



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Sandra Vaičiakauskė

**LIETUVOS ŽUVIES PERDIRBIMO PRAMONĖS
KONKURENCINGUMO VERTINIMAS**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas
Prof. dr. Vaida Pilinkienė

KAUNAS, 2019

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

LIETUVOS ŽUVIES PERDIRBIMO PRAMONĖS
KONKURENCINGUMO VERTINIMAS

Baigiamasis magistro projektas
Verslo ekonomika (kodas 6211JX042)

Vadovas

Prof. dr. Vaida Pilinkienė

Recenzentas

Vardas pavardė

Darbą atliko

Sandra Vaičiakauskė

KAUNAS, 2019



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Sandra Vaičiakauskė

Verslo ekonomika, 6211JX042

Baigiamojo magistro projekto „Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumo vertinimas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2018 m. gruodžio 12 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Sandros Vaičiakauskės** baigiamasis magistro projektas tema „Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumo vertinimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame projekte 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 projektą niekam nesu mokėjusi.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Sandra Vaičiakauskė. Evaluation of Competitiveness of Lithuanian Fish Processing Industry Master's Final Degree Project/ supervisor prof., Vaida Pilinkienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study area, study field: Social Science, Economics.

Keywords: competitiveness, fish processing industry, Porter model
Kaunas, 2018. 80 pages.

SUMMARY

In the final master's thesis the competitiveness of Lithuanian fish processing industry is being analyzed identifying most relevant sector issues facing the fish processing industry. Based on the analysis of statistical data, it can be said that Lithuanian fish processing industry is constantly growing, more and more fish raw materials are being imported in Lithuania and processed fish export to foreign markets is increasing every year. Such growth of export shows that fish products made in Lithuania is valued in foreign countries. The biggest problem in the fish processing industry is the decreasing amount of fish raw materials. Due to this issue suppliers are increasing their prices which directly impacts fish processing companies, since they are dependent on the price of raw material. During the analysis it was identified that Lithuania and European Union started paying more attention to fish processing and promotion of aquaculture by making political decisions that allows fish processing industry to expand and modernize their businesses. One of the most important factors, contributing to the competitive advantage is the technological advantage. Funds from the Government and the European Union are being allocated to increase the technological advantage.

Sandra Vaičiakauskė. Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumo vertinimas. Magistro baigiamasis projektas / vadovas prof. dr. Vaida Pilinkienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų sritis, studijų kryptis: Socialiniai mokslai, Ekonomika.

Reikšminiai žodžiai: konkurencingumas, žuvies perdirbimo pramonė, Porter modelis
Kaunas, 2018. 80 puslapių.

SANTRAUKA

Baigiamajame magistro darbe analizuojamas Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumas. Išskiriamos aktualiausios sektoriaus problemos su kuriomis susiduria žuvies perdirbimo pramonės įmonės. Remiantis atlikta statistinių duomenų analize, galima teigti, kad Lietuvos žuvies perdirbimo pramonė nuolat auga, vis daugiau žuvies žaliavos importuojama į Lietuvą ir kasmet vis didesnė perdirbtos žuvies produkcijos dalis eksportuojama į užsienio rinkas. Toks eksporto augimas, parodo, kad Lietuvoje pagaminta žuvies produkcija yra vertinama užsienio valstybėse. Didžiausia žuvies perdirbimo pramonės problema yra mažėjantys žuvies žaliavos kiekiai. Dėl žuvies žaliavos mažėjimo tiekėjai didina žaliavos kainą, o tai atsiliepia žuvies perdirbimo įmonėms, nes jos yra tiesiogiai priklausomos nuo žuvies žaliavos kainos. Analizės metu nustatyta, kad Lietuva ir Europos Sąjunga vis didesnę dėmesį skiria žuvies perdirbimui ir akvakultūros skatinimui. Priimami sprendimai leidžiantys žuvies perdirbimo pramonei plėstis ir modernizuoti savo įmones. Vienas svarbiausių ir didžiausių įtaką darančių veiksnių, konkurencingumo pranašui didinti, yra technologinis pranašumas. Technologiniam pranašumui didinti skiriamos lėšos iš Vyriausybės ir Europos Sąjungos fondų.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS	9
ĮVADAS	10
1. LIETUVOS ŽUVIES PERDIRBIMO PRAMONĖS PROBLEMINĖS SRITYS KONKURENCINIŲ POŽIŪRIU	12
1.1. Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės situacija ir pagrindiniai rodikliai.....	12
1.2. Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės problemos	16
2. KONKURENCINGUMO VERTINIMAS TEORINIŲ ASPEKTU	19
2.1. Konkurencingumo samprata	19
2.2. Konkurencingumo lygiai.....	21
2.3. Verslo aplinkos struktūra ir elementai	22
2.3.1. Makroaplinka	23
2.3.2. Mikroaplinka	26
2.3.2.1. Pramonės rinkos aplinka	26
2.3.2.2. Įmonės aplinka	28
2.4. Konkurencingumo vertinimo metodai	31
2.5. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai	38
3. TYRIMO METODOLOGIJA	41
4. LIETUVOS ŽUVIES PERDIRBIMO PRAMONĖS KONKURENCINGUMO TYRIMAS	43
4.1. Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės makroaplinkos analizė	43
4.2. Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumo vertinimo tyrimo rezultatai, remiantis M. Porterio modeliu	49
4.2.1. Išteklių	49
4.2.2. Paklausos sąlygos	52
4.2.3. Susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai	54
4.2.4. Įmonių struktūra, strategija ir konkurencija	56
4.2.5. Išorės veiksniai ir vyriausybės vaidmuo	65
4.3. Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumo didinimo kryptys: diskusiniai aspektai ..	66
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	68
LITERATŪRA	71
PRIEDAI	76

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lietuvos importo ir eksporto žuvininkystės produktais rodikliai 2013 – 2017 m., mln. Eur.....	11
2 pav. Lietuvos žuvų perdirbimo pramonės įmonėse pagamintos produkcijos kiekis pagal gamybos tipus 2016 – 2017 m.	12
3 pav. Lietuvos žuvų perdirbimo pramonės įmonėse pagaminta produkcija pagal žuvų tipą 2017 m....	13
4 pav. Makroaplinkos veiksniai	22
5 pav. Mikroaplinkos veiksniai	24
6 pav. Įmonės išorinės aplinkos elementai	27
7 pav. Išteklių sudarantys įmonės aplinką	28
8 pav. M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis	30
9 pav. Porter „Deimanto“ modelis	31
10 pav. „Dvigubo deimanto“ konkurencingumo modelis	33
11 pav. Devynių veiksnių modelis	34
12 pav. Bendrasis konkurencingumo tyrimo modelis	35
13 pav. Konkurencingumo „ledkalnis“	35
14 pav. Konkurencingumą sąlygojantys veiksniai	36
15 pav. Įmonių konkurencingumą formuojantys veiksniai	38
16 pav. Lietuvos BVP vienam gyventojui palyginimas su Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės perdirbtos produkcijos verte 2011 – 2017 metais	40
17 pav. Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės eksporto rodiklių palyginimas su bendrais Lietuvos eksportuotų prekių rodikliais 2013 – 2017 metais	41
18 pav. Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės importo rodiklių palyginimas su bendrais Lietuvos importuotų prekių rodikliais 2013 – 2017 metais	42
19 pav. Infliacijos ir nedarbo lygio dinamika 2010 – 2017 metais	43
20 pav. 2010 – 2017 metais emigravusių iš Lietuvos asmenų skaičius, vnt.	44
21 pav. MTEP tenkanti išlaidų dalis, MTEP dalis tenkanti žemės ūkio mokslams ir MTEP išlaidų palyginimas su BVP 2013 – 2017 metų laikotarpiu	45
22 pav. Bedarbių ir užimtų gyventojų statistikos palyginimas 2010 – 2017 metais	46
23 pav. Laisvų darbo vietų skaičius 2010 – 2017 metais, tūkst.	47
24 pav. Mėnesinio Lietuvos darbo užmokesčio (bruto) palyginimas su žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės sektoriumi 2010 – 2017 metais	48
25 pav. Transportu ir saugojimu užsiimančių ūkio subjektų vienetų skaičius metų pradžioje 2014 – 2018 metų laikotarpiu, vnt.	51

26 pav. Pagrindinės šalys importuojančios žuvies žaliavą Lietuvos žuvies perdirbimo sektoriui 2013 – 2017 metais, tonomis	52
27 pav. Vidutinio darbuotojų skaičiaus apdirbamojoje gamyboje, maisto gamyboje ir žuvies perdirbimo pramonėje palyginimas 2015 – 2017 metais, tūkst.	55
28 pav. Darbuotojų skaičius didžiausiose Lietuvos žuvies perdirbimo įmonėse, 2018 metų rugsėjo mėn. duomenimis	56
29 pav. Vidutinis darbuotojų skaičius Vičiūnų grupės įmonėse 2015 – 2017 metų laikotarpiu	57
30 pav. Vidutinis darbo užmokestis didžiausiose Lietuvos žuvies perdirbimo įmonėse, 2018 metų rugsėjo mėn. duomenimis	58
31 pav. Vičiūnų grupės įmonių pardavimo pajamos 2014 – 2017 metų laikotarpiu, mln. Eur.	59
32 pav. Vičiūnų grupės įmonių grynasis pelnas 2014 – 2017 metų laikotarpiu, tūkst. Eur.	60
33 pav. Didžiausių Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės įmonių pardavimo pajamų palyginimas 2016 – 2017 metais mln. Eur.	61

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Eksporto ir importo kiekiai 2013 – 2017 metais, mln. Eur.	11
2 lentelė. Lietuvos žuvininkystės perdirbimo pramonės segmento* pelno (nuostolio) ataskaita 2016 – 2017 m. tūkst. Eur.	14
3 lentelė. Konkurencingumo sąvokų įvairovė	18
4 lentelė. Vidutinių vartojimo išlaidų, tenkančių vienam namų ūkio nariui per mėn., pasiskirstymas ir išlaidų dalis tenkanti maistui	50
5 lentelė. Didžiausių Lietuvos žuvies perdirbimo įmonių pagrindinė informacija	53
6 lentelė. Vidutinis žuvų perdirbimo pramonės darbuotojų skaičius, vnt.	54
7 lentelė. Vidutinis metinis žuvų perdirbimo pramonės įmonėse darbuotojų dirbtų valandų skaičius ..	55

IVADAS

Temos aktualumas. Maisto pramonės sektoriui plečiantis ir populiarėjant, svarbų vaidmenį jame pradeda užimti žuvies perdirbimo pramonė. Didėjantis dėmesys sveikai mitybai skatina ir žuvies perdirbimo sektoriaus augimą, nes žuvies produktai laikomi vienais sveikiausių ir naudingiausių žmogaus organizmui. Šiai pramonės šakai populiarėjant, žuvies perdirbimo įmonės yra priverstos skirti didesnę dėmesį konkurencinio pranašumo didinimui. Įmonės stengiasi išsiskirti viena iš kitos, sukurti unikalų produktą. Siekiant sėkmingo žuvies perdirbimo pramonės funkcionavimo svarbiu veiksmu tampa užsienio politika ir eksportas, nes vietinė Lietuvos rinka nėra pajėgi suvartoti visos, žuvies perdirbimo pramonės įmonėse, sukuriamos produkcijos.

Šiuolaikinėje globalizacijoje konkurenciniai aspektai tampa labai svarbūs, todėl svarbu identifikuoti Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės problemas šalies viduje. Lietuvos žuvies perdirbimo pramonė turi būti pasiruošusi atlaikyti užsienio valstybių spaudimą, todėl svarbu įsivertinti Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumo lygį. Siekiant didinti žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumą būtina didesnę dėmesį skirti inovacijoms, technologijoms, kainai ir kokybei, nes tai yra pagrindiniai konkurencingumo didinimo šaltiniai.

Tyrimo problema. Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumo vertinimas yra sudėtingas tuo, kad sunku įvertinti sektoriaus veiksmus dėl įmonių dydžių skirtumų ir duomenų trūkumo. Kad įėjimas į sektorių būtų kuo sudėtingesnis daugelis informacijos yra laikoma paslapyje. Analizuojant konkurencingumą, Lietuvos žuvies perdirbimo pramonėje, atsiskleidžia svarbiausios šakos problemos, tokios kaip žuvies žaliavos trūkumas vietinėje rinkoje, žuvies perdirbimo pramonėje dirbančių įmonių priklausomybė nuo žuvies žaliavos kainos ir užsienio politikos. Lietuvai, kaip valstybei, vienas pagrindinių tikslų yra skatinti žuvies perdirbimo pramonės augimą, nes ši pramonės šaka yra viena iš labiausiai populiarėjančių pasaulyje.

Tyrimo objektas – Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumas.

Darbo tikslas – išanalizuoti Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumą ir jo didinimo kryptis.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės problemines sritis konkurenciniu požiūriu;
2. Apžvelgti konkurencingumo sampratą, jį lemiančius veiksmus, bei vertinimo modelius.

3. Atlikti Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumo vertinimą taikant M. E. Porter metodą.
4. Pateikti Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumo didinimo kryptis.

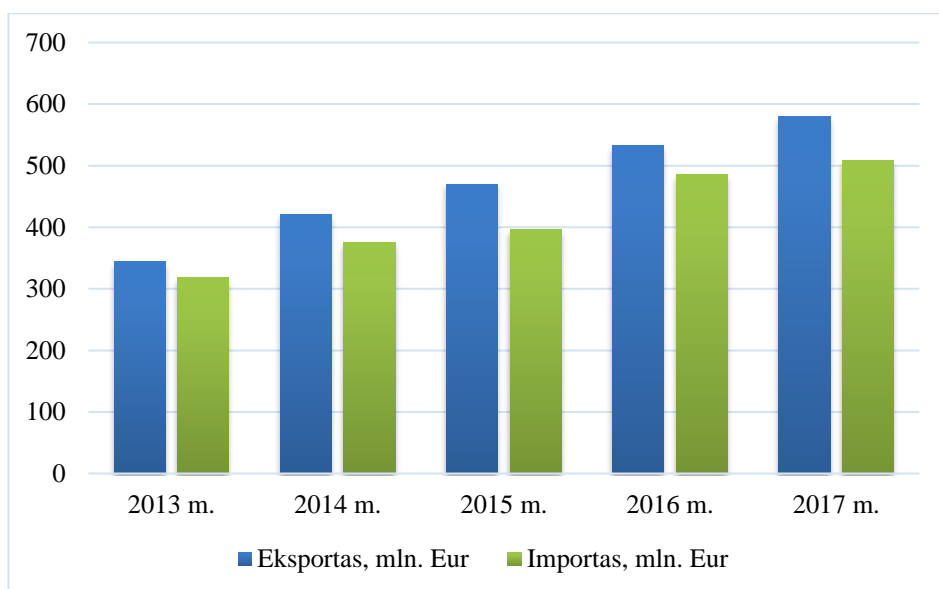
Tyrimo metodai. Darbo tikslui pasiekti buvo analizuojama Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra, peržiūrėti įvairūs moksliniai straipsniai iš internetinių svetainių. Apžvelgti Lietuvos Respublikos bei Europos Sąjungos reglamentai ir programos susijusios su žuvies perdirbimo pramone. Tyrimui atlikti pasirinktas M. E. Porter „Deimanto“ modelis, jo veiksniams išanalizuoti naudoti statistiniai duomenys iš Lietuvos statistikos departamento ir iš įmonių gauti finansinių ataskaitų duomenys. Gautiems rezultatams pateikti naudojamos grafinio vaizdavimo priemonės, lyginamoji analizė, finansinių – ekonominių rodiklių analizė.

1. LIETUVOS ŽUVIES PERDIRBIMO PRAMONĖS PROBLEMINĖS SRITYS KONKURENCINIŲ POŽIŪRIU

1.1. Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės situacija ir pagrindiniai rodikliai

Šiandieniniame visko perpildytame pasaulyje maistas nebėra traktuojamas, kaip tik išgyvenimui būtinas dalykas. Vis dažniau jis tampa tarsi malonumo ar mados reikalu, todėl maisto pramonė pasaulyje laikoma viena iš svarbiausių. Taip yra ir Lietuvoje. Šiame darbe plačiau analizuojama Lietuvos žuvies perdirbimo pramonė, kuri yra viena iš plačiausiai besivystančių pramonės šakų. Lietuvai atkūrus nepriklausomybę, žuvies pramonė susidūrė su nemenkais sunkumais. Anot Eičaitės ir Motovos (2008), stambios valstybinės žuvų perdirbimo įmonės nesugebėjo prisitaikyti prie naujų reikalavimų, todėl buvo priverstos pasitraukti iš rinkos, o vietoje jų naujai kūrėsi, mažos ir vidutinės įmonės. Tuo metu pradėdama taikyti nauji rinkodaros metodai, diegiamos naujos, pažangios technologijos ir pradėdama gaminti paklausūs žuvies produktai. Lietuvai stojant į Europos Sąjungą buvo jaučiamas antras žuvies perdirbimo pramonės suaktyvėjimas. Buvo plečiamas asortimentas, gerinama kokybė, taip stengiantis būti konkurencinga pramonės šaka visoje Europos Sąjungoje.

Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės sektoriaus apimtys vidutiniškai auga 10 – 13 proc. kasmet. Ekonominiai duomenys rodo, kad žuvų perdirbėjų įgautas augimo pagreitis nelėtėja. Ir toliau prognozuojamas keliolikos procentų per metus produkcijos apimčių ir vertės augimas. Didžiąją dalį šios pramonės įmonių sudaro labai mažos, mažos ir vidutinio dydžio įmonės. Remiantis žemės ūkio ir kaimo verslo centro 2017 metų duomenimis žuvų ir jų produktų perdirbimu užsiimančių įmonių Lietuvoje buvo registruota 51 vienetą. Lietuvos žuvų perdirbimo sektoriuje tendencijos išliko nepakitusios – dauguma žuvų perdirbimo įmonių žaliavas importuoja, o didžiąją dalį pagamintų žuvų produktų eksportuoja. 1 paveiksle grafiškai pateikti duomenys, kaip keitėsi importo ir eksporto apimtys 2013 – 2017 metais Lietuvoje.



1 pav. Lietuvos importo ir eksporto žuvininkystės produktais rodikliai 2013 – 2017 m., mln. eurų (sudaryta remiantis vic.lt duomenimis)

Iš paveiksle pateiktų duomenų galime teigti, kad nuo 2013 metų žuvis pramonės sektoriuje augo tiek importas, tiek eksportas žuvis produktais. 2013 metais eksportuota produkcijos buvo už 343,6 mln. eurų, o jau 2017 m. už 580 mln. Eur, tai net 32 proc. daugiau nei 2013 metais. Taip pat labai ženklių pokyčių galime matyti ir importo srityje, 2013 m. buvo importuota produkcijos už 317,7 mln. Eur, tuo tarpu 2017 m. už 507,7 mln. Eur. Palyginę šiuos skaičius matome, kad importas 2017 m. palyginti su 2013 m. išaugo beveik 40 proc. Detalesnė informacija, kokie importo ir eksporto kiekiai buvo kiekvienais metais, galime pamatyti 1 lentelėje.

1 lentelė. Eksporto ir importo kiekiai 2013 – 2017 metais, mln. Eur (sudaryta remiantis vic.lt duomenimis)

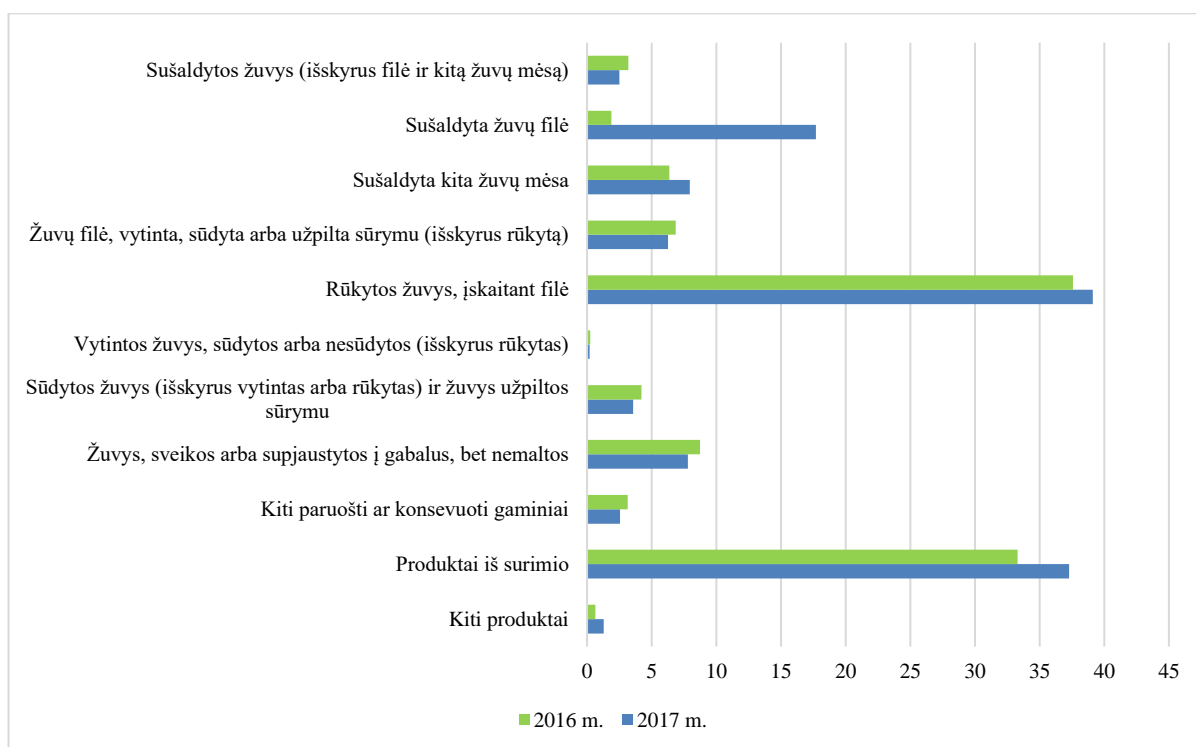
Rodiklis	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.
Eksportas, mln. Eur	343,6	421,2	470,1	532,2	580
Importas, mln. Eur	317,7	374,6	395,9	485,3	507,7

Iš pateiktų duomenų (žr. 1 lent.) matome, kad didžiausias eksporto augimo šuolis pastebimas 2014 metais, eksportuota produkcijos net už 77 mln. Eur daugiau nei 2013 metais. Didžiausias importo šuolis matomas 2016 metais, kai importuota 89,4 mln. Eur daugiau nei 2015 metais. Visi pateikti duomenys rodo, kad situacija Lietuvos žuvis pramonės sektoriuje nuolat gerėja ir kiekvienais metais eksportuojama ir importuojama vis daugiau žuvis produktų. Žuvis daugiausia importuojama iš tokių valstybių, kaip Danija, Norvegija, Ispanija, Kinija, JAV, Latvija, Lenkija, Nyderlandai, Argentina ir Australija. Surimio produkto pagrindinė tiekėja yra JAV. Taip pat ši žaliava importuojama iš Peru, Vietnamo, Indijos ir kitų valstybių.

2017 m. Lietuvos žuvų perdirbimo pramonės įmonėse iš viso buvo pagaminta 122,1 tūkst. t. žuvis produktų, tai beveik 1 proc. daugiau nei 2016 m. Visų perdirbtų produktų vertė 2017 metais

buvo 13,2 proc. didesnė nei 2016 m ir sudarė 707,3 mln. Eur. Šiai produkcijai pagaminti buvo sunaudota 109,9 tūkst. t. žuvų žaliavos. 2017 m. iš visos pagamintos produkcijos 16,8 tūkst. t. (13,8 proc.) buvo pagaminta pagal paslaugą užsakovo įmonei, iš užsakovo žaliavų. Tai yra 28,3 proc. daugiau nei 2016 m. Nemaistinės produkcijos per 2017metus buvo pagaminta 19 tūkst. t – 2,8 proc. mažiau nei 2016 m.

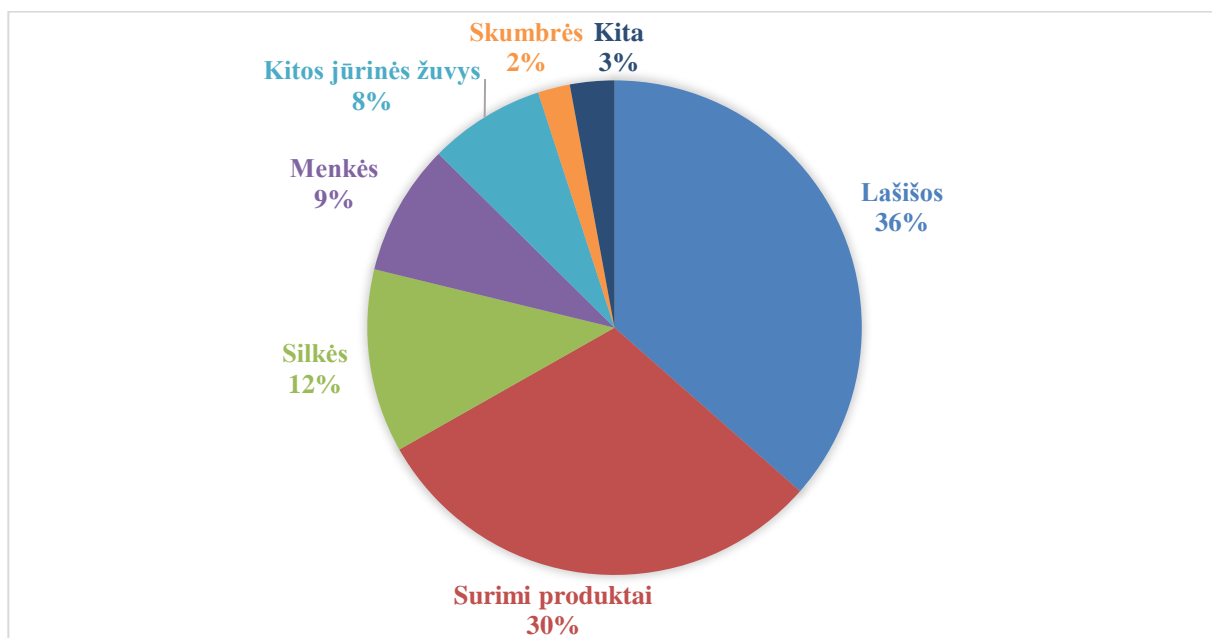
Iš žuvų perdirbimo pramonės įmonėse, gaminamos produkcijos, populiariausi yra rūkytos žuvies gaminiai. Jie 2017 metais sudarė 32,1 proc. visų pagamintų gaminių. Taip labai nedaug nuo rūkytų gaminių atsilieka ir vis labiau populiarėjantys pasaulyje surimio produktai. Jų 2017 metais pagaminta 30,1 proc. Šiek tiek mažiau pagaminama šaldytos žuvies produktų, jie sudaro 14,2 proc. bendroje Lietuvos žuvininkystės produktų gamyboje. Taigi matome, kad daugiau kaip pusę visos pagaminamos produkcijos Lietuvos žuvies perdirbimo pramonėje sudaro rūkyti ir surimio produktai. Taip pat populiarūs produktai yra sveikos arba supjaustytos į gabalus, bet nemaltos, sūdytos arba užpiltos sūrymu, vytintos žuvys. Ne ką mažiau populiarus produktas yra ir žuvų mėsa. Kaip pasiskirstė pagamintos produkcijos kiekis pagal tipus 2016 – 2017 metais plačiau pateikta 2 pav.



2 pav. Lietuvos žuvų perdirbimo pramonės įmonėse pagamintos produkcijos kiekis pagal gamybos tipus 2016 – 2017 m. (sudaryta remiantis vic.lt duomenimis)

Lietuvos vartotojų ir perdirbėjų, kaip ir visame pasaulyje, labiausiai vertinama ir viena brangiausių žuvų yra lašiša. Šios žuvies žaliavos, produktams pagaminti, 2017 metais sunaudota daugiausiai, net 36,5 proc. lyginant su visa pagaminta produkcija. 64,3 proc. lašišos žaliavos buvo

naudojama rūkytiems gaminiais pagaminti, 13,8 proc. buvo sušaldyta. 2017 metais lašišos produktų pagaminta net 2,3 proc. daugiau nei 2016 metais. Tuo tarpu surimio produktų kiekis išaugo tik 1,1 proc. lyginat 2017 m. su 2016 m. Plačiai Lietuvos žuvies pramonėje naudojamos yra ir silkės, kurių perdirbimas 2017 m. sudarė 12 proc. visos perdirbtos žuvies produkcijos. 3 pav. pateikti duomenys, kaip Lietuvos žuvies pramonėje pasiskirstė pagaminta produkcija pagal žuvies tipą.



3 pav. Lietuvos žuvų perdirbimo pramonės įmonėse pagaminta produkcija pagal žuvų tipą 2017 m. (sudaryta remiantis vic.lt duomenimis)

Pateiktame paveiksle matome, kad 9 proc. produkcijos, žuvies perdirbimo įmonės Lietuvoje, gamina iš menkių, 8 proc. iš kitų jūrinių žuvų, 2 proc. iš skumbrės ir 3 proc. iš kitos žuvies, kurią sudaro: jūrinės lydekos – 0,8 proc.; šprotai – 0,3 proc.; vėžiagyviai – 0,5 proc.; strimelės – 0,4 proc.; karšiai – 0,3 proc.; karpiai – 0,1 proc.; kitos gėlavandenės žuvis – 0,6 proc.

Brunso (2006) nuomone, vartotojai žuvų produktus renkasi vadovaudamiesi skonio, sveikatos, estetikos ir patogumo kriterijais. Teigiama, kad ateityje vis svarbesniu veiksnium taps vartojimo patogumo kriterijus, t. y. šiuolaikinis, nuolat skubantis žmogus, prioritetą labiau teiks tiems žuvų produktams, kuriuos reikia minimaliai apdoroti, o jų paruošimas bus greitas. Jei Lietuvos žuvies pramonės įmonės atitiks šiuos šiuolaikinio vartotojo reikalavimus, jos galės ir toliau didinti savo pelną.

Remiantis žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centro portalo duomenimis, žuvų perdirbimo sektoriaus įprastinės veiklos pelningumas 2017 m., palyginus su 2016 m., padidėjo nuo 17 iki 25 proc. dėl žuvų perdirbimo įmonių pagrindinės veiklos efektyvumo didėjimo ir pardavimo kainų augimo. Kad situacija Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės sektoriuje gerėja, galime teigti ir panagrinę 2 lentelę.

2 lentelė. Lietuvos žuvininkystės perdirbimo pramonės segmento* pelno (nuostolio) ataskaita 2016 – 2017 m. tūkst. Eur. (sudaryta remiantis vic.lt duomenimis)

Rodiklis	Mato vnt.	2016 m.	2017 m.	Pokytis, proc.
Pagamintų ir parduotų žuvų produktų pajamos		438 123	487 603	11,3
Pagamintų ir parduotų žaliavų išlaidos		361 805	368 847	1,9
Pagamintų ir parduotų žuvų produktų pelnas (nuostolis)		76 317	118 756	55,6
Suteiktų paslaugų, susijusių su žuvų produktų gamyba, pajamos		106 022	108 045	1,9
Visos veiklos sąnaudos		136 721	124 604	-8,9
Veiklos pelnas (nuostolis)		45 619	102 604	124,0
Kita įmonės veikla		27 093	25 034	-7,6
Finansinė veikla		856	-3 032	-454,1
Įprastinės veiklos pelnas (nuostolis)		73 568	124 200	68,8

* - pateikiami duomenys įmonių, kurių žuvų perdirbimo veikla yra pagrindinė

Iš lentelėje pateiktos informacijos matoma, kad pelnas 2017 metais sudarė 108,756 tūkst. Eur., net 55,6 proc. daugiau nei buvo 2016 m. šį reiškinį sąlygojo pagamintų ir parduotų žuvų produktų pajamos, kurios augo 11,3 proc., tuo tarpu išlaidos didėjo tik 1,9 proc. 2017 metais žuvies perdirbimo pramonės įmonėms pavyko sutaupyti 8,9 proc. veiklos sąnaudų, dėl ko veiklos pelnas padidėjo nuo 45,619 tūkst. Eur 2016 m. iki 102,604 tūkst. Eur. 2017 metais. Įprastinės veiklos pelnas 2017 m. smarkiai šoktelėjo į viršų ir sudarė 124,2 tūkst. Eur. Apibendrinus visą žuvininkystės perdirbimo pramonės segmento pelno (nuostolio) ataskaitą galima teigti, kad 2017 metai buvo produktyvesni ir pelningesni, nei 2016 metai.

