



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Ieva Virmauskaitė**

**ŽUVIES GAMINIŲ SEKTORIAUS EKSPORTO  
KONKURENCINGUMO DIDINIMO SPRENDIMAI: LIETUVOS  
ATVEJIS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas Doc. dr. Egidijus Rybakovas**

**KAUNAS, 2018**

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**ŽUVIES GAMINIŲ SEKTORIAUS EKSPORTO  
KONKURENCINGUMO DIDINIMO SPRENDIMAI: LIETUVOS  
ATVEJIS**

Tarptautinis verslas (621N12004)

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė** .....

(parašas)

Ieva Virmauskaitė, VMTV – 6 gr.

2018 m. gegužės 17 d.

**Vadovas** .....

(parašas)

Doc. dr. Egidijus Rybakovas

2018 m. gegužės 17 d.

(mėnuo, diena)

**Recenzentas** .....

(parašas)

Prof. habil. dr. Robertas Jucevičius

2018 m. gegužės 17 d.

(mėnuo, diena)

**KAUNAS, 2018**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Ieva Virmauskaitė

---

Tarptautinis verslas, 621N12004

---

Baigiamojo magistro darbo „Žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumo didinimo sprendimai: Lietuvos atvejis“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2018 m. gegužės 17 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Ievos Virmauskaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumo didinimo sprendimai: Lietuvos atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

Virmauskaitė, Ieva. Solutions for Increasing the Export Competitiveness of the Fish Products Sector: Lithuania's Case. Master's Final Thesis in: International Business / supervisor assoc. prof. dr. Egidijus Rybakovas. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology. Social Sciences: 03 S Management and Administration. Key words: *export, competitiveness, sector* Kaunas, 2018. 95 p.

## SUMMARY

For several centuries, not only foreign, but also Lithuanian authors have analysed competitiveness and its determinants which are especially relevant to today's globalisation processes. Growing population, increasing consumption and market openness, technological development, and the declining natural resources have a strong impact on the ability of companies, industries, and countries to survive in the market and compete. The ability to gain competitive advantage and expand market share in international trade makes the business unit more competitive and successful in its field of activities.

The object. The export competitiveness of Lithuanian fish products sector.

The aim. To provide solutions for increasing export competitiveness of the Lithuanian fish products sector.

The first part of this thesis analyses the export situation of fish products in the world and in Lithuania. The analysis revealed that the production, export, and consumption of fish production are increasing, however, depleting fish population and overcapacity limits both growth and development in markets throughout the world. Consequential, previously mentioned factors tighten competitiveness in this sector. The analysis also suggested that global research on the export competitiveness of fish products does not adequately assess the impact of all its determining factors.

The second part of this paper focuses on the concept of competitiveness and models for evaluating it. It was discovered that competitiveness is characterised by the ability to operate with other market participants, gain competitive advantage, and successfully expand business. Based on Michael Eugene Porter's Five Forces Model, a model for evaluating export competitiveness in the fish sector was created. The model was designated for making decision that would increase competitiveness.

This thesis provides an evaluation of the export competitiveness of the Lithuanian fish products sector and identifies main decisions for increasing competitiveness. In the presence of strong competitors, suppliers with significant negotiation power, and increasing influence of customers, the export competitiveness of the Lithuanian fish products sector would be enhanced by the following: closer relationship with customers and suppliers of raw materials, assortment development, quality improvement, and expansion into new export markets. After analysing possible competitors and potential substitutes, it was discovered that they do not cause significant risks for the Lithuanian fish products sector, therefore, the strengthening of competitive positions in the market should be positively influenced by customer satisfaction and development of trade relations.

# TURINYS

<b>PAVEISKLŲ SĄRAŠAS</b> .....	6
<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS</b> .....	8
<b>ĮVADAS</b> .....	9
<b>1. ŽUVIES GAMINIŲ SEKTORIAUS EKSPORTO KONKURENCINGUMO DIDINIMO PROBLEMINĖ ANALIZĖ</b> .....	11
1.1. Žuvies gaminių eksporto tendencijos tarptautinėje rinkoje.....	11
1.2. Lietuvos žuvies produktų sektoriaus eksporto situacija .....	16
1.3. Žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumo tyrimai .....	22
<b>2. EKSPORTO KONKURENCINGUMO DIDINIMO TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....	25
2.1. Konkurencingumo teorinė samprata.....	25
2.2. Konkurencingumas tyrimo būdai .....	28
2.3. Konkurencingumo matavimo sistemos.....	33
2.4. Sektoriaus eksporto konkurencingumo didinimo sprendimai .....	39
2.5. Sektoriaus eksporto konkurencingumo vertinimo modelis konkurencingumo didinimo sprendimams pagrįsti.....	46
2.6. Eksporto konkurencingumo tyrimų taikymas.....	49
<b>3. ŽUVIES GAMINIŲ EKSPORTO KONKURENCINGUMO DIDINIMO SPRENDIMUS LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO METODIKA</b> .....	51
<b>4. LIETUVOS ŽUVIES GAMINIŲ EKSPORTO KONKURENCINGUMO VERTINIMAS IR JO DIDINIMAS SPRENDIMAI</b> .....	60
4.1. Pirkėjų analizė .....	60
4.2. Esamų konkurentų konkurencinės galios analizė .....	66
4.3. Tiekėjų analizė .....	73
4.4. Potencialių konkurentų analizė.....	77
4.5. Pakaitalų analizė.....	82
<b>5. LIETUVOS ŽUVIES GAMINIŲ SEKTORIAUS EKSPORTO KONKURENCINGUMO DIDINIMO REKOMENDACIJOS</b> .....	87
<b>IŠVADOS</b> .....	90
<b>LITERATŪRA</b> .....	92
<b>PRIEDAI</b> .....	97

## PAVEISKLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žuvies produktų suvartojimas, tenkantis vienam gyventojui 1961 – 2013 metais .....	11
2 pav. Pasaulio žuvies eksporto ir gamybos apimtys 1976 – 2016 metais .....	12
3 pav. Pasaulio žuvies atsargos 1974 – 2013 metais .....	12
4 pav. Bendra Europos žuvies eksporto ir importo dinamika 1976– 2014 metais .....	13
5 pav. Lietuvos žuvies gaminių eksporto ir importo dinamika 2012 – 2015 .....	15
6 pav. Lietuvos eksporto geografinė struktūra ir jos paklausos pokyčiai importuojančiose šalyse tendencijų kontekste 2012 – 2016 metais .....	17
7 pav. „Penkių konkurencingumo jėgų“ modelis .....	28
8 pav. „Deimanto“ konkurencingumo modelis .....	30
9 pav. Įmonių konkurencingumo vertinimo veiksniai .....	31
10 pav. Konkurencingumo analizės sistema .....	35
11 pav. Eksporto konkurencingumo vertinimo sistema .....	35
12 pav. Sektoriaus eksporto konkurencingumo didinimo sprendimai veikiant esamų konkurentų konkurencinei jėgai .....	40
13 pav. Sektoriaus eksporto konkurencingumo didinimo sprendimai veikiant tiekėjų deybinei jėgai.....	43
14 pav. Sektoriaus eksporto konkurencingumo didinimo sprendimai veikiant potencialių konkurentų konkurencinei jėgai .....	45
15 pav. Eksporto konkurencingumo vertinimo modelis konkurencingumo didinimo sprendimams priimti.....	47
16 pav. Tyrimo loginė schema .....	58
17 pav. Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto struktūra, 2006 – 2016 metais .....	59
18 pav. Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto apimtys, 2006 – 2016 metais .....	60
19 pav. Perkamosios galios indeksas lyginant su BVP 1 gyv., 2006 – 2016 metais .....	61
20 pav. Lietuvos žuvies gaminių eksporto pirkėjų importuojamų žuvies produktų kaina Eur/t, 2010 – 2017 metai .....	62
21 pav. Pirkėjų konkurencinės jėgos įtaka Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumui.....	64
22 pav. Lietuvos žuvies gaminių didžiausi konkurentai, 2006 – 2016 metais .....	67
23 pav. Lietuvos žuvies gaminių eksporto RCA dinamika 2006 – 2016 metais .....	68
24 pav. Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurentų HHI koncentracijos indeksas 2016 metais .....	68
25 pav. Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurentų eksportuojamų žuvies produktų skaičius, 2012 – 2016 metai .....	69
26 pav. Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurentų eksportuojamų žuvies produktų kaina Eur/t, 2010 – 2017 metai .....	70
27 pav. Esamų konkurentų jėgos įtaka Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumui.....	71

28 pav. Stambiausi Lietuvos žuvies žaliavos tiekėjai 2012 – 2017 metais .....	72
29 pav. Žuvų kainų indeksas, 1990 – 2017 metais .....	74
30 pav. Tiekėjų jėgos įtaka Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumui.....	75
31 pav. Potencialūs Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurentai, 2006 – 2016 metai .....	76
32 pav. Potencialių Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurentų žuvies produktų gamybos apimtys, 2005 – 2015 metai .....	77
33 pav. Potencialių Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurentų eksportuojamų žuvies produktų skaičius, 2012 – 2016 metai .....	78
34 pav. Potencialių konkurentų įtaka Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumui.....	80
35 pav. Pieno produktų suvartojimas pasaulyje, kg 1 gyv. 2006 – 2016 metais .....	81
36 pav. Paukštienos suvartojimas pasaulyje, kg 1 gyv. 2006 – 2016 metais .....	82
37 pav. Kiaušinių suvartojimas pasaulyje, kg 1 gyv. 1961 – 2013 metais .....	82
38 pav. Žuvies pakaitalų eksporto į Lietuvos pirkėjų šalių grupę dinamika 2006 – 2016 metais .....	83
39 pav. Lašišos, vištienos ir jautienos rinkos kainų palyginimas 2010 – 2016 metais .....	83
40 pav. Pakaitalų jėgos įtaka Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumui .....	85

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Žuvies produktų eksportas (tūkst. tonų) 2010 – 2015 metais Europoje pagal šalis .....	14
2 lentelė. Prekių grupės gaminių eksporto geografinė struktūra, prekybos rodiklių duomenys, Lietuva, 2012 – 2016 metai .....	16
3 lentelė. Prekių grupės gaminių importo geografinė struktūra, prekybos rodiklių duomenys, Švedija, 2012 – 2016 metai .....	18
4 lentelė. Prekių grupės gaminių importo geografinė struktūra, prekybos rodiklių duomenys, Italija, 2012 – 2016 metais .....	18
5 lentelė. Prekių grupės gaminių importo geografinė struktūra, prekybos rodiklių duomenys, Prancūzija, 2012 – 2016 metai .....	19
6 lentelė. Žuvies gaminių eksporto struktūra, prekybos rodiklių duomenys, Lietuva, 2012 – 2016 metai.....	20
7 lentelė. Konkurencingumo sąvokos apibrėžimai .....	26
8 lentelė. Tarptautinės prekybos rezultatyvumo indekso dedamosios .....	33
9 lentelė. Intensyviają maržą apibūdinantys rodikliai .....	36
10 lentelė. Ekstensyviają maržą apibūdinantys rodikliai .....	37
11 lentelė. Kokybės maržą apibūdinantys rodikliai .....	37
12 lentelė. Tvarumo maržą apibūdinantys rodikliai .....	38
13 lentelė. Statistinių duomenų tyrimo instrumento sandara .....	53
14 lentelė. Ekspertų interviu tyrimo instrumento sandara .....	55
15 lentelė. Ekspertų išvalgos apie Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumą veikiančią pirkėjų jėgą .....	63
16 lentelė. Ekspertų išvalgos apie Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumą veikiančią esamų konkurentų jėgą .....	71
17 lentelė. Atstumas nuo žuvies žaliavų tiekėjų iki Lietuvos .....	73
18 lentelė. Ekspertų išvalgos apie Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumą veikiančią potencialių konkurentų jėgą .....	75
19 lentelė. Ekspertų išvalgos apie Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumą veikiančią potencialių konkurentų jėgą .....	80
20 lentelė. Ekspertų išvalgos apie Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumą veikiančią pakaitalų jėgą .....	84



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Ne tik šiais laikais, bet jau ir prieš keletą amžių konkurencingumas ir varžymasis dėl įtakos bei tą lemiantys faktoriai buvo viena labiausiai diskutuojamų ir nagrinėjamų sričių. Šiandieninėje visuomenėje, vykstant tarptautinei integracijai ir rinkoms tampant vis atviresnėms, konkurencingumas ir užimamų pozicijų rinkoje išlaikymas yra vis aktualesnis. Pastaraisiais dešimtmečiais didėjant įvairiems technologiniams ir ekologiniams reikalavimams bei standartams Europos Sąjungoje, vystantis moksliniams tyrimams, pramonei bei verslo sektoriui, prekių ir paslaugų kokybė yra vertinama vis griežčiau (Porter, 2004). Vienas esminių reikalavimų yra efektyvumo užtikrinimas, kurį lemia kaštų mažinimas ir inovacijų diegimas (Adomaitis, 2010). Vystantis verslo sektoriui pasaulyje, kurio ir veiklos sąnaudos turi tendenciją didėti, tokioms šalims kaip Lietuva, turinčioms mažą gamybinį pajėgumą ir žemus verslo kaštus, tenka kovoti su rinkos iššūkiais, susijusiais su verslo vystymo ir plėtros sąlygomis, konkurencingumo išlaikymu ir vystymu bei strategijų stiprinant savo įtakos sferą kaip šaliai, sektoriui ir įmonei šioje konkurencinėje arenoje kūrimu ir įgyvendinimu.

Prognozuoti rinkos ateities pokyčius yra labai sudėtinga, o ir prognozės yra nepatikimos. Tą lemia politiniai sprendimai, tarptautiniai neramumai, išteklių ir resursų atsargos, kurie koreliuoja tarpusavyje. Šie veiksniai dažna sąlygoja įmonių plėtrą į užsienio rinkas, kur konkuruoti su vietiniais rinkos dalyviais yra sudėtinga. Siekiant išsilaikyti tarptautinėje erdvėje bei kryptingai vykdyti eksportą yra kuriamos strategijos, kuriose numatomos esminės konkurencingumo didinimo kryptys ir galimybės (Maksvytienė, Urbonas, 2001).

Šiame darbe nagrinėjamas žuvų perdirbimo sektorius patiria didžiulę konkurenciją, kurią apsunkina išteklių gavyba bei jų pasiskirstymas, rinkos dalyvių spaudimas bei varžymasis dėl įtakos sferų. Europoje dėl nepakankamai išvystyto žuvininkystės sektoriaus ir pereikvotų vandenų yra neužtektini žuvų ištekliai, kas verčia ieškoti kitų būdų rinkos poreikiams patenkinti (Euromonitor International, 2018). Šį sektoriaus eksportą vystyti ir integruoti į užsienio rinkas yra sudėtinga, nes nėra vieningo konkurencingumo vertinimo modelio, leidžiančio įvertinti įvairių veiksnių įtaką konkuruojant rinkoje, išmatuoti konkurencinių jėgų poveikį ir konkurencinę aplinką.

**Darbo problema.** Kiekvieno verslo subjekto tikslas yra konkurencingumo didinimas. Šiame darbe analizuojamas žuvies produktų sektoriaus pagrindinė problema – eksporto konkurencingumą veikiančių jėgų poveikis eksporto konkurencingumo augimui. Siekiant konkurencingumo augimo būtina tikslinės rinkos analizė, leidžianti sektoriuje veikiančioms įmonėms įvertinti esamą rinkos situaciją ir, atsižvelgiant į juos, priimti sprendimus reaguojant į nuolat kintančias verslo aplinkos sąlygas.

**Tyrimo objektas.** Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumo didinimas.

**Darbo tikslas.** Identifikuoti Lietuvos žuvies produktų sektoriaus eksporto konkurencingumo didinimo sprendimus.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti žuvies produktų gamybos sektoriaus eksporto rinkos ir konkurencinės aplinkos pokyčių tendencijas.
2. Apžvelgti konkurencingumo vertinimo teorinius modelius ir rodiklių grupes sektoriaus konkurencingumui matuoti.
3. Išskirti didžiausią įtaką eksporto konkurencingumui darančius sprendimus, pagrįstus sektoriaus vertinimo rodikliais ir veiksniais.
4. Įvertintinus Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumą veikiančius veiksnius ir jėgas suformuoti žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumo didinimo sprendimus.

**Tyrimo metodai.** Mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizavimas, ekspertinis interviu.

# 1. ŽUVIES GAMINIŲ SEKTORIAUS EKSPORTO KONKURENCINGUMO DIDINIMO PROBLEMINĖ ANALIZĖ

Šiuolaikinėje visuomenėje, kuomet nuolat auga pasaulio gyventojų skaičius, o tuo pačiu didėja ir vartojimas, gebėjimas išsilaikyti rinkoje tampa vis aktualesnis klausimas tarptautinėje bendruomenėje. Augant populiacijai, vystantis naujausioms technologijoms ir spartėjant globalizacijos procesams ši sritis tampa diskusijų objektu ne tik atskirų įmonių, bet pramonės sektorių ir šalių kontekstuose. Tokio dėmesio šis procesas sulaukia dėl to, kad gebėjimas konkuruoti lemia verslo vieneto vystymosi spartą, pajamų augimą bei įtakos didėjimą ir galimybes savo veiklą integruoti ne tik vietinėje, bet ir tarptautinėje rinkoje.

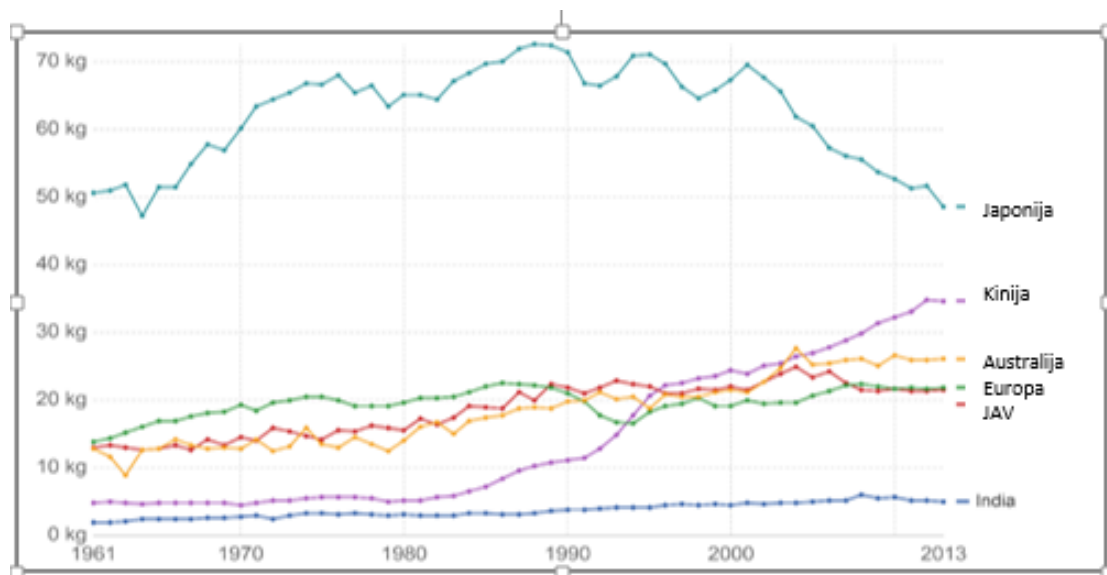
Didėjant gyventojų skaičiui auga ir maisto suvartojimas, įskaitant ir žuvies produktus, kurio išteklių yra riboti. Šis išteklius ilgą laiką atrodė neišsenkantis, tačiau remiantis *World Fish Center* informacija pastebėta, kad per pastaruosius tris dešimtmečius žuvų gamyba ir suvartojimas išaugo iki tiek, kad dėl to laukinei žuvininkystei iškilė didžiulė išlikimo grėsmė, kas kelia rimtą pavojų aplinkai ir pačios žuvininkystės sektoriaus ateičiai. Be kita ko, svarbu paminėti, kad šiame sektoriuje konkuruoti yra sudėtinga ne tik dėl senkančių ir ribotų žuvų išteklių, be ir dėl priėjimo prie vandens telkinių bei šios maisto produktų rūšies vartojimo įpročių.

Šioje darbo dalyje siekiama išsiaiškinti esamą situaciją pasaulio žuvies gaminių rinkoje. Populiacijos skaičius didėja, kas sąlygoja ir maisto suvartojimo apimčių augimą, o tuo pačiu ir žuvies produktų gamintojų skaičių, todėl toliau bus analizuojama žuvies sektoriaus produktų eksporto situacija pasaulyje ir Lietuvoje, kuomet pasaulio žuvų atsargos mažėja. Taip pat bus apžvelgiami jau atlikti tyrimai siekiant rasti būdus padidinti šio sektoriaus eksporto konkurencingumą.

## 1.1. Žuvies gaminių eksporto tendencijos tarptautinėje rinkoje

Kiekvienas rinkos dalyvis, vykdydamas savo veiklą, siekia gauti kuo didesnę naudą ir užimti reikšmingą padėtį kitų varžovų atžvilgiu. Atskiros įmonės ar ūkio sektoriai imasi tam tikrų veiksmų, kurie galėtų padėti įgyti pranašumą ir leisti didinti rinkos dalį. Siekiant tokių tikslų vyksta neišvengiama konkurencija. Ne paslaptis, kad varžymasis dėl vartotojų būdingas visiems sektoriams ir įmonėms, įskaitant ir maisto, o jei tiksliau, žuvies produktų pramonę. Tai yra ypač svarbu toms šalims, kurios turi gausius vandens telkinius ar priėjimą prie jūrų ar vandenynų.

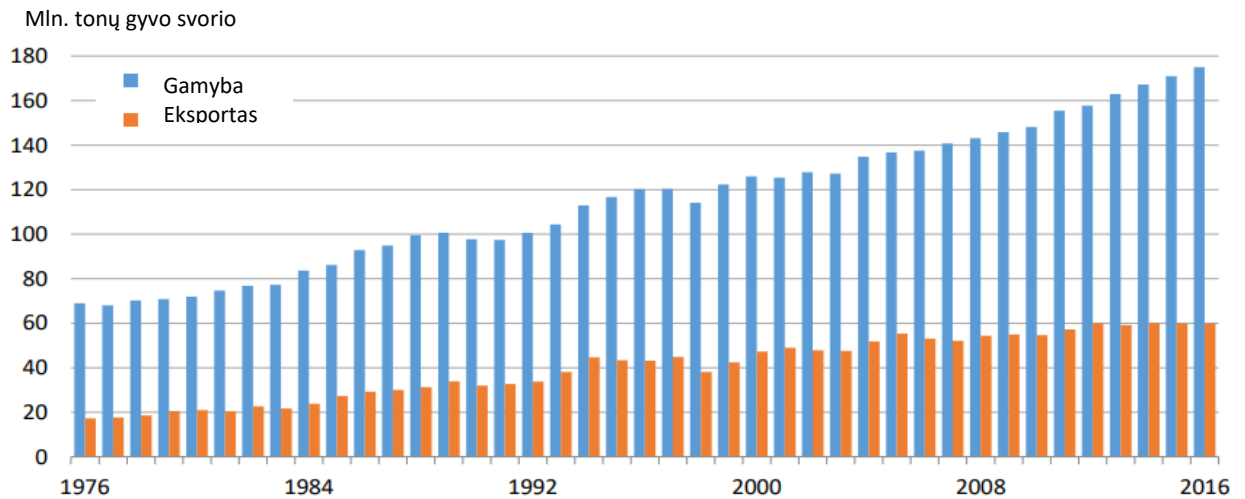
Didesnė prekių paklausa sąlygoja ir didesnę gamybą, dėl ko verslo vienetai gali didinti savo gamybinius pajėgumus ir plėsti veiklos mastus ne tik vietinėje, bet ir tarptautinėje rinkoje. Remiantis *International Food Policy Research Institute* duomenimis (Delgado, Wada, Rosegrant, Meijer, Ahmed, 2003), nuo XX amžiaus vidurio pasaulio žuvies suvartojimas padvigubėjo, o tai labiausiai jautėsi besivystančiose šalyse (žr. 1 pav.).



**1 pav. Žuvies produktų suvartojimas, tenkantis vienam gyventojui 1961 – 2013 metais (šaltinis: Food and Agriculture Organization).**

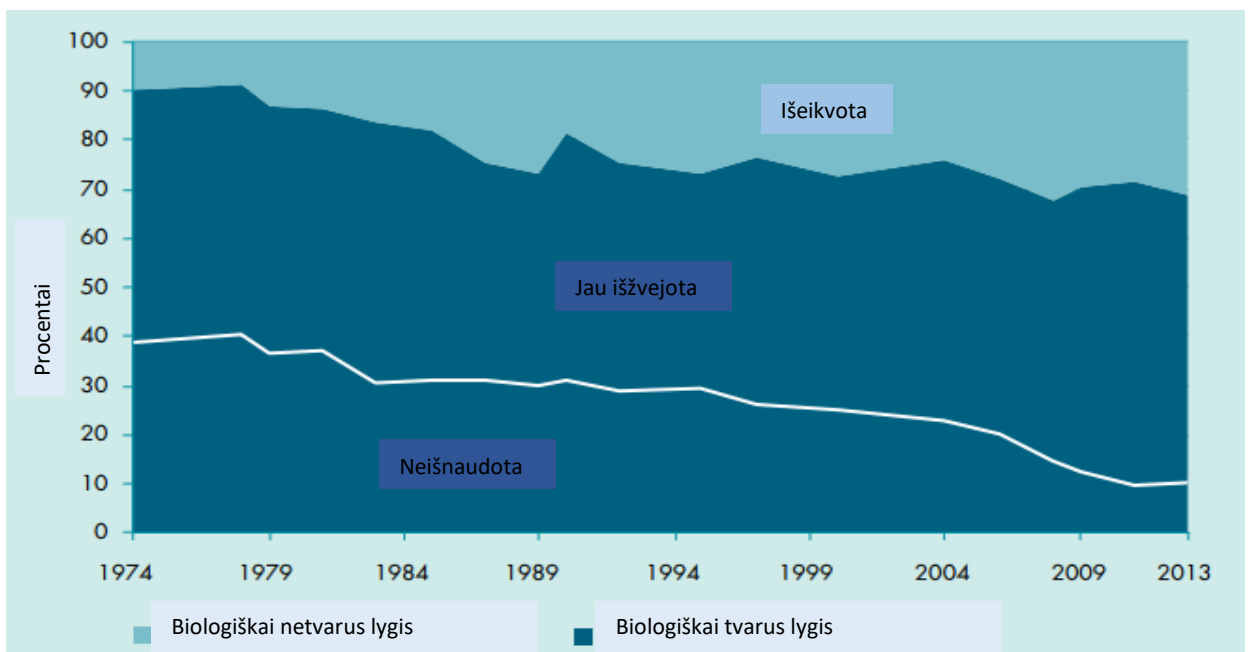
Mažiausiai visu laikotarpiu žuvies produktų sunaudojo Indijos gyventojai – vidutiniškai apie 3 kg per metus (žr. 1 paveikslą). Tuo tarpu visu apžvelgiamu periodu daugiausiai žuvies produktų suvalgo Japonijos piliečiai, nors reikėtų pastebėti, kad jų suvartojamas kiekis visu laikotarpiu stipriai kito (daugiausiai suvartojo XX amžiaus devintąjį dešimtmetį, o mažiausiai nagrinėjamo laikotarpio pradžioje ir pabaigoje). JAV, Australijoje ir Europos šalyse visu periodu didėjo žuvies produktų populiarumas gyventojų tarpe, t.y. šis rodiklis išaugo kone dvigubai. Bene didžiausias pokytis matomas Kinijoje, kurioje per pastaruosius 30 metų žuvies produktų suvartojimas vienam gyventojui išaugo beveik 30 kg per metus. Žiūrint bendrai galima teigti, kad žuvies produktų paklausa auga ir, remiantis *Global overview of Fisheries and Aquaculture* (FAO, Vannuccini, 2017) duomenimis, panašios tendencijos išliks ir ateityje (prognozuojama, kad iki 2024 metų žuvies suvartojimas pasaulyje padidės dar 9 proc.). Įvertinus šį dėsningumą galima teigti, kad dėl išaugusio žuvies suvartojimo atsiranda ir didesnis jos produktų poreikis, kuris sąlygoja didesnę konkurenciją rinkoje dėl įtakos sferų. 2 paveiksle matyti, kaip per pastaruosius metus dėl žuvies produktų paklausos išaugo šios sektoriaus produktų gamyba.

Konkurencingumas priklauso nuo paklausos, t.y. augant vartotojų poreikiui įsigyti žuvies produktų, atitinkamai didėja ir gamyba. 2 diagramoje matyti, kad per pastaruosius 40 metų beveik 3 kartus išaugo žuvies gamybos kiekis, t.y. 4 kartus daugiau sugaunama žuvies ir stipriai padidėjo akvakultūros gamyba, kurios apimtys jau yra beveik tokios pačios kaip ir sugaunamų žuvų. Vertinant bendrai matyti, kad bendras žuvies produktų gamybos kiekis smarkiai padidėjo, ko pasekoje galima daryti išvadą, kad atsirado daugiau žaidėjų, užsiimančių šio sektoriaus produktų prekyba, dėl ko išsilaikyti rinkoje tapo sudėtingiau.



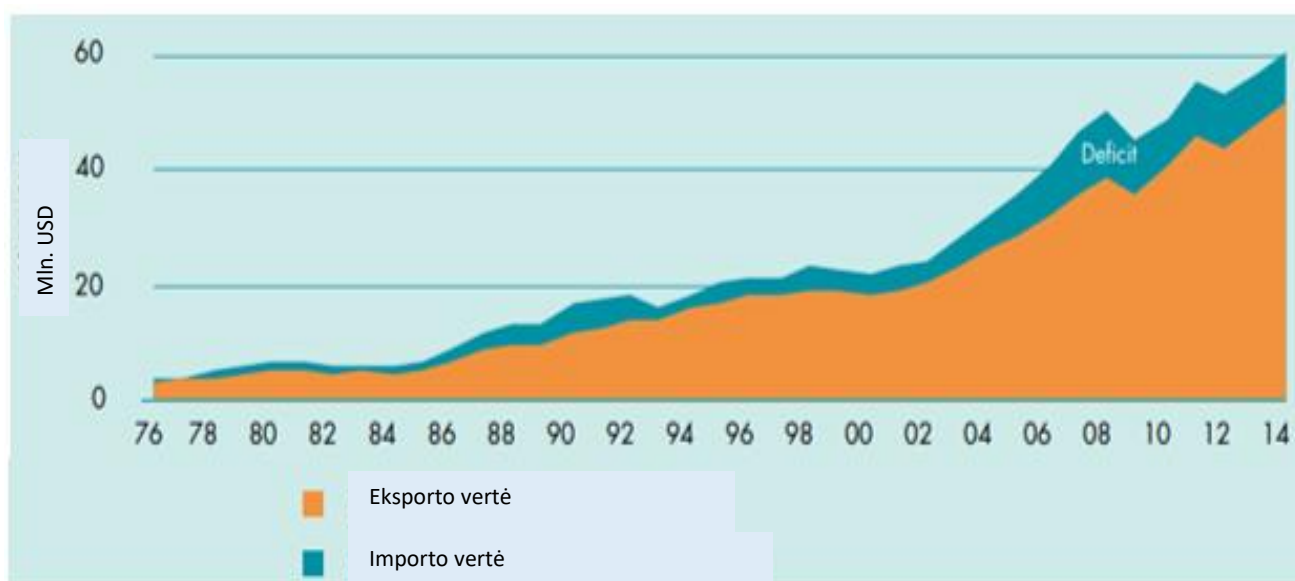
2 pav. Pasaulio žuvies eksporto ir gamybos apimtys 1976 – 2016 metais (šaltinis: Global overview of Fisheries and Aquaculture (FAO, Vannuccini, 2017))

2 diagrama taip pat leidžia pastebėti, kad pasaulinė prekyba žuvimi ir žuvininkystės produktais pastaraisiais dešimtmečiais pastebimai išaugo, t.y. nuo 1976 metų iki 2016 metų daugiau kaip 3 kartus. Iš šios informacijos galima teigti, kad didelė dalis žuvies produktų yra parduodama vietinėse rinkose, o eksportuojama tik apie pusę visų produktų. Tokius rezultatus galėjo lemti tai, kad šalys, turinčios priėjimą prie didelių vandens plotų daugiau valgo žuvies produktų, o tos, kurios negali pasigirti žuvininkyste, nėra pratusios vartototi daug šių gaminių. Taigi, šalys susiduria su konkurencija dėl rinkos, kurioje galima parduoti žuvies produktus, tačiau svarbu paminėti, kad šią kovą apsunkina ir tai, kad dideli žuvininkystei tinkami vandens plotai yra riboti ir beatodairiškai eikvojami (žr. 3 pav.).



3 pav. Pasaulio žuvies atsargos 1974 – 2013 metais (šaltinis: Global overview of Fisheries and Aquaculture (FAO, Vannuccini, 2017))

Siekiant išanalizuoti žuvies sektorių pasaulyje, yra svarbu išsiaiškinti, kokie yra šio sektoriaus ištekliai. Kaip matyti iš 3 paveiksle pateiktos informacijos, nuo 1974 metų žuvų ištekliai sparčiai mažėja. Kasmet didėja pereikvoti žuvų gavybos plotai bei išsekvojami, nualinami vandenys, kuriuose auga žuvis (2013 metais jie sudarė 58,1 proc.). Visiškai išžvejoti plotai sudarė 10,5 proc. 2013 metais. Šie rezultatai leidžia įvertinti ir tiekėjų derybinę galią – kuo mažiau žuvies resursų yra, tuo tiekėjai turi didesnės įtakos šiame sektoriuje, nes gali nustatyti didesnius žaliavų kainas, ko pasekoje sektoriuje generuojamas pelnas gali sumažėti. Taip pat iš pateiktų duomenų galima spręsti, kad pasaulyje tinkamų žvejybos plotų išnaudojama vis daugiau ir, jei ir toliau išliks tokios pačios kitimo tendencijos, ateityje gali imti trūkti žuvies gavybos plotų.



**4 pav. Bendra Europos žuvies eksporto ir importo dinamika 1976– 2014 metais (šaltinis: Global overview of Fisheries and Aquaculture (FAO, Vannuccini, 2017))**

Šiame darbe bus nagrinėjamas Lietuvos žuvies produktų eksporto konkurencingumas, tad būtų tikslinga apžvelgti Europos rinką, kurioje Lietuva daugiausiai ir vykdo savo tarptautinės prekybos operacijas. 4 paveiksle matyti Europos prekybos balansas, skirtas žuvies pramonės sektoriaus situacijai apžvelgti. Remianits pateiktais duomenimis galima teigti, kad visu nagrinėjamu laikotarpiu šios ūkio šakos eksporto vertės augo. Ypač didelis šuolis matomas 2008 metais. Tokius rezultatus galėjo paveikti ekonomikos pakilimas, nors 2009 metais jau aiškiai matomi ekonomikos ir finansų kreizės padariniai (eksporto vertės ženkliai nukrito). Tuo tarpu importuojamos žuvies vertė taip pat tendencingai didėjo ir kito analogiškai eksportui. Nepasiant to, nuo 1977 metų importas viršijo eksporto vertes, nes, rinkos apžvalgininkų duomenimis, Europa yra didžiausia žuvies gaminių rinka, kuri pati negali patenkinti augančios šio sektoriaus produktų paklausos, dėl to žuvies sektoriaus prekybos balansas buvo deficitinis. Tokie rezultatai rodo, kad šį sektorių reikia stiprinti ir didinti jo konkurencingumą.

Analizuojant žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumą svarbu išsiaiškinti stipriausius varžovus, kurie užima didžiausią rinkos dalį, kad būtų galima suprasti jų sėkmės veiksnius vykdant tarptautinę prekybą žuvies sektoriuje. Kadangi šiame darbe yra gilinamasi į sektoriaus eksporto konkurencingumą, tai 1 lentelėje yra pateikiami Europos šalių rezultatai probleminėje srityje.

Lietuva daugiausiai ji vykdo prekybą su Europos šalimis, nes su Rusija prekybiniai santykiai tapo įtempti ypač po pastarosios šalies paskelbto prekybos embargo 2014 metais. Kaip matyti 1 lentelėje, didžiausios žuvies produktų eksportuotojos Europoje yra šalys, turinčos priėjimą prie jūros ar vandenyno. Remiantis *Food and Agriculture Organization of the United Nations* statistine informacija, didžiausias eksporto apimtis visu tiriamu laikotarpiu turėjo Norvegija (kasmet ji eksportuoja apie 2300 tūkst. tonų žuvies). Taip pat prie lyderiaujančių valstybių yra priskiriami Nyderlandai, Švedija, Jungtinė Karalystė, Danija, Vokietija ir Ispanija, parduodančios užsienio šalims kasmet daugiau nei po 600 tūkst. tonų žuvies.

1 lentelė. Žuvies produktų eksportas (tūkst. tonų) 2010 – 2015 metais Europoje pagal šalis (adaptuota pagal Food and Agriculture Organization of the United Nations)

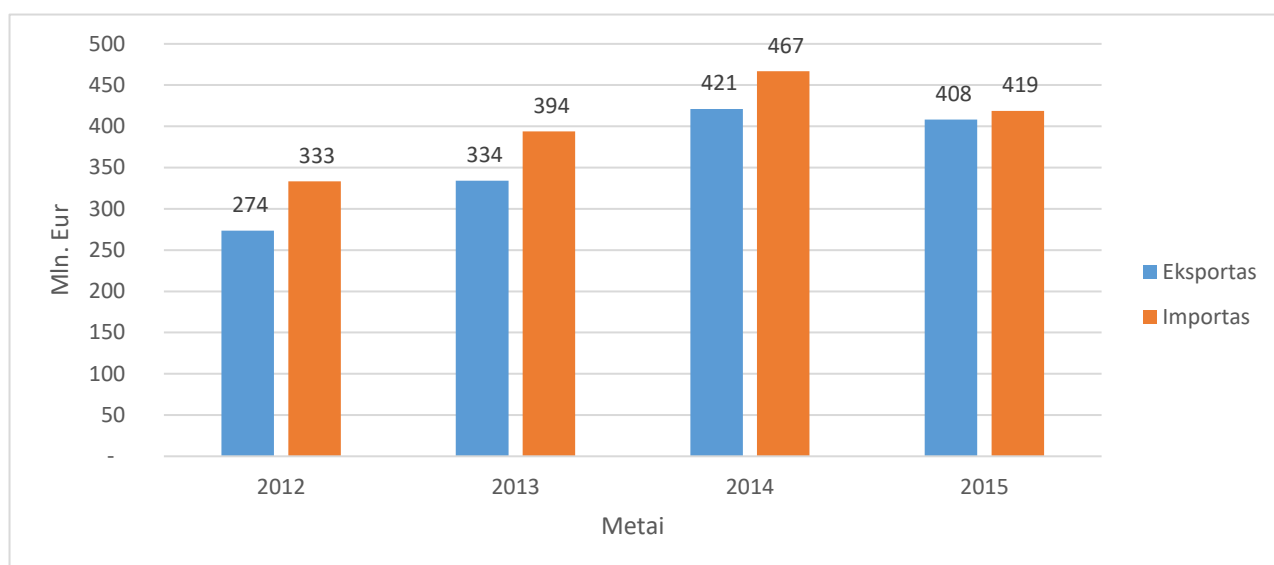
Šalis	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Danija	594	553	589	651	676	678
Estija	115	106	111	104	99	93
Vokietija	623	580	621	662	691	699
Latvija	107	14	114	121	107	95
Lietuva	89	91	92	102	114	111
Nyderlandai	687	618	711	704	904	893
Norvegija	2441	2256	2373	2300	2477	2356
Lenkija	291	313	273	286	284	302
Ispanija	775	806	748	698	800	759
Jungtinė Karalystė	602	527	591	573	710	638
Švedija	572	567	630	661	695	793

1 lentelėje matomos ir Baltijos šalys, kurių eksporto rezultatai yra itin skirtingi. 2010 metais didžiausi pardavimai į užsienį pagal kiekį priklausė Estijai (115 tūkst. tonų per metus), kai Lietuvos rezultatai siekė vos 89 tūkst. tonų. Nepaisant to, per analizuojamąjį laikotarpį situacija visiškai pasikeitė ir 2015 metais Estijos ir Latvijos pardavimai nukrito iki 93 ir 95 tūkst. tonų, kai Lietuvos prekybos mastai išaugo iki 111 tūkst. tonų žuvies per metus. Tokie pokyčiai rodo, kad Lietuvos pozicijos tarptautinėje rinkoje stiprėja ir šaliai norint išlaikyti savo užimamas pozicijas rinkoje bei įgyti konkurencinį pranašumą būtina stiprinti savo padėtį šioje srityje priimant prekybinius sprendimus ir išlaikant stabilius santykius su užsienio šalimis.

## 1.2. Lietuvos žuvies produktų sektoriaus eksporto situacija

Su konkurencingumu susiduria visi ūkio sektoriai ir verslo vienetai bei šalys. Šiame darbe yra nagrinėjamas Lietuvos žuvies sektoriaus eksporto konkurencingumas, todėl yra labai svarbu išanalizuoti susijusius šalies žuvies pramonės sektoriaus tarptautinės prekybos rodiklius ir išsiaiškinti jos konkurencinę padėtį kitų šalių kontekste.

5 paveiksle matoma Lietuvos žuvies sektoriaus prekybos balanso dinamika. Remiantis pateiktais Lietuvos statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje žuvies eksportas augo 2012 – 2014 metais, o 2015 metais šis rodiklis sumažėjo 3 proc. ir pasiekė 408 mln. Eur vertę. Kalbant apie importą galima teigti, kad jo kitimo tendencija išliko analogiška eksportui, tačiau visu analizuojamu laikotarpiu šis rodiklis buvo didesnis. Tokie rezultatai parodo, kad Lietuvai yra būdingas žuvies produktų prekybos trūkumas, o tai gali reikšti, kad šalis nėra pakankamai konkurencinga.



**5 pav. Lietuvos žuvies gaminių eksporto ir importo dinamika 2012 – 2015 metais (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis)**

Analizuojant detaliau matyti, kad Lietuvos žuvies eksportas į Vokietiją viršija 38 proc., todėl galima teigti, kad vyrauja vidutinė analizuojamų prekių koncentracija būtent į šią valstybę (žr. 2 lentelę). Reikėtų pridėti, kad šioje šalyje per 2014 – 2017 metus importo apimtys sumažėjo apie 10 proc., o rinkos dydis sumažėjo beveik 7 proc. (Global Trade Atlas, 2017). Lietuvos žuvies gaminiai šalyje užima 3,6 proc. jos rinkos, o per 2012 – 2016 metus importas išaugo 20 proc., todėl galima teigti, kad Lietuvos eksportas į Vokietiją auga. Antroje vietoje pagal minėtą rodiklį yra Belgija – į ją eksportuota apie 14,4 proc. žuvies produktų, už beveik 63,4 mln. USD. Didžiausi eksporto pokyčiai matomi Belgijoje, kai Lietuvos pasiūla minėtoje valstybėje išaugo 148 proc., o per paskutinius 2016 metus eksporto kiekis į minėtą valstybę padidėjo 24 proc., kai Belgijos importo apimtys per 2012 – 2016 metus sumažėjo 1 proc., o Lietuvos užimama rinkos dalis joje siekia 4 proc. (26 proc. išaugo importo apimtys). Panaši

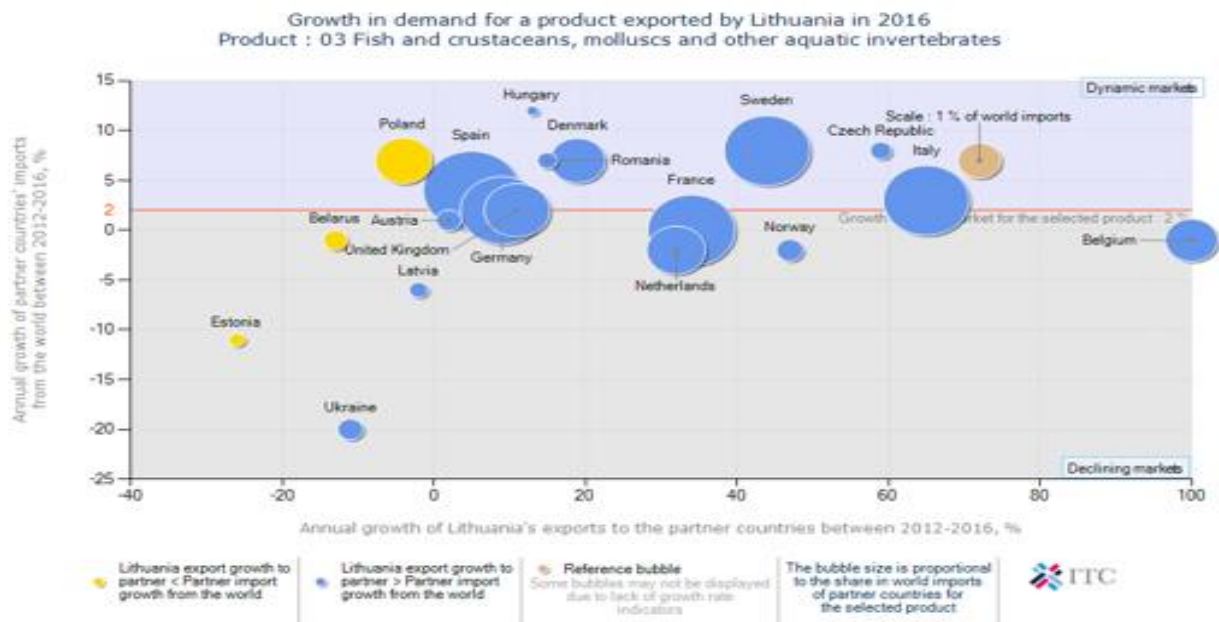
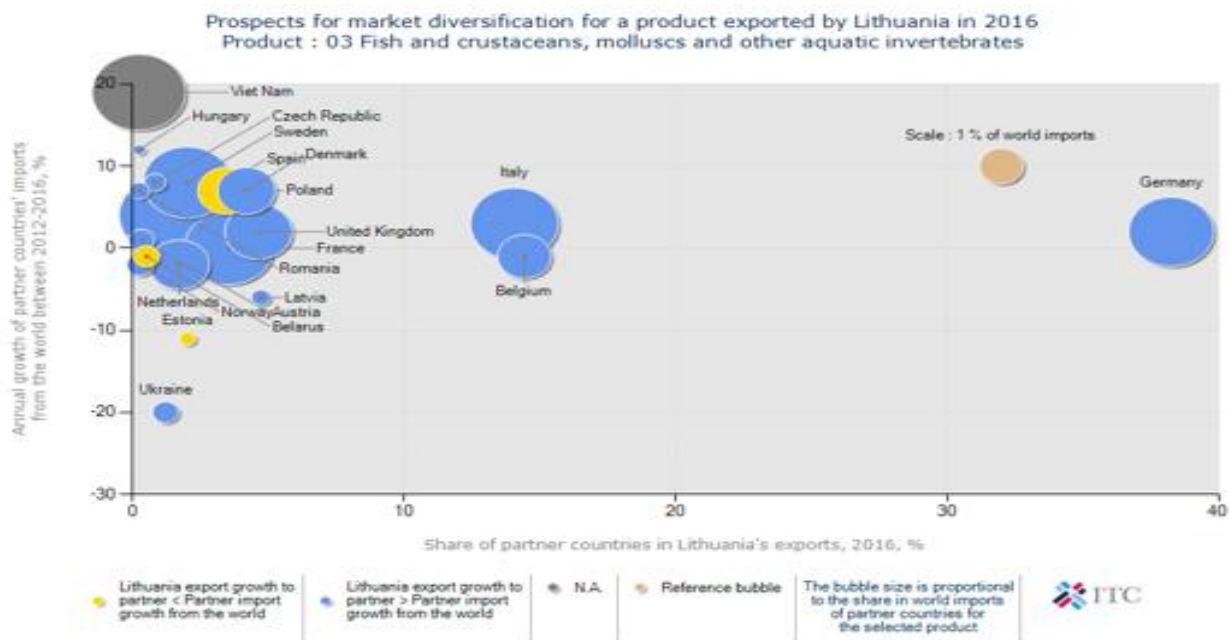


situacija yra ir su Italija, tačiau Lietuvos pasiūla joje išaugo tik 65 proc. Italijoje žuvies produktų importas padidėjo 3 proc. 2012 – 2016 metais, o Lietuva sudarė 1,2 proc. rinkos dalies ir jos eksportas tiriamų produktų į šią šalį išaugo 27 proc. kaip matyti, šios šalių rinkos yra svarbiausios Lietuvos pirkėjos, todėl yra svarbu išsiaiškinti jų įtaką tiriamo sektoriaus konkurencingumo augimui. Kitos valstybės pasižymi mažesne nei 5 proc. dalimi visame Lietuvos eksporte, tad plačiau eksporto pokyčiai į jas nebus aptariami.

2 lentelė. Prekių grupės gaminių eksporto geografinė struktūra, prekybos rodiklių duomenys, Lietuva, 2012 – 2016 metai (šaltinis: Trade Map Organization).

Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto rinkos	Eksporto rodikliai								
	Eksporto vertė 2016 m. (tūkst. USD)	Prekybos balansas (tūkst. USD)	Lietuvos eksporto dalis (%)	Eksporto vertės augimas 2012-2016 (% p.a.)	Eksporto vertės augimas 2015-2016 (% p.a.)	Šalių partnerių reitingas pasaulio importo lygiu	Share of partner countries in world imports (%)	Šalių partnerių dalis pasaulio mastu (%)	Visų šalių partnerių tiekiančių šalių koncentracija
Pasaulis	439070	-65230	100,00	12	8		100,00	2	
Vokietija	167990	118965	38,30	9	5	9	4,10	2	0.09
Belgija	63393	62202	14,40	148	24	19	1,50	-1	0.1
Italija	61781	61608	14,10	65	24	7	4,40	3	0.07
Latvija	20772	-839	4,70	-2	13	55	0,10	-6	0.13
Jungtinė Karalystė	20397	17224	4,60	11	38	12	2,50	2	0.06
Danija	18461	13432	4,20	19	-4	17	1,80	7	0.19
Prancūzija	15562	15157	3,50	34	35	6	4,50	0	0.06
Lenkija	15269	6808	3,50	-4	-4	16	1,80	7	0.27
Estija	8925	6017	2,00	-26	-36	65	0.10	-11	0.16
Švedija	8873	-229746	2,00	44	-9	8	4,40	8	0.84
Nyderlandai	7584	-1276	1,70	32	22	14	2,00	-2	0.06
Ispanija	5984	-1380	1,40	5	-11	4	5,70	4	0.04
Ukraina	5375	4700	1,20	-11	100	39	0,30	-20	0.13

Taip pat aktualu importuojančių rinkų dydis ir jų augimas, leidžiantis įvertinti dabartinę Lietuvos žuvies gaminių eksporto situaciją kitų šalių kontekste. Ne mažiau svarbu yra ir šalių geografinė padėtis, lemianti jų tarptautinės prekybos galimybes dėl žuvies išteklių. Taip pat šalių koncentracija lemia turi įtakos Lietuvos eksporto plėtrai, t.y. didelis skaičius stiprių žuvies gaminių eksportuotojų viename regione mažina Lietuvos žuvies gaminių eksporto plėtros galimybes, o tuo pačiu ir konkurencingumo augimą.



### 6 pav. Lietuvos eksporto geografinė struktūra ir jos paklausos pokyčiai importuojančiose šalyse tendencijų kontekste 2012 – 2016 metais (šaltinis: Trade Map Organization)

6 paveikslas vaizduoja Lietuvos eksporto geografinę struktūrą. Didžiausia nagrinėjamos prekių grupės - žuvies – importuotoja yra Vokietija, tačiau jos paklausos augimas yra tik 2 proc. per pastaruosius 2012 – 2016 m. Tuo tarpu didžiausias minėtų produktų paklausos augimas matomas Švedijoje, kur jis siekia 8 proc. 2012 – 2016 metais. Beveik 92 proc. Švedijos žuvies gaminių importo rinkos užima Norvegija, kurios importas į minėtą šalį per minėtą laikotarpį padidėjo tik 9 proc., kai tuo tarpu Lietuva, nors ir užima tik 0,2 proc. žuvies produktų rinkos Švedijoje, savo importo apimtį per 2012 – 2016 metus padidino net 126 proc. (Trade Map, 2018). Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad nors Švedijoje didžiausias konkurentas jai yra Norvegija (žr. 3 lentelėje), tačiau tiriamos šalies

paklausa turi didesnę augimo potencialą, todėl yra svarbu išsiaiškinti, ar bendradarbiavimas su Švedija Lietuvai turės įtakos jos žuvies gaminių eksporto konkurencingumo augimui.

3 lentelė. Prekių grupės gaminių importo geografinė struktūra, prekybos rodiklių duomenys, Švedija, 2012 – 2016 m. Šaltinis: Trade Map Organization.

2016 m. Švedijos importuojamo produkto tiekimo rinkų sąrašas										
Produktas: 03 Žuvis ir vėžiagyviai, moliuskai ir kiti vandens bestuburiai										
Importo šalys į Švediją	Rodikliai									
	Importo vertė 2016 (tūkst. USD)	Prekybos balansas 2016 (tūkst. USD)	Importo dalis Švedijoje (%)	Importo vertės augimas 2012-2016 (% p.a.)	Importo vertės augimas 2015-2016 (% p.a.)	Šalių partnerių reitingas pasaulio importo lygiu	Share of partner countries in world imports (%)	Šalių partnerių dalis pasaulio mastu (%)	Visų šalių partnerių tiekiančių šalių koncentracija	Šalių partnerių reitingas pasaulio importo lygiu
Pasaulis	4838259	-552844	100	8	19		100	2		
Norvegija	4439863	-4426584	91.8	9	20	2	9.6	3	3180	0.05
Lietuva	9958	226223	0.2	126	99	45	0.4	12	1178	0.2

Jau anksčiau buvo paminėta, kad viena svarbiausių tiriamos prekių grupės rinkų yra Italija. Ši šalis ne tik yra trečioje vietoje pagal importuojamos žuvies apimtį iš Lietuvos, bet kartu ji išlaiko ir 3 proc. paklausos augimą šiam produktui. Bene didžiausi tiriamo objekto importuotojai į šią šalį yra Ispanija (užima beveik 20 proc. rinkos) ir Nyderlandai (užima apie 7 proc. rinkos dalies) (žr. 4 lentelėje), tačiau jų importo paklausos augimas yra atitinkamai 4 proc., o Nyderlandų paklausos didėjimo 2012 – 2016 metais neužfiksuota, kai Lietuvos žuvies produktų paklausa padidėjo daugiausiai – 27 proc.

4 lentelė. Prekių grupės gaminių importo geografinė struktūra, prekybos rodiklių duomenys, Italija, 2012 – 2016 metais (šaltinis: Trade Map Organization)

2016 m. Italijos importuojamo produkto tiekimo rinkų sąrašas										
Produktas: 03 Žuvis ir vėžiagyviai, moliuskai ir kiti vandens bestuburiai										
Importo šalys į Italiją	Rodikliai									
	Importo vertė 2016 (tūkst. USD)	Prekybos balansas 2016 (tūkst. USD)	Importo dalis Švedijoje (%)	Importo vertės augimas 2012-2016 (% p.a.)	Importo vertės augimas 2015-2016 (% p.a.)	Ranking of partner countries in world exports	Share of partner countries in world exports (%)	Total exports growth in value of partner countries between 2012-2016 (% p.a.)	Average distance between partner countries and all their importing markets (km)	Concentration of all importing countries of partner countries
Pasaulis	4860197	4407236	100	3	14		100	2		
Ispanija	955935	-822386	19,7	4	11	9	2,8	1	2487	0.17
Nyderlandai	343439	-333800	7,1	0	4	11	2,7	0	1839	0.08
Lietuva	56048	-55963	1,2	27	18	45	0.4	12	1178	0.2

Tiriant pateiktus duomenis taip pat pastebėta, kad Prancūzijoje Lietuvos žuvies gaminių paklausa per tiriamą laikotarpį padidėjo 34 proc. Nors Prancūzijos žuvies gaminių importo rinka per 2012 – 2016 metus neaugo (žr. 5 lentelėje), tačiau Lietuva, užimdama tik 0,3 proc. rinkos dalies sugebėjo padidinti

savo eksportuojamų produktų paklausą į minėtą šalį 43 proc. (daugiau nei didžiausi Prancūzijos importuotojai – Norvegija ir Jungtinė Karalystė) (Trade Map, 2018). Tai rodo gana palankias sąlygas Lietuvos valstybei tęsti savo eksporto politiką į minėtas šalis, todėl yra svarbu išsiaiškinti Lietuvos galimybes plėsti eksportą į apžvelgtas valstybes.

5 lentelė. Prekių grupės gaminių importo geografinė struktūra, prekybos rodiklių duomenys, Prancūzija, 2012 – 2016 metai (šaltinis: Trade Map Organization)

2016 m. Prancūzijos importuojamo produkto tiekimo rinkų sąrašas										
Produktas: 03 Žuvis ir vėžiagyviai, moliuskai ir kiti vandens bestuburiai										
Importo šalys į Prancūziją	Select your indicators									
	Importo vertė 2016 (tūkst. USD)	Prekybos balansas 2016 (tūkst. USD)	Importo dalis Švedijoje (%)	Importo vertės augimas 2012-2016 (% p.a.)	Importo vertės augimas 2015-2016 (% p.a.)	Šalių partnerių reitingas pasaulio importo lygiu	Share of partner countries in world imports (%)	Šalių partnerių dalis pasaulio mastu (%)	Visų šalių partnerių tiekiančių šalių koncentracija	Šalių partnerių reitingas pasaulio importo lygiu
Pasaulis	4986411	-3630237	100	0	10		100	2		
Norvegija	857356	-856378	17,2	1	28	2	9,6	3	3180	0.05
Jungtinė Karalystė	627899	-540721	12,6	4	14	15	1,9	1	2714	0.13
Lietuva	15839	-15296	0.3	43	21	45	0.4	12	1178	0.2

Eksportuojančios šalies (šiuo atveju Lietuvos) rinkos dalis tokiose importuojančiose šalyse kaip Lenkija, Baltarusija, ir Estija (žr. 6 paveiksle) užimama rinkos dalis per pastaruosius 2012 – 2016 metus sumažėjo. Tokie rezultatai parodo, kad valstybės įtaka šioms rinkoms nuslopo ir sumažėjo tiriamos šalies konkurencingumas jose, todėl kitose šio darbo dalyse yra tikslinga išanalizuoti, kokios rinkos jėgos lėmė tokiu pokyčius.

Siekiant apžvelgti detaliau yra tiriamos detalesnės žuvies produktų grupės (žr. 6 lentelėje). Pagal Trade Map duomenis, 0301 grupė – gyva žuvis yra visiškai nekonkurencinga, nes Lietuvos eksportas per 2012 – 2016 metus sumažėjo net 12 proc. Net 46 proc. mažiau ėmė pirkti Estija šį produktą, Lenkijoje jo paklausa krito 12 proc., o Latvijoje – 4 proc. Tai rodo, kad ši žuvies produktų grupė yra nekonkurencinga (žr. 1 priedą).

Kitos grupės – 0302 - žuvis, šviežios arba atšaldytos (išskyrus žuvų filė ir kitą žuvų mėsą) Lietuvos eksporto paklausa pasaulyje taip pat sumažėjo 5 proc. 2012 – 2016 metais šios prekių grupės net 54 proc. mažiau pirko Vokietija, o Danija, kuri šios grupės Lietuvos eksporto rinkoje užima daugiau nei 30 proc., sumažino importą net 12 proc. (žr. 1 priedą). Nepaisant to, minėtu laikotarpiu šios prekių grupės eksportas 14 proc. išaugo į Estiją.

6 lentelė. Žuvies gaminių eksporto struktūra, prekybos rodiklių duomenys, Lietuva, 2012 – 2016 metai  
(šaltinis: Trade Map Organization)

Lietuvos eksportuojami žuvies gaminiai 4 skaitmenų lygmeniu										
Kodas	Rodikliai									
	Eksporto vertė 2016 (tūkst. USD)	Prekybos balansas 2016 (tūkst. USD)	Metinis vertės augimas 2012-2016 (% p.a.)	Metinis kiekio augimas 2012-2016 (% p.a.)	Metinis vertės augimas 2015-2016 (% p.a.)	Metinis pasaulio importo augimas 2012-2016 (% p.a.)	Šalių partnerių reitingas pasaulio importo lygiu	Share of partner countries in world imports (%)	Šalių partnerių dalis pasaulio mastu (%)	Visų šalių partnerių tiekiančių šalių koncentracija
'TOTAL	25022652	-2326411	-6		-2	-4	0.2	63	1695	0.06
'0305	265738	261303	17	12	15	0	4,7	8	1252	0.31
'0304	137244	48920	13	14	1	1	0.7	29	1138	0.15
'0303	16282	-96008	-12	-5	-23	-3	0.1	77	900	0.17
'0302	8664	-273005	-5	-2	11	6	0	71	431	0.36
'0307	4457	-196	13	19	-22	2	0	66	1433	0.48
'0301	2188	1110	-12	-15	2	-2	0.1	51	363	0.46
'0306	1195	-5189	-1	-3	-11	5	0	96	584	0.36
'0308	25	-5	-7	4	67	-2	0	73	988	0.39

Tiriant 0303 – šaldytos žuvies eksportą pastebėta (žr. 1 priedą), kad 2012 – 2016 metais Lietuvos eksporto vertė pasaulyje sumažėjo 12 proc., o apimtys – 5 proc. Minėtu periodu mažiausiai importavo Vengrija (jos importo apimtys krito net 47 proc.) bei Slovakija (importas sumažėjo 40 proc.). Nepaisant to, Norvegija, užimanti 3,5 proc. Lietuvos šaldytos žuvies eksporto rinkos, padidino importą net 115 proc., o Lenkija – 61 proc., kas rodo išaugusią šios prekių grupės paklausą tose šalyse.

