

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Eglė Sabaliauskienė**

**ĮMONĖS KONKURENCINGUMO DIDINIMAS DIVERSIFIKUOJANT  
VEIKLĄ**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė Dr. Asta Daunorienė**

**KAUNAS, 2017**

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

ĮMONĖS KONKURENCINGUMO DIDINIMAS DIVERSIFIKUOJANT  
VEIKLĄ

Įmonių valdymas (kodas 621N22001)

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**.....

Eglė Sabaliauskienė, VMVL-6 gr.

2017 m. gruodžio 19 d.

**Vadovė** .....

Dr. Asta Daunorienė

2017 m. gruodžio 19 d.

**Recenzentas** .....

Prof. Sigitas Vaitkevičius

2017 m. gruodžio 19 d.

**KAUNAS, 2017**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Eglė Sabaliauskienė

---

Įmonių valdymas (kodas 621N22001 )

---

„Įmonės konkurencingumo didinimas diversifikuojant veiklą“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2017 m. gruodžio 19 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Eglės Sabaliauskienės**, baigiamasis magistro darbas tema „Įmonės konkurencingumo didinimas diversifikuojant veiklą“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir 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)*

Eglė, Sabaliauskienė. Enhancing Firm's Competitiveness Through Activities Diversification.–Master's Final Thesis in Enterprises Management / dr. Asta Daunorienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology. Social Science: 03S Management and Administration  
Key words: *competitiveness, the competitiveness of firms, diversification*.  
Kaunas, 2017. 79 p.

## SUMMARY

The competitiveness was relevant always, and its concept is understood in a very diverse way. Competitiveness relates to the organization's ability to respond to market developments and to maintain its market position. It contributes to the creation and distribution of the company's value, affects the economic changes in the market, region or product sector, in which the company occupies a certain part. The pursuit of competitiveness must not be a one-time phenomenon, but a strategy must be well thought out. One of the ways of increasing competitiveness is the diversification of activities. The main diversification objectives are increasing profitability, reducing risk by increasing capital, increasing the competitiveness of the company and the entire economy.

**Relevance of the topic.** Under competitive conditions, businesses face a variety of problems. The emergence of new competitors leads to a loss of competitive advantage in the market. It is important for executives to understand what are the possible factors of enterprise competitiveness, enhancement measures, which additional activities the company can gain competitive advantage.

**Working object.** Improving the competitiveness of the company.

**Work objective.** To investigate the possibilities of increasing the competitiveness of company in diversifying activities. To submit the factors of increasing the competitiveness of enterprises, methods, models and strategies of competitiveness.

**Results of work.** To assess the prospects for the company's competitiveness by diversifying activities.

# TURINYS

Paveikslų sąrašas .....	6
Lentelių sąrašas .....	7
ĮVADAS .....	8
1. ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO VEIKLOS DIVERSIFIKAVIMU PROBLEMOS ANALIZĖ .....	10
2. TEORINIAI KONKURENCINGUMO IR DIVERSIFIKAVIMO SPRENDIMAI .....	18
2.1. Konkurencingumo teoriniai aspektai .....	18
2.1.1. Konkurencingumo samprata .....	18
2.1.2. Konkurencingumo didinimo veiksniai .....	22
2.1.3. Konkurencingumo vertinimo metodika .....	24
2.2. Diversifikavimo koncepcija .....	30
2.2.1. Diversifikavimo samprata ir tikslai .....	30
2.2.2. Diversifikavimo strategijos klasifikavimas .....	33
2.2.3. Diversifikavimo matavimas .....	39
2.2.4. Įmonės konkurencingumo didinimo diversifikuojant veiklą teorinis modelis .....	42
3. TYRIMO METODOLOGIJA .....	44
4. VIEŠOJO MAITINIMO ĮMONĖS KONKURENCINGUMO DIDINIMAS VEIKLOS DIVERSIFIKAVIMU TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA .....	47
4.1. Viešojo maitinimo įmonės veiklos pristatymas .....	47
4.2. Viešojo maitinimo įmonės vidinės ir išorinės aplinkos analizė .....	49
4.3. Viešojo maitinimo įmonės finansinė analizė .....	59
4.4. Viešojo maitinimo įmonės konkurencingumo didinimas veiklos diversifikavimu pagrindimas.....	64
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	72
LITERATŪRA .....	73
PRIEDAI .....	80

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Konkurencingumo perspektyvos .....	19
2 pav. Skirtingų konkurencingumo lygmenų sąsajos .....	20
3 pav. Konkurencingumas Lietuvos įmonėse .....	23
4 pav. M. E. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis .....	26
5 pav. Modifikuotas konkurencinių jėgų modelis .....	27
6 pav. Konkurencingumo pagrindinės strategijos .....	28
7 pav. Įmonės veiklos diversifikavimas .....	34
8 pav. Įmonių diversifikavimo laipsnio matavimas remiantis Wrigley koncepcija.....	40
9 pav. SR mato formulė .....	40
10 pav. Įmonių veiklos diversifikacijos rodiklių sistema .....	41
11 pav. Konkurencingumo didinimo diversifikuojant veiklą teorinis modelis .....	42
12 pav. Tyrimo atlikimo eiga .....	44
13 pav. Viešojo maitinimo įmonės prekinio ženklo logotipas .....	47
14 pav. Viešojo maitinimo įmonės darbuotojų organizacinė struktūra.....	48
15 pav. Viešojo maitinimo įmonės išskirtinių produktų logotipai .....	48
16 pav. Viešojo maitinimo įmonės veiklą įtakančių veiksnių scematiškas išdėstymas .....	55
17 pav. Grafinis viešojo maitinimo įmonės įtakančių veiksnių rangavimas.....	56
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	65
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių .....	66
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal viešojo maitinimo įmonės žinomumo šaltinius .....	66
21 pav. Maitinimo įmonės pasirinkimo veiksnių svarba.....	67
22 pav. Viešojo maitinimo įmonės konkurencinis pranašumas .....	67
23 pav. Karčemos duonos pardavimai 2015 m.-2017 m.....	68
24 pav. Karčemos gira pardavimai 2015 m.-2017 m .....	68
25 pav. Viešojo maitinimo įmonės konkurencingumo privalumai lyginant su konkurentais ....	69
26 pav. Viešojo maitinimo įmonės konkurencingumo didinimo priemonės .....	69

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pasaulio ekonomikos forumo PKI sandara.....	11
2 lentelė. Lietuvos ir kai kurių pasaulio šalių reitingo pagal BKI kitimas 2010m. - 2017m .....	11
3 lentelė. Konkurencingumo tyrimų kryptys 2010m.-2017m.....	12
4 lentelė. Diversifikacijos tyrimų kryptys 2010m.- 2017m. ....	15
5 lentelė. Konkurencingumo didinimo veiksniai .....	23
6 lentelė. Konkurencinių strategijų santykis .....	29
7 lentelė. Maitinimo ir gėrimų teikimo veiklos įmonių maitinimo vienetų skaičius ir maitinimo vienetų skaičius .....	52
8 lentelė. Viešojo maitinimo įmonės veiklą įtakoiantys veiksnių tarpusavio ryšių matrica .....	54
9 lentelė. Veiksnių aktyvumas ir pasyvumas .....	55
10 lentelė. Viešojo maitinimo įmonės SSSG analizė .....	57
11 lentelė. Tows matrica .....	58
12 lentelė. Viešojo maitinimo įmonės rodiklių duomenys.....	61
13 lentelė. Bendrojo pardavimo pelningumo pasikeitimo veiksnių skaičiavimas.....	61
14 lentelė. Viešojo maitinimo įmonės 2016m. duomenys .....	64

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Konkurencingumo tema buvo aktuali visais laikais, tačiau apie konkurencingumą šiandien kalbama vis plačiau. Konkurencingumas susijęs su įmonės gebėjimu reaguoti į rinkos pokyčius, bei išlaikyti savo pozicijas rinkoje. Jis prisideda prie įmonės vertės kūrimo ir pasiskirstymo, turi įtakos ekonomikos pasikeitimams rinkoje, regione ar produkto šakoje, kurioje įmonė užima tam tikrą dalį. Konkurencinga įmonė sugeba nepalūžti, geba įveikti strateginių sunkumų barjerus. Taip pat sugeba išlaikyti konkurencingumą, ir atsiradus konkurentams, konkurencingumą netgi didinti.

Įmonės, reaguodamos į konkurencingos aplinkos pokyčius, gauna geresnį pelną. Veikdamos konkurencinėje aplinkoje, sunkina kitų įmonių veiklą ir kas kart žengia vienu žingsniu į priekį nei kitos įmonės.

Kiekvienas verslo objektas gali varžytis siekiant pranokti konkurentus. Kaip išsikeltų konkurencinių tikslų pasiekti sprendžia įmonių vadovai, kurie turi negailėti laiko ir lėšų konkurencingumo strategijai įgyvendinti. Konkurencingumo didinimo siekimas skatina įmones siūlyti kokybiškesnes prekes ar paslaugas, plėsti veiklą, sekti technologines naujoves, diegti inovacijas, motyvuoti darbuotojus produktyvesniam darbų atlikimui

Konkurencingumo siekimas neturi būti vienkartinis reiškinys, tačiau privalo būti gerai apgalvota ilgalaikė strategija. Vienas iš konkurencingumo didinimo būdų yra veiklos diversifikacija. Jos pagrindiniai tikslai yra kapitalo ir pelningumo didinimas, rizikos mažinimas, įmonės ir visos šalies ūkio konkurencingumo didinimas.

Tačiau, reikia pripažinti, kad įmonės, kurios turi potencialo ir galimybių, ne visada turi žinių, ryžto ir drąsos organizuoti pokyčius konkurencingumo didinimui.

**Darbo problema.** Įmonių išskirtinumas yra gyvybiškai svarbus, nes konkurencija Lietuvoje labai didelė. Konkurencinėmis sąlygomis įmonės susiduriama su įvairiomis problemomis. Jos turi priimti sprendimus kaip išsaugoti turimus klientus, užimamą rinkos dalį, kaip padidinti įmonės efektyvumą, užtikrinti augimą, kokius naujus produktus, paslaugas pasiūlyti kad ateityje išliktų patraukliomis klientui ir labiau konkurencingomis įmonėmis. Taigi įmonių vadovams yra svarbu suvokti kokios yra galimos įmonės augimo strategijos, veiklos diversifikavimo būdai ir konkurencingumo didinimo priemonės.

**Darbo objektas.** Viešojo maitinimo įmonės konkurencingumo didinimas.

**Darbo tikslas** – įvertinti viešojo maitinimo įmonės konkurencingumo didinimo perspektyvas diversifikuojant veiklą.

**Darbo uždaviniai:**

- pateikti konkurencingumo didinimo diversifikuojant veiklą problemos analizę;



- atskleisti konkurencingumo ir diversifikacijos koncepciją mokslinėje literatūroje, pateikti įmonių konkurencingumo didinimo diversifikuojant veiklą modelį;
- parengti tyrimo metodologiją;
- pagrįsti įmonės konkurencingumo didinimo perspektyvas diversifikuojant veiklą.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro keturios struktūrinės dalys – skyriai.

Pirmajame skyriuje pateikiama diversifikavimo įtaka įmonių konkurencingumo didinimui problemos analizė.

Antrajame skyriuje nagrinėjama konkurencingumo ir diversifikavimo samprata, išskiriami konkurencingumo didinimo veiksniai, pateikiama konkurencingumo vertinimo metodika, ištiriami diversifikacijos tikslai, strategijos, matavimas. Pateikiamas įmonės konkurencingumo didinimo diversifikuojant veiklą teorinis modelis.

Trečiajame skyriuje pateikiama tyrimo metodologija.

Ketvirtame skyriuje aprašomi tyrimo rezultatai.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, naudota literatūra, priedai. Darbą sudaro 79 psl.

Rašant darbą buvo remtasi moksliniais šaltiniais, kuriuos sudarė: mokslinės (mokomosios) knygos ir moksliniai straipsniai lietuvių ir užsienio kalbomis.

**Darbo atlikimo metodika.** Taikyti informacijos rinkimo ir tyrimo metodai: mokslinės literatūros sisteminė, lyginamoji, įmonės atvejo analizė. Tiriamojoje dalyje taikytas anketinės apklausos, duomenų sisteminimo analizė bei grafinis duomenų atvaizdavimas.

# 1. ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO DIDINIMO VEIKLOS DIVERSIFIKAVIMU PROBLEMOS ANALIZĖ

Rinkos ekonomikos sąlygomis konkurencija yra neišvengiama kiekvienoje šalyje. Vienas iš pagrindinių valstybės tikslų yra užtikrinti ekonomikos augimą, aukštą šalies gyventojų pragyvenimo lygį, bei sudaryti sąlygas vystyti verslą. Tinkamas konkurencinių sąlygų sudarymas įmonėms gali įtakoti aukštą šalies išsivystymo lygį.

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą konkurencijos politika užtikrina teisingą konkurencinės rinkos suvokimą. Siekiama sukurti taisykles, kurios užtikrintų, kad vartotojai naudotųsi konkurencinės aplinkos pranašumais.

Konkurencijos politika kontroliuoja įmonių sąžiningą konkurencinį varžymąsi tarpusavyje, kuris didinant verslumą, našumą, vartotojams suteikiant didesnę galimybę rinktis, sumažint kainas bei gerinant gaminių kokybę.

Lietuvos konkurencijos taisyklių laikymąsi užtikrina Europos Sąjungos konkurencijos taryba kartu su Lietuvos konkurencijos taryba. Šios institucijos privalo užtikrinti konkurencijos teises kiekvienai įmonei, vienodų standartų taikymą, tuo pačiu kartu rūpinasi, kad būtų diegiamos inovacijos ir plėtojama mažų įmonių veikla.

Konkurencingumo didinimas, kuris susijęs su geresne gyvenimo kokybe, užimtumo didėjimu, gyventojų pajamų augimu yra svarbus šalies prioritetas. Šalies konkurencingumą lemia jos ūkio sektorių, ir juos veikiančių įmonių konkurencingumas.

Lietuvos statistikos departamentas pateikia Pasaulio ekonomikos forumo įvertintus bendrus pasaulio šalių konkurencingumo indeksus. Bendras konkurencingumo indeksas (BKI) yra išvestas konkurencingumo vertinimo rodiklis, kuris apima skirtingus parametrus. Pasaulio konkurencingumo indeksas apskaičiuojamas pagal dvylika svarbių sričių, vadinamomis „kolonomis“ (žr.1 lentelę).

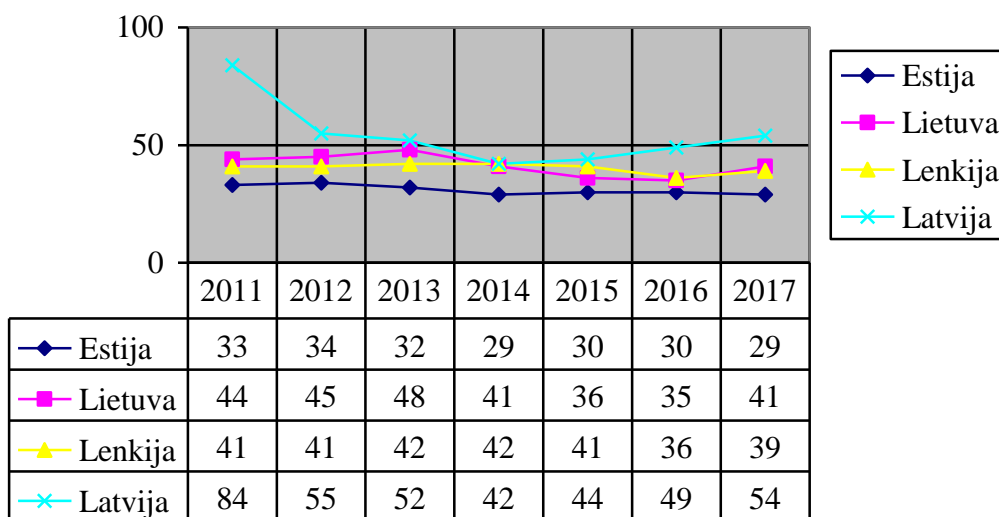
“BKI apima 12 „kolonų“ svarba ir įtaka skiriasi nuo vertinamos šalies išsivystymo lygio. Šalyse, kurios remiasi pigia darbo jėga ir žaliavų gamyba bei apdirbimu, konkurencingumui didelę įtaką daro institucijų darbo kokybė, infrastruktūros išvystymas, makroekonominės aplinkos stabilumas, visuomenės sveikatos lygis bei pradinio išsilavinimo mastas bei kokybė. Šalies ekonomikai vystantis, kyla darbo užmokesčio lygis, taigi naudojami vis efektyvesni verslo procesai, o gaminamų prekių ir teikiamų paslaugų kokybė auga, patys produktai darosi vis kompleksiškesni. Aukštesnis išsilavinimas įgyja vis daugiau svarbos, vis daugiau dėmesio skiriama prekių rinkos dydžiui ir efektyvumui, darbo ir finansų rinkoms, gebėjimui pritaikyti ir naudotis naujausiomis prieinamomis technologijomis“ (Jancoras ir kt., 2014, p. 14).

Pasaulinis konkurencingumo indeksas		
Subindeksas 1 Pagrindiniai reikalavimai	Subindeksas 2 Našumą skatinantys veiksniai	Subindeksas 3 Inovacijų ir kompleksiniai veiksniai
1 kolona – institucijos; 2 kolona - infrastruktūra; 3 kolona - makroekonominė aplinka; 4 kolona - sveikatos apsauga ir pradinis išsilavinimas.	5 kolona -aukštesnysis išsilavinimas ir profesinis mokymas; 6 kolona - prekių rinkos efektyvumas; 7 kolona - darbo rinkos; 8 kolona - finansų rinkos vystymasis; 9 kolona - technologinis pasirengimas; 10 kolona - rinkos dydis.	11 kolona - verslo išprusimas; 12 kolona - inovacijos.
<b>Gamybos veiksniais paremta ekonomika</b>	<b>Produktyvumo didinimu paremta ekonomika</b>	<b>Inovacijomis paremta ekonomika</b>

Statistikos departamentas pateikia, kad Lietuva 2017m. pagal BKI užima 41 vietą iš 137 vertinamų šalių (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Lietuvos ir kai kurių pasaulio šalių reitingo pagal BKI kitimas 2010m.- 2017m.

(<https://www.stat.gov.lt>)



Lietuva pagal pagrindinių reikalavimų subindeksą užima 34 vietą. Aukščiausiai įvertinta subindekso sritis – makroekonominė aplinka, prasčiausiai įvertinta Lietuvos institucinė. Džiugu, kad 40 vietą užėmė Lietuva pagal našumą skatinančių veiksnių indeksą. Aukščiausiai įvertintos subindekso sritys: aukštojo mokslo, profesinio mokymo ir technologinė parengtis. Prasčiausiai vertinamos: rinkos dydis, darbo rinkos veiksmingumas ir finansų rinkos plėtra.

17,6 proc Lietuvos verslininkų mano, kad labiausiai verslo plėtrai, trukdo 17,6 proc. mokesčių dydžiai. 15,6 proc. teigia, kad trukdo neefektyviai dirbanti valstybės biurokratija, o ribojantys darbą reglamentai apsunkina 13,2 proc lietuvių. Mokesčių reguliavimą kaip trukdį verslui įvardijo 11,7 proc. apklaustų Lietuvos verslininkų, 9,7 proc. įvardijo nepakankamai kvalifikuotą darbo jėgą ir 4,6 proc. – korupciją.

Šalies ekonomikos plėtrai ir nacionaliniam konkurencingumui pasaulinėje rinkoje didelę įtaką daro rinkos dalyvių augimas, jų prisitaikymas prie besikeičiančių konkurencijos sąlygų. Todėl šiandien įmonėms, šalies rinkos dalyviams, svarbu tinkamai pasirinkti augimo strategijas, kurti, plėstis ir didinti įmonių konkurencingumą.

Siekiant plačiau įvertinti pasirinktos, įmonių konkurencingumo didinimo diversifikuojant veiklą, temos aktualumą mokslinėje literatūroje teoriniu lygmeniu buvo atlikta bibliografinė 2010 m.-2017 m. eLABA paieška bei išplėsta tarptautiniu mastu mokslinių leidinių duomenų bazėse EBSCO, Web of Science Core Collection bei mokslo žurnaluose Emerald Management eJournals, Collection, Sage Journals.

Kiekvienais metais mokslinėje literatūroje pasirodo teorinių darbų ir empirinių tyrimų, kurie įvairiais pjūviais analizuoja ir vertina įtaką konkurencingumui. 2010m. - 2015m. mokslinėje literatūroje labai svarus Neverauskaitės (2016), Žitkaus ir Mickevičienės 2013, Butkaus ir Masullo (2016), Ginevičiaus ir Krivkos (2010), Juceviciaus, Vitunskienės ir Šajevos (2010), Navicko (2013), Liučvaitienės ir Peleckio (2011), Čibinskienės (2012), Cetindamar & Kilitcioglu, (2013), Činčikaitės ir Janeliūnienės (2010), Stankevičiūtės ir Čiarnienės (2015) ir kitų autorių mokslinių darbų indėlis nagrinėjant konkurencingumo problemą. Jie konkurencingumą analizuoja kaip verslumo ir konkurencingumo procesų, regiono, miestų, pramonės lygmeniu, prekės ženklo konkurencingumą kliento požiūriu, įmonių konkurencingumą žinių ekonomikos sąlygomis, elektroninio verslo konkurencingumą, pateikia ekonomikos konkurencingumo valdymo modelius (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Konkurencingumo tyrimų kryptys 2010m.- 2017m. (sudaryta autorės)

<b>Konkurencingumo tyrinėjimo kryptis</b>	<b>Autorius/metai</b>	<b>Apibendrinimas</b>
Verslumo ir konkurencingumo procesų sąveikos analizė.	Neverauskaitė (2016)	„Šalies ar regiono konkurencingumą lemia daugybė tarpusavyje susijusių ir vienas kitą įtakojančių veiksnių. Vertinant šalies konkurencingumą verslumo aspektu argumentuotai įvertinti įvairūs veiksnių atrankos ir integravimo į bendrą šalies konkurencingumo vertinimo sistemą variantai“( Neverauskaitė, 2016, p. 56).
Konkurencingumas-	Žitkus ir	„Regiono konkurencingumu veikiau reikėtų laikyti jo

regiono plėtros siekinys.	Mickevičienė (2013)	(regiono) gebėjimą geriau išnaudoti šiuos požymius pranašumui prieš konkurentus įgyti, o pačius požymius – konkurencingumo šaltiniais“ (Žitkus, Mickevičienė, 2013, p. 438).
Prekės ženklo konkurencingumas kliento požiūriu.	Butkus ir Masullo (2016)	„Prekės ženklo konkurencingumas įeina į prekės, kainos ir bendrovės, turinčios didesnę konkurencinio pranašumą. Prekės ženklą, gali parduoti už didesnę kainą, kontroliuodamos kitus aiškius veiksnius, įtakojančius kainą. Darbe pristatomas klasikinis linijinės regresijos modelis“ (Butkus, Masullo, 2016, p. 76).
Įmonės integruotos konkurencinės strategijos modelis oligopolinėje rinkoje.	Ginevičius ir Krivka (2010)	„Integruota konkurencinė strategija, suprantama kaip suderintas rinkinys vienu metu arba nuosekliai taikomų dalinių (detaliųjų) konkurencinių strategijų, nukreiptų į įmonės vidinius ir išorinius konkurencingumo veiksnius, turinčius įtakos įmonės strateginei pozicijai ir veiklos rezultatams. Darbe pateikiamas strateginis modelis“ (Ginevičius, Krivka, 2010, p. 89).
Lietuvos maisto produktų gamybos pramonės konkurencingumas.	Jucevicius, Vitunskienė ir Šajeva (2010)	„Konkurencingumas kaip pramonės (šalies ūkio ) sektoriaus savybė, parodo ši sektorių sudarančių įmonių gebėjimą parduoti savo prekę (darbą, paslaugą) rinkoje, kurioje konkuruoja skirtingų pramonės šakų prekės“ (Jucevicius, Vitunskienė, Šajeva, 2010, p. 25).
Ekonomikos konkurencingumo valdymas.	Navickas (2013)	„Autoriaus atliktuose tyrimuose išsamiai nagrinėtas darbo ir kapitalo rinkų konkurencingumas, pritaikant plačią analitinių priemonių visumą“ (Navickas, 2013, p.19).
Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo ir vertinimo modeliai.	Liučvaitienė ir Peleckis (2011)	„Konkurencinis pranašumas yra ūkio subjekto sugebėjimas ilgu laikotarpiu efektyviai kurti vertę, kuri viršytų konkurentų kuriamą vertę, ir tuo pačiu metu pasiekti aukštesnę nei vidutinis šakoje pelningumą“ (Liučvaitienė, Peleckis, 2011, p. 198)
Miesto konkurencingumas, aplinkos veiksniai.	Čibinskienė (2012)	„Miesto turizmo konkurencingumas yra miesto gebėjimas pabrėžti savo patrauklumą turistams, teikti prekes bei paslaugas turistams geriau už kitus miestus“ (Čibinskienė, 2012, p.59)

Konkurencingumo nustatymas skatinimo sistemai.	Cetindamar & Kilitcioglu, (2013)	Konkurencija yra svarbi tiek politikos kūrėjams, tiek vadovams. Darbe sukuriamas bendro pobūdžio įmonės konkurencingumo matavimo modelis, kuris naudojamas sudarant skatinimo sistemą, padedančią įmonėms savarankiškai vertinti jų konkurencingumą.
Įmonių konkurencingumas žinių ekonomikos sąlygomis.	Činčikaitė ir Janeliūnienė (2010)	„Kiekvienos įmonės sėkmės garantas – ilgalaikis konkurencingumas. Tačiau ilgalaikiškumo išlaikymas labai priklauso nuo sprendimų, kurių negali lengvai nukopijuoti konkurentai. Žinios paskutiniu metu tapo ekonomikos varikliu. Todėl įmonės sėkmė priklauso nuo kokybiškų, nuolat atnaujinamų žinių bei jų valdymo. Straipsnyje nagrinėjama konkurencingumo ir žinių ekonomikos apibrėžimų įvairovė“ (Činčikaitė, Janeliūnienė, 2010).
Elektroninio verslo konkurencingumas.	Čiarnienė ir Stankevičiūtė (2015)	„Interneto technologijos ir el. verslas suteikia įmonėms naujų galimybių konkuruoti pasaulinėje rinkoje ir atlikti svarbų vaidmenį pasaulio ekonomikoje. Straipsnyje siekiama sukurti teorinę elektroninio verslo konkurencingumo sistemą. Išnagrinėjus e. Verslo įvairovę, pristatoma konceptuali e-komercijos konkurencingumo, kaip vienos iš svarbiausių e-verslo veiklos, konkurencingumo modelis“ (Čiarnienė, Stankevičiūtė, 2015, p. 56).
Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai.	Korsakienė (2012)	„Tad konkurencinis pranašumas apibūdinamas kaip reikšmingas pranašumas prieš konkurentus dėl sąnaudų, diferenciacijos ir (arba) rezultatų, kuriuos veikia pozicionavimo strategijos. Todėl neatsitiktinai teigiama, kad konkurencinio pranašumo tyrimai formuoja strateginio valdymo tyrimų esmę“ (Korsakienė, 2012, p. 285)

Kalbant apie konkurencingumą galima daryti išvadą, kad konkurencingumas yra sudėtinga kompleksinė sąvoka, kuri dėl plataus vartojamo termino, neapsiribojanti vienu apibrėžimu ir tyrinėjimo kryptimi. Dažniausiai tai kompleksinė įvairių dedamųjų visuma.

Vartotojiška visuomenė suinteresuota gauti naujausius produktus, naujausias paslaugas daug greičiau nei bet kada anksčiau. Todėl organizacijos, keldamos sau tikslus išlikti konkurencingomis turi priimti spartų augimo tempą, dažnai netradicinius vartotojų ir rinkos primestus iššūkius.

Įmonės konkurencingumo augimui ir pelno didinimui svarbiu parametru tampa diversifikavimo strategijos pasirinkimas, įmonės sugebėjimas pasiūlyti naujus, produktus ir paslaugas, naujų darbo sąlygų sukūrimas, naujų technologinių sprendimų įgyvendinimas.

Diversifikacija yra strateginė verslo plėtra į rinkas, sektorius, pramonės šakas ir segmentus, daugiausia dėl to, kad reaguojama į konkurencingumą verslo aplinkoje. Nors diversifikacija yra plačiai praktikuojama, tačiau visgi randama teorinių ir empirinių nesutarimų ir prieštaravimų tarp diversifikacijos ir įmonės veiklos. Mokslinėje literatūroje diversifikacijos tema ir tyrinėjimų kryptys pateikiamos 4 lentelėje.

4 lentelė. Diversifikacijos tyrimų kryptys 2010m.- 2017m.(sudaryta autorės)

<b>Diversifikacijos tyrinėjimo kryptis</b>	<b>Autorius/ metai</b>	<b>Apibendrinimas</b>
Įmonių diversifikavimo problemos.	Šimkūnaitė (2012)	Darbe nagrinėjama veiklos diversifikacija, kaip plėtros strategija, galimybės ir problemos. Aprašomos trys pagrindinės įmonės veiklos diversifikavimo formos – tai susijusi, nesusijusi ir dalinai susijusi diversifikacija.
Įmonių susijusios diversifikacijos matavimas.	Ginevičius (2012)	Nesusijusios diversifikacijos matavimas remiasi objektyviais aiškiai išmatuojamais dydžiais – veiklos sričių skaičiumi ir darbų apimčių variacija tarp jų. Susijusios diversifikacijos matavime kyla klausimas – kaip nustatyti naujų produktų sąsajų su esamais stiprumą.
Turto diversifikavimas ir augimo galimybių diversifikavimas.	Andrés, Fuente, Velasco (2017)	Analizuojama, ar įmonių diversifikacijos poveikis finansinei rinkos vertei priklauso nuo to, kaip įgyvendinama ši strategija. Remiantis realių galimybių metodu, gali būti įgyvendintos dvi priešingos diversifikacijos strategijos: viena remiasi visomis galimomis galimybėmis (turtas-vietoj diversifikacija), o kita - siekdama paskatinti naujas verslo galimybes (augimo galimybių įvairovė). Autoriai siūlo indeksą, skirtą dviem diversifikavimo modeliams išmatuoti.
Įvairovės didinimo, priklausomybė ir augimo parinkčių reikšmė.	Andrés, Fuente, Velasco (2014)	Diversifikacijos įtaką įmonės augimo galimybių vertei. Autoriai pateikia pasirinkimo būdą, kuriuo diversifikacija laikoma būdu, kaip išnaudoti dabartinės augimo galimybes (pasirinkimo pratimų efektas) ir išplėsti ateities alternatyvų šaltinį (galimybės kūrimo efektas). Bei pateikia diversifikavimo ryšį tarp šių segmentų.
Įmonių pasaugų įvairovė ir augimas.	Eckardt & Skaggs (2017)	Darbe pateikiama pasaugų įvairovės įtaka profesionalių pasaugų tiekėjų augimo tempui. Išorės klientų nauda susijusi su pasaugų diversifikavimu leidžia sparčiai padidinti pajamas. Tačiau dėl didesnio diversifikavimo gali kilti vidinių mokymosi, koordinavimo sąnaudų, kurios apribotų pajamų augimo tempą ir skatintų didesnę plėtrą kitų įmonių įsigijimui arba sujungimui.