Apžvelgus Lietuvos žuvų perdirbimo sektoriaus situaciją galima pasidžiaugti, kad Lietuvos žuvų perdirbimo įmonės yra įsitvirtinusios rinkoje. Džiugina tai, kad nuolat auga žuvininkystės produktų vartojimas Lietuvoje, tad vis dažniau mūsų šalies perdirbėjų produkcija atsiduria ir ant lietuvių stalo.

1.2. Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės problemos

Maisto pramonė yra populiari ir svarbi pramonės šaka, tačiau augant ir keičiantis vartotojų poreikiams šis sektorius susiduria su įvairiomis problemomis. Kaip ir kiti maisto gamybos sektoriai, taip ir žuvų perdirbimo sektorius susiduria su iššūkiais. Jau minėta, kad pagrindinis Lietuvos perdirbėjų žaliavos šaltinis yra importas (ypač lašišų ir surimio žaliavos) ir daugiau nei pusė produkcijos yra eksportuojama. Ekonominiai sektoriaus rodikliai priklauso nuo žaliavos kainų ir galutinės produkcijos paklausos užsienio rinkose, žuvų produktų vartojimo Lietuvoje ir regioninės prekybos politikos. Būtent svyruojančios importuojamos žaliavos kainos ir yra didžiausia sektoriaus problema dėl kurio nemažai įmonių kartais atsiduria ties bankroto riba, nes nenorėdamos prarasti savo nuolatinių pirkėjų, jos tiekia produkciją nuostolingai, tikintis, kad nukritus importuojamos žaliavos kainai galės išlyginti balansą ir metų pabaigoje netgi gauti pelno.

Kita žuvies perdirbimo pramonės problema yra ta, kad perdirbimo metu susidaro aukštos biologinės vertės atliekos: galvos, uodegos, vidaus organai, stuburo kaulai ir kiautai. Vidutiniškai antrinės žaliavos sudaro apie 50 – 60 % žuvies kūno masės, todėl įmonės, kad neprarastų dalies pelno, turi stengtis ir sugalvoti kaip panaudoti šias antrines žaliavas. Nedideli žuvų atliekų kiekiai yra panaudojami kaip antrinė žaliava (maždaug 15 %), bet didžiausia dalis yra tiesiog išmetama. Iš panaudojamo kiekio tik maža dalis suvartojama žmonių poreikiams, o likusi dalis naudojama:

- žvėrelių ar naminių gyvūnėlių maitinimui bei kai kurių rūšių žuvų pašarams (koncentratas iš siloso gamybos, aliejus iš siloso gamybos, žuvų miltai, žuvų aliejus, pašarai lašišoms bei pašarai menkėms),

- maisto papildų arba surimio (žuvų baltymų masė naudojama „žuvų pirštelių“, krabų skonio lazdelių gamyboje) gamyboje,

- naujų biologiškai vertingų produktų gamyboje, farmacijos, kosmetikos ir chemijos pramonėje (aliejus, baltymų hidrolizatai (žuvų baltymai), želatina, kalcis, gliukozaminas (1) , chitozanas (2) ir kt.).

Žuvų produktai vis populiarėja, nes yra pristatomi kaip sveiki, mažai kaloringi ir daug vitaminų turintis maisto produktas, tačiau Morriso (2016) teigimu, žuvų produktai paprastiems vartotojams dažnai yra „nesuprantami“. Vartotojai yra linkę prie standartinių prekių ir dažnai jiems neatrodo patrauklūs įvairūs įmantriai atrodantys ar nežinomų pavadinimų žuvų produktai. Vienintelis būdas įmonėms pritraukti naujus klientus ir išlaikyti esamus yra stiprios marketingo programos (mugės, informaciniai leidiniai ir lankstinukai, degustavimo akcijos prekybos centruose ir pan.). Žinoma, taip pat svarus veiksnys yra prekių asortimentas. Kuo didesnis bus prekių pasirinkimas, tuo daugiau klientų įmonė galės pritraukti. Užsienio rinkai reikėtų pateikti įvairią produkciją, bet mažais kiekiais. Tokiu būdu eliminuojama rizika ir galima daug greičiau iširti, kuris produktas yra priimtinausias.

Dar viena akivaizdi žuvininkystės šakos problema yra nuolatos mažėjančios žvejojimo kvotos. Kasmet vyksta Europos bendrijos ir pasaulio šalių susitikimai su aplinkosaugos atstovais ir yra derinamas kvotų kiekis, atsižvelgiant į aplinkosaugos atstovų rekomendacijas. Europos bendrijos žvejojimo kvotos nustatomos Briuselyje vykstančiame ministrų tarybos posėdyje. Šios kvotos yra paskelbiamos metiniame bendrojo leistino sugauti žuvų kiekio reglamente. Teisės aktai nustato tam tikrų žuvų išteklių ir žuvų grupių žvejojimo galimybes, taikomas Europos Sąjungos vandenyse ir Sąjungos laivams tam tikruose ne Sąjungos vandenyse. Skirstydamos nacionalinę kvotą savo žvejams, ES šalys turi taikyti skaidrius ir objektyvius kriterijus. Jos privalo užtikrinti, kad kvotos nebūtų viršijamos. Kai baigiasi tam tikros rūšies kvota, ES šalis turi uždrausti tos rūšies žuvų žvejojimą. Kadangi kvotų kiekis kasmet yra mažinamas, žuvų perdirbimo pramonės susiduria su žaliavos stygiaus problema. Ši situacija taip pat kenkia ir klientams, nes atsiradus žaliavų stygiui tuoj jaučiamas kainų šuolis. Reikėtų nepamiršti ir to, kad Europos Sąjunga, pasaulio viršūnių suvažiavime yra įsipareigojusi

iki 2020 m. ženkliai sumažinti žvejybos kiekius, kuriuos yra viršijusi per pastaruosius dešimtmečius, todėl galime teigti, kad kvotų ateinančiais metais tikrai nedaugės.

Apibendrinant problemas su kuriomis susiduria Lietuvos pramonės sekretorius galime teigti, kad ši pramonės šaka yra labai nestabili, jos pelnas priklauso nuo importuojamos žaliavos kainų. Importuojamos žaliavos kainos iš dalies priklauso nuo gaunamų kvotų kiekio ir žuvų migracijos vandenyse, šie – nuo įvairių aplinkosauginių reikalavimų. Visa žuvies perdirbimo pramonė yra tarsi rate, kuriame visi veiksniai yra vienas nuo kito priklausomi. Žinoma, svarbiausiu veiksnium išlieka vartotojai, jų kaskart besikeičiantys poreikiai, kuriems įtikti ir juos sužavėti kaskart darosi vis sudėtingiau.

2. KONKURENCINGUMO VERTINIMAS TEORINIU ASPEKTU

2.1. Konkurencingumo samprata

Vis sparčiau vystantis ekonomikai dažniau susiduriame ir su konkurencijos sąvoka. Pasak Beniušienės ir Svirskienės (2008), konkurencija yra vienas iš ryškiausių verslo ypatumų, ekonomikos progreso variklis, rinkos ekonomikos reguliavimo mechanizmas. Didžioji dauguma mokslininkų sutaria, kad konkurencija – tai rungtyniavimas, varžymasis. “Tai keleto asmenų rungtyniavimas siekiant to paties tikslo” (Kvainauskaitė ir Snieška 2003, p. 29). Kad konkurencija yra varžymasis, patvirtina ir R. Stanikūnas, kurio teigimu „Daugelis autorių konkurenciją apibrėžia kaip varžymąsi, rungtyniavimą kurioje nors ūkio srityje“ (Stanikūnas 2009, p. 17). Varžybos yra užslėptos ir paties žodžio konkurencija kilmėje. Šis žodis yra kilęs iš lotyniško žodžio „concurrentia“, kuris išvertus reiškia susidūrimą, varžymą.

Dar iki XIX a. pabaigos nemaža dalis ekonomistų konkurenciją suprato kaip besikeičiantį varžybų procesą tarp konkurentų, kurie stengiasi įgyti pranašumą konkuruodami kainomis (Wagner, 2001, p. 337). Negalima teigti, kad nuo XIX a. konkurencijos pobūdis yra labai pasikeitęs, kainomis konkuruojama ir dabar, tačiau vis dažniau didesnis dėmesys skiriamas kokybei. Kaip teigia Klimaušauskienė (2007) šiuo metu konkurencija vyksta aktyviai investuojant į mokslinius tyrimus bei produktų, kurie būtų nuolat patrauklūs rinkai, tobulinimą. Aktyviai konkuruojama ir reklamos srityje. Kitaip konkurenciją mato Maksvytienė (2001) teigdama, kad konkurencinę kovą vis dažniau pakeičia bendradarbiavimas, kuris reiškia įmonių gamybinių procesų tobulinimą, naujovių diegimą, prekių ar paslaugų kokybės gerinimą.

Konkurencija ir konkurencingumas yra viena nuo kitos neatsiejamų sąvokos. Konkurenciją, plačiąja prasme būtų galima apibrėžti kaip varžymąsi, o konkurencingumas pasireiškia kaip įvairių subjektų tarpusavio santykių ir sąveikos sistema (Melnikas, 2001, p. 52).

Kalbant jau apie pačią konkurencingumo sąvoką Svirskienė ir Beniušienė (2008) teigia, kad nėra bendro požiūrio į konkurencingumą, nes konkurencingumas tai itin kompleksinė kategorija, kurios negalima išmatuoti vienu ar keliais parametrais. Damčiuvienės ir kt. (2005) teigimu, konkurencingumo sąvoka sudėtinga apibrėžti dėl to, kad tai labai platus ir įvairiapusis reiškiny, kuris yra tiriamas iš skirtingų perspektyvų. 3 lentelėje pateikti apibrėžimai, nusakantys įvairių mokslininkų požiūrį į konkurencingumą.

3 lentelė. Konkurencingumo sąvokų įvairovė (sudaryta remiantis įvairiais šaltiniais)

Autorius, metai	Konkurencingumo sąvokos apibūdinimas
Mehralian G., Shabaninejad H. (2014)	Konkurencingumas yra vienas iš pagrindinių kriterijų vertinant šalies, sektoriaus ar įmonės sėkmę.
Vainienė R. (2005)	Konkurencingumas – asmens, produkto, įmonės, šakos ar šalies pajėgumas konkuruoti rinkoje.
Travkina I., Dudzevičiūtė G., Maciukevičienė L. (2009)	Konkurencingumas turėtų apimti ir tokius faktorius kaip gebėjimą konkuruoti, gyvenimo lygį, technologijas, žinias, verslo ir vyriausybės veiklos efektyvumą bei infrastruktūrą.
Rakauskienė G., Tamošiūnienė R. (2013) p.179	„Konkurencingumas – tai šalies gebėjimas pasiekti aukštą našumą ir užtikrinti visapusišką gyventojų gerovę.“
Mickevičienė M., Žitkus L. (2013), p. 432	„Konkurencingumo esmę sudaro pokyčių dinamiškumas, kurį sąlygoja polinkis kovoti dėl geresnės pozicijos.“
A. Griffiths, F.R. Zammuto (2005)	Konkurencingumas priklauso nuo to kaip įmonės pačios sugeba valdyti savo išteklius ir išnaudoti atsirandančias galimybes.
I. Beniušienė, G. Svirskienė (2008), p. 32	„Konkurencingumas globalioje rinkoje susijęs su įmonės gebėjimu greitai reaguoti į skubius rinkos pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas joje.“
Mitkutė G., Negreckaitė L. (2005), p. 15	„Konkurencingumas plačiąja prasme yra apibrėžiamas kaip šalies sugebėjimas gaminti prekes ir teikti paslaugas, kurios tenkintų tarptautinių rinkų poreikius, ir kartu užtikrinti ir didinti savo piliečių realias pajamas.“
Klyvienė V. (2013)	Konkurencingumas – tai įmonių gebėjimas, atsižvelgiant į specifines šalies sąlygas, mobilizuoti ir efektyviai dirbti su gamybos ištekliais.
Vabalas E. (2001), p. 170	„Konkurencingumas – tai tam tikra sudėtinga santykinė charakteristika, apibūdinanti objekto ar subjekto gebėjimą konkuruoti ir kintanti laiko, vietos ir sąlygų atžvilgiu.“

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinus 3 lentelę, galima teigti, kad apibūdinant konkurencingumo sąvoką autorių nuomonės išsiskiria: vieniems pagrindinis akcentas yra varžybos, tarp įmonių, šalių siekiant ekonominės naudos ir kuo palankesnių sąlygų. Kitiems – tai šalies pragyvenimo lygio kėlimas, sugebėjimas įsitvirtinti kitose ne tik savo šalies rinkose. Treiems – tai sugebėjimas prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Aptariant lentelės duomenis galime pastebėti, kad dalis mokslininkų konkurencingumą suvokia įmonės mastu, kita dalis – regiono valstybės mastu.

Žitkus ir Mickevičienė (2003) konkurencingumą traktuoja kaip pokyčių dinamiškumą, varžymąsi dėl geresnės vietos. Įmonės gebėjimas patenkinti augančius vartotojų poreikius atspindi konkurencingumo esmę. Pasak autorių, Žitkaus ir Mickevičienės (2003), konkurencingumas didėja dėl šių priežasčių:

- „atviros prekių, paslaugų, kapitalo, žmonių ir žinių judėjimui ekonomikos globalizacija, kuri yra stimuliuojama IKT, ir transporto sistemų tobulėjimas;

- gyventojų koncentracija urbanizuotuose regionuose, kuriuose susikaupęs potencialas sukuria naujus reikalavimus, poreikius ir galimybes;
- ekonominio ir visuomeninio gyvenimo tempo augimas, sukeltas efektyvesnio mokslo rezultatų išnaudojimo praktikoje“ (Žitkus ir Mickevičienė 2003, p. 432).

Gerų konkuravimo sąlygų sudarymas yra vienas iš pagrindinių konkurencijos tikslų. Rinkoje yra daug įmonių, turinčių panašias arba vienodas sąlygas, todėl jos negali tikėtis didesnio pelno nei kitos tokios įmonės. Tik labai stengiantis dėl tokių tikslų, kaip pelningumas, augimas, vartotojų pasitikėjimas, įmonės galės įgyti konkurencinį pranašumą, teigia Person ir Theofilou (2017). Kitų (Zhou, 2017) nuomone, išlikti konkurencingu galima tik įtikus vartotojams, kurie nuolat nori plataus pasirinkimo, mažos kainos, kokybės ir pan.

2.2. Konkurencingumo lygiai

Konkurencingumo sampratų analizė atskleidė, kad konkurencingumas gali būti vertinamas lygmenimis, todėl mokslinėje literatūroje jis skirstomas į makro – (šalies/regiono), mezo – (pramonės šakos) ir mikro – (įmonės) lygmenis.

Makro lygmuo – suprantamas, kaip šalies konkurencingumas. Pasak Grebliausko ir Stonio (2012), tai gebėjimas sėkmingai prekiauti pasaulio rinkose – gaminti ir eksportuoti kitų šalių vartotojų poreikius atitinkančias prekes ir paslaugas, tokiu būdu užtikrinant aukštas ir tvarias pajamas. Platesne prasme, regiono gebėjimas užtikrinti santykinai aukštas pajamas ir užimtumo lygį veikiant išorės konkurencijai, yra suprantamas kaip šalies konkurencingumas, taip pat jis gali būti suprantamas kaip sėkminga užsienio prekyba, šalies našumas ir gebėjimas užtikrinti šalies gyventojų gerovę (Grebliauskas ir Stonys, 2012). Travkina ir Tvaronavičienė (2010) teigia, kad šalies konkurencingumas taip pat skirstomas skirtingose sferose (technologija, ekonomika, politika, visuomenė ir ekologija) ir laiko perspektyvoje (trumpa, vidurinė ir ilgo diapazono trukmė). Vienas iš pagrindinių makro lygmens tikslų yra gerinti šalies pragyvenimo lygį bei didinti eksportą, kuris labai glaudžiai siejamas su šalies konkurencingumu.

Mezo lygmuo – pramonės konkurencingumas. Jis pasireiškia įmonių gebėjimu pasiekti ilgalaikę sėkmę lyginant su užsienio konkurentais. Anot, Valodkienės, Snieškos ir Gaidelio (2011), pramonės konkurencingume svarbiausia inovacijos, informacinės komunikacinės technologijos. Vis šie pagrindiniai veiksniai padeda pramonės įmonėms greičiau prisitaikyti, keistis. Tačiau, inovacijas šiame kontekste reikia suprasti ne vien kaip naujus įrenginius, naujas technologijas, bet ir bendradarbiavimą t. y. tinkamą prekybos kanalo pasirinkimą. Pramonės konkurencingumas neatsiejamas nuo įmonių konkurencingumo, nes pramonėje svarbu visa įmonių veikla bei jų rodikliai.

Mikro lygmuo – tai įmonės konkurencingumas. Vietinėje rinkoje konkurencinei kovai vis intensyvejant, daugelis verslininkų stengiasi savo produktus ar paslaugas realizuoti, kitose ne taip

užpildytose rinkose, tikėdamiesi tai padaryti lengviau, paprasčiau. Konkurencingumas įmonės lygmenyje gali būti suprantamas ir kaip, pranašumas konkurentų atžvilgiu kuriose nors svarbiose, konkrečiam verslui, srityse (mokslinėse, technologinėse). Tie pranašumai užtikrina įmonės naudos gavėjams spartų augimą ir didesnę ekonominę naudą. Panašiai, tačiau plačiau, įmonės konkurencingumą aiškina Dumčiuvienė, Meilienė ir Snieška (2005), teigdami, kad konkurencingos įmonės yra tos, kurios su savo realiais ir potencialiais sugebėjimais bei turimomis galimybėmis, esamomis veikimo sąlygomis, gali projektuoti, gaminti bei realizuoti prekes ar paslaugas, kurios savo kainų ir prekių charakteristikomis yra patrauklesnės vartotojams, palyginus su konkurentų prekėmis. Apibendrinant, įmonės konkurencingumas tai pranašumas konkurentų atžvilgiu, pelningumas, gebėjimas prisitaikyti prie rinkos pokyčių, produktyvumas bei patrauklumas vartotojui. Anot Ciocanel (2015) pagrindinis skirtumas tarp šalies ir įmonės konkurencingumo yra tas, jog tik įmonės gali kurti pridėtinę vertę ekonomikoje, tuo tarpu šalys gali tik sukurti aplinką, kuri padėtų arba stabdytų įmonių veiklą bei galimybes kurti pridėtinę vertę ir didinti konkurencingumą.

Globaliojoje ekonomikoje vis sparčiau keičiantis technologijoms, atsirandant inovacijoms, tobulėjant mokslui, kiekviena įmonė, pramonės sektorius ar valstybė turi stengtis neatsilikti nuo naujovių, turi sekti kitu šalių pavyzdžiu ir stengtis neprarasti konkurencinio pranašumo. Visuose konkurencingumo lygmenyse svarbu rinkti, kaupti bei sugebėti panaudoti gaunamą informaciją. Yra autorių, kurie dėl informacijos svarbos konkurencinių pranašumų ieškojime netgi išskiria naujo tipo ekonomiką, kurią vadina informacine.

2.3. Verslo aplinkos struktūra ir elementai

Panagrinėjus užsienio autorių mokslinius šaltinius (Mack, 2016; Redman, 2016) susidaro įspūdis, kad konkurencinę aplinką dar galima vadinti rinkos struktūra. Tai rinkos organizavimo charakteristikos, apibūdinančios pirkėjų skaičių, įmonių elgseną, jų dydį, įmonių informuotumą apie varžovų veiklą: įėjimo į rinką galimybes, produkto diferenciaciją. Redman (2016) nurodo, kad konkurencinė aplinka apima visus išorinius veiksnius, kurie konkuruoja su verslo produktais ar paslaugomis. Wells (2015) verslo aplinką vadina dinamiška išorine sistema, kurioje įmonė konkuruoja ir veikia. Kuo daugiau panašaus produkto ar paslaugos pardavėjų, tuo labiau konkurencinga aplinka, kurioje konkuruoja įmonės.

Panagrinėjus įvairią mokslinę literatūrą galime matyti, kad daugelio autorių nuomone vienu iš svarbiausių rinkos struktūros elementu vis dar laikomas rinkos dalyvių skaičius. Kuo rinkoje daugiau dalyvių tuo atsiranda didesnė sąveika tarp jų, kuo mažiau dalyvių tuo didesnė tikimybė monopolijai. Varian (1993) išskiria keturis, pagrindinius rinkos struktūros modelius:

- *Tobula konkurencija*, tai situacija rinkoje, kai įmonė ir klientas užima tokią rinkos dalį, kad jų sprendimai neįtakoja kainos rinkoje;

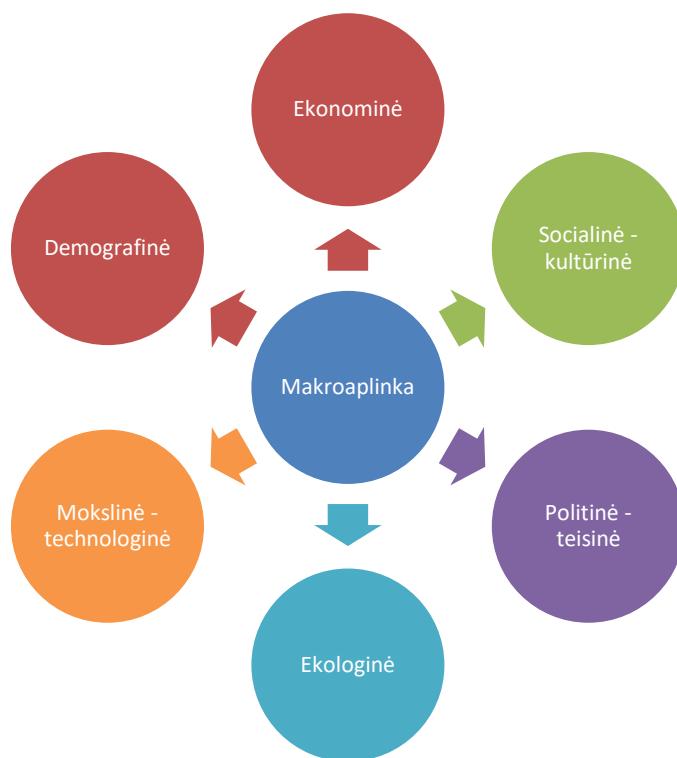
- *Monopolinė konkurencija* – susidaro tada, kai daugelis įmonių gamina panašų produktą, bet gali daryti įtaką rinkos kainai.
- *Oligopolija*– anot Kawasaki ir kt. (2014), tai rinka kurioje prekės identiškos arba panašios, būtent šis bruožas ir skatina kainų konkurenciją. Įėjimo ir išėjimo kaštai šioje rinkoje labai dideli.
- *Monopolija* – tai rinka, kuri pasižymi unikaliomis prekėmis. Kaip teigia Smith (2004), monopolininkai, niekada iki galo nepatenkindami paklausos ir šitaip laikydami rinką nuolat neprištantą, savo prekes parduoda gerokai didesne nei natūralioji kaina.

Anot Čibinskienės ir Navicko (2004) visi struktūros modeliai turi jiems būdingų defektų, todėl valstybės įsikišimas ir reguliavimas yra būtinas tiek monopolinėje, tiek oligopolinėje rinkoje. Kiekvienai rinkai reikalingas taisyklių ir įstatymų rinkinys, kad nebūtų pažeistos vartotojų ir konkurentų pozicijos. Negalima išskirti vieno geriausio modelio, nes visi modeliai turi privalumų ir trūkumų.

Paanalizavus verslo aplinką, galima teigti, kad visos įmonės veikia pagal tam tikrą rinkos struktūrą ar modelį, kurį įtakoja konkurencingumas, todėl rinkos arba kitos konkurencingumo aplinkos analizė tampa labai svariu rodikliu norit išlaikyti savo pozicijas. Apžvelgus literatūrą matyti, kad autoriai skirtingai skirsto konkurencinę aplinką. Bet galime išskirti plačiausiai naudojamą ir paprasčiausia aplinkos skirstymo būdą, tai vidinė ir išorinė aplinka. Šios dvi grupės ir apima beveik visus aplinkos veiksnius, įtakojančius įmonių konkurencingumą.

2.3.1. Makroaplinka

Makroaplinka yra sąlyga, kuri egzistuoja visoje ekonomikoje, o ne tam tikrame sektoriuje ar regione. Makroaplinka, tai įmonę supančių veiksnių visuma, kurie įmonei suteikia galimybes arba kelia grėsmes. Remiantis Claessens (2015) teorija pagrindiniai makroaplinkos veiksniai yra šešios skirtingos jėgos veikiančios įmonę iš išorės. Makroaplinkos veiksniai yra demografiniai, ekonominiai, socialiniai – kultūriniai, ekologiniai, moksliniai – technologiniai bei politiniai – teisiniai (žr. 4 pav.).



4 pav. Makroaplinkos veiksniai

Kalbant plačiau apie kiekvieną makroaplinkos veiksnį reikėtų pažymėti, tai kad jie įmonę veikia kiekvienas atskirai, bet tuo pačiu ir kartu. *Demografiniai veiksniai* įmonei yra svarbūs dėl to, kad nurodo žmonių populiaciją rinkoje, jų amžių, lytį, profesiją ir pan. Žmonės yra varomoji jėga rinkoms plėtoti, tik dėl jų egzistuoja verslas. Nuolat didėjanti žmonių populiacija, besikeičianti amžiaus ar šeimos struktūra ar tiesiog geografiniai gyventojų skaičiaus pokyčiai iškart signalizuoja įmonėms, kad reikia peržiūrėti savo verslo strategijas ir prisitaikyti prie demografinių šalies ar pasaulio pokyčių.

Pokyčiai *ekonomikoje* atsiliepia vartotojų pirkimo galiai ir išlaidų modeliams. Įmonėms svarbu stebėti, koks yra bendrojo vidaus produkto (BVP) augimo tempas, kaip keičiasi infliacija šalyje, kurioje vystomas verslas ar planuojama pradėti verslą, koks nedarbo lygis, kaip keičiasi gyventojų darbo užmokestis ir pan. Šie rodikliai padeda nuspręsti kokią prekę ar paslaugą siūlyti tai rinkai. Taip pat labai svarbūs yra vyriausybės sprendimai fiskalinės ir monetarinės politikos klausimais, šie sprendimai nulemia visos šalies ekonominę būklę. Fiskalinės politikos tikslas yra sumažinti nedarbą ir infliaciją, bei suaktyvinti šalies ekonomiką. Monetarinė politika rūpinasi šalyje esančių pinigų kiekiu, kuris tiesiogiai įtakoja vartotojų išlaidų lygį, šalies kainų lygį ir pagamintų produktų kiekį. Dar vienas labai svarbus ekonominis veiksnys yra tarptautinė politika, gerų santykių užtikrinimas su kitomis šalimis yra labai aktualus visoms verslo šakoms, nes tarptautinės politikos pagalba atveriamos galimybės eksportuoti prekes į kitas valstybes.

Socialinis – kultūrinis veiksnys atskleidžia pagrindines visuomenės vertybes ir nuostatas. Šio makroaplinkos veiksnio analizė parodo, kokie yra rinkos, kurioje kuriamas verslas, žmonių įsitikinimai

ir padeda išvengti kultūrinių klaidų, kurios atsiranda kai įmonės nesugeba suprasti užsienio kultūrų (pvz. vienoje kultūroje kokie tai simboliai turi teigiamą reikšmę, o kitoje – gali turėti neigiamą). Įvertinius kultūrinius ir socialinius veiksnius, galima adaptuoti prekę ir pritaikyti būtent tai rinkai, pagal jos požiūrį.

Kalbant toliau apie makroaplinkos veiksnius, tikriausiai, galima teigti, kad didžiausią įtaką darantis veiksnys yra *mokslinė – technologinė* aplinka. Anot Claessens (2015) ji formuoja ne tik įmonės, bet ir žmonių ateitį. Naujų technologijų išradimai ar mokslo atradimai sukuria naujas galimybes, atveria naujas rinkas. Šios aplinkos analizės turėtų būti vykdomos nuolat, nes vos tik nauja technologija pakeičia senesnę įmonei iškart iškyla grėsmė prarasti savo rinkos dalį, nes netrukus jos produktai gali tapti pasenę, o tai įmonei uždarytų visas galimybes būti konkurencinga.

Ekologinės aplinkos veiksnys makroaplinkoje yra svarbus tuo, kad jis yra susijęs su gamtiniais ištekliais, kurie yra svarbūs bet kokios įmonės veiklai. Pastaraisiais metais aplinkosaugos problemos stipriai išaugo, todėl ekologinė aplinka tapo labai svarbus veiksnys, į kurį reikia atsižvelgti. Svarbios ekologinės aplinkos tendencijos yra didėjantis žaliavų trūkumas ir atsinaujinančių išteklių priežiūra taip pat padidėjusi tarša dėl kurios atsirado vyriausybės įsikišimas į gamtos išteklių valdymą. Dažnai dėl ekologinės aplinkos problemų įmonėms uždedami įvairūs apribojimai, pvz. įvedamos kvotos ar taršos mokesčiai, kurie taip pat turi įtakos įmonės pelningumui. Ekologijai labai išpopuliarėjus ir žmonėms pradėjus vis dažniau apie ją galvoti, įmonėms atsiranda poreikis tapti „draugiškomis gamtai“ įmonėmis (pvz. naudoti atsinaujinančius energijos šaltinius), nes tai padeda pakelti arba išlaikyti įmonės konkurencingumo lygį. Taigi įmonės ne tik remia žaliosios planetos palaikymą, bet ir reaguoja į vartotojų poreikius būti ekologiška ir atsakingai gaminti.

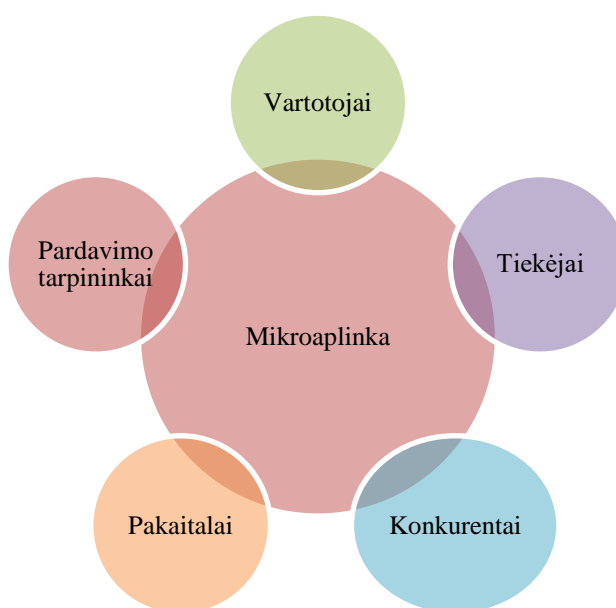
Šeštasis makroaplinkos veiksnys yra *politinė – teisinė* aplinka. Tai aplinka apimanti įstatymus, teisės aktus, kurie daro didžiąją įtaką įmonės veiklai. Valdžios ir valdymo institucijos savo teisės aktais gali visoms ar tik tam tikros rūšies įmonėms (pvz. mažoms) sudaryti palankesnes veiklos sąlygas, skatinti investicijas (mažindama pelno mokesčio tarifą) arba drausti, riboti tam tikrą veiklą (pavyzdžiui, Lietuvos Respublikoje draudžiama steigti ir laikyti lošimo namus, negalima be Vyriausybės išduotos licencijos užsiimti farmacine veikla, importuoti alkoholio produktus, užsiimti jų didmenine ir mažmenine prekyba, pardavinėti šaunamuosius ginklus ir t.t.).

