



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

**Armanda Adomaitienė**

**LIETUVOS MEDIENOS PRAMONĖS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO**  
**VERTINIMAS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė Prof. dr. Vaida Pilinkienė**

**KAUNAS, 2017**



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**LIETUVOS MEDIENOS PRAMONĖS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO  
VERTINIMAS**

**Verslo ekonomika (621L17001)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**.....

Armanda Adomaitienė, VMGUVE-6 gr.

2017 m. gruodžio 15 d.

**Vadovė** .....

Prof. dr. Vaida Pilinkienė

2017 m. gruodžio 18 d.

**Recenzentas** .....

Doc. dr. Asta Sabonienė

2017 m. gruodžio ..... d.

**KAUNAS, 2017**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Armanda Adomaitienė

---

Verslo ekonomika, 621L17001

---

Baigiamojo magistro darbo „Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumo vertinimas“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 15 d.

Kaunas

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

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

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

Armanda, Adomaitienė. Evaluation of Competitiveness of Lithuanian Wood Companies. Master's Final Thesis in Business economics / supervisor Vaida Pilinkienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 04 S.

Key words: competitiveness, competitiveness evaluation, wood industry, porter model, wood industry companies.

Kaunas, 2017. 75 p.

## **SUMMARY**

The competitiveness of the Lithuanian wood industry is influenced by both economic, political and legal, social and technological factors. The activities of the companies belonging to this industry are inseparable from the construction, real estate, transport and logistics sectors. For the purpose of competitiveness, the importance of the wood industry for larger groups of wood companies, the developed export, the ability to attract new customers in the domestic and foreign markets is important. Problematic questions: What are the aspects of the competitiveness of the Lithuanian Wood Companies? How and by what means could Lithuanian wood industry companies become more competitive?

The aim of the work: to evaluate the competitiveness of Lithuanian wood industry enterprises and to determine the directions of its increase.

The Lithuanian wood industry is comprised of more than two thousand enterprises engaged in wood processing and the production of paper and furniture, wooden houses, firewood and other wood products. The current situation in the labour market (rising employment rates, decreasing unemployment rates), human resources of enterprises and their planning (the number of employees in the wood industry is decreasing every year from 2013, in particular the production of wood and wood and cork products), investment in personnel training helps the wood industry enterprises to succeed in business, to exploit all opportunities and to be competitive. The decline in unemployment has improved the turnover of the major wood industry groups. When analyzing the turnover of the largest furniture companies in the Lithuanian wood industry (SBA, VM), it turned out that the companies experienced a decline in turnover only in 2009, during the economic downturn. The average salary of employees in the timber industry is growing every year, but still lags behind the average wage in the economy. By increasing prices for imported wood and paper, local producers are forced to increase their prices for already produced products. In order to strengthen the competitiveness of the Lithuanian wood industry companies, it would be appropriate to continue investing in new production technologies, employees, looking for new export markets, etc.

# TURINYS

<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>6</b>
<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS.....</b>	<b>8</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>10</b>
<b>1. LIETUVOS MEDIENOS PRAMONĖS ĮMONIŲ PROBLEMOS KONKURENCINIŲ POŽIŪRIU .....</b>	<b>12</b>
1.1. Lietuvos medienos pramonės įmonių situacija ir pagrindiniai rodikliai .....	12
1.2. Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurenciniai aspektai ir problemos.....	17
<b>2. TEORINIAI ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO VERTINIMO ASPEKTAI .....</b>	<b>21</b>
2.1. Konkurencingumo samprata.....	21
2.2. Konkurencingumo lygiai .....	23
2.3. Konkurencinė aplinka.....	25
2.4. Konkurencingumo vertinimo modeliai.....	28
2.5. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	32
<b>3. TYRIMO METODOLOGIJA .....</b>	<b>36</b>
<b>4. LIETUVOS MEDIENOS PRAMONĖS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO TYRIMAS ...</b>	<b>38</b>
4.1. Lietuvos medienos pramonės įmonių makro aplinkos analizė.....	38
4.2. Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumo tyrimo rezultatai, naudojant M. E. Porter modelį .....	42
4.2.1. Ištekliai .....	42
4.2.2. Paklausos sąlygos .....	46
4.2.3. Susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai .....	50
4.2.4. Įmonių struktūra, strategija ir konkurencija .....	52
4.3. Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumo didinimo kryptys: diskusiniai aspektai .....	65
<b>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....</b>	<b>67</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>71</b>

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lietuvos medienos pramonės struktūra.....	12
2 pav. Lietuvoje parduodami medienos gaminiai.....	13
3 pav. Pramonės (be naftos produktų) pagamintos produkcijos pokytis 2016 m. I–III ketv., palyginti su tuo pačiu praėjusių metų laikotarpiu, proc.....	15
4 pav. Lietuviškos kilmės prekių eksporto struktūra 2017 m. I pusm. (proc.).....	16
5 pav. Probleminiai Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumo aspektai.....	18
6 pav. Konkurencingumo didinimo aspektai baldų gamybos įmonėse.....	19
7 pav. Konkurencingumo lygiai.....	23
8 pav. Sudedamosios darbuotojo konkurencingumo dalys.....	24
9 pav. Konkurencinės aplinkos elementai.....	25
10 pav. K. Albrecht konkurencinės aplinkos vertinimo modelis.....	27
11 pav. M. E. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis.....	29
12 pav. M. E. Porter Deimanto modelio elementai.....	30
13 pav. Rolstado konkurencingumo vertinimo sistema.....	31
14 pav. PwC pramonės konkurencingumo tyrimo modelis.....	31
15 pav. Konkurencingumo didinimo veiksniai.....	34
16 pav. Tyrimo eigos schema.....	36
17 pav. BVP realaus kitimo ir didžiausių medienos pramonės įmonių grupių apyvartos 2008-2016 metais (mln. Eur) dinamika.....	38
18 pav. Infliacija ir nedarbo pokytis 2007–2017 m.....	39
19 pav. Gyventojų užimtumo rodiklių dinamika 2010–2016 m.....	43
20 pav. Nedarbo lygio ir didžiausių medienos pramonės įmonių grupių apyvartos rodiklių dinamika 2010-2016 m.....	43
21 pav. Vidutinis mėnesio darbo užmokestis šalies ūkyje ir medienos pramonės įmonėse (Eur) 2011–2016 m.....	46
22 pav. Lietuvos medienos pramonės įmonių skaičius.....	53
23 pav. SBA baldų kompanijos pelnas ir apyvarta (mln. Eur).....	59
24 pav. SBA baldų grupei priklausančių įmonių apyvarta (mln. Eur).....	59
25 pav. Vakarų medienos grupės pajamos (mln. Eur).....	60
26 pav. Vakarų medienos grupei priklausančių įmonių apyvarta (mln. Eur).....	61
27 pav. Didžiausių medienos pramonės baldų grupių (SBA, Vakarų medienos) įmonių apyvartos dinamika 2007 – 2016 m. (mln. Eur).....	61

28 pav. „Boen Lietuva“ apyvarta (tūkst. Eur).....	62
---	----

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Medienos, baldų, popieriaus pardavimas ir paslaugos (be PVM ir akcizo) pagal realizavimo kryptis 2012–2016 m.....	14
2 lentelė. Pramonės gaminamos produkcijos paklausos vertinimas (proc.).....	14
3 lentelė. Lietuvos eksporto prekių pokytis 2016–2017 m.....	16
4 lentelė. Namų ūkių individualaus vartojimo išlaidos būsto apstatymui, namų apyvokos reikmėms, to meto kainomis (mln. Eur).....	40
5 lentelė. Pramonės įmonių investicijų į naujus įrenginius, inventorių, pastatus 2012–2016 m. dinamika (tūkst. Eur).....	41
6 lentelė. Įmonės, gavusios paramą inovacijoms iš valdžios institucijų (proc.).....	42
7 lentelė. Darbuotojų skaičius veikiančiose mažose ir vidutinėse įmonėse metų pradžioje.....	44
8 lentelė. Savarankiškai dirbantys asmenys (tūkst.).....	44
9 lentelė. Darbo užmokestis (mėnesinis) medienos pramonės įmonėse 2011–2016 m. laikotarpiu (Eur).....	45
10 lentelė. Emigruojančių asmenų skaičiaus kaita 2012–2016 m.....	46
11 lentelė. Vidutinės gyventojų disponuojamosios pajamos per mėnesį.....	47
12 lentelė. Gamintojų parduotos medienos pramonės produkcijos, išskyrus baldus, kainų pokyčiai 2017 m. rugpjūčio ir rugsėjo mėnesiais.....	48
13 lentelė. Lietuviškos kilmės medienos pramonės gaminių eksportas 2013–2017 m. (tūkst. Eur)....	48
14 lentelė. Importuotų medienos pramonės prekių kainų pokyčiai 2008–2017 metais (proc.) (lyginant su praėjusių metų atitinkamu laikotarpiu).....	49
15 lentelė. Medienos pramonės gaminių eksportas ir importas 2016 metais.....	49
16 lentelė. Veikiančių ūkio subjektų vienetų skaičius metų pradžioje.....	51
17 lentelė. Leistų statyti naujų gyvenamųjų pastatų skaičius 2013–2017 m. (vnt.).....	51
18 lentelė. Atliekų susidarymas ir tvarkymas.....	52
19 lentelė. Pagaminta popieriaus produkcija pagal Lietuvos apskritis 2016 m.....	54
20 lentelė. Pagaminta baldų pagal Lietuvos apskritis 2016 m. (natūriniais vnt.).....	54
21 lentelė. Pagaminta medienos ir medienos gaminių, išskyrus baldus pagal Lietuvos apskritis 2016 m.....	55
22 lentelė. Sparčiai augančių medienos pramonės įmonių skaičius (pagal darbuotojų skaičių).....	56
23 lentelė. Lyginamoji medienos pramonės įmonių grupėms priklausančių įmonių darbuotojų skaičiaus ir veiklos ypatumų analizė.....	56



24 lentelė. Asociacijai „Lietuvos mediena“ priklausančių įmonių pardavimai ir eksportas 2014–2015 m.....	58
25 lentelė. SBA grupei priklausančių įmonių finansiniai pasiekimai ir strateginiai tikslai.....	63
26 lentelė. Lietuvos medienos pramonės įmonių SSGG analizė.....	65

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Lietuvos medienos pramonės konkurencingumui turi įtakos tiek ekonominiai, tiek politiniai bei teisiniai, socialiniai, technologiniai veiksniai. Šiai pramonei priklausančių įmonių veikla neatsiejama nuo statybų, nekilnojamojo turto, transporto ir logistikos sektorių. Konkurencingumo siekimui svarbus medienos pramonės įmonių priklausymas didesnėms medienos įmonių grupėms, išvystytas eksportas, gebėjimas pritraukti naujų vartotojų šalies ir užsienio rinkose.

Lietuvos medienos pramonė susiduria su įvairiomis problemomis. Viena iš jų – brangstančios žaliavų kainos vietos gamintojus skatina importuoti medieną, o tai didina verslo sąnaudas. Šalyje atlikti tyrimai (Jusevičius, 2009; Čepinskis ir Bendrotaitienė, 2012; Medienos ir medienos gaminių sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija NVS šalims, 2014; Baltuška ir Toločka, 2015) rodo, kad esama ir kitų problemų medienos pramonės sektoriuje: darbuotojų kvalifikacijos stoka; bendradarbiavimo su vartotojais, juos įtraukiant į produktų kūrimo procesą, stoka; bendradarbiavimo su interjero, baldų dizaineriais stoka; baimė įsitvirtinti rinkose, kuriose veikia didieji medienos įmonių grupėms priklausantys konkurentai; mažos investicijos į rinkodaros veiklą, kt.

Įvairių autorių tyrimų rezultatai rodo, kad konkurencingumą gali padidinti tarptautinės gamybos organizavimas (Baltuška ir Toločka, 2015; Gambetti ir Graffigna, 2015), investicijos į darbuotojų kompetencijų tobulinimą (Jurevičienė, Kamarova, 2010; Mickevičienė, 2011; Grimsley, 2016); nuolat gerinama kuriamų produktų ir teikiamų paslaugų kokybė (Grublienė ir kt., 2014); inovacijų pritaikymas ir investicijos į informacines technologijas (Šeputienė, Brazauskienė, 2013; Atkinson ir Ezell, 2012; Atkinson, 2013); vartotojų poreikių tenkinimas, gebėjimas laiku prisitaikyti prie kintančių sąlygų (Meilienė, Snieška, 2010; Žitkus, Mickevičienė, 2013).

**Tyrimo problema.** Trūksta mokslinių darbų, kuriuose būtų bendrai vertinamas Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumas. Naujausi pavieniai tyrimai, kuriuos yra atlikęs Profesinio mokymo metodikos centras (2008), R. Jucevičius (2009), Lietuvos verslo konfederacija kartu su UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ (Medienos ir medienos gaminių sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija Skandinavijos šalims; Medienos ir medienos gaminių sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija NVS šalims, 2014; T. Baltuška ir E. Toločka, 2015), pilnai neapėmia viso Lietuvos medienos pramonės sektoriaus, plačiau orientuojamasi į baldų sektorių, nėra pateikta konkrečių konkurencingumo didinimo siūlymų, statistiniai duomenys yra pasenę.

Darbe keliami **probleminiai klausimai**: kokie yra Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumo ypatumai? Kaip ir kokiomis priemonėmis Lietuvos medienos pramonės įmonės galėtų siekti didesnio konkurencingumo?

**Darbo objektas:** Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumas.

**Darbo tikslas:** įvertinti Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumą ir numatyti jo didinimo kryptis.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti Lietuvos medienos pramonės įmonių situaciją, konkurencines sąlygas ir problemas.
2. Atskleisti teorinius įmonių konkurencingumo vertinimo aspektus.
3. Atlikti Lietuvos medienos pramonės įmonių makro aplinkos analizę.
4. Įvertinti Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumą taikant M. E. Porter modelį.

**Tyrimo metodai:**

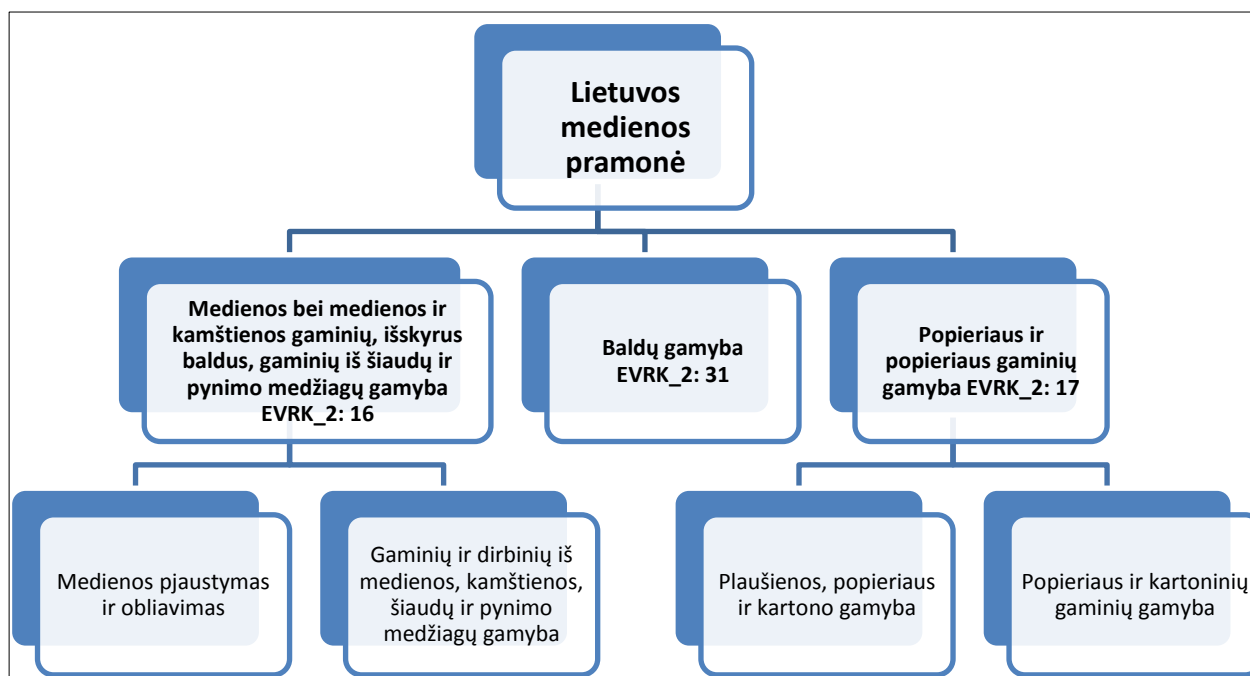
1. Mokslinės literatūros, teisės aktų, statistinės medžiagos apžvalga ir analizė.
2. Aprašomasis, interpretacinis, klasifikavimo metodai.
3. M. E. Porter Deimanto modelio taikymas.

# 1. LIETUVOS MEDIENOS PRAMONĖS ĮMONIŲ PROBLEMOS KONKURENCINIŲ POŽIŪRIU

## 1.1. Lietuvos medienos pramonės įmonių situacija ir pagrindiniai rodikliai

Lietuvos medienos pramonę sudaro įmonės, užsiimančios medienos paruošimu ir popieriaus bei baldų gamyba. Po maisto ir gėrimų gamybos medienos bei baldų pramonė yra laikoma svarbiausiu mūsų šalies apdirbamosios gamybos sektoriumi (Jucevičius, 2009).

Lietuvos medienos pramonė – medienos ir baldų gamybos sektoriaus dalis. Šis sektorius skirstomas į tris posektorius – medienos ir medienos kamštienos gaminių, popieriaus ir jo gaminių, baldų, remiantis Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriumi, 2 red. (1995, 2014) (žr. 1 pav.).



1 pav. Lietuvos medienos pramonės struktūra (sudaryta autorės pagal: Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius, 2 red., 1995, 2014)

2017 m. rugsėjo mėn. duomenimis, medienos ir medienos gaminių įmonių Lietuvoje skaičius sudarė 2245. Daugiausiai įmonių įsikūrę Vilniuje ir Kaune. Baldų gamyba užsiimančių įmonių yra 1123, iš jų daugiausiai taip pat įsikūrusios didžiuosiuose miestuose (Vilniuje – 347; Kaune – 164, Klaipėdoje – 83). Popieriaus gamyba ir prekyba užsiima 374 įmonė, iš kurių daugiausiai įsikūrusios Vilniuje (171), Kaune (91). Kitos medienos pramonės įmonės užsiima medinių namų statyba, malkomis ir kitu kuru šildymui, įvairių kitų medienos gaminių pramone (Įmonių paieškos sistemų Info.lt, „Rekvizitai.lt“ duomenys, 2017).

Lietuvoje parduodami įvairūs medienos gaminiai (žr. 2 pav.):



**2 pav. Lietuvoje parduodami medienos gaminiai (sudaryta autorės pagal: medienos pramonės įmonių interneto svetainių, internetinių įmonių katalogų medžiagą, 2017)**

Lietuvos medienos pramonės įmonės vienija Lietuvos medienos pramonės įmonių asociacija „Lietuvos mediena“. Ši ne pelno siekianti organizacija vysto nacionalinę medienos pramonę, atstovauja medienos pramonės įmones, siekia didinti asociacijos narių konkurencingumą.

Asociacijos įstatuose numatyti šie veiklos tikslai, kurie padeda siekti medienos pramonės įmonių konkurencingumo (Lietuvos medienos pramonės įmonių asociacijos „Lietuvos mediena“ įstatatai, 2012):

- kaupti, analizuoti ir perduoti savo nariams komercinę ir techninę informaciją apie Lietuvos ir užsienio šalių tarptautinės medienos pramonės ir prekybos veiklą;
- tirti medienos produkcijos rinką ir ruošti reikalingas rekomendacijas;
- organizuoti narių veiklos reklamą, mugės, parodas, konferencijas, seminarus ir kitus renginius;
- tirti medienos pramonės techninę pažangą, narių techninę būklę, ruošti rekomendacijas jos gerinimui;
- organizuoti profesinį mokymą ir kvalifikacijos kėlimą;
- organizuoti narių bendradarbiavimą su analogiškais organizacijomis;
- organizuoti taikomuosius, mokslinio tyrimo, konstravimo darbus;

- teikti informaciją apie narius užsienio ir tarptautinėms organizacijoms;
- atstovauti narių interesams Lietuvoje ir užsienyje;
- teikti nariams viešąsias paslaugas.

Analizuojant statistinius duomenis matyti, nuo 2012 metų kasmet medienos bei medienos ir kamštienos gaminių, išskyrus baldus, gamybos, gaminių iš šiaudų ir pynimo medžiagų gamybos pardavimai krito. 2016 m. medienos ir popieriaus gaminių pardavimas ir paslaugos sudarė mažiausią procentą (29,6 proc.). Tuo tarpu baldų gamybos pardavimas išliko panašus nuo 2012 iki 2016 m. Jei 2015 m. jis buvo didžiausiais ir sudarė 71,2 proc., 2016 m. kritimas buvo nedidelis (iki 69,7 proc.). Popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba, lyginant nuo 2013 m., 2016 metais augo labiausiai (pardavimai ir paslaugos sudarė 55,2 proc.). Didesnis pardavimas užfiksuotas tik 2012 m. (59,7 proc.) (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Medienos, baldų, popieriaus pardavimas ir paslaugos (be PVM ir akcizo) pagal realizavimo kryptis 2012–2016 m. (sudaryta autorės pagal: Rodikliai. Oficialiosios statistikos portalas, 2017)

	<b>Pardavimas ir paslaugos (be PVM ir akcizo) pagal realizavimo kryptis   proc.</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Medienos bei medienos ir kamštienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba; gaminių iš šiaudų ir pynimo medžiagų gamyba	41,5	39,4	38,3	33,8	29,6
Baldų gamyba	68,9	69,8	68,9	71,2	69,7
Popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba	59,7	53,8	53,4	53,3	55,2

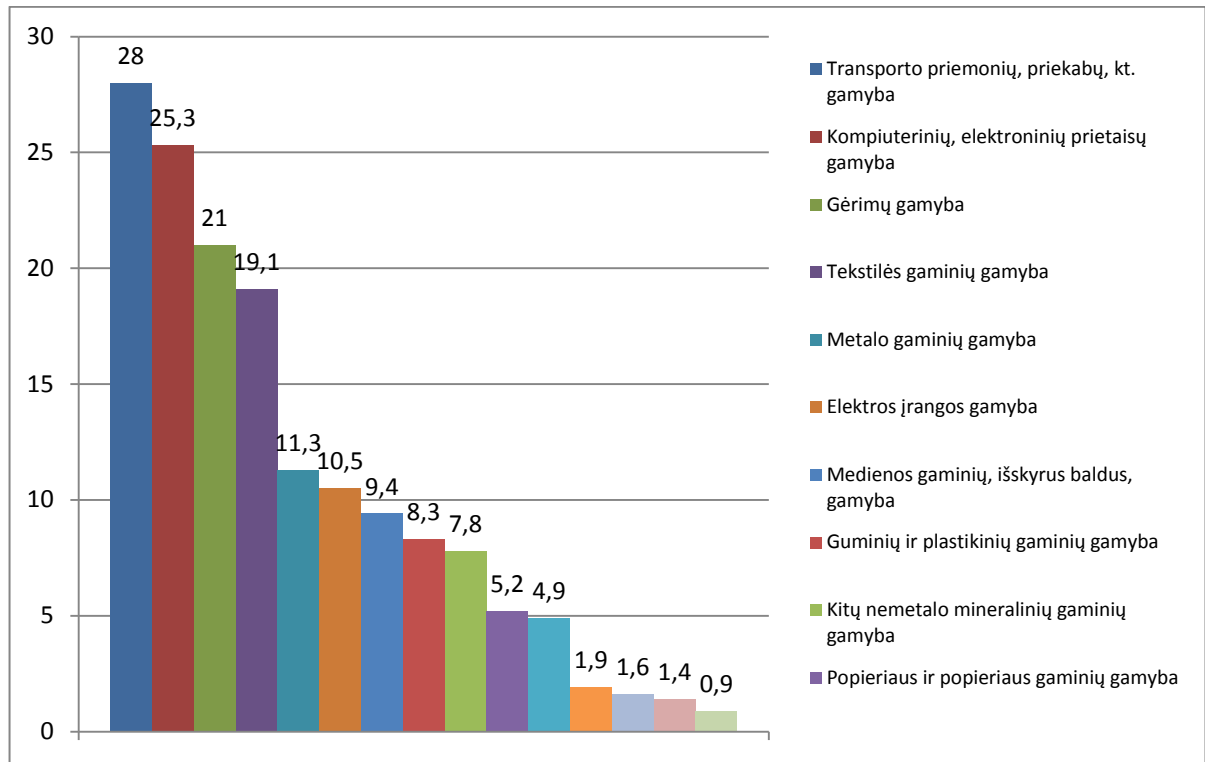
Analizuojant 2015–2017 m. rugsėjo mėn. statistinius duomenis apie pramonės gaminamos produkcijos paklausos vertinimą matyti, kad medienos bei medienos ir kamštienos gaminių, išskyrus baldus, gamybos, gaminių iš šiaudų ir pynimo medžiagų gamybos paklausa buvo mažesnė, nei baldų (žr. 2 lentelė). 9 mėn. pateikti todėl, kad visų 2017 m. duomenų Statistikos departamentas nepateikia (rengiant darbą buvo skelbiami tik 9 mėnesių duomenys).

2 lentelė. Pramonės gaminamos produkcijos paklausos vertinimas (proc.) (sudaryta autorės pagal: Rodikliai. Oficialiosios statistikos portalas, 2017)

		<b>2015 m. 9 mėn.</b>	<b>2016 m. 9 mėn.</b>	<b>2017 m. 9 mėn.</b>
Medienos bei medienos ir kamštienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba; gaminių iš šiaudų ir pynimo medžiagų gamyba	Per didelė	1	0	1
	Pakankama	62	65	69
	Per maža	37	35	30
	Balansas	-36	-35	-29
Baldų gamyba	Per didelė	1	0	0
	Pakankama	54	68	79
	Per maža	45	32	21

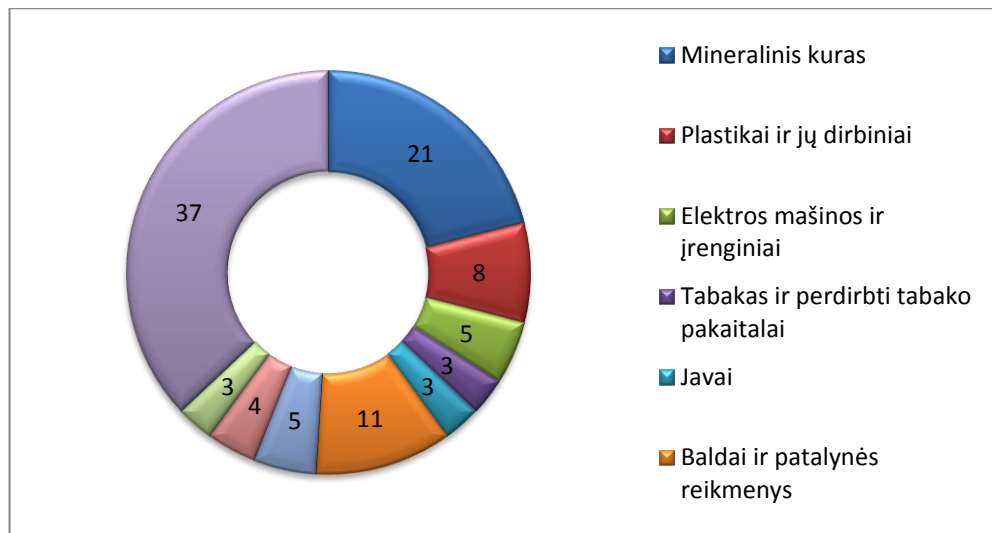
	2015 m. 9 mėn.	2016 m. 9 mėn.	2017 m. 9 mėn.
Balansas	-44	-32	-21

2016 m. I–III ketv. medienos gaminių produkcija augo iki 9,4 proc., baldų – iki 1,6 proc., lyginant su tokiu pat laikotarpiu 2015 m. (žr. 3 pav.).