Produkto diversifikavimo strategijų poveikis konglomeratų veikimui (Finasninė nauda).	Cole & Karlb (2017)	Autoriai siūlo du skirtingus produktų diversifikavimo metodus: pirmasis - įmonių lygmeniu diversifikavimas arba diversifikavimas atskiruose filialuose, o antrasis - konglomerato lygio diversifikavimas arba konglomerato filialų diversifikavimas. Jie teigia, kad tiek įmonės, tiek konglomerato lygmeniu dėl konglomerato finansinių rezultatų diversifikacija, gali padidinti diferencijavimo sąnaudas ar naudą.
Regioninė ir produktų įvairovė veiklos rezultatams.	Oha, Sohl & Rugman (2015)	Dėmesys sutelkiamas į patirties mokymosi naudą ir valdymo sudėtingumą, norint sužinoti, kaip mažmeninės prekybos sektorius gali gauti naudos, plečiant savo veiklą regionuose ir tarp jų. S kreivės santykis ir tarpregioninė įvairovė turi S-kreivės santykį įmonės našumui. Be to, pateikti rezultatai rodo, kad produktų įvairovė turi neigiamą, mažėjantį poveikį tarpregioninio diversifikavimo ir veiklos rezultatams.
Brando diversifikacija.	Kanga & College (2014)	Prekės ženklo ir geografinės diversifikacijos strategijos individualus poveikį įmonei. Siekiant visapusiškai ištirti įvairinimo pasekmes, tyrime nagrinėjamas prekės ženklų įvairovės mažinimo poveikis geografinės įvairovės ir gyvenamųjų patalpų veiklos rezultatams. Tyrimo rezultatai rodo teigiamą ir reikšmingą geografinės įvairovės našumo įtaką firmos veikimui, ženklų įvairovės neigiamą poveikį ir teigiamą bei reikšmingą mažėjantį prekės ženklo įvairovės poveikį įmonei.
Diversifikacijos strategijos tinkamumas veiklos rezultatams.	Gyan, Brahmana, Bakri (2017)	Diversifikacijos ir našumo sąsajos neatitikimas, efektyvumo veiksnys. Pramonės diversifikacija rodo didelę įtaką veiklos tobulinimui, o tarptautinė diversifikacija neparodo rezultatų, o tarptautinis konglomeratas rodo reikšmingą neigiamą poveikį rezultatams. Efektyvumas yra veiksnys, didinantis našumą, tačiau nėra moderuojantis kintamasis diversifikacijos ir našumo sąsajoje. Tai reiškia, kad įmonės tinkamumas nėra susijęs su ryšiu tarp diversifikacijos ir veiklos rezultatų.
Augimo galimybės ir įmonių diversifikacijos įtaka vertei.	Andrés, Fuente, Velasco (2014)	Neigiami diversifikacijos ir firmos vertės santykiai gali atvirkščiai didelę dalimi diversifikuoti. "U" formos diversifikacijos vertės santykį iš dalies lemia įmonės augimo galimybės.

**Įmonių konkurencingumo ir diversifikacijos** empirinis pripažinimas kelia iššūkius mokslininkams, šalies pramonės politiką formuojantiems valdžios institucijoms, bei veiklos įmonių atstovams. Išskiriant skirtingų nuomonių sąsają tarp diversifikacijos ir konkurencingumo, ankstesni



tyrimai rodo, kad ištirti kintamieji vaidina tik tarpininkavimo vaidmenis. Šie kintamieji yra produktyvumas, efektyvumas, veiklos santykiai, įmonių valdymo priemonė, sukuriama vertė.

Įvertinus įvairius mokslinius straipsnius ir darbus įsitikinama, kad konkurencingumo didinimo svarba yra aktuali visose įmonėse. Darbe analizuojamas įmonių konkurencingumo didinimas veiklos diversifikavimo kontekste. Pateikiamos įmonių konkurencingumo didinimo galimybės. Pabrėžiama, kad įmonė taptų konkurencingai pranaši būtinos žinios, įdirbis, nuovoka, tinkamai pasirinkta diversifikavimo strategija bei pastangos įgyvendinti didelius pokyčius.

## 2. TEORINIAI KONKURENCINGUMO IR DIVERSIFIKAVIMO SPRENDIMAI

### 2.1. Konkurencingumo teoriniai aspektai

Remiantis moksline literatūros analize šioje darbo dalyje, atskleidžiama įvairiapusė konkurencingumo samprata, galimi konkurencingumo didinimo veiksniai, patiekiami konkurencingumo vertinimo metodai, modeliai ir strategijos.

#### 2.1.1. Konkurencingumo samprata

Konkurencingumo problematiką nagrinėjo įvairių ekonomikos, vadybos teorijų atstovai. Konkurencingumas – plačiai nagrinėjamas reiškinys mokslinėje literatūroje, o atliekami tyrimai itin gausūs. Tačiau mokslininkų požiūris į konkurencingumą skiriasi, o konkurencingumo koncepcija, dėl pasirinktos objekto analizės, analizuojama skirtingais pjūviais.

Iš vienos pusės, tai pasako apie aktyvią diskusiją, reiškinio aktualumą, kompleksiskumą ir nagrinėjimo sudėtingumą. Iš kitos pusės, parodo, kad konkurencingumo tyrimų metodologinis pagrindas nėra dar pakankamai gerai suformuotas.

Pastebima, kad kituose mokslininkų darbuose dažnai persipina konkurencijos, konkurencingumo ir konkurencinio pranašumo sampratos, todėl konkurencingumo sąvokų galima rasti įvairių. Tarptautinių žodžių žodyne randame, kad konkurencija yra kilęs iš lotyniško žodžio *concurrentia*, kuris reiškia „bėgu drauge, t. y. varžymąsi, rungtyniavimą, kurioje nors srityje, norint pasiekti tą patį tikslą“ (Tarptautinių žodžių žodynas, 2013, p. 615). Ekonomikos terminų žodyne konkurencingumas apibrėžiamas kaip „asmens, produkto, įmonės, šakos ar šalies pajėgumą konkuruoti rinkoje“ (Vainienė, 2008, p.80).

Valodkienė ir Snieška (2012) patvirtina, kad konkurencingumas – ypatingai sudėtingas savo daugiaspektiškumu reiškinys, o konkurencingumo samprata yra įvairiapusė.

Čibinskienė (2013) teigia, kad „konkurencingumo koncepcija dažnai paremta ekonominių subjektų lyginimu ir suprantama, kaip santykinė sąvoka, atsižvelgiant į specifines laiko ir rinkos sąlygas.

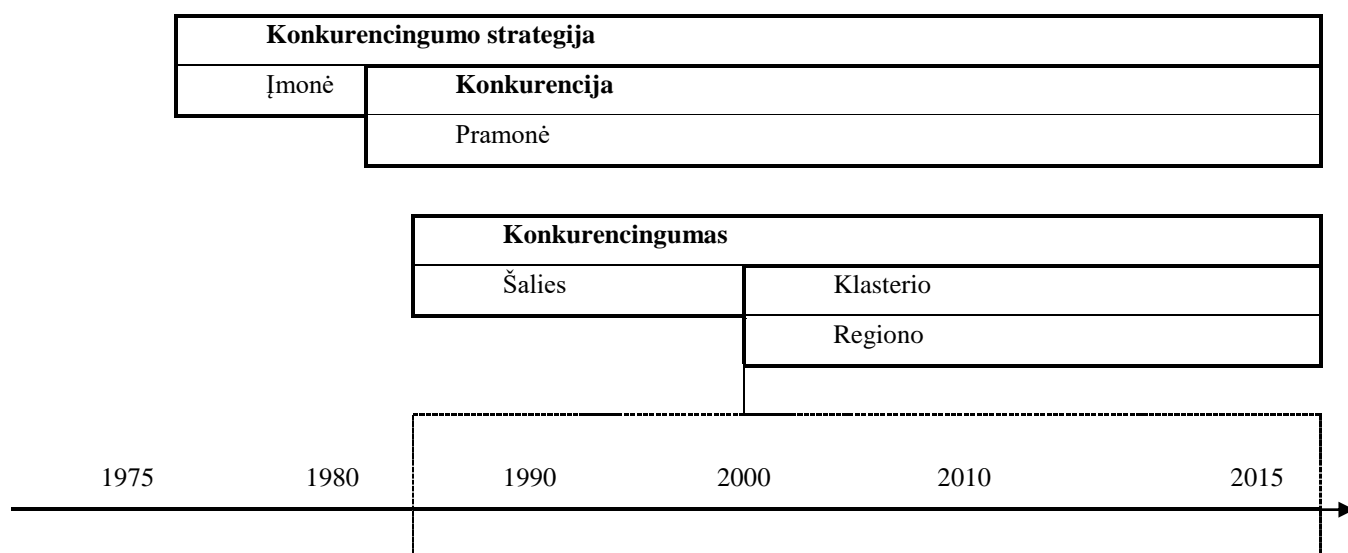
Stankevičiūtė ir Čiarnienė (2015) konkurencingumo koncepciją įvardija kaip „vieną sudėtingiausių ir sunkiausiai apibendrinamų tyrimo sričių dėl pačios sampratos kompleksiskumo,

konkurencingumo proceso sudėtingumo bei veiksnių, darančių įtaką, gausos“ (Stankevičiūtė, Čiarnienė, 2015, p. 735).

Navickas ir Malakauskaitė (2010) konkurencingumą laiko sudėtinga ekonomine kategorija, kuri turi tris lygmenis:

- „makro- (šalies ekonomika),
- mezo- (regiono, ūkio šakos ekonomika),
- mikro- (įmonės ekonomika)“ (Navickas, Malakauskaitė, 2010, p. 6).

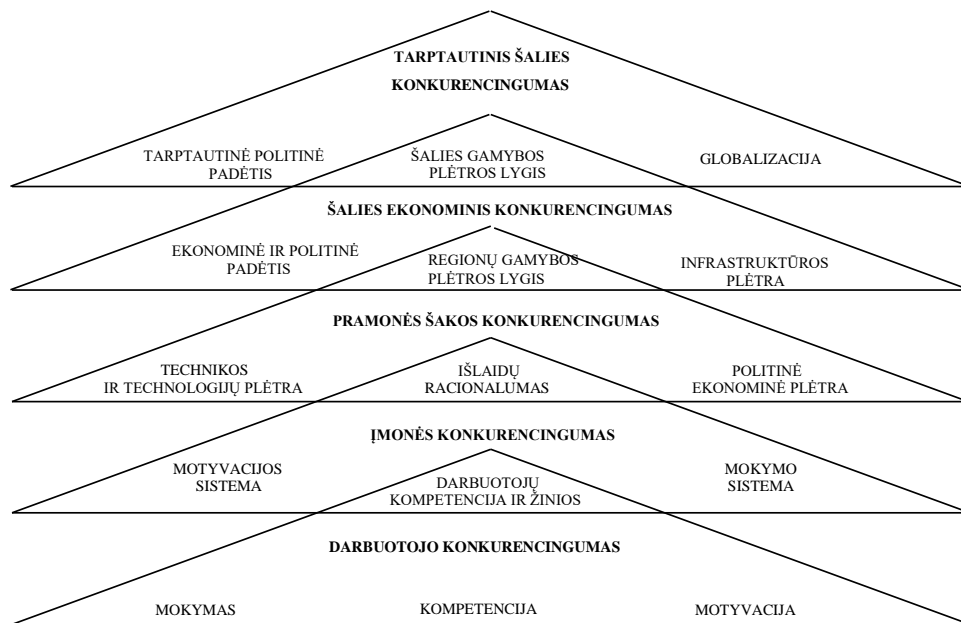
Pirminė konkurencingumo strategija, anot Žitkaus ir Mickevičienės (2013) „buvo susijusi su įmonių (mikroekonominio) lygio ekonomikos subjektais. Laikui bėgant ji buvo pradėta taikyti ūkio sektoriams, visai šalies ekonomikai ar šalių teritoriniams vienetams (regionams) apibūdinti“ (Žitkus, Mickevičienė, 2013, p. 434). Taip atsirado šalies konkurencingumo ar regionų, klasterių konkurencingumo koncepcijos (žr 1 pav).



1 pav. Konkurencingumo perspektyvos (Sölvell'o, 2015, p 479)

**Šalies konkurencingumas** tapatinamas su makroekonominiais veiksniais: nacionalinės valiutos stabilumu BVP, biudžeto deficitu, palūkanų norma. Šalis yra konkurencinga, kai konkurencingose pramonės šakose **veikia konkurencingos įmonės**, kuriose dirba konkurencingi darbuotojai. Žitkaus ir Mickevičienės (2013) manymu, „šalies konkurencingumas yra susijęs su jos išsivystymo lygiu ir ūkio struktūra, siejamas su gebėjimu efektyviai panaudoti vidinį potencialą, siekiant kuo geresnių tarptautinių mainų rezultatų ir aukštesnio gyvenimo lygio“ (Žitkus, Mickevičienė, 2013, p. 438).

Neverauskaitė (2016) disertacijoje „**Šalies konkurencingumo** verslumo aspektu vertinimas“ išskiria konkuravimo tarptautinį šalies, šalies-ekonominių, pramonės ūkio šakos, įmonės, darbuotojo konkurencingumo lygmenis bei pateikia jų tarpusavio sąsajas (žr. 2 pav.).



**2 pav. Skirtingų konkurencingumo lygmenų sąsajos (Neverauskaitė, 2016, p. 44)**

Žitkus ir Mickevičienė (2013) tyrinėję konkurencingumą regiono lygmeniu įmonės (mikroekonominio lygio subjekto) konkurencingumą pateikia, kaip įmonės gebėjimą „didinti užimamos rinkos dalį gaminant ir parduodant atitinkamos kokybės produktus ar paslaugas, atitinkančius rinkos poreikius. Jie teigia, kad kuo įmonė geriau prisitaiko prie rinkos poreikių, tuo didesnę rinkos dalį ji yra pajėgi užimti, t. y. tapti konkurencingesnė“ (Žitkus, Mickevičienė, 2013, p. 437).

Pramonės ūkio šakos konkurencija suprantama, kaip pramonės ar ūkio šakos sugebėjimas gaminti, parduoti paklausias prekes ar paslaugas. Šakoje veikiančios sėkmingos įmonės tiesiogiai veikia šakos, bei šalies konkurencingumą, todėl jų privalumas yra gebėjimas konkuruoti su kitomis įmonėmis užsienio rinkose pranašesnėmis prekėmis ir paslaugomis.

Navickas, Malakauskaitė (2010) atkreipia dėmesį, kad „vertinant konkurencingumą, svarbu atsižvelgti į tai, kad iš esmės konkuruoja atskiros įmonės, o ne ekonomikos sektoriai ar valstybės, tačiau netgi vertinant konkrečios įmonės veiklą neįmanoma atsiriboti nuo mezo- bei makro- konteksto“ (Navickas, Malakauskaitė, 2010, p. 8).

Žitkus ir Mickevičienė (2013) įmonės konkurencingumą pateikia, kaip įmonės gebėjimą didinti rinkos dalį, gaminti ir parduoti paklausius produktus, paslaugas.

Anot Liučvaitienės ir Peleckio (2011), „įmonės konkurencingumas susijęs su jo gebėjimu greitai ir adekvačiai reaguoti į staigius rinkos pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas joje“ (Liučvaitienė, Peleckis, 2011, p. 197).

Konkurencingumo didinimas yra įmonės sugebėjimas „ilgu laikotarpiu efektyviai kurti vertę, kuri viršytų konkurentų kuriamą vertę, ir tuo pačiu metu pasiekti aukštesnį nei vidutinis šakoje pelningumą“ (Liučvaitienė, Peleckis, 2011, p. 198).

Sabonienė (2007) pastebi, kad įmonės konkurencingumas priklauso nuo gaminamos produkcijos apimties ir populiarumo rinkoje. Rinka traktuojama, kaip grandis tarp vartotojo ir gamintojo, turinti poveikio gamybos struktūrai, apimčiai, ir produkcijos asortimentui.

Anot Sabonienės (2007) pagrindiniai rinkos veiksniai, kurie turi įtakos įmonės konkurencingumui yra rinkos segmentacija, pirkėjas, paslaugos augimas rinkoje, rinkos prisotinimas, laisvas įėjimas į rinką.

- Rinkos segmentacija leidžia gamintojams atsirinkti rinkos segmentus, įvertinti rinkos patrauklumą bei įsivertinti tokius rodiklius kaip rinkos dydis, konkurentų skaičius, augimo tempai, patekimo į rinką ir pasitraukimo iš jos kliūtys.
- Reiklus pirkėjas keliantis naujus reikalavimus prekei, priverčia gamintojus tobulinti technologijas, kuri naujas prekes, siūlyti naujas paslaugas.
- Paslaugos augimas rinkoje sudaro sąlygas įmonei plėsti gamybos apimtį, didinti investicijas, ieškoti naujų darbo organizavimo formų.
- Rinkos prisotinimas verčia įmones ieškoti prekės inovacijos, siekiant išsivirti pačioje naujausioje rinkoje.
- Laisvas įėjimas į rinką lemia didesnę konkurenciją. Naujos įmonės siekdamos patekti į rinką, turi ieškoti prekės inovacinių sprendimų. Anot Sabonienės (2007), kuo daugiau konkurencingų įmonių, tuo konkurencingesnė ūkio šaka ir pati valstybė (Sabonienė, 2007, p. 17).

Apie įmonės prekės ar paslaugos, prekinio ženklo konkurencingumą galima rasti Butkaus ir Masullo (2016) darbuose. Tiriant įmonės prekės ir paslaugos konkurencingumą atsižvelgiama į įmonės siūlomų prekių ir paslaugų kainą, kokybę, techninę specifikaciją, vartotojo požiūrį į prekę, paslaugą ir į gamintoją kaip į paslaugos teikėją. Konkurencinga įmonės prekė ar paslauga sukuria pridėtinę vertę vartotojui ir pačiai įmonei.

Apibendrinant galima teigti, kad konkurencingumą tyrinėję autoriai konkurencingumo koncepciją tiria iš skirtingų perspektyvų bei pateikia skirtingais kontekstais. Konkurencinė aplinka ekonominiu požiūriu yra naudinga ir įmonei, ir klientui. Pastebima, kad įmonės konkurencingumą lemia vartotojų poreikiai. Todėl įmonės sugebėjimas nuspėti vartotojų vartojimo tendencijas, investavimas į inovacinę veiklą, naujų produktų sukūrimas atneša įmonei sėkmę. Sugebėjimas pasinaudoti palankiomis sąlygomis įmonei garantuoja didesnę konkurencingumą. Įmonės konkurencingumas dažnai tapatinamas su įmonės augimu, konkurencinės galios įgijimu didinimu ir jo išlaikymu, leidžiančiu užtikrinti stipresnes pozicijas rinkoje ir iš to gauti didesnes pajamas. Taip pat

svarbu paminėti, kad įmonės konkurencingumas nėra įgyjamas visam laikui, tačiau dažniausiai yra prarandamas atsiradus stipresniems konkurentams. Konkurencinga įmonė tampa, kai sugeba atremti konkurentus, o jos daroma įtaka turi reikšmės ūkio pramonės ir šalies ekonominiams pasikeitimams pasirinktoje rinkoje.

### 2.1.2. Konkurencingumo didinimo veiksniai

Mokslinėje literatūroje galima rasti, kad konkurencingumui turi įtakos veiksniai, kurie priklauso nuo analizuojamo konkurencingumo lygmens. Dažniausiai mokslininkų Porter (1980), Cetindamar, Kilitcioglu (2013), Adomaičio (2010), Liučvaitienės ir Peleckio (2011), Valodkienės ir Snieškos (2012) pateikiami išorinės ir vidinės aplinkos konkurencingumo veiksniai, kurie teigiamai įtakoja didinant konkurencingumą, arba veikia neigiamai ribodami konkurencingumą.

Anot Valodkienės ir Snieškos (2012), konkurencingumą nusakančių veiksnių, yra nemažai. Akcentuojami bendrieji aplinkos veiksniai arba išoriniai ir vidiniai, kurie turi įtakos įmonės ekonominiam konkurencingumui. Šie veiksniai apima įmonės vidinius valdymo, išteklių, organizacinius veiksnius bei išorinės aplinkos veiksnius.

Liučvaitienė ir Peleckis (2011) teigia, kad įmonių „gaminamos produkcijos konkurencingumą rinkoje lemia išorinių ir vidinių ekonominių, technologinių, socialinių ir kitų veiksnių visuma“ (Liučvaitienė, Peleckis, 2011, p.199).

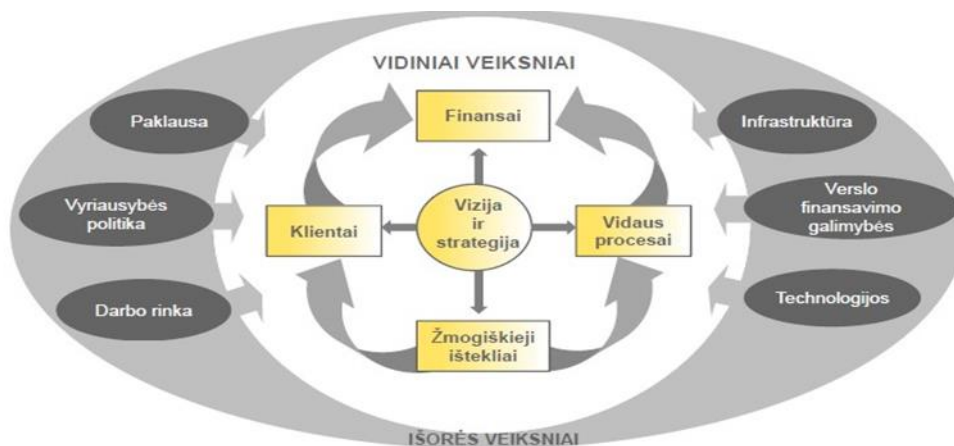
5 lentelėje pateikti kitų autorių išskiriami ir konkurencingumą įtakojantys veiksniai (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Konkurencingumo didinimo veiksniai (Sudaryta autorės)

<b>Autorius</b>	<b>Aplinkos veiksniai</b>
Porter ir kt. (2008)	- Išoriniai veiksniai: makro- ir mikro- aplinkos veiksniai. - Vidiniai veiksniai: įmonės vidinės aplinkos veiksniai.
Adomaitis (2010)	- Išorės veiksniai – vyriausybės politika, paklausa, darbo rinka, verslo finansavimo galimybės technologijos, infrastruktūra, - Vidiniai veiksniai- žmogiškieji ištekliai, vidaus procesai, finansai, klientai.
Liučvaitienė, Peleckis (2011)	- Bendrieji veiksniai: demografinė šalies padėtis, ekonominė šalies padėtis, teisinė šalies sistema, geopolitinė šalies padėtis, valstybės ekonominė ir socialinė politika, ekologinė šalies padėtis. - Veiklos infrastruktūros veiksniai: subjekto ekonominis pajėgumas, gamybinių struktūrų ir infrastruktūros pertvarkymas, darbuotojų

	<p>kvalifikacija, nuosavybės forma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rinkos ekonomikos pagrindinės charakteristikos: valstybės finansinė parama, mokesčių sistema, regionų skirtumai, rinkos talpumas ir vartotojų mokumas, produkcijos kaina.</li> </ul>
Valodkienė, Snieška (2012)	<p>Ekonomikos veikimas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Standartizacijos ir suvienodinimo procesai.</li> <li>- Socialiniai, kultūriniai veiksniai: išsilavinimo lygis, švietimas.</li> <li>- Technologiniai veiksniai: technologijų plėtra, inovacijos.</li> <li>- Rinkos veiksniai: produktų ir paslaugų kaina, kokybė.</li> <li>- Valdymo veiksniai: naujos verslo strategijos.</li> <li>- Efektyvumo veiksniai: tiesioginės užsienio investicijos, vyriausybės efektyvumas, verslo efektyvumas ir infrastruktūra.</li> </ul>
Cetindamar, Kilitcioglu (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rinkos veiksniai.</li> <li>- Struktūriniai veiksniai.</li> <li>- Technologiniai veiksniai.</li> <li>- Valdymo veiksniai.</li> <li>- Išteklių veiksniai.</li> <li>- Efektyvumo veiksniai.</li> </ul>

Adomaitis (2010) pateikė vidinių ir išorinių konkurencingumo veiksnių klasifikavimą, remiantis Porterio penkių konkurencinių jėgų modeliu (žr. 3 pav.). Jis teigė, kad įmonės veikla privalo būti įvertinta visapusiškai, atsižvelgiant į įmonės veiklos finansinę padėtį, žmogiškuosius išteklius, vidinius procesus, klientų perspektyvas, konkurencingumą ribojančias, skatinančias priemones, išorinių veiksnių daromą įtaką.



3 pav. Konkurencingumas Lietuvos įmonėse (Adomaitis, 2010, p. 4)

Adomaitis (2010) teigia, kad įmonės privalo palaipsniui didinti konkurencingumo veiksmus, įgyvendinant paprastus, nereikalaujančius didelių pastangų, veiksmus. Vėliau patariama imtis sudėtingesnių pokyčių, kurie reformuotų įmonės veiklą, didintų konkurencingumą ir taptų strateginių planavimo, valdymo sprendimų įgyvendinimu.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslininkų darbuose pateikiami įvairūs konkurencingumo veiksniai, pabrėžiantys įmonės kūrybiškumą, procesus, pasirinkto verslo modelį ir vystymo strategiją. Tačiau labiausiai koncentruojamasi į vidinius ir išorinius veiksmus, kurie turi didžiausią įtaką konkurencingumui.

### **2.1.3. Konkurencingumo vertinimo metodika**

Pastarąjį dešimtmetį konkurencingumo didinimas tapo daugelio mokslininkų veiklos kryptimi. Pateikiama daugybė įvairaus pobūdžio metodikų ir priemonių įmonės konkurencingumo didinimui.

Konkurencingumo tyrimams naudojami įvairūs metodai. Tačiau dažniausia jie yra naudojami kaip atskiri būdai įvertinant šalies, ūkio šakos, įmonės, produkto konkurencingumui nustatyti, išmatuoti.

Vasiliauskas (2007) teigia, kad nėra vieno būdo, priemonių ar konkretaus metodo, kaip išlaikyti konkurencingumą. Tačiau jis siūlo naudoti bendro pobūdžio testą, kuris įvertintų ar įmonės turimas konkurencingumas yra reikšmingas. Ar įmonė išsiskirtų ir išsilaikytų besikeičiant konkurencinei aplinkai, ar įmonę pripažintų vartotojai ir konkurencingumas teiktų naudą klientui.

Liučvaitė ir Paleckis (2011) konkurencingumo vertinimo metodus suskirstė į šias grupes:

- Įvairiapusis konkurencingumo įvertinimas - vienos šakos arba visų šalies ūkio šakų. Statistiniais duomenimis, finansiniais rodikliais nustatoma ir įvertinama įmonės plėtra tarptautinėje rinkoje;
- lyginamoji sektoriaus gamybinių grupių analizė, kuri remiasi Porterio modeliu nagrinėjant produkto gamybos procesą;
- atskiro produkto konkurencingumo nustatymas, subjekto ūkyje ir šakoje pagamintos produkcijos apimtimis, analize.
- naudojant rodiklius įvertinama veiklos aplinka. Rodikliai atspindi inovacijų, informacinių technologijų lygio ir mokslo bei ūkio šakos tarpusavio ryšį.

Taip pat Liučvaitienė ir Paleckis (2011) svarbiausius rodiklius suskirsto į konkurencingumo matavimo, pelningumo, valstybės pagalbos lygį apsprendžiančius rodiklius. Tačiau įmonės ir produkto konkurencingumui pateikia skirtingus rodiklius.

Įmonių konkurencingumo tyrimo rodikliai gaunami remiantis:

1. M. E. Porterio konkurencinių jėgų modeliu;



2. OPERA metodu, kuris įvardija konkurencingumo problemas ir pateikia sprendimų pasiūlymus;
3. SSGG (SWOT) analize, kuris įvardija stiprybės – silpnybes ir galimybes – grėsmes.

Konkreto produkto ar paslaugos konkurencingumo rodikliai gaunami remiantis:

1. integraliniu kokybės rodikliu, kuris kuo didesnis, tuo produktas ar paslauga konkurencingesnė nei konkurentų;
2. konkurencingumo indeksu. Jeigu indeksas didesnis negu 1, produktas ar paslauga konkurencingesnė negu konkurentų.

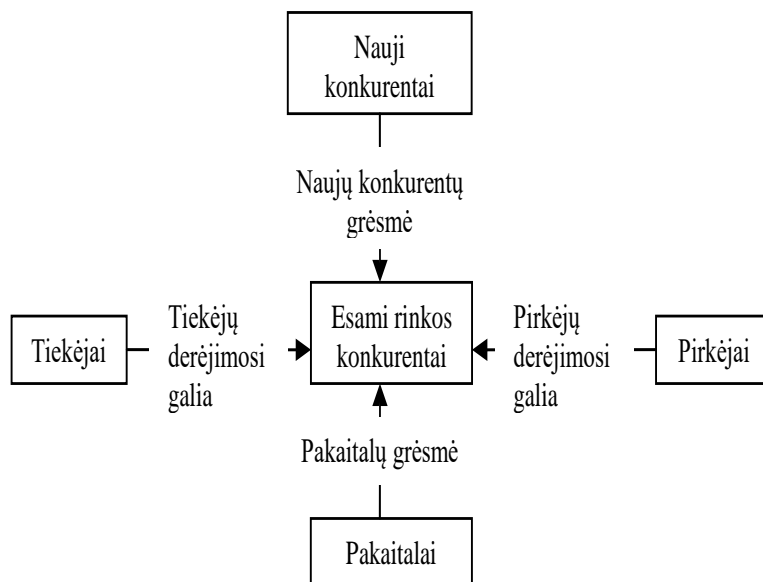
Liučvaitienė ir Paleckis (2011) atkreipia dėmesį, kad pasirenkant konkurencingumo vertinimo rodiklių sistemą, būtina atsižvelgti į informacijos kiekį ir kokybę, bei konkurencingumo vertinimo gilumą.