Apibendrinant visus makroaplinkos veiksnius, galima teigti, kad įmonės apsuptos daugybės įvairių ir sudėtingų veiksnių, kurie gali suformuoti ne tik įmonės galimybes, bet taip pat gali sukelti grėsmių. Todėl labai svarbu suprasti ir nuolat analizuoti kaip keičiasi makroaplinka, kad įmonių verslas galėtų augti.

2.3.2. Mikroaplinka

2.3.2.1. Pramonės rinkos aplinka

Įmonės veikia ne tik makroaplinka, bet ir mikroaplinka. Mikroaplinka - tai visuma vidinių jėgų, kuriomis įmonė, siekdama savo tikslų, gali daryti įtaką (Pearson, 1990). Mokslinėje literatūroje mikroaplinką dar apibūdina kaip „artimąją, įmonės atžvilgiu, išorinės aplinkos dalį, kuri iš esmės (pagal M. Porter) yra įmonės artimųjų išorinių jėgų sistema“ (Žvirblis ir kt., 2008, p. 184). Vieningo mikroaplinkos veiksmų sąrašo nėra, nes teigiama, kad jie skiriasi priklausomai nuo šakos kur veikia įmonė, kokie įmonės tikslai ir strategija. Pilinkienės (2009) manymu, mikroaplinką sudaro konkurentai, tiekėjai ir vartotojai. Pajuodis (2005) šį sąrašą papildė pardavimo tarpininkais ir pagalbininkais. Jo nuomonei pritaria ir Kolter (2003) teigdamas, kad į mikroaplinkos veiksmų sąrašą reikėtų įtraukti rinkodaros tarpininkus. 5 paveiksle pateikiami ekonomikos ir marketingo moksluose sutinkami mikroaplinkos veiksniai.



5 pav. Mikroaplinkos veiksniai

Pateiktame paveiksle (žr. 5 pav.) matome, kad, autorės nuomone, pagrindiniai mikroaplinkos veiksniai yra vartotojai, tiekėjai, konkurentai, pakaitalai ir pardavimo tarpininkai. Visi šie veiksniai yra artimi įmonei ir turi didelę įtaką jos tolimesniems planams, nes yra tarsi pamatas ant kurio statomi visi įmonės tikslai, strategijos, planai.

Vartotojai – kad įmonė būtų sėkminga ji turi rasti savo vartotoją. Dėl šios priežasties vartotojai yra svarbiausias mikroaplinkos veiksnys. Jie gali sustiprinti įmonės veiklą padidindami produktų paklausą ir kartu sužlugdyti atsisakydami pirkti įmonės produktus. Taigi, svarbus įmonės siekis yra

sulaikyti vartotoją įmonės viduje ir stengtis sukurti vartotojų grandinę, kai vienas vartotojas įtakoja kitus įsigydamas įmonės produktus. Šiuo metu kai klientas kiekvienas gali rinktis, kokią produkciją įsigyti, geriau yra turėti klientų iš įvairių grupių, kad būtų lengviau išlaikyti produkcijos paklausą. Ne visada vartotojų susitelkimas yra palankus įmonės veiklai. Susitelkę vartotojai gali daryti didelį spaudimą įmonei mažinti kainas. Kartais įmonėms didelę įtaką gali daryti ir vienas klientas, jei jis perka didelius kiekius įmonės kuriamos produkcijos ar paslaugos. Tokio vartotojo praradimas įmonei reikštų didelius nuostolius. Apžvelgus vartotojus ir jų grupes galima pritari Howell (2016) nuomonei, kad pagrindinis kiekvienos įmonės tikslas yra tarnauti tiksliniams klientams ir sukurti tvirtus santykius su jais.

Pakaitalai – yra identiški ar panašūs įvairių gamintojų produktai, kurie efektyviai patenkina kliento poreikius mažesne kaina ir gali sumažinti pramonės patrauklumą ir pelningumą, nes jie riboja kainų lygį. „Pakaitalų, kaip atskiro specialiosios aplinkos komponento, išskyrimas pateisinamas jų poveikio verslui reikšmingumu ir jų numatymo sunkumais bei specifika“ (Žvirblis ir kt. 2008, p.187). Pakaitalų produktų ar paslaugų grėsmė priklauso nuo pirkėjo pasiryžimo pakeisti gaminį, santykinę kainą ir pakaitalų našumą bei perėjimo prie pakaitalų išlaidas. Pakaitalai yra viena iš didžiausių verslininkų problemų, kurią jie nuolat turi analizuoti, įmonės turi stengtis sukurti tokį produktą ar paslaugą, kurios negalėtų nukonkuruoti pakaitinė.

Tiekėjai – pasak Porter (2001), santykiai tarp tiekėjų ir įmonės yra jų tarpusavio galios lygtis. Ši lygybė remiasi pramonės sąlygomis ir kiek kiekvienas iš jų priklauso nuo kitos. Tiekėjo aplinkos pokyčiai daro didelę įtaką bendrovės veiklai. Pastarosiose tendencijose įmonės gali sumažinti savo tiekimo kainas ir padidinti jų produktų kokybę. Robbins (2003) teigimu tik tiekėjų dėka įmonės turi reikiamų resursų (žaliavos, energijos įrengimų ir pan.), kurių reikia užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Žaliavų, įrangos ir komponentų tiekėjai gali kontroliuoti tiekimo grandinę ir labai daryti įtaką kainoms ir sąlygoms, kai rinkoje yra jų nėra daug. Kuo labiau koncentruotas ir kontroliuojamas tiekimas, tuo mažiau verslo derybų galimybių. Tiekėjo derybinė galia didėja, jei taikomi tokie veiksniai: tiekėjo pakeitimas įmonei yra brangus, tiekėjas yra monopolininkas ir niekas kitas negali suteikti tokios paslaugos ar prekės ir pan. Tiekėjų galia yra svarbus ekonominis veiksnys rinkoje, nes gali turėti įtakos klientų pelnui.

Konkurentai – tai rinkos dalyviai, tai pačiai vartotojų grupei, siūlantys tokius pačius arba labai panašius produktus ar paslaugas. Konkurentai daro tiesioginį poveikį verslo strategijoms, todėl įmonėms yra svarbu atlikti nuolatinę konkurentų analizę, kad galėtų pasiūlyti savo klientams tokią produkciją, kurios kiti konkurentai neturi ir taip išlaikyti savo konkurencinį pranašumą. Nėra visiems vienos ir geriausios konkurencingumo strategijos, todėl atliekant nuolatinę konkurentų analizę galima rasti ir jų strategijos planų spragų, kurias galima išnaudoti ir paversti savo įmonės pranašumu, taip dar labiau padidinant konkurencingumą. Įmonės strategijos kūrimui Chand (2015) teigimu konkurentų

analizė taip pat turi labai didelę įtaką, nes ji sukuria aiškesnį vaizdą apie tai kas vyksta rinkoje, parodo pačios įmonės poziciją joje ir padeda suvokti ką reikia keisti ar tobulinti. Neverausko ir Rastenio (2001) nuomone įmonės yra pasmerktos bankrotui jei nesugeba patenkinti savo klientų ir pasirūpinti darbuotojais geriau už konkurentus.

Pardavimo tarpininkai – tai asmenys ar verslo vienetai, į kuriuos įmonės kreipiasi norėdamos parduoti savo prekes galutiniams vartotojams. Tarpininkų pagalba įmonė perduoda savo gaminius iš gamybos padalinių į rinką. Pardavimo tarpininkais, anot Chand (2015), gali būti:

- *Perpardavėjai* – šios įmonės yra platintojai, kurie padeda jūsų įmonei rasti klientų. Jie yra didmenininkai ir mažmenininkai, kurie perka ir perparduoda jūsų prekes.
- *Platinimo įmonės* – tai fizinės paskirstymo įmonės, kurios padeda kaupti ir perkelti jūsų įmonės prekes iš jų pagaminimo vietos į paskirstymo taškus galutiniams vartotojams.
- *Rinkodaros paslaugų agentūros* – šios agentūros padeda įmonei siekti ir reklamuoti savo produktus tinkamose rinkose. Tai rinkodaros tyrimų įmonės, reklamos agentūros, žiniasklaidos įmonės arba rinkodaros konsultantai.
- *Finansiniai tarpininkai* – bankai, kredito unijos, draudimo bendrovės ir kiti padeda finansuoti sandorius arba apdrausti riziką, susijusią su pirkimu ir pardavimu.

Rinkodaros tarpininkai atlieka itin svarbų vaidmenį stiprinant įmonės bendrą vertę. Įmonė turi ne tik daugiau optimizuoti savo veiklos rezultatus, bet palaikyti ryšius su tarpininkais, kad optimizuotų visos sistemos veikimą. Renkantis pardavimo tarpininkus įmonėms svarbu žinoti jų padėtį visuomenėje ir finansines galimybes, nes trūkumai ar vėlavimai, ar net darbo streikai gali stipriai atsiliiepti įmonės pardavimams ir pakenkti klientų pasitikėjimui.

Analizuojant įvairius mokslinius šaltinius vis dažniau įterpimas dar vienas naujas mikroaplinkos veiksnys – darbuotojai ir jų sąjunga. Darbo jėga nuolat tampa vis svarbesnė, ji yra vienas iš įmonės ramsčių, nes būtent darbuotojai sukuria galutinę prekę ar paslaugą, kurią įmonė parduoda vartotojams. Atsiradusios darbuotojų profesinės sąjungos taip pat kaip ir kiti mikroaplinkos veiksniai veikia įmonės aplinką. Darbuotojų profesinė sąjunga yra darbuotojų sukurta organizacija, kuri apsaugo darbuotojų interesus, gerina jų darbo sąlygas ir t. t. Žvelgiant iš įmonės pozicijos svarbu yra palaikyti gerus santykius su darbuotojais ir jų profesinėmis sąjungomis, nes konfliktai gali pakenkti įmonės įvaizdžiui ir taip įmonė gali prarasti dalį vartotojų.

2.3.2.2. Įmonės aplinka

Labai dažnai įmonės aplinka dar yra skirstoma į išorinę ir vidinę. Išorine konkurencine aplinka laikoma visuma veiksnių, ne įmonės viduje, kurie vienokiu ar kitokiu būdu gali paveikti įmonės veiklą. Įmonės turi pažinti savo išorinę aplinką ir suprasti svarbiausias galimybes bei grėsmes, nes jos daro didelę įtaką įmonės veiklai. Gerai pažindamos savo išorinę aplinką įmonės gali tinkamai reaguoti į

iškiliusias problemas ir adaptuotis prie pasikeitusių aplinkos sąlygų. Vidinė įmonės aplinka priimtina laikyti žmogiškuosius, finansinius, fizinius (materialiuosius) ir neapčiuopiamuosius (nematerialiuosius) išteklius. Įmonė konkurencinėje aplinkoje gali išlikti stipri tik turėdama tvirtą strategiją, nes jos turėjimas leidžia efektyviai panaudoti turimus pranašumus ir resursus.

Dažnai išskiriami penki įmonės išorinės aplinkos elementų pavyzdžiai: tiesioginiai konkurentai, netiesioginiai konkurentai, socialiniai bei technologiniai pokyčiai, diferencijavimas, reguliavimo šaltiniai (žr. 6 pav.). Tiesioginiai konkurentai, tai tokias pačias paslaugas arba tokius pačius produktus pateikiančios įmonės. Netiesioginiai konkurentai – tai kitokias prekes ar paslaugas siūlančios įmonės, tačiau toje pačioje srityje. Tikriausiai vieną iš didžiausių konkurencijos grėsmių kelia technologiniai pokyčiai, įmonei pasidarius inovatyvesnei iškart lengviau pritraukti naujų klientų. Visos technologijos įmonėms teikia vienokią ar kitokią naudą. Technologijos trukdo toms įmonėms, kurios nenori priimti naujovių (Mack, 2016). Kitas svarbus elementas yra diferencijavimas. Jis konkurencinėje aplinkoje leidžia tenkinti rinkos, kuriai prekė ar paslauga skirta, paklausą. Ir paskutinis elementas yra reguliavimo šaltiniai – tai įvairūs teisės aktai, valstybės priimami įstatymai, politinės sistemos, kurios turi labai didelę įtaką verslo konkurencingumui.



6 pav. Įmonės išorinės aplinkos elementai

Lietuvoje šiuo metu konkurenciją valdo keletas įstatymų: Lietuvos Respublikos Konkurencijos įstatymas, Reklamos įstatymas, Nesąžiningos komercinės veiklos vartotojams draudimo įstatymas, kainų įstatymas, Europos Sąjungos konkurencijos taisyklės ir kt. Teisinė kontrolė, norit sąžiningos konkurencijos, anot Langvinienės, Sekliuckienės, Vengrausko (2010), yra būtina nes:

- Įtaką, didelių įmonių sprendimams, gali daryti, tik valdžia, kuri leidžia įstatymus.
- Tik įstatymais galima užtikrinti, kad didžiųjų kompanijų reklamos neiškraipytų vartotojų poreikių ir nuomonės.
- Turi būti tikslios taisyklės ir procedūros, kurios nustato, kas yra leidžiama, kad išvengtų nesusipratimų ir neaiškumų.

- Įstatymais garantuojamos individualios teisės ten, kur gali kilti konfliktų tarp didelės ir pajėgios įmonės tikslų.
- Vartotojai negali būti klaidinami netinkamų reklamų.

Įmonės vidinė aplinka skirstoma į keturis pagrindinius išteklius, tai fiziniai (materialūs), finansiniai, žmogiškieji ir neapčiuopiamieji (nematerialūs) (žr. 7 pav.). Remiantis marketingo teorijomis ir įvairių autorių nuomone, tai pagrindinis kompleksas, kurį įmonės turi išsianalizuoti norėdamos pasiekti maksimalaus rezultato tiek konkurencinėje kovoje, tiek siekiant gerinti įmonės ekonominius rodiklius.



7 pav. Ištekliai sudarantys įmonės aplinką

Fiziniai (materialūs ištekliai) – šie ištekliai dar skirstomi į trumpalaikį ir ilgalaikį materialųjį turtą. Ilgalaikiams materialiems ištekliams priskiriamas įmonės turimas fizinis turtas, tai pastatai, statiniai, transporto priemonės, įrengimai, įrankiai ir pan. Vienais svarbiausių šioje kategorijoje laikomi įrengimai, nes įmonė apsirūpinusi reikiamais, pažangiais įrengimais, protingai išnaudojanti visus turimus privalumus, gali didinti pajėgumus ir gerinti įmonės veiklos rezultatus ir būtų pajėgi konkuruoti su kitomis tos pačios šakos įmonėmis. Trumpalaikis turtas, toks kaip medžiagos, žaliavos, nebaigta gaminti produkcija, gryniesi pinigai ir pan. Išsami šių išteklių analizė leidžia įsivertinti savo konkurencinę poziciją pramonės šakoje, nes atsakingas šio turto naudojimas ir tausojimas lemia pagrindinius įmonės ekonominius rodiklius, kurie leidžia arba neleidžia įmonei siekti pirmaujančių pozicijų.

Finansiniai ištekliai – tai vertybiniai popieriai, akcijos, izdo vekseliai, piniginių lėšų šaltiniai ir pan. Labai svarbu gerai išanalizuoti įmonės pinigų srautus, kad būtų galima priimti svarbius finansinius sprendimus susijusius su investicijomis, dividendų mokėjimu akcininkams ar skolinimusi. Analizuojant finansinius išteklius reikia ištirti :

- pinigų srautus, jų planavimą, gavimą ir panaudojimą;

- būdus kapitalui įsigyti;
- ryšius su finansinių išteklių tiekėjais (akcininkais, bankais, skolininkais ir pan.).

Įmonės finansinių išteklių analizė leidžia įmonei priimti teisingus sprendimus reikiamais momentais, taip pat finansinės būklės analizė leidžia pasirinkti taktiką kaip išlaikyti savo pozicijas rinkoje ar didinti užimamą rinkos dalį.

Žmogiškieji ištekliai – tai įmonės darbuotojai, kurie yra pagrindinis ir svarbiausias įmonės turtas. Žmogiškieji ištekliai nėra vien žmonių skaičius įmonėje tai yra ir tų žmonių įgūdžių, sugebėjimų, ir turimos patirties kapitalas. Kiekvienai įmonei yra svarbu sudaryti sąlygas, kad joje dirbantys asmenys atneštų įmonei kuo didesnę naudą, ne tik našumo atžvilgiu, bet ir idėjų generavimu, strategijų kūrimu ir pan. Įmonė, norėdama užtikrinti darbo našumą, turi turėti reikiamą kiekį tinkamos kvalifikacijos darbuotojų. Todėl reikalinga nuolat atlikti darbuotojų rinkos analizes, kad išsiaiškinti galimybes ir užtikrinti sėkmingą veiklą. Kitas svarbus momentas yra investicijos į žmogiškuosius išteklius, nes nepakanka turėti naujų įrengimų, naudoti aukštos kokybės žaliavas ar inovatyvias technologijas – jos nesukurs pridėtinės vertės be darbuotojų gebėjimų ir kompetencijos.

Neapčiuopiamieji (nematerialūs) ištekliai – tai įmonės žinomumas, įvaizdis, prestižas, patentai, licencijos ir pan. Pagrindiniai nematerialaus turto bruožai yra kompetencija, žinios, paskatos, patirtis. Nematerialūs ištekliai neatneša greitos ekonominės naudos įmonėms, tačiau ilguoju laikotarpiu jie gali duoti ženkliai didesnę naudą nei kiti įmonės ištekliai. Anot Dužinsko ir Jurgelevičiaus (2014), nematerialūs ištekliai naudojami pridėtinei vertei kurti ir formuoti naujam materialiam ar nematerialiam įmonės turtui.

Visapusiška įmonės išteklių analizė leidžia įmonėms suprasti savo vertę bei galimybes. Tinkamai išanalizuoti rodikliai leidžia padaryti teisingus sprendimus, geresniems rezultatams pasiekti ar savo pozicijai rinkoje sustiprinti. Neturint reikiamų išteklių bet kokios pastangos bus beprasmės, todėl įmonė praras daug lėšų ir laiko, o tuo gali pasinaudoti kitos įmonės ir sustiprinti savo pozicijas.

Puikus makro ir mikro aplinkos bendradarbiavimas prisideda prie sėkmingo ir nuoseklaus verslo veikimo. Jei vienoje pusėje atsiranda nesklandumų, dėl to kenčia ir kita pusė, bet kokia problema makroaplinkoje palaipsniui atsispindės mikroaplinkoje. Taip yra todėl, kad išoriniai ir vidiniai veiksniai sudaro vieną bendrą visumą, kurioje įmonė funkcionuoja.

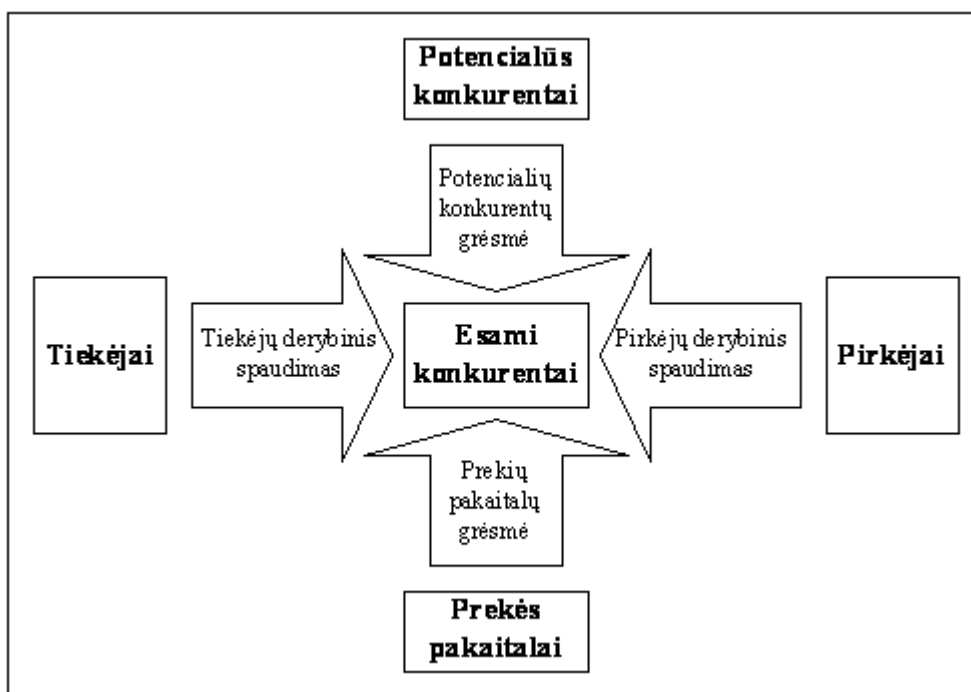
2.4. Konkurencingumo vertinimo metodai

Konkurencinei aplinkai ištirti mokslinėje literatūroje aprašoma labai daug metodų. Išskirti vieną patį geriausią būtų labai sudėtinga, nes autorių nuomonės išsiskiria, todėl šiame skyriuje apžvelgiama keletas skirtingų pozicijų. Labai dažnai konkurencingumas vertinamas remiantis šalies, pramonės ir įmonės lygiais. Norint įvertinti įmonės konkurencingumą susiduriame su problemomis, kurios

skirstomos į dvi pagrindines grupes: teorines ir praktines. Taip pat atlikdami konkurencingumo vertinimą susiduriame su įvairiais apribojimais.

M. Porter vieną iš pirmųjų metodų konkurencijai vertinti pasiūlė „5 jėgų“ modelį (žr. 8 pav.). Jis siūlo konkurencingumą analizuoti per penkias konkurencines jėgas, nustatančias pramonės šakos patrauklumą ir įmonės pozicijas konkurencinėje kovoje:

1. „Naujų konkurentų atsiradimas.
2. Grėsmė esamą prekę pakeisti kita.
3. Tiekėjų pozicijos tvirtumas.
4. Pirkėjų pozicijos tvirtumas.
5. Konkurencija toje pačioje pramonės šakoje“ (Malinauskienė, 2005, p. 177).



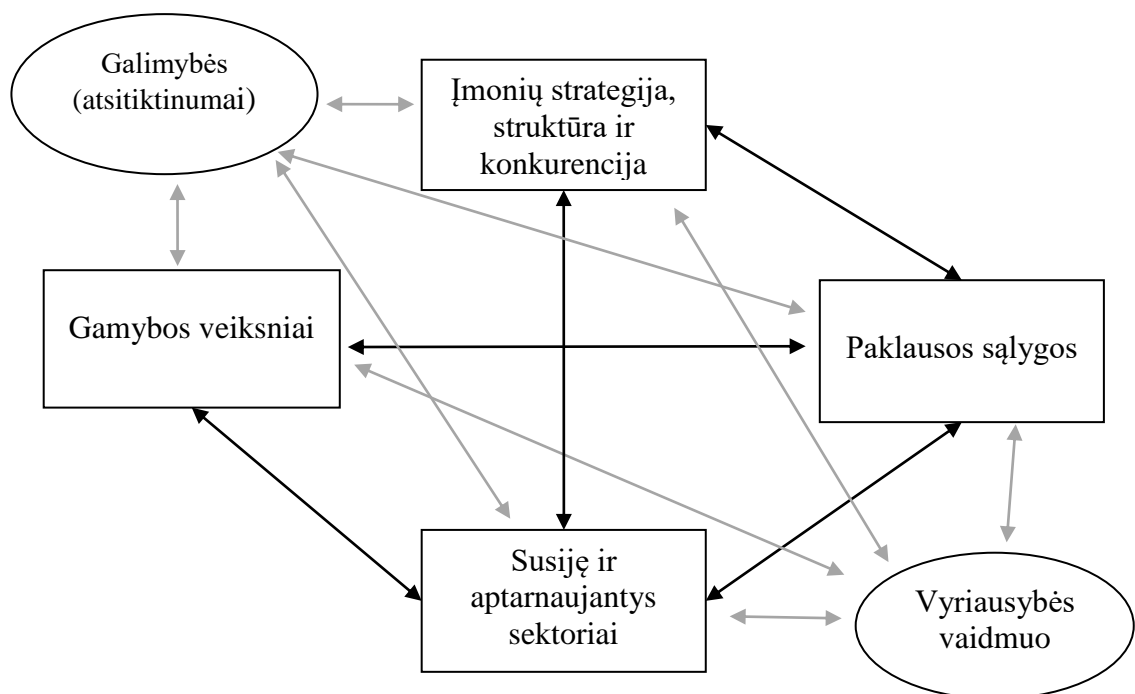
8 pav. M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis (Porter, 2001)

Potencialių konkurentų grėsmė yra mažesnė, jei įėjimo į rinką kaštai yra dideli. Jie susidaro tada, kai sritis į kurią nori įeiti konkurentas yra nišinė arba klientai yra labai patenkinti prekių ar paslaugų kokybe bei kaina. Tada pervilioti klientą kitoms įmonėms labai sunku. Prekių pakaitalai didžiausią grėsmę kelia tada, kai atitinka klientų poreikius ir jiems pateikia prieinamą kainą. Pakaitalai dažnai mažina šakos pelningumą. Vienintelis būdas sumažinti pakaitalų grėsmę yra padidinti perėjimo kaštus, tai gali būti diferencijuotos prekės ar paslaugos kainos išlaikymas ar naujo, išskirtinio, prekės ženklo sukūrimas. Viena stipriausių konkurencinių jėgų grupė yra pirkėjai. Jei įmonės parduoda tas pačias prekes ar paslaugas, pirkėjai gali lengvai keisti vieną tiekėją kitu nepatirdami jokių perėjimo kaštų, todėl įmonės dažnai stengiasi pasiūlyti skirtingas prekes ar paslaugas, kad pirkėjui būtų kuo

sudėtingiau keisti parduodančias įmones. Dar viena modelio dalis yra tiekėjai. Jie įmonei taip pat labai svarbūs. Jei tiekėjų mažai ir jie parduoda retą žaliavą ar paslaugą nuo jų priklauso įmonės pelnas, nes toks tiekėjas gali lengvai kelti kainas žinodamas, kad įmonės vis tiek pirks iš jų. Įmonės pelningumą ir rinkos patrauklumą tiesiogiai veikia konkurencija tarp esamų konkurentų. Didžiausią įtaką konkurencijos intensyvumui daro prekės diferenciacija, įmonių koncentracija šakoje, kaštų struktūra, įėjimo ir perėjimo barjerai.

Šis modelis padeda išskirti įmonės pranašumus, kurioje vietoje įmonės pranašumai stipriausi, o kurioje silpniausi. Išanalizavus įmonę remiantis penkių konkurencinių jėgų modeliu galima lengvai suplanuoti tolimesnę įmonės strategiją, nes modelis atskleidžia pagrindines įmonės stiprybes ir silpnybes, nurodo į kurią reikėtų sritį koncentruotis, kad išlikti konkurencinga įmone.

Kitas labai paplitęs konkurencingumo vertinimo modelis yra taip pat M. E. Porter „Deimanto“ modelis (žr. 9 pav.). Šis modelis parodo, kaip veiksniai veikdami kartu sukuria verslo aplinkos dinamiškumą, skatina konkurenciją. „Valstybės ekonominė politika turi taip tobulinti „Deimanto“ veiksnius, kad įmonės galėtų daug sėkmingiau pasiekti didesnę produktyvumą“ (Vaiginienė ir kt., 2006, p. 93). Šis modelis leidžia vertinti pramonės sektoriaus konkurencingumo sisteminės prielaidas. „Deimanto“ modelį sudaro keturi vidiniai ir du išoriniai veiksniai, kurie kiekvienas veikia kartu ir atskirai, bei yra glaudžiai susiję.



9 pav. Porter „Deimanto“ modelis (Porter, 1990)

Vyriausybės vaidmuo modelyje apibūdinamas, kaip atliekantis svarbų vaidmenį skatinant pramonės ir įmonių vystymą šalyje, užsienyje. Vyriausybės finansuoja ir kuria infrastruktūrą (kelius,

oro uostus) ir investuoja į švietimą ir sveikatos priežiūrą. Anot Mulder (2016), vyriausybė gali paskatinti įmones naudoti alternatyvią energiją ar alternatyvias aplinkosaugos sistemas, kurios daro įtaką gamybai. Tai gali būti padaryta teikiant subsidijas ar kitas finansines paskatas.

Įmonių strategija, struktūra ir konkurencija. Šis veiksnys yra susijęs su įmonės organizavimo ir valdymo būdais, jos verslo tikslais ir konkurencijos priemonėmis. Daugiausia dėmesio skiriama šalies sąlygoms, kurios nustato, kur įsteigta bendrovė. Kultūriniai skirtumai tarp regionų ar šalių taip pat sudaro svarbų vaidmenį, vienoje vietoje tai gali būti pranašumas, kitoje trūkumas.

Paklausos sąlygos. Šio veiksnio analizė padeda išsiaiškinti kokie yra sėkmingos rinkos pagrindai, koks rinkos pobūdis ir dydis, kokią įtaką daro naujų technologijų ir naujų produktų kūrimo tempai. Taip pat šis veiksnys akcentuoja masto ekonomiją.

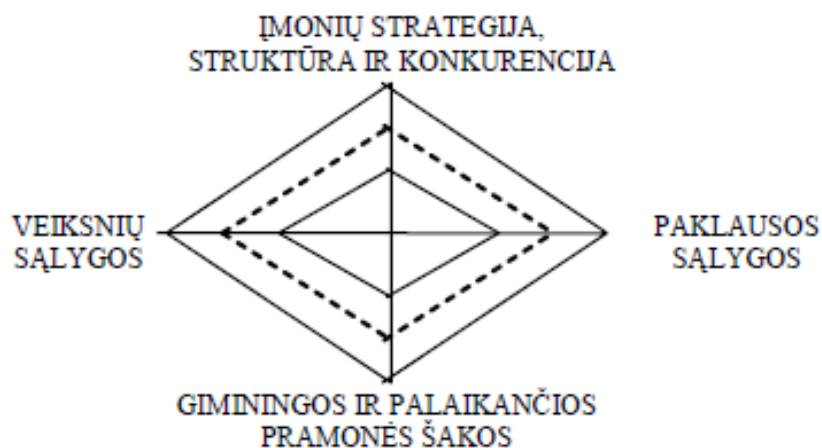
Susiję ir aptarnaujantys sektoriai. Rinkos sėkmė taip pat priklauso nuo tiekėjų ir susijusių pramonės šakų regione. Konkurencingi tiekėjai stiprina naujoves ir internacionalizaciją. Be tiekėjų, svarbios yra ir susijusios organizacijos. Jei įmonė yra sėkminga, tai gali būti naudinga susijusioms organizacijoms ar aptarnaujantiems sektoriams. Jie gali pasinaudoti vieni kitų gebėjimais ir skatinti viena kitą gamindami papildomus produktus ar teikdami papildomas paslaugas.

Gamybos veiksniai. Mulder (2016) teigimu skirstomi į materialiuosius, žmogiškuosius, žinių išteklius ir infrastruktūros. Taip pat apima tokius veiksnius kaip tyrimų kokybė ar likvidumas akcijų rinkose, gamtinių išteklių turėjimas (mineralų, naftos), visi šie ištekliai gali būti priežastimi sukurti tarptautinę konkurencinę poziciją.

Galimybės (atsitiktinumai). Porter (1990) taip pat nurodo, kad daugelyje rinkų tikimybė atlieka svarbų vaidmenį. Tai suteikia galimybes novatoriškoms įmonėms, kurios nebijo pradėti naujų operacijų. Dauguma verslininkų įmones įkuria savo tėvynėje, bet dėl to, neturi ekonominių pranašumų. Panašus verslo pradžia užsienyje suteiktų daugiau galimybių.

Deimanto modeliu paremta analizė gali parodyti kas yra pagrindiniai verslo pranašumai ir trūkumai. Įmonės veikiančios pagal „deimanto“ modelį paprastai skatina viena kitos produktyvumą, inovacijas, o tai padeda pagerinti verslo rezultatus.

