumo analizę, gali būti atliekamas naudojant OPERA metodą ir SWOT analizę. OPERA metodo pagalba pramonės įmonių konkurencingumo problemos ir jų galimybės šioms problemoms spręsti yra išgryninamos diskutuojant darbo grupėse. Šio metodo tikslas skatinti įsitraukti darbuotojus ieškant naujų idėjų ar galimų problemų sprendimo būdų. SWOR analizė skirta sudaryti pramonės įmonių stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių žemėlapi.

3. *Išskirtinių pramonės įmonių (naudojamos aukštos technologijos, sudėtingi produktai) analizė.* Tai specifinių pramonės įmonių konkurencingumo įvertinimas, kuris apima tokias pramonės įmones, kurios savo veikloje bei gamyboje naudoja naujausias technologijas, gamina labai sudėtingus ir aukštą pridėtinę vertę kuriančius produktus. Tokių įmonių vertinimas yra išskirtinis, kadangi analizuojama

konkurencingumo lygis tarptautinėse rinkose norint įvertinti ne viso pramonės sektoriaus, o tik specifinius mokslui imlius, aukštų ir vidutiniškai aukštų technologijų, sudėtingus produktus gaminančius sektorius. Tokioms įmonėms norint sėkmingai konkuruoti tarptautinėse rinkose, didelis dėmesys turi būti skiriamas įmonės personalo gebėjimui panaudoti, pritaikyti bei plėtoti turimas žinias, personalo kvalifikacijos tobulinimui. Konkurencinis vertinimas išskirtinių, naudojančių aukštas technologijas ir gaminančių sudėtingus produktus, įmonių yra atliekamas vertinant intelektinę ekonomiką (Foss, 1996).

4. *Verslo aplinkos įvertinimas.* Šios grupės konkurencingumo analizė skirta įvertinti pramonės plėtros aplinką ir galimybes. Remiantis vienos ar kelių įmonių analize negali įvertinti ar įmonės turi konkurencinio pranašumo ir ar dirba efektyviai, jog galėtų konkuruoti tarptautinėje rinkoje. Svarbu ne tik verslo analizė, bet ir verslo aplinkos įvertinimas. Dažniausiai analizuojami makroekonominiai rodikliai (BVP, infliacija ir jų augimo tempai), finansų sektoriaus plėtros lygis (suteiktų kreditų apimtis, paskolų palūkanų normos, vertybinių popierių rinkos kapitalizacija), nedarbo lygis, gyventojų raštingumo ir išsilavinimo rodikliai, energijos sunaudojimas, telefonų, kompiuterių santykiniai skaičiai ir kt. (Purlys, 2004). Tačiau tiek mokslinėje literatūroje, tiek praktikoje dažnai šių rodiklių analizė kritikuojama, nes remiantis jais neparodoma tikrasis konkurencingumas ir veiklos efektyvumas. Analizuoti konkurencingumą remiantis šiais rodikliais galima tik kaip papildoma analizės galimybe prie kitų metodų. Pagrindinės priežastys, kodėl verslo aplinkos įvertinimo analizės metodas yra netinkamas įmonių veiklos efektyvumui ir konkurencingumui vertinti: nepakankamai įvertinamos veiklos, produktų ir procesų sąnaudos, neatsižvelgiama į intelektualinę, protinę veiklą, nevertinamos sąnaudos kokybei gerinti, procesų kontrolei, taip pat neatsižvelgiama strateginius tikslus ir uždavinius, vartotojų aptarnavimą, lankstumą ir kita. Vertinant įmonių konkurencingumą būtina įtraukti finansinių rodiklių analizę. Remiantis Sink ir Tuttle (1989) modeliu, konkurencingumas vertinamas integruota septynių kriterijų sistema, kuriame įtraukta ir finansinių rodiklių analizė (žr. 14 pav.).



14 pav. Sink ir Tuttle modelis (sudarytą autoriaus, remiantis Tanger, 2004)

- Veiksmingumas – tai teisingų veiksmų atlikimas tinkamu laiku ir tinkama kokybe.
- Efektyvumas – tai santykis tarp planuojamų ir realių sąnaudų.
- Kokybė – tai plati sąvoka, todėl šis kriterijus yra matuojamas remiantis šešiais kriterijais, t. y. kokybės valdymo procesas, sąnaudos, ciklo pradžios ir pabaigos procesai, vertė, papildomi procesai.
- Produktyvumas – tai santykis tarp investicijų ir rezultatų.
- Darbo atlikimo kokybė.
- Inovacijos – tai pagrindinis elementas siekiant pagerinti produktyvumą.
- Pelningumas – tai bet kurios įmonės pagrindinis ir esminis tikslas.

Konkurencingumo vertinimo metodikos. Remiantis Navicku ir Malakauskaite (2010), galima išskirti įvairias konkurencingumo tyrimo metodikas, kurios skiriasi apimtimi, tikslais ir tiriamais objektais. Mokslininkai išanalizavę G. Ramanausko mokslinius darbus, konkurencingumo vertinimo metodikas skirsto į penkias grupes:

1. *Konkurencingumo rodiklių vertinimo metodikos.* Tai dažniausiai tarptautinių ekonominių institucijų atliekama rodiklių analizė bei vertinimas. Pavyzdžiui, konkurencingumo rodiklių vertinimo metodiką naudoja 1961 m. įsteigta Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (angl. Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD). Ši organizacija pagal bendrą tvarką (visoms esamoms ir būsimoms šalims narėms) atlieka konkrečios šalies, detalesnį rinkos ir dar detalesnį ūkio subjektų vertinimą. Šią metodiką galima suskirstyti į dvi grupes:

- kainų konkurencingumo vertinimo metodikos (analizuojama kainų lygio rodikliai, užsienio prekybos (eksporto ir importo), valiutų kursų svyravimo ir kiti rodikliai);
- ne kainomis grįstos konkurencingumo vertinimo metodikos (analizuojami produkcijos patikimumo, kokybės, ilgaamžiškumo, išskirtinumo, atitikties (pvz. talpa, dydis, kietumas) ir kiti rodikliai).

2015 m. Lietuva pakviesta pradėti derybas dėl stojimo į šią organizaciją.

2. *Ekonomikos sektorių konkurencingumo vertinimo metodikos.* Šiai metodikų grupei galima priskirti M. Porter „Deimanto“ modelį, Globalus kapitalo prieinamumo indeksą (angl. Global Capital Access Index), kurį pasiūlė Milken institutas (Kalifornija, JAV) ir kitos metodikos.

3. *Regiono / šalies lygmens konkurencingumo vertinimo metodikos.* Šiai metodikų grupei priskiriama Masačusetso technologinio bendradarbiavimo agentūros (angl. Massachusetts Technology Collaborative) paskelbtas Masačusetso inovacijų ekonomikos indeksas (angl. Index of the Massachusetts Innovation Economy).

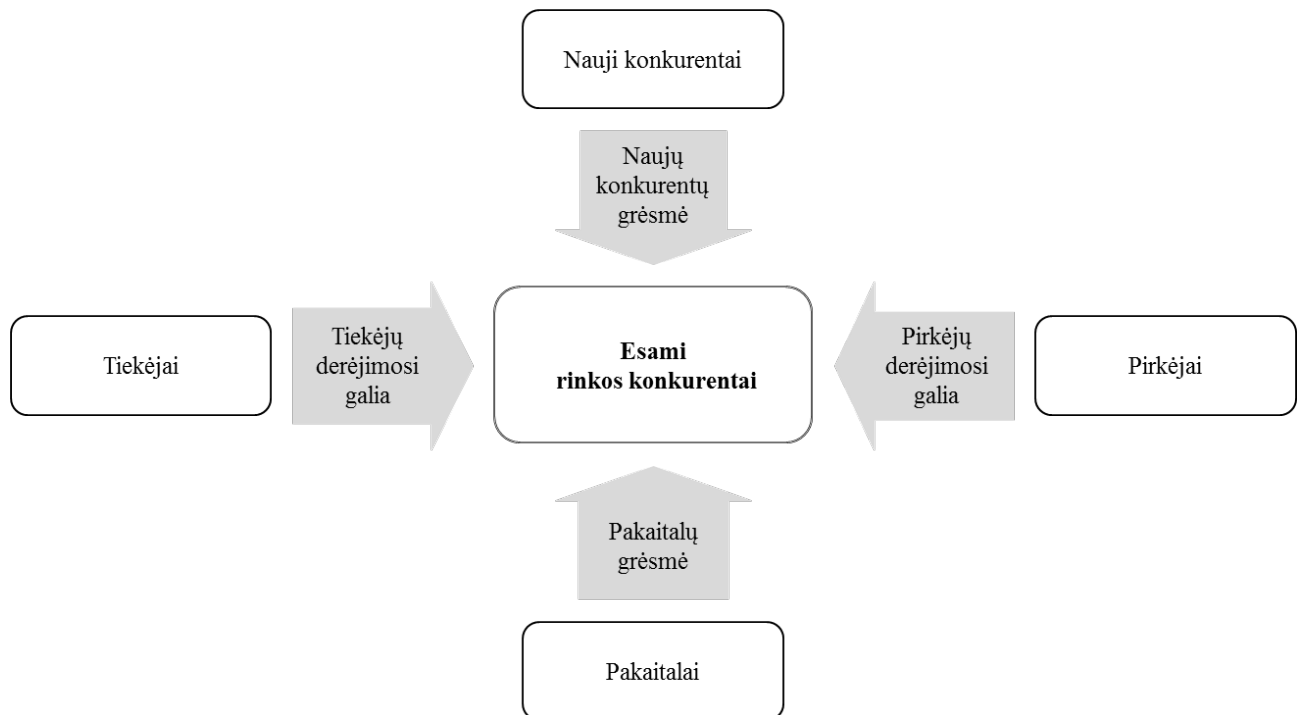
4. *Tarptautinio lygmens konkurencingumo vertinimo metodikos.* Pagrindinės šios grupės metodikos yra dvi, tai šalių ir pasaulio regionų konkurencingumo indeksai, kuriuos kasmet skelbia Pasaulio ekonomikos forumas (angl. World Economic Forum) Globalios ekonomikos

konkurencingumo ataskaitoje (angl. Global Competitiveness Report) bei Pasaulinio konkurencingumo reitingas (angl. World Competitiveness Scoreboard), kuri periodiškai sudaro Šveicarijoje įsteigtas Tarptautinis vadybos plėtros institutas (angl. International institute for Management Development).

5. *Ekonominės politikos konkurencingumo vertinimo metodikos.* Šiai grupei galima priskirti Ekonominės laisvės indeksą (angl. Index of Economic Freedom), kuri 1973 m. sukūrė Masačusetse (JAV) įsteigto Paveldo fondas (angl. Heritage Foundation) bei kitos metodikos.

„Deimanto“ modelis. 1990 m. amerikiečių mokslininkas M. Porter pasiūlė iki šiol dažniausiai naudojamą ir populiariausią konkurencingumo tyrimo modelių – „Deimanto“ modelį. Šis mokslininkas sukūrė naują konkurencingumo koncepciją, kuri rėmėsi penkių rinkoje veikiančių jėgų sąveika. Šis naujasis požiūris į konkurencingumą ir jo tyrimus buvo revoliucija pasaulinėje ekonomikoje. „Deimanto“ modelis yra tinkamas tiek įmonės, tiek šalies ar konkrečios pramonės šakos konkurencingumui analizuoti. Vėliau daugybė mokslininkų pasiūlė ir kitus konkurencingumo vertinimo modelius, tačiau ji visi buvo pagrįsti M. Porter „Deimanto“ modeliu. Daugelį metų buvo remiamasi šiuo „Deimanto“ modeliu analizuojant konkurencingumą, tačiau pastebėta, kad šiuo modeliu ne visuomet galima visiškai pasitikėti dėl tobulėjančių technologijų, besikeičiančios rinkos, ekonomikos dėsnių, verslo spurto. Todėl buvo sukurtos „Deimanto“ modelio modifikacijos atsižvelgiant į besikeičiančią situaciją rinkose.

Vidaus ir tarptautinėje pramonės rinkoje konkurenciją, remiantis šiuo M. Porter modeliu, sudaro penki pagrindiniai elementai: nauji konkurentai, pakaitalai, pirkėjai, tiekėjai bei jau rinkoje esantys konkurentai (žr. 15 pav.).



15 pav. M. Porter penkių konkurencingumo jėgų modelis (M. Porter, 1990)

Kiekvienas iš „Deimanto“ modelio elementų turi savo struktūrinius veiksniai (tiekijų derėjimosi galia, pirkėjų derėjimosi galia, pakaitalų grėsmė, naujų konkurentų atėjimo grėsmė, jau esama rinkos konkurencija), kurie turi įtaka konkuruojant ne tik tarp įmonių, bet ir pramonės šakoje ar šalyje. Norint įvertinti konkurencingumą bei išanalizuoti galimus konkurentų pranašumus, skirtumus, grėsmes bei savo trūkumus, būtina detaliai išanalizuoti visus pateiktus „Deimanto“ modelio elementus ir jų veiksniai.

Pasak R. Jucevičiaus, M. Porter „Deimanto“ modelio esmė ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne tik tiesioginiai konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro, pavyzdžiui, klientas ir tiekėjas. Tačiau didžiausia konkurencija vyksta tarp tiesioginių konkurentų, t. y. tarp panašius produktus kuriančių įmonių. Pirkėjų ir tiekėjų poveikis konkurencijos atkaklumui tarp tiesioginių konkurentų pasireiškia per jų „derybinį spaudimą“ atskiriems konkurentams (Jucevičius, 1998).

Pasak M. Porter (1990), įmonės, pramonės šakos ar šalies pelningumas bei sėkmė priklauso nuo visų penkių elementų, jų tarpusavio ryšių ir kiekvieno elemento bei ryšio stiprumo. Retai įmonės, pramonės šakos ar šalies visi penki elementai bus stiprūs, tačiau jei yra labai daug silpnų, neišvystytų jėgų, bus sunku išsilaikyti rinkoje (Porter, 1990). Atlikus konkurencingumo analizę remiantis „Deimanto“ modeliu, galima pamatyti įmonės, pramonės šakos ar šalies konkurencingumo pranašumus ir trūkumus. Tuomet plėtojant veiklą galima atkreipti dėmesį kuriai sritį reikia koreguoti, tobulinti ar sustiprinti, o kurios sritys yra stiprios konkurencijos atžvilgiu.

Trumpiau tariant, M. Porter „Deimanto“ modelis padeda atskleisti, kuriuose sektoriuose šalis, pramonė ar įmonė turi konkurencinių pranašumų ir kur ar kaip geriausiai juos panaudoti.

M. Porter „Deimanto“ modelio modifikacijos bei variacijos. Remiantis A. Rugman ir R. Hodgetts (A Rugman ir R. Hodgetts, 2000) nuomone, nmodifikavus ir nepatobulinus M. Porter modelio, konkurencingumą tarptautinio verslo aplinkai tirti būtų sudėtinga. „Deimanto“ modelis buvo kuriamas remiantis išsivysčiusių šalių ir tik kelių pramonės šakų pagrindu, todėl norint tinkamai, teisingai ir visiškai išanalizuoti konkurencinę rinką, būtina naudoti „Deimanto“ modelio modifikacijas, nes priešingu atveju gauti konkurencinės analizės duomenys gali neatitikti realios situacijos ir remiantis jais gali būti priimti neteisingi sprendimai tolimesnei įmonės, pramonės šakos ar šalies verslo plėtrai.

