



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

INŽINERINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Ada Smalenskaitė

**EKSPORTO IR KONKURENCINIŲ PRANAŠUMŲ SĄVEIKA LIETUVOS
BALDŲ PRAMONĖJE**

**THE INTERACTION OF EXPORT AND THE COMPETITIVE ADVANTAGES
IN THE FURNITURE INDUSTRY OF LITHUANIA**

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62603S113

Gamybos vadybos specializacija

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vilnius, 2009

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
INŽINERINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)
Romualdas Ginevičius
(Vardas, pavardė)

(Data)

Ada Smalenskaitė

**EKSPORTO IR KONKURENCINIŲ PRANAŠUMŲ SĄVEIKA LIETUVOS
BALDŲ PRAMONĖJE**
**THE INTERACTION OF EXPORT AND THE COMPETITIVE ADVANTAGES
IN THE FURNITURE INDUSTRY OF LITHUANIA**

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62603S113

Gamybos vadybos specializacija

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vadovas _____
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė) (Parašas) (Data)

Konsultantas _____
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė) (Parašas) (Data)

Konsultantas _____
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė) (Parašas) (Data)

Vilnius, 2009

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
INŽINERINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Socialinių mokslų sritis

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vadybos ir verslo administravimo studijų kryptis

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62603S113

Gamybos vadybos specializacija

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)

(Vardas, pavardė)

(Data)

**BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS**

2008-10-24 Nr.

Vilnius

Studentui (ei) Adai Smalenskaitei
(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema: „Eksporto ir konkurencinių pranašumų sąveika Lietuvos baldų pramonėje“.

patvirtinta 2008 m. spalio 20 d. dekanų potvarkiu Nr. 149vv

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2009 m. birželio 1 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Apžvelgti pasirinktų baldų įmonių padėtį Lietuvoje, apibūdinti eksporto ir konkurencinių pranašumų sampratą bei ypatumus, nustatyti eksporto reikšmę didinant konkurencinius pranašumus, išnagrinėti teorinius konkurencinio pranašumo vertinimo bei stiprinimo modelius, įvertinti eksporto ir konkurencinių pranašumų rodiklių reikšmingumą bei jų tarpusavio sąveiką, pateikti išvadas ir pasiūlymus pasirinktų baldų gamybos įmonių konkurenciniams pranašumams didinti.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:.....

.....

.....

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Vadovas

(Parašas)

.....

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Užduotį gavau

.....

(Parašas)

.....

(Vardas, pavardė)

.....

(Data)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Verslo vadybos fakultetas

Įmonių ekonomikos ir vadybos katedra

ISBN ISSN

Egz. sk. 2

Data 2009 06 01

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programos baigiamasis magistro darbas

Pavadinimas **Eksporto ir konkurencinių pranašumų sąveika Lietuvos baldų pramonėje**

Autorius **Ada Smalenskaitė**

Vadovas **prof. habil. dr. Romualdas Ginevičius**

Kalba

☒ Lietuvių

☐ Užsienio

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjama *tarptautinės prekybos* kaip konkurencinio pranašumo veiksnio įmonės lygiu problema bei jos teorinis ir praktinis pagrindimas. Išnagrinėti pagrindiniai principai, kuriais remiantis nustatoma eksporto reikšmė didinant Lietuvos *baldų įmonių* konkurencinį pranašumą. Pateikti teoriniai konkurencinio pranašumo vertinimo ir stiprinimo *modeliai*. Projekto reikšmingumas apskaičiuojamas įvertinant eksporto ir *konkurencinių pranašumų* rodiklius. Išnagrinėjus teorinius ir praktinius eksporto bei konkurencinio pranašumo vertinimo aspektus, *koreliacinės regresinės analizės* būdu nustatoma eksporto ir konkurencinių pranašumų sąveika, pateikiamos baigiamojo darbo išvados ir pasiūlymai tiriamų gamybinių įmonių konkurenciniam pranašumui didinti.

