



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**

**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Kęstutis Pauža**

**LIETUVOS SIUVIMO PRAMONĖS PLĖTROS Į UŽSIENIO RINKAS  
GALIMYBĖS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas: Prof. Dr. Vytautas Snieška**

**KAUNAS, 2017**



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

Verslo ekonomika (621L17001)

**LIETUVOS SIUVIMO PRAMONĖS PLĖTROS Į UŽSIENIO RINKAS  
GALIMYBĖS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentas:**

Kęstutis Pauža, VMVE-5a gr.

2017 m. gegužės 15 d.

**Vadovas:**

Prof. Dr. Vytautas Snieška

2017 m. gegužės 15 d.

**Recenzentas:**

Doc. Dr. Asta Sabonienė

2017 m. gegužės 15 d.

**KAUNAS, 2017**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Kęstutis Pauža

---

Verslo ekonomika, 621L17001

---

Baigiamojo magistro darbo  
„LIETUVOS SIUVIMO PRAMONĖS PLĖTROS Į UŽSIENIO RINKAS GALIMYBĖS“  
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 15 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Kęstučio Paužos** baigiamasis magistro darbas tema „LIETUVOS SIUVIMO PRAMONĖS PLĖTROS Į UŽSIENIO RINKAS 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)*

## TURINYS

SANTRAUKA .....	5
SUMMARY .....	7
ĮVADAS .....	9
1.LIETUVOS SIUVIMO PRAMONĖS PLĖTROS Į UŽSIENIO RINKAS PROBLEMOS ANALIZĖ ....	12
2.LIETUVOS SIUVIMO PRAMONĖS PLĖTROS Į UŽSIENIO RINKAS TEORINIAI SPRENDIMAI..	17
2.1. Įmonių konkurencingumo samprata ir jį lemiantys veiksniai .....	17
2.2. Įmonių konkurencingumo modelių analizė .....	20
2.3.Esamos (Lietuvos) aprangos ir tekstilės pramonės situacijos ir plėtros tendencijų analizė .....	23
2.4.Esamos potencialios užsienio rinkos aprangos ir tekstilės pramonės situacijos tendencijų analizė	27
2.5.Lietuvos aprangos ir tekstilės sektoriaus SSGG analizė .....	36
3.LIETUVOS SIUVIMO PRAMONĖS PLĖTROS Į UŽSIENIO RINKAS GALIMYBIŲ TYRIMO METODOLOGIJA .....	39
4.LIETUVOS SIUVIMO PRAMONĖS PLĖTROS Į UŽSIENIO RINKAS GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA .....	39
4.1. UAB „Baltic Sewing Company“ ekonominių rodiklių analizė .....	46
4.2. UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencingumo veiksnių vertinimas .....	52
4.3.UAB „Baltic Sewing Company“ stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių (SSGG) analizė .....	61
IŠVADOS.....	65
LITERATŪRA.....	67
PRIEDAI .....	69

## SANTRAUKA

Pauža, K. Lietuvos siuvimo pramonės plėtros į. Užsienio rinkas galimybės. Kaunas: KTU, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

**Projekto problema:** klausimas, kokios galimybės Lietuvos siuvimo įmonėms konkuruoti su Rytų šalimis užsienio šalių rinkose?

**Projekto objektas** – Lietuvos siuvimo pramonės plėtros į užsienio rinkas galimybės.

**Projekto tikslas** – įvertinti Lietuvos siuvimo pramonės plėtros į užsienio rinkas galimybės.

Išanalizavus konkurencingumo sampratą ir jį lemiančius veiksnius galima teigti, kad siaurąją prasme konkurencingumas gali būti apibrėžiamas kaip įmonių pajėgumas konkuruoti, augti ir būti pelningomis rinkoje, o plačiąją prasme, tai ekonominės politikos rodiklis, rodantis bendrą šalies ūkių pelningumą tam tikro regiono (Pasaulio, Europos ir kt.) mastu. Pagrindiniai veiksniai, rodantys įmonių konkurencingumą nacionalinėje ir tarptautinėje rinkoje, yra skirstomi į tris grupes: rinkos veiksmus, inovacijų pajėgumus ir nematerialų turtą.

Identifikavus konkurencingumo veiksnių grupes buvo svarbu išsiaiškinti, kokios yra Lietuvos ir potencialių rinkų (Ukrainos, Bulgarijos ir Rumunijos) aprangos ir tekstilės pramonės sektoriaus tendencijos.

Apibendrinant Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės sektoriaus tendencijas galima teigti, kad kaip ir anksčiau, taip ir paskutinių 3 metų laikotarpiu išlieka vienas didžiausių apyvartą sukuriančių sektorių šalies ekonomikoje. Šiame sektoriuje dirba daugiau nei ketvirtadalis visų šalies apdirbamosios pramonės darbuotojų, kas gerina šalies darbingumo rodiklius. Tačiau importo ir eksporto statistinių rodiklių analizė atskleidė, kad paskutinių metų laikotarpiu aprangos ir tekstilės pramonės importas viršijo eksportą. Šis faktas leidžia teigti, jog šiandien šiame sektoriuje yra jaučiamas prekybos balanso deficitas. Ši situacija kelia grėsmę šalies konkurencingumo lygiui.

Išanalizavus potencialių rinkų (Ukrainos, Bulgarijos ir Rumunijos) aprangos ir tekstilės sektorius paaiškėjo, kad ne visos šalys yra tinkamos rinkos Lietuvos siuvimo verslo įmonių plėtrai. Analizuojant kiekvieną šalį atskirai paaiškėjo, kad Bulgarija pasižymi sparčiu vystymusi bei gebėjimu valdyti visas savo tiekimo grandines su Europos partneriais, įskaitant aprūpinimą medžiagomis, dizainą, transportą / logistiką ir savo prekės ženklą. Šie šalies ekonominiai pajėgumai ir palanki geografinė padėtis, yra labai svarbūs komponentai svarstant Europos šalių įmonių plėtros strategijas į Bulgarijos rinką. Šalies aprangos ir tekstilės pramonė yra viena iš nedaugelio pramonės sektorių, kur eksporto specializacijos indeksas yra didesnis nei 1. Analizė atskleidė, kad Ukraina taip pat yra viena stipriausių šalių gamintojų ir geriausių tekstilės produktų eksportuotojų į ES šalis. Ši šalis turi lanksčią mokesstinę sistemą, patrauklias

importuojamų tekstilės produktų sąlygas bei didelę vartotojų rinką. Be to, Ukraina pasižymi kvalifikuota darbo jėga, kas labai aktualu Lietuvai, kurioje yra jaučiama stipri kvalifikuotų darbuotojų stoka. Statistinė eksporto ir importo analizė atskleidė, kad Lietuvos ir Ukrainos bendradarbiavimo ryšiai stabilūs, o importuojama produkcija į Ukrainą ir eksportas iš jos kiekvienas metais auga. Tačiau esamų tendencijų analizė atskleidė, kad Rumunija nėra tinkama verslo plėtros kryptis. Šalis pasižymi maža vidaus rinka, neveiksminga aprangos ir tekstilės produktų pardavimų ir rinkodaros veikla, o vartojimo išlaidos, lyginant su kitomis ES šalimis, aprangos ir tekstilės produktams yra labai žemos. Statistinė eksporto ir importo analizė atskleidė, kad Lietuvos ir Rumunijos bendradarbiavimo ryšiai labai silpni.

Apibendrinant UAB „Baltic Sewing Company“ dvigubo „Deimanto“ modelį galima teigti, kad UAB „Baltic Sewing Company“ yra pakankamai stipri konkuruoti su Rytų šalimis. Pagrindinėmis įmonės stiprybėmis galima laikyti rinkos veiksmus, produktų paklausos sąlygas ir palaikančias pramonės šakas. Esminė įmonės silpnybė yra strategijos, kuriose trūksta įžvalgų apie verslo plėtrą. Strategijų nebuvimas, biudžeto netinkamas paskirstymas ir licencijavimo nebuvimas bei strateginių tikslų neišsikėlimas mažina įmonės inovatyvumo lygį ir žmogiškųjų išteklių produktyvumą. Konkuruojant Rytų šalių rinkose didesnę konkurencinį stiprumą įmonei suteikia kokybės pranašumas ir klientų vertinimas vykdant lanksčius užsakymus ir greitą produkcijos pristatymą. Pagrindiniai UAB „Baltic Sewing Company“ silpnumai yra žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas, neišmanūs gamybos procesai bei inovacijų stoka. Šios veiksmų grupės mažina įmonės konkurencingumą užsienio rinkose. Nors įmonė turi nemažai galimybių stiprinti savo konkurencingumą užsienio rinkoje, tačiau įmonės vadovybė nepasinaudoja visomis galimybėmis labiau integruotis į ES ar pasaulio rinką. Nesiimant ryžtingų priemonių ir nebandant pasinaudoti potencialiomis galimybėmis, tikėtina, jei taip bus ir toliau, UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencingumas tik mažės.

Pauža Kęstutis. Opportunities of Lithuanian Sewing Industry Development in Foreign Markets. Master's Final Thesis in Business Economics. / supervisor prof. V.Snieška. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 04 S Economics

Key words: sewing, development

Kaunas, 2017. 68p.

## SUMMARY

**Project problem:** question of the possibilities of Lithuanian sewing companies to compete with eastern countries in foreign markets.

**Object of the project** is the opportunities of development of the Lithuanian sewing industry in foreign markets.

**Aim of the project** is to assess the opportunities of development of the Lithuanian sewing industry in foreign markets.

The analysis of the concept of competitiveness and its determinants allows to suggest that in the narrow sense the competitiveness can be defined as a capacity of companies to compete, grow and be profitable in the market, and in the broad sense it is the economic policy indicator showing overall competitiveness of different industries in the country in a particular region (global, European etc.). The main factors showing the competitiveness of companies in the national and international market are divided into three groups: market actions, innovation capacity and intangible assets.

After the identification of factors of competitiveness, it was important to find out what are the trends in the textile and clothing industry of the Lithuanian and potential markets (Ukraine, Bulgaria and Romania)

To summarise the trends of the Lithuanian apparel and textile industry it could be stated that, as before, so in the last 3 years it continues to be one of the sectors generating the highest turnover in the economy. The sector employs more than a quarter of the country's processing industry workers, improving the employment indicators of the country. However, the analysis of import and export statistics indicators revealed that in the last years the clothing and textile imports have exceeded the exports. This fact suggests that today the industry feels a trade balance deficit. This situation poses a threat the country's overall level of competitiveness.

The analysis of the textile and clothing sector in potential markets (Ukraine, Bulgaria and Romania) has shown that not all countries are reliable markets for the development of the Lithuanian sewing industry. Analysis of each separate country has shown that Bulgaria is characterized by rapid development and the ability to manage all of their supply chains with European partners, including the supply of materials,

design, transportation/logistics and their brands. The country's economic capacity and favourable geographic location are very important in considering the trends for development of European companies in the Bulgarian market. The country's clothing and textile industry is one of the few industries where the export specialization index is greater than 1. The analysis has shown that Ukraine is also one of the strongest manufacturing countries and best exporters of textile products to the EU countries. This country has a flexible taxation system, attractive conditions for import of textile products, and a large consumer market. In addition, Ukraine has skilled labour, which is very relevant for Lithuania, experiencing a strong lack of qualified workers. The statistical analysis of exports and imports has shown that the cooperation relations of Lithuania and Ukraine are stable and products are imported to Ukraine, meanwhile, export from this country is growing every year. However, the current trend analysis has revealed that Romania is not a suitable destination for business development. The country is characterised by a small domestic market, ineffective marketing clothing and textile products, meanwhile, consumer spending, compared to other EU countries in the field of textile and clothing products, is very low. The statistical analysis of exports and imports has shown that cooperative relationships of Lithuania and Romania are very weak.

To summarise the Double Diamond model of Baltic Sewing Company UAB it could be stated that Baltic Sewing Company UAB is strong enough to compete with the eastern countries. The main strengths of the company include market activities, product demand conditions and supporting industries. The fundamental weakness of the company is its strategy, which lacks insight into corporate business development. Absence of strategies, inadequate budget allocation, lack of licensing and strategic objectives reduces the company's level of innovation and human resource productivity. When competing in the Eastern markets, more competitive strength to the company is provided by quality advantage and assessment of customers performing flexible orders, and rapid product delivery. Main weaknesses of Baltic Sewing Company UAB are human resources and their management, not smart manufacturing processes and a lack of innovation. These groups of factors reduce the competitiveness of the company in foreign markets. Although the company has a number of opportunities to enhance its competitiveness in foreign markets, but the company's management does not take every opportunity to for better integration into the EU or world market. Without resorting to drastic measures and not attempting to take advantage of potential opportunities, it is likely that the competitiveness of Baltic Sewing Company UAB will continue to decline.



## IVADAS

**Projekto aktualumas.** Aprangos ir tekstilės (*ang. T & C*) pramonė yra viena seniausių ir didžiausių pasaulio pramonės šakų, kuri sudaro didžiąją produkcijos gamybos, užimtumo ir prekybos dalį daugelyje besivystančių pasaulio šalių. Todėl ne išimtis, kad ir Lietuvoje ši pramonės šaka taip pat yra viena iš daugiausiai darbo vietų sukuriančių apdirbamosios pramonės šakų, kurioje šiuo metu dirba apie 26 tūkst. žmonių (LATIA, 2015). Atsižvelgiant į šios pramonės svarbą pasaulio šalių ekonomikai, kiekvienais metais verslininkai ir ekonomistai vis daugiau dėmesio skiria šio sektoriaus augimo ir vystymosi tendencijoms analizuoti ir galimybių, skirtų didinti šios pramonės produktyvumą, paieškai (Keane ir Dirk, 2008).

Mokslininkai sutinka, kad aprangos ir tekstilės pramonės šakos ekonominių rodiklių analizė ir vystymosi tendencijų ir prognozių kūrimas yra aktualus reiškinys dėl kelių priežasčių. Pirmiausia, aprangos ir tekstilės sektoriaus plėtra skatina tekstilės produktų pardavimus ir eksportą į užsienio šalis, kas leidžia kelti šalies ekonomikos lygį ir sukuria pridėtines pajamas į šalių biudžetus. Antra, šios pramonės plėtra padeda kelti gyventojų užimtumo lygį, kas yra labai svarbu siekiant kurti konkurencingos ir ekonomiškai patikimos šalies įvaizdį pasaulinėje rinkoje ir mažinti emigracijos srautus. Brenton ir kt. (2007) teigimu, analizuojamas sektorius sugeria daug nekvalifikuotos darbo jėgos, ne tik iš miesto, bet ir kaimo regionų, kas didina kaimo regionų darnaus vystymosi galimybes. Dar viena priežastis, kodėl yra aktualu analizuoti aprangos ir tekstilės pramonės plėtros galimybes yra ta, jog nors aprangos ir tekstilės pramonė yra viena sparčiausiai augančių šakų pasaulyje, tačiau šiame verslo sektoriuje vyksta arši konkurencija tarp drabužių gamintojų, dizainerių ir siuvimo paslaugas teikiančių įmonių. Todėl įmonėms, siekiančioms išsilaikyti aprangos ir tekstilės pramonės rinkoje, aktualu ir svarbu ieškoti konkurencingumą rinkoje didinančių veiksnių į kuriuos atsižvelgus būtų galima vystyti ir tobulinti ne tik aprangos ir tekstilės pramonėje sukurtą produkciją, bet ir jos gamybos procesus.

**Projekto naujumas.** Nors aprangos ir tekstilės pramonė, jos kuriama pridėtinė vertė pasaulio ekonomikai yra aktualus tyrinėjimo objektas, tačiau ne naujas ir tyrimų šioje srityje atlikta nemažai. Pavyzdžiui, Taplin (2006) analizavo ES tekstilės ir aprangos pramonės restruktūrizavimą ir pertvarkymą, Keane ir Dirk (2008) tyrinėjo ir lygino atskirų žemynų (Azijos, Europos, Šiaurės Amerika, Centrinė Amerika, Rytų šalys ir Afrika) aprangos ir tekstilės industrijos plėtros strategijas, Smith ir kt. (2014) nustatinėjo regioninės pramonės katą ir jos modernizavimo skirtumus Rytų Europos aprangos ir tekstilės pramonėje, Ngai ir kt. (2014) daug dėmesio skyrė pažangių sistemų analizei tekstilės ir aprangos pramonės

tiekimu grandinėje, o Dunford (2016) analizavo Italijos aprangos ir tekstilės produktų eksporto į Kinijos rinkas galimybes ir tyrė kainų konkurencingumą.

Lietuvos mokslinėje literatūroje taip pat aptinkama mokslinių aprangos ir tekstilės pramonės tyrimų. Pavyzdžiui, Jucevičius ir Rybakovas (2010) vertino Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonėje veikiančių įmonių konkurencingumą, Strazdienė (2014) analizavo gamybos įmonių perėjimo nuo tekstilės gaminių iki individualizuotos gamybos, o Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacija (2015) pateikė Lietuvos ir pasaulio aprangos ir tekstilės sektorių raidos analizę ir tendencijų apžvalgą.

Deja, išanalizavus tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslinę literatūrą, pasigendama išsamios mokslinės informacijos apie aprangos ir tekstilės įmones, veikiančias verslas verslui (angl. *B2B*) sektoriuje ir apie jų konkurencingumą ne tik Lietuvos, bet ir užsienio aprangos ir tekstilės rinkoje. Taip pat nėra pateikiama konkurencingumo veiksnių, lemiančių šių įmonių įsitvirtinimą užsienio rinkose analizės. Pasigendama ir konkrečių siuvimo įmonių atvejų konkurencingumo analizių ir jų veiklos plėtros į užsienio rinkas galimybių studijų. Todėl šiame tyrime bus skiriamas didelis dėmesys UAB „Baltic Sewing Company“ įmonės konkurencingumo analizei ir jos plėtros į užsienio rinkas galimybių studijai rengti. Taikant kiekybinio tyrimo metodus bus parengta UAB „Baltic Sewing Company“ plėtros į užsienio rinkas studija.

**Projekto problema.** Nors aprangos ir tekstilės pramonės sektorius yra populiarus ir pasaulio ekonomikoje pelninga verslo sritis, o pradedančios šioje srityje veikti įmonės santykinai turi mažas investicines išlaidas šiam verslui pradėti, tačiau plėstis ir gerinti produkcijos gamybos procesus taip siekiant išsiskirti iš konkurentų ir užimti didesnę ne tik Lietuvos, bet ir užsienio rinkos dalį yra gana sudėtinga. Vienas iš esminių iššūkių, su kuriuo susiduria šalies aprangos ir tekstilės sektorius šiuo metu – tai žemas produktyvumas, santykinai maža sukuriama pridėtinė vertė. Todėl būtina skirti daugiau dėmesio technologijų vadybai, inovacijoms. Tačiau dėl investicijų stokos inovacijų diegimo tiek gamybos, tiek tiekimo grandinių procesuose, konkurencija su ekonomiškai stipriomis šalimis yra labai sudėtinga. Todėl siekiant plėsti Lietuvos tekstilės įmonių veiklą į užsienio rinkas technologijų diegimas yra neišvengiamas. Remiantis tendencijomis ir statistinio pagrindo įžvalgomis, nors Lietuva yra besikeičianti valstybė tarptautinėje rinkoje ir pigią bei nekvalifikuotą darbo jėgą vis dažniau bando pakeisti technologijomis, tačiau siuvimo pramonė vis dar bando konkuruoti darbo jėgos kaina su pigesnėmis Rytų šalimis. Atsižvelgiant į tai kyla probleminis klausimas, kokios galimybės Lietuvos siuvimo įmonėms konkuruoti su Rytų šalimis užsienio šalių rinkose?

**Objektas** – Lietuvos siuvimo pramonės plėtros į užsienio rinkas galimybės.

**Tikslas** – įvertinti Lietuvos siuvimo pramonės plėtros į užsienio rinkas galimybes.

## **Uždaviniai:**

1. Atskleidus konkurencingumo sampratą, identifikuoti konkurencingumo veiksniai aprangos ir tekstilės pramonės kontekste.
2. Pateikti apžvalgą apie dabartinės situacijos ir plėtros tendencijų Rytų šalių ir Lietuvos siuvimo pramonės sektoriuje analizę.
3. Nustatyti veiksniai, formuojančius ir darančius įtaką siuvimo pramonės konkurencingumui.
4. Suformavus UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencingumo „deimantą“ išryškinti įmonės plėtros stipriąsias, silpnąsias puses, galimybes bei grėsmes;

**Metodai:** mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė, ekspertų apklausa.

Mokslinės literatūros analizė buvo taikyta siekiant atskleisti konkurencingumo sampratą ir identifikuoti konkurencingumo veiksniai aprangos ir tekstilės pramonės kontekste.

Statistinių duomenų analizė buvo taikyta siekiant apžvelgti potencialių plėtros kryptių (Ukrainos, Bulgarijos, Ukrainos) ir Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės tendencijas.

Ekspertų apklausos metodas buvo taikytas siekiant suformuoti UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencingumo „deimantą“ ir išryškinti įmonės plėtros stipriąsias, silpnąsias puses, galimybes bei grėsmes.

**Projekto struktūra.** Pirmojoje darbo dalyje buvo atlikta Lietuvos siuvimo pramonės plėtros į užsienio rinkas problemos analizė.

Antrojoje darbo dalyje pateikiama konkurencingumo samprata aprangos ir tekstilės pramonės kontekste bei identifikuojami konkurencingumą lemiantys veiksniai ir konkurencingumo modelių analizė. Taip pat analizuojama Lietuvos siuvimo pramonės esama situacija. Kadangi praktinėje dalyje bus analizuojamos plėtros galimybės į Rytų šalių (Rumunijos, Bulgarijos ir Ukrainos) rinkas šioje darbo dalyje pristatoma šių šalių aprangos ir tekstilės sektoriaus esama situacija ir tendencijos.

Trečiojoje darbo dalyje pateikiama empirinio tyrimo metodinė schema, pristatomas tyrimo tikslas, uždaviniai metodai, tiriamųjų kontingentas bei tyrimo organizavimas.

Ketvirtojoje darbo dalyje pateikiami UAB „Baltic Sewing Company“ ekonominių rodiklių analizės rezultatai. Taip pat analizuojama įmonės vidinė ir išorinė aplinka bei identifikuojamos stiprybės. Tai pat aptariami ekspertų apklausos rezultatai, kuriais remiantis pristatomas įmonės dvigubo „Deimanto“ modelis ir įmonės stipriosios ir silpnosios pusės užsienio rinkoje.

# 1. LIETUVOS SIUVIMO PRAMONĖS PLĖTROS Į UŽSIENIO RINKAS PROBLEMOS ANALIZĖ

Šiandieninėje verslo industrijoje aprangos ir tekstilės pramonė yra viena didžiausių pramonės šakų visame pasaulyje, sukurianti ne tik ekonominę pridėtinę vertę, bet ir didinanti užimtumą besivystančiose šalyse, ypač tuose regionuose, kur alternatyvių darbo vietų gali būti sunku rasti. Pavyzdžiui, Europos Sąjungoje, šiame sektoriuje dominuoja mažos ir vidutinės įmonės išsidėsčiusios tam tikrose regionuose, kurie yra labai priklausomi nuo šio sektoriaus (Commission of the European Communities, 2015). Pagrindinis šio sektoriaus plėtros tikslas yra aprangos ir tekstilės produktų eksporto didinimas į užsienio rinkas. Tačiau nors aprangos ir tekstilės pramonės sektorius yra populiarus ir pasaulio ekonomikoje pelninga verslo sritis, o pradedančios šioje srityje veikti įmonės santykinai turi mažas investicines išlaidas šiam verslui pradėti, tačiau plėstis ir gerinti produkcijos gamybos procesus taip siekiant išsiskirti iš konkurentų ir užimti didesnę ne užsienio rinkos dalį yra gana sudėtinga. Remiantis tendencijomis ir statistinio pagrindo įžvalgomis, nors Lietuva yra besikeičianti valstybė tarptautinėje rinkoje ir pigią bei nekvalifikuotą darbo jėgą vis dažniau bando pakeisti technologijomis, tačiau siuvimo pramonė vis dar bando konkuruoti darbo jėgos kaina su pigesnėmis Rytų šalimis. Atsižvelgiant į tai, kyla probleminis klausimas, kokios galimybės Lietuvos siuvimo įmonėms konkuruoti su Rytų šalimis užsienio šalių rinkose?

Su šia problema susiduria ir viršutinių drabužių gamybos įmonė UAB „Baltic Sewing Company“. Analizuojant įmonės rinką pastebima, kad jos gaminamas asortimentas yra orientuotas į 6 pagrindines rinkas: Švediją, Norvegiją, Suomiją, Angliją, Prancūziją ir Olandiją. Iš visų šių šalių įmonė turi lojalius klientus, kurie nuolat užsako produkciją. Tačiau pastebima tendencija, kad dažnai užsakovai yra mažos arba vidutinės, naujai besikuriančios įmonės, kurių gamybos užsakymai apsiriboja mažais arba vidutiniais produkcijos kiekiais. Atsižvelgiant į tai, įmonei būtina orientuotis į šį rinkos segmentą, gaminant produkciją mažesniais kiekiais, bet aukštesnėmis kainomis, taip išskiriant save iš konkurentų arba plėsti verslą į naujas rinkas, šiuo atveju į Rytų šalis.

Anot Williamson (2012) įmonių produkto/paslaugos įvedimas į užsienio rinkas reikalauja didelio įmonių tarptautinio dalyvavimo užsienio rinkose portfelio ir ilgametės patirties, efektyvaus įmonės valdymo (planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės) bei gebėjimo tinkamai vykdyti užsienio rinkų stebėjimą ir atlikti surinktos informacijos analizę. Šie rinkos analizės metodai reikalingi siekiant didinti dalyvavimo užsienio rinkose efektyvumą. Tačiau, renkant informaciją apie patrauklias verslo plėtrai užsienio rinkas, įmonės susiduria su keletu problemų.

Pirmiausia, mažos arba vidutinės aprangos ir tekstilės sektoriaus įmonės, rinkdamos tam tikrą specifinę informaciją apie užsienio rinkas, dažnai pasidomi tik produktų eksporto ir importo į užsienio šalių rinkas politine, teisine aplinka bei mokestine sistema. Tačiau, anot Williamson (2012), pasigendama įmonių dėmesio ir patirties analizuojant prekių ar paslaugų paklausos užsienio šalyje situaciją bei įmonių konkurencingumo užsienio rinkose lygio nusistatymo. Dažnai šių veiksmų neatlikimas ir gilesnis užsienio rinkos konkurencingumo analizės trūkumas nulemia įmonių nesėkmingą plėtrą į užsienio rinkas, kas kartu rodo nepasiteisinusias investicijas ir patirtus nuostolius.

Ši problema būdinga ir UAB „Baltic Sewing Company“. Nors įmonė prioritetu laiko Rumunijos, Bulgarijos ir Ukrainos rinkas tačiau įmonė šiuo metu nėra surinkusi pakankamo informacijos kiekio, kad galėtų objektyviai įvertinti savo konkurencinį pranašumą šiose rinkose. Tokį UAB „Baltic Sewing Company“ rinkų pasirinkimą lėmė pagrindiniai kriterijai, į kuriuos atsižvelgia visos šalys t.y. lanksti šalių muitų sistema, palanki mokesčių sistema ir didelė vartotojų rinka. Tačiau įmonė nėra parengusi šių šalių ekonominių rodiklių ir rinkos konkurencingumo analizės, kas rodo, kad įmonei prieš investuojant į verslo plėtrą šių šalių rinkose būtina detaliai išanalizuoti ekonominius šių rinkų rodiklius bei identifikuoti konkurencinius pranašumus ir įėjimo į rinkas barjerus.

Antra priežastis, mažinanti aprangos ir tekstilės sektoriaus įmonių konkurencingumą yra nepakankamas mokslinių tyrimų skaičius ir naujausių statistinių duomenų analizės ekonomikos srityje trūkumas. Renkant informaciją apie užsienio rinkas, kuriose konkrečios įmonės planuoja importuoti savo produkciją, pasigendama įmonių analitinių gebėjimų atliekant konkurencingumo vertimą užsienio šalių rinkose srityje. Žinant, kad visose šalyse konkurencingumo varomosios jėgos kinta, svarbu analizuoti naujausius mokslinius tyrimus, nes pasenusių duomenų naudojimas ir klaidingas konkurencinio pranašumo veiksnių identifikavimas, gali pasunkinti įėjimo į rinką barjerus ir lemti įmonės plėtros nesėkmę ir įmonės nuostolius.

Analizuojant UAB „Baltic Sewing Company“, pasigendama tyrimų ar plėtros studijų, kuriuose būtų įvertintas įmonės konkurencinis pranašumas užsienio rinkose. Kaip rodo dokumentų analizė, pagrindiniu naujų rinkų paieškų šaltiniu įmonė laiko dalyvavimą užsienio parodose ir kontaktų su užsienio aprangos ir tekstilės įmonėms užmezgimą. Tačiau įmonėje pasigendama konkurencinio pranašumo, varomųjų jėgų nusistatymo, sprendimų priimtų analitinio mąstymo. Šių funkcijų nebuvimas įmonėje mažina įmonės konkurencinį pranašumą Rytų rinkose. Aiškių konkurencinio pranašumo veiksnių nebuvimas gali pasunkinti įėjimo į Rytų šalių rinkas barjerus ir lemti įmonės plėtros nesėkmę ir įmonės nuostolius.

Trečia priežastis, mažinanti aprangos ir tekstilės sektoriaus įmonių galimybes konkuruoti užsienio rinkose yra ta, kad įmonių vadovai dažnai pervertina savo gebėjimus ir siekdami sutaupyti atsisako užsienio

rinkos tyrimų, kuriuose rinkotyros specialistai arba mokslininkai pateikia įėjimo į užsienio rinką barjerų gaires. Svarstoma problema čia yra ta, kad nors aprangos ir tekstilės gamintojai dažniausiai teigia, kad jie patys atlieka rinkos analizes, tačiau realybėje šio sektoriaus įmonės retai kada turi maksimalių gebėjimų ir resursų šiai užduočiai atlikti.

Analizuojant UAB „Baltic Sewing Company“ taip pat pastebima, kad įmonė, siekdama taupyti veiklos sąnaudas ir didinti efektyvumą, taupo analitinių tyrimų srityje. Paskutinių 5 metų laikotarpiu įmonė nėra užsakiusi nei vieno užsienio rinkos tyrimo, kas rodo, kad įmonės finansinė padėtis neleidžia investuoti į ekonominius ir marketingus tyrimus, kas mažina įmonės konkurencinį pranašumą Rytų šalių rinkose.

Išanalizavus visas tris informacijos rinkimo apie užsienio šalių rinkas problemas, svarbu paminėti ir dar keletą iššūkių su kuriais susiduria Europos šalių aprangos ir tekstilės įmonės. Šiuo metu pagrindinės aprangos ir tekstilės sektoriuje veikiančių įmonių problemos – tai žemas produktyvumas, santykinai maža sukuriama pridėtinė vertė, bei, žinoma, mažas konkurencingumas tarptautinėje rinkoje (LATIA, 2015). Konkurencingumo problema ypač aktuali toms įmonėms ir šalims, kurios neturi išskirtinių konkurencinių pranašumų. Deja, bet daugelis Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus įmonių bei visas sektorius priklauso būtent tokiai kategorijai (Jucevičius, 2009).

