

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VERSLO IR EKONOMIKOS INSTITUTAS**

**EGLĖ GALVONIENĖ**

**Įmonės AB "Utenos trikotažas" konkurencingumo  
vertinimas tvarumo kontekste**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė:  
dr. L. Volodzkienė**

**Vilnius, 2023**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VERSLO IR EKONOMIKOS INSTITUTAS**

**Įmonės AB "Utenos trikotažas" konkurencingumo  
vertinimas tvarumo kontekste**

**Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 6211LX073**

**Vadovė  
dr. Lina Volodzkienė  
2023 05**

**Recenzentas**

**Atliko  
TPRvmis21-1 gr. stud.  
Eglė Galvonienė  
2023 04 28**

**Vilnius, 2023**

# TURINYS

ĮVADAS .....	7
1. ĮMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI .....	10
1.1. Konkurencingumo turinio specifika .....	10
1.2. Įmonių konkurencingumo veiksnių analizė .....	13
1.2.1. Išorinių veiksnių įtaka įmonės konkurencingumui .....	16
1.2.2. Vidinių veiksnių įtaka įmonės konkurencingumui .....	21
2. TVARUMO SVARBOS PAGRINDIMAS KONKURENCINGUMO POŽIŪRIU .....	32
2.1. Tvarumo samprata versle .....	32
2.2. Tvarumo atsekamumo svarba tekstilės pramonėje .....	39
3. ĮMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMO TVARUMO KONTEKSTE METODIKA .....	43
3.1. Tiriamosios įmonės pristatymas .....	43
3.2. Tyrimo metodika .....	46
4. ĮMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMO TVARUMO KONTEKSTE REZULTATŲ PRISTATYMAS .....	51
4.1. Konkurencingumo ir tvarumo vaidmens apžvalga .....	51
4.2. Konkurencingumo vertinimas AB „Utenos trikotaže“ .....	57
4.3. Tvarumo vaidmens vertinimas konkurencingumui AB „Utenos trikotaže“ .....	61
IŠVADOS .....	68
REKOMENDACIJOS .....	70
BIBLIOGRAFINIAI ŠALTINIAI .....	71
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS .....	80
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA .....	81
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA .....	82
PRIEDAI .....	84

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Konkurencingumo sąvokos apibrėžimai .....	11
<i>2 lentelė.</i> Konkurencijos privalumai ir trūkumai darantys įtaką verslui .....	13
<i>3 lentelė.</i> Pagrindiniai makroaplinkos netiesioginiai veiksniai pagal PESTEL modelį .....	20
<i>4 lentelė.</i> Konkurencingumą formuojantys vidiniai veiksniai ir jų nauda .....	27
<i>5 lentelė.</i> Tvarumo sampratos apibrėžtys .....	33
<i>6 lentelė.</i> Pagrindinės chemijos ir tekstilės pramonės problemos ir galimi sprendimai .....	37
<i>7 lentelė.</i> Tvarumo komponentų atsekamumas ir jų nauda .....	40
<i>8 lentelė.</i> AB „Utenos trikotažo“ pagrindiniai veiksniai įtakojantys tikslo siekimą .....	43
<i>9 lentelė.</i> Tvarumo principų taikymas AB „Utenos trikotaže“ .....	45
<i>10 lentelė.</i> Ekspertų atrankos charakteristika .....	50
<i>11 lentelė.</i> Įmonės vidinių veiksnių svarba konkurencingumui .....	54

## PVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Įmonės aplinką veikiantys veiksniai .....	15
<i>2 pav.</i> Porterio „penkių konkurencinių jėgų“ modelis .....	17
<i>3 pav.</i> Tvarumo vystymosi veiksnių sritys versle .....	34
<i>4 pav.</i> Pagrindiniai tvarumo principai .....	38
<i>5 pav.</i> AB „Utenos trikotažo“ sertifikatai užtikrinantys tvarumą įmonėje .....	44
<i>6 pav.</i> Tyrimo plano struktūra .....	47
<i>7 pav.</i> Apklausos klausimų struktūra .....	48
<i>8 pav.</i> Vidinių veiksnių svarba įmonės konkurencingumui remiantis ekspertiniu vertinimu .....	55
<i>9 pav.</i> Veiksniai įtakojantys AB „Utenos trikotažo“ ilgaamžiškumą .....	58
<i>10 pav.</i> Tvarumo galimas poveikis konkurencingumui .....	61

## PRIEDŲ SARAŠAS

1 PRIEDAS. AB „Utenos trikotažo“ veiklos istorija .....	85
2 PRIEDAS. Ekspertų interviu apklausos klausimynas .....	86
3 PRIEDAS. Bendras tvarios medžiagos vystymo projektas su klientu .....	89
4 PRIEDAS. Išskirtinis žiūri įvertinimas už pasiekimus tvarios tekstilės srityje .....	90
5 PRIEDAS. Medžiaga pagaminta laikantis griežtų aplinkosaugos ir socialinių įsipareigojimų .....	91
6 PRIEDAS. “WOOLMARK COMPANY” pasaulinis pripažinimas AB “Utenos trikotažui” už kokybės standartų laikymąsi .....	92
7 PRIEDAS. Pirmoji medžiaga su paskaičiuota CO2 emisija .....	93
8 PRIEDAS. Įmonės kokybės, aplinkosaugos ir socialinės gerovės valdymo politika .....	94

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Konkurencingumas yra svarbus ekonomikos veiksnys, skatinantis efektyvumą, inovacijas ir prekių bei paslaugų pasirinkimo įvairovę vartotojams, galiausiai lemiantis ekonomikos augimą. Konkurencinga rinkos aplinka skatina įmones atsakingai bei efektyviai naudoti išteklius, būti novatoriškomis, kad sumažintų savo gamybos kaštus bei galėtų išlaikyti užimamą rinkos dalį arba net ją padidinti.

Tvarumas yra itin reikšmingas, nes mūsų planeta susiduria su daugeliu iššūkių, kuriuos sukelia klimato kaita, išteklių išsekimas, aplinkos tarša ir panašios problemos. Būtent tvarumas padeda tausoti planetos išteklius ir ekosistemas, užtikrinti socialinį teisingumą ir ekonominį stabilumą. Jei į tvarumo principus nebus atsižvelgiama, gali kilti rimtų problemų tokių, kaip maisto stygius, energijos trūkumas, oro ir vandens tarša, klimato kaita, ekonominis nestabilumas ir kt. Taigi, siekiant užtikrinti tvarų vystymąsi, svarbu imtis veiksmų, kurie sumažintų neigiamą poveikį aplinkai, skatintų atsinaujinančių išteklių naudojimą ir užtikrintų socialinę teisingumą bei ekonominį stabilumą.

Konkurencija ir tvarumas gali būti glaudžiai susiję, nes tvarus verslas, kuris yra socialiai atsakingas bei besirūpinantis aplinka, gali pasiekti konkurencinį pranašumą. Įmonės, kurios siekia tvarumo, stengiasi tausojančiai naudoti išteklius, ieško alternatyvių energijos šaltinių, skatina atsakingą produkcijos vartojimą, kad sumažintų poveikį aplinkai ir taip pat padidintų efektyvumą. Tai gali padėti sumažinti gamybos kaštus, o tai ypač naudinga konkurencingumui.

Tekstilės pramonė yra viena iš didžiausių pramonės šakų pasaulyje, tačiau ji yra ir viena labiausiai kritikuojamų pramonės šakų dėl neigiamo poveikio aplinkai. Kritika grindžiama šiais faktais.

1. Didėjantis tekstilės atliekų kiekis. Pasaulio tekstilės gamybos metu per metus susidaro daugiau nei 92 milijonai tonų atliekų, o tai sudaro apie 10% visų pasaulio atliekų. Be to, tik maždaug 1% tekstilės atliekų perdirbama į naujus produktus, o didžioji dalis atliekų tiesiog deginama arba išmetama į sąvartynus, kurie gali turėti neigiamų poveikių aplinkai.
2. Vandenynų teršimas mikroplastiku. Tekstilės pramonė yra viena iš pagrindinių mikroplastikų šaltinių. Mažos dalelės plastiko gali išsiliepti iš sintetinių audinių skalbimo metu ir patenka į vandens sistemas, o galiausiai ir į vandenynus. Remiantis tyrimais, maždaug 35% mikroplastikų vandenynuose yra susiję su tekstilės pramonės veikla. Tai reiškia, kad tekstilės pramonės įmonėms reikia daugiau dėmesio skirti mikroplastikų išmetimui ir mažinti jų naudojimą savo produktuose.
3. Didėjantis vandens ir energijos sunaudojimas. Tekstilės gamybos procesas reikalauja didelių kiekių vandens ir energijos. Pvz., vienu kilogramu medvilnės pagaminimui reikia vidutiniškai 10000 litrų

vandens. Taip pat tekstilės pramonė naudoja didžiulius kiekius energijos, daugiausia iškastinio kuro, prisidedant prie klimato kaitos.

4. Cheminių medžiagų ir dažiklių naudojimas. Dauguma tekstilės gamybos procesų reikalauja cheminių medžiagų, pvz., dažiklių ir cheminių medžiagų, kurie gali turėti žalingą poveikį žmonių sveikatai ir aplinkai. Be to, dažiklių produktų atliekos taip pat gali turėti neigiamą poveikį aplinkai jei jos neapdorojamos tinkamai.
5. Gamintojų ir vartotojų sąmoningumo trūkumas. Daugelis vartotojų ir gamintojų vis dar nežino, kaip tekstilės pramonė veikia aplinką. Be to, daug vartotojų linkę pasirinkti pigiausias ir greičiausias pasirinkimo galimybes, o ne tvarius pasirinkimus.

**Temos naujumas.** Pastaruoju metu vis daugiau dėmesio skiriama konkurencingumo vertinimui tvarumo aspektu, kurį įtakoja aktyvėjanti konkurencinė kova bei augantys tvarumo iššūkiai versle. Konkurencingumas nagrinėjamas aptariant **sampratą** (J.B. Clarkas, 1887, R.T. Ely, 1990, V.J. Bullockas, 1901, H.C. Adamsas, 1903, M. Porter, 1990; J.I. Gitonga, 2018; M.S. Oladimeji et al., 2019; S. Ullah, 2020; M. Castilo-Palacio et al., 2022; A. Pahwa, 2023; J. Ramanauskienė, 2008; V. Rutkauskas, 2006; V. Navickas, 2010). Taip pat svarbu paminėti konkurencingumo **įtaką strateginiam valdymui**, kurį aptarinėjo M.S. Oladimeji et al., (2019); A.A. Safeer et al., (2019), R. A. Tfaily, (2018), **aplinkos vidinius ir išorinius veiksnius** analizavo A. Dabbous et al., (2023); M.S. Castilo-Palacio et al., (2022), M. Ghicajanu, (2021); A. Dawut & Y. Tian, (2021); L. Jankauskienė, (2021); O. Pavlova, (2020); S. Suleman, (2019); B. Melnikas ir kt., (2018); R. Broniukaitis, (2018); A. Balkevičius, (2017); T. Bush, (2016). V. Gražulis, (2015); (J. Sekliuckienė ir A. Repečkienė, (2014); A. Sabonienė (2007); A. Marčinskas, (2001). **Rinkos stebėjimas, tendencijų sekimas, konkurencinė žvalgyba, inovacijų kūrimas bei jų diegimas** nagrinėjami kaip svarbūs veiksniai konkurencingumo pranašumui įgyti (Fernandes et al., 2023; Qian et al., 2023; Banelienė ir kt., 2022; Bloomenthal, 2022; Oladimeji et al., 2019; Ojinagaa, 2018; Tfaily, 2018; Gloor ir Cooper, 2008) bei **gebėjimas naudotis informacija** (Davidavičienė ir kt., 2020). **Klientų aptarnavimas** bei **lankstumas** vienas iš konkurencijos ginklų, kuriuos nagrinėjo I Beniušienė ir G. Svirskienė, (2008).

Šiandieniniame versle tvarumas yra vienas iš reikšmingų veiksnių užtikrinančių planetos saugumą ir kuo toliau tuo daugiau diskutuojama šia tema. Tvarumo sampratą nagrinėjo įvairūs mokslininkai pabrėždami kaip **gebėjimą egzistuoti ir vystytis neišnaudojant išteklių** ateities kartoms bei **užtikrinant stabilumą** bei **ekonomikos augimą** (Spiliakos, 2018; Bastons, Imbernon, 2021; Nguyen, 2022; Bruwer, Petersen, 2022; Meadowcroft, 2023). Taip **analizuojamos** (Gibson, 2022; Nguyen, 2022; Cook, 2021; Kumar et al., 2017; Greenland et al., 2022; Bruneckienė ir kt., 2021; Grant, et al., 2015) versle užtikrinančias **tvarumo srytis** bei **tvarumo nauda** versle (Spiliakos, 2018), taip pat aptariami **pagrindiniai tvarumo**



**principai** (Bruneckienė ir kt., 2021; Grant et al., 2015) bei **atsekamumo sistemos nauda ir skaidrumas** (Kumar et al., 2017; Hader et al., 2022).

**Mokslinė problema:** Ar tvarumo aspektai turi reikšmingos įtakos įmonės konkurencingumui?

**Mokslinio tyrimo objektas** – Įmonės AB „Utenos trikotažas“ konkurencingumas.

**Darbo tikslas** – teoriškai pagrįsti įmonės konkurencingumo vertinimo ypatumus ir empiriškai įvertinti AB „Utenos trikotažas“ įmonės konkurencingumą tvarumo kontekste.

Siekiant iškelto tikslo, šiame darbe sprendžiami tokie **uždaviniai:**

1. Išanalizuoti įmonės konkurencingumo vertinimo teorinius aspektus.
2. Išryškinti tvarumo svarbą, siekiant įmonės konkurencingumo užtikrinimo.
3. Parengti įmonės konkurencingumo vertinimo tvarumo kontekste metodiką.
4. Empiriškai pagrįsti įmonėje AB „Utenos trikotažas“ konkurencingumą užtikrinančius veiksnius bei išryškinti tvarumo veiksnių svarbą.

**Tyrimo metodai.** Šiame darbe buvo atliekama mokslinės literatūros analizė, siekiant išanalizuoti konkurencingumo vertinimą bei įtakuojančius veiksnius ir išryškinti tvarumo svarbą konkurencingumui. Taip pat pasirinktas interviu metodas - pusiau struktūruotas kokybinis ekspertų interviu, kurio metu siekiama išanalizuoti tvarumo poveikį įmonės konkurencingumui.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro 4 pagrindinės dalys. Pirmame skyriuje nagrinėjama konkurencingumo specifiška, išskiriami aplinkos vidiniai ir išoriniai veiksniai įtakojantys įmonės konkurencingumą. Antrame darbo skyriuje nagrinėjama tvarumo samprata remiantis įvairių autorių požiūriu, aptariamos pagrindinės tvaraus vystymosi veiksnių sritys, pagrindiniai tvarumo principai bei atsekamumo svarba. Trečiame skyriuje pateikiama tyrimo metodologija. Pagrindžiamas pasirinktas tyrimo metodas, instrumentas. Aprašoma tyrimo eiga, duomenų apdorojimo būdas bei tyrimo etika. Pristatoma tiriamoji įmonė. Ketvirtoje šio darbo dalyje vertinamas įmonės konkurencingumo bei tvarumo vaidmuo konkurencingumui, susistemunami ekspertinio tyrimo metu gauti duomenys, patvirtinamos arba atmetamos hipotezės ir daromos išvados. Pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kaip padidinti ir išsaugoti tvarumo principų naudojimą bei konkurencinį pranašumą. Pateikiami priedai.

# 1. ĮMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Konkurencingumas yra svarbus ekonomikos veiksnys, kurį būtina apžvelgti. Siekiant atskleisti esminius konkurencingumo teorinius aspektus, šioje baigiamojo darbo dalyje aptariamas konkurencingumo turinys, apžvelgiami išoriniai ir vidiniai veiksniai bei jų įtaką konkurencingumui.

## 1.1. Konkurencingumo turinio specifika

Šiuolaikinis pasaulis yra kupinas konkurencijos. Šiandieninėje visuomenėje, kovos tarp valstybių, pramonės šakų ir įmonių dar labiau intensyvėjant, tampa vis svarbesnis konkurencinis pranašumas. Kaip pabrėžia Castilo-Palacio ir kt. (2022), globalizacija ir konkurencinga verslo aplinka priverčia organizacijas sutelkti dėmesį į konkurencinių pranašumų kūrimą, siekiant išsilaikyti rinkoje. Nors globalizacija verslui suteikė daug naudos, leidžiančios rasti naujas rinkas, pasinaudoti technologijų pažanga ir gauti kitų privalumų, vis dėlto didesnė konkurencija tarp įmonių daro šias pastangas dar sudėtingesnes, o siekis išlaikyti ir pagerinti verslo konkurencingumą tampa vis sunkesnis.

Konkurencijos pradininkais (Navickas, 2010) yra minimi: Clarkas, J.B. (1887), Ely, R.T. (1990), Bullockas, C.J. (1901), Adamsas, H.C. (1903), kurie nagrinėjo rinkos dinamiką, kainų diskriminacijos turinį, monopolijos sampratą bei kitus ekonomikos rinkos reiškinius.

Žodis „konkurencija“ yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio „*concurrentia*“, kuris reiškia gamintojų, vartotojų ir kitų ekonomikos subjektų varžymasis dėl rinkų, prekių ir kitų išteklių. Arba apibrėžiamos kaip lenktynės, kuriose prekių ar paslaugų tiekėjai bando įveikti savo varžovus (Market Business News).

Ekonomikoje konkurencija tai yra situacija, kai viena įmonė stengiasi būti sėkmingesnė už kitą bandydamos parduoti daugiau bei siekdamos užimti didesnę rinkos dalį nei konkurentai ir apibrėžiama (Navickas, 2010) kaip rinkos dalyvių elgsena.

Konkurencijos suaktyvėjimas pasireiškia kai vienoje sferoje yra keli subjektai, užsiimantys tokia pat veikla ir pasak S. Fernandes et al. (2023) tai „raktas į rinkos procesą“.

Toliau darbe nagrinėjant konkurencingumą ir jos sampratą, pabrėžiama, kad tai yra plati sąvoka, kuri apibūdina daugelį žmonių tarpusavio sąveikos aspektus ir yra naudinga žmonijai, nes skatina įmones teikti aukščiausios kokybės produktus ir paslaugas, kad galėtų išlikti konkurencingomis.

Mokslinėje literatūroje konkurencingumo sąvoka įvairių autorių (Porter 1990; Rutkauskas, 2006; Ramanauskienė, 2008; Navickas, 2010; Gitonga, 2018; Tfamily, 2018; Oladimeji et al., 2019; Ullah, 2020; Davidavičienė ir kt., 2020; Pahwa, 2023; Castilo-Palacio et al., 2022) ir organizacijų (PEF; OECD, 1997) yra traktuojama skirtingai (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Konkurencingumo sąvokos apibrėžimai

Autoriai	Samprata
A.Pahwa, (2023)	Konkurencingumas tai <b>kova tarp „įmonių</b> , parduodančių panašius produktus ir nukreipiančių į tą pačią tikslinę auditoriją, <b>siekiant gauti daugiau pardavimų</b> , padidinti pajamas ir <b>įgyti didesnę rinkos dalį</b> , palyginti su kitomis“.
M. Castillo-Palacio et al., (2022)	Konkurencingumas – tai <b>vidiniai ir išorės veiksniai</b> , prisidedantys prie įmonės sustiprinimo, lyginant su kitais, kurie turi geresnius rinkos rezultatus. Tai <b>organizacinis mokymasis</b> , kuris „veikia kaip informacijos rinkėjas ir strategijos generatorius ir taip pat <b>užtikrina verslo tęstinumą</b> dėl struktūrinių ir veiklos atnaujinimų įmonėje bei <b>gebėjimas dalyvauti</b> konkrečioje rinkoje.
V. Davidavičienė ir kt., (2020)	Konkurencingumas informacinių technologijų požiūriu tai <b>gebėjimas naudotis</b> vienu iš svarbiausių jos išteklių – <b>informacija</b> , nes informacinių technologijų plėtra stipriai veikia pasaulines tendencijas, kurios įtakoja gamybą ir vartojimą.
S. Ullah, (2020)	Konkurencingumas tai <b>raktas į ekonomikos augimą, užimtumą</b> ir susijęs su santykiniu tarptautinės prekybos lygiu
M. Oladimeji et al., (2019)	Konkurencingumas – tai <b>strateginis valdymas, leidžiantis numatyti aplinkos pokyčius ir pagerinti</b> pasirengimą netikėtų <b>poreikių tenkinimui</b> . Bei <b>inovacijos</b> , kuris <b>skatina vertės kūrimą</b> , padeda <b>optimizuoti išteklius</b> ir pasiekti geresnių rezultatų.
R. Tfaily, (2018)	Konkurencingumas - tai reiškia, <b>naujovių kūrimas ir diegimas</b> produktuose, procesuose, žiniuose, esamos <b>rinkos stebėjimas, tendencijų sekimas ir strateginių planų kūrimas</b> .
J. Gitonga, (2018)	Konkurencingumas tai <b>siekimas padidinti pardavimus ir įgyti daugiau klientų</b> , prisitaikant prie rinkos poreikių. Kuo daugiau vartotojų, tuo didesnė rinkos dalis; kuo daugiau pardavimų, tuo didesnė tikimybė <b>uždirbti daugiau pelno</b> . Todėl labai svarbu išlikti stipriems kovojant su konkurentais.
V. Navickas, (2010)	Konkurencingumas apibrėžiamas kaip santykinė konkrečios įmonės savybė, kuri <b>išskiria plėtojimosi skirtumus</b> nuo kitų konkuruojančių įmonių remiantis pagal vartotojų poreikių patenkinimo lygį savo prekėmis ir <b>gamybos efektyvumą</b> .
J. Ramanauskienė, (2008)	Konkurencingumas – asmens, produkto, įmonės <b>pajėgumas konkuruoti</b> rinkoje.
V. Rutkauskas, (2006)	Konkurencingumas – <b>siekis visomis priemonėmis įgyti</b> naudingą <b>padėtį</b> , taikant kainų konkurencijos taktiką, prekes intensyviai reklamuojant ir pateikiant jas į rinką.
Bradley, (1995)	Konkurencingumas tarptautiniu mastu – gaminamos prekės ir paslaugos <b>atitinka pasaulinės rinkos sąlygas</b> , bei vartotojai, gamintojai, įmonės ir kt. patiria naudą dėl augančios šalies ir gyventojų gerovės.
M. Porter, (1990)	Konkurencingumas – tai <b>augančios ekonomikos pajamos</b> ir darbo <b>užimtumo lygio plėtra</b> .
Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (OECD), (1997)	Konkurencingumas – šalies <b>gebėjimas</b> konkurencinės rinkos sąlygomis, gaminti prekes, teikti paslaugas, kurioms sėkmingai gali <b>konkuruoti</b> tarptautinėje rinkoje ir kartu didinti šalies pajamas.
Pasaulio ekonomikos forumas (PEF) papildyta	Konkurencingumas - institucijų, politikos ir veiksmų, kurie lemia šalies produktyvumo lygį, „ <b>inovacijomis</b> “, „ <b>švietimu</b> “ ir „ <b>žaliosiomis technologijomis</b> “, rinkinys.
Pasaulio ekonomikos forumas (PEF), (1979)	Konkurencingumas - institucijų, politikos ir veiksmų, kurie <b>lemia produktyvumo lygį</b> , visuma.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje minimais autoriais.

Iš pateiktos lentelės (žr. 1 lent.) matyti, kad konkurencingumo samprata traktuojama nevienareikšmiškai, o tai lemia konkurencingumo sampratos skirtingą supratimą. Konkurencingumą pavieniai mokslininkai, ekonomistai ir skirtingos šalys supranta savaip. Mokslinėje literatūroje nėra bendrai priimtinos konkurencingumo sąvokos, tačiau pastebimi pasikartojantys tam tikri aspektai. Mokslininkai (Castilo-Palacio et al., 2022; Pahwa, 2023; Ramanauskienė, 2008; OECD, 1997) **konkurencingumą traktuoja kaip kovą, gebėjimą dalyvauti rinkoje ir konkuruoti tarp įmonių, taip pat** (Pahwa, 2021; Rutkauskas, 2006) **įgyti didesnę rinkos dalį** (A.Pahwa, 2023), **atitikti pasaulinės rinkos sąlygas** (Bradley, 1995), **pritraukti daugiau klientų**. (Gitonga, 2018), **pagerinti poreikių tenkinimą** (Oladimeji et al., 2019; Navickas, 2010), **siekis padidinti pardavimus, jų augimą** (Pahwa, 2023; Ullah, 2020; Gitonga, 2018;) **bei uždirbti daugiau pelno** (Gitonga, 2018; Porter, 1990) **ir užtikrinti verslo tęstinumą** (Castilo-Palacio et al., 2022). Teigiama, kad konkurencingumas taip priklauso nuo strateginio įmonės valdymo (Oladimeji et al., 2019; Tfaily, 2018), vidinių ir išorinių įmonės veiksmų, organizacinio mokymosi (Castilo-Palacio et al., 2022), inovacijų, naujovių kūrimo ir diegimo (Oladimeji et al., 2019; Tfaily, 2018; PEF), rinkos stebėjimo, tendencijų sekimo (Oladimeji et al., 2019) ir gebėjimu naudotis informacija (Davidavičienė ir kt., 2020).

Didžiausias konkurencingumo iššūkis (Badrinath, 2004) tenka verslo sektoriui, nes siekdamas reaguoti į sudėtingą pasaulinę aplinką, įmonės turi plėtoti įvairius eksporto pajėgumus šiose srityse, tai: technologijų, rinkodaros, valdymo, žmogiškųjų išteklių, finansų ir laikui bėgant juos nuolat tobulinti (Ramanauskienė, 2008, p.14; Svetikas ir Arimavičiūtė, 2012, p.52) bei užtikrinti ir aprūpinti rinką pranašesniais, unikaliais produktais ir paslaugomis nei konkurentai. Pasak S. Fernandes et al. (2023) įmonės konkurencingumo šaltiniu laikoma jos išteklių ir galimybių.

Konkurencingumo užtikrinimas versle (Ullah, 2020) „reiškia patenkinti savo klientų poreikius ir pasirūpinti atitinkama rizika bei išlaidomis, susijusiomis su tuo“. Arba būti konkurencingam naudojant įvairias inovacijas, mokslinius tyrimus ir technologijas bei kitus veiksmus, kurie yra susiję su ekonomine galia, kuri yra palankių išorinių sąlygų ir stiprių vidaus institucijų ir politikos skatinančios ilgalaikį našumo augimą, derinys (Ullah, 2020; PEF, 1979).

Tyrėjas (Pahwa, 2023) pabrėžia, kad konkurencija turi privalumų ir trūkumų, kurie daro teigiamą ir neigiamą įtaką verslui, vartotojams ir rinkai. Tai reiškia, kad konkurencija gali padėti įmonėms konkuruoti, bet ir pabloginti įmonės situaciją konkurencijos atžvilgiu. Konkurencijos privalumai ir trūkumai pateikti 2 lentelėje (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Konkurencijos privalumai ir trūkumai darantys įtaką verslui

Privalumai	Trūkumai
<b>Padidina paklausą.</b> Konkurencija lemia, kad skirtingi žaidėjai investuoja daugiau į rinkodaros veiklas, o tai galiausiai padidina bendrą produkto paklausą rinkoje;	<b>Sumažina verslo rinkos dalį.</b> Didėjanti konkurencija verčia verslą dalytis savo rinka su kitais žaidėjais. Tai dažnai nepatinka esamoms įmonėms.
<b>Skatina naujoves.</b> Būtina diegti ir tobulinti naujoves, nes tokiu būdu išlaikomas verslo tęstinumas;	<b>Daro spaudimą verslui.</b> Konkurencija daro didelį spaudimą įmonėms, kad jos pagerintų savo veiklą, todėl daugelis jų žlunga, nes nesugeba konkuruoti su dideliais rinkos dalyviais.
<b>Padedą verslui rasti konkurencinį pranašumą.</b> Įmonės dažnai seka, analizuoja ir tiria savo verslo konkurentus, kad pagerintų savo pasiūlymus ir geriau patenkintų savo klientus;	<b>Jaučia spaudimą darbuotojai.</b> Didėjanti konkurencija didina darbuotojų spaudimą darbui. Daugelis darbuotojų negali susidoroti su padidėjusiu spaudimu.
<b>Padedą geriau aptarnauti klientus.</b> Įmonių konkurenciją dažnai laimi ta įmonė, kuri išsiskiria ir aptarnauja klientus geriau nei kitos. Tai verčia rinkos dalyvius įtraukti klientus į savo prioritetų sąrašų viršų;	<b>Išleidžia per daug pinigų be reikalo.</b> Dėl konkurencijos verslas dažnai per daug išleidžia rinkodarai ir kitoms reklamos strategijoms, kad suviliotų klientus, verslo partnerius ir darbuotojus. Tai didina išlaidas ir dažnai yra nereikalinga.
<b>Padaro darbuotojus efektyvesnius.</b> Konkurencija žymiai padidina spaudimą tarp darbuotojų priverčiant juos atiduoti visas savo jėgas organizacijai;	<b>Susipainioja klientai.</b> Klientus dažnai glumina daugybė rinkoje esančių panašių produktų. Konkurencija verčia juos abejoti savo pasirinkimu ir dažnai juos tai glumina.
<b>Skatina nuolatinį verslo vystymą.</b> Nuolatinis verslo vystymas yra tai, kas paprastai verčia verslą ilgai kovoti su konkurencija.	

Šaltinis: Pahwa, 2023.

Apibendrinant konkurencingumo sampratą, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje vieningos nuomonės nėra, nes konkurencingumas yra platus reiškinys, kuris užtikrina įmonės tvarumą ir ilgaamžiškumą ir dažniausiai apibrėžiamas kaip kova tarp įmonių, rinkų ir jų gebėjimas gaminti prekes ir teikti paslaugas, kurios tenkintų vidaus ir tarptautinių rinkų vartotojų poreikius ir tokiu būdu padidintų pajamas. Taip pat suteikiama vartotojams galimybė rinktis iš kelių skirtingų tiekėjų prekes bei paslaugas taip suaktyvinat konkurencinę kovą tarp jų. Įmonės konkurencingumui ir jos išskirtinumui didelę įtaką daro ir aplinkos veiksniai, be kurių įmonė negalėtų veikti.

## 1.2. Įmonių konkurencingumo veiksnių analizė

Įmonės konkurencingumui įtakos turi rinkos veiksniai, kurie formuojasi aplinkoje. Kiekvienos organizacijos sėkmė priklauso nuo to kaip gerai ji pažįsta aplinką, nes aplinkos pažinimas daro didelę įtaką įmonės gyvavimui bei jos tolimesniam vystymuisi. Konkurencinės aplinkos analizė gali būti atliekama sekančiais lygiais (Ghicaianu, 2021; Sabonienė, 2007, p.15):

- Makroekonominiu šalies lygiu;
- Pramonės šakos arba regioniniu lygiu;
- Mirko – įmonių lygiu.

Verslas veikia dinamiškoje aplinkoje (Ghicajanu, 2021; Sekliuckienė ir Repečkienė, 2014, p.116) kuri apibūdinama kaip sąlygos, kuriomis veikia įmonės, kurių aplinkoje veikia mirko ir makroaplinkos jėgos ir remiantis aplinkos veiksnių tyrimo duomenimis (Ghicajanu, 2021; Safeer et al., 2019) įmonės nusistato savo strategijas, taktiką ir kasdienę veiklą. Esant tokioms sąlygoms atsiranda konkurencijos rizika. Pasak A. Marčinsko (2001) įmonės, kurios sunkiai konkuruoja rinkoje turi tinkamai pasirengti, sugebėti keistis bei atremti iššūkius ir taip pat suprasti globalios rinkos mechanizmus. Konkurencinę kovą laimi tos įmonės, kurios:

- Geba lanksčiai reaguoti į besikeičiančius rinkos poreikius ir prisitaikyti prie jos;
- Rinkai pasiūlo išskirtinį ir unikalų produktą, paslaugą;
- Pirmoji atranda būdą, kaip prieiti prie pagrindinių išteklių;
- Geba pasiekti aukščiausią rezultatyvumo lygį gamyboje.

Kiekvienos įmonės noras yra sulaukti kuo didesnio pasisekimo savo veikloje. Norint konkuruoti rinkoje reikia išanalizuoti probleminius klausimus, tokius kaip:

- kokie yra išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai;
- kaip veiksniai veikia įmonę;
- kokios pagrindinės savybės yra būdingos sėkmingai veikiančiai įmonei.

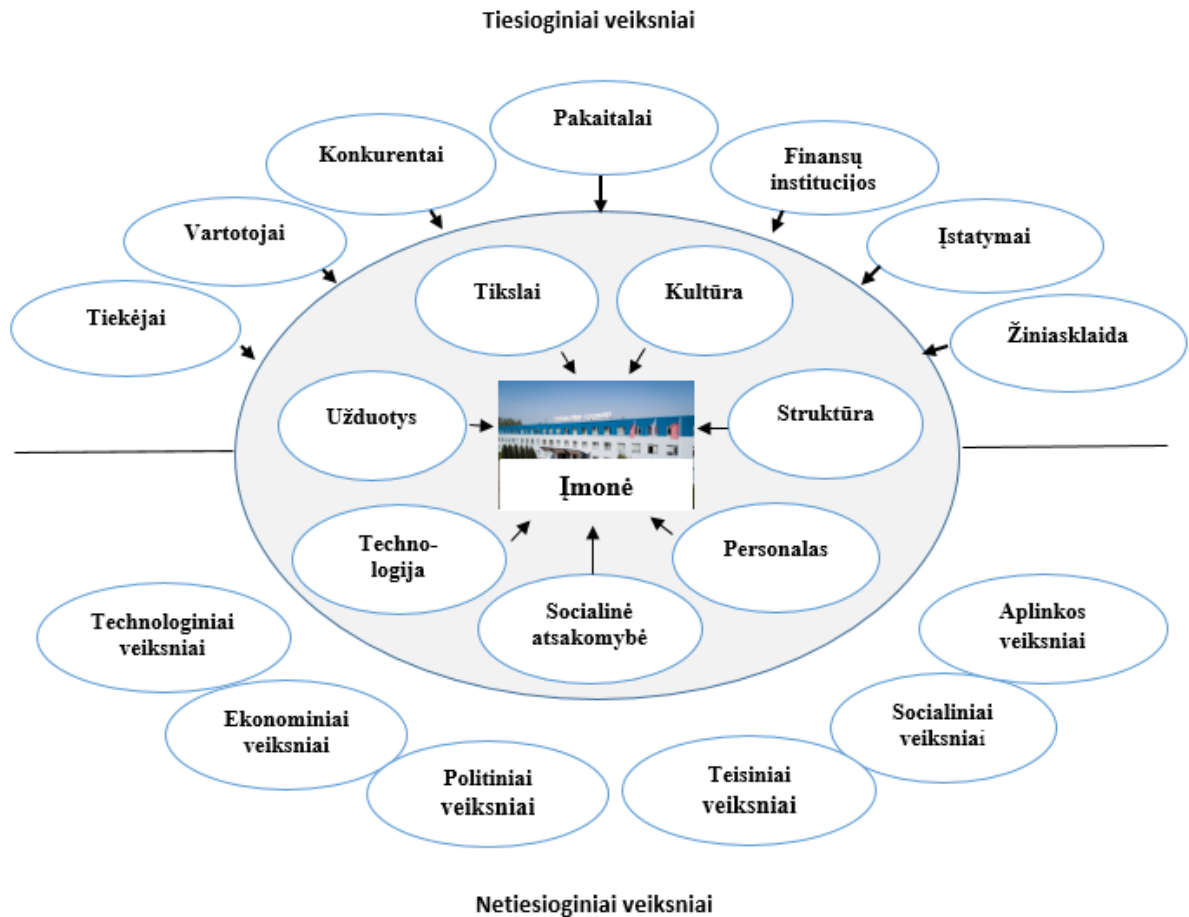
Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai paprastai yra skirstomi dvi stambias grupes: išoriniai (netiesioginio poveikio) ir vidiniai (tiesioginio poveikio) aplinkos veiksniai. Įmonės aplinką veikiančius veiksniai pavaizduoti 1 paveiksle (žr. p.15).