Šio darbo tikslas – pagal pasirinktą metodiką nustatyti pasirinktų baldų įmonių eksporto ir konkurencinių pranašumų *sąveiką* ir pateikti pasiūlymus konkurenciniam pranašumui didinti.

Darbą sudaro 9 dalys: įvadas, 6 dalys, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis – 93 p. teksto be priedų, 22 iliustr., 39 lent., 64 bibliografiniai šaltiniai.

Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: tarptautinė prekyba, baldų įmonė, modeliai, konkurencinis pranašumas, koreliacinė regresinė analizė, sąveika.

Vilnius Gediminas Technical University

Business Management faculty

Enterprises Economics and Business Management
department

ISBN ISSN

Copy no. 2

Date 01.06.2009

Engineering Economics and Business Management study programme master thesis

Title: **The Interaction of export and the Competitive advantages in the furniture industry of Lithuania**

Author **Ada Smalenskaitė**

Academic supervisor **prof. habil. dr. Romualdas Ginevičius**

Language

☒ Lithuanian

☐ Foreign

Annotation

At the final master work is analysing the problem of the *international trade* as the competitive advantage in the company's level and its theoretical and practical reasonableness. Examine the basic principles, which determining the export value increase of a competitive advantage in the Lithuanian *furniture companies*. Submit the theoretical and strengthening *models* for the valuation of competitive advantage. Project magnitude is calculated to assess the competitive advantages and export performance. When the theoretical and practical examination of export and *competitive advantage* valuation aspects are done, with *correlation regression analysis* is determined the interaction of export and the competitive advantages, presented the final conclusions and suggestions for the industrial enterprises to increase competitive advantage.

The aim of this work - by the chosen method determinate the *interaction* of export and the competitive advantages in the furniture companies and to provide suggestions to enhance competitive advantage.

Work consists of 9 parts: preface, 6 chapters, conclusion and suggestions, literature list. Work amount – 93 pages of text, 22 illustrations, 39 tables, 64 biographical sources.

Keywords:

international trade, furniture company, models, competitive advantage, correlation regression analysis, interaction

TURINYS

IVADAS.....	10
1. EKSPORTO IR KONKURENCINIŲ PRANAŠUMŲ SVARBA ŠIUOLAIKINĖJE RINKOS EKONOMIKOJE.....	11
1.1. Eksperto svarba ir valdymas.....	11
1.2. Lietuvos eksperto statistiniai duomenys, svarbiausios tendencijos bei reikšmė didinant konkurencinį pranašumą.....	14
1.3. Konkurencinių pranašumų sąvoka ir esmė.....	18
1.4. Įvairių teorijų požiūriai į konkurencinį pranašumą.....	21
1.4.1. Struktūrinis požiūris į konkurencinį pranašumą.....	21
1.4.2. Išteklių teorijos požiūris į konkurencinį pranašumą.....	22
1.5. Konkurencinio pranašumo šaltiniai.....	23
2. KONKURENCINIŲ PRANAŠUMŲ STIPRINIMO MODELIAI.....	33
2.1. Konkurencinio pranašumo didinimas panaudojant kokybės funkcijos išskleidimą.....	33
2.2. Konkurencinio pranašumo analizė, remiantis M. Porter „Penkių konkurencingumo jėgų“ modeliu.....	36
2.3. Konkurencinio pranašumo nustatymas, remiantis M. Porter „Deimanto“ modeliu.....	38
2.4. Daugiakriterio vertinimo modelis.....	40
3. LIETUVOS BALDŲ PRAMONĖ.....	43
3.1. Tiriamųjų įmonių trumpa apžvalga.....	46
4. KONKURENCINIŲ PRANAŠUMŲ KIEKYBINIS ĮVERTINIMAS.....	52
4.1. Tiriamųjų įmonių ekspertinis įvertinimas – suderinamumo skaičiavimas.....	55
4.1.1. Rodiklių reikšmingumo nustatymas.....	55
4.1.2. Tiriamųjų įmonių rodiklių svorių suderinamumo skaičiavimas.....	68
4.1.3. Tiriamųjų įmonių konkurencinio pranašumo įvertinimas.....	69
5. TIRIAMŲJŲ ĮMONIŲ EKSPORTO ANALIZĖ.....	77
5.1. Eksperto ekonominio efektyvumo įvertinimas.....	79
6. KORELIACINĖ REGRESINĖ ANALIZĖ.....	87
6.1. Porinė koreliacinė analizė.....	88
6.2. Porinė regresinė analizė.....	90
IŠVADOS.....	94
LITERATŪRA.....	96
PRIEDAI	