Porteris sukūrė naują požiūrį į konkurencingumą, įskaitant ir naujus mokslinių tyrimų būdus, naujas perspektyvas praktikams ir politikams. Pakeitė supratimą, kaip įmonės kuria darnius konkurencinius pranašumus pasaulio rinkose. Jo tyrimai pabrėžė sveikos konkurencijos ir dinamiškų įmonių svarbą artimoje įmonės aplinkoje (Sölvell, 2015).

Porterio (1990) konkurencinių jėgų modelis, dažniausiai taikomas konkurencingumui vertinti. Konkurencinės jėgos laikomos veiksniais, kurie įvardina konkurencijos būseną. Modelis padeda identifikuoti konkurencingumo veiksnius, kuriuos reikia tobulinti siekiant didinti produktyvumą. Pateiktas modelis tinka šalies, pramonės šakos segmento ar įmonės konkurencingumui tirti. Konkurencingumo koncepcija, rėmėsi penkių rinkoje veikiančių jėgų sąveika.

M. Porteris (1990) pateikė penkis veiksnius (žr. 4 pav.):

- pirkėjų derėjimosi galia;
- tiekėjų derėjimosi galia;
- konkurencija tarp veikiančių kompanijų;
- grėsmė, kurią kelia nauji produktai ar paslaugos;
- grėsmė, kurią kelia nauji rinkos dalyviai.



**4 pav. M. E. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis (Porter, 1990, p. 15)**

Remiantis Porterio modeliu, matome, kad penkių jėgų (prekės, pakaitalai, tiekėjai, nauji ir esami konkurentai) tarpusavio sąveika sudaro konkurencijos esmę. Kiekviena jėga turi struktūrinius veiksnius. Todėl norint įgyti didesnę konkurencingumą, reikia atsakingai įvertinti veikiančius veiksnius.

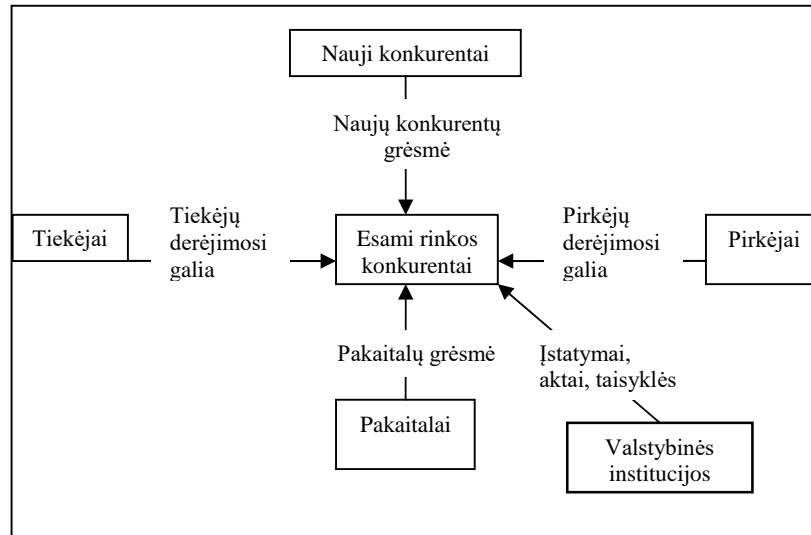
Naujų konkurentų įtaka įmonės konkurencingumo didinimui yra gana aiški. Konkurentų, naujų paslaugų, prekių pakaitalų įtaka daugiau pastebima kaip poveikis kelti grėsmę kitoms įmonėms. O tiekėjų ir klientų įtaka reiškiasi per derybinį spaudimą, derėjimosi galia.

Konkurencingumo analizė, paremta Porterio konkurencinių jėgų modeliu, gali nustatyti įmonės silpnąsias, stipriąsias savybes bei galimybes ir grėsmes.

Jusevičius ir kt. (2010) patvirtina, kad Porterio modelis gali padėti įvertinti įmonių konkurencingumą, kuris priklauso nuo bendros nacionalinės ekonomikos, tačiau turi įtakos šalies konkurentabilumui, tačiau nėra galutinis žingsnis formuojant konkurencingumo politiką, kadangi veiksnų analizė neatskleidžia priemonių, kurios padeda tobulinti konkurencingumo veiksnius, taip pat nesuteikia pagrindo strateginių alternatyvų formulavimui. Todėl mokslininkai siūlo konkurencingumo strategijos formavimo žingsniuose taikyti kitas priemones ir metodikas.

Mokslininkų, kurie domėjosi konkurencingumu buvo ir daugiau, tačiau dauguma konkurencingumo tyrimo modelių remiasi Porterio penkių konkurencinių jėgų modeliu, kuris buvo modifikuojamas, tikslinamas ir kitaip tobulinimas.

Jucevičius (1998) modifikavo Porterio modelį įtraukdamas šeštąjį elementą – valstybinėmis institucijomis (žr. 5 pav.). Valstybinės institucijos išleisdamos įsakymus, įstatymus ar kitus teisės aktus, daro įtaką šalies, ūkio šakos, įmonės konkurencinei aplinkai.



**5 pav. Modifikuotas konkurencinių jėgų modelis (Jucevičius, 1998, p. 197)**

Be pateiktų modelių konkurencingumui ištirti dar galima naudoti dvigubo deimanto, devynių veiksnių, pramonės struktūros konkurencijos tyrimo modelius, kurie taip pat remiasi Porterio pateiktu modeliu.

Lekavičienė ir Jusčius (2007) konkurencingumui vertinti dar mini verslo aplinkos ir finansinių rodiklių įvertinimą. Aplinkos įvertinimas skirtas makroekonominiais rodikliais įvertinti įmonės aplinką ir galimybes. Finansiniai rodikliais apskaičiuojamas darbo atlikimo kokybė, kokybės produktyvumas, įmonės veiksmingumas, inovacijos ir pelningumas.

Konkurencingumo didinimas, kitaip tariant, konkurencingumo strategija – tai pagrindinis sėkmingos įmonės augimo veiksnys. Tai – įmonės prekių ir paslaugų konkurencingumo strategijos, kurios formuoja įmonės konkurencingumą. Siekiant formuoti konkurencingą įmonės ekonomiką būtina konkurencingumo strategija, kuri būtų skirta ateičiai, orientuota į veiklą konkurencijos sąlygomis, bei įgyvendinama įmonės ir produkto lygmenyse. Nes tik įmonė turėdama konkurencingus produktus, teikianti konkurencingas paslaugas gali sėkmingai konkuruoti su kitomis tos šakos įmonėmis, taip įgydama didesnę konkurencingumą.

Šinkūnaitė (2012) teigia, kad pirmasis mokslininkas buvo Ansoff (1965), kuris remdamasis samprotavimais išskyrė keturias pagrindines įmonės augimo strategijas, kurios šiandieniniam verslui neprarado savo aktualumo:

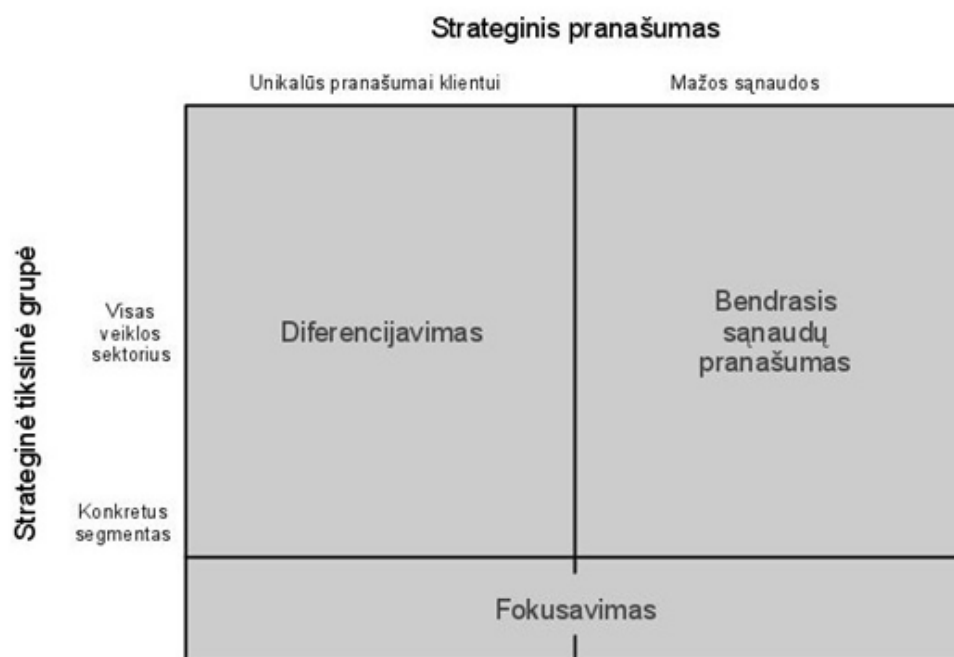
1. įsiskverbimas į rinkas;
2. rinkos plėtojimas;
3. produkto tobulinimas;
4. įmonės veiklos diversifikacija.

Valodkienė ir Snieška (2012) pateikia Garelli'o (2005) išskiriamas keturias konkurencingumo strategijas:

1. turtų – procesų,
2. artimumo – globalumo,
3. agresyvumo – patrauklumo,
4. rizikavimo – socialinės darnos (Valodkienė, Snieška, 2012, p. 605).

Pagal Porterį (1980), kad įmonės padidintų konkurencingumą turi įgyvendinti tris strategijas (žr. 6 pav.):

1. sąnaudų pranašumo strategiją, kuri užtikrintų pelno stabilumą, atsparumą kainų pokyčiams ir klientų daromam spaudimui;
2. fokusavimo strategiją, dėmesį sutelkiant į klientą, geografines ir į tikslinės grupės rinkas;
3. diferenciacijos strategiją. Įmonė nuo konkurentų turi atskirti savo produktus arba paslaugas per prekių paskirstymo kanalus, prekių ženklą, naujas technologijas, kūrybišką dizainą.



**6 pav. Konkurencingumo pagrindinės strategijos (Porteris 1980, p. 165)**

Liučvaitienė ir Peleckis (2011) atkreipia dėmesį, kad M. Porteris (2000) ragina įmonių konkurencingumo didinimą, parenkant produkto diferenciacijos arba mažesnės kainos strategiją, siekiant gauti didesnę įmonės pelną rinkoje.

Viena vertus, diferenciacijos strategija anot Montoya ir Ciravegna (2014) gali būti būdas kontroliuoti riziką dėl pradinių investicijų sumažėjimo ir dėl to sumažėjusių išlaidų. Kita vertus,

diferencijavimo strategija paprastai siekiama sukurti unikalius produktus, kuriuose klientų poreikis yra nežinomas, tačiau reikalaujantis rizikuoti. Taigi, literatūroje nėra aišku, kaip rizikuoti su diferenciacija.

Montoya ir Ciravegna (2014) moksliniame straipsnyje pastebi, kad klientui, siūlant aukščiausio lygio produktą, diferencijavimas sukuria pridėtinę vertę. Diferencijavimas gali patenkinti klientų poreikius unikaliais būdais, tokiais kaip gaminio dizainas, kokybė, pateikimo greitis.

Kad įmonė galėtų pasiūlyti diferencijuotą produktą, turi daugiausia pasikliauti produkto naujoviškumu. Todėl vadovai turi būti iniciatyvūs ir aiškiai suprasti klientų pageidavimus.

6 lentelė. Konkurencinių strategijų santykis (Linton ir Kask, 2017, p.)

	<b>Kainų lyderystė</b>	<b>Diferenciacija</b>	<b>Mišri strategija</b>
<b>Rizika</b>	Išlaidų lyderystės strategija gali būti susijusi su didelėmis išankstinėmis investicijomis ir reikalauja, kad vadovai būtų labiau rizikuojantys. Tačiau išlaidų valdymas paprastai grindžiamas kainų konkurencija, kai įmonė jau yra susipažinusi su rinkos paklausa ir todėl paprasčiausiai siūlo panašų produktą su mažomis sąnaudomis. Taigi, literatūroje nėra aišku, kaip rizikuoti su sąnaudų vadovavimu.	Viena vertus, diferenciacijos strategija gali būti būdas kontroliuoti riziką dėl pradinių investicijų sumažėjimo ir dėl to sumažėjusių išlaidų. Kita vertus, diferencijavimo strategija paprastai siekiama sukurti unikalius produktus, kuriuose klientų poreikis yra nežinomas, reikalaujantis rizikuoti. Taigi, literatūroje nėra aišku, kaip rizikuoti su diferenciacija.	Mišrių išlaidų lyderystė ir diferencijavimo strategija gali būti būdas sumažinti riziką. Rizikos aspektas, neturint žinių apie visiškai naujų produktų paklausą rinkoje, gali būti sumažintas, o konkurencija su grynujų sąnaudų lyderiais yra sumažinta. Taigi išankstinės investicijos yra žemos, o paklausa yra žinoma, todėl rizika mažėja kuo mažiau.
<b>Aktyvumas</b>	Kadangi sąnaudų lyderio strategijos klientas labiausiai domina žemą kainą, paklausos nuspėjamumas yra stabilesnis ir lengviau prognozuojamas. Taigi, aktyvumas nėra toks svarbus išlaidų valdymui.	Diferencijavimas remiasi aukščiausios kokybės produktais, tokiais kaip dizainas ir pridėtinės vertės nauda. Todėl vadovai aiškiai suprasti klientų pageidavimus turi ir būti iniciatyvūs.	Mišri strategija yra apie tai, kad yra pasekėjų ir jau žinomų klientų pageidavimų. Šiems įrenginiams nereikia numatyti būsimų reikalavimų; o jie reaguoja į dabartinius poreikius. Taigi mišri strategija geriau reaguoja nei aktyvumas.

Naujoviškumas	Išlaidų valdymas paprastai būdingas mažinant rinkos tyrimus, nes tiksliniai klientai yra labiau suinteresuoti kaina negu naujovėmis ir produkto įvaizdžiu. Taigi inovatyvumas neatitinka išlaidų vadovavimo strategijos.	Kad įmonė galėtų pasiūlyti diferencijuotą produktą, įmonė turi daugiausia pasikliauti produkto naujoviškumu, kad galėtų pateikti vartotojams pridėtinės vertės produktus aukščiausios kainos taškuose.	Mišrios sąnaudų lyderystės ir diferenciacijos strategija neapsiriboja naujovėmis ir inovacijomis. Daugiausia dėmesio skiriant imitacijai, o ne inovacijoms, mišri strategija gali padėti firmai atnaujinti savo produktų liniją.
---------------	--	--	--

Linton ir Kask (2017) pastebi, kad Porterio (1980) konkurencingos strategijos modelis yra visuotinai priimtas, tačiau pabrėžia, kad egzistuoja ir kitų konkurencingumo strategijų klasifikavimo sistemų, todėl pasiūlė mišrią strategiją (žr. 6 lentelė), kuri turi galimybę sumažinti riziką ir remiasi diferencijavimu ir išlaidų valdymu.

Apibendrinant galima teigti, kad netinkamai pasirinktas vertinimo metodas, modelis ar suformuota įmonės konkuravimo strategija gali turėti teigiamos arba neigiamos įtakos įmonių konkurencingumo sėkmei. Įmonių konkurencingumo tyrimai remiasi M. E. Porterio konkurencinių jėgų modeliu, kuris gali būti modifikuojama, OPERA metodu, SWOT analize, veiklos aplinkos įvertinimu bei finansiniais rodikliais. Įmonės konkurencingumą didiną pasirinkta tinkama ilgalaikė įmonės augimo strategija, kuri didina pajamas ir sukuria naują įmonės vertę.

## **2.2. Diversifikavimo koncepcija**

Remiantis mokslinė literatūros analize šioje darbo dalyje diversifikacija taikoma kaip priemonė ir pagrindinė įmonės augimo strategija, siekianti padidinti įmonės konkurencingumą. Pateikiama diversifikacijos samprata, tikslai atsiradimo priežastys, plačiau analizuojama diversifikacijos klasifikacija, sukuriamas įmonės konkurencingumo didinimo diversifikuojant veiklą teorinis modelis.

### **2.2.1. Diversifikavimo samprata ir tikslai**

Diversifikacija yra sudėtingas kompleksinis procesas, todėl mokslininkai Kenny (2011), Yang, Caob ir Yang (2017), Wang, Ning ir Chen (2014), Panwar, Nybakk, Hansen ir Pinkse (2016), Buiko (2017), Ginevičius (2012), Andrés, Fuente ir Velasco (2017), Eckardt & Skaggs (2017), Cole & Karl (2016), Oh, Sohl & Rugman (2015), Kang & College (2014), Gyan, Brahmana ir Bakri (2017), Šimkūnaitė (2012) nagrinėja įvairiais aspektais.

„Diversifikavimas [lot. diversificatio — įvairinimas] 1.įvairi raida, įvairėjimas; 2. įmonių, susivienijimų gaminamų prekių nomenklatūros plėtimas, įvairinimas“ (Tarptautinių žodžių žodynas, 2013, p. 65).

Mokslinėje literatūroje autoriai skirtingai įvardija augimo strategiją - diversifikavimą, kurios pagrindinis bruožas yra įmonių veiklos išskaidymas bei prekių įvairinimas. Įmonių veiklos išskaidymas paliečia restruktūrizaciją, tačiau šitame darbe apie tai nebus kalbama.

Ginevičius (1998) pateikia diversifikacijos suvokimą pagal Ansoff (1965) – tai naujų rinkų užėmimas naujomis technologijomis, reikiama žmonių kvalifikacija bei naujomis veiklos sritimis.

Wang ir kt. (2014), Yang ir kt. (2017) diversifikaciją apibūdina kaip strateginę verslo plėtrą į kitas rinkas, sektorius, pramonės šakas, segmentus.

Diversifikavimas – „riziką mažinanti išteklių paskirstymo strategija, pajamų gavimas iš skirtingų šaltinių. Diversifikavimas taikomas versle, kai imamasi skirtingų veiklos rūšių siekiant sumažinti pajamų netekimo riziką“ (Vainienė, 2005, p. 84).

Diversifikacija yra strateginė verslo plėtra į rinkas, sektorius, pramonės šakas ir segmentus, daugiausia dėl to, kad reaguojama į konkurencingumą verslo aplinkoje (Wang ir kt., 2014; Yang ir kt., 2017).

Išteklių požiūriu diversifikavimas leidžia įmonėms išnaudoti nematerialius išteklius ir sukurti masto ir apimties ekonomiją, palaikančią valdymo įgūdžius, klientų lojalumą ir prekės ženklo reputaciją (Yang, Cao ir Yang, 2017).

Įmonės diversifikaciją plačiausiai Lietuvoje yra aprašęs Ginevičius (1998) publikuotuose straipsniuose ir monografijoje „Įmonių veiklos diversifikacija“ ir Ginevičius, Grybaitė, Lapinskienė ir Peleckis (2016) vadovėlyje „Verslo kūrimo ir plėtros projektavimas: teorija ir praktika“.

Ginevičius (1998) pateikė įvairius diversifikacijos matavimo ir planavimo metodus, bei išnagrinėjo Lietuvos įmonių diversifikacijos galimybes, perspektyvas.

Pasak Ginevičiaus ir kt. (2016) veiklos diversifikavimas išreiškiamas kokybiniais aspektais, kurie suteikia vartotojui didesnę vertę. Jo esmė yra pelningumo suteikimas įmonei. Įmonės veiklos diversifikavimas turi būti apimantis visą organizacijos ir vartotojo apčiuopiamus ir neapčiuopiamus aspektus. Apčiuopiami, kurie susiję su produkto ar paslaugos savybėmis, neapčiuopiami pagrįsti emocijomis, jausmais ir psichologiniais veiksniais.

Prekybos įvairovė, susijusi su produkto portfelio gausa, yra viena iš svarbiausių strategijos ir veiklos valdymo tyrimų objektų (Chavas ir Kim, 2010). Produkto įvairovė pati savaime turi svarbių veiklos rezultatų išnaudojant perteklinį specifinį turtą, dalijantis ištekliais, tokiais kaip valdymo įgūdžiai, prekės ženklai, technologinės naujovės ir vartotojų lojalumas (George ir Kabir, 2012).

Diversifikavimo strategija gali būti būdas kontroliuoti riziką dėl pradinių investicijų ir išlaidų. Kita vertus, šia strategija paprastai siekiama sukurti unikalius produktus, kuriuose klientų poreikis yra

nežinomas. Todėl įmonių vadovai turi nebijoti rizikuoti pasiūlyti vartotojams novatorišką diferencijuotą produktą. Jie privalo pasikliauti produkto naujoviškumu, būti iniciatyvūs prognozuojant klientų pageidavimus. Tačiau literatūroje nėra aišku, kaip rizikuoti su diversifikacija.

Vis dėlto, jei įmonės turėtų stengtis maksimaliai padidinti savo bendrą finansinę vertę, jų diversifikavimo strategijos pirmiausia turėtų būti orientuotos į augimo galimybes, turinčias didžiausią vertę. Jeigu įmonė turi gebėjimų ir tinkamai diversifikuotą savo produktą, ji gali nustatyti didesnes už vidutines rinkos kainas.

Yang, Cao ir Yang (2017) teigia, kad diversifikavimas duoda pelną ir sąnaudas. Taigi išsamesnis supratimas apie diversifikacijos veiksmingumą, keliamus tikslus ir atsiradimo priežastis gali padėti įmonių savininkams parengti tinkamas diversifikavimo strategijas, siekiant pagerinti įmonės veiklą.

Anot Ginevičiaus ir kt. mokslininkų (2016) įmonių diversifikavimo priežastis yra vidinė ir išorinė įmonės plėtra.

Vidinės priežastys:

- įmonės plėtra,
- norint visiškai išnaudoti gamybinius pajėgumus,
- gamybos, realizavimo,
- tyrimo,
- plėtros valdymo sričių išteklius.

Išorinės priežastys:

- tai norai ir galimybės įsitvirtinti naujose rinkose,
- apklausos svyravimai,
- konkurencijos aštrėjimas,
- veiklos sričių patrauklumas (Ginevičius ir kt., 2016).

Ginevičius ir kt (2016) pabrėžia, kad dauguma autorių (Ansoff (1965), Bühner (1985), Wolf (1995), Herfindahl (1950), Berry (1971), Montgomery (1982), Kieser (1993), Kubicek (1993)), kurie analizavo diversifikavimo procesą, mano, kad įmonės augimas ir plėtimasis yra vienas iš diversifikacijos tikslų.

Diversifikuodamos savo veiklą įmonės iškelia globalinius strateginius tikslus:

- sumažinti riziką dėl rinkos pokyčių,
- padidinti pelną,
- didinti ir stabilizuoti pajamas,
- vadybinių interesų tikslas,
- jėgos didinimas rinkoje,
- intensyvinti įmonės augimą,



- išplėsti gaminamos produkcijos asortimentą,
- stiprinti konkurencines pozicijas.

Kiti strateginiai tikslai priklauso nuo veiklos gaunamo sinergijos efekto:

- sukurti pridėtinę vertę įmonei, jos akcijoms,
- sąlygų sudarymas tolesniam įmonės augimui ir plėtrai,
- įsiskverbti į naujas rinkas ir tikslinius segmentus,
- efektyviai išnaudoti gamybinį potencialą.

Ginevičius ir kt. (2016) diversifikuotą įmonę sieja su veiklos mastu, lyderiavimu ir didesne rinkos dalimi, kuriai užimama rinkos padėtis suteikia galimybę taikyti lanksčią kainų politiką ir diktuoti sąlygas konkurentams.

Apibendrinant galima pritarti Gyan, Brahmana ir Bakri (2017) pastebėjimui, kad nors diversifikacija yra plačiai praktikuojama ir pakankamai ištirta, vis dėl to yra teorinių ir empirinių nesutarimų.

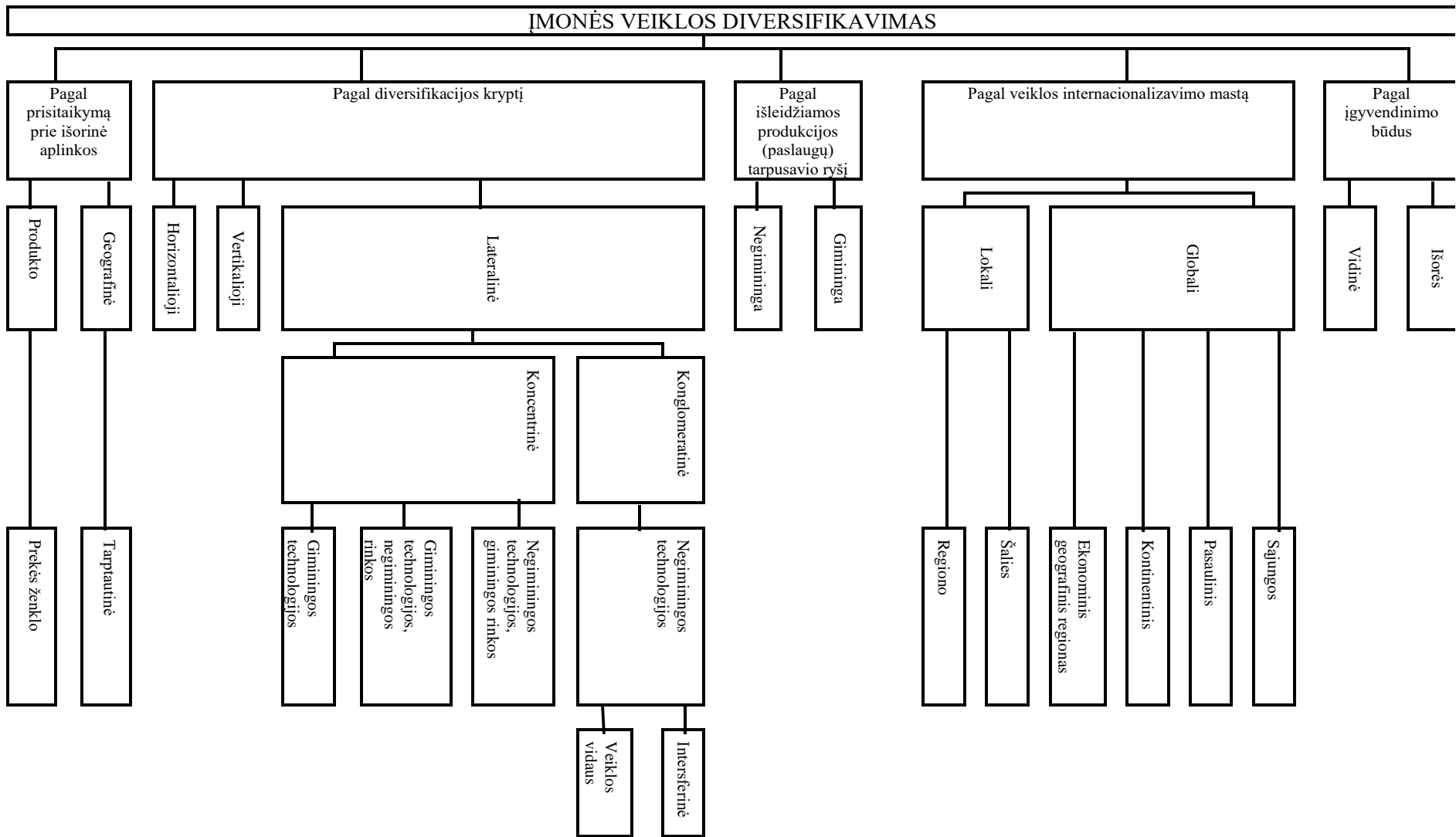
Plačiąja prasme diversifikavimas suprantamas kaip ilgas, nuolatinis įmonės augimo procesas galintis leisti įmonei didinti konkurencingumą, sustiprinti savo pozicijas rinkoje.

Atsirandančios diversifikacijos vidinės ir išorinės įmonės plėtros priežastys sąlygoja tinkamai pasirinkti įmonės vadybinių interesų, įmonės augimo intensyvavimo, gaminamos produkcijos asortimento išplėtimo, pelno, pajamų, jėgos rinkoje ir konkurencinių pozicijų didinimo tikslus

### **2.2.2. Diversifikavimo strategijos klasifikavimas**

Įmonių veiklos diversifikacija yra kompleksinis procesas, todėl jis pasireiškia pačiomis įvairiomis formomis. Remiantis mokslinėje literatūroje rastu klasifikavimu darbo autorė papildė Ginevičius (1998) diversifikacijos klasifikavimą (žr.7 pav). Naudojant klasifikaciją galima lengviau sutelkti dėmesį ir analizuoti svarbiausius veiksnius kurie daro didžiausią įtaką, nustatyti bei įvertinti pokyčius ir aplinkybes, kurie įtakoja diversifikacijos procesus.

„Diversifikavimo vieta ir įgyvendinimo priemonės yra svarbūs klasifikavimo požymiai. Pagal įgyvendinimo būdus išskiriama vidinė ir išorinė diversifikacija. Vidinei diversifikacijai būdinga įmonės veiklos plėtra savo jėgomis, naujiems produktams gaminti naudojami vidaus ištekliai ir galimybės. Išorinis diversifikavimas siejamas su įmonės veiklos diversifikavimu perkant, jungiant kitas įmones arba jų dalis“ (Ginevičius, Sūdžius, 2008, p 214).



7 pav. Įmonės veiklos diversifikavimas. (sudaryta pagal Ginevičių, 1998)

Globalinė diversifikacija yra susijusi su įmonių veiklos internacionalizavimu, kuri būdinga stambioms tarptautinėms organizacijoms. Ginevičius (1998) siūlo globalinę diversifikaciją skirstyti į:

- giminingos didelės užsienio rinkos dalis ir diferenciacija,
- giminingos mažos užsienio rinkos dalis diferenciacija,
- negiminingos didelės užsienio rinkos dalis ir diferenciacija,
- negiminingos mažos užsienio rinkos dalis diferenciacija.

Anot Ginevičiaus ir Sūdžiaus (2008) globalizacija neapsiriboja vienos šalies rinkomis, produkcijos gamyba, pardavimai persikelia į kitas šalis, geografinius regionus, kontinentus.

Lokali diversifikacija įmonės plėtrą apima šalies ir regionų teritorijos ribose.

Pagal pateiktą įmonės prisitaikymo prie išorinės aplinkos klasifikaciją įmonė plečia savo veiklą pagal prekės ir geografinę diversifikaciją.