Kuo remiantis buvo kuriamas M. Porter „Deimanto“ modelis ir kokios problemos atsiranda analizuojant įvairias konkurencines aplinkas tiek vidaus, tiek tarptautinėse rinkose:

- Kuriant modelį buvo remtasi tik išsivysčiusių, turinčių stiprią ekonomiką, šalių statistika. Modelis buvo sukurtas remiantis eksporto statistine analize dešimties šalių (Danijos, Italijos, Japonijos,

Singapūro, Pietų Korėjos, Šveicarijos, Švedijos, Jungtinės Karalystės, Jungtinių Amerikos Valstijų bei Vokietijos). Tačiau šios šalys turi stiprų konkurencinį pranašumą, o į tai pradiniame modelyje nėra atsižvelgta. Todėl besivystančioms ar silpnos ekonomikos šalims būtina taikyti „Deimanto“ modelio modifikacijas.

- Modelis buvo kuriamas remiantis keturiomis pramonės šakomis: Vokietijos spausdinimo ir leidybos pramone, JAV medicininės diagnostinės įrangos pramone, Italijos keraminių plytelių pramone bei Japonijos robotų gamybos pramone. Visos šios valstybės yra stiprios pramonės valstybės ir gali lengvai konkuruoti. Tai gi vėl nėra atsižvelgta į silpnesnės ekonomikos ir besivystančias šalis.

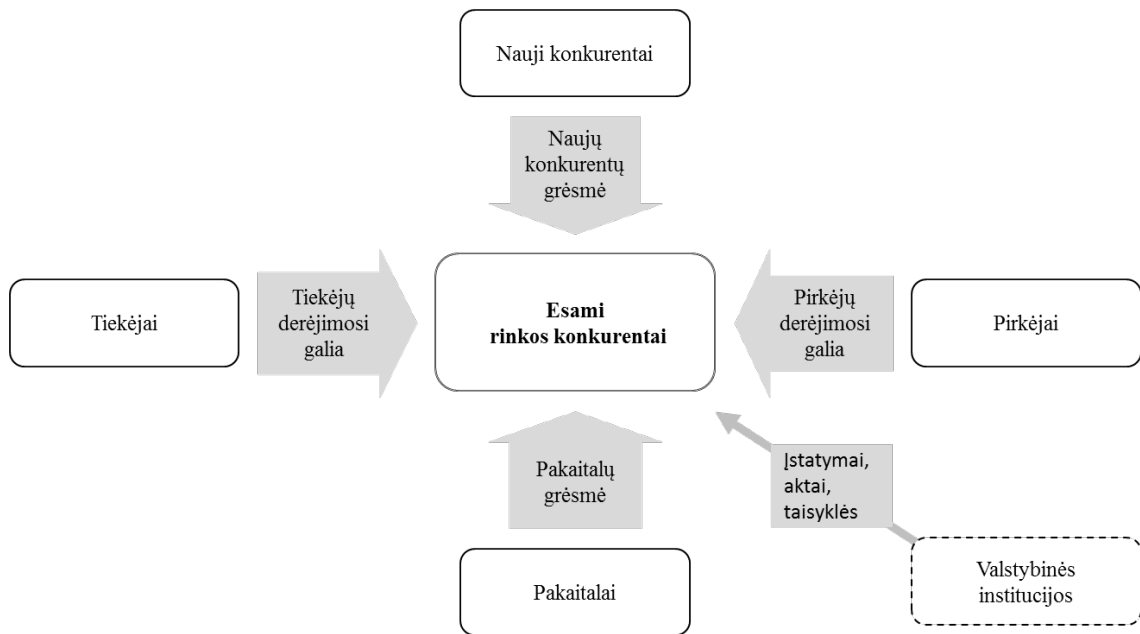
- Kuriant „Deimanto“ modelė neįtraukta valstybinių institucijų bei jų reguliavimo įtaka. Vėlgi tai aktualu besivystančioms šalims, nes valstybės valdymo institucijos gali numatyti veiklą ribojančius barjerus, kas turės įtakos konkurencingumui tarptautinėse rinkose.

- Kuriant modelį neatsižvelgta į sparčiai kintančias rinkos tendencijas ir tobulėjančias technologijas. Elementarus pavyzdys galėtų būti technologinė pažanga kompiuterių rinkoje, elektroninės prekybos atsiradimas ir staigus jos pakilimas, populiarėjimas (Rugman, Hodgetts 2000).

Kaip jau minėta aukščiau, kadangi M. Porter „Deimanto“ modelis buvo kuriamas remiantis ne visa visuma, o tik jos dalimis, pasirinkus konkrečius sektorius ir jų savybes, neatsižvelgiant į tobulėjančias technologijas ir sparčiai vystantis rinkoms, todėl tikslinga būtų analizuojant konkurencinę aplinką rinktis modifikuotus „Deimanto“ modelius.

Modifikuotas M. Porter penkių jėgų modelis. Nors M. Porter penkių jėgų modelis yra tinkamas konkurencingumui vertinti, populiarus ir dažnai naudojamas, tačiau remiantis R. Jucevičiaus (R. Jucevičius, 1998) nagrinėta konkurencingumo tyrimo problematika, atkreipė dėmesį, kad ne visuomet šis „Deimanto“ modelis yra geriausiai tinkamas konkurencinei aplinkai įvertinti. Pavyzdžiui, dažnai neišsamiai paaiškina besivystančių šalių konkurencingumą ir jos aplinką, kadangi šiame modelyje neatsispindi labai svarbus konkurencinę aplinką lemiantis veiksnys – valstybės institucijos.

Besivystančiose šalyse, kur valstybinių institucijų įtaka didelė, turėtų remtis modifikuotu M. Porter modeliu (žr. 16 pav.). Šis modifikuotas modelis skiriasi nuo standartinio „Deimanto“ modelio tuo, kad papildomai įtrauktas dar vienas elementas – valstybinės institucijos.

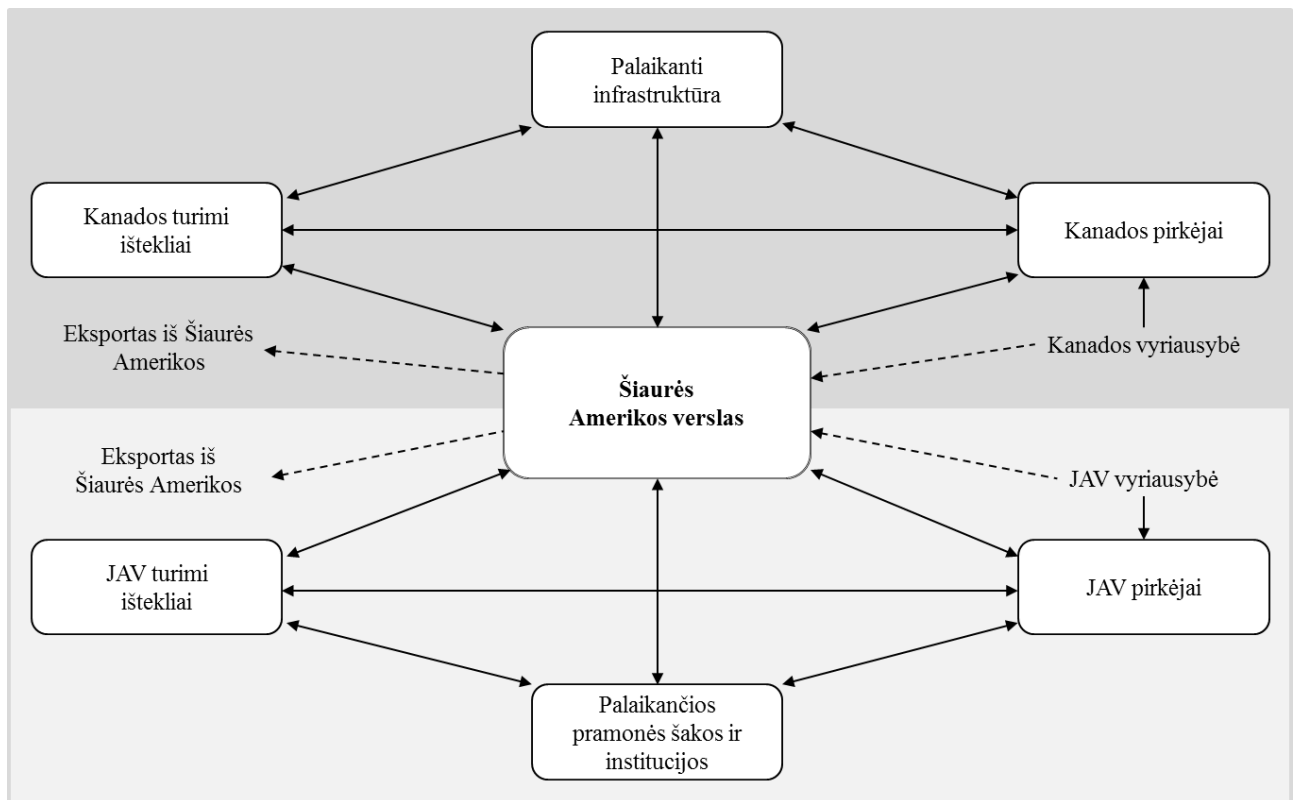


16 pav. Modifikuotas konkurencingumo jėgų modelis (Jucevičius, 1998)

Valstybinės institucijos stipriai daro įtaką besivystančių šalių verslo konkurencinei aplinkai tiek įmonės, pramonės šakos, šalies ar tarptautiniu mastu. Valstybinių institucijų įtaka konkurencijai dažniausiai pasireiškia per įstatymų, įstatyminių aktų ir kitų teisės aktų bei reguliavimų sukūrimą.

Kaip pavyzdys, kuriame analizuojant konkurencingumą, tikslinga būtų naudoti modifikuotą M. Porter penkių jėgų modelis, tai Lietuvos privatizacijos procesas. Nors įstatymai visiems galioja vienodi, tačiau realiai ne visi turėjo vienodas galimybes pasinaudoti vykdoma įmonių privatizacija. Be to, įmonių, kurios turi valstybinio kapitalo, konkuravimo sąlygos su kitais rinkos dalyviais išlieka nevienodos atžvilgiu leidimų, licencijų, palankių valstybinių užsakymų ir kitų svarbių sėkmės veiksnių. Tokiu būdu valstybinės ar dalinai valstybinės institucijos gali lengvai konkuruoti kainos dydžiu su privačiomis įstaigomis (Jucevičius, 1998).

Dvigubas „Deimanto“ modelis. Šis modelis yra tinkamas atviros ekonomikos šalis, pavyzdžiui, JAV ir Kanada, Suomija ir Švedija. Kad aiškiau būtų suprantama dvigubo „Deimanto“ modelio esmė, Rugman ir Hodgetts (A. Rugman ir R. Hodgetts 2000) pateikė siūlomą JAV – Kanados dvigubo „Deimanto“ modelio pavyzdį (žr. 17 pav.). Dvigubo „Deimanto“ modelis atsirado 1967 m., kuomet JAV ir Kanada pasirašė laisvos prekybos sutartį automobiliams ir jų dalims. Tai mainų susitarimo modelis, kuomet Šiaurės Amerikos ekonominė integracija buvo paremta Kanados – JAV dvigubo „Deimanto“ modeliu.



17 pav. Dvigubo „Deimanto“ modelis (Rugman, Hodgetts, 2000)

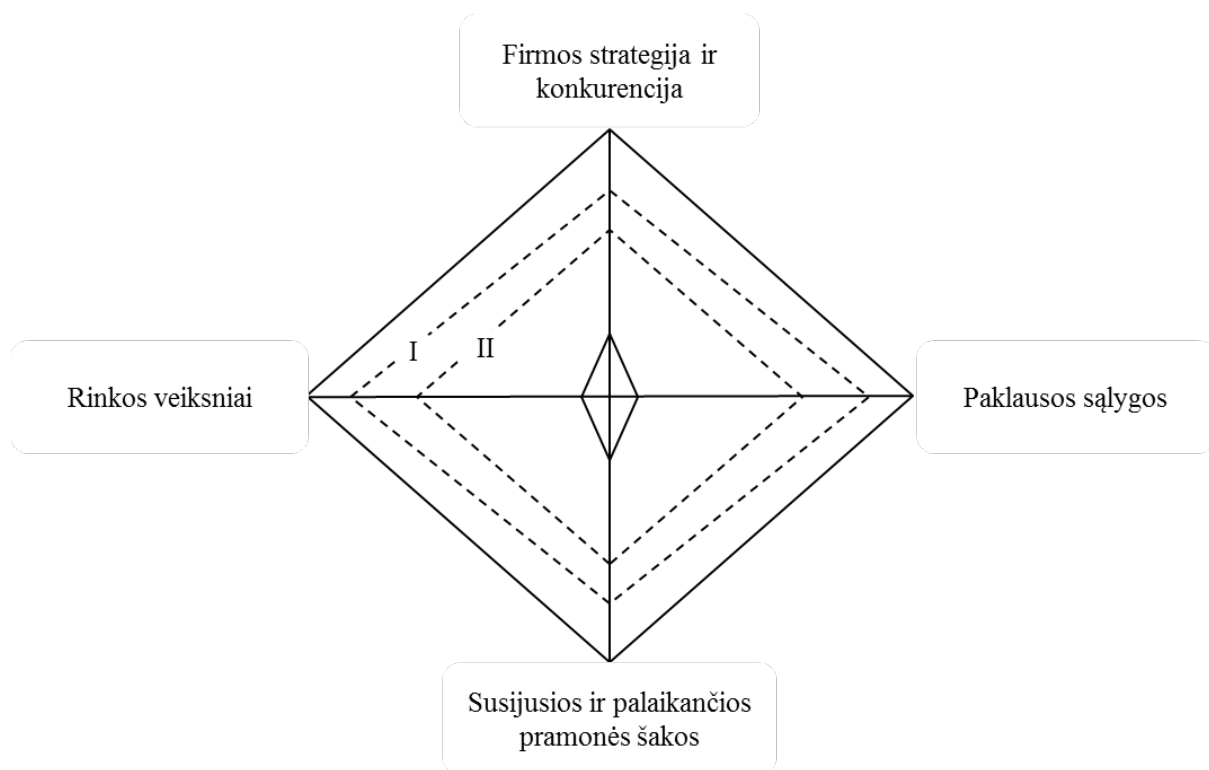
Šio metodo esmė, kad Šiaurės Amerikos rinkoje tiek JAV, tiek Kanada veikia kaip vienoje rinkoje, kur sudaromos vienodos sąlygos (panaikinti tarifai), abi šalys gali naudoti tuos pačius išteklius, gaminti tokią pat produkciją ir tarpusavyje konkuruoti jau ne tik savo šalyje, bet visoje Šiaurės Amerikoje. Tokia dvigubo „Deimanto“ modeliu paremtoje integruotoje ekonomikoje yra skatinama rinkos ekonomika ir jos vystymasis, kuomet didėja konkurencija tarp įmonių ir pramonės šakų, todėl mažėja kainos ir dėl to laimi vartotojas. Tačiau įmonės ir pramonės šakos turi plačiau, t. y. ne tik savo šalies mastu, analizuoti konkurencinius pranašumus bei sugebėti pritraukti vartotoją. Konkurencija tampa negailestinga ir norint pasiekti vartotojo prielankumo, tenka įdėti daugiau pastangų, nes konkuruojančių įmonių ir pramonės rinkų tampa daug. Tačiau tokio dvigubo „Deimanto“ modelio dėka abiejų šalių įmonės gali glaudžiau bendradarbiauti, tuo sumažindamos įvairių pramonės šakų gamybos kaštus, sumažinti produkcijos kainą bei kelti ekonomikos lygį.