Nors naujausi statistiniai duomenys rodo, kad Lietuvoje aprangos ir tekstilės sektorius auga ir kiekvienas metais šiame sektoriuje įsidarbina vis daugiau žmonių, tačiau, remiantis Lietuvos statistikos departamento pateikta statistika, 2016 m. Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės sektorius sudarė 27 % nuo visų apdirbamojoje gamyboje užimtų žmonių, kai pagal pagaminamos pramonės produkcijos apimtį tais pačiais metais aprangos ir tekstilės sektoriui teko beveik 17% nuo visame apdirbamosios gamybos sektoriuje pagaminamos produkcijos (Lietuvos statistikos departamentas, 2016). Šie statistiniai rodo žemą produktyvumo šalyje lygį. Svarbu akcentuoti, kad žemas aprangos ir tekstilės sektoriaus produktyvumas Lietuvoje yra nulemtas ne tik dėl sektoriaus specifinių charakteristikų, bet bendrai imant Lietuvos ekonominio išsivystymo lygio ir palyginti menko viso ūkio produktyvumo. Atskiri sektoriai sunkiai gali išsiveržti į priekį ir ženkliai aplenksti bendrąją situaciją šalyse. Mažėjanti sektoriaus apimtis neabejotinai liudija apie sudėtingas veiklos sąlygas, ypač, kai vertinamas pramonės šakos konkurencingumas ne vien tik vietos sąlygose, konkuruojant su kitais Lietuvos apdirbamosios gamybos sektoriais, bet ir kalbant apie globalią konkurenciją, tarptautinėse tekstilės gaminių ir drabužių rinkose (Jucevičius, 2009).

Apie sektoriaus konkurencingumą ir konkurencingumo lygio pokyčius spręsti taip pat galima ir pagal duomenis apie atskirų įmonių veiklos rezultatus. Tekstilės gaminių gamybos veikloje maždaug 2/3 įmonių veikia pelningai ir 1/3 nuostolingai. Šis santykis išlieka pastovus. Analizuojant statistinius duomenis pastebėta, kad drabužių siuvimo ekonominėje veikloje veikiančių nuostolingai dirbančių įmonių skaičius

per 2010-2016 m. pastoviai mažėjo. 2016 m. pelningai veikiančių įmonių santykis buvo didesnis nei nuostolingai dirbančių įmonių.

Ekonomikoje apie konkurencingumą sprendžiama ir pagal produktų eksportą ir importą – „apie konkurencingumo mažėjimą paprastai signalizuoja importo didėjimas ir eksporto mažėjimas“ (A dictionary of business and management, 2006). Kaip rodo naujausia statistika, šiandien visame pasaulyje, įskaitant ir Rytų šalis, tekstilės ir aprangos eksportas auga. Per 2010 – 2016 metų laikotarpį viso sektoriaus produktų eksportas išaugo 2,5 karto, o aprangos eksportas augo daugiau (2,0 karto) negu tekstilės eksportas (1,7 karto). Šis faktas įrodo, kad pasauliniu lygmeniu aprangos ir tekstilės rinka yra konkurencinga. Tačiau analizuojant Lietuvos aprangos ir tekstilės statistinius duomenis matoma, kad aprangos ir tekstilės importas viršija eksportą, kas leidžia teigti, kad Lietuvos aprangos ir tekstilės sektoriuje yra jaučiamas prekybos balanso deficitas, kas turi įtakos konkurencingumo mažėjimui užsienio rinkose.

Remiantis ekonominių rodiklių analize matoma, kad Lietuva, vis dar esant nepalankiai ekonominei bei politinei situacijai ES, turėdama ne mažą potencialą šioje šakoje sugeba išsilaikyti, nors žinoma, reiktų pripažinti, kad nepaisant didesnių įmonių pastangų išeiti į užsienio rinkas su savo vardu ir kolekcijomis, daugelis mažesnių veikia subrangos pagrindu. Iš vienos pusės tai padeda susipažinti su reikalavimais keliamais produkcijai užsienio rinkose, tačiau tos produkcijos realizavimas bei pritaikymas vartotojams, kaip svarbiausia iš grandžių norint skverbtis į užsienio rinkas, lieka „tamsi zona“ Lietuvos gamintojams.

Apibendrinant Lietuvos siuvimo plėtros į užsienio rinkas problemos analizės rezultatus, galima teigti, kad Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus situacija užsienio paklausos sąlygų požiūriu nėra gera. Patekti į naujas rinkas yra sudėtinga, dėl įmonių marketingo patirties stokos bei nepakankamo pasinaudojimo tarptautiniais logistikos ir distribucijos kanalais. Be to, rinkoje vyrauja pirkėjai orientuoti į žemiausią kainą, o tai priverčia įmones konkuruoti kaštų pranašumais. Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės įmonių pagrindiniai konkurentai yra ne Europos Sąjungos valstybių įmonės, o trečiųjų šalių įmonės, kurios turi darbo jėgos kiekio, kainos ir technologinį pranašumą. Kaip parodė Lietuvos siuvimo pramonės įmonių ekonominių rodiklių analizė, tame tarpe ir UAB „Baltic Sewing Company“, pagrindinis tikslas yra finansinis stabilumas rinkoje, tačiau ne veiklos plėtra užsienio rinkose ir didesnis pelnas. Šią išvadą patvirtina faktas, kad Lietuvos siuvimo įmonės susiduria su žemo produktyvumo santykinai maža sukuriama aprangos ir tekstilės įmonių pridėtinės vertės, bei žinoma, mažo konkurencingumo problema tarptautinėje rinkoje. Konkurencingumo mažėjimą užsienio rinkose lemia kelios priežastys. Pirmiausia, Lietuvos siuvimo įmonės siekdamos mažinti veiklos sąnaudas ir didinti įmonės veiklos efektyvumą per mažai investuoja į rinkos tyrimus, kas lemia informacijos apie Rytų šalių rinkas stoką. Antra priežastis, Lietuvos siuvimo paslaugų įmonių nėra identifikavusios konkurencinio pranašumo veiksmių ir varomųjų

jėgų Rytų šalių rinkose. Trečia priežastis, įmonės pervertina save ir rinkos tyrimus atlieka pačios, kas suteikia daugiau priežasčių abejoti įmonių pajėgumais konkuruoti Rytų rinkose. Ekonomikoje apie konkurencingumą sprendžiama ir pagal produktų eksportą ir importą. Analizuojant Lietuvos aprangos ir tekstilės statistinius duomenis matoma, kad aprangos ir tekstilės importas viršija eksportą, kas leidžia teigti, kad Lietuvos aprangos ir tekstilės sektoriuje yra jaučiamas prekybos balanso deficitas.



## 2. LIETUVOS SIUVIMO PRAMONĖS PLĖTROS Į UŽSIENIO RINKAS TEORINIAI SPRENDIMAI

Siekiant atskleisti siuvimo pramonės plėtros į užsienio rinkas galimybes, šiame darbo skyriuje pateikiama konkurencingumo samprata aprangos ir tekstilės pramonės kontekste bei identifikuojami konkurencingumą lemiantys veiksniai ir konkurencingumo modelių analizė. Taip pat analizuojama Lietuvos siuvimo pramonės esama situacija. Kadangi praktinėje dalyje bus analizuojamos plėtros galimybės į Rytų šalių (Rumunijos, Bulgarijos ir Ukrainos) rinkas šioje darbo dalyje pristatoma šių šalių aprangos ir tekstilės sektoriaus esama situacija ir tendencijos.

### 2.1. Įmonių konkurencingumo samprata ir jį lemiantys veiksniai

Per pastarąjį dešimtmetį terminas konkurencingumas buvo plačiai naudojamas. Ankstesni tyrimai rodo, kad analizuoti klausimai daugiausiai buvo skirti išaiškinti konkurencingumo svarbą ir reikšmę ekonominės gerovės didinimui. Šalies konkurencingumą lemia jos ūkio sektorių, o pastaruosius – konkrečių įmonių konkurencingumas (Jucevičius, 2009). Pastarasis – pačių įmonių prioritetas uždavinys. Konkurencingumo svarba ir jo reikšmė pastebima ir ES kontekste, kurios pagrindinis uždavinys, ES tapimas konkurencingiausia ir dinamiška, žiniomis grindžiama ekonomika pasaulyje, galinti užtikrinti tvarų ekonomikos ir darbo užimtumo augimą, didesnę socialinę sanglaudą. Šiame kontekste susiduriame ne tik su konkurencingumo koncepcijos tobulinimu, bet kartu ir su konkurencingumą tarp ES regionų didinančių veiksnių identifikavimu.

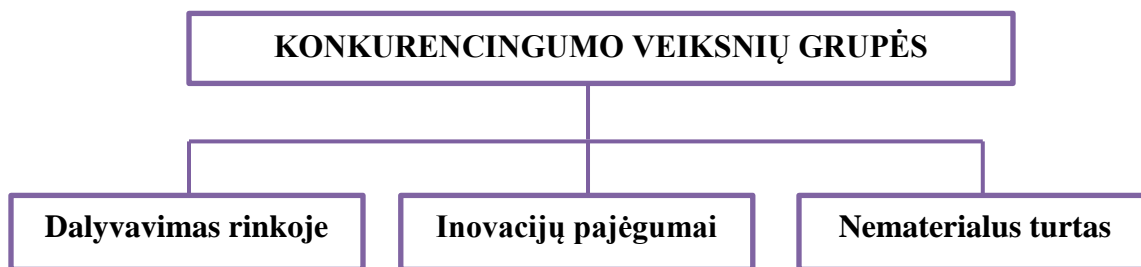
Prieš analizuojant konkurencingumo veiksnius, būtina identifikuoti konkurencingumo sampratą makroekonomikos ir mikroekonomikos kontekste.

*Konkurencingumas mikroekonomikos lygmenyje.* Įmonių arba mikroekonomikos lygmenyje konkurencingumo sąvoka interpretuojama aiškiai ir paprastai. Šiame lygmenyje konkurencingumas yra suprantamas, kaip įmonės pajėgumas konkuruoti, augti ir būti pelninga rinkoje. Šiame lygmenyje konkurencingumas apima įmonių gebėjimą nuosekliai ir pelningai gaminti produktus, kurie atitinka atviros rinkos reikalavimus pagal kainą, kokybę, bei įmonės gebėjimus užimti kuo didesnę rinkos dalį. Kitu atveju, įmonės, kurios nesugeba užimti savo rinkos dalies, lieka nekonkurencingos ir anksčiau ar vėliau išsineša iš verslo (The European Commission, 2014).

*Konkurencingumas makroekonomikos lygmenyje.* Lyginant konkurencingumo koncepciją mikro ir makro ekonomikos lygmenyse, pastebima, kad makroekonomikos konkurencingumo koncepcija yra skirtingai apibrėžta ir labiau ginčijama. Konkurencingumo makroekonomikos lygmenyje sąvoka siejama su

šalies arba regionų ūkių pelningumu ir ES ir pasaulio kontekste. Siekiant didinti valstybės arba regiono konkurencingumą, pagrindiniu uždaviniu yra laikoma ekonominės politikos tobulinimas (Masson, MacKerron ir Fernie, 2017). Tačiau naujausiuose tyrimuose teigiama, iš esmės ekonominės politikos sąvoka yra labai plati ir pavojinga, o jos interpretacija ir suvokimas vis dar yra formavimosi etape, kas leidžia abejoti konkurencingumo makro lygmenyje tyrimais.

Įmonių konkurencingumui ir verslo sėkmei nemažą įtaką turi ne tik politika, bet ir specifiniai bei bendrieji konkurencingumo veiksniai (Jucevičius, 2009). Todėl analizuojant galimas konkurencingumo didinimo prielaidas svarbu įvertinti visą veiksnių kontekstą. Atsižvelgiant į tai, kad darbo objektu buvo pasirinkta aprangos ir tekstilės pramonė ir joje veikiančios gamintojų įmonės, žemiau bus identifikuojami ir charakterizuojami konkurencingumo veiksniai būdingi šiam sektoriaus įmonėms.



8 pav. Aprangos ir tekstilės pramonės gamintojų konkurencingumo veiksnių grupės  
(sudaryta autoriaus remiantis Battaglia ir kt., 2014)

**Dalyvavimo rinkoje veiksnių grupė.** Dalyvavimas rinkoje apibrėžia įmonės ekonomikos konkurencinio pajėgumo veiksnius. Vienas svarbiausių konkurencinių veiksnių, apibrėžiančių įmonės veiklos sėkmę, yra gebėjimas generuoti pelną vidutinės trukmės laikotarpiu. Kiti veiksniai, nusakantys įmonės konkurencingumo lygį, yra nuosavo kapitalo grąža, pardavimų grąža ir grynujų pinigų srautas. Taip pat prie svarbių įmonių konkurencingumo veiksnių yra priskiriamas įmonės pelningumas. Pelningumas dažniausia vertinamas pagal keturis rodiklius: apyvartą, įmonės esamus ir potencialius klientus, produktų paklausą ir naujų verslo partnerių atsiradimo lygį (Battaglia ir kt., 2014)

**Inovacijų pajėgumai.** Inovacijos yra pagrindinis ekonomikos augimo šaltinis ir plėtros veiksnys. Skirtingų kryptių inovacijų plėtra lemia skirtingas empirinių prognozes, lemiančias atskirų pramonės šakų konkurencingumą. Inovacijos apima skirtingas technologines naujoves, kurios skirstomos į dvi grupes: technines ir organizacines. Todėl analizuojant konkurencingumą labai svarbu įvertinti inovacijų našumo veiksnį, atsižvelgiant į tokius kriterijus kaip: naujų produktų kūrimą, pažangių žaliavų naudojimą, planavimo įrankių ir mokymo personalo įgyvendinimo inovacijas ir pan.

**Nematerialus turtas.** Konkurencingumas priklauso nuo „kokybės“, turimų išteklių „kiekio“ ir įmonių gebėjimo optimizuoti jų naudojimą. „Išteklių“ pagrindu yra laikomas nematerialus turtas. Santos (2014) analizuodamas įmonės turto tipologijas teigia, kad materialusis turtas apima finansinius ir fizinius išteklius rezervus, pavyzdžiui, augalų, įrangos ir žaliavų atsargas, o nematerialusis turtas apima reputaciją, gamybos technologiją ir žmogiškuosius išteklius. Pastarasis taip pat apima kultūrą, mokymus ir darbuotojų kompetencijas, jų atsidavimą darbui ir lojalumą.

Analizuojant aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumo veiksmų kategorijas, taip pat svarbu aptarti ir Jucevičiaus (2009) metais siuvimo pramonės konkurencingumo tyrime taikytą konkurencingumo tyrimo metodologiją. Nuo 1979 m. sudaromas Pasaulio ekonomikos forumas kasmet skelbia Globalaus konkurencingumo ataskaitas, kuriose analizuojami įvairūs veiksniai, kurie leidžia šalims užtikrinti ekonominį augimą ir ilgalaikę gerovę. Daugelyje pasaulio šalių šios ataskaitos laikomos atskaitos tašku, kuris padeda nustatyti šalies konkurencingumo būseną vertinant su kitomis pasaulio šalimis, apibrėžti barjerus, trukdančius stiprinti šalių konkurencingumą, taip pat leidžia kurti šių barjerų įveikimo strategijas. Šalies konkurencingumo metodologija buvo nuolat tobulinama, atsižvelgiant į paskutinius šioje srityje vykdomus tyrimus. 2004 metais buvo pasiūlytas Globalaus ekonomikos forumo 60 World Economic Forum <http://www.weforum.org/en/index.htm> 91 konkurencingumo indeksas (Global Competitiveness Index), kuris šiuo metu apima 12 pagrindinių parametru, leidžiančių pateikti visapusišką, skirtinguose ekonominio vystymo etapuose esančių šalių, konkurencingumo vertinimą. Konkurencingumo vertinimas apima žemiau pateiktame paveiksle pateiktas dimensijas:

- viešosios institucijos (angl. institutions);
- viešoji infrastruktūra (angl. infrastructure);
- makroekonominis stabilumas (macroeconomic stability);
- sveikata ir pagrindinis išsilavinimas (health and primary education);
- aukštasis išsilavinimas ir profesinis parengimas (higher education and training);
- paslaugų rinkos efektyvumas (goods market efficiency);
- darbo rinkos efektyvumas (labor market efficiency);
- finansinės rinkos išvystymas (financial market sophistication);
- technologinis lygis (technological readiness)
- rinkos dydis (market size);
- įmonių rafinuotumas (business sophistication);
- inovacijų potencialas (innovation).

Išanalizavus konkurencingumo sampratą ir jį lemiančius veiksnius, galima teigti, kad siaurąją prasme konkurencingumas gali būti apibrėžiamas kaip įmonių pajėgumas konkuruoti, augti ir būti pelninga rinkoje, o plačiąją prasme, tai ekonominės politikos rodiklis, rodantis bendrą šalies ūkių pelningumą tam tikro regiono (Pasaulio, Europos ir kt.) mastu. Pagrindiniai veiksniai rodantys įmonių konkurencingumą nacionalinėje ir tarptautinėje rinkoje yra skirstomi į tris grupes: rinkos veiksmus, inovacijų pajėgumus ir nematerialų turtą. Rinkos veiksmų veiksnių grupė apima tokius veiksnius, kaip gebėjimą generuoti pelną vidutinės trukmės laikotarpiu, nuosavo kapitalo grąža, pardavimų grąža ir grynujų pinigų srautas ir įmonės pelningumas (apyvarta, įmonės esamų ir potencialių klientų produktų paklausa ir naujų verslo partnerių atsiradimo lygis). Inovacijų pajėgumo veiksnių grupė inovacijų našumo veiksnius (technines ir organizacines naujoves), naujų produktų kūrimą, pažangių žaliavų naudojimą, bei planavimo įrankių ir mokymo personalo įgyvendinimo inovacijas. Ir paskutinė nematerialaus turto veiksnių grupė apima įmonės produkto kokybę, turimus išteklius (žmogiškuosius išteklius) ir gebėjimus juos optimizuoti.

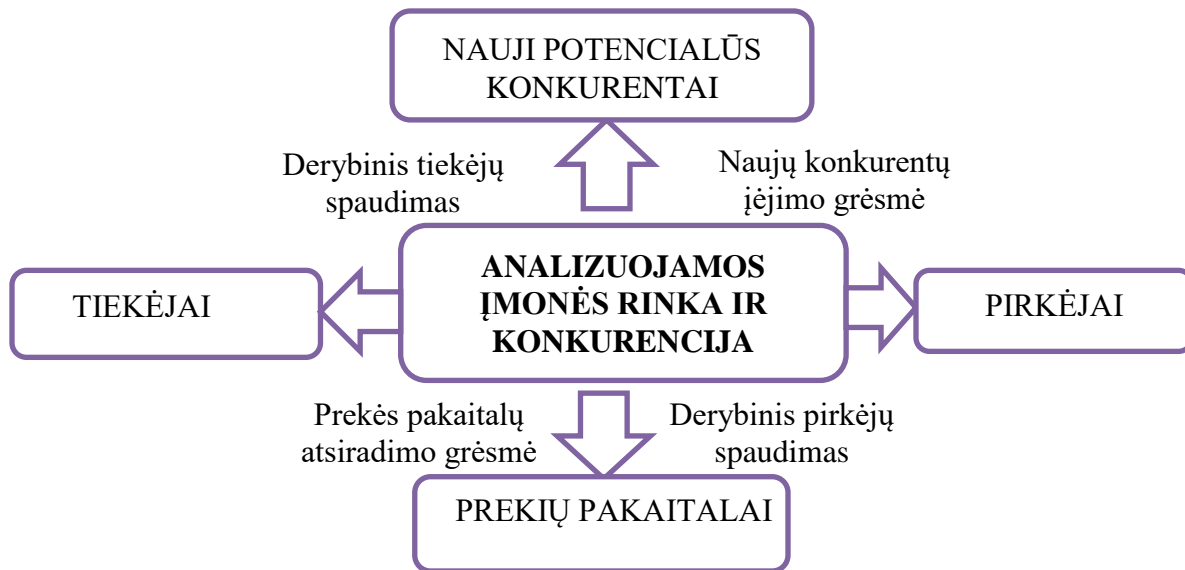
Išanalizavus konkurencingumą lemiančius veiksnius, svarbu išanalizuoti konkurencingumo modelius, kuriais remiantis yra vertinamas bendras šalių ūkių arba įmonių konkurencingumas nacionalinėje ir tarptautinėje rinkoje.

## **2.2. Įmonių konkurencingumo modelių analizė**

Pramonės, kito ūkio sektoriaus ar viso ūkio konkurencingumo vertinimas yra gana plačiai paplitęs tyrimų objektas pasaulyje. Konkurencingumo tyrimus atlieka tarptautinės organizacijos (Pasaulio bankas), nepriklausomų ekspertų grupės arba institutai (Tarptautinis vadybos plėtros institutas, Austrijos ekonominių tyrimų institutas ir kt.), tyrinėjantys bei reitinguojantys daugelio pasaulio valstybių konkurencingumą, taip pat atskirų šalių ekspertai, kurių tikslas - nustatyti savo šalies įmonių konkurencingumą bei tolimesnę pramonės ir paslaugų sektorių plėtros kryptis, atsižvelgiant į savo šalies ekonomikos specifiką ir esamą informacinį aprūpinimą (Pukelienė, Sabonienė, 2004). Pagrindinė tyrimų metodika yra paremta esamų konkurencingumo modelių taikymu arba jų modifikavimu skirtingose pramonės šakose.

Gerai žinoma, kad konkurencingumo modelių pagrindu yra laikomi konkurencingumą lemiantys veiksniai, kurie buvo išanalizuoti 1.1. poskyryje. Remiantis mokslinės bei taikomosios literatūros šaltiniais žinoma, jog konkurencingumo tyrimo modelių bei kitų metodų labai daug. Daugybė mokslininkų studijuoja šį, šiandieninei visuomenei labai aktualų procesą (Mítkutė ir Nagreckaitė, 2005). Tačiau visi konkurencingumo modeliai yra skirtingi ir ne visoms verslo sritims taikomi. Šiame darbo poskyryje pateiksime populiariausius ir dažniausiai aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumui vertinti

naudojamą M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelį (žr. 9 pav.) ir dvigubo Deimanto modelį (žr. 10 pav.).



**9 pav. Penkių konkurencinių jėgų modelis**

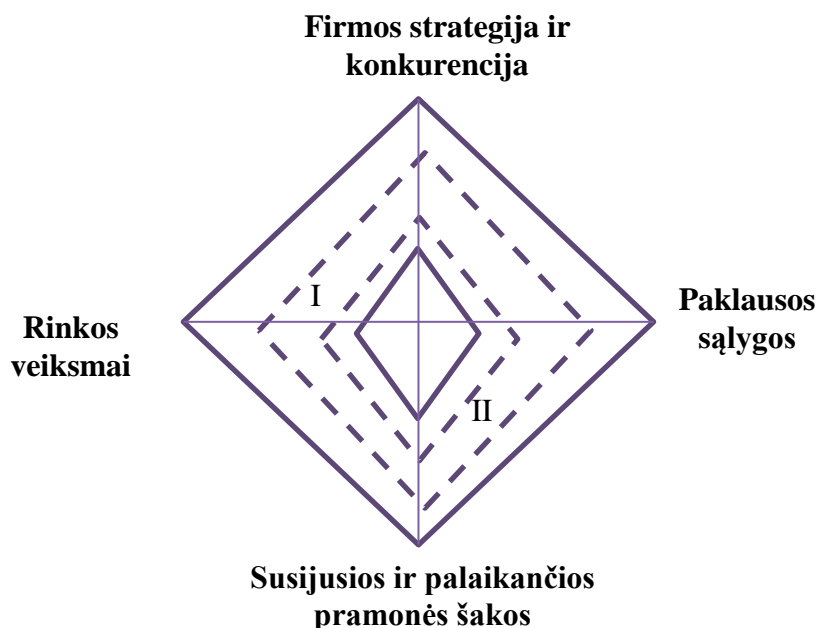
(Valentinavičius, 2009, p. 133)

Šis modelis yra paremtas tokiomis pagrindinėmis prielaidomis (Kragiannopoulos et al., 2005):

- Didelis konkurentų skaičius ir homogeniškumas;
- Dėmesys sutelkiamas ne į dviejų pakopų horizontalias grandines, sudarytas iš tiekėjų ir pirkėjų, o į trijų pakopų grandines, sudarytas iš tiekėjų, konkurentų ir pirkėjų;
- Vertikalių dimensijų požiūri modelis apima potencialius rinkos dalyvius bei pakaitalus, taip pat tiesioginius konkurentus.

M. Porterio Penkių jėgų turi savo struktūrinius veiksnius (tiekėjų derėjimosi galia, pirkėjų derėjimosi galia, pakaitalų grėsmė, naujų konkurentų atėjimo grėsmė, jau esama rinkos konkurencija), kurie įtakoja įmonę, pramonės šaką ar šalį konkurencinėse kovose. Norint įgyti konkurencinį pranašumą bei sumažinti trūkumus, verta labai atidžiai išanalizuoti kiekvieną iš šių veiksnių bei jų sudaromąsias dalis. Įvertinus šių struktūrinių veiksnių gausą bei įvairovę, dar kartą galima įsitikinti, jog konkurencingumo sąvoka yra labai įvairi ir daugiaspektė (Mitkutė ir Nagreckaitė, 2005).

**Dvigubo Deimanto modelis.** Pasaulyje yra labai daug mažų šalių, kurios vykdo tarptautinę prekybą, kaip pavyzdžiui Lietuva. Todėl svarbu pateikti integruotą - apibendrintą dvigubo Deimanto modelį, apimančią nacionalinę ir globalinę rinkas (žr. 10 pav.).



**10 pav.** Apibendrintas Dvigubo Deimanto modelis (Mitkutė ir Nagreckaitė, 2005)

Nacionalinis Deimanto modelis, nors M. Porter teigia priešingai, ne visada gali būti naudojamas tarptautiniam konkurencingumui nustatyti. Tarptautinėje rinkoje veikia daugiau įvairesnių veiksnių ir jėgų, nei vietinėje rinkoje. Tuo labiau, gebėjimą konkuruoti tarptautinėje rinkoje apibrėžia nacionalinis Deimantas bei globalinis Deimantas. Vadinasi, reikia įvertinti ir nacionalinius ir globalinius aspektus. Mitkutė ir Nagreckaitė, (2005) ši modelį savo darbe pristatė kaip tinkantį be išimties, visoms šalims.

Išorinis Deimantas modelyje simbolizuoja globalinę rinką. Šiuo atveju išorinio Deimanto dydis nekinta trumpuoju laikotarpiu. T.y. galima daryti prielaidą, kad tai nekintantis dydis. O vidinis Deimantas, atspindintis nacionalinę rinką, yra kintantis ir priklauso nuo šalies dydžio ir konkurencingumo. Punktyrais pažymėti du Deimantai (I ir II), esantys tarp nacionalinio ir globalinio deimantų, rodo, šiuo atveju, dviejų įmonių, pramonės šakų ar segmentų sugebėjimą konkuruoti tarptautinėje rinkoje. Trumpiau tariant, punktyriniai Deimantai parodo šalies konkurencingumą tarptautinėje rinkoje, apibrėžtą nacionaline ir globalia rinka. Punktyrinių Deimantų dydis, t.y. gebėjimas konkuruoti priklauso nuo paklausos sąlygų, susijusių ir palaikančių pramonės šakų, rinkos veiksnių ir įmonės strategijos. Būtent todėl, šiame modelyje buvo panaudoti du punktyriniai Deimantai, leidžiantys geriau suvokti, jog skirtingus subjektus skirtingai įtakoja rinkoje veikiančios jėgos ir kad skirtingų subjektų gebėjimas konkuruoti rinkoje yra nevienodas. Iš

to seka, kad tarpiniai Deimantai, veikiami įvairių jėgų, visuomet kinta nacionalinės ir tarptautinės rinkos ribose. Skirtumai tarp tarptautinių ir nacionalinio Deimantų atspindi tarptautinę ar multinacionalinę veiklą (Mitkutė ir Nagreckaitė, 2005). Taigi, labai svarbu paminėti, jog šis modelis leidžia įvertinti labai svarbų konkurencingumą lemiantį veiksni – tiesiogines užsienio investicijas. Tarptautinė veikla apima tiek į šalį ateinančias, tiek išeinančias tiesiogines užsienio investicijas.

Išanalizavus įmonių konkurencingumo modelius, galima daryti prielaidą, kad vertinant šiuolaikinių aprangos ir tekstilės sektoriuje veikiančių gamybos įmonių konkurencingumą, dažniausiai taikomi du konkurencingumo modeliai, tai yra M. Porterių 5 jėgų modelis ir dvigubo Deimanto modelis. Pirmasis modelis apima 4 struktūrinius veiksnius, tai yra tiekėjų derėjimosi galią, pirkėjų derėjimosi galią, pakaitalų grėsmę, naujų konkurentų atėjimo grėsmę ir jau esamą rinkos konkurenciją. Svarbu pabrėžti, kad šis modelis nėra priimtinas mažų gamybos įmonių konkurencingumo vertinimui, nes tarptautinėje rinkoje veikia daugiau, įvairesnių veiksnių ir jėgų, nei vietinėje rinkoje. Atsižvelgiant į tai, mažesnėms įmonėms, siekiant įsivertinti konkurencines galimybes užsienio rinkose, patogiausiu būdu naudoti dvigubo „Deimanto modelį“, kuris išsiskiria nacionalinio ir globalinio lygio varomosiomis jėgomis rinkose.

### **2.3. Esamos (Lietuvos) aprangos ir tekstilės pramonės situacijos ir plėtros tendencijų analizė**

Siekiant nustatyti Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės sektoriuje plėtros galimybes Rytų šalyse, svarbu charakterizuoti, kokia šiuo metu yra situacija ir kokios yra minėto sektoriaus plėtros tendencijos.

Lietuvos aprangos ir tekstilės sektorius turi ilgą ir gilias tradicijas. Praeityje Lietuva buvo pagrindinis aprangos ir tekstilės gaminių tiekėjas buvusioje Sovietų Sąjungoje. 1990 m. šiame sektoriuje dirbo apie 100 000 žmonių. Įstojus į ES, visos šio sektoriaus įmonės Lietuvoje buvo privatizuotos ir išmoko dirbti naujomis rinkos ekonomikos sąlygomis. Kai kurios įmonės buvo įsigytos vietinių, kai kurios – užsienio, daugiausia Skandinavijos šalių investuotojų. Daugelis siuvimo įmonių dažniausiai pigių darbo kaštų ir patogios geografinės padėties dėka, pradėjo teikti paslaugas pagrindinėms Europos ir JAV kompanijoms kaip *Next*, *Laura Ashley*, *Hugo Boss*, *H & M*, *Marks & Spencer*, *Nike*, *Decathlon* ir kitoms. Lietuva greitai užsitarnavo lanksčios ir aukštos kokybės produkciją gaminančios šalies vardą. Lietuvos aprangos ir tekstilės sektoriaus darbuotojų dauguma – moterys: jos sudaro beveik 70 procentų visų šios pramonės šakos darbuotojų. Nors dirbančiųjų skaičius šiame sektoriuje mažėja, tačiau pastaruosiu metu išlieka stabilus. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2009 m. šalies tekstilės įmonėse dirbo 7 657 darbuotojai, 2010 m. – 7141, 2011 m. – 7 198, 2012 m. – 7 635, o 2013 metais šis skaičius išaugo iki 8.233 žmonių. Preliminarūs 2014 m. sausio – lapkričio mėn. veiklos duomenys irgi atspindi panašias tendencijas.