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. pav. Eksporto planavimo ir organizavimo modelis [33].....	14
1.2. pav. Konkurenciją formuojančios jėgos [41: 53].....	19
1.3. pav. Konkurencinio pranašumo sąvokos iliustracija [45: 61].....	20
1.4. pav. Konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių visuma – adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkuravimo strategijos koncepcija [3].....	23
1.5. pav. Konkurencijos strategijos matrica [35].....	25
1.6. pav. Rinkos pelningumo priklausomybė nuo įėjimo ir išėjimo iš jos kliūčių santykinio dydžio.....	27
1.7. pav. Konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių visuma – vidinių išteklių ir sugebėjimų konkuravimo strategijos koncepcija [11].....	28
1.8. pav. Konkurencinio pranašumo šaltinis – bendradarbiavimas ir ryšiai su partneriais [35].....	30
2.1. pav. Kokybės namas [42: 264].....	35
2.2. pav. Kano diagrama [20: 160].....	36
2.3. pav. Penkių jėgų modelis [38].....	37
2.4. pav. M. Porterio „Deimanto“ modelis [3].....	39
2.5. pav. Tiriamo reiškinių savybių ir aspektų tarpusavio ryšių prigimtis [7].....	41
2.6. pav. Šiandiena taikoma nagrinėjamo reiškinių daugiakriterio vertinimo principinė schema [7].....	42
2.7. pav. Nagrinėjamo reiškinių kiekybinio įvertinimo tikslumo priklausomybė nuo veiksnių skaičiaus [7].....	42
4.1. pav. Tiriamųjų baldų įmonių konkurencinio pranašumo sąryšis su 2008 m. bendruoju pelnu [sudaryta autoriaus].....	76
5.1. pav. Tiriamųjų įmonių eksporto struktūra, išreikšta % [sudaryta autorės].....	79
5.2. pav. Tiriamųjų įmonių užsienio prekybos apyvartos 2006 – 2008 m. laikotarpiu [sudaryta autorės].....	79
6.1. pav. Eksporto grynojo pelno masė ir konkurencinis pranašumas [19].....	90
6.2. pav. Pajamos už eksportuotą produkciją ir konkurencinis pranašumas [19].....	90
6.3 pav. Konkurencinio pranašumo priklausomybė nuo eksporto grynojo pelno masės [19].....	92
6.4. pav. Konkurencinio pranašumo priklausomybė nuo pajamų už eksportuotą produkciją [19].....	92