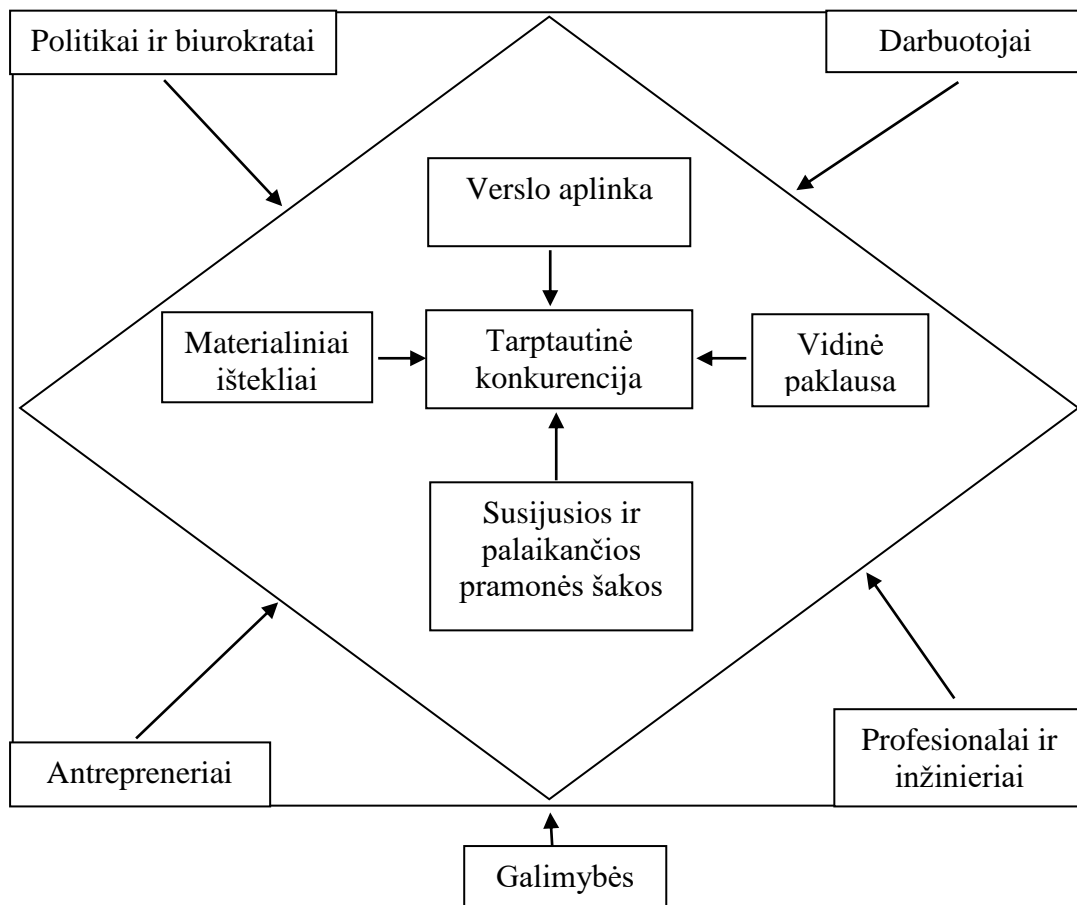
Šis Porter pateiktas modelis yra sulaukęs ir nemažai kritikos, buvo ne kartą modifikuotas ir papildytas. Jucevičius (1998) siūlė į modelį įtraukti ir valstybės institucijas, kaip papildomą veiksnį. Rugman ir Hodgetts (2000) pateikė „Dvigubo deimanto“ modelį (žr. 10 pav.).



10 pav. „Dvigubo deimanto“ konkurencingumo modelis (Simanavičienė ir kt., 2007)

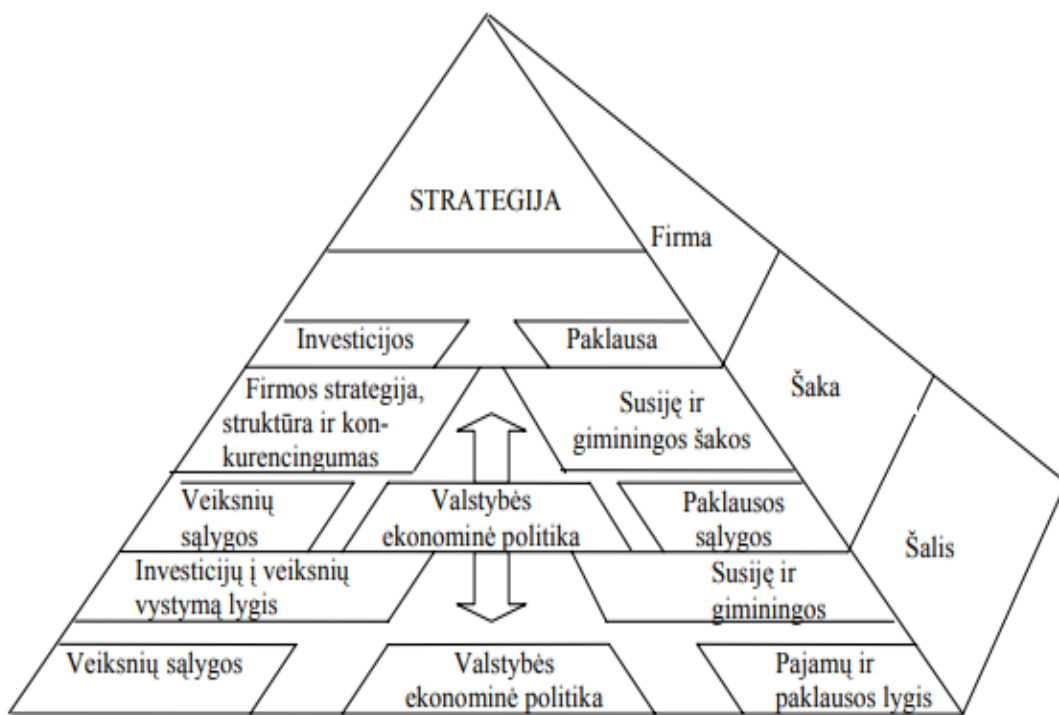
„Dvigubo deimanto“ modelis sudarytas iš trijų dalių. Vidinė dalis atspindi nacionalinį konkurencingumą, išorinė – globalųjį, o brūkšninė linija žymi tarptautinį konkurencingumą. Į šį modelį įtrauktas naujas išorinis veiksnys – tarptautinės veiklos poveikis. Autoriai Simanavičienė ir kt. (2007), Rugman ir kt. (2005) pritaria, kad tarptautinis verslas veikia visus „Deimanto“ veiksnius ir taip turi įtakos konkurencingumui. Taip pat šiame patobulintame modelyje vyriausybės vaidmuo priskiriamas prie vidinių veiksnių, argumentuojant, tuo, kad vyriausybė daro tiesioginę ir labai didelę įtaką visiems keturiems vidiniams veiksniams.

Šiek tiek kitokią modifikaciją M. Porter „Deimanto“ modeliui pasiūlė mokslininkai Cho ir Moon (2005). Nacionaliam konkurencingumui jie priskiria fizinius (materialiniai išteklių, vietinė paklausa, susijusios bei palaikančios pramonės šakos bei kita verslo aplinka) ir žmogiškuosius (darbuotojai, politikai ir biurokratai, antreprenieriai ir profesoriai) išteklius. Šie veiksniai veikia modelio viduryje esantį deimantą. Dar vienas skirtumas nuo „deimanto“ modelio yra tas, kad galimybių veiksnys yra iškeliamas iš deimanto vidaus ir pateikiamas, kaip išorinis veiksnys. Cho ir Moon (2005) sukurtas modelis vadinamas „devynių veiksnių“ modeliu (žr. 11 pav.) ir laikomas išsamiausiu, nes veiksnių gausa galima labai smulkiai išnagrinėti ir įvertinti konkurencingumą.



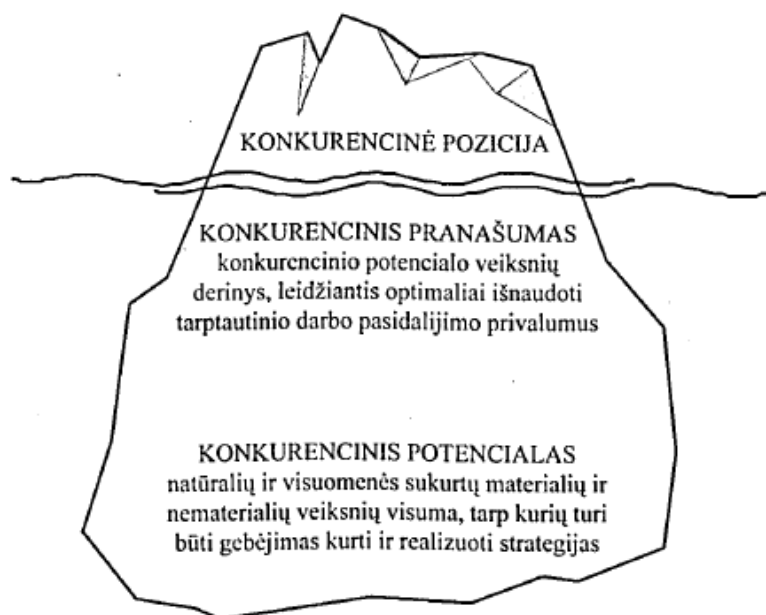
11 pav. Devynių veiksnių modelis (Cho ir Moon, 2005)

Kaip jau minėta yra daug konkurencingumo vertinimo modelių - dar vienas iš jų, tai bendrasis konkurencingumo vertinimo modelis (žr. 12 pav.). Remiantis modeliu, esminis įmonės tikslas puoselėti savo strateginį potencialą, juo rūpintis. Įmonei svarbu įsivertinti savo mikro ir makro aplinkas rinkoje, kad galėtų įgyti konkurencinį pranašumą ir sustiprinti arba užimti norimas pozicijas pramonės šakoje. Šio modelio pagalba galima įsivertinti pagrindinius konkurencingumo kriterijus tiek įmonės, tiek pramonės šakos, tiek šalies požiūriu. Anot Navicko ir Makalauskaitės (2010) pagrindinė ir esminė konkurencija vyksta tarp atskirų įmonių, o ne ekonominių sektorių ar valstybių, bet konkrečiai vertinant įmonės veiklą, neįmanoma nevertinti valstybės ar šakos konteksto. Apibendrinant šį modelį galima teigti, kad tik įsivertinus pramonės šakos ir šalies daromą įtaką galima pasiekti norimus rezultatus.



12 pav. Bendrasis konkurencingumo tyrimo modelis (sudaryta pagal Gradov, 1999)

Štai dar vienas autorius Žitkus (2005) kritikuoja anksčiau paminėtus modelius ir teigia, kad konkurencija yra tarsi ledkalnis (žr. 13 pav.) ir mes galime matyti tik jo viršūnę, o pagrindinė ir svarbiausia dalis yra povandeniu. „Konkurencingumo „ledkalnio“ stabilumą užtikrinti gali „povandeninė“ dalis konkurencinio potencialo veiksniai ir iš jų ekonominio vieneto, vadovybės sukurta, konkurencinio pranašumo būseną“ (Žitkus, 2005, p. 119). Žitkaus (2005) teigimu, konkurencinį pranašumą galima išlaikyti tik turint unikalumą veiksmų sistemoje ar konkurenciniame potencialo.

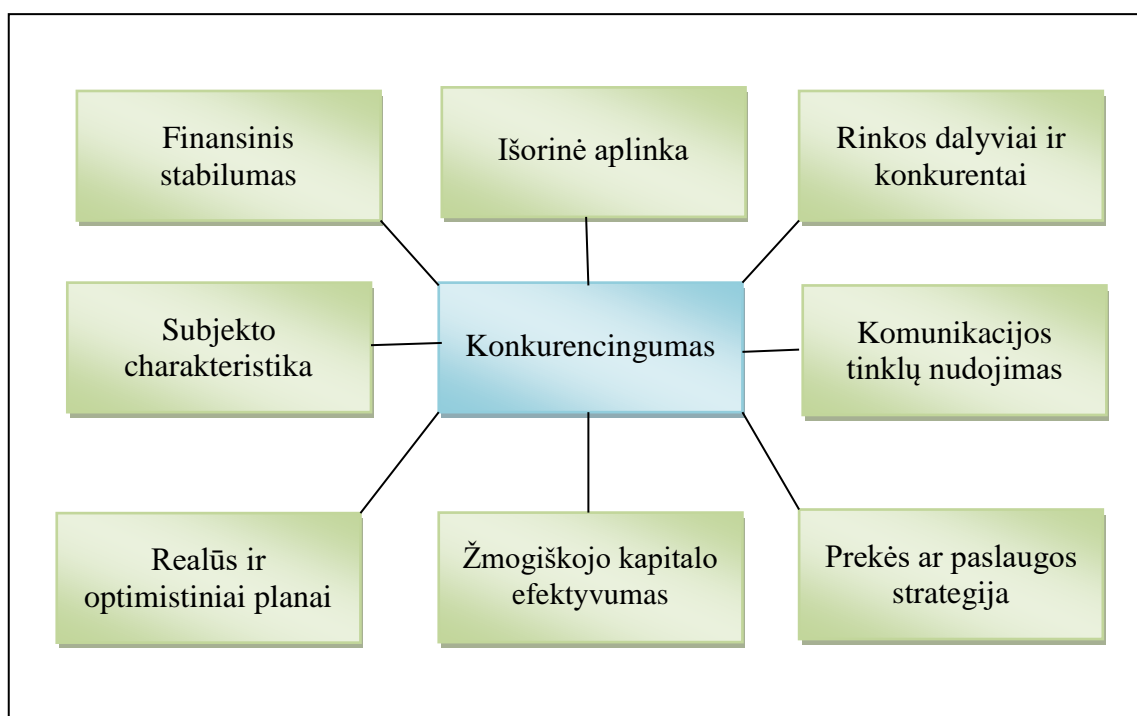


13 pav. Konkurencingumo „ledkalnis“ (Žitkus, 2005)

Minėti modeliai turi įvairių trūkumų bei privalumų, bet galima teigti, kad visi šie modeliai gali būti naudojami žuvies pramonės rinkos konkurencingumo vertinimui. Tačiau reiktų paminėti ir tai, kad norint gilesnės – tikslesnės analizės yra galimi dar keli vertinimo būdai, tai SSGG analizė arba PEST analizė. SSGG analizė skirta nustatyti, kokios galimybės ir grėsmės yra rinkoje analizuojamu momentu ir kurios silpnybės ir stiprybės lemia organizacijos plėtrą. PEST modelis padeda analizuoti veiksnius, sujungiant juos į tam tikras grupes, turinčias reikšmės pramonės šakos konkurencingumo lygiui. Pagal šį modelį išorinė aplinka analizuojama keturiais aspektais: politiniu/teisiniu, ekonominiu, socialiniu/kultūriniu, technologiniu.

2.5. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai

Pasauliui tapus atviresniu ir dinamiškesniu prie jo turi tapatintis ir įmonės. Jos norėdamos išlikti konkurencingomis turi taikytis prie nuolatinių klientų poreikių pokyčių, stengtis išlaikyti savo pramonės šakoje konkurencingumo lygį. Jos turi greitai reaguoti į pokyčius ir stengtis apie juos sužinoti iš anksto. Tam, kad išlikti konkurencingai, įmonei svarbu žinoti konkurencingumą formuojančius veiksnius. Konkurencingumas gali būti didinamas tik žinant ir įvertinus įmonę veikiančius veiksnius. Dažnai įmonėms siūloma atlikti nuolatinę konkurencingumo veiksnių analizę ir nusistatyti veiksnius lemiančius konkurencingumą ir jo tendencijas. Cem, Suat ir Strele (2013), atliko tyrimą ir įvardijo svarbiausius konkurencingumą formuojančius veiksnius (žr. 14 pav.).



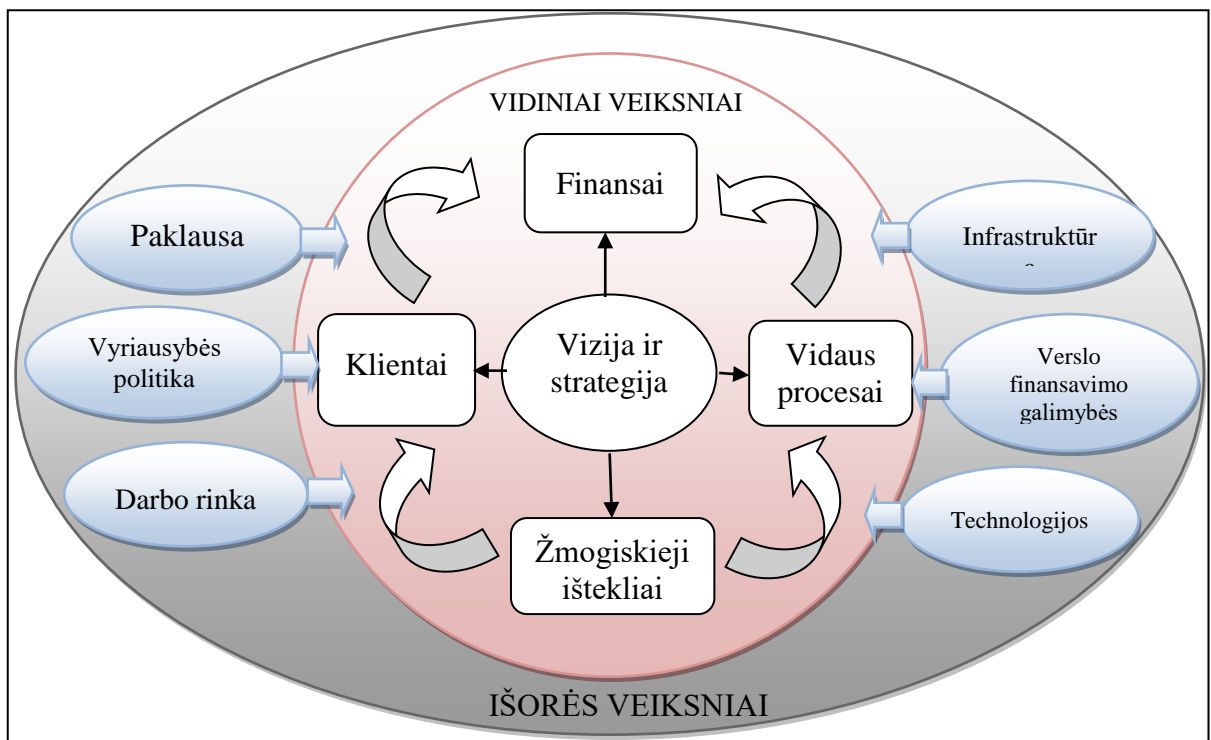
14 pav. Konkurencingumą sąlygojantys veiksniai (sudaryta pagal Cem, Suat ir Strele, 2013)

Paanalizavus 14 paveikslą galime matyti, kad svarbiausi veiksniai yra efektyvus išteklių panaudojimas, žmogiškieji ir fiziniai ištekliai, finansinės galimybės, įmonės naudojamos prekių ar paslaugų strategijos, vidiniai ir išoriniai komunikacijos tinklai bei išorinė aplinka (valstybės vaidmuo). Reikia nepamiršti, kad taip pat labai svarbu yra susidaryti galimus įmonės veiklos optimistinius ir pesimistinius planus, kad vėliau būtų galima lengviau ir greičiau persiorientuoti prie rinkos pokyčių.

Mokslinėje literatūroje dažniausiai konkurencingumą įtakojančios veiksniai skirstomi į dvi dideles grupes: išorės ir vidaus. Įvairių autorių teigimu, skirstymas į vidaus ir išorės grupes yra naudingesnis, nes žinant savo stipriąsias ir silpnąsias puses yra lengviau atlaikyti konkurenciją ir persiorientuoti esant būtinybei. Reikėtų paminėti ir tai, kad kai kurie autoriai, tokie kaip Vilpišauskas (2004) pateikia šiek tiek kitokį konkurencingumo veiksnių skirstymą. Anot Vilpišausko (2004) veiksniai yra skirstomi į kainos ir kokybės (priskiriama prekių kokybė ir geras įvaizdis).

Mokslininkai formuodami vidaus ir išorės veiksnių analizę dažnai remiasi Porter suformuotu konkurencinių jėgų modeliu, kuris išskiria keturis vidinius ir du išorinius konkurencingumą įtakojančius veiksnius. Vidiniams veiksniams priklauso: įmonės strategija, struktūra ir konkurencingumas, paklausos sąlygos (susijusios ir vieną kitą palaikančios pramonės sąlygos), lemiantys veiksniai. Išoriniai veiksniai: Vyriausybės vaidmuo (įstatymų kūrimas, mokesčių sistema, kova su šešėliu ir pan.) ir galimybės (atsitiktinumai).

Anot Vasiliausko (2001), nėra vieningo metodo užtikrinančio įmonės konkurencingumą. Visi konkurencingumą lemiantys veiksniai siejasi tarpusavyje taip formuodami vieningą sistemą. Norint pilnai įvertinti konkurencingumą reikia vertinti, analizuoti visus veiksnius kompleksiskai. Tam pritaria Adomaitis (2010), teigiantis, kad norint išnagrinėti įmonės veiklą, reikia vertinti ne tik finansinius išteklius, bet ir žmogiškuosius išteklius, vidaus procesus ir klientų aptarnavimo perspektyvas. Taip pat būtina įvertinti ir poveikį, kurį daro išorinė aplinka (žr. 15 pav.). Pasak Adomaičio (2010) svarbiausia palaipsniui vykdyti konkurencingumo didinimą paprasčiausiuose didelių sąnaudų nereikalaujančiuose, veiklą tobulinančiuose sprendimuose. Ir tik įvykdžius pačius mažiausius darbus galima pereiti į kitą sudėtingesnę ir daugiau išlaidų bei laiko reikalaujantį etapą.



15 pav. Įmonių konkurencingumą formuojantys veiksniai (Adomaitis, 2010)

Adomaitis (2010) konkurencingumą formuojančius veiksnius suskirsto į vidaus ir išorės. Vidaus veiksniams jis priskiria finansus, klientus, žmogiškuosius išteklius bei vidaus procesus. Kaip išorės veiksnius autorius mato paklausą, vyriausybės politiką, darbo rinką, infrastruktūrą, technologijas bei verslo finansavimo galimybes. Daugelis autorių sutaria, kad pagrindinis ir svarbiausias veiksnys vis gi lieka žmogiškieji ištekliai, nes dažniausiai jie generuoja naujas idėjas. Marčinskas ir Diskienė (2001), teigia panašiai, sakydami, kad žmogiškieji ištekliai, praktinė patirtis, gebėjimai ir kt. yra unikalūs ir nepakartojami. Didesnė tikimybė konkurencinę kovą laimėti tiems, kurie turi pranašumą ir nesvarbu ar jis yra žmogiškieji ištekliai ar kapitalo ar kt. Tam pritaria ir Marčinskas su Diskienė (2001) teigdami, kad „ konkurencinę kovą laimi tie, kurie:

- Pirmieji randa būdų prieiti prie pagrindinių išteklių;
- Vėliau pasiekia aukščiausią gamybos rezultatyvumo lygį;
- Išstobulino sugebėjimą itin jautriai reaguoti į rinką ir adaptuotis prie jos;
- Gali pasiūlyti itin vartotojo vertinamą išskirtinį ir unikalų produktą/paslaugą“.

Išanalizavus konkurencingumą lemiančius veiksnius, galime teigti, kad kiekvienai įmonei būtina atlikti konkurencingumą lemiančių veiksmų analizę, kad esant grėsmei įmonė būtų pasiruošusi atlaikyti bet kokius smūgius, nepriklausomai ar tai būtų naujų konkurentų įsiveržimas į rinką, ar pačios rinkos poreikių pasikeitimas ar kt. Įmonės konkurencingumas lemia firmos sėkmę ilguoju laikotarpiu. Norint užtikrinti sėkmingą įmonės veiklą svarbu konkurentus laikyti per atstumą, o to nebūtų galima padaryti neišanalizavus įmonės konkurencingumą lemiančių veiksmų.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Pirmojoje darbo dalyje pristatomas Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės probleminės sritys konkurenciniu požiūriu. Toliau darbe teoriškai analizuojamas konkurencingumo vertinimas, metodai, elementais, struktūra.. Galiausiai remiantis teorinėmis žiniomis analizuojamas Lietuvos žuvies perdirbimo sektorius.

Šio darbo **tyrimo tikslas** – atlikti Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės įmonių konkurencingumo vertinimą. Nagrinėjant Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės sektoriaus įmonių veiklos ir makroekonominis rodiklius, įvertinant įvairius konkurencingumą lemiančius veiksnius, pritaikius M. Porter modelį.

Tyrimo imtis: dėl duomenų stokos skirtingiems M. E. Porter deimanto modelio veiksniams nagrinėti imta skirtinga metų imtis.

Tyrimo uždaviniai:

- Atlikti Lietuvos makroaplinkos analizę;
- Išanalizuoti Lietuvos žuvies perdirbimo pramonėje veikiančių įmonių statistinius ir finansinius rodiklius;
- Atskleisti konkurencingumo didinimo kryptis Lietuvos žuvies perdirbimo pramonėje.

Konkurencingumo vertinimui atlikti pasirinktas M. E. Porter deimanto modelis ir išnagrinėti jo veiksniai:

Ištekliai. Remiantis statistikos Lietuvos Statistikos departamento duomenimis sudarytos diagramos ir lentelės, kuriose atsispindėtų žmogiškųjų darbo išteklių situacija rinkoje, išanalizuota, koks yra vidutinis darbo užmokestis žuvies perdirbimo pramonėje, kokia jo pozicija Lietuvos mastu.

Paklausos sąlygos. Analizuojant šį veiksnių siekiama išsiaiškinti, kaip svarbūs žmogaus organizmui yra žuvies produktai, kaip keičiasi jų suvartojimas Lietuvoje. Pasitelkiant Lietuvos statistikos departamento duomenis analizuojama, kiek lėšų Lietuvos vartotojai gali skirti maisto produktams.

Susiję ir aptarnaujantys sektoriai. Išskirti pagrindiniai žuvies perdirbimo pramonei reikalingi aptarnaujantys sektoriai, išanalizuota jų situacija Lietuvos rinkoje.

Įmonių struktūra, strategija ir konkurencija. Lietuvos žuvies perdirbimo pramonėje nėra daug veikiančių įmonių, dažniausiai jos yra mažos ar vidutinės, negeneruojančios didelių apyvartų ir neturinčios daug darbuotojų, todėl analizei pasirinktos keturios didžiausios žuvies perdirbimo įmonės: UAB „Norvelita“ ir trys Vičiūnų grupės įmonės UAB „Plungės kooperatinė prekyba“, UAB „Vičiūnai ir partneriai“ ir UAB „Baltic food partners“. Išanalizuotas šių įmonių darbuotojų ir darbo užmokesčio konkurencingumas, apžvelgti ir palyginti metinių finansinių ataskaitų duomenys.

Išorės veiksniai ir vyriausybės vaidmuo. Apžvelgti su žuvies perdirbimo pramone susiję pagrindiniai Lietuvos ir Europos Sąjungos dokumentai.

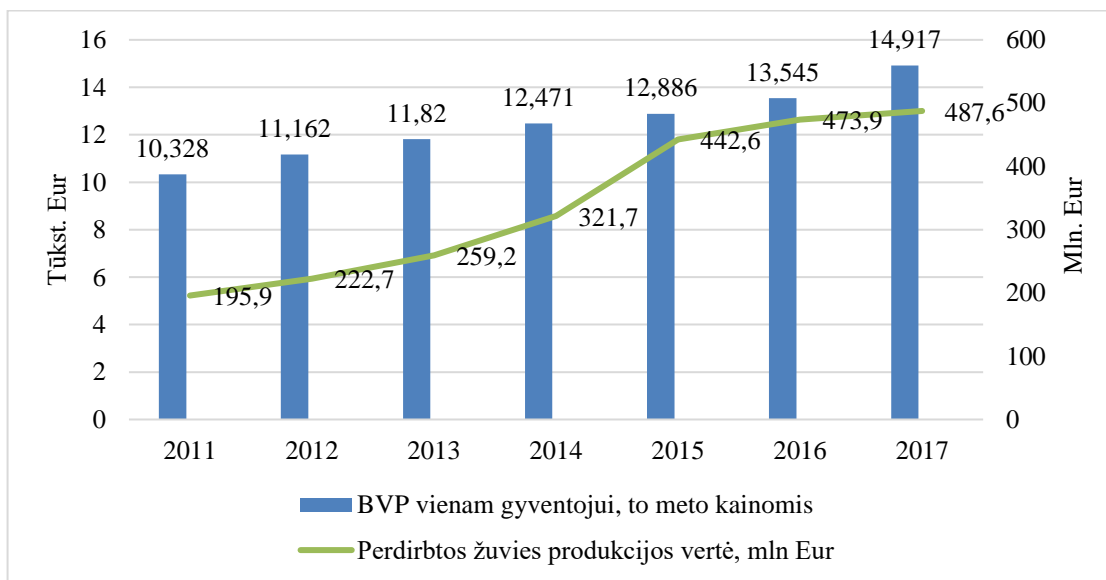
Tyrimo metodai: statistinių duomenų analizė, įmonių metinių finansinių ataskaitų rodiklių analizė.

4. LIETUVOS ŽUVIES PERDIRBIMO PRAMONĖS KONKURENCINGUMO TYRIMAS

4.1. Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės makroaplinkos analizė

Nagrinėjant Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės sektorių, svarbų vaidmenį atlieka ne tik tame sektoriuje veikiančių įmonių finansiniai rodikliai, bet ir bendra šalies ekonominė būklė. Pagrindiniai elementai sudarantys Lietuvos žuvies pramonės sektoriaus makro aplinką yra ekonominė, socialinė, politinė ir teisinė, bei technologinė aplinka.

Ekonominė aplinka. Žuvies perdirbimo pramonei įtakos turi tokie ekonominiai veiksniai, kaip: bendrasis vidaus produktas (BVP), užsienio prekyba, šalies mokesčių sistema, importo ir eksporto pokyčiai, infliacija šalyje ir kt. BVP yra vienas iš svarbiausių šalies rodiklių ir jis pastaruosius septynerius metus Lietuvoje nuolat auga. Šis rodiklis parodo, kad ekonominė situacija šalyje gerėja, valstybė tampa vis labiau išsivysčiusia. Kaip teigia SEB banko analitikai, BVP augimą šalyje pastaraisiais metais lemia didėjantis eksportas, atsigaunantis statybos sektorius, besiplečiantis informacijos ir ryšių sektorius, bei didėjanti didmeninė ir mažmeninė prekyba. BVP augimo tempai lyginami su Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės perdirbtos produkcijos verte 16 paveiksle.