Taigi, ekonominė integracija paremta dvigubu „Deimanto“ modeliu atnešė didelės naudos tiek JAV įmonėms, tiek Kanados įmonėms bei šios integruotos rinkos vartotojams.

Apibendrintas dvigubo „Deimanto“ modelis. Pasaulyje yra labai daug mažų šalių, kurios vykdo tarptautinę prekybą. M. Porter nuomone, „Deimanto“ modelis neturėtų būti naudojamas tarptautiniam konkurencingumui analizuoti, todėl norint analizuoti ne tik vietinių rinkų konkurencingumą, bet ir tarptautines rinkas, reikia naudoti modifikuotą „Deimanto“ metodą, kuris apimtų tiek vietinę, tiek tarptautinę rinkas. Tarptautinėje rinkoje veikia daugiau, įvairesnių veiksnių ir jėgų, nei vietinėje

rinkoje. Norint įvertinti vietinius ir tarptautinius aspektus, konkurencingumą galima analizuoti atskirai remiantis vietiniu „Deimanto“ modeliu ir tarptautiniu „Deimanto“ modeliu. Tačiau jei norima apžvelgti visą visumą, kuomet kartu būtų vertinamas konkurencingumas ir vidinės, ir tarptautinės rinkos, tuomet reikia naudoti apibendrintą dvigubo „Deimanto“ modelį.

Tokio modelio poreikį ir svarbą pabrėžė Moon, Rugman ir Verbeke 1995 metais. Dvigubo „Deimanto“ modelis daugiau pritaikomas Kanadai ir kitoms ekonomikos šalims, tačiau remiantis Cho ir Moon (2000) galime teigti, kad apibendrintas dvigubo „Deimanto“ modelis tinka be išimties, visoms šalims (žr. 18 pav.).



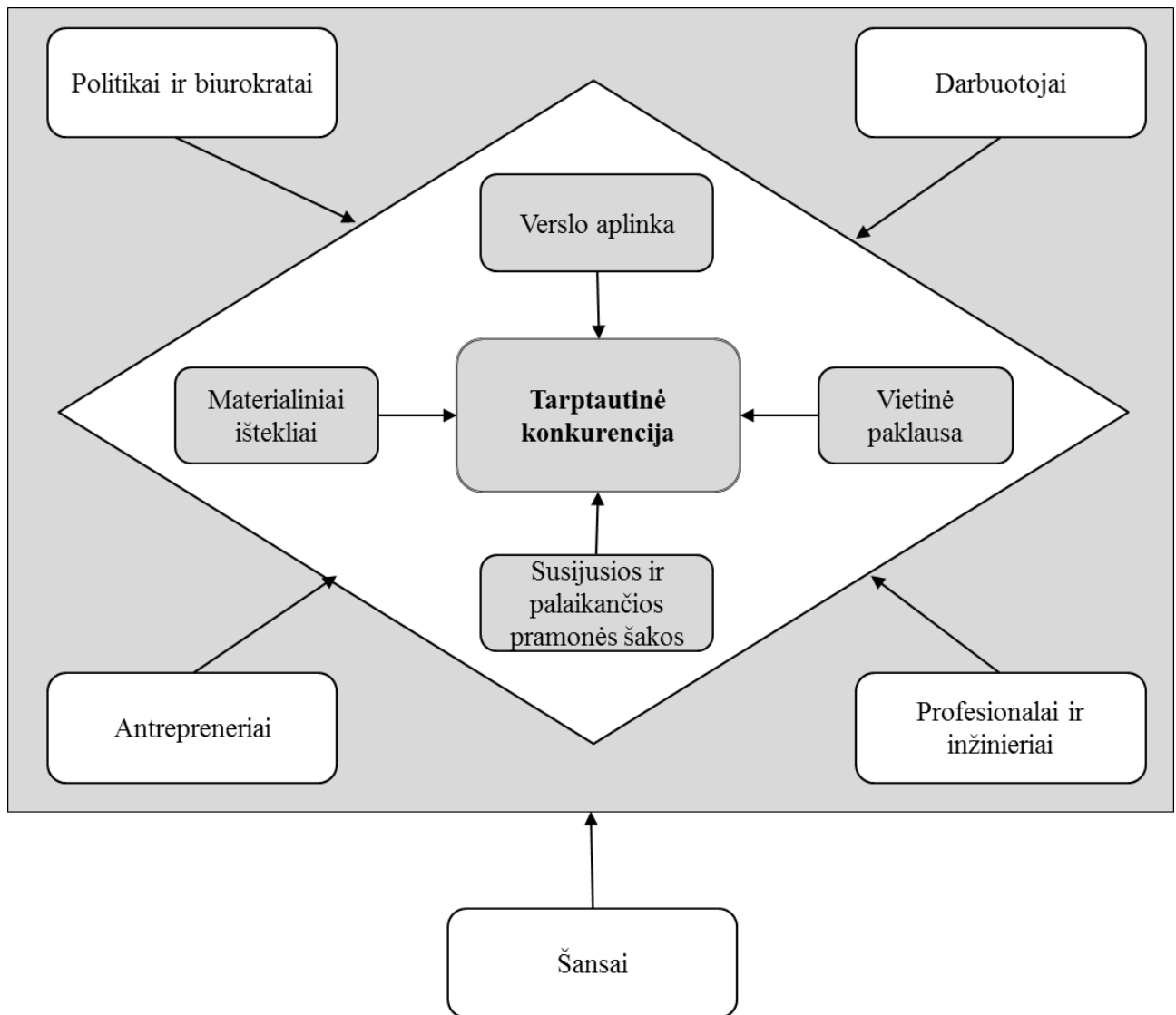
18 pav. Apibendrintas dvigubo „Deimanto“ modelis (sudarytas Mitkutė, Nagreckaitė, remiantis Cho ir Moon, 2000)

Apibendrinto dvigubo „Deimanto“ modelį sudaro keturi „deimantai“: išorinis „deimantas“ simbolizuoja tarptautinę rinką, du „deimantai“ – I ir II – parodo ryšį tarp tarptautinės ir vietinės rinkos bei pats mažiausias „deimantas simbolizuoja“ vidinę rinką. Išorinis „deimantas“ trumpuoju laikotarpiu nekinta, tačiau mažiausias „deimantas“, simbolizuojantis vidinę rinką, kinta priklausomai nuo šalies dydžio ir konkurencingumo. Punkturyais pažymėti „deimantai“ rodo įmonių, pramonės šakų sugebėjimą konkuruoti tarp vidinės ir tarptautinių rinkų. Punktyrinės linijos yra dvi, nes vidines ir tarptautines rinkas konkurencijos atžvilgiu gali veikti skirtingos jėgos, sąlygos ir įvairūs skirtingi veiksniai, kurie yra priklausomi nuo susijusių ir palaikančių pramonės šakų, rinkos veiksnių ir įmonės strategijos.

Apibendrintas dvigubas „Deimanto“ modelis leidžia įvertinti labai svarbų konkurencingumą lemiantį veiksnių – tiesioginės užsienio investicijas. Tarptautinė veikla apima tiek į šalį ateinančias, tiek išėinančias tiesiogines užsienio investicijas.

Devynių veiksnių modelis. Mokslininkai įrodė, kad reikalingas dar platesnis konkurencingumo vertinimo modelis, todėl atsirado devynių veiksnių modelis, kuris yra praplėstas M. Porter „Deimanto“ modelis (žr. 19 pav.). Šis modelis geresnis, nes analizuojant daugiau konkurencingumo veiksnių, gaunami tikslesni ir detalesni konkurencingumo vertinimo rezultatai. Cho (Cho ir Moon 2000) nuomone, vietinis konkurencingumas turi būti vertinamas remiantis skirtingais žmogiškaisiais ir fiziniiais veiksniais. Žmogiškuosius veiksnius sudaro: darbuotojai, politikai ir biurokratai, lyderiai ir profesionalai. Fizinius veiksnius sudaro: vietinė paklausa, materialiniai ištekliai, susijusios ir palaikančios pramonės šakos bei kita verslo aplinka. Šiame modelyje papildomai dar atsirado naujas elementas – šansas.

Analizuojant konkurencingumą naudojant devynių veiksnių modelį, galima įvertinti kokią įtaką konkurencingumui turi skirtingų profesijų žmogiškieji ištekliai, kokią įtaką daro lyderių ar profesionalių darbuotojų skaičius. Šio modelio pagalba galima įvertinti nuolat vykstančius nenuspėjamus pokyčius bei atsitiktinumus rinkoje – šansus. Tai gali būti staigūs valiutų kursų svyravimai, pasikeitusios naftos kainos, politiniai pokyčiai, naujų technologijų atsiradimas ir kita. Visi veiksniai turi įtakos konkurencingumui ir atsižvelgus į juos, įmonės, pramonės šakos ar šalis gali pasukti viena ar kita linkme. Devynių veiksnių modelis yra pati detaliausia iš M. Porter „Deimanto“ modelių modifikacijų, todėl ir remiantis šiuo modeliu galima išsamiausiai įvertinti konkurencingumą.



19 pav. Devynių veiksnių modelis (Cho ir Moon, 2000)

Konkurencingumo rodiklių analizę ir vertinimas. Praktikoje dažnai naudojamas tarptautinių ekonominių institucijų atliekama verslo konkurencingumo rodiklių analizę ir vertinimas, indeksų sudarymas. Vienas iš labiausiai pripažįstamų tarptautinio konkurencingumo vertinimo institucijų – Pasaulio ekonomikos forumas. Šios nepriklausomos tarptautinės organizacijos ataskaitose pateikiami du šalies ekonominį konkurencingumą nusakantys indeksai – konkurencingumo augimo indeksas ir verslo konkurencingumo indeksas.

Konkurencingumo augimo indeksą sudarė J. Sachs ir J. McArthur. Šis indeksas įvertina ekonominės politikos ir valstybinių institucijų įtaką šalies augimui. Pirmą kartą šis indeksas panaudotas 2001–2002 metų Pasaulinės ekonomikos konkurencingumo ataskaitoje. Šis indeksas sudarytas iš trijų elementų:

1. Technologinis indeksas, kuris parodo šalies pasirengimą konkuruoti tarptautiniu mastu technologijų srityje. Kadangi technologijos sparčiai tobulėja, todėl šis indeksas yra labai svarbus

vertinant konkurencingumo augimo veiksniais. Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį, kad technologinė pažanga skirtingose šalyse gali ženkliai skirtis.

2. Valstybės institucijų indeksas – įvertina valstybės valdymo institucijų veiklos kokybę. Tai svarbus indeksas vertinant besivystančių šalių konkurencingumą.

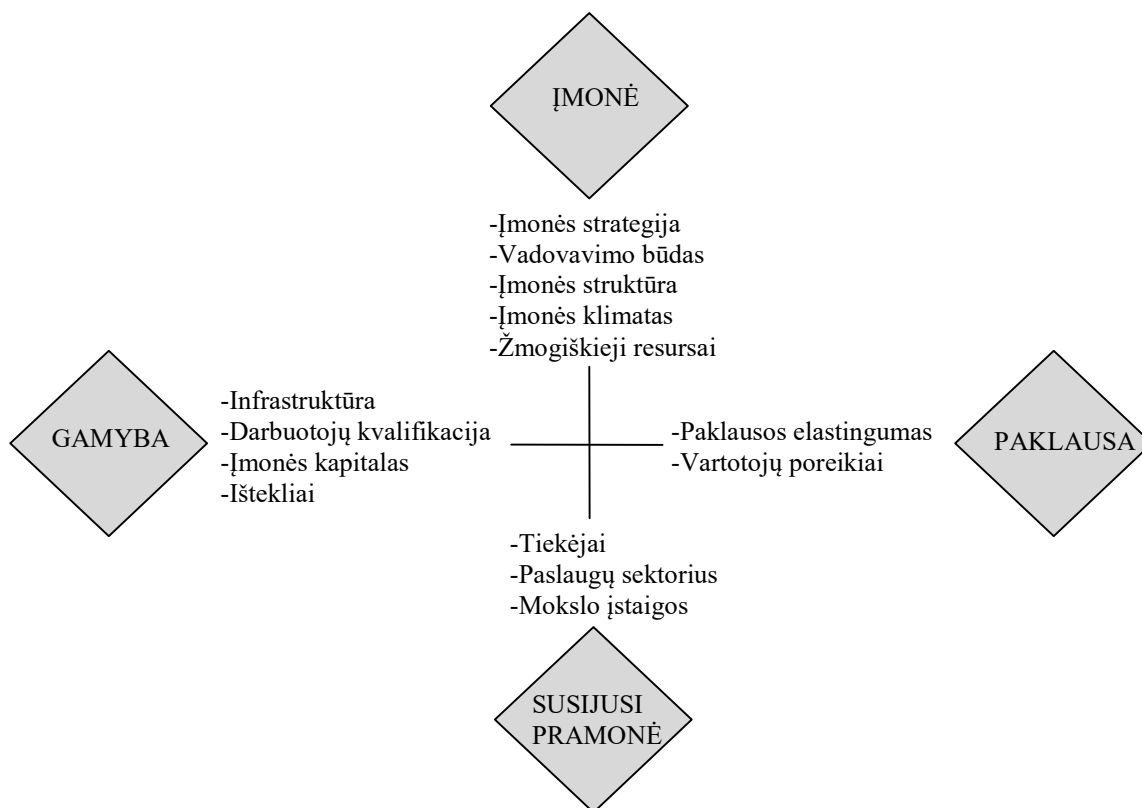
3. Makroekonominės aplinkos indeksas – įvertina šalies makroekonominės aplinkos kokybę ir stabilumą.

Verslo konkurencingumo indeksą pasiūlė M. Porter, pirmą kartą jis buvo panaudotas 2000 metais Globalios ekonomikos konkurencingumo ataskaitoje. Šis indeksas nuo konkurencingumo augimo indekso skiriasi, nes akcentuojamas ne makroekonominis, o mikroekonominis – įmonių lygmens ir vietinės rinkos – konkurencingumas, taip pat vertinamas tikslinių grupių įtaka ekonomikos augimui. Indekso apskaičiavimui, kiekviena šalis yra vertinama pagal 12 konkurencingumo veiksnių: šalies valdymo institucijos, infrastruktūra, makroekonominis stabilumas, sveikatos apsauga, pirminis ugdymas, profesinis ugdymas ir aukštojo mokslo sistema, prekių rinka, darbo rinka, finansų rinkos išplėtojimas, technologinis pasirengimas, rinkos dydis, verslo pažanga, naujovių diegimas. Pagrindinis šio indekso tikslas yra įvertinti ir prognozuoti šalies BVP rodiklio pokyčio perspektyvas bei stabilumą.

Nuo 2006 m. naudojamas Kolumbijos universiteto (JAV) profesoriaus X. Sala-i-Martin pasiūlytas tarptautinio konkurencingumo indeksas, kuriuo yra vertinamas tarptautinės ekonomikos ir šalių konkurencingumas. Pirmą kartą šis indeksas panaudotas 2006–2007 metų Tarptautinės ekonomikos konkurencingumo ataskaitoje. Indeksas apskaičiuojamas vertinant 113 kintamųjų, kur du trečdalius kintamųjų sudaro informacija tiriant vadovų nuomonę, o likęs trečdalis informacijos gaunama iš viešai prieinamų informacijos šaltinių.