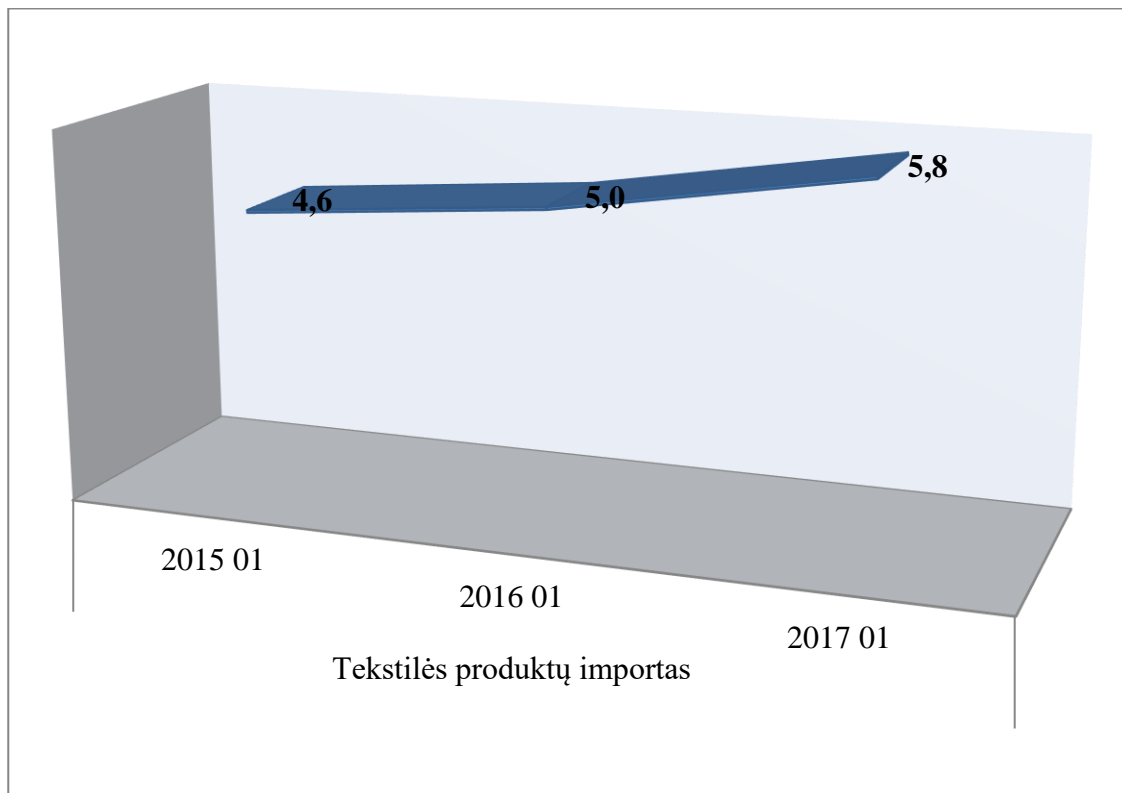
Lietuvos siuvimo sektorius taip pat pasižymi darbuotojų skaičiaus stabilumu – 2010 m. šiame sektoriuje dirbo 20 407 darbuotojų, 2011 m. – 19 888, 2012 m. – 19 819, 2013 m. – 20 426, 2014 m. lapkričio mėn. – 20 400 žmonių, 2015 m. – 21123. Remiantis naujausia statistika, dirbančių aprangos ir tekstilės sektoriuje Lietuvoje 2016 m. pradžioje buvo 26 tūkst., t.y. daugiau nei ketvirtadalis visų šalies apdirbamosios pramonės darbuotojų. O remiantis LATIA prognozėmis tikėtina, kad ilgalaikiu laikotarpiu iki 2025 m. Lietuvoje tekstilės, odos ir siuvimo sektoriuje darbuotojų skaičius nemažės ir jame dirbs apie 30 tūkst. žmonių.

Remiantis pateiktais 2016 m. paskutinio ketvirčio duomenimis, apdirbamosios pramonės apyvarta sudarė apie 1,5 mlrd. Eur. Pastebima, kad nuo 2013 m. apyvarta šiame sektoriuje tendencingai auga ir tuo pačiu kuria vis didesnę pridėtinę vertę šalies biudžete.

Lietuvos aprangos ir tekstilės sektorius, atsižvelgdamas į pastarojo laikotarpio sektoriaus makroekonominius rodiklius, 2016 –uosius pabaigė su teigiamais lūkesčiais. 2016 –ųjų metų ketvirtajame pusmetyje Lietuvos aprangos ir tekstilės sektoriaus gamybos apimtys, lyginant su atitinkamu 2015-ųjų metų laikotarpiu, siekė 5,5 procento. Europos aprangos ir tekstilės konfederacijos Euratex, atstovaujanti visų ES šalių aprangos ir tekstilės sektoriaus pozicijas, duomenimis tai buvo trečias geriausias rezultatas visoje ES.

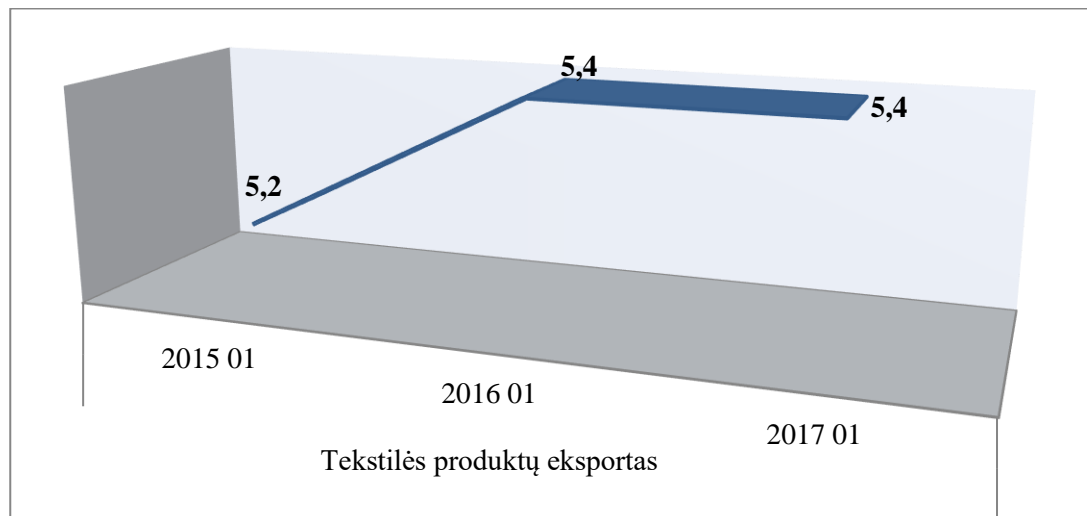
Analizuojant Lietuvos aprangos ir tekstilės sektoriaus importo rodiklius, 2015-2017 m. laikotarpiu pastebimos augimo tendencijos.





**1 pav. Tekstilės produktų importas į Lietuvos rinką  
(sudaryta remiantis International Trade Administration, 2017)**

Kaip matoma 1 pav. 2015 m. tekstilės produktų importas į Lietuvos rinką siekė 4,6 proc., 2016 m. išaugo 0,4 proc. ir siekė 5 proc., o 2017 m. dar labiau pakilo ir siekė 5,8 proc. Šis faktas rodo, kad Lietuva, kaip ir daugelis kitų vakarų Europos šalių, siekia skatinti aprangos ir tekstilės produktų importą į šalį, kad sukurtų pridėtinę vertę šalies biudžetui. Tačiau svarbu akcentuoti, kad nors 2017 m. pradžioje tekstilės produktų importas išaugo 0,8 proc. tačiau pats Lietuvos importo rodiklis nėra aukštas. Taip yra todėl, kad Lietuva prieš įstojant į ES stipriai priklausė nuo Rusijos ir net 80 proc. visos importuojamos tekstilės produkcijos buvo iš Rusijos ir tik 20 proc. iš kitų NVS šalių. Nors šalių skaičius iš kurių į šalį importuojama tekstilės produkcija palaipsniui augo, tačiau šiandien daugumai užsienio aprangos ir tekstilės aprangos sektoriaus gamintojų Lietuva nėra labai populiari šalis. Tai lemia daug priežasčių. Vertinant pagal dabartinę padėtį, Lietuvos tekstilės pramonės produktų silpną importo augimą lemia ne tik ekonominiai veiksniai, tokie kaip muitai, nepalanki verslo situacija, silpna ekonomika, bet ir politiniai - socialiniai veiksniai, tokie kaip karo grėsmė su Rusija ir pan. Be to, augantis tekstilės produktų importas didina konkurenciją tarp šalies vidaus aprangos ir tekstilės produktų gamintojų.



**2 pav. Tekstilės produktų eksportas į užsienio rinkas  
(sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamentu, 2017)**

Kaip rodo 2 paveiksle pateikti statistiniai duomenys, vietinė aprangos ir tekstilės pramonė svarbi Lietuvos ekonomikai. Vietinės gamybos tekstilės produktų eksportas 2015-2017 m. laikotarpiu išaugo 0,2 proc. Ir šiandien Lietuvos įmonės eksportuoja 90 proc. visos pagamintos produkcijos, iš kurios net 85 proc. parduodama ES šalių rinkose. Pagrindinės Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus eksporto kryptys: Vokietija, Švedija ir Jungtinė Karalystė. Be to, Lietuvos įmonės gerai žinomos kaip lininių drabužių gamintojos, kurios sėkmingai parduoda savo produkciją užsienyje. Šalyje pagamintos lininės aprangos visada rasite tarptautinėse parodose Japonijoje, Prancūzijoje. Šį asortimentą vertina ir noriai perka užsienio pirkėjai.

Kalbant apie stipriąsias aprangos ir tekstilės pramonės produktų eksporto puses, svarbu paminėti palankią Lietuvos geografinę padėtį. 2016 m. ES pripažino Lietuvą, kaip svarbų regioninį transporto centrą, jungiantį ES su Rytų šalimis, nes: Lietuvoje susikerta tarptautinės krovinių gabenimo linijos – šalį kerta 2 europinės reikšmės transporto koridoriai, Lietuvoje veikia tarptautiniai oro uostai (esantys centrinėje, rytinėje ir vakarinėje Lietuvos dalyse), tiesiogiai jungiantys su daugeliu Europos miestų, bei šalis turi šiauriausią neužšalantį jūrų uostą Baltijos jūroje – Klaipėdos jūrų uostą. Ši palanki geografinė situacija sukuria galimybes didinti aprangos ir tekstilės pramonės sektoriaus produkcijos eksporto galimybes į Rytų šalis.

Apibendrinant Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės sektoriaus tendencijas galima teigti, kad kaip ir anksčiau, taip ir paskutinių 3 metų laikotarpiu išlieka vienas didžiausių apyvartą sukuriančių sektorių šalies ekonomikoje. Be to, šiame sektoriuje dirba daugiau nei ketvirtadalis visų šalies apdirbamosios pramonės darbuotojų, tai gerina šalies darbingumo rodiklius. Tačiau importo ir eksporto statistinių rodiklių analizė atskleidė, kad paskutinių metų laikotarpiu aprangos ir tekstilės pramonės importas viršijo eksportą.

Šis faktas leidžia teigti, jog šiandien šiame sektoriuje yra jaučiamas prekybos balanso deficitai, kas turi įtakos Lietuvos valiutos svyravimams. Didėjant aprangos ir tekstilės pramonės produktų importo paklausai didėja šalies valiutos pasiūla. Ši situacija kelia grėsmę šalies valiutos nuvertėjimui ir bendram šalies konkurencingumo lygiui.

Siekiant didinti eksportą, būtina ieškoti kuo daugiau aprangos ir tekstilės produktų eksporto į užsienio rinkas krypti. Dėl šiai dienai palankios Rytų šalių ekonominės situacijos ir patikimų importo sąlygų aprangos ir tekstilės pramonės sektoriuje, tyrimo objektu buvo pasirinktas Lietuvos aprangos ir tekstilės produktų eksportas į Ukrainą, Bulgariją ir Rumuniją. Atsižvelgiant į tai, sekančiame skyriuje aptariamos šių šalių aprangos ir tekstilės pramonės esamos situacijos ir plėtros tendencijų analizė

## **2.4. Esamos potencialios užsienio rinkos aprangos ir tekstilės pramonės situacijos tendencijų analizė**

Nors Lietuvos eksporto strategija yra nukreipta į diversifikaciją ir didesnę paslaugų eksporto dalis tenka Europos Sąjungos valstybėms, Rytų rinkos vis dar sudaro svarbią Lietuvos paslaugų eksporto sudedamąją dalį. Atsižvelgiant į tai, šiame poskyryje analizuojamos Rytų šalių, tokių kaip Ukrainos, Rumunijos ir Bulgarijos aprangos ir tekstilės pramonės esama situacija ir plėtros tendencijos. Šios šalys analizei pasirinktos dėl kelių priežasčių. Pirmiausia, dėl pigios darbo jėgos, palankių verslo sąlygų, palankios mokesstinės sistemos ir mažų muitų mokesčių. Antra, dėl turimo patikimo verslo plėtros regiono statuso. Šiuo metu Lietuva šiose šalyse jau turi realių verslo interesų. Taip pat šios šalys išsiskiria savo dydžiu ir įėjimo į rinkas barjerai yra ne sudėtingi, nes rinka yra neperpildyta.

### **2.3.1. Esamos (Ukrainos) aprangos ir tekstilės pramonės situacijos analizė**

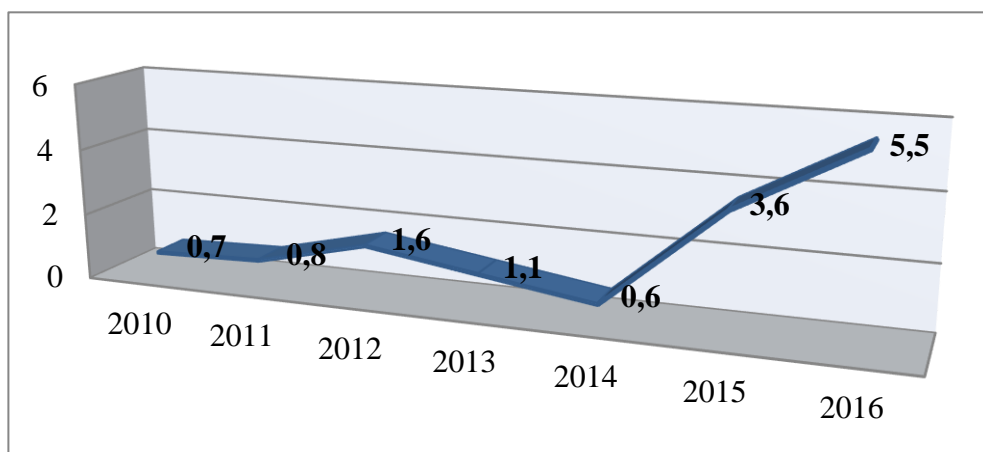
Remiantis naujausia statistika, šiandien Ukraina turi apie 2000 mažų ir vidutinio dydžio įmonių (toliau *MVĮ*), kurios veikia tekstilės ir drabužių pramonėje. Dauguma jų gamina užsienio įmonėms pagal kontraktinės gamybos sistemas (atitinka užsakomųjų sutartis). Pagrindinės šalys besidominčios Ukrainos tekstilės ir aprangos pramonės rinka yra Lenkija, Vengrija, Slovakija, Čekijos Respublikos ir kitos ES šalys, ne išimtis Baltijos šalys Lietuva, Latvija ir Estija.

Ukraina domina užsienio ir vietos investuotojus dėl labai palankios mokesstinės sistemos, tekstilės ir aprangos verslo plėtros minimaliomis išlaidomis. Nuo 2010 m. šalyje yra įsigaliojęs mokesčių įstatymas, visiškai atleidžiantis lengvosios pramonės įmones nuo pelno mokesčio, be to, nėra importo ir muitų mokesčio už importuojamus galutinai apdirbtus tekstilės produktus. Šis faktas leidžia teigti, jog Ukraina yra suinteresuota pritraukti kuo daugiau užsienio investuotojų ir jų gaminamos produkcijos tam, jog būtų

skatinamas ne tik vidaus, bet ir užsienio verslas ir būtų sukuriama verslo aplinka, skatinanti konkurencingumą tarp vidaus ir užsienio įmonių.

Ukraina pasižymi savo patogia strategine padėtimi bei aukštos kvalifikacijos darbuotojais. Svarbu paminėti ir tai, kad Ukraina turi pranašumą pasiūlyti aukštos kokybės žaliavas nepertraukiamai gamybai. 2016 metais šalis užėmė 36 vietą tarp geriausių tekstilės produktų eksportuotojų į ES šalis (ITA -Technical Textiles Top Markets Report, 2016). Ukrainoje yra didelė vidinė kokybiškų firminių drabužių paklausa. Vidaus rinka siekia beveik 50 milijonų vartotojų. Tačiau pagrindine aprangos ir tekstilės produktų vartojimo rinka yra laikomi asmenys, gaunantys vidutines ir didesnes pajamas. Pastarieji yra pasirengę mokėti dideles kainas už ES šalių ar JAV importuotą tekstilės produkciją. Be to, šalis turi talentingų mados dizainerių, kurie yra suinteresuoti pritraukti užsienio mados mažmenininkų dėmesį, plėtojant jų importuojamų prekių pardavimus.

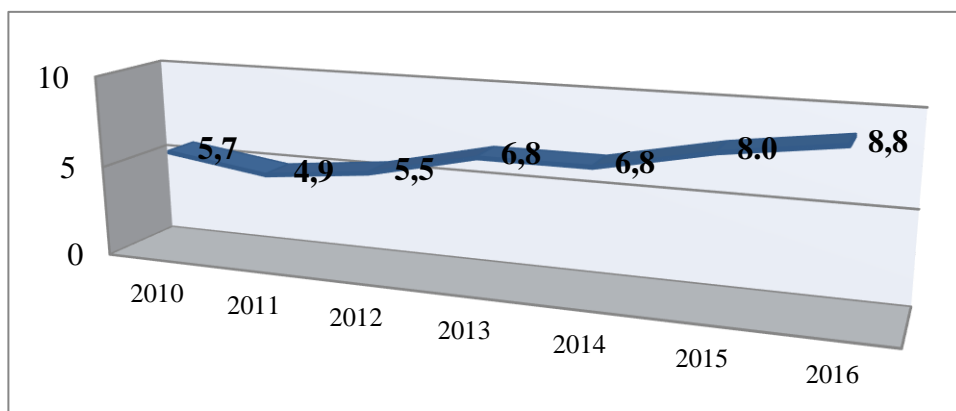
Analizuojant Lietuvos ir Ukrainos dvišalės prekybos statistinius duomenis paaiškėjo, kad 6 m. prekių apyvarta tarp Ukrainos ir Lietuvos siekė 809,5 mln. eurų. Lietuvos prekių eksporto vertė į Ukrainą 2016 m. sumažėjo 5,4 proc – iki 608,2 mln. eurų, tuo tarpu importo vertė augo 1,0 proc. iki 201,3 mln. eurų. Deja, kol kas Lietuvos prekių eksporto į Ukrainą dinamiką ženkliai įtakoja mineralinio kuro eksportas, kuris sudaro net apie 60-70 proc. viso prekių eksporto kasmet, o kaip rodo 3 paveiksle pateikti statistiniai duomenys, gatavų tekstilės ir aprangos dirbinių eksportas į Ukrainą 2016 m. sudarė 5,5 proc. viso eksporto vertės. Šios prekių grupės eksportas 2016 m. išaugo 1,9 proc. (iki 12,9 mln.) eurų (Versli Lietuva, 2017).



**3 pav. Lietuvos aprangos ir tekstilės produktų eksporto į Ukrainą pokyčiai proc. (UN Comtrade, Lietuvos statistikos departamentas ir VŠĮ „Versli Lietuva”)**

Analizuojant importo iš Ukrainos statistiką paaiškėjo, kad Lietuva 2016 m. iš Ukrainos importavo prekių už 201,3 mln. eurų arba 1,0 proc. (1,9 mln. eurų) daugiau nei 2015 m. Taigi, importo vertė praktiškai išliko tokia pati kaip ir 2015 m. Per paskutinį penkmetį importo vertė iš Ukrainos kasmet sudarydavo apie

200-250 mln. eurų ribose. Palyginus su 2015 m. labiausiai išaugo riebalų ir aliejaus (82,9 proc.), medienos ir medienos dirbinių (13,6 proc.) bei mašinų ir mechaninių įrenginių (43,8proc.) importo vertė, o per metus labiausiai sumažėjo javų (80 proc.), mineralinio kuro (54,9 proc.) bei trašų importo vertė.



4 pav. Lietuvos aprangos ir tekstilės produktų importo iš Ukrainos pokyčiai proc. (UN Comtrade, Lietuvos statistikos departamentas ir VŠĮ „Versli Lietuva“)

Analizuojant aprangos ir tekstilės produktų importo iš Ukrainos pokyčius matoma, kad lyginant su kitomis importuojamų produktų kategorijomis tekstilės produktų importas iš Ukrainos ženkliai atsilieka, tačiau matomos augimo tendencijos. 2010-2016 m. laikotarpiu tekstilės ir aprangos produktų iš Ukrainos importas išaugo 3,1 proc. nuo (5,7 proc. iki 8,8 proc.).

Išanalizavus aprangos ir tekstilės pramonės sektoriaus produktų importo ir eksporto statistinius duomenis, galima daryti prielaidą, kad Lietuva ir Ukraina vis dažniau į tarpusavio bendradarbiavimo sąrašą įtraukia naujų verslo plėtros kryptių, tą įrodo žemiau esančioje 1 lentelėje pateikti duomenys.

1 lentelė. Didžiausią eksporto potencialą Ukrainos rinkoje turintys Lietuvos sektoriai pagal EGVM (Lietuvos statistikos departamentas ir VŠĮ „Versli Lietuva“ paskaičiavimai, 2017, psl. 6)

PRAMONĖS ŠAKA (PAGAL EVRK 2 RED.)	POTENCIALIOS EKSPORTO GALIMYBĖS
Elektrotechnikos inžinerinė pramonė	6
Popieriaus ir kartono gamybos pramonė	3
<b><u>Tekstilės pramonė</u></b>	<b><u>3</u></b>
Mechanikos inžinerinė pramonė	1
Maisto pramonė	1
Medienos apdirbimo pramonė	1

Kaip rodo naujausi tyrimai, atlikti pagal EGVM modelį, daugiausiai verslo plėtros galimybių Ukrainoje Lietuva turi tokiose pramonės šakose kaip: elektrotechnikos inžinerija, popieriaus ir kartono gamyba, bei aprangos ir tekstilės pramonė.

Apibendrinant esamos Ukrainos aprangos ir tekstilės sektoriaus situaciją ir Lietuvos aprangos ir tekstilės produktų gamybos ir eksporto plėtros šioje šalyje galimybes, pastebima, kad Ukraina yra viena stipriausių šalių gamintojų ir geriausių tekstilės produktų eksportuotojų į ES šalis. Ši šalis turi lanksčią mokestinę sistemą, patrauklias importuojamų tekstilės produktų sąlygas bei didelę vartotojų rinką. Be to, Ukraina pasižymi kvalifikuota darbo jėga, kas labai aktualu Lietuvai, kurioje yra jaučiama stipri kvalifikuotų darbuotojų stoka. Statistinė eksporto ir importo analizė atskleidė, kad Lietuvos ir Ukrainos bendradarbiavimo ryšiai stabilūs, o importuojama produkcija į Ukrainą ir eksportas iš jos kiekvienas metais auga. Šis faktas įrodo, kad Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės plėtra Ukrainos rinkoje yra potenciali verslo plėtros kryptis.

### **2.3.2. Esamos (Rumunijos) aprangos ir tekstilės pramonės situacijos analizė**

Aprangos ir tekstilės pramonė yra reprezentuojantis verslo sektorius, ypač mažiau ekonomiškai išsivysčiusiuose šalyse. Tokiose šalyse naudojama aktyvi prekybos politika, orientuota į intensyvią eksporto stimuliaciją, kuri skatina ekonomiškai silpnų šalių ekonomikos augimą ir plėtrą. Anot Avrigeanu (2015), ši situacija būdinga ir Rumunijai, kur aprangos ir tekstilės pramonės šaka vaidina svarbų vaidmenį apdirbamosios pramonės sektoriuje ir sudaro didžiąją dalį šalies eksporto (p. 67).

Aprangos ir tekstilės pramonė yra viena iš nedaugelio pramonės sektorių (su odos ir avalynės, baldų žaliavos medienos), kur Rumunijos eksporto specializacijos indeksas yra didesnis nei 1 (WTO, 2016). Kaip statistika rodo, jei iki 1989 m. rumunų drabužiai ir kiti tekstilės produktai buvo gaminami daugiausia vidaus vartojimui, tai šiais laikais šie produktai yra eksportuojami į užsienio šalis.

Rumunija yra sutelkusi visas savo pastangas išlaikyti, stiprinti ir plėtoti ekonominius ryšius su daugiau nei 150 šalių, o ypač Europos Sąjungos šalimis, kurios yra pagrindiniai ir tradiciniai aprangos ir tekstilės produktų prekybos partneriai. Rumunijos aprangos ir tekstilės produktų eksportas stipriai nukreiptas į ES šalis. Tai įrodo nacionalinio Rumunijos statistikos departamento pateikti duomenys, kur rodoma, kad net 97 proc. aprangos ir tekstilės pramonės eksporto 2008-2016 m. laikotarpiu yra į ES šalis. Anot Avrigeneu (2015) glaudūs komerciniai santykiai tarp Rumunijos ir Europos Sąjungos sukuria Rumunijos aprangos ir tekstilės pramonės rinkos patikimumą, žemos produkcijos transportavimo išlaidos leidžia lengviau importuoti ir eksportuoti produkciją, taip pat aprangos ir tekstilės produktų kainos atitinka kokybę.

Anot Masson, Iosif, MacKerron ir Fernie (2007), ES rinkoje konkurencinis spaudimas Rumunijos eksportuojamai produkcijai jaučiamas iš dviejų pusių:

- iš išsivysčiusių šalių, kurios atsisako prabangių prekių gamybos per trumpą laiką, dominuoja tarptautinė mada ir turintis „*High-tech*“ veiklos techniką;
- iš besivystančių šalių, kurios yra tekstilės ir aprangos sektoriui reikalingų žaliavų, turi daug pigios ir kvalifikuotos darbo jėgos, palankią pramoninės politiką, kuri skatina eksportą ir naujų rinkų užkariavimą Centrinėje ir Pietų Azijoje bei rytuose (p. 238)

Nors visos šalys, kurios priklauso ES, eksportuoja galutinai paruoštą aprangos ir tekstilės sektoriaus produkciją, tačiau pagrindiniais konkurentais Rumunijos tekstilės ir aprangos gamintojai laiko Italiją, Vokietiją, Prancūziją ir Angliją. Kaip rodo naujausi Rumunijos mokslininkų tyrimai (Avrignue, 2015), drabužių pramonėje išvysčiusios šalys konkurenciniu pranašumu laiko savo produktų (kelnės ir vyriški marškiniai, sijonai, kelnės ir moterų palaidinukės, megzti megztiniai) gamybos specifiką. Tačiau šių produktų rinka yra labai konkurencinga ir jai būdingas žemas pajamų paklausos elastingumo koeficientas. Be to, atliktas tyrimas rodo, kad šios rinkos paklausa yra nestabili ir ji, atsiradus naujai madai ar naujam metų laikui, sparčiai keičiasi. Rumunų mokslininkai pastebėjo, kad tekstilės produktų paklausa keičiasi ir dėl vartotojų išlaidų iš namų ūkių biudžeto mažėjimo.

Siekiant išanalizuoti Rumunijos tekstilės pramonės eksportą, žemiau esančioje lentelėje pateiktos šalys, į kurias Rumunija eksportuoja daugiausiai savo gaminamos produkcijos (žr. 2 lentelė)

2 lentelė. Drabužių eksportas iš Rumunijos į Europos Sąjungą 2012-2016 metais  
(sudaryta autoriaus, remiantis World Trade Organization (WTO), 2017)

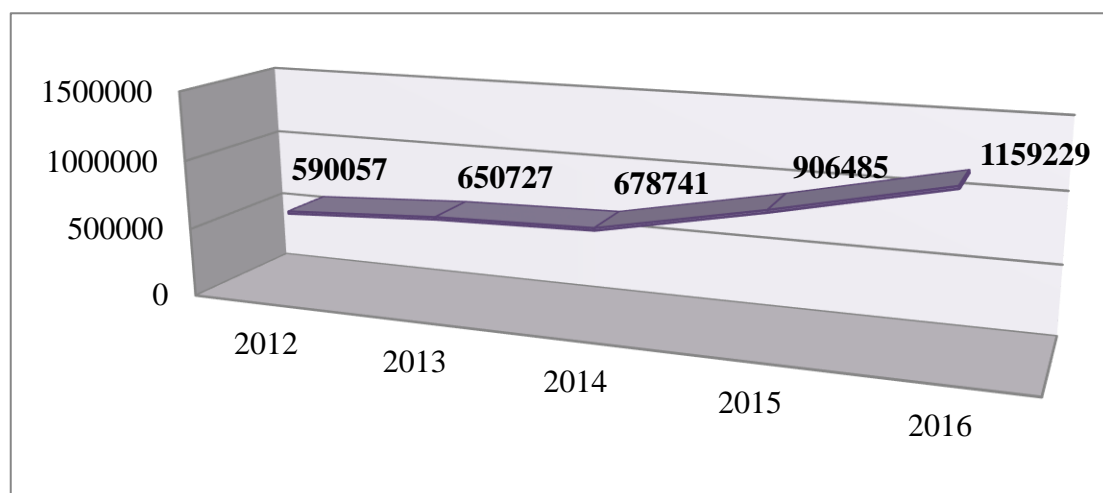
Nr.	Šalis	2012	2013	2014	2015	2016
1.	<b>Italija</b>	554160	1557072	1526214	1527350	1605519
2.	<b>Prancūzija</b>	1141693	1131660	1028208	1038014	995456
3.	<b>Vokietija</b>	850903	739368	729378	688016	539199
4.	<b>Anglija</b>	32516	349784	354419	348899	340288
5.	<b>Austrija</b>	178948	160342	125098	82277	94323
<b>20.</b>	<b>Lietuva</b>	<b>2328</b>	<b>4663</b>	<b>3282</b>	<b>2779</b>	<b>1358</b>

Kaip matoma 2 lentelėje Rumunija daugiausiai aprangos ir tekstilės produktų eksportuoja į tokias ES šalis, kaip Italija, Prancūzija, Vokietija, o mažiausiai į Baltijos šalis, tarp kurių ir į Lietuvą. Pastebima, kad Rumunijos eksportas 2012-2016 m. stipriai išaugo į tokias šalis kaip Italiją, Angliją, Slovakiją, Bulgariją, o ženkliai sumažėjo į tokias šalis, kaip Prancūzija, Vokietija, Austrija, Olandija, Vengrija ir

Ispanija. Rumunijos aprangos ir tekstilės produktų eksportas į Lietuvą taip pat krito beveik 50 proc. Ši statistika rodo, kad Rumunija labiausiai yra orientuota į ekonomiškai stiprias šalis, o Lietuva nėra patraukli šalis rumunų verslininkams.

WTO 2017 m. pateikti statistiniai duomenys rodo Rumunijos aprangos ir tekstilės produkcijos tiekėjų reitingų nuosmukį tarp ES drabužių tiekėjų. 2016 m. Rumuniją aplenkė tokios šalys kaip Kinija, Turkija, Italija, Vokietija, Bangladešas, Indija ir Prancūzija. 2012- 2014 m. Rumunija užėmė 5 vietą, 2015 m. 6 vietą, o 2016 m. krito į 8 vietą.

Pagal Rumunijos pateiktus aprangos ir tekstilės rinkos duomenis, vidaus rinka nuo 2004 m. iki 2016 m. išaugo nuo 1% iki 26.11%. Didžiausias lūžis yra jaučiamas 2005 m. kada Rumunija pradėjo importuoti Azijos šalių gaminamą aprangos ir tekstilės produkciją.



**4 pav. Rumunijos aprangos ir tekstilės produktų importas (mln. U.S. dollars)  
(sudaryta autoriaus, remiantis World Trade Organization, 2017 )**

Kaip rodo 4 paveiksle pateikti duomenys, Rumunijos aprangos bei tekstilės produktų importas kiekvienais metais auga, kas rodo ir vidaus rinkos šalyje augimo tendenciją. Pagrindinės šalys, iš kurių yra importuojama aprangos ir tekstilės produkcija, yra Italija, Kinija, Austrija, Vokietija, Turkija ir Graikija, mažiausiai į Rumuniją importuoja gamintojai iš Anglijos, Lenkijos, Bangladešo, Moldovos, Indijos, Portugalijos ir Baltijos šalių, tarp jų ir Lietuvos.