**3 pav. Pramonės (be naftos produktų) pagamintos produkcijos pokytis 2016 m. I–III ketv., palyginti su tuo pačiu praėjusių metų laikotarpiu, proc. (sudaryta autorės pagal: Lietuvos ekonomikos apžvalga, 2016 m. gruodžio 7 d., p. 8)**

Be mineralinio kuro, plastiko gaminių, baldai ir medienos gaminiai buvo vienos iš pagrindinių Lietuvos eksporto prekių 2017 m. pirmąjį pusmetį. Medienos ir medienos dirbinių produkcija sudarė 5 proc., o baldai kartu su patalynės reikmenimis 11 proc. eksportuojamos lietuviškos kilmės produkcijos (žr. 4 pav.).



4 pav. Lietuviškos kilmės prekių eksporto struktūra 2017 m. I pusm. (proc.) (sudaryta autorės pagal: LPK 2017 m. I pusmečio Lietuvos prekių eksporto apžvalga, 2017, p. 12)

Lyginant su 2016 m. I pusmečiu, 2017 m. medienos produkcijos eksportas augo (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Lietuvos eksporto prekių pokytis 2016–2017 m. (LPK 2017 m. I pusmečio Lietuvos prekių eksporto apžvalga, 2017, p. 12)

Prekės	2016 m. I pusmetis, mlrd. Eur	2017 m. I pusmetis, mlrd. Eur	Pokytis, %
Mineralinis kuras	1,11	1,55	+40,2
<b>Baldai ir patalynės reikmenys</b>	<b>0,75</b>	<b>0,85</b>	<b>+ 13,1</b>
Plastikai ir jų dirbiniai	0,5	0,57	+13,0
<b>Mediena ir medienos dirbiniai</b>	<b>0,37</b>	<b>0,39</b>	<b>+4,5</b>
Elektros mašinos ir įrenginiai bei jų dalys	0,26	0,34	+ 26,6
Trąšos	0,19	0,26	+ 35,6
Pienas ir pieno produktai	0,16	0,24	+ 51,4
Javai	0,28	0,21	- 24,3
Dirbiniai iš geležies arba iš plieno (juodųjų metalų)	0,17	0,19	+15,6

Duomenys rodo, kad medienos ir medienos dirbinių eksportas augo 4,5 proc., baldų (kartu su patalynės reikmenimis) 13,1 proc.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvoje daugiausiai veikia baldų gamyba užsiimančių ir medienos bei medienos gaminių įmonių, mažiausiai – užsiimančių popieriaus gamyba. Daugiausiai medienos pramonės įmonių įsikūrę didžiuosiuose šalies miestuose. Šias įmones vienija Lietuvos medienos pramonės įmonių asociacija „Lietuvos mediena“, kurios veiksmai ir dedamos pastangos



prisideda prie asociacijos narių konkurencingumo didinimo. Baldai ir medienos gaminiai pastaraisiais metais yra vienos iš pagrindinių Lietuvos eksporto prekių.

## **1.2. Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurenciniai aspektai ir problemos**

Pripažįstama, kad medienos pramonės įmonių veikla labai priklauso nuo situacijos statybų sektoriuje, nekilnojamojo turto rinkos, tendencijų ir pokyčių baldų sektoriuje, žaliavų kainų (perkant iš Lietuvos valstybinių ar privačių miškų). Pastarosioms brangstant, mediena importuojama, didėja verslo sąnaudos. Visa tai turi įtakos konkurencingumui. Neigiamai Lietuvos medienos pramonės įmonių veiklą veikia ir mažų bei vidutinių įmonių veikla. Pastarosios įmonės pasižymi neišvystytomis kompetencijomis: nuo produktų kūrimo iki pardavimo, rinkodaros veiksmų. Be to, pastarosios įmonės labiau orientuotos į mažos pridėtinės vertės gaminius. Visa tai turi įtakos konkuruojant dėl kainų (Čepinskis ir Bendrotaitienė, 2012; Medienos ir medienos gaminių sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija NVS šalims, 2014).

Profesinio mokymo metodikos centro pateiktoje tyrimo ataskaitoje „Medienos sektoriaus studija“ (2008) medienos pramonės įmonių probleminiai aspektai siejami darbuotojų kompetencijų stoka (nuo užsienio kalbų, naudojimosi naujausiomis technologijomis mokėjimo iki gebėjimo optimizuoti gamybą, iniciatyviai siūlyti idėjas ir siekti sukurti kokybiškus gaminius). Taip pat minėtoje ataskaitoje nurodyta, kad problemos medienos pramonės sektoriuje kyla dėl brangstančių žaliavų ir energetinių išteklių, investicijų, kurių reikalauja naujų technologijų pritaikymas, gamybos automatizavimas, naujų darbo įrankių poreikis.

Apibendrintai esminės Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumo problemos įvardijamos taip:

- Įmonėse per mažai išvystyti pardavimo įgūdžiai, neefektyvinama gamyba, neskiriama dėmesio žmogiškųjų išteklių tobulinimui, per mažai tobulinami gamybos bei inovacijų, tyrimų, prekės ženklo vystymo procesai.
- Medienos ir jos gaminių sektorius yra neapsirūpinęs vietos žaliavomis (Medienos ir medienos gaminių sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija NVS šalims, 2014).

Taigi, siekiant didinti šalies medienos pramonės įmonių konkurencingumą tikslinga investuoti tiek į gamybos procesus, tiek žmogiškuosius išteklius, rinkodarą, inovacinius sprendimus.

Tam pritaria ir J. Čepinskis bei E. Bendrotaitienė (2012). Pasak autorių, siekiant konkurencingos medienos pramonės įmonių veiklos, reikalingos nuolatinės investicijos į įrenginius, naujų technologijų pritaikymas, gerinant senų pastatų, inžinerinių statinių, mašinų būklę, tobulinant žmogiškųjų išteklių kompetencijas. A. Morkevičius (2012) teigia, kad didesnio konkurencinio

pranašumo galima pasiekti modernizuojant įrenginius ir kompiuterizuojant medienos apdirbimo technologijas.

Investuojant į gamybos modernizavimą didėja veiklos efektyvumas, atsiranda galimybės sukurti kokybiškesnius, išskirtinesnius, aukštesnės pridėtinės vertės produktus ir labiau sudominti vartotojus (Medienos ir medienos gaminių sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija NVS šalims, 2014).

Minėtą apsirūpinimo vietinėmis žaliavomis problemą akcentuoja ir A. Morkevičius (2012). Pasak autoriaus, žaliavų trūkumas turėjo neigiamų pasekmių popieriaus pramonei, klijuotos faneros, pjautinės medienos gamybai, eksportui. J. Čepinskis bei E. Bendrotaitienė (2012) teigia, kad žaliavų trūkumui įtakos turi medienos plokščių gamybos plėtra, besiplečiantys medienos pramonės įmonių pajėgumai. 5 pav. rodo, kad Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumo problemų gali kilti ir dėl kitų veiksnių:



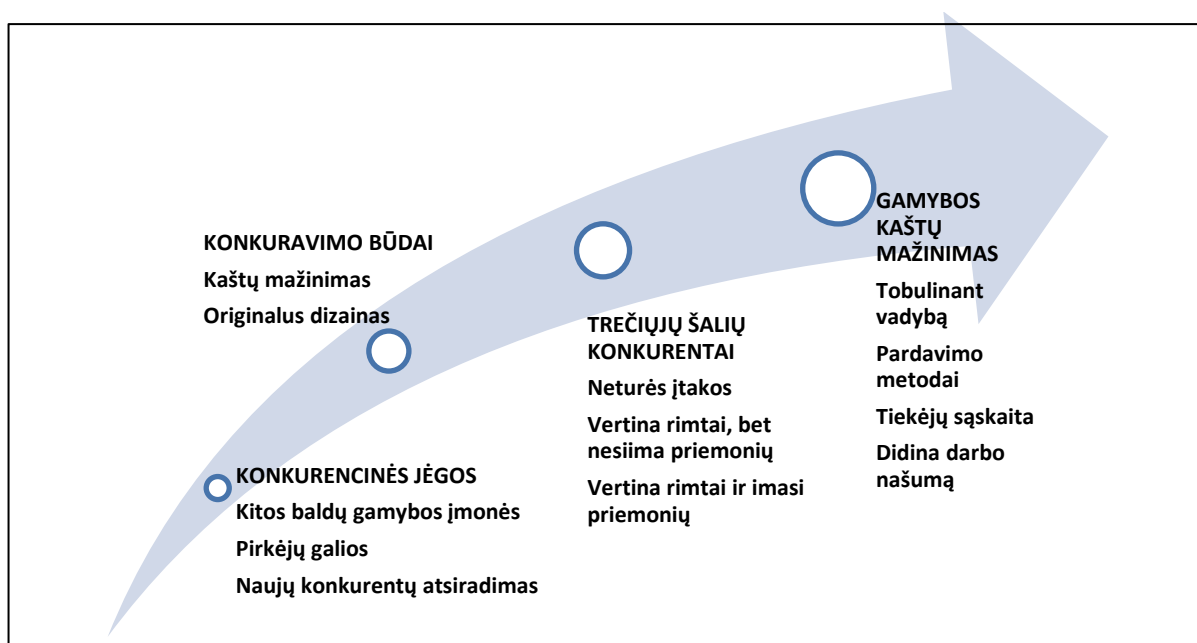
**5 pav. Probleminiai Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumo aspektai (sudaryta autorės pagal: Lietuvos ekonomikos apžvalga, 2016 m. gruodžio 7 d., p. 8; Čepinskis ir Bendrotaitienė, 2012, p. 80)**

Paveiksle matyti, kad, per mažai investuojama ne tik į inovacijų pritaikymą, bet ir į gamybos efektyvumą. Siekiant išvengti problemų taip pat svarbu palaikyti ir kurti nuolatinius kontraktus su užsienio partneriais. Tam tikslinga tobulinti kompetencijas, reikalingas vykdant rinkodaros veiklą, planuojant ir sprendžiant su eksportu susijusius klausimus.

Taip pat Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumui gali turėti įtakos jungimasis į įmonių grupes (klasterizacija) (pvz., dabar veikiančios grupės: „Vakarų medienos grupė“, „Libra grupė“, „SBA“, „Baltic American Concord“). Remiantis „Medienos ir medienos gaminių sektoriaus

įmonių eksporto plėtros galimybių studija NVS šalims“ (2014, p. 25), jei dominuoja smulkios įmonės, šis procesas mažina tarptautinį konkurencingumą. Jei įmonės veikia atskirai, jos „nesugeba pasiekti sinergijos, neturi pakankamai lėšų vykdyti sistemingas investicijų ir eksporto vystymo veiklas. Kita vertus, tai suteikia jiems ir tokių privalumų kaip lankstumas, greitis ir operatyvumas“.

T. Baltuškos ir E. Toločkos (2015) tyrimo rezultatai atskleidė, kad mažos eksporto apimtys taip pat turi neigiamos įtakos konkurencingumo didinimui. Todėl tikslinga numatyti ilgalaikės veiklos strategiją, tarptautinės prekybos galimybes, įvertinti veiklos pranašumus, galimus pokyčius. Minėtų autorių tyrimo duomenimis, didelėse Lietuvos baldų gamybos įmonėse būdingi šie konkurenciniai aspektai: vadybos ir pardavimų tobulinimas, darbo našumo didinimas, naujovių diegimas, kaštų mažinimas (žr. 6 pav.).



**6 pav. Konkurencingumo didinimo aspektai baldų gamybos įmonėse (sudaryta autorės pagal: Baltuška ir Toločka, 2015, p. 666)**

J. Čepinskis bei E. Bendrotaitienė (2012) mano, kad Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencinė situacija priklauso nuo to, kiek investuojama į inovacijas ir pokyčius, gamybos efektyvumą, kaip keičiasi žaliavų kainos ir kainų lygis darbo rinkoje, kokius sprendimus medienos pramonės kontekste priima Vyriausybė.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumui turi įtakos situacija statybų sektoriuje, nekilnojamojo turto rinkoje, vyraujančios tendencijos baldų sektoriuje, žaliavų kainų pokyčiai. Probleminiai Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumo aspektai sietini su:

- nepakankamomis investicijomis į žmogiškųjų išteklių kompetencijų tobulinimą, ugdant pardavimų, rinkodaros, eksporto planavimo ir vykdymo įgūdžius,
- nepakankamomis investicijomis į inovacijų plėtrą, tyrimus, prekės ženklo vystymą,
- neužtikrintumas dėl apsirūpinimo vietinėmis žaliavomis.

## 2. TEORINIAI ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO VERTINIMO ASPEKTAI

### 2.1. Konkurencingumo samprata

Mokslinėje literatūroje *konkurencingumo* sąvoka vartojama šalia *konkurencijos*, *konkurencinio pranašumo*.

V. Grublienė ir kt. (2014) teigia, kad konkurencija – tai konkurentų varžymasis, siekiant pelnyti vartotojų palankumą, lojalumą. Tokios varžytinės skatina įmones siekti geresnių rezultatų, geresnės paslaugų kokybės.

LR konkurencijos įstatymas (1999, 2017) konkurentus apibrėžia kaip ūkio subjektus, kurie susiduria su tarpusavio konkurencija arba gali tai padaryti ateityje, veikdami toje pačioje atitinkamoje rinkoje. Ši rinka suvokiama kaip „tam tikros prekės rinka tam tikroje geografinėje teritorijoje“.

D. Dumčiuvienė ir kt. (2005) pažymi, kad konkurencingumą galima apibūdinti kaip įmonės gebėjimą, galimybes realizuoti prekes arba paslaugas, kurios yra patrauklesnės vartotojams, lyginant su konkurentų siūlomomis prekėmis, paslaugomis. Įmonės lygmenyje konkurencingumą galima traktuoti kaip pelningumą. Konkurencinga tokia įmonė, kuri ilguoju laikotarpiu geba likti versle, apsaugoti investicijas, gauti pajamas, išlaikyti kompetentingus darbuotojus ir užtikrinti jiems darbo vietas.

Pasak L. Žitkaus ir M. Mickevičienės (2013), konkurencingumą galima traktuoti kaip pokyčių dinamiškumą, kuris yra sąlygotas siekio varžytis dėl geresnės vietos. Autoriai mano, kad konkurencingumas atspindi augančius vartotojų poreikius ir įmonės gebėjimą juos patenkinti. Konkurencingumas auga dėl šių esminių priežasčių:

- „atviros prekių, paslaugų, kapitalo, žmonių ir žinių judėjimui ekonomikos globalizacija, kuri yra stimuliuojama IKT, ir transporto sistemų tobulėjimas;
- gyventojų koncentracija urbanizuotuose regionuose, kuriuose susikaupęs potencialas sukuria naujus reikalavimus, poreikius ir galimybes;
- ekonominio ir visuomeninio gyvenimo tempo augimas, sukeltas efektyvesnio mokslo rezultatų išnaudojimo praktikoje“ (p. 432).

Remiantis J. Šeputiene ir K. Brazauskiene (2013), konkurencingumą apibrėžia trys pagrindiniai veiksniai: rinkos dalis, sąnaudos, našumas. Konkurencingumą parodo organizacijos gebėjimas pasiekti aukštus ilgalaikio augimo tempus, produktyvumo lygis, kurį lemia įvairių veiksmų visuma.

J. Zhou (2017) teigimu, konkurencingumas yra visų įmonių siekiamybė. Rinkos dalis yra vienas iš esminių konkurencingumo elementų. Rinkoje esantis įmonių skaičius gali turėti įtakos kainų, pelno ir vartotojų gerovės sąsajoms.

Sh. Grimsley'us (2016) teigia, kad konkurencija yra labai reikšminga ir būtina, siekiant sėkmingo rinkos ekonomikos veikimo. Konkurencijos dėka rinkai teikiami geriausi produktai ir paslaugos už palankiausią kainą. Įgyti konkurencinį pranašumą galima tada, jei potencialūs klientai suvoks skirtumus tarp įmonės ir jos konkurentų teikiamų prekių ar paslaugų.

Skatinti verslo įmonių konkurencingumą tikslinga dėl įvairių priežasčių:

- *mažėja prekių / paslaugų kainos.* Konkurencingoje rinkoje kainos mažėja, tai padeda užimti didesnę rinkos dalį, sudominti daugiau vartotojų;
- *gerėja prekių / paslaugų kokybė.* Konkurencingoje rinkoje įmonės priverstos gerinti prekių / paslaugų kokybę, užtikrinti geresnį aptarnavimą, siekdamos pritraukti daugiau vartotojų, užimti didesnę rinkos dalį;
- *atsiranda daugiau galimybių rinktis.* Konkurencingoje rinkoje įmonės priverstos siekti išskirtinumo, pasiūlyti naujus, inovatyvius produktus. Tuo tarpu vartotojai turi daugiau galimybių rinktis, lyginti, ieškoti sau labiausiai tinkančios prekės / paslaugų, vertinti, ar kaina, kokybė, išskirtinumas ir pan. tenkina jų poreikius;
- *pritaikomos inovacijos.* Konkurencingoje rinkoje įmonės priverstos ieškoti novatoriškų, naujų metodų, kurti produktų koncepciją, rinktis naujus gamybos būdus ir pan.;
- *tampa lengviau konkuruoti pasaulinėse rinkose.* Konkuruodamos vidaus rinkoje įmonės tampa stipresnės ir pajėgios varžytis bei išlaikyti pozicijas kitose šalyse (Apie Europos Sąjungos politiką. Konkurencija, 2014).

Tokias pat konkurencingumo priežastis įvardija ir užsienio autoriai M. Pearson'as ir B. Theofilou (2017) bei J. Zhou (2017). Anot J. Zhou (2017), konkurencinga gali būti ta įmonė, kuri bus įdomi vartotojui ir sieks tokia būti, bus skatinama išsilaikyti konkurencingoje rinkoje. Siekti konkurencinio pranašumo tikslinga dėl galimybės pasiūlyti aukštesnės kokybės ir mažesnės kainos produktus ar paslaugas, integruotis į pasaulines rinkas.

Rinkoje yra per daug įmonių, turinčių vienodas konkurencingumo strategijas, todėl jos negali tikėtis didesnio pelno augimo. Konkurencinį pranašumą gali įgyti tos įmonės, kurios taikys integruotą konkurencingumo strategiją, vienodai pabrėždamos augimo, pelningumo, tvarumo ir vartotojų pasitikėjimo tikslus (Pearson ir Theofilou, 2017).

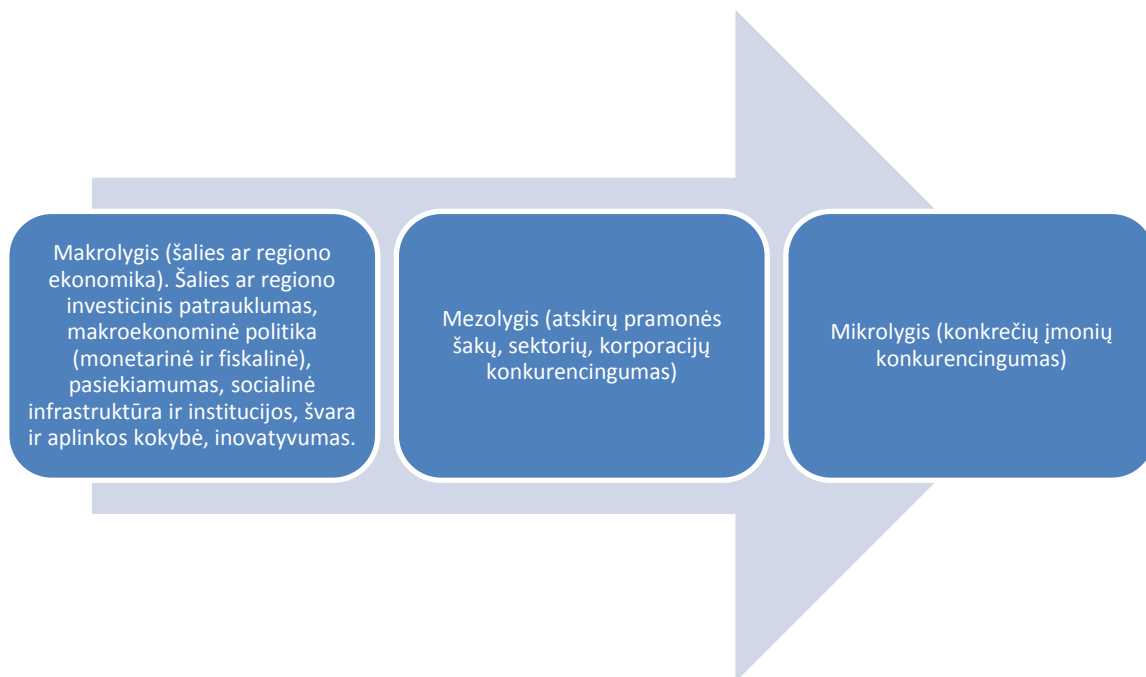
J. Zhou (2017) teigimu, vartotojai visada linkę rinktis mažesnę kainą, tačiau jiems svarbu ir kokybė, ir pasirinkimo galimybės, asortimentas. Jei įmonė turi išskirtinį įvairių savybių (nuo prekių asortimento, aptarnavimo, prekės ženklo, įvaizdžio ir t.t.) rinkinį ir tuo išsiskiria iš kitų bei gali konkuruoti rinkoje, ji pasižymi konkurenciniu pranašumu.

Apibendrinant galima teigti, kad konkurencingumas suvokiamas kaip rinkoje veikiančių ir konkuruojančių įmonių kova, siekiant sudominti vartotojus, realizuoti prekes ar paslaugas ir gebėjimas

tai daryti. Konkurencingomis vadinamos tos įmonės, kurios geba likti versle, apsaugoti investicijas, gauti pajamas, pelnyti vartotojų lojalumą ir išlaikyti kompetentingus darbuotojus.

## 2.2. Konkurencingumo lygiai

Išanalizavus mokslinius šaltinius (Porter ir kt., 2009; Čibinskienė, Pridotkienė, 2011; Žitkus, Mickevičienė, 2013) galima teigti, kad yra skiriami šie konkurencingumo lygiai: šalies (regiono), pramonės šakos, įmonės (žr. 7 pav.):



**7 pav. Konkurencingumo lygiai (sudaryta autorės pagal: Porter ir kt., 2009; Čibinskienė ir Pridotkienė, 2011; Žitkus ir Mickevičienė, 2013)**

Visi minėti lygiai tarpusavyje susiję. Jei šalis ar regionas yra patrauklus investiciniu požiūriu, jame tinkama infrastruktūra, yra galimybė vykdyti veiklą atskiroms pramonėms šakoms, jose veikiančios įmonės gali dirbti konkurencingai.

Pasak L. Žitkaus ir M. Mickevičienės (2013, p. 433), šalies ar konkretaus regiono konkurencingumas susijęs su išsivystymo lygiu, ūkio struktūra, mokesčių politika, gebėjimu „efektyviai panaudoti vidinį potencialą, siekiant kuo geresnių tarptautinių mainų rezultatų ir aukštesnio gyvenimo lygio“. O. Cann'as (2016) teigia, kad šalies konkurencingumas – tai veiksniai, kurie nulemia šalies produktyvumą, patrauklumą ir yra susiję su infrastruktūra, sveikata, švietimu, technologine parengtimi, verslo rafinuotumu ir inovacijomis.

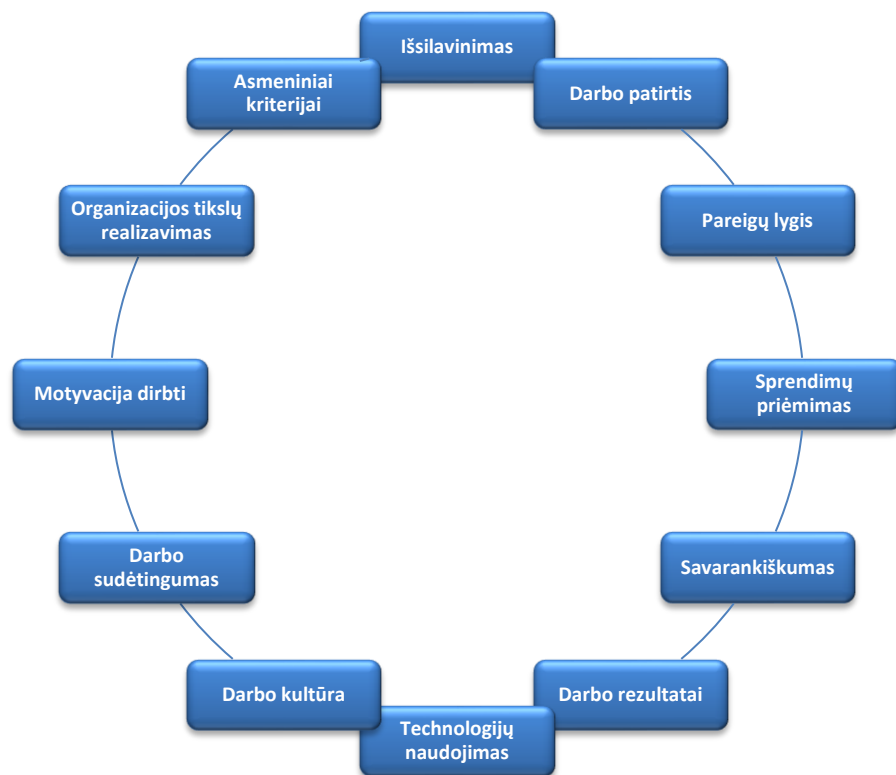
Tuo tarpu atskirų pramonės šakų konkurencingumas priklauso nuo šalies išsivystymo lygio, konkrečių pramonės šakų paklausos vidaus ir tarptautinėje rinkoje. Įmonės konkurencingumo lygis

parodo konkrečios įmonės gebėjimą užimti tam tikrą rinkos dalį, atitikti rinkos poreikius, siūlant išskirtinius, kokybiškus, vartotojų poreikius atitinkančius produktus (Latruffe, 2010; Gambetti, Graffigna, 2015).

J. Zhou (2017) skiria vietinę ir pasaulinę konkurenciją. Šie konkurencijos lygiai panašūs su jau aptartais makro- ir mikro- lygiais:

- vietinė konkurencija yra tuomet, kai kiekviena įmonė tiesiogiai konkuruoja su jai artimiausiais dviem ar daugiau konkurentų, nepaisant to, kiek iš viso panašių įmonių yra vietos rinkoje;
- pasaulinė konkurencija yra tada, kai kiekviena įmonė tiesiogiai konkuruoja su visomis kitomis. Jei yra daugiau įmonių, kiekviena įmonė veiksmingai konkuruoja su stipresniu konkurentu.

A. Čibinskienė ir J. Pridotkienė (2011), R. Gambetti ir G. Graffigna (2015) dar skiria konkurencingumą darbuotojo lygiu (žr. 8 pav.).



**8 pav. Sudedamosios darbuotojo konkurencingumo dalys (sudaryta autorės pagal: Jurevičienė ir Kamarova, 2010, p. 126)**

Paveiksle matyti, kad darbuotojo konkurencingumas priklauso nuo jo išsilavinimo, turimų kompetencijų, asmeninių savybių, motyvacijos dirbti ir padėti įmonei konkuruoti rinkoje, savarankiškumo, gebėjimo realizuoti ir įgyvendinti įmonės tikslus bei kitų veiksnių.