3. TARPTAUTINIO KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBIŲ METODOLOGIJA

Atlikus mokslinėje literatūroje nagrinėjamus konkurencingumo vertinimo metodus, matau, jog vienareikšmiškai pagal vieną modelį Lietuvos metalo ir metalo gaminių pramonės sektoriaus vertinti neįmanoma. Nors dalis sektoriaus įmonių veikė dar iki Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo, tačiau sektorių galima laikyti pakankamai jaunu, kadangi nuo to laikotarpio stipriai pasikeitė įmonių gamybos ir pardavimo kryptys. Taip pat atėjusios naujos užsienio investicijų įmonės rinkoje veikia per trumpai, todėl jų statistinius duomenys galima būtų vertinti kaip nepakankamus, norint kokybiškai įvertinti tiek tarptautinio, tiek vidaus konkurencingumo tikrąją padėtį metalo ir metalo gaminių pramonės sektoriuje. Šioje rinkoje atsiranda informacijos kokybės ir informacijos prieinamumo apribojimai. Siekiant atlikti konkurencingumo įvertinimą, būtina ne tik turėti aiškia, apibrėžtą vertinimo kriterijų sistemą ir metodiką, bet ir turėti prieinamą konkurencingumui vertinti reikalingą informaciją. Dažnai susiduriama su informacijos prieinamumo ar informacijos išsamumo, detalumo ir tikslumo problemomis, ypač statistinės informacijos atveju.



20 pav. Metalo ir metalo dirbinių konkurencingumo „Deimanto“ modelis
(sudaryta autoriaus pagal M. Porter, 2017)

Šio darbo konkurencingumo tyrimo duomenų apibendrinimui naudojamas bene populiariausias pasaulyje – M. Porterio „Deimanto“ modelis. Tačiau siekiant labiau pažvelgti į metalo ir metalo gaminių rinką Lietuvoje prie jau minėto M. Porterio „Deimanto“ modelio pridedamas metalo ir metalo dirbinių pramonės sektoriaus SWOT (SSGG) tyrimas. Duomenų apibendrinimui naudojamas empirinis tyrimų metodas.

M. Porterio „Deimanto“ modelį sudaro keturi veiksniai, kurie ir nulemia verslo sektoriaus konkurencingumą. Šie veiksniai, kiekvienas atskirai ir kaip visuma, sudaro aplinką, kuriame Lietuvos metalo ir metalo gaminius gaminančios įmonės, pramonės sektoriai konkuruoja. Šalies valdžia turi tiesioginės įtakos visų aukščiau išvardintų veiksnių pokyčiams. Veiksnius valstybė veikia per subsidijas, veiklos standartų nustatymą, infrastruktūros vystymą šalyje ar regione, vykdomą mokesstinę politiką, investicijų pritraukimą ir vertybinių popierių rinkos reguliavimą.

„Deimanto“ modelyje išskiriami keturi pagrindiniai konkurencingumą lemiantys veiksniai: 1) įmonė, 2) gamyba, 3) paklausa, 4) susijusios pramonės (žr. 20 pav.)

Įmonės veiksniai sprendžia sektoriaus įmonių įgyvendinamas strategijas, vadovavimo pobūdį, naudojamas organizacines struktūras, sukuriama organizacinį ir valdymo klimatą įmonėse, kas nulemia įmonių konkuravimo su kitais sektoriaus dalyviais būdą ir užsibrėžtumą. Nagrinėjant Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektorių šiuo veiksmiu, galima matyti, kad sektoriaus įmonių naudojamos žmogiškųjų resursų įdarbinimo, darbo apmokėjimo nustatymo ir kitos strategijos sudaro stiprų pagrindą išnaudoti įmonių vidinį potencialą ir sėkmingai konkuruoti rinkoje. Tačiau sektoriaus įmonių nepakankamas investavimas į veiklos plėtrą mažina konkurencingumą tiek vidinėje, tiek tarptautinėje rinkose. Sektoriaus bendrovės nepakankamai išnaudoja mokslinę–eksperimentinę plėtrą, užsienio technologijų licencijavimą.

Gamybos veiksnys apibrėžia tokius veiksmius gamyboje kaip kvalifikuota darbo jėga, įmonės kapitalas, gamtiniai išteklių, infrastruktūra. Gamybos sąlygos atskiruose šalyse susiformuoja skirtingos, priklausimai nuo šalies kultūros, ekonominės struktūros, istorinės raidos. Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus šalies veiksnys nėra palankus. Dauguma gamybos veiksnių mažina arba beveik neveikia sektoriaus vidinį ir tarptautinį konkurencingumą. Palankiai galima vertinti tik kelis dalykus. Bene palankiausiai galima vertinti gerą informacijos ir ryšių infrastruktūros kokybę, kuri teigiamai veikia Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus konkurencingumą. Informacijos ir ryšių infrastruktūros pakankamas išvystymas Lietuvoje teigiamai veikia sektoriaus įmonių veiklą, kadangi leidžia greitai pasiekti reikalingą informaciją ir informuoti vartotojus ar partnerius, gauti pačią naujausią informaciją. Kitas teigiamas gamybos veiksnys yra pakankamas vadybos specialistų skaičius darbo rinkoje. Nors vadybos specialistų pasiūla yra didelė, jų paruošimo kokybė nėra aukšto lygio ir apsunkina jų integracija į gamybos sektorių.

Gamybos veiksniai, kurie labiausiai mažina metalo ir metalo gaminių sektoriaus konkurencingumą yra žmogiškieji resursai ir inovacijos. Žmogiškųjų resursų stygiui didžiausia įtaką daro techninių specialistų rengimo neatitikimas pramonės poreikiams. Į įmones ateinantys jauni specialistai yra neparuošti dirbti su šiuolaikinėmis gamybos priemonėmis ir turi minimalų bagažą teorinių ar praktinių žinių, jiems trūksta specialybės praktikos studijų metu, kuri leistų jiems įgyti bendrą supratimą apie gamybinę veiklą ir geriau įsilieti į gamybos sektorių baigus mokslus. Nepakankamas jaunų darbuotojų paruošimas priverčia įmones daug investuoti į personalo mokymą. Tačiau didelis, naujai paruoštų darbuotojų netekimas neleidžia įmonėms atgauti savo investicijas.

Inovacinės veiklos skatinimas, jos didinimas suteikia įmonėms galimybes modernizuoti gamybos procesus, kurti naujus unikalius produktus. Tačiau Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriui, lyginant su Vakarų Europos metalo ir metalo gaminių sektoriaus įmonėmis būdingas technologinis ir inovacinis atsilikimas. Inovacinę veiklą geriausiai vystyti bendradarbiaujant su mokslo tiriamaisiais institutais, universitetais ir aukštosiomis mokyklomis arba net profesinio rengimo mokyklomis. Tačiau mokslo įstaigose vykdomi moksliniai darbai neatitinka pramonės poreikių, kuriuos lemia mažas bendradarbiavimas tarp mokslo ir pramonės sektorių. Lietuvos mokslinis potencialas yra labai stiprus, tačiau mokslo įstaigos gauna mažai specializuotų tiriamųjų užsakymų iš pramonės sektoriaus. Mokslo įstaigos vykdo fundamentalius mokslinius projektus, kurie yra mažai susieti su tam tikros pramonės problemų sprendimu ir pramonės įmonėms yra sudėtinga pasinaudoti mokslininkų tyrimais gerinant savo veiklą.

Infrastruktūra yra ne ką mažiau reikšmingas veiksnys, kuris užtikrina metalo ir metalo gaminių gamybos pramonės konkurencingumą. Tačiau Lietuvoje susisiekimo infrastruktūros išsivystymo lygis yra nepakankamas nagrinėjant tiek vidinę Lietuvos, tiek pakankamus susisiekimus su vakarų šalimis. Kaip neigiama infrastuktūros veiksnį galima iškirti elektros energijos tiekimą, kuris priklauso rinkos monopolijai. Lietuvos metalo ir metalo gaminių sektoriaus įmonės ypatingai imlios energetiniams resursams, tačiau elektros energijos tiekimo monopolija leidžia didinti elektros energijos kainas, taip pat padidina sutrikimų riziką dėl elektros nepertraukiamo tiekimo.

Paklausa leidžia spręsti apie paklausos elastingumą, vartotojų poreikius. Didesnė vidinės rinkos paklausa skatina įmones diegti naujoves ir investuoti į kokybiškesnių produktų gamybą, todėl šis veiksnys skatina konkurencinį pranašumą tarptautinėje rinkoje. Vidinės rinkos paklausa metalo ir metalo dirbinių produkcijai nėra pakankamai aukšta ir Lietuvoje pagaminti produktai vidinėje rinkoje sunkiai konkuruoja su Azijos šalių produkcija. Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonių konkurencingumą stiprina Lietuvoje galiojantys griežti aplinkosaugos reikalavimai, kurie verčia įmones modernizuoti gamybą ir diegti kokybės valdymo sistemas. Įmonių konkurencingumą mažina didelė priklausomybė nuo pirkėjų, kurie yra orientuoti ne į prekės kokybę, tačiau į žemiausią

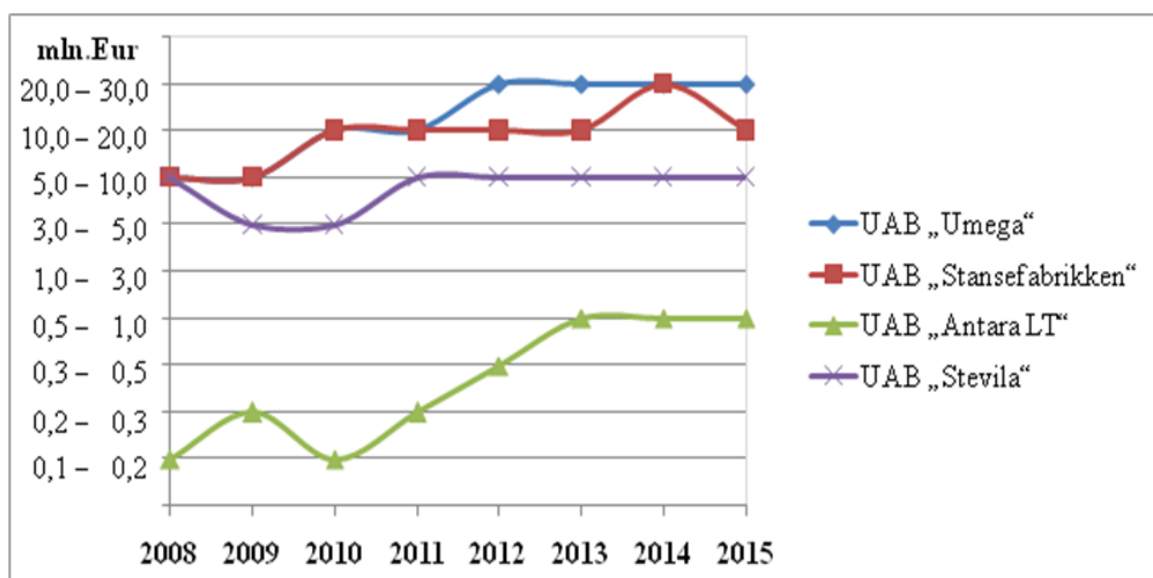
kainą. Dėl mažos paklausos atsiranda nepakankamai lėšų inovacijoms ir joms greitai persiorientuoti prie aukštesnės pridėtinės vertės produktų gamybos būtų labai sudėtinga.

Susijusi pramonė parodo pramonės sektorius, kurie mūsų nagrinėjamą sektorių aprūpina žaliavomis, teikia paslaugas, ir kitaip koreliuoja kuriant galutinį produktą. Bendradarbiavimas tarp gamybos ir paslaugų sektoriaus įmonių ir organizacijų labai apribotas. Kitas metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonių neišnaudojamas veiksnys yra sektoriaus įmonių bendradarbiavimo su mokslo įstaigomis galimybės. Pramonės ir mokslo įstaigų bendradarbiavimą paskatintų naujų, aukštą pridėtinę vertę turinčių produktų kūrimas, kurie gali būti konkurencingi naujose rinkose ir padidintų tiek vidinės, tiek tarptautinės rinkų konkurencingumą. Tačiau susiduriama su pramonės ir mokslo įstaigų interesų skirtumai, iniciatyvos stoka.

4. METALO GAMINIŲ GAMYBOS ĮMONIŲ TARPTAUTINIO KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBIŲ ANALIZĖ

4.1. Metalo gaminių gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo analizė

Savo darbe analizuojant metalo gaminių gamybos įmonių tarptautinį konkurencingumą kaip tyrimo objektus pasirenku keturias metalo apdirbimo įmones. Visos įmonės yra panašaus profilio ir konkuruojančios tarpusavyje. Jų apyvarta atspindi įmonės dydį (žr. 21 pav.). Tačiau kiekviena jų turi savo išskirtinumų, kurie jas daro labiau konkurencingas kitų atžvilgiu.



21 pav. Nagrinėjamų metalo gaminių gamybos įmonių apyvartos dinamika, mln. eurų (sudaryta autoriaus, 2017)

4.1.1. Metalo gaminių gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo tyrimo objektai

AB „Umega“ įkurta 1980 Utenoje. Iki 1991 metų pagrindinė veikla buvo traktorių ir jų variklių remontas, vėliau veikla keitėsi: pradėta metalinių baldų dalių, metalinių talpų, šienapjovių, bulviakasių, gaterių, puspriekabių žemės ūkiui, kieto kuro, šiaudais kūrenamų katilų ir kitų metalo gaminių gamyba. Iki šiol vykdoma puspriekabių žemės ūkiui ir katilų gamyba. Tai buvo pirmoji Utenos pramonės įmonė. Pagrindinė veikla įmonėje – laboratorinių elektros krosnių gamyba, aukštai temperatūrai atsparių termoizoliacinių medžiagų, įvairių metalo dirbinių gamyba. 2008 metais AB „Umega“ įvyko reorganizavimas, kurio metu prie įmonės prisijungė dukterinė Ukmergėje esanti AB „Vienybė“. AB „Vienybė“ (pirmasis įmonės pavadinimas – Rytų prekybos ir pramonės draugija)

pradėjo savo veiklą 1919 metų rugsėjo mėnesį, kaip nedidelė dirbtuvė. Pagrindinė veikla – žemės ūkio padargų ir namų apyvokos daiktų remontas. Bėgant metams, veikla plėtėsi: 1965 metais pradėta įsisavinti vožtuvų ir žiedų stūmokliniams kompresoriams gamyba, kuri išliko iki šių dienų. Po Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo veikla prasiplėtė: pradėta metalinių baldų dalių, kompresorių, orapūčių, kieto kuro katilų, kitos šildymo technikos ir įvairių metalo gaminių gamyba. Iš kitų nagrinėjamų įmonių AB „Umega“ išsiskiria tuo, jog tai lietuviško kapitalo stambi įmonė gaminanti tiek savo kurta produkciją (katilai, židiniai), tiek atliekanti kontraktinės gamybos darbus.