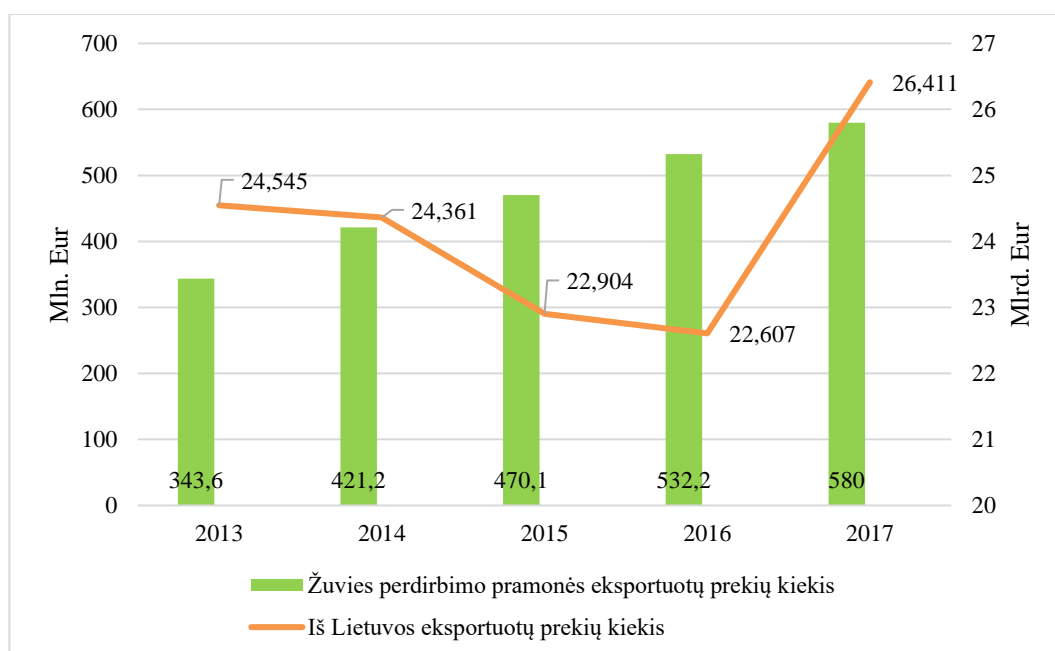


16 pav. Lietuvos BVP vienam gyventojui palyginimas su Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės perdirbtos produkcijos verte 2011 – 2017 metais. (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis)

Iš pateiktų duomenų (žr.16 pav.) galime teigti, kad nepalankiausias laikotarpis BVP augimui buvo 2014 – 2015 metais, kai BVP vienam gyventojui metinis pokytis buvo tik 415,8 Eur per metus. nepaisant šio laikotarpio galima teigti, kad 2012 – 2016 metais BVP augimas buvo gana pastovus ir

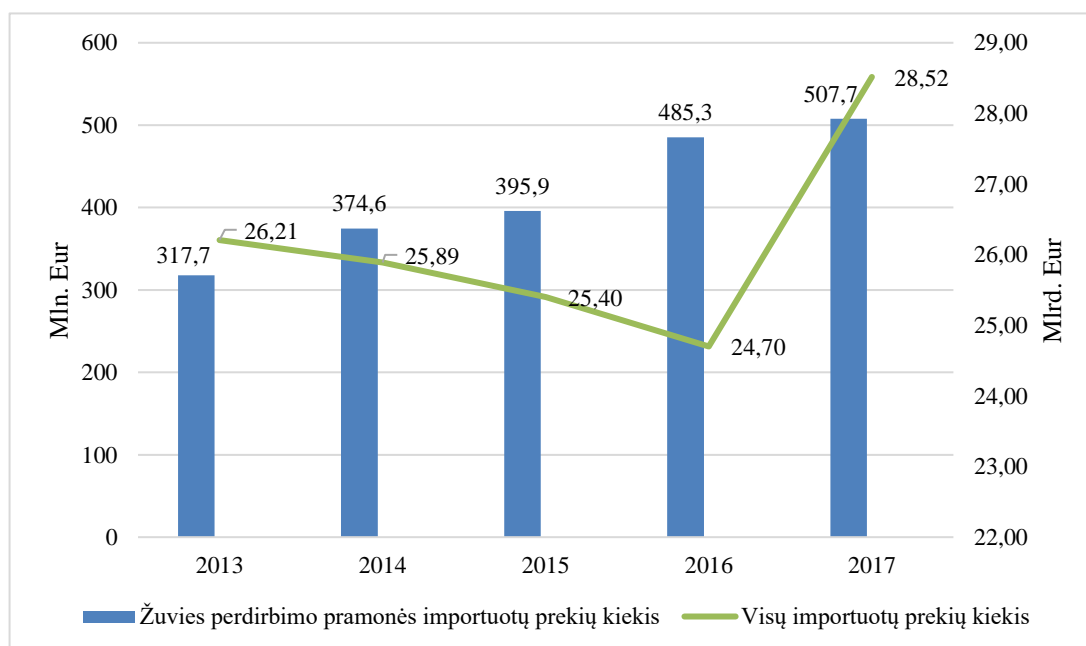
tolygus. Tai rodo, kad šalis atsigavo po 2009 metų krizės ir jai pavyko stabilizuoti padėtį šalies ekonomikoje. Sparčiausias BVP šuolis pastebimas 2017 metais, kai BVP vienam gyventojui, to meto kainomis, per metus padidėjo net 1372,1 Eur ir pasiekė 14 917 Eur vienam gyventojui, tai buvo rekordinė BVP suma šalies istorijoje. Statistikos departamento duomenimis ši augimą lėmė spartus paslaugų sektoriaus ir pramonės pridėtinės vertės didėjimas, taip pat padidėjęs eksportas. Aptariant perdirbtos žuvies produkcijos vertės rodiklius galime, teigti, kad jie koreliuoja kartu su BVP rodikliais. Pagamintos produkcijos vertė kiekvienais metais nuo 2011 metų vis augo, didžiausias augimas fiksuojamas 2015 metais, kai perdirbtų žuvies produktų vertė per metus išaugo 37,6 proc., tai įtakoją išaugusi žuvies žaliavos kaina, kuri augina ir pagamintos produkcijos vertę. Galima teigti, kad augant ekonomikai daugiau išleidžiama ir perdirbtiems žuvies produktams įsigyti. Žinoma, didžioji dalis pagamintos produkcijos yra eksportuojama, nes Lietuvos vartotojai nėra pajėgūs sunaudoti viso pagaminimo produkcijos kiekio.

Po visuotinės finansų krizės, pasaulio ekonomika šiuo metu išgyvena labai sėkmingą etapą. Ekonomikos plėtra pasaulyje yra gana tolygiai pasiskirsčiusi, sudarytos palankios sąlygos tarptautinei prekybai tarp viso pasaulio šalių. Šiomis sąlygomis naudojasi ir Lietuva, kuri kasmet didina eksportuojamų prekių srautą į užsienio valstybes. Kaip jau minėta, eksporto mastai yra labai svarbūs visai šaliai, todėl svarbu nuolat stebėti ir didinti prekių eksportą, bei stengtis rasti balansą tarp importo. Nuo 2013 metų eksportuotų prekių kiekis didėjo nuolat. Kaip keitėsi eksporto mastai 2013 – 2017 metų laikotarpiu pateikta 17 paveiksle.



17 pav. Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės eksporto rodiklių palyginimas su bendrais Lietuvos eksportuotų prekių rodikliais 2013 – 2017 metais. (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamento ir vic.lt duomenimis)

Iš pateiktų duomenų matome, kad žuvies pramonėje pagamintų produktų kasmet eksportuojama vis daugiau. 2017 metais žuvies perdirbimo pramonė eksportavo produkcijos už 580 mln. Eur, tai yra 68,8 proc. daugiau nei buvo eksportuota 2016 metais. Tokie nuolat didėjantys eksporto tempai rodo, kad žuvies perdirbimo pramonė yra konkurencinga ir vertinama užsienio vartotojų. Tuo tarpu visos Lietuvos eksporto rodikliai nėra tokie geri kaip žuvies perdirbimo pramonės. Iš Lietuvos eksportuotų prekių rodiklis nuo 2013 metų mažėjo palaipsniui. Didžiausias eksporto sumažėjimas matomas 2015 metais. Jis lyginant su 2014 metais sumažėjo 6 proc., toks sumažėjimas sudarė net 1457 mln. Eur. Prie tokio prekių eksporto sumažėjimo prisidėjo 2013 metais paskelbtas Rusijos embargas, kuriuo uždrausta į Rusijos teritoriją įvežti mėsos, pieno, žuvies produktus, vaisius, daržoves, riešutus bei druską iš Europos Sąjungos narių, JAV ir kitų šalių. Nuo 2017 metų eksporto rodikliai pradėjo gerėti ir padidėjo 16,8 proc., nuo 22,607 mlrd. Eur 2016 metais iki 26,411 mlrd. Eur. 2017 metais. SEB banko analitikų teigimu, eksportą augino tos įmonės, kurios nebijojo investuoti į gamybos apimties plėtrą, našumo didinimą.



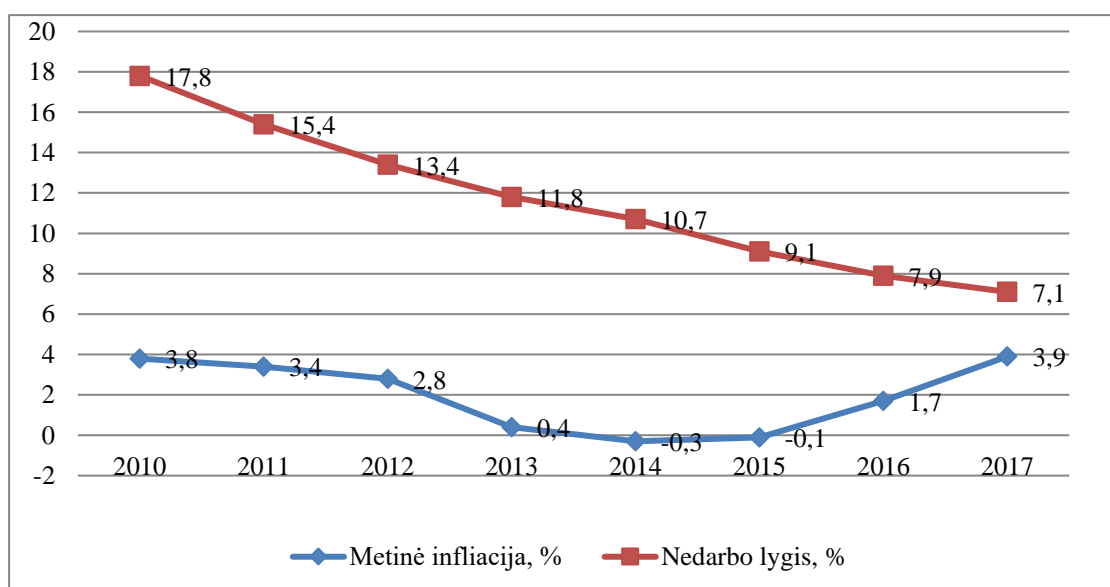
18 pav. Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės importo rodiklių palyginimas su bendrais Lietuvos importuotų prekių rodikliais 2013 – 2017 metais. (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamento ir vic.lt duomenimis)

Apžvelgus Lietuvos importo rodiklius (žr. 18 pav.), galima teigti kad jie kaip ir eksporto rodikliai labiausiai buvo sumažėję 2016 metais ir lyginant su 2013 metais šis sumažėjimas sudarė 1,51 mlrd. Eur. 2017 metais importo mastai Lietuvoje išaugo 3,82 mlrd. Eur ir sudarė net 15 proc. augimą. Importo rodiklis žuvies perdirbimo pramonėje paskutinius penkis metus tik augo ir 2015 metus lygint su 2017 metais šis rodiklis yra išaugęs 60 proc. iš to galime daryti išvadą, kad žuvies perdirbimo sektorius kasmet apdoroja vis didesnę žaliavos.

Iš atliktos importo ir eksporto analizės galima teigti, kad Lietuvos žuvies perdirbimo pramonė, nepaisant bendro šalies nuosmukio 2014 – 2016 metais, sugebėjo nuolat didinti importuojamų ir eksportuojamų prekių kieki. Tai įrodo, kad žuvies perdirbimo pramonė yra konkurencinga ir pasiruošusi iššūkiams.

Viso analizuojamo laikotarpio metu, 2013 – 2017 metais, prekybos balansas buvo neigiamas, todėl importuotų prekių buvo daugiau nei eksportuotų. 2017 metais nustatytas deficitinis balansas buvo – 2105 mln. Eur. Žuvies perdirbimo pramonei eksporto ir importo rodikliai yra labai svarbūs, nes didžiąją dalį žaliavos šios įmonės importuoja, taip pat didelę dalį jau pagamintos produkcijos – eksportuoja. Ekonomikos analitikų teigimu ir ateinančius porą metų iki XXI a. antrojo dešimtmečio pabaigos eksporto ir importo kiekiai turėtų vidutiniškai augti 7 – 8 proc., o šios prognozės yra stimulus plėstis ir investuoti į savo verslą ir Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės įmonėms.

Ekonominiai aplinkai labai reikšmingas rodiklis yra infliacija, kuri, dažnai būna, įtakojama nedarbo lygio šalyje. Pastebėtina tai, kad mažėjant nedarbo lygiui infliacija auga, o didėjant – mažėja (žr. 19 pav.).

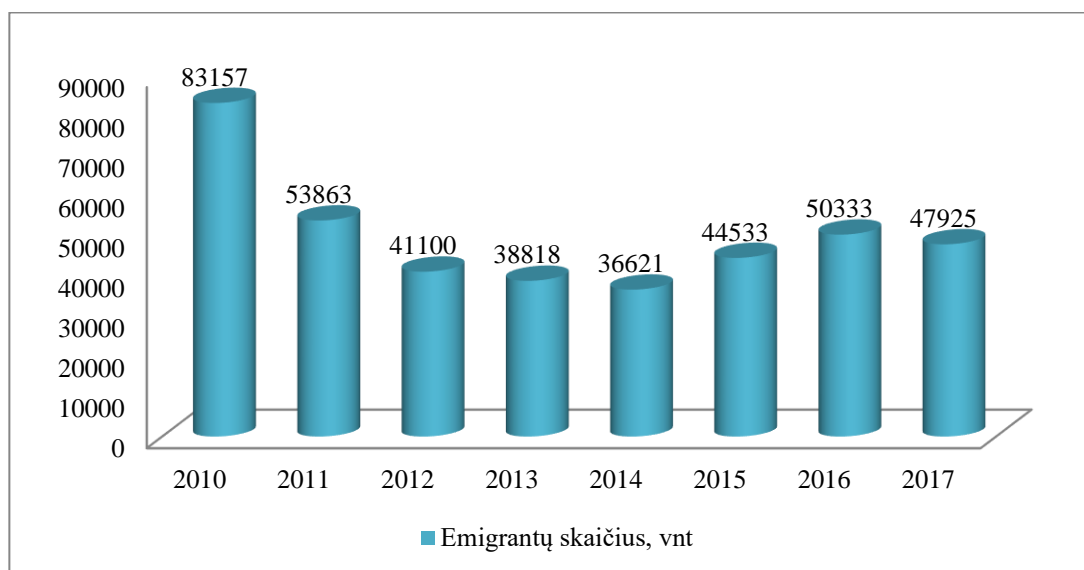


19 pav. Infliacijos ir nedarbo lygio dinamika 2010 – 2017 metais. (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis)

Prasčiausi metinės infliacijos rodikliai užfiksuoti 2014 – 2015 metais. Neigiamą infliaciją labiausiai galėjo įtakoti staiga kritusios degalų kainos, pasiruošimas valiutos keitimui ir kitos aplinkybės. Po beveik dešimtmečio infliacija vėl pasiekia 2010 metais buvusių rodiklius. 2017 metais infliacija siekia 3,9 proc. Pagrindiniai rodikliai, kurie įtakoja infliacijos rodiklio 2017 metais augimą yra naftos produktų kainų didėjimas, taip pat energijos kainų augimas.

Lyginant nedarbo lygio rodiklius, matome, kad labai didelis nedarbas buvo 2010 metais, bet po to palaipsniui rodikliai gerėja. Įtakos tam turėjo 2009 metų krizė, po kurios Lietuvos ekonomika jau atsigauna. 2017 metais nedarbo lygis šalyje lyginant su 2010 metais sumažėjo 10,7 proc.

Socialinė aplinka. Nagrinėjant socialinę aplinką labai svarbiu rodikliu tampa emigracija. Ji žuvies perdirbimo pramonėje svarbus rodiklis, nes šia sritimi užsiimančioms įmonėms labai reikalingi tiek kvalifikuoti, išsilavinę darbuotojai, tiek specialaus išsilavinimo neturintys asmenys. Kaip keitėsi emigracijos mastai 2010 – 2017 metais matome 20 paveiksle.

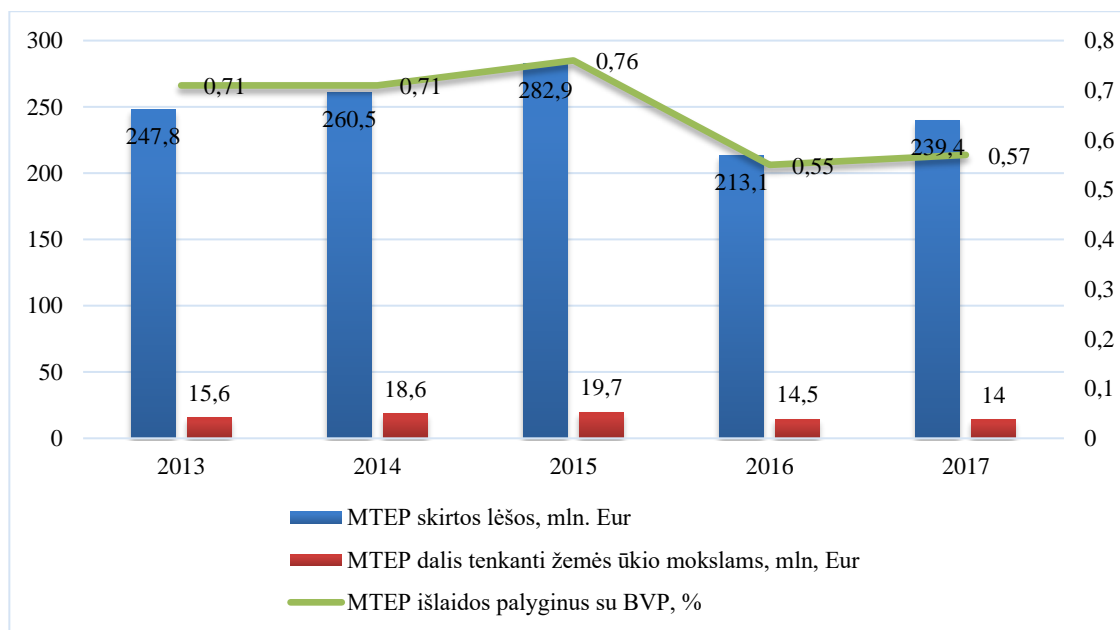


20 pav. 2010 – 2017 metais emigravusių iš Lietuvos asmenų skaičius, vnt. (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis)

Didžiausia emigracija Lietuvoje nustatyta 2010 metais. Pagrindinė jos priežastis 2009 metų krizė, išaugęs nedarbas, sumažėjusi gyventojų perkamoji galia. Iš pateiktų duomenų matome, kad situacija tarsi stabilizavosi 2012 – 2014 metais, kai emigrantų skaičius po truputį mažėjo ir skirtumai kasmet buvo labai nedideli, tačiau 2015 – 2016 metais vėl matomas emigracijos suaktyvėjimas, tam įtakos turėjo sumažėjusi infliacija, nukritusi vartotojų perkamoji galia, dėl euro įvedimo išaugusios maisto bei paslaugų kainos.

Politinė, teisinė aplinka. Ši aplinka svarbi visoms verslo šakoms, nes nuo įstatymų ir išleistų teisės aktų priklauso ir žuvies perdirbimo pramonės situacija. Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės šakos konkurencijai įtakos turi Lietuvos respublikos konkurencijos įstatymas (1999, 2017 m.), kuris nurodo teises, pareigas ir atsakomybę, konkurencijos ribojimo ir nesažiningos konkurencijos priežiūros Lietuvos Respublikoje teisinius pagrindus, bei padarytos žalos, atsiradusios dėl konkurencijos teisės pažeidimų, atlyginimo ypatumus. Taip pat Lietuvos žuvininkystės sektoriaus 2014 – 2020 metų veiksmų programa, kuri yra tiesiogiai susijusi su žaliavos žuvies perdirbimo pramonės įmonėms tiekimo vidaus rinkoje, produktyvumo didinimu ir kt.

Technologinė aplinka. Teorinėje darbo dalyje buvo minėta, kad technologinis pranašumas yra labai stiprus įrankis konkurencinėje kovoje, todėl vis daugiau įmonių stengiasi tobulinti savo technines ir technologines galimybes savo srityje. Lietuvos įmonėms labai svarbi yra inovacijų plėtros 2014 – 2020 metų programa, kuri padeda ir suteikia galimybes ir padeda įmonėms diegti inovacijas, kurios pagerintų įmonių rezultatus. Lietuva, kaip valstybė, vis daugiau dėmesio skiria mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) darbams (žr. 21 pav.)



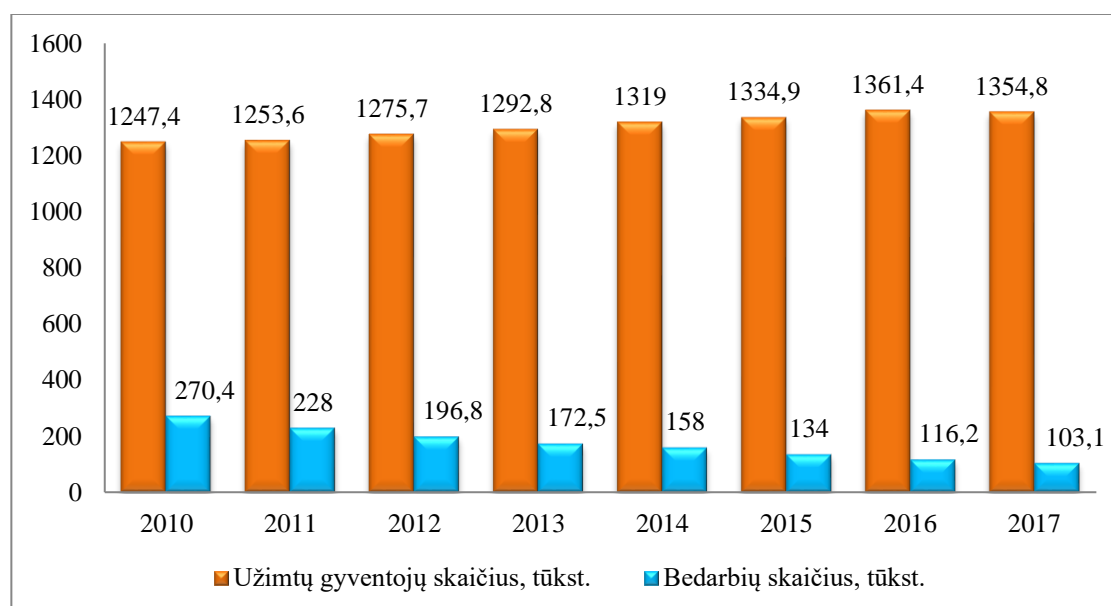
21 pav. MTEP tenkanti išlaidų dalis, MTEP dalis tenkanti žemės ūkio mokslams ir MTEP išlaidų palyginimas su BVP 2013 – 2017 metų laikotarpiu (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis)

Iš pateiktų duomenų matome, kad didžiausia dalis lėšų skirta MTEP tyrimams atlikti buvo 2015 metais ir sudarė 282,9 mln. Eur. 2016 metais šis rodiklis buvo ženkliai sumažėjęs ir MTEP išlaidos palyginti su BVP sudarė tik 0,55 proc., kai tuo tarpu 2015 metais - 0,76 proc. 2017 metais situacija šiek tiek pagerėjo ir MTEP darbams atlikti buvo skirta 239,4 mln. Eur daugiau, nei 2016 metais, tačiau BVP atžvilgiu ši suma labai maža ir sudaro tik 0,57 proc. BVP. Iš bendros sumos, kuri tenka MTEP žemės ūkio mokslams į kuriuos patenka ir žuvies perdirbimo sektorius, skiriama tik mažiausia dalis išlaidų, 2017 metais jos sudarė 14 mln. Eur (5,8 proc.). Žuvies perdirbimo sektoriui MTEP rodikliai yra labai aktualūs, nes Lietuvos žuvies perdirbimo pramonei labai reikalingos naujos technologijos, kurios padėtų, greičiau ir kokybiškiau atlikti reikiamus darbus ir būtų galima patirti kuo mažiau nuostolių.

4.2. Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumo vertinimo tyrimo rezultatai, remiantis M. Porterio modeliu

4.2.1. Ištekliai

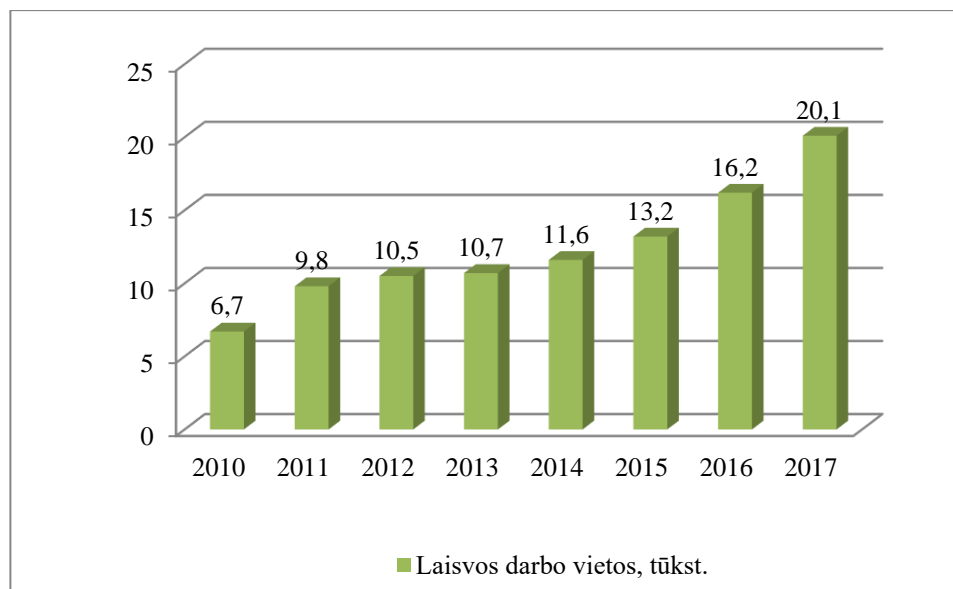
Kiekvienai pramonei gyvuoti reikalingi tam tikri ištekliai. Svarbiausiais ir pagrindiniais yra laikomi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai. Lietuvos žuvies perdirbimo pramonei labai svarbūs yra žmogiškieji ištekliai, nuo jų priklauso sektoriaus galimybės ir pajėgumai, nes tik turint tinkamą kiekį reikalingos kvalifikacijos darbuotojų galima pasiekti užsibrėžtų rezultatų. Apžvelgiant darbo rinkos situaciją Lietuvoje (žr. 20 pav.) galima teigti, kad padėtis šalyje gerėja, bedarbių skaičius nuolat mažėja, o gyventojų užimtumas – didėja.



22 pav. Bedarbių ir užimtų gyventojų statistikos palyginimas 2010 – 2017 metais (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis)

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis (žr. 22 pav.) pastebime, kad didžiausias nedarbas buvo užfiksuotas 2010 metais ir siekė 270,4 tūkst., kai tuo tarpu užimtų gyventojų buvo 1,247 mln. Iš 20 paveiksle pateiktų duomenų matome, kad situacija kasmet darosi vis geresnė ir 2017 metais bedarbių užfiksuota tik 103,1 tūkst. Per analizuojamą laikotarpį bedarbių skaičius sumažėjo 61,87 proc., užimtų gyventojų padaugėjo 8,61 proc. Augant gyventojų užimtumui, mažėja nedaras šalyje. Esant nemažam skaičiui bedarbių Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės įmonės gali juos laikyti potencialiai savo darbuotojais, tai leidžia svarstyti apie įmonių plėtros galimybes, nes remiantis pateiktais rodikliais galima daryti prielaidą, kad bus pakankamai žmogiškųjų išteklių naujoms darbo vietoms užpildyti.

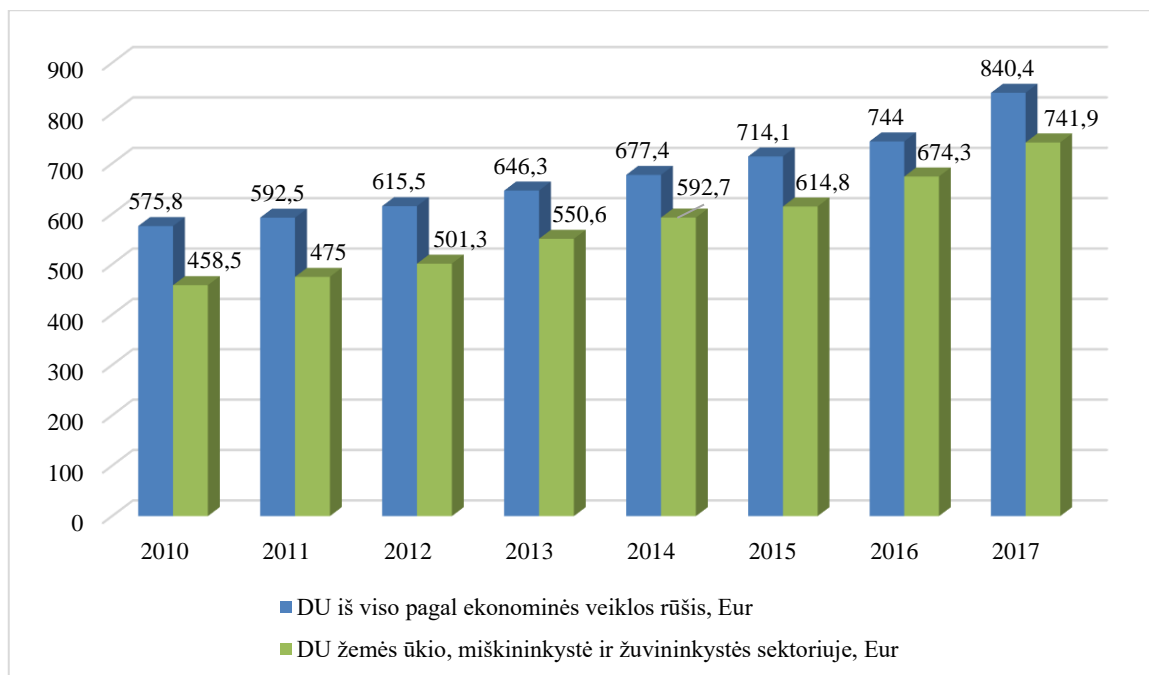
Nedarbui esant gana mažam, o laisvų darbo vietų skaičiui – gana aukštam (žr. 23 pav.), juntamas didelis spaudimas darbo užmokesčiui. Darbdaviai skatinami konkuruoti tarpusavyje dėl aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų. Ši konkurencija dažniausia pasižymi geresnių darbo sąlygų pasiūlymu ir žinoma, didesniu atlygiu už atliekamą darbą.



23 pav. Laisvų darbo vietų skaičius 2010 – 2017 metais, tūkst. (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis)

2017 metais šalyje buvo 23,7 proc. daugiau laisvų darbo vietų, nei 2016 metais. Remiantis Lietuvos statistikos departamento informacija per 2017 metus laisvų darbo vietų padaugėjo beveik visose ekonominės veiklos rūšių įmonėse, o labiausiai prekyboje ir pramonėje – po 1 tūkst., statyboje – 0,8 tūkst. 2017 metus lyginat 2010 metais, kai darbo rinkoje buvo 6,7 tūkst. laisvų darbo vietų, galime daryti prielaidą, kad Lietuvos ekonomika nuolat auga, įmonės plečiasi, didina savo pajėgumus ir kuria naujas darbo vietas. Ši prielaida paremta tuo, kad laisvų darbo vietų skaičius nuo 2010 metų nuolat augo, o bedarbių skaičius (žr. 22 pav.) palaipsniui mažėja. Remiantis Lietuvos ekonomikos apžvalga (2018) teigiama, kad samdomų darbuotojų paklausa viršija pasiūlą, o tai labiausiai įtakoja gausėjančios investicijos į pajėgumus ir įmonių plėtrą.

Kalbant apie konkurenciją darbo užmokesčio srityje, galima teigti, kad darbdaviai yra priversti didinti darbo užmokestį, norėdami užpildyti laisvas vietas savo įmonėse. Paanalizavus žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės sektorių, kuriam priklauso ir žuvies perdirbimo sektorius (žr. priedas Nr. 1), matome kaip keitėsi darbo užmokestis 2010 – 2017 metais. Nuo 2010 metų darbo užmokestis augo visuose sektoriuose, tai įtakoja ir valstybės įsikišimas, t. y. minimalios algos didinimas. 2016 metais minimali alga padidinta iki 380 Eur, 2017 metais – 400 Eur.