Pripažįstama, kad įmonės konkurencingumo lygis susijęs darbuotojo gebėjimu konkuruoti. Tai galima pasiekti tobulinant darbuotojo kvalifikaciją, motyvuojant, siekiant išlaikyti įmonėje ir



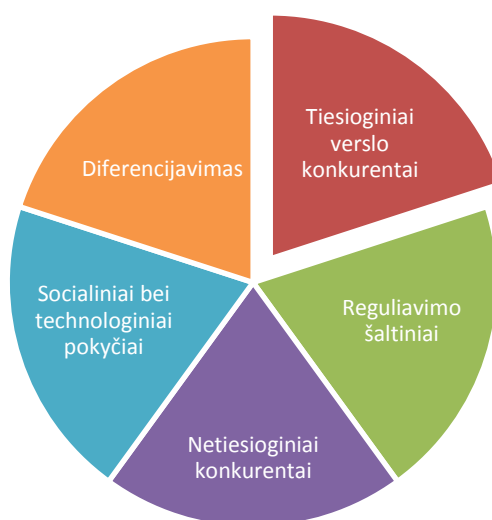
palaikant jo idėjas, leidžiant pasireikšti, prisidėti prie įmonės veiklos sėkmės ir konkurencinio išskirtinumo (Ragelskaja ir Korsakienė, 2011). Kvalifikuotas ir motyvuotas įmonės personalas – vienas iš svarbiausių resursų, galinčių įmonei užtikrinti pranašumą konkurentų atžvilgiu (Gambetti, Graffigna, 2015).

Taigi, mokslinėje literatūroje skiriami keturi konkurencingumo lygiai: šalies (regiono), pramonės šakos, įmonės, darbuotojo. Atskirų pramonės šakų, pavyzdžiui, darbe analizuojamos medienos pramonės konkurencingumas analizuojamas mezolygiu, o konkrečių medienos pramonės įmonių konkurencingumas – mikrolygiu. Paminėtina, kad visi lygiai tarpusavyje susiję. Įmonės konkurencingumui turi įtakos tiek šalies ar regiono patrauklumas, infrastruktūra, kiti veiksniai, tiek konkrečios pramonės šakos paklausa šalyje ir už jos ribų, be to, įmonėje dirbantis personalas, jo gebėjimai.

### 2.3. Konkurencinė aplinka

Išanalizavus mokslinius šaltinius (Mack, 2016; Crouch, 2016; Redman, 2016) galima teigti, kad konkurencinė aplinka dar kitaip yra vadinama rinkos struktūra. Tai nepastovi ir dinamiška sistema, kurioje verslo įmonės konkuruoja, turi lanksčiai prisitaikyti. B. Redman'as (2016) nurodo, kad konkurencinė aplinka apima visus išorinius veiksnius, kurie konkuruoja su verslo produktais ar paslaugomis.

Abu minėti užsienio autoriai skiria šiuos konkurencinės aplinkos elementų pavyzdžius: tiesioginiai verslo konkurentai, reguliavimo šaltiniai, netiesioginiai konkurentai, socialiniai bei technologiniai pokyčiai, diferencijavimas (žr. 9 pav.).



9 pav. Konkurencinės aplinkos elementai (sudaryta autorės pagal: Mack, 2016; Redman, 2016)

Remiantis S. Mack'u (2016), *tiesioginiai konkurentai* tiekia panašius produktus ar paslaugas. Pavyzdžiui, nedidelis kompiuterių remonto paslaugas teikiantis servisas konkuruoja su kitomis vietininkėmis kompiuterių remonto įmonėmis, taip pat didelėmis mažmeninės prekybos parduotuvėmis, kuriose siūlomos kompiuterių remonto paslaugos. Mažos mažmeninės prekybos parduotuvės konkuruoja su kitomis mažmeninės prekybos parduotuvėmis, kurios turi garsesnę prekės ženklą, didžiulę pirkimo galią, mažindamos pridėtines išlaidas, todėl gali pasiūlyti nuolaidų, kurių mažos parduotuvės negali sau leisti.

Tuo tarpu *netiesioginiai konkurentai* siūlo ne tokias pat prekes ar paslaugas, gali priklausyti tai pačiai pramonei, tačiau taip pat konkuruoja dėl to vartotojų, pelno (Redman, 2016). Pavyzdžiui, geras restoranas konkuruoja su kitais vietiniais restoranais, tačiau taip pat konkuruoja su netoliese esančiais prekybos centrais, siūlančiais paruoštus valgius. Kitas pavyzdys, laisvalaikio studija, teikianti keramikos užsiėmimų paslaugas, kurios mėgstamos per vaikų gimtadienių šventes, netiesiogiai konkuruoja su kitomis laisvalaikio paslaugas teikiančiomis įmonėmis, pvz., žaidimų kambariai, teminiai restoranai, vaikų muziejai, riedučių nuoma ir kt. (Mack, 2016).

Konkurencinei aplinkai taip pat įtakos turi *technologijos*. Dažnai verslo įmonių konkurencinė aplinka kinta dėl technologinių pokyčių, socialinių veiksnių, klientų poreikių kitimo (Redman, 2016). Tačiau pasak S. Mack'o (2016), technologijos trukdo toms įmonėms, kurios nenori priimti naujovių. Pavyzdžiui, interneto prieiga leidžia restoranams pasiūlyti maisto užsakymo paslaugą į namus internetu. Toks užsakymas daugeliui vartotojų yra patogesnis, nei skambinant telefonu. Tačiau tos maitinimo įstaigos, kurios neprisitaiko prie šios naujovės, konkurencinė aplinka tampa nepalanki jų veiklai.

*Reguliavimo šaltiniai* – tai valstybinio reguliavimo politika, teisinių dokumentų kokybė, pagalba verslui, ūkio politinės sistemos stabilumas ir kt. B. Redman'o (2016) teigimu, vyriausybės nustatytos taisyklės ir reikalavimai turi didelę įtaką verslo gebėjimui ir galimybėms konkuruoti ir išlikti. Reguliavimo šaltiniai gali sukurti našta konkuruojant su tiesioginiais ar netiesioginiais konkurentais, arba, priešingai, ją palengvinti. Pavyzdžiui, SPA paslaugų konkurencinę aplinką gali neigiamai įtakoti tai, jei valstybė priims reglamentus, apibrėžiančius, kad visi masažuotojai turi atitikti tuos pačius reikalavimus, kaip kosmetologai ir pan.

Paminėtina, kad Lietuvoje sąžiningos konkurencijos laisvę siekiama vadovaujantis LR konkurencijos įstatymu (1999, 2017). Šis teisinis dokumentas reglamentuoja „konkurenciją ribojančią ar galinčią riboti viešojo administravimo subjektų bei ūkio subjektų veiklą ir nesąžiningos konkurencijos veiksmus, nustato šių subjektų teises, pareigas ir atsakomybę, konkurencijos ribojimo ir

nesąžiningos konkurencijos priežiūros Lietuvos Respublikoje teisinius pagrindus bei padarytos žalos, atsiradusios dėl konkurencijos teisės pažeidimų, atlyginimo ypatumus“.

*Diferencijavimas* – dar vienas reikšmingas konkurencinės aplinkos elementas. Jis turi apimti ne tik prekės ar paslaugos ypatumus, siekiant segmentuoti rinką ir išsiaiškinti vartotojų poreikius, bet ir visus įmonės ir vartotojo santykius. Įmonės prekės ar paslaugos diferencijavimas konkurencinėje aplinkoje leidžia tenkinti segmento, kuriam prekė ar paslauga skirta, paklausą. Pavyzdžiui, jei konkrečios picerijos pica pasižymi tokiais pačiomis savybėmis, kaip ir kitų konkurentų, klientai neturi priežasčių palikti įmonę ir rinktis konkurento picą. Tačiau jeigu konkurento pica didesnė, geresnio skonio, gražiau pateikiama, tikėtina, kad klientai rinksis ją (Redman, 2016).

Konkurencinė aplinka tiriama vertinant šiuos veiksnius: ekonominius (BVP, infliacijos ir nedarbo lygis, užimtumas, tarptautinė prekyba); politinius (valdžios sprendimai, valdymo sistema, teisinis reguliavimas, teisinai dokumentai); socialinius (gyventojų demografiniai duomenys, išsilavinimo lygis, poreikiai, pajamų augimas, emigracija ir imigracija), technologinius (naujų technologijų pritaikymas, investicijos į naujus įrengimus, laisva interneto prieiga, kompiuterinių programų diegimas ir pritaikymas įmonių veikloje (Šeputienė, Brazauskienė, 2013; Mack, 2016).

K. Albrecht siūlomas modelis padeda įvertinti konkurencinę aplinką pagal aštuonias sritis: nuo vartotojo, politinės, socialinės, teisinės, technologinės aplinkos iki geografinės platintojų vietos, kt. veiksnių (žr. 10 pav.). Kiekvienos srities įvertinimas padeda nuspręsti, kokie strateginiai veiksmai yra būtini siekiant pokyčių ir konkurencinio pranašumo.



10 pav. K. Albrecht konkurencinės aplinkos vertinimo modelis (sudaryta autorės pagal: Staškevičiūtė ir Neverauskas, 2008, p. 5)

S. Mack'as (2016) teigia, kad konkurencinė aplinka riboja verslo lankstumą. Pavyzdžiui, pasaulinės ekonominės sąlygos gali padidinti žaliavų kainas, priversti įmones, kurios tiekia pramonei daugiau mokesčių, didinti pridėtinės išlaidas. Tuo tarpu regioninis darbo jėgos trūkumas ar stichinės nelaimės taip pat turi įtakos konkurencinei aplinkai.

Konkurencinei aplinkai įtakos turi regionų, miestų konkurencingumas. Pasak C. Crouch'o (2016), konkurencingi miestai yra lankstesni, gyvybingesni, galintys suburti aukštos kvalifikacijos specialistus, siūlantys aukštos kokybės infrastruktūrą, galintys pritraukti užsienio investuotojus ir t.t. Tačiau regionų ir miestų konkurencingumas labai priklauso nuo efektyvaus valdymo, nuo vietos valdžios veiksmų, skatinant reformas, pritraukinat investicijas, skatinant viešojo ir privataus sektoriaus subjektų partnerystę.

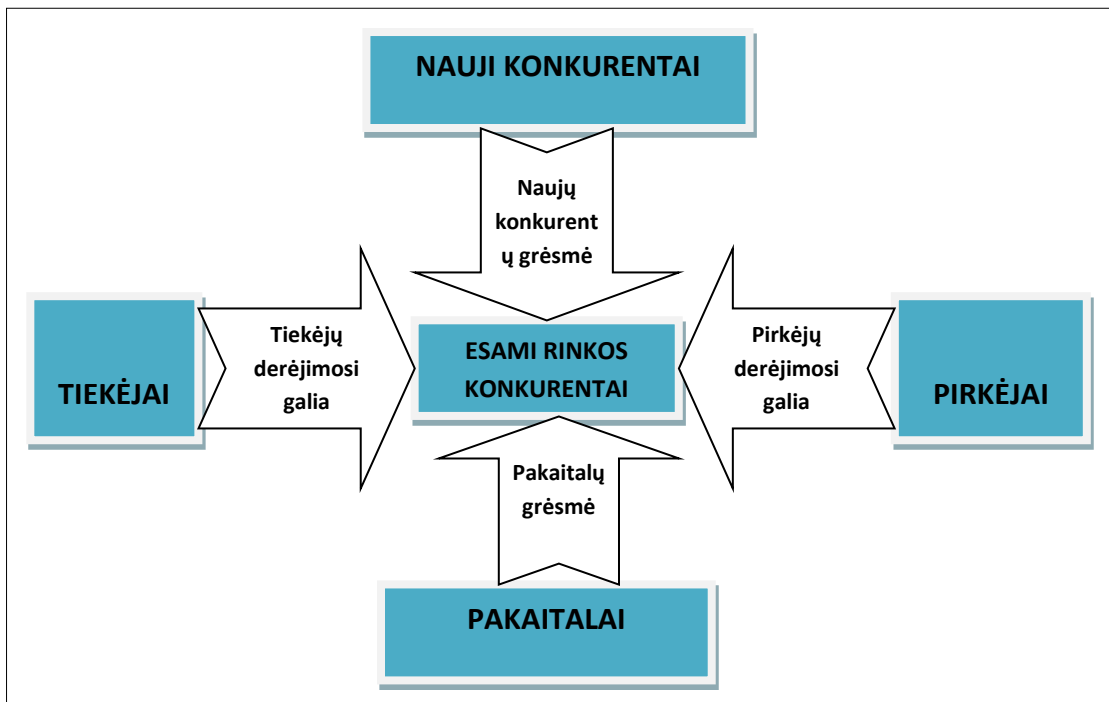
Apibendrinant galima teigti, kad konkurencinė aplinka apima visus išorinius veiksnius, kurie konkuruoja su verslo produktais ar paslaugomis, t.y. tiesioginiai ir netiesioginiai konkurentai, reguliavimo šaltiniai, socialiniai ir technologiniai pokyčiai, prekės ar paslaugos diferencijavimas, regionų, miestų konkurencingumas. Minėti konkurencinės aplinkos elementai nėra pastovūs, todėl įmonės turi prisitaikyti ir domėtis rinkos struktūros pokyčiais.

## **2.4. Konkurencingumo vertinimo modeliai**

Konkurencingumas vertinamas pasitelkus įvairius metodus ir būdus. Pasak N. Kokemuller'io (2015), dauguma šiuolaikinių įmonių atlieka konkurencinę analizę, siekdamos palyginti savo prekių ar paslaugų ypatumus ir kainas su konkurentų prekėmis / paslaugomis ar kainomis. Tokia analizė tikslinga, kuriant verslo strategiją ir numatant, kaip stiprinti savo produktyvumą, gerinti kokybę, klientų aptarnavimą ar veiklos efektyvumą, siekiant sukurti konkurencinius pranašumus, kurie būtų naudingi prekių ar paslaugų vartotojams.

Greta *konkurencinės analizės* mokslinėje literatūroje vartojama *konkurencinės įžvalgos* sąvoka. Tokios įžvalgos tikslas, remiantis I. Staškevičiūte ir B. Neverausku (2008), N. Kokemuller'is (2015), yra surinkti informaciją, iš kurios būtų galima susidaryti nuomonę apie tiesioginius ar netiesioginius konkurentus, kitus konkurencinės aplinkos veiksnius ir nuspręsti, kokių strateginių veiksmų ar sprendimų reikėtų imtis ateityje. Tokia įžvalga turi būti nuolatinė. Ji ne tik leidžia įvertinti konkurencinę aplinką, bet ir nustatyti įmonės stiprybes, silpnybes, rinkos tendencijas, tyrinėti vartotojų pokyčius, kaupti žinias ir nuolat planuoti reikalingus pokyčius, kurie svarbūs kovojant su konkurentais.

Iš konkurencingumo vertinimo modelių paminėtinas dažniausiai naudojamas ir populiariausias M. E. Porter 1990 m. pateiktas Deimanto modelis (žr. 11 pav.).



11 pav. M. E. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis (sudaryta autorės pagal: Porter, 1990)

Porter konkurencingumo koncepcija tinka tiriant įmonės, šakos, pramonės konkurencingumą ir remiasi penkių rinkoje veikiančių jėgų sąveika: nuo tiekėjų ir pirkėjų derėjimosi galios iki naujų konkurentų grėsmės. Modelis padeda išsiaiškinti, kur įmonė, pramonės šaka ar šalis, regionas turi konkurencinį pranašumą ir kaip jį panaudoti, atskleisti.

Pasak M. Martin'o (2017), M. E. Porter'io šias pavaizduotas konkurencines jėgas suvokė kaip esmines, formuojančias pramonės konkurenciją ir kaip reikšmingas, numatant strateginius sprendimus. Modelis leidžia įvertinti, koks yra konkurencijos intensyvumas rinkoje, koks yra konkurentų skaičius ir ką kiekvienas siūlo, kokie yra kiekvieno privalumai. Tiekėjų derėjimosi galios jėga analizuoja, kokią galią turi verslo tiekėjas, ir kiek jis kontroliuoja galimas kainas. Kuo mažiau tiekėjų, tuo daugiau jėgų jie turi. Tos įmonės, kurios turi daugiau tiekėjų, jų padėtis yra geresnė.

Pirkėjų derėjimosi galios jėga parodo, kad vartotojai gali turėti įtaką prekių ar paslaugų kainoms ir kokybei. Pirkimo galia mažėja, jei įmonės prekės ar paslaugos labai skiriasi nuo konkurentų. Naujų konkurentų grėsmės jėga nagrinėja, ar prie konkrečios pramonės rinkos yra sudėtinga prisijungti, kokia yra to rizika, kliūtys, su kuriomis galima susidurti, pavyzdžiui, rinka, kurioje veikia garsūs prekių ženklai. Pakaitalų grėsmės jėga leidžia ištirti, kaip pakaitinės prekės ar paslaugos, įtakotų pirkėjų elgesį, ar jie rinktųsi konkurento produktus. Nagrinėjama konkurentų situacija, kainos, kokybė, pelnas ir lyginama, daromos išvados.

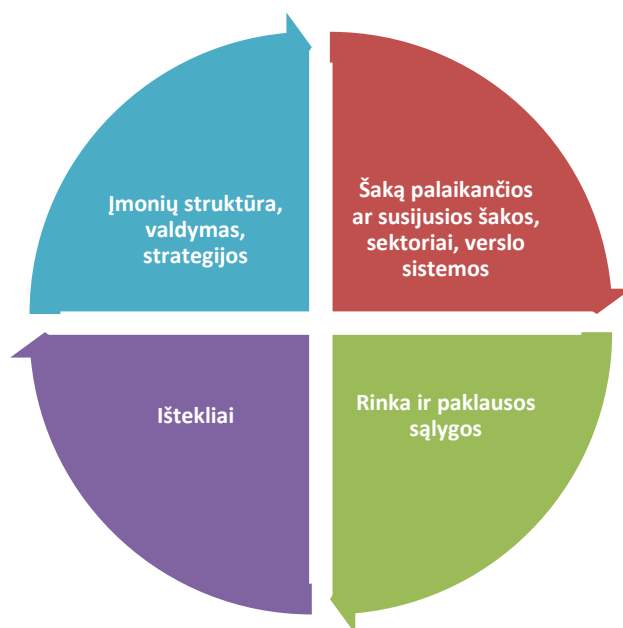
M. E. Porter Deimanto modelis veikia kaip sistema ir leidžia įvertinti šiuos veiksniai:

- išteklių ir paklausos sąlygas;

- tiekimą ir su juo susijusias pramonės šakas;
- konkurencinius aspektus ir strategiją.

Atskirų veiksmų analizė sudaro galimybę išnagrinėti, kokia yra konkretaus sektoriaus, ūkio šakos konkurencingumo situacija, trūkumai ir į ką reikėtų atkreipti dėmesio siekiant didesnio konkurencingumo (Bogatova, 2016).

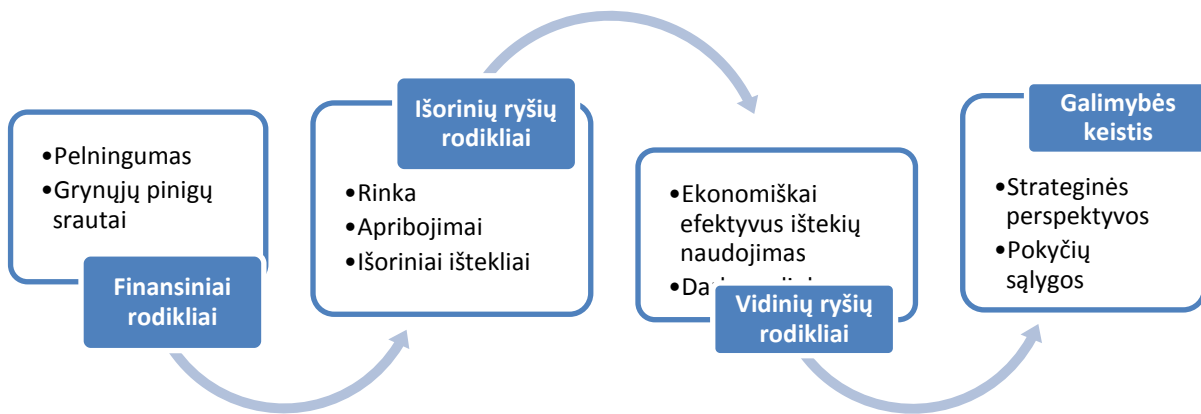
Pasitelkus Porter Deimanto modelį nagrinėjami šie elementai, pavaizduoti 12 pav.



**12 pav. M. E. Porter Deimanto modelio elementai (sudaryta autorės pagal: Porter, 1990; Bogatova, 2016)**

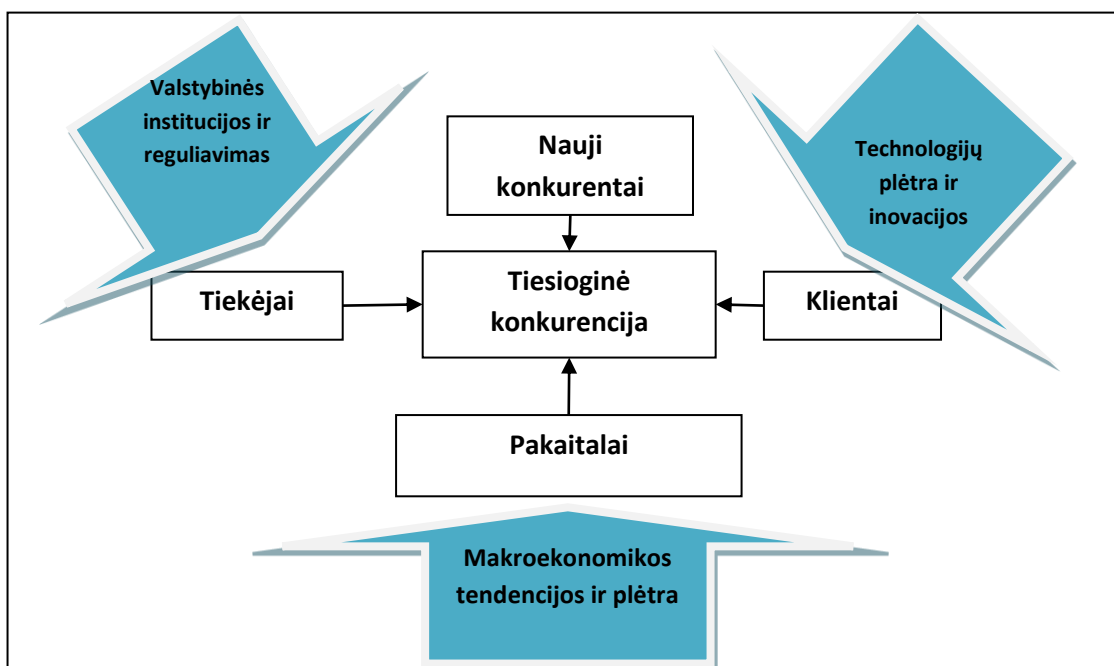
Paminėtina, kad besivystančiose šalyse siūloma taikyti modifikuotą M. E. Porter modelį. Jo esmė ta, kad įtraukiama šeštoji jėga – valstybinės institucijos, veikiančios konkurencinę aplinką per įstatyminius aktus, sprendimus, patvirtintą teisinį reguliavimą (Martin, 2017). J. Bogatova (2016) nurodo, kad papildomų elementų – valstybės vaidmens ir atsitiktinių galimybių įvertinimas praplečia konkurencingumo vertinimą. Tačiau atsitiktinių galimybių įtaka konkurencingumui stiprėja tik tuomet, kai žmogiškieji ištekliai geba panaudoti šių galimybių teikiamus pranašumus, pasinaudoja naujovėmis, kurdami, valdydami ir kontroliuodami.

Konkurencingumo vertinimas dar gali būti atliekamas remiantis Rolstado (1998) metodika, kuri remiasi finansinių rodiklių analize. 13 pav. matyti, kad pirmiausia įvertinamas pelningumas ir grynujų pinigų srautai, išorinių ir vidinių ryšių rodikliai, apimantys rinką, apribojimus, darbo aplinką ir kt. Galiausiai numatomi galimi strateginiai veiksmai ir reikalingi pokyčiai ateityje.



13 pav. Rolstado konkurencingumo vertinimo sistema (sudaryta autorės pagal: Lekavičienė, Juščius, 2006, p. 119)

Tuo tarpu „Price Waterhouse Coopers“ pramonės konkurencingumo tyrimo modelis parodo, kad konkurenciją veikia tokios jėgos: makroekonomikos ypatumai, valstybės politika, institucijos ir jų reguliavimo politika bei veiksmai, technologinis augimas, plėtra ir inovacijos (žr. 14 pav.).



14 pav. PwC pramonės konkurencingumo tyrimo modelis (sudaryta autorės pagal: Mitkutė, Negreckaitė, 2005, p. 18)

Paveiksle matyti, kad visos jėgos tarpusavyje susijusios ir veikia tiesioginę konkurenciją, priklausomą nuo klientų, naujų konkurentų grėsmės, tiekėjų ir pakaitalų.

Apibendrinant galima teigti, kad įvertinti konkurencingumą galima pasitelkus įvairius metodus, iš kurių populiariausias M. E. Porter modelis. Jis taikomas tiriant ne tik konkrečios įmonės, bet ir šakos ar pramonės konkurencingumą ir remiasi penkių rinkoje veikiančių jėgų sąveika: nuo

tiekėjų ir pirkėjų derėjimosi galios iki naujų konkurentų grėsmės. K. Albrecht konkurencingumo vertinimo modelis leidžia įvertinti konkurencinę aplinką ir numatyti strateginius veiksmus, PwC pramonės konkurencingumo tyrimo modelis taikomas nagrinėjant, kokie veiksniai veikia tiesioginę konkurenciją (nuo makroekonomikos, valstybės politikos iki technologinio augimo ir inovacijų). Tuo tarpu Rolstado konkurencingumo vertinimo modelis daugiausiai remiasi finansinių rodiklių analize, kuri parodo, kokios yra galimybės įmonei keistis, įgyti konkurencinį pranašumą.

## 2.5. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai

Konkurencingumas suvokiamas ir kaip rezultatas, ir kaip procesas, kuriam įtakos turi įvairūs konkurencingumo veiksniai (Šeputienė, Brazauskienė, 2013, p. 31-32):

- *Institucijos*. Institucinė sistema apima viešąjį administravimą, nacionalinę politiką, teisinę ir valdymo sistemą, viešojo sektoriaus dydį, veiklos ir darbo kokybę, gebėjimą įtakoti įstatymų leidimo procesą.
- *Infrastruktūra*. Jei infrastruktūra yra palanki, išvystyta, ji suteikia galimybę verslininkams saugiai ir greitai patiekti savo prekes ir paslaugas į rinką. Taip pat infrastruktūra palengvina darbuotojų galimybes nuvykti ir dirbti siekiamose ir labiausiai tinkamose darbo vietose. Pritaikyta infrastruktūra sudaro galimybes ir sąlygas miestų ir rajonų gyventojams ugdytis, įgyti išsilavinimą, profesiją. Išsilavinimas ir profesiniai įgūdžiai vėliau gali būti pritaikomi dirbant verslo įmonėse.
- *Makroekonominė aplinka*. Šiai aplinkai įtakos turi BVP, infliacijos lygis, tarptautinė prekyba, kt. Jei makroekonominė aplinka ir esanti ekonominė situacija yra stabili, ji kuria verslo pasitikėjimą, skatina investuoti, plėtoti verslą.
- *Sveikata, išsilavinimas*. Jei gyventojai serga, jie yra mažiau produktyvūs, negali panaudoti savo žinių ir gebėjimų verslo įmonėje – visa tai gali turėti įtakos įmonės konkurencingumo mažėjimui. Jei darbuotojas išsilavinęs, siekia žinių ir nuolat mokosi, jis dirba produktyviau, efektyviau ir gali prisidėti prie įmonės konkurencingumo.
- *Prekių (paslaugų) rinkos efektyvumas*. Tai svarbu, nes „šalys su efektyviomis prekių rinkomis yra gerai pasiruošusios gaminti produktus ir paslaugas, atsižvelgiant į pasiūlą ir paklausą. Sveika rinkos konkurencija – tiek vidaus, tiek išorės – yra labai svarbi rinkos varomoji jėga, užtikrinanti vartojimo efektyvumą ir kartu verslo produktyvumą“ (Šeputienė, Brazauskienė, 2013, p. 31).
- *Darbo rinkos efektyvumas*. Tai yra svarbu, siekiant užtikrinti, kad darbuotojai būtų skatinami ir motyvuojami dėti visas pastangas į atliekamą darbą, kad neišvyktų dirbti kitur ar pan.