Lietuvai palanki prekių grupė 0304 – žuvų filė ir kita žuvų mėsa, malta arba nemalta, šviežia, atšaldyta arba sušaldyta, nes jos eksporto pasaulyje padidėjo 13 proc., o kiekis – 14 proc. Daugiausia šios prekių grupės produktų importuoja Vokietija ir Jungtinė Karalystė, o eksporto paklausa padidėjo Čekijos Respublikoje 152 proc. ir Belgijoje 90 proc. 2012 – 2016 metais vertinant eksporto vertės dinamiką.

Produktų grupė 0305 – žuvis, tinkamos žmonėms vartoti, džiovintos, sūdytos arba užpiltos sūrymu; rūkytos žuvis, tinkamos žmonėms vartoti, paruoštos arba nevirtos prieš rūkymo procesą arba jo metu; žuvų miltai, rupiniai ir granulės, tinkami vartoti žmonėms taip pat yra paklausūs pasaulyje (eksporto apimtys 2012 – 2016 metais išaugo 12 proc., o vertė – 17 proc., kas leidžia manyti, kad tam turėjo įtakos žaliavų kainų augimas) (žr. 1 priedą). Daugiausiai šios grupės produktų per pastaruosius 2012 – 2016 metus buvo eksportuota į Belgiją (eksporto apimtys padidėjo beveik 380 proc.).

Remiantis *Trade Map Organization* duomenimis gali teigti, kad produktų grupė 0306 – vėžiagyviai, su kiautais arba be kiautų, gyvi, švieži, atšaldyti, sušaldyti, džiovinti, sūdyti arba užpilti sūrymu, net rūkyti, įskaitant vėžiagyviai lukštais, virti garuose ar verdant vandenyje; vėžiagyvių miltai, rupiniai ir granulės, tinkami vartoti žmonėms taip pat nėra labai paklausūs (žr. 1 priedą), nes Lietuvos eksporto apimtys pasaulyje sumažėjo 3 proc. Labiausiai šios produktų grupės paklausa krito Ukrainoje – 56 proc. sumažėjo eksporto apimtys. Kitos grupės – 0308 – vandens bestuburiai, išskyrus vėžiagyvius

ir moliuskus, gyvi, švieži, atšaldyti, sušaldyti, džiovinti, sūdyti arba užpilti sūrymu, netgi rūkyti; vandens bestuburių, išskyrus vėžiagyvius ir moliuskus, miltai, rupiniai ir granulės, tinkami vartoti žmonių maistui – eksporto vertė per minėta laikotarpį taip pat sumažėjo 7 proc., nors kiekis išaugo 4 proc., kas gali byloti apie kritusias rinkos kainas.

Kalbant apie 0307 – moliuskai, tinkami vartoti žmonėms, netgi rūkyti, su kiautais arba be kiautų, gyvi, švieži, atšaldyti, sušaldyti, džiovinti, sūdyti arba užpilti sūrymu; miltai, rupiniai ir granulės moliuskų, tinkami vartoti žmonėms produktų grupę matyti, kad pagal *Trade Map Organization* duomenis (žr. 1 priedą), paklausa pasaulyje auga, nes per 2012 – 2016 metus eksporto vertė padidėjo 13 proc., o kiekis – 19 proc. Tą galėjo lemti nukritusios rinkos kainos. Labiausiai šios gaminių grupės eksporto paklausa išaugo Moldovoje – apie 238 proc. eksporto vertė ir 153 proc. – eksporto apimtis. Tuo tarpu Makedonijoje šie rodikliai sumažėjo atitinkamai 53 proc. ir 54 proc. Remiantis šiais rezultatais yra tikslinga išanalizuoti, kas lemia šias tendencijas ir kokia jų įtaka Lietuvos žuvies produktų sektoriaus eksporto konkurencingumui.

Išanalizavus Lietuvos eksporto rinkas galima daryti išvadą, kad pagal žuvies prekių grupę daugiausiai šalis eksportuoja į Vokietiją, Belgiją ir Italiją. Šiose šalyse taip pat matomas ir teigiamas Lietuvos siūlomų analizuojamų produktų paklausos augimas. Nagrinėjant Lietuvos žuvies produktų eksportą pagal prekių grupes matyti, kad augimo paklausios yra 0304, 0305 ir 0307, kurių eksportas daugiausiai išaugo atitinkamai Čekijos Respublikoje, Belgijoje ir Moldovoje. Nepaisant to, daugelyje šalių, importuojančių Lietuvos žuvies gaminius, paklausos augimas yra itin mažas, todėl yra labai svarbu iširti nagrinėjamos šalies konkurencingumą ir identifikuoti veiksnius, leidžiančius sustiprinti jos pozicijas tarptautinėje rinkoje. Tam yra tikslinga apžvelgti jau atliktus tyrimus pasaulyje, kurie leido padidinti sektoriaus konkurencingumą.

### **1.3. Žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumo tyrimai**

Jau ilgą laiką mokslininkai vykdo tyrimus, siekdami išanalizuoti eksporto konkurencingumą. Vienas tokių tyrimų buvo atliktas 2013 metais Graikijoje, kuomet buvo siekiama nustatyti Balkanų ir Rytų Europos šalių konkurencingumą žuvų eksporto srityje įvertinant eksporto apimtis. Kaip teigia mokslininkai, pagrindinis veiksnys, lemiantis tarptautinės prekybos rezultatus yra tiekimo pajėgumai (Fugazza, 2004). Park ir kt. (2010) teigimu, eksporto apimtis yra vienas pagrindinių eksporto veiklos rodiklių, tačiau ne mažiau svarbu yra ir tiekimo sąlygos, žaliavų prieinamumas, darbo ir kapitalo sąnaudos bei pati produktų paklausa. Polymeros ir Katrakilidis (2008) pareiškė, kad atskleistojo konkurencinio pranašumo (RCA) rodiklis leidžia įvertinti produktų konkurencingumą, kuriuo ir buvo remtasi atliekant tyrimą.

Minėto tyrimo metu buvo analizuojami eksporto kiekiai ir jų pokyčiai per 1999 – 2011 metų laikotarpį ir nustatyta, kad visos tirtos šalys, remiantis RCA indeksu, yra konkurencingos. Nepaisant to,

vadovaujantis tik šiuo indeksu ir eksporto apimtimis negalima nustatyti konkurencingumo, nes nėra įvertinami kiti faktoriai, tokie kaip skirtingos tarptautinės prekybos sąlygos, pasiūlos apribojimai, reikalavimai kokybei ar politinės situacijos įtaka. Taip pat RCA indekso nepakanka nustatyti konkurencingumui, nes jo rezultatus gali iškreipti politinė situacija, kuri labiau veikia importą ir eksportą (Kaimakoudia, Polymerosb, Batziosc, 2013).

Toming (2007) savo tyrime apie Estijos perdirbimo pramonę tyrė konkurencingumą iš kitos perspektyvos – kokybinės maržos. Estija buvo apribota įvairiais muitais, tarifais ir suvaržymais, susijusiais su maisto pramonės eksportu. Dėl to Estija, kol nebuvo įstojusi į Europos Sąjungą, nepasižymėjo aukštu konkurenciniu lygiu tarptautinėje rinkoje, bet po įstojimo į Europos Sąjungą 2004 metais šalis gavo daugiau galimybių vystyti tarptautinius santykius, nes išnyko galioję muitai, patikrinimai, tarifai. Buvo tikėta, kad Estijos eksporto konkurencingumas išaugs, tačiau šalis susidūrė su problema – įmonės, kurios neatitiko kokybės ir higienos standartų, galiojančių visoms šalims narėms, negalėjo prekiauti užsienyje. Tokia situacija paskatino daug mažų įmonių likviduoti savo verslą, o tos, kurios norėjo išsilaikyti, privalėjo skirti dideles investicijas įrangos atnaujinimui, technologijų taikymui ir kt., kad galėtų atitikti ES maisto kokybės ir higienos standartus.

Minėtame tyrime taip pat paaiškėjo, kad produktų kokybės reikalavimai turi įtakos skirtingą pridėtinę vertę kuriančių produktų eksportui. Remiantis statistikos duomenimis (Eurostat) nustatyta, kad po Estijos įstojimo į ES smarkiai išaugo žaliaviniai maisto produktai, nes jiems buvo keliami mažesni kokybės reikalavimai nei kad aukštesnę vertę kuriantiems produktams. Tiriant konkurencingumą taip pat pastebėta, kad negalima šalies padėties tarptautinėje prekyboje vertinti vien tik pagal sukuriamus kokybiškus produktus. Reed (1994) teigimu, Europos Vakarų rinka yra gana subrendusi ir konkurencinėje kovoje didelę įtaką turi prekės ženklas, rinkodaros veiksmai, vartotojų įpročiai ir poreikiai.

Berjoza ir Paiders (2013) tyrė Latvijos žuvies pramonės konkurencingumą 2001 – 2011 metais iš geografinės perspektyvos. Jie siekė įrodyti, kad konkurencingumas priklauso nuo erdvės ir ekonominių parametrų. Mokslininkų teigimu, nuo eksporto rinkų tarpusavio atstumo priklauso, kokie produktai (žaliaviniai ar perdirbti ir apdoroti) bus eksportuojami. Rezultatai parodė, kad Latvijos eksporto apimtys padidėjo po įstojimo į Europos Sąjungą 2004 metais, tačiau tik žaliavinių produktų, nors iki tol Latvija daugiausiai į užsienio rinkas parduodavo perdirbtą produkciją (Berjoza, Paiders, 2013). Tokia susidariusi situacija parodė, kad tiriama šalis nesugebėjo konkuruoti su ES narėmis, kurios turi tvirtas pozicijas rinkoje.

Tyrimas atskleidė dar vieną tendenciją – žaliavinius žuvų produktus Latvija eksportavo į Vidurio ir Rytų Europą, o perdirbti gaminiai buvo parduodami ir tolesnėse rinkose, tokiose kaip Azija, Šiaurės Amerika, Tailandas. Derėtų paminėti, kad eksporto rinkoms didelę įtaką turi ir santykiai su prekybos partnerėmis. Tyrimas atskleidė, kad nepaisant Latvijos integracijos į ES, jos produktai nėra

eksportuojami į didelį skaičių narių, bet eksporto apimtys padidėjo dėl produktų kainų, o didelė dalis eksporto vis dar keliauja už ES ribų į posovietines valstybes ir toliau dėl susidariusių ilgalaikių santykių su tomis šalimis. Nors šis tyrimas parodė, kad geografinis atstumas turi įtakos konkurencingumui, tačiau nebuvo vertinama produktų kokybė, masto ekonomija ir vartotojų poreikių pokyčiai, dėl ko šis tyrimas neatskleidžia eksporto konkurencingumo žuvų pramonėje priežasčių.

Apžvelgus atliktų tyrimų rezultatus žuvų eksporto konkurencingumo tematika paaiškėjo, kad paprastai šią problemą bandoma iširti naudojant RCA indeksą bei nagrinėjant produkcijos kokybę. Kaip matyti, tyrimai neįvertina daugelio kitų veiksnių, tokių kaip pirkėjų skaičius, pakaitalų grėsmė, rinkos dalyvių koncentracija ir kt. Dėl šios priežastis šiame darbe bus siekiama analizuojant mokslinę literatūrą surasti metodą eksporto konkurencingumui įvertinti, kuris leis įvertinti daugiau veiksnių atsižvelgiant konkurentus, priėjimą prie žaliavų, pirkėjų įtaką ir kt. ir, jį pritaikius, iširti Lietuvos žuvies eksporto sektorių ir surasti būdus jo konkurencingumui stiprinti.



## 2. EKSPORTO KONKURENCINGUMO DIDINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Ankstesnėse darbo dalyse buvo atlikta probleminė analizė, kurioje nagrinėjama eksporto ir konkurencingumo tematika. Dėl šios priežasties šiame skyriuje bus analizuojami konkurencingumo didinimo būdai pramonės sektoriams iš teorinės perspektyvos. Nemažiau svarbūs konkurencingumo vertinimui yra ir rodiklių rinkiniai, kurie taip pat parodo sektoriaus būklės, vystymosi ir plėtros situaciją. Konkurencingumo vertinimui naudojami rodikliai paprastai pasirenkami priklausomai nuo atliekamo tyrimo tikslo. Konkurencingumo vertinimo tematiką yra nagrinėję Navickas ir Malakauskaitė (2010), kurių teigimu, ši probleminė sritis yra ypač aktuali, nes ji leidžia identifikuoti valstybės pramonės sektorių silpnąsias ir stipriąsias sritis, o tai sąlygoja subalansuotą, darnų ir efektyvų ekonomikos augimą. Anot minėtų autorių: „konkurencingumo vertinimas sudaro prielaidas kurti efektyvius ekonomikos dalyvių stimuliavimo bei motyvavimo instrumentus“. Ši išvada svarbi, nes yra nustatomi ekonomikos subjektų prekių, paslaugų ir sričių konkurenciniai pranašumai, kurie leidžia numatyti kitų rinkos dalyvių veiksmus konkurencinėje kovoje (Navickas, Malakauskaitė, 2010).

### 2.1. Konkurencingumo teorinė samprata

Norint apibūdinti šalies, pramonės šakos ar verslo subjekto pozicijas kitų rinkos dalyvių kontekste yra naudojama konkurencingumo sąvoka. Terminas „konkurencija“ kilęs iš lotyniško žodžio „concurrentia“, kuris reiškia varžymąsi, siekį įgauti pranašumą kitų subjektų atžvilgiu. Šį terminą daugelis mokslininkų supranta, vertina ir aiškina skirtingai, todėl nėra vieno konkretaus ir nusistovėjusio šios sąvokos pateikimo. Būtent dėl šios situacijos, kuomet skirtingi autoriai pateikia nemažai konkurencingumo traktuočių, yra svarbu atlikti mokslinės literatūros analizę, kuri padėtų suformuluoti konkurencingumo sąvoką.

Dauguma konkurencingumo apibrėžimų teigia, kad norint kontroliuoti rinkos jėgas, reikia konkuruoti vadovaujantis skaidrios ir stabilios rinkos sąlygomis. Konkurencingumas yra skirtingai traktuojamas, kai yra kalbama apie įmonės ir valstybės lygmenį. *The World Bank* nacionalinį konkurencingumą apibrėžia kaip institucijų, politikos ir įvairių veiksnių rinkinį, kuris lemia šalies produktyvumo lygį. Anot šios organizacijos, konkurencingai ekonomikai būdingas produktyvumas, kuris lemia augimą, skatinantį didesnę pajamų lygį bei ekonominę gerovę. Reikėtų pridėti, kad šiuo aspektu konkurencingumas susijęs su užimtumu, efektyviu išteklių naudojimu bei šalies gebėjimu vystyti tarptautinius santykius ir vykdyti įsipareigojimus.

Analizuojant konkurencingumo sąvoką įmonės lygiu Griffiths ir Zammuto (2008) teigia, kad jis sąlygoja, kaip verslo subjektai valdo savo išteklius, tokius kaip personalas, finansai, inovacijos,

technologijos, strateginis pranašumas ir kt. Kiti mokslininkai įmonės konkurencingumą grindžia valstybės institucine veikla, pramone bei kitais valstybiniais elementais.

Konkurencingumą kaip sudėtingą charakteristiką apibūdina Kavainauskaitė, Snieška (2012), kurie pabrėžia, kad norint jį suprasti, apibūdinti ir teisingai interpretuoti, reikia analizuoti įvairius rodiklius, tiriamų subjektų savybes bei tam pritaikyti skirtingas metodologijas. Remiantis šiuo mokslininkų teigimu galima daryti išvadą, kad konkurencingumo vertinimas reikalauja gilaus subjekto tyrimo ir analizės, kuri turi būti susijusi ne tik su pačio sektoriaus, šalies ar konkrečios įmonės, bet ir išorinės aplinkos veiksniais. Vykdam tokį procesą gauti rezultatai leidžia varžytis rinkoje ir įgauti pranašumą (Randomanskaitė, Banytė, 2003). Anot šių autorių, rinkoje dalyvaujantys subjektai įvertina savo galimybes ir ima varžytis tarpusavyje, siekdami būti rinkos lyderiais. Stanikūnas (2009) konkurenciją traktuoja kaip varžymąsi tarpusavyje, rungtyniavimą kurioje nors konkrečioje rinkoje. Šioje kovoje didžiausią įtaką turi prekių ar paslaugų kokybės užtikrinimas, kainų strategijos, parduodamų prekių ar paslaugų pateikimas, darbuotojai, jų kvalifikacija bei motyvacija ir kt. Tuo tarpu bendresnį apibrėžimą, kuris yra taikomas tarptautiniu lygmeniu galima rasti Pasaulio konkurencingumo pranešime (The Global Competiveness Report, 2017-2018), kur jis apibrėžiamas kaip institucinė sistema, politika ir įvairūs veiksniai, darantys įtaką šalies, sektoriaus ar verslo vieneto produktyvumui ir veiklos efektyvumui.

Bene žinomiausias konkurencingumo tyrėjas yra Porter (2004). Jis aiškina, kad konkurencingumas valstybės kontekste yra „šalies gebėjimas sukurti tokią aplinką, kuri įgalintų įmones tobulėti ir diegti naujoves greičiau negu užsienio konkurentai". Kiti autoriai, tokie kaip Liučvaitienė ir Paleckis (2011), tirdami sektorių, teigia, kad konkurencingumas yra susijęs su ūkio subjektų gebėjimu naudotis konkurenciniu pranašumu. Anot jų, konkurencingumas yra traktuojamas kaip galimybė laimėti, vystant tuos veiksnius, kurie suteikia objektui pranašumo. Konkurencingumas įmonės lygmeniu yra suvokiamas ir kaip tam tikrų verslo dalyvių kova siekiant pritraukti ir išlaikyti vartotoją (Wish, Goyder, 2003). Toks rungtyniavimas vyksta tarp lygiaverčių ūkio subjektų, kurie teikia panašias paslaugas, gamina panašius produktus ir orientuojasi į tam tikrą vartotojų grupę.

Tamm (2004) teigia, kad ekonominis konkurencingumas be kita ko apima keturis aspektus: pardavimus, prisitaikymą, pritraukimą ir gebėjimą uždirbti pelną. Gebėjimas parduoti suprantamas kaip šios operacijos vykdymas vietinėje rinkoje ir eksportavimas į užsienio šalis. Pritraukimas siejamas su gebėjimu pritraukti ir išlaikyti investicijas: tiek vietos, tiek ir tarptautines. Prisitaikymas reiškia adaptaciją prie nuolat vykstančių pokyčių ekonominėje arenoje, o užsidirbti siejama su šalies pajamų lygio kilimu.

Kiekvienam verslo dalyviui konkurencingumas yra neatsiejamas, nes jis lemia jo gebėjimą prisitaikyti, išlikti ir vystytis. Tokios autorės kaip Mitkutė ir Nagreckaitė (2011) konkurencingumo reikšmę sieja su šio reiškinio analize ir tyrimu tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų gretose. Todėl

toliau bus pateikiamos skirtingų autorių suformuluotos konkurencingumo sampratos šalies, sektoriaus ir įmonių kontekstuose (žr. 7 lentelėje).

7 lentelė. Konkurencingumo sąvokos apibrėžimai (sudaryta autorės)

Autorius	Konkurencingumo apibrėžimas
R. Vainienė (2008)	Konkurencingumas – asmens, produkto, įmonės, šakos ar šalies pajėgumas konkuruoti rinkoje.
<b>Šalies lygmuo</b>	
Altomonte et al.(2012)	Tarptautinis konkurencingumas yra galimybė keistis prekėmis ir paslaugomis, kurių gausu vietinėje rinkoje ir toje rinkoje, kur yra jų trūkumas.
Barker, Köhler (1998)	Šalies konkurencingumas yra jos galimybė laisvos ir sąžiningos rinkos sąlygomis gaminti prekes ar paslaugas pagal tarptautinius reikalavimus tuo pačiu metu išlaikant ir didinat realias savo gyventojų pajamas ilguoju laikotarpiu.
Bobba et al. (1971)	Konkurencingumas yra šalių, regionų ir įmonių gebėjimas aukšto darbo užmokesčio sąlygomis didinti šalies ekonominės gerovės lygį.
E. Hoskisson (2010)	Konkurencingumas suvokiamas kaip subjekto gebėjimas aplenkėti kitus, išnaudojant turimus privalumus, siekiant iškelto tikslo.
Europos Komisija (2001)	Šalies konkurencingumas yra gebėjimas užtikrinti šalies gyventojams aukštus ir augančius šalies pragyvenimo standartus bei garantuoti užimtum lygį.
Scott, Lodge (1985)	Valstybės konkurencingumas yra jos gebėjimas kurti, gaminti, parduoti prekes ir/ ar paslaugas tarptautinėje rinkoje kol yra uždirbamas pelnas iš jos išteklių.
WEF (Schwab, Sala-i-Martin) (2013)	Konkurencingumas yra institucijų, politikos ir kitų veiksnių rinkinys, lemiantis šalies produktyvumo lygį.
World Economic Forum – WEF (1996)	Konkurencingumas yra šalies gebėjimas pasiekti stabilų ir aukštą BVP vienam gyventojui augimo lygį.
<b>Sektoriaus lygmuo</b>	
A. Smith (1904)	Konkurencija – yra „nematoma rinkos ranka“, kuri koordinuoja jos dalyvių veiklą. Tai elgesio kategorija, kai individualūs pardavėjai ir pirkėjai varžosi rinkoje dėl naudingesnių pardavimų ir pirkimų atitinkamai.
Flejterski (1984)	Konkurencingumas yra sektoriaus ar pramonės pajėgumas kurti, gaminti ir parduoti aukštos kokybės prekes už patrauklią kainą bei pagal kitus pranašumą suteikiančius veiksnius, nei kad konkurentų pasiūlyti analogiški produktai.
Europos Komisija (1999)	Regiono gebėjimas užtikrinti santykinai aukštą pajamas ir užimtumo lygį veikiant išorės konkurencijai yra suprantamas kaip ūkio konkurencingumas.
<b>Įmonės lygmuo</b>	
G. Piccoli (2005)	Tai įmonės gebėjimas greitai reaguoti į staigius rinkos pokyčius, išlaikyti savo dalį joje ir daryti įtaką kitiems rinkos dalyviams.
Ajitabh, Momaya (2004)	Įmonės konkurencingumas yra jos dalis konkurencinėje rinkoje.

7 lentelėje pateikti konkurencingumo apibrėžimai leidžia pastebėti, kad šios sąvokos formuluotės priklauso nuo analizės objekto, nuo kurio priklauso ir mokslininkų išskiriami konkurencingumą skatinantys veiksniai bei tikslai. Kaip matyti iš atliktos analizės, konkurencingumas grindžiamas gebėjimu gaminti prekes ir/ ar paslaugas, tarptautinės paklausos tenkinimu, įvairiais santykiniais rodikliais, atitikimais įvairiems tarptautiniams reikalavimas, institucijų bei politikos veiksniais, kokybiniai aspektais.

Svarbu paminėti, kad konkurencingumas gali būti nagrinėjamas ir mikroekonominiu, susijusiu su įmone, mezoekonominiu, kurį apibūdina pramonės sektorius, bei makroekonominiu, siejama su šalies ar visos ekonomikos, lygiu (Navickas, Malakauskaitė, 2010). Įmonės konkurencingumas nelyginamas su šalies ar regiono, šakos su regiono ir pan. Tačiau, anot Anuškevičiūtės (2004), galimas aukštesnio lygio konkurencingumo vertinimas atsižvelgiant į žemesnio lygmens rezultatus, t.y., įmonė, parduodama produktą rinkoje veikia sektoriaus konkurencingumą, o šitas daro įtaką valstybės bendram pramonės konkurencingumui. Darbe pasirinktas analizuoti eksporto konkurencingumas yra tapatinamas su mezolygmens konkurencingumu ir jo vertinimas susijęs su makrolygio situacija. Tokie autoriai kaip Pukelienė ir Sabonienė (2004) ūkio šakos konkurencingumą aiškina kaip gebėjimą kurti, gaminti ir parduoti tokias prekes ar paslaugas, kurios pasižymi unikaliomis savybėmis, kas leidžia įgyti, išlaikyti ir didinti konkurencinius pranašumus ir varžytis tarptautinėje arenoje. Šakos konkurencingumas yra pateikiamas kaip sektoriuje savo veiklą vykdančių įmonių konkurencinių gebėjimų ir išorinės verslo aplinkos tarpusavio koreliacija (Vaiginienė, Kasnauskienė, 2006).

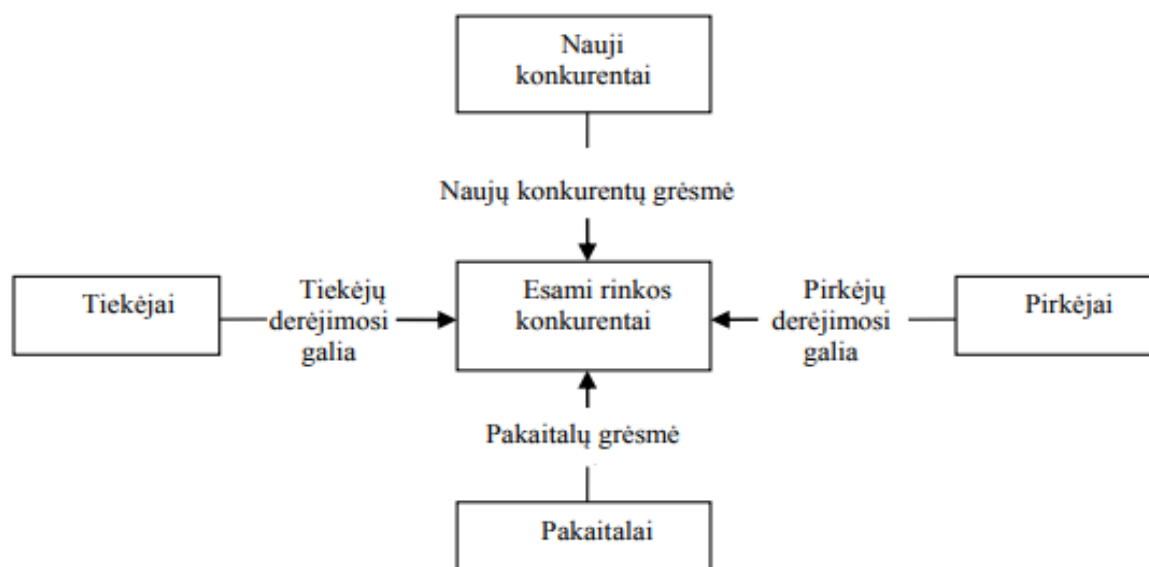
Atlikus konkurencingumo sampratos analizę galima daryti prielaidą, kad tai yra tarsi verslo objektų varžybos, kuriose gali išlikti tik stipriausi žaidėjai, turintys konkurencinį pranašumą prieš kitus. To pasiekti ir išlaikyti yra labai sudėtinga, nes reikalauja didelių investicijų, geros strategijos, teisinės bazės, tinkamų išteklių ir resursų bei gebėjimo prisitaikyti ir numatyti rinkos poreikius. Nepaisant to, tai yra būtina rinkos sąlyga, kuri skatina tobulėjimą bei aplinkos veiksmų gerinimą.

## **2.2. Konkurencingumas tyrimo būdai**

Konkurencingumą nagrinėti galima iš įvairių perspektyvų, tam tikslui yra sukurta nemažai skirtingų metodikų, tačiau jos visos, pasitelkus vertinimo kriterijus ir rodiklius, leidžia palyginti tiriamo subjekto situaciją jo konkurentų atžvilgiu (Navickas, 2010). Kaip teigia Navickas ir Mikalauskaitė (2010), yra išskiriama nemažai konkurencingumo vertinimo modelių, kurie skiriasi tikslais, aprėptimi ir vertinamais objektais. Todėl šie autoriai, remdamiesi Ramanausko (2004) tyrimų duomenimis, konkurencingumo vertinimo metodikas skirsto į tris lygmenis: šalies, sektoriaus ir įmonės.

Ankstesnėje darbo dalyje buvo minėta, kad autoriai konkurencingumo sampratą formuoja vertindami skirtingus objektus – lygmenis. Sektoriaus lygmuo leidžia analizuoti konkurencingumą ne pavienių verslo vienetų, bet pramonės sektoriaus poziciją tarptautinėje prekyboje. Ūkio šakos situaciją

kitų valstybių atžvilgiu geriausiai atspindi bene vienas plačiausiai žinomų ir taikomų modelių jau nuo 1990 metų, kurio pradininkas yra amerikiečių mokslininkas M. Porter, „penkių konkurencingumo jėgų“ modelis. Jis paprastai yra naudojamas vietinei pramonei analizuoti, tačiau šiuo atveju jį galima taikyti ir šalies pramonės lygmeniui, nes verslas tampa globalus (Ormanidhi, Stringa, 2008). Dabartiniais laikais, kuomet žaliavų gamybai galima gauti iš užsienio valstybių, o pagamintas prekes siūloma ir kitoms valstybėms, šalies pramonę ima veikti Porter (1998) pasiūlytos jėgos, kuriomis remiantis atlikti tyrimai parodo realią ir pagrįstą šalies situaciją tarptautiniame kontekste (Keegan, 2002). Remiantis Porter (2008) išvadamis galima teigti, kad kuo šios visos penkios jėgos stipriau veikia šalies pramonę, tuo valstybei yra sunkiau sukurti įmonėms palankias konkurencines sąlygas, tačiau kita vertus, kai šalis geba vykdyti sėkmingą konkurencingumo politiką įmonėms, kurios dėl to išlaiko savo užimamą rinkos dalį, reiškia, kad valstybė yra stipresnė konkurencinėje kovoje už tas šalis, kurių verslo subjektus minėtos jėgos veikia silpniau (Ormanidhi, Stringa, 2008). Toks konkurencingumo vertinimas iš ne tradicinės perspektyvos buvo visiškai naujas ir sukėlė didžiulę reakciją pasaulio ekonomikoje. Ši metodika yra tinkama naudoti šalies sektoriaus konkurencingumo analizei.



7 pav. „Penkių konkurencingumo jėgų“ modelis (sudaryta pagal Porter, 1990).

Pateiktame „penkių konkurencinių jėgų“ modelyje (žr. 7 paveikslą), Porter (1990) išskiria penkias jėgas, kurios sudaro konkurencijos esmę prekių ir paslaugų rinkoje. Tos jėgos yra nauji konkurentai, tiekėjai, pirkėjai, esami rinkos konkurentai bei pakaitalai, kurie sąveikaudami tarpusavyje atitinkamai veikia ir kitus veiksnius. Taip pat modelyje matomi ir kitokie veiksniai (naujų konkurentų grėsmė, pirkėjų, tiekėjų derėjimosi galia bei pakaitalų tikimybė), kurie turi didelę įtaką konkurencinėje prekybinėje kovoje. Šis modelis parodo, kad ne tik konkurentai formuoja rinkos sąlygas, bet konkurencijos šakoje intensyvumą veikia tiekėjai bei vartotojai (pirkėjai), kurie sąlygoja gamybai reikalingų žaliavų pasiūlą bei gatavų gaminių paklausą. Tinkamai atlikus šalies pramonės sektoriaus

analizę pagal šį modelį galima identifikuoti tiriamo subjekto silpnąsias bei stipriąsias vietas ir tuos aspektus, kurie turėtų būti tobulinami.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą konkurencingumo tema autoriai išskiria sektoriaus lygmenį. Remiantis Porter (1998), pramonės konkurencingumo tyrimų būdai pagal tyrimo tikslą gali būti skirstoma į keturias grupes:

1. Visaapimantis, tradicinis visos pramonės konkurencingumo vertinimas. Pasirinkus šį būdą yra siekiama nustatyti konkurencingus ir stiprius šalies pramonės sektorius, jų vystymąsi ir plėtrą užsienio rinkose bei išskirti esminius veiksnius, kurie lemia pramonės konkurencingumą (Ramanauskas, 1994, p.32).
2. Klasterių (pramonės įmonių grupių) analizės metodas. Taikant šį metodą yra naudinga vadovautis Porter (1990) vertės grandinės metodu. Pagal jį yra sudaroma konkrečios kompanijos vertės grandinė, identifikuojamos pajamos ir išlaidos, kurios priklauso nuo vertės grandinės dedamųjų bei yra analizuojama išlaidų struktūra.
3. Konkurencingumo aukštųjų technologijų ir sudėtinių produktų srityse bei kuriančių aukštą pridėtinę vertę pramonės sektoriuose metodikos. Šiuo atveju siekiama išnagrinėti mokslinei pažangai imlių, sudėtingus produktus ar paslaugas kuriančių sektorių konkurencingumo laipsnį tarptautinėje rinkoje (Foss, 1996).
4. Verslo aplinkos įvertinimas. Šios grupės metodais yra vertinama ūkio sektorių aplinka ir plėtros galimybės. Paprastai verslo aplinka vertinama apskaičiuojant makroekonominis rodiklius, finansinius rezultatus, ekonominės šalies gerovės, raštingumo, išsilavinimo lygį atskleidžiančius indeksus, telekomunikacinių priemonių naudojimo laipsnį, energijos sunaudojimą ir pan. (Purlys, 2004).

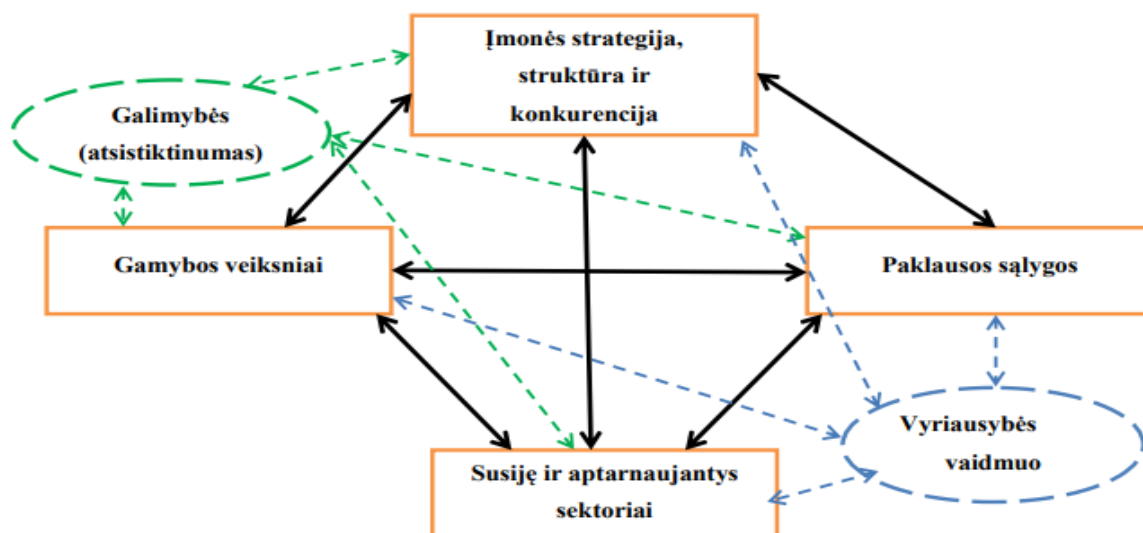
Apžvelgus šią klasifikaciją galima pastebėti, kad vertinant šakos konkurencingumą yra svarbu įvertinti sektoriaus veiklos kitimo tendencijas, produktus, kuriančius pridėtinę vertę toje šakoje bei aplinkos poveikį pramonės vystymuisi, kas sąlygoja jos konkurencingumo galimybes.

Tuo tarpu puikiai šalies lygmenį konkurencingumo prasme atspindi „deimanto“ konkurencingumo vertinimo modelis (Rugman ir D'Cruz 1993; Cho ir Moon 2000; Dunning 2005). Struktūrinė šios metodikos schema pateikta 8 paveiksle.

8 grafike yra pateiktas Porter „deimanto“ konkurencingumo modelis, kuriame yra aiškiai pateikti esminiai jį sudarantys veiksniai: susiję su šalies verslo sektoriais, paklausos sąlygos, gamybos veiksniai bei įmonės strategija, struktūra ir konkurencija. Visi jie tarpusavyje sudaro vieningą sistemą, kurioje gamintojai, vykdydami savo veiklą, varžosi su kitais rinkos dalyviais įgyja konkurencinį pranašumą varžovų atžvilgiu.

Aptariant pirmąjį modelio dedamąją – gamybos veiksnius, svarbu paminėti, kad jie apima materialius ir nematerialius resursus, kurie yra svarbūs šalies pramonei ir jos konkurencingumo

didinimui (Porter, 1990). Ši grupė apima žaliavas, žinias, fizinius resursus, technologijas, kapitalą, infrastruktūrą, inovacinę pažangą ir vadovų įgūdžius (Simanavičienė, 2007; Šimberova, 2007; Bruneckienė, 2007). Kitas veiksnys – tai paklausos sąlygos, kurios apima valstybės rinkos paklausos augimo spartą, produktų įvairovę, vartotojų poreikius ir prisitaikymą prie kainų kaitos bei kokybės reikalavimus (Simanavičienė, 2007; Šimberova, 2007; Bruneckienė, 2007). Remiantis Porter (1998), šią veiksnių grupę taip pat galima įvertinti remiantis inovacijų panaudojimu ir technologijų pažanga bei tai skatinančiomis jėgomis, nes tai susiję su vartotojais ir jų jautrumu į naujoves.



8 pav. „Deimanto“ konkurencingumo modelis. (sudaryta pagal M. Porter, 1998)

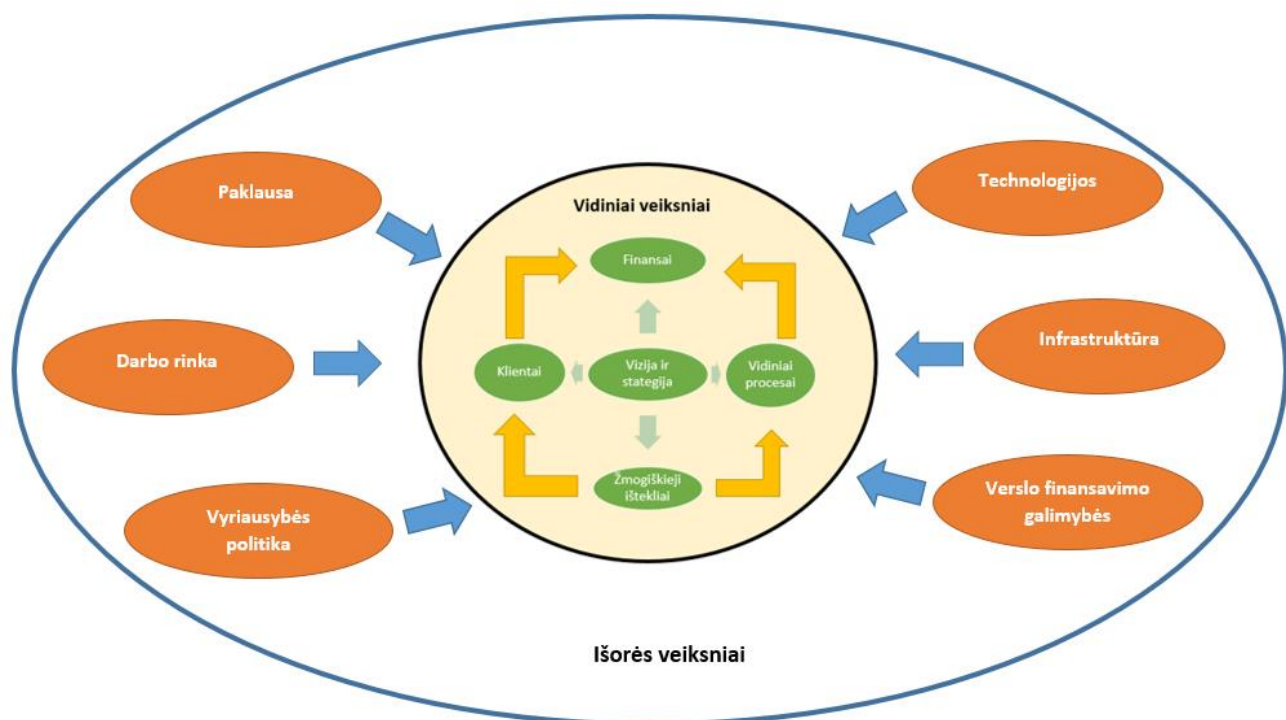
Trečiasis modelio veiksnys – susiję ir aptarnaujantys sektoriai. Šie sektoriai paprastai yra susiskaidę į mažesnius struktūrinius vienetus – segmentus ar klasterius ir jie tai daro siekdami kokio nors bendro tikslo (atlikti tyrimus, įgyvendinti projektus ir kt.). Porter „deimanto“ modelio ketvirtoji dedamoji yra įmonės strategija, struktūra ir konkurencija. Šie veiksniai turi būti taip valdomi, kad vadovai savo verslą valdytų įvertindami tiek vidines, tiek išorines aplinkos sąlygas, kurios turi įtakos konkurencingumui (Juozaitienė, 2005). Svarbu paminėti, kad anot Porter (1998), ši veiksnių grupė priklauso ir nuo valstybės kultūrinių niuansų. Autorių teigimu, įmonės, šalies strategija turi būti orientuota į ilgalaikę perspektyvą, nes tik tada ji turi galimybę įgyti konkurencinį pranašumą tarptautinėje arenoje. Taip pat svarbu ir teisinė bazė, kuri veikia konkurencines sąlygas ir tampa svarbiu faktoriumi siekiant įgyti pranašumą ir užimti didesnę rinkos dalį.

Porter išskyrė ir du išorinius veiksnius – atsitiktinius įvykius ir vyriausybę. Anot autoriaus, šalies valdžia turi poveikį aplinkai, kurioje veikia įmonės. Todėl labai svarbu, kad vyriausybė vykdytų politiką, skatinančią technologijų ir inovacijų diegimą, kurių pasekoje būtų vykdoma pramonės plėtra ir kuriami nauji produktai. Tuo pačiu ji gali riboti įmonių veiklą per įvairius mokesčius, draudimus ir reikalavimus, kas turi neigiamos įtakos konkurencingumo didinimui. Porter (1990), aiškindamas atsitiktinius įvykius,

teigia, kad juos apima moksliniai tyrimai, inovacijų diegimo šuoliai globaliu mastu, ekonomikos ir finansų krizės, politiniai konfliktai ir kt.

Apibendrinant Porter „deimanto“ konkurencingumo modelį galima teigti, kad jį sudarantys veiksniai, veikdami tarpusavyje, sudaro bendrą vieningą sistemą, sąlygodami konkurencinio pranašumo kūrimą. Remiantis tuo paaiškėja, kad juos reikia nuolat plėtoti ir stiprinti, kad jie veiktų stabiliai ir užtikrintų geriausias sąlygas konkurencingumo didinimui.

Trečiasis – įmonės lygmens konkurencingumas paprastai pasireiškia per jos veiklos rodiklius ir jos gebėjimą išsilaikyti rinkoje ilguoju laikotarpiu ir uždirbti pelną. Dumčiuvienė ir kt. (2005) mokslininkai teigia, kad pagrindiniai rodikliai, leidžiantys įvertinti kompanijos konkurencingumą yra jos pelningumas, išlaidos ir kaštai, produktyvumas, našumas bei užimama rinkos dalis. Bendrovių pozicijas versle lemia daug veiksnių, kurių vertinimas padeda išanalizuoti jos konkurencingumą (žr. 9 pav.).



**9 pav. Įmonių konkurencingumo vertinimo veiksniai (adaptuota pagal Adomaitį, 2010).**

Kaip matyti iš schemos, įmonės konkurencingumą sąlygoja finansiniai pajėgumai, klientai, žmogiškieji ištekliai bei viduje vykstantys procesai, tokie kaip įmonės politika, motyvacija, strategija (Adomaitis, 2010). Juos įvertinus galima nustatyti, kokią įtaką pati įmonė turi savo verslo plėtrai ir užimamos rinkos dalies didinimui. Kiti šalutiniai veiksniai, kurie lemia įmonės konkurencingumą yra situacija darbo rinkoje, prekių paklausa, vyriausybės vykdoma politika, infrastruktūros galimybės, technologinė pažanga bei verslo finansavimo scenarijai ir pasirinkimai. Kadangi mokslinėje literatūroje nuolat pabrėžiama, kad veiksniai daro veikia konkurencingumo galimybes, įmonėms reikia nuolat atlikti



pagrindinių veiksnių analizę ir nustatyti jų kitimo tendencijas bei daromą įtaką kompanijos veiklai, nes įmonių konkurencingumas sąlygoja sektoriaus ir šalies konkurencingumą.

### 2.3. Konkurencingumo matavimo sistemos

Anot Navicko ir Malakauskaitės (2010), iki pat 2006 metų tarptautinio konkurencingumo tyrimams buvo vertinami tik dvi esminės metodikos: verslo konkurencingumo ir augimo konkurencingumo indeksai. Augimo konkurencingumo indeksas, anot Blanke et al. (2004), svarbus tuo, kad jį sudaro trys esminiai principai:

- Ekonomikos augimą sąlygojančios dedamosios: technologinė pažanga, viešųjų institucijų išsivystymo lygis ir makroekonominė aplinka.
- Technologinė pažanga – pagrindinė augimo konkurencingumo sąlyga. Svarbu paminėti, kad skirtingose šalyse ar regionuose technologinės pažangos ištakos gali būti nevienodos.
- Konkurencingumas priklauso nuo šalies ekonominės situacijos. Tarkime, makroekonominę aplinką ar viešųjų institucijų veiklos kokybę apibūdinantys rodikliai yra baziniai mažiau ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse, kai aukštos ekonominės pažangos rinkas turinčiose šalyse jie yra visiškai įprasti, nes ekonominį augimą rodo technologinis ir inovacinis progresas (McArthur, Sachs 2002).

Kitas itin reikšmingas indikatorius yra verslo konkurencingumo indeksas (Porter, 2000). Šis rodiklis pabrėžia įmonių ir šalies lygmens konkurencingumo svarbą bei įvertina klasterių įtaką šalies ūkio vystymuisi. Porter (2004) teigia, kad naudojant šį indeksą galima įvertinti šalies gerovę, išreikštą per BVP vienam gyventojui. Tokio vertinimo esmė yra sumodeliuoti sistemą, padedančią prognozuoti ir išanalizuoti BVP indikatoriaus stabilumo bei augimo ateityje galimybes.

Nuo minėto laikotarpio augimo konkurencingumo indeksą pakeitė globalaus konkurencingumo indeksas, kuris įvertina tokius veiksnius kaip institucijų kokybė, švietimas, rinkos efektyvumas, transporto bei informacijos ir komunikacijos technologijų raida, šalies inovacijų diegimas (MOSTA duomenys). Schwab (2016) savo darbuose identifikavo, kad globalų konkurencingumo indeksą sudaro per 113 įvairių dedamųjų, iš kurių apie 2/3 duomenų yra surenkama iš vadovų nuomonių apklausų, o likę duomenys viešai prieinamų antrinių informacijos resursų. Pagal Pasaulio ekonomikos forumo pateiktas ataskaitas (World Economic Forum (2009)), minėti kintamieji yra klasifikuojami į 12 grupių, kurios leidžia įvertinti konkurencingumą iš skirtingų perspektyvų: institucijų, infrastruktūros, rinkos dydžio, makroekonominio progreso, sveikatos apsaugos ir švietimo, technologinės pažangos, aukštojo išsilavinimo ir mokymo, darbo rinkos efektyvumo, inovacijų ir naujausių technologijų, prekių ir paslaugų rinkos efektyvumo, verslo vystymosi lygio ir finansų rinkų išsivystymo lygio.

Tarptautiniam konkurencingumui ir prekybiniams santykiams nagrinėti yra pasitelkiami tokie rodikliai kaip eksporto augimo dinamika ar atvirumo lygis, kuris neleidžia tinkamai įvertinti realios šalių

situacijos kitų valstybių atžvilgiu. Naujausi tarptautinės prekybos ir augimo tyrimai parodė, kad vien tik rinkos atvirumas nėra pakankamas analizuojant eksporto konkurencingumą (International Trade Centre, 2007). Svarbu įvertinti šalių eksporto apimčių augimo priežastis ir kaip konkurentai pasidalija rinką, todėl analizuojant eksporto ir konkurencingumo ryšį yra naudojamas tarptautinės prekybos rezultatyvumo indeksą (TPI), kuris leidžia nagrinėti atskirų šalių ir jų ūkio sektorių tarptautinės prekybos rezultatyvumą ir veiklos apimtis (Trade International Centre). Remiantis oficialiais duomenimis, šiuo metu šis indikatorius apima apie 180 šalių ir analizuoja 14 pramonės sektorių. Jis atskleidžia, kaip atskiros šalys konkuruoja ir sąveikauja tarpusavyje bei padeda įvertinti, kokie veiksniai ir kaip sąlygoja pokyčius tarptautinėje rinkoje (Jucevičius, Vitunskienė, Šajeva, 2009).

Nagrinėjant TPI galima nustatyti kiekvienos šalies ir sektoriaus bendrąją situaciją tarptautinėje prekyboje, vertinti įvairius rodiklius, kurie apibūdina naujausius šalies eksporto veiklos rezultatus bei tendencijas pasirinktu laikotarpiu. Juo remiantis yra vertinamas konkrečios valstybės pasirinktų ūkio sektorių konkurencingumas, juos lyginant su kitų šalių analogiškais pramonės sektoriais ir jų tarptautiniu rezultatyvumu. TPI apima daug dimensijų, kurios pateiktos 8 lentelėje. Visi šie rodikliai yra suskirstomi į tris kategorijas, kurios apibūdina bendrą šalies profilį, esamą šalies padėtį bei prekybos rezultatų pokyčius (Trade International Centre).

8 lentelė. Tarptautinės prekybos rezultatyvumo indekso dedamosios (sudaryta pagal International Trade Centre, 2007)

<b>Bendrasis šalies apibūdinimas</b>	<b>Esama padėtis</b>	<b>Pokyčiai</b>
G1. Eksporto vertė, tūkst. USD	P1. Grynas eksportas, tūkst. USD	C1 Santykinis pasaulinės rinkos dalies pokytis per metus, %
G2. Vidutinis eksporto vertės augimas per penkerius metus, %	P2 Eksporto vertė tenkanti vienam gyventojui, tūkst. USD	C1a Konkurencingumo efektas, %
G3. Dalis šalies eksporte, %	P3 Pasaulio rinkos dalis, %	C1b Pradinė geografinė specializacija, %
G 4. Dalis šalies importe, %	P4a Produkto diversifikacija (ekvivalentinių produktų skaičius)	C1c Pradinė produkto specializacija, %
G5. Eksporto vienam gyventojui augimas, tūkst. USD	P4b Produkto koncentracija (pasklidimas)	C1d Prisitaikymo efektas, %
G6. Santykinė vieneto vertė (kai pasaulio vidurkis = 1)	P5a Rinkų diversifikacija (ekvivalentinių rinkų skaičius)	C2 Atitikimas pasaulinės rinkos paklausos pokyčiams
G7. Santykinis prekybos balansas, %	P5b Rinkų koncentracija (pasklidimas)	
G8. Pasaulio rinkos dalies pasikeitimas nuo 2001 m, %		

Kaip matyti 8 lentelėje, Tarptautinį rezultatyvumo indeksą sudaro trys dimensijos (Trade competitiveness map, 2007). Viena jų – bendrąją šalies situaciją nusakantys indikatoriai, tokie kaip eksporto vertė, vidutinis eksporto vertės augimas per analizuojamąjį laikotarpį, dalis šalies eksporte bei importe, santykinis prekybos balansas, santykinė vieneto vertė, pasaulio rinkos dalies pokytis. Esamą

padėtį šalyje, remiantis analizuojamu indeksu, apibūdina grynasis eksportas, rinkų diversifikacija, eksporto vertė, tenkanti vienam gyventojui, produkto koncentracija, rinkų koncentracija ir pan. Tuo tarpu pokyčius rinkoje leidžia vertinti santykinis pasaulinės rinkos dalies pokytis per metus, konkurencingumo efektas, pradinė geografinė specializacija, prisitaikymo efektas atitikimas pasaulinės rinkos paklausos pokyčiams. Visi šie rodikliai itin naudingi tiriant šalies padėtį tarptautinėje arenoje ir leidžia įvertinti jos galimybes naujose užsienio rinkose.

Nors Tarptautinės prekybos rezultatyvumo indeksas yra gana plačiai naudojamas, tačiau šiame darbe jis nėra paankamai tikslus, nes jis vertina tarptautinės prekybos duomenis, esančius tik tam tikrame produktų skirstymo lygmenyje (Siddigui, Alithama, Rahman, 2002). Derėtų pastebėti, kad mokslinėje literatūroje šis indeksas yra nagrinėjamas ir lyginamas su visomis pasaulio šalimis, tačiau šiuo atveju nėra tiriama Lietuvos konkurencinė ūkio šakų situacija Europos Sąjungos kontekste. Svarbu pridėti, kad mokslininkai neatlieka šio indekso skaičiavimų, o tik vertina Tarptautinio prekybos centro pateiktus tyrimus, statistinius duomenis, skaičiavimus ir rezultatus. Dėl minėtų priežasčių šiuo indeksu atliekant šio darbo tyrimą nėra visiškai tikslingai ir naudinga, todėl verta tirti ir kitas rodiklių grupes.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad konkurencingumui yra ne tik svarbu produktyvumas stabilioje ar lėtai besivystančioje išorinėje aplinkoje, bet ir gebėjimas prisitaikyti prie nuolat vykstančių struktūrinių pokyčių. Tam svarbu yra tokių išteklių kaip kapitalo, darbo jėgos ar institucijų persikirstymas, kad būtų kuriama didesnę vertę turinti veikla. Pasaulio banko (World Bank) atlikta tarptautinės prekybos kiekybinė ir kokybinė analizė atskleidė, kad prekybos pajamų augimas sąlygoja tarptautinio konkurencingumo tyrimo sistemą, kuri apibrėžia pagrindinius veiksnius, leidžiančius nustatyti šalies konkurencingumą tarptautinėje rinkoje (žr. 10 pav.).

Kaip matyti iš 10 paveikslų pirmoji sistemos dedamoji yra prekybos pajamų analizė, kurioje analizuojama eksporto vertė ir augimas, produktų rinka ir diversifikavimas, eksporto kokybė bei naujų eksporto rinkos dalyvių integracija. Antrasis sistemos komponentas yra konkurencingumo diagnostika, kuri nagrinėja konkurencingumo veiksnius trimis perspektyvomis:

1. Įėjimas į rinką. Remiantis šiuo požiūriu yra kreipiamas dėmesys išorinės prekybos politikos aplinkai, kuri gali palengvinti arba apsunkinti eksportuotojų įėjimą į rinką ir konkurencingumo joje palaikymą (Bernard, Wagner, 2007).
2. Tiekimo veiksniai sąlygoja tokios dedamosios kaip prekybos ir vidaus politika, šalies finansinė padėtis ir valdymas, kurie lemia įmonių konkurencingumą.
3. Prekybos skatinimo infrastruktūra apima veiksniai, kuriais siekiama sumažinti rinkos nepakankamumą ir kurie stabdo eksporto vystymąsi bei turi įtakos eksporto skatinimui, specialių ekonominių zonų kūrimui ir kt.

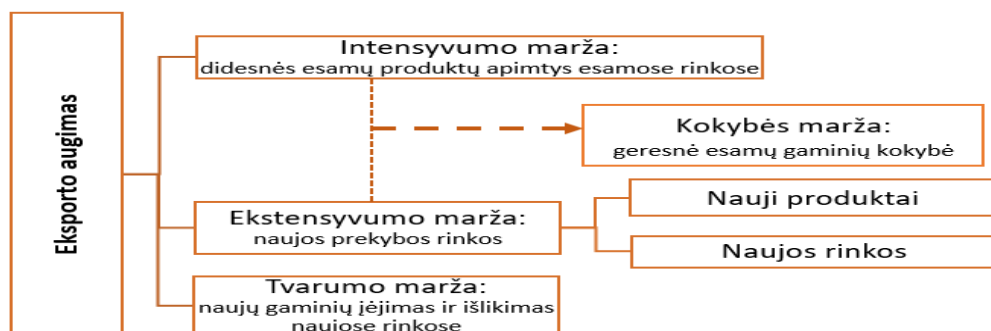
<b>Tarptautinės prekybos pajamų analizė</b>			
Esama eksporto vertė, augimas ir rinkos dalis (intensity marža)	Produktų ir rinkų diversifikavimas (ribinė marža);	Eksporto kokybė ir rafinuotumas (kokybės marža)	Naujų eksporto dalyvių įėjimas į rinką ir išlikimas joje (tvarumo marža)
<b>Kanalai</b>			
Įėjimo kaina	Veiksniai ir sandorių kaina	Technologijos ir efektyvumas	
<b>Konkurencingumo diagnostika</b>			
Įėjimas į rinką	Tiekimas veiksniai	Prekybos infrastruktūra	skatinimo

10 pav. Konkurencingumo analizės sistema (sudaryta pagal World Bank).

Pastebėta, kad šie trys konkurencingumo diagnostikos komponentai veikia prekybos rezultatus trimis kanalais: per fiksuotas gamybos sąnaudas bei naujų dalyvių įėjimą į rinką; veiksnių ir sandorių sąnaudos per gamybos konkurencingumą ir technologijų ir efektyvumo lygį daro įtaką sektorių ir įmonių vystymuisi. Siekiant konkurencingumo ir efektyvumo, kapitalas bus skiriamas pačioms produktyviausioms įmonėms ir sektoriams, o tai gali sukelti didelį atotrūkį tarp įvairių veiklos sričių, kas trukdytų šalies eksporto konkurencingumo didinimui.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad prekybos rezultatų analizė apie tai, kam kokius kiekius ir kokiais periodais šalis eksportuoja, leidžia pagrįstai kurti hipotezes apie šalies eksporto rezultatus, galimybes, perspektyvas ir galimus iššūkius. Tokia analizė sąlygoja ne tik retrospektyvinių rezultatų vertinimą, bet ir galimą šalies padėtį tarptautinėje prekyboje. Prekybos rezultatų analizė, naudojama kaip konkurencingumo tyrimo pagrindas, yra skaidoma į prekybos augimo maržas (žr. 11 pav.).

Kaip matyti iš 11 paveikslą pateiktos schemos, eksporto augimą lemia jau anksčiau minėtos maržos: intensyvumo (didesnis esamų produktų kiekis esamose rinkose), ekstensyvumo (nauji prekybos srutai: nauji produktai ir naujos paskirstymo vietos), kokybės (esami aukštesnės kokybės produktai) ir tvarumo (įėjimas į naujas rinkas ir išlikimas jose įvedant naujus produktus). Šias maržas tikslinga apžvelgti detalčiau.



11 pav. Eksporto konkurencingumo vertinimo sistema. Šaltinis: sudaryta autorės remiantis World Bank.

**Esama eksporto vertė, augimas ir rinkos dalis (intensyvi marža).** Pagrindinių prekybos vertinimo komponentų analizė yra reikalinga sprendžiant šalies prekybos struktūros palankumą ekonomikos augimui. Vertinant vadinamąją intensyvumo maržą yra nagrinėjami įvairūs indikatoriai, kurie leidžia vertinti esamą eksporto situaciją ir jos konkurencingumą. 9 lentelėje yra pateikiami rodikliai, kuriais remiantis yra atliekami intensyvios maržos vertinimai, leidžiantys nustatyti šalies esamą eksporto vertę, jos augimą bei užimamos tarptautinės rinkos dalį.