Tačiau, pagal Rumunijos statistikos departamento (2016) duomenis, šalies aprangos ir tekstilės pramonės vidaus rinka nėra konkurencinga. Pagal FEPAIUS (2016) Rumunija turi tik 500 aprangos ir tekstilės prekės ženklų, kuriuos valdo 6000 įmonių, kas parodo, jog Rumunijoje vykdoma neveiksminga aprangos ir tekstilės produktų pardavimų ir rinkodaros veikla.



Remiantis Nacionalinis statistikos instituto (2016) ir Eurostato (2016) duomenimis, matoma, kad Rumunijoje vartotojų išlaidos, perkant aprangos ir tekstilės produktus, sudaro 4 proc. visų vartojimų išlaidų ir neatsilieka nuo ES bendro vidurkio, tačiau pagal pateiktus duomenis, bendra išlaidų drabužiams suma Rumunijoje siekia tik 76 eur, kai pavyzdžiui Graikijoje ar Italijoje išlaidų suma yra 16 kartų didesnė ir siekia 1224-1225 eur.

Apibendrinant esamą Rumunijos aprangos ir tekstilės sektoriaus situaciją ir Lietuvos aprangos ir tekstilės produktų importo į šią šalį galimybes, pastebima, kad Rumunija yra šalis, kurioje aprangos ir tekstilės pramonės šaka vaidina svarbų vaidmenį apdirbamosios pramonės sektoriuje ir sudaro didžiąją dalį šalies eksporto. Šalies aprangos ir tekstilės pramonė yra viena iš nedaugelio pramonės sektorių, kur eksporto specializacijos indeksas yra didesnis nei 1. Tačiau, esamų tendencijų analizė atskleidė, kad Rumunija pasižymi maža vidaus rinka, neveiksminga aprangos ir tekstilės produktų pardavimų ir rinkodaros veikla, o vartojimo išlaidos, lyginant su kitomis ES šalimis, aprangos ir tekstilės produktams yra labai žemos. Statistinė eksporto ir importo analizė atskleidė, kad Lietuvos ir Rumunijos bendradarbiavimo ryšiai labai silpni. Eksportuojamos ir importuojamos produkcijos iš ir į Rumuniją kiekvienas metais mažėja. Šis faktas įrodo, kad Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės plėtra Rumunijos rinkoje yra nepotenciali verslo plėtros kryptis.

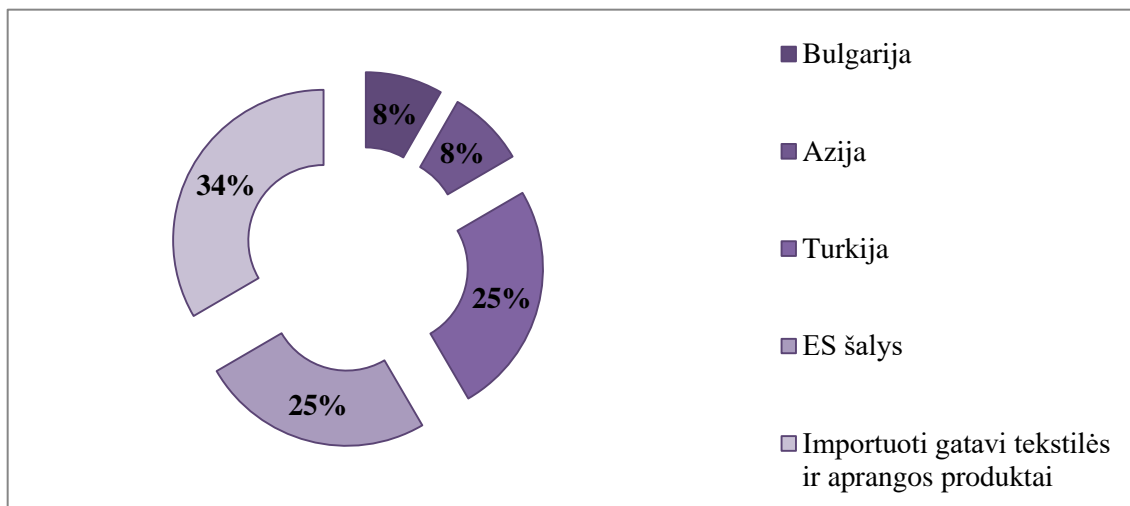
### **2.3.3. Esamos (Bulgarijos) aprangos ir tekstilės pramonės situacijos analizė**

Bulgarija yra nedidelio dydžio tekstilės ir aprangos gamintoja, turinti gerą kokybės reputaciją savo aprangos ir tekstilės sektoriuje. Bulgarijos geografinis artumas prie ES leido Bulgarijos tekstilės ir drabužių gamintojams sukurti stiprius ryšius su ES šalių ir kitų kaimyninių šalių rinkomis, ypač kai artimiausi jų konkurentai pagal kainą ir kokybę yra tik Azijos gamintojai Kinijoje ir Indijoje.

Anot Release (2015) vidutinio darbo užmokesčio išlaidos Bulgarijoje yra mažesnės, nei bet kurioje kitoje ES šalyje (įskaitant Rumuniją), Šri Lankoje, Indonezijoje bei Rusijoje. O darbo užmokestis šalyje yra lygiavertis kaip Egipte, Meksikoje, tam tikrų dalių Rytų Kinijoje ir Ukrainoje. Darbo sąnaudos Bulgarijoje vaidina taip pat svarbų vaidmenį tekstilės ir aprangos gamintojų konkurencingumui, ypač atsižvelgiant į intensyvią konkurenciją, su Azijos šalių aprangos ir tekstilės produktų gamintojais. Turint omenyje, kad Bulgarijos tekstilės produktų gamintojai gali konkuruoti su Kinijos gamintojais, mažos darbo sąnaudos suteikia jiems svarbų konkurencinį pranašumą konkurencingoje rinkoje. Svarbu akcentuoti ir tai, kad prekyba tarp Bulgarijos ir kitų ES valstybių narių yra laisva nuo muitų. Be to, transportavimo laikas ir laukimas pasienio eilėse yra sumažintas iki minimumo (Ministry of foreign of Affairs of Denmark, 2016). Šis pakeitimas sukūrė galimybę Bulgarijos gamintojams greičiau eksportuoti produkciją ES rinkoms bei sumažino logistikos išlaidas.

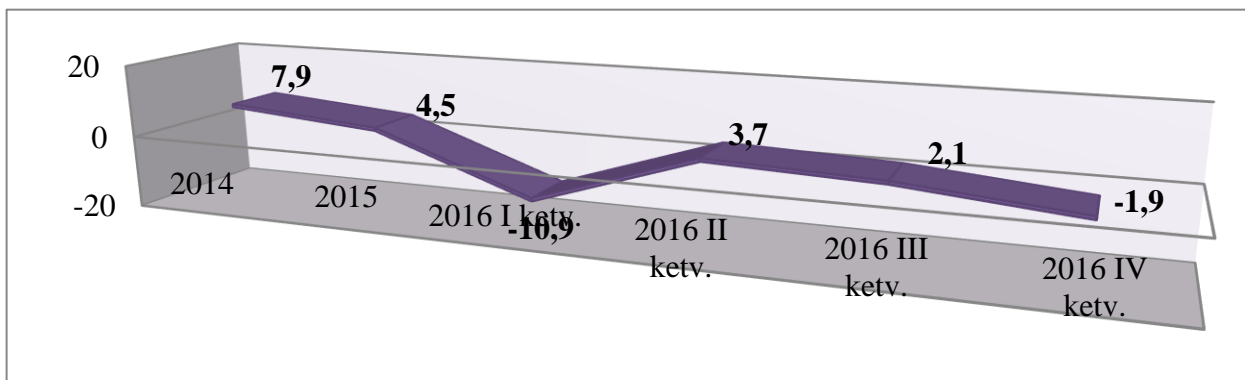
Pasak Bulgarijos ūkio ministerijos ir Nacionalinio statistikos instituto (NSI), aprangos ir tekstilės sektorius sudaro 5 proc. visos apdirbimo pramonės ir sukuria 8 proc. pridėtinės vertės į šalies biudžetą.

Naujausios NSI duomenys rodo, kad 2016 m. drabužių pardavimai išaugo 17,5%, o tekstilės pardavimai padidėjo net 19%. "Global apparel and textile industry news" atliktas tyrimas parodė, kad Bulgarija 2016 m. eksportavo 8,9 proc. aprangos ir tekstilės produkcijos, kas sukūrė 1,5 mlrd. Eur pridėtinę vertę į šalies biudžetą. Tai įrodo, jog aprangos ir tekstilės pramonė yra Bulgarijos ekonomikos ramstis.



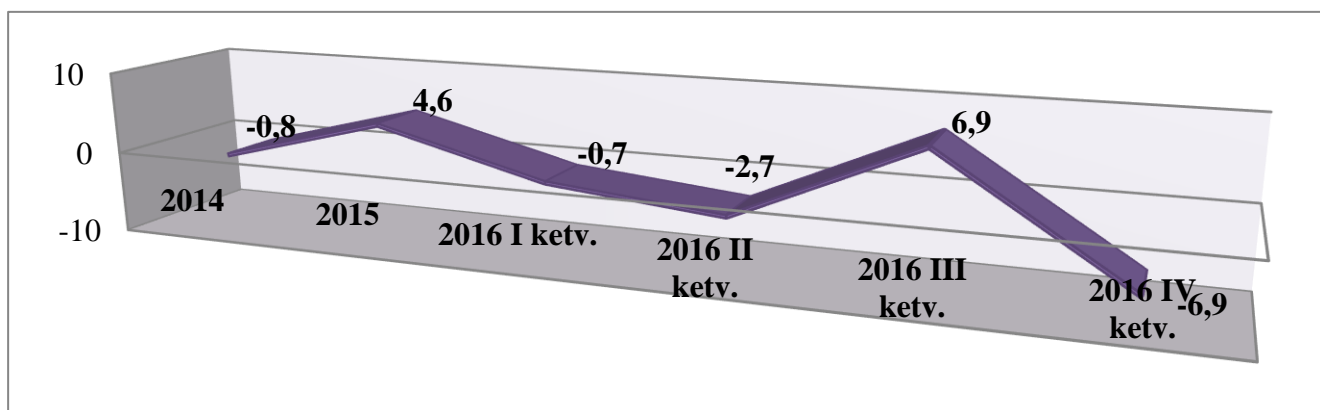
**5 pav. Medžiagų, iš kurių siuvami bulgarų drabužiai, kilmė (sudaryta autoriaus, remiantis National Statistics Institute (NSI), 2016)**

Kaip rodo statistika, Bulgarija nepasižymi savo medžiagų gamyba (8 proc.) ir daugiausiai importuoja medžiagų iš užsienio arba tiesiog perka gatavus produktus (34 proc.). Kaip matoma, daugiausia medžiagų yra importuojama iš Turkijos (25 proc.) ir ES šalių (25 proc.), o mažiausiai iš Azijos šalių (8 proc.).



**6 pav. Bulgarijos tekstilės produkcijos gamybos pokyčiai 2014-2016 m. laikotarpiu (sudaryta autoriaus, remiantis National Statistics Institute (NSI), 2016)**

Kaip rodo statistiniai duomenys, Bulgarijos tekstilės gamyba 2014-2016 m. labai svyravo. Kaip matoma 6 paveiksle daugiausiai produkcijos buvo pagaminta 2014 m. (7,9 proc.), o didžiausias tekstilės gamybos smukimas buvo 2016 m. I ketv. (-10,9). Šis gaminamos produkcijos skaičiaus mažėjimas galėjo pasireikšti dėl kelių priežasčių, pavyzdžiui, dėl sumažėjusio užsakymų skaičiaus metų pradžioje ir sezoniškumo. 2016 m. II-III ketv. gamybos apimtys normalizavosi, tačiau paskutinį metų ketvirtį vėl krito (-1,9 proc.)



**7 pav. Bulgarijos aprangos gamybos pokyčiai 2014-2016 m. laikotarpiu**  
(sudaryta autoriaus, remiantis National Statistics Institute (NSI), 2016)

7 paveiksle pateikti Bulgarijos aprangos gamybos pokyčiai 2014-2016 m. laikotarpiu. Kaip matoma, didžiausi aprangos gamybos mąštai buvo pasiekti 2015 m. (4,6 proc.) ir 2016 m. III ketvirtį, o didžiausias nuosmukis buvo jaučiamas 2014 m. (-0,8 proc.) ir 2016 m. II-IV ketvirčiais.

Remiantis pateiktais duomenimis matoma, kad tiek aprangos, tiek tekstilės produkcijos gamyba Bulgarijoje ženkliai krito, tačiau importuotos gatavos produkcijos mąštai padidėjo. Kaip rodo Bulgarijos aprangos ir tekstilės pramonės statistika, per pastarąjį dešimtmetį daugelis Europos aprangos ir tekstilės gamintojų pasinaudojo mažomis darbo sąnaudomis ir palankia geografine padėtimi ir investavo į verslo plėtrą Bulgarijoje. 2016 m. į savo verslo plėtrą Bulgarijos rinkoje investavo tokie svarbūs užsienio prekės ženklai kaip *Miroglio*, „*SAFIL*“ ir „*Salvadori*“ (Italija), „*Dewavrin*“ (Prancūzija), „*Maser Holding*“ (Turkija), „*Coats*“ (Jungtinė Karalystė), „*Marland International*“ (Airija) ir „*Stambouli*“ (Kipras). Šių prekių ženklų atėjimas į Bulgarijos rinką padidino šalies darbo vietų skaičių ir sukūrė milijardinį pelną į šalies biudžetą.

Kaip rodo naujausi tyrimai (Ministry of Foreign affairs of Denamark, 2016), nors ateinančiais metais prognozuojama, kad Europos šalių aprangos ir tekstilės pramonės mažmenininkams pagrindinis konkurentas Bulgarijos rinkoje bus Kinijos eksportuotojai, Kinija pasižymi didelio kiekio aprangos ir tekstilės produkcijos importu į Bulgarijos rinką mažomis kainomis. Dėl šio fakto, ES mažmenininkai, siekdami

išsilaikyti Bulgarijos rinkoje, turės dvi išeitis: arba didinti savo importuojamos produkcijos kiekį ir parduoti ją mažesnėmis kainomis, arba pasinaudoti Kinijos silpnybe dėl lėto eksporto ir greičiau Bulgarijos rinką aprūpinti aprangos ir tekstilės produktais.

Apibendrinant galima teigti, kad Bulgarija yra patikima ir tinkama rinka Europos aprangos ir tekstilės pramonės įmonių verslo plėtrai. Bulgarų aprangos ir tekstilės kompanijos pasižymi sparčiu vystymusi bei gebėjimu valdyti visas savo tiekimo grandines su Europos partneriais, įskaitant aprūpinimą medžiagomis, dizainą, transportą / logistiką ir savo prekės ženklą. Šie šalies ekonominiai pajėgumai ir palanki geografinė padėtis yra labai svarbūs komponentai, svarstant Europos šalių įmonių plėtros strategijas į Bulgarijos rinką.

## 2.5. Lietuvos aprangos ir tekstilės sektoriaus SSGG analizė

SSGG (SWOT) analizė – tai analizė, apibendrinanti ir sujungianti išorinės ir vidinės aplinkos analizės rezultatus, suklasifikuojant organizacijos strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes: stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės (Vasiliauskas, 2006). Ji teigia, kad sėkminga strategija būna tuomet, kai yra teisingai suderinti vidiniai organizacijos resursai su išorinėmis galimybėmis. Organizacijos turi turėti “nuojautą” bei kompetencijas, kad laiku sugebėtų įvertinti ir pasinaudoti palankiais išorės veiksniais, tokiais kaip politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai bei aplinkosauginiai veiksniai. Teigiama, kad tinkamai suderinti vidiniai ir išoriniai veiksniai teigiamai veikia organizacijos veiklą

Aprangos ir tekstilės sektorius Lietuvoje turi galias šaknis, prieš atliekant ir siūlant stiprinti technologijų platformos plėtrą Lietuvoje ir daugiau dėmesio skirti technologijų vadybai, buvo atlikta Lietuvos aprangos ir tekstilės sektoriaus SWOT analizė, remiantis Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacijos (LATIA) duomenimis, įmonių pasidalintais lūkesčiais, bei smegenų “šturmu” atlikus informacijos analizę:

1 lentelė. Technologijų platformos projektų vykdymo SWOT analizė

SSGG	IŠORINĖS
<b>Stiprybės</b>	Daug baigusių drabužių dizaino studijas / Didelis kūrybiškumo potencialas; Gera vertinama lietuviškų gaminių kokybė tarptautinėje arenoje; Įmonių domėjimasis technologijomis ir motyvacija diegti naujoves.
<b>Silpnybės</b>	Prastos technologinės vadybos žinios įmonėse; Įmonių finansinis nestabilumas; Nėra klasterių, prasta bendradarbiavimo partnerystės tarp įmonių patirtis; Prastas profesinių mokyklų mokinių paruošimas; Nepakankamai geros verslo sąlygos; Per mažas Lietuvos pirkėjų lojalumas.

<b>Galimybės</b>	Naujų pardavimo kanalų atsiradimas (socialiniai tinklai, internetinės parduotuvės); Tarptautinė klasterizacija; Kooperavimas Lietuvoje Baltijos regiono šalių kompanijų bendradarbiavimas; Galimybė gauti ES 2014-2020 finansavimą įvairiems projektams.
<b>Grėsmės</b>	Kylantys kaštai; Darbo jėgos trūkumas; Specialistų trūkumas; Jaunimo nesidomėjimas aprangos ir tekstilės profesine sritimi.

(Šaltinis: LATIA, 2015)

Atlikus Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės SSGG (SWOT) analizę, svarbu ne tik atskleisti stipriąsias ir silpnąsias sektoriaus puses, bet taip pat ir išryškinti strateginius ryšius, kurie yra svarbūs, siekiant tobulinti sektoriaus plėtros strategiją (žr. 2 lentelė).

**2 lentelė.** SSGG analizės strateginiai ryšiai.

<b>SO (STGA)</b> <b>STRATEGIJOS - STIPRYBIŲ</b> <b>PANAUDOJIMAS GALIMYBĖMS</b> <b>ĮGYVENDINTI</b>	<b>WO (SIGA)</b> <b>STRATEGIJOS- GALIMYBIŲ</b> <b>PANAUDOJIMAS</b> <b>SILPNYBĖMS NEUTRALIZUOTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Galimybė gauti ES paramą skatina įmonių domėjimąsi technologijomis ir motyvaciją diegti naujoves.</li> <li>Gerai vertinama lietuviškų gaminių kokybė tarptautinėje arenoje skatina kurti tarptautinius klasterius.</li> <li>Tarptautinė klasterizacija skatina kūrybiškumo potencialą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Naujų pardavimų kanalų atsiradimas (socialiniai tinklai, internetinės parduotuvės) didina pirkėjų lojalumą.</li> <li>ES parama padeda įmonėms išlikti finansiškai stiprioms.</li> <li>ES parama švietimo sistemos tobulinimui padeda ugdyti geresnius specialistus, gilinti technologinės vadybos žinias bei padeda geriau paruošti profesinių mokyklų mokinius.</li> </ul>
<b>ST (STGR)</b> <b>STRATEGIJOS - STIPRYBIŲ</b> <b>PANAUDOJIMAS GRĖSMĖMS SUMAŽINTI</b>	<b>WT (SIGR)</b> <b>STRATEGIJOS- SILPNYBIŲ PAŠALIMAS, KAD</b> <b>SUMAŽĖTŲ GRĖSMĖS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Didelis kūrybiškumo potencialas sumažina jaunimo nesidomėjimą aprangos ir tekstilės profesine sritimi.</li> <li>Gerai vertinama lietuviškų gaminių kokybė tarptautinėje rinkoje mažina specialistų trūkumą..</li> <li>Įmonių domėjimasis technologijomis ir motyvacija diegti naujoves mažina darbo jėgos trukumą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pagerinus technologinės vadybos žinias ir geriau paruošus profesinių mokyklų mokinius sumažėtų darbo jėgos ir specialistų trūkumas, kartu išaugtų ir paslaugų kokybės lygis, kas padidintų įmonės konkurencinį pranašumą.</li> <li>Įdiegus darbuotojų motyvacinę sistemą, išaugtų lojalių darbuotojų skaičius įmonėje, bei padidėtų jaunimo susidomėjimas aprangos ir tekstilės profesine sritimi.</li> <li>Sukūrus klasterius ir padidinus bendradarbiavimo ir partnerystės ryšius tarp vidaus rinkos įmonių, sumažėtų kaštai.</li> </ul>

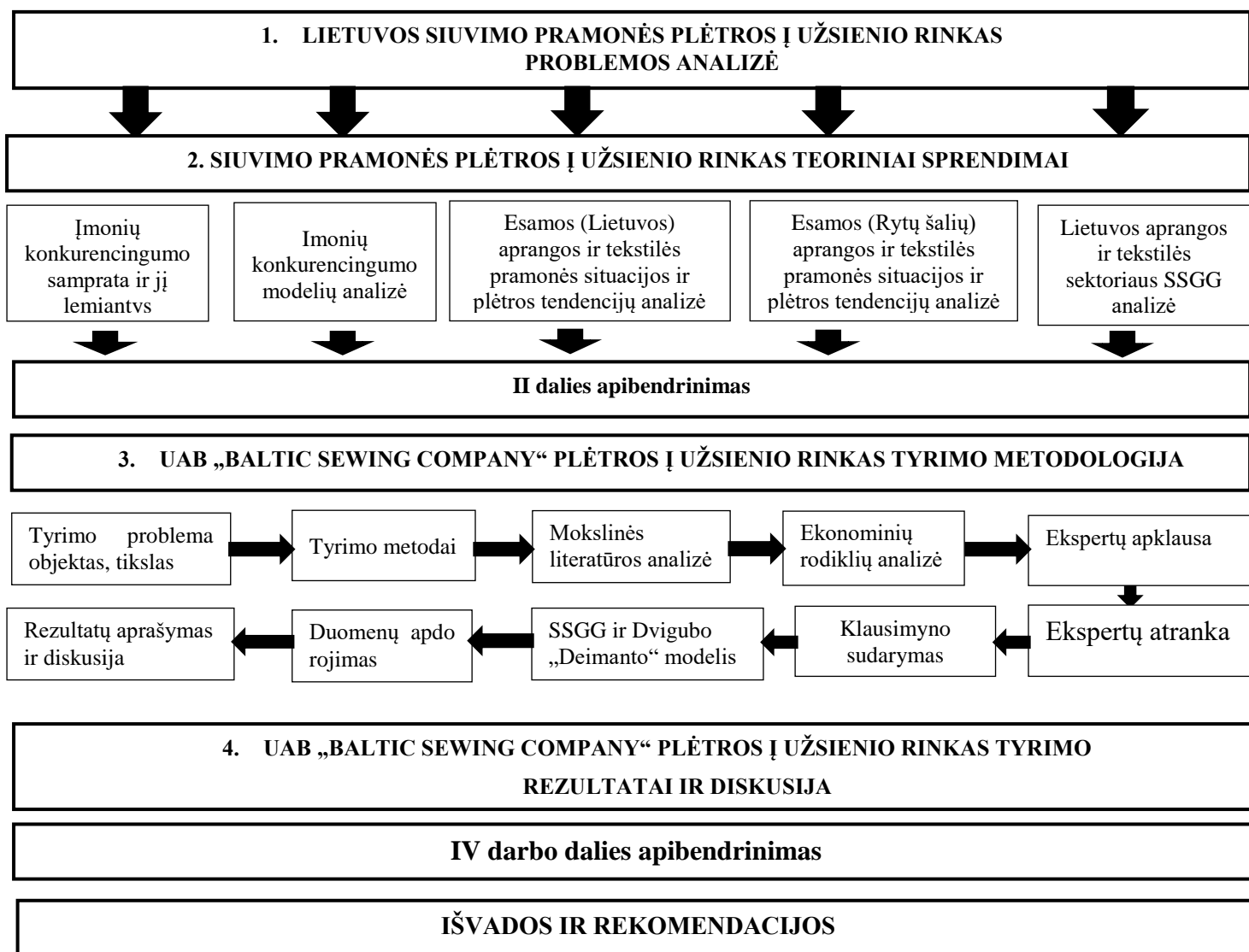
(Sudaryta autoriaus remiantis LATIA (2015) pateikta SSGG analize)

Apibendrinant Lietuvos aprangos ir tekstilės sektoriaus strateginės situacijos įvertinimą, galima teigti, kad pagrindinę įtaką sektoriaus veiklos rezultatams, vertinant išorinės aplinkos rodiklius, turi prastos

technologinės vadybos žinios įmonėse, įmonių finansinis nestabilumas, klasterių ir bendradarbiavimo vidaus rinkose nebuvimas, prastas mokinių/studentų paruošimas, prastos verslo sąlygos bei mažas pirkėjų lojalumas. Kadangi sektoriaus įmonės neturi galimybės keisti šių rodiklių, o jų neigiamas poveikis numatomas keliems ateinantiems metams, pasirenkant strateginius sprendimus reikia gerai įvertinti, ar sektoriaus stipriosios pusės yra pajėgios sušvelninti neigiamą ekonominių rodiklių poveikį. Tačiau, kaip rodo statistika, aprangos ir tekstilės rinkos dydis Europos, o ypač Rytų šalyse tiek trumpalaikėje, tiek ilgalaikėje perspektyvoje yra augantis, todėl egzistuoja tikimybė, kad dabartinės grėsmės išnyks ar bent jau sumažės, tai turėtų suteikti sektoriui platesnių strateginių galimybių vystymuisi.

### 3. SIUVIMO PRAMONĖS PLĖTROS Į UŽSIENIO RINKAS GALIMYBIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Šioje darbo dalyje apibūdinama UAB „Baltic Sewing Company“ plėtros į užsienio rinkas tyrimo problema, pateikiami ir pagrindžiami tyrimo metodai bei tyrimo instrumentarius, aptariama tyrimo eiga. Atliekant plėtros į užsienio rinkas tyrimą, remtasi pateikta tyrimo schema (žr. 8 pav.)



8 pav. Tyrimo metodinė schema (sudaryta autoriaus)

Kaip matoma 8 paveiksle, tyrimo struktūrą sudaro 5 pagrindinės dalys: tyrimo problemos analizė, teoriniai sprendimai, metodologija, rezultatai ir diskusija bei išvados ir rekomendacijos. Siekiant identifikuoti metodinės schemos elementus, žemiau pateikti kiekvieno iš jų apibūdinimai plačiau.

**Tyrimo problema.** Šiandien UAB „Baltic Sewing Company“ siekiant išsiskirti iš konkurentų ir užimti didesnę ne tik Lietuvos, bet ir užsienio rinkos dalį, yra gana sudėtinga. Viena pagrindinių to priežasčių yra tai, kad įmonė nėra parengusi ekonominių rodiklių ir rinkos konkurencingumo analizės, kas lemia žemą konkurencingumą Rytų šalių rinkose. Pastaruoju metu šis procesas ypatingai sustiprėjo, todėl svarbu identifikuoti veiksniai, kurie galėtų padėti išsaugoti ir sustiprinti įmonės konkurencingumą Rytų šalių rinkose. Ir nors UAB „Baltic Sewing Company“ turi didžiulį potencialą savo gaminama produkcija pasiekti naujas rinkas, auginti pajamas, tačiau tai išnaudoti trukdo įmonės plėtros į užsienio rinkas strategijos nebuvimas. Dėl to kyla probleminis klausimas, kokios galimybės UAB „Baltic Sewing Company“ konkuruoti su Rytų šalimis užsienio šalių rinkose?

**Tyrimo objektas** - UAB „Baltic Sewing Company“ plėtros į užsienio rinkas galimybės.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti „Baltic Sewing Company“ plėtros į užsienio rinkas galimybės.

**Mokslinės literatūros analizė.** Mokslinės literatūros sisteminė bei lyginamoji analizė atlikta siekiant apibrėžti konkurencingumo sampratą, konkurencingumą formuojančius veiksniai, identifikuoti konkurencingumo modelius, išanalizuoti esamos Lietuvos ir Rytų šalių (Ukrainos, Bulgarijos ir Rumunijos) aprangos ir tekstilės sektoriaus situaciją bei identifikuoti Lietuvos aprangos ir tekstilės sektoriaus stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes atskleidžiant strateginius ryšius.

**Tyrimo metodai.** Tyrimui atlikti buvo pasirinkti 4 tyrimo metodai, ekonominių rodiklių analizė, SSGG analizė, Dvigubo „Deimanto“ modelis ir ekspertų apklausa. Šių tyrimų metodo tinkamumas grindžiamas Avrigeanu, (2015), Dunford, Dunford ir Barbu (2016), Jucevičiaus (2009) ir Mitkutės bei Nagreckaitė, (2005) atlikti moksliniai darbai, kuriuose duomenys apie įmonių plėtros į užsienio rinkas galimybes buvo renkami trimis būdais. Įmonės konkurencingumo sisteminės prielaidos buvo renkamos taikant „deimanto“ modelį, konkurencingumo veiksnių, lemiančių tarptautinį konkurencingumą identifikavimas buvo atliekamas taikant SSGG analizę. Siekiant gauti gilesnes įžvalgas ir tikslus duomenis buvo taikyta ekspertų apklausa.

**Ekonominių rodiklių analizė. Pirmuoju tyrimo etapu buvo siekiama** atskleisti UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencinį pranašumą Rytų šalių rinkose. Šis metodas buvo taikytas siekiant atlikti ekonominių rodiklių analizę ir prognozę. Vertinant konkurencinį pranašumą, buvo apskaičiuoti pelningumo ir mokumo rodikliai bei atliktas jų prognozavimas.

**SSGG analizė.** Siekiant identifikuoti įmonės konkurencinį pranašumą lemiančius veiksniai, antruoju tyrimo etapu buvo atliekama UAB „Baltic Sewing Company“ SSGG analizė. Analizė parengta remiantis įmonės vidinės aplinkos veiksnių analize. Analizė buvo vykdoma vienu etapu. Analizei atlikti buvo apklausti UAB „Baltic Sewing Company“ įmonės ekspertai, kurių buvo prašoma pateikti bendrą



sektoriaus apibūdinimą, įvardinant svarbiausius stiprumus ir silpnumus, sąlygojančius jo konkurencingumą tarptautiniu mastu, taip pat lemiamas galimybes ir grėsmes.

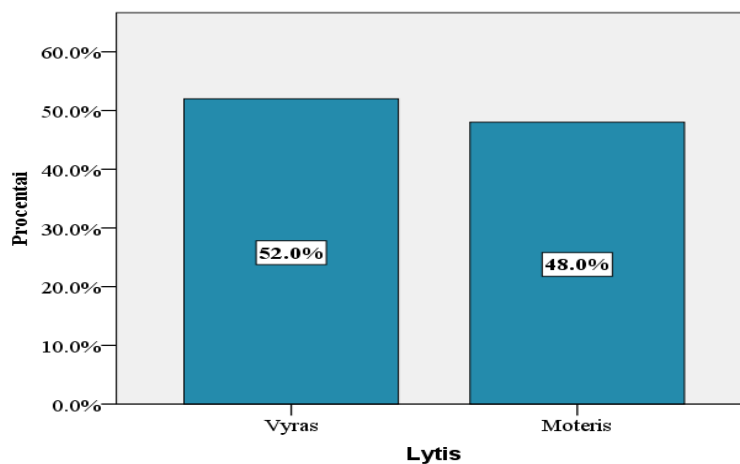
**Dvigubo „Deimanto“ modelis.** Siekiant identifikuoti UAB „Baltic Sewing Company“ varomasias jėgas užsienio rinkose, buvo taikytas dvigubo „Deimanto“ modelis. Dvigubo „Deimanto“ modelis pasirinktas atsižvelgiant į tai, kad pasirinkta įmonė priklauso mažų – vidutinių įmonių grupei, kurioms siekiant įsivertinti konkurencines galimybes užsienio rinkose, patogiau naudoti dvigubo „Deimanto modelį“, kuris išsiskiria nacionalinio ir globalinio lygio varomosiomis jėgomis rinkose.