- *Finansų rinkos plėtra.* Finansiniam sektoriui svarbus efektyvumas, siekis šalies ir užsienio santaupas investuoti į pramonę, paslaugų teikimo sektorių, kuriuose pelningai dirbdamos įmonės daro įtaką ir visos šalies ekonomikai, jos augimui.
- *Technologinė pažanga.* Pritaikomos naujos technologijos yra naudingos bet kuriai įmonei, nes padeda greičiau ir efektyviau atlikti darbus, užtikrina greitesnę prieigą ir pan.
- *Rinkos dydis.* Šis dydis turi įtakos veiklos produktyvumui, augimui, nes jei rinka yra plati, atvira, atsiranda galimybės pasinaudoti masto ekonomija.
- *Verslo plėtos lygis (modernizavimas).* Modernizuojant verslą atsiranda galimybių pasiekti didesnę gamybos efektyvumą. Tikslinga plėtoti partnerystę, kurti klasterius.
- *Inovacijos.* Naujos žinios, pritaikomos naujovės, moksliniai rezultatai užtikrina pažangią veiklą, naujus rezultatus praktinėje veikloje.

Inovacijų ir naujų technologijų pritaikymo nauda kaip įmonės konkurencingumą didinantis veiksnys aptariamas ir kitų autorių darbuose. Pasak R. Gambetti ir G. Graffigna (2015), konkurencingumo gali tikėtis tokia įmonė, kuri nestovi vietoje, o strategiškai planuoja ir ieško, ką pasiūlyti naujo, inovatyvaus, dar nežinomo vartotojams, arba žinomo, tačiau sukurto, pateikto kitokiu būdu.

Kaip teigia R. D. Atkinson'as (2013), jei investuojama į technologines inovacijas galima tikėtis naujų gamybos būdų, verslo plėtos, didesnio darbo produktyvumo, vartotojų susidomėjimo ir pasitikėjimo. Visa tai neatsiejama nuo konkurencingumo didinimo.

Tam pritaria ir R. D. Atkinson'as bei S. J. Ezell'e (2012). Pasak autorių, į inovacijas investuojanti įmonė gali tikėtis didesnio vartotojų pasitikėjimo. Tačiau vien finansinis investavimas į inovacijas, naujas paslaugas ir rodomos pastangos to pasiekti nepadės. Konkurencingumas neatsiejamas nuo investavimo į prekių ar paslaugų kokybę. Naujas produktas turi būti ir patrauklus vartotojams, vadinasi, tenkinti jų poreikius, būti kokybiškas.

A. Liučvaitienė ir K. Peleckis (2011) mano, kad visi konkurencingumo veiksniai yra tarpusavyje susiję ir sudaro vientisą sistemą. Autoriai be jau minėtų konkurencingumą lemiančių veiksnių dar nurodo šiuos:

- regioniniai skirtumai;
- valstybės teikiama finansinė parama (pavyzdžiui, smulkiam ir vidutiniam verslui);
- esama mokesčių sistema ir ekonominė padėtis konkrečioje šalyje;
- vartotojų finansinė padėtis, aktyvumas darbo rinkoje ir galimybės pirkti, mokumas;
- siūlomų produktų / paslaugų kaina;
- nuolat besitobulinantys kvalifikuoti įmonės darbuotojai.

E. Meilienė bei V. Snieška (2010) skiria konkurencingumo didinimui svarbius veiksnius. (žr. 15 pav.).



**15 pav. Konkurencingumo didinimo veiksniai (sudaryta autorės pagal: Meilienė ir Snieška, 2010, p. 126)**

E. Meilienės bei V. Snieškos (2010) tyrimo rezultatai parodė, kad įmonės konkurencingumą gali padidinti stiprindamos konkurencinius pranašumus, maksimaliai tenkindamos vartotojų poreikius, laiku prisitaikydamos prie kintančių sąlygų. Taip pat konkurencingumui yra svarbūs valdžios politiniai sprendimai, demografinė šalies padėtis, makroekonominis stabilumas, technologinių inovacijų plėtojimas pramonėje ir kt.

Remiantis L. Žitkumi ir M. Mickevičiene (2013) galima teigti, kad konkurencingumui gali turėti įtakos ne tik inovatyvumas, inovacinis patrauklumas, pasiekiamumas, bet ir įmonės ar jos produktų, paslaugų patrauklumas, įvaizdis, veiklos produktyvumas, pritaikyti žiniomis grįstos ekonomikos elementai.

Pastarieji elementai, anot A. Čižauskaitės-Butkaliuk (2014) susiję su informacinių technologijų pritaikymu naudojimu įmonės veikloje, novatorišku verslu, stabilia vadyba, žmogiškųjų

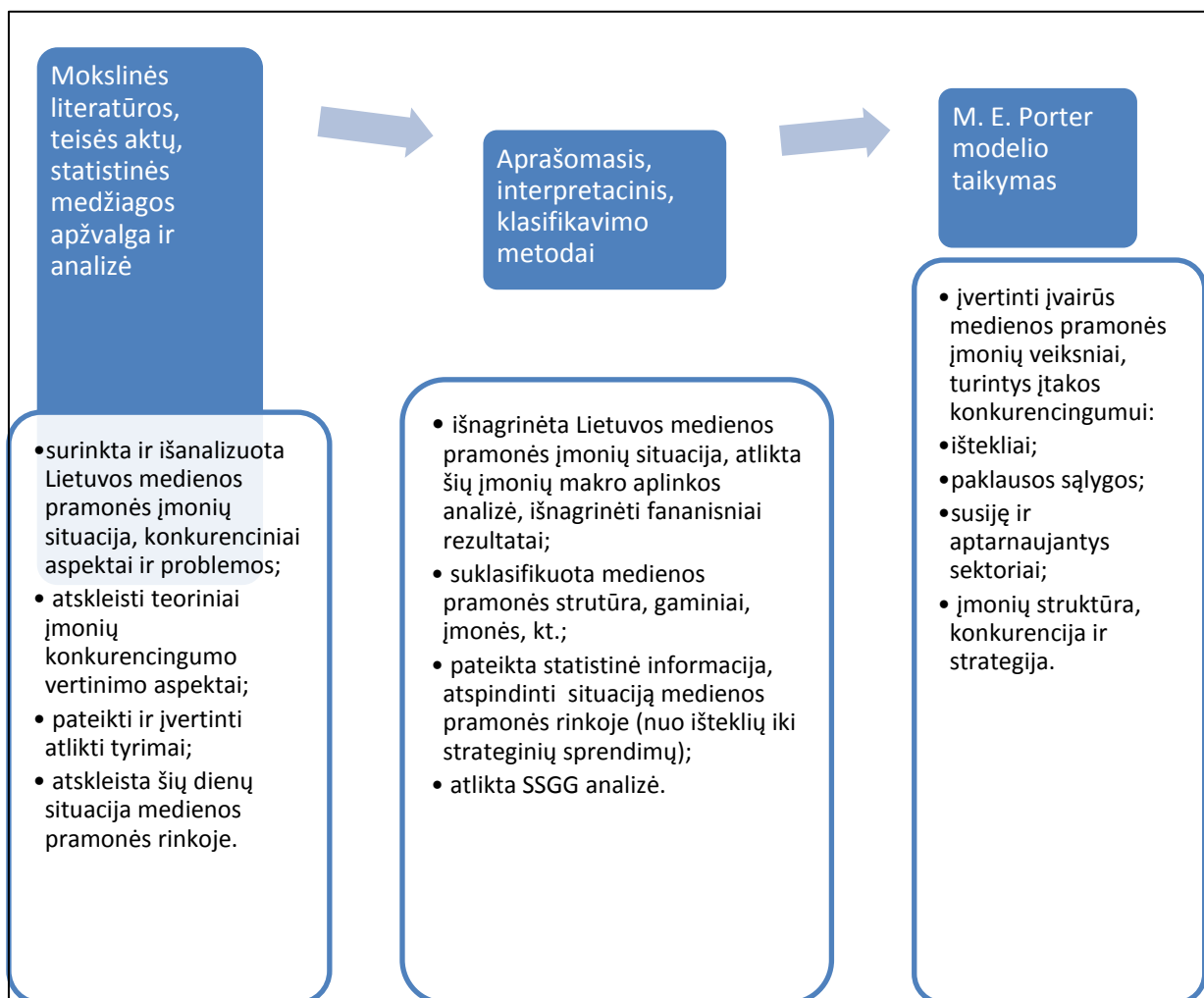
išteklių potencialo užtikrinimu, siekiu tobulėti ir įgyti konkurencingiausias kompetencijas, kurios reikalingos dirbant įmonėje ir siekiant jos tikslų.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonių konkurencingumą lemia įvairūs veiksniai: nuo regioninių skirtumų, institucinės sistemos, infrastruktūros, politinės sistemos, valstybės teikiamos finansinės paramos iki konkrečios įmonės veiksmų, atsižvelgiant į prekių / paslaugų paklausą, vartotojų poreikius, pastangos užtikrinti kokybę, požiūris į inovacijas ir investicijos į pažangias technologijas, žmogiškuosius išteklius, kt.

### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

Šio darbo tyrimo tikslas – atlikti Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumo vertinimą, nagrinėjant šių įmonių veiklos ir makroekonominis rodiklius, įvertinant įvairius konkurencingumą lemiančius veiksniai, pritaikius M. Porter modelį.

Tyrimas organizuotas keliais etapais (žr. 16 pav.).



16 pav. Tyrimo eigos schema (sudaryta autorės)

Kiekvienas iš tyrimo etapų susijęs tarpusavyje. Surinkti teoriniai dalykai, išnagrinėti jau atlikti tyrimai bei statistinė medžiaga buvo naudinga vėliau atliekant šiuos darbus:

- atliekant įmonių makro aplinkos analizę;
- taikant M.E. Porter modelį ir aprašant kiekvieną iš šio modelio elementų;
- galutiniame rezultate atliekant SSGG analizę ir numatant medienos pramonės įmonių perspektyvas konkurencingumo didinimo aspektu.

Konkurencingumo vertinimui taikytas M. E. Porter Deimanto modelis. Šis modelis tyrimuose naudojamas, siekiant atskleisti, kokiose srityse rinka ar įmonė turi konkurencinių pranašumų / trūkumų.

Modelis leido įvertinti šiuos Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumui įtakos turinčius veiksnius:

- **ištekliai** (t.y. darbuotojus, jų išsilavinimą, nuo kurio priklauso sektoriaus veikla, sėkmė; investicijas į inovacijas, technologijas, jų panaudojimą);
- **paklausos sąlygas** (t.y. vartotojų poreikius, perkamąją galią, įpročius, kurie lemia gamybą ir prekybą, jos apimtį, asortimentą);
- **tiekimą ir su juo susijusias pramonės šakas, aptarnaujančius pramonės sektorius** (pvz., atsižvelgta į tai, kad skirtingų sektorių bendradarbiavimas užtikrina geresnę, produktyvesnę darbą, greitesnę vartotojų aptarnavimą, turi įtakos įmonių konkurencingumo lygiui);
- **įmonių struktūrą, konkurencinius aspektus ir strategiją** (pvz., atsižvelgta į tai, kad svarbus įmonės išsidėstymas šalyje, darbuotojų skaičius, kas turi įtakos įmonių pajėgumui išsilaikyti konkurencingoje rinkoje, aptarnauti kuo didesnę vartotojų ratą. Strateginiai sprendimai padeda planuoti ateities darbus, įgyvendinti veiksmus, kurie bus svarbūs didinant konkurencingumą, siekiant pritraukti naujų investuotojų ir pan.).

Atskirų veiksmų analizė padėjo išnagrinėti, kokia yra medienos pramonės įmonių situacija ir į ką reikėtų atkreipti dėmesio siekiant didesnio konkurencingumo.

Modelio esmė ta, kad jei šalyje, kurioje veikia įmonės, yra geros ir palankios verslo sąlygos, yra gaminamų prekių paklausa, žinomi vartotojų poreikiai ir lūkesčiai, be to, galima dirbti pelningai, tai greitai augančios įmonės tampa konkurencingos, įgauna pranašumą kitų rinkoje veikiančių įmonių atžvilgiu.

Taikant modelį pasitekti ne tik statistiniai Lietuvos statistikos departamento skelbiami duomenys, bet ir finansiniai duomenys, kuriuos pateikia „Lietuvos mediena“, „Verslo žinios“ bei pačios įmonės. Naudojant viešai skelbiamus finansinius rodiklius pasitelkta statistinė „Microsoft Excel“ programa, sukurtos finansinius rezultatus apibendrinančios diagramos.

Kadangi Lietuvos medienos pramonę sudaro per 2 tūkst. įvairių įmonių, gilesniam aptarimui ir analizei pasitelktos didžiausios įmonių grupės. Atsižvelgta į tas įmones, kurios patenka į didžiausių Lietuvos pramonės bendrovių dešimtuką.

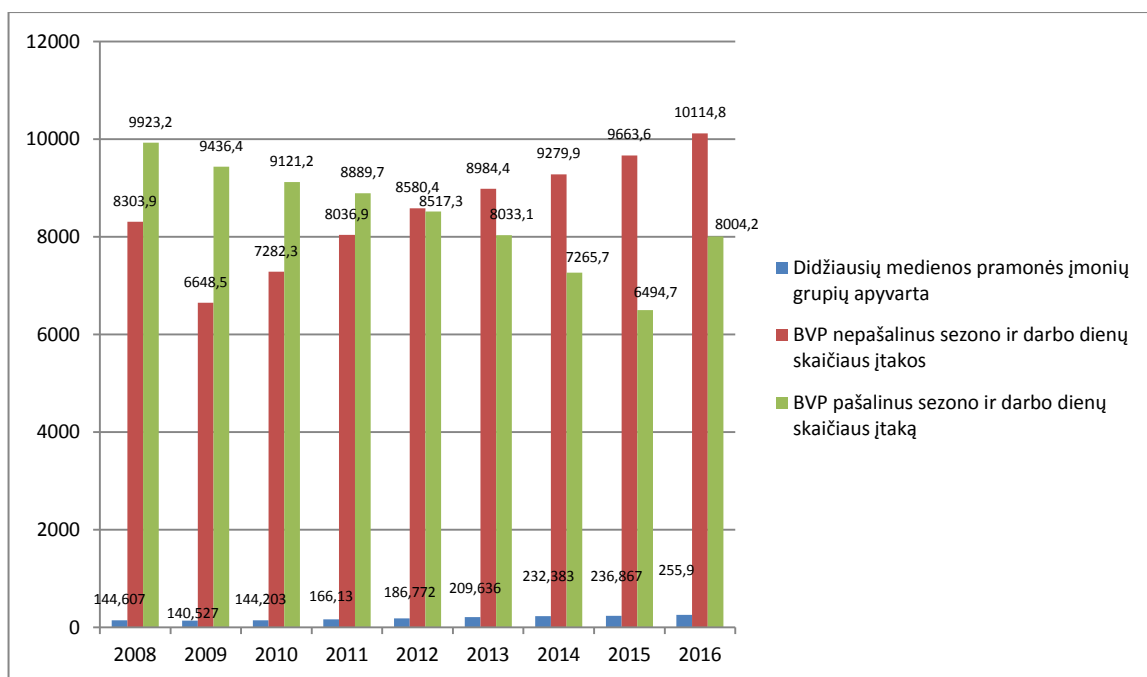
## 4. LIETUVOS MEDIENOS PRAMONĖS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO TYRIMAS

### 4.1. Lietuvos medienos pramonės įmonių makro aplinkos analizė

Lietuvos medienos pramonės įmonių makro aplinką sudaro ekonominė, socialinė, politinė ir teisinė bei technologinė aplinka.

**Ekonominė aplinka.** Medienos pramonei įtakos turi tokie ekonominiai veiksniai, kaip: šalies mokesčių sistema, užsienio prekyba, esama infliacija, bendrasis vidaus produktas (BVP), eksportas bei importas ir jo pokyčiai, esama ūkio infrastruktūra, kt.

BVP per pastarąjį dešimtmetį, skaičiuojant nuo 2008 metų kasmet augo, išskyrus 2009 m., kai pastebimas kritimas (siejamas su ekonomine krize) ir 2011–2013 m., kai BVP lygis išliko maždaug stabilus (nuo 8 036,9 mln. Eur 2011 m. iki 8 984,4 mln. Eur 2013 m. nepašalinus sezono ir darbo dienų skaičiaus įtakos) (žr. 17 pav.).



**17 pav. BVP realaus kitimo ir didžiausių medienos pramonės įmonių grupių apyvartos 2008–2016 metais (mln. Eur) dinamika (sudaryta autorės pagal: Rodiklių duomenų analizė. Oficialiosios statistikos portalas, 2017; „Verslo žinių“ duomenys, 2017)**

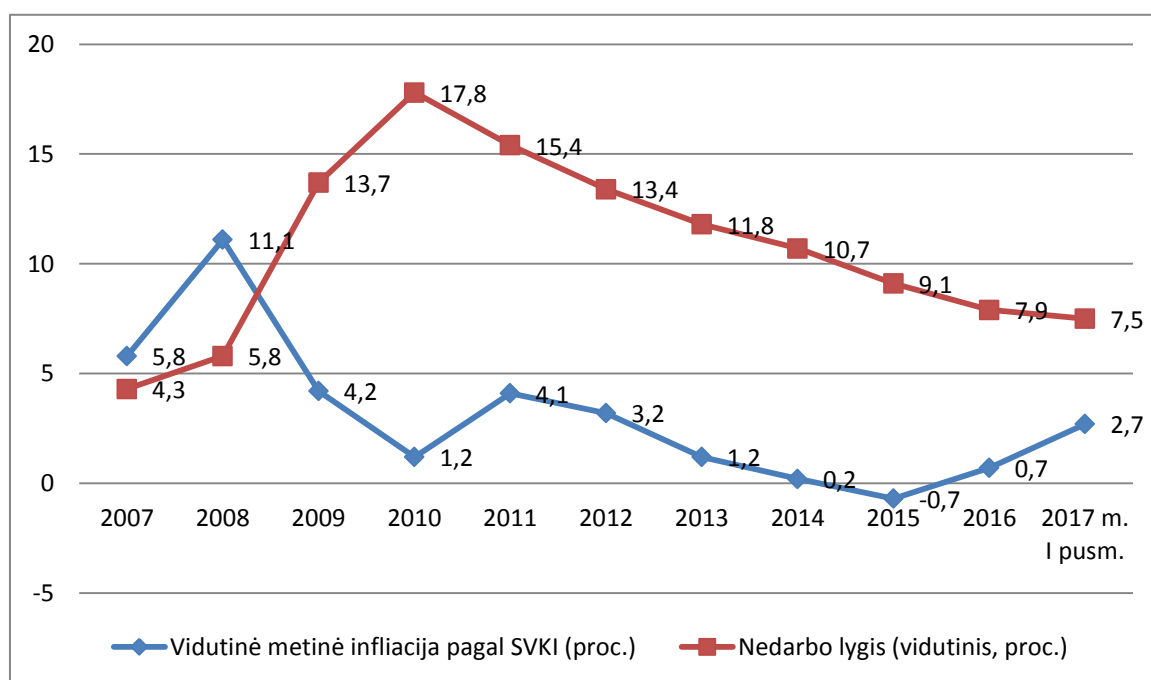
Nuo 2014 m. matomas didelis BVP pokytis ir jis 2016 m. sudarė 10 114,8 mln. Eur nepašalinus sezono ir darbo dienų skaičiaus įtakos. Analizuojamu 2008–2016 m. laikotarpiu pokyčiai matomi ir vertinant didžiausių medienos pramonės įmonių grupių apyvartą. Ekonominės krizės laikotarpiu krentant BVP lygiui krito ir įmonių grupių apyvarta (2009 m. iki 140,527 mln. Eur, kai 2008 m. buvo 144,607 mln. Eur). Jei BVP lygis nuo 2011 iki 2013 m. išliko maždaug stabilus, visa tai

atsispindi ir įmonių grupių apyvartoje. Didesnis pokytis matomas 2014 m., kai įmonių grupių apyvarta kilo iki 232,383 mln. Eur (palyginimui 2013 m. buvo 209,636 mln. Eur). Pokyčiai taip pat matomi ir nuo 2014 m. vertinat BVP lygį.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento pateikiamais statistiniais duomenimis, 2017 m. 3 ketv. BVP pagal tuo metu buvusias kainas siekė 11,3 mlrd. EUR. Lyginant su 2017 m. 2 ketv. BVP pokytis, pašalinus sezono ir darbo dienų skaičiaus įtaką, sudarė 0,1 proc. Tuo tarpu 2016 m. tą patį 2 ketv. realus BVP pokytis, pašalinus sezono ir darbo dienų skaičiaus įtaką, buvo 3,4 proc. Teigiamam BVP pokyčiui daugiausiai įtakos 2017 m. pirmąjį pusmetį turėjo prekybos, transporto, apgyvendinimo, maitinimo paslaugų įmonių veiklos rezultatai.

Pagal Lietuvos ekonomikos apžvalgą (2016; 2017), 2016–2017 metais BVP augimą lėmė tai, kad gerėjo situacija statybų sektoriuje, buvo sparčiai plėtojama prekybos ir transporto veikla.

Pastebėtina, kad infliacija kartu su nedarbo lygiu yra laikomi vienais iš svarbiausių makroekonominių rodiklių, nes parodo, kiek šalis yra ekonomiškai stabili. Analizuojant statistinius duomenis matyti, kad mažėjant nedarbo lygiui auga bendras kainų lygis (infliacija) pagal suderintą vartotojų kainų indeksą (SVKI) (žr. 18 pav.)



**18 pav. Infliacija ir nedarbo pokytis 2007–2017 m. (sudaryta autorės pagal: Rodiklių duomenų analizė. Oficialiosios statistikos portalas, 2017; Lietuvos makroekonomikos apžvalga. SEB bankas, 2017)**

Vidutinė metinė infliacija didžiausia buvo 2008 m. ir siekė 11,1 proc. Esminės jos priežastys sietinos su vartojimo augimu, kuris kėlė kainas, kainų augimu. Ekonominė krizė 2008–2009 metais paveikė tiek darbo rinką, nes augo nedarbo lygis (nuo 5,8 proc. 2008 m. iki 17,8 proc. 2010 m.), tiek

infliaciją. 2010 metais vidutinė metinė infliacija tesiekė 1,2 proc. Vėliau nuo 2011 metų matoma jos augimo tendencija iki 4,1 proc. Tačiau 2012–2013 m. matomi infliacijos pokyčiai.

Paminėtina, kad 2012–2017 m. infliacijos lygis kito ir augo. 2014–2015 m. infliacija buvo maža, o 2015 m. – neigiama. Tam daugiausiai įtakos turėjo nukritusios degalų kainos. Taip pat infliacijos pokyčius galima sieti su euro įvedimu, gyventojų vartojimo įpročių kaita ir pan. Neigiamai infliaciją įtakoja perkamosios galios mažėjimas, lito nuvertėjimas pasikeitus valiutai. Tačiau 2016 m. infliacijos lygis augo dėl energijos kainų augimo, naftos kainų šuolio.

Nedarbo lygis taip pat turi įtakos infliacijos pokyčiams. Nuo 2010 m. matomas jo mažėjimas. 2016 m. nedarbas vidutiniškai sudarė 7,9 proc., 2017 m. I pusmetį jis siekė 7,5 proc.

2017 m. infliacija didėjo dėl paslaugų kainų kaitos. Paslaugų kainoms įtakos turėjo sparčiai augantis darbo užmokestis. Vidutinė infliacija antrąjį 2017 m. ketvirtį buvo 3,4 proc., t.y. aukščiausia, lyginant su tokiu pat laikotarpiu pastaraisiais metais. Remiantis Lietuvos makroekonominė apžvalga (2017), inflaciniai rodikliai kyla dėl augančių vartojimo prekių bei paslaugų kainų. Auga ne tik maisto ir gėrimų kainos, bet ir paslaugų (maitinimo, aptarnavimo).

**Socialinė aplinka.** Ji siejama su valstybės socialine politika, gyventojų demografinė charakteristika, poreikiais, emigracija. Medienos pramonės įmonių veiklai turi įtakos gyventojų poreikiai įsigyti medinių baldų, durų, grindų, langų ir jų priedų, kitų medienos gaminių, pasistatyti medinį namą, vaikų žaidimams skirtų statinių (pvz., supynės, smėlio dėžė, suoliukai), kitų statinių. Taip pat turi įtakos gyvenamųjų namų statybos mastai, vyraujančios mados ir tendencijos namų vidaus ir lauko interjeruose. Popierius ir jo gaminiai neatskiriami nuo biurų, švietimo ir kt. įstaigų paslaugų.

Nagrinęjant gyventojų individualiai išleidžiamų pajamų statistiką pagal namų ūkius matyti, kad būsto apstatymui (tame tarpe baldams, medinėms grindims), kitai namams skirtai medinei įrangai, prietaisams išleidžiama vis daugiau (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Namų ūkių individualaus vartojimo išlaidos būsto apstatymui, namų apyvokos reikmėms, to meto kainomis (mln. Eur) (sudaryta autorės pagal: Rodiklių duomenų analizė. Oficialiosios statistikos portalas, 2017)

Metai	Būsto apstatymo, namų ūkio įranga ir kasdieninė namų priežiūra	Baldai, būsto apstatymo reikmenys, kilimai ir kitos grindų dangos	Stalo reikmenys ir namų ūkio įrankiai	Namų ir sodo įrankiai bei įrenginiai	Prekės ir paslaugos įprastinei namų ūkio priežiūrai
2016	1 611,0	502,9	120,7	176,3	405,2
2015	1 522,0	486,8	114,6	172,4	372,1
2014	1 402,0	434,1	106,4	169,5	335,5
2013	1 352,1	368,5	111,1	167,7	330,2



Metai	Būsto apstatymo, namų ūkio įranga ir kasdieninė namų priežiūra	Baldai, būsto apstatymo reikmenys, kilimai ir kitos grindų dangos	Stalo reikmenys ir namų ūkio įrankiai	Namų ir sodo įrankiai bei įrenginiai	Prekės ir paslaugos įprastinei namų ūkio priežiūrai
2012	1 308,4	332,3	119,1	171,6	338,7
2011	1 234,1	301,2	127,0	174,6	325,1
2010	961,4	244,7	96,1	94,0	268,3
2009	988,7	237,6	101,5	101,1	280,6
2008	1 133,0	217,3	126,8	131,0	291,2

2009–2010 metais namų ūkių individualaus vartojimo išlaidos būsto apstatymui, namų apyvokos reikmėms buvo mažesnės, nei 2008 m. ar vėlesniu laikotarpiu po 2011 m. 2016 m. išlaidos būsto apstatymui, namų ūkio įrangai ir kasdieninei namų priežiūrai išaugo iki 1611,0 mln. Eur, t.y. daugiausiai, lyginant su laikotarpiu nuo 2008 m. Baldams bei kt. būsto apstatymo reikmenims, grindų dangai buvo išleista taip pat daugiausiai (502,9 mln. Eur), imant visą lyginamąjį laikotarpį nuo 2008 metų. Mažiau kito išlaidos namų ir sodo įrankiams, kitoms prekėms (tame tarpe ir pagamintoms iš medžio).