UAB „Stansefabrikken“ yra Norvegų kompanijai „STAF A Industrier“ AS priklausanti įmonė, apdirbanti lakštinį metalą ir gaminanti lakštinio metalo gaminius. Įmonė gamina bei tiekia daug galutinai surinktų gaminių, kurie gali keliauti tiesiai į parduotuves, taip pat atlieka ir subrangos užsakymus. Įmonė įkurta 2003 metais Ukmergėje. Nuo pat įsikūrimo didelis dėmesis skiriamas kokybei bei klientų poreikiams. Įmonė nuo 2010 metų aktyviai investuoja į įrangą ir gamybos proceso valdymą atnaujinimą. 2012 metais įmonė įsigijo visiškai automatizuotą štapavimo liniją, kuri yra viena iš produktyviausių automatizuotų štapavimo linijų Europoje, ir tuo pat metu įmonė investavo į naują, geriausiais parametrais pasižyminčią miltelinio dažymo liniją. 2015 metais įmonėje buvo sumontuota nauja šviesolaidinio lazerio pjaušimo įranga. Kaip teigia įmonės vadovas Nerijus Mašalas: „Mes siekiame tapti aukščiausio lygio savo srities profesionalais, savo klientams tiekiančiais aukščiausios kokybės gaminius. Tam negailime jėgų, semiamės žinių ir nuolat investuojame į gamybos atnaujinimą bei naujausias technologijas“. UAB „Stansefabrikken“ iš kitų nagrinėjamų įmonių išsiskiria, jog tai yra užsienio kapitalo įmonė Lietuvoje ir turinti daug modernių gamybos įrengimų.

UAB „Stevila“ 1997 metais įkurta įmonė Marijampolėje. Įmonės veiklos sritis – metalo apdirbimas pagal užsakovų pateiktus brėžinius. Įmonės įranga sudaro modernios CNC tekimo ir frezavimo staklės, kas leidžia įmonei atlikti labai tikslius darbus. UAB „Stevila“ iš kitų nagrinėjamų įmonių išsiskiria, jog randasi kitame Lietuvos regione ir jos gamyba yra atliekama naudojant tik modernią CNC įrangą.

UAB „Antara“ įkurta 1997 metais Ukmergėje. Įmonės specializuojasi šildymo technikos srityje, tačiau atlieka ir nedidelius kiekius kontaktinės gamybos. Pradėjusi gaminti buitinius kietojo kuro katilus, per visą veiklos laikotarpį išstobulino ir išplėtė gaminamą produkciją ir šiuo metu gamina buitinius kietojo kuro katilus, pirties krosneles, akumuliacines talpas, pramoninius kietojo kuro katilus, įrangą automatizuotam kūrenimui. UAB „Antara“ iš kitų nagrinėjamų įmonių išsiskiria, nes jinai yra mažesnė nei kitos, taip pat joje daugiausiai gaminama tik savo kurta, unikalia produkcija.

Apibendrinant galima teigti, jog mūsų nagrinėjamos įmonės veikia viename pramonės sektoriuje, tačiau kiekviena turi tam tikrų išskirtinumų, kas jas padaro labiau konkurencingas (žr. 7 lentelę).

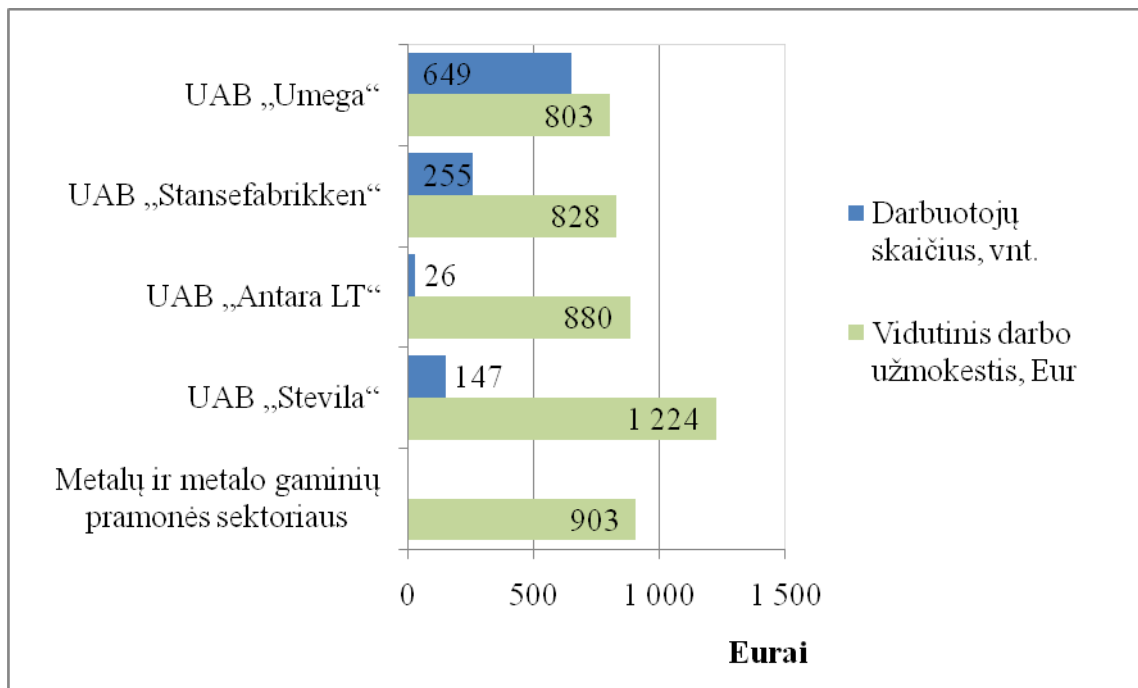
7 lentelė. Nagrinėjamų įmonių rodikliai (sudaryta autoriaus, 2017)

Įmonė Rodikliai	AB „Umega“	UAB „Stansefabrikken“	UAB „Stevila“	UAB „Antara“
Įkurta, metais	1980	2003	1997	1997
Įmonės vieta	Ukmergė/Utena	Ukmergė	Marijampolė	Ukmergė
Pagrindinė veikla	Kontraktinė gamyba Šildymo technika	Kontraktinė gamyba	Kontraktinė gamyba	Šildymo technika
Darbuotojų skaičius, vnt. (2015 metais)	649	255	147	26
Apyvarta, mln. Eur. (2015 metais)	27,5	21,0	7,9	0,84
Įsskirtinumas	Lietuviškas kapitalas, gamina galutinį produktą, didelė įmonė	Užsienio kapitalo įmonė, modernios technologijos, didelė įmonė	Moderni įranga, pasienio regionas,	Galutinis produktas, maža įmonė

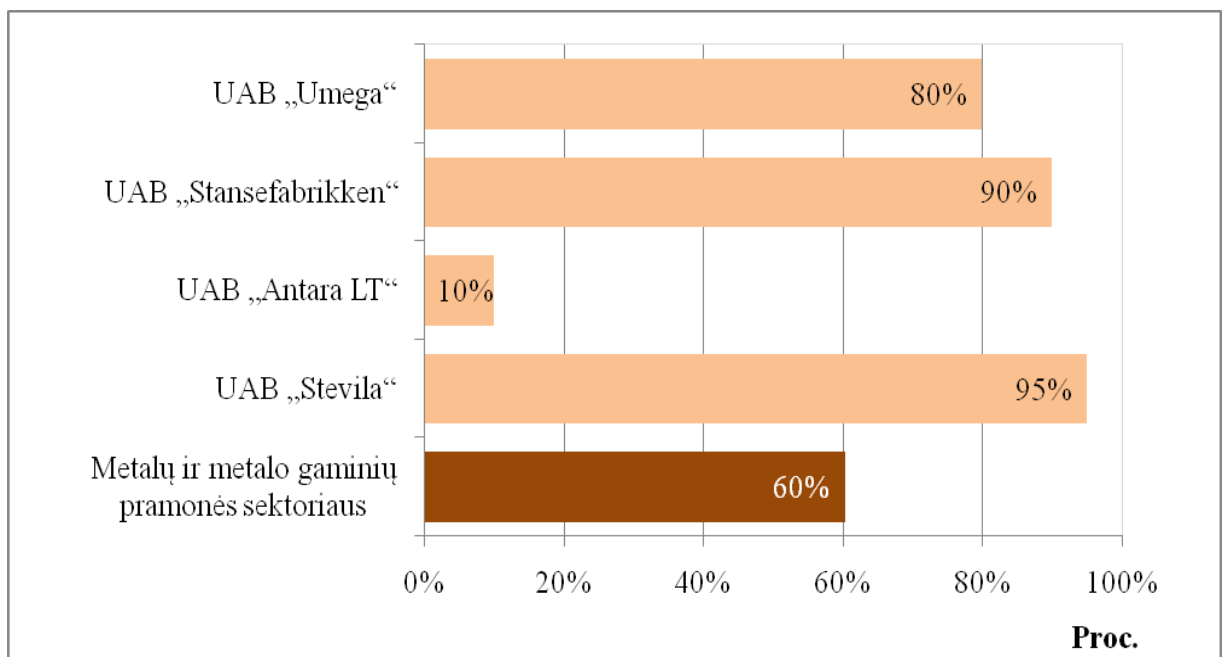
4.1.2. Metalo gaminių gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo analizė „Deimanto“ modeliu

Nagrinėjant įmones „Deimanto“ modeliu, kiekvienai iš įmonių yra nustatomi keturi lemiantys veiksniai: 1) įmonė, 2) gamyba, 3) paklausa, 4) susijusios pramonės.

AB „Umega“ galima apibūdinti kaip galias gamybos tradicijas turinčią įmonę. AB „Umega“ *įmonės* struktūra labai tiksliai išdėstyta, tačiau tai yra didelė įmonė ir didelė struktūra kartais gali įnešti nesusikalbėjimą ar netinkama darbų išpildymą. Dėl šios priežasties įmonėje yra kuriamos sistemos ir diegiama LEAN sistema, ISO standartai leidžiantis efektyviau išnaudoti struktūra ir darbų paskirstymą. *Gamyba* AB „Umega“ negalima apibūdinti kaip modernia, nors yra nemažai modernių CNC staklių, tačiau didžioji dalis gamybos įrengimų yra senos gamybos, su rankinėmis pastūmomis ir neatitinka šio laikotarpio gamybai reikalaujamo darbo našumo. Kitas labai aktualus gamybos veiksnys su kuria susiduria bendrovė yra kvalifikuoti darbuotojai. Atnaujinant gamybos įrenginius reikalingas didesnis kiekis kvalifikuotų darbuotojų mokančių dirbti su programuojamomis staklėmis. Tačiau vidutiniam mėnesiniui atlyginimui esant 803 Eur/mėn. ir laikantis žemiau šalies apdirbamosios pramonės atlyginimo vidurkio, kas sudaro 903 Eur/mėn. (žr. 22 pav.) AB „Umega“ *paklausa* sudaro kontraktinės gamybos produktai ir šildymo technika. Šildymo technikos pagrindiniai pirkėjais yra Lietuvos vartotojai. Tačiau įmonės šildymo technikos konkurencija yra labai didelė, kadangi tiek Lietuvoje yra keletas įmonių gaminančių panašią produkciją (viena iš jų mano nagrinėjama UAB „Antara“) ir užsienio gamintojų šildymo technika. Kontraktinės gamybos paklausa dažniausiai yra užsakoma užsienio užsakovų. Tai labai gerai atsispindi grafike parodančiame įmonių pardavimų dalis užsienio rinkoje (žr. 23 pav.). Įmonės pardavimai užsienyje sudaro 80 procentų nuo visų įmonės pardavimų.



22 pav. Įmonių darbuotojų skaičiaus, vnt. ir vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio palyginimas, eurais (sudaryta autoriaus, 2017)



23 pav. Įmonių pardavimų dalis užsienio rinkai dalis nuo visų pardavimų, proc. (sudaryta autoriaus, 2017)

Su AB „Umega“ *susijusi pramonė* neišsiskiria iš Lietuvoje veikiančių metalo apdirbimo įmonių. Paslaugų sfera Lietuvoje yra išvystyta ir daugelis paslaugas teikiančių įmonių dirba visoje Lietuvoje. Tad tiek logistikos–transporto įmonės, tiek metalo tiekėjai yra tie patys ir konkurencingumui įtakos neturi.

UAB „Stansefabrikken“ *įmonės* struktūra yra vakarietiško pavyzdžio ir daug mažesnė nei prieš tai nagrinėtos įmonės, tai lemia ir greitesni sprendimų priėmimą ir greitesnius strategijos įgyvendinimus. *Gamyba* įmonėje susiduria su panašiomis kaip ir kitos pramonės įmonės problemomis – kvalifikuoto personalo trūkumu. Kadangi įmonėje yra daugiau modernios CNC įrangos, tad gamyboje dirbantys operatoriai privalo išmanyti ne tik metalo apdirbimo technologiją, tačiau ir staklių programinį valdymą. Įvertinant įmonės mokamą atlyginimą – 828 Eur/mėn. su kitomis bendrovėmis ir sektoriaus vidurkiu, matome, jog jis yra nekonkurencingas (žr. 22 pav.). Taip pat gamyboje labai svarbi miesto infrastruktūra. Ukmergėje nėra geležinkelio sistemos, todėl visos žaliavos yra tiekiamos autotransportu, kas yra žymiai brangiau nei būtų tiekiama geležinkeliais. Įmonės *paklausa* yra labai didelė, kadangi įmonėje pagrinde yra vykdoma kontraktinė gamyba. Tačiau, dėl tos pačios priežasties atsiranda ir didelė konkurencija. Dauguma sektoriaus įmonių vykdo kontraktinę gamybą. Kontraktinės gamybos užsakovai Lietuvoje dažniausiai būna užsienio įmonės ir tai labai gerai atsispindi pasižiūrėjus UAB „Stansefabrikken“ pardavimų dalis užsienio rinkose (žr. 23 pav.), kuris sudaro 90 procentų nuo visos įmonės pardavimų. Dalis UAB „Stansefabrikken“ užsakymų sudaro motininės įmonės užsakymai ir tai labai palengvina konkurenciją. *Susijusi pramonė* įmonei nesiskiria nuo konkurentų, tad jokios įtakos konkurencijai neturi.

UAB „Stevila“ nors ir yra įsikūrusi 1997 metais, tačiau *įmonė* yra viena moderniausių metalo apdirbimo įmonių Lietuvoje. Modernus valdymas, nedidelė bei aiški struktūra leidžia labai efektyviai išnaudoti konkurencijoje. Įmonė pasinaudodama Europos Sąjungos lėšomis sugebėjo labai sėkmingai modernizuoti savo *gamybos* pajėgumus, tačiau kaip ir dauguma susiduria su kvalifikuoto darbo jėga. Prieš tai nagrinėtos įmonės turėjo konkurencinį pranašumą – geografią. Kadangi netoli didelių miestų, tad rasti darbuotojų yra lengviau. UAB „Stevila“ su šia problema kovoja padidindama mokamus atlyginimus darbuotojams (žr. 22 pav.), kuris siekia vidutiniškai 1224 Eur/mėn. ir yra beveik 35 proc. didesnis nei sektoriaus vidurkis, taip pritraukiant reikalinga darbo jėga. UAB „Stevila“ *paklausa* kaip ir prieš tai nagrinėtos įmonės, labai didelė. Tačiau kvalifikuoti darbuotojai ir moderni gamybos įranga leidžia įmonei gauti nemažai užsakymų iš Vakarų Europos. Tai puikiai atspindi įmonės parduodamos produkcijos dalis užsienyje, kuris sudaro net 95 procentus visos įmonės parduodamos produkcijos (žr. 23 pav.). *Susijusi pramonė* įmonei nėra labai aktuali, kadangi gaminama produkcija nėra gabaritinė, todėl prekės daugiausiai yra vežamos su greitųjų siuntų tarnybomis, kurių tinklas Lietuvoje yra plačiai išplėtotas.