**Ekspertų apklausa.** Paskutiniame tyrimo etape buvo siekiama gauti ekspertines išvalgas dėl UAB „Baltic Sewing Company“ plėtros į Rytų šalis galimybių. Taikant šį tyrimo metodą buvo apklausti įmonės direktorius, padalinių vadovai ir gamybos darbuotojai, kuriems buvo siunčiama lietuvių kalba parengta elektroninė anketa.

**Ekspertų atranka.** Ekspertai buvo pasirinkti UAB „Baltic Sewing Company“ darbuotojai. Įmonėje dirba 50 darbuotojų, iš kurių pusę užima specialisto arba vadovaujančio darbuotojo poziciją. Tokia tikslinė tyrimo grupė pasirinkta dėl to, kad gali objektyviau atsakyti į tyrimo anketoje pateiktus klausimus, kadangi visi ekspertai tiesiogiai susiję su UAB „Baltic Sewing Company“ vykdoma veikla.

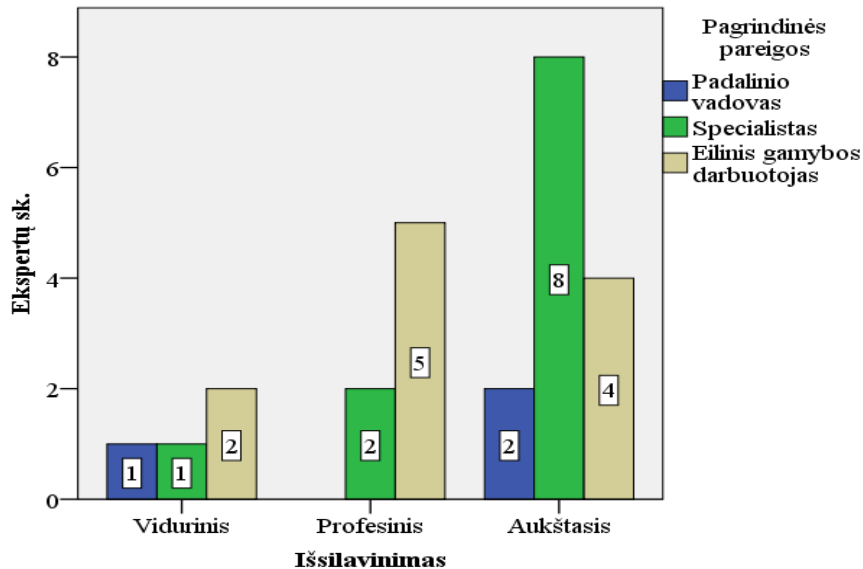
**Ekspertų atrankos kriterijai.** Atliekant UAB „Baltic Sewing Company“ plėtros į užsienio šalių rinkas tyrimą, ekspertu buvo laikomas asmuo, kuris yra įgijęs aukštąjį išsilavinimą ir turi ne mažesnę nei 3 metų patirtį aprangos ir tekstilės gamybos sektoriuje, užima vadovo, vadybininko ar specialisto/koordinatoriaus pareigas ir prisideda prie įmonės plėtros galimybių tobulinimo.

**Ekspertų imties dydžio nustatymas.** Ketvirtam tyrimo etapui – ekspertų apklausai buvo atrinkti 25 lojalūs UAB „Baltic Sewing Company“ darbuotojai.



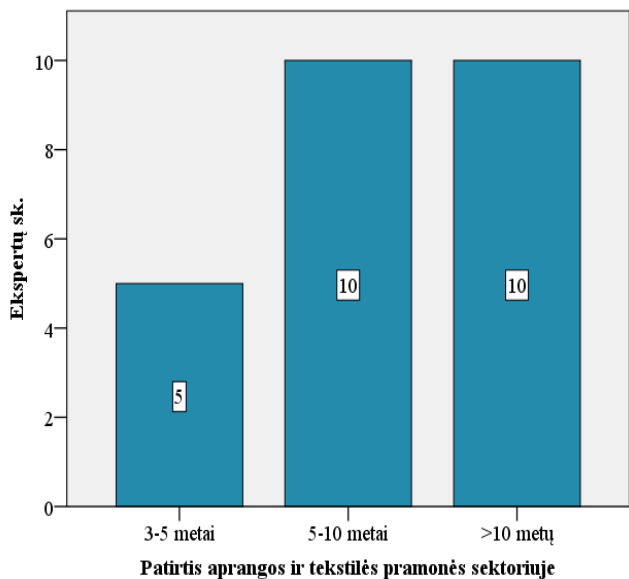
9 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal lytį (sudaryta autoriaus)

Kaip matoma 9 paveiksle iš visų apklaustų ekspertų 52 proc. buvo vyrai, o likusią ekspertų dalį sudarė moterys (48 proc.)

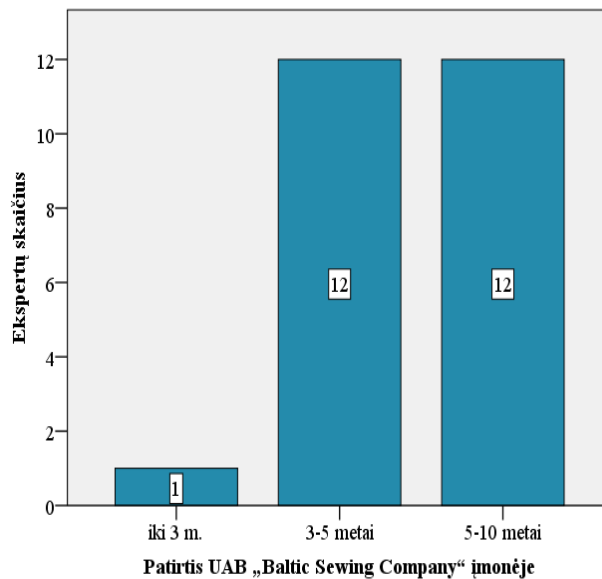


**10 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir užimamas pareigas UAB „Baltic Sewing Company“ įmonėje (sudaryta autoriaus)**

Kaip matoma 10 paveiksle, iš viso buvo apklausta 3 padalinio vadovai, iš kurių 1 turėjo vidurinį išsilavinimą ir 2 aukštąjį, 11 specialistų, iš kurių 1 turėjo vidurinį išsilavinimą, 2 profesinį išsilavinimą ir 8 aukštąjį išsilavinimą ir 11 gamybos darbuotojų, iš kurių 2 turėjo vidurinį, 5 profesinį ir 4 aukštąjį išsilavinimą.



**11 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal darbo stažą aprangos ir tekstilės pramonės sektoriuje**



**12 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal darbo stažą UAB „Baltic Sewing Company“ įmonėje**

11 ir 12 paveiksluose pateikta ekspertų darbo patirtis UAB „Baltic Sewing Company“ ir bendra aprangos ir tekstilės pramonės sektoriuje. Kaip matoma 12 ekspertų įmonėje dirba nuo 5 iki 10 metų, 12 ekspertų įmonėje dirba 3-5 metus ir 1 ekspertas iki 3 m. Bendra ekspertų darbo patirtis aprangos ir tekstilės sektoriuje taip pat parodo ekspertų sukauptas žinias laiko atžvilgiu. Po 10 ekspertų analizuojamoje pramonės šakoje dirba 5- 10 metų ir daugiau ir 5 ekspertai aprangos ir tekstilės sektoriuje dirba 3-5metus. Didžioji dalis apklaustų ekspertų įmonėje dirba nuo pat įmonės įsteigimo pradžios, o bendras darbo stažo vidurkis aprangos ir tekstilės sektoriuje siekia 8 metus.

**Anketos sudarymas.** Siekiant parengti UAB „Baltic Sewing Company“ plėtros į užsienio šalių rinkas galimybių studiją, buvo pasirinkta anketinė ekspertų apklausa. Anketa buvo sudaryta remiantis Jucevičiaus (2009) moksliniais tyrimais, kur klausimynas sudarytas ekspertų apklausai buvo grindžiamas Pasaulio Ekonomikos Forumo atliekamo šalių konkurencingumo tyrimo metodologija (žr. 2.1. poskyris). Anketa buvo modifikuota ir pritaikyta ne siuvimo ir aprangos ūkio vertinimui, o įmonės veiklos vertinimui. Anketos klausimus sudarė 2004 metais buvo pasiūlytas Globalaus konkurencingumo indeksas (Global Competitiveness Index), kuris šiuo metu apima 12 pagrindinių parametru, leidžiančių pateikti visapusišką skirtinguose ekonominio vystymo etapuose esančių šalių konkurencingumo vertinimą. Konkurencingumo vertinimas apima tokias dimensijas: viešosios institucijos (institutions); viešoji infrastruktūra (infrastructure); makroekonominis stabilumas (macroeconomic stability); sveikata ir pagrindinis išsilavinimas (health and primary education); aukštasis išsilavinimas ir profesinis parengimas (higher education and training); paslaugų rinkos efektyvumas (goods market efficiency); darbo rinkos efektyvumas (labor market efficiency); finansinės rinkos išvystymas (financial market sophistication); technologinis lygis (technological readiness) rinkos dydis (market size); įmonių sofistiškumas (business sophistication); inovacijų potencialas (innovation).

UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencingumo veiksnių tyrimo anketa sudaryta taip, kad būtų aprėptas platus sąrašas veiksnių, turinčių įtakos šio sektoriaus konkurencingumui Rytų šalių rinkose. Anketos charakteristika pateikta žemiau esančioje lentelėje.

**3 lentelė.** Anketos klausimų charakteristika (sudaryta autoriaus)

Blokas	Klausimų paskirtis	Klausimų skaičius	Klausimo forma	Šaltinis
<b>1 klausimų blokas</b>	Demografiniai duomenys	7 klausimai	Uždari	Baleženčio ir Žalimaitės (2011)
<b>2 klausimų blokas</b>	Veiksnių turinčių įtakos įmonės konkurencingumui Rytų rinkose vertinimas	53 teiginiai	1 pažymimas, kai respondentas visiškai sutinka su kairėje pusėje pateiktu apibūdinimu; 2 pažymimas, kai respondentas iš esmės	Jucevičius (2009)

			sutinka su kairėje pusėje pateiktu apibūdinimu; 3 pažymimas, kai respondentas iš dalies sutinka su kairėje pusėje pateiktu apibūdinimu; 4 pažymimas, kai respondento nuomonė yra tarpinė tarp dviejų pateiktų apibūdinimų; 5 pažymimas, kai respondentas iš dalies sutinka su dešinėje pusėje pateiktu apibūdinimu; 6 pažymimas, kai respondentas iš esmės sutinka su dešinėje pusėje pateiktu apibūdinimu; 7 pažymimas, kai respondentas visiškai sutinka su dešinėje pusėje pateiktu apibūdinimu.	
<b>3 klausimų blokas</b>	Įmonės stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių vertinimas.	4 klausimai	<b>Atviri</b>	Jucevičius, (2015)

Siekiant, kad tyrimo duomenys būtų patikimi, buvo atlikti statistiniai skaičiavimai, užtikrinantys klausimyno validumą ir klausimyno skalės vidinį nuoseklumą. Klausimyno skalės vidinis nuoseklumas įvertina ar visi klausimyno klausimai pakankamai atspindi tiriamąją koncepciją. Jis dažniausiai įvertinamas Cronbacho alfa (*Cronbach alpha*) koeficientu, kuris skaičiuojamas klausimų sudarančių klausimyną, tarpusavio korelecijos pagrindu (Čekanavičius ir Murauskas, 2009). Anot autorių, gauta Cronbach alfa reikšmė, gerai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė už 0,7. Remiantis statistiniais skaičiavimais, tyrimui parengto klausimyno Chronbacho alfa reikšmė = 0,79, kas leidžia teigti, kad klausimynas yra tinkamai parengtas ir visi klausimyne pateikti klausimai atspindi tyrimo koncepciją.

UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencingumo veiksnių analizė buvo analizuojama įmonės lygmenyje. Ekspertų nuomonių suderinamumui įvertinti buvo panaudotas Kendall konkordacijos koeficientas W, kuris gali turėti reikšmes intervale tarp nulio (nėra sutarimo tarp grupės ekspertų) ir vieneto (visiškas sutarimas). Konkordacija statistiškai reikšminga, jeigu p-reikšmė yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį  $\alpha$  (Jucevičius, 2009). Vertinant tyrime dalyvavusių ekspertų nuomonių suderinamumą, buvo gauta tokia koeficiento reikšmė  $W=0,758$ . Remiantis rezultatais galima teigti, kad ekspertų suderinamumas įmonės lygmenyje yra pakankamas.

Gauti tyrimo rezultatai buvo analizuojami juos sugrupuojant remiantis globalaus konkurencingumo indekso sudarymo logika. UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencingumo koeficientas buvo lyginamas su bendru Rytų šalių įmonių konkurencingumo lygiu. Šiuo tikslu buvo panaudotos 2016 m. globalaus

konkurencingumo ataskaitos. Tai leido įvertinti, ar analizuojama įmonė atitinka bendrą Rytų šalių konkurencingumo situaciją, ar tam tikrais aspektais yra pranašesnis arba silpnesnis.

**Duomenų rinkimas.** Ketvirtojo etapo metu tyrimo duomenys buvo renkami apklausiant UAB „Baltic Sewing Company“ darbuotojus. Duomenys buvo renkami 2017 m. balandžio mėnesį. Apklausoje dalyvavo darbuotojai, užimantys vadovo, vadybininko arba specialisto pareigas. Duomenys buvo renkami išsiuntus anketas pagal įmonės duomenų bazėje pateiktus darbuotojų el. paštus. Iš viso buvo gauti 25 darbuotojų vertinimai.

I-III tyrimo etapų metu duomenys buvo renkami analizuojant dokumentus ir statistinę informaciją.

**Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų pateikimas.** Apklausoje metu gauti duomenys buvo apdoroti naudojant IBM SPSS22 statistinę duomenų apdorojimo ir MS Excel programas. Duomenys buvo aprašyti naudojant MS Word programą.

## 4. SIUVIMO PRAMONĖS PLĖTROS Į UŽSIENIO RINKAS GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

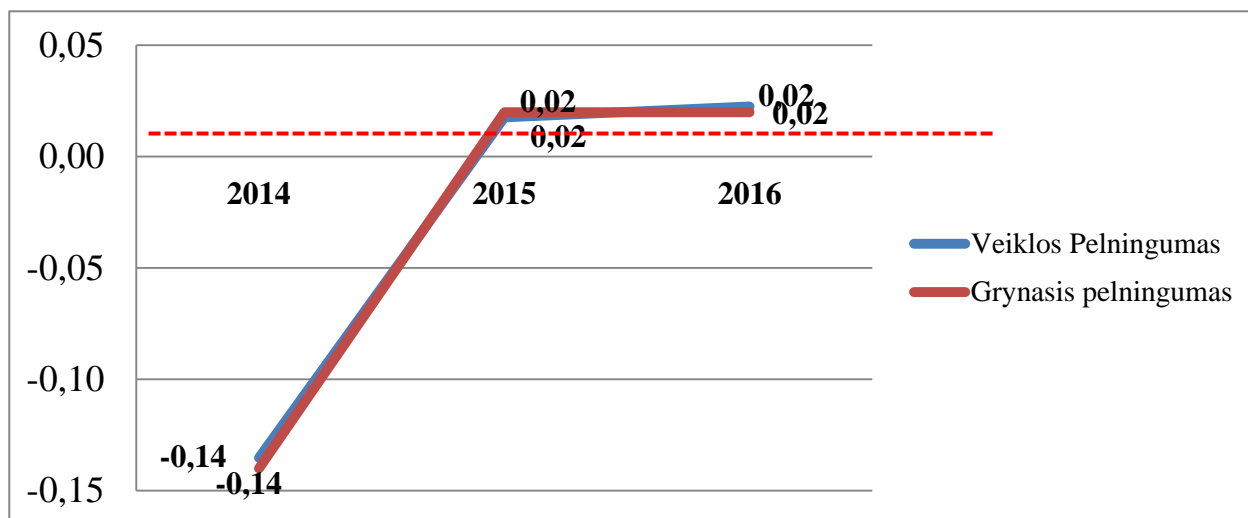
Šioje darbo dalyje pateikiami UAB „Baltic Sewing Company“ ekonominių rodiklių analizės rezultatai. Taip pat analizuojama įmonės vidinė ir išorinė aplinka bei identifikuojamos stiprybės. Tai pat aptariami ekspertų apklausos rezultatai, kuriais remiantis pristatomas įmonės dvigubo „Deimanto“ modelis ir įmonės stipriosios bei silpnosios pusės užsienio rinkoje.

### 4.1. UAB „Baltic Sewing Company“ ekonominių rodiklių analizė

Siekiant identifikuoti UAB „Baltic Sewing Company“ ekonominę situaciją buvo analizuojamos finansinės ataskaitos ir skaičiuojami bei tarpusavyje lyginami finansiniai (pelningumo, produktyvumo, mokumo stabilumo ir rinkos) koeficientai. Įmonės finansiniai rodikliai lyginami su tos pačios įmonės finansiniais rodikliais praityje.

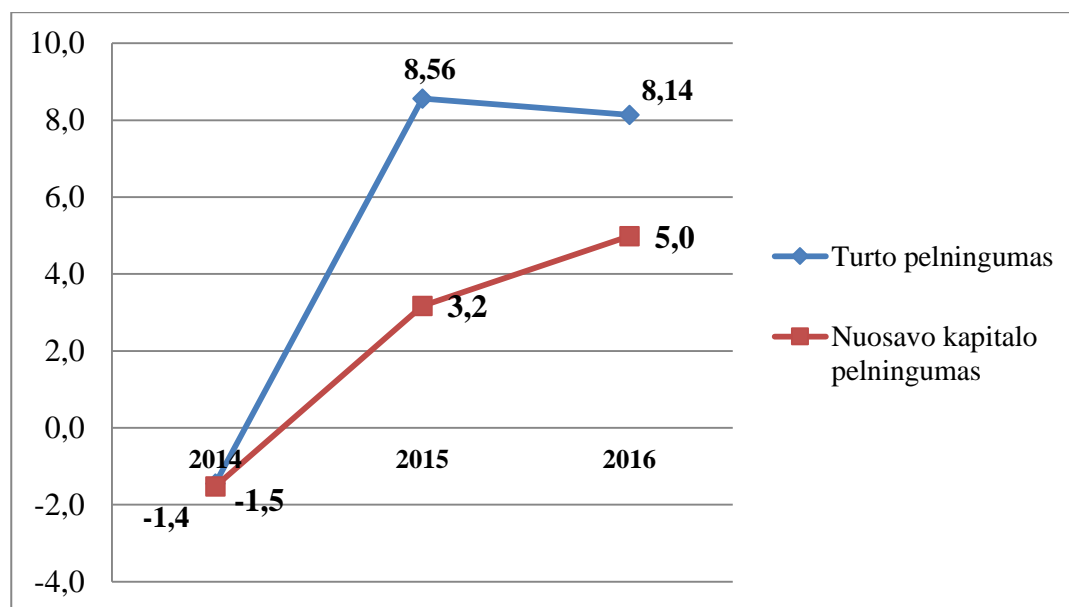
#### 4.1.1. UAB „Baltic Sewing Company“ pelningumo rodikliai

UAB „Baltic Sewing Company“ ūkinės veiklos tikslas – uždirbti pelną, taigi jo apskaičiavimas yra pagrindinis uždavinys tiek analitikams, tiek ir įmonės vadovams. Pelningumo rodikliai interpretuojami vienareikšmiškai: kuo pelningumas didesnis, tuo įmonės veikla vykdoma geriau. Vertinant įmonės pelningumą, skaičiuojami šie pelningumo rodikliai: veiklos, grynas, turto ir nuosavo kapitalo pelningumas.



13 pav. UAB „Baltic Sewing Company“ veiklos ir grynojo pelningumo rodiklių kitimas 2014 – 2016 m. (sudaryta autoriaus)

UAB „Baltic Sewing Company“ veiklos ir grynojo pelningumo kitimo tendencija vienoda visu analizuojamu laikotarpiu (žr. 13 pav.). Veiklos pelningumas 2014 m. buvo neigiamas. Tai rodo, jog įmonė tais metais patyrė veiklos nuostolius, nes veiklos sąnaudos buvo didesnės negu pardavimai. 2015 m. veiklos pelningumas padidėjo ir siekė 2 proc. 2016 metais veiklos pelningumas išliko toks pat. Grynasis veiklos pelningumas analizuojamo laikotarpio pradžioje buvo – 1,4 proc. Po metų, t.y. 2014 metais šis rodiklis stipriai išaugo ir siekė jau 2 proc. Daugiausiai šis rodiklis didėjo dėl išaugusios finansinės ir investicinės veiklos. Tuo tarpu analizuojamo laikotarpio pabaigoje, grynasis pelningumas išliko toks pats 2 proc. tai reiškia, kad grynasis pelningumas 2014 - 2016 m. laikotarpiu vertinamas neigiamai, nes rodiklio reikšmė mažesnė nei rekomenduojama 5%.



**14 pav. UAB „Baltic Sewing Company“ turto ir nuosavo kapitalo pelningumo rodiklių kitimas 2014 – 2016 m. (sudaryta autoriaus)**

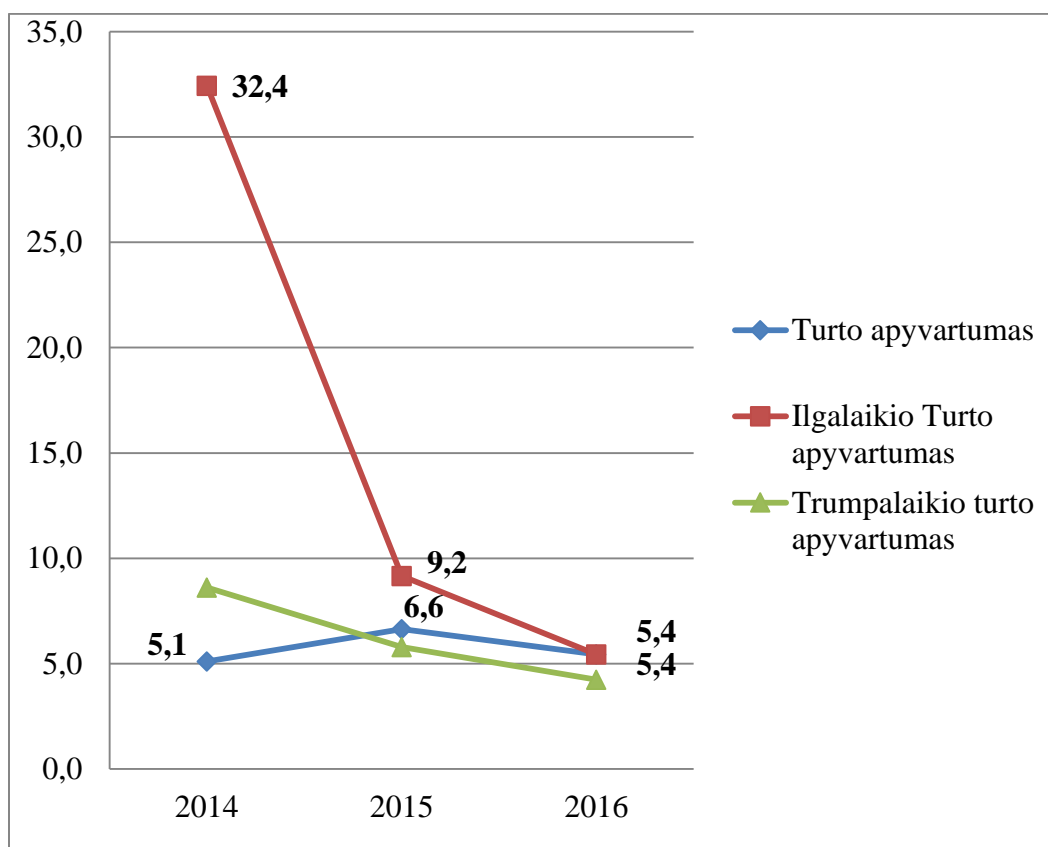
Turto ir nuosavo kapitalo pelningumo rodiklių kitimo tendencija skiriasi nuo grynojo ir veiklos pelningumo rodiklių kitimo (žr. 14 pav.). 2014 m. šis rodiklis siekė -1,4 proc. ir mažą pokytį rodo tai, jog tuo laikotarpiu įmonė turtėjo labai mažą pelną arba nuostolį. Tai leidžia teigti, kad tuo metu įmonė nepanaudojo efektyviai viso savo turimo turto grynojo pelno uždirbimui. 2015 metais šis rodiklis buvo patenkinamas ir siekė 8,56 proc., o 2016 metais šiek tiek nukrito ir siekė 8,14 proc.

Nuosavo kapitalo rodiklis 2014 metais siekė -1,5. 2014 m. grynojo pelno, tenkančio vienam nuosavybės eurui, suma siekė 1,5 euro cento, o 2015 m. dėl padidėjusio grynojo pelno, tenkančio vienam nuosavybės eurui, suma buvo neigiama ir siekė 3,2 proc. , 2016 m. šis rodiklis pakilo iki 5 proc. Taigi 2014 m. buvo nuostolingi, o 2015-2016 metais įmonė efektyviai naudojo nuosavo kapitalą ir vienas savininkų euras uždirbo pelną.

#### 4.1.2. UAB „Baltic Sewing Company“ apyvartumo rodikliai

Apyvartumo rodikliai padeda įmonės vadybininkui išsiaiškinti, kaip yra valdomos įmonės nuosavos ir skolintos lėšos. Siekiant įvertinti įmonės lėšų valdymą, skaičiuojami šie apyvartumo rodikliai: turto apyvartumas, ilgalaikio, trumpalaikio turto apyvartumas, bei įsiskolinimo apyvartumas.

Žemiau esančiame paveiksle pateiktas bendras UAB „Baltic Sewing Company“ trumpalaikio ir ilgalaikio turto rodiklių pokytis 2014-2016 m. laikotarpiu (žr. 15 pav.)

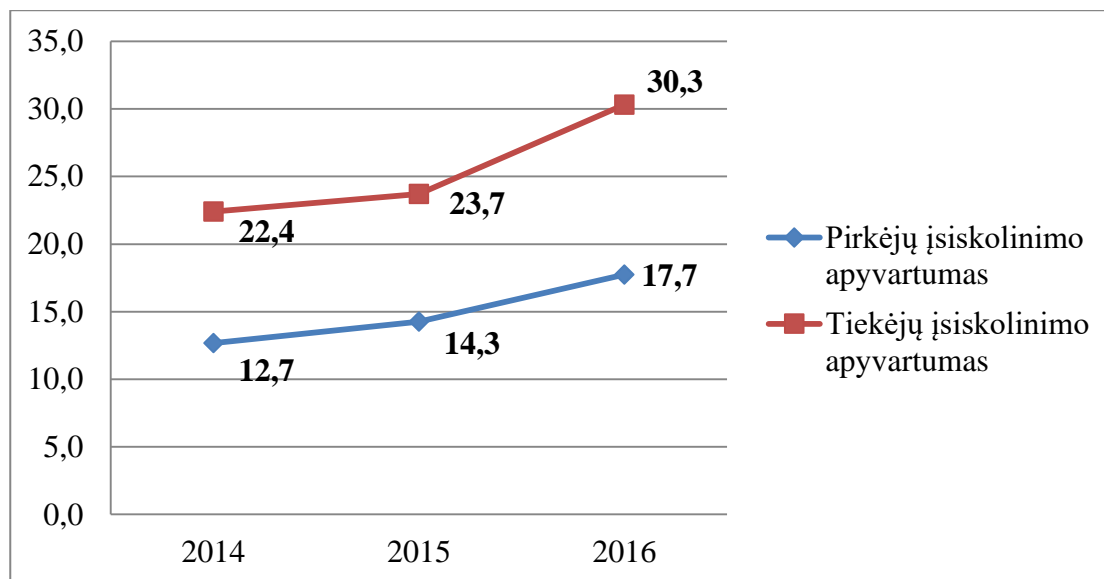


15 pav. UAB „Baltic Sewing Company“ turto ir nuosavo kapitalo pelningumo rodiklių kitimas 2014 – 2016 m. (sudaryta autoriaus)

Išanalizavus UAB „Baltic Sewing Company“ balansuose pateiktą informaciją, matoma, jog įmonės turto apyvartumo rodiklis 2014-2016 m. laikotarpiu kito neženkliai. Šis rodiklis visu analizuojamu laikotarpiu buvo patenkinamas, o tai rodo, jog įmonės turtas išnaudojamas pakankamai efektyviai pardavimo pajamoms generuoti. Viso turto apyvartumas 2014-2015 m. didėjo (nuo 5,1 iki 6,6 karto). Tai parodo, kad įmonės turto panaudojimas tapo efektyvesnis (žr. 11 pav.), tačiau 2016 m. sumažėjo iki 5,4, kas rodo, jog turto išnaudojimas tapo mažiau efektyvus, tačiau išliko patenkinamas. Apyvartumo augimą 2015 m. lėmė daugiau sumažėjęs visas turtas (-23,7 proc.) negu didėję pardavimai (6,4 proc.).



Ilgalaikio turto apyvartumas nagrinėjamu laikotarpiu pakito labai stipriai (nuo 32,4 karto 2014 metais iki 5,4 karto 2016 metais). Tuo tarpu trumpalaikio turto apyvartumo tendencijos kito ne taip ženkliai (2014 metais 8,6 karto, o 2015 m. — 5,8 karto, o 2016 m. – 5,4 karto). Galime teigti, jog tiek ilgalaikis, tiek trumpalaikis turtas kito efektyviai lyginant su pardavimų apimtimi.