**Politinė, teisinė aplinka.** Aptartų medienos pramonės įmonių veikimui ir veiklos plėtrai konkurencinėje aplinkoje įtakos turi teisinis reguliavimas. Vadovaujamosi LR akcinių bendrovių įstatymu (2003, 2015). Šis įstatymas reglamentuoja įmonių, kurių teisinės formos yra akcinė bendrovė ir uždaroji akcinė bendrovė, steigimą, valdymą, veiklą, reorganizavimą, pertvarkymą, atskyrimą ir likvidavimą, akcininkų teises ir pareigas, taip pat užsienio bendrovių filialų steigimą bei jų veiklos nutraukimą.

Siekiant sąžiningos konkurencijos bei išvengti teisinių pažeidimų, medienos pramonės įmonių veikloje reikšmingas LR konkurencijos įstatymas (1999, 2017). Kadangi medienos pramonė neatsiejama nuo miško ūkio, siekdamas būti konkurencingos ir socialiai atsakingos įmonės turi atsižvelgti į Nacionalinę miškų ūkio sektoriaus plėtros 2012–2020 metų programą (2012), kuri orientuota į siekį sakingai naudoti miško teikiamą medieną.

**Technologinė aplinka.** Išlikti konkurencinėje aplinkoje padeda investicijos į technologijas, inovacijas, IT įrangos atnaujinimą, šiuolaikinių technologijų pritaikymą. Medienos pramonės įmonių investicijos į naujas technologijas kasmet auga (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Pramonės įmonių investicijų į naujus įrenginius, inventorių, pastatus 2012–2016 m. dinamika (tūkst. Eur) (sudaryta autorės pagal: Veikiančių ūkio subjektų duomenys. Oficialiosios statistikos portalas, 2017)

Investicijų rūšys	2012	2013	2014	2015	2016
Investicijos į mašinas, įrenginius, inventorių,	345 638	345 630	334 130	393 465	457 469

transporto priemonės					
Investicijos į naujus pastatus, statinius	201 838	213 399	305 785	258 091	221 977

Siekdamos išlikti konkurencingomis įmonės turi investuoti ir į technologines inovacijas. Medienos pramonės įmonės, kaip ir kita veikla užsiimančios įmonės gali pretenduoti į valstybės paramą investicijoms į veiklos plėtrą ir inovacijų diegimą (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Įmonės, gavusios paramą inovacijoms iš valdžios institucijų (proc.) (sudaryta autorės pagal Veikiančių ūkio subjektų duomenys. Oficialiosios statistikos portalas, 2017)

Laikotarpis	2004–2006	2006–2008	2008–2010	2010–2012	2012–2014
Proc.	16,9	16,4	37,2	31,8	28,7

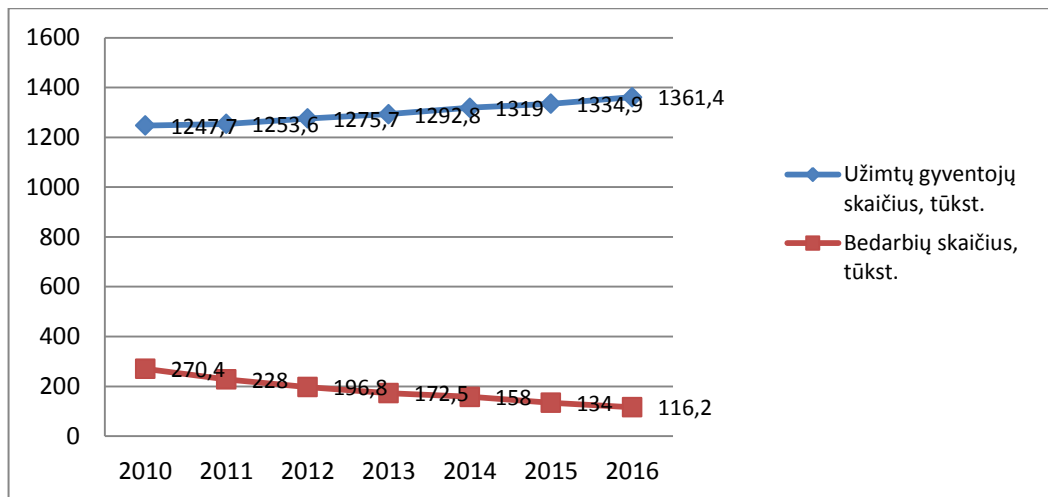
Statistiniai duomenys rodo, kad pramonės įmonių, gavusių valstybės paramą technologinėms investicijoms, 2012–2014 metais buvo maždaug trečdalis (27,7 proc.). Daugiausiai paramos buvo gauta 2008–2010 metais.

## **4.2. Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumo tyrimo rezultatai, naudojant M. E. Porter modelį**

### **4.2.1. Ištekliai**

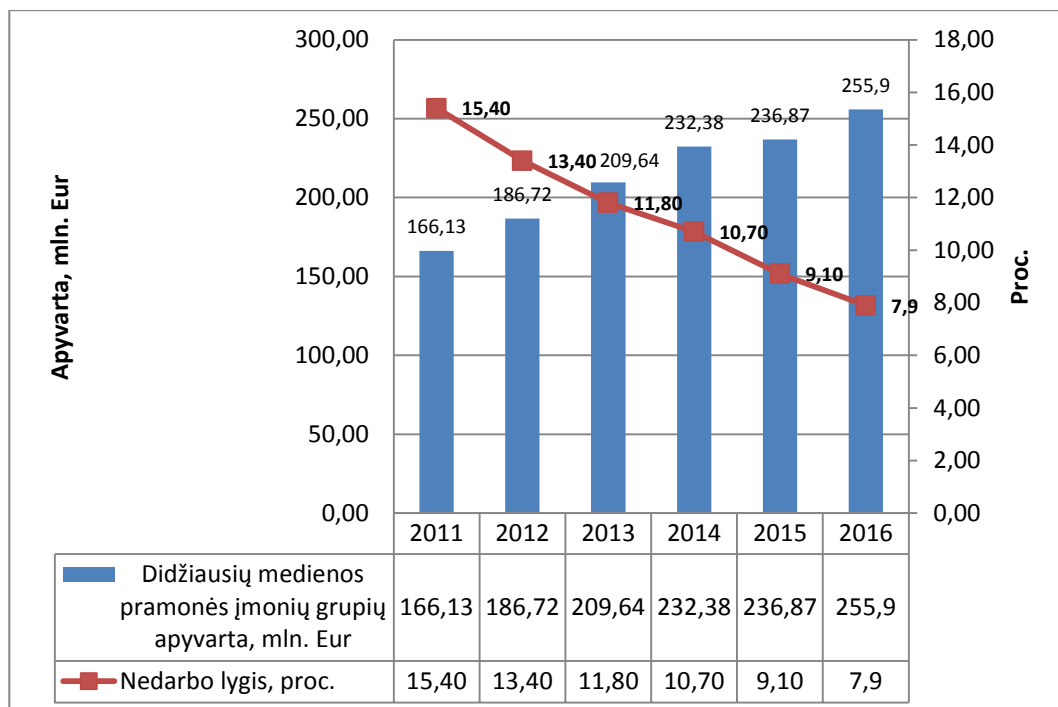
Lietuvos medienos pramonės įmonių veikla neatskiriama nuo žmogiškųjų bei finansinių išteklių. Esama situacija darbo rinkoje, įmonių žmogiškieji ištekliai ir jų planavimas, investavimas į personalo mokymus padeda medienos pramonės įmonėms sėkmingai vykdyti veiklą, išnaudoti visas galimybes ir būti konkurencingomis.

Bendra situacija Lietuvos darbo rinkoje turi įtakos ir medienos pramonės sektoriui. Remiantis statistiniais duomenimis (žr. 19 pav.), užimtų gyventojų skaičius kasmet, analizuojant nuo 2010 m., auga. 2016 m. jis buvo didžiausias ir Lietuvoje buvo 1361,4 tūkst. užimtų gyventojų.



**19 pav. Gyventojų užimtumo rodiklių dinamika 2010–2016 m. (sudaryta autorės pagal: Pagrindiniai rodikliai. Oficialiosios statistikos portalas, 2017)**

Augant užimtumo lygiui mažėja bedarbių ir mažėja nedarbo lygis šalyje. Pastaraisiais 2016 m. nedarbo lygis buvo žemiausiais ir sudarė 7,9 proc., jei 2011 m. jis buvo net 15,40 proc., o, pavyzdžiui, 2014 m. – 10,7 proc. Mažėjant nedarbui gerėjo didžiųjų medienos pramonės įmonių grupių apyvarta. Kuo nedarbo lygis (proc.) žemesnis, tuo apyvarta didesnė. 2016 m. nedarbo lygis buvo mažiausiais (7,9 proc.), tuo tarpu įmonių apyvarta didžiausia ir siekė 255,9 mln. Eur (žr. 20 pav.).



**20 pav. Nedarbo lygio ir didžiausių medienos pramonės įmonių grupių apyvartos rodiklių dinamika 2010–2016 m. (sudaryta autorės pagal: Pagrindiniai rodikliai. Oficialiosios statistikos portalas, 2017; „Verslo žinių“ duomenys, 2017)**

Remiantis Lietuvos ekonomikos apžvalga (2016), 2015–2016 m. nedarbas krito dėl to, kad veikiama migracijos ir natūralios gyventojų kaitos, mažėjo darbo jėga. Labiausiai šiuo laikotarpiu mažėjo nekvalifikuotų gyventojų nedarbo lygis. Kadangi atsirado daugiau laisvų darbo vietų ir mažėjo nedarbas, didėjo minimalioji mėnesinė alga (iki 380 Eur), visa tai sudarė prielaidas gyventojams daugiau vartoti, nusipirkti ne pirmo būtinumo prekių, tame tarpe ir daugiau įsigyti baldų, įvairių medienos gaminių, popieriaus.

Darbuotojų skaičius medienos pramonės įmonėse pastaraisiais 2017 metais sumažėjo, ypač tai pasakytina apie medienos bei medienos ir kamštienos gaminių gamybą (lyginant su 2016 metais, darbuotojų skaičius sumažėjo maždaug tūkstančiu). Tačiau nežymus darbuotojų augimas matomas popieriaus ir popieriaus gaminių gamybos įmonėse (2017 m. dirbo 2798 darbuotojai, maždaug trimis šimtais daugiau, nei 2016 m.) (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Darbuotojų skaičius veikiančiose mažose ir vidutinėse įmonėse metų pradžioje (sudaryta autorės pagal: Veikiančių ūkio subjektų duomenys. Oficialiosios statistikos portalas, 2017)

<b>Įmonių veiklos sritis</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Medienos bei medienos ir kamštienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba; gaminių iš šiaudų ir pynimo medžiagų gamyba	17 639	18 599	19 293	19 319	18 657
Popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba	2 199	2 328	2 267	2 432	2 798
Baldų gamyba	12 327	13 983	14 884	15 906	15 637

Žmogiškųjų išteklių situacijai medienos pramonės sektoriuje įtakos turi ir savarankiškai dirbančių asmenų skaičiaus didėjimo tendencijos (žr. 8 lentelė). Nagrinėjant medienos paslaugas siūlančių pavienių asmenų skelbimus portale paslaugos.lt matyti, kad savarankiškai dirbantys asmenys iš medienos gamina įvairius buitines dirbinius, interjero aksesuarus, dovanas, suvenyrus. Taip pat savarankiškai dirbantys asmenys iš medienos gamina vidaus ir lauko baldus, pirtis, kubilus, vaikų žaidimams skirtas aikšteles su sūpynėmis, smėlio dėžėmis ir pan.

8 lentelė. Savarankiškai dirbantys asmenys (tūkst.) (sudaryta autorės pagal: Rodiklių duomenų analizė. Oficialiosios statistikos portalas, 2017)

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017 K3</b>
Iš viso pagal ekonomines veiklos rūšis	140,8	140,9	154,4	151,4	149,6
Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė	52,0	52,7	46,5	44,1	47,2

<b>Pramonė</b>	<b>5,8</b>	<b>8,2</b>	<b>12,3</b>	<b>12,1</b>	<b>10,3</b>
Statyba	15,4	13,8	17,6	17,5	17,5
Paslaugos	67,6	66,2	78,1	77,8	74,5

Duomenys rodo, kad bendras savarankiškai dirbančių asmenų skaičius nuo 2013 m. kasmet augo. Jei 2013 m. tokių asmenų buvo 140,8 tūkst., 2016 m. – jau 151,4 tūkst. Pramonėje savarankiškai dirbančių asmenų skaičius kinta. Daugiausiai tokių asmenų buvo 2015 m. (12,3 tūkst.), o mažiausiai – 2013 m. (5,8 tūkst.). 2017 m. trečiojo ketvirčio duomenimis, pramonėje savarankiškai dirbo 10,3 tūkst. asmenų, t.y. kone dvigubai daugiau, nei 2013 metais.

Vidutinis darbuotojų darbo užmokestis medienos pramonės įmonėse kasmet auga. Skaičiuojant nuo 2011 metų iki 2016 m. jis išaugo maždaug 200 Eur. Baldų gamybos įmonėse ir tose, kur gaminami mediniai instrumentai, žaislai, įvairūs įrengimų gaminiai, darbo užmokestis yra nežymiai didesnis (žr. 9 lentelė.)

9 lentelė. Darbo užmokestis (mėnesinis) medienos pramonės įmonėse 2011-2016 m. laikotarpiu (Eur) (sudaryta autorės pagal: Rodiklių duomenų analizė. Oficialiosios statistikos portalas, 2017)

<b>Metai</b>	Medienos, popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba; leidyba ir spausdinimas	Baldų gamyba; papuošalų, juvelyrinių dirbinių, muzikos instrumentų, žaislų gamyba; mašinų ir įrangos remontas ir įrengimas	Baldų gamyba
<b>2016</b>	766,7	813,8	767,5
<b>2015</b>	683,4	745,1	684,4
<b>2014</b>	624,7	687,5	628,3
<b>2013</b>	593,8	651,7	605,7
<b>2012</b>	534,9	615,3	565,1
<b>2011</b>	518,6	606,6	553,9

Emigracijos mastai turi įtakos žmogiškųjų išteklių situacijai darbo rinkoje, tame tarpe ir medienos pramonės sektoriuje. Kvalifikuoti darbuotojai dėl ekonominių ir kitų priežasčių renkasi darbą kitose šalyse, todėl pramonės įmonės praranda esamus arba būsimus potencialius kvalifikuotus specialistus, galinčius pritaikyti žinias ir įgūdžius, dirbdami su mediena, jos gaminiiais.

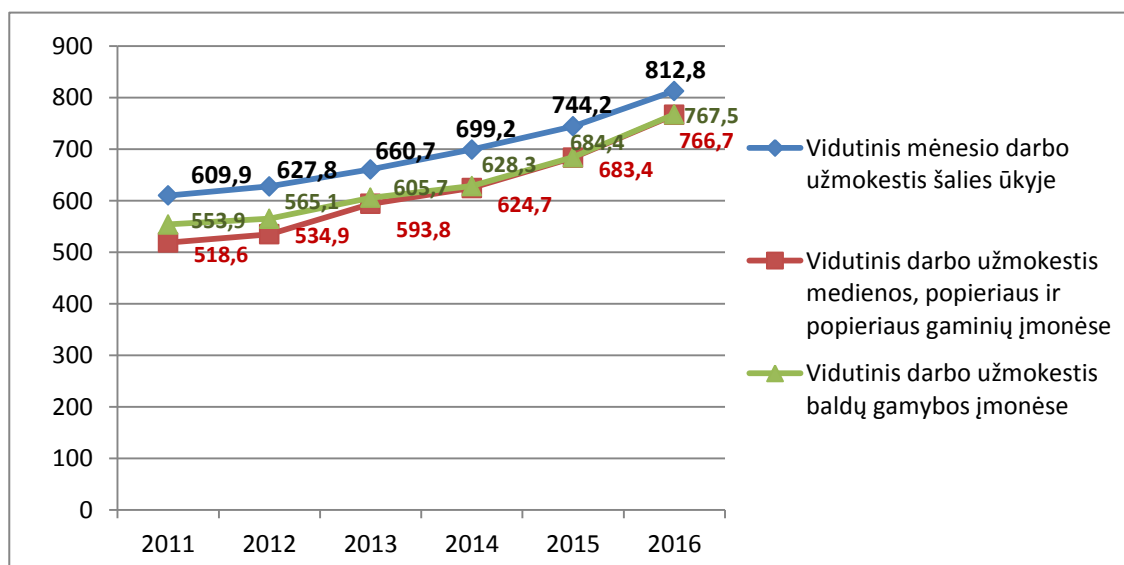
Kaip matyti 10 lentelėje, emigracijos mastai nemažėja, priešingai, nuo 2015 m. skaičiuojamas vis didesnis išvykstančiųjų iš Lietuvos skaičius. 2016 m. emigravo maždaug 10 tūkst. daugiau asmenų, nei 2015 m.

Metai	Emigrantai (asmenys)
2016	50 333
2015	44 533
2014	36 621
2013	38 818
2012	41 100

Pripažįstama, kad laisvų darbo vietų skaičius kasmet auga lėčiau. Prie to iki 2016 m. prisidėjo statybų sektoriaus nuosmukis, nedidėjantis darbo vietų skaičius pramonės įmonėse. Remiantis Lietuvos ekonomikos apžvalga (2017 m.), laisvų darbo vietų pramonės sektoriuose 2016 m. buvo mažiausiai, lyginant su laikotarpiu nuo 2012 metų. Šiuo atveju kalbant apie pramonę išskirtina ne tik medienos, baldų gamybos, bet ir maisto, įrangos gamybos pramonė bendrai sudėjus. Tuo tarpu kituose sektoriuose, ypač prekybos ir transporto, laisvų darbo vietų pasiūla pastaraisiais 2016 metais buvo didžiausia.

#### 4.2.2. Paklausos sąlygos

Bendra ekonominė situacija šalyje ir užsienyje sąlygoja medienos paklausą, eksporto mastą. Vartotojų perkamoji galia auga didėjant jų mėnesio darbo užmokesčiui (žr. 21 pav.).



21 pav. Vidutinis mėnesio darbo užmokestis šalies ūkyje ir medienos pramonės įmonėse (Eur) 2011–2016 m. (sudaryta autorės pagal: Rodiklių duomenų analizė. Oficialiosios statistikos portalas, 2017)

21 pav. pateikti duomenys rodo, kad vidutinis darbo užmokestis šalies ūkyje kasmet didėja. Jei 2011 metais jį sudarė 609,9 Eur, o tuo tarpu 2016 m. jis jau buvo 812,8 Eur. Augant vidutiniam

mėnesio darbo užmokesčiui šalies ūkyje, auga atlyginimai ir medienos pramonės įmonėse. Duomenys rodo, kad baldų gamybos įmonėse vidutinis darbo užmokestis 2011–2014 m. augo labiau ir buvo artimesnis vidutiniam darbo užmokesčiui šalies ūkyje, nei darbo užmokestis medienos, popieriaus gaminių įmonėse. Po 2014 m. vidutiniai atlyginimai medienos pramonės įmonėse buvo panašūs, tačiau dar atsiliko nuo vidutinio darbo užmokesčio šalies ūkyje.

Pastarųjų 2017 m. 2 ketv. duomenimis, vidutinis mėnesio darbo užmokestis šalies ūkyje yra 830 Eur (Rodiklių duomenų analizė. Oficialiosios statistikos portalas, 2017).

Didėjant darbo užmokesčiui gyventojai gali daugiau išleisti ne pirmo būtinumo prekėms, tame tarpe ir baldams, įvairiems kitiems medienos gaminiams. Kaip rodo statistiniai skaičiavimai, vidutinės miesto ir kaimo gyventojų disponuojamosios pajamos per mėnesį kasmet auga (žr. 11 lentelė).

11 lentelė. Vidutinės gyventojų disponuojamosios pajamos per mėnesį (sudaryta autorės pagal: Rodiklių duomenų analizė. Oficialiosios statistikos portalas, 2017)

		2012		2013		2014		2015		2016	
		vienam namų ūkio nariui, EUR	vienam namų ūkiui, EUR	vienam namų ūkio nariui, EUR	vienam namų ūkiui, EUR	vienam namų ūkio nariui, EUR	vienam namų ūkiui, EUR	vienam namų ūkio nariui, EUR	vienam namų ūkiui, EUR	vienam namų ūkio nariui, EUR	vienam namų ūkiui, EUR
Piniginės ir natūrinės pajamos	Miestas ir kaimas	294,4	686,5	326,0	742,9	344,4	784,2	375,9	845,9	408,4	900,7
	Miestas	320,3	742,4	347,0	782,5	364,8	818,2	400,0	871,9	442,8	963,9
	Didieji miestai	350,9	810,0	384,5	851,5	402,9	888,8	454,4	978,6	495,0	1 065,0
	Kiti miestai	273,9	638,5	289,3	671,2	305,4	703,4	314,6	699,2	362,0	802,4
	Kaimas	242,3	572,2	283,6	660,1	302,9	711,5	326,4	786,8	337,5	765,2

Jei 2015 m. jos sudarė 847,9 Eur vienam namų ūkiui, 2016 m. jos siekė 900,7 Eur. Tuo tarpu 2012 m. jos buvo tik 686,5 Eur. Analizuojant duomenis atskirai pagal gyvenamąją vietą matyti, kad didžiuosiuose miestuose 2016 m. vienam namų ūkiui teko didesnė suma (1065,0 Eur), nei mažesniuose miestuose (802,4 Eur) ar kaimuose (765, 2 Eur). Galima daryti prielaidą, kad didžiųjų miestų gyventojai turi daugiau lėšų ir medienos pramonės produkcijos įsigijimui, todėl gali būti laikomi aktyvesniais medienos pramonės rinkos vartotojais. Jų finansinės galimybės nulemia baldų, įvairių kitų medienos gaminių paklausą.

Medienos pramonės įmonių gaminių paklausai įtakos turi tai, kad šios pramonės produktų kainos kinta. Vien 2017 m. lyginant rugsėjo ir rugpjūčio mėnesio duomenis matyti, kad 0,4 proc. didėjo visos parduodamos popieriaus ir popieriaus gaminių produkcijos kainos. Tiek pat 0,4 proc. mažėjo medienos ir medienos gaminių, išskyrus baldus, kainos. Atitinkamai tiek pat 0,4 proc. didėjo popieriaus

ir popieriaus gaminių pardavimų kainos ne Lietuvos rinkoje. Tuo tarpu medienos ir medienos gaminių, išskyrus baldus, pardavimo kainos ne Lietuvos rinkoje mažėjo 1,0 proc. (žr. 12 lentelė).

12 lentelė. Gamintojų parduotos medienos pramonės produkcijos, išskyrus baldus, kainų pokyčiai 2017 m. rugpjūčio ir rugsėjo mėnesiais (Gamintojų parduotos pramonės produkcijos kainų pokyčiai. Lietuvos statistikos departamentas, 2017)

Ekonominės veiklos rūšys	Kainų padidėjimas, sumažėjimas (-), %	Įtaka, proc. punktais
<b>Visa parduota pramonės produkcija</b>		
Popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba	0,4	+0,009
Medienos ir medienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba	-0,4	-0,020
<b>Ne Lietuvos rinkoje parduota pramonės produkcija</b>		
Popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba	0,4	+0,008
Medienos ir medienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba	-1,0	-0,052

Medienos pramonės gaminių paklausai įtakos turi eksporto galimybės. Lietuviškos kilmės medienos pramonės gaminių eksporto apimtys nuo 2011 m. išlieka panašios. Medienos ir jos dirbinių, kt. iki 2011 m. buvo eksportuota mažiausiai (jei 2009 m. vyraujant ekonominei krizei tik už 317 321,4 tūkst. Eur, tai 2011 m. jau už 571 981,2 tūkst. Eur). 2016 m. lietuviškos kilmės medienos pramonės gaminių eksporto apimtys buvo didžiausios. Medienos ir jos dirbinių, kt. eksportas sudarė 743 669,0 tūkst. Eur, o medienos, kitų pluoštinių celiuliozinių medžiagų plaušienos, popieriaus ir kartono bei jų dirbinių – už 266 120,6 tūkst. Eur. Taigi, lietuviškos kilmės medienos pramonės gaminių eksportas, nežymiai kritęs ekonominės krizės laikotarpiu, nuo 2011 m. liko stabilus ir kasmet augo (žr. 13 lentelė).

13 lentelė. Lietuviškos kilmės medienos pramonės gaminių eksportas 2013–2017 m. (tūkst. Eur) (sudaryta autorės pagal: Rodiklių duomenų analizė. Oficialiosios statistikos portalas, 2017)

Metai	Mediena ir medienos dirbiniai; medžio anglys; kamštiena ir kamštienos dirbiniai; dirbiniai iš šiaudų, esparto arba iš kitų pynimo medžiagų; pintinės ir pinti dirbiniai	Medienos arba kitų pluoštinių celiuliozinių medžiagų plaušiena; perdirbti skirtas popierius arba kartonas (atliekos ir liekanos); popierius ir kartonas bei jų dirbiniai
<b>2017K3</b>	194 687,4	78 010,5
<b>2016</b>	743 669,0	266 120,6
<b>2015</b>	699 121,9	253 643,2
<b>2014</b>	698 589,1	253 750,7
<b>2013</b>	655 600,6	234 076,5
<b>2012</b>	572 224,4	215 147,5
<b>2011</b>	571 981,2	196 007,1
<b>2010</b>	458 731,5	164 120,9



<b>2009</b>	317 321,4	113 355,9
<b>2008</b>	422 254,7	133 574,1

Lietuvos medienos pramonės įmonės naudoja ne tik vietos išteklius, bet ir importuojamus. Lietuva importuoja medieną, kamštieną, jos dirbinius, plaušieną, popierių arba kartoną, jų dirbinius. Importuojamų prekių kainos kasmet kinta. Medienos ir medienos gaminių, išskyrus baldus, kainos ypač išaugo šiais 2017 metais, lyginant su tuo pačiu laikotarpiu 2016 m. Neigiami kainų pokyčiai buvo 2009 m., 2012 m. ir 2014–2015 metais. Tuo tarpu importuojamų baldų kainos krito, jei 2015 m. dar turėjo teigiamą pokytį, 2016–2017 m. krito 1,5 ar 1,6 proc. (žr. 14 lentelė). Brangstant importuojamai medienai, popieriui, vietiniai gamintojai priversti didinti ir jau pagamintos produkcijos kainas.

14 lentelė. Importuotų medienos pramonės prekių kainų pokyčiai 2008–2017 metais (proc.) (lyginant su praėjusių metų atitinkamu laikotarpiu) (sudaryta autorės pagal: Rodiklių duomenų analizė. Oficialiosios statistikos portalas, 2017)

<b>Metai</b>	<b>Mediena ir medienos gaminiai, išskyrus baldus</b>	<b>Popierius ir popieriaus gaminiai</b>	<b>Baldai</b>
<b>2017 M09</b>	4,4	2,4	-1,6
<b>2016</b>	0,2	-1,2	-1,5
<b>2015</b>	-2,1	0,9	2,4
<b>2014</b>	-2,7	-0,6	2,1
<b>2013</b>	2,4	1,0	-0,1
<b>2012</b>	-1,0	-0,8	7,5
<b>2011</b>	3,7	0,7	-0,9
<b>2010</b>	8,4	5,7	2,5
<b>2009</b>	-9,0	-1,7	-6,9
<b>2008</b>	0,1	2,0	10,7

15 lentelės duomenys rodo, kad bendrai skaičiuojant medienos arba kitų pluoštinių celiuliozinių medžiagų plaušienos, perdirbti skirto popieriaus arba kartono, jų dirbinių 2016 metais buvo importuojama daugiau (482,5 mln. Eur), nei eksportuojama (374,3 mln. Eur). Tuo tarpu baldų ir jų reikmenų buvo daugiau eksportuota (1745,1 mln. Eur), nei importuota 394,4 (mln. Eur).