UAB „Antara“ yra maža *įmonė*, kurios valdymo struktūra yra paprasta ir tai suteikia įmonei lengvesnį sprendimų priėmimą, geresni bendravimą įmonės viduje. Tuo pagerinant vidinę kultūrą. UAB „Antara“ *gamyba* yra ne tokia reikli specialistų paklausai, tačiau mokamas konkurencingas atlyginimas, siekiantis 880 Eur palyginus su Ukmergėje veikiančiomis įmonėmis ir beveik siekia sektoriaus vidutinį atlyginimą (žr. 22 pav.). Įmonėje naudojami senesni įrengimai ir jais gali dirbti

mažesnę kvalifikacija turintys darbuotojai. Tai atsiliepia gamybos laikui, tačiau įmonės **paklausa** nėra didelė, tad gamybos laikas labai neįtakoja pardavimų. Produkcija dažniausiai parduodama Lietuvoje ir tai puikiai parodo pardavimų dalis užsienio rinkai, kuri siekia tik 10 procentų (žr. 23 pav.). Konkurencija šildymo technikos pardavimuose nėra labai didelė, Lietuvoje yra tik kelios įmonės gaminančios tokią produkciją, tačiau rinkoje yra ir užsienio gamintojų parduodamos produkcijos. Tačiau, nepriklausomai nuo nedidelės konkurencijos paklausa yra labai maža. **Susijusi pramonė** beveik neturi jokios įtakos įmonės konkurencijai, kadangi įmonė naudojami tais pačiais tiekėjais kaip ir kitos mieste esančios ir anksčiau aptartos įmonės.

4.1.3. Metalo gaminių gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo analizė SSGG modeliu

Apžvelgus kiekvieną, nagrinėjamą įmonę pagal M. Porter sudarytą „Deimanto“ modelį galima išskirti kiekvienos įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. Taip išskiriant kas įmonės strategijoje yra daroma gerai, o kur įmonė turi sutelkti jėgas ir kuo pasinaudoti didinant savo konkurencingumą tiek vidinėje, tiek tarptautinėje rinkose. Atliekant SSGG analizę gaunasi daug veiksnių, kurie bendrai veikia visas nagrinėjamas įmones. Visi bendri sektoriaus veiksniai aptarti toliau darbe, tačiau čia išskiriami unikalūs, kiekvienos įmonės veiksniai.

AB „Umega“

- Stiprumai – ne kontraktinės gamybos produktai, gamybos pajėgumai, įmonės įvaizdis;
- Silpnumai – kvalifikuotų darbuotojų trukumas, žemas gamybos našumas;
- Galimybės – gamybos modernizavimas, investicijos į žmogiškuosius resursus;
- Grėsmės – darbuotojų praradimas, gamybos perkėlimas į trečias šalis.

UAB „Stansefabrikken“

- Stiprumai – moderni gamyba, užsienio investicijų įmonė, įmonės įvaizdis, dideli gamybiniai pajėgumai;
- Silpnumai – kvalifikuotų darbuotojų trukumas, maža užsienio rinkos dalis, priklausomybė nuo klientų;
- Galimybės – gamybos automatizavimas, naujų klientų pritraukimas;
- Grėsmės – gamybos perkėlimas į trečias šalis, darbuotojų praradimas.

UAB „Stevila“

- Stiprumai – moderni gamyba, įmonės įvaizdis, aukšta produkcijos kokybė;
- Silpnumai – priklausomybė nuo klientų, didelės gamybos išlaidos;
- Galimybės – naujų klientų pritraukimas, savos produkcijos kūrimas, gamybos plėtra;
- Grėsmės – gamybos perkėlimas į trečias šalis, darbuotojų praradimas.

UAB „Antara“

- Stiprumai – ne kontraktinės gamybos produktai, nekvalifikuoti darbuotojai;
- Silpnumai – gamybos našumas, maža užsienio rinkos dalis, kvalifikuotų darbuotojų trukumas;
- Galimybės – rinkos plėtra, gamybos modernizavimas, nauji produktai;
- Grėsmės – konkurentų sprendimai, darbuotojų praradimas.

Apibendrinus, gautus SSGG rezultatus (žr. 8 lentelę), matome, jog didžiausi stiprumai yra įmonės įvaizdis ir moderni gamyba. Pagrindinis įmonių silpnumas yra kvalifikuotų darbuotojų trukumas. Nagrinėtos įmonės didžiausias galimybes turi modernizuojant gamybą ir plėsdama savo rinką Vakarų šalyse. Grėsmės, kurios gali stipriai paveikti įmones ir jų konkurencingumą – darbuotojų praradimas ir gamybos perkėlimas į trečias šalis.

8 lentelė. Nagrinėjamų įmonių stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės (sudaryta autoriaus, 2017)

	AB „Umega“	UAB „Stansefabriken“	UAB „Stevila“	UAB „Antara“
STIPRUMAS				
Ne kontraktinės gamybos	x			x
Dideli gamybos pajėgumai	x	x		
Įmonės įvaizdis	x	x	x	
Moderni gamyba		x	x	
Užsienio investicijų įmonė		x		
Aukšta produkcijos kokybė			x	
Nekvalifikuoti darbuotojai				x
SILPNUMAI				
Kvalifikuotų darbuotojų trukumas	x	x		x
Žemas gamybos našumas	x			x
Maža užsienio rinkos dalis		x		x
Priklausomybė nuo klientų		x	x	
Didelės gamybos išlaidos			x	
GALIMYBĖS				
Didesnės pridėtinės vertės produktai			x	x
Gamybos modernizavimas ir automatizavimas	x	x	x	x
Plėtra vakarų šalių rinkose		x	x	x
Investicijos į žmogiškuosius resursus	x			
GRĖSMĖS				
Darbuotojų praradimas	x	x	x	x
Konkurentų sprendimai				x
Gamybos perkėlimas į trečias šalis	x	x	x	

4.2. Tarptautinio, metalo gaminius gaminančių įmonių, konkurencingumo analizė SSGG modeliu

Toliau savo darbe nagrinėju ne atskirai įmonių konkurencingumą, bet viso metalų ir metalo gaminių įmonių konkurencingumą. Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus stiprumą, silpnumą, galimybių ir grėsmių įvertinimui naudotas SSGG analizės metodas. Skirtingos sektoriaus įmonės pasižymi gana skirtingą SSGG kombinaciją, kai kurios iš jų iš viso nepasižymi. Vertinant sektoriaus SSGG elementus buvo stengiamasi šiuos elementus apibendrinti, kiek jie yra būdingi visam sektoriui. Analizuojant sektoriaus galimybes ir grėsmes, buvo svarstomas kiekvienos nustatytos galimybės ir grėsmės poveikis verslui, taip pat kiekvienos galimybės ir grėsmės tikimybė. Kitas labai svarbus konkurencingumo veiksnių vertinimo aspektas – metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonių konkurencinį pranašumą lemiančių svarbių veiksnių išskirimas. Yra daug veiksnių, kurie gali būti svarbesni ar mažiau svarbus sektoriaus įmonių konkurencinio pranašumo didinimo faktoriai. Tokius veiksnius nustatyti yra labai svarbu.

4.2.1. Tarptautinio, metalo gaminius gaminančių įmonių, konkurencingumo stiprumai

Metalų ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonių gamybos stiprumai yra susiję su faktoriais, kurie didina gamybos proceso efektyvumą. Svarbiausiais sektoriaus įmonių stiprumais galima vadinti gamybos proceso lankstumą, nedidelius gamybos kaštus ir vartotojų poreikius atitinkanti produkcijos kokybę. Gamybos lankstumas vienas svarbiausių metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonių konkurencingumą tarptautinėse rinkose lemiantis veiksnys, kadangi leidžia sektoriaus įmonėms greitai prisitaikyti prie užsakovų keliamus reikalavimus gaminiams ir jų parametrus. Sektoriaus įmonių gamybos lankstumas taip pat išskiria ir kitą svarbų stiprumą, tai yra galimybė gaminti produkciją nedideliais kiekiais. Įmonės, gebančios greitai sureguliuoti įrangą ir numatyti naujas gamybos technologijas gali gaminti užsakovų pageidaujamus kiekius, lanksčiai prisitaikant prie klientų poreikių ir gali priimti specifinius, ne masinės gamybos užsakymus. Kitas svarbus sektoriaus stiprumas yra geras įmonių produkcijos kainos ir kokybės santykis. Metalų ir metalo gaminių sektoriaus įmonės sugeba pagaminti vidutinės ar aukštos kokybės prekes išlaikant vidutines ir konkurencingas kainas. Toks kainų ir kokybės balanso išlaikymas įmanoma dėl santykinai mažų gamybos kaštų, kuris atsiranda dėl žemos darbo jėgos kainos Lietuvoje. Taip pat žemą produkcijos kainą išlaikoma dėl paliginti konkurencingai mažų žaliavų kainų, tačiau tada įmonės rizikuoja pagaminti prastesnės kokybės produkciją ir rizikuoja prarasti klientų pasitikėjimą ir užsakymus. Kitas labai reikšmingas

metalo ir metalo gaminių įmonių sektoriaus stiprumas yra palanki šalies, kurioje jos veikia, geografinė padėtis bei gilios inžinierinės veiklos tradicijomis. Atstumas iki pagrindinių strateginių objektų sudaro geras sąlygas šalies įmonėms bendradarbiauti tiek su Vakarų, tiek su Rytų Europos šalių įmonėmis. Nedidelis atstumas iki Rytų Europos šalių metalo ir metalo gaminių sektoriaus įmonėms suteikia galimybes konkurencingomis kainomis įsigyti gamyboje naudojamas žaliavas ir medžiagas. Nedidelis atstumas iki Vakarų Europos šalių leidžia greičiau ir geresnėmis sąlygomis bei kainomis realizuoti pagamintą produkciją. Gerai išvystyta sausumos kelių transporto ir ryšių infrastruktūra leidžia efektyviai išnaudoti metalo ir metalo gaminių sektoriaus įmonių lengvą susisiekimą su tiekėjais, partneriais, užsakovais ir kitais rinkos dalyviais. Dar vienas svarbus ir dažnai nepastebimas sektoriaus stiprumas yra Lietuvos inžinierinės pramonės asociacijos (LINPRA) aktyvumas atstovaujant sektoriaus įmonių interesus tiek Lietuvos valstybės institucijose, tiek tarptautinėse organizacijose. LINPRA vienija inžinierinės pramonės įmones, taip pat savo aktyvia veikla sukuria galimybes glaudesniai bendradarbiavimui taro sektoriaus įmonių, taip pat su mokymo įstaigais, paslaugų pramonės tiekėjais.

Apžvelgus ir apibendrinant aukščiau išdėstytus stiprumus (žr. 8 lentelę) matome, kad išsiskiriančių ir tinkamai išnaudojamų stiprumų Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektorius realiai neturi, kurie galėtų stipriai padidinti tarptautinį konkurencingumą. Be to, sektoriaus įmonių stiprumai yra daugiau susiję su sektoriaus įmonių gebėjimu gaminti produkciją mažesniais kaštais, nei užsienio konkurentai. Šiuos visus stiprumus sąlygoja vidiniai įmonių veiksniai, tokie kaip gamybos lankstumas, greitis ir pigumas. Iš kitos pusės veikia stiprumai, kuriuose veikia išoriniai veiksniai, tokie kaip, metalų ir metalų gaminių sektoriaus atstumas iki klientų ir geras šalies infrastruktūros išvystymo lygis. Sektoriaus įmonės šiems išoriniams veiksniams daryti įtakos negali.

9 Lentelė. Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonių tarptautinio konkurencingumo stiprumai (sudaryta autoriaus, 2017)

Eil. Nr.	Stiprumas
1	Gamybos proceso lankstumas
2	Maži gamybos kaštai
3	Pakankama produkcijos kokybė
4	Žema darbo jėgos kaina
5	Produkcijos kainos ir kokybės santykis
6	Palanki šalies geografinė padėtis
7	Sektoriaus asociacijos veikla

4.2.2. Tarptautinio, metalo gaminius gaminančių įmonių, konkurencingumo silpnumai

Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonių silpnumus galima suskirstyti į dvi grupes: vidiniai įmonių silpnumai ir išoriniai įmonių silpnumai. Prie vidinių sektoriaus įmonių silpnumo galima priskirti gamybinius ir veiklos silpnumus. Šie silpnumai apima visus neigiamus gamybos ir veiklos veiksnius, tokius kaip žemas darbo našumas, maži gamybiniai pajėgumai, nepakankamos investicijos į naujausių technologijų diegimą ir gamybos modernizavimą. Visi šie silpnumai mažina sektoriaus įmonių pelningumą bei verslo plėtros galimybes, ypač tarptautinių mastu. Žemas darbo našumas sektoriaus įmonėse labai padidina gamybos kaštus, todėl įmonės negali tinkamai konkuruoti su didelį darbo našumą pasiekiančiomis Vakarų Europos įmonėmis. Darbo našumą galima padidinti diegiant inovacijas gamyboje. Tačiau pastebima, jog naujų įrengimų ir naujovių diegimas Lietuvoje vyksta labai lėtai, todėl produktai nėra aukštos kokybės ir jų gamybos laikas yra pakankamai ilgas. Metalo ir metalo gaminių sektoriaus įmonių galimybes riboja ne tik maži gamybiniai pajėgumai, mažas darbo našumas bei menkos investicijos į gamybos modernizavimą, bet ir žmogiškieji resursai bei valdymo trūkumai. Prie žmogiškųjų resursų veiksnių priskiriami personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra labai svarbus ypatingai konkuruojant su vakarų pramonės įmonėmis. Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonės susiduria su nepakankamu specialistų techninio ir technologinio parengimo lygio ir dėl spartaus gamybos technologijų kaitos ir spartaus automatizavimo naujai atėjusių darbuotojų kvalifikacija neatitinka darbuotojams keliamų reikalavimų. Diegiant inovacijas įmonėms reikia darbuotojų, kurie geba dirbti su naujausiomis technologijomis, naujais kompiuterizuotais įrengimais. Dėl nepakankamos naujų darbuotojų kvalifikacijos įmonės negali išnaudoti žmogiškųjų resursų pilno potencialo ir yra priverstos investuoti į darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą. Kitas ir šiomis dienomis labai reikšmingas silpnumas metalo ir metalo gaminius gaminančių įmonių yra darbingų ir kvalifikuotų darbuotojų praradimas dėl emigracijos. Kadangi metalo ir metalo gaminių sektoriaus įmonių konkurencingumas remiasi mažais gamybos kaštais, mokami atlyginimai nėra dideli ir ieškodami geresnių atlyginimų bei geresnių darbo sąlygų, įvairių sričių ir kvalifikacijų darbuotojai persikelia gyventi į Vakarų Europos šalis. Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektorius stipriai priklauso nuo statybos sektoriaus, nes statybose naudojama labai daug metalo konstrukcijų, metalo gaminių. Augant statybų skaičiui, sektoriaus situacija gerėja, tačiau esant blogai ekonominei situacijai statybų sektoriuje, tai turi neigiamos įtakos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonėms bei jų ekonominei situacijai. Tai labiau liečia vidinę Lietuvos rinką ir tik, kai kurios konstrukcijos parduodamos užsienio rinkose susiduria su tarptautine konkurencija. Lygiai taip pat Metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonių ekonominė priklausomybė pastebima nuo žemės ūkio ir kitų apdirbamosios pramonės šakų.