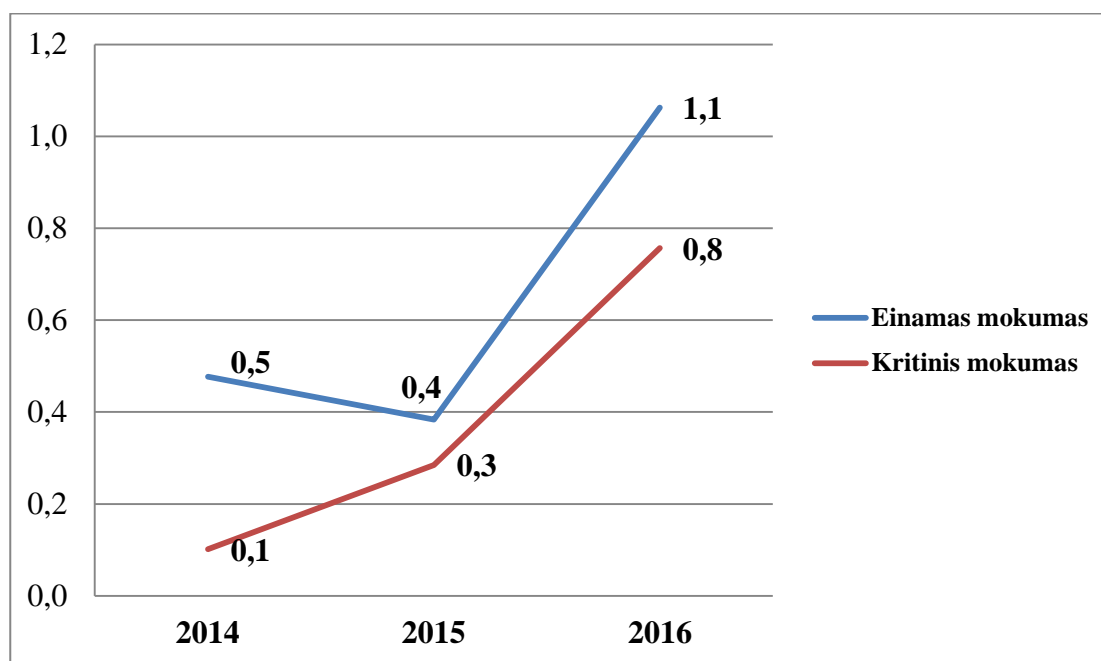


**16 pav. UAB „Baltic Sewing Company“ pirkėjų įsiskolinimo ir mokėtinų sumų apmokėjimo terminų kitimas 2014 – 2016 m. (sudaryta autoriaus)**

Pirkėjų įsiskolinimo apmokėjimo periodas parodo, per kiek dienų įmonei sumoka jos paslaugų pirkėjai atitinkamais metais. Visu analizuojamu laikotarpiu jis didėja (žr. 16 pav.). Tai rodo, kad pirkėjams atsiranda sunkumų atsiskaityti laiku už jiems suteiktas paslaugas. Šis rodiklis per visą analizuojamą laikotarpį padidėjo 8 dienomis (nuo 22 dienų iki 30 dienų). Mokėtinų sumų apmokėjimo terminas parodo, per kiek dienų įmonė vidutiniškai sumoka savo tiekėjams atitinkamais metais. Viso analizuojamu laikotarpiu šis rodiklis didėjo (12 pav.). Tai rodo, kad įmonė susidūrė su sunkumais sumokant skolas savo tiekėjams. Nuo 2014 metų šis rodiklis išaugo nuo 13 iki 18 dienų. Šis sunkumas įmonei galėjo pasireikšti todėl, kad pailgėjo pirkėjų įsiskolinimo terminas ir tikėtina, kad negavus pajamų iš pardavimų yra vėluojama atsiskaityti ir su tiekėjais. Kaip rodo gauti rezultatai, mokėtinų sumų apmokėjimo terminas yra trumpesnis už pirkėjų įsiskolinimo apmokėjimo periodą ir tai nėra gerai, nes įmonė papildomai turi ieškoti finansinių išteklių padengti skoloms. UAB „Baltic Sewing Company“ turėtų peržiūrėti savo sutartis ir bandyti arba paankstinti pirkėjų įsiskolinimo apmokėjimo arba ilginti mokėtinų sumų terminą.

#### **4.1.3. UAB „Baltic Sewing Company“ mokumo rodikliai**

Žemiau esančiame paveiksle pateiktas UAB „Baltic Sewing Company“ einamo ir kritinio mokumo rodiklių pokytis 2014-2016 m. laikotarpiu.



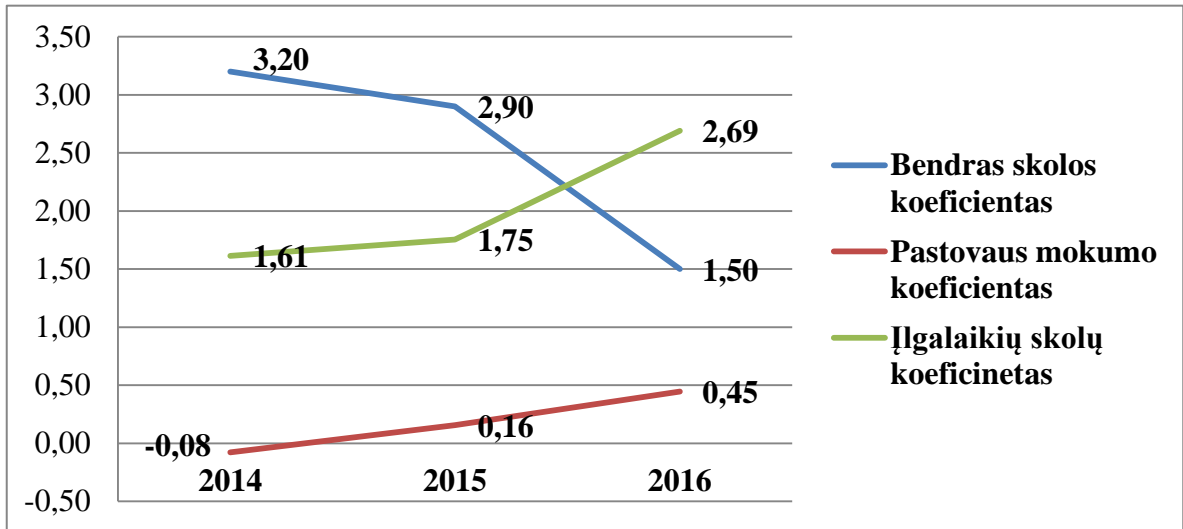
**17 pav. UAB „Baltic Sewing Company ” mokumo koeficientų kitimas 2014-2016 m.**  
(sudaryta autoriaus)

Visą analizuojamą laikotarpį matomas nedidelis atotrūkis tarp einamojo ir kritinio mokumų. Taip dažniausia būna visose paslaugas parduodančiose įmonėse, nes jos neturi atsargų. 2014 m. skirtumas tarp einamojo ir kritinio koeficiento siekė 0,4, 2015 m. siekė 0,1, o 2016 m. skirtumas siekė 0,3.

UAB „Baltic Sewing Company“ einamojo ir kritinio mokumo koeficientas, remiantis rekomenduojamomis rodiklių reikšmėmis, vertinamas blogai (žr. 17 pav.). 2016 m. staigus rodiklio padidėjimas aiškinamas tuo, kad įmonės pinigai ir jų ekvivalentai padidėjo didesniu tempu nei įmonės trumpalaikiai įsipareigojimai. Verta pastebėti, kad 2016 metais įmonė neefektyviai išnaudojo visus savo turimus resursus. Apibendrinant galima teigti, jog yra grėsmė, kad dėl pinigų srautų kintamumo įmonė gali pradėti nevykdyti savo įsipareigojimų kreditoriams. Dėl to kenčia įmonės prestižas. Pablogėjus prestižui, kreditoriai gali bloginti sutarties sąlygas (didinama palūkanų norma, trumpinamas skolų apmokėjimo terminas, apribojamas paskolų teikimas ir pan.).

#### **4.1.4. UAB „Baltic Sewing Company“ finansinio stabilumo rodikliai**

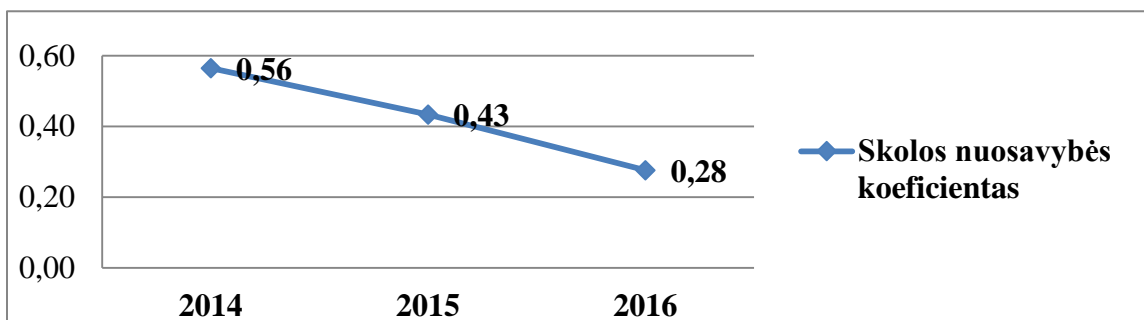
Įmonės stabilumas nustatomas tiriant jos kapitalo struktūrą, t.y. balanso pasyvų struktūrą. Įmonės stabilumui atvirkščiai proporcingas yra jos įsiskolinimo lygis. Kuo didesni įsiskolinimo rodikliai, tuo didesnė įmonės finansinė rizika, ir atvirkščiai (Aleksnevičienė, 2009:34). Skaičiuojami šie finansinio stabilumo rodikliai: bendras skolos, pastovaus mokumo, ilgalaikių skolų, skolos – nuosavybės (sverto) koeficientas.



**18 pav. UAB „Baltic Sewing Company“ bendro skolos, pastovaus mokumo ir ilgalaikių skolų koeficientų kitimas 2014-2016 m. (sudaryta autoriaus)**

Analizuojant UAB „Baltic Sewing Company“ bendrąjį skolos koeficientą, matoma mažėjimo tendencija (žr. 18 pav.). Vadinasi, kiekvienais metais skolintų lėšų dalis formuojant įmonės turtą vis mažėjo: 2014 m. šis rodiklis buvo 3,20 karto, 2015 m. – 2,90 karto, 2016 m. – 2,69 karto. Remiantis rekomenduojamomis reikšmėmis, visą analizuojamą laikotarpį šis rodiklis buvo pakankamai aukštas.

Remiantis pastovaus mokumo rodikliu galima spręsti, ar įmonei gresia finansinis pavojus, ar ne. UAB „Baltic Sewing Company“ pastovaus mokumo koeficientas visu analizuojamu laikotarpiu didėjo. 2014 m. jis siekė -0,08 karto, 2015 m. – 0,16 karto, o 2016 metais buvo didžiausiais ir siekė 0,45 karto, tačiau vis dėl to jis siekė 3 kartus mažiau negu rekomenduojama riba. Šis rodiklis buvo blogas dėl to, kad įmonės nuosavas kapitalas per analizuojamą laikotarpį didėjo labiau, nei ilgalaikiai įsipareigojimai.



**19 pav. UAB „Baltic Sewing Company“ skolos – nuosavybės koeficiento kitimas 2014-2016m. (sudaryta autoriaus)**

UAB „Baltic Sewing Company“ finansinis svertas yra žemas ir su kiekvienais metais analizuojamu laikotarpiu 2014-2016 m. jis mažėjo (žr. 19 pav.). 2014 m. vienam nuosavybės eurui teko 0,56 Lt skolintų

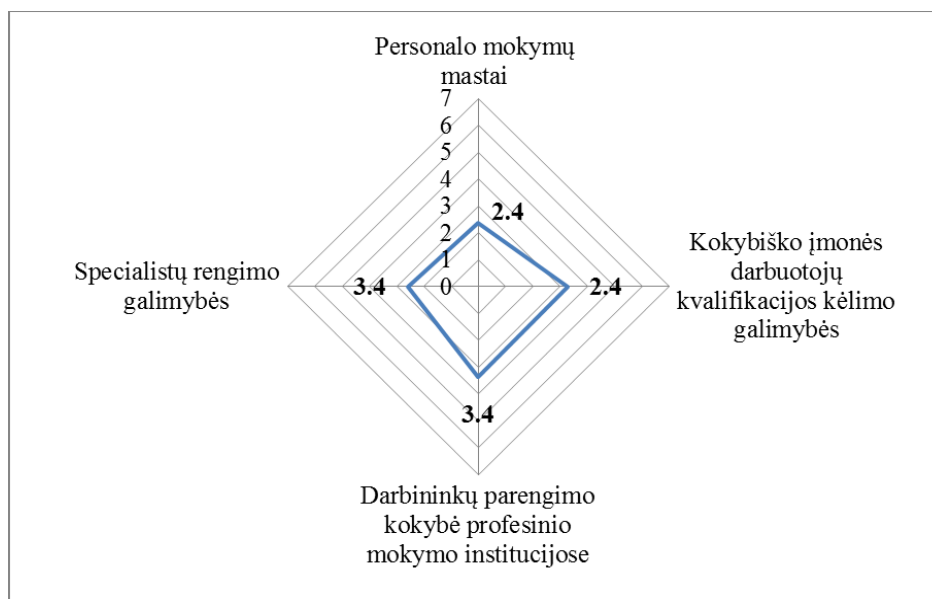
lėšų. 2015 m. finansinis svertas sumažėjo 0,13 ir siekė 0,43, nes įmonės įsipareigojimai mažėjo (21,6 proc.), taip pat įtakos turėjo 1,9 proc. padidėjęs nuosavas kapitalas. 2016 m., lyginant su 2015 m., įmonės mokėtinos sumos ir įsipareigojimai dar labiau sumažėjo (27,9 proc.), todėl finansinis svertas mažėjo.

Remiantis gautais duomenimis galima teigti, kad UAB „Baltic Sewing Company“ finansinė rizika visu analizuojamu laikotarpiu buvo maža ir praktiškai buvo nepriklausoma nuo išorinio finansavimo šaltinių. Be to, remiantis rezultatais, galima matyti, kad analizuojamu laikotarpiu įmonė mažai naudojo skolintu kapitalu. Tai rodo konservatyvią skolinimosi politiką, nepakankamai išnaudojamus skolinimosi teikiamus privalumus, ypač ekonomikos augimo laikotarpiu. Be to, stabili įmonės ekonominė padėtis suteikia konkurencinį pranašumą ne tik nacionalinėje, bet ir tarptautinėje rinkoje.

#### 4.2. UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencingumo veiksnių vertinimas

Išanalizavus UAB „Baltic Sewing Company“ ekonominę pajėgumą konkuruoti su Rytų šalimis svarbu įvertinti veiksniai, kurie lemia įmonės konkurencingumą rinkoje.

Įmonei, siekiant išlikti konkurencingai užsienio rinkoje, labai svarbus yra kokybiškas darbuotojų išsilavinimas, užtikrinantis brandžios asmenybės formavimąsi bei nuolatinis darbuotojų profesinis mokymas, kuris suteikia galimybes darbuotojams nuolat tobulinti savo žinias ir įgūdžius. Geri ir atsinaujinantys darbuotojų įgūdžiai leidžia įmonei sėkmingai valdyti įmonės gamybos procesus.

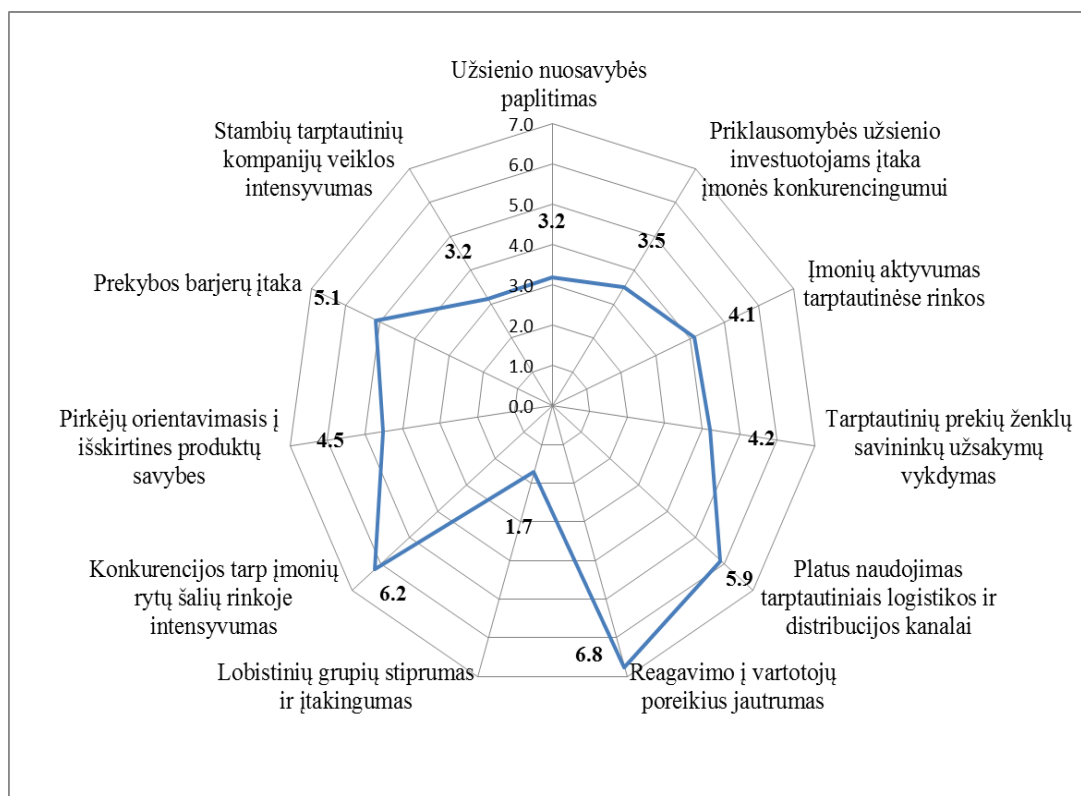


**20 pav.** UAB „Baltic Sewing Company“ įmonės darbuotojų vertinimas pagal aukštojo išsilavinimo ir profesinio parengimo kokybės dimensiją 2017 m. (sudaryta autoriaus)

Tačiau remiantis atlikto tyrimo duomenimis (žr. 20 pav.) UAB „Baltic Sewing Company“ šie konkurencingumo veiksniai yra žemo lygio. Įmonė mažai investuoja į darbuotojų mokymą (BV=2,4), o tiek aukštojo, tiek profesinio kokybiško darbuotojų kvalifikacijos kėlimo specializuotose įstaigose galimybės yra iš esmės ribotos (BV=2,4). Be to, ekspertai sutinka, kad Lietuvoje ir ypač Kaune, yra iš dalies mažos siuvimo pramonės specialistų rengimo galimybės (BV=3,4), kas dar labiau didina kokybiškos darbo jėgos trūkumo problemą.

Gauti rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencingumas pagal įmonės darbuotojų aukštojo išsilavinimo ir profesinio parengimo kokybės dimensiją yra žemo lygio ir siekiant geresnių rezultatų užsienio rinkoje turėtų atsižvelgti į žmogiškųjų išteklių problemą ir jos sprendimo būdus.

Kaip rodo ankstesni tyrimų rezultatai (Jucevičius, 2009), efektyvius rinkas turinčios šalys teikia reikalingą prekių ir paslaugų asortimentą, atsižvelgiant į pasiūlos-paklausos sąlygas. Tokios rinkos garantuoja, kad pagamintos prekės ir teikiamos paslaugos bus efektyviai parduodamos ir perkamos. Rinkos efektyvumui svarbi yra „sveika“ konkurencija vidinėje ir išorinėse rinkose. Ji užtikrina gyvavimą toms įmonėms, kurios veikia racionaliausiai, teikiant rinkai paklausią produkciją ir paslaugas.



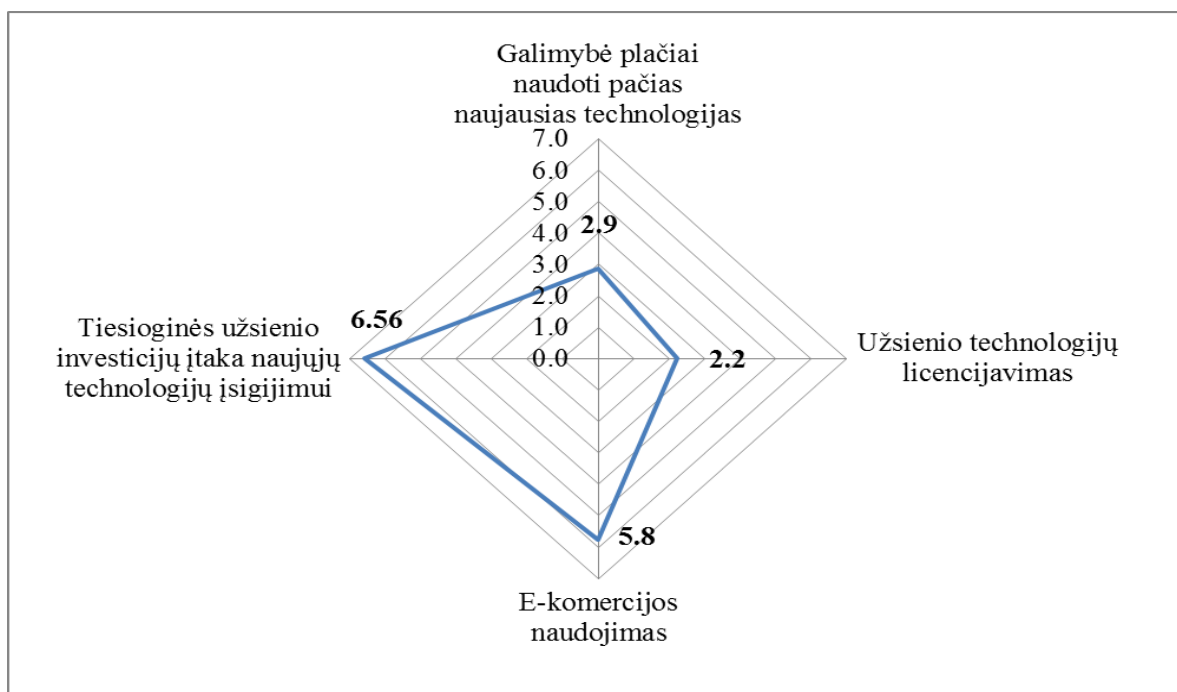
**21 pav.** UAB „Baltic Sewing Company“ įmonės vertinimas pagal rinkos efektyvumo dimensiją, 2017 m. (sudaryta autoriaus)

Atlikto tyrimo rezultatai parodė (žr. 21 pav.), kad bendras UAB „Baltic Sewing Company“ įmonės konkurencingumas paslaugų rinkos efektyvumas tarptautiniu mastu yra vidurinio intensyvumo (BV=4,5), šis faktas įrodo, kad nors 75 proc. visos UAB „Baltic Sewing Company“ produkcijos gamyba yra eksportas orientuojamas į užsienio rinkas, tačiau pati įmonė yra per maža, kad prekių ir paslaugų prekybos intensyvumas būtų didesnis.

Ekspertai sutinka, kad UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencingumą Rytų šalių rinkose stiprina platus naudojimas tarptautinės logistikos ir distribucijos kanalais (BV=5,9), įmonė iš esmės plačiai jais naudojasi - per juos realizuoja didžiąją dalį savo produkcijos. Antras, konkurencingumą stiprinantys rinkos efektyvumo veiksnys, yra jautrus reagavimas į vartotojų poreikius (BV=6,8), trečia, pirkėjų orientavimasis ne į kainą, o į išskirtines produktų savybes (BV=4,5), ketvirta, įmonės aktyvumas tarptautinėse rinkose (BV4,1) ir penkta, tarptautinių prekių ženklų savininkų užsakymų vykdymas ir praktiška lobistinių grupių įtaka (BV= 1,7).

Deja, tyrimas atskleidė, kad UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencingumą iš dalies mažina tokie veiksniai, kaip žemas užsienio nuosavybės paplitimas (BV=3,2), aukštas stambių tarptautinių kompanijų veiklos intensyvumas (BV=3,2).

Išanalizavus UAB „Baltic Sewing Company“ įmonės rinkos efektyvumo dimensijos vertinimo rezultatus, galima teigti, kad konkurencingumo lygis pagal rinkos efektyvumo veiksnius yra iš dalies pakankamas siekiant konkuruoti su Rytų šalių gamintojais.



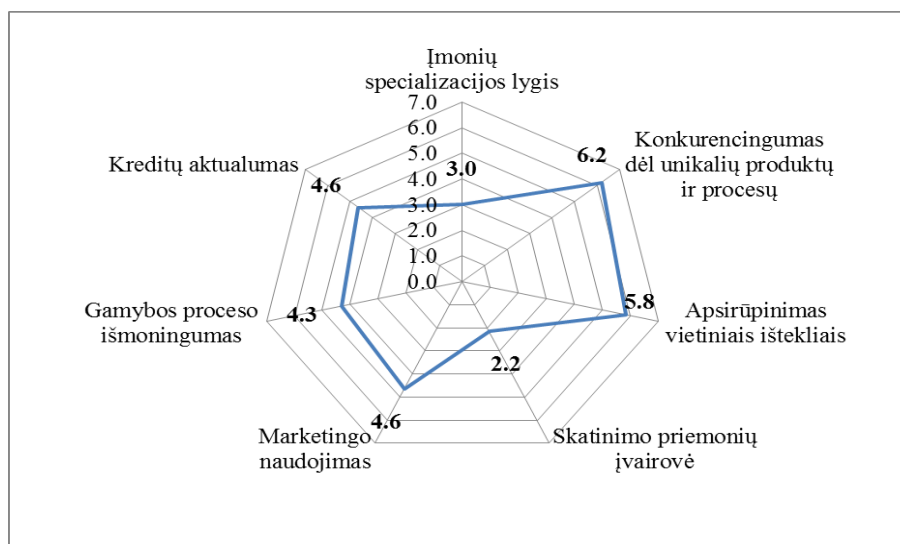
22 pav. UAB „Baltic Sewing Company“ technologinio lygio vertinimas, 2017 m. (sudaryta autoriaus)

Vertinant UAB „Baltic Sewing Company“ technologinį pajėgumą ir jo įtaką konkurencingumui su Rytų šalimis, svarbu įvertinti, koks įmonės greitis perimant naujausias technologijas ir didinant produktyvumą. Anot Jucevičiaus (2009) „Technologinių veiksnių dimensija yra viena esminių, kadangi skirtumai technologijų lygmenyje gali paaiškinti daugelį įmonės produktyvumo problemų.“.

UAB „Baltic Sewing Company“ ekspertų vertinimu įmonės galimybės plačiai naudoti naujausias technologijas yra iš dalies ribotos (BV=2,9), nors tiesioginės užsienio investicijos yra pagrindinis naujų technologijų įsigijimo šaltinis (BV=6,6), tačiau, kaip rodo tyrimo rezultatai, užsienio technologijų licencijavimas įmonėje yra pakankamai retas (BV=2,2) reiškinys (žr. 22 pav.).

Išanalizavus UAB „Baltic Sewing Company“ technologinį pajėgumą, galima daryti prielaidą, kad įmonė yra technologiškai nepajėgi konkuruoti su Rytų šalimis. Vienas iš esminių iššūkių, su kuriuo susiduria įmonė – tai žemas produktyvumas, santykinai maža sukuriama pridėtinė vertė. Todėl, siekiant konkuruoti su Rytų šalimis, įmonė turi skirti daugiau dėmesio technologijų vadybai ir inovacijų diegimui. Tačiau dėl investicijų stokos, inovacijų diegimo tiek gamybos, tiek tiekimo grandinių procesuose, įmonės konkurencija su Rytų šalimis yra labai sudėtinga.

Anot Jucevičiaus (2009), įmonių lygmenyje konkurencingumo augimas labiau priklauso ir nuo įmonės veiklos plėtos, marketingo, naujų produktų kūrimo strategijų, vertės kūrimo grandinių formavimo efektyvumo, taikomų darbuotojų motyvavimo priemonių įvairovės, vadovybės pasiruošimo deleguoti įgaliojimus ir kt. Sektoriaus lygmenyje konkurencingumas auga, esant plačioms įmonių bendradarbiavimo ir integracijos į tarptautinę pramonę galimybėms.

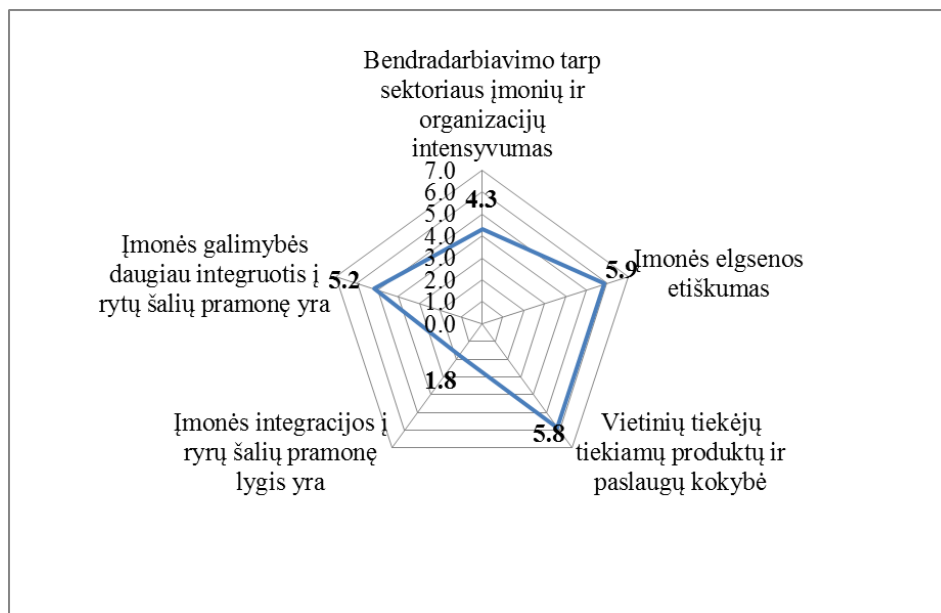


**23 pav.** UAB „Baltic Sewing Company“ sofistiškumo vertinimas įmonės lygmenyje, 2017 m.

Kaip rodo gauti tyrimo rezultatai, UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencingumą Rytų šalių rinkose stiprina unikalų produktų, taikant unikalius procesus, gamyba (BV=6,2), iš esmės aukštas įmonės

apsirūpinimo vietiniais ištekliais lygis (BV=5,8), iš dalies atitinkanti tarptautinius standartus įmonės vykdoma marketingo veikla ir produkcijos pasiskirstymas tarptautinėje rinkoje (BV=4,2) ir iš dalies pakankamai aukštas finansinis stabilumas ir mažas kreditų poreikis (BV=4,6)

Tačiau išanalizavus UAB „Baltic Sewing Company“ rafinuotumo dimensijos veiksnius pastebėta, kad įmonės konkurenciją su Rytų šalimis iš dalies mažina įmonės specializacijos lygis (BV=3,0), bei iš esmės skurdi darbuotojų skatinimo priemonių įvairovė, kuri nemotyvuoja darbuotojų siekti aukštesnių darbo rezultatų (BV=2,2).