15 lentelė. Medienos pramonės gaminių eksportas ir importas 2016 metais (Eksporto ir importo struktūra pagal KN skyrius. Užsienio prekyba. Statistikos departamentas, 2017)

<b>Produktai</b>	<b>2016 m.</b>			
	<b>Eksportas</b>		<b>Importas</b>	
	<b>Mln. EUR</b>	<b>%</b>	<b>Mln. EUR</b>	<b>%</b>
<b>Mediena ir medienos dirbiniai; medžio anglys; kamštiena ir kamštienos dirbiniai; dirbiniai iš šiaudų, esparto arba iš kitų pynimo medžiagų; pintinės ir pinti dirbiniai:</b>	<b>906,9</b>	<b>4,0</b>	<b>542,5</b>	<b>2,2</b>

Mediena ir medienos dirbiniai; medžio anglys	901,2	4,0	537,5	2,2
Kamštiena ir kamštienos dirbiniai	0,5	0,0	1,6	0,0
Dirbiniai iš šiaudų, esparto arba iš kitų pynimo medžiagų; pintinės ir pinti dirbiniai	5,2	0,0	3,4	0,0
<b>Medienos arba kitų pluoštinių celiuliozinių medžiagų plaušiena; perdirbti skirtas popierius arba kartonas (atliekos ir liekanos); popierius ir kartonas bei jų dirbiniai:</b>	<b>374,3</b>	<b>1,7</b>	<b>482,5</b>	<b>2,0</b>
Medienos arba kitų pluoštinių celiuliozinių medžiagų plaušiena; perdirbti skirtas popierius arba kartonas (atliekos ir liekanos)	23,1	0,1	27,4	0,1
Popierius ir kartonas; popieriaus plaušiena, popieriaus arba kartono dirbiniai	259,3	1,1	424,2	1,7
Spausdintos knygos, laikraščiai, reprodukcijos ir kiti poligrafijos pramonės dirbiniai; rankraščiai, mašinraščiai ir brėžiniai	91,9	0,4	30,9	0,1
Kita: Baldai; patalynės reikmenys, čiužiniai, čiužinių karkasai, dekoratyvinės pagalvėlės ir panašūs kimštiniai baldų reikmenys; šviestuvai ir apšvietimo įranga, nenurodyti kitoje vietoje; šviečiantieji ženklai, šviečiančiosios iškabos ir panašūs dirbiniai; surenkamieji statiniai	1745,1	7,7	394,4	1,6

Analizuojant kainų pokyčius ir remiantis statistiniais duomenimis, eksportuotų ir importuotų medienos pramonės produktų kainos 2017 m. kito. Iki liepos mėnesio 0,7 proc. augo visų eksportuojamų pramonės produktų (įskaitant ir medienos) kainos, lyginant su tuo pačiu laikotarpiu 2016 metais. Baldų eksporto kainos augo nežymiai (tik 0,2 proc.). Importuojamų pramonės produktų kainos didėjo 0,4 proc. (Eksportuotų ir importuotų prekių kainų pokyčiai. Oficialiosios statistikos portalas, 2017).

#### 4.2.3. Susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai

Susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai yra reikšmingi ir padeda medienos pramonės įmonėms išlikti konkurencingoje aplinkoje, nes ne tik papildo jų veiklą, padeda joms efektyviau veikti (pavyzdžiui, transportuoti, sandėliuoti produkciją), bet ir užsitikrinti potencialius vartotojus (pavyzdžiui, tuos, kurie stato ar įsirenginėja būstus, atsinaujina baldus ir pan.).

Susiję ir aptarnaujantys sektoriai palengvina medienos pramonės įmonių veiklą ir ji gali susikoncentruoti į savo pagrindinę veiklą, planuoti, kokius darbus atliks ateityje, plėtoti veiklą. Vienas iš reikšmingiausių sektorių, kuris yra susijęs ir aptarnaujantis medienos pramonę, yra logistikos ir transporto. Šias paslaugas teikiančios įmonės transportuoja medienos, popieriaus gaminius, baldus ne tik Lietuvos teritorijoje, bet ir už jos ribų.

Kaip matyti 16 lentelėje, transporto ir saugojimu užsiimančių ūkio subjektų skaičius sparčiai auga ir 2017 m. pradžioje sudarė 9397 (maždaug tūkstančiu daugiau, nei 2016 m.). Tai parodo, kad transportavimo ir sandėliavimo paslaugų paklausa auga. Darytina prielaida, kad kuo transporto ir sandėliavimo įmonių daugiau, tuo didesnė tikimybė medienos pramonės įmonėms rasti labiausiai tinkančias aptarnaujančias partneres, kurios galbūt pasiūlys patrauklesnes sąlygas, greičiau ir už mažesnę kainą pristatys popieriaus, medienos gaminius ar baldus į reikiamą vietą.

16 lentelė. Veikiančių ūkio subjektų vienetų skaičius metų pradžioje (sudaryta autorės pagal: Veikiančių ūkio subjektų duomenys. Oficialiosios statistikos portalas, 2017)

Sektoriai	2013	2014	2015	2016	2017
Statyba	6 049	6 302	7 150	7 500	8 188
Transportas ir saugojimas	7 237	7 653	8 555	8 729	9 397
Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	7 782	8 631	9 740	10 402	11 350

Profesinė, mokslinė ir techninė veikla taip pat yra artima medienos pramonei, nes profesinei veiklai, mokslui yra reikalingi popieriaus gaminiai, mokslo įstaigos aprūpinamos baldais, kitais techninei veiklai reikalingais medienos gaminiiais. Statistiniai 16 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad profesine, mokslinė ir techninė veikla užsiimančių ūkio subjektų taip pat kasmet daugėja.

Iš 16 lentelės taip pat matyti, kad sparčiai auga ir statyba užsiimančių ūkio subjektų vienetų skaičius: 2017 m. pradžioje jų buvo 8188 (maždaug tūkstančiu daugiau, nei 2016 m.). Medienos pramonės įmonės siūlo produktus, kurie reikalingi naujuose ar atnaujinamuose būstuose (nuo medinių grindų dangų, langų iki baldų, medinių virtuvės aksesuarų ir kt.). Todėl statyba, be to, nekilnojamojo turto rinka yra glaudžiai susijusi su medienos pramone.

17 lentelėje matyti, kad leistų statyti naujų gyvenamųjų pastatų skaičius taip pat kasmet auga ir turi teigiamos įtakos medienos pramone užsiimančių įmonių veiklai. Jų gaminiai reikalingi tiek vidaus, tiek išorės interjero kūrimui, statybos ir įrengimo darbams. 2015 m. 4 ketv. leistų statyti gyvenamųjų pastatų skaičius buvo 2446, o 2016 m. tuo pačiu laikotarpiu išaugo iki 3032. Mažiau augo vieno ar dviejų būtų pastatų skaičius (2015 m. 4 ketv. buvo leista statyti 2372 būstus, 2016 m. 4 ketv. – 2965).

17 lentelė. Leistų statyti naujų gyvenamųjų pastatų skaičius 2013–2017 m. (vnt.) (sudaryta autorės pagal: Statyba. Oficialiosios statistikos portalas, 2017)

Laikotarpis	Gyvenamieji pastatai	Vieno ir dviejų būstų pastatai	Trijų ar daugiau būstų pastatai
2017K3	2 011	1 953	58
2016	3 032	2 965	67

<b>2015</b>	2 446	2 372	74
<b>2014</b>	1569	1537	31
<b>2013</b>	1454	1422	30

Su medienos pramone susijęs ir atliekų tvarkymo sektorius. Nepanaudotos medžiagos, jų likučiai yra tvarkomi ir tai atlieka atitinkamos atliekų tvarkymo įmonės, kurių paslaugomis yra naudojamosi toje teritorijoje, kurioje vykdoma medienos gaminių, baldų, kt. produkcijos gamyba. Gyventojų išmetamas kadaise įmonių pagamintas popierius, įvairūs medienos gaminiai taip pat įeina į susidarančių ir tvarkomų atliekų kiekį.

Analizuojant statistinius duomenis (žr. 18 lentelė) matyti, kad kasmet daugėja medienos atliekų (jei 2012 m. jų buvo 34,5 tūkst. tonų, tai 2014 m. 43,6 tūkst. tonų). Taip pat kasmet daugėja miško kirtimų atliekų (2014 m. jų kiekis išaugo net iki 272,5 tūkst. tonų, kai 2012 m. buvo 150,3 tūkst. tonų, o palyginimui 2006 m. – 59,4 tūkst. tonų).

18 lentelė. Atliekų susidarymas ir tvarkymas (sudaryta autorės pagal: Aplinkosauga. Statistinių rodiklių analizė, 2007)

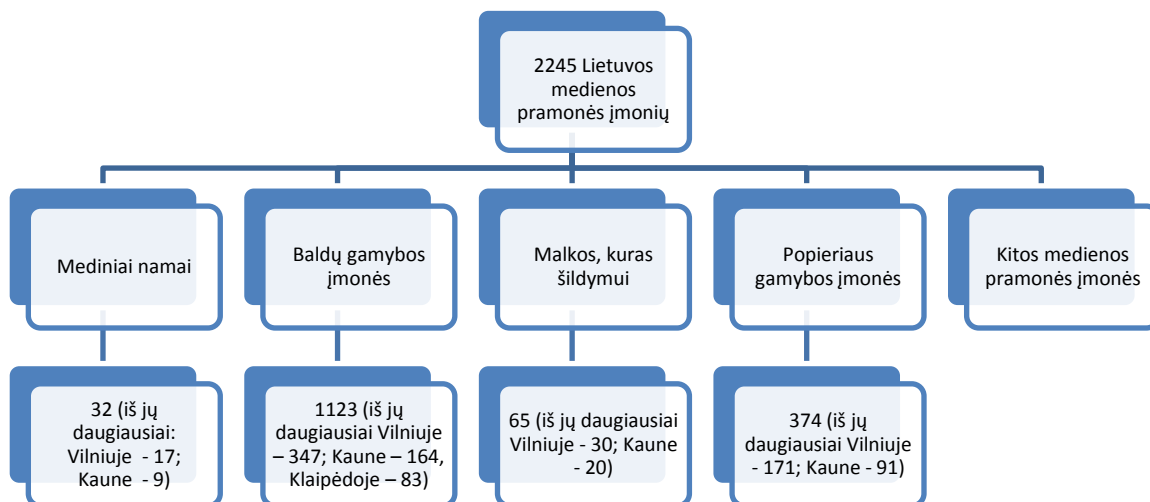
<b>Atliekos</b>	<b>2006</b>	<b>2008</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>	<b>2014</b>
Medienos atliekos, tūkst. tonų	18,4	29,5	33,2	34,5	43,6
Pakuočių atliekos: medienos, tūkst. tonų	6,1	2,8	0,5	0,6	0,8
Pakuočių atliekos: popieriaus ir kartono, tūkst. tonų	3,5	3,6	1,2	1,5	2,2
Miško kirtimų atliekos, tūkst. tonų	59,4	83,4	126,1	150,3	272,5

Kiti susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai yra susiję su įvairių įrenginių, įrankių, kurie reikalingi medienos pramonėje gamyba, be to, medienos konstrukcijų gamyba, miškininkyste, energetika.

#### **4.2.4. Įmonių struktūra, strategija ir konkurencija**

Analizuojant Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumą tikslinga panagrinėti, kokia yra šioje pramonėje veikiančių įmonių struktūra, strategija, kokios yra jų konkurencinės sąlygos. Šie veiksniai yra svarbūs siekiant konkurencinio pranašumo, išskirti iš kitų analogiška veikla užsiimančių įmonių. Be to, esama struktūra ir strateginiai sprendimai turi įtakos rinkos vystymuisi, įmonių galimybėms ateityje plėstis, priimti naujų darbuotojų, investuoti į naujas patalpas, įrenginius ir panašiai.

Nagrinęjant įmonių paieškos sistemas matyti, kad Lietuvos medienos pramonę 2017 m. rugsėjo-spalio mėn. duomenimis, sudaro daugiau kaip du tūkstančiai įmonių, užsiimančių medienos paruošimu ir popieriaus bei baldų, medinių namų gamyba, malkų bei kitų medienos pramonės gaminių ruošimu (žr. 22 pav.).



**22 pav. Lietuvos medienos pramonės įmonių skaičius (sudaryta autorės pagal: Įmonių paieškos sistemos Info.lt duomenys, 2017; internetinio įmonių katalogo „Rekvizitai“ medžiaga, 2017)**

Be minėtų įmonių, medienos pramonė šalyje užsiima pavieniai asmenys, dirbantys pagal verslo liudijimus, individualios veiklos pažymas.

Paminėtina, kad kiekvienos srities medienos pramonės įmonės konkuruoja tarpusavyje dėl didesnio vartotojų skaičiaus, siekia būti savo srities lyderės, pagaminti ir parduoti kuo daugiau gaminių ne tik Lietuvoje, bet ir už jos ribų. Kaip matyti 13 pav., daugiausiai įmonių veikia didžiuosiuose Lietuvos miestuose (dažniausiai Vilniuje, Kaune) ir tiesiogiai arba netiesiogiai konkuruoja tarpusavyje. Galima pastebėti, kad didžiausi šalies miestai pasižymi didesniu konkurencingumu, kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje (Crouch, 2016), o juose įsikūrusios įmonės gali pritraukti daugiau užsienio investicijų. Konkurencingi miestai yra gyvybingesni, lankstesni, dažniau suburia aukštos kvalifikacijos specialistus, taigi, ir juose įsikūrusios įmonės gali būti patrauklesnės vartotojams, investuotojams, turi daugiau galimybių plėtoti veiklą ir pan.

Remiantis statistiniais duomenimis, apskrityse, kuriose yra didieji Lietuvos miestai, 2016 metais buvo pagaminta daugiau medienos pramonės produkcijos, nei kituose. Labiausiai skyrėsi Vilniaus, Klaipėdos apskrityse veikiančių įmonių baldų ir durų, jų priedų gamybos apimtys.

Pavyzdžiui, 2016 m. popieriaus gamyba išsiskyrė Vilniaus apskritis (pagaminta 14,4415 tūkst. t popieriaus ir kartono, 75,256 tūkst. t gofruoto kartono, dėžių, taros), Klaipėdos apskritis (atitinkamai pagaminta tų pačių gaminių toks kiekis: 93,729 tūkst. t; 21,533 tūkst. t) (žr. 19 lentelė.).

19 lentelė. Pagaminta popieriaus produkcija pagal Lietuvos apskritis 2016 m. (Pramonė. Oficialios statistikos portalas, 2017)

<b>Produkcija</b>	<b>Alytaus apskritis</b>	<b>Kauno apskritis</b>	<b>Klaipėdos apskritis</b>	<b>Panevėžio apskritis</b>	<b>Šiaulių apskritis</b>	<b>Utenos apskritis</b>	<b>Vilniaus apskritis</b>
Popierius, kartonas, tūkst.t		1,232	93,729				14,415
Gofruotas kartonas, dėžės, dėžutės ir gofruoto kartono tara, tūkst. t	0,181	8,099	21,533	1,076	8,242	0,208	75,256

Didžiausios baldų gamybos apimtys buvo Klaipėdos apskrityje (išskirtinai daug pagaminta medinių miegamojo baldų (3396,043 tūkst.), medinių valgomo ir svetainės baldų (1012,306 tūkst.) (žr. 20 lentelė).

20 lentelė. Pagaminta baldų pagal Lietuvos apskritis 2016 m. (natūriniais vnt.) (Pramonė. Oficialios statistikos portalas, 2017)

<b>Produkcija</b>	<b>Alytaus apskritis</b>	<b>Kauno apskritis</b>	<b>Klaipėdos apskritis</b>	<b>Marijampolės apskritis</b>	<b>Panevėžio apskritis</b>	<b>Šiaulių apskritis</b>	<b>Tauragės apskritis</b>	<b>Telšių apskritis</b>	<b>Utenos apskritis</b>	<b>Vilniaus apskritis</b>
Miegamieji foteliai ir sofas		10,626	20,819	1,008	143,063	9,666	0,429	6,622		60,794
Mediniai virtuvės baldai	2,804	28,341	115,050	0,155	58,276	1,482	1,148	1,097	1,606	92,166
Mediniai miegamojo baldai	1,242	268,525	3396,043	722,682	3,935	153,597	0,801	5,143	934,602	788,523

Mediniai miegamąjo ir svetainės baldai	0,137	283,183	1012,306	101,813	47,383	28,523	5,000	17,617	935,355	45,612
--	-------	---------	----------	---------	--------	--------	-------	--------	---------	--------

Pagal medienos, išskyrus baldus, gaminių kiekį pirmavo Vilniaus apskritis, kur veikiančios įmonės pagamino 608,428 tūkst. durų, jų staktų ir slenksčių. Taip pat išsiskyrė Marijampolės apskritis, kurioje įmonės pagamino 539,828 tūkst. m<sup>3</sup> medienos smulkinių plokščių. Kauno apskrityje buvo pagaminta daugiausiai klijuotinos faneros ir kitos sluoksniuotos medienos (35,346 tūkst. m<sup>3</sup>) (žr. 21 lentelė).

21 lentelė. Pagaminta medienos ir medienos gaminių, išskyrus baldus pagal Lietuvos apskritis 2016 m. (Pramonė. Oficialios statistikos portalas, 2017)

Produkcija	Alytaus apskritis	Kauno apskritis	Klaipėdos apskritis	Marijampolės apskritis	Panevėžio apskritis	Šiaulių apskritis	Tauragės apskritis	Telšių apskritis	Utenos apskritis	Vilniaus apskritis
Klijuotinė fanera ir panaši sluoksninė mediena, tūkst. m <sup>3</sup>		2,387	35,346		0,0036					5,731
Medienos smulkinių plokštės, tūkst. m <sup>3</sup>		3,026	185,325	185,325	539,828					0,005
Medienos plaušo plokštės, mln. m <sup>2</sup>		0,021								22,729
Langai ir jų rėmai, tūkst.	9,690	39,903	14,476	4,440	1,041	1,776	0,245	6,449	0,272	74,038
Durys, jų staktos, slenksčiai, tūkst.	3,748	15,096	76,159	0,365	7,996	0,298	0,336	3,703	13,380	680,428

Analizuojant statistinius duomenis apskritai apie visas medienos pramonės įmones, ne tik priklausančias minėtoms grupėms, matyti, kad pagal medienos pramonės įmonių skaičių sparčiausiai daugėja tokių įmonių, kurios užsiima baldų gamyba (2016 m. tokių įmonių skaičius augo iki 65), o mažiausiai – popieriaus ir jo gaminių gamyba (9) (žr. 22 lentelė).

22 lentelė. Sparčiai augančių medienos pramonės įmonių skaičius (pagal darbuotojų skaičių) (sudaryta autorės pagal: Veikiančių ūkio subjektų duomenys. Oficialiosios statistikos portalas, 2017)

Įmonių veiklos sritis	2012	2013	2014	2015	2016
Medienos bei medienos ir kamštienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba; gaminių iš šiaudų ir pynimo medžiagų gamyba	95	79	69	56	52
Popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba	10	10	5	6	9
Baldų gamyba	55	68	52	58	65

Konkurencinio pranašumo padeda siekti tai, kad didesnės medienos pramonės įmonės yra susijungusios į grupes. Išskirtinos šios medienos pramonės įmonių, priklausančių asociacijai „Lietuvos mediena“, grupės:

- Vakarų medienos grupė (priklauso „Klaipėdos mediena“; „Sakuona“);
- Libros grupė (priklauso „Boen Lietuva“; „Dirvonų lentpjūvė“);
- SBA („Klaipėdos baldai“; „Šilutės baldai“; „Kauno baldai“);
- „Baltic American Concord“ (AMG; UMP; USG).

Šioms grupėms priklausančių įmonių dydį nusako darbuotojų skaičius. Apie įmonių sukauptą patirtį dirbant medienos pramonėje pasako jų veiklos trukmė. Visi šie veiksniai prisideda prie įmonių konkurencingumo.

23 lentelėje pateikta lyginamoji minėtoms grupėms priklausančių įmonių darbuotojų skaičiaus ir veiklos ypatumų analizė.

23 lentelė. Lyginamoji medienos pramonės įmonių grupėms priklausančių įmonių darbuotojų skaičiaus ir veiklos ypatumų analizė (sudaryta autorės pagal: medienos pramonės įmonių interneto svetainių, internetinių įmonių katalogų medžiagą, 2017)

Įmonių grupė / Įmonė	Įsikūrimo data, vieta	Veiklos specifika	Darbuotojų skaičius
<b>Vakarų medienos grupė</b>			
„Klaipėdos mediena“	1992 m., Klaipėda	Baldų gamyba	770
„Sakuona“	1994 m., Klaipėdos r.	Baldų gamyba	668
<b>Libros grupė</b>			
„Boen Lietuva“	1998 m., Vilniaus r.	Medinių parketinių grindų gamyba	1210
„Dirvonų lentpjūvė“	1997 m., Pasvalio r.	Medienos pjaustymas, obliavimas, medinių bėgių, grindų dangų, Medienos vilnos, drožlių ir kt. gamyba	57
<b>SBA</b>			
„Klaipėdos baldai“	1993 m., Klaipėda	Korpusinių baldų gamyba	777



„Šilutės baldai“	1992 m., Šilutės r.	Faneruotų baldų ir baldų iš masyvo gamyba	749
„Kauno baldai“	1992 m., Kaunas	Minkštųjų baldų gamyba	350
<b>„Baltic American Concord“</b>			
AMG	1996 m., Elektrėnai	Obliuotų lazdelių, baldų kaiščių, teptukų kotelių, pjuvenų briketų gamyba	102
UMP	1999 m., Ukmergės r.	Baldų gamyba	190
USG	1993 m., Ukmergės r.	Beržo medienos ruošinių gamyba (baldų, parketo pramonei, briketai, pjuvenos, kt.)	154

Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad daugiausiai darbuotojų dirba Libros, Vakarų medienos ir SBA grupėms priklausančiose medienos pramonės įmonėse. Vakarų medienos ir SBA grupių pagrindinė veiklos sritis – baldų gamyba. Tuo tarpu kitoms grupėms priklausančios įmonės užsiima grindų dangos (Libros grupė), įvairių medienos ruošinių, skirtų kitoms pramonėms, gamyba („Baltic American Concord“). Didžiuosiuose miestuose ir jų rajonuose įsikūrusios SBA, Vakarų medienos ir Libros grupėms priklausančios įmonės.

Kadangi dauguma aptartų grupių įmonių užsiima baldų gamyba, jos konkuruoja tarpusavyje, siekdamos pasiūlyti savitus, išsiskiriančius gaminius. Analizuojant įmonių interneto svetainių informaciją matyti, kad daugelis siekia pristatyti serijinius baldus, pabrėžia jų komfortą, stiliaus bruožus, nurodo, kuo baldai išskirtiniai. Daug dėmesio skiriama vaizdinei medžiagai. „Baltic American Concord“ grupės įmonės labai išsamiai aprašo kiekvieną gaminį, jo matmenis, pateikia brėžinius.

Vartotojams pateikiama išsami informacija apie gaminius, patraukli vaizdinė medžiaga – vienas iš būdų sudominti, paskatinti įsigyti gaminių. Taip pat tai galimybė išsiskirti iš konkurentų. Pastebėtina, kad iš pateiktų medienos pramonės grupių įmonių vienintelė „Sakuona“ neturi interneto svetainės. Informacijos apie šią įmonę galima rasti tik bendroje Vakarų medienos grupės interneto svetainėje. Galima daryti prielaidą, kad įmonių priklausymas medienos pramonės grupėms padeda siekti žinomumo, konkurencinio pranašumo.

24 lentelėje matyti, kaip 2014–2015 m. kito medienos pramonės įmonių, priklausančių „Lietuvos medienai“ parduodama produkcija ir eksportas. Per metus ženkliai išaugusia parduodama produkcija išsiskyrė „Vilniaus baldai“, „Baldai Jums“, „Boen Lietuva“, „Sakuona“, „Linkmerė“, USG. Lietuvos medienos pramonės įmonių veiklos sėkmei įtakos turi eksportas. Pagal per metus išaugusiais eksporto pajamas pirmavo „Sakuona“, „Grigiškės“, „Boen Lietuva“, Baldai Jums“. Vertinant pagal didžiausią parduodamos produkcijos sumą (tūkst. Eur), iš baldų gamybos įmonių pagal pardavimus ir eksportą 2014–2015 metais pirmavo „Freda“ ir „Vilniaus baldai“. Iš kitų medienos pramonės įmonių

pagal pardavimus pirmoje vietoje buvo „IKEA industry“ ir „Boen Lietuva“, pagal eksportą – ta pati „Boen Lietuva“ ir „Klaipėdos mediena“.

24 lentelė. Asociacijai „Lietuvos mediena“ priklausančių įmonių pardavimai ir eksportas 2014–2015 m. (sudaryta autorės pagal: Asociacijos „Lietuvos mediena“ narių veiklos rezultatai, 2017)

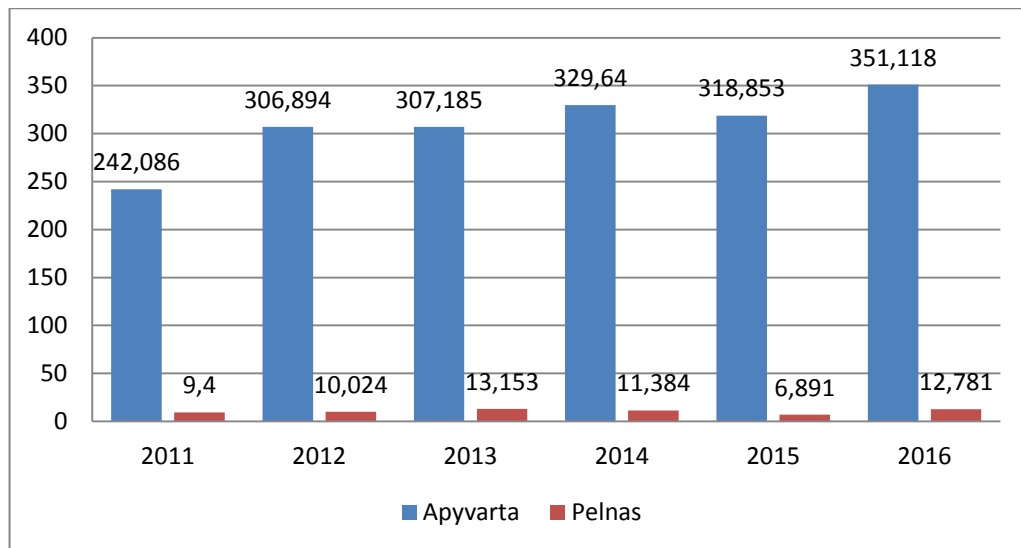
Įmonė	2014 m. parduota produkcijos tūkst. Eur	2015 parduota produkcijos tūkst. Eur	Įmonė	Eksportas tūkst. Eur	Eksportas tūkst. Eur
Freda	42492	39907	Freda	42343	39838
Vilniaus baldai	29402	32596	Vilniaus baldai	29031	32101
Kauno baldai	5256	4008	Baldai Jums	4575	5788
Baldai Jums	4782	5989	Kauno baldai	4148	3325
Lauksva	845	928	Lauksva	356	474
IKEA industry	88225	55425	Boen Lietuva	55563	64275
Boen Lietuva	58635	67288	Klaipėdos mediena	39921	41822
Klaipėdos mediena	41724	42918	IKEA industry	19320	20385
Grigiškės	23496	23789	Sakuona	16655,4	19588,8
Klaipėdos kartonas	20326	19749	Klaipėdos kartonas	12249	12403
Sakuona	16767,72	19678,5	Grigiškės	11556	14266
Jūrės medis	5358	5289	Jūrės medis	4227	3922
USG	3820	4829	UMP	3300	3220
UMP	3768	4030	Likmerė	2673	4800
Likmerė	3240	5506	AMG	2000	2372
AMG	2205	2670	USG	1580	1861
Dirvonų lentpjūvė	1615	1723	Dirvonų lentpjūvė	0	0

Remiantis Verslo žinių duomenimis (2017), 2016 metais dvi medienos pramonės įmonės pateko į didžiausių Lietuvos pramonės bendrovių dešimtuką:

- 4 vieta – SBA baldų kompanija (apyvarta 351,118 mln. Eur; pelnas 12,781 mln. Eur);
- 9 vieta – Boen Lietuva (apyvarta 156,844 mln. Eur; pelnas 594 mln. Eur).