9 lentelė. Intensyviąją maržą apibūdinantys rodikliai (sudaryta pagal World Bank)

Sritis	Rodiklis	Vertinimas
Prekybos atvirumas	Prekybos ir BVP santykis	Leidžia palyginti šalies integraciją su panašias pajamas gaunančiomis šalimis.
	Koreguotas prekybos ir BVP santykis	Integracijos lygio pasikeitimas siekiant kontroliuoti gyventojų skaičių, atokumą ir vidaus prekybos kainas.
Prekybos augimo tempas	Prekių ir paslaugų eksporto apimčių dinamika, bendras metinis eksporto augimo tempas, prekybos dalis BVP	Vertinamos prekių ir paslaugų eksporto augimo tempo tendencijos bei rinkos stabilumas. Leidžia stebėti prekybos ir BVP santykio augimo greitį lyginant su BVP augimo sparta. Padeda paaiškinti tendencijų pasikeitimo priežastis.
Eksporto struktūra, palyginamasis pranašumas (RCA) ir prekybos integracija	Bendra eksporto vertė (USD) pagal sektorius, įskaitant paslaugas, ir jų dalis bendroje eksporto struktūroje. Sektorių RCA	Identifikuojamas eksporto augimo tempas. Konkurencingumo vystymasis (RCA požiūriu) per tam tikrą laikotarpį. Vertinama atskirų sektorių konkurencinė situacija ir jos pokyčius lemiančios priežastys.
	Grubel-Lloyd indeksas	Leidžia įvertinti šalies dalyvavimą pasaulinėje prekyboje ir identifikuoti šalies vidinės prekybos dalį.
Rinkos dalis	Santykinė rinkos dalis pagrindinio produkto kūrime	Šalies eksporto įtaka užsienio šalių sektoriams ir pagrindinių produktų gamybai. Šalies padėtis lyginant pagrindinių konkurentų atžvilgiu.
Prekybos partneriai	Prekybos intensyvumo indeksas Prekybos papildomumo indeksas	Leidžia įvertinti lengvatinių prekybos susitarimų įtaką skatinant dvišalę arba regioninę prekybą. Nustato šalies įsiskverbimo į užsienio rinkas lygį. Identifikuoja šalies eksporto profilį ir potencialių partnerių į vietinę rinką importo bendrąją padėtį.

**Diversifikacija (ekstensyvumo marža).** Pagrindinė eksporto diversifikavimo priežastis yra siekis sumažinti riziką ir pažeidžiamumą, kurie atsiranda tuomet, kai pagrindinė pajamų dalis yra gaunama iš vieno šaltinio, kuriam parduodamas siauras prekių ar paslaugų asortimentas. Toks pavojus gali kilti tarptautinės rinkos ir kainų nestabilumo bei staigių ir iš anksto nenumatytų išorinių sukrėtimų, kurie yra nepriklausomi nuo eksportuotojo veiksmų. Mokslininkai, tirdami tarptautinę prekybą pastebėjo, kad veikiant įvairiose rinkose diversifikacija ir integracija į naujas eksporto rinkas turi teigiamą įtaką išorinės aplinkos veiksniams bei sąlygoja didesnę rinkos dalyvių produktyvumą, dėl kurio atsiranda ir optimistinės ilgalaikio augimo perspektyvos. Todėl šis komponentas apima konkurencingumą skatinančias priemones, eksporto portfelio suderinamumą su globalioje rinkoje augančia produktų paklausa ir importo rinkomis bei eksporto rinkų vystymosi raidą (žr. 10 lentelėje).

10 lentelė. Ekstensyviają maržą apibūdinantys rodikliai. (sudaryta pagal World Bank)

Sritis	Rodiklis	Vertinimas
Koncentracijos priemonės	Hirschman-Herfindahl indeksas Theil's Entropija Eksporto koncentracija įmonėse	Padeda įvertinti koncentracija naudą bei padeda apskaičiuoti, ar koncentruotų produktų augimas suteikia naudos, didesnės už potencialias išlaidas siekiant sumažinti pažeidžiamumą.
Intensyvumo ir ekstensyvumo maržos	"Hummels-Klenow" intensyvumo ir ekstensyvumo maržos įtaka produktams rinkoms	Vertinama šalies eksporto dalis pasaulinėje perspektyvoje ir jos poveikis tarptautinėse rinkose. Analizuojama, kokį poveikį pasaulinei prekybai turi rinkos, į kurias šalis eksportuoja.
Eksporto rinkos pasiekiamumas	Eksporto rinkos skvarbos indeksas (IEMP)	Identifikuojami produktai, lėmę šalies integraciją į tarptautines rinkas.

**Eksporto kokybė ir rafinuotumas (kokybės marža).** Šalies eksporto augimą sąlygoja ne tik našumas ir produktyvumas, bet ir produktų gamybos būdas ir gaminių kokybės lygis. Produktus galima klasifikuoti tiek kokybiškai, tiek kiekybiškai, tačiau produktai, kurie gaminami tobulinant technologijas, naujus išradimus, inovacijas, ne tik sukuria pridėtinę vertę, bet kartu leidžia padidinti kainas pasaulio rinkose. Būtent dėl šios priežasties produktų kokybės augimas gali būti būdas eksporto konkurencingumo ir šalies ekonomikos augimui. Ši grupė analizuoja tokius faktorius kaip technologijos, pajamos ir eksporto veiksniai leidžia šalims gaminti sudėtingus ir pridėtinę vertę kuriančius produktus bei identifikuoti produktus, dėl kurių tam tikruose sektoriuose šalis įgijo arba prarado palyginamąjį pranašumą (žr. 11 lentelėje).

11 lentelė. Kokybės maržą apibūdinantys rodikliai (sudaryta pagal World Bank)

Sritis	Rodiklis	Vertinimas
Technologijos	Santykinė aukštų, vidutinių ir žemų technologinių produktų dalis visame eksporte	Leidžia įvertinti šalies priklausomybės lygio pokytį nuo išteklių bei nuo pirminių iki vidutinių ir aukštų technologijų eksporto.
Sofistikacija (rafinuotumas)	PRODY <sup>1</sup> ir EXPY <sup>2</sup>	Padeda nustatyti šalies pajamų dydį ir identifikuoti, ar ji gamina analogiškus produktus kaip ir turtingos valstybės. Įvertina, ar yra pakankamas šalies eksporto krepšelis ir ar jo pakanka įeiti į naujas rinkas.
Produkto vieta	Artumas tarp produktų	Leidžia identifikuoti eksporto pokyčius dėl šalies atskleisto palyginamojo pranašumo. Nustato tas pramonės šakas, kurios yra remiamos ir subsidijuojamos. Numato, koks valstybės vaidmuo ir politiniai sprendimai skatina produktų judėjimą.

**Naujų eksporto dalyvių įėjimas į rinką ir išlikimas joje (tvarumo marža).** Įmonių lygio duomenų analizė šalies konkurencingumui svarbi tuo, kad leidžia geriau suprasti bei tobulinti įėjimo į naujas eksporto rinkas ir išsilaikymo jose procesą. Skirtingas įmonių dalyvavimas ir būdai išlikti eksporto rinkose leidžia identifikuoti veiksnius (įėjimo į rinką sąnaudos, technologijos, efektyvumas),

<sup>1</sup> PRODY – produkto pajamos

<sup>2</sup> EXPY - pajamų kiekis eksporto krepšelyje

kurie sudaro didžiausias kliūtis konkuruoti tarptautinėje rinkoje. Todėl ši komponentų grupė analizuoja eksporto sektoriaus struktūrą, jos dinamiką, eksporto augimo tempus ir eksporto santykių išlaikymą tarptautinėje arenoje (žr. 12 lentelėje).

12 lentelė. Tvarumo maržą apibūdinantys rodikliai. (sudaryta pagal World Bank)

<b>Sritis</b>	<b>Rodiklis</b>	<b>Vertinimas</b>
Įmonių dinamika	Įmonių skaičius; eksportuotojų skaičius; eksportuotojų pobūdis (dydis, TUI dalis); eksporto gamybos dalis	Vertinamos eksporto tendencijos ir įmonių galimybės užsiimti eksportu. Nustatomas eksporto dalyvių priklausomumas nuo vidaus rinkos ir nuo eksporto rinkų. Nustatoma TUI įtaka eksporto subjektams.
Ilgaamžiškumas	Kaplan-Meier išlikimo funkcija; Nelsono-Aaleno didėjančios rizikos funkcija	Identifikuojama, kuris sektorius geriausiai yra išvystęs eksporto santykius. Nustatomos to priežastys. Analizuojami eksporto augimo lėtėjimo tempai ir jų priežastiniai ryšiai su intensyvumo ir ekstensyvumo maržomis.
Eksporto santykių pobūdis	Eksporto santykių augimas ir jų išlaikymas	Nustato šalies eksporto pokyčius šalies gaminio lygmeniu. Įvertinama ekstensyvos ir intensyvos maržų tarpusavio priklausomybę bei eksporto santykių išlaikymo situaciją, su tuo susijusius veiksnius (pvz.: prekybos finansavimas, valiutos keitimo kursai).
Eksporto santykis su veiksnių įtaka	Atotrūkis tarp nacionalinio įnašo ir eksporto veiksnių intensyvumo	Tiriamas ryšys tarp eksporto žlugimo ir nuokrypio nuo nacionalinio įnašo produktams.

Pasaulio Banko (World Bank) konkurencingumo indikatorių sistema yra labai plati ir bendrinė, pritaikyta visoms šalims ir pramonės šakoms. Nors šių rodiklių sistema yra moksliskai pagrįsta, tačiau visgi ne visi indeksai yra naudingi vertinant Lietuvos žuvies sektoriui. Ankstesniame skyriuje buvo minima, kad konkurencingumas yra vertinimas skirtinguose lygmenyse: makro, mezo ir mikro. Mezolygmuo skirtas sektoriaus konkurencingumo analizei, o tam geriausiai tinka Porter „Penkių konkurencingumo jėgų“ modelis. Remiantis minėtu modeliu, kuris atspindi penkias svarbiausias jėgas, veikiančias sektorių, ir *World Bank* pateikta konkurencingumo tyrimo sistema tolimesnėje darbo dalyje bus pateikta adaptuota ir pasirinktam sektoriui pritaikyta konkurencingumo rodiklių sistema, kurios pagrindu bus suformuotas eksporto konkurencingumo didinimo sprendimų pagrindimo modelis, prieš tai išsiaiškinant, kokią svarbą turi konkurencingumo analizės modeliai eksporto konkurencingumo didinimui.

## 2.4. Sektoriaus eksporto konkurencingumo didinimo sprendimai

Ekonominė situacija pasaulyje nuolat keičiasi dėl gamtinių išteklių, politinių neramumų ir rinkos dėsnių. Nepastovi verslo aplinka ir jos neapibrėžtumas verčia verslo subjektus savo veiklą vystyti pagal kokybiškai ir apgalvotai sukurtas ir priimtas strategijas, padedančias išsilaikyti konkurencinėje kovoje. Jomis paremti sprendimai yra formuojami integruojant įvairias metodikas, rodiklius ir instrumentus,

kurie padeda modeliuoti konkurencingumo strategijas, jas vertinti ir atlikti tinkamus sprendimus pasirenkant tai sąlygojančius procesus (Raudeliūnienė, 2007).

Ankstesniuose skyriuose apžvelgtos įvairios konkurencingumo vertinimo sistemos, pagal kurias sisteminiams tiksliniams duomenims. Remiantis gautais rezultatais yra priimami konkurencingumo didinimo strateginiai sprendimai yra gana platūs ir bendriniai, taikomi visoms šalims neatsižvelgiant į jų ekonominę ir geografinę situaciją, dėl ko yra sudėtinga priimti konkurencingumo augimą lemiančius veiksmus konkrečiai rinkai. Minėtos sistemos, tokios kaip *World Bank* ar *International Trade Centre*, yra vertingos ir moksliskai pagrįstos, tačiau ne visi jose nagrinėjami rodikliai yra aktualūs Lietuvos pramonei analizuoti, todėl toliau bus pateikiami sektoriaus eksporto konkurencingumo didinimo sprendimai pagal Porter „penkių konkurencingumo jėgų“ modelį ir *World Bank* bei kitas, ankstesniame skyrelyje apžvelgtas konkurencingumo rodiklių vertinimo sistemas.

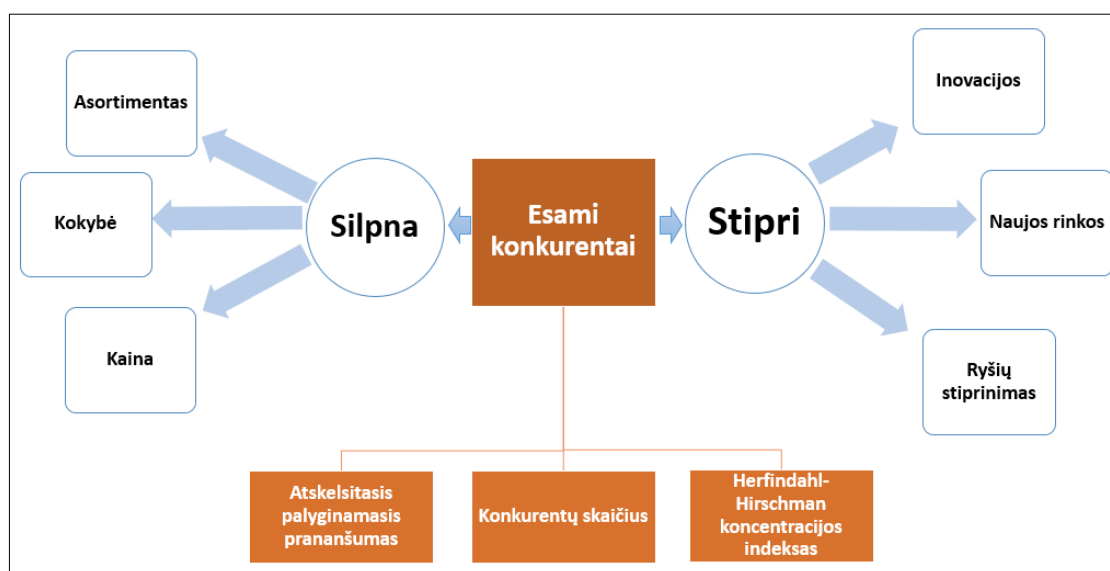
Porter „penkių konkurencingumo jėgų“ modelis yra siejamas su rinkos (ūkio šakos) aplinkos analize (Porter, 1998). Anot autoriaus, sektoriaus intensyvumą lemia pagrindinės jėgos – esami konkurentai, potencialūs konkurentai, tiekėjai ir jų derybinė jėga, klientai ir jų derybinė jėga bei galimi pakaitalai, kuriuos galima analizuoti remiantis tarptautinės prekybos duomenimis, ko pasekoje yra rekomenduojami sprendimai eksporto konkurencingumo didinimui, apimantys kokybės gerinimą, inovacijų diegimą, ryšių su partneriais stiprinimą, naujų rinkų paiešką, asortimento plėtrą. Derėtų pridurti, kad šių jėgų visuma nulemia galutinį sektoriaus pelningumą, kurį galima traktuoti kaip investuoto kapitalo grąža per ilgąjį laikotarpį. Rinką veikia skirtingo stiprumo jėgos, todėl skiriasi ir jų įtaka šakos pelningumo potencialui. Porter (1998) teigia, kad tose šakose, kur visos jėgos veikia intensyviai ir palankiai visas sektorius gali generuoti didelius pelnus, bet jeigu situacija susiklosto atvirkščiai, tuomet stabilų pelną užsitikrinti yra sudėtinga. Siekiant nustatyti šių konkurencingumo jėgų intensyvumą, pirmiausia reikia jas pažinti.

**Esami rinkos konkurentai.** Ši jėga yra viena svarbiausių analizuojant tiesioginę konkurenciją, nes minėta dedamoji apima tuos dalyvius, kurie jau yra rinkoje ir konkuruoja tarpusavyje dėl geresnės pozicijos ir klientų. Varžymasis tarp esamų rinkos žaidėjų turi tiesioginės reikšmės rinkos patrauklumui ir sektoriaus pelningumui (Porter, 2008). Dažnai bet kokio vieno rinkos dalyvio veiksmai veikia ir kitus konkurentus, sąlygoja juos atitinkamai reaguoti. Siekiant įvertinti Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumą ir jo augimo perspektyvas, yra tikslinga identifikuoti veiksnius, kurie lemia sektoriaus konkurencingumą tarptautinėje prekyboje iš esamų konkurentų perspektyvos – panašaus dydžio konkurentų skaičius ir jų koncentracija, šakos augimas, strateginiai kai kurių dalyvių interesai išsilaikyti rinkoje remiantis rodiklių sistemomis.

Vertinant rinkoje esančius konkurentus (žr. 12 pav.), vieni pagrindinių rodiklių yra susiję su prekybos balansu ir prekybos augimo tempu (Baartman, Meijnders, 2017). Šiuo atveju yra aktualūs eksporto rezultatai, nes būtent šis indikatorius leidžia pamatyti, kokios šalys vykdo tiriamo sektoriaus



produktų tarptautinę prekybą, kokie yra stambiausi rinkos žaidėjai bei kaip laiko perspektyvoje kinta jų padėtis rinkoje (International Trade Centre (2007). Konkurencija tarp rinkos varžovų bus intensyviausia, kuomet panašaus dydžio konkurentų bus didelis skaičius (Šliburytė, 2000). Anot autorės, kai rinkoje yra daug smulkių eksportuotojų, konkurencija bus intensyvi, bet didelio pelno neatneš. Tokiu atveju, norint įgauti konkurencinį pranašumą, reikia rinkai pasiūlyti unikalų produktą, kurio negalėtų tiekti kiti konkurentai. Tuo tarpu, kai rinkoje bus ribotas skaičius stambių dalyvių, konkurencija gali būti nuožmesnė, tačiau taip pat sąlygojanti didesnę pelno maržą. Šiuo atveju mokslininkai teigia, kad siekiant išsilaikyti konkurencinėje kovoje, reikia pasitelkti pažangias naujausias tikslinio sektoriaus technologijas, gerinti prekių kokybę bei stiprinti ir gerinti prekybinį procesą su klientais. Analizuojant esamų rinkos dalyvių konkurencingumą laiko veiksnys yra svarbus, nes bėgant metams vienos šalys tampa turtingesnės, ima intensyviau prekiauti, kas turi įtakos visiems rinkos dalyviams, nes ima daugėti konkurentų.



**12 pav. Sektoriaus eksporto konkurencingumo didinimo sprendimai veikiant esamų konkurentų konkurencinei jėgai (sudaryta pagal Porter (1990), World Bank ir kt)**

Identifikavus didžiausius tikslinės produktų grupės eksportuotojus, yra svarbu išsiaiškinti, kurie turi stipresnes pozicijas globalioje rinkoje, t.y. bus tiriamas sektoriaus konkurencingumas. Bene geriausiai konkurencinį pranašumą leidžia pamatyti atskleistojo santykinio pranašumo (RCA – revealed competitive advantage) rodiklis (Laursen, 1998). Jis yra vienas pagrindinių indikatorių, plačiai taikomas Europos Sąjungoje ir dar kitaip vadinamas eksporto specializacijos rodikliu (Pukelienė, Sabonienė, 2004). Juo remiantis yra nustatomos tos prekių grupės, kurios turi didžiausią įtaką ir dalį visame šalies (šiuo atveju galima apskaičiuoti ir sektoriaus) eksporte. Kaip teigia Masalskis ir Jasinskaitė (2001), RCA leidžia tiksliausiai nustatyti sėkmingiausias eksporto atžvilgiu prekių grupes tiek vietinėje, tiek tarptautinėje rinkoje.

Vertinant RCA galima pastebėti, kad kuomet šalis specializuojasi vienos prekės eksporto veikloje ir įgauna santykinį išskirtiniais produktais grįstą konkurencingumą kitų bazinių prekių atžvilgiu, tuomet reikėtų sektoriui stiprinti savo pozicijas užsienio prekyboje tobulinant kokybę, plečiant asortimentą disponuojant kaina (žr. 12 pav.). Kai tiriamas sektorius užima vidutines pozicijas globalioje eksporto rinkoje ir turi neutralų santykinį pranašumą, derėtų siūlyti rinkai naujų produktų, kurie galėtų paskatinti eksportą ir sąlygoti aukštesnį konkurencingumo laipsnį. Remiantis Lamy ir kt. mokslininkų (2003) išvadomis, šalies prekė, pramonės šaka ar sektorius nėra konkurencingi, RCA reikšmė yra žema. Tokia padėtis skatina ištirti sektorių ir pagalvoti apie savo veiklos realizavimą kitose rinkose, kur tiriamas sektorius galėtų įgyti konkurencinį pranašumą. Esant šio indikatoriaus augimui galima teigti, kad šalis, prekė ar sektorius tampa vis labiau konkurencingesnis. Reikėtų pridurti, kad didesnė minėtų subjektų santykinė dalis užsienio prekyboje ir jos dinamika ilguoju periodu yra tinkamas konkurencingumo tyrimo rodiklis.

Siekiant ištirti kokią įtaką konkurencingumui ir sektoriaus pelno generavimui turi esami konkurentai yra tiriamas rinkos dalyvių skaičius regione remiantis ekstensyvumo, arba kitaip kiekybinio augimo maržos rodikliais. Bresnahan (1989) teigimu, tai susiję su struktūriniais ir nestrukūriniais požiūriais į konkurencingumo vertinimą, nes siekiant apibūdinti parametrus yra pravartu vadovautis koncentracijos matavimo koeficientais. Bikker ir Haaf (2002) tam naudoja Herfindahl-Hirschman indeksą (HHI). HHI parodo šalies eksporto pasiskirstymą įvairių prekių ar paslaugų rinkose. Kitaip tariant, HHI leidžia nustatyti koncentracijos lygį tam tikrame geografiniame regione. Maža HHI indekso vertė rodo, kad šalis yra įgijusi plataus asortimento sąlygojamą konkurencinį pranašumą.

Esant keliems dideliems konkurentams rinkoje, kurie užima tvirtas ir aukšto konkurencinio lygio pozicijas, tiriamam sektoriui derėtų pagalvoti apie verslo rizikos diversifikavimą ir ieškoti naujų rinkų, kur tarptautinės prekybos dalyvių koncentracija nebūtų labai didelė ir įėjimo barjerai nebūtų aukšti. Taip pat, didelės koncentracijos atveju tiriamas sektorius turėtų daugiau dėmesio skirti eksportuojamų prekių kokybei ir prekybinių ryšių stiprinimui, o mažo koncentracijos atveju plėsti užimamos rinkos dalį įvedant naujų produktų (Stanikūnas, 2009). Kaip matyti, šis indeksas ypač naudingas vertinant panašios ekonomikos valstybes, tačiau vertinant skirtingo masto šalis kyla abejonių, nes skaičiuojant šį rodiklį nėra įvertinami skirtumai tarp išsivysčiusių, didelių, mažų, besivystančių šalių. Šių aplinkybių vertinimas yra ypač svarbus, nes mažose šalyse koncentracijos laipsnis gali būti didesnis dėl mažesnės šalies ekonomikos. Duncan (2003) teigimu, dvi skirtingos šalys gali turėti tokius pačius HHI rezultatus, tačiau jų rinkų struktūros gali būti visiškai diferencijuotos dėl geografinio pasiskirstymo. Taigi, šį indeksą vertinga naudoti tik vertinant panašaus lygio šalis.

Esamų konkurentų analizei galima naudoti daug ir įvairių rodiklių, tačiau darbe aptarti indikatoriai šią jėgą leidžia įvertinti tuomet, kai rinkoje yra panašios ekonomikos šalių žuvies produktų sektoriai. Jais vadovaujantis galima atskleisti šakos augimo tempus, konkurentų skaičių, jų eksporto apimtis bei

konkurencinį pranašumą ir įtaką visai rinkos aplinkai ir, remiantis gautais rezultatais, priimti sprendimus konkurencingumui didinti. Taip galima identifikuoti rinkos dalyvių prekybos atvirumą, kas leidžia spręsti apie jų ketinimą manipuliuoti eksporto apimtimis ir kryptimis, t.y. priklausomai nuo esamų konkurentų koncentracijos regione, jų eksporto apimčių dydžio, konkurencinio pranašumo ir prekybinių apribojimų užsienio rinkose yra kuriama sektoriaus strategija konkurencingumui didinti. Remiantis šiais rodikliai galima identifikuoti prekybos varžovų koncentraciją rinkoje, kas leidžia spręsti, ar yra galimybių plėsti įtakos sferą, ar geriau visgi rinktis kitus regionus ar rinkas.

**Pirkėjai.** Ne mažiau svarbi jėga, veikianti konkurenciją yra vartotojai, kurie perka produktus, parduodamus rinkoje. Stambūs ir didesnius kiekius perkantys klientai turi didesnę įtaką rinkoje dėl didesnės derėjimosi galios (Porter, 2008), kas tiesiogiai veikia gamintojų (šio darbo kontekste - eksportuotojų) pelningumą. Analizuojant konkretų šalies sektorių, o šiuo atveju – žuvies produktų, eksportuotojams yra svarbu klientų (užsienio šalių – importuotojų) skaičius, nes nuo jų tiesiogiai priklauso prekybininkų pardavimo apimtys bei verslo vystymasis. Esant keliems stambiems importuotojams yra tikslinga stiprinti tarpusavio bendradarbiavimą teikiant palankius kainų ir kiekio pasiūlymus ir gerinant kokybę, kad būtų sukuriama didesnė pridėtinė vertė. Kai rinkoje daug smulkių pirkėjų, tuomet tikslinga būtų ieškoti naujų eksporto rinkų siekiant didesnės pelno maržos. Pasitaiko, kad rinkoje yra tik keletas mažų pirkėjų. Esant tokiai situacijai vertėtų eksporto tarptautinės prekybos rinkos dalyviui įvertinti žengimą į naujas rinkas bei siūlomų gaminių asortimento modifikaciją. Kuomet rinkoje tiriamas objektas turi daug panašaus dydžio pirkėjų, jis diversifikuoja savo riziką ir yra pranašesnė dėl mažesnės pirkėjų įtakos jos vykdomai veiklai.

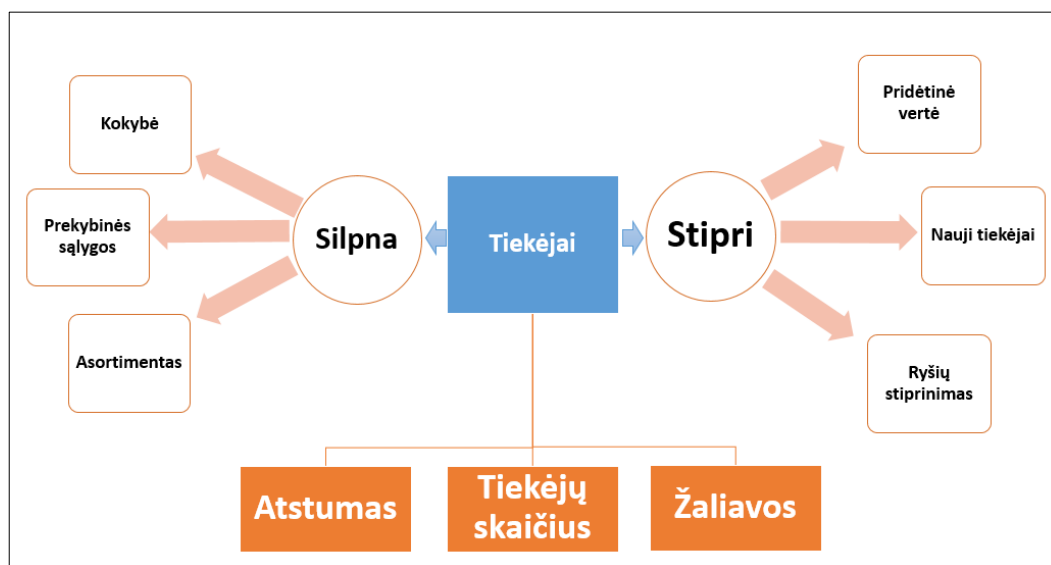
Vartotojai – užsienio valstybės perka didesnius kiekius tuomet, kai tam turi didesnes finansines galimybes (Porter, 1998). Remiantis Trade Map, vienas geriausiai atspindinčių klientų galimybes įsigyti prekes indikatorių yra perkamoji galia, t.y. šiuo konkrečiu atveju šalies perkamoji galia, kurią gali įvertinti per perkamosios galios standartą lyginant su BVP (Europos Sąjunga). Remiantis Lietuvos Statistikos departamento teikiama informacija galima teigti, kad šalis, turinčios didesnę perkamosios galios indeksą yra stipresnės ir gali įsigyti didesnius produktų kiekius, todėl bendradarbiavimas su jomis lemia tiriamo sektoriaus konkurencinį pranašumą, grįstą brangių produktų pardavimais.

**Pakaitalai.** Visiems gamintojams, siekiantiems įsitvirtinti rinkoje ir plėsti savo tarptautinę įtaką, reikia kovoti ne tik su esamais konkurentais, bet ir su „netiesioginiais“ rinkos dalyviais, kurie gali vartotojui pasiūlyti kitokią prekę kaip alternatyvą, t.y. pakaitalą (Porter, 2004). Be kita ko, didžiausią įtaką pakaitalai turi tuomet, kai jų kaina klientui yra priimtinesnė, t.y. konkurencija dažniausiai būna stipri, kai pakaitalai būna žymiai pigesni už rinkoje esamą tikslinį produktą. Anot Boddy ir Paton (1998), šis veiksnys riboja šalies pelningumo augimą dėl kainų ribojimo, gali sąlygoti tikslinių produktų paklausos mažėjimą rinkoje, todėl tiriant šio veiksnio svarbą tikslinga išnagrinėti rinkoje vyraujančias pakaitalų ir pagrindinių produktų kainas rinkoje ir jas palyginti laiko perspektyvoje siekiant išsiaiškinti

pakaitalų patrauklumą vartojime. Esant mažam pakaitalų populiarumui tiriamas objektas įgyja konkurencinį pranašumą dėl prekės, kurią sunku pakeisti kitais produktais.

Pakaitalai yra produktai, kurie atlieka tokias pačias funkcijas kaip ir pagrindinis produktas, todėl verta identifikuoti galimas tiriamąjį produktą atstojančias pakaitines prekes ir įvertinti jų prekybos apimčių kitimą laiko perspektyvoje, kad būtų galima nuspręsti, ar jie yra paklausūs ir turi realios grėsmės tikslinio produkto plėtrai rinkoje. To siekiant reikia išanalizuoti vartotojų poreikius ir, remiantis jau atliktais moksliniais kokybiniais tyrimais, identifikuoti pagrindinius produktus, atstojančius šiuo konkrečiu atveju žuvies produktus (Porter, 2004).

**Tiekėjai.** Šią sritį yra naudinga analizuoti nuolatos, nes taip galima pamatyti tiekėjų derėjimosi kryptis. Jie ima kelti realią grėsmę tuomet, kai sugeba išlaikyti aukštas žaliavų kainas, ko pasekoje gamintojų ir prekybininkų pelningumas gali mažėti. Tuo tarpu tiekėjų galia mažėja, kuomet jie tiekia standartinę, dažną prekę, kurią gali pasiūlyti didelis skaičius tiekėjų (Vasiliauskas, 2002). Mokslininkų teigimu, mažesnis skaičius tiekėjų rodo, kad jų įtaka rinkoje yra stipri, kas reiškia, kad yra svarbu palaikyti su jais gerus darbo santykius, siekiant išvengti žaliavų kainų augimo rizikos, nes nuo to priklauso ir eksporto apimtys ir pelno dydis (žr. 13 pav.). Tokiu atveju derėtų stiprinti su jais prekybinius susitarimus ir užsitikrinti geriausias tiekimo kainas. Kuomet rinkoje yra didelis tiekėjų skaičius, yra galimybė išsiderėti palankesnes žaliavų tiekimo sąlygas, susitarti dėl patrauklesnių kainų ir kitų sąlygų, kas lemia derybinį konkurencinį pranašumą. Dėl šios priežasties norint išsiaiškinti, kaip jie veikia eksporto konkurencingumą svarbu nustatyti jų skaičių ir pardavimo apimtis bei kainas, nes šie veiksniai lemia eksportuotojų žuvies gaminiais varžymosi intensyvumą dėl padėties tarptautinėje prekyboje (Porter, 2004).



13 pav. Sektoriaus eksporto konkurencingumo didinimo sprendimai veikiant tiekėjų derybinei jėgai (sudaryta pagal Porter (1990), World Bank ir kt)

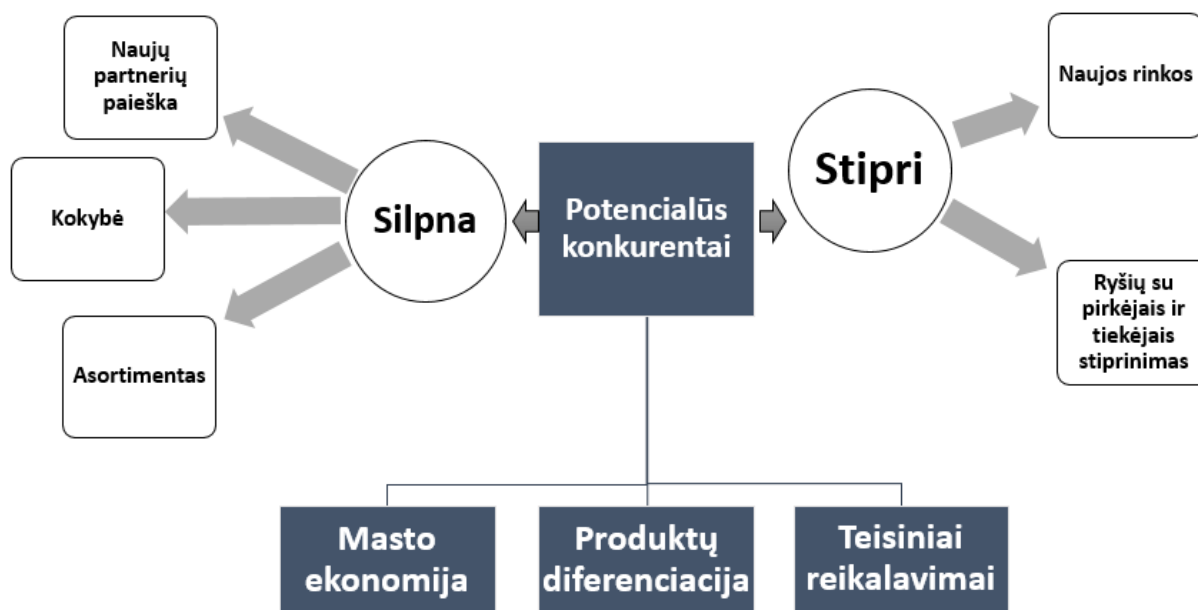
Ne mažiau svarbu analizuojant tiekėjus yra ir žaliavų rinkos kainą bei jos kitimo tendencijas. Išanalizavus retrospektyvinius duomenis apie žaliavų rinkos kainos pokyčius galima numatyti jų tolesnes tendencijas ir, atsižvelgiant į jas, vystyti santykius su tiekėjais. Esant aukštai žaliavų rinkos kainai derėtų sudaryti tik trumpalaikius prekybinius susitarimus, nes, tikėtina, kad kaina ateityje nukris. Taip didelė žaliavų rinkos kaina yra signalas, kad augs ir produktų pardavimo kainos, todėl ši dedamoji turi įtakos visam sektoriui. Esant mažai žuvies žaliavų kainai yra tikslinga sudarinėti ilgalaikes prekybines sutartis su tiekėjais taip užsitikrinant pigesnes žaliavas ir mažesnius kaštus.

Nagrinėjant tiekėjų skaičių svarbu atsižvelgti ir į jų geografinę padėtį. Kadangi šiame darbe bus analizuojamas žuvies gaminių sektorius, tiekėjų lokacinė vieta taip pat turės įtakos, nes esant dideliame atstumui tarp tiekėjo ir žaliavos pirkėjo prisideda su logistika susiję kaštai ir galimos pristatymo uždelsimo rizikos bei šviežumo užtikrinimo galimybės ([www.oceanquality.com](http://www.oceanquality.com)). Nuo minėtų veiksnių priklauso produktų kokybė bei prekyba, galimybės patenkinti klientų poreikius ir užsitikrinti tvirtas pozicijas rinkoje bei gerą reputaciją.

**Nauji konkurentai.** Konkurencingumo didinimui didelę įtaką turi esami rinkos dalyviai, nes reikia nuolat taip vystyti savo veiklą, kad verslas būtų pelningas ir tiriamas objektas gebėtų išsilaikyti, tačiau visuomet yra rizika dėl galimo konkurentų skaičiaus padidėjimo. Potencialūs konkurentai kelia grėsmę, nes paprastai jie atneša naujovių, kuriomis siekiama sudominti, pritraukti klientą. Dažniausiai pagrindinį vaidmenį atlieka kainų politika, kuomet gaminiai, atliekantys tą pačią funkciją kaip ir esamos prekės rinkoje, yra pigesni, kas padidina konkurencinį spaudimą tarptautinėje prekyboje (Porter, 1998). Šios jėgos įtaka tiesiogiai susijusi su įėjimo į rinką barjeriais bei konkurentų reakcijos į naują rinkos dalyvį. Kuomet įėjimo į rinką sąlygos yra sudėtingos, tuomet galima teigti, kad šios jėgos grėsmė yra maža. Tuo tarpu rizika didėja, kai barjerai tampa vis švelnesni. Porter (2008) išskiria tokius pagrindinius barjerus, trukdančius įeiti į rinką:

- Masto ekonomija. Šis barjeras įpareigoja naują dalyvį pradėti savo veiklą siūlant rinkai didelius gaminių kiekius, kad galėtų pasiekti esančių rinkos dalyvių vieneto gamybos sąnaudų lygį. Šį barjerą apibūdina būtent žuvies gaminių rinkos dalyvių (šiuo atveju šalių žuvies gaminių sektorių) eksporto apimtys. Esant dideliems prekybos kiekiams naujiems dalyviams bus sunku patekti į rinką.
- Produktų diferenciacija. Potencialiems konkurentams yra labai svarbu pažinti klientus, perkančius žuvies gaminius, kad galėtų patenkinti jų poreikius ir sukurti jiems pridėtinę vertę, nes esami rinkos dalyviai jau turi susikūrę įvaizdį ir reputaciją. Būtent tai sąlygoja išlaidų augimą, didina laiko sąnaudas ir reikalauja aukštų kompetencijų. Šio barjero poveikį geriausiai padės iširti žuvies gaminių eksporto struktūra ir jos apimtys. Kuo platesnis asortimentas, tuo sunkiau naujiems rinkos dalyviams bus surasti klientų tarptautinėje rinkoje.

- Politinės sąlygos. Tai susiję su šalių teisės aktais, kuriais valstybė gina tam tikrus sektorius ir skatina jų veiklą, vystymąsi ir plėtrą ne tik vietinėje, bet ir užsienio rinkoje. Kuomet potencialaus konkurento įėjimą į naują rinką remia ir skatina valstybė, tuomet šis barjeras susilpnėja ir esamiems klientams atsiranda didelė grėsmė dėl rinkos dalies išsaugojimo. Tokiu atveju tiriamam sektoriui reikėtų išnaudoti visas šalies ir rinkos siūlomas lengvatas bei sustiprinti savo pozicijas tobulinant gaminių kokybę ir santykius su klientais – šalimis, kurios importuoja tiriamo sektoriaus siūlomą produkciją.



**14 pav. Sektoriaus eksporto konkurencingumo didinimo sprendimai veikiant potencialių konkurentų konkurencinei jėgai (sudaryta pagal Porter (1990), World Bank ir kt)**

Taigi, jeigu įėjimo į rinką barjerai yra silpni (žr. 14 pav.), sektorius tampa patrauklus potencialiems rinkos dalyviams ir ši grėsmė kelia didelę riziką, ko pasekoje būtina stiprinti savo pozicijas tobulinant produktų kokybę ar stiprinant santykius su prekybos partneriais tarptautinėje rinkoje ar net ieškoti naujų eksporto krypčių. Kuomet barjerai yra aukšti, esami rinkos dalyviai gali didesnę dėmesį kreipti į esamus dalyvius ir jų tarpusavio konkurenciją. Mokslininkai pabrėžia, kad naujiems konkurentams įeiti į rinką trukdo tokie barjerai kaip išaugusi masto ekonomija, dideli kapitalo reikalavimai, esamų rinkos dalyvių sugebėjimas patenkinti vartotojų poreikius bei dominuojančių dalyvių reakcija į naujus varžovus.

## **2.5. Sektoriaus eksporto konkurencingumo vertinimo modelis konkurencingumo didinimo sprendimams pagrįsti**

Remiantis Porter „penkių konkurencingumo jėgų“ modeliu ir pasaulyje plačiai naudojamomis *World Bank, Trade Map Organization* ir kt. konkurencingumo vertinimo rodiklių sistemomis buvo rasti

jų tarpusavio ryšiai ir apžvelgti pagrindiniai rodikliai, leidžiantys įvertinti, nuo ko priklauso sektoriaus konkurencinė pozicija tarptautinėje prekyboje. Kadangi plačiai naudojami konkurencingumo indeksai bei reitingai yra bendriniai, buvo siekiama sukurti būtent Lietuvos pramonės sektoriui analizuoti tinkamą sistemą, kuria vadovaujantis būtų galima įvertinti šalies ūkio šakos tarptautinį konkurencingumą ir priimti sprendimus, leidžiančius užimti pirmaujančias pozicijas rinkoje. (žr.15 pav.).

15 paveiksle yra pateiktas modelis, kuriuo vadovaujantis yra tikslinga vertinti šalies sektoriaus konkurencingumą ir, remiantis gautais rezultatais, nustatyti, kokie sprendimai galėtų padidinti šakos konkurencingumą tarptautiniu lygmeniu. Tam yra išskirtos penkios jėgos: esami konkurentai, tiekėjai, klientai/ pirkėjai, pakaitalai ir potencialūs konkurentai. Dabartinius rinkos dalyvius vertinant prekybos atvirumo lygį, atskleistą lyginamąjį pranašumą (RCA), rinkos žaidėjų koncentraciją (HHI) ir šakos augimo tempus, galima pamatyti, kaip intensyviai yra vykdomas analizuojamo sektoriaus produktų eksportas ir, jei daugėja rinkos dalyvių skaičius, stiprinti savo ryšius su esamais partneriais ir atnaujinti savo asortimentą, didinti sektoriaus prekybos rinkos atvirumą, užmegzti naujus prekybinius santykius bei diversifikuoti riziką ieškant naujų rinkų.

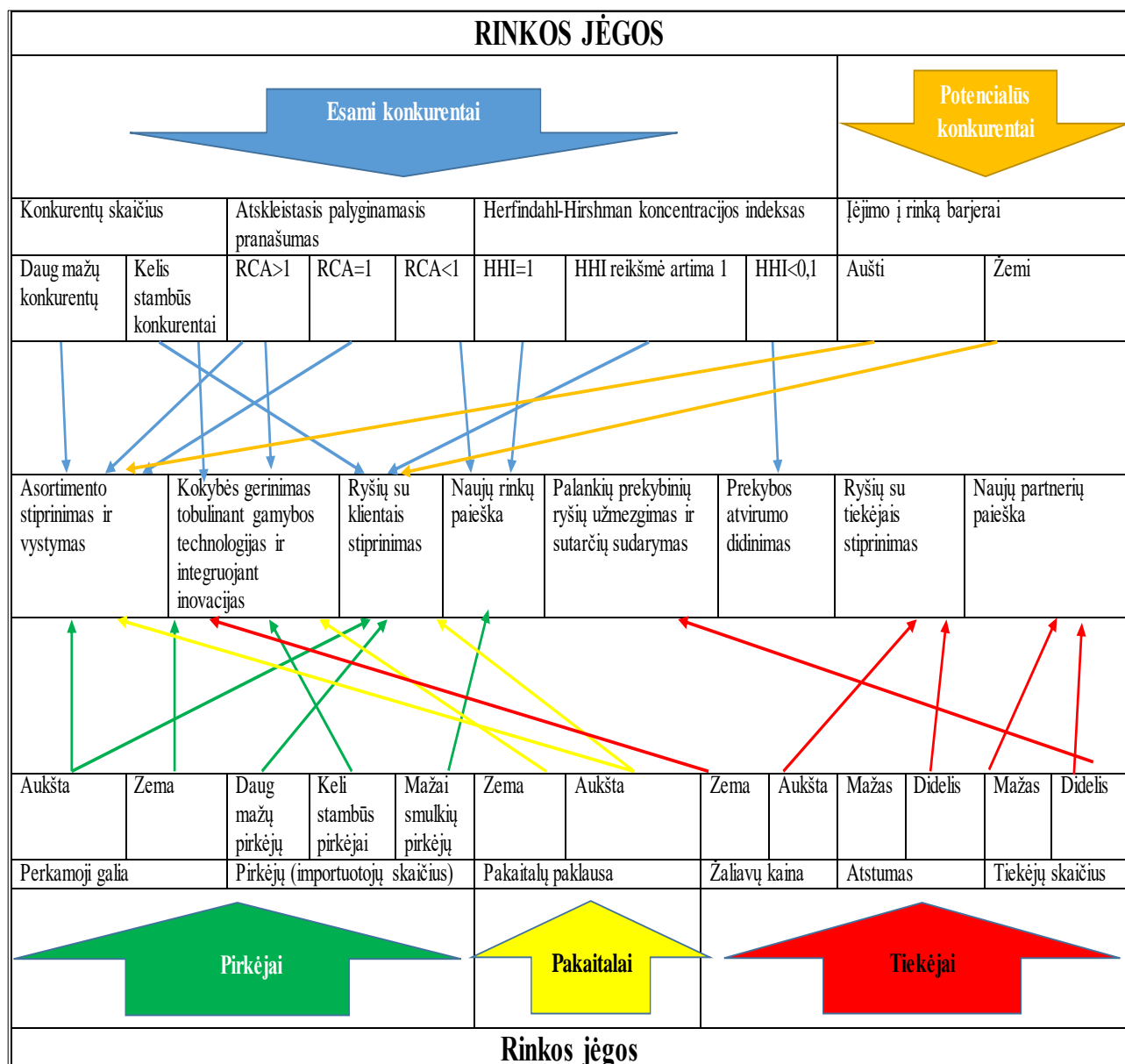
Pirkėjų įtakos konkurencingumo analizė gali parodyti eksporto paklausos tendencijas. Esant jos augimui reikėtų stiprinti santykius su pirkėjais siūlant aukštos kokybės ir palankiomis sąlygomis produktus. Taip pat atliekant klientų perkamosios galios indekso interpretavimą, gali identifikuoti rinkas, kuriose palanku vykdyti eksportą, nes pirkėjų pajėgumas įsigyti prekes lemia ir rinkos žaidėjų pelningumą.

Kita sritis – pakaitalai gali turėti itin didelės įtakos sektoriaus eksporto raidai. Esant didelei pakaitalų grėsmei, kuri bene labiausiai atsispindi per kainas, reikėtų gerinti eksportuojamų produktų kokybę, išsiaiškinti vartotojų poreikius ir siekti juos patenkinti. Esant dideliame pigesnių, bet nebūtinai aukštos kokybės, produktų poreikiui reikėtų pagalvoti apie tokių prekių pasiūlą. Ištyrus pakaitalų gamintojų užimamą rinkos dalį bei eksporto kryptis galima įvertinti rinkos poreikius ir stiprinti eksporto rėmimą į atitinkamas rinkas (Porter, 2004).

Tiriant tiekėjų grėsmę svarbu nustatyti jų derėjimosi galią. Esant mažam tiekėjų skaičiui yra svarbu palaikyti su jais gerus santykius, kad jie neimtų disponuoti kainomis, nuo kurių priklauso ir eksporto apimtys. Esant dideliame tiekėjų skaičiui galima susitarti dėl geresnių sąlygų, kurios sąlygotų patrauklesnes kainas ir žaliavų pristatymo sąlygas. Tuo tarpu, svarbu iširti ir atstumą iki žaliavų pasiėmimo punktų. Kuomet atstumas yra didelis, išaugą transporto kaštai bei rizika pritrūkti žaliavų, todėl reikėtų pagalvoti apie naujų tiekėjų paiešką.

Siekiant pasiruošti galimų konkurentų atėjimui į rinką, reikia įvertinti barjerus, kurie lemia naujų konkurentų skaičiaus augimą. Pagrindiniai barjerai, trukdantys šalies sektoriui įeiti į rinką yra masto ekonomika, produktų diferenciacija ir valstybės politika bei rėmimas. Kuo šie barjerai yra griežtesni, tuo sunkiau įeiti į rinką ir esamiems rinkos žaidėjams nauji konkurentai nekelia rimtos grėsmės, tačiau

susidarius priešingai situacijai sektoriui yra naudinga stiprinti savo santykius su klientais ir sudaryti su jais sutartis, kurios teiktų jiems didesnę pridėtinę vertę nei kad gali pasiūlyti potencialūs konkurentai.



**15 pav. Eksporto konkurencingumo vertinimo modelis konkurencingumo didinimo sprendimams priimti. Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Porter „penkių konkurencingumo jėgų“ modeliu konkurencingumo vertinimo rodikliais.**

Taigi, pateiktas konkurencingumo vertinimo modelis leidžia ne tik įvertinti sektoriaus konkurencingumą iš skirtingų ir didžiausią įtaką darančių perspektyvų, bet ir nustatyti jų įtaką eksporto vystymuisi. Iš gautų rezultatų galima daryti išvadas apie padėtį tarptautinėje prekyboje ir priimti sprendimus, didinančius eksporto konkurencingumą. Remiantis šiuo vertinimo modeliu yra tikslinga atlikti Lietuvos žuvies produktų pramonės eksporto konkurencingumo vertinimą ir rasti sprendimus, kurie gali sustiprinti tiriamo objekto įtaką rinkoje.



## 2.6. Eksporto konkurencingumo tyrimų taikymas

Konkurencija yra verslo sėkmės ir nesėkmės pagrindas. Ja remiantis galima nustatyti vykdomos veiklos tinkamumą, kuri galėtų leisti vykdyti plėtrą plėtojant inovacijas, pritaikant verslo modelius ir kt. Tam yra pasitelkiamos konkurencingumo strategijos, kurios padeda identifikuoti palankią konkurencinę aplinką, įsitvirtinti rinkoje bei pelningai panaudoti savo konkurencinį pranašumą kitų varžovų atžvilgiu. Konkurencingumo strategijų pagrindas, kurių esmė yra pateikti planą, rekomendacijas, padedančias priimti sprendimus, sąlygojančius konkurencingumo didinimą, yra konkurencingumo tyrimai (Nielesn, 2000).

Verslo aplinkos dinamiškumas ir neapibrėžtumas sukuria poreikį verslo subjektams vystyti veiklą remiantis konkurencingumo strategijomis, kurios yra formuojamos naudojant metodinius įrankius, padedančius kurti, vertinti ir priimti su konkurencingumu susijusius sprendimus (Raudeliūnienė, 2007). Dažnai tam yra naudojami konkurencingumo reitingai, tačiau jais remiantis negalima priimti konkrečių sprendimų, nes jie paprastai parodo apibendrintą situaciją. Tuo tarpu konkretūs konkurencingumo tyrimai, analizuojantys įvairius su konkurencingumu susijusius rodiklius leidžia atlikti gilesnį verslo subjekto konkurencingumo vertinimą bei palyginti jį su kitais rinkos dalyviais (Rodrik, 2007).

Mokslininkai savo tyrimuose taip pat analizavo konkurencingumą. Jų teigimu, norint priimti sprendimus, kurie leistų didinti verslo subjekto konkurencines galimybes, reikia iširti jų esamą situaciją, identifikuoti iššūkius bei surasti tas sritis, kurios sąlygoja konkurencinį pranašumą. Jų atliktas tyrimas apie Indijos programinės įrangos pramonės įmonių konkurencingumą parodė, kad pasitelkus įvairius modelius, kurie leidžia nustatyti sektoriaus ar įmonės konkurencinę padėtį rinkoje, galima įvertinti anksčiau priimtų sprendimų pasekmes ir veiksnių įtaką vykdomai veiklai bei numatyti ateities iššūkius, į kuriuos atsižvelgiama kuriant strategijas.

Bruneckienė ir Pukėnas (2008) teigia, kad konkurencingumo didinimo strategijų formavimui reikia išanalizuoti ir konkurencingumą lemiančius veiksnius. Jų pagrindu yra kuriamos įvairios strategijos tam tikriems subjektams, nes kiekvieną verslo vienetą veikia skirtingi veiksniai. Veiksnių, darančių įtaką konkurencingumui, tyrimai leidžia suprasti tiriamam objektui jų daromą poveikį bei numatyti sritis, kurios kuria didžiausią pridėtinę vertę, o kurios visiškai neprisideda prie konkurencinių pozicijų stiprinimo. Minėtų autorių atliktame tyrime apie regionų konkurencingumą lemiančius veiksnius buvo nustatyta, kad skirtingi veiksniai daro nevienodą įtaką bendram regiono konkurencingumui, ko pasekoje yra tikslinga atsižvelgti į juos kuriant konkurencingumo didinimo taktikas ir strategijas. Kaip matyti iš šio tyrimo, norint priimti tinkamus sprendimus, galinčius didinti konkurencingumą, reikia atlikti rinkos tyrimus ir išanalizuoti tai lemiančias veiksnius, kuriuos galima rasti remiantis įvairiais indikatoriais.

Konkurencingumo tyrimai, apimantys platesnį lygmenį – sektorių ar šalį gali lemti ir tam tikrus vyriausybės veiksmus. Kaimakoudia, Polymerosb, Batziosc (2013) savo tyrime apie Balkanų ir Rytų Europos konkurencingumą išsiaiškino, kad konkurencingumo analizė gali būti naudinga politikams, kurie, remdamiesi gautais rezultatais, gali perskirstyti natūralius išteklius, priimti įvairius įstatymų aktus, stiprinančius konkurencinius šalies sektorius, galinčius didinti šalies konkurencingumą tarptautinėje rinkoje.

Taigi, konkurencingumui didinti yra reikalinga strategija, įvairios gairės, kurias galima formuoti tik turint tam tikrus duomenis, kurias būtų galima remtis. Šiam tikslui yra atliekami įvairūs tyrimai, kuriais siekiama išanalizuoti tiriamo subjekto konkurencinę aplinką, konkurencingumą lemiančius veiksnius ir jo užimamą poziciją globalioje tarptautinės prekybos arenoje. Pastebėta, kad tyrimus yra veiksmingiausia atlikti remiantis tam tikrai modeliais, kurie turi būti skirti tam tikram atvejui, nes padeda konstruktyviau ir tikslingiau identifikuoti konkurencingumui būtinus veiksnius. Todėl kitoje darbo dalyje bus pateikta rodikliais paremta konkurencingumo vertinimo sistema, leidžiančia išanalizuoti Lietuvos žuvies produktų gamybos eksporto sektorių ir išanalizuoti, kas gali padėti stiprinti šio sektoriaus konkurencines pozicijas tarptautinėje arenoje.

### 3. ŽUVIES GAMINIŲ EKSPORTO KONKURENCINGUMO DIDINIMO SPRENDIMUS LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO METODIKA

Pirmoje šio darbo dalyje buvo pateikta probleminės situacijos analizė, pristatomos žuvies gaminių eksporto pasaulyje kitimo tendencijos, išteklių apimtys, suvartojimas. Taip pat buvo apžvelgti statistiniai duomenys, kurie atspindėjo žuvies eksporto konkurencingumo vertinimą ir sprendimus konkurencingumo didinimui. Iš gautų rezultatų paaiškėjo, kad praktikoje naudojamos fragmentuotos metodikos yra nepakankamos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumo didinimo sprendimų pagrindimui. Remiantis tuo antroje dalyje buvo analizuojama mokslinė literatūra, kad būtų galima suprasti ir išnagrinėti šio darbo objektą. Tam buvo modifikuotas Porter „penkių konkurencingumo jėgų“ modelis, integruoti matavimo rodikliai ir sukurtas žuvies sektoriaus eksporto konkurencingumo vertinimo modelis, leidžiantis pagrįsti konkurencingumo didinimo sprendimus. Todėl šioje darbo dalyje bus parenkami duomenų šaltiniai ir konkretūs rodikliai siekiant atlikti reikalingus konkurencinių jėgų poveikio matavimą.

**Tyrimo objektas** – Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksportas ir tarptautinės prekybos tendencijos.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti ir įvertinti Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksportą veikiančias konkurencines jėgas.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Pagal teorinėje dalyje pateiktą eksporto konkurencingumo vertinimo modelį išmatuoti Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumą lemiančius veiksniai ir įvertinti jų veikiančias konkurencingumo jėgas.
2. Patikslinti atliktą Lietuvos žuvies eksporto konkurencingumo jėgų veikimo vertinimą ekspertiniu konkurencingumo jėgų vertinimu.

Siekiant atlikti produktyvų tyrimą, buvo pasirinkti tokie kiekybinio tyrimo **metodai**:

- Statistinių duomenų analizė, apimanti informaciją apie pasaulio ir Lietuvos vykdomo žuvies gaminių sektoriaus eksporto situaciją.
- Rodiklių analizė pagal sukurtą konkurencingumo tyrimo schemą ir apimanti veiksniai, leidžiančius identifikuoti pagrindinių rinką veikiančių jėgų poveikį, leis identifikuoti šalies konkurencingumą ir jo didinimo galimybes bei strateginius sprendimus.
- Ekspertinis interviu. Kardelio (2002) ir Tidikio (2003) teigimu, minėtas metodas leidžia gautus rezultatus patikrinti arba pagrįsti. Todėl remiantis šiuo būdu bus pagrindžiami gauti antrinių duomenų analizės rezultatai.

**Tyrimo imtis.** Šio darbo kiekybinio tyrimo analizei yra pasirenkamos kelios šalių grupės, remiantis šiais kriterijais:

- Šalys, kurios pagal žuvies gaminių sektoriaus eksporto vertes yra didžiausios Lietuvos konkurentės (iki 12 šalių)
- Šalys, kurios pagal Lietuvos žuvies gaminių importuojamas apimtis yra didžiausios pirkėjos (iki 12 šalių).
- Šalys, iš kurių Lietuvos žuvies gaminių sektorius perka žuvies žaliavas
- Šalys, kurių žuvies gaminių eksporto vertės auga (iki 6 šalių).

Tuo tarpu kokybiniam tyrimui pasirenkamas ekspertų interviu metodas. Šiam tyrimui atlikti buvo pasirinkta įmonė UAB „Bidfood Lietuva“, kuri atitinka šiuos kriterijus:

- Yra viena didžiausių žuvies gaminių distributorių Lietuvoje ir užima daugiau nei 30 proc. Lietuvos žuvies gaminių rinkos.
- Vykdo veiklą ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje (Vokietijoje, Jungtinėje Karalystėje, Estijoje, Latvijoje) bei priklauso tarptautinei įmonių grupei
- Turi galias žuvies gaminių prekybos tradicijas ir ilgametę patirtį bei yra oficialus „Nowaco“ atstovas Lietuvoje (dirba su užsienio rinkomis).

Kokybinis tyrimas atliktas tiesioginio interviu (žodžiu) metodu. Atvejo analizei atlikti buvo pasirinkti trys ekspertai iš įmonės UAB „Bidfood Lietuva“ bei vienas nepriklausomas žuvies gaminių sektoriaus atstovas pagal šiuos kriterijus:

- Ilgametė patirtis maisto produktų eksporto srityje
- Tarptautinės prekybos žuvies produktais išmanymas
- Darbas lyderiaujančioje Lietuvoje žuvies gaminių distribucijos įmonėje UAB „Bidfood Lietuva“.
- Darbas su skirtingomis žuvies produktų grupėmis: šaldyti žuvies produktai, atvėsintos žuvies produktai. Vienas respondentų atsakingas už eksporto rinkų vystymą.

**Tyrimo instrumentas** – skaičiavimai ir duomenų sisteminimas atlikti naudojantis Microsoft Office Excel programa. Taip pat ekspertinis interviu bus atliekamas tiesioginio interviu būdu. Interviu gauti rezultatai bus analizuojami turinio analizės būdu. Gauti tyrimo rezultatai pasitelkus grafinį duomenų vaizdavimo būdą pateikti lentelėse ir diagramose.

13 lentelėje pateikto tyrimo instrumento sandara atspindi, kaip bus matuojami veiksniai, veikiantys Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumą ir pagal sudarytą teorinį modelį bus atitinkamai formuojami eksporto konkurencingumo didinimo sprendimai. Lentelėje atsispindi, kokiais antrinių duomenų šaltinių bus naudojamosi ir kokius rezultatus tikimaisi gauti. Kaip matyti, pagrindiniai informacijos šaltiniai yra pasaulio duomenų bazės: *TradeMap*, *World Bank*, *World Integrated Trade Solution*, *Eurostat*, Lietuvos statistikos departamentas ir kt.

Prielaidų konkurencingumui vertinti vienas iš būdų atkleistasis konkurencinis pranašumas, apskaičiuojamas remiantis Balassa (1965) išpopuliarinta originalia formule:

$$RCA_{ij} = \frac{X_{ij} / X_{is}}{X_{rj} / X_{rs}} \quad (1)$$

Čia: X – eksportas, i – prekė, j – šalis, r- prekių grupė, s – šalių grupė.