Išoriniai aplinkos veiksniai nusako galimybes ir ribojimus, su kuriomis gali susidurti įmonės konkurencinėje aplinkoje, o vidiniai – tai įmonės vidaus aplinkos veiksniai, kurie yra kontroliuojami pačios organizacijos.

Pasak A. Marčinsko (2001) visi veiksniai tiek vidiniai ir išoriniai yra svarbūs įmonei siekiant išlaikyti ir padidinti konkurencingumą. Pažymima, kad kai kurie veiksniai yra prioritetiniai, kaip pavyzdžiui: išorės aplinkos veiksniai, išskirtinių išteklių turėjimas ir kt., bet tai yra diskutuotina, nes kituose moksliniuose straipsniuose gali būti pabrėžiami kiti veiksniai. Yra išsikariamoms trys teorinės prielaidos konkurenciniam pranašumui įgyti: prisitaikant prie išorės aplinkos, naudojant savo vidaus išteklius bei bendradarbiaujant ir sukuriant ryšius su kitomis įmonėmis.

- Įmonei prisitaikant prie išorės aplinkos, prioritetas yra teikiamas tik konkretiems aplinkos veiksniams ir tokiu atveju įmonės veiksmai yra nukreipti į konkretų tikslą prisitaikyti.

- Įmonei siekiant konkurencinio pranašumo per vidaus išteklius, tokiu atveju įmonė orientuojasi į išskirtinius, unikalius išteklius esančius įmonės viduje, kuriuos lengva naudoti ir jie vertingesni įmonei nei kitoms įmonėms. Juos sunku pakeisti ir imituoti. Tokie ištekliai gali būti žmonių ištekliai, jų žinios, patirtis ir t.t.
- Įmonei siekiant konkurencinio pranašumo bendradarbiaujant ir kuriant ryšius su kitomis įmonėmis. Šiuo atveju labai svarbu užmegzti ryšius ir palaikyti juos.



**1 pav. Įmonės aplinką veikiantys veiksniai**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis minėtais autoriais

Apibendrinant įvairių autorių tyrimus, galima teigti, kad konkurencingumą formuojantys veiksniai yra labai įvairūs. Šie veiksniai gali būti suskirstyti į vidinius ir išorinius. Taigi, siekiant išlaikyti arba pagerinti įmonės konkurencingumą, būtina atsižvelgti į daugybę veiksnių ir sudaryti tinkamą strategiją, kuri atitiktų įmonės specifiką ir rinkos poreikius. Svarbu pabrėžti, kad konkurencingumas yra dinamiškas procesas, kuris nuolat kinta, todėl svarbu nuolat stebėti rinkos pokyčius ir atnaujinti strategiją, kad būtų išlaikytas arba pagerintas įmonės konkurencingumas.

### 1.2.1. Išorinių veiksnių įtaka įmonės konkurencingumui

Išoriniai veiksniai – tai įvykiai ir aplinkybės, kurios staiga arba netikėtai paveikia įmonę iš išorės, kurių mes negalime prognozuoti ir užkirsti kelio (Balkevičius, 2017, p.41; Stasytytė, 2015, p.142), bet turintys įtaką konkurencinio pranašumo formavimuisi (Ramanauskienė, 2008, p. 31). Išorinę organizacijos aplinką sudaro *tiesioginiai ir netiesioginiai veiksniai*.

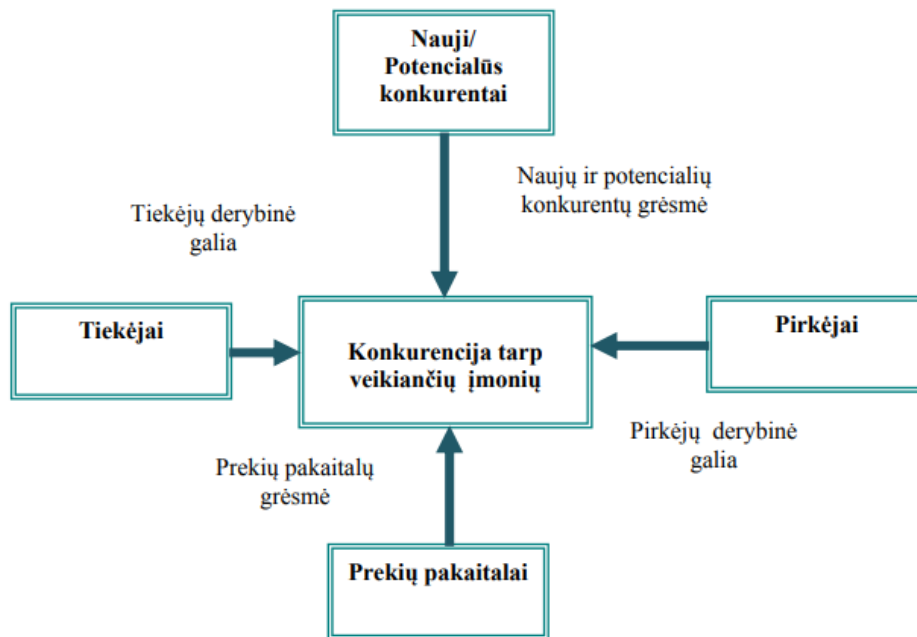
**Tiesioginiai (mikroaplinkos) išoriniai veiksniai** apima įmonės strateginius sprendimus ir įmonės gali daryti tam tikrą įtaką. Prie tiesioginių veiksnių priskiriami: vartotojai, konkurentai, tiekėjai, pakaitalai, finansų institucijos, žiniasklaida, įstatymai bei kitos reguliavimo normos (Sekliuckienė ir Repečkienė, 2014, p.116; Rutkauskas, 2006, p.13)

Konkurencingumo formavimo analizavimui naudojama M. Porter konkurencinio pranašumo teorija – „deimanto modelis (ang. Porter’s Diamond)“ (Dawut & Tian, 2021; Safeer, 2019; Sabonienė, 2007) arba kitaip vadinamas „penkių jėgų modelis“ (Svetikas ir Arimavičiūtė, 2012; Rutkauskas, 2006). Tai yra išsami ir sisteminga konkurencingumo analizės sistema, kuri buvo pasiūlyta 1990 m. Michaelio Porterio šedevre „Tautų konkurencinis pranašumas“ (Dawut & Tian, 2021). Šis modelis padeda įvertinti tarpusavyje susijusius veiksnius, kurie turi įtakos konkurencinio pranašumo įgijimui, išlaikymui ir didinimui (Dawut & Tian, 2021; Safeer, 2019; Sabonienė, 2007) ir nustatyti kiek yra konkurencinga rinka, kiek ji gali būti pelninga (Bush, 2016).

Porterio pateiktame penkių jėgų modelyje yra išskiriamos penkios konkurencinės jėgos ir nagrinėjamos naujų konkurentų įėjimo baimės, pirkėjų (vartotojų) perkamoji galia, tiekėjų derėjimosi galia ir konkuravimosi tarpusavyje kova (Dawut & Tian, 2021; Ghicajanu, 2021; Bush, 2016, Sabonienė, 2007, p.22; Rutkauskas, 2006, p.13). Kuo stipresnė kiekviena iš šių konkurencinių jėgų, tuo didesnis yra konkurencijos laipsnis tam tikroje šakoje, tuo yra vis sudėtingiau padidinti kainas, gauti pelną ir išsilaikyti rinkoje. Porterio modelyje pateikiamos penkios rinkoje veikiančios jėgos (žr. 2 pav.):

- Pirkėjai;
- Tiekėjai;
- Konkuravimas tarpusavyje (esamų konkurentų lenktyniavimas).
- Potencialūs nauji dalyviai (gamintojai);
- Prekės pakaitalai;





2 pav. Porterio „penkių konkurencinių jėgų“ modelis

Šaltinis: MarketInfo, 2019, p.4

Pirmoji svarbi jėga, kurią įvardija T. Bush (2016) yra **pirkėjų gebėjimas derėtis**, kai pirkėjai, vartotojai gali žeminti kainas, nepirkti produktų. Mados industrijoje pirkėjų galia yra didelė konkurencinė jėga. Nors pasak T. Bush (2016) drabužių pirkėjai yra tik asmenys, turintys mažai arba visai neturintys tiesioginės derybinės galios, bet jie turi daug kitų alternatyvių vietų, kur gali apsipirkti ir neprisirišti konkrečios įmonės. Įmonės išlikimas priklauso nuo sugebėjimo atrasti tinkamus vartotojus ir jų išsaugojimas. M. Ghicajanu (2021) pastebėjimu, klientai tampa kasdien vis reiklesni, nes jų lūkesčiai dėl patikimumo, kokybės gaunamų produktų nuolat auga.

**Tiekėjų derėjimosi galia** tampa stipriu konkurentu ir gali įgyti derėjimosi galią, kai sugeba išlaikyti aukštas teikiamų žaliavų kainas. Atsižvelgiant į tai ar įmonė priklausoma nuo tiekėjų ar ne (Svetikas ir Arimavičiūtė, 2012). Pasak T. Bush (2016) tiekėjų galia yra maža ir nereikšminga tada, kai juos galima bet kada pakeisti, tai jų žaliavų kainos palyginti yra žemos. Tiekėjų derėjimosi galia yra didelė ir reikšminga, tada kai įmonės neturi kito pasirinkimo, nes rinkoje sudėtinga atrasti naują tiekėją, kuris patenkintų įmonės reikalavimus dėl unikalios žaliavų, technologijų ir kitų svarbių išteklių (Svetikas ir Arimavičiūtė, 2012, p.33).

Mados pramonėje vyksta didelė **kova tarp esamų įmonių** tose šakose, kur yra gaminamos panašaus asortimento prekės. T. Bush (2016) pabrėžia, kad reikia analizuoti konkurentus ir ieškoti būdų konkurencijos suaktyvinimui. Įmonės sėkmė priklauso nuo įmonės lankstumo ir gebėjimo greitai sureaguoti į konkurencingumą.

**Potencialių naujų konkurentų atėjimo grėsmė** atsiranda tada kai kuriasi naujos konkuruojančios įmonės. Jos kuriasi tose rinkose kuriose nėra barjerų ribojančių naujų įmonių kūrimuisi. Naujų konkurentų atsiradimą gali riboti didelės kapitalo investicijos, masto ekonomija, ribotos galimybės pasinaudoti paskirstymo kanalais ir kt. Naujo konkurento atėjimas sumažina kainas, suintensyvina konkurenciją ir sumažina esamų žaidėjų pelningumą.

**Prekių pakaitalų konkurencinė galia** pasireiškia siūlant produktus, kurie patenkina tuos pačius kliento poreikius kaip originali prekė. Tai originalios prekės pakaitalas, kuris atitinka ir atlieka tokias pat funkcijas, atsirandantis netikėtai ir apribojantis įmonės veiklos pelną. Prekių pakaitalai sudaro grėsmę rinkoje esamoms prekėms. Pasak M. Porterio, prekių pakaitalai rinkoje gali atsirasti ne vien tik dėl technologinių pasikeitimų, bet ir dėl išaugusių prekių kainų ar suprastėjus kokybei (MarketInfo, 2019). Pažymėtina, kad pakaitalų galia rinkoje gali pakeisti įmonės produktą padarydami jį nenaudojamu arba sumažinti jo paklausą.

**Netiesioginiams išoriniams veiksniams** analizuoti dažniausiai yra naudojamas PESTEL modelis, kuris padeda suprasti išorinius veiksnius, galinčius padaryti tam tikrą įtaką įmonės veiklai, rinkai ar pramonės šakai. Modelis yra naudojamas strateginiam, organizaciniam ir rinkodaros planavimui. PESTEL modelis (Bush, 2019) yra į verslą orientuota perspektyva verčianti susimąstyti įmones, nes tai leidžia laiku pastebėti neteisingus sprendimus dar prieš priimant juos ir taip pat optimizuoti verslo strategiją. Tai suteikia vadovams informacijos apie veiksnius, kuriuos būtina gerai išanalizuoti. Yra išskiriamos šešios kategorijos (Bush, 2019): P- politinę, E - ekonominę, S - sociokultūrinę, T - technologinę, E - aplinkosaugos ir L – teisinę, o V. Davidavičienė ir kt. (2020) pateikia penkias makroaplinkos rūšis: ekonominė aplinka, socialinė ir kultūrinė aplinka, politinė ir teisinė aplinka, mokslinė ir technologinė, gamtinė aplinka. Tai veiksniai, kurių įmonės negali kontroliuoti siekdamos savo tikslų. Pagrindiniai makroaplinkos netiesioginiai veiksniai pateikiami 3 lentelėje. (žr. p.20).

**Socialinis – kultūrinis** veiksnys yra vienas svarbiausių socialinės aplinkos rodiklių, kuris nusako demografinius duomenis apie šlies gyventojų, lytį, amžių, šeimos sudėtį, gyvenamąją vietą, šeimos padėtį, profesiją, tautybę ir kt. bei jų pasikeitimus, nes kiekvienai įmonei naudinga kai šalies gyventojų skaičius didėja, o ne mažėja, nes nuo to tik daugėja potencialių jos prekių vartotojų, pirkėjų ir didėja darbo jėgos pasiūla. Tai socialiniai veiksniai susiję su visuomene ir kultūra, kurie gali paveikti verslą pavyzdžiui kaip vartotojų išlaidos ir demografiniai rodikliai (Bush, 2019; Davidavičienė ir kt., 2020).

**Ekonominis veiksnys** (Bush, 2019; Davidavičienė ir kt., 2020) tai bendri ekonomikos rodikliai, bendrosios ekonominės sąlygos, kurios daro įtaką įmonėms ir jų verslams, nes susiję su ekonomika. Nuo ekonomikos sąlygų priklauso žaliavų pasiūla bei paklausos lygis, bendrasis vidaus produktas, valiutų kursai

ir infliacija. Pasak V. Davidavičienės ir kt. (2020) pirmiausia ekonominę aplinką apibūdina gyventojų perkamoji galia, nes tai priklauso nuo gyventojų einamųjų pajamų, kainų lygio, santaupų, įsiskolinimo, kredito prieinamumo. Šie rodikliai leidžia geriau pagrįsti verslo sprendimus.

**Politinis – teisinis veiksnys.** Subalansuotam ekonomikos augimui yra labai svarbi stabili politinė aplinka, nes kitu atveju nepalanki teisinė ir politinė aplinka mažina užsakymų kiekį ir sukelia grėsmę. Valstybės nestabilumas apsunkina galimų pasikeitimų prognozavimą, o politinės situacijos pasikeitimas trukdo įmonei veikti ir kurti ilgalaikę strategiją bei visos įmonės valdymą.

Pabrėžiama (Bush, 2019), kad **politiniai veiksniai** yra labai svarbūs, nes daro įtaką prekybos politikai ir taip pat **teisniai**, kurie apima prekybos, vartotojų ir autorių teisių įstatymus, kurie dažniausiai yra susiję su politiniais sprendimais.

Valdžios ir valdymo institucijos gali įmonėms sudaryti sąlygas, skatinti investicijas arba drausti, riboti tam tikrą veiklą. „Politinė santvarka tiesiogiai veikia verslą, nes šalyje veikiančios politinės jėgos suformuoja valdžios ir valdymo struktūras, kurios savo sprendimais priima tam tikrus teisės aktus, įstatymus, nutarimus, kuriais privalo vadovautis įmonės“. Įmonių verslo veiklą riboja teisinė aplinka ir riboja taip, kad būtų naudinga visuomenei (Davidavičienė ir kt., 2020).

Dar vienas svarbus veiksnys darantys įtaką verslui yra **technologinis veiksnys**. Technologijos lygis visuomenėje yra labai svarbus, nes nuo to priklauso kokie produktai bus gaminami ir kokios paslaugos bus teikiamos, naudojant vienokią ar kitokią pažangią technologiją. Naujų technologijų atsiradimas atvėrė verslui naujas galimybes. Pabrėžiama, kad vienas iš technologinių veiksnių yra informacinės technologijos, kurios veikia pasaulines tendencijas t.y. interneto prieigos galimybės (Bush, 2019; Sekliuckienė ir Repečkienė, 2014, p.23; Davidavičienė ir kt., 2020, p.13; Dabbous et al., 2023), mobiliojo telefono žinomumas ir automatizavimas (Bush, 2019), kurių pagalba galima atlikti daugiau funkcijų pasiekiant vartotoją tiesiogiai: „vartotojų valdymas“ (Davidavičienė ir kt., 2020, p.13) renkant informaciją apie vartotojus, jų elgesį pirkimo įpročius ir kt. (Sekliuckienė ir Repečkienė, 2014, p.23; Dabbous et al., 2023).

V. Davidavičienės ir kt. (2020) nuomone, kad įmonės veiklai didelės įtakos turi lėšų skyrimas mokslo darbams ir moksliniams tyrimams, kurie suteikia informacijos apie naujų produktų, medžiagų kūrimą. Taip pat esamų produktų tobulinimui, tam tikrų procesų pagreitinimui, darbų saugos užtikrinimui. Šis veiksnys skatina gaminių / paslaugų tobulinimą, kokybės gerinimą, naujų produktų kūrimą, nes tai vienas iš verslo variklių, kitaip vadinamos inovacijomis.

Globaliame versle yra labai svarbus **aplinkosaugos veiksnys**. Daugelis aplinkosaugininkų, ypač stambųjį verslą laiko aplinkos problemų šaltiniu dėl pramonės didelės taršos (Lenox ir Chatterji, 2019, p.16). Šiuo metu įmonės veiklą veikia energetiniai ištekliai bei alternatyvių energetinių šaltinių bei tvarumo užtikrinimo iššūkiai. Tai yra nuolatinis galvosūkis įmonėms apie tvarias medžiagas, sandėliavimą, atliekų

perdirbimą. Tvarioji plėtra tapo pagrindiniu diskusijų objektu. Pagrindinis dėmesys į ką reikia atkreipti dėmesį: gamtinių išteklių stoka, energetinių išteklių kainų augimas, aplinkos taršos didėjimas ir perdirbimas / pakartotinis panaudojimas (Davidavičienė, V. ir kt., 2020, p.43-49). Pabrėžiama T. Bush (2019), kad aplinkos veiksniai, kurie daro įtaką verslui, yra svarbesni nei bet kada anksčiau, atsižvelgiant į tai, kokią žalą darome aplinkai.

**3 lentelė. Pagrindiniai makroaplinkos netiesioginiai veiksniai pagal PESTEL modelį**

<b>Politiniai</b>	<b>Ekonominiai</b>	<b>Socialiniai</b>	<b>Technologiniai</b>	<b>Aplinkos</b>	<b>Įstatyminiai</b>
*vyriausybės politika *politinis stabilumas *korupcija užsienio politikos *prekyba mokesčių politika *darbo teisė *prekybos apribojimai	*ekonomikos augimas *valiutų kursai *palūkanų normos *infliacija *disponuojamos pajamos *nedarbo lygis *rinkos struktūra ir plėtra	*demografinė padėtis *amžiaus pasiskirstymas *karjeros nuostatos *sauga *sveikatos apsauga *gyvenimo būdas *kultūriniai barjerai *visuomenės vertybės *nacionalinės tradicijos	*technologijų paskatos *inovacijų lygis *naujų technologijų galimybės *inovacijų taikymas ir rėmimas *informacinių technologijų plėtra *naujų produktų plėtra	* klimatas *oro tarša *energetiniai išteklių *tvarumo užtikrinimas *atliekų perdirbimas *pakartotinio panaudojimo galimybės *aplinkosaugos politika	*diskriminacijos įstatymai *antimono-poliniai įstatymai *darbo įstatymai *vartotojų apsaugos įstatymai *autorinių teisių ir patentų įstatymai *sveikatos ir saugos įstatymai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Marčinskas ir Diskienė, 2001, p.65-66; Davidavičienė ir kt., 2020, p.49; Heubel, 2022; Sekliuckienė ir Repečkienė, 2014, p.118.

Apibendrinat galima teigti, kad Porterio penkių jėgų modelis padeda susidaryti vaizdą apie įmonės konkurencinę aplinką, nustatyti konkurencijos mastą ir konkuravimo galimybes. Atskleidžia augimo ir pelningumo stabdančius veiksnius ir remiantis išanalizuotais duomenimis padeda rasti naujų konkurencinių pranašumų ir sėkmingai susidoroti su iššūkiais. Įmonės analizuodamos savo aplinką atranda galimybes daryti poveikį ir kitiems rinkoms dalyviams sukuriant jiems įėjimo į rinką barjerus. Taigi, apžvelgus konkurencinę aplinką, svarbu atlikti ir netiesiogiai rinką veikiančių makroaplinkos veiksnių analizę, kuri suteikia platesnę informaciją ir padeda suprasti nagrinėjamos įmonės vaizdą. Visapusiškai įvertinus išorinių veiksnių poveikį ir kokiais veiksmais įmonė prisitaiko prie ją supančios aplinkos, gali būti formuojami tolimesni įmonės strateginiai planai.

Svarbu paminėti, kad įmonė siekianti konkurencingumo privalo nuolat stebėti besikeičiančią aplinką, gebėtų įvertinti išorinius ir vidinius aplinkos veiksnius įtakojančius įmonės sėkmei bei juos sumažinti, kad galėtų užimti geresnę poziciją rinkoje.

### 1.2.2. Vidinių veiksnių įtaka įmonės konkurencingumui

Vidinė organizacijos aplinka, kurią sudaro įvairūs veiksniai arba veiksniai užprogramuoti įmonės viduje, tokie kaip žmogiškieji ištekliai, organizacijos vertybių sistema, fiziniai ištekliai, organizacijos struktūra, misija ir tikslai (Bhasin, 2020; Balkevičius, 2017, p.42), įmonių kultūra, aukščiausios vadovybės vadovavimo stilius, profsajungos bei technologinės galimybės. Šie vidinės aplinkos veiksniai įtakoja ne tik darbuotojų veiklą ir jų elgesį organizacijoje, bet (Stasytė, 2015) ir personalo kaitą, darbuotojų kvalifikaciją, informaciją ir procesus. Pabrėžiama, kad (Marčinskas ir kt., 2001) šių veiksnių įtaka yra reikšminga įmonės efektyvumui ir konkurencingumui.

Įmonės **organizacijos struktūra** yra pagrindinis veiksnys, kuris nulemia organizacijos veiklos rezultatus ir kaip žmonės dirba joje. Veiksniai lemiantys įmonės struktūrą: „veiklos pobūdis; gamybos ir paslaugų pobūdis; atliekamos funkcijos ir sprendžiamų uždavinių skaičius; gamybos ir paslaugų teikimo technologijos; darbo pasidalijimo ir specializacijos lygis; vadybos organizacijos lygis“ (Davidavičienė ir kt., 2020, p. 148). Organizacijos struktūra įtakoja organizacijos sprendimų priėmimą ir kuo aukštesnis organizacijos valdymo lygis, tuo daugiau vėluojama priimant sprendimus. Pagrindinis organizacijos uždavinys sugebėjimas greitai reaguoti ir priimti reikiamus sprendimus. Norint sklandžiai valdyti organizaciją ir pasiekti tikslus, reikalingi geri vadybiniai įgūdžiai. Vadovybės profesionalumas ir gebėjimas priimti sprendimus yra labai svarbūs organizacijos konkurencingumui ir sėkmei (Bhasin, 2020).

**Žmogiškieji ištekliai** – tai darbuotojai ir darbo jėga naudojama įmonėje. Žmogiškieji ištekliai yra svarbiausias organizacijos turtas nuo kurių priklauso įmonės sėkmė ir konkurencingumas. Sėkmė priklauso nuo darbuotojų įgūdžių, gebėjimų, žinių, požiūrio ir įsipareigojimo (Bhasin, 2020).

Žmogiškuosius išteklius reikia įsigyti ir paskirstyti taip, kad jie padėtų siekti ir įgyvendinti įmonės tikslus. Įmonė siekdama dirbti našiai turi nustatyti reikalingą darbuotojų skaičių, kvalifikacijos ypatybes numatomiems darbams ir užduotims atlikti (Davidavičienė, V. ir kt., 2020, p.101).

Dirbantys žmonės yra pagrindinis konkurencinio pranašumo veiksnys. Šiuolaikinės organizacijos, kurios siekia konkurencinio pranašumo ir lyderiavimo rinkoje turi atsižvelgti į aktualias visuomenėje vyraujančias tendencijas ir nuotaikas darbo rinkoje (Pavlova, 2020, p.113; emplonet.lt, 2023)“. Ir remiantis tendencijomis susiformavo šiuolaikinė žmogiškųjų išteklių teorija, kad tiek įmonės, tiek darbuotojo požiūriai turi sutapti siekiant efektyviausių tikslų, t.y. turi atitikti jų vertybės ir lūkesčiai. Augant visuomenės lūkesčiams verslui vis daugiau darbuotojų prieš įsidarbindami, domisi potencialios darbovietės socialine ir aplinkosaugine politika: „darbo intelektinis patrauklumas; darbo saugumas ir palankumas sveikatai; pagarba ir įvertinimas; mokymosi galimybės; organizacijos indėlis į visuomenę“.

Remiantis mokslininkų atliktais tyrimais (Pavlova, 2020) yra išskiriamos pagrindinės rinkos kompetencijos valdant žmogiškuosius išteklius:

1. Techninės kompetencijos – programavimo, medijų supratimas, procesų suvokimas, informacinių technologijų procesų saugumo užtikrinimas
2. Metodologinės kompetencijos – kūrybiškumas, gebėjimas spręsti problemas ir konfliktus, gebėjimas valdyti stresą, atlikti tyrimus ir juos analizuoti, sugebėti efektyviai dirbti.
3. Socialinės kompetencijos – kultūriniai, kalbų mokėjimas ir sugebėjimas komunikuoti, gebėjimas dirbti komandoje, bendradarbiauti, mokėjimas ieškoti kompromisų, perduoti informaciją ir žinias, lyderiauti.
4. Individualios kompetencijos – pasižymi lankstumu, tolerancija, tvaria mąstysena, sugebėjimu dirbti esant spaudimui, taisyklių laikymosi.

**Materialus turtas.** Kiekvienoje įmonėje ilgalaikis materialus turtas atlieka svarbų vaidmenį, nes be jo nebūtų įmanoma džiaugtis sėkminga veikla. Tai turtas, kuris skirtas prekėms gaminti ir paslaugoms teikti. Įmonės fiziniai išteklių yra svarbūs organizacijos sėkmei ir įmonė turinti geresnius ir inovatyvesnius išteklius turi daug didesnę konkurencinį pranašumą nei kiti konkurentai (Bhasin, 2020).

Pasak V. Gražulio (2015, p.36) **technologijos** - tai medžiagos, įrankiai, įranga, kurie priskiriami materialiam turtui ir žinių panaudojimas sukuria pageidaujamą produktą ar paslaugą.

Naujų technologijų naudojimas įmonėse suteikia joms daugiau lankstumo ir greitesnę reakciją į rinkos pasikeitimus, nes naujos technologijos leidžia sukurti naujus produktus, tobulinti esamus procesus, geriau aptarnauti klientus ar patenkinti vartotojų poreikius. Kad darbas būtų atliekamas našiau, įmonės turi diegti pažangias technologijas ir jas naudoti.

V. Davidavičienės ir kt. (2020, p.20) nuomone, dabartinė visuomenė yra perėjusi iš industrinės į informacinę visuomenę ir kuo toliau tuo labiau vis susiję su informacija ir žiniomis, o ne su fizine verte. **Taigi informacinės technologijos** – mažina gamybos sąnaudas ir atpigina produktus.

S. Suleman (2019) pabrėžia, kad technologijos taupo laiką ir pastangas taip padidindamos organizacijos saugumą. Daugelis įmonių bendraudamos su kitomis įmonėmis, partneriais ar savo darbuotojais įmonės viduje vis daugiau diegiasi programines įrangas, nes efektyvus bendravimas užtikrina sklandų darbą ir aukštą motyvacijos lygį. Informacinės technologijos padidina įmonės efektyvumą, lankstumą ir produktyvumą, o tai duoda didelį privalumą ir suteikia konkurencinį pranašumą. Taip pat technologijos suteikia tiesioginę prieigą prie prekių ir jų katalogų informacijos, todėl įmonėms atsiranda galimybė geriau pasiūlyti prekių, paslaugų kainas neprarandant kokybės. „Jei norite būti konkurencingi šiuolaikinėje darbo jėgoje, turite būti susipažinę su technologijomis, kurios yra gyvybiškai svarbios jūsų srityje“.

B. Melniko ir kt. (2018, p.120) teigimu, **žinios** yra vienas iš svarbiausių **intelektinio kapitalo** dedamųjų, kurios kuria organizacijos intelektinį kapitalą. Intelektinis kapitalas tampa organizacijos vertės pagrindu, ir kartu su materialiais ištekliais generuoja organizacijos veiksmingumą ir konkurencingumą. Pabrėžiama, kad intelektualiniai ištekliai tampa pagrindiniu konkurencinį pranašumą lemiančiu veiksmu ir darbo našumo augimo šaltiniu. Augant gamybai ir atsirandant vis naujoms technologijoms atsirado poreikis didesnę dėmesį skirti intelektiniam kapitalui, nes intelektinis kapitalas sudaro žinių visumą. Tai sukauptos žinios taikant aukštasias technologijas ir mokslinius atradimus. Žinios tai yra nematerialus turtas, kurį sudaro žmogiškasis kapitalas, intelektinė nuosavybė, informacija, inovacijos, valdymo technologijos ir taip pat organizacinė kultūra.

R. Broniukaitis (2018) intelektinį kapitalą apibūdina kaip žinių, patirties, darbuotojų kompetencijų bei organizacijos santykius su klientais visumą, kurią tinkamai valdant sukuriama įmonės pridėtinė vertė ir užtikrinamas konkurencinis pranašumas.

**Finansiniams ištekliams** priklauso piniginių lėšų šaltiniai, vertybiniai popieriai, kitaip sakant apibrėžia organizacijos pajamas arba bendrą kapitalą. Įmonė gali nuspręsti plėsti savo verslą arba ieškoti naujų rinkų jei turi finansinį stabilumą. O organizacijoms, turinčioms ribotus finansinius išteklius plėsti savo verslą yra pakankamai sunku (Bhasin, 2020).

Siekiant įvertinti organizacijos konkurencinius pranašumus (Ramanauskienė, 2008, p.35) būtina atkreipti dėmesį į **organizacijos vertybių sistemą** (darbo procesai, kultūra, normos, klimatas), nes jos yra deklaruojamos tiksluose, politikoje, misijoje bei vizijoje. Organizacijos vertybių sistema apibrėžia, kaip ji dirba ir kaip elgiasi su darbuotojais, klientais. Taip pat nusako, kaip organizacijos darbuotojai turi atlikti savo pareigas ir darbą remiantis sukurta vertybių sistema. Organizacijos vertybės padeda formuoti verslo tapatybę ir išreiškia svarbiausius organizacijos kultūros prioritetus.

**Organizacijos misija ir tikslai** vaidina svarbų vaidmenį sprendžiant organizacijos padėtį ir vietą rinkoje. Pirmiausia misija nusako kokia linkme organizacija eina arba kokia jos paskirtis ir kokie tikslai.

M. Karalius (2013) įmonės misiją apibrėžia, kaip kryptį ir sutelkia dėmesį į svarbiausius dalykus apimančius konkrečius įmonės sugebėjimus, kurie yra susiję su rinka ir vartotojais, kurių poreikius planuojama patenkinti. Ir taip pat misija turi atverti pakankamai didelę rinką, kad įmonė galėtų augti ir realizuoti savo potencialą.

Kai šiuo metu darbo aplinkoje ir rinkoje yra daug nestabilumo ir neaiškumo, labai svarbu yra suvokti visiems (darbuotojams, vadovams, partneriams ir klientams) „kas mes esame“, „kodėl mes egzistuojame“. L. Jankauskienė (2021) teigia, kad teisingai suformuluota įmonės misija ir tikslai leidžia turtingiau iškomunikuoti įmonės veiklą ir jos poveikį ir taip pat stiprina komandos įsitraukimą. Žinoma, kad misija laikui bėgant gali pasikeisti, tai ją nuolat reikia peržiūrėti ir atnaujinti.

**Organizacijos kultūra** (Bhasin, 2020) tai yra įsitikinimai, vertybės ir prielaidos, kuriomis vadovaujasi organizacijos vadovybė ir darbuotojai. Tai padeda nustatyti organizacijos socialinę ir psichologinę visumą. Organizacijos kultūra kontroliuoja, kaip organizacijoje dalijamasi informacija ir (Ramanauskienė, 2008, p.33) sukuria palankų klimatą strategijoms kurti ir įgyvendinti.

Šiuolaikinės organizacijos kultūra (Gražulio, 2015, p.32; Ramanauskienė, 2008, p.33) yra svarbi vidinės įmonės aplinkos sistemos bendroji dalis, nes darbuotojų įsitraukimas padeda jiems suformuoti asmeninę nuomonę apie įmonę, puoselėti tradicijas, įmonės įvaizdį, suteikia stabilumo bei daro poveikį darbuotojų kompetencijų plėtrai. Pabrėžiama (Gražulio, 2015), kad *„organizacinė kultūra – skatina mokymąsi, padeda kelti kvalifikaciją, sudaro sąlygas reikštis iniciatyvai, ugdymui ir saviugdai, didina darbuotojų rotacijos galimybes, kuria darbo etikos principus, formuoja organizacijai reikalingas profesines kompetencijas, padeda atsiskleisti žmogaus kūrybinei galiai; nustato bendras vertybines nuostatas, ugdo įsipareigojimo ir lojalumo jausmą“* taip pat, skatina darbuotojus asmeniškai prisidėti prie įmonės tikslų įgyvendinimo.