SBA baldų kompanija ir 2015 m. buvo lyderių dešimtuose ir užėmė tą pačią ketvirtą vietą (apyvarta 318,853 mln. Eur; pelnas 6,891 mln. Eur). Šią kompaniją, jungiančią jau anksčiau minėtas įmones: „Klaipėdos baldai“; „Šilutės baldai“; „Kauno baldai“, galima laikyti viena iš didžiausių medienos pramonėje.

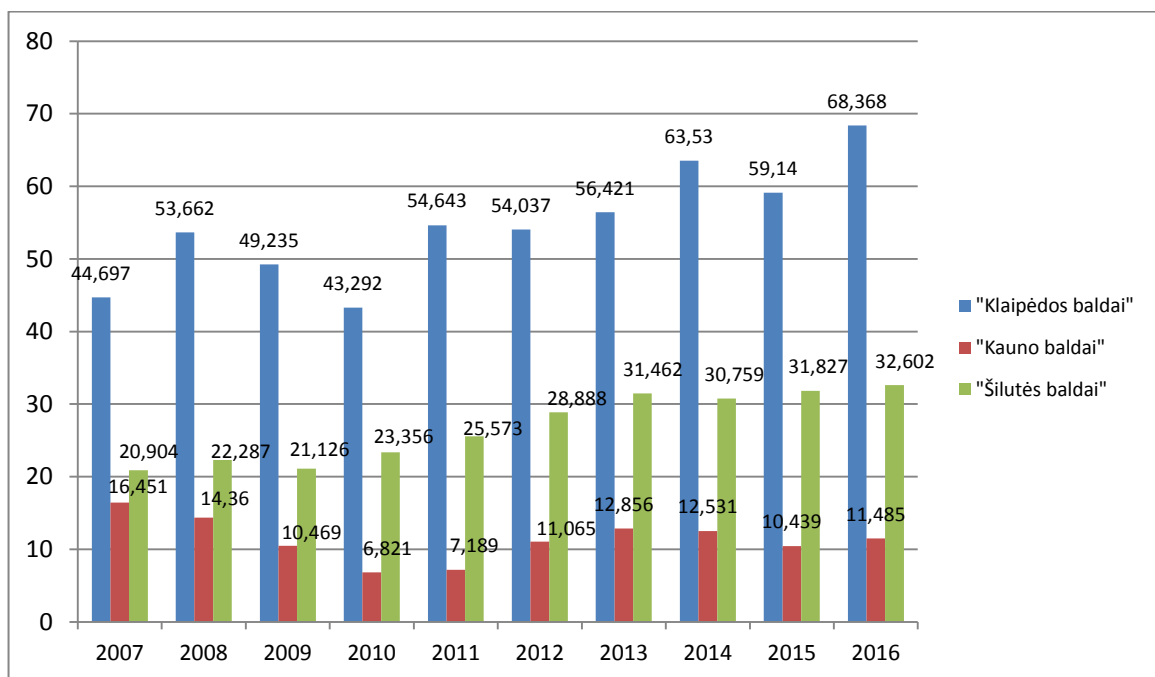
23 pav. matyti, kad SBA baldų kompanijos pelnas ir apyvarta kasmet auga:



**23 pav. SBA baldų kompanijos pelnas ir apyvarta (mln. Eur) (sudaryta autorės pagal: „Verslo žinių“ duomenys, 2017)**

Nuo 2011 metų SBA apyvarta augo kasmet. Didžiausiais augimas buvo 2012 m. (306,894 mln. Eur, lyginant su 2011 m. – 242,086 mln. Eur) ir 2016 m., kai apyvarta pasiekė 351,118 mln. Eur).

Plačiau nagrinėjant SBA baldų grupei priklausančių įmonių finansinius duomenis matyti, kad pagal apyvartą pirmauja „Klaipėdos baldai“ (žr. 24 pav.).

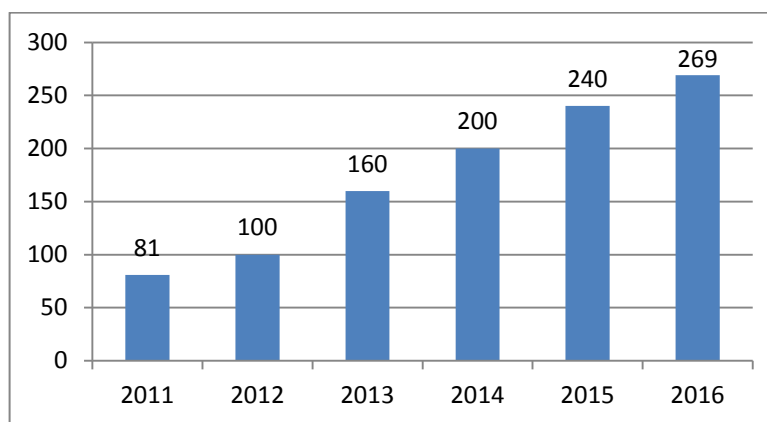


**24 pav. SBA baldų grupei priklausančių įmonių apyvarta (mln. Eur) (sudaryta autorės pagal: „Verslo žinių“ duomenys, 2017)**

Pagal 24 paveikslą, paskutinių 2016 m. duomenys rodo, kad šios įmonės apyvarta išaugo iki 63,368 mln. Eur. Kitos įmonės „Šilutės baldai“ ir „Kauno baldai“ pasiekė žymiai mažesnę apyvartą. Jei bendros „Kauno baldai“ įplaukos už parduotus baldus iki 2008 m. buvo maždaug stabilios, tai nuo 2009 m. jos krito. Mažiausia apyvarta fiksuojama 2010 m. (sudarė 6,821 mln. Eur), vėliau įmonei atsigaunant po ekonominės krizės apyvarta didėjo ir iki 2016 m. liko maždaug stabilu. Didžiausia apyvarta buvo 2013 metais ir siekė 12,856 mln. Eur. Tuo tarpu „Šilutės baldai“ apyvarta kasmet augo stabiliai. Didžiausias apyvartos šuolis fiksuojamas 2013 m. (iki 31,462 mln. Eur). To priežastys siejamos su įmonės veiklos pokyčiais (buvo modernizuota gamyba, pristatyta 300 naujų gaminių, padidintos eksporto apimtys).

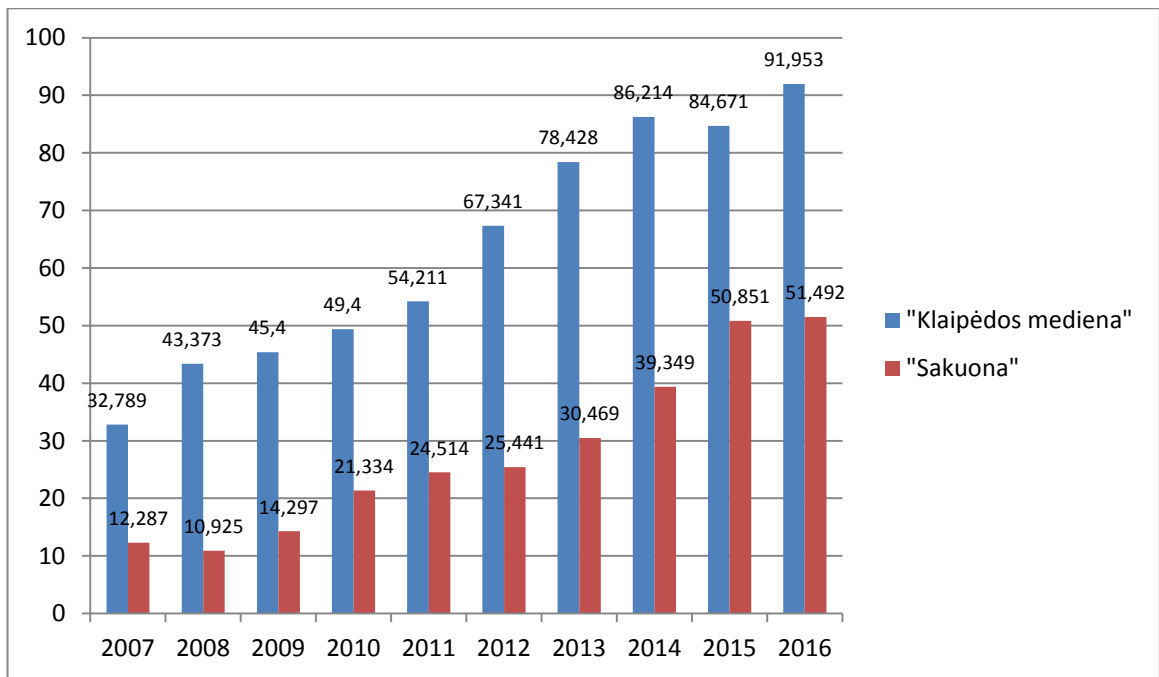
Nuo didžiausios Lietuvoje SBA baldų grupės neatsilieka Vakarų medienos grupė. Pagal Lietuvos medienos pramonės įmonių asociacijos „Lietuvos mediena“ duomenis (2017), baldų gamybos įmonių parduodama produkcija augo. 2015 m. labiausiai išaugo Vakarų medienos grupės pardavimo produkcija ir sudarė 62596,5 tūkst. Eur, t.y. maždaug dvigubai daugiau nei 2010 m. ar 2011 metais.

25 pav. matyti, kad Vakarų medienos grupės pajamos nuo 2011 m. sparčiai auga ir 2016 m. jos sudarė 269 mln. Eur. „Verslo žinių“ duomenimis (2017), planuojama, kad 2017 m. Vakarų medienos grupės pajamos sieks iki 320 mln. Eur, o iki 2020 m. iki 500 mln. Eur.



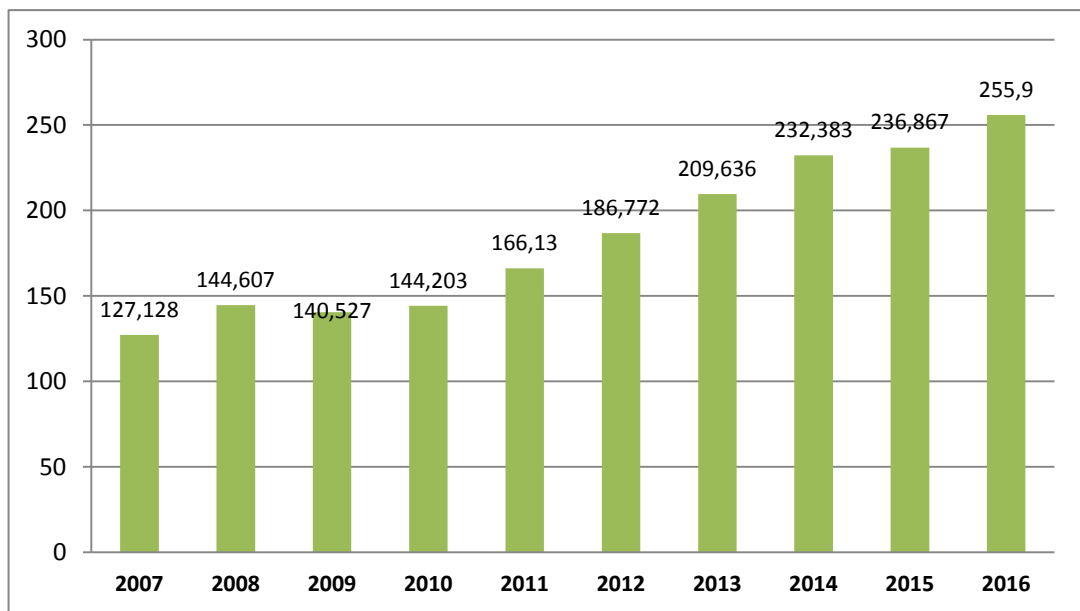
**25 pav. Vakarų medienos grupės pajamos (mln. Eur) (sudaryta autorės pagal: „Verslo žinių“ duomenys, 2017)**

Vakarų medienos grupei priklausančios „Klaipėdos mediena“, „Sakuona“ taip pat dirba pelningai ir įplaukos už parduotus baldus auga. Pagal apyvartą pirmauja „Klaipėdos mediena“ (didžiausios įplaukos fiksuojamos 2016 m. – 91,953 mln. Eur ir 2014 m. (86,214 mln. Eur). „Sakuona“ geriausių rezultatų pasiekė 2015–2016 m., kai apyvarta viršijo 50 mln. Eur (žr. 26 pav. ).



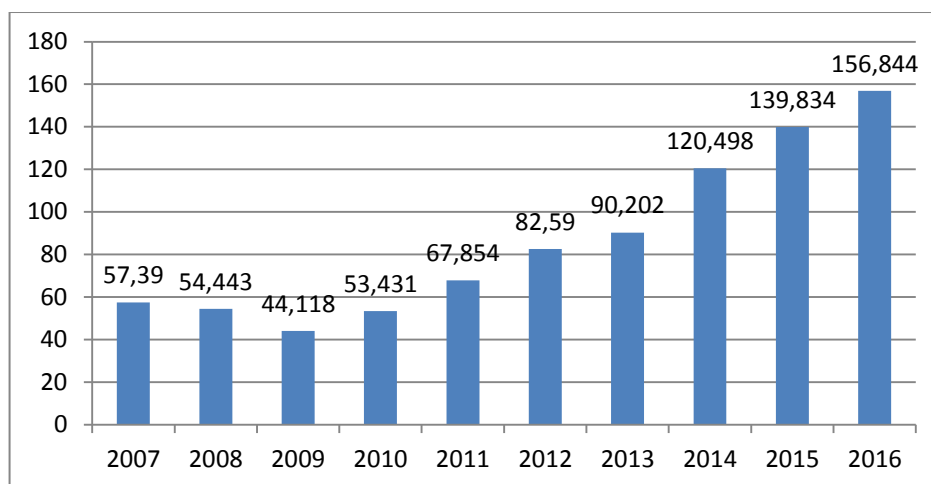
**26 pav. Vakarų medienos grupei priklausančių įmonių apyvarta (mln. Eur) (sudaryta autorės pagal: „Verslo žinių“ duomenys, 2017)**

Bendrai nagrinėjant didžiausių Lietuvos medienos pramonės baldų grupių (SBA, Vakarų medienos) įmonių apyvartą (mln. Eur) matyti, kad apyvartos nuosmukį įmonės patyrė 2009 m., kai apyvarta krito nuo 144,607 mln. Eur (2008 m.) iki 140,527 mln. Eur (2009 m.). Daugiau apyvartos kritimo nebuvo. Didžiausias kilimas buvo nuo 2011 m. (166,13 mln. Eur) iki 2016 m. (255,6 mln. Eur.) (žr. 27 pav.).



**27 pav. Didžiausių medienos pramonės baldų grupių (SBA, Vakarų medienos) įmonių apyvartos dinamika 2007-2016 m. (mln. Eur) (sudaryta autorės pagal: „Verslo žinių“ duomenys, 2017)**

Kadangi Libros grupei priklausanti įmonė „Boen Lietuva“ 2016 m. pateko į didžiausių Lietuvos pramonės bendrovių dešimtuką ir užėmė 9 vietą, tikslinga panagrinėti ir jos finansinius duomenis. Šią įmonę valdo Norvegijos parketo gamintoja „Boen“. 28 pav. matyti, kad didžiausias apyvartos šuolis fiksuojamas 2014–2016 metais. 2016 m. įmonė skaičiuoja 156,844 mln. Eur įplaukų už parduotą produkciją.



**28 pav. „Boen Lietuva“ apyvarta (tūkst. Eur) (sudaryta autorės pagal: „Verslo žinių“ duomenys, 2017; „Boen Lietuva“ pernai dirbo pelningai, 15 min. Verslo naujienos, 2017)**

Didėjanti apyvarta siejama su augančiais eksporto mastais. Paminėtina, kad net 94 proc. pagamintos produkcijos įmonė eksportavo į Kiniją, Vokietiją, Šveicariją, Estiją, Daniją, Norvegiją, Švediją, Didžiąją Britaniją, Lenkiją („Boen Lietuva“ pernai dirbo pelningai, 15 min. Verslo naujienos, 2017). Taigi, galima daryti prielaidą, kad prekių eksportas į kitas šalis – viena iš galimybių medienos pramonės įmonėms parduoti daugiau ir išlikti konkurencingoms.

Prie konkurencingumo didinimo prisideda ir strateginių tikslų numatymas. Kiekviena medienos pramonės įmonė, siekdama numatyti ateities planus, turi rengti strateginius planus, numatyti, kokių tikslų sieks ir kaip tobulins veiklą. Strateginio plano parengimui yra svarbu įvertinti jau esamą veiklą, finansinius rodiklius, numatyti, kiek darbuotojų reikės ateityje, kokių specialistų reikėtų įdarbinti, kokius mokymus surengti esamiems darbuotojams, siekiant patobulinti jų įgūdžius.

Strateginis planavimas LR Vyriausybės 2012 m. patvirtintoje Strateginio planavimo metodikoje apibūdinamas kaip „procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai vykdyti institucijos misiją, pasiekti numatytus tikslus ir rezultatus, veiksmingai panaudojant finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius“.

Strateginis planavimas medienos pramonės įmonėms gali padėti patenkinti besikeičiančius skirtingų poreikių vartotojų poreikius, racionaliau paskirstyti darbuotojų vaidmenis, atsakomybę,

organizuoti ir įvykdyti pokyčius, priimti tinkamiausius sprendimus, padidinti veiklos efektyvumą ir pasiekti konkurencinį pranašumą (Sudnickas, 2011).

Strateginiai tikslai padeda įmonėms siekti konkurencinio pranašumo ir didinti pardavimus. Pavyzdžiui, per devynis 2017 m. SBA grupės pardavimai išaugo 13 proc. lyginant su tuo pačiu praėjusių metų laikotarpiu, ir pasiekė 198,4 mln. Eur. Per 2017 m. SBA į savo valdomus baldų fabrikus ateityje ketina investuoti iki 19 mln. Eur ir tam turi numačiusi strateginius tikslus (žr. 25 lentelė).

25 lentelė. SBA grupei priklausančių įmonių finansiniai pasiekimai ir strateginiai tikslai (sudaryta autorės pagal: „Verslo žinių“ duomenys, 2017)

<b>Įmonė</b>	<b>Finansiniai 2016-2017 m. pasiekimai</b>	<b>Strateginiai tikslai</b>
„Klaipėdos baldai“	2017 m. per devynis mėnesius pardavimai išaugo 3 proc. Prognozuojama, per visus metus pradavimai išaugs iki 74 mln. Eur. (kai 2016 m. buvo 68 mln. Eur).	Investuojama ir toliau ketinama investuoti į technologinių procesų automatizavimą, kalibravimo linijos atidarymą, kuriama robotų sistema, kuri leis padidinti darbo pajėgumus. Ateityje toliau bus investuojama į darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, mokoma valdyti, dirbti su robotais.
„Šilutės baldai“	Per pirmuosius devynis 2017 m. mėnesius pajamos didėjo 15,6 proc. lyginant su 2016 m. Prie to prisidėjo atnaujintas medžio masyvo cechus.	Investuojama į automatizuotą naują lentų rūšiavimo liniją. Tai yra nauja galimybė atsisakyti fizinio darbo.
„Kauno baldai“	14 proc. išaugo pardavimas pagrindinėse įmonės rinkose – Olandijoje, Skandinavijoje ir kitose Vakarų Europos šalyse. Prie šių pasiekimų prisidėjo atnaujintas baldų dizainas, platus tekstilės asortimentas, gaminių pasirinkimo galimybės. Taip pat gerų rezultatų padeda siekti dirbanti kūrybinė grupė ir eksperimentinis padalinys, kuris kuria baldų kolekcijas.	Ketinama dalyvauti baldų parodose Danijoje, Belgijoje, pristatyti naujas kolekcijas ir tikimasi padidinti pardavimus šiose šalyse.

Visos SBA priklausančios įmonės ketina investuoti į gamybos plėtrą, gamybos automatizavimą ir taip didinti veiklos efektyvumą. „Verslo žinių“ duomenimis (2017), 2018 m. yra numatytos investicijos į Logistikos centro ir baldų komponentų gamyklą. Iki 2018 m. pabaigos planuojama netoli Klaipėdos pastatyti 28.000 kv. m. ploto sandėlį ir 12.000 kv. m. baldų komponentų gamyklą.

Kitos didesnės Vakarų medienos įmonių grupės strateginiai tikslai taip pat susiję su gamybos plėtros didinimu. Strateginiai tikslai susiję su veikla tiek Lietuvoje, tiek Baltarusijoje. Ketinama statyti naujus cechus, investuoti į darbuotojų mokymus, darbo sąlygų gerinimą, toliau vystyti socialiai

atsakingą veiklą. Artimiausiais strateginis planas – 210 mln. Eur investicijos į tris gamyklas ir logistikos centrą prie Klaipėdos, kur bus sukurta iki 800 naujų darbo vietų.

Geros sąlygos darbuotojams yra taip pat svarbi medienos pramonė įmonių strateginio planavimo dalis. Labai svarbu, kad Lietuvos medienos pramonės įmonėse dirbantys specialistai jaustųsi saugiai, jų interesai ir teisės būtų ginamos. Visa tai aktualu, nes patenkinti darbu ir jo sąlygomis darbuotojai gali padėti įmonėms siekti konkurencingų tikslų. Paminėtina, kad medienos pramonės įmonėse dirbančius darbuotojus vienija Lietuvos miško ir miško pramonės darbuotojų profesinių sąjungų federacija. Šiuo metu ji jungia 37 baldų, popieriaus bei miško pramonės įmonių profesines sąjungas, vienija apie 1700 narių. Remiantis Federacijos įstatais (2014), organizacija gina „profesinių sąjungų narius ir atstovauja darbuotojų profesinėms darbo, ekonominėms, socialinėms teisėms ir interesams, tenkina viešuosius interesus, vykdam visuomenei naudingą veiklą“.

Taip pat Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumo aspektu reikšminga darbe jau minėtos Lietuvos medienos pramonės įmonių asociacijos „Lietuvos mediena“ veikla. Organizacija vienija ir atstovauja medienos pramonės įmones, siekia didinti asociacijos narių konkurencingumą, tiria medienos rinką ir kt.

Strateginiu aspektu reikšmingas minėtos asociacijos „Lietuvos mediena“ vykdyti projektai, turintys ilgalaikę naudą medienos pramonės įmonių veiklai, atskiriems darbuotojams. 2007–2013 metais vykdytas projektas „Lietuvos medienos pramonės įmonių darbo našumo didinimas, keliant darbuotojų profesinę kvalifikaciją“, kurį dalinai finansavo ES. Šis projektas prisidėjo prie medienos pramonės įmonėse dirbančių darbuotojų kompetencijų tobulinimo, padėjo įmonėms siekti konkurencinio pranašumo. Įmonių vadovai, specialistai ir kiti darbuotojai turėjo galimybę pagilinti žinias, reikalingas naujų produktų kūrimui vietos ir tarptautinėse rinkose, įgyti gebėjimų, reikalingų prisitaikant prie įmonės reikmių, plėtros tikslų, pokyčių ir pan.

2014–2015 m. vykdytu projektu „Verslumo ir inovacijų paramos paslaugų plėtra“ siekta suburti ne tik šalies medienos pramonės įmonių, bet ir skirtingų savivaldybių, visuomenės atstovus. Jo metu projekto dalyviai gavo žinių apie inovatyvias paslaugas ir priemones, kurios galėtų atitikti konkrečių vietovių vartotojų poreikius.

2013–2015 m. vykdytas projektas „Socialinio dialogo skatinimas Lietuvos baldų, medienos ir popieriaus pramonės šakose“ buvo naudingas, nes jame dalyvavusios įmonės (AB „Kauno baldai“; AB „Akmena“; AB „Šilutės baldai“; SBA; UAB „Germanika“; AB „Klaipėdos baldai“; UAB „Visagino linija“; UAB „Baldai Jums“; AB „Klaipėdos kartonas“) gavo žinių apie teritorinių, šakų bei įmonių kolektyvinių sutarčių pasirašymą, darbų saugą, dvišalių tarybų steigimą, veiklos tobulinimo galimybes, kas yra naudinga veikiant ir dirbant konkurencinėje aplinkoje (ES parama. Lietuvos mediena, 2017).



### 4.3. Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumo didinimo kryptys: diskusiniai aspektai

Siekiant numatyti Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumo didinimo prielaidas, buvo tikslinga atlikti SSGG analizę, kuri leido įvertinti esamas problemas ir numatyti, kokios yra konkurencingumo didinimo galimybės ir su kokiais trukdžiais gali būti susiduriama. Ši analizė (žr. 26 lentelė) atlikta remiantis jau vykdytais ir teorinėje darbo dalyje aptartais tyrimais, medienos pramonės įmonių makro analize, taikyto M.E. Porter modelio rezultatais, kurie leidžia įvertinti įmonių pranašumus ir trūkumus.