24 pav. Mėnesinio Lietuvos darbo užmokesčio (bruto) palyginimas su žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės sektoriumi 2010 – 2017 metais (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis)

Apžvelgiant paveiksle pateiktus duomenis galima teigti, kad žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės sektoriuje darbo užmokestis analizuojamu laikotarpiu vis didėja. Didžiausias vidutinio darbo užmokesčio didėjimas žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės sektoriuje buvo 2017 metais, jis padidėjo 10 proc., mažiausias augimas fiksuojamas 2011 metais, kai vidutinis darbo užmokestis padidėjo tik 3,6 proc. šie rodikliai koreliuoja su vidutinio darbo užmokesčio didėjimu šalyje, nes 2011 metais Lietuvoje taip pat fiksuojamas mažiausias vidutinio darbo užmokesčio augimas, kuris sudarė 2,9 proc., o didžiausias augimas buvo 2017 metais, kai vidutinis darbo užmokestis šalyje padidėjo 13 proc. Žinoma, pinigine išraiška žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės sektorius 2017 metais nuo visos Lietuvos vidutinio darbo užmokesčio atsiliko 98,5 Eur, tai sudarė 11,7 proc. Šis rodiklis nėra džiuginantis, nes matome, kad ir žuvies perdirbimo pramonė norėdama būti konkurencinga rinkoje turi labai pasistengti norėdama pritraukti darbuotojus į savo įmones, kuriose vidutinis darbo užmokestis yra mažesnis nei šalies. Tačiau lyginat su kitomis ekonominės veiklos rūšimis (žr. priedas Nr. 1) žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės sektorius nėra labiausiai atsiliekantis nuo bendro šalies vidurkio. Mažiausias atlygis už darbą mokamas apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla užsiimančiose įmonėse. 2017 metais vidutinis darbo užmokestis buvo 563,6 Eur, net 30 proc. mažiau nei žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės sektoriuje. Taip pat mažiau uždirba asmenys dirbantys meninėje, pramoginėje ir poilsio organizavimo veikloje – 684,3 Eur, kitoje aptarnavimo veikloje – 695,8 Eur, administracine ir aptarnavimo veikla užsiimančiose įmonėse – 714,9 Eur ir švietimo sektoriuje – 724,7 Eur. Galima pasidžiaugti, kad žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės sektorius nėra tarp mažiausiai uždirbančiųjų, bet jam dar reikia pasistengti, kad pasiektų šalies vidurkį. Žuvies perdirbimo

pramonei labai svarbu nuolat didinti mėnesinį darbo užmokestį, ne tik dėl to, kad pritraukti naujus darbuotojus, bet ir dėl to, kad išlaikyti jau esamus, motyvuoti juos išlikti lojaliais įmonei, skatinti juos generuoti naujas idėjas ir kurti naujus projektus, kurie padėtų įmonei išlikti konkurencingai rinkoje.

4.2.2. Paklausos sąlygos

Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje, pastaraisiais metais vis populiarėja sveika gyvensena, daugiau žmonių pradeda atidžiau vertinti maisto produktus. Pirkėjai rūpinasi, kad maisto produktai būtų sveiki ir ekologiški. Žuvies perdirbimo pramonei ši visuotinė mada yra labai palanki, nes žuvis ir jūros produktai savo maistinėmis savybėmis yra vieni iš labiausiai vertinamų ir rekomenduojamų maisto produktų žmogui. Tai daug baltymų, mineralų ir kitų naudingų medžiagų turintis maistas. Nacionalinio maisto ir veterinarijos rizikos vertinimo instituto specialistai pažymi, kad valgydami žuvį gauname vertingų baltymų, polinesočiųjų riebalų rūgščių, vitamino D bei kitų vitaminų ir mineralinių medžiagų. Pagal sveikos mitybos piramidę (žr. priedas Nr. 2) žuvies rekomenduojama valgyti nemažiau nei 2 – 3 kartus per savaitę. Piramidėje nurodyti visi maisto produktai ir jų rekomenduotini valgyti kiekiai porcijomis. Sveikos mitybos piramidės apačioje esančius produktus reikia vartoti dažniausiai, o viršuje – labai retai arba išvis jų nevartoti. Riebalų mes gauname iš žuvies, jie yra sveikesni ir naudingi mūsų organizmui, ko nepasakytume apie įvairių rūšių aliejus. Remiantis atliktais tyrimais nustatyta, kad 32,7 proc. gyventojų žuvį arba žuvies produktus vartoja rečiau, nei kartą per savaitę, 49,2 proc. gyventojų žuvį vartoja 1 – 2 kartus per savaitę ir 13,7 proc. Lietuvos gyventojų žuvį vartoja 3 – 5 kartus per savaitę. To paties tyrimo metu nustatyta, kad išviso nevalgančių žuvies yra 4,4 proc. Remiantis statistika žuvies perdirbimo įmonėms tikslinė vartotojų grupė yra tie žmonės, kurie vartoja žuvies produktus rečiau nei kartą per savaitę. Juos reikia skatinti, motyvuoti ir informuoti, kad žuvies produktai yra sveiki, skanūs ir įdomūs. Jiems turėtų būti kuriami specialūs produktai, reklamos, kurie skatintų ir viliotų vartoti žuvies produktus.

Ekonominei situacijai šalyje nuolat gerėjant ir didėjant žmonių sąmoningumui apie gamtą, ekologiją ir sveiką gyvenimo būdą vis didesnę dalis gyventojų atsigręžia į tai ką valgo. Didėjant darbo užmokesčiui, dažnas vartotojas vis didesnę dalį savo pajamų gali skirti maistui. Didesnės pajamos skatina vartotojus rinktis ne kiekybės, bet kokybės atžvilgiu. Pradedama atsižvelgti į maisto kokybę, naudą organizmui. Toks dėmesys sveikatai yra labai naudingas žuvies perdirbimo pramonei, nes, kaip jau minėta, žuvies produktai laikomi vieni sveikiausių ir naudingiausių žmogaus organizmui. Žuvies perdirbimo pramonei, labai svarbu žinoti kokios yra vartotojų piniginės išlaidos ir kokią dalį savo turimų pajamų kiekvienas vartotojas gali išleisti maisto produktams įsigyti (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Vidutinių vartojimo išlaidų, tenkančių vienam namų ūkio nariui per mėn., pasiskirstymas ir išlaidų dalis tenkanti maistui (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis)

			Vidutinės vartojimo išlaidos tenkančios vienam namų ūkio nariui per mėn., EUR				
			2006 metais	2007 metais	2008 metais	2012 metais	2016 metais
Pinigines išlaidas	Miestas	Vartojimo išlaidos	220,2	257,9	263,1	267,3	321,4
		Išlaidos maistui ir nealkoholiniams gėrimams	62,2	71,5	80,0	84,6	94,9
	Didieji miestai	Vartojimo išlaidos	245,1	276,4	287,8	288,7	344,1
		Išlaidos maistui ir nealkoholiniams gėrimams	63,3	72,6	83,5	87,2	97,4
	Kiti miestai	Vartojimo išlaidos	184,7	230,8	226,6	235,0	285,5
		Išlaidos maistui ir nealkoholiniams gėrimams	60,7	70,0	74,8	80,6	91,1
	Kaimas	Vartojimo išlaidos	161,4	173,0	211,4	207,2	248,3
		Išlaidos maistui ir nealkoholiniams gėrimams	66,6	72,5	80,0	81,2	91,1
	Miestas ir kaimas	Vartojimo išlaidos	200,6	229,7	246,0	247,4	297,5
		Išlaidos maistui ir nealkoholiniams gėrimams	63,7	71,8	80,0	83,5	93,7

Pateikti duomenys rodo, kad nagrinėjamu laikotarpiu tiek didžiuosiuose miestuose, tiek kaimuose išlaidos vartojimui augo. Tai, žinoma, sąlygoja ir tai, kad didėjo minimali alga, mažėjo nedarbo lygis ir pan. Išaugusios galimybės padidinti vartojimo išlaidas padidino ir galimybes pirkti daugiau maisto produktų. Tikėtina, kad padidėjus pajamoms nemaža dalis vartotojų padėjo pirkti sveikesnius ir kokybiškesnius maisto produktus į kurių kategoriją patenka ir žuvis, bei perdirbtos žuvies produktai. Lyginant išlaidas maistui ir nealkoholiniams gėrimams tarp miestų ir kaimų pagal dydžius, galima teigti, kad nors kaimo gyventojai vartojimo išlaidoms gali skirti mažiau savo pajamų, tačiau išlaidos iš šio krepšelio skiriamos maistui, neatsilieka nuo didžiųjų miestų gyventojų išlaidų. Vidutinės vartojimo išlaidos, tenkančios vienam namų ūkio subjektui gyvenančiame kaime 2017 metais buvo 248,3 Eur, iš jų 91,1 Eur atiteko maisto produktams ir nealkoholiniams gėrimams, tuo tarpu didžiųjų miestų vidutinės vartojimo išlaidos vienam gyventojui – 344,1 Eur, o maistui – 94,4 Eur. Taigi matome, kad nors didžiųjų miestų vartojimo išlaidos buvo 38,6 proc. didesnės, bet išlaidos tenkančios maistui ir nealkoholiniams gėrimams sudarė tik 3,6 proc. daugiau nei kaimo gyventojų. Aptariant pateiktus duomenis, galima teigti, kad perspektyva žuvies perdirbimo pramonei yra, nes vartotojai vis daugiau savo uždirbamų pajamų išleidžia maisto produktams.

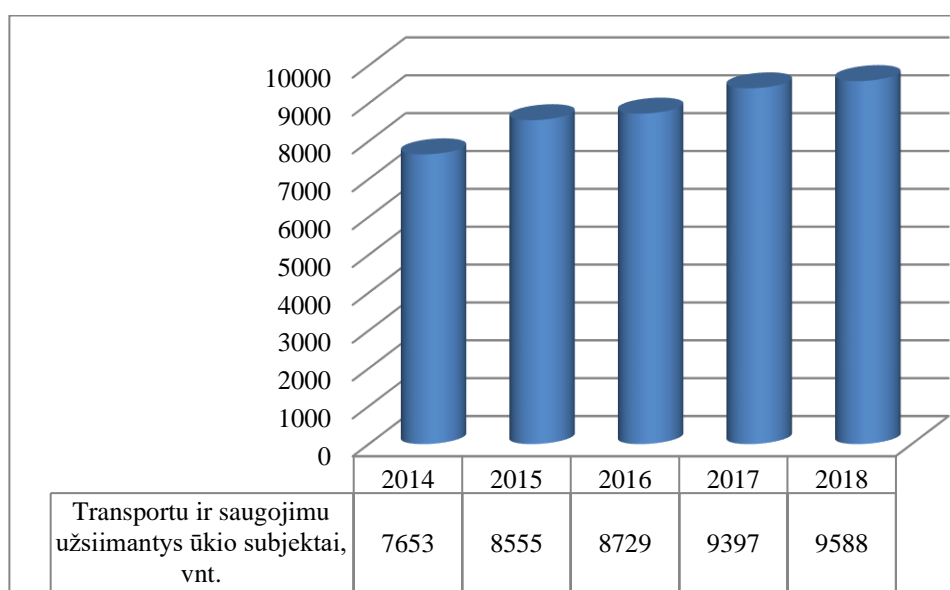
Tradiciskai lietuviai labiau yra laikomi mėsos mėgėjais, tačiau pastaruoju metu vis dažniau parduotuvėse renkasi įvairių rūšių žuvį. Prekybininkai pastebi, kad pastaraisiais metais smarkiai išaugusius žuvies pardavimus lemia didesnis gyventojų dėmesys sveikai gyvenimui ir mitybai.

4.2.3. Susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai

Susiję ir aptarnaujantys pramonės sektoriai yra labai svarbūs ir reikšmingi Lietuvos žuvies perdirbimo pramonei. Jie padeda žuvies perdirbimo įmonėms efektyviau organizuoti savo darbą ir pajėgumus. Jei įmonė gali pagaminti labai daug produkcijos, bet neturi kur jos supakuoti ar pakankamai transporto išteklių, kad galėtų produktą pristatyti klientui, tada įmonei neapsimoka gaminti naudojant visus pajėgumus. Arba jei įmonė turi įrengimų, transporto išvežimui, bet neturi žaliavos. Svarbiausi susiję ir aptarnaujantys sektoriai žuvies perdirbimo pramonei yra transporto, logistikos ir žuvies žaliavos tiekimo.

Vienas svarbiausių ir reikšmingiausių aptarnaujančių sektorių žuvies perdirbimo pramonėje yra logistikos – transporto sektorius. Šio sektoriaus pagalba gaunama žaliava, taip pat jis padeda ir transportuoti jau pagamintą produktą klientui. Labai svarbu yra turėti patikimus transporto partnerius, nes nuo jų greičio, atsakomybės, pareigingumo priklauso žuvies perdirbimo įmonės įvaizdis ir konkurencingumas. Kai dirbama su patikimais, savo darbą išmanančiais profesionalais, įmonei lengviau konkuruoti su kitomis žuvies perdirbimo srities įmonėmis. Kaip privalumą, galima paminėti, produkcijos klientui pristatymą greičiau nei kitos įmonės. Taip pat žuvies perdirbimo sektoriui svarbu, kad įmonės partnerės logistikos srityje turėtų reikiamą įrangą, nes žuvies produktai yra reikalaujantys tam tikrų pervežimo sąlygų, tai yra žuvies produktams reikalingi temperatūriniai konteineriai su įvairiomis temperatūrų sąlygomis, vežti šaldytai, atvėsintai ir šviežiai produkcijai.

Transporto ir logistikos kompanijų šalyje nuolat daugėja (žr. 25 pav.). Ši situacija yra labai palanki žuvies perdirbimo įmonėms, nes pasiūlai didėjant galima rinktis ir derinti ne tik pervežimo kokybę ir greitį, bet ir kainą.

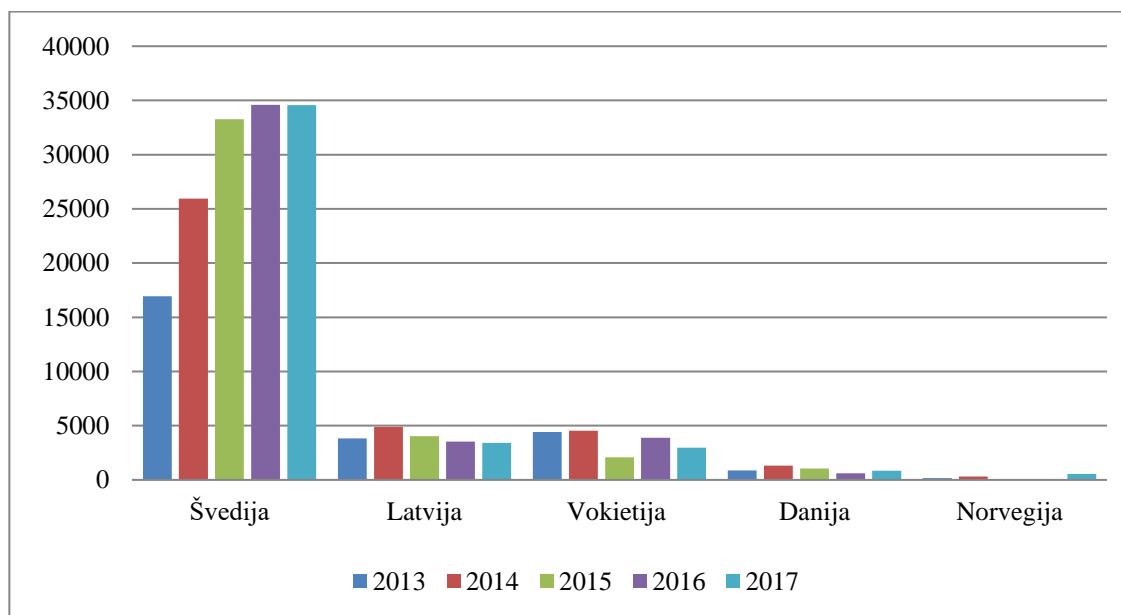


25 pav. Transportu ir saugojimu užsiimančių ūkio subjektų vienetų skaičius metų pradžioje 2014 – 2018 metų laikotarpiu, vnt. (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis)

Nuo 2014 metų pradžios transportu ir saugojimu užsiimančių įmonių skaičius Lietuvoje vis didėja, 2014 metų pradžioje jų buvo 7653 vnt., o jau 2018 metų pradžioje – 9588 vnt., per ketverius metus šia veikla užsiimančių įmonių skaičius išaugo 1935 vnt., nedidelei Lietuvos valstybei šis augimas yra labai ženklus. Augantis transporto ir saugojimo sektoriaus įmonių skaičius leidžia kita veikla užsiimančioms įmonėms atidžiau rinktis pervežėjus.

Žuvies perdirbimo įmonėms labai svarbus rodiklis yra ir degalų kainos, kurios nuo 2015 metų buvo rekordiškai nukritusios, tačiau nuo 2017 metų palaipsniui vėl pradėjo augti ir 2018 metų pabaigoje pasiekė neregėtas aukštumas Lietuvoje ir Europoje. Prie padidėjusių degalų kainų Lietuvoje prisidėjo ir kasmet didinamas akcizas degalams. Didėjančios degalų kainos atsiliepia žuvų perdirbimo įmonėms, nes jos vis daugiau lėšų turi skirti transporto išlaidoms. Pažymėtina yra tai, kad su transporto išlaidų augimu didėja ir produktų savikaina, nes brangsta žaliavos atsivežimas ir pagaminto produkto išvežimas.

Kita labai svarbi susijusio ir aptarnaujančio sektoriaus dalis yra žuvies žaliavos tiekėjai. Žaliavos, Lietuvos perdirbimo įmonės, iš vietinių tiekėjų gauna labai mažą dalį, todėl didžiąją žaliavos dalį yra pristovos importuoti iš įvairių pasaulio šalių (žr. 26 pav.)



26 pav. Pagrindinės šalys importuojančios žuvies žaliavą Lietuvos žuvies perdirbimo sektoriui 2013 – 2017 metais, tonomis (sudaryta remiantis www.trademap.org duomenimis)

Aukštos kokybės produktų gamybai reikalinga tinkama žaliava, kuri yra importuojama iš įvairių pasaulio šalių. 2013 – 2017 metais lyderiaujančias pozicijas, tarp importuojančių žuvies žaliavą šalių į Lietuvą, užėmė Švedija, Latvija, Vokietija, Danija, Norvegija. Lietuva žaliavą importuoja iš įvairių pasaulio ir Europos valstybių. 26 paveiksle pateiktos penkios didžiausią kiekį žaliavos importuojančios valstybės. Vienvalde lydere žuvies žaliavos tiekime Lietuvai 2013 – 2017 metų laikotarpiu buvo

Švedija. Nuo 2015 metų Lietuva iš Švedijos kasmet vidutiniškai importuoja apie 80 proc. visos žuvies žaliavos (žr. priedas Nr. 3). Apylygius žuvies žaliavos kiekius Lietuvai pateikia Latvija bei Vokietija – per analizuojamą laikotarpį vidutiniškai po 10 proc. Kiek mažiau žuvies gaunama iš Danijos ir Norvegijos.

Remiantis Europos Sąjungos žvejybos ir akvakultūros produktų rinkų stebėsenos centro (EUFOMA) naujausiais duomenimis didžiausia importuotoja išlieka Švedija, kuri iki 2018 metų lapkričio mėn. importavo 44 proc. visos žaliavos, Vokietija importavo – 8 proc., Latvija – 6 proc. Pažymėtina tai, kad ženkliai yra išaugęs gaunamos žaliavos kiekis iš Norvegijos. 2018 metų lapkričio mėn. duomenimis iš šios šalies importuota 11 proc. visos Lietuvai teikiamos žaliavos.

4.2.4. Įmonių struktūra, strategija ir konkurencija

Analizuojant Lietuvos žuvies pramonės konkurencingumą svarbu yra žinoti kokia yra žuvies perdirbimo pramonėje veikiančių įmonių tarpusavio konkurencija, kaip jos išsiskiria iš kitų įmonių. Labai svarbiu rodikliu nagrinėjant žuvies perdirbimo pramonę galima laikyti joje dirbančius asmenis, bei įmonių politiką, kuria stengiamasi pritraukti ne tik kuo daugiau klientų, bet ir profesionalių darbuotojų.

Rinkos analizei pasirinkta nagrinėti keturių didžiausių Lietuvoje veikiančių žuvies perdirbimo veikla užsiimančių įmonių rodikliai. Trys iš nagrinėjamų įmonių veikia vienoje grupėje, bet gamina ir prekiauja skirtingos rūšies produkciją. Informacija apie įmones ir kokią produkciją jos gamina pateikta 5 lentelėje.

5 lentelė. Didžiausių Lietuvos žuvies perdirbimo įmonių pagrindinė informacija (sudaryta remiantis internetinių įmonių katalogų medžiaga ir informacijos ekspertų 118.lt medžiaga)

Įmonės pavadinimas	Įsteigimo data	Darbuotojų skaičius	Apie įmonę
UAB „Norvelita“	1995 m.	527	Kasmet įmonė perdirba apie 14 tūkst. tonų lašišų ir 4 tūkst. tonų silkių, skumbrių ir baltųjų žuvų. Lašišų produktai sudaro didžiąją dalį, t. y. apie 70 % visos gaminamos produkcijos. Likusią dalį sudaro silkių, skumbrių ir kitų žuvų produkcija. 95 % visos pagamintos lašišų produkcijos yra eksportuojama į užsienį.
UAB „Plungės kooperatinė prekyba“	1994 m.	1087	Įmonė užsiima maisto produktų iš surimio (krabų lazdelės, krabų mėsa, baitai, čanksai, krabų žnyplės ir kt.) gamyba ir prekyba. Eksportuojama apie 94 procentų visos gaminamos produkcijos.
UAB „Vičiūnai ir partneriai“	2002 m.	571	Įmonės veikla – žuvies ir žuvies produktų gamyba (rūkyta, sūdyta, marinuota lašiša, šaldytos lašišos porcijos.) Įmonėje kasmet perdirbama apie 20 tūkst. tonų lašišos. Įmonė yra viena didžiausių ir moderniausių lašišos produktų perdirbimo įmonių. Bendrovės gaminamus produktus galima rasti didžiausiuose Europos prekybos centruose.

UAB „Baltic food partners“	2012 m.	387	Pagrindinė įmonės veikla - žuvies ir žuvies produktų gamyba (sūdyta, marinuota, rūkyta žuvis, silkės, surimio produktai užpiluose ir aliejuje, jūrų gėrybės užpiluose ir aliejuje, salotos, padažai). Fabriko didžioji dalis produkcijos iškeliauja į Vakarų Europos rinką.
----------------------------	---------	-----	---

Pateikta informacija rodo, kad seniausiai žuvies perdirbimo pramonėje veikia UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ ir UAB „Norvelita“, vėliau prie jų prisijungė UAB „Vičiūnai ir partneriai“, o naujausia žuvies perdirbimo pramonėje yra 2012 metais įsteigta įmonė UAB „Baltic food partners“. Pažymėtina yra tai, kad UAB „Plungės kooperatinė prekyba“, UAB „Vičiūnai ir partneriai“ ir „Baltic food partners“ yra Vičiūnų grupės narės ir yra pasiskirsčiusios skirtingas produkcijos rūšis: viena specializuojasi gaminiuose iš surimio, kita lašišos gaminių ekspertė, o trečioji užsiima įvairios žuvies (skumbros, silkės ir pan.) paruošimu. UAB „Norvelita“ užsiima panašios produkcijos gamyba, kaip ir naujausios Vičiūnų grupės narės (UAB „Vičiūnai ir partneriai“ ir UAB „Baltic food partners“).

Kaip jau minėta anksčiau, labai svarbus šakos elementas yra darbuotojai. Norėdami plėtoti savo verslą, investuoti į pajėgumų didinamą žuvies perdirbimo įmonės turi paskaičiuoti ir kiek darbuotojų reikės laisvoms darbo vietoms užpildyti. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis 2017 metais Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės įmonėse dirbo 5035 darbuotojų (žr. 6 lent.). Tiesa, skaičius lyginant su 2015 metais yra sumažėjęs, bet didžiausia to įtaką yra ne todėl, kad žuvies perdirbimu užsiimančių įmonių mažėtų ar ši šaka darytųsi nepatraukli, bet todėl, kad šakoje esančios įmonės labai daug investicijų skiria įrangos modernizavimui ir automatizavimui.

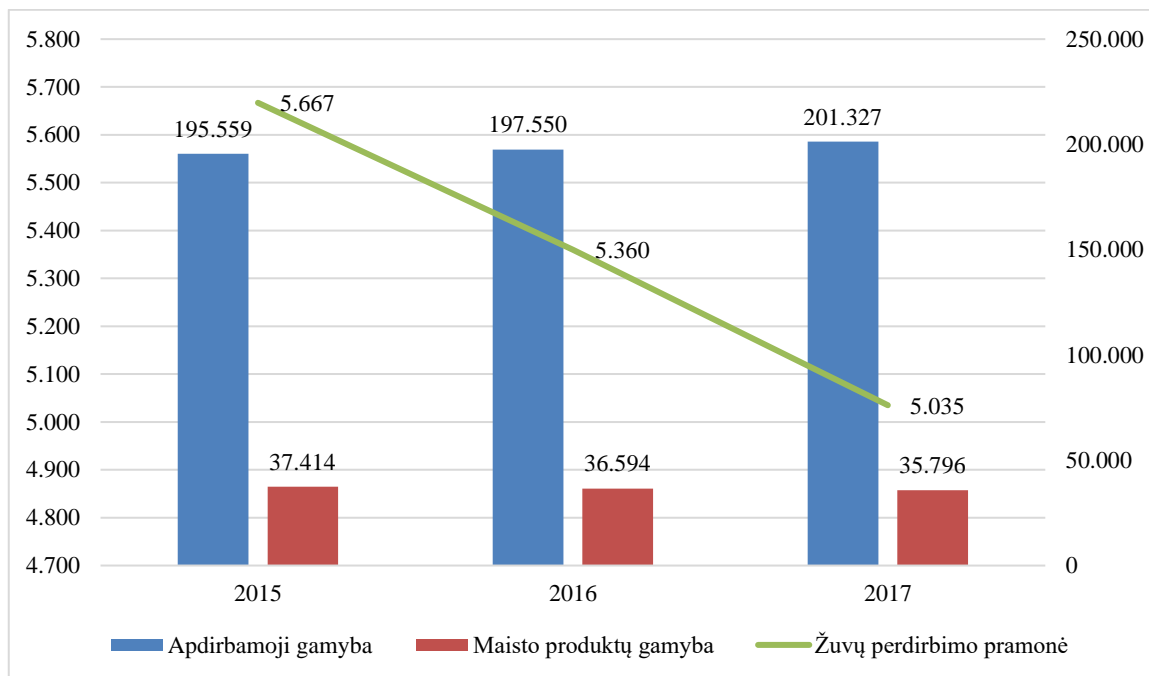
6 lentelė. Vidutinis žuvų perdirbimo pramonės darbuotojų skaičius, asmenys (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis)

	Vidutinis žuvų perdirbimo pramonės darbuotojų skaičius, asmenys		
	2015 metai	2016 metai	2017 metai
Moterys	3842	3652	3423
Vyrai	1825	1708	1612
Vyrai ir moterys	5667	5360	5035

Iš lentelėje pateiktų duomenų matome, kad žuvies perdirbimo pramonėje daugiau dirba moterų nei vyrų. 2015 metais moterys sudarė 67,8 proc., visų žuvies perdirbimo pramonėje dirbančiųjų. Kitais metais šis skaičius liko beveik nepakitęs, keitėsi tik dešimtoji procento dalis. Lygint su visų užimtų gyventojų skaičiumi (žr. 22 pav.) žuvies perdirbimo pramonėje dirba 0,37 proc. visų dirbančiųjų.

Žuvies perdirbimo pramonėje 2017 metais dirbo 2,5 proc. darbuotojų lyginant su bendru apdirbamosios pramonės sektoriuje dirbančių asmenų skaičiumi. Iš 27 paveiksle pateiktų duomenų

matome, kad apdirbamojoje gamyboje darbuotojų skaičius nuo 2015 metų nuolat didėja, tačiau maisto produktų gamybos ir žuvies perdirbimo sektoriuose mažėja. Tokį mažėjimą lemia tai, kad šiuose sektoriuose dirbančios įmonės nuolat tobulina savo gamybos procesus, juos modernizuoja naudodamos ne tik savo ir Europos Sąjungos lėšas.



27 pav. Vidutinio darbuotojų skaičiaus apdirbamojoje gamyboje, maisto gamyboje ir žuvies perdirbimo pramonėje palyginimas 2015 – 2017 metais, tūkst. (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis)

Darbuotojų skaičius Lietuvos žuvies perdirbimo įmonėse pastaruosius trejus metus mažėjo. Lyginat 2015 metus su 2017 metais, žuvies perdirbimo pramonėje darbuotojų skaičius sumažėjo 11.15 proc., tačiau sektoriuje išdirbtų valandų skaičius didėjo (žr. 7 lent.). Palyginus 2015 metus su 2017 metais pastebime, kad dirbtų valandų skaičius išaugo beveik 80 proc. tai sąlygoja didėjančios pardavimo apimtys, augantys įmonių pajėgumai.

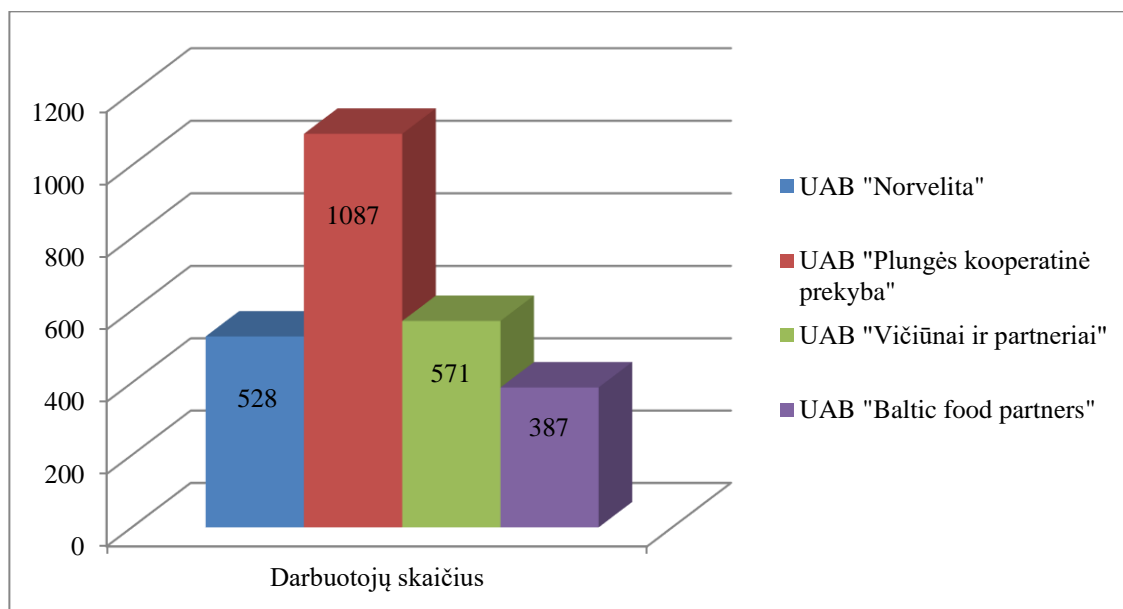
7 lentelė. Vidutinis metinis žuvų perdirbimo pramonės įmonėse darbuotojų dirbtų valandų skaičius, h (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis)

	Vidutinis metinis žuvų perdirbimo pramonės įmonėse darbuotojų dirbtų valandų skaičius, h		
	2015 metai	2016 metai	2017 metai
Moterys	2 902 690	5 410 861	5 238 589
Vyrai	1 428 931	2 604 346	2 554 334
Vyrai ir moterys	4 331 621	8 015 207	7 792 923

Augantis dirbtų valandų skaičius parodo, kad sektorius auga ir jame atsiranda didesnis darbuotojų poreikis, reikalingos papildomos pamainos gamybos cechuose, įmonės pradeda dirbti

pamainomis ir savaitgaliais. Mažėjantis darbuotojų skaičius ir didėjančios darbo valandos signalizuoja žuvies perdirbimo įmonėms apie automatizuotos įrangos poreikį.