A. Dromantaitė ir kt. (2012, p.269) pastebi, kad vis sparčiau didėja organizacijų skiriamas dėmesys **socialinei atsakomybei**. Tai populiarėjanti įmonės veiklos koncepcija, kurią veikia savanoriškas socialinių ir gamtos saugos interesai. Socialinės įmonių atsakomybės ir darnaus vystymosi idėjų laikymasis organizacijoje padeda užsitikrinti ilgalaikę veiklos perspektyvą, gerą reputaciją, lojalius vartotojus, o tai reiškia įmonės veiklos pelningumą ir konkurencinį pranašumą. Išskiriamos trys veiklos matmenys – ekonomiškumas, ekologiškumas ir etiškumas, kurie palaiko vienas kitą ir padeda siekti svarbiausių organizacijos tikslų (Dromantaitė ir kt., 2012, p.270) ir *„vis labiau socialinės atsakomybės reikalavimus pradeda kelti ir patys vartotojai“* (Bivainienė, 2021).

L. Bivainienė (2021) socialinę atsakomybę apibrėžia kaip asmeninę savybę, kuri užtikrina organizacijos draugiškumą aplinkai ir darbuotojams. *„Tiek socialinės atsakomybės, tiek tvarumo sąvokos apima panašius aspektus, svarbiausia tvaraus vystymosi sąlyga yra įvardijama būtent socialinė atsakomybė. Minėtos sąvokos iškelia etinį – moralinį įsipareigojimą: „daryti teisingus dalykus“, kurie gali ir turėtų virsti į „elgtis teisingai“ bei „tobulėti ir kurti inovacijas“ atsakingai ir tvariai“.*

Kasmet vis didėjanti konkurencija rinkoje skatina įmones diegti **kokybės procesus**, kuriais būtų galima tobulinti produktus ir paslaugas. Šių procesų pagalba būtų siekiama priartinti prekes prie valstybinių ir tarptautinių standartų. Pabrėžiama, kad kokybės vadyba kuruoja svarbiausius dalykus tokius kaip patenkinti vartotojų poreikius ir užtikrinti atitinkamą saugumo lygį. Kokybės vadybos sistemos esmė: užtikrinti kokybišką, darnų įmonės darbą, garantuoti įmonėje vykstančių procesų skaidrumą, skatinti įmonės veiklos tobulinimą, kaštų mažinimą, pardavimų augimą, pelno didėjimą ir konkurencingumą.



Organizacijos veiklos planai ir politika kuriami siekiant organizacijos tikslų ir sukurti discipliną organizacijoje. **Veiklos planavimo** (Jančiauskas ir kt., 2012, p.8) svarba atsiranda iš įmonės veiklos poreikio valdyti sprendimus, jų parengimą ir priėmimą. Veiklos planavimas atliekamas kvalifikuotomis diskusijomis, kuris yra nuolat tobulinamas tarp įmonės vadovų ir kompetentingų specialistų, tai padeda įmonės verslo organizacinei sėkmei vystytis ir būti konkurencinga.

Kiekvienoje įmonėje yra labai svarbu išskirti **strateginius tikslus ir uždavinius**. Pasak R. Karsakienės ir kt. (2017, p.9) tai yra įvairūs funkciniai sprendimai, kurie leidžia organizacijai pasiekti savo tikslus. Yra iškeliami metiniai tikslai, pasirenkama priemonių politika, nustatomos užduotys vykdytojams, motyvuojami darbuotojai ir paskirstomi reikalingi išteklių. Strateginiai tikslai apima įmonės kultūros, efektyvios struktūros sukūrimą, rinkodaros priemonių paskirstymą, biudžeto sudarymą, informacinės sistemas. Strategijos įgyvendinimas tai yra visų darbuotojų ir vadovų įsitraukimas į įmonės tikslų įgyvendinimą. Kad būtų sėkmingai įgyvendinami tikslai sėkmė priklauso nuo vadovų gebėjimo motyvuoti darbuotojus ir jų vadovavimo stiliaus.

Vienas iš strateginių tikslų įmonėje yra inovacijos. **Inovacijos** (Fernandes et al., 2023) tai yra kelias į pelną ir (Banelienė ir kt., 2022) įmonių pažangos pagrindas, užprogramuojantis įmonės konkurencingumą ir augimą. R. Banelienė ir kt. (2022, p.17) teigia, kad ateina nauja inovacijų banga, kuri pakeis informacinių ir komunikacijų technologijų inovacijas ir orientuosis į tvarumą, kuris apims ekonominio, socialinio ir ekologinio tvarumo elementus globaliu mastu. Inovacijos grindžiamos naujumu, pažinimu, tyrimais, praktine ir teorine veikla, tuo remiantis įmonėje sukuriama naujovės, turinčios pardavimo rinkoje pasisekimą. Inovacijų tikslas – „nuo įmonės veiklos gerinimo iki konkurencinio pranašumo įgijimo padidinat paklausą įmonės produktams, sumažinant įmonės kaštus ir gerinant įmonių gebėjimą inovuoti“ (Banelienė ir kt., 2022, p.25).

**Lankstumas** yra vienas iš konkurencijos ginklų, kuris yra aktualus šiuolaikinėse konkuruojančiose rinkose ir apibrėžiamas kaip sugebėjimas greitai reaguoti į rinkos bei augančius kliento poreikius (Beniušienė ir Svirskienė, 2008, p.36).

**Klientų aptarnavimas** (Beniušienė ir Svirskienė, 2008, p.37) yra „varomoji jėga“, kuri yra kaip konkurencijos ginklas, turintis privalumų ir leidžiantis konkuruoti kaina. Klientų aptarnavimo gerinimo procesas yra sudėtingas ir ilgai trunkantis, todėl konkurentams reikia įdėti daug pastangų, kad pasiektų įmonės lygį. Taip pat akcentuojamas **santykius su klientais**, kaip didžiausias įmonės turtas. Geri santykiai su klientais leidžia įmonėms išlaikyti ir padidinti pardavimus, pagerinti pirkėjo ir tiekėjo santykius. Kliento ir tiekėjo santykiai yra susieti ilgalaikiais planais, įsipareigojimais ir pasitikėjimu, kuris gali būti apibūdinamas kaip „ilgaamžis pagrindas įmonės konkurencingumui“.

**Įmonės įvaizdis ir prekės ženklas** reiškia įmonės reputaciją rinkoje. H. Bhasin (2019) teigimu, įmonės įvaizdis yra įmonės veiklos ir žiniasklaidos rezultatas. Teigiamas įmonės įvaizdis yra įmonės sėkmė ir konkurencinis pranašumas, nes tai padeda uždirbti daugiau pajamų, pagerinti produktų našumą ir pritraukia reikiamus akcininkus, verslo partnerius ir klientus ir talentus. Vienas iš pastebėjimų, kad įmonė turinti teigiamą įvaizdį gali nesunkiai parduoti savo produktus mažiau investuodama į reklamą.

Galima pabrėžti, kad prekinis ženklas kaip ir įmonės įvaizdis duoda įmonei nemažai naudos ir privalumų. Prekinis ženklas turintis gerą reputaciją tarp vartotojų tampa jų reklamine priemone, atsiranda prekės lojalumas.

**Verslo etika** apima vertybes ir principus, kuriomis vadovaujasi įmonė, vykdydama savo veiklą. Svarbu yra tai, kad būtų vykdoma nuo aukštesniųjų įmonės vadovų iki darbuotojų, ir jaustųsi motyvuoti ir atitinkantys vertybes. Pagrindinis verslo etikos tikslas: stengtis vengti nesąžiningos konkurencijos tarp įmonių; vengti gaminti nekokybiškus ir sveikatai kenksmingus produktus; vengti klaidinančios reklamos, kurios klaidintų vartotojus; saugoti ir tausoti aplinką gaminant produktus; motyvuoti darbuotojus perteikiant jiems vertybes.

Verslo etika padeda užmegzti ir išlaikyti naujus ir esamus ryšius, bet ir laimėti konkurencinėje kovoje. K. Luebecke (2010) atliktame tyrime pateikė išvadą, kad etikos normų laikymasis padaro įtaką įmonės įvaizdžiui ir taip pat formuoja visuomenės požiūrį, nuo kuro priklauso įmonės pelnas ir konkurencinis pranašumas.

Vienas iš konkurencingumo veiksnių paminėtinas **konkurencinė žvalgyba**. Pasak S. Fernandes et al. (2023) tai yra strateginės pozicijos kūrimas, stengiantis iširti konkurencinius pranašumus arba įžvalgos geresniam konkurentų valdymui (Qian et al., 2023).

Konkurencinga informacija yra labai svarbi, nes ji padeda įmonėms suprasti konkurencinę aplinką ir teikiamas galimybes. Informacijos rinkimas apie konkurentus ir jos analizavimas įmonėms padeda priimti efektyvesnius sprendimus ir sukurti strategiją, kuri padėtų įmonei būti vienu žingsniu priekyje nei konkurentai (Bloomenthal, 2022). Konkurencinė žvalgyba apima teisėtus tyrimus ir informacijos rinkimą iš viešųjų informacijos šaltinių - žinios, išoriniai duomenis ir kita informacija (Ojinagaa, 2018). Tai pagrįsta rašytiniais įstatymais ir nėra jokių neetiškų priemonių.

Galima išskirti viena kaip iš konkurencingumo pranašumų **rizikų valdymas**. Tai dažniausia yra apibrėžiama kaip kažkoks galimas įvertinti neapibrėžtumas, kuris turi įtakos įmonės gerovei. Rizika labiausiai susijusi su nepalankia situacija ar nuostoliais, kuriuos gali patirti įmonės, organizacijos ar individai. Kalbant apie rizikos rūšis reikia pabrėžti, kad prieš pradėdant analizuoti rizikos valdymo procesą ir vertinti rizikas pirmiausia reikia išsiaiškinti kokios rizikos rūšys gali būti numatomos tam tikroje situacijoje. A. Balkevičiaus (2017, p.41) teigimu, tai yra vienas iš sunkumų, su kuriais susiduriama

nagrinėjant ir vertinant rizikų įvairovę. Rizikos valdymo proceso tikslas yra sumažinti riziką iki priimtino lygio, o rizikos analizė atliekama tam, kad jos gauti duomenys būtų panaudoti rizikos mažinimo procesams įgyvendinti ir veiksmingumui įvertinti (Balkevičius, 2017).

**Naujų tendencijų sekimas** tai „sugebėjimas atrasti tai kas madinga dabar ir ateityje, tapo verslo sėkmės arkliuku“ ir pasak P.A. Gloor ir S.M. Cooper (2008, p.5) tai yra stebėjimas ir prognozės, kurių pagalba išsiaiškiname kuo domisi visuomenė ir kas jiems patinka. Naujų idėjų galima ieškoti visose verslo srityse ir įvairiais būdais. Yra išskiriami du pagrindiniai būdai: „išorės rinkos stebėjimas ir naujovių kūrimas viduje“ (Gloor ir Cooper, 2008, p.9). Naujų tendencijų paieška galima internete, internetiniuose dienraščiuose, žurnaluose, laikraščiuose, televizijoje bei visuomenėje (Gloor ir Cooper, 2008, p.77).

Įmonės, kurios pastoviai stebi išorės rinkas jose gali aptikti naujų tendencijų ir jų pradinius. Toks stebėjimas ypač yra naudingas įmonėms, kurios ruošiasi investicijoms, nes labai svarbu išnagrinėti rinkas, kryptis, vartotojų pirkimo jėgas bei visuomenės nuotaikas. Rinkos tyrimų specialistams taip pat labai svarbu atrasti naujas tendencijas ir išsiaiškinti kokios žinios plinta tam tikruose sluoksniuose, pardavimų vadovams reikalinga dėl geresnių pardavimo prognozių sukūrimo (Gloor ir Cooper, 2008, p.12). Kaip pastebima, kad „tuos pačius naujausių mados tendencijų ieškojimo principus taikant organizacijos viduje galima paskatinti darbuotojus kurti, ir tokiu atveju organizacija dirbs geriau, efektyviau ir kūrybingiau“ (Gloor ir Cooper, 2008, p.10).

4 lentelėje pateikiami susisteminti, konkurencingumą formuojantys vidiniai veiksniai ir jų teikiama nauda įmonei, duomenys (žr. 4 lent.).

**4 lentelė. Konkurencingumą formuojantys vidiniai veiksniai ir jų nauda**

<b>Veiksny</b>	<b>Teikiama nauda</b>
<b>Organizacinė struktūra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stiprina įmonės valdymą;</li> <li>• gerina sprendimų priėmimo procesą;</li> <li>• subalansuoja atsakomybės ir atskaitomybės santykius tarp padalinių;</li> <li>• formuoja bendradarbiavimo santykius tarp darbuotojų bei nuostatas ir elgseną;</li> <li>• didina efektyvumą;</li> </ul>
<b>Žmogiškieji ištekliai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• padeda įgyvendinti įmonės tikslus;</li> <li>• padeda įgyvendinti inovacijas ir konkuruoti;</li> <li>• mažina gamybos išlaidas įdiegiant naujoves;</li> <li>• didina produkcijos gamybą ir kokybę;</li> <li>• didina klientų pasitenkinimą;</li> <li>• didina efektyvumą ir konkurencingumą</li> </ul>
<b>Organizacijos vertybių sistema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sukuria sprendimų priėmimo sistemą;</li> <li>• didina supratimą kaip atstovauti ir pristatyti įmonę</li> <li>• padeda suprasti verslo išskirtinumą nuo konkurentų;</li> <li>• pritraukia verslo partnerius bei naujus talentus</li> <li>• didina pardavimus;</li> </ul>

<b>Materialus turtas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• didina įmonės sėkmę, efektyviai valdomas turtas;</li> <li>• gerina konkurencinį pranašumą, teisingai valdomas turtas ir su juo susijusios išlaidos;</li> <li>• didina verslo vertę bei generuoja pajamas</li> </ul>
<b>Organizacijos misija ir tikslai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• didina supratimą apie įmonės veiklą bei įmonės tikslų siekimą;</li> <li>• didina vadovų ir darbuotojų įsitraukimą;</li> <li>• didina pardavimus</li> </ul>
<b>Organizacijos kultūra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gerina informacijos dalijimąsi;</li> <li>• stiprina organizaciją;</li> <li>• didina stabilumo pojūtį bei organizacijos efektyvumą ir našumą;</li> <li>• plėtoja kompetencijas;</li> <li>• skatina darbuotojų įsitraukimą ir mokymąsi</li> </ul>
<b>Finansiniai ištekliai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• didina įmonės plėtrą bei lankstumą priimat sprendimus</li> </ul>
<b>Įmonės įvaizdis, prekės ženklas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• padeda uždirbti daugiau pajamų;</li> <li>• padeda pritraukti reikiamus akcininkus, verslo partnerius ir klientus ir talentus;</li> <li>• formuoja įėjimo barjerus į rinką konkurentams;</li> <li>• didina klientų lojalumą ir sustiprina santykius su jais;</li> <li>• gerina produkto našumą;</li> </ul>
<b>Inovacijos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• suteikia galimybę kurti naujus produktus bei patobulinti esamus produktus;</li> <li>• padeda atrasti naujas rinkos nišas</li> <li>• didina pardavimus;</li> </ul>
<b>Technologijos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sukuria naujus produktus ir tobulina procesus;</li> <li>• didina įmonės lankstumą ir reakciją į rinkos pokyčius;</li> <li>• didina vartotojų poreikių tenkinimą;</li> <li>• gerina įmonės rezultatus ir jos išskirtinumą</li> </ul>
<b>Informacinės technologijos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• didina įmonės efektyvumą, lankstumą, produktyvumą; našumą;</li> <li>• sumažina gamybos sąnaudas, atpigina produktus;</li> <li>• didina įmonės saugumą, procesų operatyvumą bei motyvacijos lygį</li> </ul>
<b>Intelektualus kapitalas, žinios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• didina konkurencinį pranašumą;</li> <li>• didina inovacijas bei tobulina esamus produktus;</li> <li>• didina darbo našumo augimą;</li> <li>• prisitaiko prie rinkos pokyčių;</li> <li>• gerina klientų aptarnavimą</li> </ul>
<b>Socialinė atsakomybė</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skatina atsakingai ir tvariai naudoti išteklius siekiant pelno;</li> <li>• padeda užsitikrinti ilgalaikę veiklos perspektyvą, gerą reputaciją, lojalius vartotojus;</li> <li>• padeda plėtoti darnaus verslo modelius</li> </ul>
<b>Veiklos valdymas, strateginiai tikslai, uždaviniai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aptinka problemas prieš joms pasireiškiant;</li> <li>• padeda patobulinti veiklos strategijas ir būdus;</li> <li>• padeda sumažinti išorinių veiksnių neigiamą įtaką;</li> <li>• padeda koordinuoti valdymo lygių veiklą;</li> <li>• sukuria komunikacijos sistemą įmonės viduje;</li> <li>• skatina valdymo aktyvumą</li> <li>• formuoja kūrybinę mąstymą</li> </ul>
<b>Įmonės lankstumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• padeda greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją;</li> <li>• prisitaiko prie naujų vartotojų poreikių;</li> </ul>
<b>Klientų aptarnavimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• padeda efektyviai reaguoti į klientų poreikius;</li> <li>• apsinkina konkurentams pasiekti įmonės lygį klientų aptarnavimo srityje</li> </ul>

<b>Santykiai su vartotojais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• padeda išlaikyti ir padidinti pardavimus;</li> <li>• gerina vartotojo ir tiekėjo santykius</li> </ul>
<b>Kokybės vadybos sistema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• užtikrina kokybišką, darnų įmonės darbą;</li> <li>• garantuoja įmonėje vykstančių procesų skaidrumą;</li> <li>• skatina įmonės veiklos tobulinimą, kaštų mažinimą,</li> <li>• didina pardavimų augimą, pelno didėjimą</li> <li>• didina vartotojų poreikių patenkinimą</li> </ul>
<b>Verslo etika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• didina verslo įvaizdį tarp klientų bei darbuotojų lojalumą įmonei;</li> <li>• didina bendradarbiavimą ir derybas tarp partnerių;</li> <li>• didina pelną</li> </ul>
<b>Naujų tendencijų sekimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• didina pardavimus</li> <li>• skatina investicijas</li> <li>• skatina darbuotojų kūrybiškumą;</li> <li>• didina įmonės efektyvumą</li> </ul>
<b>Konkurencinė žvalgyba</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• padeda įmonei gauti informaciją apie konkurentus ir numatyti jų elgesį;</li> <li>• padeda sutaupyti lėšų priimant pagrįstus sprendimus;</li> <li>• gerina sprendimų priėmimą;</li> <li>• gerina patekimą į rinką;</li> </ul>
<b>Rizikų valdymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• padeda laiku pastebėti rizikas ir jas sumažinti iki priimtino lygio;</li> <li>• padeda operatyviai reaguoti į pokyčius.</li> </ul>

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis minėtais autoriais

Teigtina, kad įmonės organizacinė struktūra, vertybių sistema, organizacijos kultūra stiprina įmonės valdymą, sprendimų priėmimo procesą, taip pat subalansuoja atsakomybes tarp padalinių, formuoja santykius tarp darbuotojų, skatina darbuotojų įsitraukimą bei padeda suprasti įmonės išskirtinumą. Pabrėžtina, kad labai svarbu įmonei turėti tikslus, strategiją, nes tai yra kaip kelrodė žvaigžde nurodanti kryptį kuria linkme eisime ir ką veiksime, nes tai padeda susikoncentruoti ties pagrindiniais veiksmis siekiant užsibrėžto tikslo. Turint tikslą lengviau parinkti strategijas, numatyti tam tikras rizikas, būdus joms išvengti ar sumažinti, taip pat tobulinti veiklos procesus, numatyti strategijas inovacijų plėtojimui ir diegimui.

Pastebėta, kad įmonės ištekliai yra tie veiksniai, kurie suteikia įmonei priemones, kuriomis įmonė gali valdyti ir pasiekti aukštesnių rezultatų bei įgyti didesnę konkurencinę pranašumą rinkoje. Jie naudojami įmonės tikslų įgyvendinimui bei strateginių tikslų kūrimui. Tai žmonės, įranga, pinigai, žinios ir kt.

Taip pat materialūs ištekliai, kurie yra svarbūs gamybos procesų vystymui ir teisingas šių išteklių valdymas leidžia gaminti produktyviai, efektyviai naudojant mažiau išteklių taip pagerinant įmonės rezultatus bei sėkmingą egzistavimą rinkoje. Paminėtina, kad technologiniai ištekliai taip pat yra svarbi įmonės išteklių dalis, tai IT valdymo sistemos, technologijų kūrimas įmonėje, duomenų serveriai ir kt. Tai ištekliai, kurie didina įmonės efektyvumą, lankstumą, padeda sumažinti sąnaudas, didina vartotojų poreikių patenkinimą bei gerina įmonės rezultatus ir jos išskirtinumą.

Šiuolaikinės konkurencingos rinkos sąlygomis svarbiausias nematerialus išteklius yra įmonės prestižas, kurio neįmanoma nusipirkti, jį reikia užsitarnauti, sukuriant gerą įmonės vardą ir keliant įmonės vertę.

Veiksniai kuriantys konkurencinį pranašumą vienaip ar kitaip prisideda prie verslo sėkmės kūrimo ir konkurencingumo didinimo. Išteklių ir gebėjimų turėjimas savaime neužtikrina konkurencinio pranašumo įgijimo, juos būtina integruoti į įmonės strategiją norint pasiekti užsibrėžtus tikslus ir pozicionuoti rinkoje.

Verta akcentuoti, kad įmonė konkurencinio pranašumo gali siekti pasinaudojant tiek materialiais, tiek ir nematerialiais ištekliais. Tačiau norint išsaugoti konkurencinę poziciją reikia nuolat vertinti ir stebėti aplinkos sąlygas bei išorinių veiksnių ateities numatymą ar prognozavimą, kurie formuoja įmonės konkuravimo galimybes ir gali sukelti tam tikras grėsmes. Atlikus išorinės aplinkos vertinimą ir atsižvelgus į turimus išteklius, įmonė gali imtis tam tikrų strateginių veiksmų ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Pabrėžtina, kad jei įmonė nepajėgs prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkos sąlygų tai tikėtina, kad praras rinkoje užimamą konkurencinę poziciją.

### **Apibendrinimas.**

Atlikus mokslinių šaltinių analizę, nustatyta jog konkurencingumo samprata mokslinėje literatūroje vieningos nuomonės neturi, nes konkurencingumas yra platus reiškinys, kuris užtikrina įmonės tvarumą ir ilgaamžiškumą, skatina efektyvią kovą ir gebėjimą dalyvauti rinkoje konkuruojant tarp įmonių ir įgyjant didesnę rinkos dalį bei pritraukiant daugiau klientų, pasiūlant jiems inovatyvių, tvarių prekių ir paslaugų. Paminėtina, kad įmonės konkurencingumui ir išskirtinumui didelę įtaką daro aplinkos veiksniai.

Apibendrinant įvairių autorių tyrimus, teigtina, kad konkurencingumą formuojantys veiksniai yra labai įvairūs. Šie veiksniai suskirstomi į vidinius ir išorinius. Taigi, siekiant išlaikyti arba pagerinti įmonės konkurencingumą, būtina atsižvelgti į daugybę veiksnių ir sudaryti tinkamą strategiją, kuri atitiktų įmonės specifiką ir rinkos poreikius. Svarbu pabrėžti, kad konkurencingumas yra dinamiškas procesas, kuris nuolat kinta, todėl svarbu nuolat stebėti rinkos pokyčius ir atnaujinti strategiją, kad būtų išlaikytas arba pagerintas įmonės konkurencingumas.

Teigtina, kad Porterio penkių jėgų modelis padeda susidaryti vaizdą apie įmonės konkurencinę aplinką, nustatyti konkurencijos mastą ir konkuravimo galimybes. Taigi, apžvelgus konkurencinę aplinką, svarbu atlikti ir netiesiogiai rinką veikiančių makroaplinkos veiksnių analizę (politiniai - įstatyminiai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai bei aplinkosaugos), kuri suteikia platesnę informaciją ir padeda suprasti nagrinėjamos įmonės vaizdą. Įmonė siekianti konkurencingumo privalo nuolat stebėti besikeičiančią aplinką, įvertinti net tik išorinius bet vidinius aplinkos veiksnius.

Pabrėžtina, kad vidinių veiksnių įtaka yra reikšminga įmonės efektyvumui ir konkurencingumui didinti. Analizuojant vidinius veiksnus, teigtina, kad įmonės organizacinė struktūra, vertybių sistema, organizacijos kultūra stiprina įmonės valdymą, sprendimų priėmimo procesą ir subalansuoja atsakomybes tarp padalinių bei formuoja santykius tarp darbuotojų, skatina darbuotojų įsitraukimą.

Analizuojant įmonės išteklius, paminėtina, kad ištekliai yra priemonės, kuriomis įmonė gali valdyti ir pasiekti aukštesnių rezultatų bei įgyti didesnę konkurencinę pranašumą rinkoje. Tai žmonės, įranga, pinigai, žinios ir kt. Akcentuoti ir materialūs ištekliai, kurie yra svarbūs gamybos procesų vystymui, taigi teisingas išteklių valdymas leidžia įmonei produktyviau gaminti, efektyviai naudojant išteklius taip pagerinant įmonės rezultatus.

Pabrėžtina, kad technologiniai ištekliai taip pat yra svarbi įmonės išteklių dalis, tai IT valdymo sistemos, technologijų kūrimas įmonėje, duomenų serveriai ir kt. Tai ištekliai, kurie didina įmonės efektyvumą, lankstumą, padeda sumažinti sąnaudas, didina vartotojų poreikių tenkinimą bei gerina įmonės rezultatus ir jos išskirtinumą. Paminėtina, kad šiuolaikinės konkurencingos rinkos sąlygomis svarbiausias nematerialus išteklius yra įmonės prestižas, kurio neįmanoma nusipirkti, jį reikia užsitarnauti.

Teigtina, kad veiksniai kuriantys konkurencinę pranašumą vienaip ar kitaip prisideda prie verslo sėkmės kūrimo ir konkurencingumo didinimo. Išteklių ir gebėjimų turėjimas savaime neužtikrina konkurencinio pranašumo įgijimo, juos būtina integruoti į įmonės strategiją norint pasiekti užsibrėžtus tikslus ir pozicionuoti rinkoje. Pabrėžtina, kad jei įmonė nepajėgs prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkos sąlygų tai tikėtina, kad praras rinkoje užimamą konkurencinę poziciją.

## 2. TVARUMO SVARBOS PAGRINDIMAS KONKURENCINGUMO POŽIŪRIU

Tvarumas yra itin reikšmingas, kuris padeda tausoti planetos išteklius ir ekosistemas, užtikrinti socialinę teisingumą ir ekonominį stabilumą. Siekiant užtikrinti tvarų vystymąsi, svarbu imtis veiksmų, kurie sumažintų neigiamą poveikį aplinkai, skatintų atsinaujinančių išteklių naudojimą ir užtikrintų socialinę teisingumą bei ekonominį stabilumą.

Šioje baigiamojo darbo dalyje apžvelgiama tvarumo samprata, aptariamos pagrindinės tvaraus vystymosi veiksmų sritys, pagrindiniai tvarumo principai bei atsekamumo svarba.

### 2.1. Tvarumo samprata versle

Tvarumas yra pripažintas prioritetu, siekiant užtikrinti sveiką visuomenės augimą ir planetos išsaugojimą (Kumar et al, 2017). Tai yra viena iš aktualiausių temų pasaulyje, nes susiduriame su daugybe ekologinių, socialinių ir ekonominių problemų, kurios gali neigiamai paveikti mūsų gyvenimą ir planetos būklę ateityje. Tvarumas apima atsakingą verslo praktiką, kuri remiasi šiuolaikinėmis technologijomis ir praktikomis, kurių tikslas yra sumažinti neigiamą poveikį aplinkai ir užtikrinti tvarų išteklių naudojimą. Tai taip pat apima socialinių ir ekonominių aspektų įtraukimą į verslo praktiką, siekiant užtikrinti teisingumą, socialinę atsakomybę ir ekonomikos augimą.

Europos žaliasis kursas pabrėžia, kad ateitis priklausys nuo sveikos planetos, o tai reiškia, kad ES šalys įsipareigojusios vykdyti įsipareigojimus pagal Paryžiaus susitarimą, kuris buvo priimtas 2019 metais. Jame sakoma, kad žaliasis kursas padės gerinti žmonių sveikatą, apsaugos gamtą, laukinę gyvūniją ir išlaikys saugią ir sveiką planetą ateities kartoms. Taip pat suteiks pramonės sektoriams galimybę kuo daugiau investuoti į modernizavimą bei kenksmingo poveikio aplinkai mažinimą. Inovacijų diegimas įmonėms taps pagrindu tarptautinei komercinei sėkmei.

Žaliasis kursas apima visus ekonomikos sektorius. Vartotojams atsiranda galimybė naudoti tvaresnius gaminius, juos pataisyti, perdirbti, o įmonėms - galimybė tapti modernioms ir konkurencingoms. Ir vienas iš būdų priartėjimas prie žiedinės ekonomikos ir antrinių žaliavų perdirbimo didinimas, kuris padės sumažinti priklausomybę nuo svarbiausių žaliavų. *Iš to galima daryti išvadą, kad tvari visuomenė – turi būti atsakinga socialiai, daugiausia dėmesio skirti aplinkos apsaugai, žmonių ir gamtos sistemų pusiausvyrai.*

Įvairūs tyrėjai tvarumo sampratą traktuoja skirtingai, todėl 5 lentelėje pateikiamos tvarumo apibrėžtys, kurios leidžia geriau suprasti mokslininkų požiūrį į tvarumą (žr.5 lent.).



## 5 lentelė. Tvarumo sampratos apibrėžtys

AUTORIAI	SAMPRATA
Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja, (1987)	Darnus <b>vystymasis ir plėtojimas</b> , kurios tenkina dabartinių kartų poreikius ir <b>nekenkiantis</b> ateities kartoms patenkinti savo poreikius
United Nations, Agenda, 21 (1992)	<b>Ilgalaikis</b> visuomenės <b>vystymasis</b> , kurio pagalba siekiama patenkinti esamus žmonių poreikius, o ateityje kuo racionaliau naudojant ir papildant gamtos išteklius taip išsaugant Žemę ateities kartoms.
R. Emas, (2015)	Vystymosi tikslas tai yra <b>ilgalaikis</b> ekonomikos ir aplinkos <b>stabilumas</b>
A.Spiliakos, (2018)	Verslas <b>nedarantis neigiamo poveikio</b> aplinkai, bendruomenei ir visai visuomenei.
M. Bastons, U. Imbernon, (2021)	Kaip „ <b>išplėstinė atsakomybė</b> “, nuo kurios priklauso įmonės tikslo plėtojimas pridėdant dvi savybes: daugiau tikroviškumo (objektyvumo) ir daugiau nešališkumo (teisingumo) bei veiksmų galimybės formuojančios mūsų ateitį.
L .Nguyen, (2022)	<b>Sąmoningas</b> produktų <b>naudojimas</b> , kuris nekenkia žmonių sveikatai ir <b>nekeliantis grėsmės</b> ekosistemai, pirkimas ir naudojimas.
J.P. Bruwer, A. Petersen, (2022)	<b>Gebėjimas valdyti</b> taip, kad būtų pasiekti ekonominiai tikslai bei jų rezultatai, turėtų tvirtą ekonominę padėį ir kad toliau veiktų artimiausioje ateityje.
J. Meadowcroft, (2023)	„Kaip kartų etikos forma, kurioje esamų žmonių aplinkos ir ekonominiai veiksmai <b>nesumažina</b> būsimų žmonių <b>galimybių</b> mėgautis panašiu turto, naudingumo ar gerovės lygiu“.

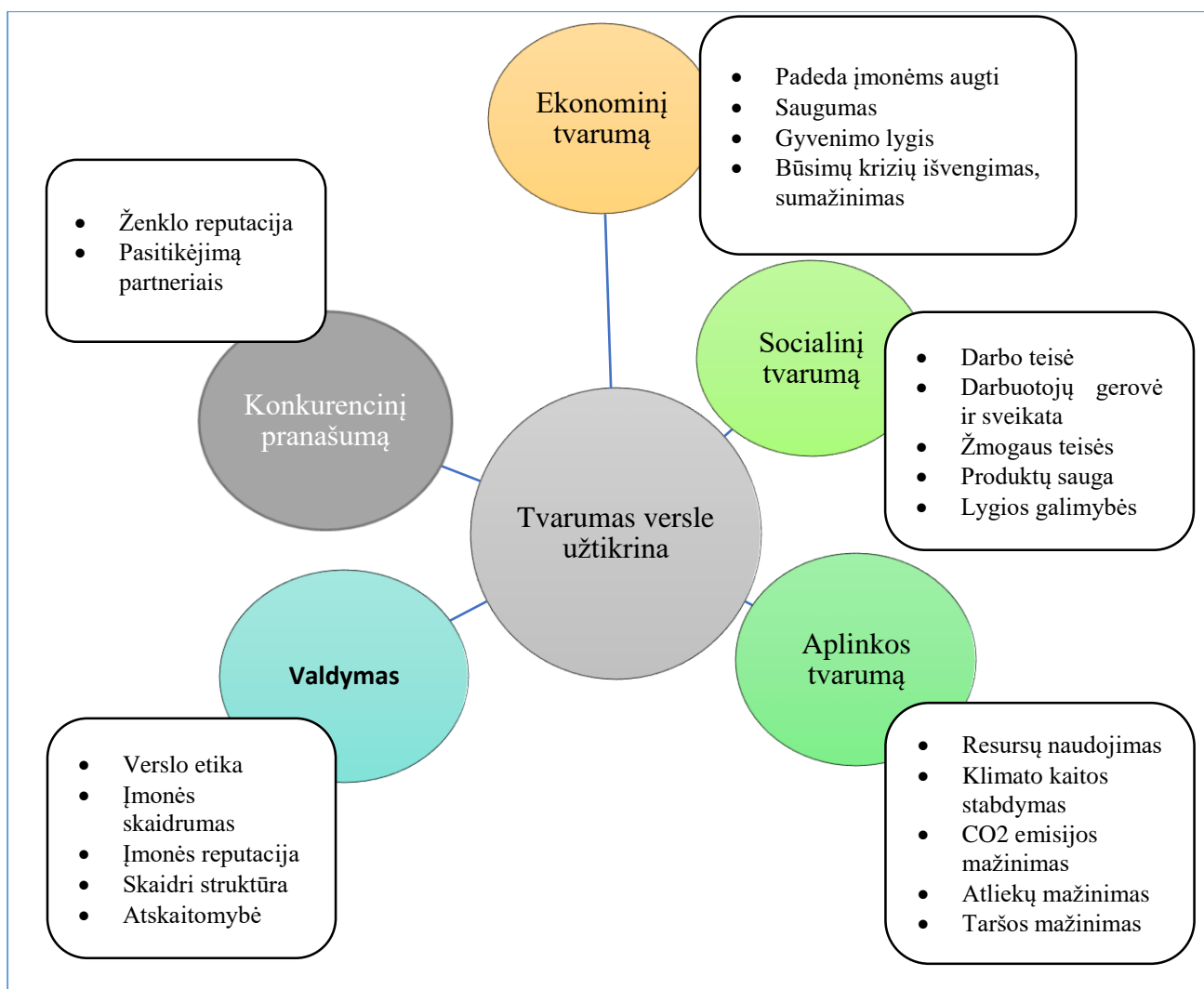
Saltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje minimais autoriais

Iš pateiktos 5 lentelės, matyti, kad naudojami skirtingi apibūdinimai vystymasis ir plėtojimas, nekenkiantis, nekeliantis grėsmės, ilgalaikis vystymasis, ilgalaikis stabilumas, nedarantis neigiamo poveikio, „išplėstinė atsakomybė“, sąmoningas naudojimas, gebėjimas valdyti, nesumažina galimybių tai rodo, kad nėra vieno sisteminio požiūrio apie tvarumo sampratą. Tačiau atsižvelgiant į tyrėjų (Emas, 2005; Spiliakos, 2018; Bastons, Imbernon, 2021; Nguyen, 2022; Bruwer, Petersen, 2022; Meadowcroft, 2023) išsakytas mintis, tokias kaip: nekeliantis grėsmės, ilgalaikis vystymasis, ilgalaikis stabilumas, nedarantis neigiamo poveikio, „išplėstinė atsakomybė“, sąmoningas naudojimas, gebėjimas valdyti, nesumažina galimybių, galima apibrėžti **kaip gebėjimą egzistuoti ir vystytis neišnaudojant gamtos išteklių ateities kartoms bei nesumažinant dabartinės gyvenimo kokybės.**

Tvarumas yra svarbus versle ypatingai šiandieniniame pasaulyje labiau nei bet kada nors ir pabrėžiama, kad (Gibson, 2022) tai yra įmonės ilgaamžiškumo sėkmė. Tai yra susiję su planetos apsauga, klimato kaitos sustabdymu bei socialinio vystymosi skatinimu, nesukeliant pavojaus gyvybei. Pavyzdžiui tokie veiksniai kaip aplinkos tausojimas, išipareigojimas naudoti atsinaujinančią energiją, vandens taupymas, tvari moda – visa tai prisideda prie aplinkos tvarumo siekimo.