Prekės diversifikacija - tai prekių, prekinio ženklo ar paslaugų išsiskiriančių savo unikaliomis savybėmis ir geresne kokybe, gamyba ir pateikimas. Dėl prekių diferenciacijos panašios prekės viena kitos negali pakeisti, todėl gamintojai įgyja vartotojo palankumą tam tikrai prekei. Diversifikuojant produktus įmonė pristato naujus, inovatyvius produktus.

Norint įdiegti naują produktą reikia trijų skirtingų tipų įgūdžių: produkto dizaino, gamybos proceso ir rinkodaros gebėjimų. Tai galima padaryti savo jėgomis plečiant gamybą, arba kitų įmonių, licencijų įsigijimu, dalyvavimu bendrose sąjungose, asociacijose. Yang, Cao ir Yang (2017) teigia, kad įmonių įsigijimas gali būti rizikingas, todėl rekomenduoja naujų produktų kūrimą keičiant rinkodarą, valdymą, keičia mažmeninę prekybą perkeliant į didmeninę taip pat išeinat į tarptautinę rinką.

Ginevičius ir Sūdžius (2008) teigia, kad produktai diversifikuoti kai:

- skirtingose rinkose parduodamų produktų kryžminis paklausos elastingumas yra menkas;
- ištekliai, reikalingi produktams, negali būti pakeisti kitais ištekliais per tam tikrą laiką (Ginevičius, Sūdžius, 2008, p. 254).

Geografinė diversifikacija yra strategija, paremta veikimu daugelyje geografinių rinkų Tikimasi, kad įmonės gaus naudos iš šios strategijos, organizuodamos vidinius veiklos ryšius, siekdamos kurti ir išnaudoti specifinius pranašumus žinioms ir produktams, o tai buvo pagrįsta internalizacijos teorija. Kaip specifinė geografinės diversifikacijos rūšis, tarptautinė diversifikacija yra orientuota į užsienyje veikiančių įmonių dydį, palyginti su jo naujo verslo portfeliu (Kang ir College, 2014).

Geografinė diversifikacija gali būti apibrėžiama kaip vienos įmonės funkcijos veikiančios keliose geografinėse rinkose. Empiriniai faktai apie teigiamą geografinės įvairovės įtaką geografinei veiklai daugiausiai yra pagrįsti internacionalizacijos teorija ir išteklių požiūriu (Buckley ir Strange, 2011). Mokslininkai yra pasiūlę internacionalizavimo teoriją, diversifikuotos įmonės pasinaudoti diversifikacijos nauda, organizuodamos vidinius veiklos ryšius, siekdamos kurti ir išnaudoti

specifinius pranašumus žiniomis ir produktais. Konkrečiau, atsižvelgiant į rinkos nepakankamumą diversifikuojant rinką, diversifikuojama įmonė gali pasinaudoti išteklių paskirstymo vidaus kapitalo rinkoje vieningumu ir vidaus darbo rinka, kuri leidžia įmonei naudoti rinkos pajamas iš konkretaus turto (Kang ir College, 2014).

Diversifikuojant geografiškai įmonė skverbiasi į naujas patrauklias rinkas, plėsdama geografiją, t. y. pasinaudodama ne tik vietiniais regionais, tačiau ir eksportuodama produkciją į kitas šalis.

Mokslinėje literatūroje pateikiamos trys diversifikacijos kryptį: horizontalioji, vertikalioji ir lateralinė diversifikacija.

Horizontalioji diversifikacija suprantama kaip įmonės veiklos augimas, kai naujai sukurtos paslaugos ar naujai pagaminti produktai, prekės turi ryšį su esamomis paslaugomis, produktais, prekėmis. Horizontalioji diversifikacija, plečiant asortimentą, yra rizikinga mažiausiai, kadangi produkto plėtrai naudojamas įmonės turimas potencialas (Rawley ir Simcoe, 2010). Bei patikimiausia, kadangi nuostolių riziką galima sumažinti pritaikant sukauptą patirtį naujų produktų gamybai (Ginevičius, 1998, p. 54).

Vertikalioji diversifikacija gerinant asortimentą priekinėje ir atgalinėje vertės kūrimo grandyse ir diversifikavimo būdu leidžia perimti naujus produktus ar paslaugas bei rinkas, kuriose produkcija ar paslaugos bus realizuotos (Ginevičius ir Sūdžius, 2008). Diversifikavimo efektyvumas, atsiranda dėl galimybės sumažinti produkto gamybos ir realizavimo išlaidas. Todėl kad produktai perdirbami toje pačioje įmonėje, papildomai nereikia kitų išlaidų (Rawley, Simcoe, 2006).

Lateralinė diversifikacija bandoma patekti į anksčiau nesidomėtas rinkas, įtraukiant produktus, kurie neturi jokio ryšio su esamais. (Ginevičius, 1998). Laterinė diversifikacija įmonės siekia pagerinti situaciją, siekiant įveikti rinkų augimo ir išlaikymo sunkumus.

Lateralinė diversifikacija skirstoma į:

- Lateralinę koncentracinę diversifikaciją. Kad būtų galima aptarnauti tas pačias vartotojų rinkas, plečiant įmonės veiklą, taikant:
  - giminingas technologijas ir rinkas,
  - negiminingas technologijas ir rinkas,
  - giminingas technologijas ir negiminingas rinkas (Ginevičius, 2007, p. 127 );
- Konglomeratinę diversifikaciją Ginevičius (2007) skirsto į vidaus ir interferinę. Tai industrinių įmonių plėtros kryptis negiminingomis technologijomis ir negiminingose rinkose. Tokiose įmonėse yra geresni efektyvumo šaltiniai, valdymo sąnaudų ekonomija, valdymo potencialo panaudojimas (Ginevičius, 2007, p. 127 ).

Produkto diversifikavimas gali būti suskirstytas į susijusį ir nesusijusį diversifikavimą. Pirmasis susijęs su plėtra rinkose, susijusiomis su pagrindine įmonės siūloma produkcija, o pastaroji reiškia plėtrą į ne pagrindines produktų rinkas (Yang , Cao ir Yang, 2017).

Susijusi diversifikacija. Mokslininkai teigia, kad diversifikacijos strategijos įgyvendinimas nėra atsitiktinis sprendimas. Jie daro išvadą, kad įmonės, kurios diversifikuoja pagrindines verslo sritis, rodo geresnius rezultatus nei tos, kurios diversifikuoja nesusijusias verslo sritis. Tai reiškia, kad įmonės turėtų pasirinkti diversifikavimo strategiją, sukuriant naujus produktus.

Susijusi diversifikacija reiškia pastangas leisti naujus produktus, kurių gamyba arba pardavimas atitinka įmonės sugebėjimų sritį. Pasirinkusi susijusią diversifikaciją, įmonė sukuria ar išplečia savo išteklius ir gebėjimus ir taip sukuria vertę. Susijusi diversifikacija dėl įmonės dydžio leidžia turėti ekonomiją, kuri leidžia taupyti lėšas vykdant kartu kelias veiklas ir perkeliant įgūdžius ar įmonės esmines kompetencijas. Verslo įmonė, turinti neišnaudotų išteklių ar gebėjimų, kurie negali būti efektyviai parduoti ar perleisti kitiems potencialiems vartotojams, gali panaudoti šiuos išteklius ar gebėjimus diversifikuodama į naują veiklą. Tačiau vykdyti keliariopą veiklą kartu gali būti rizikinga, kadangi vieno verslo produkto sumažėjusi paklausa, gali neužtekti pajamų padengti pastovių išlaidų, reikalingų kartu naudojamoms įrangos darbu. Laikui bėgant įmonės nefiziniai ištekliai tampa esminių komponentų pagrindu. Susijusią diversifikaciją pasirinkusios įmonės perkelia kompetencijas tarp savo verslų ir sukuria vertę. Pirma, kompetencijų kūrimo išlaidos patiriamos viename versle. Perkeliant jas į kitą verslą, eliminuojamas antro verslo poreikis paskirstyti išteklius taip, kad būtų sukurtos kompetencijos. Antra, nefizinius išteklius sunku suprasti konkurentams ir imituoti. Dėl šios priežasties verslas, į kurį perkeliamos kompetencijos, įgyja galią rinkoje. Galia rinkoje egzistuoja tada, kai įmonė gali parduoti savo produktus geriau nei konkurentai arba sumažinti pagrindinės ir papildomos veiklos sąnaudas žemiau konkurentų lygio, arba naudojama šiuos veiksmus kartu (Ginevičius ir kt, 2016).

Diversifikacija yra susijusi, jeigu galios mažiausiai viena iš šių sąlygų:

- nauji produktai parduodami panašiose rinkose, t. y. tose, kuriuose įmonė veikė iki šios arba (ir) tam naudojo panašias logistikos sistemas,
- nauji produktai gaunami pagal panašias technologijas,
- nauji produktai gaminami naudojantis panašia mokslo kryptimi bei tyrimo ir plėtros baze,
- veiksmas, susijęs su naujų produktų gamyba, yra tos pačios gamybos ir pardavimo grandinės (Ginevičius ir kt, 2016).

Diversifikacija yra nesusijusi kitaip dar vadinama negimininga, kai gaminamiems produktams netinka pirmiau išdėstytos sąlygos, o įgyjami naujo verslo vienetai, nesusiję su turimais. Taigi įmonė bus diversifikuota, jei į savo programą įtrauks tokius produktus, kurių realizavimas rinkoje nepriklauso nuo jau turimų ir kurių negalima pagaminti turimais ištekliais.

Nesusijusios diversifikacijos pranašumai yra šie:

- galima investuoti kapitalą į pelningiausias verslo sritis,
- rizika paskirstoma įvairiems verslo produktams ir ūkio vienetais,

- organizacijos vadovai gali naudoti lankstesnes strategijas, lengviau įsigyti verslo produktų ir ūkio vienetų ir jų atsisakyti (Ginevičius ir kt, 2016).

Nesusijusi diversifikacijos strategija gali sukurti vertę dėl finansinės ekonomijos. Finansinė ekonomija gaunama, kai taupoma geriau paskirstant finansinius išteklius įmonės viduje ir išorėje. Pirmasis finansinės ekonomijos tipas pasireiškia dėl efektyvaus vidinio kapitalo paskirstymo, nes siekiama sumažinti riziką tarp verslo vienetų, siekiant sumažinti verslo riziką visai įmonei. Antras finansinės ekonomijos tipas yra susijęs su kitų įmonių įsigijimu ir restruktūrizavimu. Tokiu būdu siekiama restruktūrizuoti įsigytą įmonę, pasiekti, kad ji dirbtų pelningai, ir tada pelningai parduoti išorinėje rinkoje (Ginevičius ir kt, 2016).

Diversifikacija nesusijusiose rinkose, plečiasi apimdama veiklas, nesusijusias su savo turima verte grandine. Rinka išplečiama nesusijusiose rinkose. Todėl augimo strategija -diversifikacija turi didelę išlikimo riziką, dėl kompetencijos ir žinių trūkumo. Pagrindiniai nesusijusios diversifikacijos pranašumai ir taikymo motyvai:

- išskiriama rizika, kadangi skirtingos veiklos neturi įtakos viena kitai;
- kadangi atskiros veiklos neturi įtakos viena kitai, pelnas stabilizuojamas;
- nepriklausomai nuo įmonės pagrindinių ar susijusių veiklų, investuojama į pelningiausias verslo sritis;
- kad įsigyti naujus verslo vienetus arba atsisakyti jų, įmonių vadovai naudojami įvairiomis strategijomis.

Tačiau nesusijusi diversifikacija turi trūkumų. Vienas didžiausių - itin sudėtingas korporacinis valdymas. Pagrindinės problemos, su kuriomis susiduriama, tai kad sunku pasiekti finansinį sinerginį efektą. Dėl skirtingų veiklos strategijos taikymų, sinergija sumažina įmonės konkurencingumą ir veiklos efektyvumą.

Ginevičius ir kt. (2016) formuluoja pagrindines prielaidas, kurioms esant verta taikyti nesusijusią diversifikaciją:

- kai organizacijos veiklos rezultatai prastėja;
- kai organizacija turi pakankamai finansinių ir organizacinių išteklių;
- kai organizacija turi galimybę investuoti į strategišką ir pelningą verslo vienetą.

Apibendrinant galima teigti, kad diversifikavimo strategija klasifikuojama pagal prisitaikymą prie išorinės aplinkos, pagal diversifikacijos kryptį, pagal išleidžiamos produkcijos tarpusavio ryšį, pagal veiklos internacionalizavimo mastą ir pagal įgyvendinimo būdus. Ši klasifikacija išskaidoma į smulkesnes dalis. Pažymėtina, kad mokslinėje literatūroje populiariausia diversifikavimo klasifikacija yra susijusi ir nesusijusi diversifikacija. O svarbūs diversifikavimo klasifikavimo požymiai yra įgyvendinimo vieta ir priemonės.

### 2.2.3. Diversifikavimo matavimas

Ginevičius (2012) pastebi, kad dėl kompleksiško diversifikacija gana sunkiai valdoma ir dažnai būna kaip nesėkmingas strategijos įgyvendinimas įmonėje. Tam, kad jis plėtotųsi kryptingai, reikia mokėti jį išmatuoti.

Įmonių veiklos diversifikaciją siūloma matuoti įvairiais būdais. Mokslininkų siūlomus diversifikacijos matavimo metodai skirstomi į dvi kategorijas. Vieni, kurie remiasi atitinkamų veiklos sričių skaičiaus įvertinimu. Kiti, besiremiantys veiklos sričių skaičiumi ir darbų apimtimi, kurie įvertinami įvairiais indeksais.

Šimkūnienė (2012) pastebi, kad pagrindinis diversifikacijos trūkumas yra tas, kad augimo strategija matuojama kiekybiškai arba kokybiškai, tačiau nekompleksiškai. Skirtingas požiūris atsirandantis dėl diversifikacijos matavimo tas, kad mokslininkai mažai remiamasi procesų prigimties, poveikio, turinio analizėmis.

Nesusijusios diversifikacijos matavimas remiasi objektyviais aiškiai išmatuojamais dydžiais – veiklos sričių skaičiumi ir darbų apimtimis. Problemų kelia klausimas, koku būdu šiuos įmonės gamybinės programos aspektus sujungti į visą apibendrinamąjį dydį. Šimkūnienė (2012) siūlo nesusijusią diversifikaciją matuoti Berry indeksu, kurio požiūris į diversifikacijos matavimą leido:

1. apskaičiuoti diversifikacijos rodiklį remiantis 4 ženklų SIC klasifikatoriumi;
2. buvo atrastas „diversifikacijos entropijos matas“;
3. buvo išvestas „ekvivalentiškumo numerio“ dydis, kuris rodo, keliose srityse ar šakose turėtų veikti lyginamosios, proporcingai diversifikuotos įmonės.

Susijusios diversifikacijos matavimas Ginevičiui (2012) kelia klausimą kaip nustatyti naujų produktų sąsajų su esamais stiprumą. Nepaisant siūlymų, šis klausimas nėra aiškus ir šiandien. Todėl taikomi matavimo būdai yra gana subjektyvūs. Jie yra ne tik subjektyvūs, bet ir netobuli. Tačiau nepasiūloma, įmonės susijusios diversifikacijos laipsnį įvertinti kiekybiškai (Ginevičius, 2012).

Susijusiai diversifikacijai matuoti Šimkūnienė (2012) siūlo tik diskretinius kategorinius būdus. Matuojamos įmonės paskirstomos į kategorijas, tipus ir pan. Šimkūnienė (2012), Ginevičius (2012) įvardija vieną žymiausių diversifikacijos kokybinio įvertinimo būdų - Wrigley koncepciją, kuri įvertina diversifikaciją pagal produkto rūšis ir jų apimtis.

Remiantis Wrigley koncepcija, Ginevičius (2012) (žr. 8 pav) visas įmones suskirsto į keturias grupes: vieno produkto, vyraujančio produkto, susijusio produkto, nesusijusio produkto .

Eil.Nr.	Įmonių kategorija	Sutartinis žymėjimas	Įmonių kategorinis apibūdinimas
1	Vieno produkto įmonės	E	Įmonės, kuriose 95 % apyvartos tenka vienai produktų grupei
2	Vyraujančio produkto įmonės	H	Įmonės, kuriose iki 30 % apyvartos tenka nepagrindiniams produktams, kurie gali būti tiek susiję, tiek ir nesusiję su pagrindine grupe
3	Įmonės su susijusiomis produktų grupėmis	V	Įmonės, kurių pasiūlos programa apima keletą technologiškai arba rinkos požiūriu susijusių produktų grupių, iš kurių nei viena nesudaro daugiau kaip 70 % bendrosios apyvartos
4	Įmonės su nesusijusiomis produktų grupėmis	N	Įmonės, kurių pasiūlos programos produktų grupės tiek technologiškai, tiek rinkos požiūriu nėra tarpusavyje susijusios ir iš jų nei viena nesudaro daugiau kaip 70 % bendrosios apyvartos

**8 pav. Įmonių diversifikavimo laipsnio matavimas remiantis Wrigley koncepcija (Ginevičius, 2012, p. 151)**

Įmonių diversifikavimo laipsnio matavimas atliekamas remiantis specializacijos rodikliu, vadinamuoju SR matu (žr.9 pav.):

$$SR \text{ matas} = \frac{\text{Daugiausia gaminamo produkto kiekis}}{\text{Bendra įmonės produkcijos apimtis}}$$

**9 pav. SR mato formulė (Ginevičius, 2012, p. 151)**

Ginevičius (2012) taip pat pateikia įmonės vertikalumo, giminingumo laipsnių apskaičiavimo metodiką. Giminingumo laipsnį siūlo apskaičiuoti įmonės susijusios produkcijos apimtis padalinus iš visos įmonės produkcijos apimties. Pagal formulę susijusios diversifikacijos laipsnio matas turi būti didesnis kaip 0,7.

Vertikalumo laipsnis apskaičiuojamas vertikalčiai susijusios produkcijos apimtis padalinus iš visos įmonės produkcijos apimties. Gautas mato rodiklis mažesnis už 0,7 parodo vertikalčiai nediversifikuotas įmones (Ginevičius, 2012).

Diversifikacijos lygis pagal pasirinktas verslo sritis gana paprastai nustatomas: pakanka išvardyti ir suskaičiuoti veiklos sritis, kuriose dirba verslo įmonė.

Ginevičius (1998) teigia, kad tradiciniuose įmonių tyrimuose diversifikacijos laipsnį buvo bandoma vertinti tiesiog išvardijant veiklos sritis, kuriose dirbo tiriamos įmonės. Šiuo matu labai paprasta naudotis, tačiau jam būdinga daugelis trūkumų, pagrindiniai yra šie:

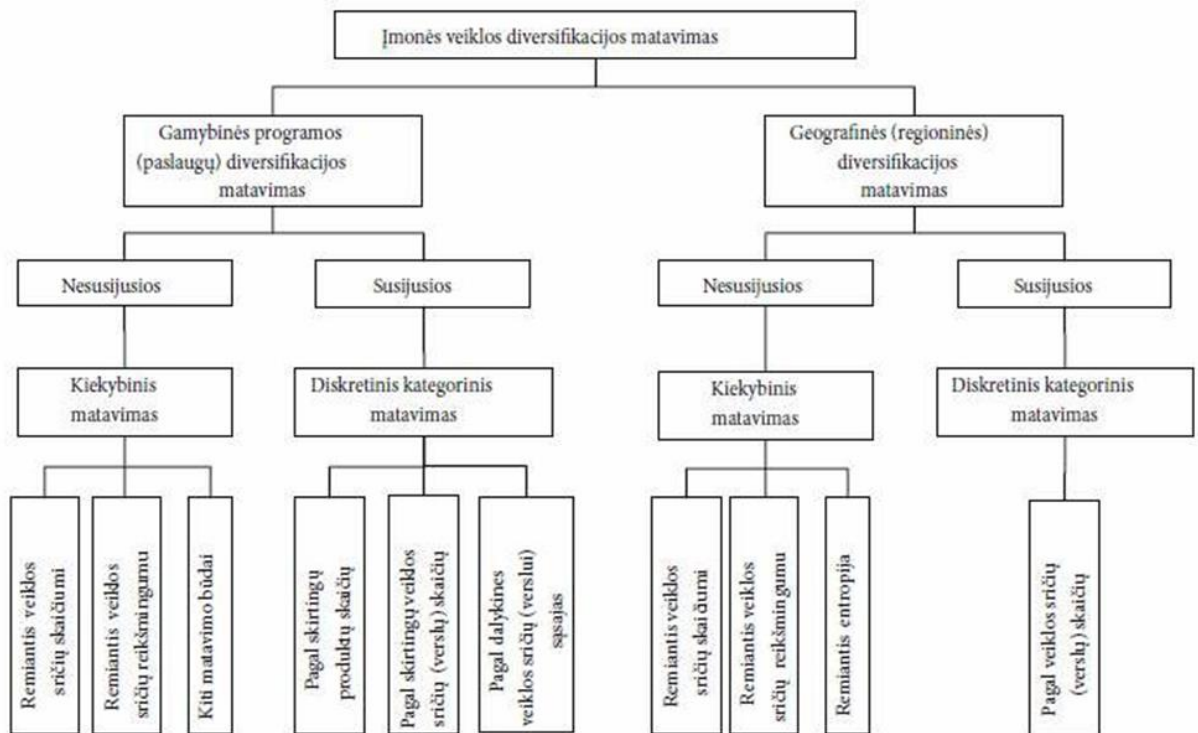
- kadangi sunku atskirti vieną nuo kitos įmonės veiklos sritis, tai atliekama nevienareikšmiai;



- veiklos sričių skaičius neįvertina jų reikšmės įmonės apyvartai ir pelnui;
- veiklos sričių skaičius nieko nesako apie tai, ar yra ryšys tarp įmonėje gaminamų produktų (Ginevičius, 1998).

Įmonės diversifikacijos laipsnis priklauso ne tik nuo produktų, kuriuos ji plėtoja, skaičiaus ir kiekio, bet ir nuo to, kaip šie produktai yra susiję su esamais. Ginevičius ir kt, (2016) diversifikuotas įmones išskiria savo diversifikacijos laipsniu ir verslo ryšiais.

- Įmonė laikoma silpnai diversifikuota (vieno verslo), jei daugiau nei 95 proc. pajamų gauna iš vieno verslo.
- Vidutinio ir aukšto diversifikacijos laipsnio įmonė mažiau nei 70 proc. pajamų gauna iš dominuojančio verslo.
- Vidutinio ir aukšto diversifikacijos laipsnio įmonės pasirenka susijusią arba nesusijusią diversifikaciją.



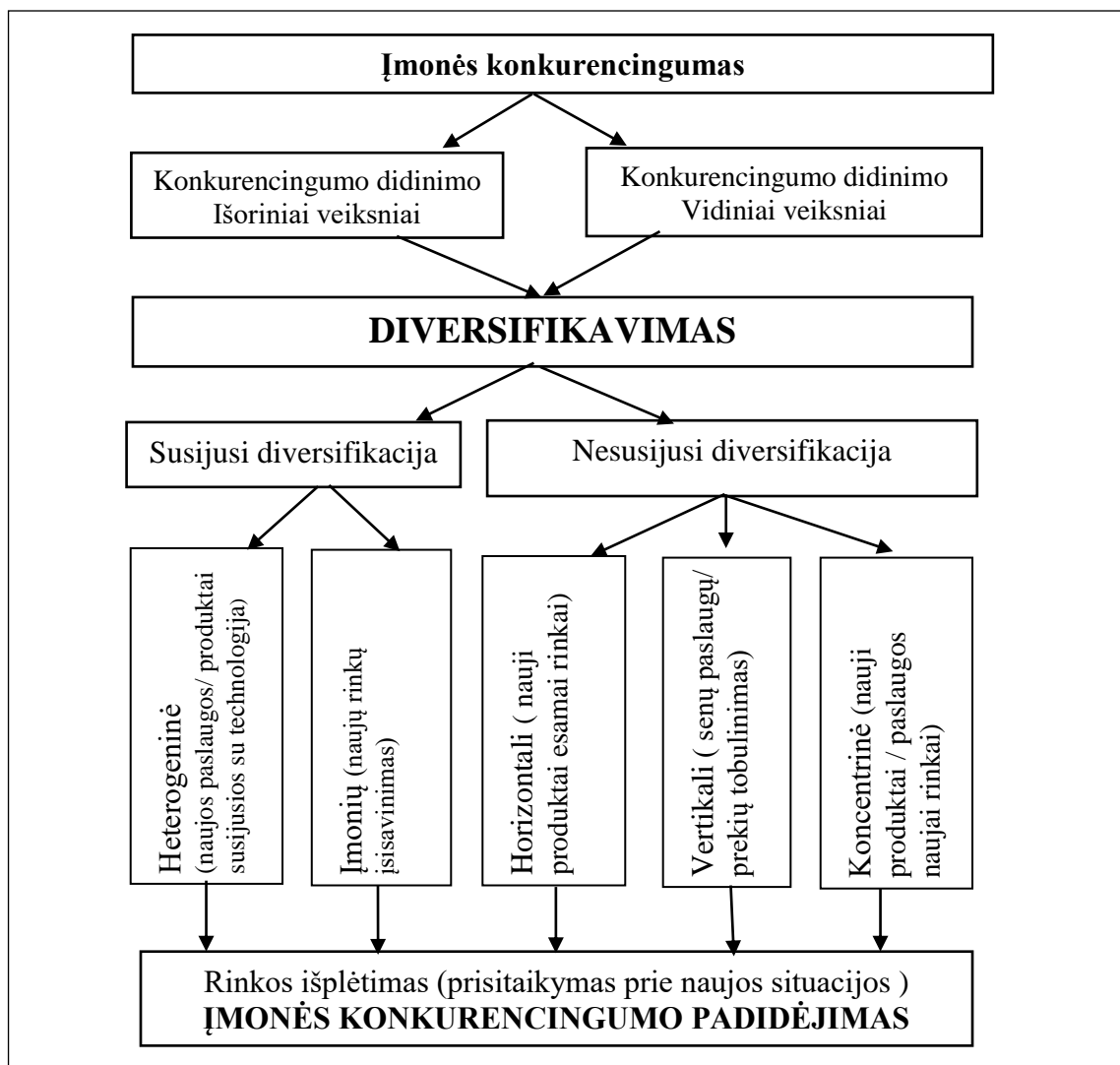
10 pav. Įmonių veiklos diversifikacijos rodiklių sistema (Ginevičius ir Petraškevičius, 2008, p. 2017)

Iš 10 pav. matome, kad įmonių veiklos diversifikavimas gali būti matuojamas dvejopai: gamybinės programos arba geografinės diversifikacijos kryptimis. Paslaugų ir regioninės diversifikacijos matavime yra nesusijęs kiekybinis matavimas, kuris remiasi veiklos sričių skaičiumi, veiklos sričių reikšmingumu. Susijęs diskrecinis kategorinis matavimas, atliekamas pagal diversifikuotą, t. y. skirtingų produktų, veiklos sričių skaičių, dalykinės veiklos sričių sąsajas. Geografinės diversifikacijos atveju matuojam tik pagal veiklos sričių skaičių.

Apibendrinant galima teigti, kad diversifikavimo matavimo metodai remiasi įmonių veiklos sričių skaičiaus įvertinimu arba įvairiais indeksais. Pagrindiniai diversifikacijos rodikliai, išreiškiantys kiekybinę ir kokybinę diversifikacijos puses, yra tarpusavyje nepalyginami, todėl jų negalima apjungti į vieną apibendrinamąjį rodiklį. O kokybiniai diversifikacijos matavimo būdai netobuli ir nesuteikiantys galimybės atlikti gilesnės procesų analizės.

#### 2.2.4. Įmonių konkurencingumo didinimo diversifikuojant veiklą teorinis modelis

Siekiant sukonstruoti įmonių konkurencingumo didinimo diversifikuojant veiklą vertinimo modelį (žr. 11 pav.), buvo stengiamasi išsiaiškinti konkurencingumo ir diversifikacijos koncepciją. konkurencingumo didinimą įtakančius veiksnius, galimas diversifikavimo kryptys.



11 pav. Konkurencingumo didinimo diversifikuojant veiklą teorinis modelis (Sudaryta autorės)

Sukonstruotas modelis remiasi surinkta ir susisteminta moksline literatūra. Įmonės konkurencingumo didinimas prasideda nuo vidinių ir išorinių veiksnių indentifikavimo bei įmonės stiprybių, silpnybių galimų grėsmių ir galimybių suformulavimo. Pasirinkus diversifikavimą, kaip pagrindinę augimo strategiją, pasiekiamas pagrindinis tikslas - didinti įmonės konkurencingumą įmonės rizikos sumažinimu, įtakos rinkai padidinimu, išaugusiu klientų pasitenkinimu, o svarbiausia ekonomine nauda - pelno padidėjimu. Pateiktas modelis padeda suvokti veiklos diversifikavimo strategijos procesus, kurie padidintų įmonės konkurencingumą.

Apibendrinant antrąjį skyrių galima teigti, kad vieningo apibrėžimo, kas yra konkurencingumas nėra. Vieni mokslininkai akcentuoja išteklių efektyvų panaudojimą, kiti pelningumą, našumą, personalo motyvavimą. Dar kiti šią sąvoką apibrėžia, kaip subjektų tarpusavio veikla. Atlikus mokslinės literatūros analizę, paaiškėjo, įmonės konkurencingumas priklauso nuo pasirinkto objekto ir tikslo bei turimų žinių vertinimo. Konkurencingumą galima nagrinėti įvairiais lygiais ir koncepcijom, nuo prekės, įmonės (mikro) ir tarptautinio (makro) lygio.

Įmonės konkurencingumą veikia išoriniai ir vidiniai veiksniai, kurie yra svarbūs organizacijos konkurencingumo išlaikymui, jos didinimui. Konkurencijos esmę atspindi M. Porterio pasiūlyta penkių konkurencinių jėgų sąveika.

Įmonių konkurencingumo didinimas yra vienas iš prioritetinių įmonės tikslų. Šiandieninėje greit besikeičiančioje aplinkoje reikalinga greita orientacija, nuovoka ir rizika ne siekti didinti konkurencingumą bet ir išlaikyti esamą verslo poziciją. Labai svarbu tampa naujų paslaugų, inovatyvių produktų, sukuriančių pridėtinę vertę, pasiūlymas išrankiam vartotojui. Kadangi inovatyvūs produktai laiko atžvilgiu nėra palankūs verslui, siūloma esamus produktus diversifikuoti.

Diversifikavimo strategija naudojama siekiant sumažinti riziką, ją išskaidant į nesusijusias ar susijusias sritis, intensyvinti augimą, padidinti ar stabilizuoti pajamas, investuoti kapitalą į strategines veiklas, gauti sinerginį efektą, įgyti didesnę įtaką rinkoje bei padidinti įmonės vertę ir jos akcijų kainą.