Anot Pitts (1998), RCA indeksas yra nustatomas pasitelkus struktūrinius užsienio prekybos indikatorius ir leidžia palyginti tiriamos prekės dalį bendrame eksporte tiriamajoje šalių grupėje. Pitts (1998) taip pat teigia, kad santykinai didelė šalies dalis eksporto rinkoje atskleidžia, remiantis Balassa (1965), santykinį šalies pranašumą, ir atvirkščiai – santykinai nedidelė jos dalis rodo jos santykinį nepranašumą.

Vertinant RCA rodiklio reikšmę svarbu paminėti, kad jeigu  $RCA > 1$ , tai reiškia, kad tam tikros prekės eksporto dalis didesnė už tokios pačios prekės dalį nagrinėjamos šalių grupės eksporte. Tuo tarpu jeigu, kai  $RCA = 1$ , tai reiškia, kad tiriamas sektorius užima vidutines pozicijas globalioje eksporto rinkoje ir turi neutralų santykinį pranašumą. Paskutiniu atveju, kai  $RCA < 1$ , galima teigti, kad šalies situacija yra gana prasta analizuojamoje konkurencinėje kovoje. Remiantis Lamy ir kt. mokslininkų (2003) išvadomis, šalies prekė, pramonės šaka ar sektorius nėra konkurencingi, kai gautas RCA rezultatas yra žemiau nei 1 reikšmė.

Siekiant ištirti, kokią įtaką konkurencingumui ir sektoriaus pelno generavimui turi esami konkurentai yra tiriamas tiekėjų skaičius regione remiantis koncentracijos matavimo koeficientais. Bikker ir Haaf (2002) siūlo Herfindahl-Hirschman indeksą (HHI). Šis indeksas apskaičiuojamas:

$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2 \quad (2)$$

Čia: s – šalies *i* užimama rinkos dalis.

Šis indeksas gali svyruoti tarp 1 ir 0 reikšmių. Kai HHI reikšmė yra artima 1, tai reiškia, kad rinka yra labai koncentruota ir rinkoje yra mažai žaidėjų, tai padidėja tarptautinės prekybos rizika, nes tinka tampa labai priklausoma nuo konkurentų (Mikic, 2005). Tuo tarpu, kai  $HHI = 1$ , tai rodo, kad rinkoje yra monopolija (Bikker, Haaf, 2002). Jeigu indekso reikšmė mažesnė už 0,1, tai tuomet rinka yra nekoncentruota ir joje nėra dominuojančių eksportuotojų, kas leidžia lygiavertiškai konkuruoti, t.y. kuo mažesnė indikatorius reikšmė, tuo didesnė konkurencija (Stanikūnas, 2009).

Siekiant išanalizuoti, kiek tiekėjų turi Lietuva, buvo remtasi įmonės UAB „Bidfood Lietuva“ duomenimis, nes oficialiose duomenų bazėse nėra teikiama informacija apie šalis, kurios importuoja/eksportuoja žaliavas ir kokiomis apimtimis. Kadangi minėtoji įmonė yra viena stipriausių žuvies distributorių Lietuvoje ir užima apie 30 proc. visos Lietuvos rinkos, tai, remiantis šia informacija, jos importuojami žuvies žaliavų kiekiai buvo padauginti iš likusios Lietuvos rinkos dalies.

Rodiklis	Duomenų šaltinis	Vertinimas
<b>Pirkėjų jėga</b>		
Pirkėjų pasiskirstymas	Trade Map duomenų bazė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daug mažų pirkėjų – palankiai veikianti jėga</li> <li>• Keli stambūs pirkėjai – nepalankiai veikianti jėga</li> </ul>
Perkamoji galia	Eurostat duomenų bazė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reikšmė didesnė nei 100 – aukšta perkamoji galia – palankiai veikianti jėga</li> <li>• Reikšmė mažesnė už 100 – žema perkamoji galia – nepalankiai veikianti jėga</li> </ul>
Importuojamų produktų vieneto kainos pokytis	Trade Map duomenų bazė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kylanti e kaina – aukšto lygio konkurencingumas</li> <li>• Krentanti kaina – žemo lygio konkurencingumas</li> </ul>
<b>Esamų konkurentų jėga</b>		
Konkurentų (eksportuotojų) pasiskirstymas	Trade Map duomenų bazė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daug mažų konkurentų – stipriai , bet nepalankiai veikianti jėga</li> <li>• Keli stambūs konkurentai – intensyviai ir palankiai veikianti jėga</li> </ul>
Eksporto vertės pokytis	Trade Map duomenų bazė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eksporto vertės augimas tarp lyginamų šalių didėja – palankiai veikianti jėga</li> <li>• Eksporto vertės mažėjimas tarp lyginamų šalių didėja – nepalankiai veikianti jėga</li> </ul>
Atskleistas palyginamasis pranašumas (RCA) $RCA_{ij} = \frac{X_{ij} / X_{is}}{X_{rj} / X_{rs}}$	Trade Map duomenų bazė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>RCA &gt; 1</math>, santykinai aukštesnis konkurencingumas tarp lyginamų šalių;</li> <li>• <math>RCA = 1</math>, vidutinis konkurencingumas tarp lyginamų šalių;</li> <li>• <math>RCA &lt; 1</math>, žemo lygio konkurencingumas tarp lyginamų šalių</li> </ul>
Herfindahl-Hirschman koncentracijos indeksas $HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2$	Trade Map duomenų bazė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>HHI = 1</math>, monopolija, nekonkurencinga.</li> <li>• <math>HHI</math> apie 1, aukšto lygio koncentracija, žemas konkurencingumas</li> <li>• <math>HHI &lt; 0,1</math>, žemo lygio koncentracija, aukštas konkurencingumas</li> </ul>
Eksportuojamų produktų skaičius	Trade Competitiveness Map duomenų bazė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didelis konkurentų eksportuojamų produktų skaičius – stiprėjanti jėga</li> <li>• Mažesnis konkurentų eksportuojamų produktų skaičius – silpnėjanti jėga</li> </ul>
Eksportuojamo vieneto kainos pokytis	Trade Map duomenų bazė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didelė kaina – aukšto lygio konkurencingumas</li> <li>• Žema kaina – žemo lygio konkurencingumas</li> </ul>
<b>Tiekėjų jėga</b>		
Tiekėjų pasiskirstymas	UAB „Bidfood Lietuva“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daug tiekėjų – silpnai veikianti jėga</li> <li>• Keli tiekėjai – stipriai veikianti jėga</li> </ul>
Atstumas	www.distancefromto.net	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didelis nei 7 000 km – nepalankiai veikianti jėga</li> <li>• Mažesnis nei 7000 km – palankiai veikianti jėga</li> </ul>
Žaliavų kaina	The Food and Agriculture Organization duomenų bazė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyla žuvies išteklių kaina – stiprėjanti jėga</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krenta žuvies žaliavų kaina – silpnėjanti jėga</li> </ul>
<b>Potencialių konkurentų jėga</b>		
Gamybos apimtys	World Bank duomenų bazė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augančios gamybos apimtys – stiprėjantis konkurencingumas</li> <li>• Mažėjančios gamybos apimtys – silpnėjantis konkurencingumas</li> </ul>
Produktų skaičius	Trade Competitiveness Map duomenų bazė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didėjantis eksportuojamų žuvies gaminių skaičius – stiprėjantis konkurencingumas</li> <li>• Mažėjantis eksportuojamų žuvies gaminių skaičius – silpnėjantis konkurencingumas</li> </ul>
Teisiniai reikalavimai	World Bank duomenų bazė Trade Map duomenų bazė Seafih Organization European Free Trade Association	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Griežti teisiniai reikalavimai – palankiai veikianti jėga</li> <li>• Eksperto lengvatos – nepalankiai veikianti jėga</li> </ul>

Kaip matyti, visų rodiklių analizei reikalingi duomenys, esantys pasaulio duomenų bazėse. Jie bus lyginami su kitų šalių rezultatais. Šiuo atveju lyginamieji objektai bus labiausiai pasirenkami pagal regioną, t.y. pagrindinės vertinamos šalys bus iš Europos Sąjungos ir Euro zonos, nes Lietuva priklauso šioms sąjungoms ir jose vykdo laisvą prekybą.

Vykdamas ekspertinį interviu bus apklausiami respondentai iš UAB „Bidfood Lietuva“, kuri vykdo maisto produktų, įskaitant ir žuvies žaliavos, pirkimus bei užsiima eksportu bei savo įžvalgas vienas nepriklausomas rinkos ekspertas, turintis ilgalaikę patirtį tarptautinėje prekyboje žuvies gaminiams. Minėta bendrovė vykdo maisto produktų, įskaitant ir žuvies žaliavos, pirkimus bei užsiima eksportu. Derėtų paminėti, kad UAB „Bidfood Lietuva“ yra viena stambiausių ir stipriausių žuvies produktų distributorių ir eksportuotojų Lietuvoje, todėl interviu su šios kompanijos atstovu leis suprasti Lietuvos žuvies gaminių sektorių, jo eksporto galimybes bei konkurencingumą ir jo ateities perspektyvas.

Ekspertinis interviu vykdomas žodžiu, kurio metu pateikti klausimai, leidžiantys gauti ekspertų įžvalgų apie eksporto konkurencingumą, pirkėjų, tiekėjų, esamų ir potencialių konkurentų bei pakaitalų įtaką Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumui ir jo didinimo galimybėms. Atlikus interviu, gauta informacija bus transkriptuojama, o rezultatai pateikiami turinio analizės metodu. Toliau yra pateikiama ekspertinio interviu tyrimo instrumento sandara (žr. 14 lentelę).

Sudarant klausimus ekspertiniam interviu remtasi Porter (1990) „penkių konkurencinių jėgų“ modeliu bei David (2011) ir Grant (2010) įžvalgomis. Anot autorių, esamus konkurentus apibūdina gamybos kaštai, t.y. kuo šalis sugeba pigiau pagaminti eksportui skirtą produktą, tuo ji yra pranašesnė savo konkurentų atžvilgiu, nes taip silpnina jų veikimo jėgą. Be to, esant mažesniems gamybos kaštams galima konkuruoti per kainą, kas suteikia rinkos dalyviui pranašumo ir stiprina jo įtaką rinkoje. Ne mažiau svarbų vaidmenį užima ir gaminami produktai. Autorių teigimu, šalis, gebanti sukurti aukštesnės kokybės, lyginant su savo konkurentais, gaminių skatina jo paklausos augimą, nes šiuolaikinėje visuomenėje pirkėjai didelį dėmesį skiria produkto, o ypač maisto kokybei.

Vykdamą veiklą tarptautinėje arenoje yra labai svarbus ir konkurentų dydis, skaičius, geografinis pasiskirstymas. Grant (2010) teigia, kad rinkoje esant panašioms konkurentams labai intensyvi tarpusavio konkurencija, nes varžovai gali pasiūlyti panašius produktus, kas sąlygoja pirkėjų laisvą pasirinkimą, iš ko pirkti. Taip pat ir konkurentų dydis svarbu, nes didesnės šalys paprastai turi didesnius gamybinius pajėgumus, daugiau darbo jėgos ir gali vykdyti didesnę masto ekonomiką. Todėl didesni konkurentai stiprina konkurentų jėgą, kuri silpnina tiriamos šalies eksporto konkurencingumo augimo potencialą.

14 lentelė. Ekspertų interviu tyrimo instrumento sandara

Požymis	Klausimas	Teorinės kokybinių duomenų interpretavimo gairės
<b>Pirkėjų jėga</b>		
Pirkėjų koncentracija	Kokios rinkos yra Lietuvai palankiausios žuvies gaminių eksportui? Kodėl taip manote?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didesni pirkėjai, perkantys didesnes gaminių apimtis, turi didesnę derybinę galią</li> <li>• Smulkūs pirkėjai neturi derybinės galios</li> </ul>
Pirkėjų paklausa	Kokius žuvies gaminius lengviau parduoti užsienio rinkoms: paklausesni yra pigesni ar visgi brangesni produktai? Kodėl? Kokią įtaką Jūsų žuvies gaminių eksportui turi šalies išsivystymo, ekonominis lygis?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auštą perkamąją galią turintys pirkėjai perka brangesnius ir kokybiškesnius gaminius – palankiai veikianti jėga</li> <li>• Žemą perkamąją galią turintys pirkėjai perka pigius, nereikalaujančius aukštos kokybės gaminius – nepalankiai veikianti jėga</li> </ul>
Pirkėjų poreikiai	Su kokiais iššūkiais susiduriate palaikant santykius su užsienio pirkėjais? Kokios yra žuvies gaminių vartojimo tendencijos pasaulyje?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reiklesni pirkėjai skatina stipresnę konkurenciją dėl išskirtinio produkto – intensyvi konkurencingumas</li> <li>• Nereiklūs pirkėjai perka standartinius produktus – konkurencija dėl kainos intensyvi, bet didelio pelno neatneša.</li> </ul>
<b>Esamų konkurentų jėga</b>		
Gamybos kaštai	Su kokiais sunkumais susiduriate konkuruodami su kitų šalių konkurentais?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didesnės gamybos sąnaudos silpnina jėgos veikimą</li> <li>• Mažos gamybos sąnaudos stiprina jėgos veikimą</li> </ul>
Produktų kokybė	Kuo esate pranašesni už kitus rinkos dalyvius?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukšta gaminių kokybė stiprina konkurencingumą</li> <li>• Žemas gaminių kokybė silpnina konkurencingumą</li> </ul>
Konkurentų įvairovė	Kuriose rinkose, Jūsų manymu, Lietuvai yra sunkiausia konkuruoti (kalbant apie žuvies gaminių eksportą)? Kodėl?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuo konkurentai panašesni, tuo stiprėja jų galia</li> <li>• Didesni konkurentai stiprina konkurentų jėgos veikimą</li> </ul>
<b>Tiekėjų konkurencinė galia</b>		
Tiekėjų koncentracija	Kuriuose regionuose yra didžiausia tiekėjų koncentracija?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didelė tiekėjų koncentracija mažina jų derybinę galią</li> <li>• Mažai tiekėjų koncentracija stiprina jų galią</li> </ul>
Tiekėjų svarba pramonėje	Kokią įtaką tiekėjai turi Jūsų žuvies gaminių eksportui?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standartines žaliavas siūlantys tiekėjai neturi derybinės galios</li> <li>• Išskirtinių žaliavų tiekėjai turi stiprią derybinę galią</li> </ul>



Žaliavų kokybė	Pagal kokius kriterijus ieškote tiekėjų?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukšta žaliavų kokybė didina tiekėjų įtaką rinkoje</li> <li>• Žema žaliavų kokybė mažina tiekėjų paklausą</li> </ul>
Tiekėjų santykiai su klientais	Su kokiais sunkumais susiduriate derantis dėl tiekimo sąlygų?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geri santykiai didina abipusę naudą ir yra palankiai veikianti jėga</li> <li>• Prasti santykiai didina veiklos riziką ir yra neigiamai veikianti jėga</li> </ul>
<b>Potencialių konkurentų jėga</b>		
Produktų diferenciacija	Kokią įtaką lemia siūlomo asortimento dydis konkurencinėje kovoje?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didesnis gaminių asortimentas stiprina žinomumą rinkoje, didina vartotojų lojalumą ir suteikia konkurencinį pranašumą</li> <li>• Mažas asortimento dydis sąlygoja lengvesnį potencialių konkurentų įsitvirtinimą rinkoje</li> </ul>
Prieiga prie platinimo kanalų; klientų lojalumas	Įvardinkite Azijos ir Pietų Amerikos šalių galimybes įsitvirtinti Europos rinkoje? Kokia grėsmė yra Lietuvai jų įtakos augimas Europoje? Kodėl?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lengvesnis priėjimas prie platinimo kanalų stiprina potencialių konkurentų grėsmę</li> <li>• Sudėtingas priėjimas prie platinimo kanalų mažina potencialių konkurentų įėjimo į rinką riziką</li> </ul>
Tarptautiniai teisiniai reikalavimai	Su kokias barjerai susiduriate eidami į naują rinką? Kokios įtakos turi tai, kad Lietuva yra ES narė? Kaip manote, kokių sunkumų turi nauji rinkos dalyviai, norėdami įeiti į Europos rinką?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Griežtesni teisiniai reikalavimai ir aukštesni standartai silpnina potencialių konkurentų grėsmę</li> <li>• Įėjimo į rinką lengvatos didina naujų konkurentų konkurencingumo augimo potencialą</li> </ul>
<b>Pakaitalų jėga</b>		
Tendencijos	Kaip manote, kokia ateitis laukia žuvies gaminių sektoriaus? Kokios jo yra ateities vystymosi galimybės?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žuvies gaminių paklausos augimas pasaulyje – teigiamai veikianti jėga</li> <li>• Žuvies gaminių paklausos mažėjimas pasaulyje – nepalankiai veikianti jėga</li> </ul>
Kaina	Kaip manote, kokią įtaką turi gaminių kaina vartotojams renkantis žuvies produktus, vietoj, tarkime, mėsos gaminių?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kylanti pakaitalų kaina mažina jų paklausą – silpnėja pakaitalų jėga</li> <li>• Krintanti pakaitalų kaina didina jų paklausą – stiprėja pakaitalų jėga</li> </ul>
Rinkos pasiskirstymas	Kokios įtakos žuvies gaminių vartojimui turi kultūriniai šalių skirtumai?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vietinės žuvies žaliavas turinčios šalys – silpnai veikiančios pakaitalų jėga</li> <li>• Vietinių žuvies žaliavų trūkumas – stipriai veikianti pakaitalų jėga</li> </ul>
Pakaitalų prieinamumas	Kaip manote, kokie produktai gali pakeisti žuvies gaminius?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lengvai pasiekiami pakaitalai – nepalankiai veikianti jėga</li> <li>• Sudėtingai pasiekiami pakaitalai – palankiai veikianti jėga</li> </ul>

Analizuojant potencialių konkurentų įėjimo į rinką grėsmę didelę neigiamą įtaką daro platus jų siūlomų produktų, skirtų eksportuoti į tas pačias kaip ir tiriamos šalies rinkas, nes taip nauji konkurentai gali patenkinti daugiau pirkėjų poreikių. Todėl plati potencialių rinkos dalyvių produktų diferenciacija kelia didelę grėsmę tikslinės rinkos konkurencingumo augimui. Grant (2010) teigimu, paskirstymo kanalai turi įtakos vykdant veiklą tarptautinėje prekyboje, nes jie sąlygoja prekių paskirstymą, kas tiesiogiai lemia naujų eksportuotojų veiklos vykdymą. David (2011) įvardija ir teisinius barjerus. Esant

aukštiesiems teisiniams ir mokestiniams reikalavimas įsitvirtinti rinkoje naujiems eksportuotojams gali būti per brangu ir per sudėtinga, o tai turėtų teigiamą įtaką tiriamos šalies konkurencingumui.

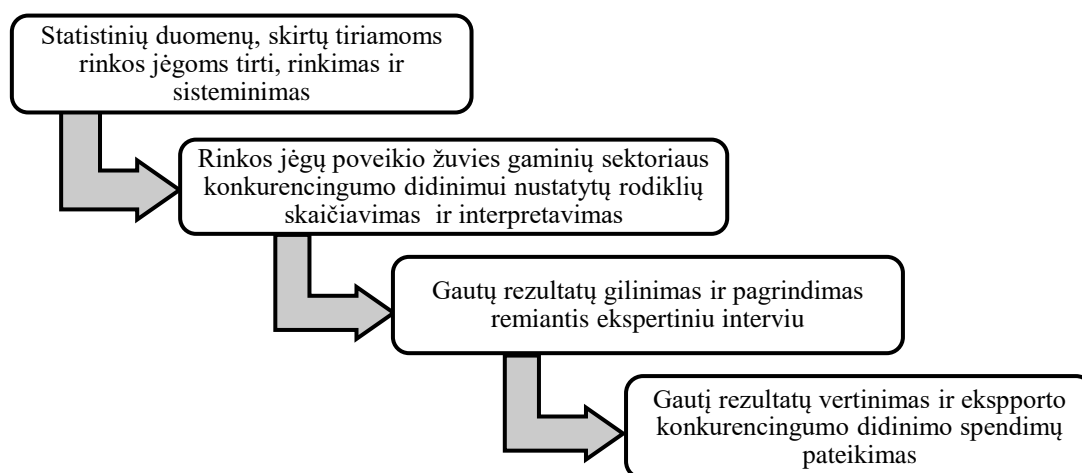
Tiekėjai turi didelės įtakos tarptautiniams eksportuotojams, kurią lemia jų koncentracija. David (2011) teigimu, esant didelei tiekėjų koncentracija žaliavų pirkėjai turi didesnę pasirinkimą, todėl turi geresnes pozicijas derybose dėl kainos, o tai stiprina jų pozicijas tarptautinėje rinkoje. Kita vertus, jeigu tiekėjai siūlo išskirtines žaliavas, kurių yra ribotas kiekis rinkoje, tuomet jis įgyja geresnę derybinę poziciją, o tai mažina eksportuotojo konkurencingumo augimo perspektyvas, nes pabrangus žaliavoms sumažėja jo galimybės konkuruoti kainomis. Grant (2010) įvardija, kad žaliavų kokybė ir santykiai su klientais taip pat yra reikšmingi, nes pasaulyje augant kokybiškų gaminių poreikiui ir svarbai geri santykiai žaliavų pardavėjas užtikrina patikimą išteklių tiekimą, atitinkantį rinkos poreikius, o tai tuo pačiu lemia ir konkurencingumo augimą kitų tarptautinės prekybos dalyvių atžvilgiu.

Pakaitalus ir jų veikimo jėgą galima apibūdinti remiantis pasaulio tendencijų pokyčiais (David, 2011). Augant pakaitalų paklausai pasaulyje iškyla didelė grėsmė pirminių produktų eksportuotojams dėl rinkos dalies išsaugojimo. Tam ypač didelę reikšmę turi ir pakaitalų kaina, kurios mažėjimas lyginant su eksportuojamu gaminiu mažina eksportuotojo konkurencingumą. Derėtų pastebėti, kad pakaitalų populiarumui pasaulyje didelę įtaką turi ir rinkos dalyvių pasiskirstymas., t.y. eksporto rinkoje nesant eksportuojamų gaminių vietinių resursų, tos rinkos vartotojai nebus linkę daug vartotoji tiriamų gaminių, nes neturės tam įpročio, o tai stiprins pakaitalų įtakos augimą ir grėsmę. Nemažiau svarbu išsiaiškinti ir pakaitalų prieinamumą, nes sunkiai pasiekiami alternatyvūs produktai nebus populiarūs ir įtakos eksportuojamų gaminių paklausai neturės.

Remiantis Porter (1990) pastenėta, kad pirkėjų veikimo jėgą apibūdina jų dydis, t.y. didesni pirkėjai importuoja didesnes gaminių apimtis, o tai leidžia užimti didesnę rinkos dalį tarptautinėje prekyboje. Vystantis technologijoms pasaulyje, vartotojai tampa vis reiklesni ir jų poreikius patenkinti darosi sudėtingiau, todėl genėjimas pasiūlyti rinkai tai, kas suteiktų daugiau pridėtinės vertė, daro eksportuotoją konkurencingesnį ir patrauklesnį. Derėtų pridurti, kad pirkėjų reiklumas susijęs ir su jų perkamąją galia, t.y. kuo ji aukštesnė, tuo pirkėjas gali numirkti daugiau ir kokybiškesnių gaminių, kurie generuoja didesnę pelną, skatina tobulinti kokybę ir įgyti pranašumo kitų konkurentų atžvilgiu.

**Tyrimo apribojimai.** Ne visi duomenys, naudojami atliekant Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumo tyrimą, yra pateikiami pagal vienodą klasifikaciją, nes šiam tyrimui įgyvendinti yra naudojami duomenys iš kelių duomenų bazių (Lietuvos Respublikos statistikos departamentas, Trade Map, World Bank, Eurostat, World Trade organization ir kt.). Dar viena kliūtis atliekant tyrimą – duomenų atranka, t.y. konkurencingumo veiksnių rodiklių pasirinkimas, veiksnių neišmatuojamumo klausimas bei socialinių faktorių įtakos ignoravimas. Atliekant ekspertinį interviu respondentų atsakymai gali būti nepakankamai išsamūs, kas gali lemti siauresnį Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus vertinimą eksporto perspektyvų didinimo aspektu.

Norint pasiekti išsikeltą tyrimo tikslą ir uždavinius, atsižvelgiant į teorinį Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumo vertinimo ir didinimo modelį, pateikiama empirinio tyrimo loginė schema (žr. 16 pav.):



**16 pav. Tyrimo loginė schema**

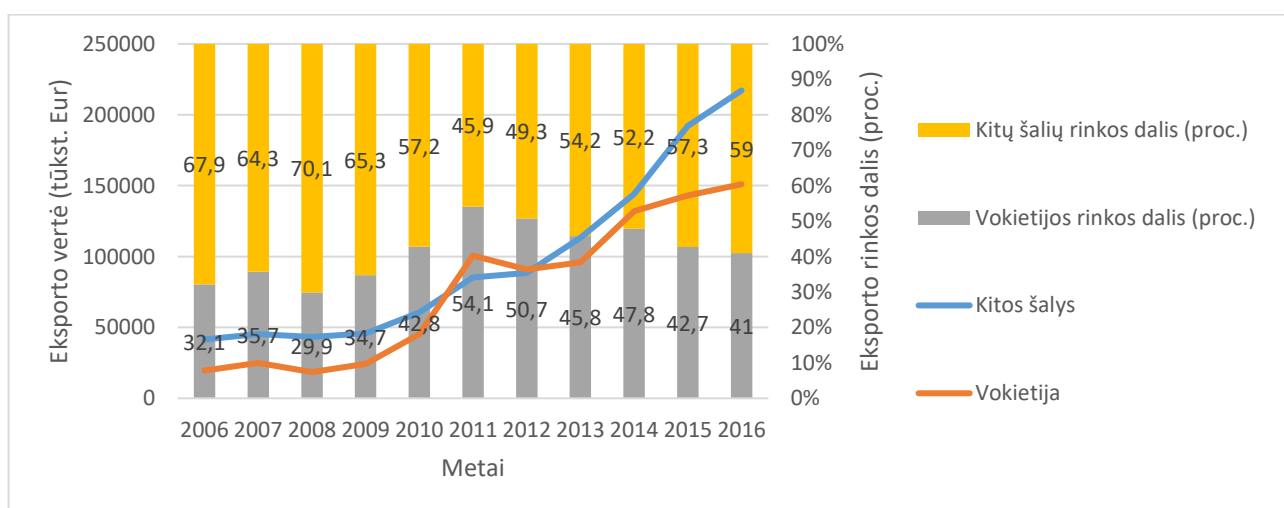
Iš pradžių yra renkama informacija, padedanti išanalizuoti rinkos jėgas (esamus konkurentus, pirkėjus, tiekėjus, pakaitalus bei potencialius konkurentus), kurios veikia tiriamą sektorių. Tam yra naudojami antriniai duomenys, nes yra tiriamas visas žuvies gaminių sektorius. Toliau reikia atlikti surinktų duomenų sisteminimą, grupavimą, juos panaudoti teorinėje darbo dalyje pateiktiems konkurencingumo vertinimo ir didinimo modelyje rodikliams apskaičiuoti. Gavus visus reikalingus duomenis yra atliekama jų interpretacija ir analizė laiko perspektyvoje. Tuomet yra atliekamas ekspertinis interviu rezultatų pagrindimui. Galiausiai yra vertinama tiriamo sektoriaus konkurencinė padėtis tarptautinėje rinkoje ir pagal teorinį modelį ir gautus rezultatus yra pateikiami sprendimai Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumo didinimui.

## 4. LIETUVOS ŽUVIES GAMINIŲ EKSPORTO KONKURENCINGUMO VERTINIMAS IR JO DIDINIMAS SPRENDIMAI

Siekiant nustatyti sprendimus, kurie galėtų padidinti Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumą globaliu mastu yra svarbu išanalizuoti tiriamo sektoriaus esamą padėtį šioje rinkoje. Apžvelgus žuvies sektoriaus situaciją pasaulyje ir Lietuvoje bei išanalizavus teorinius aspektus, šioje darbo dalyje bus analizuojamas Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumas. Jam vertinti bus naudojamas teorinis sektoriaus eksporto konkurencingumo tyrimo modelis, paremtas Porter „penkių konkurencingumo jėgų“ modeliu, UAB „Bidfood Lietuva“ atstovų ir nepriklausomo rinkos ekspertų įžvalgos apie Lietuvos žuvies gaminių eksporto sektorių. Bus siekiama nustatyti konkurencinių jėgų įtaką Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencijos intensyvumui ir konkurencingumui.

### 4.1.Pirkėjų analizė

Pirkėjai yra viena didžiausių konkurencingumui ir verslo vystymuisi įtaką darančių jėgų, todėl būtina išanalizuoti jos poveikį Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumui, kad būtų galima įvertinti jų keliamą grėsmę ir priimti sprendimus, sąlygojančius konkurencingumo augimą tarptautinėje arenoje. Tai tiesioginę įtaką lemia tokioms šalies įmonėms kaip UAB „Norvelita“, kuri eksportuoja silkę, lašišą, jų gaminius ir rūkytą žuvį. Ne mažiau svarbūs užsienio pirkėjai yra „Vičiūnai“ įmonių grupei, kurios viena veiklos sričių yra rūkytos, sūdytos, marinuotos lašišos, šaldytų lašišos porcijų ir kitų žuvies gaminių eksportas.

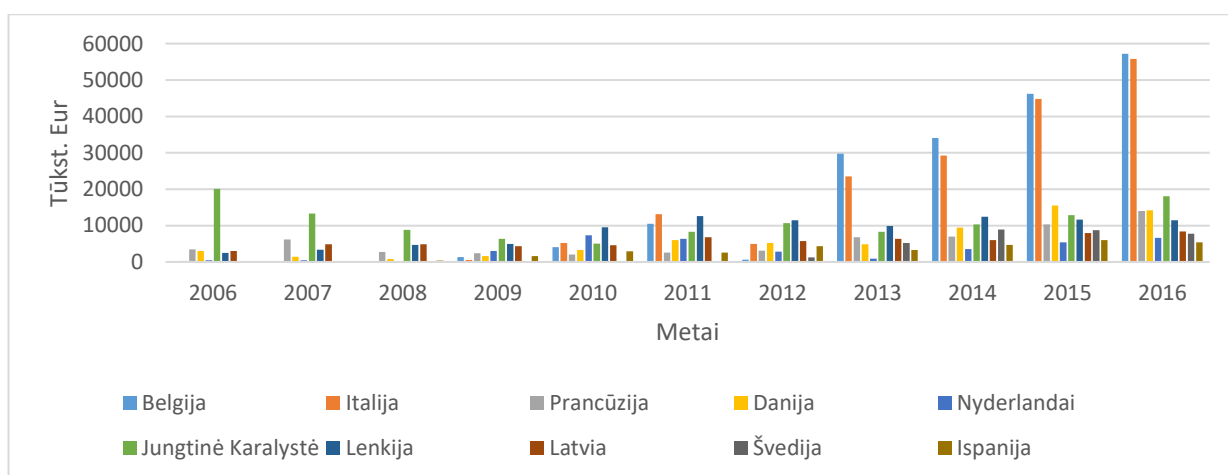


17 pav. Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto struktūra, 2006 – 2016 metais (sudaryta [www.trademap.com](http://www.trademap.com) duomenis)

Apžvelgiant Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto rinką pirmoje darbo dalyje buvo minėta, kad didžiausia eksporto paklausa yra 0304 (žuvų filė ir kita žuvų mėsa, malta arba nemalta, šviežia,

atšaldyta arba sušaldyta), 0305 (žuvys, tinkamos žmonėms vartoti, džiovintos, sūdytos arba užpiltos sūrymu; rūkytos žuvys, tinkamos žmonėms vartoti, paruoštos arba nevirtos prieš rūkymo procesą arba jo metu; žuvų miltai, rupiniai ir granulės, tinkami vartoti žmonėms) ir 0307 (moliuskai, tinkami vartoti žmonėms, netgi rūkyti, su kiautais arba be kiautų, gyvi, švieži, atšaldyti, sušaldyti, džiovinti, sūdyti arba užpilti sūrymu; miltai, rupiniai ir granulės moliuskų, tinkami vartoti žmonėms) prekių grupių, todėl analizuojant pirkėjus (ir toliau šiame darbe) yra tikslinga įvertinti jų kitimą laiko perspektyvoje būtent tarp šių prekių grupių (žr. 17 pav.).

Remiantis *Trade Map* duomenimis 14 paveiksle matyti didžiausia Lietuvos žuvies išskirtų 0304, 0305 ir 0307 prekių grupių eksporto rinka 2006 – 2016 metais. Lietuva į Vokietiją 2006 metais eksportavo daugiau nei 32 proc. (daugiau nei 25 mln. Eur vertės) visų savo žuvies gaminių. 2007 metais šalies prekyba į minėtą rinką augo, tačiau 2008 metais matomas eksporto apimčių mažėjimas, kurį lėmė pasaulio ekonomikos ir finansų krizė. Nuo 2009 metų pastebimas gana didelis eksporto apimčių augimas, t.y. 2010 metais šalis pardavė žuvies gaminių už beveik 45,4 mln. Eur, o 2011 metais – 100,6 mln. Eur, o tai buvo 15 mln. Eur daugiau nei kitoms šalims kartu. Tai rodo, kad tuomet Vokietija kaip pirkėjas buvo stambiausias ir turėjo didelės įtakos Lietuvos tiriamo sektoriaus ekonominei situacijai. Likusiais metais Lietuvos žuvies gaminių eksporto dalis į Vokietiją po truputį mažėjo ir 2016 metais pasiekė 41 proc. ribą, kas rodo, kad Lietuva rado daugiau pirkėjų ir sumažino Vokietijos derybinę galią. Nepaisant to, kad Vokietijos įtaka Lietuvos žuvies gaminių eksportui ėmė po truputį mažėti, tačiau eksporto vertė 2016 metais išaugo iki 151 mln. Eur, o tai rodo, kad Vokietija yra labai svarbi Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto rinka, kuri generuoja vis didesnes eksporto vertes.



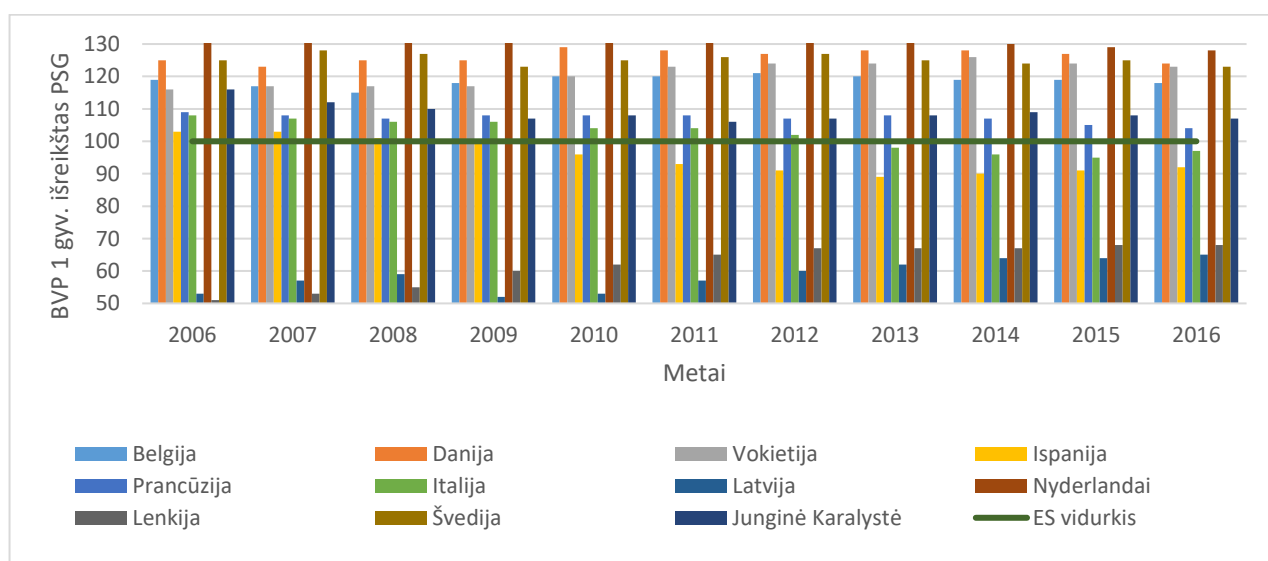
18 pav. Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto apimtys, 2006 – 2016 metais (sudaryta pagal [www.trademap.com](http://www.trademap.com) duomenis)

18 paveikslas atspindi Lietuvos žuvies 0304, 0305 ir 0307 prekių grupių eksporto struktūrą, t.y. pagrindines klientų rinkas. Remiantis *Trade Map* duomenimis nustatyta, kad didžiausi tiriamos šakos importuotojai iš Lietuvos yra Belgija, Italija, Prancūzija, Danija, Nyderlandai, Jungtinė Karalystė, Lenkija, Latvija, Švedija ir Ispanija. 2006 metais Belgija importavo iš Lietuvos minėtas žuvų prekių

grupės tik už 13 tūkst. Eur ir nesudarė nė 1 proc. eksporto rinkos, tačiau nuo 2007 metų Lietuvos tiriamos prekių grupių šakos eksportas į šią šalį ėmė smarkiai augti ir 2011 metais pasiekė 10 mln. Eur vertės ribą (5,6 proc. eksporto rinkos). 2012 metais šalis mažai importavo iš Lietuvos, tačiau nuo 2012 metų Lietuvos prekyba su Belgija vėl suintensyvėjo ir 2016 metais šalis užėmė jau 15,5 proc. Lietuvos žuvies gaminių eksporto rinkos, o tai leidžia manyti, kad Belgija sustiprino savo derybinę pirkėjo galią ir tapo reikšminga Lietuvos tiriamo sektoriaus vystymuisi.

Italijos, Ispanijos ir Švedijos situacija yra analogiška Belgijos. Tuo tarpu Jungtinė Karalystė 2006 metais importavo už daugiau nei 20 mln. Eur, kas sudarė beveik 33 proc. tiriamų Lietuvos žuvies prekių grupių eksporto rinkos (daugiau nei Vokietija). Pastebima, kad šalis ėmė vis mažiau importuoti iš Lietuvos ir ši kritimo tendencija matoma iki 2010 metų, kuomet buvo nupirkta tik kiek daugiau nei 5 mln. Eur. Tokius pokyčius lėmė pasaulinė finansų krizė, tačiau nors eksportas su Jungtinė Karalystė vėl ėmė augti iki pat analizuojamo laikotarpio pabaigos, tačiau prieškrizinio lygio nepasiekė.

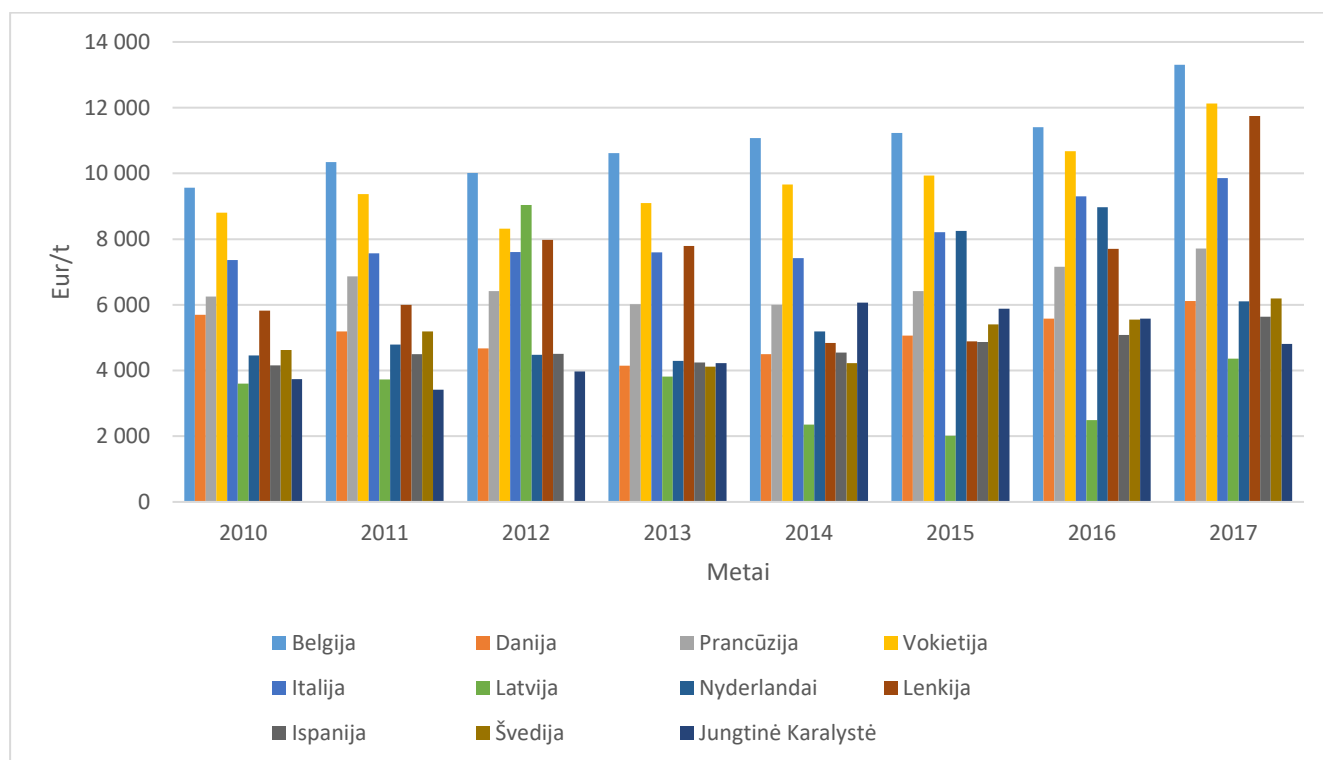
Kalbant apie Prancūziją, Daniją, Nyderlandus, Lenkiją ir Latviją galima pastebėti, kad šiose šalyse vyrauja panaši situacija. Visose šalyse pastebimas eksporto vertės mažėjimas kriziniu laikotarpiu, po kurio šalys vėl ėmė importuoti didesnius tiriamų žuvies prekių grupių kiekius ir vertes, kurios visos 2016 metais viršijo 6 mln. Eur vertes. Tuo tarpu visos kitos šalys pirkė mažiau nei už 5 mln. Eur ir Lietuvos eksportas į jas nesudarė nė po 2 proc. rinkos. Todėl apibendrinant galima teigti, kad Lietuva turi 11 reikšmingų pirkėjų, kurių didžiausias yra Vokietija. Per pastaruosius 2006 – 2016 metus savo kaip klientų įtaką labai sustiprino Belgija ir Italija, kas rodo, kad Lietuva diversifikuoja savo eksporto riziką. Galima teigti, kad rinkoje yra keletas stambesnių pirkėjų, todėl būtų tikslinga stiprinti savo pozicijas gerinant gaminių kokybę, gamybos technologijas ir diegti inovacijas, kas leistų didinti šalies sektoriaus konkurencingumą.



19 pav. Perkamosios galios indeksas lyginant su BVP 1 gyv., 2006 – 2016 metais (sudaryta pagal [www.eurostat.eu](http://www.eurostat.eu) duomenis)

Perkamąją galią galima įvertinti naudojant perkamosios galios indeksą lyginant su BVP (žr. 19 pav.) Kaip matyti iš pateiktos diagramos, didžiausias perkamosios galios indeksas tarp Europos šalių yra Danijoje ir Vokietijoje, kuris visu 2006 – 2016 metų laikotarpiu buvo atitinkamai siekė 123 – 129 ir 116 – 126. Tokie rezultatai rodo, kad šios dvi šalys yra ekonomiškai stiprios ir turi aukštą perkamąją galią, kas leidžia joms importuoti didesnius kiekius. Analizuojant Nyderlandus matyti, kad tai yra stipriausią perkamąją galią turinti šalis, kurios perkamosios galios standartas lyginant su BVP 1 gyventoju 2006 metais buvo 136, o 2008 metais – 139. Nuo 2010 metų matoma šio rodiklio mažėjimo tendencija, kas rodo, kad šalies ekonomika šiek tiek silpnėja, tačiau vis tiek išlieka pakankamai aukšta. Šios trys šalys yra tarp reikšmingiausių žuvies produktų grupių Lietuvos eksporto rinkų, dėl ko galima daryti prielaidą, kad ateityje šių valstybių Lietuvos tiriamos sektoriaus importo apimtys augs.

Belgija taip pat kaip pirkėja yra stipri šalis, nes jos perkamosios galios standartas lyginant su BVP 1 gyventojui taip pat yra aukščiau nei Europos Sąjungos vidurkis ir visu analizuojamu laikotarpiu nežymiai kito 115 – 121 ribose. Analizuojamo rodiklio Europos Sąjungos vidurkį gerokai viršija Švedija, Jungtinė Karalystė ir Prancūzija, kas rodo, kad šios šalys yra stiprios ir pakankamai patikimos pirkėjos. Tuo tarpu Italija ir Ispanija turi vidutinišką perkamąją galią, todėl jos kaip pirkėjai nėra tokios perspektyvios. Latvija ir Lenkija siekia kiek daugiau nei pusę Europos Sąjungos vidurkio, kas rodo, kad jos kaip klientai nėra stiprios ir bendradarbiaujant su jomis reikia įvertinti visą galimą riziką.



20 pav. Lietuvos žuvies gaminių eksporto pirkėjų importuojamų žuvies produktų kaina Eur/t, 2010 – 2017 metai (sudaryta pagal [www.trademap.org](http://www.trademap.org) duomenis)

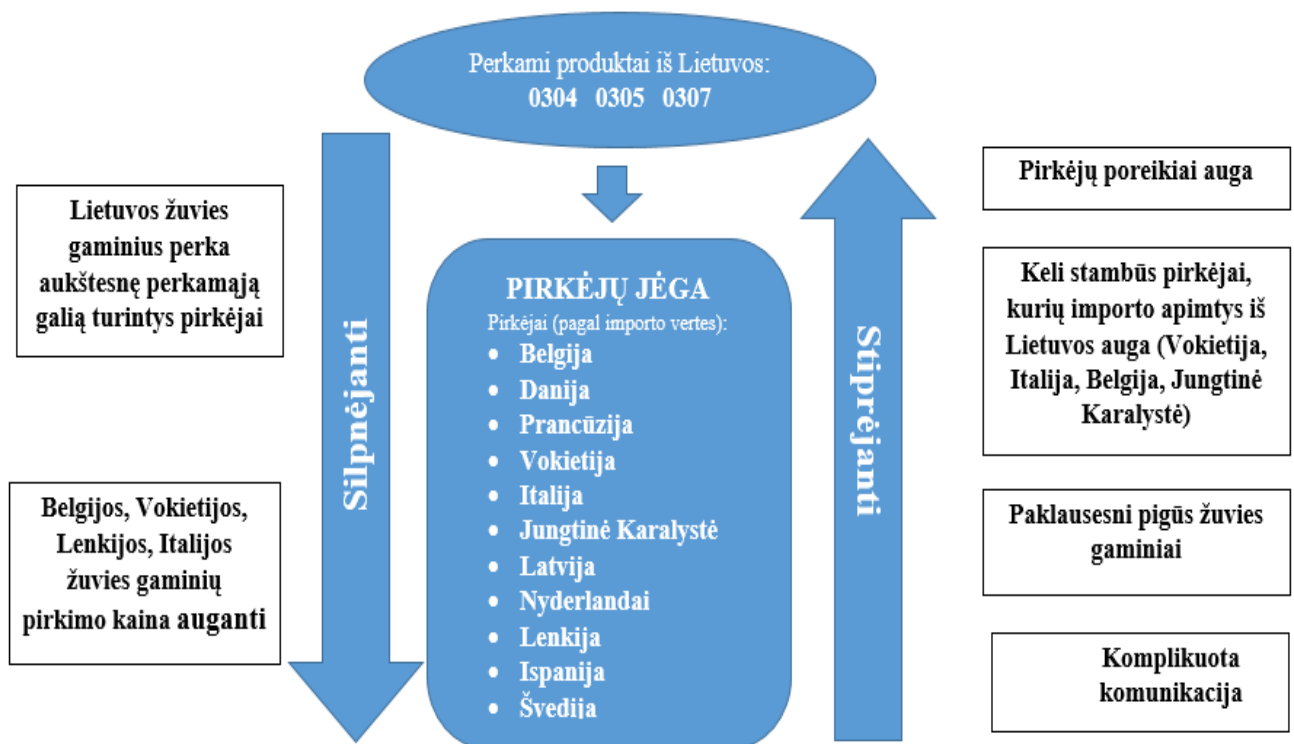
Eksperto konkurencingumui pirkėjų atžvilgiu didelę įtaką daro produktų kaina. 20 paveiksle matyti, už kokią sumą Lietuvos pirkėjai perka žuvies gaminius. Brangiausiai importuoja Belgija, Vokietija, Lenkija ir Italija. Tai rodo, kad šios šalys yra linkę mokėti daugiau ir tai yra palanki situacija Lietuvai. Mažiausiai už žuvies gaminius moka Latvija, Jungtinė Karalystė, Švedija, Nyderlandai ir Ispanija, todėl šiose šalyse Lietuva neturi galimybių parduoti produktus brangiai. Rezultatai rodo, kad palankiausia parduoti savo produktus į tas šalis, kurios gali mokėti aukštesnę kainą už žuvies gaminius.

15 lentelė. Ekspertų įžvalgos apie Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumą veikiančią pirkėjų jėgą

<b>Pirkėjų jėga</b>	
<b>Pirkėjų rinkų bruožai</b>	„Ukraina, Baltarusija, kurios pačios dar nedažnai turi know – how: kaip importuoti tą žuvį ir apdirbti iš lašišos ir panašiai. Arba tada einam į Vakarų Europą. Vakarų Europa dėl to, kad darbo jėga čia – Lietuvoje yra fasuojant, pjaustant, filetuojant“; „artimiausios rinkos, nes logistika yra pakankamai brangi. O žuvis toksai produktas, kad jo galiojimo laikas nėra ilgas.“; „ , , į vakarų eksporto rinkas yra tiekiamas daugiau pridėtinės vertės turintis produktas, į Rytų rinkas – mažiau pridėtinės vertės turintys produktai. Tai realiai Lietuvai yra palankesnės Vakarų eksporto rinkos“;
<b>Atstumas</b>	„Tai didelės rinkos. Tai, ta prasme, manau, kad Europoj tai būtų Vokietija ar Lenkija, nes didelis gyventojų skaičius. O jeigu žiūrint plačiau, tai Azijos rinkoj yra šviežiai žuviai įmanomas eksportas į Kiniją, Vietnamą ir panašiai.“;
<b>Pirkėjų pirmenybė pigiems produktams</b>	„dažniausiai yra paklausesni pigesni produktai, nes visi žiūri į Rytų Europą kaip pigių produktų gamintoją“; „pirma ateini į rinką su pigiais produktais, su gera kaina, tada sukuri savo klientus, savo partnerius, su kuriais dirbi ir tada gali pradėti siūlyti aukštesnio konkurencingumo produktus pas juos“; „Jeigu tai skandinavai, tai gali parduoti kokią nori žuvį, jeigu pasirašei kontraktą ir paskui laikeisi sąlygų.“;
<b>Aukštas išsivystymo lygis</b>	„labiau pažengusios, išsivysčiusios šalys perka daugiau, perka brangesnę, kokybiškesnę prekę“; „skurdesnės šalys nepirks žuvies, <...>. Tai priklauso nuo vartotojų gaunamų pajamų“; „kuo labiau išsivysčiusi, tuo geresnį produktą jai gali pasiūlyti“; „Jeigu mes nebūtume išsivystę iki tokio lygio, kad nebūtume įstoję į Europos Sąjungą, tai mažai kurios įmonės žuvies perdirbimo šiandien Lietuvoje nėra gal net nei vienos, kuri nebūtų gavus Europos Sąjungos paramos perdirbti žuvį“; „skurdesnės šalys nepirks žuvies, o pirks mėsa. Tai priklauso nuo vartotojų gaunamų pajamų“; „Turtingesnės perka brangesnius, daugiau pridėtinės vertės turinčius gaminius. Ten pelnas, stabilumas yra gerokai didesnis“;
<b>Komunikacija</b>	„Tai tiesiog skirtumai tarp šalių“; „Pirkėjas ne visai tiksliai išreiškia savo norus ir galbūt nežina tiksliai, ko jis gali norėti, o tu gali pasiūlyti daug daugiau, o jis to net nežino, kad tu gali tiek pasiūlyti“; „komunikacija yra didžiausias iššūkis“; „skandinavai <...> labai konservatyvūs tiekėjo atžvilgiu“; „sunkiau palaikyti tuos prekybinius santykius. Ilgiau užtrunka reikalas“ „Kai pirkėjai yra toliau, tu rečiau su jais susitinki, rečiau matai, tada yra sunkiau palaikyti tuos prekybinius santykius“;
<b>Pirkėjų poreikiai</b>	„labai didelę reikšmę turi kultūriniai skirtumai“; „ten, kur, sakykim, žmonės žuvį išmano geriau negu Lietuvoj, tai ten sunkiau yra parduoti, negu ten, kur žmonės turi tokį patį supratimą apie žuvį kaip ir mes“; „į vakarų eksporto rinkas yra tiekiamas daugiau pridėtinės vertės turintis produktas, <...> Lietuvai yra palankesnės Vakarų eksporto rinkos“; „Turtingesnės perka brangesnius, daugiau pridėtinės vertės turinčius gaminius. Ten pelnas, stabilumas yra gerokai didesnis“; „Ukraina, Baltarusija, kurios pačios dar nedažnai turi know – how“; „Vakarų Europa dėl to, kad darbo jėga čia – Lietuvoje <...> pigesnė“; „jeigu klientui reikia atvėsintos produkcijos, jis gali mokėti ir daugiau, bet šitoj vietoj yra svarbiausia punctualumas ir kokybė“; „reikalinga kaina, bet negali būti ir bloga kokybė“;
<b>Produktų poreikis</b>	„ieškotum tos rinkos, kurioje tavo produktas gali būti reikalingas“; „Vokietija ar Lenkija, nes didelis gyventojų skaičius“; „Azijos rinkoj yra šviežiai žuviai įmanomas eksportas į Kiniją, Vietnamą“; „lašišą valgo visas pasaulis, silkę valgo tik posovietinės, NVS“; „Baltą žuvį valgo visas pasaulis“;



Vertinant ekspertų įžvalgas apie Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus pirkėjus pastebėta, kad Lietuvai palankiausios didelės eksporto rinkos – Ukraina, Baltarusija, kurios neturi tinkamų žinių vykdant žuvies gaminių tarptautinę prekybą. Šios rinkos galėtų būti potencialios pirkėjos, tačiau Baltarusijoje galioja 5,8 proc. importo tarifas, todėl Lietuvai tai nebūtų pelninga rinka. Turinio analizė atskleidė, kad paprastai Lietuvos parduodami paklausesni yra pigesni žuvies gaminiai, tačiau dėl aukštos žuvies produktų kokybės, populiarėja pasaulyje ir brangesni Lietuvos eksportuojami žuvies produktai. Įvelgtas ir sudėtingas santykių palaikymas, kurį sąlygoja skirtumai tarp šalių, atstumas, dėl ko pirkėjas dažnai nežino visos galimos žuvies gaminių pasiūlos, taip pat yra sudėtingiau komunikuoti su užsienio pirkėjais bei greitai priimti sprendimu. Ekspertų teigimu, klientams yra labai svarbu kaina, kuri atitiktų kokybę bei punktualumas pristatant prekes. Ne mažiau svarbu yra ir kultūrinė dimensija – vystant santykius su pirkėjais yra labai svarbu suprasti jų tradicijas ir valgymo ypatumus, kad būtų galima pasiūlyti tinkamus žuvies gaminius, galinčius sulaukti paklausos. Interviu analizė rodo, kad Vakarų rinkoms yra svarbūs jau apdirbti, didesnę pridėtinę vertę turintys gaminiai, kurie generuoja ir didesnę pelną. Derėtų pridurti, kad tokie gaminiai yra brangesni ir jų eksportas palankesnis yra į išsivysčiusias šalis.



**21 pav. Pirkėjų konkurencinės jėgos įtaka Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumui**

Apibendrinant pirkėjų įtaką Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumui (žr. 21 pav.) galima teigti, kad ji turi kelis stiprius klientus – Vokietija, Italija, Belgija ir Jungtinė Karalystė, kurie kasmet perka vis didesnius kiekius, taip stiprindami savo įtaką Lietuvai. Tyrimas atskleidė, kad pirkėjai tampa vis reiklesni, tačiau vis dar paklausūs išlieka žigūs gaminiai, kurie neleidžia sugeneruoti

didelio pelno. Pirkėjų galią stiprina ir komunikacija – sudėtingą santykių palaikymą salygoja atstumas, todėl yra sunku užmegzti ilgalaikį bendradarbiavimą, nes pirkėjai turi galimybę pasirinkti vietinį pardavėją. Tuo tarpu pirkėjų galia silpnėja, nes Lietuva sugeba jiems parduoti geros kokybės produktus už aukštą kainą. Pastebėta, kad Lietuvos žuvies gaminius perka aukštą perkamąją galią turinčios šalys, todėl galima sudaryti pelningesnius sandorius ir generuoti didesnę pelno maržą. Apibendrinant galima teigti, kad pirkėjų galia yra stipri, tačiau Lietuva sugeba išlikti konkurencinga siūlydama jiems gerą kainos ir kokybės santykį.

## **4.2. Esamų konkurentų konkurencinės galios analizė**

Tiriant šalies sektoriaus eksporto konkurencingumą, labai svarbu išanalizuoti, kiek tiriamas objektas turi varžovų, todėl šioje darbo dalyje bus aptariamas esamų konkurentų poveikis Lietuvos žuvies tiriamų prekių grupių eksporto konkurencingumui. Siekiant nustatyti šalies sektoriaus padėtį kitų varžovų atžvilgiu yra svarbu nustatyti pagrindinius konkurentus ir jų dydį. Tam yra tikslinga remtis probleminėje ir pirkėjų analizėje nustatytomis Lietuvos eksporto rinkomis. Kaip buvo nustatyta, Lietuva bendrai 0304, 0305 ir 307 žuvies prekių grupių produktų daugiausiai eksportuoja į Vokietiją, Belgiją, Italiją, Prancūziją, Daniją, Jungtinę Karalystę ir Lenkiją, todėl bus ieškoma, kokie didžiausi eksportuotojai yra į šią šalių grupę pagal tiriamą prekių grupę.

Stambiausi Lietuvos konkurentai Vokietijoje yra Lenkija ir Kinija (žr. 2 priedą). 2006 – 2010 metais daugiausiai į minėtą šalį eksportavo Kinija (daugiau nei už 280 mln. Eur kasmet), ir užėmė apie 20 proc. visos Vokietijos žuvies gaminių rinkos, tačiau nuo 2011 metų ją aplenkė Lenkija, iš kurios Vokietija 2011 metais nupirko žuvies gaminių už 412 mln. Eur, o 2016 metais – 671 mln. Eur. 2011-2016 metais Lenkija užėmė apie 25 proc. Vokietijos žuvies gaminių rinkos, kai Kinija jau tik apie 14 proc. Taip pat reikšmingi Lietuvos konkurentai Vokietijoje yra Norvegija, Nyderlandai ir Danija, kurių eksporto vertė į minėtą šalį kasmet auga, tačiau rinkos dalis mažėja dėl sustiprėjusios Lenkijos pozicijų. Kalbant apie Lietuvą yra pastebima, kad Lietuva 2006 metų į Vokietiją eksportavo už 20 mln. Eur, o 2016 metais jau už 143 mln., o užimama rinkos dalis išaugo atitinkamai nuo 1,3 proc. iki 5,8 proc. kas leidžia manyti, kad Lietuvos žuvies gaminių eksportas Vokietijoje auga.

Kaip matyti iš 3 priede esančių duomenų, stambiausi Lietuvos analizuojamų žuvies gaminių eksporto konkurentai Belgijoje yra Nyderlandai, kurie kasmet nuo 2006 metų į šią šalį eksportuoja už ne mažiau nei 130 mln. Eur. Kaip matyti, Lietuva smarkiai sustiprino savo pozicijas šioje šalyje ir 2014 metais užima antrą vietą pagal eksporto vertę į Belgiją. Kiti ne mažiau reikšmingi Lietuvos konkurentai Belgijoje yra Prancūzija, Švedija, Vokietija ir Islandija, kurie visu analizuojamu laikotarpiu sudarė po daugiau nei 5 proc. eksportuojamų žuvies gaminių į Belgiją. Reikėtų pastebėti, kad sustiprėjo Švedijos ir Vokietijos įtaka, nes jos padidino savo rinkos dalį minėtoje šalyje.