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1. lentelė. Kai kurių įmonės veiklos sričių dviejų konkuravimo pozicijų skirtumai [36].....	25
1.2. lentelė. Konkuravimo pozicijų įvairovė [33].....	26
1.3. lentelė. Praktinio konkurencinio pranašumo generavimo koncepcijų taikymo sąlygos [35].....	32
3.1. lentelė. Didžiausios baldų gamybos įmonės [59].....	35
4.1. lentelė. Gamybinės sistemos valdančiojo posistemio konkurencinių galimybių matrica [5, 4].....	53
4.2. lentelė. Gamybinės sistemos valdančiojo posistemio konkurencinio pranašumo nustatymo anketa [5, 4].....	54
4.3. lentelė. AB „Vilniaus baldai“ kiekybinis ekspertų įvertinimas [sudaryta autorės].....	57
4.4. lentelė. AB „Vilniaus baldai“ kiekybinio ekspertų įvertinimo rangavimas [sudaryta autorės].....	57
4.5. lentelė. AB „Klaipėdos baldai“ kiekybinis ekspertų įvertinimas [sudaryta autorės].....	59
4.6. lentelė. AB „Klaipėdos baldai“ kiekybinio ekspertų įvertinimo rangavimas [sudaryta autorės].....	59
4.7. lentelė. AB „Šilutės baldai“ kiekybinis ekspertų įvertinimas [sudaryta autorės].....	60
4.8. lentelė. AB „Šilutės baldai“ kiekybinio ekspertų įvertinimo rangavimas [sudaryta autorės].....	61
4.9. lentelė. AB „Freda“ kiekybinis ekspertų įvertinimas [sudaryta autorės].....	62
4.10. lentelė. AB „Freda“ kiekybinio ekspertų įvertinimo rangavimas [sudaryta autorės].....	62
4.11. lentelė. UAB „Narbutas ir Ko“ kiekybinis ekspertų įvertinimas [sudaryta autorės].....	63
4.12. lentelė. UAB „Narbutas ir Ko“ kiekybinio ekspertų įvertinimo rangavimas [sudaryta autorės]....	64
4.13. lentelė. UAB „Wood Team Production“ kiekybinis ekspertų įvertinimas [sudaryta autorės].....	65
4.14. lentelė. UAB „Wood Team Production“ kiekybinio ekspertų įvertinimo rangavimas [sudaryta autorės].....	65
4.15. lentelė. AB „Kauno baldai“ kiekybinis ekspertų įvertinimas [sudaryta autorės].....	66
4.16. lentelė. AB „Kauno baldai“ kiekybinio ekspertų įvertinimo rangavimas [sudaryta autorės].....	67
4.17. Tiriamųjų įmonių veiksnų rodikliai [sudaryta autorės].....	69
4.18. Tiriamųjų įmonių veiksnų rodikliai [sudaryta autorės].....	70
4.19. lentelė. Tiriamųjų įmonių daugiakriterio vertinimo rezultatas vietų sumos metodu [sudaryta autorės].....	70
4.20. lentelė. AB „Vilniaus baldai“ konkurencinio pranašumo daugiakriteris vertinimas SAW metodu [sudaryta autorės].....	71
4.21. lentelė. AB „Klaipėdos baldai“ konkurencinio pranašumo daugiakriteris vertinimas SAW metodu [sudaryta autorės].....	71

4.22. lentelė. AB „Šilutės baldai“ konkurencinio pranašumo daugiakriteris vertinimas SAW metodu [sudaryta autorės].....	72
4.23. lentelė. AB „Freda“ konkurencinio pranašumo daugiakriteris vertinimas SAW metodu [sudaryta autorės].....	72
4.24. lentelė. UAB „Narbutas ir Ko“ konkurencinio pranašumo daugiakriteris vertinimas SAW metodu [sudaryta autorės].....	73
4.25. lentelė. UAB „Wood Team Production“ konkurencinio pranašumo daugiakriteris vertinimas SAW metodu [sudaryta autorės].....	73
4.26. lentelė. AB „Kauno baldai“ konkurencinio pranašumo daugiakriteris vertinimas SAW metodu [sudaryta autorės].....	74
4.27. lentelė. Tiriamųjų baldų įmonių konkurencinio pranašumo nustatymas geometrinio vidurkio metodu [sudaryta autorės].....	75
4.28. lentelė. Tiriamųjų baldų įmonių daugiakriterio konkurencinio pranašumo vertinimo rezultatai [sudaryta autorės].....	75
4.29. lentelės. Tiriamųjų baldų įmonių daugiakriterio konkurencinio pranašumo vertinimo rezultatai [sudaryta autorės].....	75
4.30. lentelė. Tiriamųjų baldų įmonių konkurencinio pranašumo sąryšis su 2008 m. bendruoju pelnu [sudaryta autorės].....	76
5.1. lentelė. Eksporto ekonominio efektyvumo rodikliai [sudaryta autorės].....	86
6.1. lentelė. Konkurencinis pranašumas (Y) ir jį lemiantys veiksniai (X1, X2) [19].....	87
6.2. lentelė. Suvestinė statistinių reikšmių lentelė [19].....	88
6.3. lentelė. Koreliacijos koeficientai [19].....	89
6.4. lentelė. Regresijos koeficientai [19].....	91