Keturiuose didžiausiose Lietuvos žuvies perdirbimo įmonėse dirba maždaug pusė visų sektoriuje dirbančių darbuotojų, 2573 asmenys (žr. 28 pav.), lyginat su 2017 metais jie sudaro 51,1 proc. visų sektoriuje dirbančių asmenų skaičiaus.

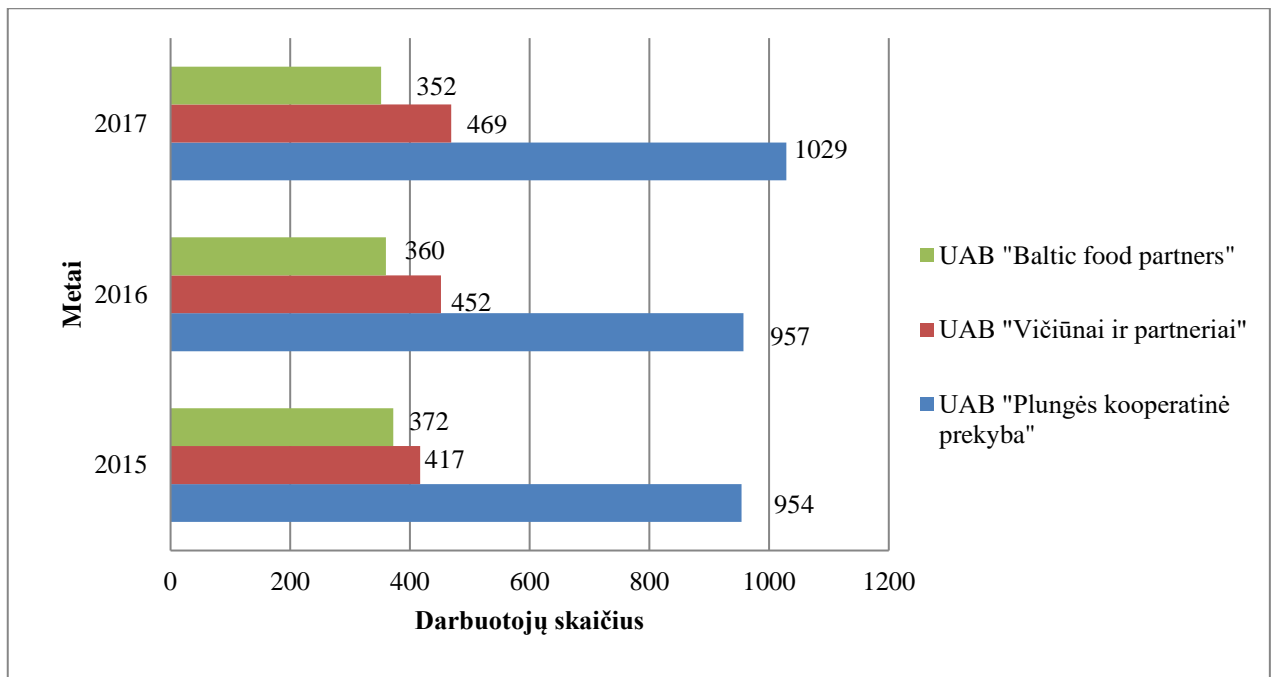


28 pav. Darbuotojų skaičius didžiausiose Lietuvos žuvies perdirbimo įmonėse, 2018 metų rugsėjo mėn. duomenimis (sudaryta remiantis informacinių katalogų (118.lt) duomenimis)

Didžiausias darbuotojų skaičius fiksuojamas UAB „Plungės kooperatinėje prekyboje“ – 1087 asmenys. Antra pagal darbuotojų skaičių, turinti 571 vieną darbuotoją, taip pat yra Vičiūnų grupės narė užsiimanti lašišų perdirbimu – UAB „Vičiūnai ir partneriai“, nedaug nuo jos atsilieka UAB „Norvelita“ turinti 528 darbuotojus. Mažiausias darbuotojų skaičius 2018 metų rugsėjo mėnesio duomenimis buvo UAB „Baltic food partners“ įmonėje.

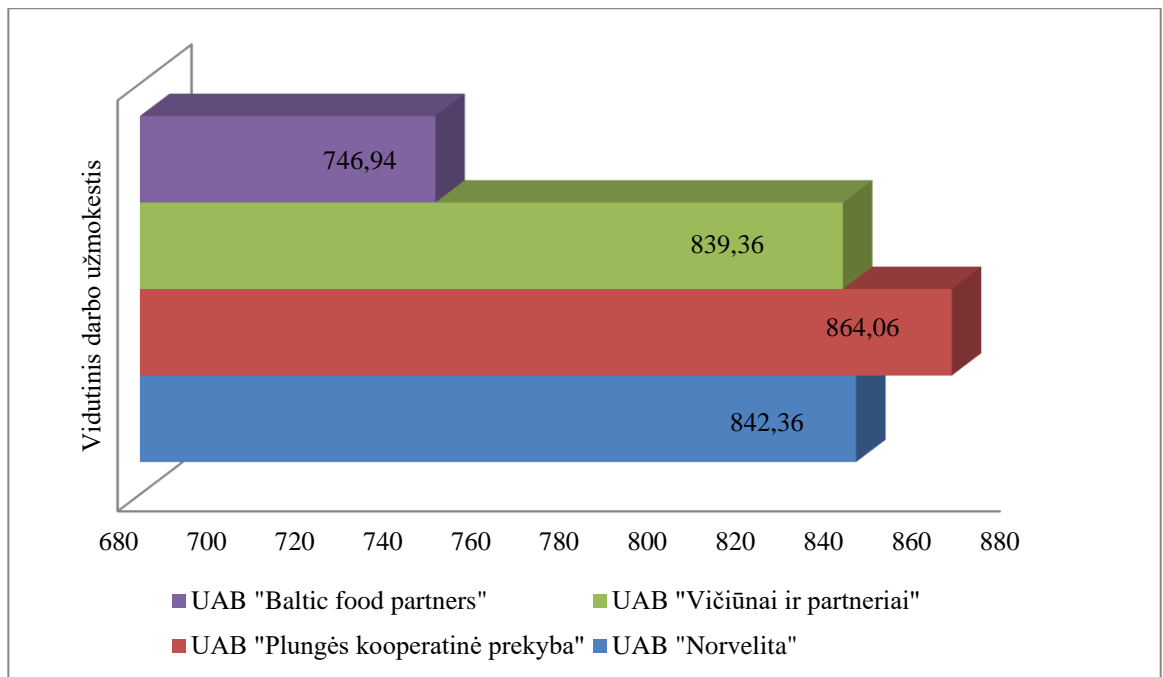
Analizuojant įmonių darbuotojų skaičių įmonėse, darbuotojams nepatrauklios tokios įmonės, kuriose mokamas nedidelis darbo užmokestis, didelė darbuotojų kaita, todėl kiekvienos įmonės tikslas išlaikyti darbuotojus įmonėje ir mažinti jų kaitą, nes naujų darbuotojų mokymai atima papildomo laiko ir lėšų.

Darbuotojų skaičiaus analizei atlikti panaudoti Vičiūnų grupės įmonių duomenys (žr. 29 pav.).



29 pav. Vidutinis darbuotojų skaičius Vičiūnų grupės įmonėse 2015 – 2017 metų laikotarpiu (sudaryta remiantis iš Vičiūnų grupės gauta informacija, Priedas Nr. 2)

Vidutinis darbuotojų skaičius įmonėse UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ ir UAB „Vičiūnai ir partneriai“ nuo 2015 metų vis augo. UAB „Baltic food partners“ įmonėje pastebimas kasmetinis darbuotojų mažėjimas 2016 metais lyginant su 2015 metais darbuotojų sumažėjo 3,3 proc., o 2017 metais lyginant su 2016 metais – 2,27 proc., tai įtakojo modernizacija arba mažiausias grupės įmonėse esantis darbo užmokestis (žr. 27 pav.). Kitose Vičiūnų grupės įmonėse pastebimas darbuotojų skaičiaus didėjimas, UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ 2017 metais darbuotojų padaugėjo 7 proc., o UAB „Vičiūnai ir partneriai“ – didžiausiais augimas lyginamuoju periodu, užfiksuotas 2016 metais, kai darbuotojų skaičius išaugo nuo 417 iki 452 darbuotojų (7,7 proc.). Įmonėse, kuriose daugėja darbuotojų, fiksuojamas ir didesnis vidutinis darbo užmokestis (žr. 30 pav.). Taip pat šios įmonės plečia savo asortimentą, didina klientų srautą bei pagaminimo apimtį, todėl joms nuolat reikia kvalifikuotų ir nekvalifikuotų darbuotojų.



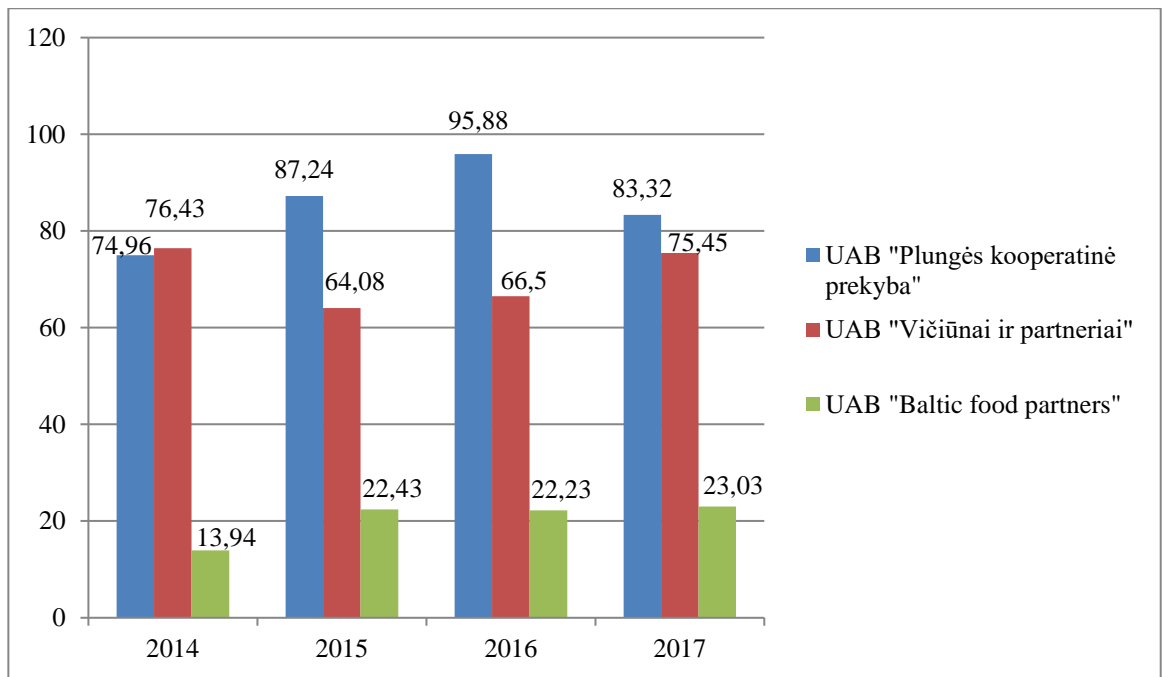
30 pav. Vidutinis darbo užmokestis didžiausiose Lietuvos žuvies perdirbimo įmonėse, 2018 metų rugsėjo mėn. duomenimis (sudaryta remiantis 118.lt duomenimis)

Lyderiaujančią poziciją dėl vidutinio darbo užmokesčio 2018 metų rugsėjo mėn. užima UAB „Plungės kooperatinė prekyba“. Įmonėje vidutinio darbo užmokesčio dydis buvo 864,06 Eur, 2,86 proc. didesnis nei UAB „Vičiūnai ir partneriai“ ir 2,51 proc. didesnis nei UAB „Norvelita“. Darbo užmokesčio srityje reikėtų pasistengti UAB „Baltic food partners“ įmonei, nes jos mokamas atlygis yra mažiausias. Lyginant su didžiausią darbo užmokestį mokančia UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ atsilieka net 13,55 proc., todėl galima teigti, kad ši įmonė yra mažiausiai patraukli potencialiems darbuotojams.

UAB „Norvelita“ ir UAB „Vičiūnai ir partneriai“ vidutinis darbo užmokestis skiriasi tik 3 Eur, abiejų šių įmonių pagrindinė veikla yra lašišos perdirbimas ir gaminių ir lašišos gaminimas, todėl galime teigti, kad didžiausia konkurencija darbo užmokesčio srityje yra tarp šių dviejų įmonių.

Ne visada turimas darbuotojų skaičius nulemia ir visos įmonė sėkmingumą. Tai reiškia, kad nebūtinai daug darbuotojų turinti įmonė generuos geriausius pardavimus ar uždirbs didžiausią pelną. Didelę įtaką tam turi modernizacija, tikėtina tai, kad labiau automatizuotos įmonės turi didesnį darbo našumą ir sugeba sutaupyti samdydamos mažiau darbuotojų.

Situaciją žuvies perdirbimo rinkoje geriausiai galima nusakyti remiantis metinių finansinių ataskaitų rinkiniu, kuriame pateikiami pagrindiniai analizei reikalingi duomenys. 31 paveiksle matome Vičiūnų grupės įmonių pardavimo pajamas 2014 – 2017 metų laikotarpiu.

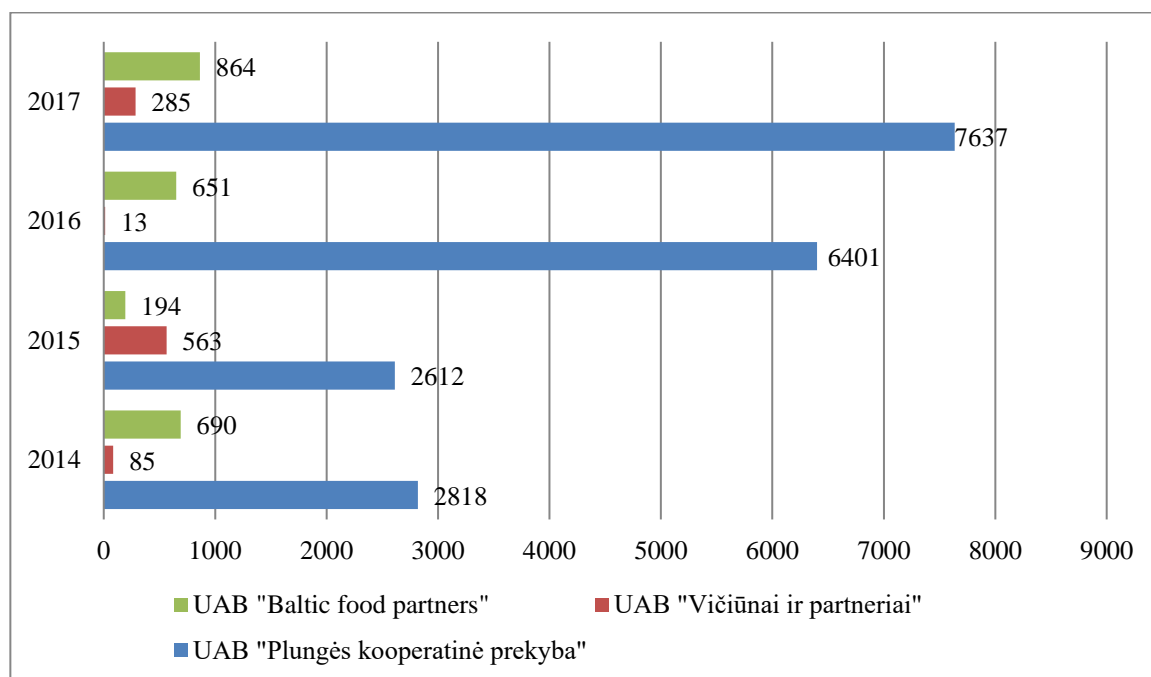


31 pav. Vičiūnų grupės įmonių pardavimo pajamos 2014 – 2017 metų laikotarpiu, mln. Eur. (sudaryta remiantis įmonių pelno (nuostolio) ataskaitomis)

Iš pateiktų duomenų matome, kad didžiausios pardavimo pajamos bendrai visose Vičiūnų grupės žuvies perdirbimo įmonėse fiksuojamas 2016 metais, jos sudarė 184,61 mln. Eur. Taip pat sėkmingais metais, pardavimo srityje, galime laikyti ir 2017 metus, šiais metais parduota tik 1,52 proc. mažiau produkcijos nei 2016 metais. Analizuojant įmones atskirai, matome, kad didžiausius pardavimus generuoja įmonė užsiimanti krabų lazdelių gamyba – UAB „Plungės kooperatinė prekyba“. Gaminų iš surimio gaminimu užsiimančių įmonių Lietuvoje yra tik keletas, UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ yra viena didžiausių surimio gaminų gamintoja ir visoje Europoje, todėl didelės konkurencijos Lietuvoje ji savo gaminiams nejaučia. UAB „Plungės kooperatinei prekybai“, pardavimų pajamų srityje, stengiasi nenusileisti ir laišos perdirbimo įmonė – UAB „Vičiūnai ir partneriai“, 2014 metais jos pardavimai buvo 2 proc. didesni, nei krabų lazdelių gaminimo įmonėje. UAB „Baltic food partners“ pardavimai nėra tokie dideli kaip kitose Vičiūnų grupės perdirbimo įmonėse, tačiau jie yra pakankamai stabilūs. Šiek tiek mažesni buvo 2014 metais, tam turėjo įtakos tai, kad įmonė buvo dar visiškai nauja rinkoje (ji įsteigta 2012 metais) ir dar nebuvo spėjusi įsitvirtinti rinkose. Nuo 2015 iki 2017 metų UAB „Baltic food partners“ pardavimo pajamos skiriasi labai nedaug, tai rodo, kad įmonė yra stabiliai įsitvirtinusi rinkoje ir niekam neužleidžia savo pozicijų. Tuo tarpu UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ pardavimo pajamos nuolat keičiasi. Nuo 2014 iki 2016 metais matomas pardavimo pajamų augimas ir pakankamai ženklus, 2014 lyginant su 2015 metais, pardavimo pajamos išaugo 16,4 proc., 2015 lyginant su 2016 metais – 9,9 proc., tačiau 2017 metais patiriamas 13,1 proc. pardavimų pajamų sumažėjimas. UAB „Vičiūnai ir partneriai“ po 2015 metais patirto 16,2 proc. pardavimų kritimo atsitiesė ir 2017 metais pardavimai išaugo 13,45 proc., lyginant su 2016 metais.

Apibendrinat visus pateiktus duomenis galima teigti, kad didelių nuosmukių ar šuolių į viršų Vičiūnų grupės įmonės nepatyrė, įmonių pardavimai pakankamai stabilūs su nedideliais nuokrypiais. Tai rodo, kad įmonės užima tvirtas pozicijas rinkose, yra konkurencingos ir kuria patrauklius produktus vartotojams.

Vičiūnų grupės įmones galime laikyti stabiliomis pardavimų srityje tačiau, to pasakyti negalime apie jų uždirbamą grynąjį pelną (žr. 32 pav.). Įmonių grynojo pelno rodikliai nuolat svyruoja ir keičiasi.

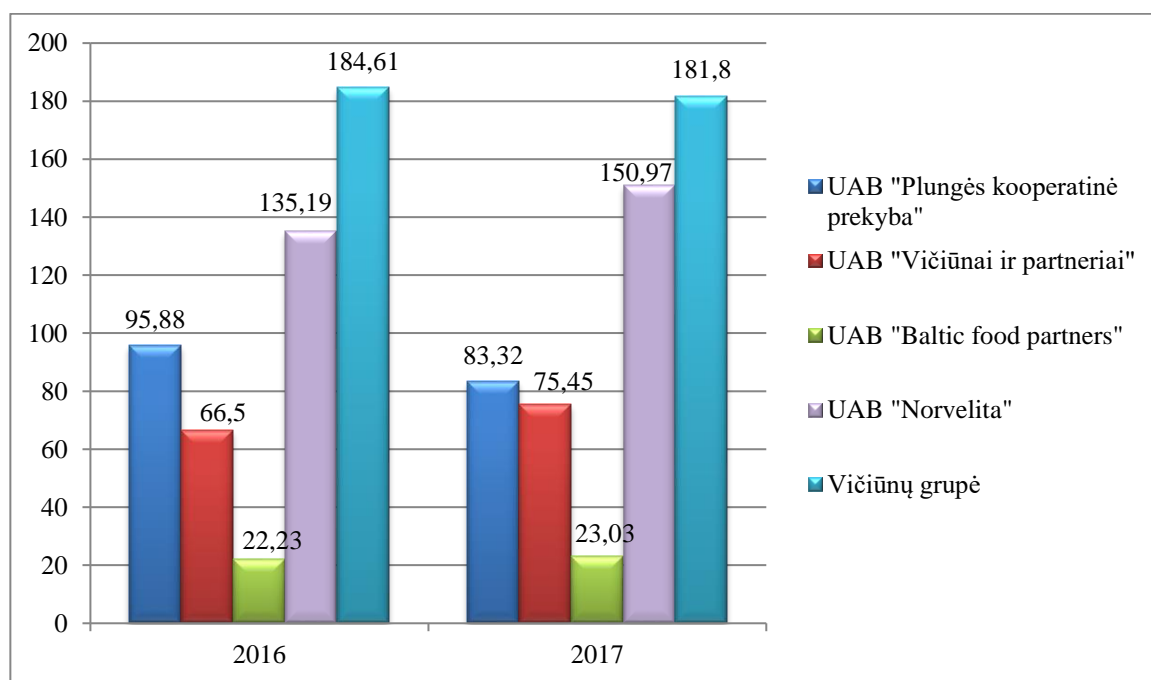


32 pav. Vičiūnų grupės įmonių grynasis pelnas 2014 – 2017 metų laikotarpiu, tūkst. Eur. (sudaryta remiantis įmonių pelno (nuostolio) ataskaitomis)

Remiantis finansinių ataskaitų duomenimis matome, kad nestabiliausia grynojo pelno atžvilgiu yra UAB „Vičiūnai ir partneriai“ įmonė. Šios įmonės grynasis pelnas didžiausias buvo 2015 metais ir siekė 563 tūkst. Eur, tačiau iškart po šio rekordinio pelno sekė rekordinė nesėkmė, 2016 metais įmonė grynojo pelno uždirbo tik 13 tūkst. eurų. 2017 metais įmonė vėl atsitiesė ir uždirbo 285 tūkst. grynojo pelno. Šios įmonės grynasis pelnas yra tiesiogiai susijęs su žaliavos kaina, nes kaip jau matėme 28 paveiksle pardavimų pajamų srityje tokių šuolių ir nuosmukių nėra, todėl vienintelis ir pagrindinis kriterijus yra žaliavos kaina, nuo kurios ir priklauso įmonės rezultatai. Staigiai išaugus lašišos kainai įmonė kartais yra priversta dirbti nuostolingai, kad neprarastų turimų klientų ir įvykdytų pasirašytas sutartis. Tokie sprendimai yra priimami tikintis, kad žaliavos kainai nukritus įmonė atsities ir balansas vis dėl to bus teigiamas. Kitų Vičiūnų grupės įmonių rezultatai yra pakankamai geri ir su tendencija didėti. UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ grynasis pelnas nuo 2015 metų tik didėja, tai nulemia stabili padėtis rinkoje, patikimi ir ilgalaikiai tiekėjai, investicijos į technologijas ir ilgametė darbo

patirtis. UAB „Baltic food partners“ pardavimai ir pelnas pastaruosius 2 metus didėjo. Tai lėmė ne tik gamybos apimčių didėjimas, bet ir tai, kad išaugo žuvies bei jos produktų vartojimas. Remiantis Europos Sąjungos žvejybos ir akvakultūros produktų rinkų stebėsenos centro duomenimis vienas Lietuvos gyventojas vidutiniškai per metus suvartoja apie 20 kg žuvies. Galime pasidžiaugti tuo, kad suvartojimas lyginant su 2015 metais yra išaugęs 15 proc., tačiau lietuviai vis dar atsilieka nuo Europos Sąjungos senbuvų šalių, kuriose vienas gyventojas vidutiniškai suvartoja 26 kg žuvies produktų.

2017 metai visoms Vičiūnų grupės įmonėms buvo sėkmingi. Viena iš priežasčių yra ta, kad Vičiūnų grupei pavyko išsiskverbti į Vidurio Rytų ir Rytų Azijos rinkas, taip pat suintensyvėjo pardavimų plėtra tikslinėse rinkose. Įmonės nuolat stengiasi išlaikyti pozicijas tokiose stipriose rinkose kaip Jungtinė Karalystė, Vokietija, Italija. Šioms ir kitoms vakarų rinkoms yra ruošiamas diversifikuotas grupės krepšelis, t. y. pradedama tiekti daugiau žuvies, tokios kaip lašiša, skumburė, silkė.



33 pav. Didžiausių Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės įmonių pardavimo pajamų palyginimas 2016 – 2017 metais mln. Eur. (sudaryta remiantis įmonių metinių finansinių ataskaitų duomenimis)

Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės įmonių finansiniai rodikliai yra labai priklausomi nuo žuvies žaliavos kainos, tačiau, tai nėra vienintelis rodiklis, kuris nusako įmonės sėkmę. Įmonių gebėjimą orientuotis pagal rinkos sąlygas akivaizdžiai parodo pardavimo pajamų rodikliai, kurie yra svarbiausias įmonės tikslas. UAB „Norvelita“ pardavimo pajamos per metus išaugo 11,7 proc. ir 2017 metais siekė 150,97 mln. Eur, o Vičiūnų grupės įmonių kartu sudėjus smuko 1,5 proc. Tai lėmė UAB „Plungės kooperatinė prekyba“ pardavimų sumažėjimas, nes kitose Vičiūnų įmonėse pardavimai 2017 metais augo. UAB „Norvelita“ pardavimai 2016 metais buvo 26,77 proc. mažesni nei Vičiūnų grupės

ir 29 proc. didesni nei UAB „Plungės kooperatinė prekyba“. 2017 metais Vičiūnų grupės pardavimams sumažėjus, o UAB „Norvelita“ pardavimams išaugus skirtumas tarp šių įmonių pardavimų sumažėjo iki 17 proc. Visi šie rodikliai atskleidžia kokia didelė konkurencija yra tarp žuvies perdirbimo įmonių Lietuvoje. Žinoma, didesnius pardavimus lemia ir naujų rinkų paieškos, nes didžiąją dalį pagamintos produkcijos, žuvies perdirbimo įmonės, eksportuoja į užsienio valstybes.

Paanalizavus UAB „Norvelita“ ir Vičiūnų grupės įmonių grynojo pelno rodiklius, matomas ženklus UAB „Norvelita“ atotrūkis nu parėjusių metų ir nuo Vičiūnų grupės įmonių. 2017 metais UAB „Norvelita“ grynasis pelnas padidėjo 3,5 karto ir siekė 18,925 mln. Eur lyginant su 2016 metais, kai grynasis pelnas tebuvo 5,364 mln. Eur. O tuo tarpu Vičiūnų grupės įmonės UAB „Plungės kooperatinė prekyba“, UAB „Vičiūnai ir partneriai“ ir UAB „Baltic food partners“ kartu uždirbo 8,786 mln. Eur grynujų pajamų, šių įmonių pelnas padidėjo tik 24,4 proc. lyginant su 2016 metais. UAB „Norvelita“ 2017 metai buvo ypač sėkmingi. Įmonės atstovai teigia, kad tokių gerų rezultatų jiems pavyko pasiekti dėl sumažėjusių žaliavų kainų, tačiau toks grynojo pelno augimo skirtumas tik dar kartą parodo, kokia didelė konkurencija yra žuvies perdirbimo sektoriuje ir kaip staigiai gali pasikeisti situacija, nes vienais metais viena įmonė užima lyderiaujančias pozicijas, o štai kitais jau daugiau nei du kartus lenkia jos konkurentė grynojo pelno atžvilgiu.

4.2.5. Išorės veiksniai ir vyriausybės vaidmuo

Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės įmonės plačiai naudojami Europos Sąjungos teikiamomis galimybėmis arba lėšomis verslui modernizuoti, plėsti. Naujų pastatų statybos ar modernių įrenginių pirkimas dažniausiai paremtas bendrijos lėšomis. 2014 metais patvirtinta paramos žuvininkystei 2014 – 2020 metų programa. Veiksmų programa apima 22 priemones, kuriomis siekiama skatinti konkurencingumą, aplinkosaugos požiūriu tvarią, ekonomiškai gyvybingą ir socialiai atsakingą žvejybą ir akvakultūrą, bendrosios žuvininkystės politikos įgyvendinimą, subalansuotą ir integracinį žvejybos ir akvakultūros regionų plėtojimą, Europos Sąjungos integruotos jūrų politikos plėtojimą ir įgyvendinimą papildant sanglaudos politiką ir bendrosios žuvininkystės politikos. Šio laikotarpio paramos programos biudžetas siekia 81,6 mln. Eur, iš jų Europos Sąjungos dalis – 63,4 mln. Eur. Programa skatina investicijas ir į perdirbimo sektorių. Siekiama gerinti įmonių infrastruktūrą, darbo sąlygas, skatinama taupyti energiją ir mažinti poveikį aplinkai.

Didžiulis dėmesys skiriamas akvakultūrai, žuvų ištekliams mažėjant vandenynuose ir jūrose skatinamos investicijos į žuvų auginimą tvenkiniuose ir uždarosiose sistemose. Europos Sąjungos Taryba 2015 metais patvirtino reglamentą, kuriuo nustatomos Sąjungos autonominės tarifinės kvotos tam tikriems žuvininkystės produktams ir numatomas tų kvotų valdymas 2016 – 2018 m. laikotarpiu. Šis sprendimas labai aktualus visai Europos Sąjungos žuvų perdirbimo pramonei, nes bus sudarytos sąlygos importuoti perdirbimui skirtas žaliavas iš trečiųjų šalių, taikant sumažintus muitus arba visai jų

netaikant. Didelis pasiekimas, jog importuojamos surimio žaliavos kiekis padidintas 30 proc., palyginti su pastaraisiais metais įvežamais kiekiais (t. y. kasmet būtų galima importuoti 60 tūkst. tonų perdirbti skirto surimio). Kadangi Lietuvos žuvies perdirbėjai surimio produktų kūrime užima lyderiaujančias pozicijas ne tik Lietuvoje, bet ir Europoje šis pasiekimas jiems yra labai svarbus. Taip pat naujuoju reglamentu yra nustatomos didesnės tarifinės kvotos populiariausioms importuojamoms žuvų žaliavoms – menkėms, jūrinėms lydekoms, silkėms, krevetėms ir pan.

4.3. Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumo didinimo kryptys: diskusiniai aspektai

Šiandienos rinkoje žuvies produktų perdirbimas turi būti lankstus ir dinamiškas, kad galėtų konkuruoti pasaulinėje rinkoje. Lietuvos žuvies perdirbimo įmonės turi operatyviai reaguoti į rinkos pokyčius ir stengtis adaptuoti produktus pateisinančius vartotojų lūkesčius. Norint pasiekti užsibrėžtą pelningumą būtina pasirinkti tinkamus pozicionavimo ir reklamos kanalus, pasiūlyti pageidaujamą produktą už optimalią kainą. Kiekviena įmonė turi atrasti savus klientus ir teikti jiems produktus už patrauklias kainas. Norint išsiaiškinti kokie produktai, kokioms rinkoms yra reikalingi žuvies perdirbimo įmonėms yra tikslinga nuolat atlikti rinkos tyrimus. Įmonėms šie tyrimai reikalingi, kad būtų galima lengviau įsiskverbti ar užimti norimą rinką ir adaptuoti produktą pagal jos pageidavimus. Šiuolaikinė rinka reikalauja originalių produktų pateikimo, kurie išsiskirtų savo pakuote, kokybe, kaina, skoniu.