Tačiau diversifikacijos strategija yra rizikingesnė negu kitos konkurencingumo strategijos, todėl būtini nuodugnesni išankstiniai rinkų tyrimai taip pat turi būti gerai išbandytas naujas produktas. Tikėtina, kad ateityje geriau seksis konkuruoti toms įmonėms, kurios geriau tenkins vartotojų poreikius, pasiūlys daugiau diversifikuotų produktų ir paslaugų.

### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

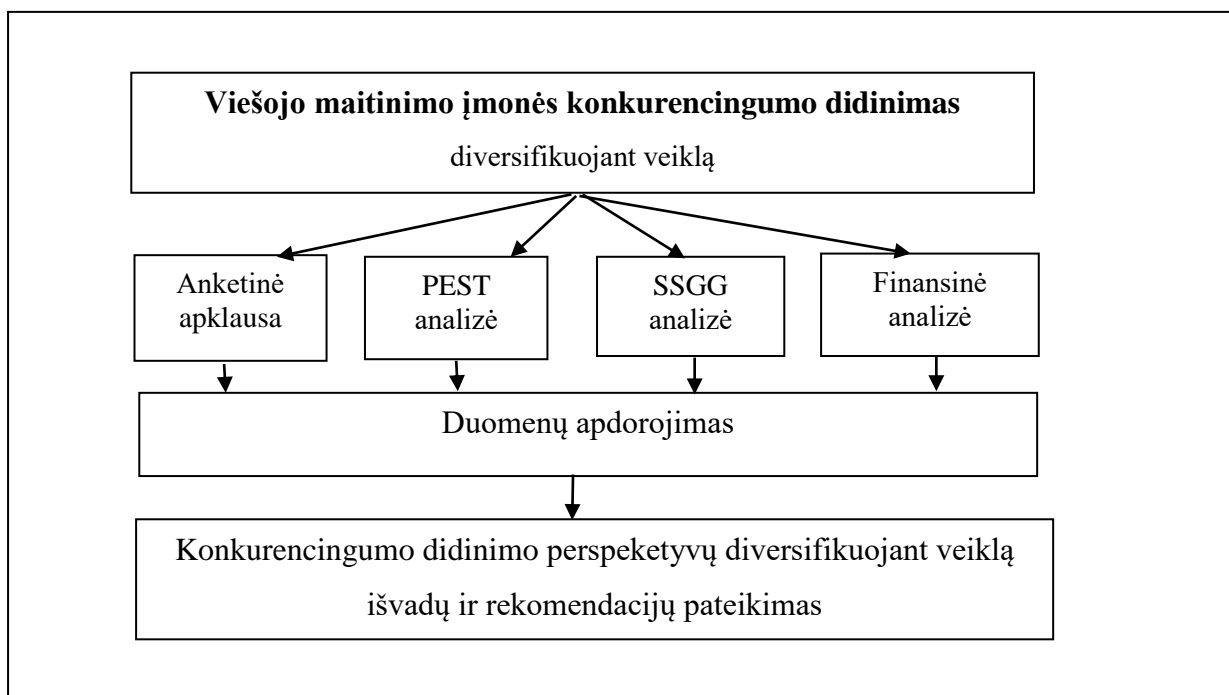
**Tyrimo problema.** Išanalizavus mokslinę literatūrą atskleista, kad įmonės veiklos diversifikacija aktuali net tik augimą planuojančioms įmonėms, bet ir toms, kurios siekia padidinti konkurencingumą.

Pagrindinė dilema keliama kokią diversifikavimo kryptį pasirinkti įmonių vadovams, kad pasirinkta papildoma arba patobulinta įmonės veikla būtų efektyvi, pelninga ir didintų konkurencingumą. Šioje darbo dalyje pristatoma viešojo maitinimo įmonės konkurencingumo didinimo diversifikuojant veiklą atvejo analizė ir duomenų analizė, pateikiamos tyrimo išvados.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti pasirinktos viešojo maitinimo įmonės konkurencingumo didinimo perspektyvas taikant diversifikavimo strategiją.

**Tyrimo eiga** (žr. 12 pav.) konstruojama nuosekliai remiantis teorinėje darbo dalyje išanalizuota medžiaga. Išskiriami pagrindiniai etapai identifikuoti konkurencingumo didinimą:

1. anketinė apklausa;
2. vidinė aplinkos analizė;
3. išorinės aplinkos analizė;
4. finansinė analizė;
5. duomenų apdorojimas;
6. išvadų ir rekomendacijų pateikimas.



12 pav. Tyrimo atlikimo eiga

**Tyrimo metodai.** Nuo konkurencingumo vertinimo metodikos pasirinkimo, informacijos surinkimo ir apdorojimo priklauso vertinimo rezultatų tikslumas ir vertingumas. Viešojo maitinimo įmonės konkurencingumo didinimo tyrimo duomenys gaunami remiantis:

1. M. E. Porterio modelis penkių konkurencinių jėgų modeliu, kuriame pateikiamos penkios galios, lemiančios konkurencingumą: naujų konkurentų įėjimo į rinką grėsmė, tiekėjų derybinė galia, pirkėjų derybinė galia, spaudimas iš produktų ir pakaitalų pusės, lenktyniavimo intensyvumas tarp esamų konkurentų.
2. PEST analize, kurią sudaro šie aspektai:
  - P - politiniai veiksniai darantys didelę įtaką bendram vartojimui ir verslo reguliavimui. Būtina įvertinti šalies politinę ir mokesčių sistemą, stabilumą, valdžios požiūrį į ekonomiką;
  - E – ekonominiai veiksniai- ekonominis augimas, infliacija, BVP augimo perspektyvos;
  - S – socialiniai ir kultūriniai veiksniai - gamtos saugos problemos, sveikatos apsauga, vartotojų pomėgiai, požiūris į ekologiją;
  - T - technologinis išsivystymas įmonei reikalingas palaikyti konkurencingumą. Investicijos į technologijų plėtrą, inovacijas padeda kokybiškus produktus ir paslaugas pagaminti pigiau.
3. Konkurencingumą įtakančių veiksnių ištyrimas įmonėje vykdomas pagal Gudonavičiaus (2005) metodą, kuri remiasi išorinių ir vidinių veiksnių tarpusavio ryšių nustatymu ir porinio sulyginimo matrica. Fechnerio metodu gautas koeficientas atspindi kiekvieno veiksnio įtaką kiekvienam kitam veiksniai.
4. Įmonės „SWOT“ arba kitaip SSGG analizė. Planuojant įmonės strategiją, vertinga atlikti analizę, kurioje galima įvertinti ne tik savą verslą, bet ir konkurentų teikiamas veiklas. Susigaudyti situacijoje padeda SSGG analizė. Tai pagrindinis modelis, kuris parodo įmonės strategijos vystymo kryptis. SSGG analizė veiksminga, jeigu konstruktyviai suformuluojamos organizacijos stiprybės, silpnybės, įvertinamos galimybės ir grėsmės. Perspektyvų tyrimas taikomas prieš pradedant bet kokius planavimo veiksmus. Šiuo tyrimu išsiaiškinama, kuo įmonė stipri, silpna, kokios galimybės yra ir kas gresia iš aplinkos. Pagrįstas savikritiškas organizacijos trūkumų, privalumų, galimybių ir grėsmių sugretinimas ir suderinimas padeda teisingai suformuluoti tinkamą strategiją. Tai žinant pasirenkama tinkama konkurencingumo strategija.
5. Finansinė įmonės analizė atliekama remiantis 2015m.-2016m. pelno nuostolių ataskaita ir pateiktu balansu. Atliekant viešojo maitinimo įmonės finansinę analizę buvo remtasi Lazausko (2012) įmonių veiklos analizės metodiniais nurodymais. Vertinant pardavimų pelningumą skaičiuojami ir analizuojami bendrojo pardavimų, veiklos, įprastinės veiklos, grynojo

pardavimo pelningumo rodikliai. Kapitalo pelningumui įvertinti analizuojami nuosavo ir pastovaus kapitalo pelningumo rodikliai.

6. Kiekybinis tyrimo metodas - anketinė apklausa. Apklausa skirta viešojo maitinimo įmonės klientams, norint gauti patikimus duomenis. „Tyrimui buvo pasirinkta „sniego gniūžtės“ atranka, kurios „principas numato, kad taip, kaip nuo kalno riedant didėja sniego gniūžtė, taip ir vykdant tyrimą didėja, plečiasi imties dydis“. (Norkus, Morkevičius, 2011, p. 68). Siekiant išvengti respondentų, kurie nėra buvę ir nesilanko tiriamoje viešojo maitinimo įmonėje, klientams buvo išdalinta 254 spausdintų anketų. Anketai atsakyti buvo skirtas neribotas laikas. Apklausos rezultatai, turi atskleisti vartotojų požiūrį į tiriamos įmonės teikiamas paslaugas, konkurencinį pranašumą, koks vartotojų paslaugų poreikis. Atlikta viešojo maitinimo įmonės konkurencingumo apklausa leis suformuoti maitinimo įmonėms būdingus konkurencingumo veiksnius, kurie padės vadovui tinkamai formuoti palankią įmonės strategiją, prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų, priimti sprendimus dėl įmonės veiklos diversifikavimo konkurencingumo didinimui.

Prieš atliekant tyrimą buvo nustatomas imties dydis, remiantis Pukėno (2009) rekomendacijomis. Imties dydis sąlygotas imties paklaida ir populiacijos dydžiu. Populiacija buvo apskaičiuojama vidutiniu aptarnautų klientų skaičiumi t. y 750, o imties paklaida  $\pm 5\%$ . Taigi imties dydis lygus 254.

Tikimasi, kad atliktas tyrimas padės apibendrinti rezultatus, konstatuoti pasirinktos įmonės konkurencingumo didinimo galimybes diversifikuojant veiklą.

## 4. VIEŠOJO MAITINIMO ĮMONĖS KONKURENCINGUMO DIDINIMAS VEIKLOS DIVERSIFIKAVIMU TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

### 4.1. Viešojo maitinimo įmonės veiklos pristatymas

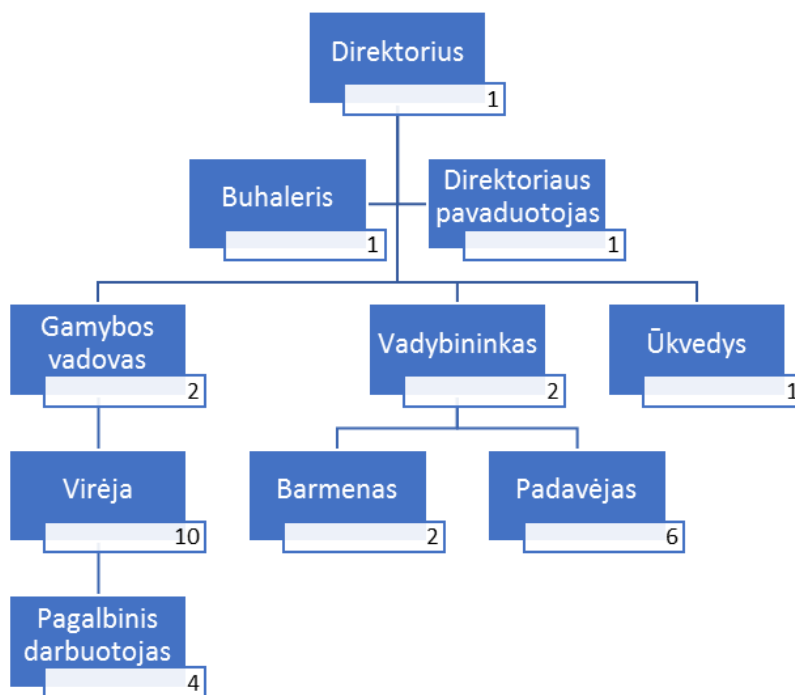
Analizuojama viešojo maitinimo įmonė yra viena iš didžiausių pakelės maitinimo paslaugas teikiančių įmonių Vakarų Lietuvoje. Pagrindinė įmonės veiklos sritis yra maitinimo veikla.

Viešojo maitinimo įmonė, kaip valgykla savo veiklą pradėjo 1951 metais, įsikūrus kolūkiui Pergalė. Tačiau Lietuvos politinė situacija 1990m.-1991m. lėmė esminius įmonės pokyčius. Pasinaikinus kolūkiui, valgykla nebuvo privatizuota dėl bažnyčiai priklausančių pastatų, tačiau išsikėlė į kitas patalpas, taip tapdama pakelės KARČEMA. Strateginės vietos pakeitimas, didelės investicijos į veiklos tobulinimą, įrengimus, darbuotojų paiešką ir esamų lojalumą, lėmė spartų įmonės augimą, kuris padėjo ne tik išlikti, bet ir išlaikyti konkurencingumą. O naujų veiklų atsiradimas įtakojo prekinio ženklo KARČEMA atsiradimą (žr. 13 pav.).



13 pav. Viešojo maitinimo įmonės prekinio ženklo logotipas

Įmonė laikosi pozicijos, kad jos stiprybė yra darbuotojai. 14 paveiksle pavaizduota darbuotojų organizacinė struktūra. Viešojo maitinimo įmonė įgyvendina personalo politiką, orientuotą į ilgalaikius darbo santykius, todėl siekiama suburti profesionalių ir aukštos kompetencijos specialistų komandą, kurios nariai pasitikėtų ir palaikytų vienas kitą, o įmonės interesus iškeltų aukščiau už asmeninius interesus.



**14 pav. Viešojo maitinimo įmonės darbuotojų organizacinė struktūra**

Pagrindinė žemų kainų strategija, padėjo pritraukti klientus iš kitų rajonų, bei padidinti konkurencingumą prieš kitas esamas ir naujai atsiradusias viešojo maitinimo įmones. Palaipsniui didėjantis klientų skaičius leido plėsti gamybines ir aptarnavimo patalpas. Pasinaudojus gerais derybiniais įgūdžiais buvo pasirašomos ilgalaikės mažų kainų tiekimo sutartys su tiekėjais. 2017m. pasiekta kaštų ekonomija per masinės gamybos privalumus.

Bendrovėje produkcija gaminama atsižvelgiant į naujausias technologijas, tačiau laikantis tradicinių receptų. Įmonėje diegiamos gerosios higienos praktikos taisyklės. Gamyboje naudojamos natūralios žaliavos, be cheminių priedų, todėl įmonės klientai vertina produkcijos kokybę, gerą skonį.



**15 pav. Viešojo maitinimo įmonės išskirtinių produktų logotipai**

2015 m. įmonė diversifikuodama veiklą įsirengė saulės elektrinę priėmė strategiją gaminti išskirtinius produktus duoną, ledus ir girą (žr.15 pav.). Šie faktoriai leidžia planuoti tolimesnę įmonės plėtrą ir konkurencingumo didinimą.

Vizija - tapti Vakarų Lietuvos rekreaciniu centru.



Misija - būti socialiai atsakinga ir patikima įmone. Teikti maksimalią naudą klientams, sukuriant aukštos kokybės natūralius produktus.

Tikslai: prisitaikyti prie klientų ir verslo partnerių kintančių poreikių. Dirbti racionaliai, siekiant didesnio veiksmingumo ir lankstumo.

## **4.2. Viešojo maitinimo įmonės vidinės ir išorinės aplinkos analizė**

Pastaruoju metu Europos Sąjungos paramos fondai skiria finansavimą kaime esantiems verslams. Todėl viešojo maitinimo įmonė ketindama pasinaudoti pasiūlymu, iki 2025 m. planuoja įmonės plėtrą ir augimą, vartotojams pateikiant naujų paslaugų ir produktų. Šis tyrimas padės įvertinti įmonės vidinius, išorinius veiksnius, iširti vartotojų poreikius bei pateikti viešojo maitinimo įmonės veiklos diversifikavimo, konkurencingumo didinimui, perspektyvų pasiūlymą.

PEST analizė. Aplinkos veiksnių įvertinimas Siekiant sėkmingai atlikti įmonės veiklos diversifikacijos poreikio analizę, buvo svarbu išanalizuoti ir įvertinti įmonės vidinę ir išorinę aplinką. Tiriant aplinką gaunama informacija apie esamą, planuojamą, tikėtiną organizacijos padėtį.

Nagrinėjant bendrąją makroaplinką, galima būtų išskirti veiksnius, kurie tiesiogiai veikia įmonės veiklą.

Politiniai veiksniai skirti įvertinti efektyvų apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų panaudojimą, didinti ekonominį potencialą, vystyti šalies ūkį ir nukreipti visuomenės poreikiams tenkinti. Pastaruoju metu palankus Europos Sąjungos fondų finansavimas leidžia pasinaudoti galimybėmis plėtoti verslą kaime.

Ekonominiai veiksniai. Šie veiksniai susiję su šalies ūkiu, kuriame veikia organizacija, ekonomine raida ir jos kryptimi. Pagrindiniai veiksniai darantys įtaką viešojo maitinimo įmonių veiklą yra:

- BVP. Statistikos duomenimis BVP vienam gyventojui 2017 11 mėn. 3807,00 Eur/ asm. BVP augimas skatina investicijas į šalies ūkį. Dėl šios priežasties didėja verslo pajamos, galiausiai ir vartotojų perkamoji galia. Perkamosios galios padidėjimas leidžia tikėtis didesnės paklausos aukštesnės kokybės produktams ir paslaugoms maitinimo versle.
- Infliacija. Verslo žiniomis per metus restoranų ir kavinių verslo kainos šoktelėjo 10 proc. 2017m. spalio mėnesį infliacijai padidėjus 4.2 proc. prognozuojamas pardavimų sumažėjimas, o tai tiesiogiai įtakoja restoranų apyvartumą. Lietuvos statistikos departamentas 2017m. spalį pateikė duomenis, kuriuose teigia, kad maitinimo įmonių apyvarta per metus krito net 8,2 proc. Tai kone didžiausias rodiklis per pastaruosius septynerius metus. Ekonomistai pagrindines priežastis įvardija kainų augimą ir blogą orą. Nors kita vertus, išaugus kainoms klientai renkasi labiau kokybiškas prekes ir paslaugas.

- Nedarbo lygis Plungės rajone sudarė 6,10 proc. Kadangi įmonė įsikūrusi 17 km. nuo miesto centro, sunku surasti kvalifikuotų darbuotojų tuo labiau kaime, kur gyventojų skaičius vos 200 žmonių. Darbo jėgos ieškoma ne tik Plungės mieste, 75 procentai darbuotojų yra atvažiuojantys iš kitų rajonų.
- Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis įmonėje yra 661,61 Eur. Tuo tarpu kitose Plungės rajono maitinimo įmonėse fiksuojamas tik minimalus darbo užmokestis. Tačiau rinkos duomenimis Lietuvoje kavinių ir restoranų darbuotojų atlyginimai svyruoja nuo 300-1000 Eur. / mėn., o vidutinis šalies darbo užmokestis siekia 837,70 Eurų. Pastaruoju metu augantys atlyginimai padidina viešojo maitinimo įmonių kainas. Statistikos duomenimis 2/3 gyventojų vidutinis darbo užmokestis padidėjo, todėl sunku vertinti ar tai turi įtakos gyventojams lankytis kavinėse ir restoranuose. Jancoras ir kt. (2014) teigia, „kad aukščiausio ekonominio išsivystymo šalyse, siekiant išlaikyti aukštą darbo užmokesčio lygį ir gyvenimo standartą, būtina diversifikuoti produktus ir rinkai teikti naujus, nuolat tobulinamus produktus“ (Jancoras, 2014, p. 22).

Socialiniai veiksniai. Kylant pragyvenimo lygiui, didėjant įvairių socialinių grupių pajamoms, išryškėja gyventojų vartojimo ypatumai, pokyčiai. Žmonės labiau renkasi kokybiškus gaminius ir paslaugas. Populiarėja ekologiškas maistas, produktai be gliuteno įtraukiami į valgiaraščius alergiškiems klientams. Ryškėja kita tendencija, kad klientams reikia pramogų, renginių. Maitinimo įmonėse siūlomi muzikiniai vakarai, renginiai, edukacinės programos, stovyklos, įrenginėjami vaikų žaidimų kambariai. Sportiškus žmones kviečia aktyviai leisti laisvalaikį. Visa tai naudinga ir nenaudinga viešojo maitinimo įmonėms. Siekiant padidinti savo kokybiškų paslaugų pardavimus, įmonės turi taikytis prie vartotojų poreikių, teikiant naujas paslaugas per greitesnį laiką, pasiūlant naujus produktus, paslaugas konkurencingomis kainomis.

Technologiniai veiksniai. Šiuolaikinis pasaulis technologijų atžvilgiu nuolat kinta ir tobulėja. Žmonės, technologijų dėka gaunantys vis daugiau patogumo ir komforto, daugiau reikalauja ir iš maitinimo paslaugas teikiančių įmonių. Įmonės pagal turimus išteklius siekia prisitaikyti prie nuolatinių vartotojų pokyčių, diegia technines naujoves. Turimi technologiniai sprendimai leidžia greitai reaguoti į pokyčius rinkoje Greitai aptarnauti skubančius klientus maitinimo įmonei padeda įdiegta moderni aptarnavimo sistema. R-Keeper 7. Turimi gamybiniai - technologiniai pajėgumai sudaro palankias sąlygas ateityje plėtoti apgyvendinimo, maitinimo, rekreacines paslaugas.

Aplinkosauginiai veiksniai. Šie veiksniai susiję su aplinkosauga, gamtos ištekliais. Didėjantys aplinkosaugos reikalavimai įtakoja įmonės veiklą. Pastaruoju metu kreiptinas dėmesys į maitinimo įmonėse susidarančių atliekų skaičių, jų rūšiavimą, dėl pakuočių suvartojimo ir apskaitos viešojo maitinimo įmones privalo įsiregistruoti gamintojų ir importuotojų sąvade.

Teisiniai veiksniai. Įmonės veikla apibrėžta įstatymiais aktais, todėl teisinė aplinka daro tiesioginę įtaką įmonei, pvz., pelno apmokestinimas, žemės nuomos lengvatų teikimas rajone, kainų

kontrolė, vartotojų teisių gynimas, darbo sauga ir t.t. Visi teisiniai pokyčiai verčia įmonės vadovus kaskart modifikuoti organizacijos strateginius tikslus.

Atlikus organizacijos išorės tyrimą, būtina išanalizuoti ir vidinę aplinką. Būtina atidžiai ir konstruktyviai įverti organizacijos padėtį rinkoje. Vidinė organizacijos analizė yra skirta išryškinti stipriąsias bei silpnąsias puses.

Nagrinėjant mikroaplinką Pagal Porterio konkurencinių jėgų modelį galima išskirti pagrindinius veiksnius, tiesiogiai įtakojančius ir keliančius grėsmę įmonei:

- esami konkurentai,
- nauji konkurentai,
- vartotojai,
- tiekėjai,
- prekės pakaitalai.

Nagrinėjama viešojo maitinimo įmonė užima stiprią poziciją rinkoje. Remiantis atlikta konkurentų analize, galima teigti, kad konkurencija tarp veikiančių įmonių yra didelė, tačiau išskirtinis dėmesys klientui leidžia konkuruoti ne tik su rajono maitinimo įmonėmis, bet ir su Vakarų Lietuvos poilsio centrais. Naujų rinkos dalyvių grėsmė išlieka bet kuriame versle. Statistikos duomenys rodo, kad kasmet maitinimo įmonių populiarumas didėja. O įmonių susijusių su maitinimo verslu įsteigiama vis daugiau (žr. 7 lentelę).

Nagrinėjamos viešojo maitinimo įmonės konkurentai yra smulkaus ir vidutinio verslo įmonės, užsiimančios maitinimo veikla. Statistikos informacija pateikia Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (EVRK 2 red.), kuriame restoranų ir maitinimo paslaugas teikiančioms įmonėms suteikti šie kodai:

- I56- Maitinimo ir gėrimų teikimo veikla;
- I5610-Restoranų ir pagaminto valgio teikimo veikla;
- I5621 -Pagaminto valgio tiekimas renginiams;
- I5629- Kitų maitinimo paslaugų teikimas;
- I5630- Gėrimų pardavimo vartoti vietoje veikla.

7 lentelė. Maitinimo ir gėrimų teikimo veiklos įmonių maitinimo vienetų skaičius ir maitinimo vienetų skaičius (<https://www.stat.gov.lt>)

		Maitinimo ir gėrimų teikimo veiklos įmonių maitinimo vienetų skaičius metų pabaigoje (vnt.)					Maitinimo ir gėrimų teikimo veiklos įmonių maitinimo vienetų vietų skaičius metų pabaigoje. (tūkst. vnt.)				
		2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
I56	<b>Maitinimo ir gėrimų teikimo veikla</b>	3179	3369	3459	3685	3735	201,3	2016,	221,9	38,9	243,7
I5610	<b>Restoranų ir pagaminto valgio teikimo veikla</b>	168	1850	1946	2174	2283	11,6	132,	137,9	154,8	63,4
I5621	<b>Pagaminto valgio tiekimas renginiams</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
I5629	<b>Kitų maitinimo paslaugų teikimas</b>	703	707	684	690	669	41,0	43,2	41,7	42,0	41,6
I5630	<b>Gėrimų pardavimo vartoti vietoje veikla</b>	828	812	89	821	783	42,7	41,5	42,3	42,0	38,7

Tačiau statistikos duomenys nekalba apie įmonės dydį, staliukų, sėdimų vietų skaičių, patalpų kvadratiniais metrais dydį, kuris labiausiai turi įtakos viešojo maitinimo įmonei. Kuo didesnės patalpos, tuos didesnė galimybė priimti daugiau klientų, o kuo daugiau klientų gali aptarnauti viešojo maitinimo įmonė tuo didesnę pelną galima sukurti. Naujų konkurentų grėsmę viešojo maitinimo įmonei leistų sumažinti darbuotojų nuolatinis tobulinimasis, naujų paslaugų teikimas bei naujų produktų įvedimas į meniu.

Vartotojai. Kadangi viešojo maitinimo įmonė KARČEMA yra įsikūrusi šalia kelio Plungė – Vėžaičiai, pagrindiniai vartotojai yra pakeleiviai klientai, pravažiuojantys šitą kelio ruožą. Kita kategorija klientų - tai Vakarų Lietuvos gyventojai vertinantys natūralumą ir kokybę, planuojantys savo šeimos šventes, renginių organizatoriai, kelionių agentūros, atvežančios turistines grupes supažindinti su lietuviškos virtuvės patiekalais. Vasaros sezono metu jaučiamas turistų susidomėjimas. Vidutiniškai per sezoną aptarnaujama apie 2500 turistų iš kruizinių laivų, kuriuos atveža kelionių agentūros. Pirkėjai derėjimosi galios dėl kainų neturi, nes įmonėje netaikoma nuolaidų sistema.

Tiekėjai. Viešojo maitinimo įmonė turi pastovius tiekėjus, kurie kasdien pristato kokybiškus

maisto produktus bei užtikrina gaminių ir paslaugų kokybę. Naujai atsirandantiems tiekėjams iškeliami griežti tiekimo reikalavimai, tačiau jie taip pat naudingi derantis su pastoviais tiekėjais dėl mažesnių kainų. Didesnis skaičius tiekėjų leidžia naudotis derėjimosi galia, kainos atžvilgiu. Todėl viešojo maitinimo įmonė turi palankių kainų sutartis su tiekėjais.

Prekės pakaitalai. Grėsmė, kurią keltų nauji produktai ar paslaugos, būtų tada, kai kitos maitinimo įmonės pasiūlytų vartotojams panašius produktus mažesnėmis kainomis.

Pastaruoju metu pastebima tendencija, kad restoranų veikla yra papildoma duonos ir konditerinių gaminių gamyba. Geras viešojo maitinimo įmonės gaminamas produktas gali sumažinti ne tik duonos kepyklų ir konditerijos gamintojų pardavimus bet ir padidinti maitinimo įmonės klientų skaičių.

Analizuojama viešojo maitinimo įmonė didelį dėmesį skiria gaminamų produktų kokybei. Didelės gamybinės patalpos sudaro galimybes ne tik turėti platų meniu, bet ir gaminti išskirtinius duonos ir ledų produktus.

Identifikavus ir aprašius veiksnius, ekspertiniu vertinimu nustatomas įtakojančių veiksnių tarpusavio ryšys. Gudonavičius (2005) nustatymui siūlo naudoti porionio suliginimo matricą (žr.8 lentelę). Aktyviausiais laikomi tie veiksniai, kurie daro didžiausią įtaką kitų veiksnių kitimui, pasyviausias – kurie patys yra stipriai įtakojami kitų. Poveikio stiprumas įvertinamas tokia skale:

jei veiksniai neturi tarpusavio poveikio – jie vertinami 0;

neteisioginis arba silpnas poveikis – vertinami 1;

stiprus poveikis – vertinama 2.

8 lentelė. Viešojo maitinimo įmonės veiklą įtakojantys veiksnių tarpusavio ryšių matrica

<b>Veiksniai</b>	Politiniai veiksniai	Infliacija	BVP	Nedarbo lygis	Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis	Gyventojų vartojimo pokyčiai	Technologijų lygis	Aplinkosauginiai išipareigojimai	Teisinis reglamentavimas	Konkurentai	Tiekėjai	Vartotojai	Pakaitalai	<b>Aktyvumas</b>
Politiniai veiksniai	X	0	0	1	0	2	0	2	2	1	1	1	0	<b>10</b>
Infliacija	1	X	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	<b>4</b>
BVP	1	1	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>2</b>
Nedarbo lygis	2	0	1	X	2	2	0	0	0	1	0	2	0	<b>10</b>
Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis	2	1	0	2	X	2	0	0	0	2	1	2	0	<b>12</b>
Gyventojų vartojimo pokyčiai	0	0	1	1	0	X	2	1	2	2	2	2	2	<b>15</b>
Technologijų lygis	2	0	0	0	0	2	X	0	0	2	2	2	2	<b>12</b>
Aplinkosauginiai išipareigojimai	0	0	0	0	0	2	0	X	1	0	1	1	0	<b>5</b>
Teisinis reglamentavimas	2	0	0	0	0	0	0	0	X	2	1	0	0	<b>5</b>
Konkurentai	0	0	0	1	1	1	0	0	0	X	2	2	2	<b>9</b>
Tiekėjai	0	0	0	1	0	2	1	0	0	2	X	2	2	<b>10</b>
Vartotojai	0	2	0	2	2	2	1	0	0	2	2	X	2	<b>15</b>
Pakaitalai	0	0	0	0	0	0	2	1	0	2	2	2	X	<b>9</b>
<b>Pasyvumas</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>118/13=9,08</b>

Fechnerio metodu išvestas koeficientas lygus veiksnių sumų vidurkiui. Koeficientas =118/13=9.08.