Italijoje didžiausias importuotojas yra Ispanija (žr. 4 priedą), kurios eksporto rinkos dalis auga visu analizuojamu laikotarpiu, o taip pat ir eksporto vertės per pastaruosius 10 metų padidėjo nuo 216 mln. Eur iki 494 mln. Eur. Kitas eksportuotojas – Nyderlandai nuo Ispanijos atsilieka daugiau nei dvigubai pagal eksporto vertes ir užimamos rinkos dalį Italijoje. Kitos šalys – Danija, Marokas ir Prancūzija Italijoje užima daugiau nei 5 proc. žuvies gaminių eksporto rinkos yra pakankamai pastovūs eksportuotojai.

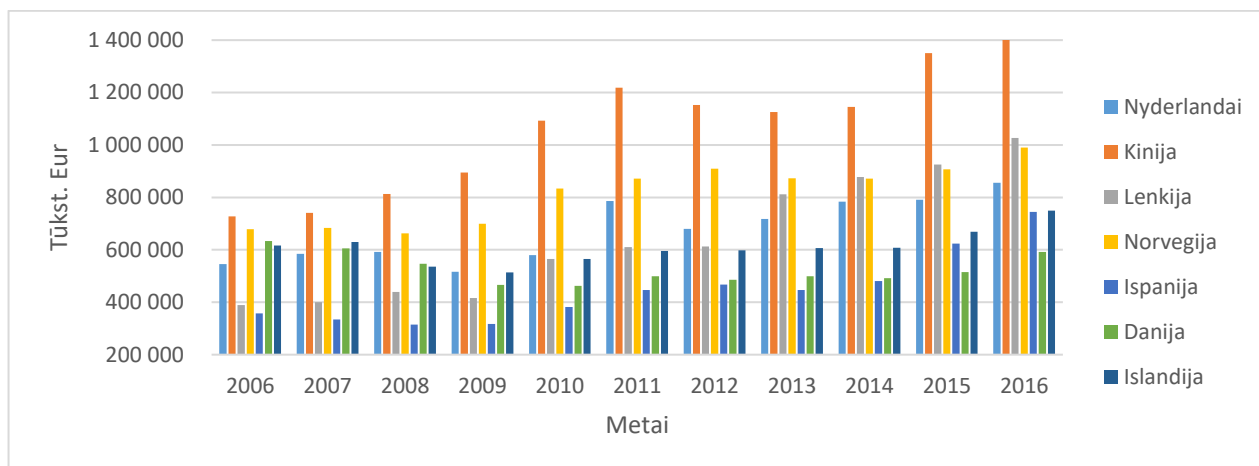
Prancūzijoje didžiausias Lietuvos konkurentas yra Norvegija, kurios eksporto vertės stipriai išaugo nuo 2012 metų, kuomet ji eksportavo už daugiau nei 200 mln. Eur, o rinkos dalis išaugo iki 9,1 proc. (žr. 5 priedą). Savo pozicijas Prancūzijoje sustiprino ir Kinija bei Jungtinė Karalystė, kurios eksportavo atitinkamai 188 mln. Eur ir 210 mln. Eur 2016 metais, o jų rinkos dalis buvo daugiau bei 10 proc. Likusios Islandija ir JAV yra gana stabilios eksportuotojos, nors pastebima, kad Islandijos eksporto žuvies gaminių eksporto vertės į Prancūziją turi augimo tendenciją.

Lietuva Danijoje turi konkuruoti su dviem stambiais varžovais – Norvegija ir Farerų salomis (žr. 6 priedą). Kaip matyti iš pateiktų duomenų, Farerų salos visu 2006 – 2016 metų laikotarpiu buvo didžiausias eksportuotojas į Daniją, kurio eksporto vertės svyravo 59 – 97 mln. Eur ribose, o užimam rinkos dalis buvo ne mažesnė nei 20 proc. nuo 2013 metų atsirado dar vienas stambus varžovas Danijoje – Norvegija, kurios eksporto vertės buvo panašios į Farerų salų, o užimama rinkos dalis išaugo nuo 5,4 proc. 2008 metais iki 25,6 proc. 2016 metais. Tai rodo, kad Lietuvai Danijoje reikia konkuruoti su dviem ypač stipriais rinkos dalyviais.

Jungtinėje Karalystėje (žr. 7 priedą) didžiausi žuvies 0304, 0305 ir 0307 gaminių grupių eksportuotojai yra Islandija, kuri kasmet iš prekybinių sandorių su Jungtine Karalyste uždirba 230 – 260 mln. Eur (išskyrus krizinį laikotarpį, kuomet eksportas į Jungtinę Karalystę buvo labai žemas). Nepaisant to, Islandijos užimam rinkos dalis sumažėjo nuo 25,2 proc. 2007 metais iki 19,4 proc. 2016 metais, kas rodo, kad šalyje atsiranda daugiau rinkos dalyvių ir auga konkurencingumas. Ne mažiau reikšminga yra ir Kinija, kuri vykdo vis intensyvesnę prekybą su Jungtine Karalyste (parduoda žuvies gaminių už 130 – 16 mln. Eur), o užimama rinkos dalis taip pat padidėjo iki 20 proc., kas reiškia, kad Kinijos Kinija tampa bene svarbiausia eksportuotoja. Vokietija, Rusija, Lenkija ir Vietnamas eksportuoja gana stabiliai, tačiau jų užimama rinkos dalis didėja, kas rodo, kad Jungtinėje Karalystėje mažėja eksportuotojų ir stiprėja esami rinkos dalyviai.

Lietuva kaimyninėje Lenkijoje labiausiai dėl žuvies gaminių grupių eksporto rinkos turi varžytis su Kinija ir Norvegija (žr. 8 priedą). Kinija Lenkijoje didžiausią rinkos dalį užėmė 2008 metais – 26,3 proc., tačiau nuo 2009 metų jos įtaka ėmė mažėti ir 2016 metais Kinija užėmė tik 14,5 proc. Lenkijos žuvies eksporto rinkos, kai tuo tarpu eksporto vertės išaugo nuo 87 mln. Eur 2009 metais iki 96 mln. Eur 2016 metais. Tai rodo, kad stiprėja kiti Lenkijos žuvies gaminių eksportuotojai, tokie kaip Norvegija. Pastarosios eksporto vertė į Lenkija per 2006 2016 metus išaugo kone 3 kartus (nuo 55 mln. Eur 2006

metais iki 137 mln. Eur 2016 metais), o užimama rinkos dalis išaugo iki 24 proc. 2016 metais). Islandija yra gana stabili eksportuotoja ir užima kiek daugiau nei 6 proc. rinkos, o Vokietija sustiprino savo įtaką padidindama eksporto vertes apie 8 kartus (nuo 5 mln. Eur 2006 metais iki 39 mln. Eur 2016 metais), o 2016 metais užėmė beveik 13 proc. Lenkijos rinkos.



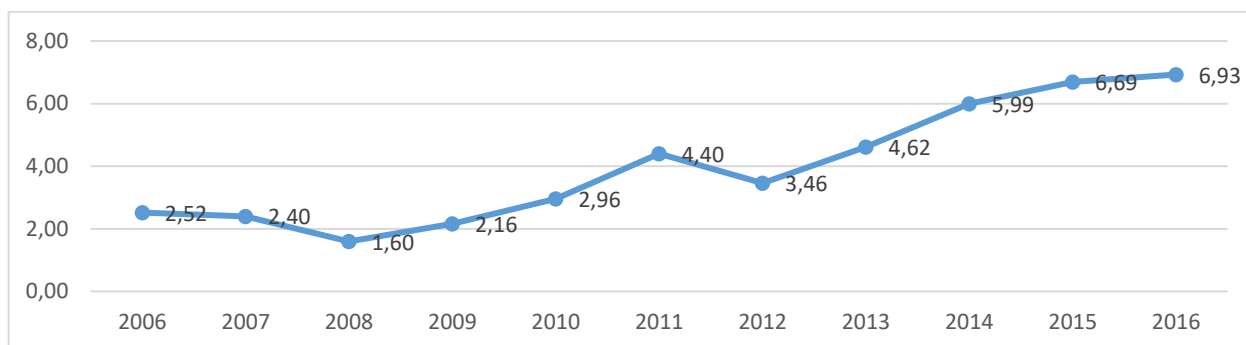
**22 pav. Lietuvos žuvies gaminių didžiausi konkurentai, 2006 – 2016 metais (sudaryta pagal [www.trademap.com](http://www.trademap.com) duomenis)**

Remiantis aukščiau atlikta Lietuvos tiriamų žuvies prekių grupių eksporto konkurentų analize 22 paveiksle yra informacija apie didžiausius Lietuvos konkurentus stambiausių pirkėjų šalių grupėje pagal paklausius Lietuvos žuvies gaminius (0304, 0305 ir 0307 grupės). Išanalizavus visas stambiausių pirkėjų rinkas išsiaiškinta, kad pats didžiausias Lietuvos konkurentas yra Kinija, kuri užima apie 15 proc. rinkos pasirinktoje šalių grupėje (žr. 9 priedą). Per analizuojamą laikotarpį jos eksportuojamų gaminių vertė išaugo dvigubai, tačiau rinkos dalis kito nežymiai, kas leidžia daryti išvadą, kad rinkoje stiprėja kiti konkurentai.

Ne mažiau svarbi kaip konkurentė yra ir Norvegija, kuri užima daugiau nei 10 proc. rinkos, o eksporto vertė išaugo trečdaliu. Savo pozicijas sustiprino Lenkija, kuri padidino pardavimus į tiriamą pirkėjų rinką per 2006 – 2016 metus 3 kartus (nuo 389 mln. Eur 2006 metais iki daugiau nei 1 mlrd. Eur 2016 metais), savo rinkos dalį padidino iki 10 proc. Nyderlandai, Ispanija ir Islandija visu analizuojamu laikotarpiu užėmė po daugiau nei 5 proc. rinkos ir daugiau nei trečdaliu padidino savo eksporto vertę. Tuo tarpu Danijos pozicijos susilpnėjo ir ji prarado 4 proc. rinkos dalies.

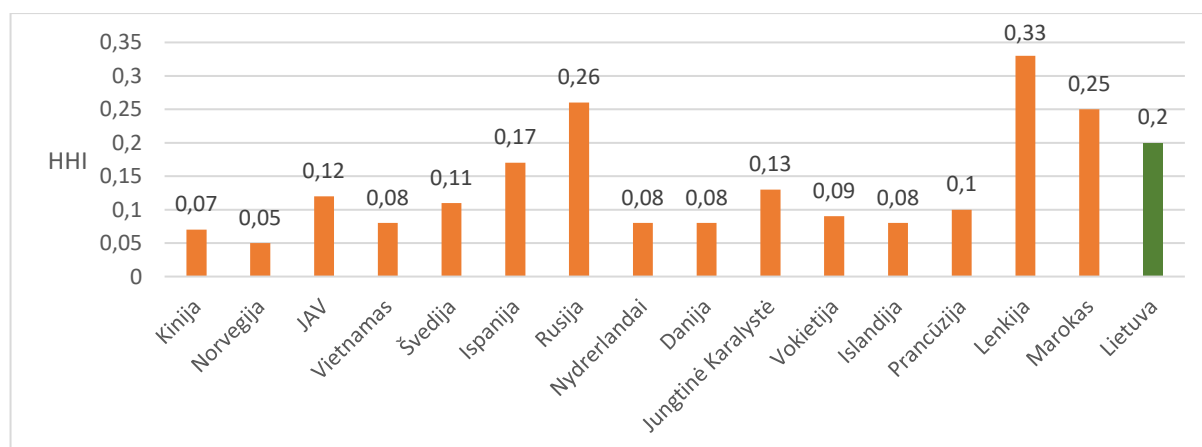
Kalbant apie kitus didžiausius Lietuvos eksporto konkurentus žuvies gaminių sektoriuje galima paminėti, kad jie visi išlaikė stabilias pajamas, gaunamas iš eksporto analizuojamoje Lietuvos pirkėjų šalių grupėje. Tiriant Lietuvos pozicijas jos konkurentų atžvilgiu galima pastebėti, kad šalis sustiprino savo įtaką, nes jos eksporto vertės išaugo nuo 53 mln. Eur 2006 metais iki 350 mln. Eur 2016 metais, o rinkos dalį padidino atitinkamai nuo 0,9 proc. iki 3,5 proc. Tai rodo, kad dalyvauja gana intensyvioje

konkurencinėje kovoje, kuri atneša didesnę pelno dalį, nes joje konkuruoja gana stambūs žaidėjai. To pasekoje Lietuva tampa stipresnė, tačiau turi konkuruoti su gana stipriais varžovais.



**23 pav. Lietuvos žuvies gaminių eksporto RCA dinamika 2006 – 2016 metais (sudaryta pagal [www.trademap.com](http://www.trademap.com) duomenis)**

Siekiant dar labiau iširti esamų konkurentų poveikį Lietuvos žuvies 0304, 0305 ir 0307 prekių grupių eksporto konkurencingumui yra naudojamas atskleistojo palyginamojo pranašumo (RCA) indikatorius. Remiantis 23 grafike pateiktais duomenimis matyti, kad Lietuva tarp konkurentų savo pirkėjų šalių grupėje geba palaikyti RCA, kurio reikšmė visu analizuojamuoju laikotarpiu yra didesnė nei 1. Kaip matyti, beveik visu laikotarpiu šalies žuvies gaminių sektorius sugebėjo palaikyti RCA augimo tendenciją, išskyrus kriziniu laikotarpiu tiriamas indikatorius šiek tiek buvo nukritęs iki 1,6 reikšmės. Didesnė RCA nei 1 reikšmė rodo, kad Lietuvos žuvies 0304, 305 ir 0307 prekių grupių eksporto dalis visame šalies eksporte yra didesnė už vidutinę Lietuvos konkurentų šių prekių eksporto dalį bendrame Lietuvos konkurentų eksporte į Lietuvos pirkėjų šalių grupę. Tai rodo, kad Lietuva specializuojasi būtent 0304,0305 ir 0307 prekių grupėje ir turi santykinę pranašumą savo konkurentų atžvilgiu. Toks rezultatas leidžia spręsti, kad Lietuva, norėdama padidinti savo tiriamo objekto eksporto konkurencingumą, turėtų tobulinti kokybę, gerinti gamybą, diegti inovacijas ir plėsti savo žuvies gaminių asortimentą.

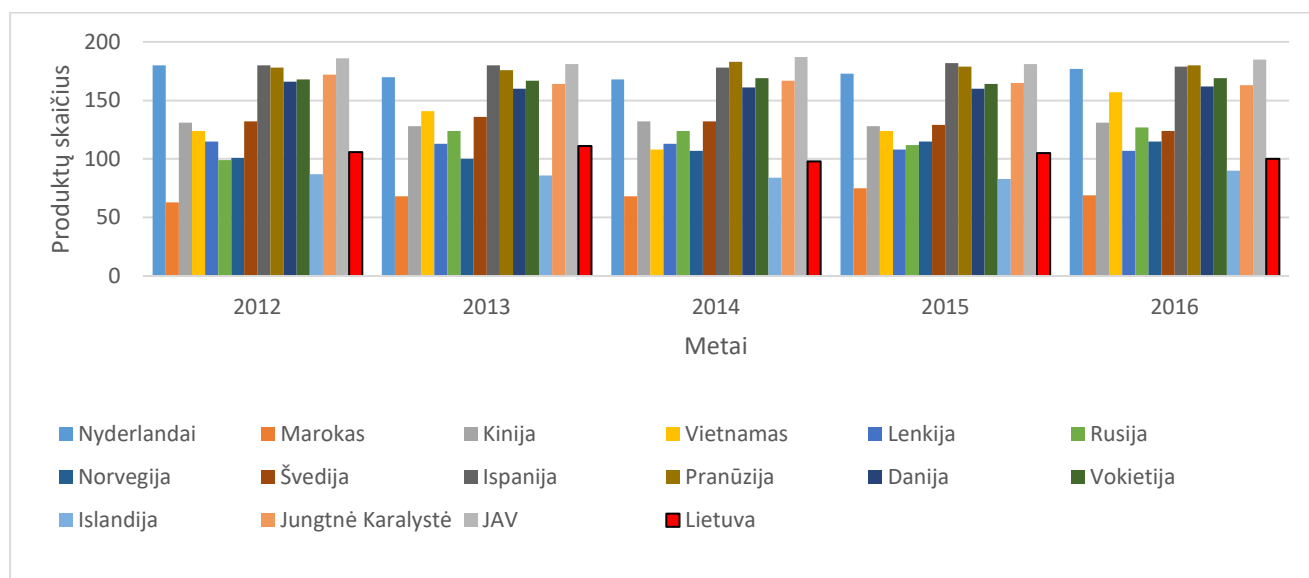


**24 pav. Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurentų HHI koncentracijos indeksas 2016 metais. (sudaryta pagal [www.trademap.com](http://www.trademap.com) duomenis)**

2016 metais Lietuvos esamų konkurentų koncentracijos indeksas buvo skirtingas, kas reiškia, kad rinkos dalyviai yra skirtingo dydžio. Labiausiai koncentruota yra Lenkija (indekso reikšmė siekia 0,33), o tai rodo, kad šalis eksportuoja tik keliems pirkėjams, todėl šiuo atveju ji nėra konkurencinga. Rusijos ir Maroko situacija taip pat panaši – šalių koncentracijos indeksai taip pat siekia atitinkamai 0,26 ir 0,25, kas sako, kad jos yra stipriai koncentruotos.

Tuo tarpu mažiausiai koncentruotos konkurentinės šalys yra Norvegija (HHI=0,05) ir Kinija (HHI=0,07), kas reiškia, kad jos eksportuoja į daugelį užsienio rinkų, taip mažindamos eksporto rinkų riziką ir didindamos savo konkurencingumą. Nuo jų nedaug atsilieka Vietnamas, Nyderlandai, Danija, Islandija ir Vokietija, kurių koncentracijos indeksai taip pat nesiekia 0,1. Visi kiti analizuojami konkurentai taip pat pasižymi vidutine eksporto koncentracija, todėl jos yra ir vidutiniškai konkurencingos.

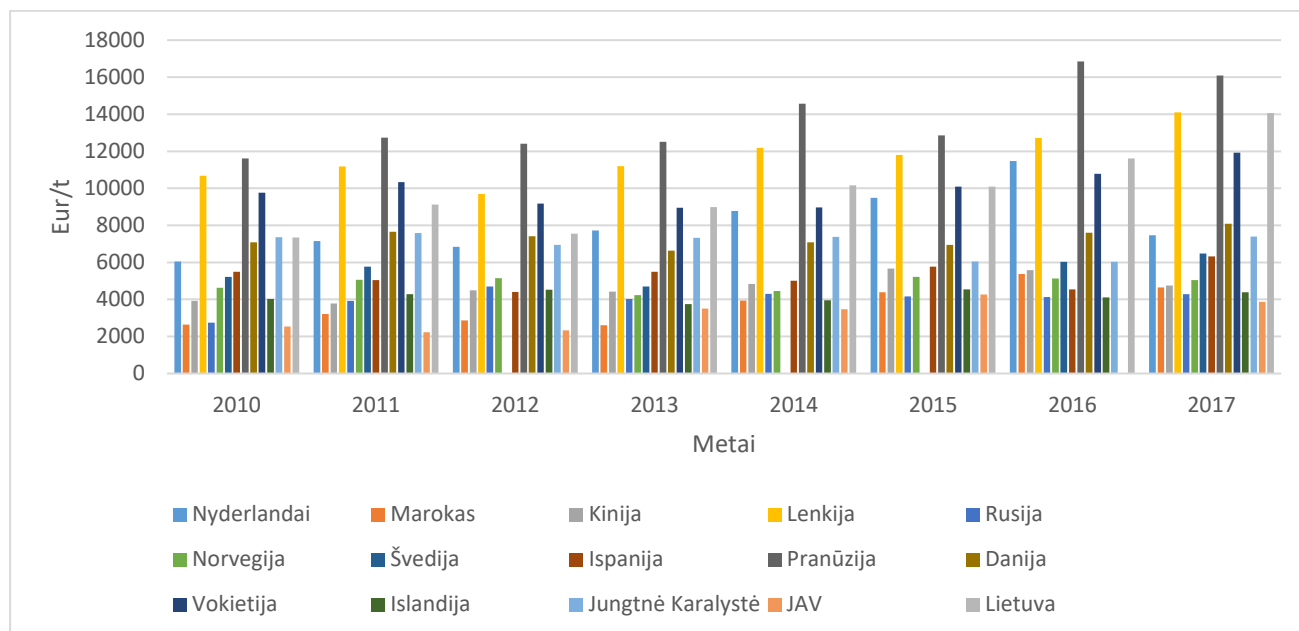
Kalbant apie Lietuvą galima pastebėti, kad jos HHI koncentracijos rodiklio reikšmė 2016 metais siekė 0,2. Toks rezultatai leidžia teigti, kad šalies yra pakankamai koncentruota, t.y. eksportuoja į ne itin daug šalių, kuriose jos užimama rinkos dalis yra skirtingo dydžio. Todėl apibendrinant galima teigti, kad, vadovaujantis HHI koncentracijos indekso vertinimu, konkurencingiausi Lietuvos žuvies gaminių (03 lygmens) konkurentai yra Norvegija ir Kinija, o silpniausią poziciją pagal minėtą rodiklį užima Lenkija, Marokas ir Rusija. Kadangi Lietuvos žuvies gaminių eksporto sektorius taip pat yra gana stipriai koncentruotas, šaliai derėtų diversifikuoti eksporto riziką ieškant naujų eksporto krypčių ir gerinant kokybę bei tobulinant asortimentą, kad būtų galima lengviau susirasti naujų prekybinių partnerių, kurie importuotų Lietuvos siūlomą žuvies gaminių produkciją.



**25 pav. Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurentų eksportuojamų žuvies produktų skaičius, 2012 – 2016 metai (sudaryta pagal [www.tradecompetitivenessmap.intracen.org](http://www.tradecompetitivenessmap.intracen.org) duomenis)**

Analizuojant konkurentus pagal produktų diversifikaciją (žr. 25 paveikslą) matyti, kad daugiausiai žuvies gaminių eksportuoja JAV (visu tiriamu laikotarpiu daugiau nei 180 skirtingų gaminių). Nuo jos

mažai atsilieka Ispanija, Prancūzija, Vokietija, Nyderlandai, Danija ir Jungtinė Karalystė. Tuo tarpu Lietuva 2012 – 2016 metais eksportavo apie 100 skirtingų produktų ir šiuo atžvilgiu buvo konkurencingesnė už Maroką ir Islandiją. Pagal šiuos rezultatus galima teigti, kad gaminių asortimento atžvilgiu konkurentų jėga veikia stipriai ir mažina Lietuvos konkurencingumą.



**26 pav. Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurentų eksportuojamų žuvies produktų kaina Eur/t, 2010 – 2017 metai (sudaryta pagal [www.trademap.org](http://www.trademap.org) duomenis)**

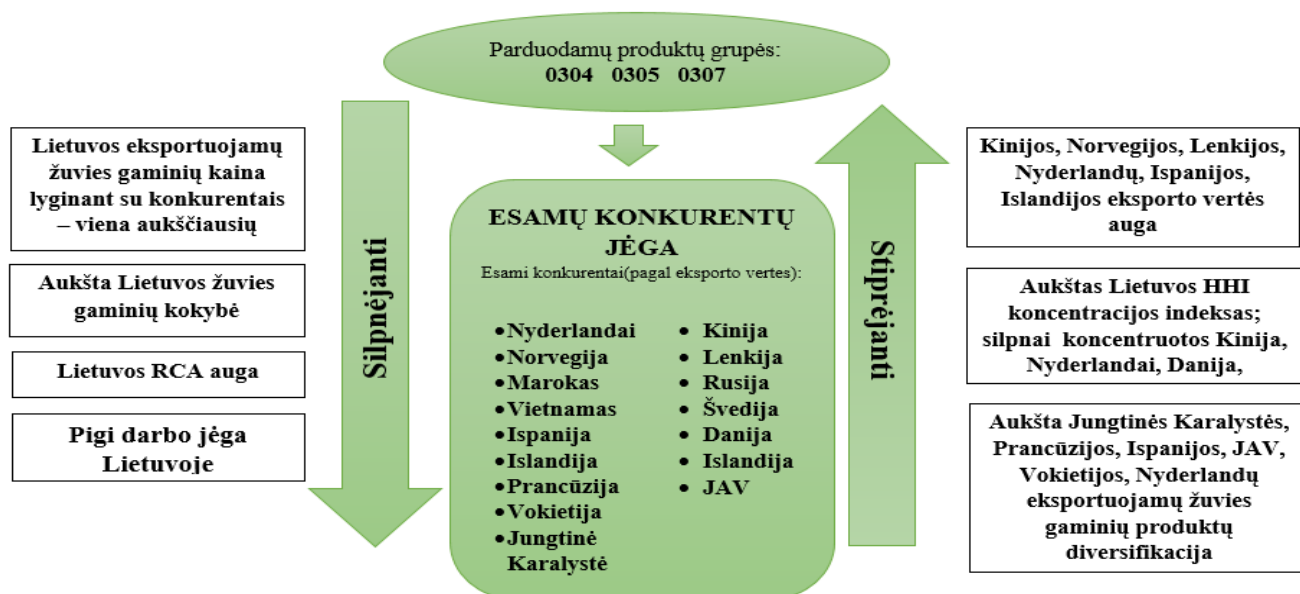
Didelę įtaką eksporto konkurencingumui daro ir pardavimo kaina. 26 paveiksle matyti, kad brangiausia lyginant tarp Lietuvos konkurentų žuvies gaminių toną parduoda Prancūzija (kasmet už daugiau nei 11,6 tūkst. Eur/t). Nemažiau stipri šiuo aspektu yra ir Lenkija, kurios pardavimo kaina viršija 9,7 tūkst. Eur/t. Prie brangiai sugebančių eksportuoti žuvies gaminius galima priskirti ir Vokietiją bei Daniją. Lyginant Lietuvos situaciją aiškiai matyti, kad jos konkurencingumas remiantis šiuo rodikliu padidėjo, t.y dar 2010 metais ji eksportavo žuvies gaminius po 7,3 tūkst. Eur/t, o 2017 metais šis rodiklis išaugo iki 14 tūkst. Eur/t, ir buvo žemesnis tik už Prancūzijos ir Lenkijos. Tai rodo, kad Lietuvos eksportuojami žuvies gaminiai yra pasaulyje vertinami ir šalis sugeba parduoti savo gaminius už konkurencingai aukštą kainą, taip silpnindama konkurentų įtaką.

Analizuojant esamus konkurentus, ekspertų teigimu, Lietuva, konkuruodama su kitais rinkos dalyviais, susiduria su tokiais iššūkiais kaip pigi darbo jėga. Anot jų, tos šalys, kurios turi gerus ir ilgalaikius ryšius su tiekėjais ir pigią darbo jėgą, kelia didžiausią grėsmę Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumui. Ekspertai patvirtino kiekybinio tyrimo metu gautus rezultatus, kad didžiausi Lietuvos konkurentė yra Lenkija, nes joje yra didžiausi žuvies gamybos fabrikai, kuriuos yra nusipirkusi Norvegija. Tad šiuo atveju ji turi konkurencinį pranašumą. Taip pat didelę grėsmę kelia tokios šalys kaip Kinija, Vietnamas dėl pigios darbo jėgos, o Vakarų Europa – dėl labai didelės gaminių pasiūlos.

16 lentelė. Ekspertų įžvalgos apie Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumą veikiančią esamų konkurentų jėgą

<b>Esamų konkurentų jėga</b>	
<b>Esamų konkurentų gamybiniai pranašumai</b>	„kaina. Kas pasiūlys geresnę kainą, nes sukurti pridėtinę vertę yra ganėtinai sunku jeigu tu fasuoji, kažką pjaustai ir panašiai“; „šalis turi didesnę tinklą, ji gali nupirkti daugiau“; „norvegai turi 85 proc. visos gamybos, o dar sugalvojo nusipirkti du pačius didžiausius fabrikus Lenkijoje žuvies perdirbimo, tai jie turi žaliavos tiekimą ir turi savo gamybą. Jie gali reguliuoti kaštus ateidami į rinką, kažkokį konkursą, tenderį“; „su Kinija yra sudėtinga konkuruoti, nes ji gali pagaminti ir labai gerai, ir pigiai, nes darbo kaštai yra maži. Tai realiai lengviau konkuruoti su tomis šalimis, kuriose darbo jėga yra brangesnė“.
<b>Aukšta produktų kokybė</b>	„turi labai gilų supratimą apie žuvį. Turi senus, atrinktus tiekėjus“; „galime pasiūlyti klientui puikų kainos ir kokybės santykį“; „lašiša yra filetuojama ne mašinomis, o rankomis, todėl yra geresnė lašišos kokybė“; „lietuviai dėl receptinių nukrypimų druska sūdo arba indžektuoja 2 – 5 proc. ribose, tai lenkas sau leidžia 20 proc. vandens arba druskos indžektuoti į žaliavą“; „kokybiniai parametrai. Nes lietuviai nespekuliuoja: deda druskos, prieskonių tiek, kiek reikia, rūkom kameroje, kai lenkai tuo tarpu rūko žuvį milteliais“; „žinom tiekėjus, žinom niuansus, turim derybinius įgūdžius, turim gamybą kokybišką, darom kokybiškai, žinom, kaip padaryt daugiau su mažesniais kaštais ir dėl to mes esam konkurencingi“; „Norvelita“ yra trečioj vietoj. Lietuviai yra pigi darbo jėga, turi pakankamai jau neblogus įrengimus“;
<b>Konkurentų įvairovė</b>	„būtų Lenkijoje, nes ten irgi daug tokių gamintojų. Jie lygiai tą perka, lygiai tą patį gamina ir lygiai tą patį eksportuoja. Tik visko daugiau, nes jų šalis didesnė, vietinė rinka didesnė“; „sunkiausia yra konkuruoti Vakarų Europos rinkoj“; „Vakarų Europos rinkos, nes ten yra didžiausia pasiūla“; „Lenkai turi labai daug gamybos ir pas juos kaip ir pas lietuvius yra pigu ir žaliavos jie daug turi, darbo jėga dar nėra tokia brangi.“; „Kinija, galim sakyti, Vietnamu <...>, Lenkija“;

Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto ekspertai patvirtina, kad Lietuva yra konkurencinga dėl savo ilgametės patirties šiame sektoriuje, rinkos išmanymo ir tarptautinių ryšių. Kokybinis tyrimas taip pat atskleidė, kad Lietuva pasaulyje yra labai teigiamai vertinama dėl savo žuvies gaminių aukštos kokybės bei pigios darbo jėgos, kas leidžia būti vieniems didžiausių žuvies gamintojų pasaulyje.



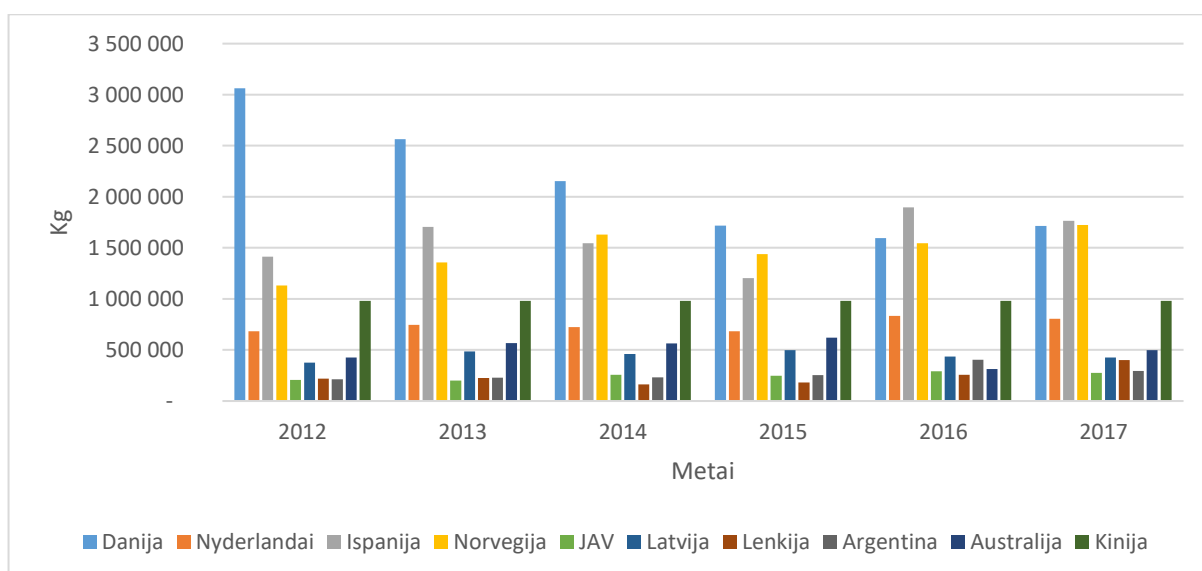
27 pav. Esamų konkurentų jėgos įtaka Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumui



Apibendrinant esamus konkurentus matyti, kad jų jėga yra stiprėjanti dėl aukštos jų eksportuojamų žuvies gaminių diversifikacijos. Šiuo atžvilgiu Lietuva atsilieka nuo savo konkurentų, kurie kasmet didina savo eksporto vertes į Lietuvos pirkėjų šalių grupę, o jų HHI koncentracijos indeksai yra žemesni nei Lietuvos, kas reiškia, kad jie eksportuoja dideliame pirkėjų skaičiui, o Lietuva – keliems. Visa tai stiprina esamų konkurentų pranašumą Lietuvos atžvilgiu. Nepaisant to, Lietuvos eksportuojami žuvies gaminiai yra paklausūs tarptautinėje arenoje dėl aukštos kokybės, kas leidžia Lietuvai konkuruoti kainomis ir parduoti savo produktus brangiau. Lietuva taip pat turi atskleistą konkurencinį pranašumą konkurentų atžvilgiu, nes ji specializuojasi žuvies gamyboje, kam turi įtakos ir pigi darbo jėga. Galima teigti, kad Lietuvos varžovai yra stipriai konkurencingi, tačiau Lietuva savo patrauklumą tarptautinėje rinkoje didina gaminių kokybe ir žemais gamybos kaštais.

### 4.3. Tiekėjų analizė

Kita svarbi dedamoji siekiant išanalizuoti Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumą yra tiekėjai, kurie lemia žaliavų kainas, tiesiogiai veikiančias gaminių pardavimo kainą. Norint įvertinti tiekėjų derybinę galią yra svarbu nustatyti jų skaičių rinkoje. Šiam tikslui pasiekti reikalingas tiekėjų, iš kurių Lietuvos žuvies gaminių sektorius perka žuvies žaliavą, skaičius. Kadangi nėra galimybės gauti tokios oficialios informacijos, bus naudojami vienos didžiausių Lietuvos žuvies distributorių – UAB „Bidfood Lietuva“ duomenys. Kadangi ši įmonė užima apie 30 proc. visos Lietuvos rinkos, tai remiantis jos importuojamų žuvies žaliavų apimtimis bus apskaičiuojami preliminarūs visos Lietuvos žuvies sektoriaus iš užsienio perkamų žaliavų kiekiai ir šalys – tiekėjos.



28 pav. Stambiausi Lietuvos žuvies žaliavos tiekėjai 2012 – 2017 metais (šaltinis pagal UAB „Bidfood Lietuva“ duomenis)

28 paveiksle atsispindi Lietuvos žuvies žaliavos didžiausi tiekėjai. Kaip matyti, didžiausius žaliavų kiekius Lietuva pirko iš Danijos (2012 metais – 3 mln. kg, 2013 metais – 2,6 mln. kg, 2014 metais – 2,2

mln. kg). Būtent 2012 – 2014 metais ši šalis buvo pagrindinė žuvies žaliavos tiekėja į Lietuvą, tačiau nuo 2014 metų Lietuva sustiprino savo prekybinius ryšius su Norvegija, Ispanija, Kinija. Kadangi į Lietuvą ėmė eksportuoti kiti tiekėjai didesnius kiekius, Lietuva turi didesnę pasirinkimą, iš kur pirkti žaliavas, o tai silpnina tiekėjų derybinę galią. JAV, Latvija, Lenkija, Argentina ir Australija taip pat didina savo tiekiamus žuvies žaliavų kiekius, kas leidžia Lietuvos žuvies gaminių sektoriui turėti didesnę tiekėjų pasirinkimą.

Lietuva taip pat bendradarbiauja ir su daugiau šalių, tiekiančių žuvies žaliavinius produktus (žr. 10 priedą). Nagrinėjama šalis perka žaliavas iš Vokietijos, Urugvajaus, Vietnamo ir Estijos. Šie maži tiekėjai kasmet įgauna vis didesnę įtaką, nes gali patenkinti Lietuvos paklausą, o tai silpnina visų tiekėjų derybinę galią. Taigi, kaip matyti, Lietuva turi keletą stambių tiekėjų, tačiau perka žaliavas iš didelio skaičiaus smulkesnių šalių, todėl gali sudaryti prekybines sutartis su geresnėmis sąlygomis ir turi galimybę išsiderėti mažesnes žaliavų kainas, o visa tai didina ir šalies konkurencingumą, nes pigesnės žaliavos sąlygoja ir pigesnius žuvies produktų gamybos kaštus bei didesnę pelną.

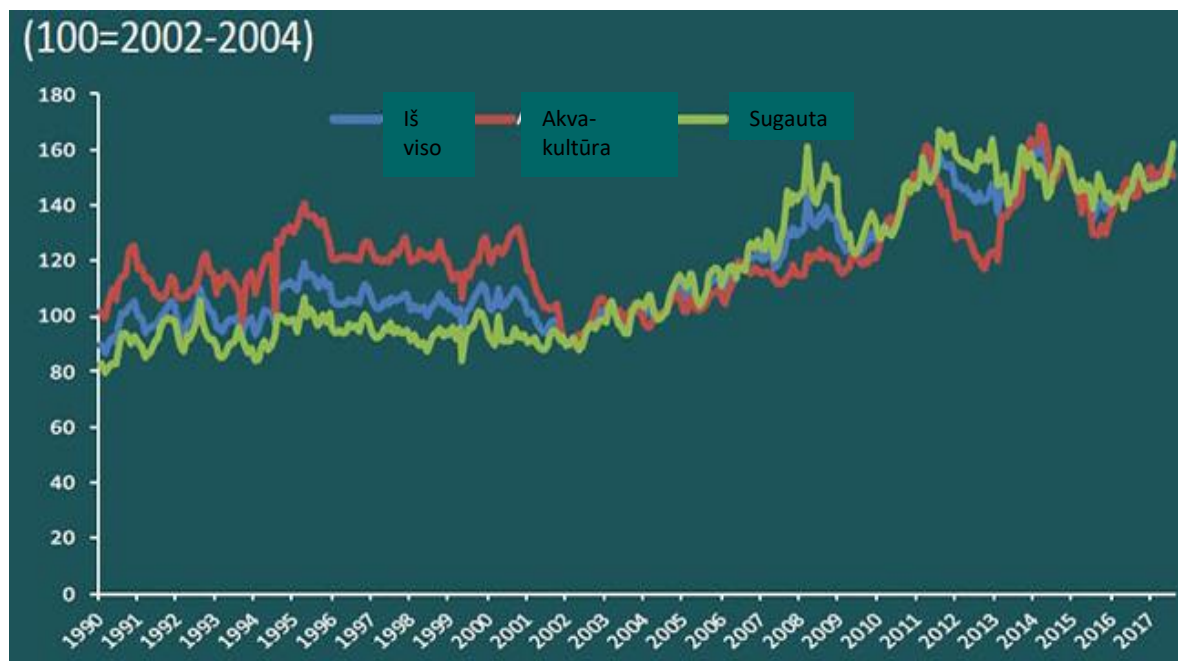
17 lentelė. Atstumas nuo žuvies žaliavų tiekėjų iki Lietuvos (sudaryta pagal [www.distancefromto.net](http://www.distancefromto.net) duomenis)

Atstumas iki Lietuvos, km (sausumos keliu)									
Danija	Nyderlandai	Ispanija	Norvegija	Belgija	JAV	Čekija	Kinija	Vokietija	Lenkija
1600	1500	3300	2200	1400	7400	1000	7600	1250	450
Nigerija	Vietnamas	Urugvajus	Argentina	Italija	Estija	Australija	PAR	Jungtinė Karalystė	Latvija
8500	8400	14000	13300	1800	390	13500	14600	2000	200

Nagrinėjant tiekėjus yra svarbu ne tik jų skaičius, bet ir atstumas iki Lietuvos. Kaip matyti iš 17 lentelėje esančių duomenų, Lietuva preliminariais duomenimis turi 12 tiekėjų iš Europos. Danija – viena pagrindinių prekybos partnerių nuo Lietuvos nutolusi 1600 km, Ispanija – 3000 km, Norvegija – 2200 km (sausumos keliu). Tuo tarpu vienos taip pat didesnių žuvies žaliavos tiekėjų – JAV, Kinija jau yra už daugiau nei 7,5 tūkst. km, o Argentina, Australija, Kinija už 13 tūkst. km. Kaip matyti, Lietuva importuoja žaliavas ne tik iš vietinių ir Europos žemyno tiekėjų, bet ir iš kitų žemyno, kas didina transporto kaštus bei didina tiekimo trukdžių tikimybes, nes dėl oro sąlygų ar politinių neramumų iš toli esančio tiekėjo kroviniai gali vėluoti, kas, taip pat, lemia ir žuvies žaliavos kokybę. Būtent dėl to derėtų Lietuvai ieškoti pagrindinių tiekėjų artimesnėje geografinėje zonoje bei derėtis dėl geresnių tiekimo sąlygų su toli esančiais tiekėjais.

Analizuojant tiekėjų jėgą, sąlygojančią Lietuvos žuvies gaminių (0304,0305 ir 0307 prekių grupės) eksporto konkurencingumą ir jo augimo galimybes, didelę įtaką daro ir žuvies žaliavų kainos. Pasaulio maisto ir žemės ūkio organizacija (FAO) yra apskaičiavusi žuvies žaliavos kainų indeksą (žr. 29 paveikslą), kuris apima jūros produktų importą į tris rinkas (Europos Sąjungą, Japoniją ir JAV) ir pagrindinių šešių žuvies rūšių grupes (lašišą, baltas žuvis, kitas žuvis, vėžiagyvius, mažus pelaginius ir tuną). Kaip matyti, šis rodiklis 1990 – 2017 metų laikotarpiu kito nevienodai. 1990 – 2002 metais

akvakultūros kainų indeksas buvo aukštesnis už sugautos žuvies, kas rodo, kad jūros gėrybės buvo sunkiau prieinamos vartotojams, dėl to jų ir kainos buvo aukštesnės, o sugaunamos žuvies vartojimas augo, kas lėmė ir žemesnį jų kainų indeksą. 2003 – 2007 metais jūros gėrybių ir sugautų vartojimas augo, tačiau dėl mažėjančių žuvies gavybos ir auginimo plotų bei augančių nualintų žuvų gavybos vietų, t.y. dėl mažėjančių išteklių kainos ėmė augti.



29 pav. Žuvų kainų indeksas, 1990 – 2017 metais (šaltinis: [www.fao.org](http://www.fao.org))

Remiantis FAO (2010) teikiama informacija, jūros gėrybių suvartojimas 2008 metais pasiekė rekordinį 17 kg suvartojimą vienam gyventojui, kurį lėmė mažėjančios žuvies pasiūlos pokyčiai rinkoje, todėl jų kainos buvo mažesnės nei sugaunamos žuvies. Nuo 2015 metų galima pastebėti kainų indekso reikšmės augimą, kas rodo, kad žuvies žaliavų apimtys mažėja, dėl ko ima augti kainos. Remiantis šia informacija galima teigti, kad Lietuvai, norint padidinti savo konkurencingumą žuvies gaminių eksporto rinkoje, reikėtų derėtis su tiekėjais dėl ilgalaikių tiekimo kainų nustatymo bei ieškoti artimesnių tiekėjų, kad žuvies žaliavų rinkos kainos augimą būtų galima kompensuoti mažesniais logistikos kaštais.

Interviu turinio analizė atskleidė, kad žaliavų tiekėjams yra keliami labai aukšti reikalavimai (žr. 18lentelę), apimantys tiekimo stabilumą, produktų kokybę, kainą. Ne mažiau yra svarbu ir žuvies žaliavos auginimo regionas bei tiekėjo reputacija. Bendradarbiaujant su tiekėju, kuris atitinka minėtus reikalavimus, yra užtikrinami eksporto kieki, kas daro Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus pardavėjus patikimais ir didina jų konkurencingumą. Buvo įvardintas ne mažiau svarbu aspektas, kaip logistika bei atstumas, kurie lemia gamybos kaštus ir kaną, kas patvirtina ir kiekybinio tyrimo gautis rezultatus, kad atstumas turi įtakos konkurencingumui.

18 lentelė. Ekspertų įžvalgos apie Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumą veikiančią potencialių konkurentų jėgą

<b>Tiekėjų jėga</b>	
<b>Tiekėjų koncentracija</b>	„kurios turi didžiausius išteklius, t.y. JAV, Argentina, Norvegija“; „Norvegijoje, kurioje yra didžiausi lašišų fermų augintojai ir ten yra perkama lašiša“; „norvegų, rusų, nes jie Šiaurės jūroj žuvį gaudo. Bet šiaip dažniausiai skandinavai – žvejų kraštai“;
<b>Tiekėjų svarba pramonėje</b>	„Tai jeigu tiekėjas turi kažkokį ekskluzyvą, tai jis turi ir didelę galią, bet jei jis neturi ekskluzyvo, tai tu eini pas kitus tiekėjus ir tu renkiesi“; „Tai labai didelę įtaką, dėl to, kad pagal žaliavos pirkimą apdirbant veikia tavo galutinio produkto kaina“; „Tiekėjo siūloma kaina lemia, už kokią kainą gali pasiūlyti produktą eksportui ir koks kiekis bus gaminamas“; „Tai reiškia, kad žaliavos kaina sudaro 50 proc. galutinio produkto kainos. Jeigu parduodi žaliavą, tai kone visa pardavimo kaina priklauso nuo to, už kiek pirkai žuvį“;
<b>Žaliavų kokybė</b>	„geriausias kainos ir kokybės santykis“; „ieškoma kokybiška žuvis, ir, aišku, reikia ir patikimo tiekėjo, kuris įvykdytų laiku užsakymą ir palaikytų visą laiką gerus ryšius“; „kaina, regionas pagavimo, visi sertifikatai kokybės, nes jei kažkokia ferma neturi kokybės sertifikatų, ar ne, nesilaiko leidimų ir kvotų, tai tiekėjas toks nepatikimas ir jo niekas nesirinks“; „stabilumas, kad būtų kokybė stabili, kad būtų tiekimo stabilumas, kad, sakykim, būtų savalaikis problemų sprendimas, jeigu jų atsiranda. Ir, aišku, kainos irgi ne paskutinėj vietoj“;
<b>Tiekėjų santykiai su klientais</b>	„logistika ir atidėjimai dažniausiai. Ir kaina kad būtų tinkama“; „Kreditu. Realiai esminis dalykas yra atidėjimai. Žinoma, su kokybe kartais būna problemų“; „tiekėjas bijo, kad tų kiekių, apie kuriuos vyksta derybos, tu nenupirksi, o pirkėjas nėra užtikrintas, kad tuos kiekius su tokia kaina gaus“; „Sunkiausia susiderėti dėl kainos, dėl apmokėjimų, dėl pastovumo“;

Dalis respondentų įvardijo, kad žaliavų tiekėjai turi pakankamai didelę derybinę galią. Derėtų pabrėžti tai, kad ši tendencija taikoma išskirtinį produktą siūlantiems tiekėjams, tokiems kaip Norvegija, kurią galima laikyti lašišos žaliavos monopolininke. Tuo tarpu standartinių žuvies žaliavų tiekėjai nedaro didelės įtakos Lietuvos žuvies gaminių sektoriui. Kalbant apie kainą pastebėta, kad ji, ekspertų teigimu, lemia galutinio produkto kainą, o tuo pačiu tiesiogiai veikia ir galimybes konkuruoti siūlant geriausia kainos ir kokybės santykį. Įvertinus gautus rezultatus galima teigti, kad atstumas iki tiekėjų veikdamas logistikos kaštus ir tiekimo patikimumą daro įtaką konkurencingumui.



30 pav. Tiekėjų jėgos įtaka Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumui

Atlikta tiekėjų analizė parodė, kad Lietuvai yra svarbūs tokie tiekėjai kaip Norvegija, todėl jie turi aukštą derybinę galią, kuri ypač stiprėja dėl senkančių žuvies žaliavų išteklių, ko pasekoje auga žuvies

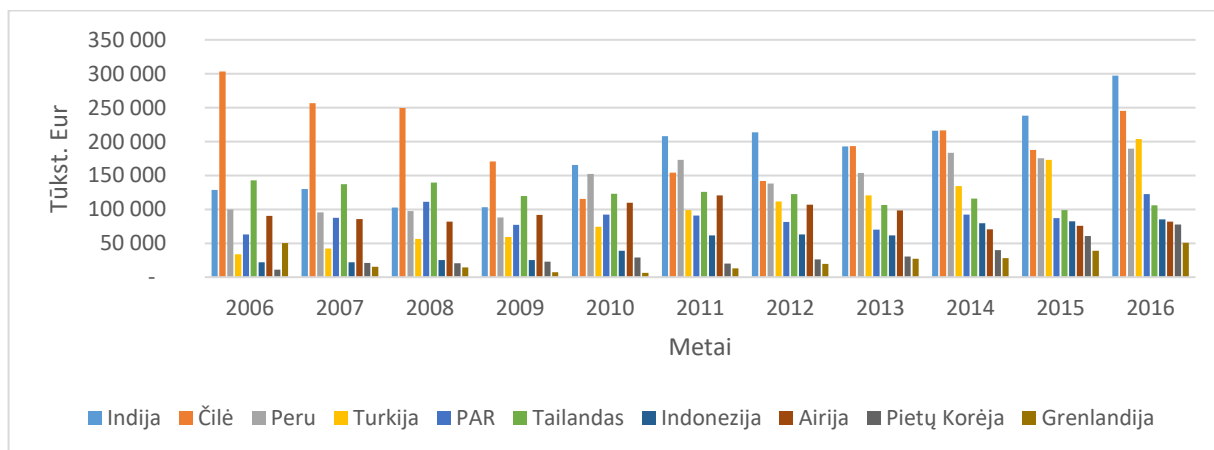
žaliavų kaina pasaulyje. Remiantis ekspertų teigimu, būtent dėl to didėja visų žuvies žaliavų kaina, tiekėjai yra priversti ieškoti alternatyvių žuvies auginimo būdų. Visa tai taip pat lemia ir nepatikimus santykius su tiekėjais, nes jie negali garantuoti suplanuotų tiekimo kiekių. Taip pat pastebėta, kad auga žaliavų kiekiai iš kelių tiekėjų, kas lemia jų įtakos didėjimą Lietuvos žuvies gaminių eksportui. Nepaisant to, Lietuva turi nemažą skaičių smulkių tiekėjų, kas leidžia jai diversifikuoti žaliavų pirkimų riziką. Ištirta, kad daugiausiai perkamų žaliavų tiekėjai yra gana netoli – Europoje, o tai leidžia geriau valdyti tiekimo procesą, o tiekėjų koncentracija sukuria galimybes rinktis, iš ko pirktis žaliavas ir sukuria kainos derybų pranašumą.

#### 4.4. Potencialių konkurentų analizė

Kiekviename sektoriuje yra daug varžovų, kurie konkuruoja tarpusavyje. Vieni jų sugeba išsilaikyti kovoje dėl rinkos dalies, kiti – žlunga ir turi pasitraukti. Nenuostabu, kad visuomet atsiranda tokių, kurie nori įeiti į rinką. Naujų konkurentų grėsmė yra būdinga ir žuvies sektoriui. Todėl šioje darbo dal lyje bus analizuojama galimų konkurentų grėsmė, kuri yra nuolatinė veikia visų rinkos dalyvių konkurencingumą.

Potencialius konkurentus nustatyti yra gana sudėtinga, nes rinkoje yra labai daug žaidėjų, kurie netikėtai gali bandyti įeiti į jau ir taip daug žaidėjų turinčią areną. Todėl šiame darbe potencialūs Lietuvos konkurentai bus laikomi tie, kurie vykdo žuvies gaminių eksportą į Lietuvos pirkėjų rinkas, tačiau kol kas yra labai maži. Bus siekiama išanalizuoti jų augimo greitį ir įėjimo į rinką barjerus.

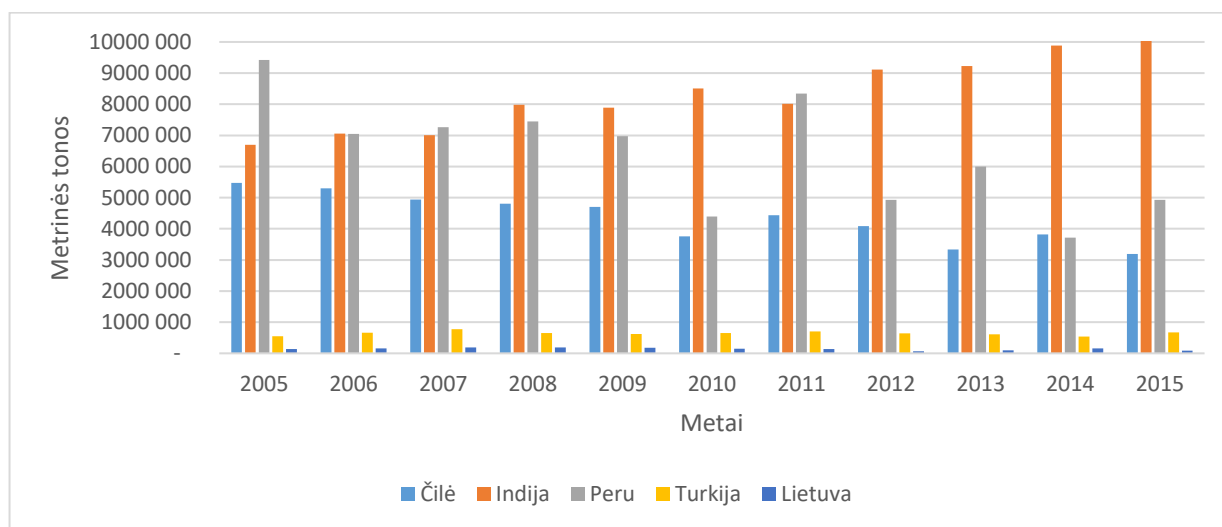
31 paveiksle matyti potencialūs Lietuvos žuvies gaminių (0304, 0305 ir 0307 prekių grupių) eksporto konkurentai, kurie taip pat eksportuoja į tas pačias rinkas kaip ir Lietuva. Šios šalys nėra laikomos tiesioginėmis varžovėmis, nes jų eksporto apimtys į tikslinę pirkėjų šalių grupę yra pakankamai mažos. Visgi, kaip matyti iš pateiktų duomenų, potencialiausi varžovai, kurie gali turėti įtakos Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus konkurencingumui, yra Čilė, Indija, Peru bei Turkija.



31 pav. Potencialūs Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurentai, 2006 – 2016 metai (sudaryta pagal [www.trademap.org](http://www.trademap.org) duomenis)

Čilės eksportas į Lietuvos pirkėjų šalių prekių grupę didžiausias buvo 2006 metais ir siekė beveik 300 mln. Eur eksporto vertę, tačiau jos įtaka ėmė mažėti, ypač 2009 – 2012 metais, pokriziniu laikotarpiu ir nuo to laiko šalis nesugebėjo pasiekti prieškrizinio lygio, nors šalies įtaka po truputį ima augti. Tuo tarpu Indija didina savo eksporto vertes visu nagrinėjamu laikotarpiu, o tai rodo, kad ji gana ryžtingai siekia įsitvirtinti rinkoje, o tai kelia grėsmę Lietuvai. Peru taip pat per 2006 – 2016 metus savo eksporto vertes padvigubino, kas rodo, kad šalis stiprina savo įtaką žuvies gaminių sektoriaus eksporto rinkoje, kurioje konkuruoja ir Lietuva. Tuo tarpu rimtą riziką ima kelti ir Turkija, kuri nagrinėjamu laikotarpiu savo pajamas iš žuvies gaminių sektoriaus eksporto į Lietuvos pirkėjų šalių grupę padidino 6 kartus, t.y. nuo 33 mln. Eur 2006 metais iki 203 mln. Eur 2016 metais. Pietų Afrikos Respublika, Tailandas, Indonezija, Airija, Pietų Korėja ir Grenlandija, nors ir užima mažą rinkos dalį lyginant su kitomis eksportuotojomis, tačiau kone visos išlaiko stabilią savo poziciją rinkoje, arba po truputį didina savo įtaką.

Taigi, kaip matyti iš rezultatų, bene didžiausi potencialūs konkurentai yra Čilė, Indija, Turkija ir Peru. Pagal anksčiau gautus rezultatus toliau bus analizuojami barjerai joms patekti į rinką. Remiantis teorinėje dalyje sudarytu Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumo vertinimo modeliu bus tiriami trys barjerai, leidžiantys įvertinti, ar sunku kitų šalių žuvies gaminių sektoriams įsiliesti į rinką – masto ekonomija, produktų diferenciacija, valstybės vykdoma eksporto politika.



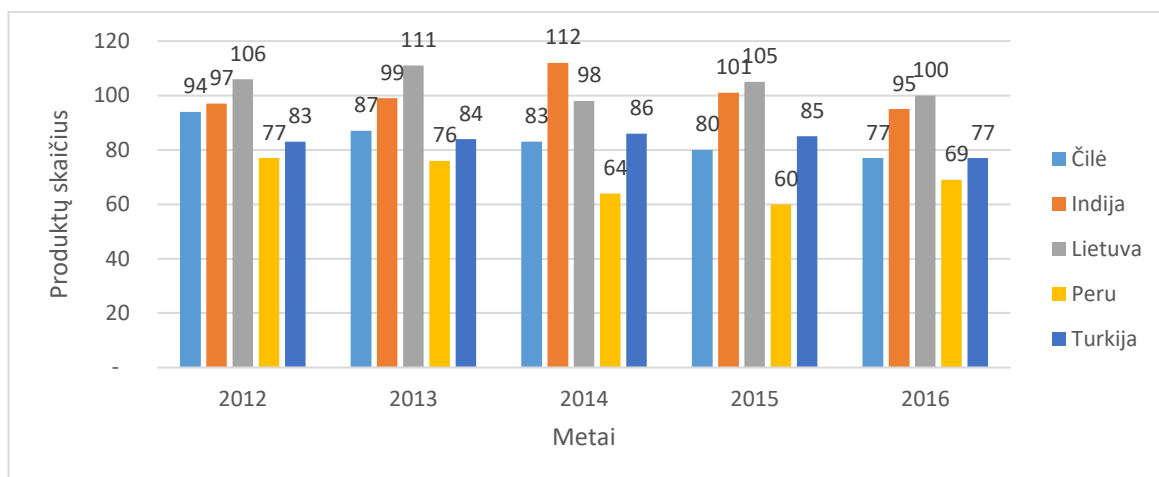
**32 pav. Potencialių Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurentų žuvies produktų gamybos apimtys, 2005 – 2015 metai (sudaryta pagal [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) duomenis)**

Eksportuotojams, norintiems įeiti į naują rinką ir joje įsitvirtinti yra labai svarbūs gamybos kaštai, kurie tiesiogiai priklauso nuo gamybos apimčių. Siekiant išsiaiškinti, ar potencialiems Lietuvos konkurentams, yra sudėtinga įsitvirtinti Lietuvos pirkėjų šalių grupėje pagal 32 pateiktą diagramą vertinamos šalių gamybos apimtys. Kaip matyti, 2005 metais daugiausiai žuvies gaminių pagamino Peru (9,4 mln. metrinių tonų), tačiau 2006 metais šis rodiklis sumažėjo net 25 proc. Dar didesnis kritimas pastebimas 2011 – 2012 metais (net 40 proc.), todėl galima teigti, kad Peru nevykdo masto ekonomijos,

dėl ko daroma prielaida, kad jos gamybos kaštai yra dideli ir jai įsitvirtinti rinkoje gali būti labai sudėtinga.

Tuo tarpu Indijos situacija yra kitokia, t.y. jai yra būdinga gamybos apimčių augimo tendencija. Indija nuo nagrinėjamo laikotarpio pradžios savo žuvies produktų gamybos kiekius padidino kone dvigubai (nuo 6,7 mln. metrinių tonų 2005 metais iki 1,1 mln. metrinių tonų 2015 metais). Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad Indija būdinga masto ekonomika ir jos galimybės įeiti į rinką vertinant šio barjero įtaką yra palankios.