26 lentelė. Lietuvos medienos pramonės įmonių SSGG analizė (sudaryta autorės)

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonių susijungimas į įmonių grupes (klasterizacija) padeda siekti žinomumo, konkurencinio pranašumo.</li> <li>• Lietuvoje yra daug žaliavinės medienos, kurią įmonės gali panaudoti produktų kūrimui.</li> <li>• Dvi medienos pramonės įmonės 2016 m. pateko į didžiausių Lietuvos pramonės bendrovių dešimtuką.</li> <li>• Didesnės įmonės skiria dideles investicijas veiklos pokyčiams, gamybos efektyvumo didinimui (nauji įrenginiai, didesnės sandėliavimo patalpos).</li> <li>• Įmonės gali pretenduoti į valstybės paramą investicijoms į veiklos plėtrą ir inovacijų diegimą.</li> <li>• Vidutinis darbuotojų darbo užmokestis medienos pramonės įmonėse kasmet auga.</li> <li>• Didėjant darbo užmokesčiui gyventojai gali daugiau išleisti ne pirmo būtinumo prekėms (tame tarpe ir baldams, įvairiems kitiems medienos gaminiams).</li> <li>• Lietuviškos kilmės medienos pramonės gaminių eksportas, nežymiai kritęs ekonominės krizės laikotarpiu, nuo 2011 m. liko stabilus ir kasmet auga.</li> <li>• Asociacija „Lietuvos mediena“ vykdo projektus, turinčius ilgalaikę naudą medienos pramonės įmonių veiklai, atskiriems darbuotojams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brangstančios vietos žaliavos.</li> <li>• Brangstant importuojamai medienai, popieriui, vietiniai gamintojai priversti didinti pagamintos produkcijos kainas.</li> <li>• Auga investicijos, kurių reikalauja naujų technologijų pritaikymas, gamybos automatizavimas, nauji darbo įrankiai.</li> <li>• Daugiausiai įmonių įsikūrę Vilniuje ir Kaune, šie miestai konkurencingesni, pritraukia daugiau investuotojų. Mažesnėms įmonėms sunkiau išsilaikyti rinkoje.</li> <li>• Rinkoje daug mažų įmonių, kurios negali skirti daug investicijų veiklos pokyčiams, plėtrai, vykdyti ilgalaikių ir didelės apimties eksporto užsakymų.</li> <li>• Įmonėse neskiriama dėmesio žmogiškųjų išteklių tobulinimui, neišvystyti darbuotojų pardavimo įgūdžiai, trūksta kitų kompetencijų (nuo užsienio kalbų, naudojimosi naujausiomis technologijomis mokėjimo iki gebėjimo optimizuoti gamybą, iniciatyviai siūlyti idėjas ir siekti sukurti kokybiškus gaminius).</li> <li>• Ne visose įmonėse efektyvinama gamyba.</li> <li>• Įmonėse per mažai tobulinami gamybos bei inovacijų, tyrimų, prekės ženklo vystymo procesai.</li> </ul>
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mažesniuose miestuose įsikūrusios įmonės gali ieškoti, kuo išsiskirti iš didesniuose miestuose esančių įmonių (pvz., pasiūlyti nauji medienos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kylančios medienos kainos, dėl kurių įmonės priverstos vis daugiau importuoti žaliavų.</li> </ul>

<p>gaminiai, sukurtas ir nuolat atnaujinamas savitas baldų asortimentas, naujos eksporto šalys, kt.).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tikslinga investuoti tiek į gamybos procesus (modernizuoti įrenginius ir kompiuterizuoti medienos apdirbimo technologijas).</li> <li>• Reikalingos investicijos į inovacinius sprendimus, rinkodarą (pasiūlyti ką nors naujo, neįprasto, daugiau reklamuotis, dalyvauti tarptautinėse parodose, pristatyti produkciją).</li> <li>• Reikalingos investicijos į žmogiškuosius išteklius, nuolatinį personalo kompetencijų tobulinimą.</li> <li>• Palaikyti ir kurti nuolatinius kontraktus su užsienio partneriais.</li> <li>• Didėjantis eksportas į Rusiją, tolimesnes Rytų šalis (pvz., Kinija).</li> <li>• Valstybės teikiama finansinė parama smulkiam ir vidutiniam verslui.</li> <li>• Maksimalus vartotojų poreikių ir lūkesčių tenkinimas.</li> <li>• Rengti strateginius planus, numatyti, kokių tikslų bus siekiama, kaip tobulinama veikla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nestabili makroekonominė situacija Lietuvoje, eksporto šalyse.</li> <li>• Nepalankūs Vyriausybės sprendimai medienos pramonės įmonių atžvilgiu.</li> <li>• Sumažėjusios eksporto apimtys dėl atsiradusių naujų konkurentų užsienio rinkose.</li> <li>• Nepalanki situacija susijusiame statybų sektoriuje, nekilnojamojo turto rinkoje.</li> <li>• Vartotojų perkamosios galios mažėjimas.</li> <li>• Didėjantys emigracijos mastai.</li> <li>• Kaimyninių šalių medienos pramonės konkurentų veiksmai varžantis dėl eksporto rinkų (pvz., įmonių Latvijoje, Estijoje, Lenkijoje).</li> </ul>
---	--

Įmonių veiklai neigiamos įtakos turi brangstančios vietinės ir importuojamos žaliavos, todėl jos yra priverstos didinti pagamintos produkcijos kainas. Atsiranda būtinybė investuoti į naujas technologijas, gamybą, siekiant išsilaikyti rinkoje, pasiūlyti naujų produktų ir palengvinti gamybos procesus. Tačiau ne visos įmonės turi tam finansinių lėšų. Kadangi daugiausiai įmonių įsikūrę Vilniuje ir Kaune, mažesnėms ir atokiau esančioms įmonėms sunkiau išsilaikyti rinkoje (didieji miestai konkurencingesni, pritraukia daugiau investuotojų). Silpnybės taip pat susijusios su per mažu dėmesiu žmogiškųjų išteklių tobulinimui.

Ateityje gali kilti didesnių sunkumų, jei dar kiltų medienos kainos, būtų nestabili makroekonominė situacija Lietuvoje, eksporto šalyse, sumažėtų vartotojų perkamoji galia, suprastėtų situacija statybų sektoriuje, nekilnojamojo turto rinkoje, kaimyninių šalių medienos pramonės konkurentai imtųsi aktyvesnių veiksmų, varžydami dėl eksporto rinkų.

Numatant Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumo didinimo kryptis tikslinga būtų ir toliau investuoti į naujas gamybos technologijas, darbuotojus, siekti maksimaliai tenkinti vartotojų poreikius, ieškoti, kuo išsiskirti iš didesniuose miestuose esančių įmonių, ieškoti naujų eksporto rinkų, kt. Taip pat tikslinga strategiškai planuoti ir numatyti, kaip įgyvendinti veiklos, padedančios pranokti konkurentus, perspektyvas. Konkurencingumo didinimo kryptys sietinos ir su valstybės finansine parama, kuri padėtų mažesnėms įmonėms plėtoti veiklą, diegti inovacijas, apmokyti darbuotojus dirbti su nauja įranga, technologijomis ir kt.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

- Išanalizavus Lietuvos medienos pramonės įmonių situaciją, konkurencines sąlygas ir problemas išaiškėjo, kad** baldai ir medienos gaminiai pastaraisiais metais yra vienos iš pagrindinių Lietuvos eksporto prekių. Tačiau ne visos įmonės sukūrusios sąlygas, padedančias siekti konkurencingumo. Probleminiai šios pramonės įmonių konkurencingumo aspektai susiję su nepakankamomis investicijomis į žmogiškųjų išteklių kompetencijų tobulinimą, inovacijų plėtrą, gamybos efektyvumą, tyrimus, prekės ženklo vystymą. Būdingas ilgalaikių kontraktų su užsienio partneriais neturėjimas, ne visos įmonės jungiasi į didesnes grupes. Taip pat problemų kyla, nes įmonės neužtikrintos dėl apsirūpinimo vietinėmis žaliavomis.
- Išanalizavus teorinius įmonių konkurencingumo vertinimo aspektus daromos šios išvados:**
  - konkurencingomis vadinamos tos įmonės, kurios geba pasiekti aukštus ilgalaikio augimo tempus, produktyvumo lygį ir likti versle, apsaugoti investicijas, gauti pajamas, pelnyti vartotojų lojalumą ir išlaikyti kompetentingus darbuotojus;
  - populiariausiu konkurencingumo vertinimo modeliu laikomas M. E. Porter modelis, veikiantis kaip sistema ir leidžiantis kompleksiškai įvertinti išteklių ir paklausos sąlygas, tiekimą ir su juo susijusias pramonės šakas, konkurencinius aspektus ir strategiją. Nors vertinant konkurencingumą naudojami ir tokie modeliai kaip Rolstado konkurencingumo vertinimo modelis, kuris remiasi finansinių rodiklių analize; K. Albrecht konkurencingumo vertinimo modelis, kuris skirtas įvertinti konkurencinę aplinką ir numatyti strateginius veiksmus; PwC modelis, kuris apima veiksnius lemiančius tiesioginę konkurenciją, tačiau šie minėti modeliai yra gana fragmentiški ir vertina tik tam tikras konkurencingumo dedamąsias.
- Atlikus Lietuvos medienos pramonės įmonių makro aplinkos analizę išaiškėjo, kad** 2009 m., ekonominės krizės laikotarpiu, palyginti su 2008 m., krentant BVP lygiui, krito ir medienos pramonės įmonių grupių apyvarta (2,7 proc.). Jei BVP lygis 2011–2013 m. išliko maždaug stabilus, o nuo 2014 m. kilo, tai matoma ir įmonių grupių apyvartoje, kuri nuo 2014 m. augo vidutiniškai iki 7 proc. Mažėjant nedarbo lygiui, augant darbo užmokesčiui augo infliacija. Jos augimui pastaraisiais metais turėjo įtakos didėjančios vartojimo prekių, paslaugų kainos. Medienos pramonės įmonių veiklai turėjo įtakos gyventojų emigracija, poreikiai (įsigyti medinių baldų, durų, grindų, langų ir jų priedų, kitų medienos gaminių), namų ūkių individualaus vartojimo išlaidos (po 2011 m. gyventojų išlaidos būsto apstatymui, namų ūkio įrangai ir kasdieninei namų priežiūrai kasmet augo). Siekdamas išlikti konkurencingomis įmonės turi laikytis jų veiklai aktualaus teisinio reglamentavimo, investuoti ir į technologines inovacijas. Valstybės parama investicijoms į įmonių veiklos plėtrą ir inovacijų diegimą nuo 2010 m. mažėja (vidutiniškai 3 proc. per metus).

#### **4. Įvertinus Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumą taikant M. E. Porter modelį daromos šios išvados:**

- esama situacija darbo rinkoje (auga užimtumo lygis, mažėja bedarbių), įmonių žmogiškieji ištekliai ir jų planavimas (darbuotojų skaičius medienos pramonės įmonėse 2017 m. sumažėjo 3,4 proc., lyginant su 2016 m., ypač medienos bei medienos ir kamštienos gaminių gamybos), investavimas į personalo mokymus padeda medienos pramonės įmonėms sėkmingai vykdyti veiklą, išnaudoti visas galimybes ir būti konkurencingomis. Mažėjant nedarbui, gerėjo didžiųjų medienos pramonės įmonių grupių apyvarta. Vidutinis darbuotojų darbo užmokestis medienos pramonės įmonėse kasmet auga (2011–2016 m. jis didėjo 48 proc.), tačiau dar atsilieka 5,6 proc. nuo vidutinio darbo užmokesčio šalies ūkyje;
- medienos gaminių paklausą, eksporto mastą sąlygojo bendra ekonominė situacija šalyje ir užsienyje, vartotojų perkamoji galia, kuri auga didėjant jų mėnesio darbo užmokesčiui. Tačiau neigiamos įtakos medienos pramonės įmonių gaminių paklausai turi kintančios pramonės produktų kainos, kurios auga. Brangstant importuojamai medienai, popieriui, vietiniai gamintojai priversti didinti ir jau pagamintos produkcijos kainas. Lietuviškos kilmės medienos pramonės gaminių (ypač baldų) eksportas, nežymiai kritęs ekonominės krizės laikotarpiu, nuo 2011 iki 2016 m. kasmet augo (nuo 0,1 iki 6 proc.);
- susiję ir aptarnaujantys sektoriai padeda medienos pramonės įmonėms išlikti konkurencingoje aplinkoje. Nuo 2013 m. daugėja transporto ir sandėliavimo įmonių, todėl atsiranda didesnė tikimybė medienos pramonės įmonėms rasti labiausiai tinkančias aptarnaujančias partneres. Taip pat sparčiai auga statyba užsiimančių ūkio subjektų vienetų skaičius, leistų statyti naujų gyvenamųjų pastatų skaičius. Tai turi įtakos medienos pramonės įmonėms, nes jos siūlo produktus, kurie reikalingi naujuose ar atnaujinamuose būstuose (nuo medinių grindų dangų, langų iki baldų, medinių virtuvės aksesuarų ir kt.);
- Lietuvos medienos pramonę sudaro daugiau kaip du tūkstančiai įmonių, užsiimančių medienos paruošimu ir popieriaus bei baldų, medinių namų gamyba, malkų bei kitų medienos pramonės gaminių ruošimu. Daugiausiai įmonių veikia didžiuosiuose Lietuvos miestuose (dažniausiai Vilniuje, Kaune). Lyginant pagal apskritis labiausiai skiriasi Vilniaus, Klaipėdos apskrityse veikiančių įmonių baldų ir durų, jų priedų gamybos apimtys. Konkurencinio pranašumo padeda siekti tai, kad didesnės medienos pramonės įmonės yra susijungusios į grupes. Daugiausiai darbuotojų dirba Libros, Vakarų medienos ir SBA grupėms priklausančiose medienos pramonės įmonėse. 2016 metais dvi medienos pramonės įmonės pateko į didžiausių Lietuvos pramonės bendrovių dešimtuką: 4 vieta – SBA baldų kompanija; 9 vieta – Boen Lietuva. Bendrai nagrinėjant didžiausių Lietuvos medienos pramonės baldų grupių (SBA, Vakarų medienos)

įmonių apyvartą išaiškėjo, kad apyvartos kritimą įmonės patyrė 2009 m., ekonominio nuosmukio metu, kai apyvarta krito 2,7 proc., lyginant su 2008 m. Daugiau apyvarta nebekrito ir nuo 2011 m. ji kasmet sparčiai augo vidutiniškai 7 proc. Prie tokio augimo prisideda strateginiai tikslai, kurie padeda įmonėms siekti konkurencinio pranašumo ir didinti pardavimus (planuojamos ir vykdomos investicijos į gamybos plėtrą, gamybos automatizavimą, darbuotojų mokymus).

**Numatant Lietuvos medienos pramonės įmonių konkurencingumo didinimo kryptis rekomenduojama:**

***Vyriausybės lygmeniu:***

- Užtikrinti valstybės paramą investicijoms į medienos pramonės įmonių veiklos plėtrą ir inovacijų diegimą.
- Didinti valstybės teikiamą finansinę paramą smulkiam ir vidutiniam verslui, susijusiam su medienos pramone. Tai svarbu, nes rinkoje daug mažų įmonių, kurios negali skirti daug investicijų veiklos pokyčiams, plėtrai, vykdyti ilgalaikių ir didelės apimties eksporto užsakymų.

***Verslą vienijančių organizacijų lygmeniu:***

- Skatinti įmones investuoti ir į technologines inovacijas.
- Suteikti reikalingos informacijos, konsultuoti, pateikti geruosius didesniųjų įmonių, priklausančių medienos pramonės įmonių grupėms, pavyzdžius (nuo strateginio tikslo iki įgyvendinimo).

***Įmonių lygmeniu:***

- Siekti efektyvinti gamybą (investuoti tiek į gamybos procesus (modernizuoti įrenginius ir kompiuterizuoti medienos apdirbimo technologijas), tiek į inovacinius sprendimus, pasiūlant ką nors naujo, neįprasto (pvz., nišinės, mažai konkurentų turinčios produkcijos gamyba).
- Skirti daugiau dėmesio žmogiškųjų išteklių tobulinimui, vystyti darbuotojų pardavimo įgūdžius, kitas kompetencijas (nuo užsienio kalbų, naudojimosi naujausiomis technologijomis mokėjimo iki gebėjimo optimizuoti gamybą, iniciatyviai siūlyti idėjas ir siekti sukurti kokybiškus gaminius).
- Mažesnėms įmonėms numatyti jungimosi į grupes galimybes, nes tai padeda siekti didesnio žinomumo, konkurencinio pranašumo.
- Skirti dėmesio rinkodaros procesams (daugiau reklamuotis, dalyvauti tarptautinėse parodose, pristatyti produkciją, palaikyti ir kurti nuolatinis kontraktus su užsienio partneriais).

- Ieškoti naujų eksporto rinkų (pvz., į tolimesnes Rytų šalis, kaip Kinija), nagrinėti kaimyninių šalių medienos pramonės įmonių veiksmus, produkciją ir t.t.
- Rengti strateginius planus, numatyti, kokių tikslų bus siekiama, kaip tobulinama veikla.

## LITERATŪRA

- Apie Europos Sąjungos politiką. Konkurencija (2014). Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras.
- Asociacijos „Lietuvos mediena“ narių veiklos rezultatai (2017). [žiūrėta 2017-09-25]. Prieiga per internetą [http://lietuvosmediena.lt/wp-content/uploads/2016/05/rodikliai2015\\_I.pdf](http://lietuvosmediena.lt/wp-content/uploads/2016/05/rodikliai2015_I.pdf)
- Aplinkosauga. Statistinių rodiklių analizė (2007). [žiūrėta 2017-11-07]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?theme=all#/>
- Atkinson, R.D. (2013). *Competitiveness, innovation and productivity: clearing up the confusion*. US: The Information Technology & Innovation Foundation.
- Atkinson, R.D., Ezell, S. J. (2012). *Innovation Economics: The Race for Global Advantage*. New Haven: Yale University Press, 2012.
- Baltuška, T., Toločka, E. (2015). Tarptautinės gamybos organizavimo galimybės stambiose Lietuvos baldų pramonės įmonėse. *Mechanika, medžiagų inžinerija ir pramonės inžinerija*, Nr. 7(6), p. 664-668.
- Bogatova J. (2016). Baltijos šalių jūros uostų veiklos ekonominis vertinimo modelis. *Regional Formation and Development Studies*, No. 1 (18), p. 7-22.
- BVP pirmasis įvertis, Lietuvos statistikos departamentas, 2017-10-30. [žiūrėta 2017-11-05]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=5424576>
- „Boen Lietuva“ pernai dirbo pelningai, 15 min. Verslo naujienos (2017). Liepos 6 d. publikacija [žiūrėta 2017-10-14]. Prieiga per internetą <https://www.15min.lt/verslas/naujiena/bendroves/boen-lietuva-pernai-dirbo-pelningai-663-831236>
- Crouch, C. (2016). *Abstract of 2006 OECD Territorial Reviews—Competitive Cities in the Global Economy*. OECD Territorial Reviews. France: Organisation For Economic Co-Operation And Development.
- Cann, O. (2016). What is competitiveness? World Economic Forum. Geneva [žiūrėta 2017-09-12]. Prieiga per internetą <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/>
- Čepinskis, J., Bendrotaitienė E. (2012). Lietuvos baldų pramonės pokyčiai ir tendencijos ekonominės krizės laikotarpiu. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, Nr. 6(1), p. 73-84.
- Čibinskienė, A., Pridotkienė, J. (2011). Įmonių konkurencingumo vertinimo pasienio regione specifika. *Vadyba*, Nr. 1(18), p. 7-14.

- Čižauskaitės-Butkaliuk, A. (2014). Žiniomis grįstos ekonomikos darnus vystymasis Lietuvoje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Nr. 4(36), p. 775–783.
- Dumčiuvienė, D., Meilienė, M., Snieška, V. (2005). Konkurencingumo ir sanglaudos ryšiai Europos Sąjungos politikos kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 13, p. 64-73.
- Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius, 2 red. *Valstybės žinios*, 1995-05-24, Nr. 43-1054; TAR 2014-08-01 i. k. 2014-10778.
- Eksporuotų ir importuotų prekių kainų pokyčiai. Oficialiosios statistikos portalas, 2017-10-25. [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=5423032>
- Eksporto ir importo struktūra pagal KN skyrius. Užsienio prekyba. Statistikos departamentas (2017) [žiūrėta 2017-11-15]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/uzsienio-prekyba1>
- ES parama. Lietuvos mediena (2017). [žiūrėta 2017-11-24]. Prieiga per internetą <http://www.lietuvosmediena.lt/es-parama/>
- Grublienė, V., Ambraziūnaitė, E., Venckevičė, L. (2014). Paslaugų kokybės sąsagos su AB „Lietuvos draudimas“ konkurencingumu. *Regional Formation and Development Studies*, No. 1 (11), p. 100-112.
- Gambetti, R., Graffigna, G. (2015). Value co-creation between the ‘inside’ and the ‘outside’ of a company: Insights from a brand community failure. *Marketing Theory*, No 15(2), pp. 155-178.
- Gamintojų parduotos pramonės produkcijos kainų pokyčiai. Lietuvos statistikos departamentas, 2017-10-10. [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=5379259>
- Grimsley, Sh. (2016) *How The Competitive Environment Affects Business: Examples & Importance*. Business Lesson Transcript. [žiūrėta 2017-10-02]. Prieiga per internetą <http://study.com/academy/lesson/how-the-competitive-environment-affects-business.html>
- Įmonių paieškos sistemos Info.lt duomenys (2017). [žiūrėta 2017-09-25]. Prieiga per internetą <https://www.info.lt/lt>
- Internetinio įmonių katalogo „Rekvizitai“ medžiaga (2017). [žiūrėta 2017-10-29]. Prieiga per internetą <https://rekvizitai.vz.lt/>
- Jucevičius, R. (2009). *Lietuvos baldų gamybos sektoriaus konkurencingumo studija: taikomas mokslinis darbas*. Kaunas: Lietuvos ekonominės plėtros agentūra.
- Jurevičienė, D., Kamarova, A. (2010). Darbuotojo konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 11(2), p. 124-133.



- Kokemuller, N. (2015). *What Are Internal & External Environmental Factors That Affect Business?* Hearst Newspapers, LLC. [žiūrėta 2017-09-20]. Prieiga per internetą <http://smallbusiness.chron.com/internal-external-environmental-factors-affect-business-69474.html>
- LR konkurencijos įstatymas. *Valstybės žinios*, 1999-04-02, Nr. 30-856; 2017-01-12, TAR 2017-01-18.
- LR akcinių bendrovių įstatymas. *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 123-5574; TAR, 2015, Nr. 2015-19173.
- Liučvaitienė, A., Peleckis, K. (2011). Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo ir vertinimo teoriniai modeliai ir jų taikymo galimybės. *Contemporary Issues In Business, Management and Education*, Nr. 15, p. 195-2010.
- Lekavičienė, D., Juščius, V. (2006). Finansinių rodiklių panaudojimas įmonių konkurencingumo rinkoje vertinimui. *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos*, Nr. 1, p. 116-121.
- Latruffe, L. (2010). *Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and Agri-Food Sectors*. France: Rennes.
- Lietuvos makroekonominė apžvalga. 2017 m. I pusmetis. Lietuvos pramoninkų konfederacijos leidinys, 2017-08-14.
- Lietuvos medienos pramonės įmonių asociacijos „Lietuvos mediena“ įstatai (2012), liepos 25 d. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <http://www.lietuvosmediena.lt/wp-content/uploads/2016/05/istatai.pdf>
- Lietuvos ekonomikos apžvalga, 2016 m. gruodžio 7 d. [žiūrėta 2017-09-24]. Prieiga per internetą [http://www.lpk.lt/wp-content/uploads/2016/12/Lietuvos\\_ekonomikos\\_apzvalga\\_LPK\\_20161207.pdf](http://www.lpk.lt/wp-content/uploads/2016/12/Lietuvos_ekonomikos_apzvalga_LPK_20161207.pdf)
- Lietuvos makroekonomikos apžvalga. SEB bankas (2017). Nr. 65 [žiūrėta 2017-11-21]. Prieiga per internetą [https://www.seb.lt/sites/default/files/web/document/lietuvos\\_makroekonomikos\\_apzvalga/lma\\_65.pdf](https://www.seb.lt/sites/default/files/web/document/lietuvos_makroekonomikos_apzvalga/lma_65.pdf)
- LPK 2017 m. I pusmečio Lietuvos prekių eksporto apžvalga, 2017 [žiūrėta 2017-09-24]. Prieiga per internetą <http://www.lietuvosmediena.lt/wp-content/uploads/2017/08/2017-m.-I-pusme%C4%8Dio-eksporto-ap%C5%BEvalga.pdf>
- Lietuvos miško ir miško pramonės darbuotojų profesinių sąjungų federacijos įstatai. Priimti Federacijos VIII- tame suvažiavime, 2014 m. spalio 16 d. [žiūrėta 2017-11-08]. Prieiga per internetą <http://www.lmpf.lt/lmpf-istatai/>

- Mickevičienė, M. (2011). Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis. *Business systems and economics*, No. 1 (1), p. 8-22.
- Meilienė, E., Snieška, V. (2010). Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatose. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 31, p. 119-132.
- Medienos sektoriaus studija. Darbuotojų ir jų kvalifikacijos kaitos prognozių tyrimo ataskaita (2008). Vilnius: Profesinio mokymo metodikos centras.
- Morkevičius, A. (2012). *Medienos sektorius: trijų 2012 m. ketvirčių gamyba*. Lietuvos miškų savininkų asociacija. [žiūrėta 2017-09-02]. Prieiga per internetą <https://forest.lt/go.php/lit/3/4050>
- Mitkutė, G., Nagreckaitė, L. (2005). *Konkurencingumo tyrimo modelių analizė*. Konferencijos „Mūsų socialinis kapitalas – žinios“, medžiaga, p. 15-22. [žiūrėta 2017-09-07]. Prieiga per internetą [http://www.elibrary.lt/inf\\_res4.phtml?id=1265](http://www.elibrary.lt/inf_res4.phtml?id=1265).
- Medienos ir medienos gaminių sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija NVS šalims (2014). Vilnius: Ekonominės konsultacijos ir tyrimai [žiūrėta 2017-09-07]. Prieiga per internetą [http://www.lvk.lt/uploads/File/Asistentas1GS/28Mediena\\_NVS.pdf](http://www.lvk.lt/uploads/File/Asistentas1GS/28Mediena_NVS.pdf)
- Medienos pramonės įmonių interneto svetainių medžiaga (2017) [žiūrėta 2017-11-14]. Prieiga per internetą <http://www.kaunobaldai.lt/>; <http://www.klaipedosbaldai.lt/>; <http://www.sba.lt/>; <http://www.bacgroup.lt/lt/amg>; <http://www.bacgroup.lt/lt/usg>; <http://www.bacgroup.lt/lt/ump>
- Mack, S. (2016). *What Is the Meaning of Competitive Environment?* Hearst Newspapers, LLC. [žiūrėta 2017-09-20]. Prieiga per internetą <http://smallbusiness.chron.com/meaning-competitive-environment-24981.html>
- Martin, M. (2017). *Porter's Five Forces: Analyzing the Competition*. Business News Daily, June 26 [žiūrėta 2017-09-20]. Prieiga per internetą <http://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html>
- Nacionalinė miškų ūkio sektoriaus plėtros 2012–2020 metų programa. *Valstybės žinios*, 2012-05-30, Nr. 61-3058.
- Porter, M.E., Delgado, M., Ketels Ch. Et al. (2009). *Moving to a New Global Competitiveness Index*. The Global Competitiveness Report . World Economic Forum.
- Pearson, M., Theofilou, B. (2017). *Formula Won: A New Way To Measure Corporate Competitiveness*. USA: Accenture Strategy.
- Porter, M. E. (1990). *Competitive advantage of nations*. London, 1990. [žiūrėta 2017-09-07]. Prieiga per internetą <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Pagrindiniai rodikliai. Oficialiosios statistikos portalas (2017) [žiūrėta 2017-10-28]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/pagrindiniai-salies-rodikliai>

- Pramonė. Oficialios statistikos portalas (2017) [žiūrėta 2017-11-11]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/documents/10180/3329771/Pramone.pdf/cb13dc05-b2ac-48dd-a509-6446d88d2f5f?version=1.2>
- Ragelskaja E., Korsakienė R. (2011). Integruotasis požiūris į konkurencinį pranašumą. *Verslas XXI amžiuje*, Nr. 3(4), p. 70–75.
- Rodiklių duomenų analizė. Oficialiosios statistikos portalas, 2017 [žiūrėta 2017-10-28]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?theme=all#/>
- Rodikliai. Oficialiosios statistikos portalas (2017). [žiūrėta 2017-09-25]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?hash=41973958-32ed-48c1-81f1-c2f347073115#/>
- Redman, B. (2016). *Examples of Competitive Environment*. Hearst Newspapers, LLC. [žiūrėta 2017-09-20]. Prieiga per internetą <http://smallbusiness.chron.com/examples-competitive-environment-31598.html>
- Strateginio planavimo metodika. *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 122-6140.
- Staškevičiūtė, I., Neverauskas, B. (2008). Konkurencinė įžvalga smulkiajame versle. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 15 (4), p. 157-164.
- Sudnickas T. Strateginio valdymo problemos Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2011, Nr. 2(22), p. 108-113.
- Statyba. Oficialiosios statistikos portalas (2017) [žiūrėta 2017-11-07]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?theme=all#/>
- Skelbimų portalas paslaugos.lt (2017) [žiūrėta 2017-11-24]. Prieiga per internetą <https://paslaugos.lt/statybines-medienos-gamintojai>
- Šeputienė, J., Brazauskienė, K. (2013). Lietuvos konkurencingumo pokyčių vertinimas Europos Sąjungos šalių kontekste. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1 (29), p. 30–37.
- Veikiančių ūkio subjektų duomenys. Oficialiosios statistikos portalas (2017) [žiūrėta 2017-11-17]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?theme=all#/>
- „Verslo žinių“ duomenys (2017) [žiūrėta 2017-11-24]. Prieiga per internetą <http://www.vz.lt/pramone#ixzz4zj3GpkSd> <https://www.vz.lt/vadyba/is-tarnybos-i/2017/11/28/misiunas-perima-vadovavima-sba-baldu-verslui#ixzz4zjLznBl7>
- Zhou, J. (2017). Competitive Bundling. *Econometrica*, Vol. 85, No. 1, pp. 145–172.
- Žitkus, L., Mickevičienė, M. (2013). Konkurencingumas kaip regiono plėtros siekinys. *Viešojo politika ir administravimas*, T. 12, Nr. 3, p. 430–441.