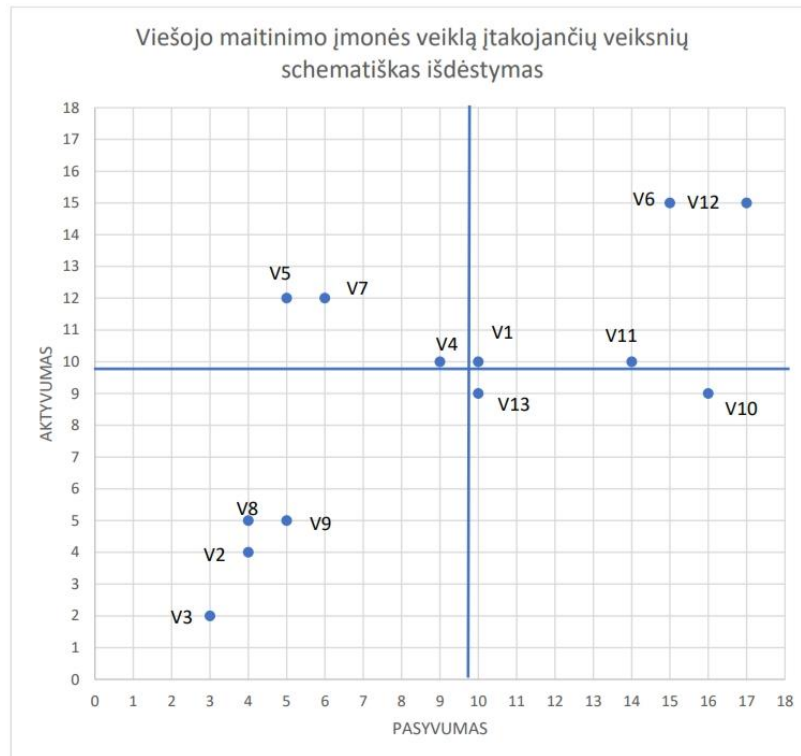
Sekančiame etape sudarome lentelę (žr. 9 lentelę) į kurią sukeliame tiriamų veiksnių visas aktyvumo ir pasyvumo sumų gautas reikšmes.

9 lentelė. Veiksnių aktyvumas ir pasyvumas

Veiksniai	Politiniai veiksniai	Infliacija	BVP	Nedarbo lygis	Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis	Gyventojų vartojimo pokyčiai	Technologijų lygis	Aplinkosauginiai išpareigojimai	Teisinis reglamentavimas	Konkurentai	Tiekėjai	Vartotojai	Pakaitalai
Žymėjimas	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
Aktyvumas	10	4	2	10	12	15	12	5	5	9	10	15	9
Pasyvumas	10	4	3	9	5	15	6	4	5	16	14	17	10

Nustačius veiksnių tarpusavio ryšius išdestome schemoje, kuri parodo kiekvieno veiksnio aktyvumo ir pasyvumo santykį. Ant absisių ašies nurodomas veiksnių pasyvumas, ant ordinačių ašies aktyvumas. Taip pat išskiriami abipusiai lankstūs veiksniai, bei abejingi veiksniai. Labiausiai kitus veiksnis veikia aktyvūs veiksniai, labiausiai kitų veiksnių veikiami yra pasyvūs veiksniai.

Viešojo maitinimo įmonę įtakančių veiksnių grafiškam atvaizdavimui (žr. 16 pav.) sukeliame 8 lentelės ir 9 lentelės duomenis. Remiantis Fechnerio koeficiento reikšme 9,08 absisių ašyse galime tiksliau nustatyti, kuris veiksnys labiau veikia kitus, o kuris yra veikiamas kito veiksnio. Kuo didesnė veiksnio reikšmė tuo stipresnė įtaka įmonei.



16 pav. Viešojo maitinimo įmonės veiklą įtakančių veiksnių schematiškas išdėstymas

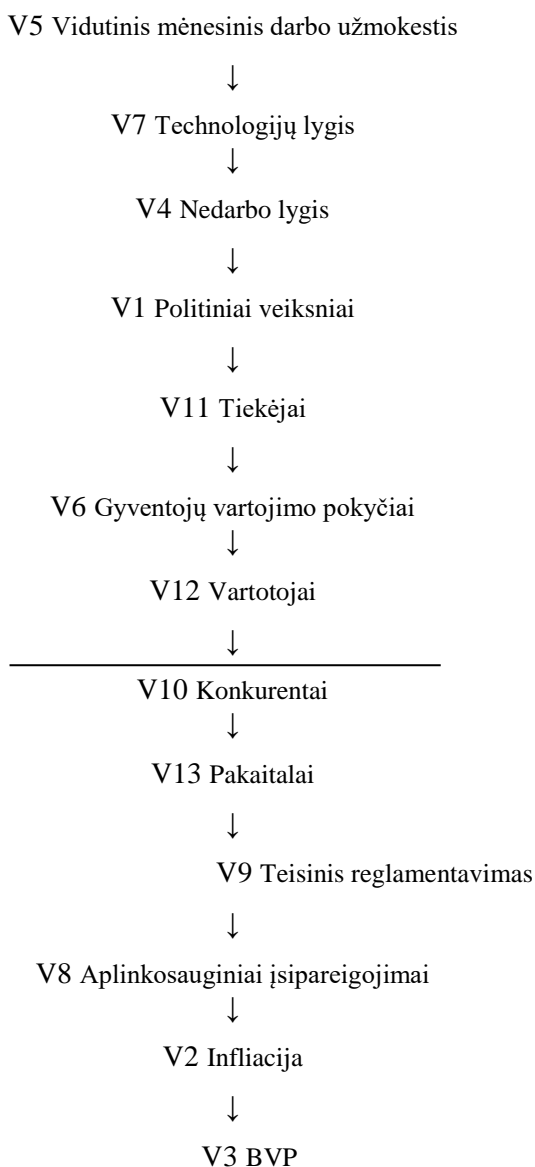
Iš paveikslo matyti, kad labiausiai įtakojants aktyvieji veiksniai yra: vidutinis mėnesinis darbo užmokestis, technologijų lygis, nedarbo lygis.

Įmonę įtakojantys abipusiai lankstūs veiksniai yra šie: politiniai veiksniai, tiekėjai, gyventojų vartojimo pokyčiai, vartotojai.

Pasyvūs veiksniai: konkurentai, pakaitalai.

Viskam abejingi veiksniai yra: teisinis reglamentavimas, aplinkosauginiai įsipareigojimai, infliacija, BVP.

Grafiškai įtakojančius veiksnius galima suranguoti nuo aktyviausio iki pasyviausio (žr. 17 pav.):



**18 pav. Grafinis viešojo maitinimo įmonės įtakojančių veiksnių rangavimas**

Pagal 18 paveikslą matome, kad viešojo maitinimo įmones įtakojančių veiksnių rangavimas nuo aktyviausio iki pasyviausio yra toks: vidutinis mėnesinis darbo užmokestis, technologijų lygis, nedarbo



lygis, politiniai veiksniai, tiekėjai, gyventojų vartojimo pokyčiai, vartotojai, konkurentai, pakaitalai, teisinis reglamentavimas, aplinkosauginiai įsipareigojimai, infliacija, BVP.

Kita svarbi analizė konkurencingumui tirti yra SSGG analizė arba dar kitaip vadinama SWOT analizė. Nežinant stipriųjų ir silpnųjų pusių, galimybių ir grėsmių, su kuriomis susiduria viešojo maitinimo įmonė, negalime priimti teisingos konkurencingumo didinimo strategijos. Siekiant surinkti daugiau skirtingos informacijos į SSGG analizę, buvo įtraukti įmonės darbuotojai. Remiantis surinktais duomenimis, buvo parengta viešojo maitinimo įmonės SSGG analizė (žr. 10 lentelę), kuri padės įvertinti įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. „Stiprybės ir silpnybės apima pagrindinius organizacijos strategijos kūrimo veiksnius, kurie išryškėja, kaip išteklių analizės rezultatas. Galimybės ir grėsmės apima pagrindinius strategijos kūrimo veiksnius, kurie išryškėja kaip organizacijos išorinės aplinkos analizės rezultatas“ (Rawley, Simcoe, 2010, p.186).

10 lentelė. Viešojo maitinimo įmonės SSGG analizė

<b>Stiprybės</b>	<b>Silpnybės</b>
Aukšta produktų kokybė; Ilgalaikės sutartys su tiekėjais; Investicijos į technologijas; Kvalifikuoti darbuotojai; Išskirtiniai produktai; Produktų tobulinimas atsižvelgiant į kliento poreikius; Aptarnavimo sistema R Keeper 7.	Mažas žinomumas; Įrengimų našumo neišnaudojimas; Mažas kapitalas, ribojantis investicijų galimybes; Prasta gaminių pakuotė; Maža paslaugų pasiūla; Aptarnavimo kokybė; Neturi aiškaus klientų aptarnavimo standarto ir procedūrų; Nėra ŽIV strategijos.
<b>Galimybės</b>	<b>Grėsmės</b>
Didinti užimamą rinkos dalį; Paslaugų plėtra; Galimybė diversifikuoti veiklą; Įdiegti patogesnę atsiskaitymo būdą; Sukurti pridėtinę vertę vartotojui; Konkurencinio pranašumo didinimas; Pasinaudoti ES paramos fondais.	Kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas; Darbo jėgos brangimas; Mažėjanti perkamoji galia; Konkurentų atsiradimas; Žaliavų brangimas.

Apibendrinant SSGG analizę galima teigti, kad įmonė turi nemažai galimybių toliau tobulėti ir stiprinti savo veiklą rinkoje. Žinoma, nereikia pamiršti silpnybių, kurias panaikinus ir pasinaudojus galimybėmis, įmonė gali paversti jas stiprybėmis ir taip pagerinti savo veiklą.

SSGG analizės duomenis intergavus į TOWS matricos lentelę susidarome aiškų viešosios maitinimo įmonės galimų strateginių krypčių vaizdą. TOWS matricoje apjungiant išorines galimybes ir grėsmes su vidinėmis stiprybėmis bei silpnybėmis, išskiriami tarpiniai strateginiai tikslai. TOWS matricos, sudarymo tikslas - strategijos formulavimas kaip įmonė turi panaudoti savo stiprybes, kad išnaudotų galimybes, ir kaip sumažinti silpnybes, kad išvengtų grėsmių. Sudarius TOWS matricą (žr. 11 lentelę) indentifikuojamos pagrindinės viešosios maitinimo įmonės strateginės kryptys.

11 lentelė. Tows matrica

	<b>Išorinės galimybės</b>	<b>Išorinės grėsmės</b>
	Didinti užimamą rinkos dalį; Paslaugų plėtra; Galimybė diversifikuoti veiklą; Įdiegti patogesnį atsiskaitymo būdą; Sukurti pridėtinę vertę vartotojui; Konkurencinio pranašumo didinimas; Pasinaudoti ES paramos fondais.	Kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas; Darbo jėgos brangimas; Mažėjanti perkamoji galia; Konkurentų atsiradimas; Žaliavų brangimas.
<b>Vidinės stiprybės</b>	<b>MAXI-MAXI strategija</b>	<b>MAXI- MINI strategija</b>
Aukšta produktų kokybė; Ilgalaikės sutartys su tiekėjais; Investicijos į technologijas; Kvalifikuoti darbuotojai; Išskirtiniai produktai; Produktų tobulinimas atsižvelgiant į kliento poreikius; Aptarnavimo sistema R Keeper 7.	Didinti rinkos dalį, naujų klientų paieška, naujų pardavimo kanalų didinimas; <b>Veiklos diversifikavimas;</b> <b>Konkurencingumo didinimas.</b>	Efektyvios komunikacijos tarp darbuotojų stiprinimas; Nuolaidų sistemos diegimas įmonėje.
<b>Vidinės silpnybės</b>	<b>MINI-MAXI strategija</b>	<b>MINI-MINI strategija</b>
Mažas žinomumas; Įrengimų našumo neišnaudojimas; Mažas kapitalas, ribojantis investicijų galimybes; Prasta gaminių pakuotė; Maža paslaugų pasiūla; Aptarnavimo kokybė; Neturi aiškaus klientų aptarnavimo standarto ir procedūrų; Nėra ŽIV strategijos.	Darbuotojų kompetencijos, vidinių sistemų tobulinimas; Aptarnavimo kokybės gerinimas; Pridėtinės vertė kūrimas; Gaminių pakuotės tobulinimas.	Išlaikyti esamą konkurencingumo poziciją nieko nekeičiant.

Sudaryta TOWS matrica, padeda išvelgti visus galimus kelius, apjungiant išorines galimybes ir grėsmes su vidinėmis stiprybėmis bei silpnybėmis. Viešosios maitinimo įmonės tyrimui pasirinkta MAXI- MAXI paslaugų diversifikacijos strategija - diversifikuoti veiklą, didinant konkurencingumą.

Apibendrinant galima teigti, kad tinkama verslo augimo ir plėtros kryptis pasirenkama atidžiai ir konstruktyviai įvertinus įmonės aplinką, nustačius įmonės esamą ir planuojamą poziciją rinkoje. Įmonės vidinės ir išorinės aplinkos analizė tampa pagrindu konkurencingumo didinimo strategijai formuoti.

Paslaugų gerinimo - diversifikavimo strategija pasirinkta, kadangi analizuojama įmonė neturi galimybių apgyvendinti klientų, priimti didelių užsakymų šventėms, tačiau turi pakankamai technologinio potencialo, bei erdvės plėstis, projektuoti naujus statinius, pasiūlyti daugiau pramogų vartotojams.

### **4.3. Viešojo maitinimo įmonės finansinė analizė**

Atliekant viešojo maitinimo įmonės finansinę analizę buvo remtasi Lazausko (2012) įmonių veiklos analizės metodiniais nurodymais, rekomendacijomis, įmonės balansu ir pelno nuostolių ataskaita. Įmonių finansinę būklę pradėdame analizuoti nuo apyvartinio kapitalo rodiklio, kuris apibūdina įmonių finansinę būklę ir daro įtaką kitiems finansiniams rodikliams. Apyvartinis kapitalas yra trumpalaikis turtas, likęs įmonės žinioje, sumokėjus per vienerius metus mokėtinas sumas ir trumpalaikius įsipareigojimus.

Apyvartinį kapitalą galima apskaičiuoti iš trumpalaikio turto atėmus trumpalaikius įsipareigojimus.

2016 m. viešojo maitinimo įmonės apyvartinis kapitalas = 31972 Eur. -13361 Eur.=18611 Eur.

Šis rodiklis rodo, ar balanso sudarymo dieną įmonė turėjo pakankamai trumpalaikio turto trumpalaikiams įsipareigojimams padengti. Nagrinėjamu atveju apyvartinio kapitalo reikšmė 18611 Eur. reiškia, kad įmonė turi pakankamą trumpalaikio turto sumą trumpalaikiams įsipareigojimams padengti. Svarbu ir tai, kad nuo apyvartinio kapitalo priklauso įmonės galimybės vykdyti ir plėsti savo veiklą, būti konkurencinga.

Įmonė privalo rūpintis ne tik finansinių, bet ir kitų savo išteklių racionali panaudojimu. Tai geriausiai apibūdina pardavimų apimtys vienam darbuotojui ir grynojo pelno valdymo rodikliai:

Pardavimų apimtis vienam darbuotojui apskaičiuojamas pardavimų pajamas padalinus darbuotojų skaičius.

2016m. Viešojo maitinimo įmonės pardavimų apimtis vienam darbuotojui = 854665 Eur. /29 = 29471.21 Eur.

Grynojo pelno, neatskaičius mokesčių, apimtis, tenkanti vienam darbuotojui apskaičiuojama grynąjį pelną, neatskaičius mokesčių padalinus iš darbuotojų skaičius.

2016m. viešojo maitinimo įmonės grynas pelnas tenkantis vienam darbuotojui = -93320 Eur.  
/29 = -3217.93 Eur

Kitas svarbus rodiklis yra produktyvumas, kuris matuojamas kaip bendrojo pelno apimtis, tenkantis vienam produkciją gaminančiam darbuotojui. Produktyvumas apskaičiuojamas bendrąjį pelną padalijus iš produkciją gaminančių darbuotojų skaičiaus.

2016m. viešojo maitinimo įmonės produktyvumas = 431117 Eur. /29 = 14866,10 Eur.

Pardavimų pelningumo analizė parodo viešojo maitinimo įmonės veiklos ir pardavimo proceso pelningumą, t.y veiklos efektyvumą parduotos produkcijos atžvilgiu. Vertinant pardavimų pelningumą yra skaičiuojami ir analizuojami šie rodikliai:

- Bendras pardavimų pelningumas;
- Veiklos pelningumas;
- Įprastinės veiklos pelningumas;
- Grynas pardavimo pelningumas.

Šie rodikliai skaičiuojami dalijant tam tikros veiklos pelną iš pardavimo pajamų.

Bendrojo pardavimo pelningumo rodiklis rodo, kokia bendrojo pelno dalis atitenkanti vienai daliai pajamų, t. y. pardavimų vienetui.

Bendras pardavimų pelningumas = bendras pelnas × 100/ pardavimo pajamos.

2016m. viešojo maitinimo įmonės bendras pardavimų pelningumas = 431117 Eur. X 100/854665 Eur. = 50.44%.

2015m. viešojo maitinimo įmonės bendras pardavimų pelningumas = 375048 Eur. x100/717139 Eur. = 52,298%.

Kuo didesnis bendras įmonės veiklos pelningumas, tuo geriau. Apskaičiavus galime teigti, kad 2016m. viešojo maitinimo įmonės labai geras 50.44 % rodiklio lygis rodo didelį įmonės gamybos pelningumą, iš šio rodiklio galima spręsti, kad įmonė neturi išlaidų padengimo sunkumų. Tačiau apskaičiuojant bendrojo pardavimo pelningumo rodiklį, svarbu tirti ilgesnio laikotarpio dinamiką. Lazauskas (2012) teigia, kad bendras pardavimo pelningumas ilgesniu laikotarpiu turėtų būti stabilus, t. y. gali svyruoti ne daugiau kaip 5 %. Tokį rodiklį matome ir apskaičiavus bendrąjį pardavimo pelningumą 2015m. t. y. 52,298 %. Bendras pardavimo pelningumo pokytis 1.86% rodo pakankamai aukštą ir stabilų lygį, nes nagrinėjamos viešosios maitinimo įmonės konkurencija yra silpna. Tačiau per analizuojamąjį laikotarpį yra pastebimas mažėjantis bendras pardavimo pelningumas, kuris reiškia, kad sąnaudos, tenkančios parduotai produkcijai, didėja daugiau nei pardavimo pajamos. Tokiu atveju Lazauskas (2012) rekomenduoja peržiūrėti produkcijos gamybos

technologiją, gamybos įrenginių būklę, produkcijos asortimentą, nuodugniau atlikti produkcijos savikainos ir kainų analizę.

Lazauskas t.p. pastebi, kad „finansų analitikai iš bendrojo pardavimo pelningumo rodiklių pokyčių sprendžia apie kainodaros ir rinkodaros politiką, vadovų sugebėjimą parduoti produktus, konkurencingumo lygį, produkcijos gamybos augimą ir kt. (Lazauskas, 2012, p. 72).

Remiantis viešojo maitinimo įmonės 2016m. pelno (nuostolių) ataskaita galima įvertinti veiksnių įtaką bendram pelningumui.

12 lentelė. Viešojo maitinimo įmonės rodiklių duomenys

Rodikliai	Ataskaitinis laikotarpis (2016m.)	Ankstesnis ataskaitinis laikotarpis (2015m.)	Pasikeitimai	
			Eur	Proc.
<b>Pardavimo pajamos Eur.</b>	854665	717139	137526	19,17704 %
<b>Pardavimo savikaina Eur.</b>	423548	342091	81457	23,8115 %
<b>Bendrasis pelnas Eur.</b>	431117	375048	56069	14,94982 %
<b>Bendrasis pelningumas %</b>	50.442 %	52.298%	-	1.85501

Iš pateiktos 12 lentelės matome, kad ataskaitiniais metais bendrasis pardavimo pelningumas sumažėjo 1,85501 punkto. Todėl galima nustatyti, kokią įtaką tam turėjo pardavimo pajamų ir bendrojo pelno pasikeitimas (žr.13 lentelę).

13 lentelė. Bendrojo pardavimo pelningumo pasikeitimo veiksnių skaičiavimas

	Bendrasis pelnas	Pardavimų pajamos	Bendrasis pardavimų pelningumas	Pasikeitimai (+,-)
Bazė	375048	717139	52,29781	
1 keitimas	375048	854665	43,88246	-8,41535
2 keitimas	431117	854665	50,44281	6,50348
				-1,85501

Remiantis 14 lentelės duomenimis darome išvadą, kad bendrojo pardavimų pelningumo pasikeitimui (sumažėjimui 1,86%) įtakos turėjo šie veiksniai: pardavimo pajamų ir bendrojo pelno pasikeitimas. Dėl pardavimo pajamų padidėjimo 19,17704 % bendrasis pardavimų pelningumas

sumažėjo 8,41535 punkto. Dėl padidėjusio bendrojo pelno 14,94982 % bendrasis pardavimų pelningumas padidėjo 6,50348 punkto. Taigi, dėl šių veiksnių bendrasis įmonės pardavimų pelningumas ataskaitiniais (2016m.) metais sumažėjo 1,86 punkto.

Kitas labai svarbus pardavimų pelningumo rodiklis yra veiklos pelningumas, kuris apskaičiuojamas veiklos pelną padauginus iš 100 ir padalinus iš įmonės pardavimų.

$$2015\text{m. veiklos pelningumas} = -3422\text{Eur.} \times 100 / 717139 \text{ Eur.} = -0,48\%$$

$$2016\text{m. veiklos pelningumas} = -93320 \text{ Eur.} \times 100 / 854665 \text{ Eur.} = -10,92\%$$

Veiklos pelningumo koeficientas leidžia palyginti įmones su skirtingais finansavimo šaltiniais, kadangi parodo viešojo maitinimo įmonės sugebėjimą gauti pelną neatsižvelgiant į jos finansavimo būdus. Rodiklis mažesnis negu 5 %, laikomas nepatenkinamu. Tiriamos įmonė atveju tai labai blogas rodiklis.

Veiklos pelningumo rodiklis yra vienas iš geriausių įmonės gamybos vadovų darbo efektyvumo matų, nes jis parodo, kiek vadovai sugeba iš įmonės gauti pelno, prieš išskaičiuojant iš jo sąnaudas, kurios neturi nieko bendro su gamybos pelningumu (Lazauskas, 2012, p. 75).

Palyginę bendrojo pardavimų pelningumo (50,44%) ir veiklos pelningumo rodiklius -10,92 %, gauname didelį skirtumą, kuris rodo, kad įmonė per analizuojamąjį laikotarpį patyrė daug veiklos sąnaudų didžiąją dalį sudarė bendrosios ir administracinė išlaidos, kurias nulėmė didėjantis darbo užmokestis. Todėl reikalinga atlikti išsamesnę analizę, pasinaudojant įmonės apskaitiniais duomenų šaltiniais.

Analizuojant pardavimų pelningumą, gali būti skaičiuojamas ir įprastinės veiklos pelningumas įprastinės veiklos pelną padauginus iš  $\times 100$  ir padalijus iš pardavimų.

$$2015\text{m. įprastinės veiklos pelningumas} = -3422 \text{ Eur.} \times 100 / 717139 \text{ Eur.} = -0,48\%$$

$$2016\text{m. įprastinės veiklos pelningumas} = -93320 \text{ Eur.} \times 100 / 854665 \text{ Eur.} = -10,92\%$$

Šis rodiklis apibūdina pardavimų pelningumą iki mokesčių išskaitymo, todėl atspindi įmonės įprastinės veiklos efektyvumą ir vadovų veiklą, kuriant pelną iki mokesčių išskaitymo. Rodiklis parodo kitos veiklos bei pagautės ir netekimų poveikį veiklos efektyvumui.

Vienas iš informatyviausių ir veiklos pelningumą vertinančių rodiklių yra grynojo pardavimo pelningumo rodiklis. Jis visapusiškiau nei kiti rodikliai atskleidžia įmonės finansinės veiklos galutinius rezultatus. Grynasis pardavimų pelningumas apskaičiuojamas grynąjį pelną padauginus iš 100 ir padalijus iš pardavimo pajamų.

$$2016\text{m. Grynasis pardavimų pelningumas} = -93320 \text{ Eur.} \times 100 / 854665 \text{ Eur.} = -10,92\%$$

Šis rodiklis rodo, ar pelningas pardavimų procesas, ar ne. Parodo tikrąjį įmonės pardavimo pelningumą, įvertinus visas pajamas ir išlaidas, tiksliau, kokia grynojo pelno dalis tenka vienam pardavimų vienetui. Išsivysčiusios rinkos sąlygomis šis rodiklis svyruoja nuo 0,1 iki 0,25, nepatenkinamai vertinama, jeigu jis mažesnis kaip 0,05 %.

Kitas investicijų pelningumo matavimo būdas yra kapitalo pelningumas. Kapitalo pelningumas parodo įmonės finansinės veiklos efektyvumą, atsižvelgiant į įmonės veiklos finansavimo struktūrą. Šie rodikliai apskaičiuojami naudojant tiek pelno (nuostolių) ataskaitos, tiek ir balanso duomenis (Lazauskas, 2012, p.72).

Nuosavo kapitalo pelningumo koeficientas parodo nuosavo kapitalo sukurtą pelną ir tam tikru mastu – įmonės vadovybės darbo efektyvumą, naudojant investuotąjį kapitalą. Šis rodiklis vertinamas labai gerai, jeigu yra didesnis negu 30%, gerai – didesnis nei 20%, patenkinamai – didesnis nei 10%, ir blogai, jeigu yra neigiamas (Lazauskas, 2012, p. 73).

Nuosavo kapitalo pelningumas apskaičiuojamas grynąjį pelną padauginus iš 100 ir padalijus iš nuosavo kapitalo.

$$2016\text{m įmonės nuosavo kapitalo pelningumas} = \frac{-93320\text{Eur.} \times 100}{-23499\text{ Eur.}} = 397.12\%$$

Pastovų kapitalą (arba panaudotą kapitalą) sudaro visos akcininkų lėšos ir ilgalaikės skolos, kuris apskaičiuojamas iš viso turto, atėmus trumpalaikius įsiskolinimus.

$$\text{Pastovaus kapitalo pelningumas} = \frac{\text{veiklos pelnas} \times 100}{\text{pastovus kapitalas (vidutinė vertė)}}$$

2015m. Pastovaus kapitalo pelningumas (kai pastovus kapitalas =140904 Eur.-7079 Eur. =133825 Eur.) =  $\frac{-3422\text{ Eur.} \times 100}{133825\text{ Eur.}} = -2,56\%$ .

2016m. Pastovaus kapitalo pelningumas (kai pastovus kapitalas =141470 Eur.-13361 Eur. =128109 Eur.) =  $\frac{-93320\text{ Eur.} \times 100}{128109\text{ Eur.}} = -72.84\%$ .

Lazauskas (2012) teigia, kad skaičiuojant pastovaus kapitalo pelningumą, skaitiklyje naudojamas veiklos pelnas, nes ilgalaikės skolos įeina į pastovaus kapitalo sudėtį, ir jų pelnas turi būti vertinamas neįskaitant palūkanų poveikio. Skolintosios lėšos turi duoti didesnę naudą nei reikia sumokėti palūkanų. Taigi nagrinėjamu atveju ateityje esant -72.84% pastovaus kapitalo pelningumo koeficientui, pelnas, gautas naudojant paskolas įmonės veikloje, nepadengtų palūkanų.

Nagrinėjamos viešojo maitinimo įmonės pastovaus kapitalo pelningumo rodiklis rodo, kad neefektyviai naudojami įmonės ištekliai, neatsižvelgiama į tai, iš kokių lėšų (skolintų ar nuosavų) jie yra finansuojami. Šis rodiklis svarbus sprendžiant apie įmonės gyvybingumą. Jis yra objektyviausias finansinės būklės matas, todėl pasiūlymas viešojo maitinimo įmonei -nedelsiant skirti dėmesį į turimus išteklius ir juos efektyvinti.

Mažas ir dar mažėjantis kapitalo pelningumo rodiklis rodo neefektyvų vadovų darbą, įmonės akcijų pelningumo kritimą ir naujų investicijų galimybių nebuvimą nagrinėjamu laikotarpiu.

Rodiklių negalima tiesiogiai paveikti. Jie yra veikiami daugybės veiksnių, susijusių su sąnaudomis, pardavimų kainomis, prekių atsargomis, debitoriniu įsiskolinimu ir kt. Finansinė analizė galėtų būti tęsiama smulkiai detalizuojant investicijų pelningumą lemiančius veiksnius, naudojant piramidinę analizę. Todėl pasinaudoję turimais finansinės analizės rezultatais galime daryti išvadą, kad viešojo maitinimo įmonės apyvartinio kapitalo rodiklis parodo įmonės konkurencingumą,

galimybę vykdyti ir plėsti savo veiklą. Įmonės produktyvumas siekia 14866,10 Eur, pardavimų pelningumo analizė parodo nagrinėjamos įmonės veiklos ir bendro pardavimo proceso pelningumą, kuris yra gana aukštas, tačiau pasitemti verčia grynas pardavimų, veiklos ir įprastinės veiklos pelningumo rodikliai. Labai didelis nuosavo kapitalo pelningumo koeficientas parodo nuosavo kapitalo sukurtą pelną tam tikru mastu, bei įmonės vadovybės darbo efektyvumą, naudojant investuotąjį kapitalą. Tačiau pastovaus kapitalo pelningumo koeficiento turi būti gerinimas tam, kad pelnas, gautas naudojant paskolas įmonės veikloje, padengtų palūkanas.

#### **4.4. Viešojo maitinimo įmonės konkurencingumo didinimas veiklos diversifikavimu pagrindimas**

Prieš pateikiant viešojo maitinimo įmonei konkurencingumo didinimo perspektyvas veiklos diversifikavimu, buvo iširtas esamas diversifikacijos laipsnis, bei atlikta vartotojų poreikių apklausa.

Vertinant įmonės veiklos diversifikaciją laipsnį pagal Wrigley koncepciją remtasi gautais įmonės duomenimis.

Įmonės apimtis suskirstyta į penkias veiklas: išskirtinių produktų duona, ledai, gira gamybą, pagrindinė maitinimo veikla, bei nesusieta veikla iš atsinaujinančių energijos šaltinių gaunamos pajamos.