Tvarumas versle apima tris sritis (Gibson, 2022; Nguyen, 2022; Cook, 2021; Kumar et al., 2017; Greenland et al., 2022; Bruneckienė ir kt., 2021; Grant, et al., 2015) ekonominę, socialinę bei aplinkosaugos, kurie skatina pokyčius pasauliniu mastu. Tikslas yra padėti tarptautiniam verslui suprasti, įvertinti atsakomybę aplinkai, taip pat darbuotojams, darbo kultūrai, tiekėjams, klientams, visuomenei bei

investuotojams. Analizuojant tvarumo versle užtikrinimo sritis moksliniuose straipsniuose be ekonominio, socialinio ir aplinkosaugos yra minimos ir papildomos sritys: konkurencinis pranašumas (Nguyen, 2022) ir valdymas (Cook, 2021; Greenland et al., 2022; Gibson, 2022). Tvarumo versle užtikrinimo sritys pavaizduotos 3 paveiksle (žr.3 pav.).



**3 pav. Tvaraus vystymosi veiksnių sritys versle**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikta mokslinių šaltinių analize

**Ekonominio tvarumo užtikrinimas.** Šis tvaraus vystymosi veiksnys apima pasaulio ekonomiką ir atitinkamą verslo veiklą. Pripažinta (Greenland et al., 2022), kad norint pasiekti tvarumą reikia vyriausybės įsikišimo, įmonių ir vartotojų švietimo, siekiant sukurti tvarius aplinkos veiksnius ir rezultatus. Ekonominio tvarumo užtikrinimas padeda sparčiai augti įmonėms ir užtikrinti jos saugumą. Tvarios ekonomikos augimas ir jos plėtra patenkina žmonių poreikius bei pagerina jų gyvenimo lygį, padeda išvengti būsimų ekonominių krizių (Cook, 2021). Kad verslas būtų ekonomiškai tvarus, jis turi būti pelningas bei gauti pakankamai

pajamų. Tai reiškia, kad būtų pasiekta pusiausvyra: įmonės turėtų gauti pelną remiantis tvarumo elementais, kuriais būtų (Greenland et al., 2022) “siekiama užtikrinti ilgalaikį ekonomikos augimą nepažeidžiant bendruomenės socialinių ir aplinkos aspektų”.

**Socialinio tvarumo užtikrinimas.** Šis veiksnys apima visuomenės sveikatos priežiūros ir švietimo kokybės lygį, kovą už lyčių lygybę, skurdo sumažinimą (Cook, 2021), saugos ir saugumo klausimus, socialinių vertybių bei kultūrinio gyvenimo palaikymą (Greenland et al., 2022), tai yra socialinio teisingumo užtikrinimas, kuris suteikia galimybę visiems visuomenės nariams būti lygiems. Šių veiksmų užtikrinimas padeda sumažinti socialinius konfliktus ir karo riziką (Cook, 2021). Taip pat socialinė plėtra įmonėje užtikrina teisingą elgesį su darbuotojais, atsakingas, etiškas, tvarus elgesys su suinteresuotais asmenimis ir bendruomene. Socialinio tvarumo pagrindinis iššūkis pasak mokslininkų (Greenland et al., 2022) yra augantis pasaulio gyventojų skaičius, kuris kelia ypatingą susirūpinimą atliekų ir taršos padidėjimui ir produktų vartojimo lygiui, netinkamas gyvenimo būdas, žalingas produktų vartojimas. Tvarumo diegėjai turi aiškinti įmonėms, vyriausybėms ir vartotojams apie atsakingesnius ir tvaresnius vartojimo įpročius ir praktikas.

**Aplinkos tvarumo užtikrinimas.** Sparčiai nykstant gamtos ištekliams versle labai svarbu skatinti žiedinę ekonomiką, kurios pagalba siekiama tausoti ir gerinti gyvenimo kokybę. Taip užtikrinant žmonių gyvenimą švarioje aplinkoje, kad būtų patenkinti dabartiniai gyvenimo poreikiai, o ateities kartos galėtų naudotis ir tenkintis savo poreikiais (Cook, 2021).

**Prekės ženklo ir konkurencinio pranašumo užtikrinimas.** Tvarios įmonės gali pagerinti prekės ženklo reputaciją, taip pat plėtoti pasitikėjimą partneriais, rodydami susidomėjimą aplinkosaugos bei socialiniams aspektams (Nguyen, 2022; Gibson, 2022).

Įmonės **valdymas** taip pat priskiriamas prie įmonės tvarumo užtikrinimo veiksmų. Šis vidinis veiksnys yra svarbus įmonei, kuris apima įmonės valdymo struktūrą, skatina sprendimų priėmimą, pokyčius, organizacinį skaidrumą, informacijos atskleidimą (Gibson, 2022). Pabrėžtina, kad valdymas susijęs santykiais su partneriais bei kuriami pasitikėjimo santykiai padedantys išlaikyti ir pagerinti įmonės reputaciją darbuotojų, akcininkų, klientų ir partnerių atžvilgiu (Cook, 2021; Greenland et al., 2022).

**Tvarumo nauda versle** (Spiliakos, 2018; Gibson, 2022) apibrėžiama kaip prekės ženklo apsaugojimas ir rizikos sumažinimas. Padeda pritraukti motyvuotą, kvalifikuotą darbo jėgą, kuri skatina finansinę sėkmę ir gali būti vienas iš konkurencinių pranašumų pritraukiant geriausius talentus į įmonę bei pasiekti augančią tvariai mėstančią vartotojų rinkos dalį.

Įmonės taikydamos tvaraus vystymosi strategijas ir principus turi daugiau galimybių prisitraukti kapitalo ir žmogiškuosius išteklius (Nguyen, 2022; Gibson, 2022), didinti darbuotojų motyvaciją juos pritraukinat į projektus, pasididinti pelningumą, mažinant gamybos kaštus, mažinant taršą, didinant našumą,

gerinant gaminio kokybę, „mažinant aplinkos apsaugos avarių riziką“ (Staniškis ir kt., 2004, p.45). Taigi, visos išvardintos galimybės padeda verslui augti, taip prisidedant prie ekologiškos ekonomikos ir ilgaamžiškumo (Nguyen, 2022),

Tvaraus verslo strategijos (Spiliakos, 2018) kiekvienai organizacijai yra unikalios, nes jos yra susietos su įmonės tikslais ir vertybėmis. Pabrėžtina, kad kiekviena įmonė pradėdama naują iniciatyvą ar veiklą, turi apžvelgti visas įmonės gaires, tai yra turėti aiškius verslo tikslus nuo įdarbinimo iki rinkodaros, pardavimo, naujų produktų kūrimo ir technologijų diegimo. Jei įmonė nori tvariai vystytis verslininkai, vadovai ar įmonės savininkai privalo laikytis ilgalaikio požiūrio visuose įmonės vystymosi lygmenyse. Nguyen (2022) teigimu, įmonės valdymas turi būti taikomas palaiptai ir veiksmingai, nes tokiu būdu užtikrinamas įmonės ilgalaikis gyvybingumas ir konkurencinis pranašumas rinkoje.

Nuolat tobulinamos, kuriamos naujovės ir diegiamos inovacijos versle yra labai svarbios įmonės išlikimui ir pažangai. Nes inovacijos ir kūrybiškumas (Nguyen, 2022) apima „ne tik naujų produktų ir technologijų kūrimą, bet ir pokyčius, kaip įmonės bendrauja su vartotojais, kaip rūpinasi jais, kaip darbuotojai bendrauja tarpusavyje vieni su kitais“ (Spiliakos, 2018), mažinama vartotojų rizika, susijusi su gaminiais turinčiais pavojingų medžiagų savo sudėtyje (Staniškis ir kt., 2004, p.45), nes tvirtos tvarumo strategijos sukūrimas padidina veiklos efektyvumą ir konkurencingumą (Spiliakos, 2018).

Naujos verslo tendencijos atsiradimo arba gamybos verslo pasikeitimo priežastys buvo dėl klimato kaitos ir konkurencingumo pritraukti kuo daugiau klientų teikiantiems pirmenybę ekologiškam gyvenimo būdai. Paminėta, kad mados ir tekstilės sektoriaus, tarptautiniai prekių ženklai, tokie kaip „Nike“, „Adidas“ „Zara“ ir kiti ėmėsi veiksmų link tvarios gamybos, sumažinti aplinkos stresą ir klimato kaitą arba gamyboje naudoti 100% atsinaujinančią energiją, naudoti tik ekologišką arba perdirbtą žaliavą, kuri apribos pavojingą gamybą. Taip pat pakeis plastikines pakuotes į suyrančias arba daugkartinio naudojimo. Atlikti tyrimai rodo (Nguyen, 2022), kad dauguma vartotojų pasirengę mokėti daugiau už produktus nekenkiančius aplinkai. Ir akcentuojama, kad COVID-19 paskatino vartotojus daugiau dėmesio skirti sveikatai ir aplinkai, aktyviai dalyvauti socialiai atsakingų produktų paieškose ir bendradarbiauti su partneriais siūlančiais ilgalaikius tvaraus verslo sprendimus.

Augantis tvarumas yra žinia kiekvienam verslui norinčiam turėti konkurencinį pranašumą rinkoje. Tvarumas pasižymi tuo, kad vartotojai vis labiau vertina etiškai, socialiai atsakingą, darniai, skaidriai veikiančią įmonę. Tinkamai įdiegtos tvarios technologijos leidžiančios organizacijoms pagaminti ir sukurti produktus, padeda pritraukti naujus talentus, investicijas, o tai padidina įmonės reputaciją bei vartotojų ir klientų pasitikėjimą. Tvarumas yra viena iš organizacijos stabilumo dindimo garantų ir atlaikantis krizių keliamus iššūkius.

Siekis išsaugoti sveiką ir švarią aplinką verslui tampa vis sudėtingesniu išūkiu, nes tvarumo principų taikymas įmonių veikloje tampa vienas iš svarbesnių konkurencingumo didinimo veiksnių (Staniškis ir kt., 2004).

Tekstilės ir aprangos sektorius yra viena didžiausių ir greičiausiai augančių pasaulio šakų ir atliekų srautų, todėl manoma, (Ali et al., 2021; Bruneckienė ir kt., 2021; Kumar et al., 2017), kad tekstilė ir toliau augs, nes dažnas jų vartojimas, didėjanti greitoji moda ir kartu su ja didėjantis chemikalų, energijos ir vandens suvartojimas, o visa tai daro poveikį aplinkai visoje planetoje. Augančius atliekų srautus grindžiama tuo, kad klestint greitosios mados pramonei, kuriai priklauso trumpesnis gamybos ciklas, besikeičiantis stilius, mažos kainos, didelis pasirinkimas vartotojams ir taip pat augantis gyventojų skaičius. Pabrėžtina (Ali et al., 2021), kad drabužių sektorius yra imli pramonės šaka dėl išteklių ir energijos sunaudojimo ir susijusi su aplinka, ekonominiu ir socialiniu poveikiu visoje vertės grandinėje. Tekstilės pramonė yra nuolatinis iššūkis dėl cheminių atliekų poveikio ir siekis skatinti novatoriškus procesus, galimybė atnaujinti produktus ir plėsti tvarumą ateityje, nes gamybos procesas sunaudoja daug išteklių: vandens, kuro, elektros energijos ir cheminių medžiagų. 6 lentelėje pateikiamos pagrindinės chemijos ir tekstilės pramonės problemos ir galimi jų sprendimo būdai (žr. 6 lent.).

**6 lentelė. Pagrindinės chemijos ir tekstilės pramonės problemos ir galimi sprendimai**

Sritis	Būdingos problemos	Galimi tvarūs sprendimai
<b>Chemijos pramonė</b>	<b>Labai aktualios:</b> žaliavos (neatsinaujinančių išteklių naudojimas), gamyba (didelis energijos sunaudojimas, pavojingų medžiagų susidarymas), gaminio naudojimo pabaiga (atliekos sąvartynuose). <b>Aktualios:</b> gamybinės atliekos ir pakuotės; gaminio naudojimas (galutinio vartotojo cheminės atliekos).	Biologinių ir skaidomų medžiagų inovacijos, cheminis, mechaninis perdirbimas, medžiagų mokslo inovacijos, pažangios skaitmeninės technologijos, išmanūs ir darnūs gaminiai.
<b>Tekstilė</b>	<b>Labai aktualios:</b> gaminių kūrimas (atsakingas žaliavų parinkimas ir poveikis aplinkai, ilgaamžiškumas ir perdirbimas); gamyba (didelis energijos sunaudojimo intensyvumas; cheminių medžiagų ir vandens sunaudojimas dažant tekstilę; didelės tekstilės gaminių atliekos); gaminio naudojimo pabaiga (trumpalaikis naudojimas).	Tekstilės perdirbimo technologijų plėtra ir inovacijos medžiagų moksle (pavyzdžiui kaip antrinių žaliavų panaudojimas išlaikant aukštą gaminio kokybę); ir kiti perpardavimo verslo modeliai, kurie padidina drabužių panaudojimą taip prailginami jų naudojimo laiką.

Pateiktos lentelės duomenys (žr. 6 lent.) rodo, kad aktualiausias problemos chemijos ir tekstilės pramonėje yra susijusios su žaliava ir jos poveikiu aplinkai, gamybos procesais, kuriems reikalinga daug energijos išteklių ir vandens proceso metu, taip pat atliekos, kurios lieka nuo gamybos ir trumpalaikis gaminio panaudojimo terminas. Taigi apžvelgus tyrėjų (Bruneckienė ir kt., 2021; Grant, et al., 2015) pasiūlytus sprendimus ir tvarumo principus teigtina, kad galima išvengti problemų diegiant arba puoselėjant tvarumą versle naudojant naujas technologijas, inovacijas. Naujos inovacijos leidžia naudoti perdirbtas medžiagas taip sumažinant vandens, elektros išteklių panaudojimą bei cheminių medžiagų išmetimą į aplinką. Tai atliekama pakeičiant pavojingų medžiagų naudojimą nepavojingomis, atliekų sumažinimą jas panaudojant perdirbimui ar sukuriant naują produktą. Tos pačios nuomonės laikosi ir J. Bruneckienė ir kt. (2021, p.16), kad inovacijos skatina pakartotinai naudoti, taisyti, efektyviai tvarkyti atliekas ir perdirbti į vertingas žaliavas, kurios bus panaudotos gaminių gamybai. Pažymima, kad tvarumas remiasi 4R principų įgyvendinimu: „sumažinti, pakartotinai panaudoti ar pergaminti, perdirbti bei atkurti“. 4 paveiksle pateikiami pagrindiniai tvarumo principai (žr. 4 pav.).



4 pav. Pagrindiniai tvarumo principai

Pabrėžtina (Bruneckienė ir kt., 2021; Grant, et al., 2015), kad tvarumo principų naudojimas įmonėje skatina galimybę gerinti gaminių patvarumą, pakartotinį naudojimą, mažina pavojingų cheminių medžiagų sunaudojimą gamyboje, skatina tvarių pakavimo medžiagų naudojimą atsisakant plastikinių pakuočių, didina perdirbtų medžiagų, žaliavų kiekį gaminiuose užtikrinant jų saugumą, mažina šiltnamio efektą, suteikia vartotojams informaciją apie ekologiškus gaminius bei jų atsekamumą. Pasak A. Dabbous et al. (2023). tvarus konkurencingumas tai yra „gebėjimas generuoti ir išlaikyti turtą nemažinat būsimų pajėgumų arba didinant dabartinį turtą“ nekenkiant aplinkai. Pabrėžiama, kad verslo lyderiai neturėtų koncentruotis tik į pelną, nes įmonės gali augti ir gyvuoti spręsdamos kai kurias didžiausias pasaulio problemas bei iššūkius (Gibson, 2022).

## 2.2. Tvarumo atsekamumo svarba tekstilės pramonėje

Tvarus verslas ir jo praktika yra labai svarbūs šiandieniniame pasaulyje norint būti konkurencingiems. Įmonės sėkmė yra vertinama ne tik ekonomine, bet ir socialine bei ekologine prasme, nes to vis dažniau reikalauja vartotojai. Pagrindiniais veiksniais tampa skaidrumas ir pasitikėjimas, kurie įtakoja vartotojų pirkimo sprendimus (OEKO-TEX® Newsletter, 2021; Kumar et al., 2017).

Vienas iš labiausiai keliančių problemų tekstilės sektoriuje padidėjus konkurencijai (Kumar et al., 2017; Hader et al., 2022) yra sudėtingi tiekimo grandinės tinklai susiję su įvairių žaliavų tiekimu ir operacijomis įvairiose pasaulio šalyse. Norint, kad veiksmingai veiktų tvarumo principai pramoniniu mastu, reikia, kad dalyvautų visi tiekimo grandinės dalyviai, nes tik tokiu būdu būtų sukurta veiksminga atsekamumo sistema. Tai novatoriška decentralizuota informacinių sistemų technologija (angl. k. *blockchain*), kuri leidžia atitinkamai stebėti informaciją ir analizuoti su ja susijusius įvairius tvarumo aspektus, nes tai yra neatsiejama tvarumo dalis prisidedanti prie tvarumo koncepcijos.

Atsekamumo sistemos sukūrimą paskatino priežastys, kurios yra susijusios (Kumar et al., 2017; Textile Journey, 2021; OEKO-TEX® Newsletter, 2021) su netinkamu elgesiu siekiant tvarumo principų laikymosi. Paminėta žaliavų bei produktų gamyba besivystančiose šalyse, nes jose darbo jėga yra mažai apmokama, taipogi tekstilės ir drabužių tiekimo grandinė turi tam tikrų savybių išsiskiriančių iš kitų tiekimo grandinių. Mokslininkų akcentuojama, kad šis sektorius „grindžiamas savanoriškomis gairėmis ir pramonės reikalavimų laikymusi“, tokių kaip *taisyklių, standartų trūkumas, kontrolės reguliavimo nebuvimas arba nepakankamas reguliavimas*, o tai „suteikia tiekėjams daugiau laisvės ir jie vadovaujasi neetiška praktika“, kita problema įvardijama kaip „*matomumo ir skaidrumo trūkumas*, kuris atlieka svarbų vaidmenį priimant pagrįstus sprendimus“ bei (Hader et al., 2022) produktų klastojimas.

Remiantis EBPO (2017) ataskaita, atsekamumas yra tas mechanizmas, kurį pritaikant galima išspręsti problemas, tokias kaip skaidrumas, matomumas tekstilės ir drabužių tiekimo grandinės veikime (Textile Journey, 2021; Hader et al., 2022), nes tai neatskiriama (Kumar et al., 2017) tiekimo grandinės sudedamoji dalis. Veiksmingos sistemos atsekamumas galutiniam vartotojui pateikia informaciją apie pagaminto gaminio ekologiškumą, t.y. gaminio kelio istorija, kurioje nurodoma informacija nuo žaliavos auginimo iki jos išgavimo, gamintojo informacija, sertifikatai. Atsekamumas palaiko tris tvarumo komponentus (Textile Journey, 2021; Kumar et al., 2017) ekonominį, aplinkos ir socialinį tvarumą arba (Kumar et al., 2017) iš kliento pusės tvarumas yra produkto informacinis pranešimas apimantis išvardintus komponentus.

7 lentelė. Tvarumo komponentų atsekamumas ir jų nauda

Ekologinis	Socialinis	Ekonominis	Atsekamumo nauda
<p>Nustato aplinkos-socialinius, socialinius-demografinius, psichologinius veiksnius, įtakančius vartotojų elgseną perkant ekologiškus produktus;</p> <p>Formuoja strategijos tikslus, nes tekstilės pramonė yra orientuota į vartotoją. O vartotojų susidomėjimas ekologiškais gaminiiais nekenkiančiais aplinkai juos veikia kaip tvarių drabužių variklis.</p> <p>Populiarina ekologinius ženklus suteikdami informaciją vartotojams apie ekologinį produktą, padeda suvokti, įvertinti bei kaip sumažinti kenksmingą poveikį aplinkai.</p> <p>Mažina vandens sunaudojimo mastą, energijos išteklių išsekvojimą.</p>	<p>Siūlo aukštesnės kokybės gaminius už mažesnę kainą;</p> <p>Sutinka su sąlygomis, duodančiomis ribotą pelną, nes noras užmegzti ilgalaikius santykius ir turėti nuolatinę paklausą;</p> <p>Naudoja pigią darbo jėgą, lengvai prieinamais ištekliais, palankiais vyriausybės reglamentais, užtikrinančiais sąnaudų mažinimą;</p> <p>Išnaudoja nepilnamečius vaikus darbui, mokamas mažesnis atlyginimas</p> <p>Neužtikrinamas saugumas darbe</p>	<p>Sumažina išlaidas, padidina naudą</p> <p>Padedą kontroliuoti ir suprasti tiekimo grandinę, geresnis atsargų valdymas, geresnis paklausos ir gamybos balansas; didesnis matomumas ir skaidrumas tiekimo grandinėje;</p>	<p><b>Skaidrumo atsekamumas</b> leidžia veiksmingai keisti informacija ir užtikrina skaidresnę tiekimo grandinę. Tai padeda atsekti produkto kilmę, iširti tikrąjį jo socialinį bei aplinkosauginį poveikį</p> <p><b>Kokybės valdymo sistemos atsekamumas</b> padeda stebėti kokybę ir laiku atšaukti nekokybiškus, neatitinkančius standartų gaminius tiekimo grandinėje;</p> <p>Padedą atsekti defekto šaltinį arba pagrindinę atsakingą suinteresuotąją šalį kai yra inicijuojamas produktų atšaukimas iš rinkos.</p> <p><b>Rinkodaros atsekamumas</b> didina vartotojų pasitikėjimą prekės ženklu ir padeda priimti pagrįstus pirkimo sprendimus.</p> <p><b>Tiekimo grandinės cirkuliacijos atsekamumas</b> padeda įveikti žiedinės tiekimo grandinės iššūkius, automatizuojant surinkimo, rūšiavimo procesą ir padeda produktų perdirbimo procesui su faktine žaliavų sudėties informacija.</p>

Šaltinis: Kumar, 2017.



Iš pateiktos lentelės (žr. 7 lent.) matoma, kad tvarumas negali būti pasiektas pavienėmis jėgomis, turi dalyvauti visi komponentai papildantys vieną kitą ir įnešti tam tikrą indėlį. Apžvelgus Kumar et al. (2017) pagrindinius komponentus pažymima, kad ekologinis tvarumas yra svarbiausias komponentas, kuris nustato kriterijus įtakojančius vartotojų veiksmus apsipirkimui ir suformuoja įmonės strategijos tikslus. Socialinis nusako, kad pagrindinės problemos slypi tekstilės pramonės struktūroje ir tiekimo grandinės tinkle pabrėždamas neskaidrumą, o ekonominis yra reikalingas tam, kad esant konkurencinei kovai vyktų skaidri kova rinkoje, nes tai svarbus variklis finansiniam gyvybingumui ir nuolatinei veiklai palaikyti. Kuo toliau tuo dažniau vartotojai reikalauja ekologiškų gaminių, produktų, kurie būtų pagaminti iš tvarių medžiagų ir naudojant tvarius gamybos procesus. Kumar et al. (2017) pabrėžia, kad atsekamumo informacija, tai visa reikalinga gaminio informacija, padedanti įmonėms konkuruoti pasaulinėje rinkoje prisidedant prie socialinio, ekonominio bei ekologinio tvarumo.

Apibendrinant autorių nuomones, galima teigti, kad tekstilės pramonė yra pagrindinė aplinkosaugos ir sveikatos problemų priežastis įskaitant vandens ir oro taršą. Įmonėms įvertinus pagrindinių problemų priežastis ir randant sprendimus naudoti aplinkai nekenkiančius gamybos metodus, kurie padėtų išlaikyti ne tik tekstilės pramonę, bet ir aplinką. Įmonės žengimas tvarumo link yra sėkmės garantas ir konkurencinis pranašumas rinkoje.

Išanalizavus konkurencingumo vertinimo teorinius aspektus ir išnaginėjus teorinius tvarumo veiksmus lemiančius įmonės konkurencingumo užtikrinimą, sekančiame etape tikslinga atlikti ekspertinę apklausą įmonės konkurencingumo įvertinimui, kurio metu analizuojama įmonės esama padėtis ir nustatomi veiksniai įtakojančios įmonės tvarumą konkurencingumo aspektu bei kliūtys trukdančios diegti tvarumo principus įmonėje.

## **Apibendrinimas**

Atlikus mokslinių šaltinių analizę, pabrėžiama, kad tvarumas šiandieniniame pasaulyje yra itin reikšmingas, nes mūsų planeta susiduria su iššūkiais, kuriuos sukelia klimato kaita, išteklių išsekimas, aplinkos tarša ir kitos panašios problemos. Tvarumo dėka yra tausojami planetos ištekliai ir ekosistemos, užtikrinamas socialinis teisingumas ir ekonominis stabilumas. Taigi, siekiant užtikrinti tvarų vystymąsi, svarbu imtis veiksmų keisti gamybos procesus ir gaminius, kurie sumažintų neigiamą poveikį aplinkai ir pagerintų įmonių ekonominę ir socialinę padėtį. Tvarumo principų taikymas įmonės veikloje tampa vis svarbesniu veiksmu konkurencingumo didinimui. Dažniausiai pasitaikančios tvarumo principų diegimo kliūtys įmonės viduje: informacijos ir kompetencijos stoka, per mažas dėmesys aplinkos apsaugos

problemoms, ribotas sprendimų priėmimo procesas, finansinės kliūtys, darbo jėgos išteklių trūkumas, struktūriniai sunkumai. Išanalizavus mokslininkų tyrimus, teigtina, jog pagrindiniai veiksniai apibrėžiantys tvarumą - skaidrumas ir pasitikėjimas, ir tam, kad veiksmingai veiktų tvarumo principai yra sukurta vieninga atsekamumo sistema, kuri prisideda prie tvarumo koncepcijos.

Pabrėžtina kad verslo lyderiai neturėtų koncentruotis tik į pelną, nes įmonės gali augti ir gyvuoti sprendamos kai kurias didžiausias pasaulio problemas bei iššūkius.

Apibendrinant, teigtina, kad tvarumas negali būti pasiektas pavienėmis jėgomis, turi dalyvauti visi komponentai papildantys vieną kitą ir įnešti tam tikrą indėlį. Išskirtini sekantys komponentai užtikrinantys tvarumą versle: ekologinis tvarumas, kuris nustato kriterijus įtakojančius vartotojų veiksmus apsipirkimui ir suformuoja įmonės strategijos tikslus. Socialinis - pagrindinės problemos slypi tekstilės pramonės struktūroje ir tiekimo grandinės tinkle pabrėždamas neskaidrumą, o ekonominis yra reikalingas tam, kad esant konkurencinei kovai vyktų skaidri kova rinkoje. Kuo toliau tuo dažniau vartotojai reikalauja ekologiškų gaminių, produktų, kurie būtų pagaminti iš tvarių medžiagų ir naudojant tvarius gamybos procesus.

Apibendrinant autorių nuomones, teigtina, kad tekstilės pramonė yra pagrindinė aplinkosaugos ir sveikatos problemų priežastis įskaitant vandens ir oro taršą. Įmonėms įvertinus pagrindinių problemų priežastis ir randant sprendimus naudoti aplinkai nekenkiančius gamybos metodus, kurie padėtų išlaikyti ne tik tekstilės pramonę, bet ir aplinką. Įmonės žengimas tvarumo link yra sėkmės garantas ir konkurencinis pranašumas rinkoje.

### 3. ĮMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMO TVARUMO KONTEKSTE METODIKA





Šioje baigiamojo darbo dalyje pagrindžiama AB „Utenos trikotažo“ įmonės konkurencingumo vertinimo tvarumo kontekste tyrimo metodika, kurioje pristatoma tiriama įmonė, aprašomas tyrimo planas, empirinio tyrimo metodika bei pateikiama detali empirinio tyrimo instrumento charakteristika.

#### 3.1. Tiriamosios įmonės pristatymas

AB „Utenos trikotažas“ yra didžiausia ir viena tvariausių trikotažo produkcijos gamybos įmonių Vidurio ir Rytų Europoje, turinti tvirtas gamybos tradicijas ir gebėjimą greitai pritaikyti pasaulines rinkos inovacijas – tai yra įmonės stiprus išskirtinumas, padedantis siekti įvertinimo tarptautinėje profesionalų bendruomenėje. Nuolat siekianti būti priekyje ir rinkai pasiūlyti naujus sprendimus, kurie prisideda prie tvarios tekstilės ateities. Lankstumas, greitis ir aukščiausia kokybė – AB „Utenos trikotažo“ prioritetai, kurių svarbą diktuoja tekstilės industrijos poreikiai.

AB „Utenos trikotažo“ tikslas – tapti geriausiais vilnos ekspertais Europoje. 8 lentelėje pateikiami pagrindiniai veiksniai įtakoiantys tikslo siekimą (žr. 8 lent.).

**8 lentelė. AB „Utenos trikotažo“ pagrindiniai veiksniai įtakoiantys tikslo siekimą**

<p><b>Tikslas– tapti geriausiais vilnos ekspertais Europoje!</b></p>	<p> <b>Tendencijos</b> Besikeičiant aplinkosauginiams reikalavimams ir didėjant žmonių sąmoningumui rinktis produktus saugojančius aplinką, palietė ir tekstilės rinką. Vis daugiau dėmesio sulaukia natūralūs pluoštai.</p> <p> <b>Ekspertiškumas</b> Privalumas, kad greta kitų tvarios tekstilės gaminių galima pasiūlyti visas rinkoje egzistuojančias sertifikuotas vilnos medžiagas, kurios atitinka RWS, Nativa, Woolmark ir organinės vilnos standartus. Kasmet didinama vilnos ir jos medžiagų gamybos dalis, kuria siekiama tapti geriausiais vilnos ekspertais Europoje.</p> <p> <b>Inovacijos</b> Gamyboje taikomos naujausios technologijos. Pradėtos diegti pažangios, naujos kartos cheminiai produktai, tobulinami dažymo procesai – kas leidžia sumažinti į aplinką išmetamų šalutinių gamybos produktų ir prisidedama prie aplinkos tausojimo.</p> <p> <b>Strateginiai prioritetai</b> Pasaulinėje tekstilės rinkoje didėjant funkcinių drabužių iš vilnos paklausai, siekis didinti užsakymus. Šioje srityje esant gerokai pažengus nei konkurentai kitose Europos tekstilės įmonėse, tai šį konkurencinį pranašumą sieksime išnaudoti.</p>
--	--

Šaltinis: parengta darbo autorės remiantis AB „Utenos trikotažo“ internetine svetaine, 2023.

Nuo 1967 m. veikianti įmonių grupė vienija daugiau nei 1000 pažangios tekstilės sektoriaus specialistų, profesionalų ir vadovų. Pagrindinės „Utenos trikotažo“ veiklos sritys – inovatyvių medžiagų vystymas, gamyba pažangiems prekių ženkams ir nuosavų aprangos prekių ženklų kūrimas. „Utenos trikotažo“ įmonių grupei taip pat priklauso bendrovės „Aboutwear“, „Šatrija“, „Gotija“ ir „Mrija“.

Bendrovė veiklą vykdo daugiau nei 55 metus ir maždaug 80 proc. paruoštos ir pagamintos produkcijos eksportuoja į 50 šalių, kuriose vysto modernų bendradarbiavimą ir ieško inovatyvių sprendimų įmonės veiklai gerinti. Kompanija lėšas uždirba gamindama trikotažo gaminius ir iš trikotažo gaminių mažmeninės prekybos. Daugiausiai lėšų gaunama iš trikotažo gaminių gamybos pasauliniams prekių ženkams: tai sudaro beveik 85% nuo visų pajamų. Pagrindiniai kompanijos klientai yra Vakarų Europoje 58%, Skandinavija 17% ir kitos rinkos apie 9% bei Lietuvoje 16%.

Be užsakomosios gamybos, „Utenos trikotažas“ kuria ir vysto du nuosavus prekių ženklus – UTENOS ir ABOUT. ABOUT produkcija dėl savo pažangumo pelnė tarptautinį pripažinimą: prekių ženklo gaminiams prekiaujama prestižinėse Paryžiaus, Niujorko, Berlyno, Tokijo ir Seulo parduotuvėse.

AB „Utenos trikotaže“ taikomas vertikalčiai integruotos gamybos modelis, kuomet viskas – nuo dizaino koncepcijos ir verpalų iki galutinio produkto, paruošto dėvėjimui – sukuriama po vienu stogu. Tai leidžia efektyviai kontroliuoti gamybos procesą, užtikrinti produkcijos kokybę visuose gamybos etapuose ir taikyti aukščiausius gamybos, ekologijos bei darbo etikos standartus.

Aplinkosaugos ir socialinės atsakomybės įsipareigojimai apima visas AB „Utenos trikotažo“ gamybos ir veiklos sritis – nuo natūraliai auginamų pluoštų, cheminių medžiagų naudojimo gamyboje ir jų poveikio aplinkai, pagaminto drabužio savybių iki sąžiningo atlygio darbuotojams ir absoliutaus gamybos procesų skaidrumo. Visa tai užtikrinama per kompleksines sertifikavimo priemones ir daugybę tyrimų visos gamybos proceso metu. Sertifikavimo priemonės (sertifikatai) pateikiamos 5 paveiksle (žr. 5 pav.).