Priklausomybė nuo vietinių rinkų galima sumažinti padidinus pardavimus tarptautinėse rinkose. Apibendrinant metalo ir metalo gaminių sektoriaus įmonių silpnumus (žr. 8 lentelę) galima išskirti tokius silpnumus: žemas gamybos įmonių darbo našumas, nepakankamas inovacijų diegimas ir gamybos procesų automatizavimas, maži gamybos pajėgumai, prasta sektoriaus įmonių bendradarbiavimo strategija, prasta specialistų parengimo kokybė, siauro profilio specialistų trūkumas, vadovaujančio personalo kvalifikacijos stoka, specialistų praradimas dėl migracijos, žemas įmonių pelningumas, didelė priklausomybė vietos rinkų.

10 lentelė. Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonių tarptautinio konkurencingumo silpnumai (sudaryta autoriaus, 2017)

Eil. Nr.	Silpnumai
1	Žemas darbo našumas
2	Maži gamybiniai pajėgumai
3	Nepakankamos investicijos
4	Produktai nėra aukštos kokybės
5	Kvalifikuoti darbuotojai
6	Emigracijos
7	Priklausomybė nuo kitų sektorių

4.2.3. Tarptautinio, metalo gaminius gaminančių įmonių, konkurencingumo galimybės

Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonių konkurencingumą galima apibrėžti keturiomis pagrindinėmis galimybėmis, kuriomis pasinaudojusios sektoriaus įmonės galėtų padidinti tarptautinį konkurencingumą. Sektoriaus įmonių galimybės padidėtų didinant pridėtinę vertę, kuriant didesnės pridėtinės vertės produktus bei užsienio investicijų pritraukimą. Antra galimybė yra gamybinės bazės modernizavimas ir gamybos automatizavimas, kuris galimas tinkamai pasinaudojus ES teikiama parama verslui. Trečia galimybė tai didesnė plėtra Europos rinkose, kuri galima didinant savo pardavimus, teikiant Europos užsakovams produkciją už mažesnę kainą, tačiau kokybiškus gaminius. Ketvirta ir ne ką mažiau svarbi galimybė tai Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonių bendradarbiavimas kuriant konsorciumus ir taip efektyviau konkuruojant tarptautinėse rinkose.

Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonės, siekdamos būti konkurencingos turi didinti savo gaminamų produktų, kurie sukuria didesnę pridėtinę vertę, gamybą. Tai galima įgyvendinti ir pritraukiant užsienio investuotojus, kurie dėl gamybinės sektoriaus bazės pradėtų tokių produktų gamybą Lietuvoje. Šiuo metu Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonių daugiausiai gamina mažos pridėtinės vertės produktus, kurie yra tik tam tikri gaminio komponentai. Tačiau, nors tai būtų labai naudinga metalo ir metalo gaminių verslui, dėl vyraujančios gamybos kultūros sektoriaus įmonėse artimiausiu metu aukštos pridėtinės vertės produktų gamybą nėra labai tikėtina. Galimybė pritraukti užsienio investuotoją taip pat būtų didelis postūmis verslui, tačiau jų atėjimas išlieka mažai tikėtinas. LINPRA duomenimis, pagal tiesioginių užsienio investicijų į sektorių lygį Lietuva užima vieną paskutiniųjų vietų ES.

Tiek verslo, tiek mokslo atstovai mini, jog inovacijų diegimas sektoriaus įmonėms suteiktų galimybę padidinti konkurencingumą tarptautinėse rinkose ir pačias įmones padarytų patrauklias užsienio investuotojams. Tačiau šiuo metu daugumos sektoriaus įmonių techninė ir technologinė bazė sunkiai atitinka šiuolaikinius gamybos kokybės standartus, todėl tampa pagrindine sektoriaus įmonių ir viso sektoriaus tarptautinio konkurencingumo mažinimo veiksniumi. Gaminant mažos vertės produktus ir nesant kvalifikuotų specialistų įmonėms pirkti naujausias technologijas yra nepatogu ir per brangu, o esant dabartiniam sektoriaus mažam konkurencingumui, įmonės yra labiau priverstos taupyti nei investuoti į inovacijų plėtrą. Sektoriaus įmonės pasinaudojusios ES parama galėtų gauti daugiau lėšų pagal įvairias programas ir atnaujinti bei pagerinti gamybos pajėgumus sektoriaus įmonėse. Tai leistų įdiegti naujas technologijas ir tokių būdų padidinti savo konkurencingumą tarptautinėje rinkoje. Lietuvos metalo ir metalo gaminius gaminančios įmonės turi galimybę pasinaudoti ir nacionaliniais paramos įrankiais, kurie tiek dėl verslo nežinojimo, tiek dėl didelio biurokratizmo, nėra pakankamai išnaudojami šiame apdirbamosios pramonės sektoriuje.

Didelį poveikį tarptautinio konkurencingumo didinimui gali turėti sektoriaus įmonių įsiliejimas į Europos apdirbamosios pramonės rinkas. Šis įsiliejimas leistų įmonėms leistu padidinti savo produkcijos kokybę ir tuo pačiu konkurencingumą, diegiant naujas technologijas ir gaminant aukštesnę pridėtinę vertę turinčius ir konkurencingus gaminius. Tačiau tikimybė, kad didelė dalis sektoriaus įmonių galės užmegzti tvirtus partnerystės ryšius su užsienio metalo ir metalo gaminius gaminančiomis įmonėmis ir taps lygiaverčiais dalyviais Europos rinkose, yra pakankamai ribota.

Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriuje yra daug, tarpusavyje konkuruojančių įmonių. Daugelio įmonių gaminama produkcija yra beveik identiška arba dažnai net visiškai identiška, todėl glaudus įmonių bendradarbiavimas yra sudėtingas. Tačiau bendro metalo gaminių ir mašinų gamybos formavimas yra vienas iš prioritėtinė sektoriaus galimybė.

Apibendrinant galimybes (žr. 10 lentelę), galima pabrėžti, jog dauguma paminėtų galimybių gali turėti labai teigiamą poveikį Lietuvos metalo ir metalo gaminius gaminančių įmonių tarptautiniam konkurencingumui, tačiau jos yra sunkiai įvykdomos.

11 lentelė. Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonių tarptautinio konkurencingumo galimybės (sudaryta autoriaus, 2017)

Eil. Nr.	Galimybės
1	Didesnės pridėtinės vertės produktai
2	gamybos modernizavimas ir automatizavimas
3	Plėtra Europos rinkose
4	Įmonių bendradarbiavimas

4.2.4. Tarptautinio, metalo gaminius gaminančių įmonių, konkurencingumo grėsmės

Vertinant Lietuvos metalo ir metalo gaminius gaminančių sektoriaus įmones matome jog ateityje sektorių gali ištikti kelios grėsmės, kurios gali turėti mažesnę ar didesnę įtaką sektoriaus įmonių tarptautiniam konkurencingumui. Pagrindinės grėsmės: kvalifikuotų darbuotojų praradimas, pasaulio ir Europos ekonomikos smukimas, brangstančiais energetiniais resursais ir žaliavos bei gamybos perkėlimas į atsilikusios ekonomikos šalis.

Pirmiausia ir bene didžiausia grėsmė yra neigiama demografiniai pokyčiais, dėl kurio atsiranda darbingo amžiaus žmonių senėjimas. Nauji specialistai sugeba atstatyti kvalifikuotų darbuotojų skaičių, kurie išeina į pensiją, todėl sektoriaus įmonės nuolat susiduria su darbuotojų stoka. Šią grėsmę dar labiau paaštrina ir didelė jaunų ir vidutinio amžiaus darbuotojų emigracija į užsienio šalis. Vidutinio amžiaus darbuotojų emigracija papildomai kenkia sektoriaus įmonėms, kadangi tai darbuotojai jau turintis darbinės patirties, dažnai papildomai apmokyti ir jau kvalifikuoti specialistai.

Antra grėsmė, kuri veikia ne vien Lietuvos metalo ir metalo gaminių sektoriaus įmones, tačiau ir dauguma kitų pramonės šakų bei užsienio pramonė yra nestabilumas pasaulio ir Europos ekonomikoje. Praėjusi pasaulio ekonominė krizė parodė, kaip netikėtai gali griūti dauguma rinkų. Taip pat dėl Europos rinkų nežinomybę kelia Jungtinės Karalystės pasitraukimas iš Europos Sąjungos.

Kita svarbi metalo ir metalo gaminių gamybos pramonės sektoriaus grėsmė yra sektoriaus priklausimas nuo didelių kiekių energetinių resursų. Įmonių išlaidos energetiniams resursams ir žaliavoms sudaro beveik 70 procentų visų išlaidų. Todėl pagrindinių metalų ir elektros energijos kainų augimas stipriai sumažintų sektoriaus įmonių tarptautinį konkurencingumą. Vis tik žvelgiant į šią

grėsmę, pavojingesnis yra žaliavų kainų augimas, kadangi kylant ekonomikai jo kainos labiau tikėtina didės.

Gamybinės bazės atsilikimas Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonėse leidžia daugumai jų konkuruoti tik pigesnių produktų rinkose. Tačiau brangstant resursams ir didėjant atlyginimams sektoriaus įmonės bus priverstos didinti gaminamos produkcijos kainas. Tai stipriai sumažins sektoriaus tarptautinį konkurencingumą kaip pigios pramonės patrauklumą rinkoje ir lems klientų sprendimus perkelti gamybą į kitas šalis, kur gamyba yra pigesnė.

Apibendrinant galima teigti, kad grėsmių su kuriomis gali susidurti Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonės nėra daug (žr. 11 lentelę), tačiau jos visos yra labai tikėtinos ir turi būti priimamos labai rimtai vertinant Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonių tarptautinį konkurencingumą.

12 lentelė. Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonių tarptautinio konkurencingumo grėsmės (sudaryta autoriaus, 2017)

Eil. Nr.	Grėsmės
1	Darbuotojų praradimas
2	Ekonomikos smukimas
3	Brangstantis energetiniai resursai ir žaliavos
4	Gamybos perkėlimas į trečias šalis

4.2.5. Tarptautinį, metalo gaminius gaminančių įmonių, konkurencingumą lemiantys veiksniai

Metalo gaminius gaminančių įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai tiek vidaus rinkoje, tiek tarptautiniu mastu turi panašius bruožus ir pagrindiniai bei svarbiausi konkurencingumo analizės elementai yra bendri visoms sektoriaus įmonėms. Remiantis konkurencingumo analize, įmonės gali geriau suvokti kokia yra įmonės padėtis tarp konkuruojančių kitų rinkos dalyvių ar viso metalo gaminius gaminančių įmonių sektoriaus. Norint sėkmingai veikti rinkoje, reikia pažinti ne tik įmonės silpnąsias ir stipriąsias puses, bet taip pat reikia pažinti konkurentus ir kuom įmonė yra pranašesnė už kitas sektoriaus įmones, ir tuo pasinaudojant galėtų sėkmingai konkuruoti tarptautinėse ir vietinėje rinkose.

Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus įmonių konkurencingumas dažniausiai analizuojamas remiantis devyniais veiksniais (žr. 12 lentelę). Norint konkurencingai išsilaikyti

tarptautinėje rinkoje, reikia užtikrinti, kad bus kreipiamas didžiausias dėmesys į svarbiausius veiksnius ir tinkamai bus suvaldyti sąnaudų srantai.

13 lentelė. Svarbiausi veiksniai, lemiantys sektoriaus įmonių konkurencingumą
(sudaryta pagal Jucevičių, 2009)

Veiksny	1 menkai svarbu	2 svarbu	3 labai svarbu	4 išskirtinės svarbos
1. Gebėjimas užtikrinti vartotojams geriausią kainos ir kokybės santykį				+
2. Modernios technologijos			+	
3. Marketingas				+
4. Gebėjimas kurti išskirtinius produktus			+	
5. Novatoriškų verslo ir technologinių sprendimų svarba				+
6. Priklausymas tarptautinėms vertės kūrimo grandinėms			+	
7. Turėjimas strateginio užsienio partnerio			+	
8. Stiprios pozicijos vietinėje rinkoje		+		
9. Efektyvi logistika			+	

- Gebėjimas užtikrinti vartotojams geriausią kainos ir kokybės santykį. Tai sudėtingai įgyvendinamas veiksnys Lietuvos metalo galinius gaminančių įmonių sektoriaus įmonėse, kadangi Lietuva yra nedidelė šalis ir konkuruoti su didelėmis tarptautinėmis įmonėmis kainų atžvilgiu yra sudėtinga. Lietuvoje metalo gaminius gaminančių įmonių sektorius yra gana mažas ir tai nėra aukštą pridėtinę vertę generuojanti pramonės šaka. Vidaus rinkose šiame sektoriuje įmonės gali konkuruoti dėl sąlyginai mažų transportavimo ir žmogiškųjų išteklių sąnaudų, tačiau tarptautinėje rinkoje norint konkuruoti ir teikti produkciją, kuri atitiks vartotojų poreikius pagal kainą ir kokybę jau yra gerokai sudėtingiau vien dėl to, kad Lietuvos įmonės yra sąlyginai mažos. Kaip strateginio pranašumo veiksnys Lietuvos įmonėms galinančioms metalo gaminius, šis veiksnys nėra taip lengvai pasiekiamas ir konkuravimas su tarptautinėmis stambiomis įmonėmis yra sudėtingas uždavinys.

- Modernios technologijos. Norint pasiekti konkurencingumą sektoriaus atžvilgiu, įmonės turi „įsileisti“ į įmones ateinančias naujas technologijas. Vienas iš būdų pasiekti aukštesnį konkurencingumo laipsnį tarptautinėse rinkose yra technologijų modernizavimas įmonėse. Naujų technologijų pagalba galima sumažinti sąnaudas ilguoju laikotarpiu, o tai teigiamai įtakos įmonės

konkurencingumą. Kadangi šio sektoriaus įmonės Lietuvoje nėra labai didelės, todėl tikrai nėra būtina sekti visas technologijų naujoves ir jas pritaikyti vietinėje rinkoje. Metalo gaminių pramonė taip greitai nesikeičia palyginus su kitais sektoriais, todėl modernizuojant technologijas, visuomet racionaliai įvertinti ar tai bus naudinga ir ar bus pasiektas norimas konkurencingumo tikslas ilguoju laikotarpiu.

- Marketingas. Tai vienas iš trijų išskirtinės svarbos veiksnių vertinant konkurencingumą. Įmonė, norėdama konkuruoti tiek vietinėje, tiek tarptautinėje rinkose, turi efektyviai išnaudoti marketingo subtilybes, nes tai viena iš priemonių saugant užimamos rinkos pozicijas nuo konkurentų atakų. Produkciją reikia ne tik pagaminti, bet ir parduoti bei uždirbti pelno. Visa tai galima pasiekti su teisingai pasirinkta marketingo kryptimi. Ypatingai šis veiksnys svarbus vertinant tarptautinių rinkų konkurencingumą, nes siūlomų produktų žinomumas užtikrina geresnes konkurencines savybes.