**24 pav.** UAB „Baltic Sewing Company“ sofistiškumo vertinimas įmonės lygmenyje, 2017 m.

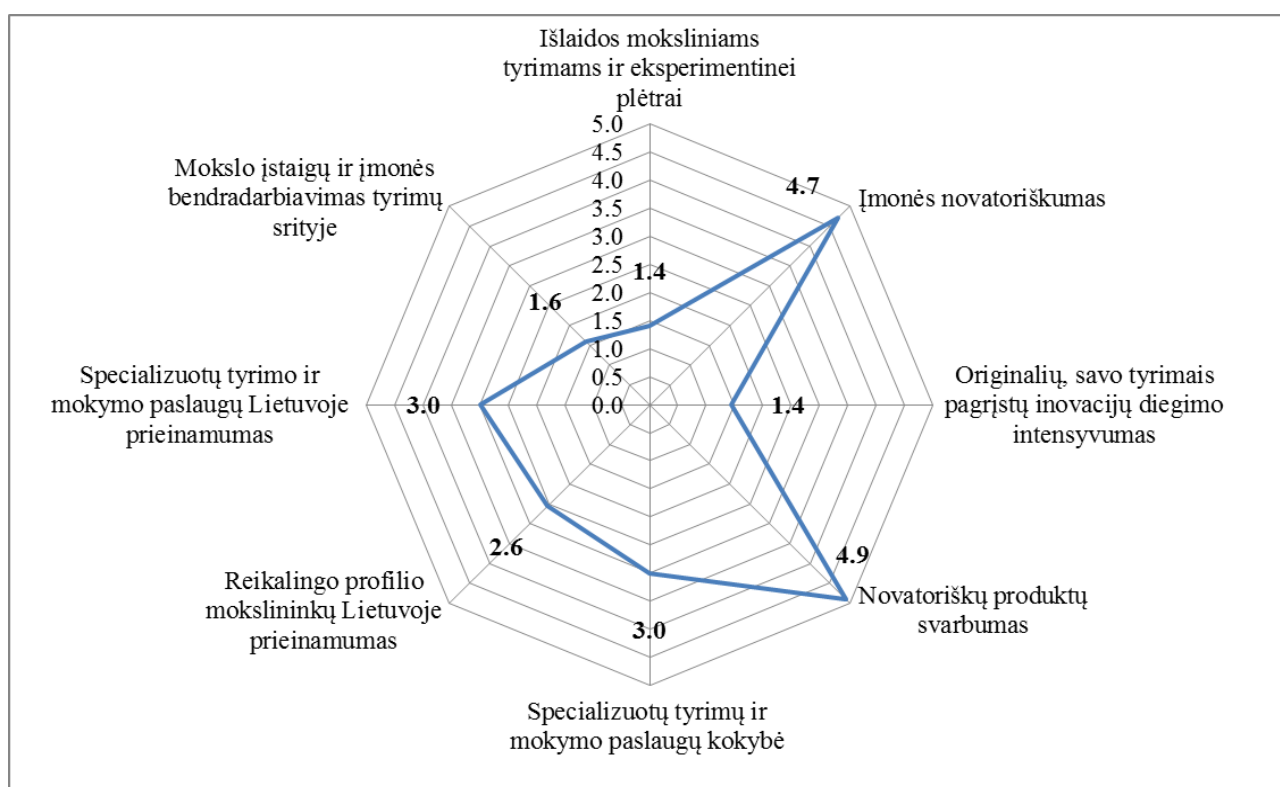
Tęsiant sofistiškumo veiksnių vertimą matoma, kad UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencinį Rytų šalių rinkose lemia ir įmonės elgsenos etika (BV=5,9), kuri atitinka aukščiausius tarptautinius standartus. Taip pat įmonės vietinių tiekėjų teikiamų produktų ir paslaugų kokybė yra iš esmės aukšta, o įmonės tiekėjai yra konkurencingi tarptautiniu mastu (BV=5,8). Kitas svarbus įmonės konkurencingumą mažinantis veiksnys yra tas, kad nors įmonės integracijos į Rytų šalių pramonę galimybės vertinamos pakankamai aukštai (BV=5,2), tačiau įmonė nesugeba jomis pasinaudoti (BV=1.8)

Išanalizavus sofistiškumo dimensijos veiksnius galima teigti, kad įmonės pridėtinės vertės kūrimas yra vidutinio intensyvumo ir nėra maksimaliai konkurencingumą stiprinantis veiksnys Rytų šalių rinkoje. Pagrindiniai UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencingumą mažinantys veiksniai yra per maža veiklos specializacija ir skurdi įmonės darbuotojų skatinimo priemonių įvairovė, nesugebėjimas pasinaudoti integracijos į Rytų šalių rinkas galimybėmis. Taip pat konkurencingumą mažina vidutinio lygio įmonės gamybos proceso išmoningumas. O pagrindinėmis stiprybėmis yra laikoma unikalių produktų gamyba,



aukštas įmonės apsirūpinimas vietiniais ištekliais, intensyvi marketingo veikla tarptautinėje rinkoje, finansinis stabilumas ir įsiskolinimų nebuvimas, įmonės elgsenos etika ir įmonės vietinių tiekėjų teikiamų produktų ir paslaugų kokybė.

Inovacijų potencialas yra dar viena svarbi UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencingumo sudedamoji dalis. Prieš tai vertintų dimensijoms priklausančių veiksnių pranašumas nuolat kinta ir mažėja, todėl ilgalaikėje įmonės plėtros perspektyvoje svarbu didelį dėmesį skirti inovacijoms ir jų kūrimui. Inovacijos apima ne tik naujus produktus ar paslaugas, bet ir vadybines naujoves ir gamybos proceso tobulinimo naujoves. Kaip rodo tyrimas inovacijos apima ir investicijas į mokslinius tyrimus ir eksperimentinės plėtros didinimą, bendradarbiavimo tarp mokslo ir pramonės įmonių gerinimą ir t.t.



**25 pav.** UAB „Baltic Sewing Company“ inovacinio potencialo vertinimas, 2017 m. (sudaryta autoriaus)

Kaip parodė atliktas mokslinis tyrimas, nors UAB „Baltic Sewing Company“ ekspertai pasisako už novatoriškų produktų svarbą (BV=4,9), tačiau įmonės novatoriškumo lygis yra vidutinis (BV=4,7) o nuosavų inovacijų diegimas yra nebūdingas įmonei (BV=1,4). Šią problemą gali sąlygoti keletas veiksnių, kuriuos UAB „Baltic Sewing Company“ atstovai taip pat vertina kritiškai. Pirmiausia, inovacijų diegimo stoką gali sąlygoti žemas mokslo įstaigų ir įmonės bendradarbiavimas (BV=1,6), taip pat ribotos specializuotų tyrimo ir mokslo paslaugų gavimo galimybės įmonei (BV=3,0) ir iš dalies nepakankama jų teikiamų paslaugų kokybė (BV=3,0).

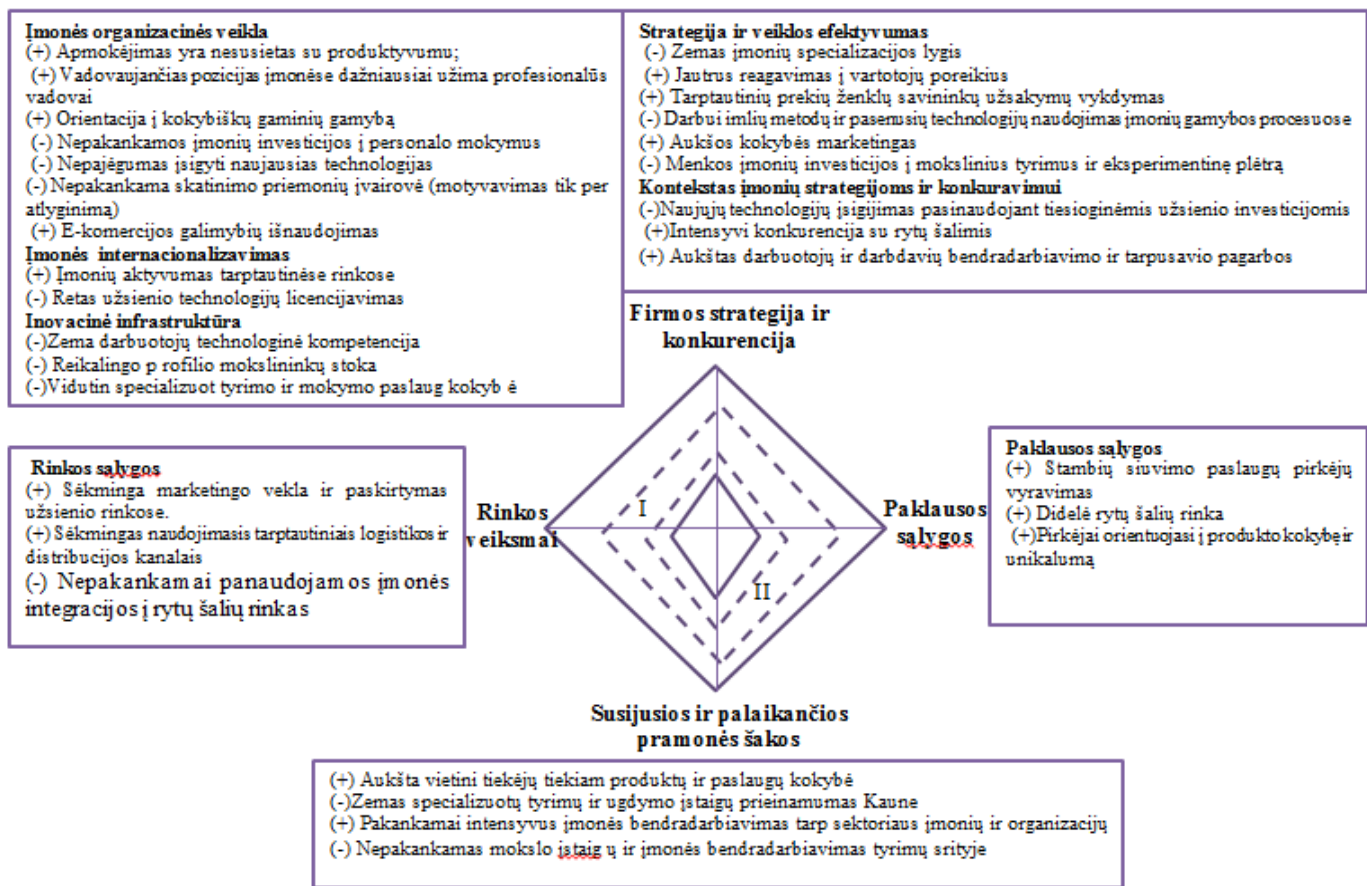
Remiantis atlikta analize ir identifikuotais konkurencingumo veiksniais, žemiau pateiktoje lentelėje pateikiama UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencingumą Rytų šalių rinkose stiprinantys ir silpninantys veiksniai. Tyrimo metu nustatyta, kad visų atsakymų vidurkis yra 4,1 balai. Remiantis tyrimo metu gautais rezultatais, visi veiksniai buvo suskirstyti pagal jų stiprumo lygį nuo mažiausio iki didžiausio. Gauti rezultatai buvo sugrupuoti į du blokus, išskiriant veiksnius, kurių reikšmės yra iki vidurkio, ir veiksnius, kurių stiprumas buvo vertinamas aukščiau vidurkio (žr. 4 lentelė).

4 lentelė

UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencingumą Rytų šalių rinkose lemiantys veiksniai (sudaryta autoriaus)

<b>Konkurencingumą Rytų šalių rinkose didinantys veiksniai (K &gt; 4,1)</b>	<b>Konkurencingumą Rytų šalių rinkose mažinantys veiksniai (K &lt; 4,1)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonės jautrus reagavimas į vartotojų poreikius;</li> <li>• Didelės tiesioginių užsienio investicijų naujų technologijų įsigijimui galimybės;</li> <li>• Intensyvi konkurencijos tarp įmonių Rytų šalių rinkoje;</li> <li>• Konkurencingumas dėl unikalių produktų ir procesų;</li> <li>• Įmonės elgsenos etiškumas sektoriuje;</li> <li>• Plačiai naudojami tarptautiniai logistikos ir distribucijos kanalai;</li> <li>• Pigus apsirūpinimas vietiniais ištekliais;</li> <li>• Aukšta vietinių tiekėjų tiekiamų produktų ir paslaugų kokybė;</li> <li>• E-komercijos galimybių išnaudojimas;</li> <li>• Iš esmės aukštos įmonės galimybės daugiau integruotis į Rytų šalių pramonę;</li> <li>• Maža prekybos barjerų įtaka;</li> <li>• Novatoriškų produktų svarbumas;</li> <li>• Įmonės novatoriškumas;</li> <li>• Pakankamai aukšto lygio marketingo veiklos vykdymas ir produktų paskirstymas tarptautinėje rinkoje;</li> <li>• Kreditų gavimo neaktualumas įmonės veiklai;</li> <li>• Sprendimus pirkti sektoriaus produktus pirkėjai priima orientuodamiesi į produktų unikalumą ir išskirtinumą;</li> <li>• Pakankamas gamybos proceso išmoningumas;</li> <li>• Pakankamas įmonės bendradarbiavimo lygio intensyvumas su kitomis sektoriaus įmonėmis;</li> <li>• Tarptautinių prekių ženklų savininkų užsakymų vykdymas;</li> <li>• Aukštas įmonės aktyvumas tarptautinėse rinkose.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žema siuvimo pramonės darbininkų parengimo kokybė profesinio mokymo institucijose;</li> <li>• Ribotos įmonės darbuotojų kvalifikacijos kėlimo galimybės;</li> <li>• Stambių tarptautinių kompanijų veiklos intensyvumas didina konkurenciją rinkoje;</li> <li>• Žema specializuotų tyrimų ir mokymo paslaugų kokybė;</li> <li>• Pakankamai sudėtingas specializuotų tyrimo ir mokymo paslaugų Lietuvoje prieinamumas;</li> <li>• Galimybė plačiai naudoti pačias naujausias technologijas;</li> <li>• Nepakankamos siuvimo pramonės specialistų rengimo galimybės;</li> <li>• Reikalingo profilio mokslininkų Lietuvoje prieinamumo barjerai;</li> <li>• Nepakankamos įmonės investicijos į personalo mokymus;</li> <li>• Užsienio technologijų licencijavimo retumas įsigyjant naują įrangą;</li> <li>• Skurdi skatinimo priemonių įvairovė (motyvavimas tik per atlyginimą);</li> <li>• Žemas įmonės integracijos į Rytų šalių pramonės rinką;</li> <li>• Žemo lygio lobistinių grupių stiprumas ir įtakingumas;</li> <li>• Mokslo įstaigų ir įmonės bendradarbiavimo tyrimų srityje nebuvimas ir nepakankamas investavimas į juos;</li> <li>• Žemas originalių, savo tyrimais pagrįstų inovacijų diegimo intensyvumas;</li> <li>• Nepakankamos išlaidos moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai.</li> </ul>

4 lentelėje pristatyti apibendrinti rezultatai parodo, kaip UAB „Baltic Sewing Company“ vadovai, specialistai ir gamybos darbuotojai įsivaizduoja įmonės problemas ir ką mato pozityviausią, ko galima remtis stiprinant savo konkurencinius pranašumus Rytų šalių rinkose.



26 pav. UAB „Baltic Sewing Company“ dvigubo „Deimanto“ modelis (sudaryta autoriaus)

Aukščiau esančiame paveiksle pateiktas apibendrintas UAB „Baltic Sewing Company“ „Dvigubo deimanto“ modelis. Žemiau aptariama kiekviena modelio sudedamoji

**UAB „Baltic Sewing Company“ strategija ir konkurencija.** Ši sritis apima įmonės inovacinį potencialą, žmogiškuosius išteklius, žinių išteklius, kapitalą ir kitus veiksnius, kurie yra svarbūs, norint sėkmingai konkuruoti pasaulio mastu. Tarp šių veiksnių įmonėje geriausiai išvystytas reagavimas į vartotojų poreikius, kuris užtikrina lojalių klientų išlaikymą ir potencialių klientų atsiradimą. Taip pat pripažįstama, kad įmonė turi dideles galimybes tiesioginių užsienio investicijų naujų technologijų įsigijimui, tačiau jomis nepasinaudoja. Šį faktą patvirtina licencijavimo nebuvimas. Be to siuvimo pramonės specialistų ir gamybos darbuotojų parengimo kokybė yra žema ir įmonė jaučia sunkumus įdarbinant kvalifikuotus specialistus. Tokia padėtis įmonei neužtikrina aukšto techninio-gamybinio lygio ir negarantuoja inovatyvumo, kuriam reikalingas tiesioginis ir intensyvus pramonės ir mokslo įstaigų bendradarbiavimas. Šis bendradarbiavimas taip pat susiduria ir su tokiais barjeriais, kaip tam tinkamų sąlygų Lietuvoje, o ypač Kauno mieste nebuvimas, o mokslininkų orientuotų atlikti tyrimus siuvimo pramonės ir gamybos srityje yra labai mažai. Todėl vertinant įmonės žmogiškųjų išteklių kokybę, galima teigti, kad ji yra vidutinio lygio. Įmonėje dirba daugiausiai

specialistų, kurie įsidarbino tik įsteigus įmonę, o išteklių atsinaujinimas yra nebūdingas šiai įmonei. Išteklių atsinaujinimo nebuvimas leidžia daryti prielaidą, kad įmonėje nėra specialistų, kurie įneštų inovatyvių žinių ir idėjų, kurios gerintų įmonės gamybos procesus. Be to, mažas investavimas į esamų darbuotojų kvalifikacijos kvalifikaciją, rodo žmogiškųjų išteklių žinių nuvertėjimą, kas taip pat neigiamai veikia įmonės gamybos procesus ir įmonės plėtrą Rytų šalių rinkose.

Esminė konkurencingumo problema Rytų šalių rinkose, tai UAB „Baltic Sewing Company“ verslo plėtros strategijų nebuvimas. Nors įmonė turi susikūrusi palankias sąlygas verslo plėtrai į užsienio rinkas, o kontekstas strategijoms realizuoti ir konkuruoti su Rytų šalių rinkomis ir finansinis stabilumas, yra iš esmės palankus, tačiau įmonė nesugeba pilnai jomis dėl savo vidinių ribotumų. Nesirūpinimas inovacijomis ir jų stoka įmonėje, bendradarbiavimo stoka su mokslo institucijomis, žema darbuotojų kvalifikacija, nekokybiškai parengti specialistai ir kiti veiksniai kartu sąlygoja įmonės konkurencingumą su Rytų šalimis.

Tačiau UAB „Baltic Sewing Company“ turi ir daugiau palankių sąlygų konkuruoti su Rytų šalimis. Vienas iš svarbiausių yra orientacija į kokybiškų gaminių gamybą, o ne į jų kiekį, kuris suteikia įmonėms galimybę konkuruoti segmente, kur kuriama žymiai aukštesnė pridėtinė vertė, nei konkuruojant vien tik žemesne kaina. Antras veiksnys, labai svarbus yra jautrus reagavimas į vartotojų poreikius, sektoriaus įmonėms suteikia pranašumus ir leidžia gauti patrauklius žinomų tarptautinių kompanijų užsakymus. Tarptautiniai užsakymai yra labai svarbūs sektoriaus įmonėms. Įmonė vykdo nemažai tarptautinių užsakymų, tai yra viena pagrindinių įmonės stiprybių.

**Rinkos ir paklausos sąlygos.** Apima paklausos kokybę, jos atitikimą paklausos tendencijoms vietinėje ir tarptautinėje rinkose, pirkėjų reiklumą ir kitus veiksnius, kurie lemia gamybos mastus, taip pat inovacijų pobūdį ir jų kūrimo greitį Jucevičius (2009). UAB „Baltic Sewing Company“ produktų paklausa užsienio rinkose yra vidutinio lygio, tačiau patekti į naujas rinkas įmonei yra sudėtinga. Nors įmonė sėkmingai vykdo marketingo veiklą, dalyvaudama užsienio parodose ir sėkmingai naudojasi tarptautiniais logistikos ir distribucijos kanalais, o klientai orientuojasi į produkto kokybę ir unikalumą, o ne į žemiausią kainą, tai priverčia įmones konkuruoti ne kaštų pranašumais, o produktų išskirtinumu, vis tiek įmonė susiduria su konkurencingumo Rytų rinkose problema.

**Susijusių ir palaikančių šakų** buvimas yra ne mažiau svarbus veiksnys, sukuriantis UAB „Baltic Sewing Comapny“ konkurencinį pranašumą Rytų šalių rinkose. UAB „Baltic Sewing Comapny“ gali būti konkurencinga tik tuo atveju, jei šalyje yra susiję ir aptarnaujantys sektoriai ir jei yra glaudus jų tarpusavio bendradarbiavimas. Kaip rodo tyrimas įmonės bendradarbiavimo intensyvumas su kitomis sektoriaus įmonėmis yra teigiamas ir pakankamai aukšto lygio, o tiekėjų teikiamų produktų kokybė yra pakankamai aukšta ir pripažinta ne tik Lietuvoje, bet ir tarptautinėse rinkose. Šis faktas leidžia išlikti įmonei

konkurencinga Rytų šalių rinkose. Tačiau nors įmonė turi palankias sąlygas integruotis į tarptautinę rinką, tačiau jomis nepasinaudoja. Be to, dėl savo nepakankamo konkurencingumo sektoriaus įmonėms sudėtinga integruotis į kitų šalių pramonę ir panaudoti savo potencialą tarptautinėse rinkose.

Apibendrinant UAB „Baltic Sewing Company“ dvigubo „Deimanto“ modelį galima teigti, kad UAB „Baltic Sewing Company“ yra pakankamai stipri konkuruoti su Rytų šalimis. Pagrindinėmis įmonės stiprybėmis galima laikyti rinkos veiksmus, produktų paklausos sąlygas ir palaikančias pramonės šakas. Esminė įmonės silpnybė yra strategijos, kuriose trūksta įmonių išvalgų apie verslo plėtrą. Strategijų nebuvimas, biudžeto netinkamas paskirstymas ir licencijavimo nebuvimas bei strateginių tikslų neišsikėlimas mažina įmonės inovatyvumo lygį ir žmogiškųjų išteklių produktyvumą.

### 4.3. UAB „Baltic Sewing Company“ stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių (SSGG) analizė

Apklausus ekspertus apie UAB „Baltic Sewing Company“ stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes rezultatai buvo apibendrinti ir sudėti į apačioje esančią lentelę.

5 lentelė

UAB „Baltic Sewing Company“ plėtros į užsienio šalių rinką SSGG analizė

SSGG	IŠORINĖS
<b>Stiprybės</b>	Užsienio rinkoje vertinama europietiška kokybė; Greiti gamybos terminai ir lankstumas; Pilno užsakymo paruošimas.
<b>Silpnybės</b>	Greitai gaminami tik nedideli produkcijos kiekiai; Maža įmonė lyginant su kitomis Rytų šalių įmonėmis; Labai siaura specializacija; Darbuotojų-specialistų trūkumas; Inovacijų stoka; Eksperimentinių mokslinių tyrimų susijusių su siuvimo pramonės nebuvimas; Verslo plėtros strategijos nebuvimas .
<b>Galimybės</b>	Augantis siuvimo paslaugas teikiančių įmonių bankrotas, todėl yra galimybė plėstis; Didėja pirkėjų domėjimasis made in EU; Auga pirkėjų kurie domisi kokybe, o ne mažomis kainomis; Didėja specialių užsakymų; ES parama; Aprangos ir tekstilės pramonės parodų organizavimas ir dalyvavimas jose.
<b>Grėsmės</b>	Mažėjantis susidomėjimas aprangos ir tekstilės studijų programomis ir kvalifikuotų darbuotojų mažėjimas; Didėjantys atlyginimai kelia paslaugų kainas, kas mažina susidomėjimą įmonės paslaugomis Darbuotojai iš Rytų šalių. Negebėjimas pritraukti ir išlaikyti geriausius specialistus.

**Stiprybės.** UAB „Baltic Sewing Company“ ekspertų apklausos metu išryškėjo dvi įmonės stipriosios pusės, tai gamybiniai veiksniai ir paslaugų ir produktų kokybė.

Analizuojant įmonės gamybos veiksnius, tokius kaip: lankstumą, gamybos terminus ir įsipareigojimus, užsakymų paruošimą ir kokybę, galima teigiamai vertinti įmonės gebėjimas gaminti nedidelėmis partijomis ir greitai pagaminti bei pristatyti užsakovui aukštus kokybės reikalavimus atitinkančią produkciją. Ypatingas įmonės konkurencinis pranašumas yra kokybės užtikrinimas. Orientuodamasi į aukštos kokybės produktų gamybą, įmonė kuria aukštą pridėtinę vertę, tai leidžia išsiskirti iš konkurentų. Taip pat labai svarbūs veiksniai didinantys konkurencinį pranašumą - lanksčiai ir numatytu laiku vykdomi klientų užsakymai. Šie veiksniai leidžia įmonei ne tik išlaikyti esamus lojalius klientus, bet ir pritraukti naujus klientus užsienio rinkose. Žinant, kad Ukrainai, Bulgarijai ir Rumunijai pagrindinę produkciją tiekia Rytų šalys, kurių produkcijos eksportavimo terminai yra labai ilgi, Lietuva šioje pozicijoje įgyja aukštą pranašumą prieš Rytų rinkas.

**Silpnybės.** Pagrindines UAB „Baltic Sewing Company“ silpnąsias puses galima apjungti į tris grupes: 1) žmogiškieji ir vadybiniai silpnumai, 2) gamybos proceso silpnumai, 3) su inovacine veikla susiję silpnumai.

Kalbant apie UAB „Baltic Sewing Company“ išskirtas žmogiškųjų išteklių ir vadybines silpnybes pastebima, kad įmonėje nėra aukšto lygio kvalifikuotų specialistų, o jų parengimas Lietuvoje, o ypačingai Kauno mieste, yra žemo lygio. Kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas sukelia gamybos proceso išmoningumo ir inovatyvumo trūkumo problemas įmonėje, kurios taip pat turi neigiamos įtakos įmonės konkurencingumo su Rytų šalimis. Be to, kadangi aukštojo mokslo ir profesinio parengimo įstaigose šiuo metu nerengiami šiuolaikiniams poreikiams adekvatūs specialistai, įmonei, priimant naują darbuotoją, reikia skirti nemažai laiko jo apmokymui vietoje, nes pabaigę mokslus jauni specialistai iš karto negali pradėti produktyviai dirbti. Tai mažina įmonės veiklos produktyvumą.

Gamybiniai įmonės silpnumai yra susiję su didėjančiais gamybos kaštais ir žemu gamybos efektyvumu bei produktyvumu. Akivaizdu, kad norint sėkmingai konkuruoti su Rytų šalimis būtina didinti gamybos efektyvumą ir darbo našumą. Tačiau šiandien UAB „Baltic Sewing Company“ gaminami produkcijos kiekiai yra per maži siekiant konkuruoti su Rytų šalimis. Didesnių kiekių gamyba įmonei šiuo metu taip pat nepriimtina, nes įmonė šiuo metu neturi modernios gamybos įrangos, kuri leistų pagaminti daugiau produkcijos nepadidinant darbuotojų skaičiaus. Ši problema išryškina bendra Lietuvos siuvimo pramonės įmonių problemą, kad įmonėms norint pereiti nuo darbo jėgos pardavimo prie inovatyvios veiklos vystymo, reikia turėti stiprą inovacinę ir technologinę plėtros potencialą. Tačiau šiuo metu Lietuvos įmonių gebėjimas diegti naujoves yra nepakankamas. Sektoriuje vyrauja žemos pridėtinės vertės produktai ir paslaugos, o novatoriškų, didesnę pridėtinę vertę sukuriančių produktų kūrimas vyksta tik atskirose įmonėse ir yra epizodiškas (Jucevičius, 2009).

**Galimybės.** Nepaisant daugelio silpnųjų pusių, UAB „Baltic Sewing Company“ turi pakankamai vystymosi galimybių ir perspektyvų konkuruoti su Rytų šalimis užsienio rinkose. Pagrindinės vystymosi galimybės, kurias mato UAB „Baltic Sewing Company“ atstovai: dėl augančių siuvimo paslaugas teikiančių įmonių bankrotų skaičiaus, įmonė turi galimybę plėstis, didėja pirkėjų domėjimasis made in EU, o ne made in China, didėja specialių užsakymų, taip pat augantis specialių užsakymų skaičius, ES paramos galimybės ir intensyvėjantis aprangos ir tekstilės pramonės parodų organizavimas ir dalyvavimas

**Grėsmės.** Pagrindinius UAB „Baltic Sewing Company“ vystymo pavojus ekspertai sieja su augančiu atlyginimu, švietimo sistemos spragomis ir kompetentingų darbuotojų trūkumu.

Nepalankią konkurencingumo su Rytų šalimis situaciją žmogiškųjų išteklių atžvilgiu sustiprina kvalifikuotų darbuotojų rengimo trūkumas ir aprangos ir tekstilės pramonės studijų programų atsisakymas. Šios problemos sukelia darbo jėgos senėjimo tendencijos. Didžiausią atsiradimo tikimybę turi ir didelį poveikį verslui gali turėti sektoriaus negebėjimas pritraukti ir išlaikyti geriausius specialistus.

Dar vienas veiksnys, keliantis grėsmę įmonės konkurencingumui, yra augantys atlyginimai Lietuvoje. Esant šalies ekonominiam augimui įmonė ne išvengiamai kelia darbuotojams algas, kas lemia ir teikiamų paslaugų kainas. Augančios paslaugų kainos mažina pirkėjų susidomėjimą produkcija.

## 6 lentelė

UAB „Baltic Sewing Company“ plėtros į užsienio šalių rinką SSGG analizės strateginiai ryšiai

<p><b>SO (STGA)</b> <b>STRATEGIJOS - STIPRYBIŲ</b> <b>PANAUDOJIMAS GALIMYBĖMS</b> <b>ĮGYVENDINTI</b></p>	<p><b>WO (SIGA)</b> <b>STRATEGIJOS- GALIMYBIŲ PANAUDOJIMAS</b> <b>SILPNYBĖMS NEUTRALIZUOTI</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Galimybė gauti ES paramą, skatina įmonių domėjimąsi technologijomis ir motyvacija diegti naujoves.</li> <li>Gera vertinama lietuviškų gaminių kokybė tarptautinėje arenoje skatina kurti tarptautinius klasterius.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Naujų pardavimų kanalų atsiradimas (socialiniai tinklai, internetinės parduotuvės) didina pirkėjų lojalumą.</li> <li>ES parama padeda įmonės išlikti finansiškai stiprioms.</li> <li>ES parama švietimo sistemos tobulinimui padeda ugdyti geresnius specialistus, gilinti technologinės vadybos žinias bei padeda geriau paruošti profesinių mokyklų mokinius.</li> </ul>
<p><b>ST (STGR)</b> <b>STRATEGIJOS - STIPRYBIŲ</b> <b>PANAUDOJIMAS GRĖSMĖMS</b> <b>SUMAŽINTI</b></p>	<p><b>WT (SIGR)</b> <b>STRATEGIJOS- SILPNYBIŲ PAŠALIMAS, KAD SUMAŽĖTŲ</b> <b>GRĖSMĖS</b></p>
<p>Didelis kūrybiškumo potencialas sumažina jaunimo nesidomėjimą aprangos ir tekstilės profesine sritimi. Gera vertinama lietuviškų gaminių kokybė tarptautinėje rinkoje mažina specialistų trūkumą. Įmonių domėjimasis technologijomis ir motyvacija diegti naujoves mažina darbo jėgos trūkumą.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pagerinus technologinį lygį, įmonė pagerintų ir turimas vadybos žinias, kas kartu sukurtų jauniems specialistams patrauklias darbo sąlygas.</li> <li>Įdiegus darbuotojų motyvacinę sistemą, išaugtų lojalių darbuotojų skaičius įmonėje.</li> <li>Sukūrus klasterius ir padidinus bendradarbiavimo ir partnerystės ryšius su užsienio rinkos įmonėmis, sumažėtų kaštai.</li> <li>Padidinus tiek vadybinių, tiek technologinių inovacijų skaičių įmonėje, sumažėtų pigios darbo jėgos iš Rytų šalių problema.</li> <li>Pasinaudojus licencijavimo galimybėmis ir įsigijus modernios įrangos, sumažėtų darbuotojų trūkumo problema.</li> </ul>

Išskirti UAB „Baltic Sewing Company“ stiprumai nevienodai dera su išskirtomis galimybėmis. Žvelgiant iš galimybių perspektyvos, reikšmingiausi stiprumai yra tai, jog įmonė turi dideles galimybes daryti technologinę pažangą, taip gamindama produktus, kurie priskirtini ne pigiausių, bet kokybiškų produktų kategorijai, nereikalaujant didelių žmogiškųjų išteklių, bei kartu turi galimybę įgyti dar didesnę patirtį tarptautinėse rinkose. Tačiau įdiegus darbuotojų motyvacinę sistemą, išaugtų ir lojalių kvalifikuotų darbuotojų skaičius įmonėje.

Pagerinus technologinį lygį, įmonė pagerintų ir turimas vadybos žinias, kas kartu sukurtų jauniems specialistams patrauklias darbo sąlygas, be to sumažėtų pigios darbo jėgos iš Rytų šalių grėsmė. O įdiegus naujos modernios siuvimo įrangos, sumažėtų darbuotojų trūkumo problema ir padidėtų gaminamos produkcijos kiekis ir produktyvumas.