**5 pav. AB „Utenos trikotažo“ sertifikatai užtikrinantys tvarumą įmonėje**

Šaltinis: AB „Utenos trikotažo“ internetinė svetainė, 2023.

AB „Utenos trikotažas“ tiki protingos pažangos galia, užtikrinančia geresnį rytojų komandai, bendruomenėms ir supančiai aplinkai. Įmonė laikosi tvarumo principų reikalavimų gamybos procese. Tvarumo principų taikymas AB „Utenos trikotaže“ pavaizduotas 9 lentelėje (žr. 9 lent.).

**9 lentelė. Tvarumo principų taikymas AB „Utenos trikotaže“**

Tvarumo iniciatyvos				
Tvrios tekstilės inovacijos	Išteklių taupymas	„Zero Waste“ filosofija	100% elektros energijos – iš atsinaujinančių šaltinių	Gamyba be toksinių medžiagų
Vystant tekstilės inovacijas, išskirtinis dėmesys skiriamas natūraliems, gamtoje suiriantiems, neigiamo poveikio aplinkai nedarančios žaliavos.	Gaminama tik tiek, kiek reikia. Taip užkertant kelią kauptis nepanaudojamoms atliekoms bei taupomi resursai.	Gamyboje bepanaudotos medžiagos, kurios lieka gamybos etapuose yra pritaikomos specialioms kolekcijoms prikeliant naujam gyvenimui.	Visoje gamybos grandinėje naudojama tik žalia elektros energija, pagaminta iš atsinaujinančių šaltinių	Gamyboje naudojamos tik sertifikuotos žaliavos, kurios neturi žalingo poveikio gamtai, darbuotojams bei drabužius dėvintiems žmonėms.
				

Šaltinis: parengta darbo autorės remiantis AB „Utenos trikotažo“ internetine svetaine, 2023.

AB „Utenos trikotažas“ patirtį kaupia nuo 1967 m., kurią tiksliai apibūdina pagrindinės datos pagal kurias išryškunami įmonės veiklos tobulinimo etapai, kurie pateikiami 1 priede (žr. 1 priedą). Remiantis pateikta įmonės istorija, noriu pabrėžti kelias datas, kurios yra susijusios su tvrios trikotažo produkcijos gamyba ir gamtos išsaugojimu.

2006 m. AB „Utenos trikotažas“ tapo pirmąja įmone Lietuvoje, įdiegusia socialinės atsakomybės standartą SA8000 ir toliau laikosi šio standarto ir kas keli metai atsinaujinama šio sertifikato galiojimo data. Šis sertifikatas sustiprina įmonės reputaciją per socialinę atsakomybę, nes tai globalinė verslo aplinka, kuri skatina organizacijas apsvarstyti bendrą jų veiklos ir politikos socialinį ir etinį poveikį. Įmonės, galinčios įrodyti atsakingą požiūrį į platesnius socialinius ir etinius klausimus įgyja gyvybiškai svarbų konkurencinį pranašumą ir įkvėpia pasitikėjimo visoms kitoms suinteresuotosioms šalims: klientams, investuotojams, vietinei bendruomenei, vartotojams (AB „Utenos trikotažo“ internetinė svetainė, 2023).

2017 m. AB „Utenos trikotažas“ tapo pirmąja įmone Lietuvoje, oficialiai prisijungusia prie „Greenpeace“ projekto „Detox“. 2020 m., o 2021 m. pratęsimas dar vieneriems metams. AB „Utenos

trikotažas“ ir toliau išlieka pirmąją ir vienintelę bendrovę visame pasaulyje ir yra viena iš tekstilės gamybos partnerė globaliu mastu (LR valstybinių institucijų kontaktų ir naudingos informacijos portalas, 2021; VŠĮ „Žiedinė ekonomika“, 2021)

2020 m. Prekių ženklas „About“ pristatė pirmą „Zero Waste“ kolekciją iš gamyboje nepanaudotos tekstilės. AB „Utenos trikotažas“ tapo pirmąja bendrove pasaulyje, visiškai atitinkančia „Greenpeace“ tekstilės gamybos standartą ir partnere globaliu mastu. Tai skatina sąmoningą vartojimą, resursų taupymą bei aplinkos tausojimą (Delfi, 2020).

Apibendrinat, paminėtina, kad AB „Utenos trikotažas“ yra didžiausia ir tvariausia produkcijos gamybos įmonių Vidurio ir Rytų Europoje, pasižyminti tvirtomis gamybos tradicijomis ir gebėjimu greitai prisitaikyti prie pasaulinių rinkos inovacijų. Įmonėje taikomas vertikaliai integruotos gamybos modelis, leidžiantis kontroliuoti gamybos procesus pritaikant aukščiausius gamybos, ekologijos bei darbo etikos standartus. Pagrindiniai įmonės prioritetai lankstumas, greitis ir kokybė bei tapti geriausia vilnos gaminių eksperte Europoje. Verta paminėti, kad įmonė yra pirmoji įmonė Lietuvoje įdiegusi socialinės atsakomybės standartą SA8000, taip pat pirmoji prisijungusi prie „Greenpeace“ projekto „Detox“ bei pristačius „Zero Waste“ kolekciją.

### **3.2. Tyrimo metodika**

Tyrimo problematika formuluojama atsižvelgiant į tai jog nepakankamai išsamiai išanalizuota konkurencijos ir tvarumo sąsaja konkurencingumo atžvilgiu: kokie konkurencingumo ir tvarumo veiksniai įtakoja įmonės konkurencingumą; kokie veiksniai įtakoja įmonės išskirtinumą bei ilgaamžiškumą rinkoje; kiek svarbus tvarumas įmonės konkurencingumui. Keliamas probleminis klausimas: Ar tvarumo aspektai turi reikšmingos įtakos įmonės konkurencingumui?

Siekiant išpildyti iškeltą klausimą, suformuluotas tyrimo tikslas –įvertinti AB „Utenos trikotažas“ įmonės konkurencingumą tvarumo kontekste. Iškelti tyrimo uždaviniai:

1. Apžvelgti bendrus konkurencingumo bei tvarumo aspektus, įtakojančius įmonės konkurencingumą bei tvarumą.
2. Remiantis ekspertų nuomone, išsiaiškinti pagrindinius veiksnius įtakojančius AB „Utenos trikotažo“ konkurencingumą.
3. Išanalizuoti tvarumo vaidmens įtaką konkurencingumui AB „Utenos trikotaže“

Tam, kad tyrimas vyktų sklandžiai, nuspręsta sudaryti tyrimo planą (žr. 6 pav.), kuriuo remiantis atliktas tiriamasis darbas. Jo pagalba surinktos objektyvios, informatyvios, patikimos naujos arba esamos žinios laikantis etikos reikalavimų. Atliekant tiriamąjį darbą labai svarbu laikytis etikos principo

reikalavimų (Kardelis, 2002), nes tyrėjo pateikti duomenys turi būti tokie kokie gauti iš tikrųjų ir negali būti „pritempti“ prie norimo rezultato, kurio tikisi darbo autorius, negali būti klastojami ar slepiami.

Tiriamąjį darbo plano struktūrą pateikta 6 paveiksle (žr. 6 pav.).



6 pav. Tyrimo plano struktūra

Šaltinis: Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014, p.15.

Tyrimo tikslo įvertinimui pasirinktas **kokybinio tyrimo metodas**, tai (Tidikis, 2003, p.355) kokybinės analizės tyrimo ir jo rezultatų išraiška, „pagrindinis akcentas daromas remiantis teorinės sociologijos, tradicinės filosofijos, <...>, logikos priemonėmis, istoriniu palyginimu, individualios stebėjimo, apklausos, oficialių ir asmeninių dokumentų panaudojimo patirtimi, publicistinių teiginių, išvadų ir rekomendacijų pagrindimo būdais“.

Kokybinis tyrimas yra (Valackienė, 2005, p.31) apibūdinamas kaip sistemingas, lankstus, nestandartizuotas duomenų rinkimo ir analizės būdas, norint geriau suprasti priežastis ir yra naudingas siekiant išsiakinti esamą reiškinį ar požiūrį „iš vidaus – per žmogaus asmeninio santykio su tuo reiškiniumi prizmę“. Šis tyrimo instrumentas pasirenkamas kai yra mažai tirta sritis, kai reikia paaiškinti reiškinį, kai norima sužinoti subjektyvią respondentų nuomonę. Tai empirinis tyrimas, kai (Valackienė, 2005; Cicėnienė, 2006) duomenys išreiškiami kalba, o ne kiekybine išraiška – skaičiais. Pabrėžiama, kad šio tyrimo apimtys yra santykinai nedidelės, imtys mažos, struktūra nėra griežtai apibrėžta, kuri leidžia plačiai analizuoti ir interpretuoti pasirinktą reiškinį. Atliekant kokybinį tyrimą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016) „dominuoja indukcinė logika, kai teorija yra kuriama iš surenkamų tyrimo duomenų“, ir siekiama suprasti kaip reiškinius interpretuoja apklausos dalyviai.

Gilesniam duomenų rinkimui pasirinktas **interviu metodas** dažniausiai taikomas atliekant kokybinius tyrimus, leidžiantis įsigilinti į tyrimo perspektyvas, surinkti gausius, unikalius duomenis (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p.17; Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014, p.61), taip pat padidina tikslumą ir leidžia labiau įsigilinti į tyrimo problemą (Cicėnienė, 2006, p.113).

Tai yra kompleksiškas metodas (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016) reikalaujantis iš tyrėjo analitinių, organizacinių, komunikacinių, derybinių įgūdžių, sąžiningumo, lankstumo. Interviu metodas pasirenkamas tada kai norime iš žmonių sužinoti tai, ko negalime pamatyti tiesiogiai.

Tiriamąjį darbo dalyje, siekiant nustatyti vidinių ir išorinių veiksnių svarbą tvarumo kontekste naudota **ekspertų apklausa - pusiau struktūruotas kokybinis ekspertų interviu**, kuris remiasi interviu planu (Cicėnienė, 2006, p.116) parengtu iš anksto su numatytais konkrečiais klausimais ir apgalvota jų pateikimo seka. Pasak I. Gaižauskaitės (2016, p.213) šis tyrimo metodas yra naudingas ir efektyvus, padedantis išsamiai išnagrinėti tam tikras temas ir gauti kokybišką informaciją apie ekspertų požiūrį ir patirtį.

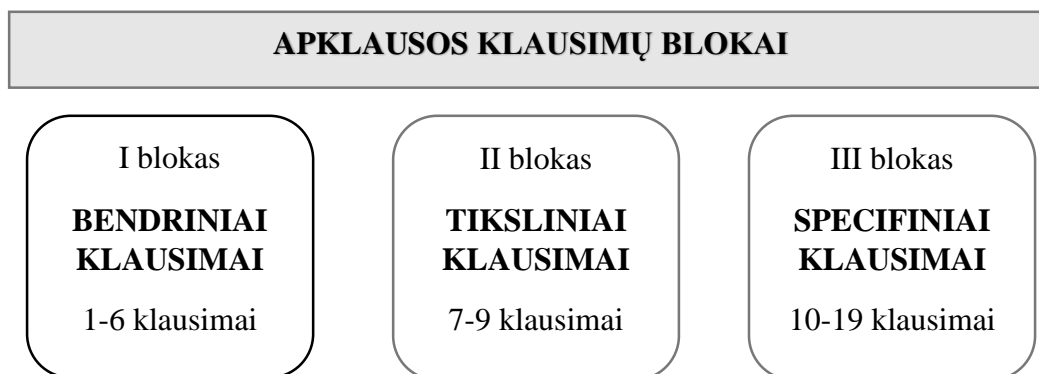
Interviu plano anketa pradeda įvadine dalimi, kurioje respondentams pristatomas atliekamo tyrimo tikslas. Klausimynas pradamas šia įžanga:

*Gerbiami respondentai,*

*Esu Mykolo Romerio universiteto Tarptautinės prekybos programos magistrantė. Šiuo metu rašau baigiamąjį darbą ir atlieku mokslinį tyrimą, kuriuo siekiu įvertinti įmonės konkurencingumą tvarumo kontekste. Noriu paprašyti Jūsų išsamiai atsakyti į toliau pateiktus klausimus. Pateikti atsakymai padės atlikti mokslinį tyrimą bei išpildyti baigiamojo darbo tikslą.*

*Dėkoju už Jūsų atsakymus!*

Ekspertų apklausa buvo vykdoma AB „Utenos trikotaže“ 2023 metų kovo mėnesį pagal sudarytą grafiką prisitaikant prie ekspertų. Apklauso klausimai yra suskirstyti į tris blokus (grupes), kuriais remiantis vykdoma ekspertų apklausa. Apklauso klausimų blokų struktūra pavaizduota 7 paveiksle (žr. 7 pav.).



**7 pav. Apklauso klausimų struktūra**



Pirmasis apklausos klausimų blokas - *bendrinių klausimų grupė*. Šių klausimų pagalba siekiama išsiaiškinti ekspertų nuomonę bendrai apie konkurencingumą bei tvarumo vaidmenį konkurencingumui.

Antrame apklausos klausimų bloke - *tikslinių klausimų grupė*, siekiama įvertinti ekspertų nuomonę apie nagrinėjamos įmonės AB „Utenos trikotažas“ konkurencingumą.

Trečiajame apklausos klausimų bloke - *specifinių klausimų grupė*, kuriais siekiama įvertinti ekspertų nuomonę apie tvarumo vaidmenį nagrinėjamos įmonės AB „Utenos trikotažas“ konkurencingumui.

Ekspertų interviu apklausos klausimai pateikiami 2 priede (žr. 2 priedą). Interviu metu su ekspertais aptartas 4 ir 10 klausimas remiantis Likert'o skale nuo 1 iki 5 (1 – visai nesvarbu, 5 – labai svarbu ir 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku), kurio metu įvertintas vidinių veiksnių svarbumas (žr. p. 52) bei tvarumo galimas poveikis įmonės konkurencingumui (žr. p. 58). Interviu apklausos duomens įrašyti į mobilaus telefono įrangą, kurio įrašai perklaustyti analizuojant duomenis.

**Ekspertų vertinimo metodas** – tai specifinė apklausa, kurios metu apklausiami kompetentingi asmenys, tai yra tam tikros srities specialistai, žinovai, kurie pajėgūs vertinti tam tikrus požymius (Cicėnienė, 2006, p.148) arba asmenys, kurie „dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją“ ir galintys suteikti patikimą ir išsamią informaciją apie tiriamą problemą (Tidikis, 2003, p.467). Atliekant ekspertų apklausą yra gaunama maksimaliai detali informacija apie tiriamą objektą, aptiriamos ir patikrinamos tyrimo hipotezės bei sudaromos tikslinės tyrimo proceso programos. Ekspertų vertinimo metodu gauti duomenys yra subjektyvūs (Cicėnienė, 2006, p.148).

Ekspertas - tai yra įgudęs, patyręs mokslo ar kitų sričių žinovas, kuris kviečiamas atsakyti į klausimus, reikalaujančius specialių žinių. Ekspertai (Cicėnienė, 2006, p.152) yra kompetentingi žmonės, turintys daug žinių apie tiriamąjį objektą, pajėgūs įvertinti procesus, reiškinius ir pan. Tačiau ekspertai yra skirtingi, nes turi nevienodas kompetencijas, skirtingus požiūrius ir orientacines vertybes.

Atkreiptinas dėmesys, kad siekiant objektyvaus ekspertų vertinimo, tyrimui parinkti tinkami šios srities specialistai, ekspertai, kurie yra kompetentingi, turi specialios patirties ir puikiai išmano tiriamojo objekto sritį. Tai (Valackienė, 2005; Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014; Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016) tikslinė atrankos strategija, pagal kurią atrenkami apgalvotai asmenys, norint gauti svarbią informaciją ir yra informatyviausi tiriamo požymio atžvilgiu. Ekspertų atrinkimas vertinamas pagal šiuos požymius: išsimokslinimo lygis ir pobūdis, mokslinis laipsnis, darbo pobūdis, stažas konkrečios veiklos srityje, tiriamojo ir kitokio darbo patirtis, organizaciniai sugebėjimai ir.t.t. (Cicėnienė, 2006, p.153).

Kalbant apie imtį, (Cicėnienė, 2006, p.149) „ekspertų apklausoje, atsižvelgiant į didelę ekspertų kompetenciją, net vieno eksperto nuomonė gali būti pagrįsta ir patikima“ arba I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės (2016, p.40) teigimu, imtis priklauso nuo kiekvieno tiriamojo atvejo, mažesnis atvejų skaičius gali duoti pakankamą kiekį duomenų tyrimo tikslui įgyvendinti.

Atliekant tyrimą nuspęsta atrinkti ekspertus turinčius aukštąjį išsilavinimą, kelerių metų darbo patirtį mados, tekstilės industrijoje arba susijusią patirtį panašioje srityje (žr. 10 lent.).

**10 lentelė. Ekspertų atrankos charakteristika**

<b>Ekspertas</b>	<b>Užimamos pareigos AB „Utenos trikotaže“</b>	<b>Įgytas išsilavinimas</b>	<b>Darbo patirtis AB „Utenos trikotaže“</b>
E1	Generalinė direktorė (CEO)	magistras	1 <sup>1</sup>
E2	Pardavimų vadovė (eksportui)	magistras	29
E3	Pardavimų vadovė (Lietuvai)	magistras	10
E4	Inovacijų vystymo vadovė	magistras	20
E5	Sertifikavimo ir auditavimo vadovė	magistras	18
E6	Pardavimų vadybininkė eksportui	bakalauras	5
E7	Pardavimų vadybininkas eksportui	magistras	30
E8	Pardavimų vadybininkė eksportui	magistras	9
E9	Pirkimų – tiekimo vadovė	bakalauras	2 <sup>2</sup>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinat šią baigiamojo darbo dalį, galima, teigti, kad pateikta metodologija yra tinkama baigiamojo magistro darbo uždaviniams įgyvendinti, laikantis metodikos principų atliekant įmonės AB „Utenos trikotažo“ konkurencingumo analizę ir išryškinat tvarumo svarbą konkurencingumo atžvilgiu. Atliekant empirinį tyrimą galima teigti, kad ekspertų apklausoje dalyvavę ekspertai turi pakankamą išsilavinimą ir patirtį tekstilės bei su mada susijusioje pramonėje. Juos galima laikyti kvalifikuotais specialistais, todėl jų dalyvavimas tyrime laikytinas patikimu ir tinkamu.

<sup>1</sup> Tekstilės sektoriuje turinti 20 metų patirtį. Iki prisijungdama prie „Utenos trikotažo“ ji beveik 9 metus vadovavo Danijai priklausiančios tekstilės gamybos bendrovės „LTP Group“ įsteigtam fabrikui Vietname.

<sup>2</sup> UAB „Domus Lumina“ pirkimų - tiekimo vadovė – 5 metai.

## 4. ĮMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMO TVARUMO KONTEKSTE REZULTATŲ PRISTATYMAS

Siekiant atskleisti baigiamojo darbo problematiką, šioje baigiamojo darbo dalyje aprašomi ir analizuojami ekspertinės apklausos metu gauti tyrimo rezultatai, parodantys įmonės esamą padėtį, nustatyti veiksniai įtakojančios įmonės tvarumą konkurencingumo atžvilgiu bei kliūtys trukdančios diegti tvarumo principus įmonėje.

### 4.1. Konkurencingumo ir tvarumo vaidmens apžvalga

Siekiant įvertinti bendrą nuomonę apie konkurencingumą ir tvarumą, pradiniam etape svarbu išanalizuoti veiksniai įtakojančius įmonės konkurencinį pranašumą rinkoje, trukdžius bei grėsmes siekiant lyderiaujančios pozicijos, bei išorinius ir vidinius veiksniai įtakojančius įmonės konkurencingumą. Taip pat išsiaiškinti kokia tvarumo įtaka, veiksniai ir strategijos būtinos užtikrinant įmonės konkurencingumą.

Išsiaiškinta, kad įmonės konkurencingumą rinkoje įtakoja **produktas ir galimybės**, tai ką gamina ir ką pasiūlo rinkai, **produkto patrauklumas, stiprumas, išskirtinumas ir unikumas**. Tvarumas ir **standartų, apribojimų laikymasis** paminėtas kaip vienas iš konkurencingumo veiksnių, taip pat **greitis, laikas** ir **OTIF** (ang. On time and in full delivery) laiku ir pilnai pagamintas užsakymas arba **greiti pažadų įvykdymo terminai**. Taipogi akcentuojamas **klientų aptarnavimas**, rūpinimasis, **asmeniniai santykiai su klientu** bei tapti klientui ne tik kaip pardavėju, bet kaip partneriu.

Išskirtina tai, kad konkurenciniam pranašumui didelę įtaką turi **produkto kokybė, lankstumas, kaina, socialinės garantijos bei įmonės vieta** (ar ES ar besivystančioje šalyje). Taip pat **žinomumas**, kai klientai suranda įmonę ir įmonė yra matoma ir žinoma.

Apžvelgus mokslininkų ir ekspertų minimus konkurencingumo veiksniai galima teigti, kad jų nuomonės sutampa. Mokslininkai konkurencingumo veiksniai įvardija sekančiai: produkto pajėgumas konkuruoti (Ramanauskienė, 2008), galimybės (Fernandes et al., 2023), prekės atitinkančios pasaulinės rinkos sąlygas (Bradley, 1995; OECD, 1997), naudojama kainų konkurencijos taktika (Rutkauskas, 2006), naujovių, inovacijų diegimas produktuose (Tfaily, 2018; Oladimeji, 2019; Ullah, 2020; Pahwa, 2023), lankstumas prisitaikant prie rinkos sąlygų (Gitonga, 2018), geri santykiai su klientais (Karlof ir Lovingsson, 2006) bei klientų aptarnavimas (Pahwa, 2023).

Analizuojant mokslinius straipsnius ir ekspertų apklausos rezultatus, pastebėta, kad ekspertai išskiria ir akcentuoja kaip svarbiausią rodiklį konkurenciniam pranašumui įgyti greitis, laikas, OTIF ir kokybė. Būtent šių konkurencinio pranašumo veiksnių pasigendama nagrinėtuose moksliniuose straipsniuose.

Pagrindinės grėsmės ir trukdžiai siekiant užimti lyderiaujančias pozicijas rinkoje, minimos sekančios: **konkurencija**, kai konkurentai gali pasiūlyti produktą tokį pat arba panašų geresne, konkurencingesne kaina. **Produkto neunikalumas**, tai kai turi produktą kurį turi ir kiti, **kaina**, **įmonės pajėgumas**, **darbo jėgos trūkumas**, **rinkoje atsirandantys pokyčiai** – mažesni užsakymai nei buvo anksčiau. **Kliento aptarnavimo kokybė**, **šnaudų nesuvaldymas įmonėje**. Taip pat prie trukdžių priskiriamas **žaliavų kainų kilimas**, **darbo jėgos brangimas**.

Pagrindinės grėsmės, kurių įmonė negali numatyti iš anksto išskirtinos, **klimato kaita** ir **geopolitinės grėsmės**, kurios šiuo metu yra aktualios Europoje ir turi didelę įtaką AB „Utenos trikotažui“. Vykstantis karas tarp Ukrainos ir Rusijos bei santvarkos nestabilumas Moldovoje, Kinijoje. Esant tokiai geopolitinei situacijai, vykstant karui šalia atsiranda rizika įmonės lokacijai, ir tokiu atveju yra gaunama mažiau užsakymų, nes klientai nori, kad jų užsakymai būtų gaminami saugiai ir laiku.

Pasak E. Segal (2022) grėsmės ir trukdžiai darantys įtaką lyderiaujančioms įmonėms rinkoje yra: nesugebėjimas įdiegti naujovių įmonėje, finansinės krizės, pandemija, (Segal, 2022; Cuadra, 2023) klimato kaita, kibernetika, infliacija, darbo jėgos trūkumas, politiniai nesutarimai, kainų augimas bei (Cuadra, 2023) energetikos krizė.

Paminėtini pagrindiniai netiesioginiai veiksniai darantys įtaką konkurencingumui **ekonominiai**, **socialiniai**, **aplinkosaugos ir technologiniai** bei politiniai ir įstatyminiai, kurie nėra labai svarbūs konkurenciniam pranašumui.

Remiantis ekspertų įžvalgomis **ekonominiams veiksniams** yra priskirtinas **energetikos, dujų kaštų kilimas**, kuris sukėlė įmonėms didžiulę riziką dėl kainų kilimo ir turėjo didelę reikšmę įmonių išlikimui, taip pat **darbo jėgos brangimas**, **atlyginimų augimas**, **paskolų brangimas bei infliacijos didėjimas**. Pasak ekspertų, įmonės silpnumas ir nemokumas, reiškia klientų praradimą ir konkurencingumo sumažėjimą.

Paminėtinas svarbus ekonominis veiksnys darantis įtaką įmonei - **sumažėjusi perkamoji galia**. Tai ypatingai jaučiama AB „Utenos trikotaže“ po COVID - 19 pandemijos, nes pandemijos metu įmonė turėjo daug užsakymų, nes visi tikėjosi, kad bus dideli pirkimai pasibaigus pandemijai, bet įvyko atvirkštinis variantas. Pirkimai sumažėjo, išaugo sandėlių likučiai. Akcentuotina, kad šiandienai Europos klientai pamažu ir atsargiai vysto naujus produktus, labai mažais kiekiais ir mažais užsakymais.

**Aplinkosaugos veiksniams** priskiriama **aplinkos tarša**, kaip pavyzdys paminėtinas 2020 m. „Grigeo“ skandalas, kuris nuskambėjo per visą Lietuvą dėl aplinkos teršimo ir paveikė ne vien tik šią įmonę

bet ir kitas įmones. Po šio skandalo aplinkosaugos tema tapo svarbesnė ir aktualesnė. O skandalo pasekmė „Grigeo“ įmonės konkurencingumo sumažėjimas rinkoje. Taip pat labai svarbūs **tvarumo diegimo principai, CO2 išmetamų dujų kiekio mažinimas** bei tvarumo tendencijos **gaminių gamyba po vienu stogu** taip išvengiant daugkartinio transportavimo tarp subrangovų. Pavyzdžiui, vienas iš Europoje klientų, kuris ypatingai rūpinasi tvarumu savo darbuotojams neleidžia į darbą vykti mašinomis, tik traukiniais, nes taip saugoma aplinka ir neteršiama gamta.

**Technologiniai veiksniai** – kadangi rinka keičiasi labai sparčiai ir įmonėms darosi vis sunkiau judėti su besikeičiančiais rinkos poreikiais. Pabrėžtina, kad įmonės naudojančios **naujausias technologijas, inovacijas ir investuoja** į jas, kuria **naujus produktus ir diegia naujoves** yra konkurencingos ir modernios, nes rinkoms gali pasiūlyti tai ko reikia ir patenkinti vartotojų poreikius. Paminėtinas vienas iš technologinių veiksnių, pakeitęs įmonių, klientų bendravimą visame pasaulyje - **informacinių technologinių galimybių suaktyvėjimas**, kuris ypatingai suaktyvėjo COVID – 19 pandemijos metu ir gan sėkmingai naudojamas dabar. Informacinių technologijų galimybės leidžia tiesiogiai bendrauti su klientais, tiekėjais ir kt. naudojant Microsoft teams programėles ar kitas, rengti konferencijas ar kitus svarbius susitikimus.

Paminėtina, kad politiniai ir įstatyminiai veiksniai turi mažesnę įtaką konkurencingumui nei socialiniai, ekonominiai, aplinkosaugos veiksniai. Kalbant apie politinius veiksnius, įvedus tam tikras sankcijas ar apribojimus, pavyzdžiui kaip draudžiama prekyba su Rusija ar Baltarusija, šiuo atveju mažėja klientų ir prarandami pardavimai, bet jei uždraudus Europos Sąjungai gamintis produkciją Rusijoje, Baltarusijoje, Kinijoje, įmonės priverstos savo gamybą perkelti iš Rusijos ar Kinijos į Europos Sąjungą, ir šiuo atveju padidėja Europos Sąjungoje esančioms įmonėms užsakymų kiekis.

Pastebėta, kad ekspertų ir mokslininkų (Bush, 2019; Davidavičienė ir kt., 2020) nuomonės išsiskiria diskutuojant apie politinius ir įstatyminius veiksnius. Mokslininkai šiuos veiksnius išskiria kaip svarbius, nes tai parodo politinės aplinkos stabilumą, kuris įtakoja ekonomikos augimą. Ir nesant palankiai teisinei ir politinei aplinkai atsiranda rizika užsakymų sumažėjimui.

Akcentuotina, kad politiniai, įstatyminiai veiksniai yra svarbūs, ypatingai embargas, kai draudžiama išvežti iš šalies tam tikrą žaliavą produkcijai gaminti. Pavyzdžiui, Indijoje uždraudus išvežti medvilnės žaliavą į kitas šalis, kai kurios tekstilės pramonės ES patyrė nuostolių, nes skubiai reikėjo surasti alternatyvas pakeitimui, o tai išdidino gaminių savikainas dėl brangesnės žaliavos ir įmonės patyrė tam tikrus nuostolius.

Mokslininkai (Bush, 2019; Davidavičienė ir kt., 2020) ir ekspertai vienareikšmiškai sutinka, kad socialinis – kultūrinis veiksnys yra vienas iš svarbiausių aplinkos rodiklių, kuris nusako demografinius duomenis, visuomenės kultūrą, poreikius, kurie įtakoja įmonės verslą ir leidžia priimti sprendimus pagal tai ko reikia kiekvienam segmentui.

Taip pat ekspertų ir mokslininkų (Bush, 2019; Sekliuckienė ir Repečkienė, 2014; Davidavičienė ir kt., 2020; Dabbous at al., 2023) teigimu, technologinis veiksnys yra labai svarbus, nes tai susiję su pažangių technologijų naudojimu gamyboje, bei informacinių technologijų galimybių suaktyvėjimas, kurios veikia pasaulines tendencijas, tokias kaip vartotojų valdymas, kokybiškesnis ir greitesnis komunikavimas su vartotojais bei klientais (užsakovais).

Įmonę veikia ne tik išoriniai aplinkos veiksniai, bet ir vidiniai esantys įmonės viduje. Mokslininkai (Fernandes et al., 2023; Castelo – Palacio et al., 2022; Bhasin, 2020; Davidavičienė ir kt., 2020; Pavlova, 2020; Suleman, 2019; Melnikas ir kt., 2018; Balkevičius, 2017; Stasytytė, 2015; Gražulis, 2015; Ramanauskienė, 2008; Gloor ir Cooper, 2008; Jankauskienė, 2021; Marčinskas ir kt., 2001) pabrėžia, kad **vidiniai veiksniai** yra svarbūs įmonės veiklai, nes jie vienaip ar kitaip daro įtaką įmonės efektyvumui ir konkurenciniam pranašumui.

Tyrimo metu, pastebėtina, kad vidinių veiksnių vertinimas konkurencingumo atžvilgiu atskleidė, kad vieni vidiniai veiksniai turi labai didelę įtaką konkurenciniam pranašumui, o kiti mažesnę įtaką. Vidinių veiksnių svarbumas konkurenciniam pranašumui pavaizduotas 8 paveiksle (žr. 8 pav.). Gauti atsakymai dėl vidinių veiksnių gali būti suskirstyti į tris grupes (žr. 11 lent.): labai svarbūs, svarbūs ir mažiau svarbūs.

**11 lentelė. Įmonės vidinių veiksnių svarba konkurencingumui**

Labai svarbūs	Svarbūs	Mažiau svarbūs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojų įgūdžiai, kompetencijos</li> <li>• Inovacijos</li> <li>• Technologijos</li> <li>• Lankstumas</li> <li>• Socialinė atsakomybė</li> <li>• Santykiai su vartotojais</li> <li>• Vertybių sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misija, vizija, tikslai</li> <li>• Žmogiškieji išteklių</li> <li>• Veiklos valdymas ir strateginiai tikslai</li> <li>• Kokybės vadybos sistema</li> <li>• Naujų tendencijų sekimas</li> <li>• Rizikų valdymas</li> <li>• Klientų aptarnavimas</li> <li>• Verslo etika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansai</li> <li>• Materialus turtas</li> <li>• Prekės ženklas</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Iš pateiktos lentelės (žr. 11 lent.) ir paveikslo (žr. 8 pav.) matyti, kad pagrindiniais ir pačiais **svarbiausiais vidiniais veiksniais** laikomi **darbuotojų įgūdžiai ir kompetencijos, technologijos, inovacijos bei lankstumas**, kurie surinko po 4,9 balo. Taip pat prie labai svarbių priskiriama (4,8 balo) **socialinė atsakomybė, vertybių sistema ir santykiai su vartotojais**.

Svarbiais vidiniais veiksniais laikomi ir **įmonės misija, vizija ir tikslai, žmogiškieji ištekliai, veiklos valdymas ir strateginiai tikslai, kokybės vadybos sistema, naujų tendencijų sekimas, rizikų valdymas, kokybiškas klientų aptarnavimas**, kurie surinko po 4,7 balo.

Ekspertų nuomone mažiau svarbiais laikomi materialus turtas (3,7 balo) ir prekės ženklas (3,6 balo), tai vidiniai veiksniai darantys mažesnę įtaką konkurenciniam pranašumui.

Mokslininkų ir ekspertų nuomonės dėl materialaus turto svarbumo nesutampa. Pasak mokslininko (Bhasin, 2020) ir darbo autorės pabrėžiama, kad materialus turtas kiekvienoje įmonėje atlieka svarbų vaidmenį ir yra svarbus, nes be jo nebūtų galima džiaugtis įmonės sėkme. Tai turtas skirtas prekėms gaminti ir paslaugoms teikti. Prekės ženklas, kaip „Utenos trikotažas“ tarptautinėje rinkoje yra nereikšmingas, nes dauguma klientų įmonę žino kaip gamintoją, o ne kaip prekinį ženklą. Kalbant apie Lietuvos rinką, tai „Utenos trikotažo“ prekinis ženklas vartotojams yra labai svarbus ir turintis didelę įtaką konkurenciniam pranašumui.



### 8 pav. Vidinių veiksnių svarba įmonės konkurencingumui remiantis ekspertiniu vertinimu

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Pasak ekspertų pabrėžtina, kad kiekviena **įmonė turi turėti strategiją ir specializuotis tam tikroje srityje**, nes specializavimas ir ieškojimas išskirtinumo įmonę daro konkurencinga. Be strategijos nebus ir pačio proceso. Strategijos gali būti įvairios ir taikomos kiekvienu atveju skirtingai: kainodaros strategija, gamybos pajėgumų, kokybės didinimo strategija, klientų aptarnavimo strategijos gerinimas, tikslinės rinkos strategijos parinkimas, tvarumo principų, naujų, inovatyvių produktų strategijos bei konkurencijos strategijos diegimas.