14 lentelė. Viešojo maitinimo įmonės 2016m. duomenys

<b>2016m.</b>			
<b>Produktas</b>	<b>Suma be PVM</b>	<b>Bendra apyvarta be PVM</b>	<b>Pardavimo procentas</b>
<b>Atsinaujinantys energijos šaltiniai</b>	15772	854665	1,85%
<b>Gira</b>	54660	854665	6,40%
<b>Duona</b>	29676,5	854665	3,47%
<b>Ledai</b>	16000	854665	1,87%
<b>Pagrindinė maitinimo veikla</b>	754328,5	854665	86,41%

Atlikę įmonių diversifikavimo laipsnio, pagal specializavimo lygį, matavimą gauname duomenis, kurie rodo, kad pagrindinė veikla sugeneruoja 86,41 % pajamų. Kadangi iki 30% apyvartos



tenka nepagrindiniams produktams, kurie yra susiję ir nesusiję su pagrindine veikla galima teigti, kad nagrinėjama įmonė yra vyraujančio produkto įmonė.

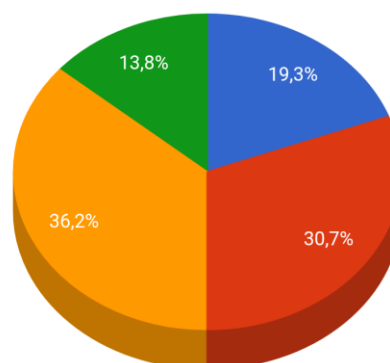
Įmonės pagal Ginevičiaus (2012) apskaičiuotą giminingumo laipsnį 0,8 parodo, kad įmonė priskirta susijusiai verslo klasei.

Esamas įmonės konkurencingumas ir susietos diversifikacijos laipsnis negarantuota, kad jos vykdoma veikla ilgą laiką bus sėkminga. Norint išlaikyti konkurencingumą ir pasiekti didesnio pelno įmonės vadovas turi sekti konkurencinę aplinką, įvertinti besikeičiančius veiksnius, priimti reikiamą strategiją konkurencingumui didinti.

Siekiant išsiaiškinti vartotojų poreikius buvo atliekama apklausa viešojo maitinimo įmonės lankytojams. Iš viso buvo apklausti 254 kavinės KARČEMA lankytojai: 165 moterys, 88 vyrai, vienas respondentas neatsakė į pateiktą klausimą. Respondentų išsilavinimas ir amžius gali atskleisti skirtingus vartotojų poreikius (žr.18 pav.).

#### Jūsų išsilavinimas

- Vidurinis
- Aukštasis koleginis
- Aukštasis Baklauro
- Aukštasis Magistro

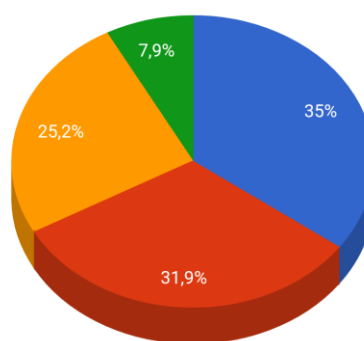


18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

36,2 % apklaustųjų turi aukštąjį išsilavinimą, 30,7% aukštąjį koleginį, 13,8 % aukštąjį magistro ir 19,3% įgiję vidurinį išsilavinimą. Apklausos rezultatai (žr. 19 pav.) rodo, kad tyrime sutiko dalyvauti 35% 20-30 metų, 31,9% 30-40 metų, 25,2 % 40-50 metų ir 7,9% 50-70 metų vartotojai. Respondentų pasiskirstymas tolygiai tyrimą leis vertinti įvairiapusiškai, neapsiribojant viena socialine ar amžiaus grupe.

#### Jūsų amžius

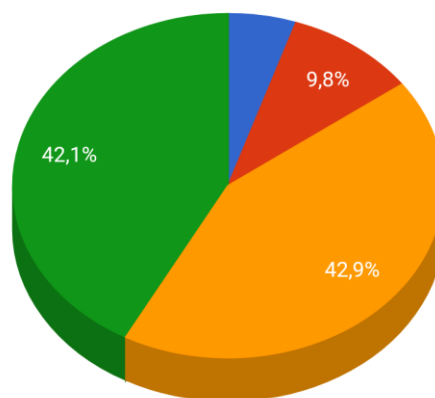
- 20-30
- 30-40
- 40-50
- 50-70



**19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių**

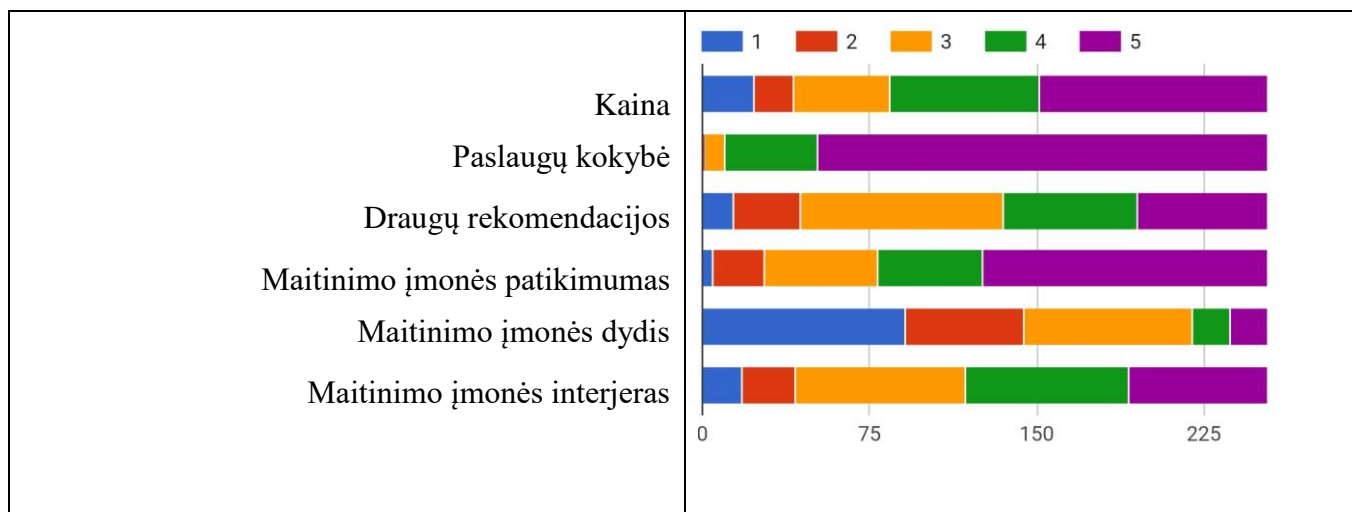
Viešojo maitinimo įmonė neinvestuoja į reklamą ir žinomumą. Vadovaujasi nuostata, kad geriausia reklama „iš lūpų į lūpas“ (žr.20 pav.). Todėl 42,9 % tyrimo respondentų atsakymas, kad apie Plungės r. esančią kavinę Karčema sužinojo draugams rekomenduojant, buvo tikėtinas. Iš kitų respondentų pasiskirstymų (42,1 % iš kitų šaltinių sužinojo, 9,8 % reklama ir 5,1 % internetas) galima daryti išvadą, kad kiti konkurencingumo didinimo, informavimo kanalai nepakankamai išnaudojami. Nagrinėjama viešojo maitinimo įmonė turi internetinę svetainę ir facebook paskyrą, tačiau internetinėje erdvėje nėra skiriama pakankamai dėmesio informacijos sklaidai.

- Internetas
- Reklama
- Draugų rekomendacijos
- Kita



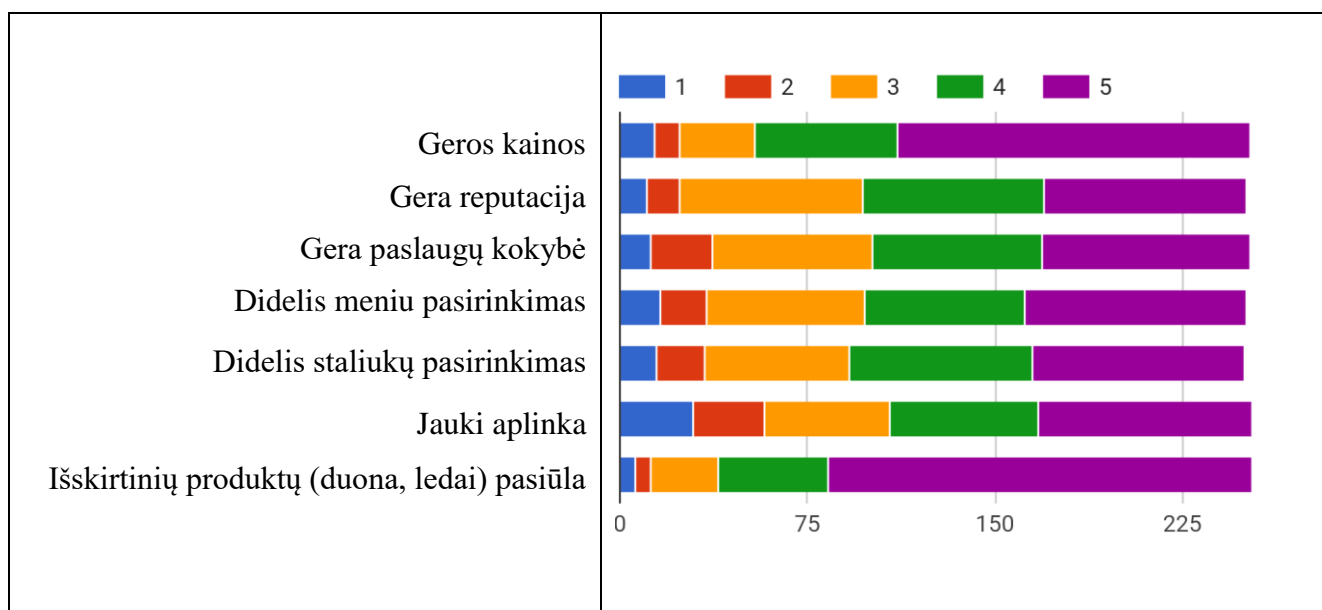
**20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal žinomumo šaltinius**

Tyrimo dalyvavusių asmenų buvo klausiama kokie išvardinti veiksniai (kaina, paslaugų kokybė, draugų rekomendacijos, maitinimo įmonės patikimumas, maitinimo įmonės dydis ar maitinimo įmonės interjeras) jiems yra svarbūs renkantis maitinimo įmonę? Atsakyti buvo prašom penkių balų skalėje: 1 - visai nesvarbu, 2 - mažai svarbu, 3 - vidutiniškai svarbu, 4 – svarbu, 5 - labai svarbu.



21 pav. Maitinimo įmonės pasirinkimo veiksnių svarba

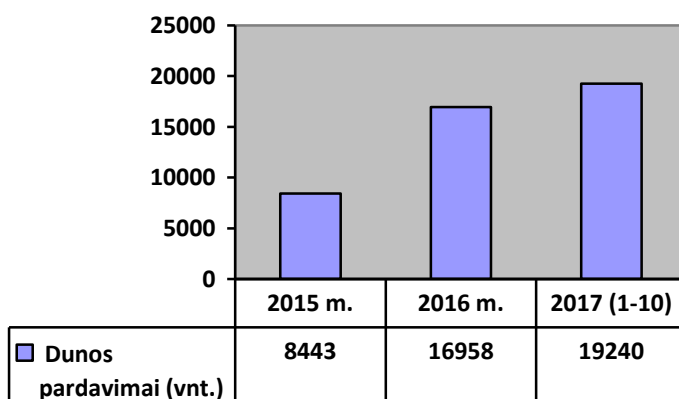
Svarbiausiu veiksniu renkantis maitinimo įmonę (žr. 21 pav.) 79,5 % respondentų įvardija paslaugų kokybę. 2015 metais Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos pradėtas viešųjų maitinimo įmonių vertinimas puodeliai turi teigiamą postūmį. Net 50,4 % apklausos dalyvių renkantis maitinimo įmonę svarbiu veiksniu įvardija viešinti maitinimo įmonės patikimumą. Ir kitas 40,6 % respondentų svarbus veiksnys tai kaina. Vartotojai kaip nereikšmingą veiksnį įvardija maitinimo įmonės dydį 35,8%, todėl galime spręsti, kad vartotojai nesuteikia pirmenybės didiesiems maitinimo tinklams, renkantis maitinimo paslaugas. Taip pat interjero (7,1 %) nelaiko svarbiu veiksniu renkantis bet kurią maitinimo įmonę.



22 pav. Viešojo maitinimo įmonės konkurencinis pranašumas

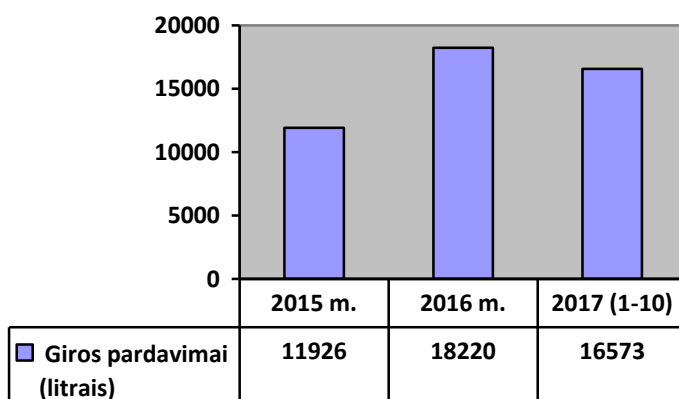
Tyrimu buvo siekiama sužinoti respondentų nuomonę apie viešojo maitinimo įmonės kavinės KARČEMA konkurencinį pranašumą (žr. 22 pav.). Geros kainos, reputacija, paslaugų kokybė, didelis staliukų pasirinkimas, jauki aplinka ar išskirtinių produktų pasiūla yra svarbūs kavinės Karčema konkurenciniam pranašumui. Atsakyti buvo prašom penkių balų skalėje: 1 -visai nesvarbu, 2 - mažai svarbu, 3 - vidutiniškai svarbu, 4 – svarbu ,5 - labai svarbu.

67,2 % klientų išskirtinių produktų pasiūlą laiko pagrindiniu konkurenciniu pranašumu prieš kitas maitinimo įmones. Pastebėta, kad vartotojai įvertina gaminių kokybę, todėl pardavimai didėjai sparčiais tempais. Vien duonos pardavimai 2015-2017 metų duomenimis išaugo beveik tris kartus (žr. 23 pav.).



**23 pav. Karčemos duonos pardavimai 2015 m.-2017 m.**

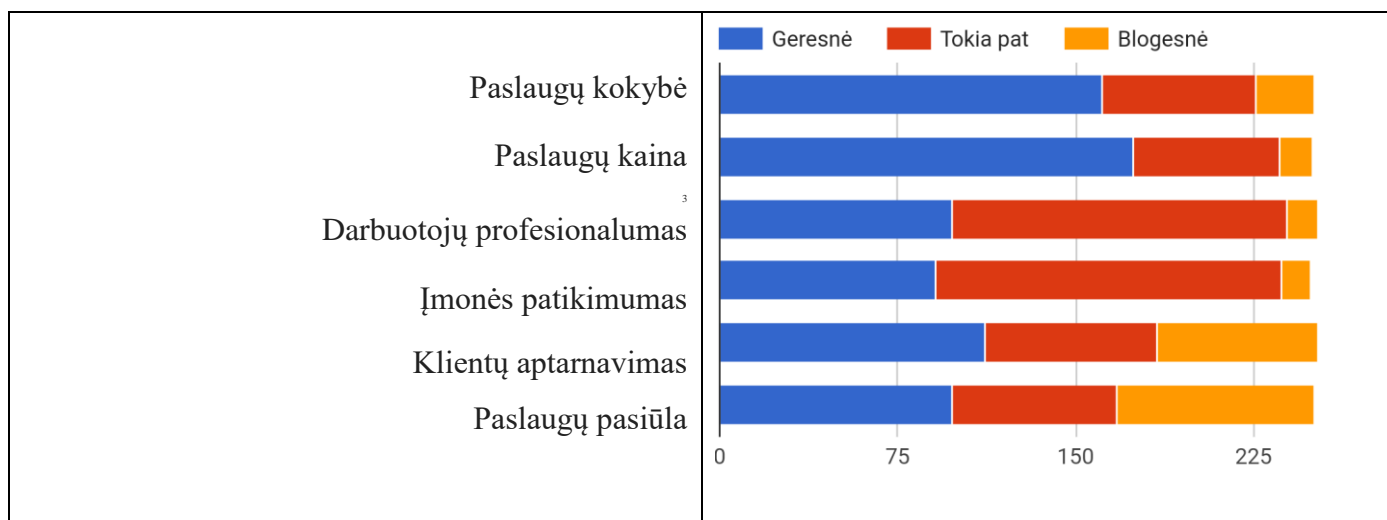
Natūraliai raugintos Karčemos giros pardavimai taip pat auga, bet ne tokiais sparčiais tempais kaip duonos. Pastebima, kad giros (žr. 24 pav.) pardavimams įtakos turi giros technologiniai subtilumai. Kuo brandesnė gira, tuo stipresnę fermentaciją ji turi. Todėl kai kurie klientai renkasi giros pakaitalus.



**24 pav. Karčemos gira pardavimai 2015 m.-2017 m.**

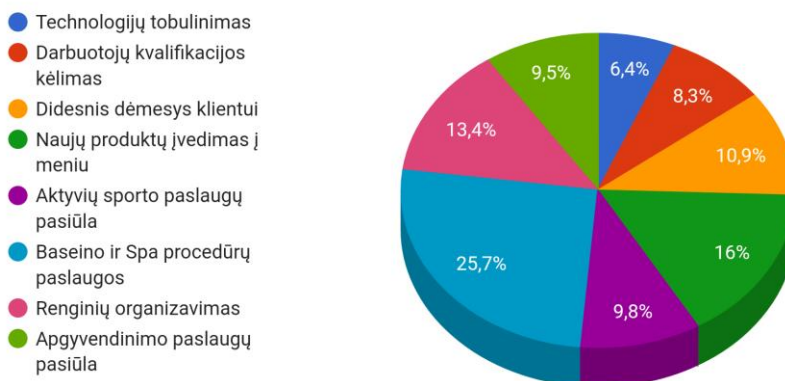
Kitas svarbus pranašumas geros kainos. Net 56,0 % respondentų patvirtina, kad kainos mažesnės nei kitur. Taigi įmonės taikoma kainų lyderio strategija pasiteisina. Tačiau stebėtina yra tai, kad 29,5 % vartotojams jauki aplinka nėra konkurencinis pranašumas (žr. 22 pav.).

Respondentai lygindami kavinę KARČEMA su kitais konkurentais (žr.25 pav.) įvardijo, kad paslaugų kaina 69,9 % ir paslaugų kokybė 64,1 % yra geresnė nei konkurentų. Kitas svarbus aspektas - klientų aptarnavimas. Net 44,4 % apklaustųjų patvirtina, kad klientų aptarnavimas yra geresnis dėl naudojamos R Keeper 7 optimizavimo sistemos, kurios metu klientai yra aptarnaujami greičiau. O pakelės kavinės skubantiems lankytojams tai ypatingai svarbu.



25 pav. Viešojo maitinimo įmonės konkurencingumo privalumai lyginant su konkurentais

Blogiausiai įvertina paslaugų pasiūlą, 33,5 % respondentai sutinka, kad ji galėtų būti geresnė. 25,7 % vartotojų teigia, kad baseinas su SPA procedūromis padidintų įmonės konkurencingumą (žr. 27 pav.).



26 pav. Viešojo maitinimo įmonės konkurencingumo didinimo priemonės

16 % respondentų mano, kad konkurencingumo didinimui reikia naujų produktų įvedimo į meniu ir 13,4 % klientų siūlo organizuoti renginius. Tolygiai respondentų nuomonė dėl konkurencingumo didinimo pasiskirsto likusieji veiksniai: didesnis dėmesys klientui 10,9%, aktyvių sporto paslaugų pasiūlymams 9,8 %, apgyvendinimo paslaugų teikimui 9,5 %, darbuotojų kvalifikacijos kėlimui 8,3 % ir technologijų tobulinimui 6,40 % (žr. 26 pav.).

Remiantis atlika išorinių ir vidinių veiksnių analize, parengta vartotojų apaklausos anketa, finansinės analizės rodikliais, bei sukurtu konkurencingumo didinimo diversifikuojant veiklą modeliu (žr. 10 pav.) viešojo maitinimo įmonei buvo pasiūlytos kelios veiklos diversifikavimo kryptys konkurencingumo didinimui.

#### **Susijusi diversifikacija:**

- Heterogeninė diversifikacija. Meniu išplėtimas išskirtiniais produktais būtų mažiausiai rizikinga strategija - reikalaujanti pritaikyti įmonės potencialą, sukauptą patirtį naujų produktų sukūrimui ir gamybai pasinaudojus turimais gamybiniais įrengimais.
- Įmonių diversifikacija - naujų rinkų įsisavinimas būtų vykdomas KARČEMOS kaip tinklinės maitinimo įmonės plėtra didžiuosiuose Lietuvos miestuose.

#### **Nesusijusi diversifikacija:**

- Horizontali diversifikacija. Kaimo turizmo registravimas. Karčema Resort pramogų ir poilsio centro plėtra. Renginių ir konferencijų salė iki 500 žmonių, viešbutis iki 120 vietų, baseinas su Spa paslaugomis Apgyvendinimo ir kitų naujų paslaugų sukūrimas esamai rinkai. Rekreacinės zonos išplėtimas su aktyviomis pramogomis: lauko teniso kortais ir krepšinio aikštelė, vandenlenčių parko Karčema Wake su smėlio paplūdimiu, valčių ir vandens dviračių priplauka, kempingo įrengimu pietinėje tvenkinio pusėje, laipiojimo parko įrengimu esančiame miške. Naujos paslaugos orientuojamos į naujai rinkai įsigyti.
- Vertikali diversifikacija. Konditerijos cecho plėtra. Išskirtinių produktų pardavimo vietos įrengimas.
- Koncentrinė diversifikacija. Degalinės įsigijimas. Naujos paslaugos orientuojamos naujai rinkai įsigyti.

Remiantis darbo rezultatais viešojo maitinimo įmonės vadovai konkurencingumo didinimo tikslui pasiekti pasirinko nesusijusią horizontaliąją diversifikacijos strategiją. Naujų paslaugų pasiūlymas esamai rinkai kaip nesusietos horizontaliosios diversifikacijos strategijos pasirinkimas įmonei naudingas ir dėl didesnio sinergijos efekto. Tikimasi, kad pirmine veikla ir naujomis paslaugomis naudotūsi ne tik esami, bet ir nauji klientai.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą nustatyta, kad konkurencingumo didinimo problema veiklos diversifikavimu nėra išspręsta. Išskiriant skirtingų nuomonių sąsają tarp diversifikacijos ir konkurencingumo, ankstesni tyrimai rodo, kad ištirti kintamieji - produktyvumas, efektyvumas, veiklos santykiai, įmonių valdymo priemonė, sukuriama vertė vaidina tik tarpininkavimo vaidmenis.
2. Konkurencingumo sampratos apibrėžimai priklauso nuo analizės objekto, bei nuo to, kokių tikslus išsikelia mokslininkai savo darbuose. Įmonių konkurencingumas kaip savybė, parodo gebėjimą parduoti savo paslaugas ir prekes rinkoje, kurioje konkuruoja analogiškas paslaugas ir prekes siūlančios įmonės. Konkuruojant rinkoje įmonei svarbu įvertinti plėtros galimybes, įmonės potencialą, esamus gamybinius įrenginius, naujų produkcijos ar paslaugų pateikimą bei kitus konkurencinėje kovoje galinčius padėti aspektus. Siekiant didinti konkurencingumą šiame darbe pasirenkama įmonės augimo strategija – diversifikacija. Pagrindinis strategijos principas, yra tas kad įmonė padidina konkurencingumą teikdama susijusias ar nesusijusias paslaugas su pirmine įmonės veikla. Susijusi diversifikacija įmonei sukuria papildomą vertę, ir leidžia taupyti lėšas sukuriant ekonomiją. Labiau rizikingas yra veiklos įvairinimas nesusieta diversifikacija, kuri įmonei suteikia įėjimą į naujas rinkas, išskaido riziką, bei stabilizuoja pajamas jeigu veiklos neturi įtakos viena kitai.
3. Įmonės lygmeniu konkurencingumo suformuota tyrimo metodologija, kuri remiasi Porterio penkių konkurencinių jėgų modeliu, SSGG, PEST, įmonės finansine analize. Pateiktas modelis padeda identifikuoti įmonių konkurencingumo didinimo perspektyvas diversifikuojant veiklą ir vystyti konkrečios šakos t.y. viešojo maitinimo įmonių konkurencingumo metodiką.
4. Surinkti viešosios maitinimo įmonės tyrimo duomenys rodo, kad labiausiai maitinimo įmonės veiklai įtakos turi vidutinis mėnesinis darbo užmokestis, technologijų lygis, nedarbo lygis. Įmonę įtakoiantys abipusiai lankstūs veiksniai yra šie: politiniai veiksniai, tiekėjai, gyventojų vartojimo pokyčiai, vartotojai. SSGG analizė parodo, kad įmonė turi galimybių stiprinti savo konkurencingumą užėmus didesnę rinkos dalį, diversifikavus veiklą, pasinaudojus ES paramos fondais. Į Tows matricą suvesti duomenys padeda identifikuoti diversifikavimo strategijos kryptį. Bendrasis pardavimo pelningumo pokytis rodo pakankamai aukštą ir stabilų nagrinėjamos įmonės konkurencingumo lygį tarp kitų maitinimo įmonių. Apklausos rezultatai patvirtina kad įmonė konkurencinga dėl

išskirtinių produktų gamybos, tačiau naujų paslaugų poreikis ir įmonės plėtra padidintų įmonės konkurencingumą. Remiantis atliktu tyrimu viešojo maitinimo įmonei pasiūlomos susijusios ir nesusijusios veiklos diversifikavimo perspektyvos konkurencingumui didinti.



## LITERATŪRA

- Adomaitis, S. (2010). Konkurencingumas Lietuvos įmonėse. Pranešimų medžiaga.
- Alsharif, N., Bhattacharyya, S. & Intartaglia, M. (2017). Economic diversification in resource rich countries: History, state of knowledge and research agenda. *Resources Policy*, 52, 154-164. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/journal/03014207>.
- Andresa, P. D., Fuentre, G. & Velasco, P. (2017). Diversification, relatedness and growth options value: Beyond a linear relationship. *Long Range Planning*, 1-22 [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <http://www.elsevier.com/locate/lrp>.
- Andresa, P. D., Fuente, G., & Velasco, P. (2014). Growth opportunities and the effect of corporate diversification on value. *The Spanish Review of Financial Economics*, 12(2), 72-81. [žiūrėta 2017-01-10]. Prieiga per internetą <http://www.elsevier.es/en-revista-the-spanish-review-of-financial-332>.
- Bagdžiūnienė, V. (2011). *Įmonių veiklos planavimas ir analizė: esmė ir verslo situacijos*. Vilnius: Conto litera.
- Bobillo, M. A., Iturriaga, L. F., & Gaite, T. F. (2010). Firm performance and international diversification: The internal and external competitive advantages. *International Business Review* 19(6), 607-618. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/journal/09695931>.
- Boiko, V. (2017). Diversification of business activity in rural areas as risk minimization toll of economic security. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 39(1), 19-32. [žiūrėta 2017-09-02]. Prieiga per internetą [file:///C:/Users/egles/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/Temp/State/Downloads/1023-2076-2-PB.pdf](file:///C:/Users/egles/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/Temp/State/Downloads/1023-2076-2-PB.pdf).
- Brenes, E. R., Montoya, D., Ciravegna, L. (2014). Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American Agribusinesses. *Journal of Business Research*, 67(5), 847-855. [žiūrėta 2017-09-02]. Prieiga per internetą [https://ac.els-cdn.com/S0148296313002683/1-s2.0-S0148296313002683-main.pdf?\\_tid=6f3847f2-db6d-11e7-beb5-00000aab0f6b&acdnat=1512665052\\_7a66aae7d03e3f26177344c778b269d0](https://ac.els-cdn.com/S0148296313002683/1-s2.0-S0148296313002683-main.pdf?_tid=6f3847f2-db6d-11e7-beb5-00000aab0f6b&acdnat=1512665052_7a66aae7d03e3f26177344c778b269d0).
- Bruneckienė, J. (2010). Šalies regiono konkurencingumo vertinimas įvairiais metodais: rezultatų analizė ir vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, 15, 25-31. [žiūrėta 2017-09-02]. Prieiga per internetą <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-025.pdf>.

- Butkus, M., Masullo, R. (2016). Evaluation of brand competitiveness: regression analysis approach. *Business and Management*, 1-9. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <http://bm.vgtu.lt/index.php/verslas/2016/paper/viewFile/41/41> .
- Cetindamar, D., Kilitcioglu, H. (2013). Mesasuring the competitiveness of a firm for an award system. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(1), 7-22. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/measuring-the-competitiveness-of-a-firm-for-an-award-system-xOhAzN7GOI> .
- Chavas, P. J., & Kim, K. (2010). Economies of diversification: A generalization and decomposition of economies of scope. *International Journal of production Economics*, 126 (2), 229-235. [žiūrėta 2017-0-10]. Prieiga per internetą [https://ac.els-cdn.com/S0925527310000927/1-s2.0-S0925527310000927-main.pdf?\\_tid=d44bd190-db6d-11e7-8434-00000aacb362&acdnat=1512665222\\_0f6247b469156f11ca73cfe24acbb0b8](https://ac.els-cdn.com/S0925527310000927/1-s2.0-S0925527310000927-main.pdf?_tid=d44bd190-db6d-11e7-8434-00000aacb362&acdnat=1512665222_0f6247b469156f11ca73cfe24acbb0b8) .
- Cole, R. C., & Karlb, J. B. (2016). The effect of product diversification strategies on the performance of health insurance conglomerates. *Applied Economics*, 48(3), 190-202. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1080/00036846.2015.1076149> .
- Čibinskienė, A. (2013). Miesto turizmo konkurencingumo vidinės aplinkos veiksniai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(30), 57-66. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą [http://www.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/ekonomika/2013\\_2\\_30/cibinskiene\\_2.pdf](http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2013_2_30/cibinskiene_2.pdf)
- Činčikaitė, R., Janeliūnienė, R. (2010). Įmonių konkurencingumas žinių ekonomikos sąlygomis. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą [http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BME\\_2010/005/pdf/Art-Cincikaite\\_Janeliuniene.pdf](http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BME_2010/005/pdf/Art-Cincikaite_Janeliuniene.pdf) .
- Dangerfield, B., Green, S., & Austin, S. (2010). Understanding construction competitiveness: the contribution of system dynamics. *Construction Innovation*, 10(4), 408-420. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1108/14714171011083579> .
- Eckardt, R., Skaggs, B. C. (2017). Service diversification and growth of professional service firms. *Long Range Planning*, 8, 1-16. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą [https://ac.els-cdn.com/S0024630117302613/1-s2.0-S0024630117302613-main.pdf?\\_tid=da4039b8-db6f-11e7-a3cb-00000aacb360&acdnat=1512666091\\_d7eb00c65f723e9d00fbd713a24f8003](https://ac.els-cdn.com/S0024630117302613/1-s2.0-S0024630117302613-main.pdf?_tid=da4039b8-db6f-11e7-a3cb-00000aacb360&acdnat=1512666091_d7eb00c65f723e9d00fbd713a24f8003) .
- Gapšys, A., Mikelionytė, D., Lukošiuotė, I., Petrauskaitė-Senkevič, L. (2013). *Lietuvos žemės ūkio sektorių konkurencingumas: Mokslo studija*. Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas. [žiūrėta 2017-09-02]. Prieiga per internetą <https://www.laei.lt/?mt=leidiniai&straipsnis=704>.
- George, R., Kabir, R. (2012). Heterogeneity in business groups and the corporate diversification – firm performance relationship. *Journal of Business Research*. 65(3), 412-420. [žiūrėta 2017-09-02]. Prieiga per internetą [https://ac.els-cdn.com/S0148296311002414/1-s2.0-S0148296311002414-main.pdf?\\_tid=156ac75a-](https://ac.els-cdn.com/S0148296311002414/1-s2.0-S0148296311002414-main.pdf?_tid=156ac75a-)

[d9eb-11e7-9b51-00000aacb35e&acdnat=1512499126\\_8f1f1f160cc6defbca6d92de3f2f8fc9](https://doi.org/10.1080/15220297.2017.1384616) .