Analizuojant Čilę matyti (žr. 32 paveikslą) galima pastebėti priešingą situaciją Indijos atveju. Šalies žuvies gamybos mastai kiekvienais metais darosi vis mažesni (per analizuojamus 10 metų Čilė sumažino pagaminamos produkcijos kiekiu apie 40 proc.), todėl ši šalis tampa mažiau konkurencinga kaip potencialus konkurentas Lietuvai. Tuo tarpu Turkijos žuvies produktų gamybos apimtys palyginus su kitų analizuojamų šalių yra pakankamai mažos, tačiau stabilios ir po truputį auga, tačiau didesnės grėsmės šalis nekelia.



**33 pav. Potencialių Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurentų eksportuojamų žuvies produktų skaičius, 2012 – 2016 metai (sudaryta pagal [www.tradecompetitivenessmap.intracen.org](http://www.tradecompetitivenessmap.intracen.org) duomenis)**

Vertinant potencialius konkurentus didelės įtakos turi asortimentas ir prekių pasiūla pirkėjui. Atsižvelgiant į tai 33 paveiksle yra pateikiama informacija apie galimų konkurentų eksportuojamų žuvies gaminių diferenciaciją. Kaip matyti, šis rodiklis visose šalyse kito skirtingai. Indija 2012 metais eksportavo 97 skirtingus žuvies gaminius (35 produktus iš tikslinių 0304, 0305 ir 0307 prekių grupių), 2013 metais padidėjo iki 112 produktų, o paskutiniaisiais metais ėmė mažėti. Čilė 2012 – 2016 metais kasmet eksportavo vis mažiau skirtingų žuvies gaminių. Tokia pati tendencija būdinga ir likusioms šalims – Peru ir Turkijai. Lyginant Lietuvos situaciją su potencialiomis konkurentėmis galima pastebėti, kad eksportuojamų žuvies gaminių skaičius kito nevienodai, tačiau nebuvo mažesnis už 100, kai tokią ribą tik 2014 metais buvo pasiekusi Indija. Apibendrinant galima teigti, kad Lietuva yra pranašesnė už savo

potencialius konkurentus, nes siūlo platesnį eksportuojamų žuvies gaminių asortimentą ir gali labiau patenkinti vartotojų poreikius.

Didelę įtaką naujiems pirkėjams patekti į rinką turi ir teisinė bei politinė reglamentacija. Pagrindiniai Lietuvos pirkėjai yra Europos Sąjungos šalių rinkos, kuriose veikia vieningas teisinis aparatas, reguliuojantis importo ir eksporto galimybes. Bendra Europos Sąjungos sistema galioja visoms šalims narėms ir jos kartu vieningai sudaro kitoms valstybėms vykdyti prekybines operacijas jų rinkoje. Kalbant apie Europos Sąjungos žuvies sektoriaus rinką galima pastebėti, remiantis „SEAFISH“ organizacijos duomenimis, joje yra skatinamas prekybos liberalizavimas. Šalių sąjunga taip pat yra sudariusi atskiras prekybines sutartis su atskiromis valstybėmis ar jų blokais, kad būtų supaprastinta tarpusavio prekyba.

Europos Sąjunga, siekdama apsaugoti šalis nuo galimų didelių importo apimčių, galinčių kelti pavojų nacionalinėms prekėms, aukštesnius importo tarifus taiko perdirbtoms ir gatavoms prekėms, o mažesnius – žaliavoms. ES narės gali be importo tarifų laisvai vykdyti tarpusavio prekybą viduje, o šalys, nepriklausančios ES, privalo sumokėti standartinį arba sumažintą tarifo mokestį. Kaip matyti, iš anksčiau atliktos potencialių konkurentų analizės, visos jos yra už Europos Sąjungos ribų, todėl joms yra taikomi tam tikri apribojimai. Turkija su dar keliomis šalimis yra sudariusi susitarimą su Europos Sąjunga dėl muitų, ko pasekoje ji lengvatinėmis sąlygomis gali importuoti į Lietuvos pirkėjų šalių prekių grupę. Susitarimas su Europos Laisvosios prekybos asociacija (EFTA) galioja nuo 1991 metų ir suteikia Turkijai teisę importuoti visų rūšių žuvis ir jūros gėrybes be jokių muitų į Europos Sąjungą, kas rodo, kad šiai šaliai yra sudarytos palankios sąlygos įeiti į ES rinkas, todėl jos grėsmė Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumui yra pakankamai didelė.

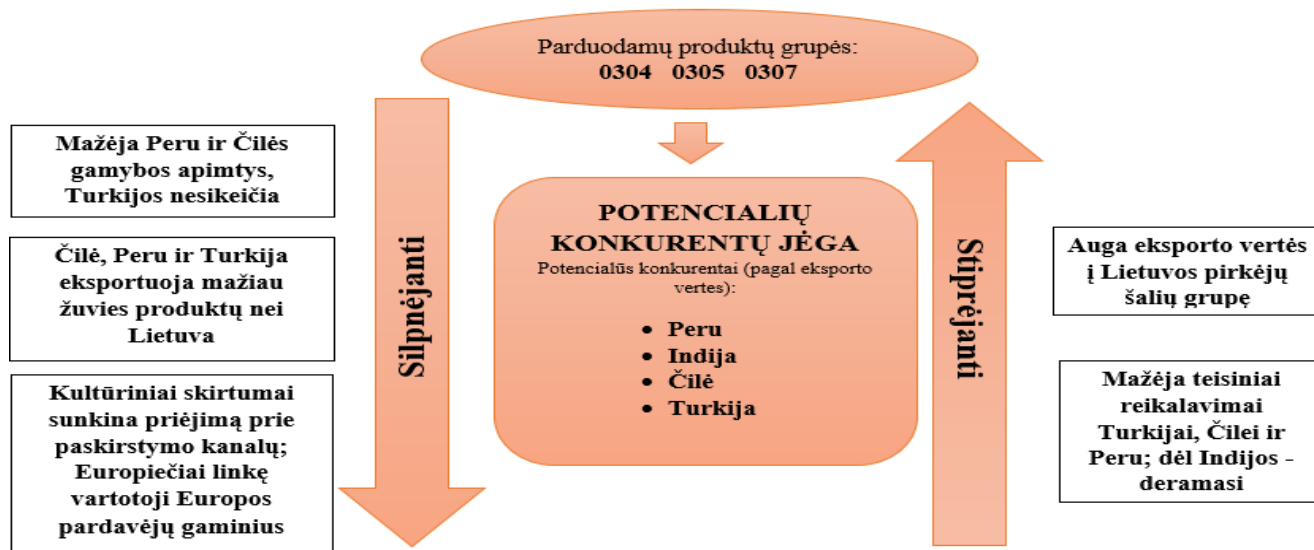
Čilė – dar viena potenciali Lietuvos varžovė taip pat 2003 metais pasirašė susitarimą su EFTA dėl bevizio importo į ES, tačiau jai vis dar taikomas 0,1 proc. tarifas eksportuojant į Lietuvos pirkėjų šalių grupę (Trade Map, 2016). Tuo tarpu Indijai kol kas nėra taikoma jokių lengvatinių priemonių, todėl šaliai yra sunkiau įeiti ir įsitvirtinti naujoje rinkoje, nes reikia mokėti tarifinius mokesčius – 5,2 proc.. Derėtų pastebėti, kad visgi šiuo metu ji derasi su EFTA dėl susitarimo dėl žuvies produktų eksporto į ES lengvatų. Svarbu pastebėti, kad ir Peru yra sudariusi Laisvosios prekybos sutartį su ES, todėl galima teigti, kad visos potencialios Lietuvos konkurentės nagrinėjamame sektoriuje turi pakankamai palankias sąlygas įsitvirtinti naujoje rinkoje, nes joms taikomi lengvatiniai susitarimai.

Remiantis ekspertų nuomone apie potencialių konkurentų jėgą, labai didelę įtaką lemia asortimento dydis. Tiek rinkos tyrimas, tiek ekspertų išvados leidžia teigti, kad rinkos dalyvis, siūlydamas didesnę gaminių pasirinkimą, turi didesnes galimybes įsitvirtinti rinkoje, nes taip galima labiau patenkinti vartotojų poreikius. Jų teigimu, Lietuva šiuo atžvilgiu yra pakankamai išvysčiusi savo gaminių asortimentą ir gerai vertinama pasaulyje.



<b>Potencialių konkurentų jėga</b>	
<b>Produktų diferenciacija</b>	„Asortimento dydis yra svarbus, nes kuo daugiau tu gali pasiūlyti, tuo geriau gali patenkinti pirkėjų poreikius“; „kuo platesnį asortimentą pasiūlai, tuo labiau klientas nori pirkti iš vieno tiekėjo didesnę krepšėlį, nes tai yra patogiau, tas asortimentas yra labai gerai, nes klientas tada žino, kad galima daugiau pasiūlyti ir tada bandyti ir kitus produktus“; „kuo didesnę krepšėlį turi pasiūlyti, tuo didesnė tikimybė, kad tam prekybininkui patiks iš kokių 10 produktų kokie 4, o jei atneši jam 2 produktus, tai gali nepatikti nė vienas“; „daugiau produktų po vienu prekiniu ženklu atrodo rimčiau ir yra didesnės galimybės juos parduoti“;
<b>Prieiga prie platinimo kanalų; klientų lojalumas</b>	„Jeigu nori pats paskleisti tiems tinklams ar panašiai, tai trečiai grandžiai, tada turi turėti savo ofisą, savo žmones, savo sandėlius ir tiekti iš savo sandėlių ir daryti savo gamybą. Tada turi samdyti europiečius, kurie atstovaus tavo kompanijai“; „labai sunku įsitvirtinti dėl įvairių Europos Sąjungos reikalavimų, mokesčių, standartų. Dar labai daug duoda tai, kad reikia suprasti Europos rinką“; „tiesioginių pardavimų maisto sektoriui jie daryti Europoje kaip ir nelabai galėtų“;
<b>Tarptautiniai teisiniai reikalavimai</b>	„išskyrus konkurencinius, normalius barjerus, tai kitokių kaip ir nėra Europos Sąjungoje. Imi ir veži. Aišku, kai kuriose valstybėse, <...> kad šiaip skiriasi reglamentai žuvies“; „Europos Sąjungoje yra lengviau eksportuoti gaminius, nes ten nėra jokių mokesčių ar apribojimų, nereikia ruošti importo ar eksporto dokumentų – laisva prekyba. Jau eksportuojant į kitas valstybes reikia paruošti visus būtinus dokumentus“; „turėti tuos sertifikatus ir atitikti kokybinius reikalavimus. Patys tinklai kas 2 – 3 metus atvažiuoja audituoti įmonę ir auditą daro“; „kurioms nėra Europos Sąjungos narės, įeiti į Europos rinką vien jau dėl mokesstinės bazės, manau, kad nėra labai naudinga, neapsimoka“; „jos eksporto įmonė Europoje turi būti patvirtinta. <...> Turi praėti tam tikras komisijas, gauti Europos Sąjungos numerį ir leidimą eksportuoti“.

Analizuojant potencialių pirkėjų galimybes įeiti į rinką buvo vertinamos ir teisinės galimybės. Remiantis ekspertų išvadomis, Europos Sąjungos narėms yra nesunku įeiti į kitą Europos Sąjungos narės rinką, nes čia vyksta laisva prekyba, bene vienintelis reikalavimas yra kokybės standartai. Tuo tarpu šalims, kurios nėra Europos Sąjungoje, įsitvirtinti Europos rinkoje yra ganėtinai sunku dėl kultūrinių skirtumų, ilgų biurokratinių reikalavimų bei kokybės standartų atitikimo. Todėl galima teigti, kad šalys ne iš Europos Sąjungos nėra didelę grėsmę keliančios konkurentės.



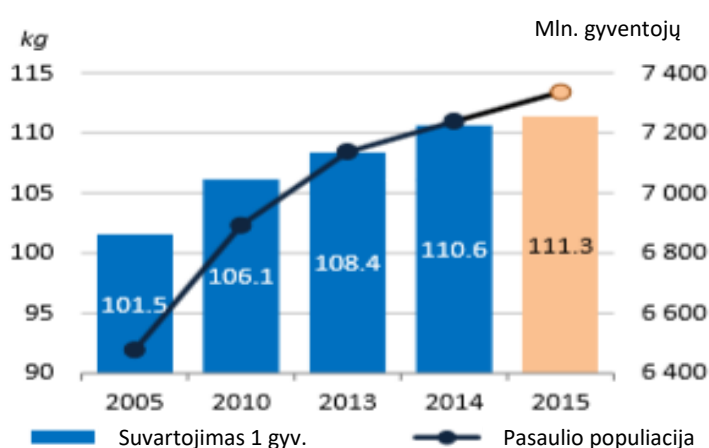
34 pav. Potencialių konkurentų įtaka Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumui

Išanalizavus potencialių konkurentų atėjimo į rinką galimybes pastebėja, kad jų eksporto vertės į Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus pirkėjų šalių grupę auga. Taip pat pamėja ir teisinių barjerų šiems šalims įsiliėti į tarptautinę prekybą, nes Turkijai, Peru ir Čilei yra taikomos lengvatoms, o dėl Indijos – jau deramasi. Potencialių konkurentų jėgą silpnina mažėjančios jų gamybos apimtys, kas rodo, kad maisto ekonomija tampa ribota. Taip pat Lietuvos eksportuojamų žuvies gaminių asortimentas yra labiau diversifikuotas, kas stiprina pastarosios pozicijas rinkoje potencialių konkurentų atžvilgiu. Ekspertų teigimu, šiems šalims įsiliėti į rinką yra labai sudėtinga dėl kultūrinių skirtumų, nes europiečiai yra lojalūs Europos gamintojams, o kitų žemynų eksportuotėjai nesuptanta ir Europos kultūros. Taogo, galima teigti, kad potencialūs konkurentai Lietuvai nekelia grėsmės.

#### 4.5. Pakaitalų analizė

Maisto produktų rinka yra labai nepastovi, nes ją veikia ne tik gamtinės sąlygos, bet ir geopolitinė situacija. Kadangi pasaulyje daugėja žmonių, o tuo pačiu ir jų suvartojamo maisto apimtys, yra vis sunkiau patenkinti pasiūlą, dėl to nuolatos yra ieškoma būdų, kaip pilnavertiškai patenkinti vartotojų poreikius. Žuvies gaminių sektorius taip pat neišvengia pakaitalų grėsmės, nes, kaip buvo minėta anksčiau, žuvies išteklių yra nualinti ir gana riboti. Taip pat vartotojų poreikiai yra gana nevienodi bei skiriasi valgymo įpročiai, kuriems, įtakos turi ir kultūriniai skirtumai. Todėl toliau šioje darbo dalyje bus analizuojami žuvies ir jos gaminių sektoriaus pakaitalai.

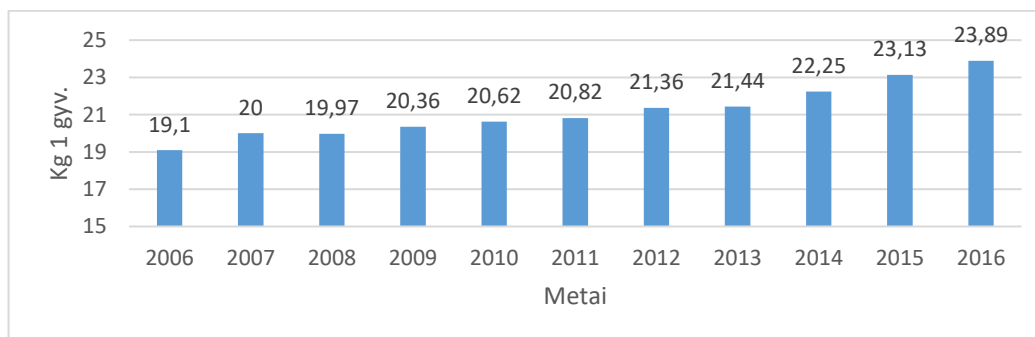
Siekiant išsiaiškinti, kas yra žuvies ir jos gaminių pakaitalai, buvo tiriama jų maistinė vertė. Remiantis Pasaulio maisto ir žemės ūkio organizacijos duomenimis, žuvyje yra labai daug baltymų, kuriuos galima surasti ir mėsos (paukštienos, jautienos), pieno produktuose, riešutuose bei kiaušiniuose. Remiantis šiais duomenimis šios prekių grupės yra laikomos žuvų gaminių pakaitalais.



35 pav. Pieno produktų suvartojimas pasaulyje, kg 1 gyv. 2006 – 2016 metais (šaltinis: International Dairy Foods Association)

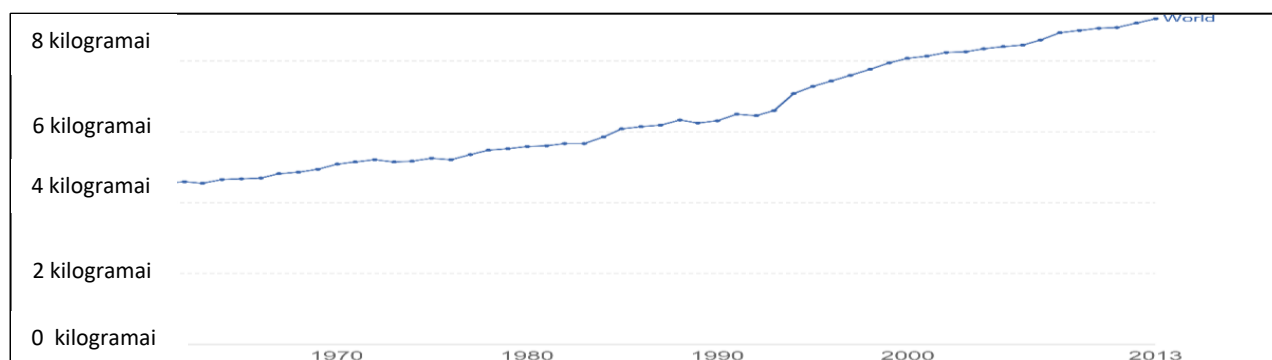
Siekiant išanalizuoti, ar žuvies gaminių pakaitalai kelia grėsmę Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumui, nuspręsta išsiaiškinti jų paklausą pasaulyje. Remiantis 35 paveiksle

esančiais duomenimis matyti, kad pieno, kaip žuvies pakaitalo, taip pat turinčio daug baltymų, suvartojimas pasaulyje auga. Pieno suvartojimas ypač išaugo per 2005 – 2010 metus (beveik 5 kg 1 gyv.). ši tendencija, tik jau lėtesniais tempais išliko iki pat 2015 metų, todėl galima teigti, kad pieno paklausa auga, o tai kelia grėsmę Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumui.



**36 pav. Paukštienos suvartojimas pasaulyje, kg 1 gyv. 2006 – 2016 metais (sudaryta pagal [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) duomenis)**

Kita žuvies gaminiams priskiriama pakaitalų grupė yra paukštiena. Remiantis Pasaulio banko duomenimis, paukštienos suvartojimas pasaulyje kaip ir pieno produktai turi augimo potencialą. Kaip matyti iš 36 paveiksle pateiktos informacijos, nuo 2006 metų paukštienos suvartojimas 1 gyventojui išaugo 25 proc. (nuo 19,1 kg/1 gyv. 2006 metais iki 23,89 kg/1 gyv. 2016 metais). Tai rodo, kad paukštieną ima vartoti didesniais kiekiais, kas gali paveikti žuvies gaminių paklausą, o tuo pačiu ir eksporto apimtį.

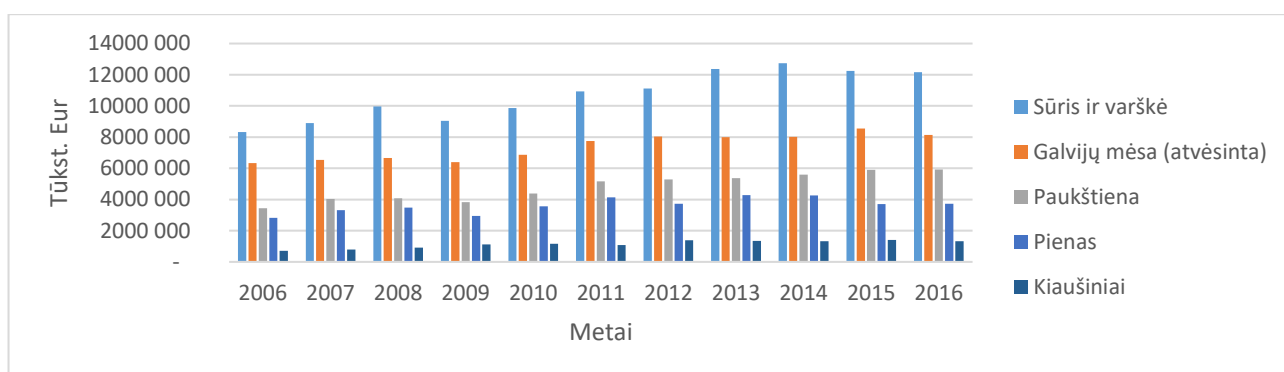


**37 pav. Kiaušinių suvartojimas pasaulyje, kg 1 gyv. 1961 – 2013 metais (šaltinis: <https://ourworldindata.org>)**

Tiriant dar vieną žuvies gaminių, laikomų baltymų šaltiniu, grupę – kiaušinius, matyti, kad kaip ir anksčiau aptartų pakaitalų (paukštienos ir mėsos produktų) paklausa yra auganti. Nuo 1961 metų kiaušinių suvartojimas 1 gyventojui augo lėtais tempais, tačiau nuo 2000 metų matomas gana greitas jų paklausos augimas. Tam įtakos galėjo turėti didesnis gyventojų rūpinimasis mityba, besikeičiantys gyvenimo įpročiai ir sveikos gyvensenos populiarėjimas. Todėl ši netiesioginių pakaitalų grupė taip pat

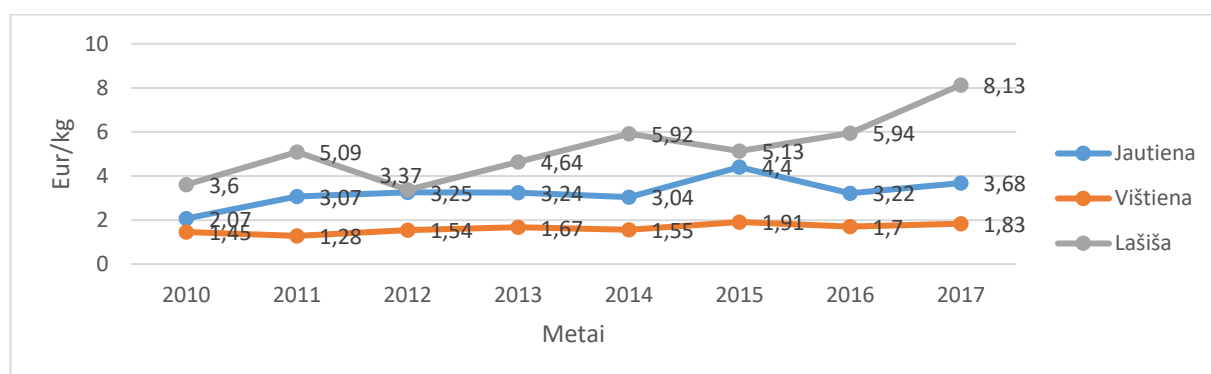
galėtų būti kaip alternatyva žuvies produktams, kas kelia didelę grėsmę Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumo augimui.

Iš anksčiau pateiktų duomenų apie žuvies gaminių pakaitalų suvartojimo pasaulyje tendencijas matyti, kad jų paklausa didėja. Remiantis *Trade Map* duomenimis (žr. 38 paveikslą), siekiant išsiaiškinti, ar žuvies pakaitalai kelia grėsmę Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumui, 34 diagramoje matomas jų eksporto kitimas į Lietuvos pirkėjų šalių prekių grupę 2006 – 2016 metais. Didžiausios eksporto vertės vyrauja sūrio ir varškės prekių grupėje. Šiek tiek atsilieka galvijų mėsos eksportas. Tuo tarpu paukštienos, pieno ir kiaušinių prekių grupių tiekimas į Lietuvos pirkėjų šalių prekių grupę yra gana stabilus ir jų augimo tempai yra lėtesni, tad šios šių rūšių gaminiai nekelia didelės grėsmės.



38 pav. Žuvies pakaitalų eksporto į Lietuvos pirkėjų šalių grupę dinamika 2006 – 2016 metais (sudaryta pagal [www.trademap.org](http://www.trademap.org) duomenis)

Analizuojant prekių pakaitalus, yra labai svarbu nustatyti juos teisingai. Remiantis rinkos analize pastebėta, kad žuvis tiesioginių pakaitalų neturi, todėl, kaip buvo minėta anksčiau, pakaitalai pasirinkti pagal maistinę vertę. Iš nagrinėtų produktų grupių šiame darbe bus išskiriama mėsa, nes remiantis žuvies gamybos kompanijos „Ocean Quality“ atliktais tyrimais, šios prekių grupės yra vartotojų vartojamos kaip pakaitalai. Siekiant patvirtinti šį teiginį toliau bus pateikiamas jautienos, vištienos ir lašišos rinkos kainų palyginimas (žr. 39 paveikslą).



39 pav. Lašišos, vištienos ir jautienos rinkos kainų palyginimas 2010 – 2016<sup>3</sup> metais (sudaryta pagal [www.indexmundi.com](http://www.indexmundi.com) duomenis)

<sup>3</sup> Duomenys pateikiami kiekvienų metų sausio 1 d.

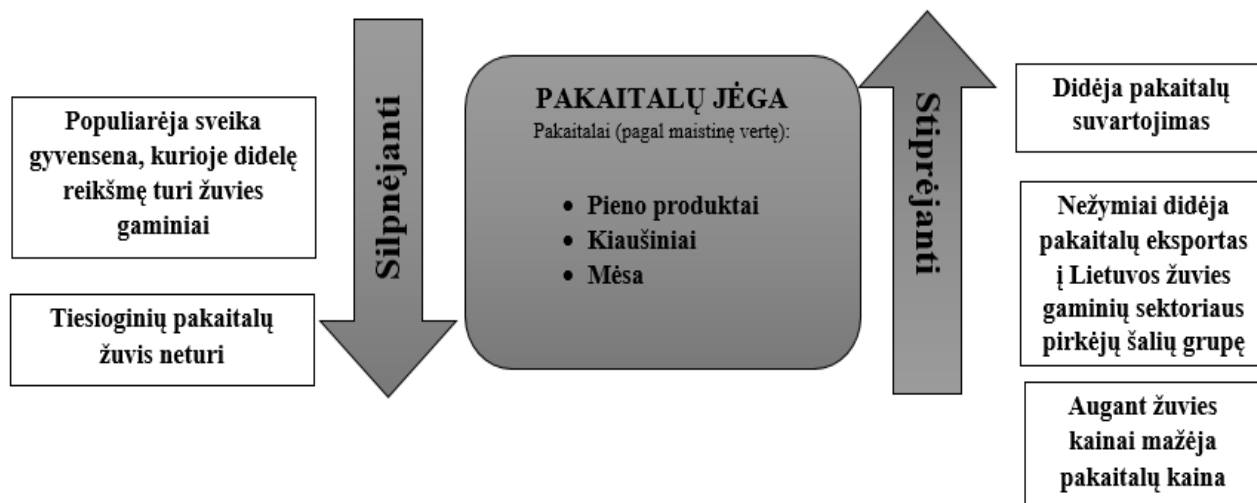
Remiantis rinkos duomenimis, didžiausia yra lašišos kaina visu analizuojamu laikotarpiu. Ji kito nevienodai: mažiausia kaina rinkoje buvo 2012 metais ir siekė 3,37 Eur/kg, o didžiausia buvo 2017 metais ir pasiekė 8,13 Eur/kg ribą. Tuo tarpu vištienos kaina 2010 – 2017 metais neviršijo 2 Eur/kg lygio. Jautienos kaina tiriamu periodu svyravo 2,07 – 4,4 Eur/kg ribose. Analizuojant šias prekių grupes detaliau galima pastebėti, kad labiausiai tarpusavyje koreliuoja lašišos ir vištienos kainos. Matoma tendencija, kad išaugus lašišos kainai rinkoje, vištienos kaina krinta (toks atvejis buvo 2011 metais ir 2014 metais), o kai lašiša rinkoje atpinga, vištienos kainos išauga (2012 metų ir 2015 metų atvejai). Taigi, galima teigti, kad didžiausi žuvies prekių grupių pakaitalai yra mėsos (vištienos) prekių grupė, kurios įtaka rinkoje stiprėja dėl žemesnės kainos.

20 lentelė. Ekspertų įžvalgos apie Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumą veikiančią pakaitalų jėgą.

<b>Pakaitalų jėga</b>	
<b>Tendencijos</b>	„paklausa yra tikrai didelė“; „Ypač augs gaminiai, filė, porcijos, visokie gabaliukai, išpjovos“; „ji labai populiarėja ir jos vartojimas tikrai turi augimo tendencijas“; „Tai greičiausiai atsiras daugiau augintos žuvies“;
<b>Kaina</b>	„Kaina yra labai aktualu, bet žmonėms, kurie mėgsta žuvies produktus kaina neturi didelės reikšmės, nes kokybišką žuvį perka tie, kas gauna didesnes pajamas“; „Brangios žuvies pirkėjui kaina nevaizina praktiškai jokios įtakos“; „Įtakos turi pajamų krepšelis“; „Jeigu šalis nėra labai išsivysčiusi, <...> tai jeigu žuvies kaina yra didesnė negu, pavyzdžiui, vištienos, tai pradeda žmonės daugiau pirkti vištieną negu kad žuvį“
<b>Rinkos pasiskirstymas</b>	„Lietuvą gal būtų galima priskirti lydekos mėgėjų šaliai, kur galbūt lašiša nėra tokio svarbioj vietoj kaip lydeka. Tai yra pigesnio segmento žuvis“; „Lašišą valgo praktiškai visas pasaulis, baltą žuvį valgo praktikai visas pasaulis. Silkę valgo tik tai NVS“; „Imkime kokią Čekiją, kuri yra mėsos mėgėjų šalis, tai suvartoja žuvies dvigubai mažiau negu kad mes“
<b>Pakaitalų prieinamumas</b>	„vištiena ir galbūt kiti produktai, turintys panašią maistinę vertę“; „Nė vienas produktas pasaulyje neturi tokio maistinės vertės kalbant apie šios grupės vitaminus. Ir maistingumą tokį. Realus pakaitalo nematau“; „tiesioginių pakaitalų nėra“

Vertinant ekspertų nuomonę apie žuvies gaminių pakaitalus, buvo aiškinamasi apie žuvies gaminių vartojimo tendencijas. Šiuo atveju ekspertai patvirtina gautus rezultatus – žuvies gaminių vartojimas ir paklausa pasaulyje auga sparčiau nei kad pasiūla. Tam didelę įtaką daro senkantys žuvies išteklių, klimato kaita, dėl ko žuvies augintojai priversti žuvies auginimą perkelti į vadinamuosius baseinus ar tvenkinius. Žinoma, visa tai veikia ir žaliavų kainą, kas dalinai veikia ir žuvies vartojimą – didėjant kainai, žmonės priversti rinktis kitus produktus, nors, ekspertų teigimu, tie vartotojai, kurie ieško kokybės, paprastai gauna aukštas pajamas ir kaina didelės įtakos vartojimui nedaro.

Tyrimas taip pat parodė, kad didelę įtaką vartojimui turi ir skirtingos kultūros – tos šalys, kurios neturi vietinių žuvies išteklių ir turi senus kitų maisto produktų valgymo įpročius žuvies gaminių suvartoja mažiau. Ekspertų teigimu, žuvis yra vertinama dėl savo maistinių savybių ir naudos organizmui, todėl jie teigia, kad žuvis neturi tiesioginių pakaitalų (tai tik patvirtina atlikto kiekybinio tyrimo rezultatus).



#### 40 pav. Pakaitalų jėgos įtaka Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencingumui

Atlikta pakaitalų analizė (jie pasirinkti pagal maistinę vertę) parodė, kad didėja jų suvartojimas pasaulyje. Svarbu pastebėti, kad nors ir nedideliais tempais, bet auga ir jų eksporto apimtys į Lietuvos žuvies gaminių pirkėjų šalių grupę. Taip pat analizė parodė, kad pakaitalų kaina (šiuo atveju paukštienos ir jautienos) atvirkščiai koreliuoja su lašišos kaina, kas reiškia, kad brangstant žuvies gaminiams pinga pakaitalai, dėl ko jie tampa patrauklesni vartotojams. Nepaisant to, pasaulyje vis labiau propaguojama sveika gyvensena ir žuvis vis dažniau yra įtraukiam į valgytojų racioną. Ekspertų teigimu, pakaitalai nedaro įtakos žuvies prekybos rinkai, nes žuvis tiesioginių pakaitalų neturi, todėl pakaitalai nekeltų grėsmės Lietuvos žuvies gaminių eksporto konkurencingumui.

## 5. LIETUVOS ŽUVIES GAMINIŲ SEKTORIAUS EKSPORTO KONKURENCINGUMO DIDINIMO REKOMENDACIJOS

Apžvelgus Žuvies gaminių eksporto situaciją pasaulio rinkoje bei išnagrinėjus Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus konkurencingumą vertinant pirkėjus, tiekėjus, pakaitalus, esamus ir potencialius konkurentus yra svarbu išsiaiškinti, kokie sprendimai galėtų padidinti tiriamo objekto konkurencingumą tarptautinėje arenoje. Todėl šioje darbo dalyje bus pateikiamos rekomendacijos Lietuvai norint sustiprinti savo pozicijas globalioje rinkoje.

Pirkėjų analizė parodė, kad keičiasi vartotojų poreikiai – tradicinė žuvis praranda populiarumą. Šiandieniam pasaulyje vis labiau skubama, todėl, remiantis ekspertų išvadomis, pirkėjai nori greitai paruošiamų, bet kokybiškų žuvies gaminių. Taip pat pastebėta, kad Lietuvos esami konkurentai pirkėjams siūlo didesnę skirtingų žuvies gaminių pasirinkimą. Šios priežastys rodo, kad Lietuva, norėdama tapti konkurencingesnė, turi plėsti savo asortimentą.

Lietuva, norėdama padidinti savo žuvies gaminių sektoriaus konkurencingumą, turėtų eksportuoti daugiau skirtingos šviežios, neapdorotos žuvies, nes šiuo aspektu ji labai atsilieka nuo Ispanijos, Vokietijos, Danijos ir Nyderlandų – pagrindinių savo konkurenčių (žr. 11 priedą). Taip pat ir šaldytos, neapdorotos žuvies kontekste Lietuva siūlo bene dvigubai mažesnę pasirinkimą nei jos varžovai. Kadangi pirkėjai, anot ekspertų, nori greitai paruošiamų sveikų produktų, Lietuva taip pat turėtų praplėsti ir žuvies filė bei įvairių išpjovų ir paruoštų kepsnių produktų grupę, kad galėtų prilygti savo konkurentams ir taip padidinti savo konkurencingumą tiekiant aukštos kokybės produktus.

Kadangi vieni pagrindinių Lietuvos pirkėjų labai vertina kokybiškus maisto produktus ir turi aukštą perkamąją galią, o jų žuvies gaminių pirkimo kaina turi augimo potencialą, Lietuvai derėtų tose šalyse – Vakarų Europos valstybėse stiprinti savo įtaką. To pasiekti būtų galima dar labiau tobulinant kokybę eksportui skirtiems gaminiams. Ekspertų teigimu, tokių šalių kaip Vokietijos, Belgijos ar Prancūzijos vartotojai pirmenybę teikia aukštus standartus atitinkantiems gaminiams, kuriais garsėja ir Lietuva, ir yra mažiau jautrūs kainai. Atsižvelgus į tai galima teigti, kad žuvies gaminių kokybės gerinimas pasitelkiant naujausias technologijas, tokias kaip šaldytos žuvies atitirpinimas ne vandens būdu, kurio metu žaliava praranda savo standumą, suprastėja kokybė, bet pažangesniu metodu - sausas defrostinimas karšto oro srove arba mikrobangomis, dėl kurių žuvis išlaiko savo maistines savybes bei medžiagos standumą ir jos vartojimo laikas tampa ilgesnis (Eurofisf Magazine, 2018). Taip pat žuvies gaminius galima gerinti juos apdorojant naudoti mažiau cheminių medžiagų, indžektuoti mažiau vandens ir įvairių tirpalų, kurie pridėtų daugiau svorio produktui, tačiau dėl to nukentėtų kokybė. Visi šie technologiniai sprendimai padidintų Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus konkurencingumą Vakarų Europos rinkoje.

Taip pat pastebėta, kad Lietuva turi kelis stambius pirkėjus: Vokietiją (kuri nuperka apie 40 proc. žuvies gaminių iš Lietuvos), Italiją, Belgiją, Prancūziją ir Daniją. Tai rodo, kad Lietuva labai priklausoma nuo minėtų šalių perkamų žuvies gaminių iš Lietuvos apimčių, kas didina jos pardavimų riziką, todėl būtų tikslinga ieškoti naujų eksporto rinkų.

Remiantis perkamosios galios indeksu (žr. 12 priedą) ir įvertinus, kad Lietuvai prekyba Europoje nėra kaip nors ribojama, būtų tikslinga stiprinti savo pozicijas Airijoje ir Suomijoje, nes, jos turi auštą perkamąją galią, todėl galėtų nupirkti daugiau ir brangesnių žuvies gaminių iš Lietuvos. Remiantis *Trade Map Organization* duomenimis (žr. 13 priedą), šiose šalyse didėja 0304, 0305 ir 0307 prekių paklausa, nes nuo 2014 padidėjo šių žuvies gaminių importas. Taip pat matyti, kad Suomijos šių gaminių importo kaina kasmet auga, todėl tai būtų palanki nauja eksporto rinka Lietuvai. Airijos tikslinių žuvies gaminių pirkimo kaina yra svyruojanti, tačiau auganti paklausa ir šalies didėjanti perkamoji galia rodo, kad Lietuvai tikslinga didinti savo eksporto apimtį į ją, taip diversifikuojant riziką dėl pirkėjų.

Svarbu pabrėžti, kad Lietuva, praplėsdama savo eksporto rinkas, ne tik sumažins stambiųjų pirkėjų įtaką, bet tuo pačiu diversifikuos savo riziką dėl stipresnių konkurentų. Kadangi Lietuva labai koncentruotai vykdo žuvies gaminių eksportą, naujos prekybos rinkos padidins jos konkurencingumą jos konkurentų atžvilgiu. Remiantis Lietuvos statistiniais duomenimis, Airija yra antra pagal lietuvių pasirenkamą emigracijos šalį (per 2010 – 2016 metus į šią šalį emigravo beveik 36 tūkst. lietuvių), todėl Lietuvos žuvies gaminiai būtent šioje rinkoje turi didesnes galimybes įsitvirtinti.

Ekspertų teigimu, Lietuvai derėtų sustiprinti savo įtaką Ukrainoje, nes šalis yra gana kultūriškai panaši, tačiau neturi tokių gilių žuvininkystės tradicijų ir vadinamojo „know-how“. Nors ši šalis taiko 1,7 proc. importo tarifą, tačiau remiantis *Trade Map Organization* duomenimis pastebėta, kad 0304, 0305 ir 0307 žuvies gaminių prekių grupių bendras importas Ukrainoje auga, kas rodo, kad didėja jų paklausa.

Atliktas tyrimas parodė, kad Lietuva turi daug tiekėjų, tačiau didžiausią dalį užima Danija, Ispanija, Norvegija, Kinija ir Nyderlandai. Visos šios šalys tiekia skirtingus produktus: lašišą, jūrų gėrybes, baltą žuvį ir pan., todėl jų svarba Lietuvai yra didelė ir jos turi gana aukštą derybinę galią. Kadangi Skandinavijoje, remiantis ekspertų patirtimi, tiekėjai yra konservatyvūs, todėl šiuo atveju yra itin svarbus sklandus bendradarbiavimas, nes kaip parodė analizė, geri santykiai su tiekėjais lemia konkurencingumo augimą. Siekiant pagerinti santykius su tiekėjais ir sumažinti jų įtaką vienas būdų yra apjungti veiklą ir užsitikrinti ilgalaikį bendradarbiavimą. Puikus po pavyzdys yra Lietuvos ir Norvegijos įsteigta žuvų perdirbimo kompanija UAB „Norvelita“. Ji, bendradarbiaudama su Norvegijos lašišos gamintojais, tapo viena didžiausių ne tik Lietuvos, bet ir pasaulio žuvų perdirbimo kompanija. Toks partnerystės pavyzdys rodo, kad abi šalys gauna abipusę naudą ir yra užtikrinami ilgalaikiai, patikimi ir pastovūs abipusiai santykiai.



Dar vienas būdas stiprinti santykius su tiekėjais yra ilgalaikių sutarčių pasirašymas. Tai naudinga, nes žuvies išteklių senka, yra riboti, tačiau ekspertų teigimu, toks žingsnis būtų rizikingas, nes galima patirti nuostolių dėl sutartos žaliavų tiekimo kainos - tikėtina, kad sudarant sandorį, rinkoje bus aukštos žuvies žaliavų kainos, bet po kiek laiko rinkoje jos gali nukristi ir tuomet bus patiriami nuostoliai. Kaip alternatyvą ekspertai siūlo gerinti savo reputaciją rinkoje. Jų teigimu, žuvies gaminių tarptautiniai rinkos dalyviai vieni kitus stebi, analizuoja ir vertina, todėl pastovaus, patikimo ir sėkmingai savo veiklą vykdančio eksportuotojo įvaizdis šiuo atveju teigiamai veikia santykius su rinkos dalyviais ir didina derybines pozicijas su tiekėjais dėl kainos ir tiekimo sąlygų.

Tyrimas atskleidė, kad potencialūs Lietuvos konkurentai – Indija, Peru, Čilė ir Turkija didina savo eksporto vertes į Europą, o teisiniai barjerai tampa vis silpnesni. Taip pat paaiškėjo, kad dėl kultūrinių skirtumų šiems eksportuotojams yra sudėtinga įsitvirtinti. Todėl Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus įmonėms būtų naudinga užmegzti su jais prekybinius santykius ir tapti jų atstovais Europoje, t.y. tapti jų distributoriais. Taip Lietuva ne tik susirastų naujų prekybinių partnerių, bet kartu galėtų praplėsti savo asortimentą jų siūlomomis prekėmis, sumažintų jų kaip potencialių konkurentų grėsmę, taip padidindama savo konkurencines pozicijas esamų varžovų atžvilgiu.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad Lietuvai tikslinga plėsti žuvies filė bei įvairių išpjovų ir paruoštų kepsnių produktų grupę, šviežios, neapdorotos žuvies ir šaldytos, neapdorotos žuvies gaminių grupes. Stiprinti savo įtaką ir tuo pačiu stiprinti savo gerą žuvies gaminių eksportuotojų įvaizdį aukštą perkamąją galią turinčių pirkėjų rinkose gerinant ir tobulinant kokybę. Diversifikuoti savo riziką pirkėjų ir esamų konkurentų atžvilgiu plečiant eksporto rinkas į Airiją, Suomiją ir Ukrainą. Sudaryti partnerystę su esamais, turinčią aukštą derybinę galią tiekėjais užtikrinant sklandų žaliavų tiekimą bei užmegzti prekybinius santykius su potencialiais konkurentais mažinant jų įsitvirtinimo Lietuvos žuvies gaminių pirkėjų šalių grupėje. Visi šie sprendimai leistų padidinti Lietuvai savo konkurencingumą ir suteiktų kokybę, išskirtinumą, sklandžiais prekybiniais santykiais grįstą konkurencinį pranašumą.

## IŠVADOS

1. Žuvies gaminių suvartojimas pasaulyje per pastarąjį pusšimtį padidėjo du kartus, o tai ypač jautėsi besivystančiose šalyse. Tuo tarpu žuvies gamyba ir eksportas pasaulyje per 40 metų išaugo tris kartus. Dėl išseikvotų žuvininkystės plotų ir besikeičiančio klimato senka ir mažėja žuvies išteklių, kas rodo, kad konkurencingumas šiame sektoriuje intensyvėja. Daugiausiai žuvies Europoje eksportuoja Norvegija, Danija, Nyderlandai, Vokietija, Ispanija, Jungtinė Karalystė ir Švedija. Tuo tarpu Lietuva vis dar turi deficitinį žuvies gaminių prekybos balansą, nors eksporto apimtys kiekvienais metais auga. Bendrai Lietuva 2012 – 2016 metais daugiausiai eksportavo į Vokietiją, Belgiją ir Italiją, o didžiausią paklausą turėjo 0304, 0305 ir 0307 žuvies grupių produktai.
2. Konkurencingumui vertinti yra taikomi tokie modeliai kaip Porter „deimanto“ modelis ar „penkių konkurencinių jėgų“. Taip pat konkurencingumas yra tiriamas trimis lygmenimis: šalies, sektoriaus ir įmonės konkurencingumas bei nagrinėjamas pagal tarptautinės prekybos rezultatyvumo indeksą, apimantį bendrą šalies padėtį, esamą situaciją ir pokyčius. *World Bank* konkurencingumą matuoja pagal keturias rodiklių grupes: intensyvumo, ekstensyvumo, kokybės ir tvarumo maržų rodiklių grupes.
3. Sektoriaus konkurencingumui vertinti pasirinktas pagrindas – Porter „penkių konkurencinių jėgų“ modelis, integruojant papildomus rodiklius eksporto konkurencingumui matuoti. Esamiems konkurentams vertinti analizuojamas tų pačių gaminių eksportuotojų skaičius, atkleistasis palyginamasis pranašumas bei koncentracijos indeksas. Potencialių konkurentų grėsmei iširti vertinami įėjimo į rinką barjerai: produktų diferenciacija, masto ekonomija ir teisiniai reglamentai. Tiekėjus nagrinėti siūloma tiriant jų skaičių, žaliavų kainą ir geografinį atstumą. Pirkėjai vertinami pagal jų skaičių ir perkamąją galią, o pakaitalų grėsmė nagrinėjama per alternatyvių gaminių paklausos tendencijas.
4. Atliktus Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto konkurencinės aplinkos vertinimą nustatyti veiksniai, darantys įtaką Lietuvos žuvies gaminių gamintojų gebėjimui konkuruoti tarptautinėje rinkoje.

### **Stiprinantys veiksniai:**

- 4.1. Lietuvos žuvies gaminių kokybė yra labai aukšta, todėl klientai, pasižymi stipria perkamąją galią, teikia pirmenybę aukštai gaminių kokybei ir vartojimui paruoštiems žuvies gaminiams.
- 4.2. Lietuva lyginant su jos konkurentais turi palyginamąjį pranašumą žuvies gaminių srityje, kuri lemia ilgą patirtį šioje rinkoje, platus ryšių tinklas pasaulyje, aukšti kokybės standartai ir pigi darbo jėga.
- 4.3. Potencialių konkurentų iš Čilės, Indijos, Peru ir Turkijos analizė parodė, kad jie neturi reikšmingos įtakos Lietuvos konkurencingumui, nes Lietuva už jas yra pranašesnė asortimento dydžio atžvilgiu ir vykdo eksportą Europos Sąjungoje, kur yra laisva prekyba. Tuo tarpu

potencialioms konkurentėms sudėtinga įsitvirtinti Europos rinkoje dėl kultūrinių skirtumų ir mokestinių reikalavimų.

- 4.4. Lietuvos žuvies gaminių sektorius tyrimo duomenimis neturi tiesioginių pakaitalų. Netiesioginiais pakaitalais pagal maistinę vertę galima laikyti pieno produktus, kiaušinius ir mėsą, kuri turi pranašumą tik dėl kainų skirtumo.

#### **Silpninantys veiksniai:**

- 4.5. Pagrindinių Lietuvos žuvies gaminių eksporto pirkėjų iš Vokietijos, Belgijos, Italijos derybinė galia yra labai stipri dėl didelių pirkimo apimčių, t.y. Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus turi priimti pirkėjų keliamas sąlygas;
  - 4.6. Esami Lietuvos žuvies gaminių eksporto sektoriaus konkurentai, tokie kaip Kinija ir Lenkija yra stiprūs dėl pigių ir didelių darbo jėgos išteklių, o Norvegija yra viena stipriausių varžovų, nes valdo didžiąją dalį visame pasaulyje vartojamų žuvų žaliavų, kurias eksportuoja su minimalia pridėtine verte.
  - 4.7. Sektoriaus konkurencingumą silpnina kelių stiprių užsakovų buvimas, o tai didina Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus eksporto priklausomybę nuo jų, prisitaikant prie pirkėjų keliamų sąlygų.
  - 4.8. Lietuvos žuvies gaminių eksportuojamas asortimentas yra siauresnis nei jos konkurentų, dėl to ji turi mažesnes galimybes patenkinti skirtingus vartotojų poreikius.
  - 4.9. Lietuvos pagrindiniai žuvies žaliavų tiekėjai yra Danija, Ispanija ir Norvegija, nes valdo itin didelius žuvies auginimo plotus, o tai didina jų derybinę galią. Dėl senkančių išteklių auga ir žaliavų kaina, kas leidžia žuvies žaliavų tiekėjams kelti kainas.
5. Įvertinus Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus konkurencingumą stiprinančius ir silpninančius veiksnius nustatyta, kad Lietuvos žuvies gaminių sektoriaus konkurencingumą didintų:
    - 5.1. Ėjimas į naujas eksporto rinkas – Airiją, Suomiją ir Ukrainą diversifikuojant tarptautinės prekybos riziką ir mažinant priklausomybę nuo esamų pirkėjų.
    - 5.2. Asortimento plėtra šaldytos ir atvėsintos žuvies bei žuvies pjausnių, kepsnių gaminių grupėse patenkinant paklausą ir įgyjant asortimento dydžiu grįstą konkurencinį pranašumą
    - 5.3. Santykių su tiekėjais stiprinimas sudarant partnerystės sutartis bei gerinant savo įvaizdį ir reputaciją kaip patikimo žuvų gamintojo rinkoje.
    - 5.4. Stiprinant pozicijas Vakarų Europoje gerinant gaminių kokybę įdiegiant pažangesnias žuvies atitirpinimo bei apdirbimo technologijas taip įgyjant aukšta kokybe grįstą konkurencinį pranašumą
    - 5.5. Sudarant bendradarbiavimą su potencialių konkurentų rinkomis taip mažinant jų grėsmę ir plečiant eksporto rinkas.

## LITERATŪRA

1. Seafood Expo Global. (2017). *Tariffs on seafood imported into the EU*. [žiūrėta 2018-04-17]. Prieiga per internetą [http://www.seafish.org/media/publications/Tariffs\\_on\\_imported\\_seafood\\_170330.pdf](http://www.seafish.org/media/publications/Tariffs_on_imported_seafood_170330.pdf)
2. 2014 – 2020 Europos Sąjungos fondų investicijos Lietuvoje. [žiūrėta 2018-04-26]. Prieiga per internetą <http://www.esinvesticijos.lt/>
3. Adomaitis S. (2010). *Konkurencingumas Lietuvos įmonėse*. 2010 04 07 Konferencijos „Įmonių konkurencingumas – pagrindinis modernios ekonomikos požymis“ medžiaga. Vilnius: Ūkio ministerija.
4. Ajitabh A., Momaya, K. (2004). *Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models*. Singapore Management Review 26(1), 45–61.
5. Altomonte, C., Aquilante, T., Ottaviano, G.I.P. (2012) *The Triggers of Competitiveness*. The EFIGE Cross-Country Report. The Bruegel Blueprint Series, Bruegel, Brussels
6. Anuškevičiūtė, I. (2004). *Lietuva Europos Sąjungoje – konkurencingumo aspektas*. Tiltai: humanitariniai ir socialiniai mokslai. Vol. 28, No.3, pp. 34-42.
7. Atstumų skaičiuoklė. [žiūrėta 2018-04-14]. Prieiga per internetą: [www.atstumas.lt](http://www.atstumas.lt)
8. Baartman, M., Meijnders, M. (2017). *Free Trade*. Thematic study Clingendael Strategic Monitor 2017. Netherlands Institute of International Relations.
9. Balassa, B. (1965) *Trade Liberalization and Revealed Comparative Advantage*. The Manchester School of Economic and Social Studies, 33. Assessment. New York: Cambridge University Press, p. 99-123.
10. Barker, T., Köhler J. (1998). *Environmental Policy and Competitiveness*. Environmental Policy Research Briefs 6, 1–12
11. Bikker, J.A., Haaf, K. (2002). *Measures of competition and concentration in the banking industry: a review of the literature*. [žiūrėta 2018-03-14] .Prieiga per internetą <https://www.dnb.nl/en/home/index.jsp>
12. Bobba, F., Langer, W., Pous, J.W. (1971). *Bericht über die Wettbewerbsfähigkeit der Europäischen Gemeinschaft*, Brussels
13. Boddy, D., Paton, R. (1998). *Management: an introduction*. London. Prentice Hall Europe.
14. Bresnahan, T. (1989). *Empirical studies of industries with market power*. Handbook of industrial organization, Elsevier Science Publishers.
15. Bruneckienė, J., Pukėnas, K. (2008). *Regionų konkurencingumą lemiančių veiksnių įtaka bendram konkurencingumui*. Ekonomika ir vadyba. ISSN 1822-6515
16. Cho, D., and Moon, H.C. (2000). *From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of Competitiveness Theory*. New York: World Scientific Publishing Company.