Veiksmai užtikrinantys įmonės konkurencingumą įvardijami sekantys, tai: rinkos analizavimas, konkurentų stebėjimas kuria linkme jie eina, kad neatsiliktume nei technologiškai nei techniškai.

Pasak mokslininkų (Oladimeji et al., 2019; Tfaily, 2018; Karsakienė ir kt., 2017) ir ekspertų akcentuotina, kad strateginis valdymas yra svarbus įmonei, nes leidžia numatyti tam tikrus pokyčius ir jiems pasiruošti. Rinkos stebėjimas ir analizavimas yra vienas iš svarbių veiksnių norint neatsilikti nuo konkurentų (Tfaily, 2018).

Ekspertai į klausimą „Ar tvarumas turi įtakos įmonės konkurenciniam pranašumui, vienareikšmiškai visi apklaustieji patvirtino, kad **tvarumas turi įtakos konkurenciniam pranašumui**. Remiantis mokslininko (Gibson, 2022) ir ekspertų nuomone, tvarumas versle yra svarbus ir užtikrina įmonės ilgaamžiškumo sėkmę. Apklaustųjų nuomone, tai yra įmonės išskirtinumas orientuotas į tvarumą, gamtos tausojimą, tvarią gamybą, produktai gaminami iš žaliavų, kurie nekenkia gamtai ir žmogaus sveikatai. Tvarūs klientai žino įmonę kaip tvarius gamintojus ir renkasi savo produkcijai gaminti tik tvarius, tvarią gamybą turinčius bei sertifikuotus gamintojus.

Kalbant apie Lietuvos rinką, didelės įtakos tvarumas konkurenciniam pranašumui neturi ir jokios pridėtinės vertės produktui nekuria. Lietuvai tai yra nišinis produktas, nes Lietuvos žmonės dar mažai domisi ekologija palyginus su kitomis Europos šalimis.

Atsakant į pirmojo bloko klausimus, ekspertai išryškino, kad pagrindiniai veiksniai įtakoiantys konkurencingumą yra produktas, galimybės, produkto patrauklumas, stiprumas, išskirtinumas ir unikalumas. Tvarumas ir standartų, apribojimų laikymasis taip pat priskiriamas kaip vienas iš konkurencinio pranašumo veiksnių. Akcentuotina, kad dabartiniu metu pagrindiniais ir svarbiausiais konkurencingumo veiksniais laikomi greitis, laikas ir OTIF bei kokybė.

Pabrėžtina, kad pagrindinės grėsmės ir trukdžiai sukeliančios sunkumus lyderiaujančioms įmonėms yra konkurencija, produkto neunikalumas, kaina, įmonės pajėgumai bei pagrindinis trukdis – kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, žaliavų kainų kilimas ir darbo jėgos brangimas.



Paminėtini pagrindiniai netiesioginiai veiksniai darantys įtaką konkurencingumui ekonominiai, socialiniai, aplinkosaugos ir technologiniai. Ekonominiams veiksniams yra priskirtinas energetikos, dujų kaštų kilimas, sukėlęs įmonėms didžiulę riziką dėl kainų kilimo bei sumažėjusi perkamoji galia, pabrėžtinai vienas iš svarbiausių socialinės aplinkos rodiklių, kuris nepalankus verslui - senstanti visuomenė. Aplinkosaugos veiksniams priskiriama aplinkos tarša, tvarumo diegimo principai, CO2 išmetamų dujų kiekio mažinimas bei technologiniams - naujausios technologijas, inovacijas, nes rinkoms gali pasiūlyti tai ko reikia ir patenkinti vartotojų poreikius.

Įmonę veikia ne tik išoriniai aplinkos veiksniai, bet ir vidiniai veiksniai esantys įmonės viduje. Svarbiausiais paminėtini: darbuotojų įgūdžiai ir kompetencijos, technologijos, inovacijos bei lankstumas, taip pat socialinė atsakomybė, vertybių sistema ir santykiai su vartotojais.

Pabrėžtina, kad tvarumas turi įtakos konkurenciniam pranašumui ir užtikrinantis įmonės ilgaamžiškumo sėkmę.

## 4.2. Konkurencingumo vertinimas AB „Utenos trikotaže“

AB „Utenos trikotažas“ yra viena didžiausia ir tvariausių trikotažo produkcijos gamybos įmonių Vidurio ir Rytų Europoje ir veikianti daugiau nei 55 metus. Pasak ekspertų šios įmonės **ilgaamžiškumą** lėmė šie pagrindiniai veiksniai, kaip **ilgametė įmonės ir specialistų patirtis, teisingai pasirinkta strategija, produktas, kokybė, vertikalčiai integruotas gamybos modelis, įrengimų parkas, ekologiškumas, lankstumas bei išskirtinumas.**

Lietuvos rinkoje įmonės ilgaamžiškumą lėmė *ženklų žinomumas ir lietuviškas produktas*, nes žmonėms to reikia ir jie ieško šios lietuviškos prekės, o Europos rinkoje mes esam tik gamintojas ir mus vertina kaip **patikimus, kokybiškus, išskirtinumu, unikalumu pasižyminčius ir lanksčius** gamintojus. Veiksniai lemiantys AB „Utenos trikotažo“ ilgaamžiškumą pavaizduoti 9 paveiksle (žr. 9 pav.).

Pabrėžtina, kad įmonė yra pasirinkusi teisingą strategiją, kuri ir išlaiko jos ilgaamžiškumą. Tai gaminamos medžiagų ir produkcijos asortimento subalansavimas, kuris yra orientuotas į aukštesnės pridėtinės vertės, inovatyvius ir sudėtingus gaminius, pakeičiant tradicinę trikotažo gaminių gamybą. Tai perėjimas prie vilnos ir funkcinių gaminių gamybos. Taip pat užsakovų skaičiaus mažinimas, pasiliekant tik ekonomiškai pelningus užsakymus, bei veiklos verslo efektyvumo didinimas skiriant dar didesnę dėmesį tvarumui ir kokybei.

**Veiksniai** labiausiai **įtakoiantys įmonės užimamą poziciją yra lankstumas, greitis ir aukšta kokybė**, tai yra įmonės prioritetai, kurių svarbą diktuoja tekstilės pramonės poreikiai.

Taip pat ekspertai išskyrė svarbiausius veiksnius vertinamus Europos klientų, tai **išskirtiniai produktai, sertifikatai** (OEKO-TEX, SA8000, Nativa, GRS ir kt.) ir pats iš visų svarbiausias **vertikaliai integruotas gamybos procesas**, kai gaminys sukuriamas po vienu stogu – nuo dizaino koncepcijos iki galutinio produkto, nes tai suteikia galimybę efektyviai kontroliuoti gamybos procesus, užtikrinant produkcijos kokybę bei tvarumą. Kaip ekspertai teigia, jei būtume tik siuvimo įmonė, mes būtume neįdomūs rinkoje ir turėtume mažai galimybių konkuruoti.



### 9 pav. Veiksniai įtakojantys AB „Utenos trikotažas“ ilgaamžiškumą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Į klausimą „Kuris, Jūsų manymu, iš žemiau esančių teiginių labiausiai atitinka AB „Utenos trikotažas“ konkurencinę kovą prieš kitas įmones“?

- Geba lanksčiai reaguoti į besikeičiančius rinkos poreikius ir prisitaikyti prie jos.
- Rinkai pasiūlo išskirtinį ir unikalų produktą, paslaugą.
- Pirmoji atranda būdą, kaip prieiti prie pagrindinių išteklių.

- Geba pasiekti aukščiausią rezultatyvumo lygį gamyboje.
- Kita.

Ekspertai vienareikšmiškai atsakė, kad **konkurencinę kovą** prieš kitas įmones **lemia, gebėjimas lanksčiai reaguoti į besikeičiančius rinkos poreikius ir prisitaikyti prie jos ir rinkai pasiūlyti išskirtinį ir unikalų produktą.**

Pabrėžtina, kad gebėjimas lanksčiai **reaguoti į besikeičiančius rinkos poreikius ir prisitaikyti prie jos** reiškia, kad geba greitai pritaikyti ir įdiegti pasaulines rinkos inovacijas, tai kas suteikia įmonei stiprų išskirtinumą, kuris padeda pasiekti tarptautinio įvertinimo.

Kad nuspėti rinkos pokyčius, tendencijas ir numatyti klientų poreikius intensyviai yra stebima ir tiriama rinka, lankomasi parodose pristatant įmonę bei jos produkciją ir tuo pačiu metu atliekamos išvalgos ką siūlo konkurentai, kaip keičiasi mados sektorius ir kuria linkme eisime. Pagal surinktus pastebėjimus adaptuoja produktus ir medžiagas.

Paminėta ir tai, kad kai kurie drabužių prekių ženklai atsisako masinių kolekcijų ir ieško tvarių inovacijų, nes keičiasi drabužių dizaino prioritetai. COVID – 19 pandemija labai pakoregavo vartotojų poreikius ir parodė kokių drabužių reikės žmonėms visada – tai kokybiškų, patvarių, nekenkiančių aplinkai.

2020 m. įmonėje buvo atliktos investicijos į aukštesnės pridėtinės vertės gamybą modernizuojant įrengimų parką, kad išpildyti pasikeitusios rinkos poreikius.

Akcentuojama, kad pardavimų ir pirkimų skyriai lanksčiai žiūri į besikeičiančias situacijas rinkoje ir ieško geriausių galimybių jiems įgyvendinti. Gamybos skyriaus tikslas prisitaikyti prie pasikeitusių situacijų suplanuoti ir perplanuoti, kad užsakymus pagamintume laiku ir įgyvendintume tikslus.

Pabrėžtina, kad kai kurie klientai dalyvauja projektuose ir kartu su Utenos komanda kuria tvarias medžiagas ir jas išdirbinėja savo kolekcijoms (žr. 3 priedą).

**Rinkai pasiūlo išskirtinį ir unikalų produktą** –tai reiškia, kad įmonė rinkai pasiūlo naujus sprendimus, kurie prisideda prie tvarios tekstilės ateities. Paminėtina, kad įmonė deda pastangas ir investuoja į išskirtinių produktų kūrimą bei džiaugiasi laimėjimais ir pasiekimais. Žemiau pateikiama keletas pavyzdžių įrodančių įmonės sėkmę pakeitus įmonės strategiją ir specializuojantis ties vilnos ir vilnos mišinių bei kitų funkcinių medžiagų gamybos bei tvarumo link.

Pabrėžtina, kad pagrindinis įmonės tikslas yra tapti geriausiais vilnos ekspertais Europoje. Tai matoma iš 2022 m. rugsėjo mėnesį vykusios parodos Miunchene „Munich Fabric Start“, kur pagrindinis dėmesys buvo skiriamas tvarumui. Parodos metu AB „Utenos trikotažo“ darbuotojai pristatė savo ilgai puoselėtą inovacinių medžiagų kolekciją bei geriausios vilnos ir vilnos mišinių medžiagas, kurios sulaukė ypatingo dėmesio kaip tvarios tekstilės gaminiai.

2022 m. Miunchene „Performance Days“ vykusioje parodoje „AB „Utenos trikotažas“ sulaukė išskirtinio žiūri įvertinimo ir lankytojai liko sužavėti pasiekimais tvarios tekstilės srityje pristatant dvi naujas inovatyvias medžiagas iš tencelio / bananų žievių ir ananasų bei vilnos / kanapių mišinius (žr. 4 priedą).

Pristatomas naujas „Utenos trikotažo“ gaminy - 100% organinės vilnos ir šilko medžiaga, kuris pagamintas laikantis visų aplinkosaugos ir socialinių įsipareigojimų (žr. 5 priedą).

„Utenos trikotažo“ gaminiams – „Woolmark Company“ pripažinimas, kuris įvertintas kaip atitinkantis aukščiausius visame pasaulyje kokybės standartus (žr. 6 priedą).

2023 m. Miunchene „Performance Days“ vykusioje parodoje, kurios tikslas CO2 mažinimas ir kontrolė. „AB „Utenos trikotažas“ laimėjo 3 apdovanojimus surinkus didžiausią balų skaičių už CO2 emisijos sumažinimą iš visų parodoje dalyvavusių dalyvių (žr. 7 priedą).

Akcentuotina, kad įmonė tikslingai eina į rinkas ir siūlo išskirtinius produktus. Greitu metu rinkai pasiūlys naują, tvarią medžiagą iš organinės vilnos, kuri turės galimybę dekoruotis įvairiais raštais skaitmeninio marginimo būdu. Tai patyrusių specialistų darbas, kurie pasitelkę naujausias technologijas surado galimybę nudažyti unikalias raštais pagal individualius pageidavimus, taip medžiagą paverčiant išskirtiniu meno kūrinium.

Paminėti ir kiti įmonės konkurenciniai pranašumai prieš kitas įmones, tai:

- visa įmonės gamyba po vienu stogu (vertikaliai integruotas gamybos procesas), kurio metu yra taupomas kliento laikas ir pinigai;
- CO2 išmetimo mažinimas į aplinką, tai yra labai svarbus rodiklis klientams propaguojantiems tvarumą;
- Kliento krepšelis – ilgalaikis klientų išlaikymas;
- Dalyvavimas viešuosiuose pirkimuose (pvz. trikotažo gaminių tiekimas Lietuvos kariuomenei (www.etaplius, 2021).

Atsakant į antrojo bloko klausimus, ekspertai išryškino, kad įmonės ilgaamžiškumą nulėmė šie pagrindiniai veiksniai, ilgametė įmonės ir specialistų patirtis, **teisingai pasirinkta strategija**, produktas, kokybė, vertikaliai integruotas gamybos modelis, įrengimų parkas, ekologiškumas, lankstumas bei išskirtinumas. Pabrėžtina, kad įmonė pasirinko teisingą strategiją, subalansavo asortimentą orientuotą į aukštesnės pridėtinės vertės, inovatyvius ir sudėtingus gaminius, sumažino užsakovų skaičių pasilikdami tik ekonomiškai pelningus užsakymus, ir išskirtinis dėmesys tvarumui ir kokybei. Įmonės prioritetiniai veiksniai įtakojantys užimamą poziciją: lankstumas, greitis ir aukšta kokybė.

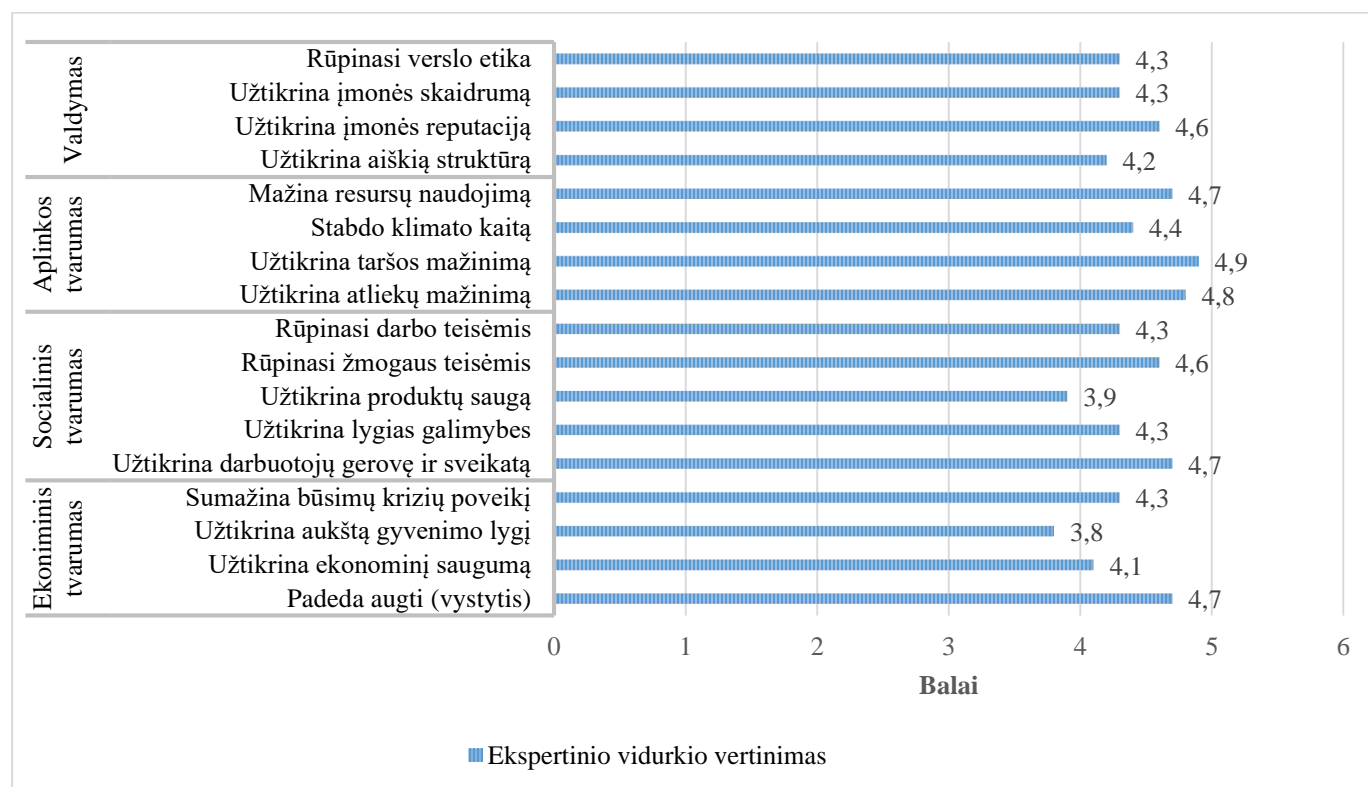
Pabrėžtina, kad įmonės konkurencinę kovą prieš kitas įmones lemia, gebėjimas lanksčiai reaguoti į besikeičiančius rinkos poreikius ir prisitaikyti prie jos ir rinkai pasiūlyti išskirtinį ir unikalų produktą. Taip

pat paminėtini ir kiti konkurenciniai pranašumai: vertikaliai integruotas gamybos procesas, dalyvavimas viešuosiuose pirkimuose, CO2 išmetimo mažinimas į aplinką.

### 4.3. Tvarumo vaidmens vertinimas konkurencingumui AB „Utenos trikotaže“

Norint sustabdyti aplinkos užterštumą, klimato kaitą, įmonėms yra būti pokyčiai. Tvarumas turi būti suderintas su bendrais įmonės tikslais, kuris didintų pajamas, efektyvumą, konkurencinį pranašumą bei valdytų riziką. Pasak ekspertų, tvarumas padeda atverti duris į naujas rinkas arba atrasti naujus klientus, kuriems to reikia arba patys ieško tvarių gamintojų.

Tvarumas versle apima ekonominį, socialinį, aplinkos bei valdymo sritis. Šios sritys viena be kitos negali veikti. Tvarumo galimas poveikis konkurencingumui pateiktas 10 paveiksle (žr. 10 pav.).



**10 pav. Tvarumo galimas poveikis konkurencingumui**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Iš pateiktos diagramos (žr. 10 pav.) matoma, kaip ekspertai vertina tvarumo galimą poveikį įmonės konkurencingumui.

Pabrėžiama, kad ekonominis tvarumas padeda įmonei augti ir vystytis, taip pat sumažina krizių poveikį, kurie vertinami 4,7 balo, o ekonominio saugumo užtikrinimą įvertino 0,6 balo mažiau nei įmonių augimą ir krizių poveikį. Tai reiškia, kad ekonominiu saugumu nėra tikri dėl nepakankamai tiekiamų tvarių žaliavų, kurios nėra sertifikuotos. Aukšto gyvenimo lygio užtikrinimas įvertintas tik 3,7 balo, tai rodo, kad ekonominis tvarumas neužtikrina aukšto pragyvenimo lygio, nes visuomenei trūksta žinių, informacijos apie tvarumą ir jo teikiamas naudas.

Socialinis tvarumas užtikrina darbuotojų gerovę ir sveikatą (4,7 balo), rūpinasi žmogaus teisėmis (4,6 balo), o dėl produkto saugumo yra abejonių (3,9 balo), nes ne visos tiekimo grandinės yra skaidrios ir patikimos kaip skelbiasi.

Aplinkos tvarumas – užtikrina taršos mažinimą (4,9 balo), atliekų mažinimą (4,8 balo) bei mažina resursų naudojimą (4,7 balo), bet stabilios klimato kaitos pilnai neužtikrina, šis punktas įvertintas 4,4 balo, t.y. mažiau 0,5 balo lyginant su taršos mažinimu.

Valdymas įmonėje (žr. 8 priedą) svarbus veiksnys, kuris rūpinasi įmonės reputacija (4,6 balo), užtikrina verslo etiką bei įmonės skaidrumą, kurie surinko 0,3 balo mažiau nei įmonės reputacijos užtikrinimas. Mažiausia balų suma įvertinta įmonės struktūros aiškumas (4,2 balo). Tai reiškia, kad įmonėje nėra aiškiai iškomunikuota arba apibrėžta struktūra.

Teigtina, kad **tvarumo principus** AB „Utenos trikotaže“ **skatina diegti rinkta, klientai, aplinka bei įstatymai**. Pavyzdžiui, 2008 m. įmonė keitė strategiją, nes tuo metu tekstilės pramonėje buvo didžiulė duobė, kai atsiradė kvotos Kinijoje ir didieji klientai išėjo į pigesnes rinkas. Įmonė pradėjo galvoti ką daryti, nes žemų kaštų rinkta nebedomino ir „Utenos trikotažas“ nusprendė tapti tvariu gamintoju. Vienas įmonės ilgamečių klientų paskatino prisidėti prie tvarumo „Greenpeace“ projekto ir jį vystyti kartu, kuris iki šiol sėkmingai veikia. Pabrėžtina, kad tvarumas prieš 20 metų iki dabar yra kaip išskirtinis veiksnys išskiriantys įmonę iš kitų, o ateityje tvarumas nebus kaip išskirtinis veiksnys, o bus privalomas visoms įmonėms.

Europos klientai nuolat ieško tvarių gamintojų kas galėtų pagaminti produktus laikantis tvarios gamybos principų ir pagamintą produkciją sertifikuoti pagal galiojančius standartus

Pagrindiniai **veiksniai stabdantys tvarumo principų diegimą** „Utenos trikotaže“, išskirtini: **investicijos, žinios, įrengimai, techninės galimybės, specialistų trūkumas**.

Ekspertai į klausimą, „kaip įmonė galėtų sumažinti poveikį aplinkai ir tuo pačiu padidinti efektyvumą“, pabrėžė, kad pirmiausia reikia teisingai suplanuoti resursų panaudojimą, t.y. gerai suorganizuoti vidinius įmonės procesus, juos peržiūrėti, perplanuoti bei pakeisti. Kai kuriuose gamybiniuose padaliniuose pakeitus senus įrengimus naujais, būtų taupomi energetiniai ištekliai, dujos bei vanduo ir didinamas darbo efektyvumas ir tuo pačiu gerinama produkto kokybė. Taip pat paminėtina, kad

peržiūrėjus apdailos procesuose dažymo modulius, pritaikius naujas technologijas, parinkus tvarius dažus, chemiją, leido įmonei sutrumpinti dažymo procesą iki 20%, taip pat sutaupyti vandens, elektros energijos bei dujų ir tuo pačiu padidinti gamybos efektyvumą bei sumažinti žalingą poveikį aplinkai.

Pabrėžtina, kad AB „Utenos trikotažas“ yra švarios mados įmonė, kuri dalyvauja „Greenpeace“ projekte „Detox“ ir gamyboje valdo pavojingų cheminių medžiagų nepatekimą į aplinką (gruntinius vandenius).

Akcentuotina, kad didelį poveikį aplinkos mažinimui (CO<sub>2</sub> mažinimui) ir efektyvumo didinimui įmonėje įtakoja naudojamas vertikalčiai integruotas gamybos procesas. Tai reiškia, kad visa produkcija yra gaminama po vienu stogu ir nereikia transportuoti iš vienos gamyklos į kitą.

Į klausimą „Kaip manote, ar tvarumo principai turi būti diegiami visose tiekimo grandinėse (nuo žaliavos iki galutinio vartotojo)?“ ekspertai vienareikšmiškai atsakė TAIP. Teigtina, kad tvarumo principų turi laikytis visos tiekimo grandinės, nes kitu atveju tvarumas neturės prasmės jei visas gaminytis nebus pagamintas pilnai iš tvarios žaliavos. Pabrėžtina, kad pirmiausia turi būti tvari žaliava iš kurios bus gaminama produkcija, nes tai yra svarbiausia. Bet pastebima, kad dar ne visos žaliavos pilnai atitinka tvarumo standartus ir nėra sertifikuotos arba dar nėra išdirbtos rinkoje ir visa tai apsunkina būti 100% tvariam gamintojui. Pvz. Lietuvos rinkoje yra tendencija „*pirkau – sunėšiojau – išmečiau*“, nes didžiajai daliai žmonių yra svarbi kaina. Tai reiškia, kad ir galutiniam vartotojui turi būti aiškinama, kad reikia tausoti gamtą, pirkti tvarius, ilgaamžiškesnius, o ne greitosios mados vienadienius drabužius ir t.t.

Pateikus klausimą „Kokius Jums žinomus tvarumo principus įgyventina konkurentai ir kaip AB „Utenos trikotažas“ galėtų juos aplenkėti?“ ekspertai pabrėžia, kad **įmonė jau yra aplenkusi Europos Sąjungoje esančias tekstilės pramonės įmones** ir teigia, kad konkurentai turėtų imtis tam tikrų pastangų ir bandyti aplenkėti „Utenos trikotažą“. Akcentuotinas pasaulinės aplinkosaugos organizacijos „Greenpeace“ patvirtintinas, kad „Utenos trikotažas“ išlieka „pirmąja ir vienintele bendrove visame pasaulyje, atitinkančia ypatingai griežtus šio standarto reikalavimus“ (www.lrvlvalstybė.lt, 2021), kurie apima aplinkosaugos ir socialinės atsakomybės reikalavimus ir taikomi visuose gamybos procesuose.

Paminėtina, kad įmonėje sėkmingai yra naudojamas pasaulyje populiarėjantis „Zero Waste“ (gamyba be atliekų) tvarumo modelis, kuris leidžia sukurti naujas kolekcijas iš nepanaudotų tekstilės likusių nuo gamybos. Šis modelis, skatina resursų taupymą bei mažina aplinkos teršimą. Taip pat įmonė naudoja žaliąją elektros energiją, kuri gaminama iš atsinaujinančių energijos išteklių.

Pabrėžtina, kad įmonei pavyko 2023 metais įgyvendinti dar vieną tvarumo principą – CO<sub>2</sub> sumažinimą gamyboje. Tai rodo 3 gauti apdovanojimai surinkus didžiausią balų skaičių už CO<sub>2</sub> emisijos sumažinimą iš visų dalyvavusių dalyvių vykusiame parodoje „Performance Days“, Miunchene.

Taip pat paminėtinas gautas tarptautinis prestižinis apdovanojimas, tai socialinės atsakomybės SA8000:2014 sertifikatas įrodantis, jog įmonė vykdo socialiai atsakingą bei tvarų verslą. Šį sertifikatą turi vos kelios įmonės turinčios vertikalčiai integruotą verslo modelį visame pasaulyje.

Pabrėžtina, kad **įmonės turinčios sertifikatus turi didesnį pranašumą konkurencinėje kovoje** nei tos kurios neturi. Sertifikatai skatina daryti teigiamą poveikį visoms suinteresuotoms šalims: žmonėms, klientams, tiekėjams bei planetai. Taip pat sertifikatų turėjimas įrodo, kad gamybos procesuose naudojami tvarumo principai yra skaidrūs, nes tai užtikrinama per kompleksines sertifikavimo priemones ir atliktus tyrimus gamybos procesų metu. Tai dokumentas įrodantis, kad yra išpildytos visos sąlygos būti tvariam, taip pat sertifikatai suteikia galimybę dalyvauti viešuosiuose konkursuose tiek Lietuvoje, tiek Europoje. Ekspertų nuomone, jei neturi sertifikatų, tai reiškia, kad neturi klientų ir esi nekonkurencingas rinkoje.

Tekstilės pramonėje **tvarumo atsekamumas yra užtikrinamas sertifikatais, barkodais, spec. ženkliniu ir populiarėjančiomis platformomis**, pvz. „Retrace“. Nes kiekviena žaliava, t.y. kiekviena auginamos žaliavos partija, kiekviena pagaminto gaminio partija turi būti sertifikuota ir suteiktas barkodas. Turint barkodą ir jį nuskanavus internete yra pateikiama visa informacija apie gaminį, nuo žaliavos augintojo (fermerio) iki logistikos. Ši informacija suteikia žinių apie gamintojus (įmones), kur buvo auginama ir gaminamas gaminy.

Pažymima, kad tai yra naujas sinerginis būdas atsekamumui sekti vis populiarėjančios platformos. „Retrace“ tai viena iš platformų, kurioje dalyvauja „Utenos trikotažas“ kur sujungiamas brandas su gamintoju. Vartotojas įjėjęs į brando puslapį, mato kas yra gamintojas, ir kokius sertifikatus turi.

„Retrace“ – pasaulinių tiekėjų pageidaujamas atsekamumo sprendimas. Tai yra atsakinga tekstilės gamyba, kuri prasideda nuo patikimo skaidrumo visoje tiekimo grandinėje. Būtinybė žinoti, iš kur ir kokiomis aplinkos ir socialinėmis sąlygomis gaunamas pluoštas, tampa būtinu verslu visame pasaulyje ([www.retraced.com](http://www.retraced.com)).

Į klausimą „Kaip Jūsų nuomone, tvarumas gali paveikti įmonės reputaciją, santykius su klientais, darbuotojais ir kitomis suinteresuotomis šalimis? akcentuotina, kad klientas yra raktas, kurio pasitikėjimas įmonės reputacija yra kaip pridėtinė vertė ir konkurencinis pranašumas. Pabrėžtina, **tvarumas gali paveikti įmonės reputaciją, santykius su klientais** ir t.t., nes jei tu deklaruoji, kad esi tvarus ir savo gamyboje laikaisi tvarumo principų, o auditavimo metu pasirodo, kad **nesilaikoma standartų ir atitinkamų reikalavimų**, t.y. gamyboje naudojami chemikalai viršija nustatytas saugumo normas, **kurios kenkia žmogaus sveikatai ir aplinkai**. Tokios žinios sklinda labai greitai ir apie tave sužinos visi ne tik Lietuvoje, bet ir Europoje kaip apie nepatikimą tvarų gamintoją. Kaip žinoma, kad tvarumo reikalavimai didėja ir niekas nebenori gamintis nepatikimoje, neaiškioje įmonėje su socialiniais bei ekologiniais pažeidimais.



Ekspertai į klausimą „Kokios Jūsų nuomone yra pagrindinės tendencijos ir ateities perspektyvos, susijusios su tvarumu ir įmonių konkurencingumu“? paminėtinos pagrindinės tendencijos ieškoti naujų tvarių, perdirbų žaliavų, t.y. naudoti kuo natūralesnes žaliavas – liną, kanapes arba perdirbtas žaliavas iš plastikinių butelių, bananų žievių, tekstilines atliekas perdirbus į naują žaliavą, nes tai skatina vis labiau populiarėjantys tvarumo principai gamyboje ir didėjantys klientų poreikiai.

Pabrėžiamos ateities perspektyvos, kad ateityje visos įmonės privalės laikytis tvarumo principų, finansinėse ataskaitose privaloma žymėti CO2 rodiklius, bus įvedamas visiems vienodas ženklavimas ir pereinama prie žiedinės ekonomikos. Tekstilės pramonėje iki 2023 m., kad kuo daugiau gaminių būtų gaminama iš kuo daugiau perdirbtų pluoštų ir be pavojingų medžiagų.

Ekspertų teigimu, **tvarumas šiuo metu yra laikomas kaip konkurencinis pranašumas, bet ateityje tai nebus kaip išskirtinumas konkurenciniam pranašumui, nes tvarumo taikymas įmonėse bus privalomas.**

Atsakant į trečiojo bloko klausimus, ekspertai išryškino, kad tvarumo poveikis turi įtakos konkurencingumui, padeda augti ir vystytis bei išvengti krizių, užtikrina darbuotojų gerovę bei rūpinasi žmogaus teisėmis, taip pat užtikrina taršos, atliekų mažinimą bei resursų sunaudojimą ir rūpinasi įmonės reputacija, jos skaidrumu bei verslo etika. Pabrėžtina, kad tvarumas padeda atverti duris į naujas rinkas ir atrasti naujus klientus. Tvarumo principų įmonėje diegimą skatina rinka, klientai, aplinka bei įstatymai. Paminėtini pagrindiniai veiksniai stabdantys tvarumo principų diegimą: investicijos, žinios, įrengimai, techninės galimybės bei specialistų trūkumas.

Akcentuojama, kad suplanavus teisingą resursų panaudojimą, peržiūrėjus vidinius įmonės procesus, įmonė gali sumažinti poveikį aplinkai ir padidinti efektyvumą. Teigtina, kad tvarumo principų turi laikytis visos tiekimo grandinės, nes kitu atveju tvarumas neturės prasmės.

Pabrėžtina, kad įmonė lenkia savo konkurentus ir stengiasi būti pirmiau konkurentų, o tai daroma įgyvendinat atsiradus naujovėms. Tai yra darbas, kuris reikalauja daug pastangų, bei nuolatinis gilinimasis ir ieškojimas naujovių susijusių su tvarumo principų įgyvendinimu. Paminėtina, tai kad, įmonė yra pirmoji ir vienintelė visame pasaulyje, atitinkanti griežtus standarto reikalavimus.

Įmonės turinčios sertifikatus turi didesnę pranašumą konkurencinėje kovoje nei tos kurios neturi. Sertifikatai skatina daryti teigiamą poveikį visoms suinteresuotoms šalims: žmonėms, klientams, tiekėjams bei planetai bei įrodo gamybos procesų skaidrumą. Tvarumo atsekamumas yra užtikrinamas sertifikatais, barkodais, spec. ženklavimu ir populiarėjančiomis platformomis.

Pabrėžtina, kad tvarumas gali paveikti įmonės reputaciją, santykius su klientais nesilaikant standartų ir atitinkamų reikalavimų.

Teigtina, kad ateityje visos įmonės privalės laikytis tvarumo principų, finansinėse ataskaitose privalės žymėti CO2 rodiklius ir bus pereinama prie žiedinės ekonomikos. Tvarumas šiuo metu yra laikomas kaip konkurencinis pranašumas, bet ateityje nebus kaip konkurencinis išskirtinumas, nes tvarumo taikymas įmonėse bus privalomas.

### **Apibendrinimas.**

Analizuojant empirinio tyrimo rezultatus, nustatyta, kad tyrime dalyvavo pakankamai žinių ir patirties turintys ekspertai. Siekiant gauti tikslesnius rezultatus, interviu apklausos klausimai buvo suskirstyti į tris blokus: bendriniais klausimais, buvo siekiama bendrai išsiaiškinti ekspertų nuomonę apie konkurencingumą bei tvarumo vaidmenį konkurencingumui; tiksliniais klausimais siekiama įvertinti nagrinėjamos įmonės AB „Utenos trikotažas“ veiksnius veikiančius konkurencingumą ir specifiniais klausimais įvertinti ekspertų nuomonę, ar tvarumo vaidmuo turi įtakos nagrinėjamos įmonės konkurencingumui.