- Ginevičius, R. (1998). *Įmonių veiklos diversifikacija*. Vilnius: Technika.
- Ginevičius, R. (2012). Įmonių susijusios diversifikacijos matavimas. *Verklas : Teorija ir praktika* 13(2), 150-159. doi:10.3846/bpt.2012.16.
- Ginevičius, R., Grybaitė, V., Lapinskienė, G. ir Peleckis, K. (2016). *Verslo kūrimo ir plėtros projektavimas: teorija ir praktika*. Vilnius: VGTU. [žiūrėta 2017-09-05]. Prieiga per internetą <http://www.ebooks.vgtu.lt.ezproxy.ktu.edu/searchresults?keyword=verslo+pletros&option=catalog&type=quick> .
- Ginevičius, R., ir Krivka, A. (2010). Įmonės integruotos konkurencinės strategijos modelis oligopolinėje rinkoje. *Verklas: Teorija ir praktika*,11(2), 87-95. [žiūrėta 2017-09-02]. Prieiga per internetą [http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/565/1/0985-0992\\_Ginevicius\\_Krivka.pdf](http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/565/1/0985-0992_Ginevicius_Krivka.pdf) .
- Ginevičius, R., Petraškevičius, V., ir Šimkūnaitė, J. (2008). Rinkų koncentracijos įtaka komercinės veiklos rezultatams. *Verklas: teorija ir praktika*,11(3), 185-193. ISSN 164-0627.
- Ginevičius, R. ir Sūdžius, V. (2007). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
- Gyan, K., A., Brahmana, R. & Bakri, K. A. (2017). Diversification strategy, efficiency, and firm performance: Insight from emerging market. *Research in International Business and Finance* 42, 1103-1114. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą [https://ac.els-cdn.com/S0275531916303099/1-s2.0-S0275531916303099-main.pdf?\\_tid=19247134-db71-11e7-9d2d-00000aab0f02&acdnat=1512666634\\_aac8559aaca6a5aec035fc847b2db5ba](https://ac.els-cdn.com/S0275531916303099/1-s2.0-S0275531916303099-main.pdf?_tid=19247134-db71-11e7-9d2d-00000aab0f02&acdnat=1512666634_aac8559aaca6a5aec035fc847b2db5ba) .
- Gudonavičius, L. (2005). Įtakojančių veiksnių ištyrimas įmonės strategijos formavime. *Ekonomika ir vadyba-2005 = Economics and managements – 2005 tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga / Kauno technologijos universitetas. Ekonomikos ir verslo fakultetas*. Kaunas: Technologija. p. 424-428 ISBN9955098937.
- Yang, Y., Cao, Y., & Yang, G. (2017). Product diversification and property performance in the urban lodging market: The relationship and its moderators. *Tourism Management*, 59, 363-375. [žiūrėta 2017-10-10]. Prieiga per internetą [https://www.researchgate.net/profile/Yang\\_Yang207/publication/307471991\\_Product\\_diversification\\_and\\_property\\_performance\\_in\\_the\\_urban\\_lodging\\_market\\_The\\_relationship\\_and\\_its\\_moderators/links/58b34b9c92851cf7ae91d4c7/Product-diversification-and-property-performance-in-the-urban-lodging-market-The-relationship-and-its-moderators.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Yang_Yang207/publication/307471991_Product_diversification_and_property_performance_in_the_urban_lodging_market_The_relationship_and_its_moderators/links/58b34b9c92851cf7ae91d4c7/Product-diversification-and-property-performance-in-the-urban-lodging-market-The-relationship-and-its-moderators.pdf) .
- Jancoras, Z., Strazdas, R., Cerneviciute, J., ir Morkevičius, V. (2014). *Lietuvos kūrybinių ir kultūrinių industrijų konkurencingumas vidaus ir užsienio rinkoje*. Vilnius. [žiūrėta 2017-10-10]. Prieiga per internetą [https://www.researchgate.net/profile/Zilvinas\\_Jancoras/publication/274954124\\_Lietuvos\\_kurybiniu\\_ir\\_kulturiniu\\_industriju\\_konkurencingumas\\_vidaus\\_ir\\_uzsienio\\_rinkoje/links/552d037d0cf29b](https://www.researchgate.net/profile/Zilvinas_Jancoras/publication/274954124_Lietuvos_kurybiniu_ir_kulturiniu_industriju_konkurencingumas_vidaus_ir_uzsienio_rinkoje/links/552d037d0cf29b)

[22c9c498e0/Lietuvos-kurybiniu-ir-kulturiniu-industriju-konkurencingumas-vidaus-ir-uzsienio-rinkoje.pdf](#) .

- Jucevičius, R. (2012). *Verslo modelio inovacijos: teorija ir atvejai [elektroninis išteklius]: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija. [žiūrėta 2017-10-10]. Prieiga per internetą [https://www.ebooks.ktu.lt/eb/466/verslo\\_modelio\\_inovacijos\\_teorija\\_ir\\_atvejai/](https://www.ebooks.ktu.lt/eb/466/verslo_modelio_inovacijos_teorija_ir_atvejai/).
- Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
- Jucevičius, R., Vitunskienė, V. ir Šajeva, S. (2010). *Lietuvos maisto produktų gamybos pramonės konkurencingumas*. Kaunas :Technologija.
- Kang, H. K. & College, L. S. (2014). The moderating role of brand diversification on the relationship between geographic diversification and firm performance in the US lodging industry *International Journal of Hospitality Management*, 38, 106-117. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą [https://ac.els-cdn.com/S0278431913000029/1-s2.0-S0278431913000029-main.pdf?\\_tid=c2105510-db71-11e7-b622-00000aab0f27&acdnat=1512666918\\_a9702337f625c195c08a3554f3789e1b](https://ac.els-cdn.com/S0278431913000029/1-s2.0-S0278431913000029-main.pdf?_tid=c2105510-db71-11e7-b622-00000aab0f27&acdnat=1512666918_a9702337f625c195c08a3554f3789e1b) .
- Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucijus. ISBN9955655356 .
- Kenny, G. (2011). Diversification: best practices of the leading companies. *Journal of Business Strategy*, 33(1), 12-20. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1108/02756661211193776> .
- Kima, J., Leeb, Y. C. & Choca, Y. (2016). Technological diversification, core-technology competence, and firm growth. *Department Research Policy*, 45(1), 113-124. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą [https://ac.els-cdn.com/S0048733315001183/1-s2.0-S0048733315001183-main.pdf?\\_tid=6305809e-db72-11e7-91da-00000aab0f6c&acdnat=1512667179\\_f0bda768aaad6e798e0ef4719d2c2356](https://ac.els-cdn.com/S0048733315001183/1-s2.0-S0048733315001183-main.pdf?_tid=6305809e-db72-11e7-91da-00000aab0f6c&acdnat=1512667179_f0bda768aaad6e798e0ef4719d2c2356) .
- Lazauskas, J., (2012). *Įmonių veiklos analizės kurisinio darbo metodikos nurodymai*. Vilnius: Technika.
- Lietuvos statistikos departamentas.(2017). *Lietuvos ir kai kurių pasaulio šalių reitingo pagal BKI kitimas 2010m.-2017m.* [2 lentelė]. [žiūrėta 2017-09-15]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=5364510>.
- Lietuvos statistikos departamentas.(2017). *Maitinimo ir gėrimų teikimo veiklos įmonių maitinimo vienetų skaičius ir maitinimo vienetų skaičius*. [2 lentelė]. [žiūrėta 2017-09-15]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=d48fc39e-d538-4610-b4a9-fc6890a7b461#/> .
- Linton, G. & Kask, J. (2017). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*, 70, 168-176. [žiūrėta 2017-10-10]. Prieiga per internetą <https://ac.els-cdn.com/S0148296316305239/1-s2.0-S0148296316305239->

[main.pdf?tid=93b49e64-db72-11e7-a447-00000aab0f6b&acdnat=1512667261\\_1101d63f802351b13f5d743902d9b5c2](http://main.pdf?tid=93b49e64-db72-11e7-a447-00000aab0f6b&acdnat=1512667261_1101d63f802351b13f5d743902d9b5c2).

- Liučvaitienė, A. ir Paleckis, K. (2011). Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo ir vertinimo teoriniai modeliai ir jų taikymo galimybės. *Contemporary issues in bussiness, managment and education*, 195-210. [žiūrėta 2017-09-02]. Prieiga per internetą [http://leidykla.vgtu.lt/conferences/CIBME\\_2011/pdf/2011-liucvaitiene\\_peleckis-siuolaikiniu.pdf](http://leidykla.vgtu.lt/conferences/CIBME_2011/pdf/2011-liucvaitiene_peleckis-siuolaikiniu.pdf).
- Meinienė, E. ir Siekšta V. (2010). Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatuose. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, 19-132. [žiūrėta 2017-09-02]. Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12369/1167-2213-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Mitkutė, G. ir Nagreckaitė, L. (2005). Konkurencingumo tyrimo modelių analizė. [žiūrėta 2017-09-02]. Prieiga per internetą: [http://www.elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU\\_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Plenarinis/Mitkute,%20Nagreckaite.pdf](http://www.elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Plenarinis/Mitkute,%20Nagreckaite.pdf).
- Navickas, V. (2010). *Konkurencingumo metodiniai kriterijai ir jų taikymo praktika. Lietuvos ekonomikos konkurencingumas ir socialinė sanglauda*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <file:///C:/Users/Admin/Desktop/15793843.pdf>.
- Navickas, V. (2013). *Ekonomikos konkurencingumo valdymas*. Vilnius: leidykla „Edukologija“ [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą [file:///C:/Users/MariauS/Downloads/navickas\\_apzvalga\\_14\\_20%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/MariauS/Downloads/navickas_apzvalga_14_20%20(3).pdf).
- Navickas, V. ir Malakauskaitė, A. (2010). Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas. *Verslas: teorija ir praktika*, 11(1), 5-11. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=d3f3bee7-2a84-4c1f-8764-8ea2bf69be87%40sessionmgr4008>.
- Neverauskaitė, S. (2016). *Šalies konkurencingumo verslumo aspektu vertinimas*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Norkus, Z., Morkevičius, V. (2011). *Kokybinė lyginamoji analizė*. Kaunas.
- Oh, C. H., Sohl, T., & Rugman, A. M. (2015). Regional and product diversification and the performance of retail multinationals. *Journal of International Management*, 21, 220-234. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internet [https://ac.els-cdn.com/S1075425315000204/1-s2.0-S1075425315000204-main.pdf?tid=a85d5fe4-db73-11e7-a04a-00000aab0f01&acdnat=1512667725\\_0aa68e4a9af5ff3655161100bca4f660](https://ac.els-cdn.com/S1075425315000204/1-s2.0-S1075425315000204-main.pdf?tid=a85d5fe4-db73-11e7-a04a-00000aab0f01&acdnat=1512667725_0aa68e4a9af5ff3655161100bca4f660).
- Pakneiat, M., Panahi, M. & Noori, J. (2010). Firm capabilities and diversification: how mission matters. *Business Strategy Series*, 11(4), 248-260. [žiūrėta 2016-01-10]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/17515631011063785>.

- Panwar, R., Nybakk, E., Hansen, E. & Pinkse, J. (2016). The effect of small firms' competitive strategies on their community and environmental engagement. *Journal of Cleaner Production*, 129, 578-585. [žiūrėta 2017-10-10]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/journal/09596526>
- Porter, L. J. & Tanner, S. J. (1998). *Assessing business excellence*. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN: 0750639857. UDK: 658.562; UDK: 658.011.4.
- Porter, M. (1990). *Competitive advantage of nations*. London.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free press. ISBN: 0029254108. UDK: 658.012.4 (075.8).
- Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Kaunas: LKKA.
- Ramaswamy, K., Purkayastha, S. & Petitt, B. (2017). How do institutional transitions impact the efficacy of related and unrelated diversification strategies used by business groups? *Resources Policy*, 72, 1-13. [žiūrėta 2017-09-15]. Prieiga per internetą [https://ac.els-cdn.com/S0148296316306208/1-s2.0-S0148296316306208-main.pdf?\\_tid=ab34a50a-db74-11e7-bd0d-00000aab0f01&acdnat=1512668159\\_c30dee3e7912d741087146dd2278acae](https://ac.els-cdn.com/S0148296316306208/1-s2.0-S0148296316306208-main.pdf?_tid=ab34a50a-db74-11e7-bd0d-00000aab0f01&acdnat=1512668159_c30dee3e7912d741087146dd2278acae)
- Rawley, E. & Simcoe, T. S. (2010). Diversification, diseconomies of scope, and vertical contracting: Evidence from the taxicab industry. *Management Science*, 1519-1533. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1209>.
- Rimkuvienė, S. ir Tamošaitienė, J. (2012). *Verslo planavimas ir organizavimas*. Vilnius: Technika.
- Sabonienė, A. (2007). *Pramonės restruktūrizacija ir konkurencingumas*. KTU leidykla „Technologija“. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <https://www.ebooks.ktu.lt/einfo/863/pramonės-restruktūrizacija-ir-konkurencingumas/>.
- Seilius, A. (1994). *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Sölvell, O. (2015). The Competitive Advantage of Nations 25 years – opening up new perspectives on competitiveness. *Competitiveness Review*, 25(5) 471-481. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1108/CR-07-2015-0068>.
- Stancikas, E. R. (2003). *Konkurencingo produkto kūrimas*. Kaunas: Technologija.
- Stankevičiūtė, G. ir Čiarnienė, R. (2015). E-verslo konkurencingumo teorinis modelis. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje. Mokslo darbai*, 6(1), 247-257. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=2029431X&AN=116599261&h=uXgCL%2bjy4x8IKs7FAOuEpImhSSxk7gun4m1Ne0wqsfih3b7sJkA>.
- Staskevičiūtė, G. ir Tamošiūnienė, R. (2010). Šalies konkurencingumas: sampratos raida laiko perspektyvoje. *Verslas: teorija ir praktika*. 11 (2), 159-167.

- Šimkūnaitė, J. (2012). *Įmonių veiklos diversifikacijos problemos*. 15-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ 2012 metų teminės konferencijos straipsnių rinkinys. ISSN 2029-7149 ISBN 978-609-457-095-7 [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą  
[http://old.konferencijos.vgtu.lt/jmk.vvf.vgtu.lt/public\\_html/index.php/conference/2012/paper/viewFTile/33/81](http://old.konferencijos.vgtu.lt/jmk.vvf.vgtu.lt/public_html/index.php/conference/2012/paper/viewFTile/33/81).
- Tarptautinių žodžių žodynas. (2013). Vilnius: Alma littera.
- Vainienė, R. (2005). *Ekonomikos terminų žodynas: apie 1400 terminų*. Vilnius Tylo alba
- Valodkienė, G., Snieška, V. ir Gaidelys, V. (2011). Inovacijų ir mokslo įtaka Lietuvos pramonės konkurencingumui. *Economics & Management*, 16, 411-417. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1d6d4bc7-68c9-485a-81bd-b71eec188911%40sessionmgr103>.
- Valodkienė, G., Snieška, V. (2012) Tarptautinis konkurencingumas ir jį lemiantys veiksniai ekonomikos nuosmukio laikotarpiu. *Economics and Managment*, 17(2), 602-608. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pBnRHqKhLqoJ:www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/download/2188/1698+&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>
- Vasiliauskas, A. (2007). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
- Vinces, P. J., Casnova, L., Jorge, G. & Urbano, D. (2017). International Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises: *Peru, a Latin-American Emerging Market Emerging Markets Finance & Trade*, 53(1), 150-169. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1540496X.2016.1156525>.
- Wang, Y., Ning, L. & Chen, J. (2014). Product diversification through licensing: Empirical evidence from Chinese firms. *European Management Journal*, 32(4), 577-586. [žiūrėta 2017-09-15]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/journal/european-management-journal>
- Zaleckienė, J. (2016). Ūkio diversifikavimo sprendimo priėmimas: Lietuvos atvejis. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure*, 38(2), 168–177. [žiūrėta 2017-09-15]. Prieiga per internetą [https://www.researchgate.net/publication/304608479\\_Ukio\\_diversifikavimo\\_sprendimo\\_priemimas\\_Lietuvos\\_atvejis](https://www.researchgate.net/publication/304608479_Ukio_diversifikavimo_sprendimo_priemimas_Lietuvos_atvejis).
- Žitkus, L. ir Mickevičienė, M. (2013). Konkurencingumas kaip regiono plėtros siekinys. *Viešojo politika ir administravimas*, 12(3), 430-441. [žiūrėta 2017-09-15]. Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/10867/1461-2811-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

## **PRIEDAI**



## 1 PRIEDAS

Laba diena. Esu Eglė Sabaliauskienė, Kauno Technologijos Universiteto, magistro studijų studentė. Ši anoniminė anketa skirta surinkti reikalingus duomenis kavinės KARČEMA konkurencingumo tyrimui. Būsiu dėkinga, jei skirsite kelias minutes laiko anketos užpildymui.

### UAB „KULIŲ PRŪDAS“ KAVINĖS KARČEMA KONKURENCINGUMO DIDINIMO PERSPEKTYVŲ ANKETINĖ APKLAUSA

**Kokie veiksniai Jums svarbūs renkantis maitinimo įmonę?** (pažymėkite atsakymus penkių balų skalėje: 1- visiškai nesvarbu, 2-mažai svarbu, 3-vidutiniškai svarbu, 4- svarbu, 5- labai svarbu)

	Visiškai nesvarbu	Mažai svarbu	Vidutiniškai svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Kaina	1	2	3	4	5
Paslaugų kokybė	1	2	3	4	5
Draugų rekomendacijos	1	2	3	4	5
Maitinimo įmonės patikimumas	1	2	3	4	5
Maitinimo įmonės dydis	1	2	3	4	5
Maitinimo įmonės interjeras	1	2	3	4	5

**Iš kur sužinojote apie Plungės raj. esančią kavinę KARČEMA?** (pažymėkite Jums tinkantį variantą)

- Internetas;
- Reklama;
- Draugų rekomendacijos;
- Kita.

**Kaip dažnai lankotės Plungės raj. esančioje kavinėje KARČEMA?** (pasirinkite Jums tinkantį variantą.)

- Lankausi kasdien;
- 3-5 kartus per savaitę;
- 1-2 kartus per savaitę;
- Kelis kartus per mėnesį;
- Kelis kartus per metus.

**Palyginkite Plungės raj. esančią kavinę KARČEMĄ su konkurentais.** (Pažymėkite skalėje geresnė, tokia pat ar blogesnė)

Paslaugų kokybė	<input type="radio"/> Geresnė	<input type="radio"/> Tokia pat	<input type="radio"/> Blogesnė
Paslaugų kaina	<input type="radio"/> Geresnė	<input type="radio"/> Tokia pat	<input type="radio"/> Blogesnė
Darbuotojų profesionalumas	<input type="radio"/> Geresnė	<input type="radio"/> Tokia pat	<input type="radio"/> Blogesnė
Įmonės patikimumas	<input type="radio"/> Geresnė	<input type="radio"/> Tokia pat	<input type="radio"/> Blogesnė
Klientų aptarnavimas	<input type="radio"/> Geresnė	<input type="radio"/> Tokia pat	<input type="radio"/> Blogesnė
Paslaugų pasiūla	<input type="radio"/> Geresnė	<input type="radio"/> Tokia pat	<input type="radio"/> Blogesnė

**Kokie, Jūsų manymu, yra kavinės KARČEMA konkurenciniai pranašumai?** (įvertinkite penkių balų skalėje nuo 1- panašumo nėra iki 5- pranašumas didelis)

	Pranašumo nėra	Pranašumas silpnas	Pranašumas vidutinis	Pranašumas geras	Pranašumas didelis
Geros kainos	1	2	3	4	5
Gera reputacija	1	2	3	4	5
Gera paslaugų kokybė	1	2	3	4	5
Didelis meniu pasirinkimas	1	2	3	4	5
Didelis staliukų pasirinkimas	1	2	3	4	5
Jauki aplinka	1	2	3	4	5
Išskirtinių produktų (duona, ledai, gira) pasiūla	1	2	3	4	5

**Kas, Jūsų nuomone, galėtų padėti kavinės KARČEMA konkurencingumo didinimui?**

- Technologijų tobulinimas;
- Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas;
- Didesnis dėmesys klientui;
- Naujų produktų įvedimas į meniu;
- Aktyvių sporto paslaugų pasiūla;
- Baseino ir Spa procedūrų pasiūla;
- Renginių organizavimas;
- Apgyvendinimo paslaugų pasiūla.

**Jūsų amžius:**

- 20-30;
- 30-40;
- 40-50;
- 50-70.

**Jūsų lytis:**

- Moteris;
- Vyras.

**Jūsų išsilavinimas:**

- Vidurinis;
- Aukštasis kolegini;
- Auštasis Bakalauro;
- Auštasis Magistro.

PATVIRTINTA  
Lietuvos  
Respublikos  
teisingumo ministro  
2013 m. sausio 17  
d. įsakymu Nr. 1R-  
17  
(Lietuvos  
Respublikos  
teisingumo ministro  
2017 m. sausio 18  
d. įsakymo Nr. 1R-  
21 redakcija)

## METINIŲ FINANSINIŲ ATASKAITŲ TEIKIMAS

Juridinio asmens pavadinimas	UAB "Kulių prūdas"	
Juridinio asmens kodas	300127965	
Juridinio asmens teisinė forma	Uždaroji akcinė bendrovė	
Juridinio asmens teisinis statusas	Teisinis statusas neįregistruotas	
Juridinio asmens buveinės adresas	Plungės r. sav. Kumžaičių k. Plungės g. 3	
Duomenys kaupiami ir saugomi	Juridinių asmenų registre	
Finansinių ataskaitų rinkinio kodas	000627243014	Rinkinio Nr. FS0029
Ataskaitinis laikotarpis nuo	2016-01-01 iki 2016-12-31	
Juridinio asmens veiklos kategorija	MAŽOS IR LABAI MAŽOS, NETAIKANČIOS IŠIMČIŲ, ĮMONĖS	
Finansinių ataskaitų kategorija	-	
P pinigų srautų ataskaitos sudarymo būdas	-	
Finansinių ataskaitų sudarymo data	2017-05-30	
Finansinių ataskaitų patvirtinimo data	2017-05-30	
Vidutinis metinis darbuotojų skaičius pagal sąrašą	29	
Veiklos rūšys:	5610 Restoranų ir pagaminto valgio teikimo veikla	
Tikslumas	1 (vienetais)	
Valiuta	EUR	
Prie šio rinkinio pridedama:		
Aiškinamojo rašto lapų skaičius	3	
Metinio pranešimo lapų skaičius	-	
Auditoriaus išvados lapų skaičius	-	
Audito ataskaitos lapų skaičius	-	
Mokėjimų valdžios institucijoms ataskaitos lapų skaičius	-	
Patvirtintų finansinių ataskaitų lapų skaičius	-	
Finansines ataskaitas pasirašančio vadovo duomenys:		
Asmens kodas	45802271084	
Užsienio valstybės kodas	-	
Užsienio piliečio asmens kodas	-	
Asmens vardas	VALERIJA	
Asmens pavardė	ALČAUSKIENĖ	

2-5

Pareigų pavadinimas **DIREKTORĖ**

Finansines ataskaitas pasirašančio vyr. buhalterio (buhalterio) arba  
galinčio tvarkyti apskaitą kito asmens duomenys:

Asmens kodas **48208080666**

Užsienio valstybės kodas -

Užsienio piliečio asmens kodas -

Vardas **ANŽELIKA**

Pavardė **VIRBAUSKIENĖ**

Pareigų pavadinimas **BUHALTERĖ**

Kiti duomenys -

**BALANSAS (Sutrumpintas)**

Juridinio asmens pavadinimas **UAB "Kulių prūdas"**  
 Juridinio asmens kodas **300127965**  
 Juridinio asmens teisinė forma **Uždaroji akcinė bendrovė**  
 Juridinio asmens teisinis statusas **Teisinis statusas neįregistruotas**  
 Juridinio asmens buveinės adresas **Plungės r. sav. Kumžaičių k. Plungės g. 3**  
 Duomenys kaupiami ir saugomi **Juridinių asmenų registre**  
 Finansinių ataskaitų rinkinio kodas **000627243014** Rinkinio Nr. **FS0029**  
 Ataskaitinis laikotarpis nuo **2016-01-01** iki **2016-12-31**  
 Finansinių ataskaitų sudarymo data **2017-05-30** Nr.

Informacija pateikiama 1 (vienetais)

Eil. Nr.	TURTAS	Pastabos Nr.	Ataskaitinis laikotarpis	Praėjęs ataskaitinis laikotarpis
1.	A. ILGALAIKIS TURTAS (2+...+5)		109498	108349
2.	1. Nematerialusis turtas		3222	5707
3.	2. Materialusis turtas		106276	102642
4.	3. Finansinis turtas			
5.	4. Kitas ilgalaikis turtas			
6.	B. TRUMPALAIKIS TURTAS (7+...+10)		31972	32555
7.	1. Atsargos		15826	21995
8.	2. Per vienus metus gautinos sumos		374	9641
9.	3. Trumpalaikės investicijos			
10.	4. Pinigai ir pinigų ekvivalentai		15772	919
11.	C. ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ SĄNAUDOS IR SUKAUPTOS PAJAMOS			
12.	TURTO IŠ VISO (1+6+11)		141470	140904
Eil. Nr.	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	Pastabos Nr.	Ataskaitinis laikotarpis	Praėjęs ataskaitinis laikotarpis
13.	D. NUOSAVAS KAPITALAS (14+...+18)		-23499	69822
14.	1. Kapitalas		2896	2896
15.	2. Akcijų priedai			
16.	3. Perkainojimo rezervas			
17.	4. Rezervai		290	290
18.	5. Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai)		-26685	66636
19.	E. DOTACIJOS, SUBSIDIJOS			
20.	F. ATIDĖJINIAI			
21.	G. MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ĮSIPAREIGOJIMAI (22+23)		164969	71082
22.	1. Po vieno metų mokėtinos sumos ir kiti ilgalaikiai įsipareigojimai		151608	64003
23.	2. Per vienus metus mokėtinos sumos ir kiti trumpalaikiai įsipareigojimai		13361	7079
24.	H. SUKAUPTOS SĄNAUDOS IR ATEINANČIŲ LAIKOTARPIŲ PAJAMOS			

4-5

25.	NUOSAVO KAPITALO IR SIPAREIGIJIMŲ IŠ VISO	(13+19+20+21+24)		141470	140904
-----	--	------------------	--	--------	--------

DIREKTORĖ

(pareigų pavadinimas)

BUHALTERĖ

(pareigų pavadinimas)

(parašas)

(parašas)

VALERIJA ALČAUSKIENĖ

(vardas ir pavardė)

ANŽELIKA VIRBAUSKIENĖ

(vardas ir pavardė)

### PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA

Juridinio asmens pavadinimas **UAB "Kulių prūdas"**  
 Juridinio asmens kodas **300127965**  
 Juridinio asmens teisinė forma **Uždaroji akcinė bendrovė**  
 Juridinio asmens teisinis statusas **Teisinis statusas neįregistruotas**  
 Juridinio asmens buveinės adresas **Plungės r. sav. Kumžaičių k. Plungės g. 3**  
 Duomenys kaupiami ir saugomi **Juridinių asmenų registre**  
 Finansinių ataskaitų rinkinio kodas **000627243014** Rinkinio Nr. **FS0029**  
 Ataskaitinis laikotarpis nuo **2016-01-01** iki **2016-12-31**  
 Finansinių ataskaitų sudarymo data **2017-05-30** Nr.

Informacija pateikiama 1 (vienetais)

Eil. Nr.	STRAIPSNIAI	Pastabos Nr.	Ataskaitinis laikotarpis	Praėjęs ataskaitinis laikotarpis
1.	1. Pardavimo pajamos		854665	717139
2.	2. Pardavimo savikaina		-423548	-342091
3.	3. Biologinio turto tikrosios vertės pokytis			
4.	4. BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI) (1+2+3)		431117	375048
5.	5. Pardavimo sąnaudos			
6.	6. Bendrosios ir administracinės sąnaudos		-524437	-378148
7.	7. Kitos veiklos rezultatai			-322
8.	8. Investicijų į patrunuojančiosios, patrunuojamųjų ir asocijuotųjų įmonių akcijas pajamos			
9.	9. Kitų ilgalaikių investicijų ir paskolų pajamos			
10.	10. Kitos palūkanų ir panašios pajamos			
11.	11. Finansinio turto ir trumpalaikių investicijų vertės sumažėjimas			
12.	12. Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos			
13.	13. PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ (4+5+...+12)		-93320	-3422
14.	14. Pelno mokestis			
15.	15. GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI) (13+14)		-93320	-3422

\_\_\_\_\_  
**DIREKTORĖ**  
 (pareigų pavadinimas)  
**BUHALTERĖ**  
 (pareigų pavadinimas)

\_\_\_\_\_  
 (parašas)  
 \_\_\_\_\_  
 (parašas)

\_\_\_\_\_  
**VALERIJA ALČAUSKIENĖ**  
 (vardas ir pavardė)  
**ANŽELIKA VIRBAUSKIENĖ**  
 (vardas ir pavardė)