IVADAS

Globalizacijos ir internacionalizacijos procesai keičia verslo aplinką kiekvienoje šalyje, išskeldami daugybę naujų problemų ir klausimų. Vienas tokių klausimų yra tarptautinės prekybos kaip konkurencinio pranašumo veiksnio įmonės lygiu problema, tarptautinės prekybos bei konkurencinio pranašumo teorinis ir praktinis pagrindimas. Didėjant galimybėms įeiti į naujas prekių, išteklių, technologijų rinkas, įmonės visose veiklos srityse susiduria su vis didėjančia konkurencija, peržengiančia nacionalines ribas ir tampančia tarptautine.

Dabartinėmis rinkos ekonomikos sąlygomis, kai organizacijos veiklą stipriai veikia konkurencija rinkoje, o konkurencinės aplinkos dinamiškumas spartėja, atsiranda būtinybė išsiskirti iš konkurentų, užsitikrinti gerą vardą ir garantijas vartotojų požiūriu. Vienas iš būdų šiam tikslui pasiekti yra ilgalaikio įmonės konkurencinio pranašumo įgijimas bei jo išsaugojimas. Tačiau daugeliui Lietuvos įmonių, bandant prisitaikyti prie naujų rinkos sąlygų – tai tampa ypatingai sudėtingu uždaviniu. Reikia pripažinti, kad praktiškai kiekviena valstybė suinteresuota sukurti palankias sąlygas siekiant pritraukti užsienio investicijas, o užsienio prekyba yra vienas iš veiksnių, didinančių įmonių konkurencinį pranašumą.

Darbo tikslas – nustatyti eksporto ir konkurencinių pranašumų sąveiką Lietuvos baldų pramonėje.

Darbo uždaviniai:

- Apžvelgti pasirinktų baldų gamybos įmonių padėtį Lietuvoje;
- Apibūdinti eksporto ir konkurencinių pranašumų sampratą bei ypatumus;
- Nustatyti eksporto reikšmę didinant konkurencinį pranašumą;
- Išnagrinėti teorinius konkurencinio pranašumo vertinimo ir stiprinimo modelius;
- Įvertinti eksporto ir konkurencinių pranašumų rodiklių reikšmingumą bei jų tarpusavio sąveiką;
- Pateikti išvadas ir pasiūlymus pasirinktų baldų gamybos įmonių konkurenciniam pranašumui didinti;

Darbo metodai:

Mokslinės metodinės literatūros analizė, anketinė apklausa, kiekybinis įvertinimo tyrimo metodas, rodiklių koreliacinė regresinė analizė.

Išnagrinėjus teorinius eksporto ir konkurencinių pranašumų vertinimo aspektus, pateikiamos šio darbo išvados. Darbas sudarytas iš įvado, 6 dėstomųjų dalių, išvadų bei naudotos literatūros sąrašo.

1. EKSPORTO IR KONKURENCINIŲ PRANAŠUMŲ SVARBA ŠIUOLAIKINĖJE RINKOS EKONOMIKOJE

1.1. Eksporto svarba ir valdymas

Dabartinėmis ekonominių procesų globalizacijos sąlygomis plėtojant užsienio prekybą, atsirado poreikis sukurti patikimą eksporto skatinimo politiką. Nors pagrindinis vaidmuo tenka galingiausios ir labiausiai išsivysčiusioms valstybėms bei regionams, tačiau tokios nedidelės šalys, kaip Lietuva, siekiančios turėti efektyviai funkcionuojančios rinkos ekonomiką, negali likti nuošalyje. Svarbi yra eksporto ir jį veikiančių veiksnių poveikio analizė [10: 272–279].