Apžvelgiant pirmojo bloko klausimus, ekspertai išryškino pagrindinius veiksnius įtakojančius konkurencingumą: produktas, galimybės, produkto patrauklumas, stiprumas, išskirtinumas ir unikalumas bei tvarumas ir standartų, apribojimų laikymasis. Akcentuotina, kad dabartiniu metu pagrindiniais ir svarbiausiais konkurencingumo veiksniais laikomi greitis, laikas, OTIF bei kokybė. Pagrindinės priežastys, kurios trukdo įmonėms lyderiauti rinkoje paminėtinos konkurencija, produkto neunikalumas, kaina, įmonės pajėgumai bei išskiriamos aktualiausios priežastys trukdančios lyderiauti įmonėms, tai kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, žaliavų kainų kilimas ir darbo jėgos brangimas.

Analizuojant įmonės konkurencingumą, pastebima, kad rinkos veiksniai, kurie formuojasi aplinkoje, turi didelę įtaką įmonės gyvavimui bei jos tolimesniam vystymuisi. Paminėtini pagrindiniai netiesioginiai veiksniai darantys įtaką konkurencingumui: ekonominiai, socialiniai, aplinkosaugos ir technologiniai. Šių išorinių veiksnių pagalba įmonės tikslingai orientuojasi į rinką ir pagal tai optimizuoja verslo strategijas. Įmonę veikia ne tik išoriniai aplinkos veiksniai, bet ir vidiniai veiksniai esantys įmonės viduje. Paminėtini svarbiausi vidiniai veiksniai, tai: darbuotojų įgūdžiai ir kompetencijos, technologijos, inovacijos bei lankstumas, taip pat socialinė atsakomybė, vertybių sistema ir santykiai su vartotojais. Pabrėžtina, kad tvarumas taip pat turi įtakos konkurencingumui ir užtikrina įmonės ilgaamžiškumo sėkmę.

Apžvelgiant antrojo bloko klausimus, ekspertai išryškino, kad įmonės ilgaamžiškumą lemia ilgametė įmonės ir specialistų patirtis, teisingai pasirinkta strategija, produktas, kokybė, įrengimų parkas, ekologiškumas, lankstumas bei išskirtinumas. Akcentuotinas vienas iš pagrindinių veiksnių lemiančių įmonės sėkmę, tai vertikaliai integruotas gamybos modelis, kuris yra vertinimas Europos užsakovų.

Analizuojant veiksnius lėmusius nagrinėjamos įmonės sėkmingą poziciją rinkoje, teigtina, kad įmonė pasirinkusi teisingą strategiją, kuri subalansavo asortimentą orientuotą į aukštesnės pridėtinės vertės, inovatyvius ir sudėtingus gaminius, sumažino užsakovų skaičių pasilikdami tik ekonomiškai pelningus užsakymus, ir išskirtinis dėmesys tvarumui ir kokybei. Taip pat įmonės prioritetiniai veiksniai įtakojantys užimamą poziciją: lankstumas, greitis ir aukšta kokybė. Įmonės konkurencinę kovą prieš kitas įmones lemia, gebėjimas lanksčiai reaguoti į besikeičiančius rinkos poreikius ir prisitaikyti prie jos ir rinkai pasiūlyti išskirtinį ir unikalų produktą bei vertikalčiai integruotas gamybos modelis, dalyvavimas viešuosiuose pirkimuose, CO2 išmetimo mažinimas į aplinką.

Analizuojant trečiojo bloko klausimus, ekspertai išryškino, kad tvarumo poveikis turi įtakos konkurencingumui, kuris padeda augti ir vystytis bei išvengti krizių, užtikrina darbuotojų gerovę bei rūpinasi žmogaus teisėmis, taip pat užtikrina taršos, atliekų mažinimą bei resursų sunaudojimą ir rūpinasi įmonės reputacija, jos skaidrumu bei verslo etika. Pabrėžtina, kad tvarumas padeda atverti duris į naujas rinkas ir atrasti naujus klientus. Tvarumo principų diegimą įmonėje skatina rinka, klientai, aplinka bei įstatymai. Paminėtinos pagrindinės priežastys stabdančios tvarumo principų diegimą: investicijos, žinios, įrengimai, techninės galimybės bei specialistų trūkumas. Teigtina, kad suplanavus teisingą resursų panaudojimą, peržiūrėjus vidinius įmonės procesus, įmonė gali sumažinti poveikį aplinkai ir padidinti efektyvumą. Pabrėžtina, kad tvarumo principų turi laikytis visos tiekimo grandinės, nes kitu atveju tvarumas neturės prasmės.

Analizuojant konkurentų naudojamus tvarumo principus, pabrėžtina, kad įmonė lenkia savo konkurentus ir stengiasi būti pirmiau konkurentų, tai daroma įgyvendinant naujoves. Tai yra darbas, kuris reikalauja daug pastangų, bei nuolatinis gilinimasis ir ieškojimas naujovių susijusių su tvarumo principų įgyvendinimu. Pabrėžiama, kad, įmonė yra pirmoji ir vienintelė visame pasaulyje, atitinkanti griežtus SA8000 standarto reikalavimus bei „Greenpeace“ reikalavimus. Įmonės turinčios sertifikatus turi didesnę pranašumą konkurencinėje kovoje nei tos kurios neturi. Sertifikatai skatina daryti teigiamą poveikį visoms suinteresuotoms šalims: žmonėms, klientams, tiekėjams bei planetai bei įrodo gamybos procesų skaidrumą. Pabrėžtina, kad tvarumas gali paveikti įmonės reputaciją, santykius su klientais nesilaikant standartų ir atitinkamų reikalavimų.

Analizuojant ateities perspektyvas pabrėžtina, kad ateityje visos įmonės privalės laikytis tvarumo principų ir bus einama link žiedinės ekonomikos.

Galima teigti, kad tvarumo aspektai šiuo metu turi reikšmingos įtakos įmonės konkurencingumui, bet ateityje nebus kaip konkurencinis išskirtinumas, nes tvarumo principų taikymas įmonėse bus privalomas.

## IŠVADOS

1. Remiantis mokslinių šaltinių analize, išanalizuota, kad konkurencingumas yra svarbus ekonomikos veiksnys, skatinantis efektyvią kovą ir gebėjimą dalyvauti rinkoje konkuruojant tarp įmonių ir įgyjant didesnę rinkos dalį bei pritraukiant daugiau klientų pasiūlant jiems inovatyvių, tvarių prekių ir paslaugų bei užtikrina įmonės tvarumą ir ilgaamžiškumą. Taigi, siekiant išlaikyti ir pagerinti įmonės konkurencingumą, būtina analizuoti išorinius ir vidinius veiksnius, nes kiekvienos įmonės sėkmė priklauso nuo to kaip gerai ji pažįsta aplinką, sudaryti tinkamą strategiją atitinkančią įmonės specifiką ir rinkos poreikius. Pabrėžtina, kad konkurencingumas yra kaip dinamiškas procesas, kuris nuolat kinta, todėl labai svarbu nuolat stebėti ir analizuoti rinkoje vykstančius ir besikeičiančius pokyčius.
2. Pabrėžtina, kad tvarumo principų taikymas įmonės veikloje tampa vis svarbesniu konkurencingumo didinimo veiksniu, nes tvarumas šiandieniniame pasaulyje yra itin reikšmingas ir jo dėka tausojami planetos išteklių, ekosistemos, užtikrinamas socialinis teisingumas ir ekonominis stabilumas. Atlikus mokslinių šaltinių analizę išryškinta, kad siekiant užtikrinti tvarų vystymąsi, svarbu imtis veiksmų, kurie pakeistų gamybos procesus, taip sumažinant neigiamą poveikį aplinkai ir pagerinat įmonių ekonominę ir socialinę padėtį. Teigtina, jog pagrindiniai veiksniai apibrėžiantys tvarumą - skaidrumas ir pasitikėjimas, ir tam, kad veiksmingai veiktų tvarumo principai yra sukurta vieninga atsekamumo sistema, kuri prisideda prie tvarumo koncepcijos. Paminėtinos dažniausiai pasitaikančios tvarumo principų diegimo kliūtys trukdančios konkurencingumo užtikrinimui yra informacijos ir kompetencijos stoka, per mažas dėmesys aplinkos apsaugos problemoms, ribotas sprendimų priėmimo procesas, finansinės kliūtys, darbo jėgos išteklių trūkumas.
3. Pasirinkta ekspertų apklausa, darant prielaidą, kad tai geriausiai padėtų atspindėti ir iširti įmonės konkurencingumą tvarumo kontekste. Apklausos klausimai suskirstyti į tris blokus, kuriais siekiama iširti konkurencingumo įtaką tvarumo kontekste.
 

Pirmuoju apklausos klausimų bloku - *bendriniai klausimai*, siekiama išsiaiškinti ekspertų nuomonę bendrai apie konkurencingumą bei tvarumo vaidmenį konkurencingumui.

Antruoju apklausos klausimų bloku - *tiksliniai klausimai*, siekiama įvertinti ekspertų nuomonę apie nagrinėjamos įmonės AB „Utenos trikotažas“ konkurencingumą.

Trečiuoju apklausos klausimų bloku - *specifiniai klausimai*, siekiama įvertinti ekspertų nuomonę apie tvarumo vaidmenį nagrinėjamos įmonės AB „Utenos trikotažas“ konkurencingumui.
4. Remiantis empirinio tyrimo metu gautais rezultatais, nustatyta, kad:
  - įmonės konkurencingumą įtakoja produktas ir galimybės, išskirtinumas ir unikalumas, lankstumas, kaina, tvarumas ir standartų laikymasis, klientų aprantavimas. Akcentuojama, kad

svarbiausi veiksniai įtakojantys konkurencingumą yra OTIF, greitis ir kokybė. Pagrindinės priežastys trukdančios lyderiauti rinkoje konkurencija, produkto neunikalumas, kaina, įmonės pajėgumai bei kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, žaliavų kainų kilimas ir brangstanti darbo jėga. Taip pat, įmonės aplinką veikia rinkos veiksniai, kurie formuojasi aplinkoje ir turi didelę įtaką įmonės gyvavimui bei jos tolimesniam vystymuisi. Netiesioginiai veiksniai darantys įtaką konkurencingumui: ekonominiai, socialiniai, aplinkosaugos ir technologiniai. Šių išorinių veiksnių pagalba įmonės tikslingai orientuojasi į rinką ir pagal tai optimizuoja verslo strategijas. Įmonę veikia ne tik išoriniai aplinkos veiksniai, bet ir vidiniai veiksniai, tai darbuotojų įgūdžiai ir kompetencijos, technologijos, inovacijos bei lankstumas, taip pat socialinė atsakomybė, vertybių sistema ir santykiai su vartotojais. Nustatyta, kad tvarumo reikšmė versle yra svarbus veiksnys užtikrinantis įmonės ilgaamžiškumą ir konkurencingumą.

- Išsiaiškinta, kad AB „Utenos trikotažo“ ilgaamžiškumą lemia ilgametė įmonės ir specialistų patirtis, teisingai pasirinkta strategija, produktas, vertikalčiai integruotas verslo modelis, įrengimų parkas, kokybė, ekologiškumas, išskirtinumas, lankstumas bei greitis. Įmonės konkurencingumą lemia gebėjimas lanksčiai reaguoti į besikeičiančius rinkos poreikius ir prisitaikyti prie jos, rinkai pasiūlyti išskirtinį ir unikalų produktą, galimybė dalyvauti viešuosiuose pirkimuose.
- Išryškinta, kad tvarumo poveikis įmonei turi įtakos konkurencingumui, nes padeda augti ir vystytis, užtikrina darbuotojų gerovę, rūpinasi žmogaus teisėmis, įmonės reputacija, jos skaidrumu, verslo etika bei taršos, atliekų mažinimu, resursų sunaudojimu. Įmonėje tvarumo principus skatina diegti rinkai, klientai, aplinka bei įstatymai. Tvarumo principai turi būti diegiami visose tiekimo grandinėse, nes kitu atveju tvarumas neturės prasmės. Pagrindiniai veiksniai stabdantys tvarumo diegimą: investicijos, žinios, įrengimai, techninės galimybės bei specialistų trūkumas. AB „Utenos trikotažas“ yra tvariausia tekstilės pramonė Europoje bei pirmoji ir vienintelė visame pasaulyje atitinkanti „Greenpeace“ griežtus tvarumo bei socialinės atsakomybės reikalavimus. Sertifikatai skatina daryti teigiamą poveikį visoms suinteresuotoms šalims ir įrodo gamybos procesų skaidrumą. Analizuojant ateities perspektyvas pabrėžiama, kad ateityje visos įmonės privalės laikytis tvarumo principų ir bus einama link žiedinės ekonomikos.

Galima teigti, kad tvarumo aspektai turi reikšmingos įtakos įmonės konkurencingumui, bet ateityje tvarumas nebus kaip konkurencinis išskirtinumas, nes tvarumo principų laikymasis įmonėse bus privalomas.

## REKOMENDACIJOS

AB „Utenos trikotažui“ teiktinos rekomendacijos tvarumo principų stiprinimui ir tobulinimui.

1. Siūloma, remiantis ateities perspektyvomis plačiau domėtis perdirbtų žaliavų galimybėmis, ieškoti platesnio tiekėjų rato siūlančių natūralias žaliavas už prieinamas kainas, su protingais minimaliais kiekiais bei greitu pristatymo terminu.
2. Siūloma, išlaikyti ir plėsti išskirtinių produktų gamybą, nes tai yra svarbiausias konkurencinio pranašumo veiksnys, dėl kurio gamintojai renkasi AB „Utenos trikotažą“.
3. Siūloma, kuo plačiau komunikuoti, kad AB „Utenos trikotažas“ yra vienas iš pirmųjų ir vienintelis visame pasaulyje atitinkantis „Greenpeace“ projekto „Detox“ griežtus tvarumo reikalavimus.
4. Siūloma, ieškoti specialistų ne tik Lietuvoje, bet ir kitose užsienio šalyse, nes tai padėtų išspręsti specialistų trūkumą AB „Utenos trikotaže“.
5. Siūloma, stiprinti inovacijos skyriaus komandą, dėl ateityje atsirandančių naujovių tiek chemijos, tiek naujų žaliavų srityje bei plėsti žinias susijusias su naujomis technologijomis.
6. Siūloma, ieškoti galimybių tarplekalinių atliekų rūšiavimui pagal medžiagos sudėtį ir jas perduodant perdirbimo įmonėms, taip tausojant gamtą ir neišmetant jų į sąvartynus.

## BIBLIOGRAFINIAI ŠALTINIAI

### Moksliniai šaltiniai:

1. Ali, A., Elfaky, E., Mohammed, S., Haroon, H., Eshag, I. & Hassan, E. (2021). Textile recycling – A review. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*, 06(03), 69–04. Prieiga per internetą: <https://gjeta.com/content/textile-recycling-review> [žiūrėta 2023 03 05]
2. Badrinath, R.; Wignaraja, G. (2004). Building Business Competitiveness. Prieiga per internetą: <https://www.tradeforum.org/Building-Business-Competitiveness/> [žiūrėta 2022 02 15]
3. Balkevičius, A. (2017). *Biudžeto rizikos valdymas. Vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras. p.41-53.
4. Banelienė, R., Strazdas, R., Dzikevičius, A., Maceika, A., Mizgaitienė, R. ir Toločka, E. (2022). *Inovacijų vadyba: Vadovėlis*. Vilnius: Gedimino technikos universitetas. p.17-25.
5. Bastons, M. & Imbernon, U. (2021). Responsibility, sustainability and solidarity. What is CSR about? *Contabilidad y Direccion*, Vol. 32, p. 51-61. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <https://web-s-ebsohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=24&sid=cd55451f-ff09-4565-aae0-77a83075f418%40redis> [žiūrėta 2023 03 17]
6. Beniušienė, I. ir Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (13), p. 32-40.
7. Bhasin, H. (2020). What is Internal Environment? Definition and 11 factors. *Marketing*. Prieiga per internetą: <https://www.marketing91.com/internal-environment> [žiūrėta 2023 01 20]
8. Bhasin., H. (2019). What is Corporate Image and why it is so Important? *Marketing*. Prieiga per internetą: <https://www.marketing91.com/corporate-image/> [žiūrėta 2023 02 12]
9. Bivainienė, L. (2021). Socialinė atsakomybė versle ir kasdienybėje: ar tvarumas keičia pasaulį? *VU Verslo mokykla, žurnalas „Spectrum“*. Prieiga per internetą: <https://naujienos.vu.lt/socialine-atsakomybe-versle-ir-kasdienybeje-ar-tvarumas-keicia-pasauli/> [žiūrėta 2023 02 12]
10. Bloomenthal, A. (2022). Competitive intelligence: definition, types and uses. *Business. Business Essentials*. Prieiga per internetą: <https://www.investopedia.com/terms/c/competitiveintelligence.asp#:~:text=Types%20of%20Competitive%20Intelligence> [žiūrėta 2023 02 12]
11. Broniukaitis, R. (2018). Intelektinis kapitalas verslo strateginės plėtros kontekste. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. Nr.17-18, p.18-28. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:59678965/> [žiūrėta 2023 02 02]
12. Bruneckienė, J.; Dagilienė, L. Varaniūtė, V., Zykienė, I., Stasiškienė, Ž., Kliaugaitė, D. ir Gorauskienė, I. (2021). Žiedinės ekonomikos iššūkiai ir galimybės Lietuvoje. p.16-131. Prieiga per internetą:

- <https://www.ebooks.ktu.lt/einfo/1556/ziedines-ekonomikos-issukiai-ir-galimybes-lietuvoje/> [žiūrėta 2022 02 15]
13. Bruwer J.P. & Petersen, A. (2022). The perceptions of South African Small, Medium and Micro Enterprise Management on occupational fraud risk, economic sustainability and key employee characteristics: What are the relationships? *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies* 8/4, p. 31-32. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <https://web-s-ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=cd55451f-ff09-4565-aae0-77a83075f418%40redis> [žiūrėta 2023 03 17]
  14. Bush, T. (2016). Five forces analysis of the fashion retail industry. Prieiga per internetą: <https://pestleanalysis.com/five-forces-analysis-of-fashion-retail-industry/> [žiūrėta 2023 03 25]
  15. Bush, T. (2019). What is the PESTEL model for Business Analysis? Prieiga per internetą: <https://pestleanalysis.com/pestel-model/#The Six PESTEL Factors> [žiūrėta 2023 01 20]
  16. Castillo - Palacio, M., Vargas - Garcia, M.L. & Gomez - Lopez, M.J. (2022). Intellectual Capital and Innovation in Organizational Competitiveness: An Analysis in the Business Process Outsourcing (BPO). *International Journal of Economics and Business Administration, Vol. X, No. 1*, p.29-48. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <https://web-p-ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=31&sid=3f83a6bb-69a3-43d6-a45b-4d754956a3f7%40redis> [žiūrėta 2023 03 25]
  17. Cicėnienė, V. (2006). Moksliniai tyrimai bibliotekose: metodologija, metodika ir rezultatų sklaida. Vilnius: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka. p.81-156.
  18. Cook, J. (2021). What are three pillars of Sustainability? *Business Leader*. Prieiga per internetą: <https://www.businessleader.co.uk/what-are-the-three-pillars-of-sustainability/> [žiūrėta 2023 03 17]
  19. Cuadra, D. (2023). 6 global business threats employers should plan for in 2023. Prieiga per internetą: <https://www.benefitnews.com/list/6-global-business-threats-employers-should-plan-for-in-2023> [žiūrėta 2023 04 07]
  20. Dabbous, A., Barakat, A.K. & Kraus, S. (2023). The impact of digitalization on entrepreneurial activity and sustainable competitiveness: A panel data analysis. *Technology in Society*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102224> [žiūrėta 2023-03-29]
  21. Davidavičienė, V., Davidavičius, S., Lapinskienė, G, ir Grybaitė, V. (2020). Verslo valdymas informaciniame amžiuje. *Vadovėlis*. Vilnius: Technika. p.13-245.
  22. Dawut, A. & Tian, Y. (2021). Competitiveness of Xinjiang's mutton industry based on diamond model. *PLOS ONE* 16 (10). Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <https://web-s-ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=31&sid=3f83a6bb-69a3-43d6-a45b-4d754956a3f7%40redis>



[com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=8615be59-8f28-4ae6-9551-4fca235c8e88%40redis](https://com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=8615be59-8f28-4ae6-9551-4fca235c8e88%40redis) [žiūrėta 2023 03 25]

23. Dromantaitė, A., Raišienė, A.G., Račelytė, D., Jurčiukonytė, A. ir Vyšniauskienė, L. (2012). Organizacinės elgsenos pagrindai. *Vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, p.269-270.
24. Fernandes, S. M.F. d. S., Aires, R. F. d. F. & Salgado, C.C.R. (2023). The transient competitive advantage model to analyze business scenario of technology companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100011> [žiūrėta 2023-03-29]
25. Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. p.285. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16910/9789955196426.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [žiūrėta 2023 03 18]
26. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. *Vadovėlis*. p.392. Vilnius: VĮ Registrų centras. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/16724> [žiūrėta 2023 03 18]
27. Ghicajanu, M. (2021) Competitive analysis of the business with the Michael Porter model. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 21(1), p. 169-178. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <https://web-p-ebscobhost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=f38648fb-3578-4663-9b62-aa1196a43dce%40redis> [žiūrėta 2023 02 20]
28. Gibson, K. (2022). 5 critical social impact skills you need to effect change. *Business Insights*. Prieiga per internetą: <https://online.hbs.edu/blog/post/social-impact-skills-needed-to-effect-change> [2023-03-30]
29. Gitonga, J.I. (2018). Why is Competition Important In Business? Prieiga per internetą: <https://medium.com/tunapanda-institute/why-is-competition-in-business-important-8c7d2540d4ad> [žiūrėta 2022-02-15]
30. Gloor., P.A. & Cooper., S.M. (2008). Naujausių tendencijų paieška. Vilnius: Verslo žinios. p. 5-77.
31. Grant, D.B., Trautrimas, A. & Wong, C.Y. (2015). Sustainable logistics and supply chain management. *Principles and practices for sustainable operations and management*. Revised edition. Great Britain and United states: Kogan Page Limited. p. 101-126.
32. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiūlytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T. ir Raišienė, A.G. (2015). Žmoniškųjų išteklių valdymas. *Vadovėlis magistrantūros studentams*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. p. 23-38.

33. Greenland, S., Saleem, M., Misra, R. & Mason, J. (2022). Sustainable management education and an empirical five-pillar model of sustainability. *The International Journal of Management Education*, Volume 20, Issue 3. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100658> [žiūrėta 2023 03 17]
34. Hader, M., Tchoffa, D., Mhamedi, E.M., Ghodous, P., Dolgui, A. & Abouabdellah, A. (2022). Applying integrated Blockchain and Big Data technologies to improve supply chain traceability and information sharing in the textile sector. *Journal of Industrial Information Integration*, Volume 28. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jii.2022.100345> [žiūrėta 2023 03 18]
35. Heubel, M. (2022). PESTLE Analysis: The Macro – Environmental Analysis Explained. Prieiga per internetą: <https://consulterce.com/pestle-analysis/> [žiūrėta 2023 01 20]
36. Jančiauskas, B., Maceika, A., Strazdas, R., Toločka, E. ir Zabelavičienė, I. (2012). Pramonės įmonių valdymas: planavimas, organizavimas, vadovavimas. *Mokomoji knyga*. Vilnius: Technika, p. 8-9.
37. Jankauskienė, L. (2021). Organizacijos vizijos ir misijos nustatymas – kaip padaryti, kad veiktų ir būtų naudos? *Strategija ir valdymas*. Prieiga per internetą: <https://fundraising.lt/strategija/organizacijos-vizijos-ir-misijos-nustatymas-kaip-padaryti-kad-veiktu-ir-butu-naudos/> [žiūrėta 2023 01 30]
38. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. *Modulio konspektas. 2 – asis pataisytas ir papildytas leidimas*. p.143 Kaunas. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai#> [žiūrėta 2023-03-18]
39. Karlof, B., & Lovingsson, F.H. (2006). Vadybos koncesijos ir modeliai nuo A iki Z. Vilnius: UAB „Verslo žinios“, p.118-122.
40. Korsakienė, R., Grybaitė, V. ir Šimelytė, A. (2017). Strateginis organizacijų valdymas: teorija ir praktika: Vadovėlis. Vilnius: Technika. p. 9-15.
41. Kumar, V., Agrawal, T.K., Wang, L. & Chen, Y. (2017). Contribution of traceability towards attaining sustainability in the textile sector. *Textiles and Clothing Sustainability*. Prieiga per internetą <https://textclothsustain.springeropen.com/articles/10.1186/s40689-017-0027-8> [žiūrėta 2023 03 05]
42. Lenox, M. ir Chatterji, A. (2019). Ar verslas gali išgelbėti žemę? Naujas kelias tvarumo link. Vilnius: Eugrimas. p. 13-52.
43. Luebcke, K. (2010). Verslo etikos elementų įtakos paslaugų įmonės veiklos rezultatams analizė. *Verslas, vadyba ir studijos*. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/29426> [žiūrėta 2023 01 27]
44. Marčinskas, A. ir Diskienė, D. (2001). Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika*. p. 51-56. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:3009592/index.html> [žiūrėta 2023 01 20]
45. Meadowcroft, J. (2023). Sustainability. Prieiga per internetą: <https://www.britannica.com/science/sustainability> [žiūrėta 2023 03 17]

46. Melnikas, B., Banelienė, R., Chlivickas, E., Jakubavičius, A., Lobanova, L. ir Žemaitis, E. (2018). Intelektinis potencialas: globalizacija ir žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimas: *Kolektyvinė monografija*. Vilnius: Technika. p. 118-145.
47. Navickas, V. (2010). Konkurencingumo metodologiniai kriterijai ir jų taikymo praktika. Iš Lietuvos ekonomikos konkurencingumas ir socialinė sanglauda. *Ekonominės ir socialinės politikos studijos: Mokslinių straipsnių rinkinys* (VII). Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas. p.96-122.
48. Nguyen, L. (2022). Why Sustainability is important in Business. Prieiga per internetą: <https://earth.org/why-sustainability-is-important-in-business/> [žiūrėta 2023 03 16]
49. Oladimeji, M.S., Olasunkanmi, A.A. & Essien, E.A. (2019). Business Innovation and Competitive Advantage in Nigerian Manufacturing Sector. *Emerging Markets Journal*, Vol.9, No.2, p.36-43. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <https://web-p-ebsohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=3f83a6bb-69a3-43d6-a45b-4d754956a3f7%40redis> [žiūrėta 2023 03 04]
50. Pahwa, A. (2023). Business Competition: Definition, Types, Importance & Examples. Prieiga per internetą: <https://www.feedough.com/business-competition/> [žiūrėta 2023 01 15]
51. Pavlova, O. (2020). Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmoniškųjų išteklių valdymu organizacijoje. *Informacijos mokslai*, Vol. 88. p.105-119. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/Im.2020.88.34> [žiūrėta 2023 01 30]
52. Qian, Y., Jiang, Y., Shang, J., Chai, Y. & Liu, Y. (2023). Why some products compete and others don't: A competitive attribution model from customer perspective. *Decision Support Systems*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2023.113956> [žiūrėta 2023 01 15]
53. Ramanauskienė, J. (2008). Marketingas: organizacijų marketingo strategijos ir modeliai. *Vadovėlis*. Kaunas: Spalvų kraitė. p.14-39, 258-259.
54. Rupšienė, L. (2007). Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/323497804\\_Kokybiniu\\_tyrimu\\_duomenu\\_rinkimo\\_metodologija](https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija) (žiūrėta 2023 03 26)
55. Rutkauskas, A.V. (2006). Konkurencinio verslo projektavimas. *Monografija*. Vilnius: Technika. p.13 - 27.
56. Sabonienė, A. (2007). Pramonės restruktūrizacija ir konkurencingumas. *Metodinė priemonė*. Kaunas: Technologija. p.14-33.
57. Safeer, A, A., He, Y., Abrar, M., & Ullah, A. (2019). Diagnostics of the Challenges and Potential Solutions to Improve Export Competitiveness in International Markets: The Case of Pakistani Readymade Garments Industry. *Journal of Competitiveness*, 11(3), p.128–143. Prieiga per EBSCO

- duomenų bazę: <https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=41efcfef-96f9-47f5-811f-d8b4efa928ce%40redis> [žiūrėta 2023 03 25]
58. Segal, E. (2022). The 10 biggest risks and threats for business in 2022. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/sites/deloitte/2023/04/07/investing-in-the-future-of-energy-factors-that-could-facilitate-or-impede-the-oil-and-gas-industrys-energy-transition-in-2023/?sh=77f5021478e8> [žiūrėta 2023 04 07]
59. Sekliuckienė, J. ir Repečkienė, A. (2014). Verslas augančiose rinkose. *Vadovėlis*. Kaunas: Technologija. p.23-27, 116-119.
60. Spiliakos, A. (2018). What does „ Sustainability “means in business? *Business Insights*. Prieiga per internetą: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-sustainability-in-business> [žiūrėta 2023 03 16]
61. Staniškis, J.K., Stasiškienė, Ž. ir Kliopova, I. (2004). Subalansuotos pramonės plėtros strategija: teorija ir praktika. Monografija. Kaunas: Technologija. p.3-157.
62. Stasytytė, V. ir Aleksienė, L. (2015). Įmonės veiklos rizikos vertinimas ir valdymas mažose ir vidutinėse įmonėse. *Verslas: teorija ir praktika*, 16(2). p.140-148. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.3846/btp.2014.01> [žiūrėta 2023 01 20]
63. Suleman, S. (2019). 10 reasons that demonstrate the importance of technology is business. Prieiga per internetą: <https://readwrite.com/10-reasons-that-demonstrate-the-importance-of-technology-in-business/> [žiūrėta 2023 02 12]
64. Svetikas, K.Ž. ir Arimavičiūtė, M. (2012). Strateginis valdymas. *Vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. p.19-20, 26-52.
65. Tfaily, R.A. (2018). E-Tourism and the Competitiveness of Tourism Products in the Context of the Global Tourism and Travel Industry. Market. *International Comparative Management, Vol.19, Issue 2*.p.187-195 Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=3f83a6bb-69a3-43d6-a45b-4d754956a3f7%40redis> [žiūrėta 2023 03 04]
66. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. p.355-367, 464-525.
67. Ullah, S. (2020). Identifying Competitiveness in Business. *Business News*. Prieiga per internetą: <https://techbullion.com/identifying-competitiveness-in-business/> [žiūrėta 2022 02 15]
68. Valackienė, A. (2005). Sociologinis tyrimas. *Vadovėlis*. Kaunas: Technologija. p.31-103.
69. Wei, L. & Ward, T. (2019). Evaluation of Operation Efficiency of High-Tech Industry with Application of Data Envelopment Analysis. *Revista de cercetare si interventie sociala, vol. 6*. p. 130-139. Prieiga

per EBSCO duomenų bazę:  
<http://web.a.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=b684fd27-9f3c-4b5a-ab82-698015f54c48%40sdc-v-sessmgr03#> [žiūrėta 2022 02 15]

70. Žaptorius, J. (2017). Tvarumo apskaita ir valdymo kontrolės sistema: *Monografija*. Vilnius: Technika. p.17-25. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.20334/2017-013-M>. [žiūrėta 2022 02 15]
71. Žitkienė, R. ir Mačerinskienė, I. (2021). Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka. *Mokomoji knyga*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. p.50
72. Žitkus, L. ir Mickevičienė, M. (2013). Konkurencingumas kaip regiono plėtros siekinys. *Viešoji politika ir administravimas*, Vol.12, No.3, p.430–441. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/10867/1461-2811-1-SM.pdf?sequence=1> [žiūrėta 2022 02 15]

#### **Kiti internetiniai šaltiniai:**

73. „Utenos trikotažas“ išlaikė dar vieną „Greenpeace“ egzaminą – vis dar vienintelis pasaulyje. (2021). *LR valstybinių institucijų kontaktų ir naudingos informacijos portalas*. Prieiga per internetą: <https://www.lrvalstybe.lt/naujienos/utenos-trikotazas-islaike-dar-viena-greenpeace-egzamina-722> [žiūrėta 2023 03 31]
74. „Utenos trikotažas“ kariuomenei tieks trikotažo už 3 mln. Eurų. (2021). *Verslas*. Prieiga per internetą: <https://www.etaplus.lt/utenos-trikotazas-kariuomenei-tieks-trikotazo-uz-3-mln-euru> [žiūrėta 2023 04 07]
75. „Utenos trikotažas“. Prieiga per internetą: <https://www.ut.lt> [žiūrėta 2023 03 31]
76. „Utenos trikotažo“ grupės pardavimai 2022-iais augo: uždirbo 34,5 mln. Eur pajamų. (2023). Prieiga per internetą: <https://view.news.eu.nasdaq.com/view?id=bcc25123c64204d9c24c125baa69eee25&lang=lt&src=listed> [žiūrėta 2023 03 31]
77. About“ pristatė pirmą „Zero Waste“ kolekciją iš gamyboje nepanaudotos tekstilės. (2020). Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/partnerio-turiny/naujienos/about-pristate-pirma-zero-waste-kolekcija-is-gamyboje-nepanaudotos-tekstiles.d?id=84823147> [žiūrėta 2023 03 31]
78. Action is needed now: Transparency in the textile supply chain. (2021). *OEKO-TEX® Newsletter*. Prieiga per internetą: <https://www.oeko-tex.com/en/news/blog/action-is-needed-now-transparency-in-the-textile-supply-chain> [žiūrėta 2023 03 17]
79. Business Competitiveness: How to make the company more competitive? (2023). Prieiga per internetą: <https://www.gb-advisors.com/business-competitiveness/> [žiūrėta 2023 01 27]

80. Europos žaliasis kursas – klausimai ir atsakymai. (2019). Prieiga per internetą: <https://www.bing.com/search?q=bendri+europos+zaliasis+ispipaeigojimai> [žiūrėta 2023 03 17]
81. Globalization and Increasing Competition in the World Essay. (2020). Prieiga per internetą: <https://ivypanda.com/essays/globalization-and-increasing-competition-in-the-world/> [žiūrėta 2022 02 18]
82. Greenpeace pripažino Utenos trikotažą pirmąja pasaulyje tvaria tekstilės įmone. (2021). VŠĮ Žiedinė ekonomika. Prieiga per internetą: <http://www.circulareconomy.lt/greenpeace-pripazino-utenos-trikotaza-pirmaja-pasaulyje-tvaria-tekstiles-imone/> [žiūrėta 2023 03 31]
83. Ką reiškia “Konkurencingumas” pasaulio konkurencingumo indekse? (2019). Lietuvos pramoninkų federacija. Prieiga per internetą: <https://www.lpk.lt/ka-reiskia-konkurencingumas-pasaulio-konkurencingumo-indekse/> [žiūrėta 2022 02 17]
84. Karalius, M. (2013). Įmonės misija - kaip ją formuluoti. *Verslo žinios*. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/archive/article/2013/8/30/imones-misija-ka-ja-formuluoti> [žiūrėta 2023 01 05]
85. Kas yra tvarumas versle? Prieiga per internetą: <https://blog.swedbank.lt/tvarumo-centras/kas-yra-tvarumas-versle#collapse4> [žiūrėta 2023 03 17]
86. Kas yra žmogiškieji ištekliai šiuolaikinėje įmonėje? Prieiga per internetą: <https://emplonet.lt/kas-yra-zmogiskieji-istekliai-siuolaikineje-imoneje/> [žiūrėta 2023 01 15]
87. Konkurencija. Prieiga per internetą: <https://lt.wikipedia.org/wiki/Konkurencija> [žiūrėta 2022 02 15]
88. M. Porter 5 konkurencinių jėgų modelis: verslo šakos, įmonės konkurencinės aplinkos vertinimo metodika. *Samprata. Reikšmė. Procesas*. (2019). MarketInfo. p.2-26. Prieiga per internetą: <http://marketinfo.lt/produktas/m-porter-5-konkurenciniu-jegu-modelis-verslo-sakos-imones-konkurencines-aplinkos-vertinimo-metodika/> [žiūrėta 2023 03 25]
89. Mukher, S. 7 factors determining the internal environment of a business. Prieiga per internetą: <https://www.economicdiscussion.net/business-environment/7-factors-determining-the-internal-environment-of-a-business> [žiūrėta 2023 01 20]
90. Organizacijos sėkmę lemiantys veiksniai. (2016). *Verslas*. Prieiga per internetą: <https://straipsniai.org/organizacijos-sekme-lemiantys-veiksniai/> [žiūrėta 2022 02 15]
91. Tekstilės pramonės įmonių pastangas siekiant tvarumo atperka konkurencinis pranašumas tarptautinėse varžybose. (2021). *BNS spaudos centras*. Prieiga per internetą: <https://sc.bns.lt/view/item/405231> [žiūrėta 2022 02 15]
92. Trace all products, all supply chains from farm-to-final garment. Prieiga per internetą: <https://www.retraced.com/supply-chain-traceability-for-fashion-producers-suppliers> [žiūrėta 2023 04 14]

93. Tvarumo akademijos bedraikūrėja: auganti tvarumo reikšmė – stipri žinutė kiekvienam verslui. (2021). Prieiga per internetą: <https://www.inovacijos.lt/lt/naujiena/tvarumo-akademijos-bedraikureja-auganti-tvarumo-reiksme-stipri-zinute-kiekvienam-verslui> [žiūrėta 2023 03 17]
94. Verslo etika. *Business Define Terms*. Prieiga per internetą: <https://www.definebusinessterms.com/lt/verslo-etika/> <https://www.lituanistika.lt/content/29426> [žiūrėta 2023 01 27]
95. What is competition? Definition and examples. Market business news. Prieiga per internetą: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/competition/> [žiūrėta 2022 02 17]
96. What is Traceability? (2021). *Textile Journey*. Prieiga per internetą: <https://www.textilejourney.com/post/what-is-traceability> [žiūrėta 2023 03 17]

**Galvoniėnė, E.** (2023). *Įmonės AB "Utenos trikotažas" konkurencingumo vertinimas tvarumo kontekste* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

### ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išnagrinėtas ir įvertintas įmonės konkurencingumas tvarumo kontekste. Pirmame skyriuje nagrinėjama konkurencingumo specifika, išskiriami aplinkos vidiniai ir išoriniai veiksniai įtakojantys įmonės konkurencingumą. Antrame darbo skyriuje yra nagrinėjama tvarumo samprata remiantis įvairių autorių požiūriu, aptariamos pagrindinės tvaraus vystymosi veiksnų sritys, pagrindiniai tvarumo principai bei atsekamumo svarba. Trečiame skyriuje pateikiama tyrimo metodologija. Pagrindžiamas pasirinktas tyrimo metodas, instrumentas. Aprašoma tyrimo eiga, duomenų apdorojimo būdas bei tyrimo etika. Pristatoma tiriamoji įmonė. Ketvirtoje šio darbo dalyje vertinamas įmonės konkurencingumo bei tvarumo vaidmuo konkurencingumui, susisteminami ekspertinio tyrimo metu gauti duomenys, patvirtinamos arba atmetamos hipotezės ir daromos išvados. Pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kaip padidinti ir išsaugoti tvarumo principų naudojimą bei konkurencinį pranašumą.