- Gebėjimas kurti išskirtinius produktus. Metalo gaminių rinka, tai nėra ta rinka, kuri gali pasiūlyti daug išskirtinių produktų ilguoju laikotarpiu. Dažniausiai yra gaminami standartizuoti produktai, tik tobulinama kokybės ir kainos santykis. Tačiau įmonės gali gaminti išskirtinai vidaus rinkoje ar atskiro regiono tarptautinei rinkai tik šiai įmonei būdingą produkciją. Vis dėl to surasti nišų metalo gaminių rinkoje nėra taip paprasta ir Lietuvos metalo gaminius gaminančioms įmonėms tai didelis iššūkis konkurencingumo atžvilgiu.

- Novatoriškų verslo ir technologinių sprendimų svarba. Norint sukurti išskirtinius produktus, svarbu naujos idėjos ir originalus sprendimai, tai užtikrintu įmonių konkurencingumą. Novatoriškumas apima ne tik technologines naujoves, bet ir pačio verslo naujoves. Tačiau metalo gaminių sektoriuje novatoriškumo ir technologinių sprendimų skvarba nėra plati, todėl pasiekti aukštą konkurencingumo lygį Lietuvos įmonėms tarptautinėse rinkose yra sudėtingas uždavinys.

- Priklausymas tarptautinėms vertės kūrimo grandinėms. Dažnai įmonių, gaminančių metalo produkciją, verslo misija yra įsilieti į tarptautines rinkas. Integravus į platesnes tarptautines rinkas, didėja įmonės vertė konkurencingumo atžvilgiu, įmonei atsiveria galimybės į platesnes rinkas ir geresnį šių rinkų konkurentų pažinimą, Taip pat integruojantis į tarptautinės vertės kūrimo grandinę, tikėtinai lengviau prieinama informacija apie naujų technologijų taikomu metalo produkcijos gamyboje bei palengviną produkcijos pardavimo segmentų paieškos užduotį.

- Turėjimas strateginio užsienio partnerio. Užsienio investicijų pritraukimas yra vienas iš aukštesnio konkurencingumo lygio užtikrinimo veiksnių. Įmonės, strateginio užsienio partnerio pagalba, gali laisviau plėstis į naujas rinkas ir ieškoti inovatyvių sprendimų įmonės konkurencingumui tarptautinėse rinkose gerinti.

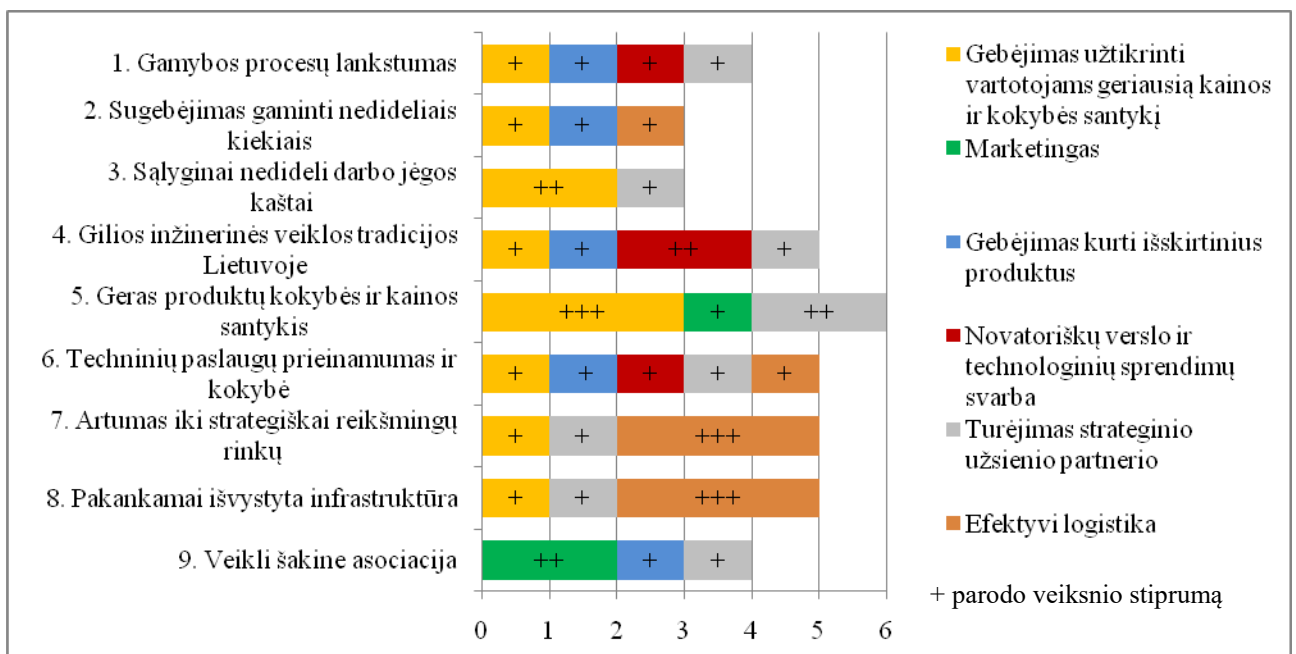
- Stiprios pozicijos vietinėje rinkoje. Remiantis statistiniais duomenimis, Lietuvos metalo produkciją gaminančios įmonės, dažniausią savo produkciją realizuoja statybų sektoriuje. Tačiau siekiant didesnio įmonės pelningumo yra netikslinga apsiriboti tik konkurencingumo gerinimu

vietinėje rinkoje, nes statybų sektoriaus spartaus plėtimosi vargu ar galima tikėtis net ir ilgesniuojų laikotarpiu. Šis veiksnys nėra toks svarbus metalo produkciją gaminančių įmonių sektoriuje.

- **Efektyvi logistika.** Tai labai svarbus konkuruojant pramonės srityje, nes logistinės sąnaudos gali sudaryti didelę dalį galutinės kainos. Efektyvios logistikos pasirinkimas tiesiogiai turi įtakos geresniam konkurencingumo įvertinimui. Efektyvi logistika ypač svarbi konkuruojant tarptautinėse rinkose, nes tuomet ženkliai išauga logistikos sąnaudos lyginant su konkuravimu vietinėje rinkoje.

Neužtenka vien išsiaiškinti įmonės stipriausius veiksnius pagal kuriuos konkuruojama rinkose, tačiau reikia atkreipti dėmesį ir į sėkmės veiksnius, kurie turi didelės įtakos sėkmingam stipriųjų veiksnų panaudojimui įmonės konkurencingumui gerinti tiek vietinėje, tiek tarptautinėse rinkose.

Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus atitikimas svarbiausiems sėkmę lemiantiems veiksniai pateikiame apibendrintam paveiksle (žr. 24 pav.).



24 pav. Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos sektoriaus stiprybių atitikimas svarbiausiems sėkmę lemiantiems veiksniais (sudaryta pagal Jucevičių, 2009)

Analizuojant metalo ir metalo gaminių sektoriaus stiprybių atitikimą svarbiausiems sėkmę lemiantiems veiksniais, matome, kad sektoriaus stipriosios savybės gana menkai susieti su pagrindiniais sėkmę lemiančiais veiksniais. Galima išskirti du pagrindinius Lietuvos metalo gaminių pramonės sektoriaus sėkmės elementus, t. y. geras produktų kokybės ir kainos santykis bei efektyvi logistika. Konkuruojant tarptautinėse rinkose situacija gali būti visai kitokia. Įmonės pastoviai turi ieškoti naujų būdų konkurencingumo stiprinimui tiek vidaus, tiek tarptautinėse rinkose.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išanalizavus Lietuvos metalo gaminių sektorių matome jog 2011–2016 metais įmonių sukuriama pridėtinė vertė nuolat augo po 20 mln. eurų kiekvienais metais. Taip pat pastebimas eksporto augimas, kuris nuo 446,4 mln. eurų 2011 metais padidėjo iki 729,5 mln. eurų 2016 metais. Tačiau kartų su eksporto apimtimis augo ir importas. Importo augimas nagrinėjamų laikotarpiu buvo didesnis nei eksporto augimas ir tai lėmė didėjančią neigiamą užsienio prekybos balansą.
2. Mokslinėje literatūroje išnagrinėjus tarptautinio įmonių konkurencingumo veiksnius, nustatyta jog mokslininkai daugiausiai išskiria aštuonis pagrindinius veiksnius: vidaus ekonomika, ūkio internacionalizacija, valdžios veikla., finansų sektorius, infrastruktūra, valdymas, mokslas ir technologija, žmogiškieji ištekliai. Moksliniuose darbuose išnagrinėję visus veiksnius, mokslininkai išskiria du pagrindinius – mokslą ir technologijas bei žmogiškuosius resursus, kurių teigiama kaita leistų padidinti įmonės konkurencingumą.
3. Išnagrinėjus įvairias konkurencingumo tyrimo metodikas pateikiamas mokslinėje literatūroje, galima teigti jog yra daug, tačiau visos jos skiriasi apimtimi, tikslais ir tiriamais objektais. Mokslininkai darbuose dažniausiai visas konkurencingumo vertinimo metodikas susikirsto į penkias pagrindines grupes: konkurencingumo rodiklių, ekonomikos sektorių, regiono / šalies lygmens, tarptautinio lygmens ir ekonominės politikos konkurencingumo vertinimo metodikos.
4. Analitinėje darbo dalyje vertinant Lietuvos metalo gaminių gamybos įmonių konkurencingumo didinimo tendencijas matome jog įmonės labiausiai savo pardavimus užsienyje plečia modernizuojant gamybą ir gerinant produkcijos kokybę. Tačiau pastebimas kvalifikuotų darbuotojų trukumas, kuris Lietuvos metalo gaminių gamybos įmones daro mažiau konkurencingas.
5. Išanalizavus visus, konkurenciją veikiančius veiksnius, su kuriais susiduria įmonės, matome jog siekdamas didinti konkurencingumą tarptautinėje rinkoje įmonės turi didinant aukštos pridėtinės vertės produktų gamybą, modernizuoti ir automatizuoti gamybą bei plėsti turimą rinką vakarų šalyse.

LITERATŪRA

- Beniušienė, I., Svirskienė, G. (2008). *Konkurencingumas: teorinis aspektas*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2008.4 (13), 32 – 40.
- Chumpitaz, R., Papparoidamis, N. (2004). *Service quality and marketing performance in business-to-business markets: exploring the mediating role of client satisfaction*. *Managing Service Quality*. 14.
- Clulow, V. (2007). *The resource-based view and value: the customer-based view of the firm*. *Journal of European Industrial Training* 31 (1), p. 19 – 35.
- Cristopher, M., Peck, H. (2003). *Marketing logistics*. Great Britain: Biddles.
- Degutis, G. (2016). *Inovacijos: Lūžio nėra, bet nuo kaimynų neatsiliegame*. *Verslo žinios* 85(4541), 16.
- Gottschalg, O., Zollo, M. (2007). *Interest alignment and competitive advantage*. *Academy of Management Review*, 32 (2), p. 418 – 437.
- Grižas, R., A. (2003). *Tarptautiniai ekonominiai santykiai*. Vilnius: Firidas
- Jakutis, A., Petraškevičius, V., Stepanovas, A., Šečkutė, L., Zaicev, S. (2005). *Ekonomikos teorijos: vadovėlis*. Vilnius: Eugrimas.
- Jucevičius, R., Rybakovas, E., Šajeva, S. (2010). *Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos pramonės konkurencingumas: mokslo studija*. Kaunas: Technologija, 2010.
- Kayis, B., Kara S. (2005). *The supplier and customer contribution to manufacturing flexibility Australian manufacturing industry's perspective*. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 6 (7), p. 733 – 752.
- Kwasnicki, W., Kwasnicki, H. 1992. *Market, Innovation, Competition. An Evolutionary Model of Industrial Dynamic*, *Journal of Economic Behavior and Organization* 19: 343 – 368.
- Latvėnas, V (2013). *Metalo dirbinių eksporto tendencijų apžvalga*. [žiūrėta 2017-04-15]. Prieiga per internetą <http://www.foris.lt/files/theme/Metalo-dirbiniu-eksporto-tendenciju-apzvalga-2013-m.pdf>
- Latvėnas, V (2014). *Lietuvos eksporto rinkų apžvalga*. [žiūrėta 2017-04-15]. Prieiga per internetą <http://www.foris.lt/files/theme/Lietuvos-eksporto-rinku-apzvalga-2014-m.pdf>
- Latvėnas, V (2015). *Lietuvos eksporto rinkų apžvalga*. [žiūrėta 2017-04-15]. Prieiga per internetą <http://www.foris.lt/files/theme/Lietuvos-eksporto-rinku-apzvalga-2015-m.pdf>
- Latvėnas, V (2016). *Lietuvos eksporto rinkų apžvalga*. [žiūrėta 2017-04-15]. Prieiga per internetą <http://www.foris.lt/files/theme/Lietuvos-eksporto-rinku-apzvalga-2016-m.pdf>
- Lėka, A. (2016). *Lietuvai reikia naujos krizės*. *Veidas* 34, 28 – 32.
- Lekavičienė, D., Juščius, V. (2006). *Finansinių rodiklių panaudojimas įmonių konkurencingumo rinkoje vertinimui. Tarptautinės mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys. Nr. 1*. Kaunas: Akademija
- Liučvaitienė, A., Paleckis, K. (2011). *Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo vertinimo*

teoriniai modeliai ir jų taikymo galimybės. Contemporary issues in business, management and education, 195–210.

Lobanova, L. (2001). *Konkurencingumo modelis: žmoniškųjų išteklių kokybės potencialas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2001. 20, p.135 – 154.

Mokslinių straipsnių rinkinys. (2010). Lietuvos ekonomikos konkurencingumas ir socialinė sanglauda. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.

Morris, M., Carter, C. (2005). *Relationship Marketing and Supplier Logistics Performance: An Extension of the Key Mediating Variables Model*. The Journal of Supply Chain Management, November, p. 32 – 43.

Murphy, P., Wood, D., (2004), *Contemporary logistics*. New Jersey: Pearson Education International.

Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2010). *Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas*. Kaunas: Technologija.

Piccoli, G. (2005). *Review: IT-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage: a review and synthesis of the literature*. MIS Quarterly, 29 (4). p. 747 – 776.

Porter, M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, London.

R. Jucevičius. *Strateginis organizacijų vystymas*. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. 190 – 208.

Shepherd, C. and Ahmed, P.K. (2000). *From Product Innovation to Solutions Innovation: A New Paradigm for Competitive Advantage*. European Journal of Innovation Management, 3(2), 100 – 6.

Soosay C., Hyland P. (2004). *Driving Innovation in Logistics: Case Studies in Distribution Centres*. Creativity and Innovation Management, 13, p. 41 – 51.

Startienė, G. (1999). *Euro poveikis Lietuvos įmonių konkurencingumui*, Socialiniai mokslai [Social Science] 1(18): 57 – 61.

Trappey, A., Trappey, Ch., Hou, J., Chen, B. (2004). *Mobile agent technology and application for Online global logistic Services*. Industrial Management & Data Systems, 104 (2), p. 169 – 183.

turtas/kas-lietuvoje-gaminama-is-metalo-352862

Valentinavičius, S. (2000). *Pramonės konkurencingumas ir ekonominė plėtra, Ekonomika ir vadyba–2000: aktualijos ir metodologija*. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija. p. 486 – 488.

Valodkienė, G., Snieška, V. (2012). *Tarptautinis konkurencingumas ir jį lemiantys veiksniai ekonomikos nuosmukio laikotarpiu*. Economics and management 2012.17 (2). 602 – 608.

Žvirblytė, J. (2011). Kas Lietuvoje gaminama iš metalo. Prieiga per: <http://kauno.diena.lt/dienrastis/>