Užsienio prekyba – sudėtingas įvairių veiksnių tarpusavio sąveikos ir veiksmų kompleksas, apimantis rinkotyrą ir rinkodarą, produktų kūrimą, jų gamybą, pakavimą, paskirstymą ir pardavimą. Savo ruožtu kiekvienas veiksnys priklauso nuo sudėtingų procesų, vykstančių globalinėse rinkose tam tikru laikotarpiu. Reikalavimai kiekvienam produktui, kiekvienai rinkai konkrečiu momentu gali būti gana skirtingi. Neatsitiktinai Europos Komisija kasmet priima daug direktyvų, reglamentuojančių reikalavimus atskiriems produktams ar kitoms šalių rinkų sąlygoms. Todėl parengti eksporto strategiją yra gana sudėtinga [32: 391].

Užsienio prekybos skatinimas yra svarbus eksporto plėtrai, kuri turi būti įgyvendinama prekybos liberalizavimo priemonėmis bei eksporto skatinimo programomis. Atviroji ekonomika – tai tokia ekonominė sistema, kurioje kartu su finansinėmis operacijomis, vykdomomis šalies viduje, įtrauktos ir tarptautinės finansinės operacijos. Kitaip tariant atvirai ekonomikai būdinga aktyvi užsienio prekyba [10].

Ieškant geros eksporto strategijos Lietuvai, reiktų atkreipti dėmesį į šalis, kurios parengia ir vykdo eksporto rėmimo ir skatinimo programas. Formuojant eksporto strategiją, būtina naudoti pirmiausia tų šalių patirtį. Eksportą lemiančių veiksnių ir kliūčių analizė padeda parengti efektyvią eksporto strategiją. Rengiant efektyvią strategiją, reikia nustatyti eksporto potencialą, gauti efektyvią valstybės paramą ir sėkmingai pristatyti produktus į pasirinktas paklausias rinkas arba pasinaudoti jau veikiančiais efektyviais produktų paskirstymo kanalais [32: 278].

Dažnai pastebima, kad įmonės skiria per mažai dėmesio tarptautiniam verslui, kai vietinė rinka yra didžiulė ir joje knibždėte knibžda įvairiausių galimybių. Be to, vietinė rinka yra daug saugesnė. Nereikia nerimauti dėl keistų ir nestabilių valiutų, susidurti su politiniais ir teisiniais neapibrėžtumais ar pritaikyti savo produktus prie skirtingų vartotojų poreikių ir lūkesčių. Tokio požiūrio laikėsi daugelis

vakarietišku įmonių, kurios neturėjo poreikio prekiauti užsienyje, nes jų vietinės rinkos siūlė pakankamai patrauklias plėtros galimybes.

Tačiau šiais laikais verslo aplinka keičiasi. Įmonės negali sau leisti nepaisyti tarptautinių rinkų. Vis didėjanti tautų priklausomybė viena nuo kitos prekių ir paslaugų privertė įmones pripažinti, kad į verslą reikia žvelgti globaliau. **Tarptautinės rinkos** yra svarbios, nes dauguma bendrovių nori plėstis, todėl, subrendus jų vietinėms rinkoms, privalo ieškoti naujų galimybių užsienio šalyse. Liberalizavus tarptautinę prekybą, įmonės susiduria su didesne užsienio kompanijų konkurencija savo šalies rinkose. Jos privalo išmokti nugalėti savo konkurentus vietinėse rinkose arba išbandyti verslo galimybes užsienio rinkose.