Tyrimo metu išryškėję Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurenciniai pranašumai:

- Palankūs Europos Sąjungos sprendimai leidžiantys didinti importuojamos žuvies iš trečiųjų šalių kiekį, bei padidintas leidimas surimio žaliavos kiekiui importuoti;
- 2014 – 2020 metų paramos žuvininkystei programa, leidžianti plėsti ir modernizuoti jau turimas žuvies perdirbimo įmones;
- Lietuvos žuvies perdirbėjų produktai yra aukštos kokybės ir vertinami užsienio rinkose;
- Didžiosios Lietuvos žuvies perdirbimo įmonės, tokios kaip UAB „Norvelita“, UAB Plungės kooperatinė prekyba“, UAB „Vičiūnai ir partneriai“, UAB „Baltic food partners“ dideles lėšas skiria į modernizavimą ir įrangos automatizavimą;
- Atlikta statistinių rodiklių analizė parodė, kad didėjantis šalies vidutinis darbo užmokestis leidžia daugiau išlaidų skirti maisto produktams, todėl tikėtina, kad paklausa perdirbtos žuvies gaminiams ateinančiais metais tik didės.

Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumo tyrimo metu išryškėjusios problemos su kuriomis susiduria žuvies perdirbimo pramonės įmonės Lietuvoje:

- Didžioji dalis žaliavos importuojama, todėl Lietuvos žuvies perdirbimo pramonė yra priklausoma nuo užsienio tiekėjų, kurie gali diktuoti savo taisykles;
- Nestabilios žuvies žaliavos kainos, dėl žuvies migracijos;
- Nedidelė perdirbtų žuvies produktų paklausa vietinėje Lietuvos rinkoje;
- Žuvies perdirbimo pramonėje didžioji dalis įmonių yra vidutinės arba mažos, todėl joms sudėtinga konkuruoti su Lietuvos ir užsienio didžiosiomis įmonėmis;
- Sąlyginai aukšta perdirbtų produktų kaina vartotojams.

Iš atlikto Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės tyrimo galima teigti, kad pagrindinės Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės įmonių problemos yra nestabilios žuvies žaliavos kainos (šiai problemai įmonės yra ypatingai jautrios), nedidelė žuvies produktų paklausa vietinėje rinkoje. Didelė grėsmė įmonėms yra ir nuolat mažėjantys žuvies išteklių pasaulio vandenyse, dėl ko yra mažinamas pagaunamos žuvies kiekis. Vis didesnė problema tampa ir jaunų, kvalifikuotų specialistų emigracija.

Siekiant didinti konkurencingumą Lietuvos žuvies perdirbimo pramonėje, tikslinga būtų investuoti į:

- Įrangos modernizavimą ir automatizavimą tam naudojant savas arba Europos Sąjungos fondų lėšas.
- Naujas gamybos technologijas, kad būtų galima patenkinti vartotojų poreikius ar juos nustebinti naujais, dar neragautais produktais;
- Rinkos tyrimus, kad būtų aišku, kokie produktai yra reikalingi vienai ar kitai rinkai.

Apžvelgiant Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumo didinimo kryptis galima daryti prielaidas, kad:

- Europos Sąjunga, jos fondai ir programos, Lietuvos žuvies perdirbimo įmonėms, suteikia galimybes naudojantis teikiama parama – plėsti verslą, jį modernizuoti. Naudojantis šia Europos Sąjungos teikiama parama įmonės gali didinti savo produktyvumą, nes turint reikiamus įrankius, lengviau siekti geresnių rezultatų;
- Vyriausybės skatinimo programos padeda ieškoti naujų eksporto rinkų, kur būtų galima pasiūlyti lietuvišką perdirbtos žuvies produktą. Naujų ryšių su užsienio klientais užmezgimas atveria Lietuvos žuvies perdirbimo pramonei galimybes plėstis.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Teoriniai konkurencingumo tyrimai ir atliktas Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės tyrimas sąlygojo tokias magistrinio darbo išvadas:

1. Nustatyta, kad Lietuvos ir užsienio autorių moksliniuose darbuose pateikiami skirtingi požiūriai į konkurencingumą ir jo vertinimą. Vieniems autoriams konkurencingumas tai varžymasis, varžybos, kitiems tai pragyvenimo lygio kėlimas, sugebėjimas orientuotis pagal rinkos pokyčius. Autoriai daug dėmesio skiria mikroaplinkos ir makroaplinkos analizei, teigdami, kad labai svarbu žinoti ne tik tai, kokie veiksniai įmones veikia jos viduje, bet ir kas yra aplink įmonę.

2. Konkurencingumui analizuoti literatūroje aprašoma daug įvairių modelių ir jų variacijų, tačiau populiariausi metodai ir teorijos konkurencingumo vertinimui yra sukurti remiantis mokslininko M. E. Porter teorijomis. Porter savo pateiktomis įžvalgomis parodo, kaip veiksniai veikdami kartu sukuria verslo aplinkos dinamiškumą ir skatina konkurenciją. Visi pateikti modeliai ir vystomi šia mintimi, tik skirtingi autoriai, skirtingai mato pagrindinius veiksnius.

3. Iširtose konkurencingumo vertinimo metoduose ir koncepcijose, konkurencingumui, kaip tyrimų objektui, skiriamas nepakankamas dėmesys. Konkurencingumo analizė atliekama skirtingais lygmenimis, išskiriant nevienodą skaičių veiksnių ir elementų, suteikiant jiems kitus pavadinimus bei turinį. Siekiant griežtesnės konkurencingumo vertinimo metodikos, Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumo tyrimui atlikti pasirinktas vienas iš populiariausių ir giliausiai nagrinėjančių konkurencingumą M. E. Porter sukurtas „Deimanto“ modelis, kuris konkurencingumui išnagrinėti pasitelkia išteklių, paklausos sąlygų, susijusių ir aptarnaujančių sektorių, įmonių struktūrų ir strategijų analizes, bei apžvelgia valstybės vaidmenį konkurencinėje aplinkoje.

4. Išanalizavus Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumą makro lygmenyje nustatyta:

- Augant ekonomikai didesnė išlaidų dalis tenka ir žuvies perdirbimo pramonės įmonėms, nes didėjant pajamoms vis daugiau jų išleidžiama maisto produktams įsigyti;
- Nepriklausomai nuo Lietuvos importuotų ir eksportuotų prekių kiekių svyravimų, žuvies perdirbimo pramonės rodikliai nuolat gerėja, kiekvienais metais vis daugiau žuvies perdirbimo pramonės produktų eksportuojama;
- Nuo 2016 metų Lietuva vis mažiau lėšų skiria moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai. 2015 metais išlaidos MTEP žemės ūkio tyrimams sudarė 19,7 mln. Eur., o 2017 metais tik 14 mln. Eur. Tikėtina, kad šis prastėjantis rodiklis atlieps ir žuvies perdirbimo pramonei, nes jai labai reikalingos inovacijos ir naujos technologijos, kurios padėtų,

greičiau ir kokybiškiau atlikti reikiamus darbus ir būtų galima patirti kuo mažiau nuostolių.

5. Ištyrus Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumą remiantis M. Porter modeliu, galima teigti, kad:

- Didėjant užimtų gyventojų skaičiui ir mažėjant nedarbo lygiui, tikėtina, kad vis didesnė dalis gyventojų yra suinteresuoti turėti darbą, todėl galima daryti prielaidą, kad plėsdamos savo verslą Lietuvos žuvies perdirbimo įmonės turės pakankamai žmogiškųjų išteklių naujoms darbo vietoms užpildyti;
- Sparčiai augant vidutiniam darbo užmokesčiui žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės sektoriuje, jis darosi vis patrauklesnis naujiems darbuotojams, o jau esamiems suteikia motyvaciją išlikti lojaliems savo įmonėms;
- Populiarėjant sveikai gyvensenai Lietuvoje vis daugiau vartotojų renkasi žuvies ar perdirbtos žuvies produktus. Statistinių rodiklių analizė parodė, kad ir pajamos skiriamos maisto produktams įsigyti kasmet didėja;
- Lietuvos žuvies perdirbimo sektorius yra stipriai priklausomas nuo užsienio valstybių, nes didžioji dalis žuvų žaliavos yra importuojama, todėl labai svarbu palaikyti gerus užsienio politikos ryšius su kitomis valstybėmis.
- Vienas iš pagrindinių susijusių sektorių su žuvies perdirbimo pramone yra logistikos sektorius. Didėjant logistikos įmonių skaičiui Lietuvoje žuvies perdirbimo pramonės turi didesnes galimybes rinktis, patikimus ir kokybiškus partnerius, nes sektoriui reikalingas greitas ir kokybiškas žaliavos pristatymas, bei toks pats produkcijos išvežimas.
- Lietuvoje veikiant pusšimčiui žuvies perdirbimo įmonių, savo dydžiu labiausiai išsiskiria keturios, didžiausios, įmonės, UAB „Norvelita“, UAB „Plungės kooperatinė prekyba“, UAB „Vičiūnai ir partneriai“, UAB „Baltic food partners“, kuriose dirba pusė visų sektoriuje dirbančių darbuotojų. Šios įmonės generuoja didžiausius pardavimus ir pajamas Lietuvos žuvies perdirbimo pramonėje.

6. Išnagrinėjus keturių didžiausių Lietuvos žuvies perdirbimo įmonių, UAB „Norvelita“, UAB „Plungės kooperatinė prekyba“, UAB „Vičiūnai ir partneriai“, UAB „Baltic food partners“, finansinių ataskaitų duomenis, galima daryti prielaidą, kad Lietuvos žuvies perdirbimo pramonėje vyrauja labai didelė konkurencija. Finansinių ataskaitų duomenys yra labai svyruojantys. Kiekvienais metais vis kita įmonė užima lyderės pozicijos, dažnai tai įtakoja žaliavos kaina. Labai svarbus rodiklis yra naujų rinkų paieška, asortimento plėtimas.

7. Atliktas tyrimas leido suformuoti tokias Lietuvos žuvies perdirbimo pramonės konkurencingumo didinimo kryptis:

- Naudotis Europos sąjungos paramomis, bei Lietuvos žuvininkystės sektoriaus 2014 – 2020 metų veiksmų programos teikiamomis galimybėmis verslui plėsti ir modernizuoti;
- Orientuotis į sveikos gyvensenos propaguotojus ir kurti jiems subalansuotus produktus, nes tikėtina, kad sveikos gyvensenos ideologija ateityje dar labiau populiarės;
- Naudotis Lietuvos vyriausybės vykdoma užsienio politika ir taip plėsti rinką, bei populiarinti, Lietuvoje pagamintus žuvies produktus, pasaulyje.

LITERATŪRA

1. Adomaitis S. (2010). Konkurencingumas Lietuvos įmonėse. [žiūrėta 2018-10-12]. Prieiga per internetą: http://old2.verslilietuva.lt/files/files/PDF/sadomaitis_konkurencingumaslietuvosimones.pdf
2. Bagdavičius J., Stankevičius P., Lukoševičius L. (1999). Ekonomikos terminai ir sąvokos. Vilnius: VPU leidykla.
3. Beniušienė I., Svirskienė G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 4(13). p. 32 – 40. ISSN 1648 – 9098
4. Brunso, K. (2006). Consumer evaluation of fish quality as basis for fish market segmentation. [žiūrėta 2018-10-10]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/search?authors=brunso&show=25&sortBy=relevance>
5. Bivainis J., Zinkevičiūtė V. (2006). Verslo strateginių sprendimų pasirinkimo pagrindimas. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. Nr. 2, p. 99 – 107. ISSN 1392-8619
6. Chand S. (2015). Micro Environment of Business: 6 Factors of Micro Environment of Business. [žiūrėta 2018-10-20] Prieiga per internetą: <http://www.yourarticlelibrary.com/business/micro-environment-of-business-6-factors-of-micro-environment-of-business/23370>
7. Cho, D. S., Moon, H. C. (2005). National competitiveness: implications for different groups and strategies. International Journal of Global Business and Competitiveness. Vol. 1, No. 1, p 1-11.
8. Claessens M. (2015). The makro environment – six forces in the environment of business [žiūrėta 2018-10-18]. Prieiga per internetą: <https://marketing-insider.eu/macro-environment/>
9. Dumčiuvienė, D., Meilienė, E., Snieška V. (2005). Konkurencingumo ir sanglaudos ryšiai Europos Sąjungos politikos kontekste. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 13. ISSN 1648-2603.
10. Dužinskas R., Jurgelevičius A. (2014). Nematerialaus turto samprata: ištakos, apibrėžimai, savybės ir elementai. ISSN 2029-8234. [žiūrėta 2018-11-24] Prieiga per internetą: [https://www.mruni.eu/upload/iblock/489/08_BSE_2014_4\(2\)_Duzinskas.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/489/08_BSE_2014_4(2)_Duzinskas.pdf)
11. Eičaitė O., Motova A. (2008). Lietuvos žuvų produktų gamybos ir užsienio prekybos tendencijos. 104 – 109 p. Nr. 1 (39), ISSN 1392-6101.
12. Farooq U. (2015). Macro Environment in Marketing Definition Factors Examples [žiūrėta 2018-10-18]. Prieiga per internetą: <https://www.marketingtutor.net/macro-environment-marketing-definition-factors-examples/>

13. Fioretti J. (2016). European commission cuts deep seafishing quotas [žiūrėta 2018-10-09]. Prieiga per internetą: <https://www.scientificamerican.com/article/european-commission-cuts-deep-sea-fishing-quotas/>
14. Garalis A. (2008). Logistika, organizacijų konkurencingumo plėtojimo veiksnys: moderniosios informacinės technologijos tiekimo veikloje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, p. 88–101. ISSN 1648-9098.
15. Ginevičius R., Krivka A. (2008). Optimali rinkos struktūra: laisva konkurencija ir vartotojų suverenumas. *Verslas: teorija ir praktika* 9(4). p.306-312. ISSN 1648-0627
16. Grublienė V. (2010). Žuvininkystės sektoriaus jūšų žuvininkystės šakos būklė ir vystymosi galimybės. ISSN 1822-6760.
17. Grublienė, V., Ambraziūnaitė, E., Venckevičė, L. (2014). Paslaugų kokybės sąsagos su AB „Lietuvos draudimas“ konkurencingumu. *Regional Formation and Development Studies*, Nr. 1 (11), p. 100-112.
18. Howell D. (2016). 7 steps to attracting customers away from you competitors. [žiūrėta 2018-10-19]. Prieiga per internetą: <https://fleximize.com/articles/001027/7-steps-to-attracting-customers-away-from-your-competitors>
19. Klimašauskienė D. (2007). Konkurencijos samprata ekonomikos teorijoje. *Ekonomika*, Vilnius: Vilniaus universitetas, Nr. 79, p. 109-121. ISSN 1392-1258.
20. Klyvienė, V. (2013). Lietuvos įmonių konkurencingumas Europos kontekste. [žiūrėta 2018-10-15]. Prieiga per internetą: <http://www.linava.lt/naujiena/lietuvos-imoniu-konkurencingumas-europos-kontekste>
21. Kvinauskaitė, V., Snieška V. (2003). Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas: monografija. Kaunas: Technologija. ISBN: 9955-0936-68.
22. Langvinienė N., Sekliuckienė J., Vengrauskas P.V. (2010). Tarptautinis verslas. P. 153 – 160. Kaunas.
23. Linauskas A. (2018). Lietuvos žuvų perdirbimo pramonės įmonėse pagaminta produkcija pagal gamybos ir žuvų tipą 2017 m. [žiūrėta 2018-10-20]. Prieiga per internetą: <http://www.vic.lt/zumpris/2018/04/20/2018-04-20-lietuvos-zuvu-perdirbimo-pramones-imonese-pagaminta-produkcija-pagal-gamybos-ir-zuvu-tipa-2017-m/>
24. Mack, S. (2016). What Is the Meaning of Competitive Environment? Hearst Newspapers, LLC. [žiūrėta 2017-10-07]. Prieiga per internetą: <http://smallbusiness.chron.com/meaning-competitive-environment-24981.html>
25. Marčinskas, A., Diskienė, D. (2001). Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika*. ISSN 1392-1258.

26. Maksvytienė I. (2001). Šiuolaikinės konkurencijos sąvokos traktavimas. *Ekonomika ir vadyba*, p. 158-163.
27. Malinauskienė I. (2005). KTU Panevėžio institutas. [žiūrėta 2018-10-14]. Prieiga per internetą: http://www.elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Ekonomikos/Malinauskienes.pdf
28. Mehralian G., Shabaninejad H. (2014). The importance of competitiveness in new internationalized and competitive environment of pharmaceutical industry. *Iranian Journal of Pharmaceutical Research: IJPR*. Vol. 13 (2), p. 351-352. ISSN 1735-0328.
29. Mitkutė, G., Nagreckaitė, L. (2005). Konkurencingumo tyrimo modelių analizė. [žiūrėta 2018-10-22]. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Plenarinis/Mitkute,%20Nagreckaite.pdf
30. Melninkas B. (2001). Konkurencija transformacijų sąlygomis: rytų ir vidurio Europa ir tarptautinė integracija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 19, p. 51-63, ISSN 1392-1142.
31. Morris, J. E. *Marketing Your Aquaculture Products*. [žiūrėta 2018-09-12]. Prieiga per internetą: <http://aquanic.org>
32. Mulder P. (2016) Porter diamond model. [žiūrėta 2018-10-14]. Prieiga per internetą: <https://www.toolshero.com/strategy/porter-diamond-model/>
33. Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2010). Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas. *Verslas: teorija ir praktika*. Nr. 11 (1). p. 5-11.
34. Pearson, Gordon J. (1990) *Strategic thinking*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International. 235 p. ISBN-10: 0-13852153-0.
35. Pearson, M., Theofilou, B. (2017). *Formula Won: A New Way To Measure Corporate Competitiveness*. USA: Accenture Strategy.
36. Rakauskienė G., Tamošiūnienė R. (2013). Šalies konkurencingumą lemiantys veiksniai. p. 178 – 185. ISSN 1822-4202
37. Redman, B. (2016). *Examples of Competitive Environment*. Hearst Newspapers, LLC. [žiūrėta 2017-10-07]. Prieiga per internetą: <http://smallbusiness.chron.com/examples-competitive-environment-31598.html>
38. Robbins S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
39. Simanvičienė T., Šimberova I., Burneckienė J. (2007) Regionų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Ekonomika*, 77, p. 68-81.

40. Stanikūnas, R. (2009). Konkurencijos politika: teorija ir praktika: monografija. Vilnius: TEV.
41. Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymas. [žiūrėta 2018-10-07]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.77016>
42. Travkina I., Dudzevičiūtė G., Maciukevičienė L. (2009). Accession to the European Union: impact of legislation change on performance of Lithuania companies. Verslas: teorija ir praktika. Nr. 10 (2) p. 142 – 149. ISSN 1822-4202
43. Vabalas, E. (2001). Konkurencingumas, jo lygiai ir apibūdinimas. Lietuvos ūkio konkurencingumas: konferencijos medžiaga. (p. 169-173). Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
44. Vaiginienė E, Kasnauskienė G., Miškinis A., (2006). Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumo stiprinimo galimybės. Ekonomika, p. 91 – 105.
45. Vainienė R. (2005). Ekonomikos terminų žodynas [žiūrėta 2018-10-13] Prieiga per internetą: <http://zodynas.vz.lt/konkurencingumas>
46. Valodkienė G., Snieška, V., Gaidelys V. (2011). Inovacijų ir mokslo įtaka Lietuvos pramonės konkurencingumui. Ekonomika ir vadyba: 2011. 16. ISSN 1822-6515. p 411-417.
47. Wagner R. (2001). Competitionas a Rivalrous process. Journal of Economic Studies, Nr. 4-5, p. 337-345.
48. Wells K. (2015). What Is a Competitive Environmentin Business [žiūrėta 2018-10-17]. Prieiga per internetą: <https://study.com/academy/lesson/what-is-a-competitive-environment-in-business-definition-examples-advantages-disadvantages.html>
49. Zhou, J. (2017). Competitive Bundling. Econometrica, Vol. 85, Nr. 1, p. 145–172.
50. Žitkus, L. (2005). Lietuvos geografinė padėtis Europos Sąjungoje kaip strateginis vystymosi veiksnys. ES ekonominės politikos įtaka Lietuvos ūkio plėtrai.
51. Žitkus L., Mickevičienė M. (2013). Konkurencingumas kaip regiono plėtros siekinys. Viešojoji politika ir administravimas. 2013. 12. ISSN 2029-2872. p. 430-441.
52. Žvirblis A., Zinkevičiūtė V. (2008). Įmonės aplinkos komponentų daugiakriterio kiekybinio vertinimo principai ir modeliai, Verslo ir teisės aktualijos 1: p. 183–191.
53. Bendras leidžiamas sužvejoti kiekis ir kvotos [žiūrėta 2018-10-10]. Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/fisheries/cfp/fishing_rules/tacs_lt
54. ES žuvų perdirbėjams – užtikrintas žaliavos tiekimas. [žiūrėta 2018-11-13]. Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/partnerio-turinys/archive/es-zuvu-perdirbejams-uztikrintas-zaliavos-tiekimas.d?id=69860274>
55. Ieškantiems šviežios žuvies: kada tikėtis mažesnių kainų. [žiūrėta 2018-11-11] prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/maistas/sefo-virtuve/ieskantiems-sviezios-zuvies-kada-tiketis-mazesniu-kainu.d?id=77404109>

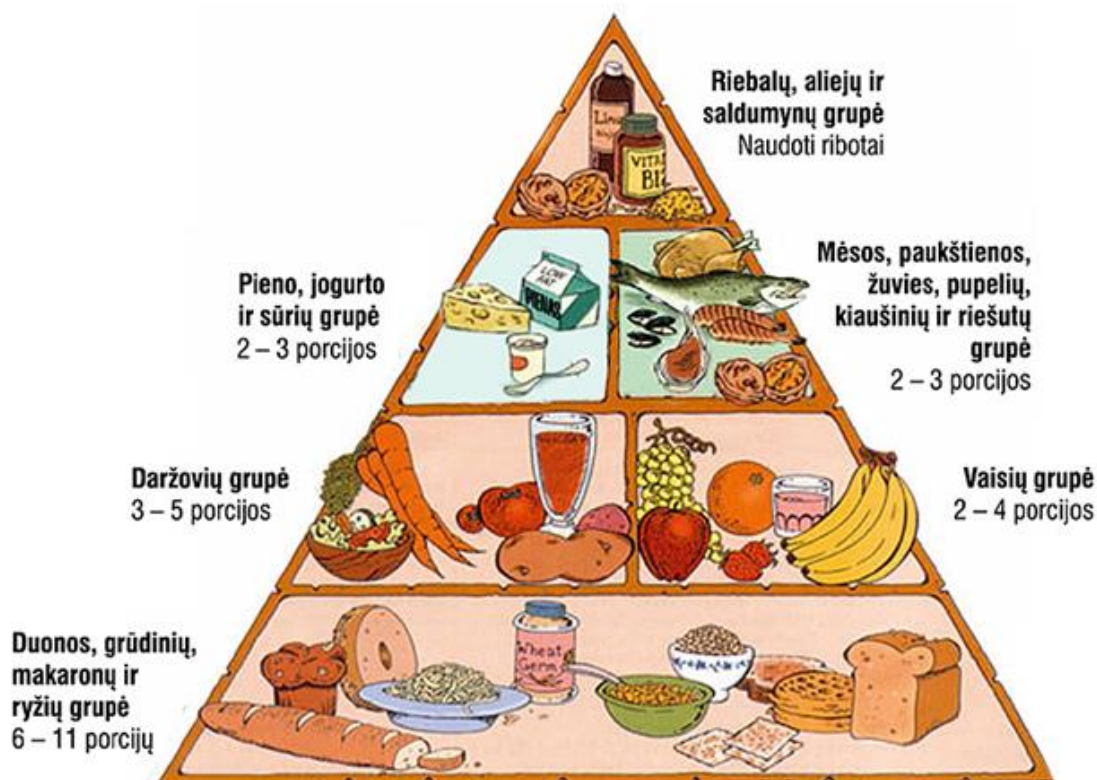
56. Įmonės konkurencingumas ir konkurencingumo veiksniai. [žiūrėta 2018-10-07]. Prieiga per internetą: <https://investologija.lt/investavimas/i-akcijas/imonės-konkurencingumas-konkurencingumo-veiksniai/>
57. Patvirtinta paramos žuvininkystei 2014 – 2020 m. programa. [žiūrėta 2018-11-14]. Prieiga per internetą: <https://www.nma.lt/index.php/naujienos/patvirtinta-paramos-zuvininkystei-20142020-m-programa/6853>
58. Lietuva pasaulyje ir Europos Sąjungoje. [žiūrėta 2018-11-13]. Prieiga per internetą: <http://www.eumofa.eu/lithuania>
59. Lietuvos žuvų perdirbimo sektorius stiprėja: iššūkiai – įveikiami. [žiūrėta 2018-10-10]. Prieiga per internetą: <https://zum.lrv.lt/lt/naujienos/lietuvos-zuvu-perdirbimo-sektorius-stipreja-issukiai-iveikiami>
60. LŽŪMPRIS portalas [žiūrėta 2018-10-10]. Prieiga per internetą: <http://www.vic.lt/zumpris/rengiama-vadovaujantis-europos-statistikos-praktikos-kodekso-reikalavimais/zuvininkystes-sektoriaus-vidaus-rinka/>
61. Tarybos reglamentas (ES) 2015/2265. [žiūrėta 2018-11-17]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32015R2265&from=LT>
62. UAB „Norvelita“ informacija [žiūrėta 2018-11-12]. Prieiga per internetą: <http://raseiniunaujienos.lt/2018/06/18/norvelita-dividendams-skyre-14-mln-euru/>
63. Žuvų vertingų antrinių žaliavų panaudojimas siekiant sveikinti Lietuvos vartotoją ir racionaliai naudoti žaliavas [žiūrėta 2018-10-10]. Prieiga per internetą: <http://www.vartotojai.lt/index.php?id=7643>
64. Žuvies produktų į Lietuvą importo statistika. [žiūrėta 2018-11-13]. Prieiga per internetą: www.trademap.org
65. Žuvies vartojimas Lietuvoje. [žiūrėta 2018-11-11]. Prieiga per internetą: <https://infogram.com/zuves-suvartojimas-1gqnmj6gy3jplw>

PRIEDAI

1 Priedas. Darbo užmokesčio pasiskirstymas pagal ekonomines rūšis 2010 – 2017 metų laikotarpiu, Eur. (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis)

		Darbo užmokestis (mėnesinis) EUR							
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bruto	Iš viso pagal ekonomines veiklos rūšis	575,8	592,5	615,1	646,3	677,4	714,1	774	840,4
	Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė	458,5	475	501,3	550,6	592,7	614,8	674,3	741,9
	Kasyba ir karjerų eksploatavimas; apdirbamoji gamyba	560,7	581	613,7	647,9	681,7	729,5	802,4	874,7
	Kasyba ir karjerų eksploatavimas	694,5	728,4	781,1	824,5	854,1	887,6	947,3	1 043,4
	Apdirbamoji gamyba	558,7	578,7	611,1	645,3	679,2	727,3	800,5	872,5
	Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas	854,4	840,2	875,8	912,9	918,9	947,5	990,4	1 046,5
	Vandens tiekimas, nuotekų valymas, atliekų tvarkymas ir regeneravimas	564,2	642,1	656,3	693,4	724,6	754,1	793,2	836,9
	Statyba	500,5	533,5	553,2	599,5	630,3	663,7	715,5	781,2
	Didmeninė ir mažmeninė prekyba; variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas	498,7	512,6	545,4	578,4	613,4	649,7	711,3	789,4
	Transportas ir saugojimas	536,7	558,7	579,5	615,7	647,8	681,7	734	774,2
	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla	322,1	329,9	341,5	389,8	417	452,9	522,2	563,6
	Informacija ir ryšiai	869,1	947,3	1 003,8	1 050,5	1 134,0	1 229,0	1 313,3	1 447,0
	Finansinė ir draudimo veikla	1 093,6	1 127,5	1 190,9	1 224,5	1 269,9	1 341,9	1 424,3	1 544,1
	Nekilnojamojo turto operacijos	525,7	540,7	559,3	613,1	646,5	681,6	702,4	762,8
	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	731,6	742,3	779,4	807,8	859,7	909	974,4	1 067,1
	Administracinė ir aptarnavimo veikla	486,6	490	501	547,7	575,7	608,6	660,4	714,9
	Viešasis valdymas ir gynyba; privalomasis socialinis draudimas	756,8	775,6	794,7	819,9	867,3	886,7	946	1 029,4
	Švietimas	579,2	585,3	595,5	618	626,1	646,4	686,9	724,7
	Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	580,4	616,6	638,3	642,4	665,7	698,3	765,1	826,6
	Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	463,4	465,7	473,8	498,7	536	582,9	637	684,3
Kita aptarnavimo veikla	456,2	475,8	496,4	534,3	554,1	587,5	657,9	695,8	

2 Priedas. Sveikos mitybos piramidė



3 Priedas. Žuvies žaliavą į Lietuvą importuojančių šalių sąrašas ir produkcijos kiekis, tonomis 2013 – 2017 metais (sudaryta remiantis trademap.org duomenimis)

Eksportuotojai	2013	2014	2015	2016	2017
	Importuotas kiekis, tonomis	Importuotas kiekis, tonomis	Importuotas kiekis, tonomis	Importuotas kiekis, tonomis	Importuotas kiekis, tonomis
Iš viso	27068	38326	41164	43359	43245
Švedija	16925	25929	33257	34600	34552
Latvija	3816	4887	4042	3539	3416
Vokietija	4411	4530	2098	3884	2984
Danija	869	1304	1047	617	848
Norvegija	174	311	35	61	546
Turkija				150	244
Lenkija	516	319	176	131	133
Suomija	92		19	40	113
Jungtinė Karalystė	15		17	23	107
Airija					100
Estija	161	931	92	69	63
Bulgarija					46
Albanija				8	41
Olandija		4	24	123	41
Ispanija			10	2	11
Prancūzija	52	38	251	62	0
Portugalija				0	0
Austrija			11		
Belgija		0			
Graikija	37	73	85	51	

4 Priedas. Vičiūnų grupėje dirbančių asmenų dinamika 2015 – 2017 metais

UAB "Plungės kooperatinė prekyba"			
	Sąrašinis darbuotojų skaičius, vnt.		
	2015 m.	2016 m.	2017 m.
Sausis	984	952	1000
Vasaris	984	943	1001
Kovas	972	928	1006
Balandis	957	931	1003
Gegužė	946	929	997
Birželis	952	954	1027
Liepa	961	979	1038
Rugpjūtis	933	969	1022
Rugsėjis	936	966	1051
Spalis	939	974	1062
Lapkritis	940	982	1072
Gruodis	944	979	1070
Vidutinis darbuotojų skaičius	954	957	1029

UAB "Vičiūnai ir partneriai"			
	Sąrašinis darbuotojų skaičius, vnt.		
	2015 m.	2016 m.	2017 m.
Sausis	380	429	435
Vasaris	383	452	447
Kovas	381	446	435
Balandis	378	451	426
Gegužė	399	433	413
Birželis	426	430	473
Liepa	417	424	495
Rugpjūtis	420	459	482
Rugsėjis	459	495	499
Spalis	461	483	514
Lapkritis	455	468	515
Gruodis	447	448	489
Vidutinis darbuotojų skaičius	417	452	469

UAB "Baltic food partners"			
	Sąrašinis darbuotojų skaičius, vnt.		
	2015 m.	2016 m.	2017 m.
Sausis	366	369	358
Vasaris	365	373	367
Kovas	374	361	370
Balandis	363	354	357
Gegužė	361	348	346
Birželis	367	348	339
Liepa	367	353	338
Rugpjūtis	362	342	334
Rugsėjis	362	364	337
Spalis	386	371	353
Lapkritis	406	371	359
Gruodis	381	360	362
Vidutinis darbuotojų skaičius	372	360	352