**Pagrindiniai žodžiai:** konkurencingumas, išorės veiksniai, vidiniai veiksniai, tvarumas, tvarumo principai, tekstilės gamybos įmonė.

**Galvoniėnė, E.** (2023). *Assessing the competitiveness of company AB "Utenos Trikotažas" in the context of sustainability* (Master's thesis). Vilnius: Mykolo Romerio University.

### ANNOTATION

The master's thesis examines and evaluates the company's competitiveness in the context of sustainability. The first chapter examines the specifics of competitiveness, distinguishing the internal and external factors of the environment affecting the company's competitiveness. The second chapter of the thesis examines the concept of sustainability based on various authors' attitude, the main areas of sustainable development factors, the main principles of sustainability and the importance of traceability are discussed. The third chapter presents the study methodology. The chosen study method and instrument are justified. The study process, data processing method and study ethics are described. The research company is introduced. The fourth part of the thesis assesses the role of the company's competitiveness and sustainability in competitiveness, data obtained during expert study is systematized, hypotheses are either confirmed or rejected and conclusions are made. Conclusions and recommendations are presented on how to increase and preserve the use of sustainability principles and competitive advantage.

**Keywords:** competitiveness, external factors, internal factors, sustainability, principles of sustainability, textile manufacturing company.



**Galvonienė, E.** (2023). *Įmonės AB "Utenos trikotažas" konkurencingumo vertinimas tvarumo kontekste* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

## SANTRAUKA

Tvarus verslas ir jo praktika yra labai svarbūs šiandieniniame pasaulyje norint būti konkurencingiems. Konkurencingumas yra svarbus ekonomikos veiksnys, skatinantis efektyvumą, inovacijas ir prekių bei paslaugų pasirinkimo įvairovę vartotojams bei skatina įmones atsakingai bei efektyviai naudoti išteklius. Tvarumas yra itin reikšmingas, nes susiduriama su daugeliu iššūkių, kuriuos sukelia klimato kaita, išteklių išsekimas, aplinkos tarša ir panašios problemos. Taigi, siekiant užtikrinti tvarų vystymąsi, svarbu imtis veiksmų, kurie sumažintų neigiamą poveikį aplinkai, skatintų atsinaujinančių išteklių naudojimą ir užtikrintų socialinę teisingumą bei ekonominį stabilumą. Tyrimo problema formuojama atsižvelgiant į tai, jog nepakankamai išsamiai išanalizuota konkurencingumo ir tvarumo sąsaja konkurencingumo atžvilgiu: kokie konkurencingumo ir tvarumo veiksniai įtakoja įmonės konkurencingumą; kokie veiksniai įtakoja įmonės išskirtinumą bei ilgaamžiškumą rinkoje; kiek svarbus tvarumas įmonės konkurencingumui. Keliamas probleminis klausimas: Ar tvarumo aspektai turi reikšmingos įtakos įmonės konkurencingumui?

Tyrimo objektas – Įmonės AB „Utenos trikotažas“ konkurencingumas. Šio tyrimo tikslas yra išanalizavus įmonės konkurencingumo vertinimo ypatumus, įvertinti AB „Utenos trikotažo“ įmonės konkurencingumą tvarumo kontekste. Tikslui pasiekti keliami pagrindiniai tyrimo uždaviniai: išanalizuoti įmonės konkurencingumo vertinimo teorinius aspektus; išryškinti tvarumo svarbą, siekiant įmonės konkurencingumo užtikrinimo; parengti įmonės konkurencingumo vertinimo tvarumo kontekste metodiką; atlikus empirinį tyrimą, pagrįsti įmonėje AB „Utenos trikotažas“ konkurencingumą užtikrinančius veiksnius bei išryškinti tvarumo veiksnių svarbą.

Atlikus ekspertų apklausą, patvirtinta prielaida, jog teisingai pasirinkti ir įdiegti tvarumo principai AB „Utenos trikotažui“ turi svarbią įtaką konkurencingumui. Atliktas empirinis tyrimas atskleidžia, jog Europos klientai nuolat ieško tvarių gamintojų, kurie laikosi visų tvarumo principų gamybos procesuose, o tai skatina įmonę ieškoti kuo daugiau inovatyvių, tvarių technologijų bei kurti ir pasiūlyti rinkai tvarius, išskirtinius produktus.

Darbą sudaro keturios pagrindinės dalys. Pirmoje nagrinėjama konkurencingumo specifika, aplinkos vidiniai ir išoriniai veiksniai. Antroje dalyje nagrinėjama tvarumo samprata, sritys, pagrindiniai tvarumo principai bei atsekamumo svarba. Trečioje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija. Ketvirtoje šio darbo dalyje vertinamas įmonės konkurencingumo bei tvarumo vaidmuo konkurencingumui. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

**Raktiniai žodžiai:** konkurencingumas, išorės veiksniai, vidiniai veiksniai, tvarumas, tvarumo principai, tekstilės gamybos įmonė.

**Galvonienė, E.** (2023). Assessing the competitiveness of company AB “Utenos Trikotažas” in the context of sustainability (Master's thesis). Vilnius: Mykolo Romerio University.

## SUMMARY

Sustainable business and its practices are essential in today's world to be competitive. Competitiveness is an important economic factor that promotes efficiency, innovation and diversity of choice of goods and services for consumers and encourages companies to use resources responsibly and efficiently. Sustainability is particularly important because of the many challenges posed by climate change, resource depletion, environmental pollution and similar problems. Thus, in order to ensure sustainable development, it is important to take steps which would reduce the negative impact on the environment, promote the use of renewable resources and ensure social justice and economic stability. The research problem is formed taking into account the fact that the link between competitiveness and sustainability in terms of competitiveness is not sufficiently analyzed in detail: what competitiveness and sustainability factors influence the company's competitiveness; what factors influence the uniqueness and longevity of the company in the market; how important sustainability is to the company's competitiveness. A problematic question is raised: Do aspects of sustainability have significant impact on the company's competitiveness?

The object of the study is the competitiveness of company AB “Utenos Trikotažas”. The purpose of this study is to assess the sustainability of company AB “Utenos Trikotažas” in the context of competitiveness after analyzing features of company’s competitiveness assessment. To achieve the goal, the main tasks of the research are set: to analyze theoretical aspects of assessment of the company's competitiveness; to highlight the importance of sustainability in order to ensure the company's competitiveness; to prepare the methodology for assessing competitiveness in the context of sustainability of the company; after conducting an empirical study, to justify the factors ensuring competitiveness and highlight the importance of sustainability factors in company “Utenos Trikotažas”.

After conducting a survey of experts, the assumption was confirmed that correctly chosen and implemented principles of sustainability have an important impact on competitiveness. The conducted empirical study reveals that the European customers are constantly looking for sustainable manufacturers who follow all sustainability principles in their production processes, which drives the company to look for as many innovative, sustainable technologies as possible and to create and offer sustainable, exclusive products to the market.

The thesis consists of four main parts. The first one examines the specifics of competitiveness, the internals of the environment and external factors. The second part examines the concept of sustainability, areas, main principles of sustainability and the importance of traceability. The third part of the thesis presents the study methodology. The fourth part of this thesis evaluates the role of the company's competitiveness and sustainability in competitiveness. At the end of the thesis, conclusions and recommendations are presented.

**Keywords:** competitiveness, external factors, internal factors, sustainability, principles of sustainability, textile manufacturing company.

# **PRIEDAI**

## 1 PRIEDAS. AB „UTENOS TRIKOTAŽO“ VEIKLOS ISTORIJA

1967 m	Utenos trikotažo fabrikas“ oficialiai pradėjo savo veiklą ir tuo metu Baltijos šalyse buvo vienas pajėgiausių – fabrike dirbo 518 darbuotojų, buvo pagaminama 841 tūkst. vnt. produkcijos per metus
1975 m	Kelis kartus keitėsi bendrovės pavadinimas: iš pradžių fabrikas buvo pavadintas „Utenos trikotažo ir galanterijos gamybiniu susivienijimu“, vėliau tais pačiais metais jis tapo „Utenos Marytės Melnikaitės trikotažo ir galanterijos gamybiniu susivienijimu“, kuris sujungė „Utenos trikotažo“ ir „Zarasų galanterijos“ fabrikus;
1986 m	Fabrike dirbo 3152 darbuotojai, per metus pagaminama daugiau kaip 18 mln. vnt. trikotažo gaminių, aktyviai rūpinamasi sportinio, kultūrinio gyvenimo, darbo apsaugos ir darbo sąlygų gerinimo klausimais;
1989 m	Fabrikas per metus gamino jau 19,4 mln. vnt. trikotažo gaminių, iš kurių 30 proc. buvo parduodama Lietuvoje, o 70 proc. – paskirstomi po Tarybų Sąjungą, tuo metu įmonėje dirbo 3 tūkst. žmonių.
1990 m	Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, „Utenos trikotažas“ susigrąžino savo pavadinimą, tapo savarankiška įmone ir pradėjo naują savo gyvavimo etapą;
1993-1994 m	Utenos trikotažas“ tapo privataus kapitalo bendrove, tapo koncerno SBA dalimi;
1998 m	Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija ir Kokybės taryba apdovanojo „Utenos trikotažą“ Nacionaliniu kokybės prizu, kurio tuo metu siekė dauguma didžiųjų Lietuvos įmonių (nacionalinį kokybės prizą bendrovė antrą kartą laimėjo 2003 metais);
1999 m	Bendrovė „Utenos trikotažas“ įtraukta į bendrą Lietuvos, Latvijos ir Estijos vertybinių popierių rinkos sąrašą „Baltic List“, gruodį bendrovė pelnė BS EN ISO 9001:1994 sertifikata – toks įmonės veiklos įvertinimas, kurį atliko britų standartizacijos institutas (BSI), patvirtino, kad įmonė teisingai pasirinko kokybės valdymo sistemą, kuri tapo tolimesnės verslo sėkmės garantas, be to, vyriškų apatinių drabužių kolekcija „Rokas“ pripažinta geriausiu 1999 m. gaminiu;
2000-2001	„Utenos trikotažui“ suteiktas aplinkos apsaugos sertifikatai ISO 14000 ir ISO 14001, taip pat pasikeitė bendrovės logotipas;
2003 m	„Utenos trikotažas“ tapo pirmąja Lietuvos bendrove, du kartus apdovanota Nacionaliniu kokybės prizu;
2005 m	AB „Utenos trikotažui“ suteiktas Europos Sąjungos eko ženklas „Europos gelė“;
2006 m	Utenos trikotažas“ tapo pirmąja bendrove Lietuvoje, įdiegusia socialinės atsakomybės standartą SA8000 (socialinės darbuotojų ir tarnautojų gerovės užtikrinimas, sąlygų gerinimas ne tik savo įmonėje, bet ir aplinkoje);
2009 m	„Utenos trikotažui“ suteiktas gamybos sertifikatas OE100 (Organic Exchange 100);
2012 m	įregistruotas „Utenos trikotažo“ produkcijos prekės ženklas ABOUT ir nuo šių metų bendrovė kuria ir vysto du mažmeninės prekybos prekių ženklus – „Utenos trikotažą“ ir ABOUT;
2016 m	„Utenos trikotažas“ atnaujino gamyklos ir mažmeninės prekybos prekės ženklus, t. y., įmonės produkcija dabar ženklinama trumpesniu pavadinimu UTENOS, taip pat gamybos liniją papildė inovatyvi skaitmeninio marginimo mašina;
2017 m	„Utenos trikotažas“ tapo pirmąja bendrove Lietuvoje, oficialiai prisijungusia prie „Greenpeace“ projekto „Detox“, iki 2020 m. „Utenos trikotažas“ išpareigoja iš visų produkto gamybos etapų eliminuoti žaliavas, galinčias turėti neigiamą poveikį žmogui ar aplinkai – nuo gamybos pradžios ir pakavimo iki drabužių dėvėjimo, skalbimo, rūšavimo ir perdirbimo. Bendrovė mini 50 metų veiklos jubiliejų.
2019 m	„Utenos trikotažas“ pripažintas nacionaliniu nugalėtoju prestižiniame „European Business Awards“ konkurse.
2020 m	Prekių ženklas „About“ pristatė pirmą „Zero Waste“ kolekciją iš gamyboje nepanaudotos tekstilės. „Utenos trikotažas“ tapo pirmąja bendrove pasaulyje, visiškai atitinkančia „Greenpeace“ tekstilės gamybos standartą. Utenoje pradėta naujos „Greenpeace“ kolekcijos gamyba.
2021 m	Atnaujintas „Utenos trikotažo“ vizualinis identitetas, pristatytas naujas logotipas.

## 2 PRIEDAS. EKSPERTŲ INTERVIU APKLAUSOS KLAUSIMYNAS

*Gerbiami respondentai,*

*Esu Mykolo Romerio universiteto Tarptautinės prekybos programos magistrantė. Šiuo metu rašau baigiamąjį darbą ir atlieku mokslinį tyrimą, kuriuo siekiu įvertinti įmonės konkurencingumą tvarumo kontekste. Noriu paprašyti Jūsų išsamiai atsakyti į toliau pateiktus klausimus. Pateikti atsakymai padės atlikti mokslinį tyrimą bei išpildyti baigiamojo darbo tikslą.*

*Dėkoju už Jūsų atsakymus!*

### Interviu klausimai

#### I DALIS.

1. Kas, Jūsų nuomone, gali įtakoti įmonės konkurencinio pranašumą rinkoje (kokie veiksniai, faktoriai, aplinkybės)?
2. Kokie galimi iššūkiai (trukdžiai, grėsmės), siekiant rinkoje užimti lyderiaujančias pozicijas?
3. Įvertinkite, kokie, Jūsų nuomone, žemiau minimi netiesioginiai veiksniai gali turėti įtakos įmonės konkurencingumui? Trumpai paaiškinkite savo nuomonę.
  - Ekonominiai.
  - Socialiniai.
  - Aplinkos.
  - Technologiniai.
  - Politiniai.
  - Įstatyminiai.
  - Kita.
4. Prašau, įvertinkite kiekvieno žemiau paminėtų įmonės vidinių veiksnių svarbą (reikšmę) konkurencingumui balais nuo 1 iki 5, kai 1 – visai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu.

Eil. Nr.	Veiksniai	Balai				
		1	2	3	4	5
1.	Organizacinė struktūra					
2.	Misija, vizija ir tikslai					
3.	Vertybių sistema					
4.	Žmogiškieji ištekliai					
5.	Organizacijos kultūra					
6.	Darbuotojų įgūdžiai, kompetencijos					
7.	Materialus turtas					
8.	Finansai					
9.	Inovacijos					
10.	Technologijos					

11.	Informacinės technologijos					
12.	Veiklos valdymas ir strateginiai tikslai					
13.	Įvaizdis					
14.	Prekės ženklas					
15.	Socialinė atsakomybė					
16.	Kokybės vadybos sistema					
17.	Verslo etika					
18.	Naujų tendencijų sekimas					
19.	Konkurencinė žvalgyba					
20.	Rizikų valdymas					
21.	Lankstumas					
22.	Kokybiškas klientų aptarnavimas					
23.	Santykiai su vartotojais					

5. Kokios, Jūsų nuomone, strategijos ir veiksmai yra būtini, siekiant užtikrinti įmonės konkurencingumą?
6. Kiek, Jūsų nuomone, tvarumas turi įtakos įmonės konkurenciniam pranašumui? Prašau, pagrįskite savo nuomonę.

## II DALIS.

7. Kas, Jūsų nuomone, lemia AB „Utenos trikotažas“ ilgaamžiškumą rinkoje?
8. Kokie, Jūsų nuomone, veiksniai labiausiai įtakoja įmonės užimamą sėkmingą poziciją rinkoje?
9. Kuris, Jūsų manymu, iš žemiau esančių teiginių labiausiai atitinka AB „Utenos trikotažas“ konkurencinę kovą prieš kitas įmones. Gali būti keli variantai. Pasirinktą (-us) variantus, prašau, pagrįskite.
  - Geba lanksčiai reaguoti į besikeičiančius rinkos poreikius ir prisitaikyti prie jos.
  - Rinkai pasiūlo išskirtinį ir unikalų produktą, paslaugą.
  - Pirmoji atranda būdą, kaip priėti prie pagrindinių išteklių.
  - Geba pasiekti aukščiausią rezultatyvumo lygį gamyboje.
  - Kita.

## III DALIS

10. Įvertinkite, prašau, tvarumo galimą poveikį įmonės konkurencingumui pagal žemiau išdėstytus teiginius balais nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Eil. Nr.	Teiginiai	Balai				
		1	2	3	4	5
1.	<b>Ekonominis tvarumas</b>					
	○ Padeda augti (vystytis)					
	○ Užtikrina ekonominį saugumą					

	<input type="radio"/> Užtikrina aukštą gyvenimo lygį					
	<input type="radio"/> Sumažina būsimų krizių poveikį					
2.	<b>Socialinis tvarumas</b>					
	<input type="radio"/> Užtikrina darbuotojų gerovę ir sveikatą					
	<input type="radio"/> Užtikrina lygias galimybes					
	<input type="radio"/> Užtikrina produktų saugą					
	<input type="radio"/> Rūpinasi žmogaus teisėmis					
	<input type="radio"/> Rūpinasi darbo teisėmis					
3.	<b>Aplinkos tvarumas</b>					
	<input type="radio"/> Užtikrina atliekų mažinimą					
	<input type="radio"/> Užtikrina taršos mažinimą					
	<input type="radio"/> Stabdo klimato kaitą					
	<input type="radio"/> Mažina resursų naudojimą					
4.	<b>Valdymas</b>					
	<input type="radio"/> Užtikrina aiškią struktūrą					
	<input type="radio"/> Užtikrina įmonės reputaciją					
	<input type="radio"/> Užtikrina įmonės skaidrumą					
	<input type="radio"/> Rūpinasi verslo etika					

11. Kas skatina diegti tvarumo principus AB „Utenos trikotaže“?
12. Kokie veiksniai stabdo tvarumo principų diegimą AB „Utenos trikotažas“?
13. Kaip tekstilės pramonės įmonė galėtų sumažinti poveikį aplinkai ir tuo pačiu padidinti efektyvumą?
14. Kaip manote, ar tvarumo principai turi būti diegiami visose tiekimo grandinėse (nuo žaliavos iki galutinio vartotojo)? Paašškinkite, prašau, kodėl.
15. Kokius Jums žinomus tvarumo principus įgyventina konkurentai ir kaip AB „Utenos trikotažas“ galėtų juos aplenkti?
16. Ar įmonės turinčios sertifikatus turi didesnę pranašumą konkurencinėje kovoje nei tos kurios neturi? Kodėl?
17. Kokiu būdu gali būti užtikrinamas tvarumo atsekamumas tekstilės pramonėje?
18. Kaip Jūsų nuomone, tvarumas gali paveikti įmonės reputaciją, santykius su klientais, darbuotojais ir kitomis suinteresuotomis šalimis?
19. Kokios Jūsų nuomone yra pagrindinės tendencijos ir ateities perspektyvos, susijusios su tvarumu ir įmonių konkurencingumu?

*Dėkoju už Jūsų skirtą laiką!*

### 3 PRIEDAS. BENDRAS TVARIOS MEDŽIAGOS VYSTYMO PROJEKTAS SU KLIENTU

Kai mūsų ilgametis partneris Northern Playground kreipėsi į mus su šia revoliucine idėja, iškart pagalvojome: darom! Buvome įkvėpti mesti iššūkį poliesterio pūkui (angl. fleece) ir sujungti savo vilnos medžiagų vystymo patirtį ir Northern Playground novatoriškas idėjas.



Esame sužavėti šios medžiagos minkštumu, šiluma, patvarumu ir pralaidumu orui. Kartu su savo drabužių mėgėjais – mūsų bendruomene – eksperimentinį projektą išauginom iki visos koncepcijos, apimančios plačią vilnionių gaminių seriją. Rinkos apklausa tik patvirtina vilnos pūko gaminių populiarumą.

*sako Northern Playground.*

Didžiuojamės sukūrę medžiagą, kuri ne tik nekenkia aplinkai, mažina mikroplastiko taršą, bet ir yra maloni dėvėti. Rinkos reakcija buvo itin teigiama – dauguma kolekcijos dydžių buvo išparduoti netrukus po jos pasirodymo 2022 m. lapkritį.





## 4 PRIEDAS. IŠSKIRTINIS ŽIŪRI ĮVERTINIMAS UŽ PASIEKIMUS TVARIOS TEKSTILĖS SRITYJE

### „Performance Days“ Miunchene – išskirtinis žiuri įvertinimas



Per 2 ypatingai produktyvias dienas sulaukėme daugiau nei 100 mūsų įmonės gaminama produkcija susidomėjusių potencialių klientų. Didžiąją jų dalį domino būtent pilno produkto gamybos ciklo galimybės. Lankytojai liko sužavėti mūsų pasiekimais tvarios tekstilės srityje –

ypatingas dėmesys skirtas mūsų medžiagų kokybei, ilgaamžiškumui ir švelnumui – o tai mums didžiulis įdėto darbo bei pastangų įvertinimas!

Džiaugiamės, kad ir šiemet parodoje nelikome nepastebėti – net dvi mūsų medžiagos – Tencel 75%, Banana 9%, PALF (Ananasai) 9%, Elastan 7% ir Kanapės 34%, Tencel 33%, Vilna 33% –

**BUVO ĮVERTINTOS IŠANKSTINIŲ 100% JURY LIKES!**

## 5 PRIEDAS. MEDŽIAGA PAGAMINTA LAIKANTIS GRIEŽTŲ APLINKOSAUGOS IR SOCIALINIŲ ĮSIPAREIGOJIMŲ



### Naujas „Utenos trikotažo“ kūrinys – 100 % organinė vilnos ir šilko medžiaga

Smagu pasidalinti puikia naujiena – „Utenos trikotažas“ pristatė visiškai naują organinę vilnos ir šilko medžiagą! Ši medžiaga pagaminta laikantis griežtai prižiūrimų aplinkosaugos ir socialinių įsipareigojimų, o gautas rezultatas – daugiau nei džiugina!

- 70 % medžiagos sudaro ekologiška „Certified Organic Animal Husbandry (kbT)“ vilna, kurios gamybos procese visiškai nenaudojami pesticidai bei insekticidai ir didžiulis dėmesys skiriamas gyvūnų gerovei.
- 30 % medžiagos naudojamas „GOTS“ šilkas – visiškai natūralus ir labai mažą poveikį gamtos išteklių naudojimui turintis pluoštas, neteršiantis mūsų aplinkos.
- Dėl savo organinės sudėties medžiaga yra visiškai saugi naudoti, tinka net ir alergiškiems žmonėms.
- Prabangi, ilgaamžė, suteikianti maksimalų komfortą ir išsiskirianti be galo minkštu ir švelniu prisilietimu.
- Tinka viršutiniams, apatiniams bei sporto drabužiams.

Šis naujas „Utenos trikotažo“ kūrinys – tai dar vienas tvirtas žingsnis link tvaresnio rytojaus!



**WOOL AND SILK FABRIC**  
with an organic touch

## 6 PRIEDAS. „WOOLMARK COMPANY“ PASAULINIS PRIPAŽINIMAS AB „UTENOS TRIKOTAŽUI“ UŽ KOKYBĖS STANDARTŲ LAIKYMASI

### „Utenos trikotažo“ vilnos gaminiams – „Woolmark Company“ pripažinimas

„Utenos trikotažo“ vilnos gaminiai ir toliau atitinka aukščiausius visame pasaulyje pripažintus „Woolmark“ kokybės standartus! Tai patvirtina dar rugpjūčio mėnesį iš „Woolmark Company“ gautas pripažinimas – suteiktas „Woolmark“ sertifikatas, įrodantis mūsų vilnos produktų ilgaamžiškumą, našumą ir kokybę.

Nuo 2015 metų „Utenos trikotažo“ vilnos gaminiai kasmet keliauja į Italijoje įsikūrusią „Woolmark Company“ laboratoriją nepriklausomam kokybės patvirtinimui. Testavimo metu yra vertinamas vilnos grynumas, spalvos atsparumas šviesai, skysčiams bei vilnos gaminių patvarumas, o atitikus visus griežtus testavimo procedūros reikalavimus, išduodamas „Woolmark“ prekės ženklo sertifikatas, vartotojams užtikrinantis pluoštinės sudėties garantijas bei produkcijos kokybę.

„Utenos trikotažas“ kasmet didina vilnos ir jos medžiagų gamybos dalį ir siekia tapti geriausiais vilnos ekspertais Europoje, tad šis sertifikatas tai puikus įrodymas, kad ir toliau einame teisinga linkme!



UTENOS TRIKOTAŽAS WOOLS  
ARE RECOGNIZED  
AS HAVING THE HIGHEST QUALITY!

## 7 PRIEDAS. PIRMOJI MEDŽIAGA SU PASKAIČIUOTA CO2 EMISIJA



Džiugios naujienos visiems vilnos trikotažo mėgėjams! Su pasididžiuoimu pristatome naujausią vilnos kolekcijos papildymą (art. 4182R-RWS). Naujoji medžiaga ne tik turi RWS sertifikatą, bet ir yra pirmoji mūsų sukurta medžiaga, kuriai apskaičiavome CO2 emisiją. Štai keletas pagrindinių savybių, dėl kurių ši naujiena išsiskiria iš kitų:

- ✔ **Apskaičiuota CO2 emisija** ➔ Esame įsipareigoję mažinti savo veiklos anglies pėdsaką, o ši naujovė yra pirmas tvirtas žingsnis teisinga linkme. Apskaičiavome su medžiagos gamyba susijusį išmetamo CO2 kiekį, taip pasiryždami imtis veiksmų, kad ateityje jį dar labiau sumažintume.
- ✔ **RWS sertifikatas** ➔ Šiai medžiagai pagaminti naudojama vilna atkeliauja tik „Responsible Wool Standard“ (RWS) standartą turinčių ūkių. Šis standartas užtikrina, kad ūkiuose tinkamai užtikrinama avių ir žemės gerovė, ūkyje dirbančių žmonių socialinės ir darbo sąlygos. RWS sertifikatas taikomas nuo avių auginimo iki galutinio produkto, užtikrinant, kad viso proceso metu būtų laikomasi itin griežtų standartų.
- ✔ **Termoreguliacija** ➔ Medžiaga pasižymi puikiomis termoreguliacinėmis savybėmis, t. y. gali palaikyti optimalią kūno temperatūrą – išlaikyti šilumą, kai šalta, ir vėsa, kai karšta.
- ✔ **Pralaidumas orui** ➔ Medžiaga puikiai praleidžia orą, todėl kūnas jaučiasi patogiai, ir oda gali kvėpuoti. Be to, medžiaga greitai džiūsta.
- ✔ **Minkšta ir patogu** ➔ Pašiauštas vilnos pluoštas pasidaro labai minkštas, todėl šios medžiagos vidinė pusė yra ypač maloni dėvėti. Audinys itin švelnus, todėl puikiai tinka laisvalaikio ir sporto drabužiams.
- ✔ **Iš 100 % vilnos pagamintas audinys natūraliai apsaugo nuo bakterijų ir nešvarumų.** Jia taip pat yra visiškai suyrantis, todėl yra draugiškas gamtai.

Didžiuojamės būdami atsakingos ir tvarios tekstilės pramonės dalimi ir tikimės, kad mūsų naujasis audinys jums patiks taip pat, kaip ir mums!

## 8 PRIEDAS. ĮMONĖS KOKYBĖS, APLINKOSAUGOS IR SOCIALINĖS GEROVĖS VALDYMO POLITIKA

# ĮMONĖS KOKYBĖS, APLINKOSAUGOS IR SOCIALINĖS GEROVĖS VALDYMO POLITIKA

### Strateginiai uždaviniai (veiklos kryptys):

- Analizuoti, vertinti bei prognozuoti rinkos pokyčius bei tendencijas ir, diegiant inovatyvius sprendimus aukštos pridėtinės vertės produktų ir paslaugų kūrimui bei didinant procesų lankstumą ir greitį, įgyvendinti esamus ir būsimus klientų poreikius;
- Nuolat tobulinti įmonės veiklos procesus pasitelkiant SA 8000, ISO 9001, ISO14001 ir kitas sistemas – nuolatinio tobulėjimo kultūros įmonės viduje kūrimas;
- Užtikrinti prisiimtų reikalavimų laikymąsi reguliariai rengiant vidaus ir nepriklausomus išorės auditus. Jų rezultatus panaudoti priimant svarbius, su įmonės veikla bei jos plėtra susijusius sprendimus;
- Siekti nuolatinio aplinkos apsaugos būklės gerinimo, diegti prevencines priemones;
- Sistemingai ugdyti darbuotojų kompetenciją;
- Palaikyti gerus santykius su esamais verslo partneriais bei klientais ir nuolat ieškoti naujų.
- Partnerius rinktis atsakingai, bendradarbiauti tik su tais, kurių produktai sertifikuoti ir atitinka bendrovės keliamus reikalavimus.

### Pagrindiniai principai:

- Galiojančių teisinių ir kitų prisiimtų reikalavimų kokybės, aplinkos apsaugos, darbų saugos, socialinės atsakomybės ir kitose srityse laikymasis;
- Nuolatinis personalo mokymas ir įgūdžių tobulinimas; komandinio darbo ugdymas;
- Verslo etikos laikymasis.

### Vadovybės įsipareigojimai:

- Gaminti produkciją, kuri būtų saugi vartotojui, neturinčią žalingo poveikio aplinkai ir darbuotojams:
  - Ekologiškų gaminių gamyba, atitinkanti standartų Oeko-Teks 100, GOTS, Woolmark ir klientų reikalavimus;
  - Vykdyti Greenpeace DETOX projekto įsipareigojimus;
- Nuolat gerinti darbo aplinką; užtikrinti saugias ir patogias darbo vietas, pašalinant kenksmingus veiksnius; sudaryti sąlygas darbuotojams kokybiškai ir našiai dirbti; mokėti atlyginimą priklausomai nuo rezultatų bei sudaryti sąlygas užsidirbti įmonės deklaruojamą minimumą pagrindiniams darbuotojų poreikiams tenkinti; užtikrinti socialines garantijas;
- Mažinti aplinkos taršą:
  - Naudoti medžiagas ir žaliavas, kurių atliekos perdirbamos į antrinius produktus; atliekas rūšiuoti;
  - Taupyti energoresursus ir vandenį, optimaliai organizuojant gamybą, užtikrinant kokybinius rodiklius, eliminuojant nenaudojamą įrangą;
  - Naudoti naujas technologijas bei techniką gamybos paruošimui ir valdymui;
- Skatinti darbuotojus už kūrybišką, aktyvų ir sąžiningą darbą, idėjų ir inovacijų realizavimą;
- Bendradarbiauti su profesinėmis sąjungomis ir komunikuoti su suinteresuotomis šalimis.