Apibendrinant UAB „Baltic Sewing Company“ SSGG ir strateginius ryšius galima teigti, kad nors išskiriama nemažai reikšmingų įmonės stipriųjų pusių, tik kelios iš jų gali būti vertinamos kaip pranašumas Europos arba pasaulio mastu, tačiau konkuruojant su Rytų šalių rinkomis, įmonė turi nemažai pranašumų. Konkuruojant Rytų šalių rinkose didesnę konkurencinį stiprumą įmonei suteikia kokybės pranašumas ir klientų vertinimas vykdant lanksčius užsakymus ir greitą produkcijos pristatymą. Pagrindines UAB „Baltic Sewing Company“ silpnūmis yra žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas, neišmanūs gamybos procesai bei inovacijų stoka. Šios veiksnių grupės mažina įmonės konkurencingumą užsienio rinkose. Nors įmonė turi nemažai galimybių stiprinti savo konkurencingumą užsienio rinkoje, tačiau įmonės vadovybė nepasinaudoja visomis galimybėmis labiau integruotis į ES ar pasaulio rinką. Nesiimant ryžtingų priemonių ir nebandant pasinaudoti potencialiomis galimybėmis, todėl tikėtina jei taip bus ir toliau UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencingumas tik mažės. Kadangi konkurencingumo grėsmės yra susijusios su išoriniais veiksniais, įmonei jas įtakoti yra itin menkos galimybės. Tiesiog reikia įvertinti ir projektuoti galimus veiklos scenarijus ir strateginius atsakus, kurie reikalauja atskirų papildomų tyrimų.



## IŠVADOS

1. Išanalizavus konkurencingumo sampratą ir jį lemiančius veiksnius galima teigti, kad siaurąją prasme konkurencingumas gali būti apibrėžiamas kaip įmonių pajėgumas konkuruoti, augti ir būti pelningomis rinkoje, o plačiąją prasme, tai ekonominės politikos rodiklis, rodantis bendrą šalies ūkių pelningumą tam tikro regiono (Pasaulio, Europos ir kt.) mastu. Pagrindiniai veiksniai, rodantys įmonių konkurencingumą nacionalinėje ir tarptautinėje rinkoje, yra skirstomi į tris grupes: rinkos veiksmus, inovacijų pajėgumus ir nematerialų turtą. Rinkos veiksmų veiksnių grupė apima tokius veiksnius, kaip gebėjimą generuoti pelną vidutinės trukmės laikotarpiu, nuosavo kapitalo grąža, pardavimų grąža ir grynujų pinigų srautas ir įmonės pelningumas (apyvarta, įmonės esamų ir potencialių klientų produktų paklausa ir naujų verslo partnerių atsiradimo lygis). Inovacijų pajėgumo veiksnių grupė - inovacijų našumo veiksnius (technines ir organizacines naujoves), naujų produktų kūrimą, pažangių žaliavų naudojimą, bei planavimo įrankių ir mokymo personalo įgyvendinimo inovacijas. Ir paskutinė nematerialaus turto veiksnių grupė apima įmonės produkto kokybę, turimus išteklius (žmogiškuosius išteklius) ir gebėjimus juos optimizuoti.
2. Apibendrinant Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės sektoriaus tendencijas galima teigti, kad kaip ir anksčiau, taip ir paskutinių 3 metų laikotarpiu, išlieka vienas didžiausių apyvartą sukuriančių sektorių šalies ekonomikoje. Šiame sektoriuje dirba daugiau nei ketvirtadalis visų šalies apdirbamosios pramonės darbuotojų, kas gerina šalies darbingumo rodiklius. Tačiau importo ir eksporto statistinių rodiklių analizė atskleidė, kad paskutinių metų laikotarpiu aprangos ir tekstilės pramonės importas viršijo eksportą. Šis faktas leidžia teigti, jog šiandien šiame sektoriuje yra jaučiamas prekybos balanso deficitas.
3. Išanalizavus potencialių rinkų (Ukrainos, Bulgarijos ir Rumunijos) aprangos ir tekstilės sektorius, paaiškėjo, kad ne visos šalys yra tinkamos rinkos Lietuvos siuvimo verslo įmonių plėtrai. Analizuojant kiekvieną šalį atskirai, paaiškėjo, kad Bulgarija pasižymi sparčiu vystymusi bei gebėjimu valdyti visas savo tiekimo grandines su Europos partneriais, įskaitant aprūpinimą medžiagomis, dizainą, transportą / logistiką ir savo prekės ženklą. Šie šalies ekonominiai pajėgumai ir palanki geografinė padėtis yra labai svarbūs komponentai svarstant Europos šalių įmonių plėtros strategijas į Bulgarijos rinką. Šalies aprangos ir tekstilės pramonė yra viena iš nedaugelio pramonės sektorių, kur eksporto specializacijos indeksas yra didesnis nei 1. Analizė atskleidė, kad Ukraina taip pat yra viena stipriausių šalių gamintojų ir geriausių tekstilės produktų eksportuotojų į ES šalis. Ši šalis turi lanksčią mokestinę sistemą, patrauklias importuojamų tekstilės produktų sąlygas bei didelę vartotojų rinką. Be to, Ukraina pasižymi

kvalifikuota darbo jėga, kas labai aktualu Lietuvai, kurioje yra jaučiama stipri kvalifikuotų darbuotojų stoka. Statistinė eksporto ir importo analizė atskleidė, kad Lietuvos ir Ukrainos bendradarbiavimo ryšiai stabilūs, o importuojama produkcija į Ukrainą ir eksportas iš jos kiekvienas metais auga. Tačiau esamų tendencijų analizė atskleidė, kad Rumunija nėra tinkama verslo plėtros kryptis. Šalis pasižymi maža vidaus rinka, neveiksminga aprangos ir tekstilės produktų pardavimų ir rinkodaros veikla, o vartojimo išlaidos, lyginant su kitomis ES šalimis, aprangos ir tekstilės produktams yra labai žemos. Statistinė eksporto ir importo analizė atskleidė, kad Lietuvos ir Rumunijos bendradarbiavimo ryšiai labai silpni.

4. Apibendrinant UAB „Baltic Sewing Company“ dvigubo „Deimanto“ modelį galima teigti, kad UAB „Baltic Sewing Company“ yra pakankamai stipri konkuruoti su Rytų šalimis. Pagrindinėmis įmonės stiprybėmis galima laikyti rinkos veiksmus, produktų paklausos sąlygas ir palaikančias pramonės šakas. Esminė įmonės silpnybė yra strategijos, kuriose trūksta įmonių įžvalgų apie verslo plėtrą. Strategijų nebuvimas, biudžeto netinkamas paskirstymas ir licencijavimo nebuvimas bei strateginių tikslų neišsikėlimas mažina įmonės inovatyvumo lygį ir žmogiškųjų išteklių produktyvumą. Konkuruojant Rytų šalių rinkose, didesnę konkurencinį stiprumą įmonei suteikia kokybės pranašumas ir klientų vertinimas vykdant lanksčius užsakymus ir greitą produkcijos pristatymą. Pagrindiniai UAB „Baltic Sewing Company“ silpnumai yra žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas, neišmanūs gamybos procesai bei inovacijų stoka. Šios veiksmų grupės mažina įmonės konkurencingumą užsienio rinkose. Nors įmonė turi nemažai galimybių stiprinti savo konkurencingumą užsienio rinkoje, tačiau įmonės vadovybė nepasinaudoja visomis galimybėmis labiau integruotis į ES ar pasaulio rinką. Nesiimama ryžtingų priemonių ir nebandoma pasinaudoti potencialiomis galimybėmis, todėl tikėtina, jei taip bus ir toliau, UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencingumas tik mažės.

## LITERATŪRA

- Avrigeanu, A.F. 2015. Romanian Clothing industry: external vs internal market Romanian Economic and Business Review – Vol. 6, No. 1, pp. 67-76.
- Battaglia, M., Testa, F., Bianchi, K., Iraldo, F. ir Frey, M., 2014. Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France. Sustainability, Vol. 6(2), 872-893.
- Dunford, M. Dunford, R. Barbu M. 2016. Globalisation, cost competitiveness and international trade: The evolution of the Italian textile and clothing industries and the growth of trade with China. Sage journals, Vol. 23 (2), pp. 111-135
- East invest, 2015. Prieiga per internetą: <http://www.east-invest.eu/en/investment-promotion/ukraine-2/UA-Textiles>
- International Trade Administration, 2017. Prieiga per internetą: <http://otexa.trade.gov/MsrcTRY.htm>
- ITA - Technical Textiles Top Markets Report, 2016. Prieiga per internetą: [http://trade.gov/topmarkets/pdf/Textiles\\_Top\\_Markets\\_Report.pdf](http://trade.gov/topmarkets/pdf/Textiles_Top_Markets_Report.pdf)
- Jucevičius, R. ir Rybakova, E. 2010. Competitiveness of Lithuania Textile and Clothing industry.. 6 th International Scientific Conference May 13–14, 2010, Vilnius, Lithuania
- Jucevičius, R., 2009. Lietuvos tekstilės gaminių gamybos ir drabužiūsiuvimo pramonės konkurencingumo studija. KTU Verslo strategijos institutas: Kaunas
- National Institute of Statistics, the Ministry of Economy and Trade, 2016. The destination of Romanian clothing industry's products. Prieiga per internetą: <http://www.insse.ro/cms/en/content/dimensions-social-inclusion-romania-0>
- Keane, L. and Dirk W. V., 2008. The role of textile and clothing industries in growth and development strategies. Overseas Development Institute, Prieiga per internetą: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3361.pdf>
- Karagiannopolous, G. D., Georgopolous, N., Nikolopoulos, K. 2005. Fathoming Porter's five forces model in the internet era. Info Vol. 7, No 6.: 66-76
- Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacija (LATIA), 2015. Lietuvos ir pasaulio aprangos ir tekstilės sektorių raidos analizė ir tendencijų apžvalga. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/Galimybi%C5%B3+studija+\(galutinis\).pdf/f697c868-2701-49ed-85b0-bf44227c6410](http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/Galimybi%C5%B3+studija+(galutinis).pdf/f697c868-2701-49ed-85b0-bf44227c6410)

- Ngai, E.W.T. 2014. Decision support and intelligent systems in the textile and apparel supply chain: An academic review of research articles. *Expert Systems with Applications*, Vol. 41 (1), p. 81-91.
- Masson, R., Iosif, L., MacKerron ir G. Fernie, J. (2007). Managing complexity in agile global fashion industry supply chains. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 18 Issue: 2, pp.238-254,
- Mitkutė, L. ir Nagreckaitė, G. 2005. Konkurencingumo tyrimo modelių analizė. *Kauno Technologijos Universitetas*, p. 15-22.
- Mittal R.K., Singh A.V., Dinesh, R. 2017. Enhancing competitiveness of MSMEs in India through their integration in global supply chain: A study of challenges faced by firms in Gurgaon auto – component cluster. *Asian Journal of Management*, Vol. 8 (1),
- Platzer, M. 2014. U.S. Textile Manufacturing and the Trans-Pacific Partnership Negotiations. *Congressional Research Service*.
- Pukelienė, V., Sabonienė, A. 2004. Produkcijos konkurencingumo rodiklių svarba pramonės įmonių strategijos ir šalies pramonės politikos formavimui Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje// *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* (30).
- Santos, M., 2011. CSR in SMEs: Strategies, practices, motivations and obstacles. *Soc. Responsib. J.* p. 490–508.
- Smith, A. 2014. The political economy of global production networks: regional industrial change and differential upgrading in the East European clothing industry. *J Econ Geogr* Vol. 14 (6): 1023-1051
- Šešelgytė, A. 2010. Tekstilės ir drabužių siuvimo pramonė. Sub-project: Support to policy impact analyses/cost estimation: Textiles and Clothing Industry. Support to European Integration in Lithuania (SEIL) PHARE Project. Prieiga per internetą: [https://www.urm.lt/uploads/default/documents/uzienio\\_politika/ES/ES\\_tyrimai/59\\_%20Tekstiles\\_ataskaita\\_dalis.pdf](https://www.urm.lt/uploads/default/documents/uzienio_politika/ES/ES_tyrimai/59_%20Tekstiles_ataskaita_dalis.pdf)
- Taplin, I. M. 2006. Restructuring and Reconfiguration: The EU Textile and Clothing Industry Adapts to Change, *European Business Review* 18(3): 172–186.
- Valentinavičius S. 2009. Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika* 10(2): 130–141.
- Versli Lietuva, 2017. Lietuvos ir Ukrainos dvišalė prekyba. Prieiga per internetą: [http://www.verslilietuva.lt/uploads/media/58d37b42b1237/2017.03.22\\_Ukraina\\_lt.pdf](http://www.verslilietuva.lt/uploads/media/58d37b42b1237/2017.03.22_Ukraina_lt.pdf)

## PRIEDAI

1 priedas

<b>XI</b>	<b>Tekstilės medžiagos ir tekstilės dirbiniai</b>	<b>1183,4</b>	<b>5,2</b>	<b>1175,2</b>	<b>4,6</b>
50	Šilkas	0,3	0,0	2,5	0,0
51	Vilna, švelniavilnių arba šiurkščiavilnių gyvūnų plaukai; ašutų verpalai ir audiniai	72,4	0,3	83,6	0,3
52	Medvilnė	23,3	0,1	65,2	0,3
53	Kiti augaliniai tekstilės pluoštai; popieriniai verpalai ir popierinių verpalų audiniai	43,6	0,2	38,3	0,2
54	Cheminės gijos	68,8	0,3	99,6	0,4
55	Cheminiai kuokšteliniai (štapelio) pluoštai	23,8	0,1	129,4	0,5
56	Vata, veltinys ir neaustinės medžiagos; specialieji siūlai; virvės, virvelės, lynai ir trosai bei jų dirbiniai	114,4	0,5	80,8	0,3
57	Kilimai ir kita tekstilinė grindų danga	4,9	0,0	15,5	0,1
58	Specialieji audiniai; siūtiniai pūkiniai tekstilės gaminiai; nėriniai; gobelenai; apsiuvai; siuvinėjimai	8,9	0,0	35,7	0,1
59	Įmirkyti, aptraukti, padengti arba laminuoti tekstilės gaminiai; tekstilės dirbiniai, naudojami pramonėje	13,4	0,1	32,3	0,1
60	Megztinės arba nertinės medžiagos	28,2	0,1	68,1	0,3
61	Megzti arba nerti drabužiai ir jų priedai	254,0	1,1	185,8	0,7
62	Drabužiai ir jų priedai, išskyrus megztus ir nertus	372,3	1,6	239,0	0,9
63	Kiti gatavi tekstilės dirbiniai; rinkiniai; dėvėti drabužiai ir dėvėti tekstilės dirbiniai; skudurai	155,0	0,7	99,6	0,4

**1 paveikslas. 2015 m. Tekstilės medžiagos ir tekstilės dirbinių eksportas į užsienio rinkas  
(Lietuvos statistikos departamentas, 2015)**

<b>XI</b>	<b>Tekstilės medžiagos ir tekstilės dirbiniai</b>	<b>1224,1</b>	<b>5,4</b>	<b>1254,0</b>	<b>5,0</b>
50	Šilkas	0,5	0,0	2,8	0,0
51	Vilna, švelniavilnių arba šiurkščiavilnių gyvūnų plaukai; ašutų verpalai ir audiniai	87,5	0,4	89,8	0,4
52	Medvilnė	26,5	0,1	64,8	0,3
53	Kiti augaliniai tekstilės pluoštai; popieriniai verpalai ir popierinių verpalų audiniai	46,8	0,2	40,5	0,2
54	Cheminės gijos	58,5	0,3	97,3	0,4
55	Cheminiai kuokšteliniai (štapelio) pluoštai	23,9	0,1	127,2	0,5
56	Vata, veltinys ir neaustinės medžiagos; specialieji siūlai; virvės, virvelės, lynai ir trosai bei jų dirbiniai	116,8	0,5	79,6	0,3
57	Kilimai ir kita tekstilinė grindų danga	6,8	0,0	18,0	0,1
58	Specialieji audiniai; siūtiniai pūkiniai tekstilės gaminiai; nėriniai; gobelenai; apsiuvai; siuvinėjimai	8,1	0,0	38,4	0,2
59	Įmirkyti, aptraukti, padengti arba laminuoti tekstilės gaminiai; tekstilės dirbiniai, naudojami pramonėje	19,7	0,1	37,6	0,2
60	Megztinės arba nertinės medžiagos	30,9	0,1	71,1	0,3
61	Megzti arba nerti drabužiai ir jų priedai	265,1	1,2	218,3	0,9
62	Drabužiai ir jų priedai, išskyrus megztus ir nertus	370,0	1,6	258,9	1,0
63	Kiti gatavi tekstilės dirbiniai; rinkiniai; dėvėti drabužiai ir dėvėti tekstilės dirbiniai; skudurai	162,9	0,7	109,7	0,4

**2 paveikslas. 2016 m. Tekstilės medžiagos ir tekstilės dirbinių eksportas į užsienio rinkas  
(Lietuvos statistikos departamentas, 2016)**

<b>XI Tekstilės medžiagos ir tekstilės dirbiniai</b>	<b>207.8</b>	<b>5.4</b>	<b>209.1</b>	<b>4.8</b>
50 Šilkas	0.1	0.0	0.6	0.0
51 Vilna, švelniavilnių arba šiurkščiavilnių gyvūnų plaukai; ašutų verpalai ir audiniai	15.4	0.4	13.4	0.3
52 Medvilnė	5.5	0.1	11.5	0.3
53 Kiti augaliniai tekstilės pluoštai; popieriniai verpalai ir popierinių verpalų audiniai	7.2	0.2	6.6	0.2
54 Cheminės gijos	9.5	0.2	16.1	0.4
55 Cheminiai kuokšteliniai (štapelio) pluoštai	3.9	0.1	18.7	0.4
56 Vata, veltinys ir neaustinės medžiagos; specialieji siūlai; virvės, virvelės, lynai ir trosai bei jų dirbiniai	20.5	0.5	12.8	0.3
57 Kilimai ir kita tekstilinė grindų danga	1.0	0.0	2.4	0.1
58 Specialieji audiniai; siūtiniai pūkiniai tekstilės gaminiai; nėriniai; gobelenai; apsiuvai; siuvinėjimai	1.2	0.0	6.4	0.1
59 Įmirkyti, aptraukti, padengti arba laminuoti tekstilės gaminiai; tekstilės dirbiniai, naudojami pramonėje	3.4	0.1	6.7	0.2
60 Megztinės arba nertinės medžiagos	4.2	0.1	10.3	0.2
61 Megzti arba nerti drabužiai ir jų priedai	44.1	1.1	37.7	0.9
62 Drabužiai ir jų priedai, išskyrus megztus ir nertus	64.8	1.7	48.4	1.1
63 Kiti gatavi tekstilės dirbiniai; rinkiniai; dėvėti drabužiai ir dėvėti tekstilės dirbiniai; skudurai	27.0	0.7	17.5	0.4

**3 paveikslas. 2017 m. Tekstilės medžiagos ir tekstilės dirbinių eksportas į užsienio rinkas  
(Lietuvos statistikos departamentas, 2017)**

## ANKETA

**Gerb., eksperte,**

Esu Kauno technologijų studentas Kęstutis Pauža ir atlieku tyrimą, kurio tikslas įvertinti UAB „Baltic Sewing Company“ plėtros į užsienio rinkas galimybes. Identifikuojant veiksnius turinčius įtakos siuvimo įmonės plėtrai ir ieškant naujų sprendimo būdų, šiuo tyrimu noriu prisidėti prie aprangos ir tekstilės sektoriaus plėtros į užsienio galimybių didinimo. Nuoširdžiai prašau išsakyti savo nuomonę, užpildant anketą. Anketa yra anoniminė, duomenys bus viešai pateikiami tik apibendrinti ir statistiškai apdoroti. Prašau pažymėti savo pritarimą ar nepritarimą kiekvienam pateiktam teiginiui. Dėkoju, kad dalyvaujate apklausoje.

<p><b>1. Jūsų lytis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Vyras</li> <li><input type="radio"/> Moteris</li> <li><input type="radio"/></li> </ul> <p><b>2. Jūsų išsilavinimas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Ikimokyklinis</li> <li><input type="radio"/> Pradinis</li> <li><input type="radio"/> Vidurinis</li> <li><input type="radio"/> Profesinis</li> <li><input type="radio"/> Aukštasis universitetinis</li> <li><input type="radio"/></li> </ul> <p><b>3. Jūsų darbo patirtis UAB „Baltic Sewing Company“?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Iki 3 m.</li> <li><input type="radio"/> 3-5 m.</li> <li><input type="radio"/> 5-10 m.</li> <li><input type="radio"/> 10 ir daugiau</li> </ul> <p><b>4. Jūsų darbo patirtis aprangos ir tekstilės pramonės sektoriuje?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Iki 3 m.</li> <li><input type="radio"/> 3-5 m.</li> <li><input type="radio"/> 5-10 m.</li> <li><input type="radio"/> 10 ir daugiau</li> </ul>	<p><b>5. Kokios jūsų pagrindinės pareigos UAB „Baltic Sewing Company“?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Savininkas</li> <li><input type="radio"/> Padalinio vadovas</li> <li><input type="radio"/> Pavaduotojas</li> <li><input type="radio"/> Vadybininkas</li> <li><input type="radio"/> Specialistas</li> <li><input type="radio"/> Eilinis gamybos darbuotojas</li> </ul> <p><b>6. Jūsų įmonė konkuruoja (prašome pasirinkite tik vieną atsakymą)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> tik Lietuvoje <i>su vietinėmis įmonėmis</i></li> <li><input type="radio"/> tik Lietuvoje <i>su vietinėmis ir tarptautinėmis įmonėmis</i></li> <li><input type="radio"/> tarptautiniu mastu, <i>įsteigusi atstovybes ar kitus padalinius užsienyje</i></li> <li><input type="radio"/> tarptautiniu mastu, <i>tačiau bazuojasi tik Lietuvoje.</i></li> </ul> <p><b>7. Jūsų įmonės produkcijos eksportas nuo bendros pardavimų vertės sudaro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> nėra</li> <li><input type="radio"/> iki 30 %</li> <li><input type="radio"/> 30 - 50 %</li> <li><input type="radio"/> 50 - 75 %</li> <li><input type="radio"/> virš 75 %</li> </ul>
---	---

**8. Įvertinkite UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencingumo veiksnius įmonės lygmenyje.**

Konkurencingumo veiksnys		1	2	3	4	5	6	7	
1. Įmonė dažniausiai	<b>vykdo įvairiarūšę veiklą</b>								<b>yra siaurai specializuota</b>
2. Tarptautinėse rinkose įmonė daugiausiai yra konkurencingos dėl	<b>žemų kaštų arba vietinių išteklių</b>								<b>unikalių paslaugų ir procesų</b>

<b>Konkurencingumo veiksnys</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
3. Įmonė domina užsienio investuotojus	<b>labai retai</b>								<b>labai dažnai</b>
4. Priklausomybė užsienio investuotojams įmonės konkurencingumą	<b>labai mažina</b>								<b>labai didina</b>
5. Savo veiklai reikalingais ištekliais įmonė apsirūpina	<b>išimtinai iš užsienio</b>								<b>išimtinai Lietuvoje</b>
6. Vadovų pozicijas įmonėje užima	<b>giminaičiai ar draugai, nepriklausomai nuo jų kompetencijos</b>								<b>profesionalūs vadovai, įvertinus jų aukštą kompetenciją</b>
7. Įmonėje viską apsprendžia	<b>aukščiausi vadovai</b>								<b>padalinių vadovai sprendimus priima savarankiškai</b>
8. Įmonės vadovų atlyginimas	<b>yra fiksuotas, nepriklauso nuo įmonės veiklos rezultatų</b>								<b>tiesiogiai priklauso nuo įmonės veiklos rezultatų</b>
9. Apmokėjimas už darbą įmonėje nuo darbuotojo veiklos produktyvumo	<b>visai nepriklauso</b>								<b>priklauso tiesiogiai</b>
10. Skatinimo priemonių įvairovė įmonėje yra	<b>labai skurdi - motyvuojama tik per atlyginimą</b>								<b>labai turtinga – taikomos itin individualizuotos darbuotojų skatinimo priemonės</b>
11. Darbuotojų ir darbdavių santykiai įmonėje dažniausiai yra	<b>konfliktiniai</b>								<b>pagrįsti bendradarbiavimu ir tarpusavio pagarba</b>
12. Įmonė	<b>visai neinvestuoja į darbuotojų mokymą</b>								<b>į mokymą daug investuoja, siekdamas turėti geriausius darbuotojus</b>
13. Į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą įmonė	<b>visiškai neinvestuoja</b>								<b>investuoja ne mažiau negu pažangiausias užsienio kompanijos</b>
14. Pačias naujausias technologijas įmonė	<b>nepajėgi įsigyti</b>								<b>plačiai naudoja</b>
15. Užsienio technologijų licencijavimas įmonėje yra	<b>retenybė</b>								<b>įprastinis būdas įsigyti naujas technologijas</b>



<b>Konkurencingumo veiksnys</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
16. Įmonė	<b>inovacijomis nesirūpina iš vis</b>								<b>yra labai novatoriška</b>
17. Įmonėje	<b>savo sukurtų inovacijų praktiškai nėra</b>								<b>intensyviai diegiamos originalios, savo tyrimais pagrįstos inovacijos</b>
18. E-komercijos naudojimas įmonėje yra	<b>labai retas reiškinys</b>								<b>tapęs kasdiene praktika</b>
19. Įmonė	<b>daugiausiai gamina vietinei rinkai</b>								<b>gamina išimtinai tarptautinei rinkai</b>
20. Tarptautinių prekių ženklų savininkų užsakymų įmonė	<b>iš vis negauna</b>								<b>vykdo tik tokius užsakymus</b>
21. Tarptautiniais logistikos, distribucijos kanalais įmonė	<b>visai nesinaudoja</b>								<b>labai plačiai naudojasi - per juos realizuoja didžiąją dalį savo produkcijos</b>
22. Marketingo veikla įmonėje yra	<b>labai ribota ir primityvi</b>								<b>aukšto lygio, atitinka aukščiausius tarptautinius standartus</b>
23. Įmonė	<b>mažai kreipia dėmesio į vartotojus</b>								<b>labai jautriai reaguoja į vartotojų poreikius</b>
24. Įmonė gamybos procesuose naudoja	<b>darbui imlius metodus bei pasenusias technologijas</b>								<b>moderniausias technologijas</b>
25. Kreditai sektoriaus įmonėms yra	<b>kritiškai svarbūs</b>								<b>neaktualūs</b>

9. Įvertinkite UAB „Baltic Sewing Company“ konkurencingumo veiksnius sektoriaus lygmenyje.

<b>Konkurencingumo veiksnys</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
26. Įmonės bendradarbiavimas tarp sektoriaus įmonių ir organizacijų	<b>Visiškai nepasireiškia</b>								<b>yra intensyvus, susiformavusi aukšta bendradarbiavimo kultūra</b>

<b>Konkurencingumo veiksnys</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
27. Įmonės verslo etika sektoriuje yra	<b>itin prasta</b>								<b>atitinka aukščiausius tarptautinius standartus</b>
28. Įmonėje lobistinės grupės	<b>praktiškai neegzistuoja</b>								<b>yra stiprios ir įtakingos</b>
29. Konkurencija tarp įmonės ir Rytų šalių rinkų yra	<b>labai silpna</b>								<b>labai intensyvi</b>
30. Vietinių tiekėjų, galinčių įmonę aprūpinti svarbiais ištekliais	<b>praktiškai nėra</b>								<b>yra labai daug, jie pilnai aprūpina sektoriaus įmones visais reikiamaiais ištekliais</b>
31. Vietinių tiekėjų sektoriui tiekiamų produktų ir paslaugų kokybė yra	<b>labai žema</b>								<b>labai aukšta, jie yra konkurencingi tarptautiniu mastu</b>
32. Vietinės įmonės, tiekiančios nestandartinę įrangą, garantinės, techninės priežiūros ir remonto paslaugas	<b>yra visiškai nepajėgios tenkinti įmonės poreikius</b>								<b>pilnai tenkina dabartinius ir pajėgios tenkinti didesnius įmonės poreikius</b>
33. Įmonės produkcijos tarptautinio pasiskirstymo ir marketingo	<b>Iš vis nėra</b>								<b>yra pakankamai, per jas realizuojama praktiškai visa sektoriaus įmonių produkcija</b>
34. Įmonės produktų rinkoje	<b>vyrauja smulkūs pirkėjai</b>								<b>vyrauja stambūs „žaidėjai“</b>
35. Sprendimus pirkti įmonės produktus pirkėjai priima	<b>išimtinai orientuodamiesi į žemiausią kainą</b>								<b>išimtinai orientuodamiesi į išskirtines produktų savybes</b>
36. Novatoriški produktai įmonės rinkai	<b>nėra svarbūs</b>								<b>yra lemiamas sėkmės veiksnys</b>
37. Tarifiniai ir netarifiniai barjerai eksportuojamų įmonės prekių galimybes konkuruoti Užsienio rinkoje	<b>labai sumažina</b>								<b>visai nemažina</b>
38. Tiesioginės užsienio investicijos į įmonę	<b>neturi įtakos įmonių technologiniam lygiui</b>								<b>yra pagrindinis naujų technologijų įsigijimo šaltinis</b>
39. Stambių tarptautinių kompanijų įmonės veiklos srityse tarptautinėje rinkoje	<b>praktiškai nepasireiškia</b>								<b>yra labai intensyvi</b>
40. Įmone bankai	<b>visiškai nepasitiki</b>								<b>pilnai pasitiki</b>

<b>Konkurencingumo veiksnys</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
41. Sektoriaus / šakinės mokslinių tyrimų institucijos (centrai, institutai, universitetų laboratorijos ir pan.)	<b>neegzistuoja</b>								<b>atitinka aukščiausius tarptautinius standartus</b>
42. Įmonei reikalingo profilio mokslininkų Lietuvoje	<b>iš viso nėra arba jų labai mažai</b>								<b>yra labai daug</b>
43. Gauti sektoriaus įmonei reikalingas specializuotas, kokybiškas tyrimo ir mokymo paslaugas	<b>nėra galimybių</b>								<b>yra labai daug galimybių</b>
44. Įmonės bendradarbiavimas su mokslo įstaigomis yra	<b>minimalus arba jo išvis nėra</b>								<b>intensyvus, nuolatinis ir produktyvus</b>
45. Įmonės darbuotojų kvalifikacijos kėlimo specializuotose įstaigose galimybės Lietuvoje yra	<b>labai ribotos</b>								<b>labai plačios</b>
46. Galimybės darbo rinkoje surasti ir įdarbinti kvalifikuotus specialistus yra	<b>labai ribotos</b>								<b>labai plačios</b>
47. Siuvimo pramonei reikalingų specialistų parengimo Lietuvoje kokybė yra	<b>labai prasta</b>								<b>aukščiausio tarptautinio lygio</b>
48. Darbininkų parengimo kokybė profesinio mokymo institucijose yra	<b>labai prasta</b>								<b>aukščiausio tarptautinio lygio</b>
49. Galimybės įdarbinti įmonėje vyresnio ir pensinio amžiaus žmones yra	<b>labai ribotos</b>								<b>labai plačios</b>
50. Įmonės integracijos į Rytų šalių pramonę lygis yra	<b>labai žemas</b>								<b>labai aukštas - įmonė organiškai integruotos į ES šalių siuvimo pramonę</b>
51. Įmonės galimybės daugiau integruotis į Rytų šalių pramonę yra	<b>labai menkos</b>								<b>labai didelės</b>
52. 1-2 metų perspektyvoje įmonės laukia	<b>smarkus ekonominis pablogėjimas</b>								<b>itin stiprus augimas</b>

**10. Prašome toliau pateiktose lentelėse įrašyti bent po tris:**

- Jūsų įmonės stiprybes ir silpnybes, sąlygojančias jo konkurencingumą tarptautiniu mastu.
- Jūsų įmonės svarbias, išorinių sąlygų teikiamas galimybes ir grėsmes (nacionaliniu ir globaliu mastu).

<b>Stiprybės</b>	<b>Silpnybės</b>
1. 2. 3.	1. 2. 3.
<b>Galimybės</b>	<b>Grėsmės</b>
1. 2. 3.	1. 2. 3.