17. David, F. R. (2011). *Strategic management: concepts and cases*. Library of Congress Cataloging in Publication Data, ISBN-13: 978-0-13-612098-8
18. Delgado Ch. L., Wada N., Rosegrant M. W., Meijer S., Ahmed M. (2003). *The Future of Fish Issues and Trends to 2020*. International Food Policy Research Institute, World Fish Centre. USA. ISBN 0-89269-905-8. [žiūrėta 2018-02-11]. Prieiga per internetą <https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/15906/1/mi03fu01.pdf>
19. Distance Between Cities Places On Map. [žiūrėta 2018-04-27]. Prieiga per internetą [www.distancefromto.net](http://www.distancefromto.net)
20. Dobbs, M. E. (2014). *Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates*. Competitiveness Review, Vol. 24 Issue: 1, pp.32-45,
21. Dumčiuvienė, D., Meilienė, E., Snieška, V. (2005). *Konkurencingumo ir sanglaudos ryšiai Europos Sąjungos politikos kontekste*. Viešoji politika ir administravimas, 13, p. 47-59.
22. Duncan, D. (2003). *Testing for Competition in the Jamaican Banking Sector*. Evidence From Bank Level Data. [žiūrėta 2018-02-19]. Prieiga per internetą <http://www.boj.org.jm/>
23. Dunning, J.H. (2005). *Is Global Capitalism Morally Defensible?*. Contributions to Political Economy, 24(1): 135-151.
24. Eurofish Magazine. (2018). *Thaw frozen fish faster and retain quality*. [žiūrėta 2018-05-10]. Prieiga per internetą <http://www.eurofishmagazine.com/sections/equipment/item/210-thaw-frozen-fish-faster-and-retain-quality>
25. Euromonitor International. [žiūrėta 2018-01-10]. Prieiga per internetą <http://www.euromonitor.com>.
26. European Commission (2001). *European Competitiveness Report*. DG for Enterprise and Industry, Brussels.
27. European Free Trade Association. [žiūrėta 2018-04-25]. Prieiga per internetą [www.efta.int](http://www.efta.int)
28. European Trade Organization. [žiūrėta 2018-05-03]. Prieiga per internetą <http://www.efta.int/>
29. Europos Sąjungos statistinių duomenų bazė. [žiūrėta 2018-04-04]. Prieiga per internetą [www.eurostat.eu](http://www.eurostat.eu)
30. Food and Agricultural Organization of the United Nations. [žiūrėta 2018-04-22]. Prieiga per internetą <http://www.fao.org>
31. Foss N. (1996). *More Critical Comments on Knowledge-Based Theories of the Firm*. Organization Science, Vol 7, No 5.
32. Fugazza, M. (2004). *Export performance and its determinants: supply and demand constraints. Policy issues in international trade and commodities*. Study series no.26. Geneva, Switzerland.
33. Goyder, D. G. (2003). *EC Competition Law*. 3rd edn., Oxford
34. Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, ISBN 978-0-470-74710-0

35. Hitt, Mi., Ireland, R. D., Hoskisson, R. (2010). *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
36. IHS Markit. [žiūrėta 2018-03-15]. Prieiga per internetą <https://ihsmarkit.com>
37. Įmonių grupė „Vičiūnai“. [žiūrėta 2018-05-10]. Prieiga per internetą: <http://www.viciunaigroup.eu/>
38. Index Mundi. [žiūrėta 2018-04-25]. Prieiga per internetą [www.indexmundi.com](http://www.indexmundi.com)
39. International Dairy Federation. (2016). *The World Dairy Situation 2016*. [žiūrėta 2018-04-05] Prieiga per internetą <<http://www.idfa.org/docs/default-source/d-news/world-dairy-situationsample.pdf>>
40. Jasinskaitė, S., Masalskis, K. (2001). *Pramonės konkurencingumas ES atžvilgiu*. Lietuvos ekonomikos apžvalga 2001 gegužė, p. 113- 131.
41. Jucevičius, R., Viturnskienė, V., Šajeva, S. (2009). *Lietuvos maisto produktų gamybos pramonės konkurencingumo studija*. Kaunas: Lietuvos ekonominės plėtros agentūra
42. Juozaitienė, L. (2005). *Lietuvos tekstilės ir aprangos sektoriaus konkurencingumo veiksnių kitimo tendencijų įvertinimas*. Socialiniai tyrimai, 1(5), p. 87 – 94.
43. Kaimakoudia, E., Polymerosb, K., Batzioc, Ch. (2014). *Investigating export performance and competitiveness of Balkan and eastern European fisheries sector*. Procedia Economics and Finance 9., p. 219 – 230
44. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiaulių universiteto leidykla. ISBN 9955-655-35-6. 142 p.
45. Keegan, W. (2002). *Global marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
46. Lamy, V.C., Recalde, M.L., Barraud, A. (2003). *Competitiveness of the Beef Sector in Argentina and Canada*. Agriculture and Agri-Food Canada publication 2164/E, AFC.
47. Laursen, Keld. (1998). *Revealed Comparative Advantage and the Alternatives as Measures of International Specialisation*. Danish Research Unit for Industrial Dynamics. Paper No. 98-30.
48. Lietuvos Statistikos departamentas. [žiūrėta 2018-01-30]. Prieiga per internetą <https://www.stat.gov.lt/>
49. Liučvaitienė, A., Peleckis, K. (2011). *Konkurencinio pranašumo formavimas globalioje rinkoje: teorinės prielaidos ir vertinimo galimybės*. ISSN 2029-7963/ISBN 978-609-457-015-5.
50. Maksvytienė, I., Urbonas, J., (2001). *Įmonės konkurencingumo modelio jėgos ir struktūra*. Inžinerinė ekonomika. Kaunas: Technologija, Nr. 2 (22).
51. Nielsen, K. (2000). *Social Capital and Systemic Competitiveness*. Research Papers Network Institutional Theory, Research Paper no. 2/00
52. Ocean Quantity. [žiūrėta 2018-03-27]. Prieiga per internetą <http://oceanquality.com>
53. Oficialus Europos Sąjungos internetinis puslapis. [žiūrėta 2018-03-27]. Prieiga per internetą <https://europa.eu>

54. Ormanidhi, O., Stringa, O. (2008). *Porter's Model of Generic Competitive Strategies*. Business Economics, 55-64
55. Our World in Data. [žiūrėta 2018-04-17]. Prieiga per internetą <https://ourworldindata.org>
56. Piccoli, G. (2005). *IT – dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage: a review and synthesis of the literature*. MIS Quartely, Nr. 29 (4). p. 747 – 776.
57. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
58. Porter, M. E. (2004). *Building the microeconomic foundation of prosperity: findings from the business competitiveness index*. Geneva.
59. Porter, M. E. (1998). *Clusters and New Economics of Competition*. Harvard Business Review.
60. Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review
61. Pukelienė, V. Sabonienė, A. (2004). *Produkcijos konkurencingumo rodiklių svarba pramonės įmonių strategijos ir šalies pramonės politikos formavimui Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 30, p. 151 – 161.
62. Purlys, Č. (2005). *Lietuvos prekių ir paslaugų eksporto analizė, jos plėtros ir skatinimo strateginių krypčių parengimas*. Mokslinio tiriamojo darbo ataskaita. - Vilnius.
63. Ramanauskas, G. (2004). *Evaluation of International Competitiveness*. Ekonomika, Nr. 68.
64. Raudeliūnienė, J. (2007). *Formation of competitive strategic decisions. Doctoral dissertation: social sciences, management and administration*. Vilnius Gediminas Technihical University. Vilnius, 150p.
65. Reed, M.R. (2004). *Importance of Non-price Factors to Competitiveness in International Food Trade in M.E. Bredahl, P.C. Abbott & M.R. Reed (eds), Competitiveness in International Food Markets*. Boulder, San Francisco and Oxford, Westview Press, pp. 83–102.
66. Rodrik, Dani (2007). *One Economics, Many Recipes: Globalization, Institutions, and Economic Growth*. Princeton University Press: Princeton.
67. Ronomanskaitė, A., Banytė, J. (2003). *Šalies konkurencingumo koncepcijos esmė ir pagrindinės nuostatos*. Inžinerinė ekonomika: įmonės funkcionavimo ekonominės sąlygos. Kaunas. Nr 1(32). ISSN 1392- 2785.
68. Schwab, K. (2017). *The Global Competitiveness Forum 2017-2018*. Wprld Economic Forum. [žiūrėta 2018-02-25]. Prieiga per internetą <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
69. Schwab, K., Sala-i-Martin, X. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013–2014*. World Economic Forum, Geneva.
70. Scott, B.R., Lodge, G.C. (1985). *US Competitiveness in the World Economy*. Harvard Business School Press, Boston

71. Siddigui, M. R., Alithama, Z. A., Rahman, N. (2002). *Analytical techniques in pharmaceutical analysis: A review*. Arabian Journal of Chemistry, Volume 10, S1409-S1421
72. Sinkienė, J. (2018). *Miesto konkurencingumo modelis*. Daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03 S. Kaunas: KTU.
73. Smith, A. (1904). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*“. Library of Economics and Liberty 2000. [žiūrėta 2018-02-18]. Prieiga per internetą <http://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html>
74. Snieška, S., Kavainauskaitė, V. (2012). *Rinkos paklausos prognozavimas konkurencinės rinkos sąlygomis*. Inžinerinė ekonomika, 1(32).
75. Stanikūnas, R. (2009). *Konkurencijos politika: teorija ir praktika*. Monografija, TEV leidykla
76. Tamm, D. (2004). *Sustainability of Estonian manufacturing industry's labour costs based export competitiveness*. International business economics. The third international conference 'International business in transition economies proceedings, p. 200 – 217.
77. The World Bank. [žiūrėta 2018-03-25]. Prieiga per internetą <http://www.worldbank.org>
78. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: LTU. ISBN 9955-563-26-5. 628p.
79. Toming, K. (2007). *The Impact of EU Accession on the Export Competitiveness of the Estonian Food Processing Industry*. Post-Communist Economies, Vol. 19, No. 2
80. Trade Map Organization. [žiūrėta 2018-04-04]. Prieiga per internetą <https://www.trademap.org>
81. Traill, W.B., Pitts, E. (1998). *Competitiveness in the Food Industry*. London: Blackie Academic & Professional, p. 301.
82. UAB „Bidfood Lietuva“. [žiūrėta: 2018-04-29]. Prieiga per intrnetą <http://www.bidfood.lt>
83. UAB „Norvelita“. [žiūrėta 2018-05-10]. Prieiga per internetą <http://www.norvelita.lt/>
84. Vaiginienė, E., Kasnauskienė, G., Miškinis, A. (2006). *Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumo stiprinimo galimybės*. Ekonomika: mokslo darbai, 74, p. 91 – 105.
85. Vainienė, R. (2008). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyto alba
86. Vannuccini, S. (2017). *Global overview of Fisheries and Aquaculture*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. [žiūrėta 2018-02-20]. Prieiga per internetą [https://www.imr.no/forskning/utviklingssamarbeid/nyheter/presentations\\_from\\_day\\_zero\\_of\\_nasf\\_2017/global\\_overview\\_vannuccini.pdf/en](https://www.imr.no/forskning/utviklingssamarbeid/nyheter/presentations_from_day_zero_of_nasf_2017/global_overview_vannuccini.pdf/en)
87. Vasiliaskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*“. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegijos leidykla



# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS

List of importing markets for the product exported by Lithuania in 2016									
Product: 0301 Live fish									
Importers	Select your indicators								
	Value exported in 2016 (USD thousand)	Trade balance 2016 (USD thousand)	Share in Lithuania's exports (%)	Quantity exported in 2016	Quantity unit	Unit value (USD/unit)	Growth in exported value between 2012-2016 (% p.a.)	Growth in exported quantity between 2012-2016 (% p.a.)	Growth in exported value between 2015-2016 (% p.a.)
World	2188	1110	100	817	Tons	2678	-12	-15	2
Poland	1240	857	20637,0	561	Tons	2210	-12	-10	-12
Latvia	808	798	13394,0	240	Tons	3367	-4	-4	31
Belarus	114	-498	43222,0	10	Tons	11400			613
Estonia	26	26	43102,0	6	Tons	4333	-46	-42	-77
List of importing markets for the product exported by Lithuania in 2016									
Product: 0302 Fish, fresh or chilled (excluding fish fillets and other fish meat of heading 0304)									
Importers	Select your indicators								
	Value exported in 2016 (USD thousand)	Trade balance 2016 (USD thousand)	Share in Lithuania's exports (%)	Quantity exported in 2016	Quantity unit	Unit value (USD/unit)	Growth in exported value between 2012-2016 (% p.a.)	Growth in exported quantity between 2012-2016 (% p.a.)	Growth in exported value between 2015-2016 (% p.a.)
World	8664	-273005	100	11409	Tons	759	-5	-2	11
Latvia	4308	-2860	Lie.49	857	Tons	5027	-4	-9	62
Denmark	2636	198	30.Bal	9253	Tons	285	-12	-3	47
Poland	879	362	01.Spl	658	Tons	1336	-3	11	-12
Estonia	711	541	02.Rgp	623	Tons	1141	14	55	-47
Sweden	98	-229518	01.Sau	14	Tons	7000			172
Germany	20	-39140	0.2	3	Tons	6667	-54	-64	400
Slovakia	9	9	0.1	1	Tons	9000			
Bulgaria	3	3	0	1	Tons	3000			

List of importing markets for the product exported by Lithuania in 2016									
Product: 0303 Frozen fish (excluding fish fillets and other fish meat of heading 0304)									
Importers	Select your indicators								
	Value exported in 2016 (USD thousand)	Trade balance 2016 (USD thousand)	Share in Lithuania's exports (%)	Quantity exported in 2016	Quantity unit	Unit value (USD/unit)	Growth in exported value between 2012-2016 (% p.a.)	Growth in exported quantity between 2012-2016 (% p.a.)	Growth in exported value between 2015-2016 (% p.a.)
World	16282	-96008	100	12406	Tons	1312	-12	-5	-23
Ukraine	4299	4299	26,4	3277	Tons	1312	-12	-3	73
Latvia	4254	337	26,1	2755	Tons	1544	-6	1	-2
Belarus	2000	1964	12,3	1772	Tons	1129	-12	-3	-71
Estonia	1781	858	10,9	1157	Tons	1539	2	-3	-23
Germany	619	-1001	3,8	365	Tons	1696	-29	-16	-18
Norway	577	-37473	3,5	820	Tons	704	115	94	831
Moldova, Republic of	521	521	3,2	355	Tons	1468	-4	4	-48
Viet Nam	311	146	1,9	496	Tons	627			-46
United Kingdom	288	-1838	1,8	113	Tons	2549	33	45	-6
Romania	223	223	1,4	167	Tons	1335	37	46	-74
Poland	183	-1572	1,1	152	Tons	1204	61	91	-37
Netherlands	175	-6194	1,1	80	Tons	2188		-9	45
Czech Republic	160	123	1	118	Tons	1356	-13	49	70
Thailand	145	145	0,9	172	Tons	843			
Israel	117	117	0,7	28	Tons	4179		35	134
Iceland	76	-2741	0,5	28	Tons	2714			
Sweden	67	-7047	0,4	185	Tons	362			
Azerbaijan	59	59	0,4	40	Tons	1475		35	-82
Georgia	58	58	0,4	52	Tons	1115			1350
Hungary	56	56	0,3	24	Tons	2333	-47	-44	331
Benin	52	52	0,3	78	Tons	667			
Uzbekistan	41	41	0,3	28	Tons	1464	0	-1	-60
China	40	-128	0,2	2	Tons	20000			
Slovakia	39	39	0,2	21	Tons	1857	-40	-19	1850

**List of importing markets for the product exported by Lithuania in 2016**

Product: 0304 Fish fillets and other fish meat, whether or not minced, fresh, chilled or frozen

Importers	Select your indicators								
	Value exported in 2016 (USD thousand)	Trade balance 2016 (USD thousand)	Share in Lithuania's exports (%)	Quantity exported in 2016	Quantity unit	Unit value (USD/unit)	Growth in exported value between 2012-2016 (% p.a.)	Growth in exported quantity between 2012-2016 (% p.a.)	Growth in exported value between 2015-2016 (% p.a.)
World	137244	48920	100	23945	Tons	5732	13	14	1
Germany	42872	37915	31,2	7453	Tons	5752	3	6	-12
United Kingdom	17692	17221	12,9	2199	Tons	8045	8	2	63
Denmark	13822	12594	10,1	2622	Tons	5272	37	43	10
Poland	12448	8553	9,1	1687	Tons	7379	-4	-2	-1
Sweden	8639	6899	6,3	1278	Tons	6760	44	52	-11
Belgium	7922	7693	5,8	820	Tons	9661	90	68	44
Netherlands	7256	6442	5,3	1197	Tons	6062	35	41	21
Spain	5292	4758	3,9	1206	Tons	4388	69	49	-19
France	4912	4779	3,6	1085	Tons	4527	45	50	152
Latvia	4905	-1040	3,6	1249	Tons	3927	6	-1	10
Czech Republic	2038	1812	1,5	323	Tons	6310	152	163	-1
Estonia	1964	1673	1,4	548	Tons	3584	16	17	-67
Italy	1282	1281	0,9	224	Tons	5723	70	81	26
Ukraine	1054	652	0,8	779	Tons	1353	8	16	400
Viet Nam	747	-3057	0,5	123	Tons	6073			27
Romania	702	702	0,5	266	Tons	2639		107	190
Norway	698	-12921	0,5	97	Tons	7196	39	59	-35
Slovakia	674	674	0,5	266	Tons	2534	71	105	257
Finland	652	629	0,5	96	Tons	6792		-7	-76
USA	339	-19149	0,2	25	Tons	13560			
Slovenia	281	281	0,2	117	Tons	2402	65	150	
Bosnia and Herzegovina	226	226	0,2	19	Tons	11895	30	2	52
Belarus	184	184	0,1	128	Tons	1438	-26	-16	-84
Hungary	148	148	0,1	26	Tons	5692	-20	-32	147

**List of importing markets for the product exported by Lithuania in 2016**

Product: 0305 Fish, fit for human consumption, dried, salted or in brine; smoked fish, fit for human consumption, ...

Importers	Select your indicators								
	Value exported in 2016 (USD thousand)	Trade balance 2016 (USD thousand)	Share in Lithuania's exports (%)	Quantity exported in 2016	Quantity unit	Unit value (USD/unit)	Growth in exported value between 2012-2016 (% p.a.)	Growth in exported quantity between 2012-2016 (% p.a.)	Growth in exported value between 2015-2016 (% p.a.)
World	265738	261303	100	20692	Tons	12843	17	12	15
Germany	124217	121506	46,7	9330	Tons	13314	13	10	13
Italy	60459	60420	22,8	4240	Tons	14259	67	51	24
Belgium	55261	55183	20,8	4137	Tons	13358	396	378	21
France	7591	7591	2,9	725	Tons	10470	49	27	34
Latvia	4120	3517	1,6	659	Tons	6252	4	2	3
Estonia	3399	3104	1,3	528	Tons	6438	-38	-32	7
United Kingdom	2240	2233	0,8	316	Tons	7089	28	22	-34
Denmark	1835	1835	0,7	139	Tons	13201	10	9	-60
Austria	1344	1344	0,5	98	Tons	13714	-1	-3	8
Czech Republic	909	909	0,3	76	Tons	11961	57	57	30
Hungary	780	780	0,3	62	Tons	12581	29	32	8
Spain	630	547	0,2	76	Tons	8289	-52	-56	473
Bulgaria	613	613	0,2	54	Tons	11352	4	22	-34
USA	357	357	0,1	66	Tons	5409	21	20	-6
Slovenia	307	297	0,1	22	Tons	13955	16	17	78
Greece	276	276	0,1	25	Tons	11040	-35	-28	4500
Canada	238	238	0,1	14	Tons	17000	85	93	
Switzerland	184	184	0,1	12	Tons	15333			57
Bosnia and Herzegovina	171	171	0,1	12	Tons	14250	11	12	71
Romania	162	162	0,1	12	Tons	13500	-20	-21	-49
Slovakia	124	124	0	10	Tons	12400	5	4	-1
Netherlands	98	70	0	11	Tons	8909			
Poland	93	-461	0	10	Tons	9300	58	12	50
Japan	69	69	0	5	Tons	13800			

List of importing markets for the product exported by Lithuania in 2016									
Product: 0306 Crustaceans, whether in shell or not, live, fresh, chilled, frozen, dried, salted or in brine, .									
Importers	Select your indicators								
	Value exported in 2016 (USD thousand)	Trade balance 2016 (USD thousand)	Share in Lithuania's exports (%)	Quantity exported in 2016	Quantity unit	Unit value (USD/unit)	Growth in exported value between 2012-2016 (% p.a.)	Growth in exported quantity between 2012-2016 (% p.a.)	Growth in exported value between 2015-2016 (% p.a.)
World	1195	-5189	100	156	Tons	7660	-1	-3	-11
Estonia	519	-38	43,4	64	Tons	8109	12	15	-15
Latvia	487	-835	40,8	59	Tons	8254	6	0	-7
Uzbekistan	69	69	5,8	7	Tons	9857			68
Germany	50	-44	4,2	14	Tons	3571			32
Czech Republic	33	-784	2,8	7	Tons	4714	2	27	-30
Ukraine	22	22	1,8	3	Tons	7333	-67	-56	
Bulgaria	10	10	0,8	1	Tons	10000			
Belgium	4	-542	0,3	1	Tons	4000			

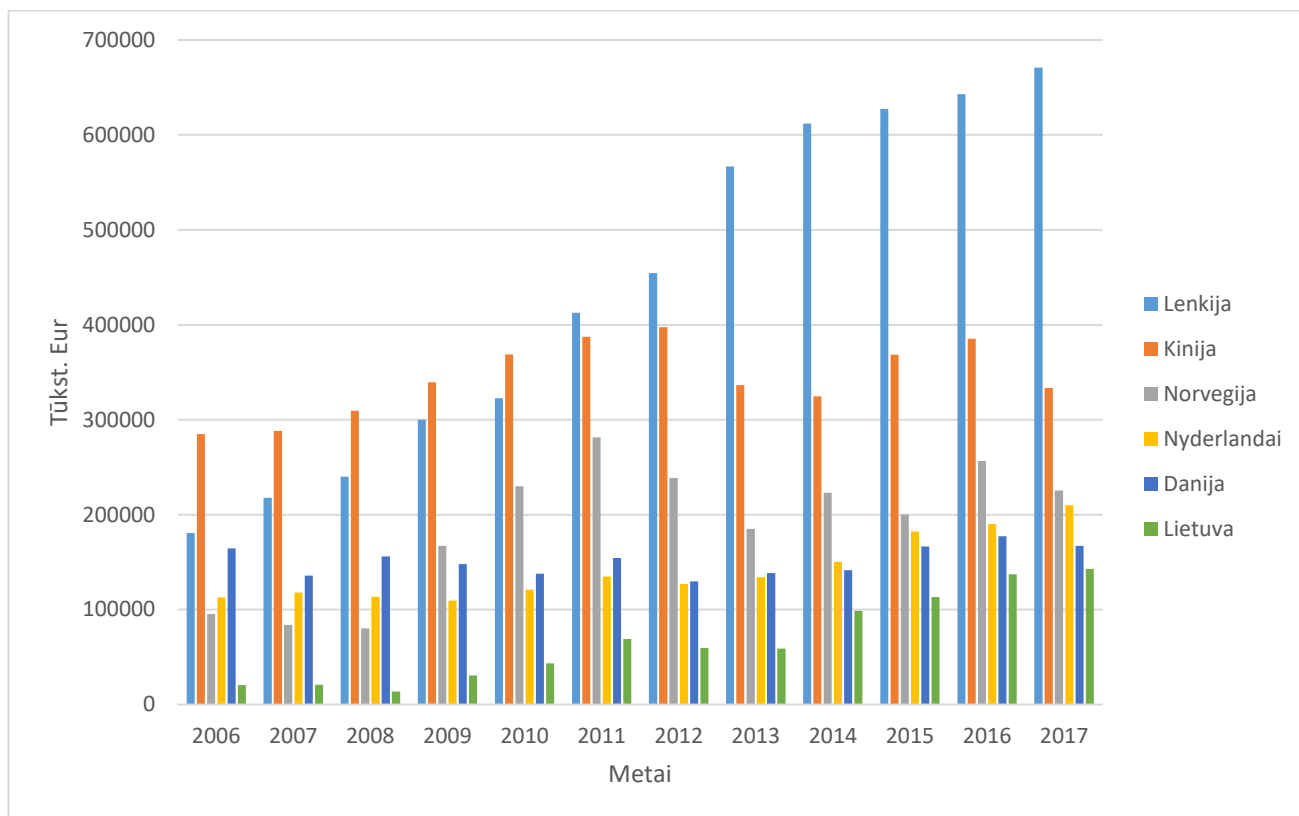
List of importing markets for the product exported by Lithuania in 2016									
Product: 0307 Molluscs, fit for human consumption, even smoked, whether in shell or not, live, fresh, chilled, ...									
Importers	Select your indicators								
	Value exported in 2016 (USD thousand)	Trade balance 2016 (USD thousand)	Share in Lithuania's exports (%)	Quantity exported in 2016	Quantity unit	Unit value (USD/unit)	Growth in exported value between 2012-2016 (% p.a.)	Growth in exported quantity between 2012-2016 (% p.a.)	Growth in exported value between 2015-2016 (% p.a.)
World	4457	-196	100	818	Tons	5449	13	19	-22
France	3028	2995	67,9	353	Tons	8578	11	9	-21
Czech Republic	469	392	10,5	107	Tons	4383	45	10	360
Latvia	218	-793	4,9	69	Tons	3159	3	17	-39
Poland	167	51	3,7	109	Tons	1532			-30
Hungary	157	157	3,5	65	Tons	2415			-77
Belgium	150	-175	3,4	18	Tons	8333			-27
Estonia	121	41	2,7	29	Tons	4172	49	53	34
Moldova, Republic of	65	48	1,5	41	Tons	1585	238	153	41
Italy	38	36	0,9	12	Tons	3167	-22	-7	-33
Germany	13	-59	0,3	6	Tons	2167	29	43	-32
United Kingdom	12	12	0,3	6	Tons	2000			50
Spain	9	-103	0,2	3	Tons	3000	-4	0	
Japan	4	4	0,1	0	Tons				
Macedonia, The Former Yugoslav Republic of	4	4	0,1	1	Tons	4000	-53	-54	
Bulgaria	1	-139	0	0	Tons		-51		

**List of importing markets for the product exported by Lithuania in 2016**

Product: 0308 Aquatic invertebrates other than crustaceans and molluscs, live, fresh, chilled, frozen, dried, ...

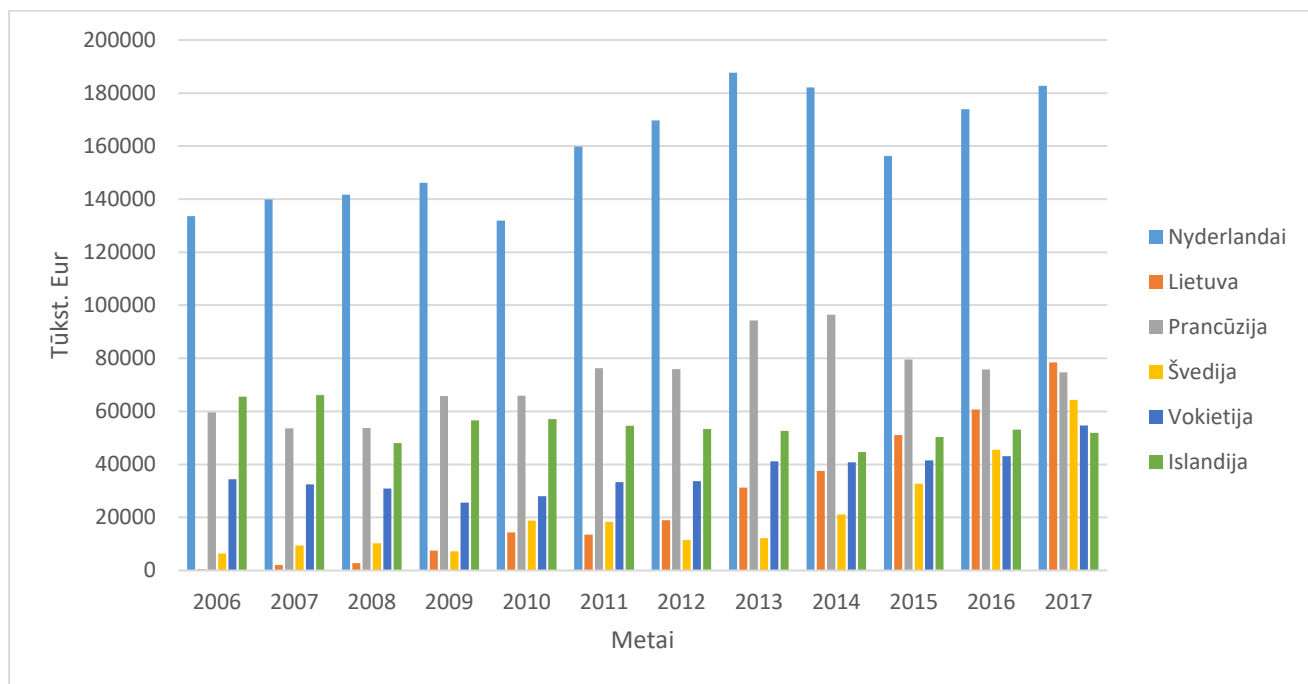
Importers	Select your indicators								
	Value exported in 2016 (USD thousand)	Trade balance 2016 (USD thousand)	Share in Lithuania's exports (%)	Quantity exported in 2016	Quantity unit	Unit value (USD/unit)	Growth in exported value between 2012-2016 (% p.a.)	Growth in exported quantity between 2012-2016 (% p.a.)	Growth in exported value between 2015-2016 (% p.a.)
World	25	-5	100	6	Tons	4167	-7	4	67
Latvia	14	-11	56	3	Tons	4667	10	5	40
Estonia	6	6	24	1	Tons	6000	31		200
United States of America	2	2	8	0	Tons		-4		
Czech Republic	2	2	8	0	Tons				
United Kingdom	1	1	4	0	Tons				

## 2 PRIEDAS. Lietuvos žuvies gaminių didžiausi konkurentai Vokietijoje, 2006 – 2016 metais



(sudaryta [www.trademap.com](http://www.trademap.com) duomenis)

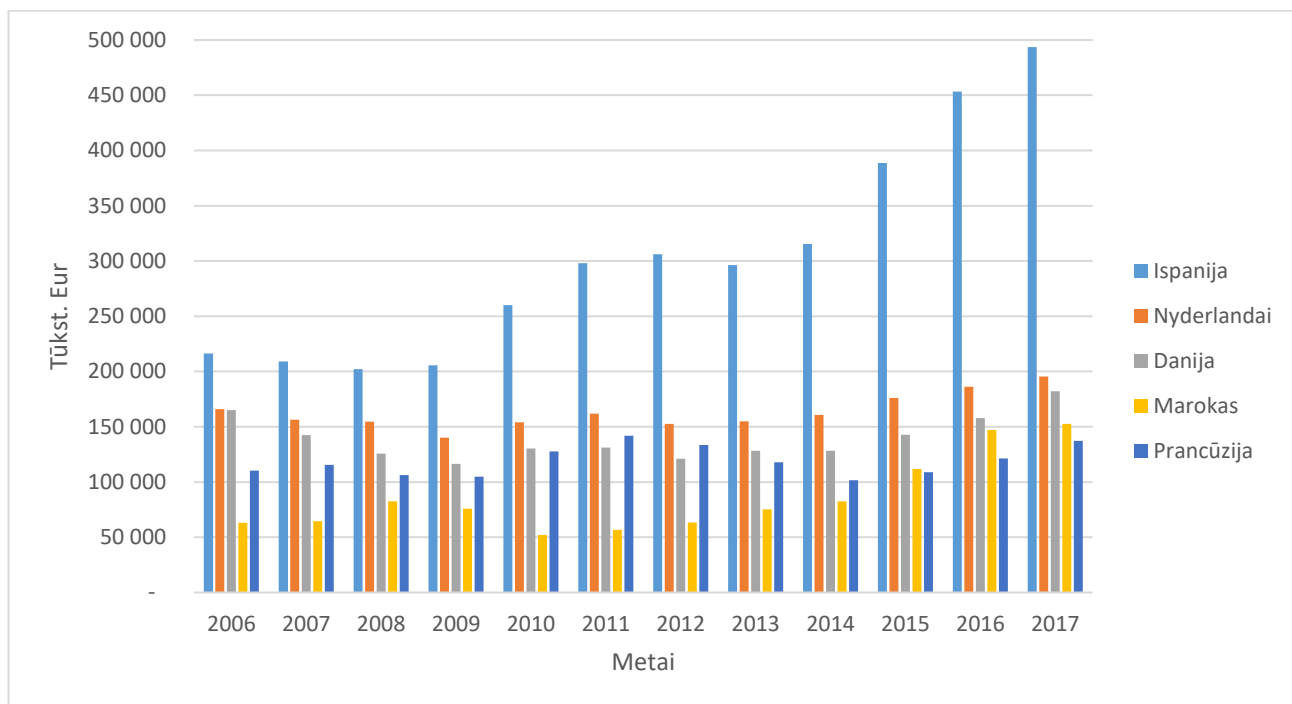
### 3 PRIEDAS. Lietuvos žuvies gaminių didžiausi konkurentai Belgijoje, 2006 – 2016 metais



(sudaryta [www.trademap.com](http://www.trademap.com) duomenis)

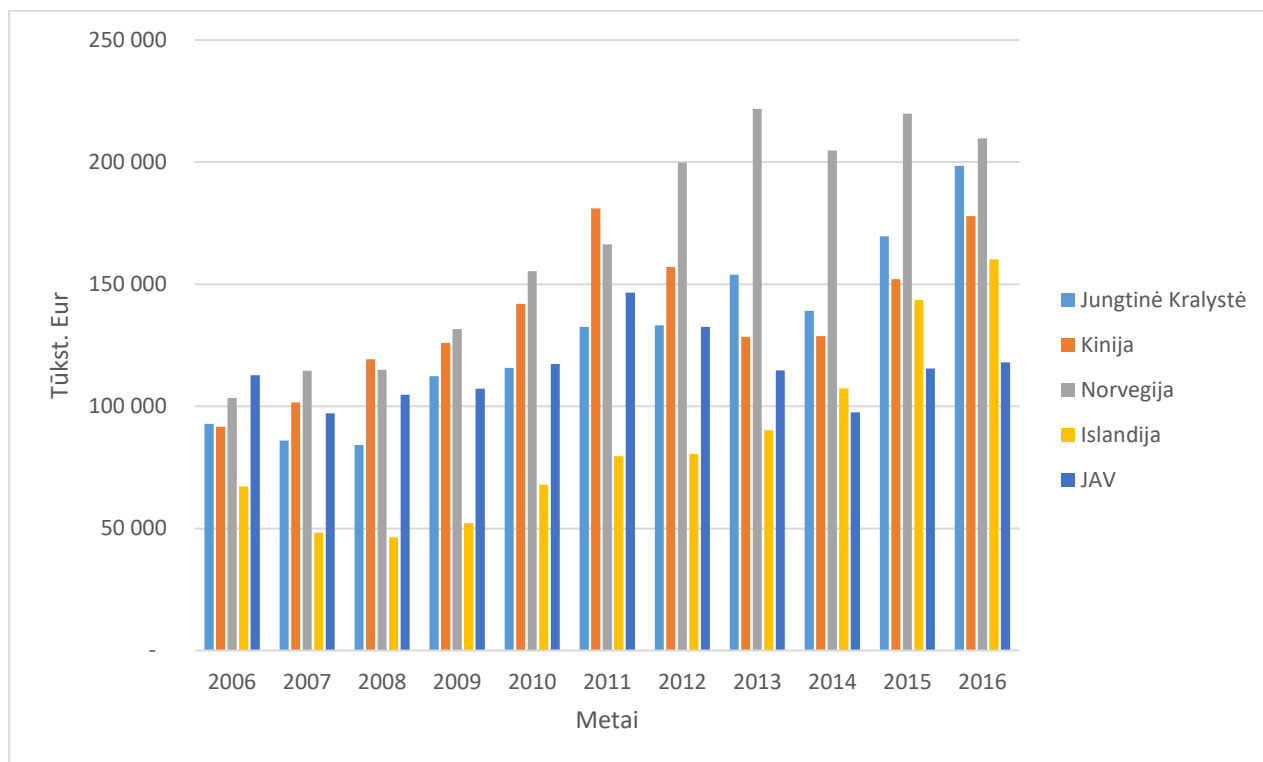


#### 4 PRIEDAS. Lietuvos žuvies gaminių didžiausi konkurentai Italijoje, 2006 – 2016 metais



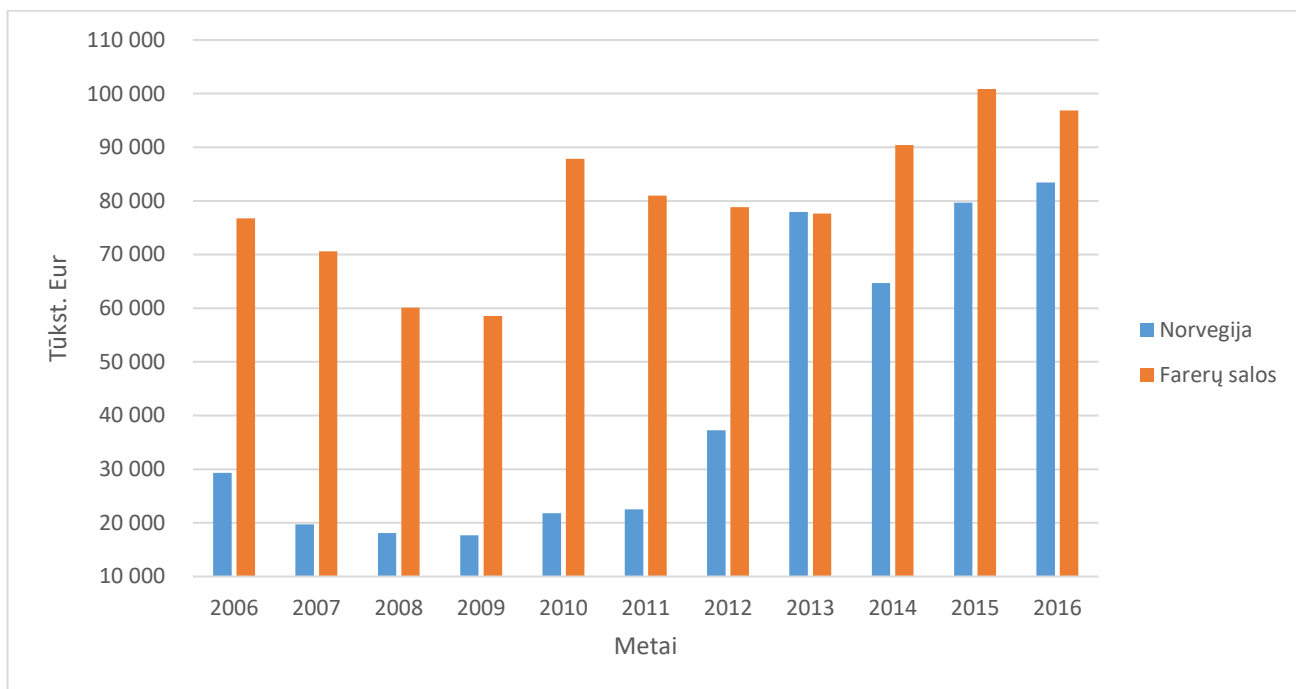
(sudaryta [www.trademap.com](http://www.trademap.com) duomenis)

**5 PRIEDAS. Lietuvos žuvies gaminių didžiausi konkurentai Prancūzijoje, 2006 – 2016 metais**



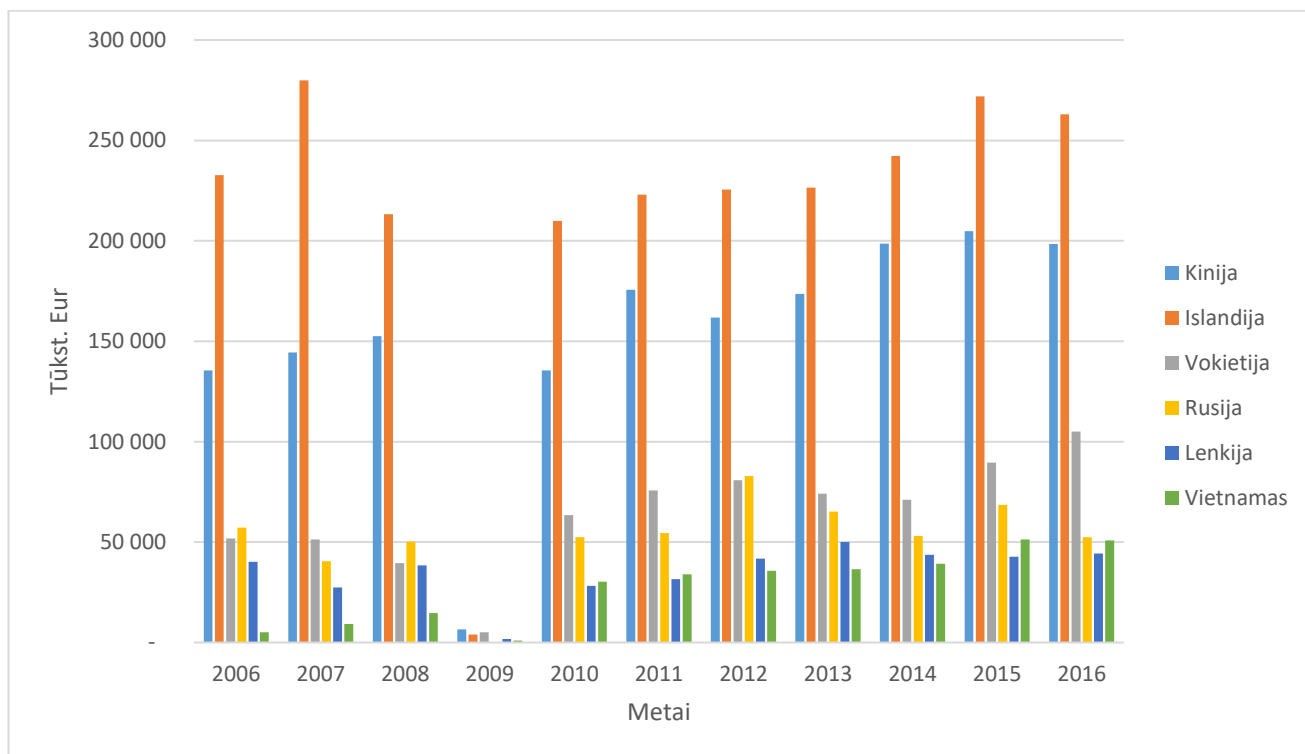
(sudaryta [www.trademap.com](http://www.trademap.com) duomenis)

**6 PRIEDAS. Lietuvos žuvies gaminių didžiausi konkurentai Danijoje, 2006 – 2016 metais**



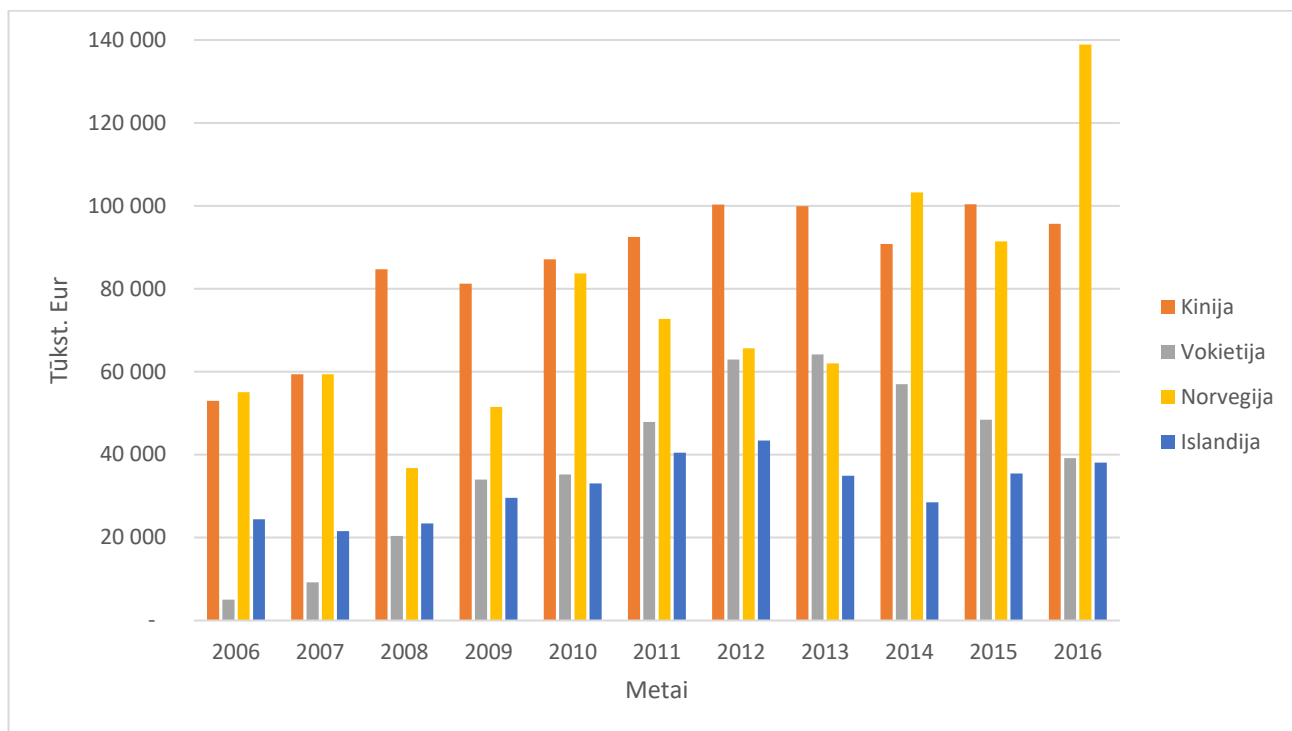
(sudaryta [www.trademap.com](http://www.trademap.com) duomenis)

**7 PRIEDAS. Lietuvos žuvies gaminių didžiausi konkurentai Jungtinėje Karalystėje, 2006 – 2016 metais**



(sudaryta pagal [www.trademap.com](http://www.trademap.com) duomenis)

## 8 PRIEDAS. Lietuvos žuvies gaminių didžiausi konkurentai Lenkijoje, 2006 – 2016 metais



(sudaryta pagal [www.trademap.com](http://www.trademap.com) duomenis)

Importer s	Share in value in Lithuania's exports , % in 2006	Share in value in Lithuania's exports , % in 2007	Share in value in Lithuania's exports , % in 2008	Share in value in Lithuania's exports , % in 2009	Share in value in Lithuania's exports , % in 2010	Share in value in Lithuania's exports , % in 2011	Share in value in Lithuania's exports , % in 2012	Share in value in Lithuania's exports , % in 2013	Share in value in Lithuania's exports , % in 2014	Share in value in Lithuania's exports , % in 2015	Share in value in Lithuania's exports , % in 2016	Share in value in Lithuania's exports , % in 2017
World	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Germany	24.8	26.2	21.6	23.3	34.8	47.9	44.1	38.5	42.2	39.2	38.3	39.5
Belgium	0	0.2	0.3	1.3	3.2	4.9	0.3	11.8	10.8	12.6	14.4	15.8
Italy	0.4	0	0.1	0.5	3.9	6.1	2.3	9.4	9.3	12.2	14.1	12
France	4.3	6.3	3.1	2.2	1.6	1.2	1.5	2.7	2.4	2.8	3.5	4.7
Latvia	12.6	12.9	13.8	18.2	8.9	5.9	7.6	6.7	4.9	4.5	4.7	4.2
Denmark	5.7	5.3	3.9	3.9	3.6	4.1	3.8	3.1	3.7	4.7	4.2	3.9
Netherlands	0.7	0.8	0.2	2.8	5.5	3.8	1.4	0.5	1.2	1.5	1.7	2.9
Poland	4.5	6.8	8.2	7.4	9.2	7.1	6.7	5.1	4.7	3.9	3.5	2.7
United Kingdom	25	13.7	10	6	3.8	3.9	5.1	3.4	3.4	3.6	4.6	2.7
Sweden	0.3	0.1	0.1	0.1	0.3	0	0.6	2.1	2.8	2.4	2	1.8
Estonia	4.2	8.1	11.4	8.1	4.4	3.7	15.6	3.8	3	3.4	2	1.6
Spain	0.2	0.2	1	1.6	2.3	1.3	2.1	1.3	1.5	1.6	1.4	1.3
Canada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.1	1.1
Ukraine	4.2	3.3	4.5	3	4.7	2.5	2	2.6	2	0.7	1.2	1.1
Norway	0	0.1	0.5	0.1	0	0	0.1	0.1	0.3	0.3	0.3	0.8
Czech Republic	0.1	0.1	0	1.3	0.1	0.1	0.2	0.5	0.5	0.7	0.8	0.7
Belarus	3	3.3	4.4	4.1	4.1	2	1.8	2.3	1.9	2.2	0.5	0.6
Romania	0	0	0.1	0.1	0.5	0.3	0.2	0.6	0.5	0.4	0.3	0.3
Hungary	0.3	0.1	0.2	0.2	0.5	0.2	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3	0.3
Cuba	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.2

Greece	0.1	0	0	0.2	0.5	0.3	0.3	0.1	0	0	0.1	0.2
Bulgaria	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.3	0.3	0.4	0.2	0.3	0.2	0.2
Slovakia	0	0	0	0	0	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2	0.2
United States of America	0.8	0.7	0.2	0	0.8	0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1
Moldova , Republic of	1.2	0.5	1.2	0.8	1	0.3	0.2	0.5	0.3	0.3	0.1	0.1
Bosnia and Herzegovina	0	0	0	0	0	0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Slovenia	0	0	0	0	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0	0.1	0.1
Austria	1	0.8	1.9	1	0.8	0.6	0.4	0.8	0.6	0.5	0.3	0.1
Finland	0	0.4	0.4	0	0	0	0	0.2	0.5	0.7	0.1	0.1
Portugal	0	0	0	0	0	0	0	0.1	0.1	0	0	0.1
Viet Nam	0	0	0.1	0	0	0	0	0	0.1	0.3	0.2	0.1
Japan	0	0	0.1	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0.1
Kazakhstan	0	0	0.1	0.3	0.4	0.4	0.6	0.2	0.1	0	0	0.1
Croatia	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0	0	0	0	0	0	0.1
Ireland	0.3	0.4	0.3	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0	0	0
Uzbekistan	0	0	0	0	0	0	0	0.1	0.1	0.1	0	0
Israel	0.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Turkey	0	0	0.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
United Arab Emirates	0	0	0	0	0	0	0	0	0.1	0	0	0
Russian Federation	5.5	9	12.2	12.3	4.4	1.9	1.7	2.1	1.8	0	0	0
Cyprus	0.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**10 PRIEDAS. Lietuvos žuvies žaliavų tiekėjai**

Lietuvos žuvies žaliavų tiekėjai ir žaliavų apimtys (kg)						
Danija	2,754,605	2,363,881	1,963,883	1,544,332	1,395,892	1,471,393
Nyderlandai	581,160	610,432	582,225	542,853	699,275	625,027
Ispanija	1,177,789	1,504,773	1,337,977	999,732	1,695,535	1,761,175
Norvegija	942,424	1,189,205	1,470,200	1,279,857	1,379,105	1,537,248
Belgija	408	4,215	1,163	1,346	1,034	1,897
JAV	128,810	124,149	182,140	173,796	214,926	195,672
Čekija	16,524	80,175	74,866	138,972	242,135	239,187
Estija	15,738	20,286	26,885	48,221	24,778	29,448
Latvija	289,541	426,514	397,564	434,514	375,108	366,720
Lenkija	155,042	184,483	122,670	140,235	215,468	358,986
Vokietija	37,762	32,721	48,106	34,156	20,281	18,012
Nigerija	952	1,048	840	595	587	564
Argentina	166,563	180,326	183,498	206,910	353,586	244,625
Vietnamas	96,714	126,823	122,158	113,533	98,744	79,225
Jungtinė Karalystė	150	150	165	152	140	162
Australija	286,507	467,638	453,362	537,196	213,903	390,467
PAR	746	798	641	685	353	398
Italija	998	981	879	881	436	775
Urugvajus	63,210	76,743	74,551	72,210	42,284	44,087
Kinija	979,923	1,203,930	1,208,822	1,288,974	987,282	1,035,972

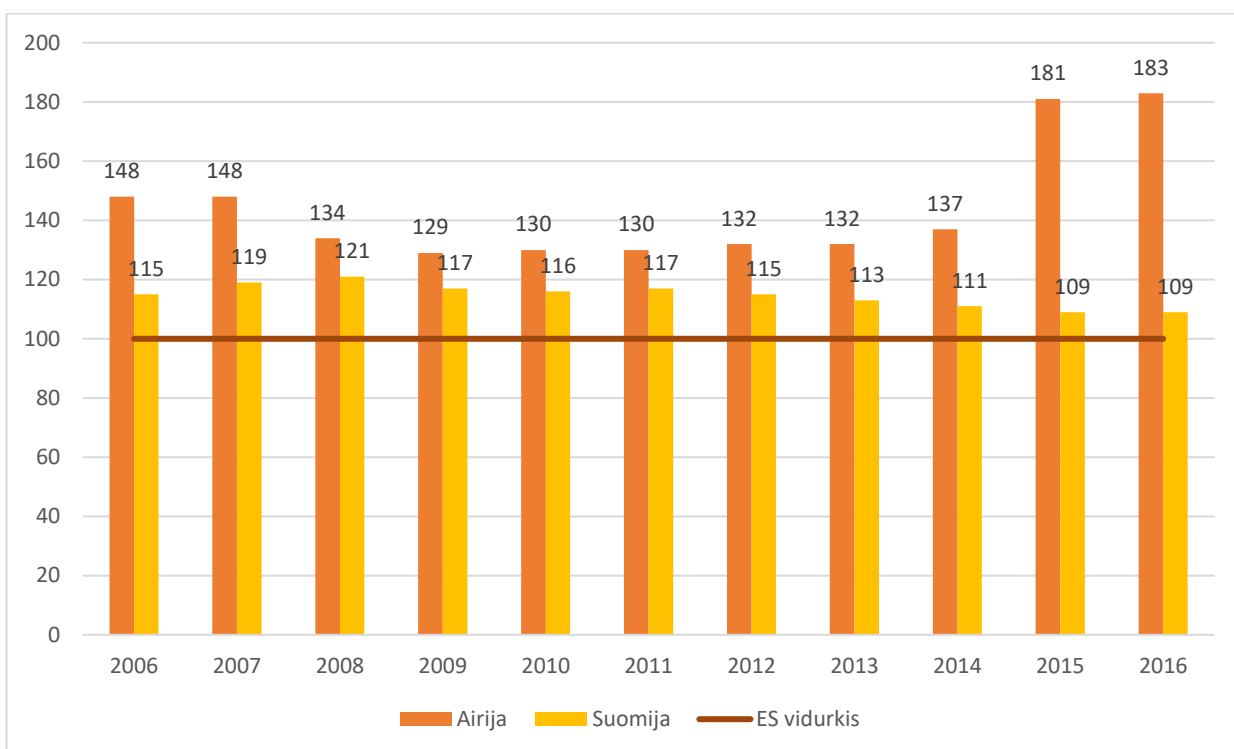


**11 PRIEDAS. Lietuvos ir jos konkurentų žuvies gaminių eksporto struktūra 2016 metais**

	Eksportuojamų žuvies gaminių skaičius (2016 metais)				
	Lietuva	Vokietija	Nyderlandai	Danija	Ispanija
<b>0301 Gyvos žuvys</b>	3	3	6	5	6
<b>0306 vėžiagyviai</b>	7	6	14	13	14
<b>0307 Moliuskai</b>	11	14	17	16	17
<b>0305 Žuvis, išgydyti arba rūkyti, ir žuvų miltai, tinkami žmonėms vartoti</b>	12	16	18	19	19
<b>0302 Žuvis, švieži, neapdorota</b>	15	36	41	36	40
<b>0303 Žuvis, sušaldyta, neapdorota</b>	20	19	38	36	38
<b>0304 Žuvies filė ir jos gabalai, švieži, atšaldyti arba sušaldyti</b>	31	37	40	36	39

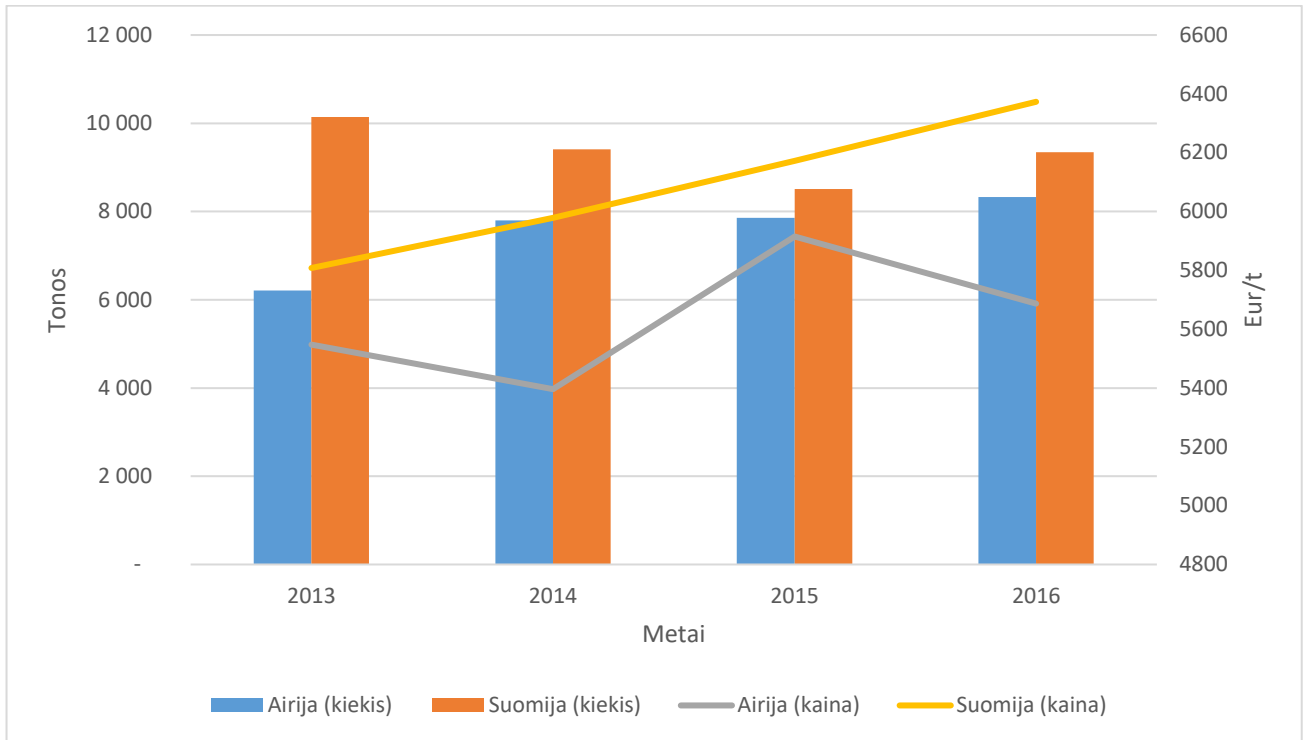
(sudaryta pagal [www. tradecompetitivenessmap.intracen.org](http://www.tradecompetitivenessmap.intracen.org) duomenis)

**12 PRIEDAS. Potencialių Lietuvos žuvies gaminių eksporto rinkų perkamosios galios indeksas 2006 – 2016 metais**



(sudaryta pagal Eurostat duomenis)

### 13 PRIEDAS. Airijos ir Suomijos importuojos žuvies kiekis ir kaina 2013 – 2016 metais



(sudaryta pagal [www.trademap.org](http://www.trademap.org) duomenis)

**1. Sakykite, kuo skiriasi verslo vystymas vietinėje rinkoje nuo to, kuris yra vykdomas tarptautiniu mastu?**

Jeigu kalbant apie pačią žuvį, tai labiausiai skiriasi tuo, kad kiekviena šalis mėgsta skirtingus žuvies produktus ir turi skirtingas tradicijas. Tai šitoj vietoj tuo ir skiriasi, kad, pavyzdžiui, Lietuvoj labai perka kokią jūrų lydeką, o, pavyzdžiui, Čekijoje labai smarkiai juda visai kitos žuvys, žinai. Ten labai populiaru yra aliaskinė lydeka juda, visai kitaip apdorota. Tai kiekviena rinka skirtinga. Vienos rinkos mėgsta tilapijas ar pangasijas, kitos rinkos tokių žuvų nevalgo. Tai va, nuo to labai skiriasi verslo vystymas. Žinai, labai didelę reikšmę turi kultūriniai skirtumai, labai dideli ypač žuvy.

**2. Su kokiais iššūkiais susiduriate palaikant santykius su užsienio pirkėjais?**

Su iššūkiais susiduriant... tai tas pats. Kai pirkėjai yra toliau, tu rečiau su jais susitinki, rečiau matai, tada yra sunkiau palaikyti tuos prekybinius santykius. Ilgiau užtrunka reikalas. Tuo pačiu, žinai, yra sunkiau tą santykį draugišką pagaut su užsienio pirkėjais.

**3. Kokius žuvies gaminius lengviau parduoti užsienio rinkoms: paklausesni yra pigesni ar visgi brangesni produktai? Kodėl? Galima dėti prie konkurentų.**

Vis tiek dažniausiai yra paklausesni pigesni produktai, nes visi žiūri į Rytų Europą kaip pigių produktų gamintoją. Išskirtinis, vat, yra mūsų konkurentas „Vičiūnai“, kurie sugeba. Jeigu sukuri produktą, kuris neturi analogų rinkoje, tai yra didesnė tikimybė, kad tavo, kaip pasakyt, aaa, kad tada ir brangesni produktai paeis, bet iš pradžių kaip ir „Vičiūnai“ pradėjo. Pradėjo su surimi, ir tada pas juos buvo geras skonis ir gera kaina. Bet vis tiek visi visada ieško kainos. **Čia labiau vis tiek visi dėmesį kreipia į kainą, o ne į kokybę?** Taip. Dažniausiai eksporte. Bet jeigu tu teisingai dėliojiesi savo strategiją kaip „Vičiūnai“, ir kuri gerus produktus. Bet tu pirma ateini į rinką su pigiais produktais, su gera kaina, tada sukuri savo klientus, savo partnerius, su kuriais dirbi ir tada gali pradėti siūlyti aukštesnio konkurencingumo produktus pas juos. **Tai realiai reikia susikurti tokią kaip ir reputaciją rinkoje?** Reputaciją rinkoje. Įeiti, susikurti, Nes jeigu tu iš karto brangų parduodi produktą ir kokybišką, tai labai daug turi investuoti į rinką. Tai tik esmė, kaip tu nori į tą rinką ateit. Jeigu tu investuosi į reklamą, tada tie produktai važiuos, bet jei žadi tik parduoti, neinvestuoti į reklamą, tada tau reikės geros kainos.

**4. Kokios rinkos yra Lietuvai palankiausios žuvies gaminių eksportui? Kodėl taip manote?**

Tai iš esmės palankiausios yra arba Rusija. Rusija – dabar ten reikalai. Tai vat Ukraina, Baltarusija, kurios pačios dar nedažnai turi know – how: kaip importuoti tą žuvį ir apdirbti iš lašišos ir panašiai. Arba tada einam į Vakarų Europą. Vakarų Europa dėl to, kad darbo jėga čia – Lietuvoje yra fasuojant, pjaustant, filetuojant. Na, pavyzdžiui, žymiai pigiau gali padaryt... Na, žymiai geriau net yra norvegų kompanijos, kurios žuvį auginą Norvegijoje, tada turi Lenkijoje apdirbimą. Veža į Lenkiją, ten apdirba ir pardavinėja į Vakarų Europą. Ir lietuviai irgi taip daro, nes čia darbo jėga yra pigesnė – gamybinė darbo

jėga. Už tai atitinkamai Vokietija, Italija perka, nes jiems vietoj brangiau kainuoja tą patį padaryt. Ir tada savikaina krenta. Taip...

#### **5. Kokią įtaką Jūsų žuvies gaminių eksportui turi šalies išsivystymo, ekonominis lygis?**

Jeigu šalies neišsivysčius ir kartais neturi know – how, kaip pirkti tuos produktus. O jeigu šalis turi aukštą ekonominį lygį, tada gali konkuruoti darbo jėga. **O kas liečia pirkimus, tai ar labiau perka tos šalys, kurios išsivystę? Ar tai turi įtakos patiems jų pirkimams? Nes, tarkime, eksportuojame į Norvegiją, kuri yra aukšto ekonominio lygio, ar į kokią Ukrainą?** Normalu, žinai, tame, kad kuo labiau išsivysčiusi, tuo geresnį produktą jai gali pasiūlyti. O jei neišsivysčius, tai pirkis tilapiją ar pangaiją, kurios yra labai pigios.

#### **6. Pagal kokius kriterijus ieškote tiekėjų?**

Tai esminis paieškos kriterijus tiekėjų yra tai yra geriausias kainos ir kokybės santykis. Čia taip grubiai žiūrint. Mes taip sudedam kokybės įvertinimą ir tada dedam kainą, pristatymo sąlygas, derybų sąlygas. **Realiai pagal regionus nėra didelės reikšmės renkantis tiekėją?** Ne. Iš esmės regionas mums daro įtaką tik dėl transportavimo. Tarkim, pavyzdžiui, tiekėjas Ispanijoje ir Lenkijoje siūlo tą patį produktą už tą pačią kainą, tai mes pirkime iš Lenkijos, nes yra pigiau atsivežt. Vieta mums atspindi tik produktą: Norvegiška lašiša yra, nes auginama tik Norvegijoje. Tai lenkai negalės tau pasiūlyti tokios pačios lašišos, nes pas juos ji neauga. Tai visų pirma yra produkto kokybė, tada vertini kainą, o paskui kainą skaičiuodamas įeina ir visi kiti veiksmi: transportavimas, atidėjimai, bendravimas, žinai. Investuos į rinkos vystymą, neinvestuos, Kiek pinigų krepšelio gauna. Bet visų pirma, kadangi dirbam maisto sektoriui, tai turi būt svarbu ir produktas.

#### **7. Su kokiais sunkumais susiduriate derantis dėl tiekimo sąlygų?**

Tai čia yra logistika ir atidėjimai dažniausiai. Ir kainą kad būtų tinkama.

#### **8. Kokią įtaką tiekėjai turi Jūsų žuvies gaminių eksportui?**

Tai labai didelę įtaką, dėl to, kad pagal žaliavos pirkimą apdirbant veikia tavo galutinio produkto kainą. Tai yra labai didelis dalykas.

#### **9. Kuriuose regionuose yra didžiausia tiekėjų koncentracija?**

Matai kaip yra. Kadangi čia yra žuvis ir skirtingi produktai, tai ji auga skirtingose vietose. Tai argentininę jūrų lydeką tu pirksi iš Pietų Amerikos. Jeigu tu nori krevečių auginamų, arba tilapijos, pangasijos, tu greičiausiai pirksi iš Azijos šitą dalyką. Jeigu tu nori šiaurinių krevečių, tai jos plaukioja tik Šiaurės jūroje. Tai tu pirksi iš tos pusės. Tai realiai nuo to ir priklauso. Labai gilius žuvininkystės tradicijas tai turi danai ir belgai. Nes jie ten turi laivus ir turi daug importo ir visa kita. Tai vat ir „Nowaco“, pavyzdžiui, yra danų, tai jie „treideriuoja“. Tai ten yra labai labai gilios tradicijos ir labai labai daug kompanijų, kurios tik „treideriuoja“ yra iš ten. Paskui, aišku, ispanai. Ten populiariu pas juos kalmarai, kalmarų žiedai, visokius daro perdirbimus. Realiai, nėra taip, kad būtų vienoj vietoj. Nuo produkto priklauso, į kurią pusę pasiduos. Lašiša – norvegas, žinai, šamai – lenkai gamina, gerai labai

daro verslą. Jeigu tu važiuoji į tas visas... azijietiška žuvis, tai aišku, kad bus Azija. Ten irgi yra ir Kinija, ir Tailandas, Indonezija, Bangladešas. **O kaip dėl tiekėjų koncentracijos vienoje šalyje? Jų derybinės galios?** Yra, pavyzdžiui, tiekėjų, kurie turi ekskliuzyvą su didžiausiu gamintoju vienai žuviai, tai jie realiai turi didelę derybinę galią, nes jie pasako: „nenori – nepirk“. Bet jeigu kalbam apie standartinę poziciją (ten kokios krevetės), tai tada ieškai tris, penkis, šešis tiekėjus, darai konkursą. Tas, kuris tau pasiūlė tą specifikaciją pigiau, tada tu iš jo ir perki. Tai jeigu tiekėjas turi kažkokį ekskliuzyvą, tai jis turi ir didelę galią, bet jei jis neturi ekskliuzyvo, tai tu eini pas kitus tiekėjus ir tu renkiesi. Tik jei tiekėjas tau jau daug parduoda, tai tau logistikos nereikės papildomos krautis, tai tu tada geriau pirksi iš jo. Jeigu jis tau nieko neparduoda, tu tos pozicijos perki mažai, tai tu vis tiek iš jo nepirksi. Tai šitoj vietoj, kadangi mes dažniausiai perkam žaliavinį produktą, tai jis neturi didelės derybinės galios. Nebent jis turi produktą, kurio neturi niekas kitas arba yra, pavyzdžiui, visą kvotą pasiėmęs, tai tada jis turi derybinę galią.

#### **10. Su kokiais sunkumais susiduriate konkuruodami su kitų šalių konkurentais?**

Tai šitoj vietoj esmė yra kaina. Kas pasiūlys geresnę kainą, nes sukurti pridėtinę vertę yra ganėtinai sunku jeigu tu fasuoji, kažką pjaustai ir panašiai.

#### **11. Kuo esate pranašesni už kitus rinkos dalyvius?**

Pranašesni tuo, kad mes esame įmonė, kuri yra įkurta kaip žuvies distributorius, turi labai gilų supratimą apie žuvį. Turi senus, atrinktus tiekėjus. Mes kaip „Bidfood Lietuva“, buvom „Nowaco“ kompanija, tai iš „Nowaco“ gavom daug informacijos, turim savo pirkimų centrą Azijoje, iš kurio gaunam daug informacijos. Turim tiekėjus, su kuriais bendraujam jau daugiau nei 15 metų, turim daug geros informacijos. Ir žinom, kaip su žuvimi dirbti. Platus tarptautinis pirkimų tinklas. Ir dar, Vakarų Europa labiau pirks iš Lietuvos nei iš kokių, pavyzdžiui, kinų, nes kinai labai dažnai apgaudinėja. Tai jeigu tu nori pirkti iš Kinijos, tu realiai turi turėti ten savo žmones. Už tai tinklai bandė kelis kartus pirkti iš Kinijos konteinerius, bet kai tu neturi know – how, ten jiems kiekiai nėra tokie dideli ir tu turi turėti ten savo žmones, kurie ten būtų, tikrintų pasikrovimą, ar tas neapgavo, ar tavęs neapsuko, nes šiaip paprastai tu nepradėsi to verslo daryt. Tie konteineriai būna 100 tūkst. eurų, 200 tūkst. eurų. Tai šita vieta yra.

#### **12. Kuriose rinkose, Jūsų manymu, Lietuvai yra sunkiausia konkuruoti (kalbant apie žuvies gaminių eksportą)? Kodėl?**

Sunkiausia konkuruoti, tai aišku, būtų Lenkijoje, nes ten irgi daug tokių gamintojų. Jie lygiai tą perka, lygiai tą patį gamina ir lygiai tą patį eksportuoja. Tik visko daugiau, nes jų šalis didesnė, vietinė rinka didesnė.

#### **13. Pagal ką renkatės naują prekybos rinką?**

Mes sudėtume, kur turime santykius, kur yra galimybės parduoti, ir kur galim surasti potencialų pirkėją. Tai realiai jei mes kalbam apie Europos Sąjungą, tai jokio skirtumo: tiek Ispanija. Jeigu mes

matom, kad yra galimybė, mes važiuojam ir derinam. Nes šiaip šiuo atveju nėra didelių klausimų. Nes Europos Sąjungoj nėra kažkokių ypatingų apribojimų, vyksta laisva prekyba.

#### **14. Kokią įtaką lemia siūlomo asortimento dydis konkurencinėje kovoje?**

Asortimento dydis yra svarbus, nes kuo daugiau tu gali pasiūlyti, tuo geriau gali patenkinti pirkėjų poreikius.

#### **15. Su kokias barjerai susiduriate eidami į naują rinką? Kokios įtakos turi tai, kad Lietuva yra ES narė?**

Barjerai... barjerai, praktiškai, kalbant apie juos, tai išskyrus konkurencinius, normalius barjerus, tai kitokių kaip ir nėra Europos Sąjungoj. Imi ir veži. Aišku, kai kuriose valstybėse, reikia pažymėti tą, kad šiaip skiriasi reglamentai žuvies. Vokietijoje leidžiama daugiau, Danijoje – ten leidžiama mažiau. Ten su kirmėlėmis ir panašiai. Tai kiekvienu atveju kiekviena šalis turi savo veterinarijos duomenis, kuriuos reikia paskaityti ir pagal tai keisti... keisti savo tuos ir taip pat barjerai yra tas, kad na pakuočių dydžiai, bet tai yra prisitaikymas kiekvienai rinkai, bet kažkokių didelių barjerų eksportuojant, tai jų nėra.

#### **16. Kaip manote, kokių sunkumų turi nauji rinkos dalyviai, norėdami įeiti į Europos rinką?**

Na tai esmė tame, kad Europos Sąjunga labiau mėgsta pirkti iš Europos Sąjungos. O kalbant apie kitus tiekėjus, tai, pavyzdžiui, kinams tiesiog įvežti yra sunkiau. Mes galime nuvežti paletę į Europos Sąjungą. Kitiems reikia krauti konteinerį. Kiekis... pavyzdžius sunkiau gauti. Vis tiek europiečiai geriau europiečius supranta negu kinai. Ta partnerystė geresnė ir panašiai.

#### **17. Įvardinkite Azijos ir Pietų Amerikos šalių galimybes įsitvirtinti Europos rinkoje? Kokia grėsmė yra Lietuvai jų įtakos augimas Europoje? Kodėl?**

Iš esmės nėra šalių, kurios stipriai būtų įsitvirtinę. Nebent jie statosi ofisą čia Europoj. Stato sandėlius Europoj ir tada pardavinėja. **Bet jiems realiai reikia eiti per masto ekonomiką daugiau, tiesa?** Taip. Na kaip pasakyt?.. Dažniausiai iš tų šalių jie parduoda tokiem kaip mes konteineriais, kurie paskui daro paskirstymą. Tai va tokie kaip mes ieškome, su kinais kalbame per mūsų centrą Azijoje, su argentiniečiais, su afrikiečiais, ką jie gali pasiūlyti. Bet jie parduoda distributoriui, kad distributorius paskleistų per rinką. Jeigu nori pats paskleisti tiems tinklam ar panašiai, tai trečiai grandžiai, tada turi turėti savo ofisą, savo žmones, savo sandėlius ir tiekti iš savo sandėlių ir daryti savo gamybą. Tada turi samdyti europiečius, kurie atstovaus tavo kompaniją ir realiai visas pasirinkimas. Bet šiaip tiekti yra sudėtinga. Visos realiai užsienio kompanijos, kurios va Argentinoj, Maroke augina, gamina, visos arba daro per distributorius, arba turi savo ofisą, savo sandėlius Europoj. Čia mums ir galimybės, nes, būna, ateina nauji gamintojai ir iškart eina pas distributorius į mus kreipiasi ir prašo, kad mes dirbtume su jų produktu.

#### **18. Kokios yra žuvies gaminių vartojimo tendencijos pasaulyje?**

Tai labai stipriai auga paniruota žuvis, žuvies kepsniai, paruošti produktai vartojimui. Nebenori klientai pirkti nei filė, nei pačiam kur reikia dalinai apskust ar panašiai. Visi nori pirkti paruoštą

produktą, kurį padėjai ant keptuvės ir gali valgyt. **O bendrai žuvies gaminių vartojimas pasaulyje auga?** Žuvies gaminių vartojimas... kaip pasakyt... Jis nėra stipriai augantis vien dėl to, kad žuvies išteklių senkantys yra. Tai iš esmės problema yra tame, kad žuvies vartojimas pasaulyje auga, lašišos auga, bet žuvis – labai stipriai brangstantis išteklius, kadangi labai mažėja išteklių žuvies. Yra labai daug išseikvotų plotų, dabar jau būna, kad nieko nepagauna, dėl ko labai brangsta žuvis. Kinijoje labai smarkiai pradėjo valgyti žuvis išskirtines. Tai realiai pasiūla žuvies nespėja su paklausa, už tai labai stipriai kyla kaina, dėl ko paskui koreguojasi paklausa. Nes žmonės renkasi, ar valgyt vištą, ar žuvį ir višta daugeliu atvejų būna pigiau. Ir ta žuvis – nėra šansų, kad ji smarkiai pils, nes viskas brangsta, nes nepagauna, kiek reikia, neužaugina lašišos kiek reikia ir čia yra didžiausios problemos. Ir ta kaina yra gana nemaža, nes bent jau vertinant Lietuvą, tai žuvis tampa labai brangi.

#### **19. Kokios, Jūsų manymu, produktų grupės turi didžiausią įtaką žuvies gaminių paklausai?**

Žuvų vartojimo kultūriniai skirtumai tai labai dideli. Skirtingos šalys mėgsta skirtingus produktus. Pavyzdžiui, ungiurių amerikiečiai net nevalgo, nes ungiuriai minta dvėseliena ir amerikiečiams ši žuvis yra šlykšti. Ta prasme labai labai didelę įtaką turi žuvies valgymo papročiai. Lašišą valgo visi. Bet paskui, kai eini iš žuvies į žuvį, tai tikrai yra labai dideli skirtumai tarp šalių.

#### **20. Kokios įtakos žuvies gaminių vartojimui turi kultūriniai šalių skirtumai?**

Jokie. O kas gali pakeisti žuvį? Žuvis yra žuvis.



**1. Sakykite, kuo skiriasi verslo vystymas vietinėje rinkoje nuo to, kuris yra vykdomas tarptautiniu mastu?**

Lietuvos rinka yra pakankamai maža, todėl norint didinti kiekius, reikia ieškoti naujų rinkų, ir tam yra palanku naujos eksporto rinkos. Tai daugiausiai yra eksportuojama iš Lietuvos į Lenkiją ir Vokietiją.

**2. Su kokiais iššūkiais susiduriate palaikant santykius su užsienio pirkėjais?**

Pirkėjas ne visai tiksliai išreiškia savo norus ir galbūt nežinai tiksliai, ko jis gali norėti, o tu gali pasiūlyti daug daugiau, o jis to net nežino, kad tu gali tiek pasiūlyti. Tiesa yra ta, kad realiai pasiūla yra daug didesnė nei kad jis perka ar domisi. Jis net pats dažniausiai nežino, kad galbūt gali tuo domėtis. Kitaip sakant, su eksporto klientais sunku dėl to, kad jie yra toli. Sunku palaikyti artimus dalykinius santykius. Kitaip tariant, komunikacija yra didžiausias iššūkis.

**3. Kokius žuvies gaminius lengviau parduoti užsienio rinkoms: paklausesni yra pigesni ar visgi brangesni produktai? Kodėl?**

Aš pati dirbu su atvėsinta žuvimi. Tai iš tikrųjų jeigu klientui reikia atvėsintos produkcijos, jis gali mokėti ir daugiau, bet šitoj vietoj yra svarbiausia punktualumas ir kokybė. **Tai o kaip su kaina? Kokia jos reikšmė?** Na, kaina tikrai yra reikšminga, bet jeigu yra brangimas rinkoje, tai klientas perka vis tiek, nenustoja pirkti.

**4. Kokios rinkos yra Lietuvai palankiausios žuvies gaminių eksportui? Kodėl taip manote?**

Tai didelės rinkos. Tai, ta prasme, manau, kad Europoj tai būtų Vokietija ar Lenkija, nes didelis gyventojų skaičius. O jeigu žiūrint plačiau, tai Azijos rinkoj yra šviežiai žuviai įmanomas eksportas į Kiniją, Vietnamą ir panašiai. O jos paklausesnės, palankesnės, na, nes ten gyvena labai daug žmonių ir yra dėl to didesnis žuvies poreikis.

**5. Kokią įtaką Jūsų žuvies gaminių eksportui turi šalies išsivystymo, ekonominis lygis?**

Na, natūralu, kad labiau pažengusios, išsivysčiusios šalys perka daugiau, perka brangesnę, kokybiškesnę prekę, nes prastesnės ekonomikos valstybėms dažnai aukštos kokybės, o tuo pačiu ir kainos, žuvis yra sunkiai įperkamos. **Tai, galima daryti išvadą, kad besivystančios šalys neperka brangesnių produktų, tarkime, lašišos?** Kaip bebūtų keista, Latvijoje, nors rinka yra labai panaši kaip ir Lietuva, bet lašišos jie sunaudoja daugiau.

**6. Pagal kokius kriterijus ieškote tiekėjų?**

Tiekėjų pagal atsiliepimus iš klientų, kurie, galbūt, yra turėję iš to tiekėjo žuvį. Yra ieškoma kokybiška žuvis, ir, aišku, reikia ir patikimo tiekėjo, kuris įvykdytų laiku užsakymą ir palaikytų visą laiką gerus ryšius. Šiuo atveju tiekėjus yra lengviausia rasti parodose. Susirinkus kontaktus yra pasirenkama informacija apie įmonę. Kadangi mūsų įmonė yra tikrai didelė, tai turime kolegų kitose užsieni šalyse, kurie taip pat pasidalina savo turimais tiekėjais, su kuriais yra lengviau dirbti ir kurie yra patikimi tiekėjai.

## **7. Su kokiais sunkumais susiduriate derantis dėl tiekimo sąlygų?**

Kreditu. Realiai esminis dalykas yra atidėjimai. Žinoma, su kokybe kartais būna problemų, bet tada yra rašomos pretenzijos tiekėjui. Tada tiesiog jeigu tiekėjas pateikia nekokybišką produkciją, tai tada atsisakoma to tiekėjo.

## **8. Kokią įtaką tiekėjai turi Jūsų žuvies gaminių eksportui?**

Tiekėjo siūloma kaina lemia, už kokią kainą gali pasiūlyti produktą eksportui ir koks kiekis bus gaminamas.

## **9. Kuriuose regionuose yra didžiausia tiekėjų koncentracija?**

Kadangi aš dirbu su atvėsinta lašiša, tai mano atveju didžiausia koncentracija yra Norvegijoje, kurioje yra didžiausi lašišų fermų augintojai ir ten yra perkama lašiša. Kadangi ten gamintojų – tiekėjų žaliavos yra labai daug, tai ir derėtis dėl kainos yra lengviau, bet visada yra gairės, ta prasme, ribos, žemiau kurių jie nenusileis ir gali derėtis kiek nori, sakyti, kad pirksiu iš kito, bet jisai nebusileis žemiau savo ribos, kurią gali leisti. O šiaip tai taip, yra didelis pasirinkimas, ir nėra pasirašomi kontraktai su tiekėjais, nėra nustatytos kainos, viskas vyksta kaip aukciono principu – perki iš to, kas pasiūlo geriausią kainos ir kokybės santykį. Jeigu tiekėjas neduoda kartais kainos, kokios reikia, tiesiog iš jo neperki ir perki iš kito tiekėjo, kuris pasiūlo geresnes sąlygas. **O ar verta sudaryti su tiekėjais ilgalaikes sutartis dėl tiekimo (visgi kyla kainos, ar nebūtų taip apsaugojama)?** Yra įmonių, kurios sudaro kontraktus ir nusistato kainą, bet tada tiekėjas tikrai apsidraudžia, nes jisai žino lašišos kainos svyravimus ir jis tikrai nenusiskriaus savęs. Tai kainos svyravimai būna dideli (šiuo metu lašišos kaina nu spalio iki gegužės mėnesio pakilo 3 eurai – tai yra daug) ir šitas kainos pokytis tikrai, manau, pasirašius kontraktą turi didelę įtaką. Jeigu ilgesnį laiką yra žemesnė kaina rinkoje negu pasirašyta sutarty. Čia kaip ir rizika. Šiuo atveju, kai lašišos kaina pakilusi, tos įmonės, kuriuos turi pasirašiusios kontraktus, kaip ir išlošia, nes, greičiausiai, kontrakto suma yra kokiu euru žemesnė negu šiuo metu lašišos rinkos kaina. Bet, kai lašišos kaina buvo dar žemesnė 2 eurai negu rinkos kaina, jie tada pirkto brangiau.

## **10. Su kokiais sunkumais susiduriate konkuruodami su kitų šalių konkurentais?**

Jeigu kita šalis turi didesnę tinklą, ji gali nupirkti daugiau. Tada iš karto sumažėja sąnaudos transportui ir jinai gali pateikti geresnę kainą. Realiai nuo rinkos dydžio priklauso ir užsakymų dydžiai. Tokiu atveju sunkiausia yra konkuruoti Vakarų Europos rinkoj.

## **11. Kuo esate pranašesni už kitus rinkos dalyvius?**

Tai mūsų lašiša yra filetuojama ne mašinomis, o rankomis, todėl yra geresnė lašišos kokybė. Todėl galime pasiūlyti klientui puikų kainos ir kokybės santykį. Žinoma, tokiu atveju mūsų gamybos kaštai yra didesni negu kitų įmonių, bet, vertinant kokybę, tai yra prioritetas ir kaina nėra esminis rodiklis.

## **12. Kuriuose rinkose, Jūsų manymu, Lietuvai yra sunkiausia konkuruoti (kalbant apie žuvies gaminių eksportą)? Kodėl?**

Vakarų Europos rinkos, nes ten yra didžiausia pasiūla.

### **13. Pagal ką renkatės naują prekybos rinką?**

Vienas būdų yra parodų metu užmegzti santykius ir tada jau bandyti vystyti derybas ir tokiu keliu eiti į naują rinką. Kita alternatyva yra kad kartais yra gaunama informacija atsitiktinai iš tų žmonių, kurie ieško, kas gali eksportuoti, nes būna užklausų iš įvairių rinkų (iš JAV, teko neseniai gauti užklausą iš Jungtinių Arabų Emyratų, kurie domėjosi, kad galėtume jiems eksportuoti). Tai rinkos dalyviai patys ieško, iš kur gali gauti eksportuotojus (šiuo atveju tuos, kurie tiekėtų žuvies produktus).

### **14. Kokią įtaką lemia siūlomo asortimento dydis konkurencinėje kovoje?**

Iš tikrųjų kuo platesnį asortimentą pasiūlai, tuo labiau klientas nori pirkti iš vieno tiekėjo didesnę krepšėlį, nes tai yra patogiau, tas asortimentas yra labai gerai, nes klientas tada žino, kad galima daugiau pasiūlyt ir tada bandyti ir kitus produktus. Vienam kartui užsisakyti vienus produktus, po to gali pabandyti ir kitus.

### **15. Su kokias barjerai susiduriate eidami į naują rinką? Kokios įtakos turi tai, kad Lietuva yra ES narė?**

Europos Sąjungoj yra lengviau eksportuoti gaminius, nes ten nėra jokių mokesčių ar apribojimų, nereikia ruošti importo ar eksporto dokumentų – laisva prekyba. Jau eksportuojant į kitas valstybes reikia paruošti visus būtinus dokumentus. Priklausomai nuo pirkimo sąlygų reikia tvarkyti ir kitus reikalavimus.

### **16. Kaip manote, kokių sunkumų turi nauji rinkos dalyviai, norėdami įeiti į Europos rinką?**

Kadangi rinkoje yra labai daug įmonių, užsiimančių būtent žuvies produktų eksportu, būtų labai sunku pasiūlyti kažkokią naują pridėtinę vertę. Tokiu atveju nauji dalyviai turėtų žaisti per kainą ir gamybos apimtį, kas būtų sudėtinga.

### **17. Įvardinkite Azijos ir Pietų Amerikos šalių galimybes įsitvirtinti Europos rinkoje? Kokia grėsmė yra Lietuvai jų įtakos augimas Europoje? Kodėl?**

Aš manau, kad šalis iš minėtų regionų būtų labai sunku įsitvirtinti dėl įvairių Europos Sąjungos reikalavimų, mokesčių, standartų. Dar labai daug duoda tai, kad reikia suprasti Europos rinką, kas, manau, ir lemia, kad šioms šalims būtų sunku vystyti eksportą Europoje. Na, nebent jie patys atsidarytų atstovybes, kuriuose samdytų dirbti europiečius.

### **18. Kokios yra žuvies gaminių vartojimo tendencijos pasaulyje?**

Iš tikrųjų žuvies vartojimas auga, bet keičiasi vartotojo tipas, kuris ieško ne pigios žuvies, o kokybiškos ir renkasi ne visą žuvį, o labiau dalį jos: filė, kepsnius, išpjovą, kuri jau būtų paruošta naudojimui. Nes pasaulis greitėja ir reikia reikia prisitaikyti prie to tempo ir žmonės renkasi jau apdorotą produktą. Tai galima sakyti, žuvies paklausa tikrai auga. Šiomet Norvegijos rinka pagal savo paklausą, turi didžiulį augimą lyginant per 5 metų laikotarpį ir šiomet netgi neturėjo tokios pasiūlos.

### **19. Kaip manote, kokia ateitis laukia žuvies gaminių sektoriaus? Kokios jo yra ateities vystymosi galimybės?**

Manau, kad žuvies sektorius tikrai augs, nes paklausa yra tikrai didelė. Ypač augs gaminiai, filė, porcijos, visokie gabaliukai, išpjovos. **O kokios įtakos turės senkantys žuvų išteklių?** Atsiranda naujų rinkų, kur yra auginamo žuvys, pavyzdžiui, ne tik Norvegija turi labai dideles lašišų auginimo fermas, bet ir Čilėj yra labai daug fermų, taip pat Australijoje pradėjo auginti lašišas. Tai ta rinka yra išseikvota galbūt jau Norvegijoje ir galbūt ji jau nebegali pasiūlyti visiems žaliavos, todėl atsiranda kitos galimybės ir kitos valstybės ieško būdų, kaip jiems prisitaikyti.

### **20. Kaip manote, kokią įtaką turi gaminių kaina vartotojams renkantis žuvies produktus, vietoj, tarkime, mėsos gaminių?**

Lašiša yra brangus produktas, bet ji labai dažnai yra vertinama kaip vištiena pagal savo maistines savybes. Tai dažniausiai žmonės renkasi žuvį arba vištieną. Kaina yra labai aktualu, bet žmonėms, kurie mėgsta žuvies produktus kaina neturi didelės reikšmės, nes kokybišką žuvį perka tie, kas gauna didesnes pajamas.

### **21. Kokios įtakos žuvies gaminių vartojimui turi kultūriniai šalių skirtumai?**

Kultūriniai skirtumai turi didelę įtaką, nes kiekvienoje šalyje skiriasi mėgstamos žuvies, kaip čia, rūšis. Lietuvą gal būtų galima priskirti lydekos mėgėjų šaliai, kur galbūt lašiša nėra tokioj svarbioj vietoj kaip lydeka. Tai yra pigesnio segmento žuvis. Bet kitos šalys lašišą vartoja kasdien ir ten neaktualu ir kaina. Kaip jau minėjau, Latvijoje lašiša yra labai vertinama ir daugiau naudojama. Azijos šalyse lašiša yra taip pat labai daug vartojama ir jos sunaudojama labai daug. Taigi, manau, kad kultūrinis aspektas turi labai didelę įtaką.

### **22. Kaip manote, kokie produktai gali pakeisti žuvies gaminius?**

Tai, manau, kad vištiena ir galbūt kiti produktai, turintys panašią maistinę vertę.

**1. Sakykite, kuo skiriasi verslo vystymas vietinėje rinkoje nuo to, kuris yra vykdomas tarptautiniu mastu?**

Tai vietinėj rinkoj, matai, jeigu čia vietinę rinką skaičiuoji kaip kokį Pabaltijį, tai yra pigu. Sakysim, labai brangu marketinginiai pardavimų palaikymai. Bet ir rinkos mes čia realiai neturim, kad mums tai atpirktų, nei investicijų į reklamą ar panašiai. Vietinė rinka nėra tokia pelninga ir tas vartojimas sąlyginai nedidelis. Mūsų tinklai mus labai smaugia dėl tų kainodarų, dėl tų akcijų, dėl viso kito, tai tos maržos yra labai mažos. Gamintojas, kaip taisyklė, uždirba mažiausiai. Tai kaip keistai atrodytu, uždirba daugiausiai galutinis pardavėjas (prekybos tinklas, parduotuvė ar kioskas kažkur), distributorius savo dalį pasiima, o mažiausia marža yra gamintojo. O tarptautinė, matai, jei pasiimi ten Lenkiją ar Vokietiją, tai ten visai kitokios apyvartos, konkurencija ten žymiai didesnė, bet ir prie didesnių apyvartų masto efektą didesnę gali pasiekti ir tie kaštai visai kitaip atsistoja bendroj eilutėj. Bet Baltijos rinka – čia ne rinka. Jei, sakysim, silkė, balta žuvis, bet tos brangios žuvys, tai ne. Na, laiša dabar pasižiūrėjus – 10 eur/ kg. Ir viskas priklauso nuo to, už kiek parduoda žaliavas norvegai, nes norvegai užima 85 proc. laišos rinkos (žaliavos). Nieko čia stebuklingo.

**2. Su kokiais iššūkiais susiduriate palaikant santykius su užsienio pirkėjais?**

Šiaip tai, jei, iš tikrųjų žiūrint, tai kas yra užsienio pirkėjas? Jeigu tai yra didieji visi tinklai – Tesco, Lidl, Aldi, Edeca, visi kiti, tai jiems pirmiausia yra reikalinga kaina, bet negali būti ir bloga kokybė. Bet, aišku, yra visokių niuansų, kaip lenkų gamintojai, - jie konkuruoja per kainą, bet kokybės neturi. Tas santykis tarp kokybės ir kainos tinklui yra labai svarbus. Pavyzdžiui, jeigu kalbant apie Vokietiją, tai (ten kažkur Lenkijoje, tai jiems nesvarbu, kokia kaina), o vokiečiui reikia kokybės, ir spalvos žuvies, ir viso kito, ir gražaus įpakavimo, ir geros kainos.

**3. Kokius žuvies gaminius lengviau parduoti užsienio rinkoms: paklausesni yra pigesni ar visgi brangesni produktai? Kodėl?**

Priklauso nuo rinkos. Jeigu tai skandinavai, tai gali parduoti kokią nori žuvį, jeigu pasirašei kontraktą ir paskui laikeisi sąlygų. Pas juos yra labai didelės kainos. Ten ir maržos gamintojų, bet jie tokie labai konservatyvūs tiekėjo atžvilgiu. Jeigu jie turi tiekėją, tai nesuka galvos iki rimtesnių problemų. Bet jeigu vieną kartą jau prisidirbai, tai dar atleis, jeigu antrą kartą jau nebeatleis ir mes tave lauk iš tiekėjų sąrašo. O tos rinkos tai... kalbant apie žuvį, tai laišą valgo visas pasaulis, silkę valgo tik posovietinės, NVS, ane, arba emigrantai, kurie gyvena Amerikoje, Australijoje, kažkur kitur. Ten skandinavam silkės iš vis neįkiši, nes jiems tai prasta žuvis – ubagų masitas ir skirtas tik tai pingvinam šerti. Baltą žuvį valgo visas pasaulis, bet balta žuvis turi problemų – gamintojai piktnaudžiauja su indžektavimu ir glazūravimu.

**4. Kokios rinkos yra Lietuvai palankiausios žuvies gaminių eksportui? Kodėl taip manote?**

Tai distribucine prasme tai kaimynai, aišku. Rusijai – tai dabar embargas, ar ne, todėl į Rusiją neparduosi dabar kol kas, bet yra kelių, sakysim, tie patys mūsų lietuviai, firmos, kurios turi fabrikus Kaliningrade, tai per ten keliauja ta žuvis. O šiaip tai artimiausios rinkos, nes logistika yra pakankamai brangi. O žuvis toksai produktas, kad jo galiojimo laikas nėra ilgas. **O kaip manote, kokios Lietuvos galimybės Vakarų Europos rinkoje?** Šiaip jeigu taip bendrai paėjus, jeigu imant pasaulį penketuką žuvies perdirbimo kompaniją, kalbant apie lašišos produktus, tai Lietuvos įmonė „Norvelita“ yra trečiojoje vietoje. Lietuviai yra pigi darbo jėga, turi pakankamai jau neblogus įrengimus. Aišku, iki lenkų dar labai toli. Lietuviai ir lenkai pasaulio dešimtuose turbūt sudaro kokias keturias – penkias vietas. Vakarų Europoje susirasti pirkėją nėra labai sunku, viskas priklauso nuo santykių, nuo tenderių ir nuo žaliavos kainos. Žaliavos kaina sudaro didžiąją dalį sėkmės tenderyje.

#### **5. Kokią įtaką Jūsų žuvies gaminių eksportui turi šalies išsivystymo, ekonominis lygis?**

Jeigu, sakysim, Lietuvos atžvilgiu, tai turime Europos Sąjungos išmokas stambiom, vidutinėm įmonėm. Jeigu mes nebūtume išsivystę iki tokio lygio, kad nebūtume įstoję į Europos Sąjungą, tai mažai kurios įmonės žuvies perdirbimo šiandien Lietuvoje nėra gal net nei vienos, kuri nebūtų gavus Europos Sąjungos paramos perdirbti žuvį. Auginam upėtakius, ane, akvakultūrą vadinamą. Begalė fermų gavę išmokas. „ICE KO“ irgi ne per seniausią gavo. „Vičiūnai“ iš savo surimi turi pakankamas investicijas. Grįžtant prie klausimo, tai jeigu kalbant apie lašišą – dažniausio vartojimo brangiausią žuvį, tai turbūt taip, jos perka daugiau, nes žuvies kilogramas yra brangesnis nei eilinės mėsos kilogramas. Tai natūralu, kad skurdesnės šalys nepirks žuvies, o pirks mėsa. Tai priklauso nuo vartotojų gaunamų pajamų.

#### **6. Pagal kokius kriterijus ieškote tiekėjų?**

Šiaip tai gal kokie 3 ar 4 kriterijai yra. Vienas iš jų – pagrindinis – tai kaina. Tai yra dažniausiai suderama pusė metų ar metams kaina nusistatoma atitinkamai tonažui, likusi dalis yra perkama iš bendros rinkos, iš vadinamo fishpool'o. Toliau, vėl, regionas pagavimo, nes ant pakuotės rašo „fao“, kas reiškia pagavimo regioną. Tai silkė, pavyzdžiui, gaudoma Šiaurės jūroje, gaudoma atitinkamu periodu, atitinkamu laikotarpiu, kada ji būna subrendusi riebiai žuviai. Tai va, regionas priklauso, kur žuvis augs. Tą pačią lašišą norvegai turi, Čilė turi, Kamčiatka ir Aliaska turi sąlygas auginti lašišą. Kokie 85 proc. užaugina lašišos norvegai, Čilė kokie 10 proc., o likę 5 proc. gal Kanada sugauna. Tai lašišą tai nėra kalbos iš kur pirkti. Kadangi norvegai negali parduoti, tai visa Čilės lašiša važiuoja į Rusiją. Azija nupirktų visą žuvį, kurią pagauna visa likusi Europa, bet niekas jai neparduoda, nes Europoje kol kas nepilnai patenkintas žuvies poreikis. Tai sakau, kaina, regionas pagavimo, visi sertifikatai kokybės, nes jei kažkokia ferma neturi kokybės sertifikatų, ar ne, nesilaiko leidimų ir kvotų, tai tiekėjas toks nepatikimas ir jo niekas nesirinks.

#### **7. Su kokiais sunkumais susiduriate derantis dėl tiekimo sąlygų?**

Tai pirmiausia vėl sunkumas yra tas, kad tiekėjas bijo, kad tų kiekių, apie kuriuos vyksta derybos, tu nenupirksi, o pirkėjas nėra užtikrintas, kad tuos kiekius su tokia kaina gaus. Tai va tas kompromiso radimas ir yra...

#### **8. Kokią įtaką tiekėjai turi Jūsų žuvies gaminių eksportui?**

Didelę, ypač dėl kainos. Grubiai imant, žaliavos kaina sudaro apie 60 proc. gaminio kainos tai tikrai. Nes jeigu tu skerdi žuvį, ane, ir darai iš jos produktą, tai grubiai išėiga galutinio produkto gaunasi 55 proc. Reiškiasi, kad 45 proc. galutinio produkto eina į atliekas, arba utilizaciją, arba kažkoks antrinis produktas. Tai reiškia, kad žaliavos kaina sudaro 50 proc. galutinio produkto kainos. Jeigu parduodi žaliavą, tai kone visa pardavimo kaina priklauso nuo to, už kiek pirkai žuvį.

#### **9. Kuriuose regionuose yra didžiausia tiekėjų koncentracija?**

Lietuvoj tai mes turim labai nedaug gamintojų. Jie daugiausiai perdirba baltą žuvį, silkę ir lašišą. Tai tos įmonės daugiausiai perka iš norvegų, rusų, nes jie Šiaurės jūroj žuvį gaudo. Bet šiaip dažniausiai skandinavai – žvejų kraštai. **O kokią derybinę galią turi tiekėjai tuose regionuose?** Praktiškai jie neturi kažkokio išskirtinai didelės derybinės galios. Kiekvienas tiekėjas turi savo kvotas kažkokias, ar ne. Baltai žuviai ar tai pačiai silkei Europos Sąjunga suteikia kvotą. Tai jei tiekėjas turi didesnę kvotą, tada automatiškai didesnę kiekį parduodamas keliem klientam jis gali truputį kaina pažaist. O mažiukas – jis turi tą kiekį ir jis nori uždirbti kiek įmanoma daugiau pinigų ir jis stengsis brangiau parduot. Aišku, koncentracija turi įtakos, bet nuvažiuot pas norvegą ir pasakyt, kad aš noriu pirkti iš tavęs žuvį, tai jis dar tau gali neparduot. Nes jis turi pasitikrinti, ar tu jam galėsi susimokėti, nes jam pradžioj reikalingi pinigai į priekį. Tą jie gali daryt, nes yra realiai didžiausi lašišos tiekėjai.

#### **10. Su kokiais sunkumais susiduriate konkuruodami su kitų šalių konkurentais?**

Didžiausia problema, tai kad tie patys norvegai turi 85 proc. visos gamybos, o dar sugalvojo nusipirkti du pačius didžiausius fabrikus Lenkijoje žuvies perdirbimo, tai jie turi žaliavos tiekimą ir turi savo gamybą. Jie gali reguliuotis kaštus ateidami į rinką, kažkokį konkursą, tenderį. Dar plius, lenkų gamyba, jeigu lietuviai dėl receptinių nukrypimų druska sūdo arba indžektuoja 2 – 5 proc. ribose, tai lenkas sau leidžia 20 proc. vandens arba druskos indžektuoti į žaliavą. Tai jie turi geresnes tiekimo sąlygas iš Norvegijos, pavyzdžiui, lašišai, turi savo gamybos fabrikus – mažesni kaštai, nieko nereikia mokėti trečiom šalim. Tai jie turi savo gavybą, gamybą ir pardavimus. Dėl to lenkų fabrikai, kurie yra didžiausia pasaulyje ir priklauso norvegam ir dėl to yra didžiausi konkurentai.

#### **11. Kuo esate pranašesni už kitus rinkos dalyvius?**

Kalbant apie Lietuvą tai vienareikšmiškai kokybiniai parametrai. Nes lietuviai nespekuliuoja: deda druskos, prieskonių tiek, kiek reikia, rūkom kameroose, kai lenkai tuo tarpu rūko žuvį milteliais. Todėl lenkai daugiau parduoda tiems, kam svarbi kaina, bet ne kokybė, o lietuviai gali su savo kokybiškais

gaminiais konkuruoti Vokietijoje, Belgijoje, Danijoje, Prancūzijoje, kur yra labai dideli kokybiniai reikalavimai. Todėl bet kuriam Vokietijos prekybos tinkle galima rasti lietuviškų žuvies produktų.

### **12. Kuriose rinkose, Jūsų manymu, Lietuvai yra sunkiausia konkuruoti (kalbant apie žuvies gaminių eksportą)? Kodėl?**

Tai Lenkijoje turbūt, nes ten ne tai, kad neįmanoma konkuruoti, bet ten niekas ir nebando. Lenkai turi labai daug gamybos ir pas juos kaip ir pas lietuvius yra pigu ir žaliavos jie daug turi, darbo jėga dar nėra tokia brangi. Aišku, sakysim, daug tų gamintojų keliai į tas visokias bulgarias, rumunijas ir t.t. pigi darbo jėga iš esmės, kur perkamoji galia, ten ir eina. O kur mažos kainos, tai pasiskaičiuoja, ar dirbti ant nulio, ar iš vis nedirbti.

### **13. Pagal ką renkatės naują prekybos rinką?**

Šiaip kas liečia žuvį, tai visi yra labai aiškūs. Susirenka visi absoliučiai gamintojai, tiekėjai, įrangos gamintojai, susirenka vieną kartą per metus į Briuselį. Visi vienas kitą žino. Tai čia rinkis nesirinkęs rinką. Arba pastumsi po tenderiu, arba nepastumsi. Arba įeisi į kitą rinką, bet savo vieną prarasi, nes tas pats konkurentas įeis į tavąją, nes paleidai vadeles. Viskas eina per ryšius, per tenderį. Na, visi vieni kitus žino.

### **14. Kokią įtaką lemia siūlomo asortimento dydis konkurencinėje kovoje?**

Šiaip kas liečia produkciją, jeigu imant lašišą, tai ten asortimentas praktiškai visai nereikalingas. Ten 4 – 5 pozicijos. Kas liečia silkę, tai mes matom, kad pas mus jos labai daug, tuo tarpu pas vokiečius silkės yra labai nedaug, kokio 5 – 6 pozicijos. Viskas priklauso nuo to, kaip žmonės valgo, kokius turi įpročius. Slavų buvusiose šalyse – NVS valgo ir mėgsta asortimentą platų. Bet kas liečia konkurenciją, tai aš ateinu pas vieną klientą ir jam sakau: „va, įsidėk tu mano visą asortimentą“, tai taip niekada nebus. Bet kuo didesnę krepšelių turi pasiūlyti, tuo didesnė tikimybė, kad tam prekybininkui patiks iš kokių 10 produktų kokie 4, o jei atneši jam 2 produktus, tai gali nepatikti nė vienas. Dar yra labai patrauklu į lentynas įsidėti visą liniją vieno tiekėjo. Svarbu asortimentas. Su viena preke galima daryti eksportą, bet jau turi būti labai geras, išskirtinis produktas, kad visiems patiktų ir visiems tiktų.

### **15. Su kokias barjerai susiduriate eidami į naują rinką? Kokios įtakos turi tai, kad Lietuva yra ES narė?**

Tai, pirmiausia, be atitinkamo sertifikato tu nieko nepadarysi. Maistą gaminanti ar perdirbanti įmonė negali būti be BRB ir BRS arba ISO sertifikatų. Didžiausias iššūkis ir yra turėti tuos sertifikatus ir atitikti kokybinius reikalavimus. Patys tinklai kas 2 – 3 metus atvažiuoja audituoti įmonę ir auditą daro. Atvažiuoja ne tik sertifikatus išduodančios organizacijos, bet ir klientai, tie patys tinklai.

### **16. Kaip manote, kokių sunkumų turi nauji rinkos dalyviai, norėdami įeiti į Europos rinką?**

Na, tom šalim, kurios nėra Europos Sąjungos narės, įeiti į Europos rinką vien jau dėl mokestinės bazės, manau, kad nėra labai naudinga, neapsimoka.



### **17. Įvardinkite Azijos ir Pietų Amerikos šalių galimybes įsitvirtinti Europos rinkoje? Kokia grėsmė yra Lietuvai jų įtakos augimas Europoje? Kodėl?**

Azija daugiau jūros gėrybes eksportuoja, nes visą žuvį jie patys savo vidinėje rinkoje suvartoja. Lietuvių įmonės atlieka gamybinę paslaugą Azijos šalims perdirbdami jų jūros gėrybes. Kaip pavyzdys, atveža jie krevetes, tai lietuviai jas gražiai turi atskirti, padengti glazūra, supakuoti ir išvežti kažkur vėl atgal į realizacinį tinklą ar dar kažkur. Azija pati turi tokią savo didelę rinką, kad jiems kol kas nėra poreikio. **Ar galima Azijos šalis laikyti potencialiais konkurentais Europos rinkoje?** Juos galima laikyti tik kaip gamintojus per darbo jėgą. Nes jų yra daug, jų yra pigi darbo jėga. O tiesioginių pardavimų maisto sektoriui jie daryti Europoj kaip ir nelabai galėtų.

### **18. Kokios yra žuvies gaminių vartojimo tendencijos pasaulyje?**

Žuvies tendencijos vartojimo prasme tai tikrai geros perspektyvos. Bėda yra tame, kad išteklių mažėja. Augtų šis sektorius turbūt dar dešimtim kartų, bet nėra tiek žaliavos ir tiek išteklių. Jeigu norvegai aptarnauja visą Europą, tai 3, 4 gal 5 kartus tiek galėtų suvalgyti Azija. Tai Azija net perka atliekas, galvas, pelekus, kad galėtų išsivirti tai kažkokią lašišos žuvį iš kokios tai galvos. Tendencijos yra tokios, kad klimatas šyla, Norvegijoje žuvis pradeda sirgti dėl šylančio vandens, fermos mažėja, todėl reikia perkelti fermas kitur, plotų mažėja, fiordų mažėja, Šiaurės jūra irgi šyla, Golfo srovė šąla. Keičiasi klimatas ir tas daro labai didelę įtaką visai akvakultūrai. Dėl to ir atsirado tokia kaip kultūrose kaip ne vandenynuose auginti žuvį.

### **19. Kaip manote, kokia ateitis laukia žuvies gaminių sektoriaus? Kokios jo yra ateities vystymosi galimybės?**

Tai kaip ir sakiau, kadangi senka išteklių ir žuvis pradedamos auginti baseinuose sausimoje, tai bus galima palaikyti žuvies pasiūlą. Šiaip ji labai populiarėja ir jos vartojimas tikrai turi augimo tendencijas.

### **20. Kaip manote, kokią įtaką turi gaminių kaina vartotojams renkantis žuvies produktus, vietoj, tarkime, mėsos gaminių?**

Brangios žuvies pirkėjui kaina nevidina praktiškai jokios įtakos (jeigu mes kalbam apie tunus, apie šviežią, ką tik pagautą lašišą, apie tą pačią silkę). Dėl ko va išpopuliarėjo Lietuvoje Šiaurės jūra parduotuvė. Ten lašišos, sakysim, 24 -40 eurų kainuoja kilogramas lašišos, tunas ten po 60-70 eurų. Ten žmonės tikrai ateina ne kainos ieškoti, o kokybės. O tas sektorius, kuris valgo pigią baltą žuvį, tai taip, svarbu. Dėl to visas pasaulis užverstas pigia balta žuvimi. Bet ir ta dar nupiginta vandens ir glazūros santykiu. Įtakos turi ir priklausomai nuo rinkos ir nuo pirkėjo. Įtakos turi pajamų krepšelis ir niekaip kitaip. Galų gale šiai dienai žuvį Lietuvoje ne visi gali sau leisti.

### **21. Kokios įtakos žuvies gaminių vartojimui turi kultūriniai šalių skirtumai?**

Lašišą valgo praktiškai visas pasaulis, baltą žuvį valgo praktikai visas pasaulis. Silkę valgo tik tai NVS.

## **22. Kaip manote, kokie produktai gali pakeisti žuvies gaminius?**

Šiaip žuvies kaip maistingumo vertės produkto nelabai kuo ir pakeisi. Nes, pirmas dalykas, tai B grupės vitaminai, omega. Nė vienas produktas pasaulyje neturi tokio maistinės vertės kalbant apie šios grupės vitaminus. Ir maistingumą tokį. Realus pakaitalo nematau. Jeigu mėsą gali pakeisti soja, kaip pavyzdys, tai žuvies sija nepakeisi. Nemanau, kad yra kažkokia alternatyva. Išvaizdos prasme yra tų sintetinių gaminių žuvies skonio, bet maistine verte nemanau, kad galima kuo nors pakeisti žuvį.

**1. Sakykite, kuo skiriasi verslo vystymas vietinėje rinkoje nuo to, kuris yra vykdomas tarptautiniu mastu?**

Tai tu kai vystai verslą vietinėje rinkoje, tai tu išmanai, reiškiasi, tą vietinę rinką. Jeigu tie parametrai, apie kuriuos mes kalbėjom, jeigu jie gerėja, reiškiasi, kad tu išmanai, kad darai viską gerai. Tam, kad tau tarptautiniu mastu sektųsi, tu turi tą patį daryti. Tu turi išmanyti tą, ką tu darai. Orientuodamasis į eksporto rinkas, tu turėtum žinoti jų poreikį, turėtum žinoti maitinimosi įgūdžius, tradicijas, kultūrą ir kurti tuos produktus, kurie gali patenkinti jų poreikius, bet plius dar žinoti, kokius produktus tu gali sukurti, kurie sukurtų poreikį jų. Nes pirkėjai žino, ko jiems reikia dabar, bet atsiranda naujas produktas, naujos produkto galimybės. Iš pradžių tu jų nežinai, bet tik tai po to tu atrandi tą poreikį, kad tau jų reikia.

**2. Su kokiais iššūkiais susiduriate palaikant santykius su užsienio pirkėjais?**

Tai tiesiog skirtumai tarp šalių. Yra skirtumai tarp žmonių, tai galbūt tai ir yra didžiausi iššūkiai, kuriuos turėtum žinot, turbūt. Vėlgi, kalbant apie tai ką mes turim. Pavyzdžiui, Estija ir Lietuva – yra tam tikri kultūriniai skirtumai, kuriuos tu turi sužiūrėt, įsivertint ir visa kita.

**3. Kokius žuvies gaminius lengviau parduoti užsienio rinkoms: paklausesni yra pigesni ar visgi brangesni produktai? Kodėl?**

Čia priklauso nuo situacijos, pirkėjų poreikių ir nuo pardavėjų. Reikia ir pigesnių, ir brangesnių produktų. Tarkime, Rytų Europos rinka. Ji perka paprastai pigesnę žuvį, bet šiuo atveju jis sunaudoja daug daugiau lašišos nei kokios nors pangasijos, nes pastarosios vardas yra sugadintas, ja klientai netiki. Tai vėlgi, tai parodo, kad klientam yra labai svarbu kokybiniai parametrai. Bet jeigu lyginsime jūros lydeką ir lašišą, tai čia vėlgi, lydekos kaina duoda galimybę parduot daugiau negu lašišos, bet iš kitos pusės tai vėl yra geras kainos ir kokybės santykis.

**4. Kokios rinkos yra Lietuvai palankiausios žuvies gaminių eksportui? Kodėl taip manote?**

Jeigu tu atrandi gerą kainos ir kokybės santykį, poreikį klientams surandi arba sukuri jį, tai tada tau seksis visur gerai. Bet, aišku, ten, kur, sakykim, žmonės žuvį išmano geriau negu Lietuvoj, tai ten sunkiau yra parduoti, negu ten, kur žmonės turi tokį patį supratimą apie žuvį kaip ir mes. Tai vėl gi čia priklauso nuo gamintojo ir nuo žmonių. Kalbant konkrečiai, į vakarų eksporto rinkas yra tiekiamas daugiau pridėtinės vertės turintis produktas, į Rytų rinkas – mažiau pridėtinės vertės turintys produktai. Tai realiai Lietuvai yra palankesnės Vakarų eksporto rinkos.

**5. Kokią įtaką Jūsų žuvies gaminių eksportui turi šalies išsivystymo, ekonominis lygis?**

Tai kaip ir atsakėm. Turtingesnės perka brangesnius, daugiau pridėtinės vertės turinčius gaminius. Ten pelnas, stabilumas yra gerokai didesnis. Aišku, atsakomybė yra irgi geroki didesnė.

**6. Pagal kokius kriterijus ieškote tiekėjų?**

Jeigu kalbant apie eksportą, tai turbūt standartiniai kriterijai. Reikalinga, kad būtų stabilumas, kad būtų kokybė stabili, kad būtų tiekimo stabilumas, kad, sakykim, būtų savalaikis problemų sprendimas, jeigu jų atsiranda. Ir, aišku, kainos irgi ne paskutinėj vietoj. **Žaliavos kaina turi didelę įtaką galutinio produkto kainai?** Ir taip, ir ne, žiūrint ką tu gamini, ką tu eksportuoji. Nes žaliavos kaina yra viena iš sudedamųjų dalių. Tai čia reiktų žiūrėti labai, koks produktas yra. Pavyzdžiui, ką mes darom – „Nowaco“ tai prekiniu ženklu pažymėta žuvis ir jūros gėrybės – tai yra tiesiog žaliava ir yra tiesiog fasuojama į mūsų maišelius. Mes ją žinom, kaip ją reikia gaut, kokią ją reikia importuoti, bet, sakykim, daugiau pridėtinės vertės gamybiniam procese mes nekuriame, todėl žaliavos kaina ten yra svarbi. Bet jeigu tu paimi, sakykim, krabų lazdeles, tai ten žuvies žaliavos kaina tam procese yra mažesnė negu kad, sakykim, pas mus.

#### **7. Su kokiais sunkumais susiduriate derantis dėl tiekimo sąlygų?**

Sunkiausia susiderėti dėl kainos, dėl apmokėjimų, dėl pastovumo. Kalbant apie tai, ką daro mūsų įmonė, tai mes daugiausiai importuojam jūros lydeką, bet vienas ar du tiekėjai tau negarantuoja kiekių. Turi turėti daugiau tiekėjų ir visada juos apklausinėti, tam, kad tu galėtum garantuoti sau kiekius.

#### **8. Kokią įtaką tiekėjai turi Jūsų žuvies gaminių eksportui?**

**O kalbant apie tuos tiekėjus, su kuriais dirba Lietuva – ar jų derybinė galia didelė?** Iš esmės tai taip, jie turi didelę derybinę galią. Kas liečia lašišą, tai turbūt nei viena šalis neturi didelių derybinių galių, nes Norvegijoje yra labai išvystyta gamyba ir ištekliai labai suvaldyti. Kad jie praktiškai patys nustato tą kaną ir derybom ten nėra labai didelių galimybių, nes pasaulyje jie yra Nr. 1, todėl ši situacija yra gana unikali, bet kalbant apie kitas žaliavas, tai vienur yra sunkiau, kitur yra lengviau. Ir iš esmės žuvies žaliavų kiekiai nedidėja, todėl suvartojamumas auga ir atsiranda, sakykim, paklausos daugiau negu pasiūlos. Dėl to gamintojams, dirbantiems žuvies pramonėje, turbūt, kuo toliau, tuo sunkiau derėtis. Tiesiog ištekliai riboti pasidaro. Todėl pradeda auginti žuvį Vietname, Kinijoje. Pangasija, tilapija yra auginta žuvis, nes reikia patenkinti poreikius.

#### **9. Kuriuose regionuose yra didžiausia tiekėjų koncentracija?**

Tai vėlgi, grįžtant prie tų šalių, kurios turi didžiausius išteklius, t.y. JAV, Argentina, Norvegija. **Tarkime, imkime kaip pavyzdį Jūsų minėtą Norvegiją. Jeigu joje yra daug žuvies žaliavos augintojų, tai ar jų derybinė galia dėl to yra mažesnė, ar didesnė?** Nesakyčiau, kad ten labai didelė tiekėjų koncentracija. Tiesiog yra išteklių daug. Yra ištekliai, pagal žmonių skaičių šalis nedidelė ir jie suvaldo tų išteklių ir jie suvaldo tą išteklių naudojimą nebūtinai per didelį tiekėjų – žuvies gamintojų skaičių. Yra tų lašišos tiekėjų keletas ir viskas.

#### **10. Su kokiais sunkumais susiduriate konkuruodami su kitų šalių konkurentais?**

Čia vėlgi priklauso nuo produkto. Jeigu jis yra didesnės pridėtinės vertės, tai gal yra, sakykim, lengviau konkuruoti. Bet jeigu nėra pridėtinės vertės labai daug, tai tą produktą gali pagaminti ir kitos šalys lygiai taip pat gerai kaip ir tu. Ir tada reikia konkuruoti, o tą labai lemia, kokie tie darbo kaštai yra

, ar jie žemesni pas tavo šalyje, ar aukštesni atlyginimai. Pavyzdžiui, su Kinija yra sudėtinga konkuruoti, nes ji gali pagaminti ir labai gerai, ir pigiai, nes darbo kaštai yra maži. Tai realiai lengviau konkuruoti su tomis šalimis, kuriose darbo jėga yra brangesnė.

### **11. Kuo esate pranašesni už kitus rinkos dalyvius?**

Aš gal atsakysiu iš mūsų įmonės perspektyvos. Tai mes eksportuojam „Nowaco“ prekinį ženklą į anksčiau minėtas šalis, tai mes esam pranašesni tuo, kad turim ilgalaikę praktiką toj vietoj, žinom tiekėjus, žinom niuansus, turim derybinius įgūdžius, turim gamybą kokybišką, darom kokybiškai, žinom, kaip padaryt daugiau su mažesniais kaštais ir dėl to mes esam konkurencingi.

### **12. Kuriose rinkose, Jūsų manymu, Lietuvai yra sunkiausia konkuruoti (kalbant apie žuvies gaminių eksportą)? Kodėl?**

Tai turbūt Lietuvai yra sunkiausia konkuruoti su ta pačia Kinija, galim sakyti, Vietnamu (kas liečia žuvį), Lenkija (joje gamintojų yra labai daug). Realiai su jais konkuruoti būtų sunkiausia dėl pigios darbo jėgos.

### **13. Pagal ką renkatės naują prekybos rinką?**

Jeigu tu turi produktą ir tu kažkur jį eksportuoji, tu jį gamini ir tau reikia diversifikuoti eksporto riziką, tai tu ieškotum tos rinkos, kurioje tavo produktas gali būti reikalingas. Tai panašių rinkų kur tu eksportuoji ieškotum. Jeigu tu eksportuoji į Lenkiją, tai galima pabandyt ir į Čekiją, Slovakiją, Slovėniją, Serbiją ir visa kita. Aišku, čia ne taisyklė, gali pabandyt eksportuot ir į Vokietiją. Realiai, reikia rinktis kultūriškai panašias rinkas. Štai mūsų toks pavyzdys (ir geras, ir nelabai). Mes eksportuojam į Latviją, tai Estijai tas irgi tiktų, bet ne vis produktai tinka, nes kultūra ir maitinimosi tradicijos yra šiek tiek jau kitokios. O kalbant apie tai, kas mums sekasi, tai tu eksportuoji į emigrantų rinkas savo produktą, tai jeigu tu norėtum plėsti eksportą, tai tu žiūrėtum, kur tų emigrantų dar yra. Tai galima būtų eksportuot į kokią Ispaniją ar JAV, o ten, kur mūsų emigrantų nėra, tai tu neeksportuotum.

### **14. Kokią įtaką lemia siūlomo asortimento dydis konkurencinėje kovoje?**

Aš manau, kad asortimento dydis yra svarbu. Platesnį prekių asortimentą, galų gale, jeigu tai yra tavo prekinis ženklas, tai visada, sakykim, to prekinio ženklo žuvies gaminių klientai nori matyti pas save daugiau. Tokiu atveju kad ir tuose pačiuose prekybos centruose daugiau produktų po vienu prekiniu ženklu atrodo rimčiau ir yra didesnės galimybės juos parduoti, todėl asortimento dydis tikrai yra svarbus. Kita vertus, jeigu tu turi tik vieną prekę, tai nereiškia, kad tu negali eksportuoti, bet jau turi patraukt klientą kitais dalykais. Kainos – kokybės santykis turi būti geras. Manau, kad šiuo atveju, Lietuvos žuvies gaminių eksportuotojai yra pasiekę gerus rezultatus ir yra tikrai pakankamai konkurencingi.

### **15. Su kokias barjeriais susiduriate eidami į naują rinką? Kokios įtakos turi tai, kad Lietuva yra ES narė?**

Manau, kad mums yra lengviau. Jeigu mes esam Europos Sąjungoj, tai vietinėj Europos Sąjungos rinkoj yra lengviau. Kita vertus iš Europos Sąjungos gamintojų kitose rinkose irgi yra vertinami gerai.

Tai šitoj vietoj mes turim privalumų. Kalbant apie konkurencingumą su tos pačios Europos Sąjungos gamintojais eksportuojant į kažkur tai kitur, tai pripažinkim, kad šalis mūsų dar nėra technologiškai aukštesnė, nes mes tiesiog Europos Sąjungoj neseniai esam. Tai kitų šalių gamintojai turi žymiai senesnes tradicijas. Aišku, tie skirtumai mažėja, bet jų yra.

#### **16. Kaip manote, kokių sunkumų turi nauji rinkos dalyviai, norėdami įeiti į Europos rinką?**

Tai pirmiausia jos eksporto įmonė Europoj turi būti patvirtinta. Tai nėra taip, kad sugalvojai ir gali eksportuoti. Turi praeiti tam tikras komisijas, gaut Europos Sąjungos numerį ir leidimą eksportuoti. Tai nėra vien tik popierinis dalykas, arba sertifikatų gavimo. Tu turi praeiti auditą ir tu turi turėti gamybą tokią, kuri atitinka Europos Sąjungos standartus.

#### **17. Įvardinkite Azijos ir Pietų Amerikos šalių galimybes įsitvirtinti Europos rinkoje? Kokia grėsmė yra Lietuvai jų įtakos augimas Europoje? Kodėl?**

Jos gali įeiti į rinką. Visų pirma, šios šalys yra arčiau žaliavų ir te yra mažesni perdirbimo kaštai ir visa kita. Čia tik priklauso nuo to, kaip tu išmanai tą dalyką ir kiek tu turi praktikos, ir kaip tu sunkiai dirbi toj vietoj. **O kultūriniai skirtumai turėtų šiuo atveju įtakos?** Dėl to būtų sunkiau. Aišku, kai esi Europos Sąjungoj, tu turi tą sertifikatą. Ir jie gali turėti, bet tu esi čia vietoj, tave gali bet kada patikrint, audituoti ir patikimumas tada yra didesnis nei kad Azijos ar Pietų Amerikos šalyse.

#### **18. Kokios yra žuvies gaminių vartojimo tendencijos pasaulyje?**

Žuvies vartojimas, dėl to, kad tai yra sveikas produktas, manau, kad turėtų augti.

#### **19. Kaip manote, kokia ateitis laukia žuvies gaminių sektoriaus? Kokios jo yra ateities vystymosi galimybės?**

Tai greičiausiai atsiras daugiau augintos žuvies (nes išteklių yra riboti) neišvengiamai. Tai nereiškia, kad jinai bus blogesnė, bet tiesiog žmonija turi kažką daryti, nes jeigu ori sveikai maitintis ir turėti žuvies ant stalo, tai turi didinti tuos išteklius. O juos didinti natūraliai tai čia ilgas procesas, susijęs ir su ekologija, ir su tarša, klimato atšilimu. O greitesnis kelias yra paimti patiem ir užsiauginti, kas atsitiko ir su visa gyvulininkyste. Tai taip bus ir su žuvim, nes, vienas dalykas, yra kaštai (pagaut reikia, laivai ir visa kita, o kur yra tvenkiniai, tai tik paauginti ir išimti).

#### **20. Kaip manote, kokią įtaką turi gaminių kaina vartotojams renkantis žuvies produktus, vietoj, tarkime, mėsos gaminių?**

Tai, žiūrint, kokiose rinkose, bet iš esmės augant kainai šiek tiek mažėja tos kategorijos žuvies suvartojamumas. Jeigu šalis nėra labai išsivysčiusi, kaip, sakykim, buvo Lietuva prieš kokius 10 metų, o dabar jau tas gal mažiau jaučiasi, tai jeigu žuvies kaina yra didesnė negu, pavyzdžiui, vištienos, tai pradeda žmonės daugiau pirkti vištieną negu kad žuvį.

#### **21. Kokios įtakos žuvies gaminių vartojimui turi kultūriniai šalių skirtumai?**

Imkime kokią Čekiją, kuri yra mėsos mėgėjų šalis, tai suvartoja žuvies dvigubai mažiau negu kad mes. Tai pas mus nuo seno yra tos žuvies suvartojamumo tradicijos, aišku, ne tokios, kaip Japonijoje,

arba Prancūzijoje, arba Ispanijoje. Tai tie kultūriniai skirtumai akivaizdžiai parodo ir suvartojimui turi didelę įtaką.

## **22. Kaip manote, kokie produktai gali pakeisti žuvies gaminius?**

Maisto kategoriją yra labai sudėtinga pakeisti, tai neįsivaizduoju... galbūt surimi produktai, bet tai irgi žuvies produktas, tik ten jau daugiau tų ingredientų ir žuvies procentas yra labai nedidelis. Tai tas šiek tiek gal keičia, bet tiesioginių pakaitalų nėra.