Tarptautinės įmonės įgyja pranašumą, planuodamos, vykdydamos ir koordinuodamos savo veiklą globaliniu mastu. Esant galimybėms, bendrovės paprasčiausiai nekreipia dėmesio į tradicinės rinkos ribas ir pasinaudojusios užsienio rinkų galimybėmis, įgyja pranašumų prieš savo konkurentus.

Pagrindinis užsienio prekybos plėtros aspektas yra **eksportas** – mažiausiai rizikinga tarptautinio verslo forma (nes rizikuojama mažesnėmis finansinėmis lėšomis). Jis turi daug privalumų ir yra pirmasis svarbus žingsnis vykdant tarptautinę prekybą bei pirmasis žingsnis link įmonės plėtimosi bei internacionalizavimo [25]. Eksportą dar galima būtų apibūdinti kaip pardavimą kitai šaliai, kuris skiriasi nuo pardavimo savo rinkoje. Šiuo atveju skiriasi realizavimo sąlygos, tendencijos, papročiai, kalba, įstatymai, pragyvenimo lygis ir t.t.

Eksportas gali būti vykdomas tiesiogiai, kai gamintojas ar eksportuotojas parduoda tiesiogiai importuotojui ar pirkėjui, esančiam užsienio rinkoje, ir netiesiogiai, kai produkcija parduodama užsienio rinkoje eksportuojančiai kompanijai nesiimant jokių specialių veiksmų. Įmonės, eksportuojančios tiesiogiai, turi daugiau galimybių nei netiesioginiai eksportuotojai. Jos gali daug greičiau plėstis, nes daug greičiau pamato savo gaminių konkurencinius privalumus, gali kontroliuoti savo tarptautinę veiklą, savarankiškai plėtoti ryšius su užsienio partneriais. Tačiau tokie tiesioginiai eksportuotojai susiduria ir su sunkumais, tokiais kaip užsienio kliento atradimu bei jo įvertinimu.

Eksporto būtinumas grindžiamas tokiomis priežastimis:

- Tarptautiniu darbo pasidalijimu ir gamybos specializacija. Šie reiškiniai aiškinami santykinio (lyginamojo) pranašumo teorija. Tam tikra šalis specializuojasi gamindama produktus ir tiekdamas paslaugą, kuriais ji turi sąlygišką pranašumą, kurie didina darbo bei gamybos našumą;
- Paklausos veiksniai: skonių, poreikių, pasirinkimo bei vartojimo būdų skirtumai;

- Eksportas mažina monopolijų atsiradimą šalyje ir didina rinkos konkurenciją. Eksporto konkurencija verčia nacionalines įmones tobulėti, gerinti gamybos organizavimą, technologijas, produkto kokybę, mažinti jo savikainą;
- Importas lemia eksporto būtinybę. Eksporto ir importo santykis matomas prekybos balanse, kuris susijęs su prekybos sąlygomis. Poreikiai negali būti tenkinami importu neeksportuojant [10].

Eksporto planavimas turi tris pagrindinius komponentus: *tikslas, programa bei organizacija*.

Eksporto planavimo sprendimams būdingos tokios sritys (1.1. pav.):

1. Įmonės eksporto tikslai.

- ✓ Realizavimo tikslai. Tai būtų pardavimų apimtys palaikymas ir didinimas, kainų didinimas. Šie tikslai priklauso nuo įmonės galimybių, gamybinių pajėgumų. Ar įmonė galės tikrai išlaikyti esamą pardavimo padėtį, ar galės didinti, jei parduodant produkciją užsienio rinkose, didėja jos savikaina, būtina didinti kainas ir pan.;
- ✓ Išlaidų tikslai. Priskiriama tiesioginių ir nuolatinių išlaidų mažinimas bei mokesčių mokėjimų mažinimas ar atidėjimas;
- ✓ Rizikos lygio mažinimas. Tai būtų deficitinių išteklių įsigijimas atsargai, rinkų ir tiekimo šaltinių išplėtimas, neleisti įgyti konkurentams pranašumų.

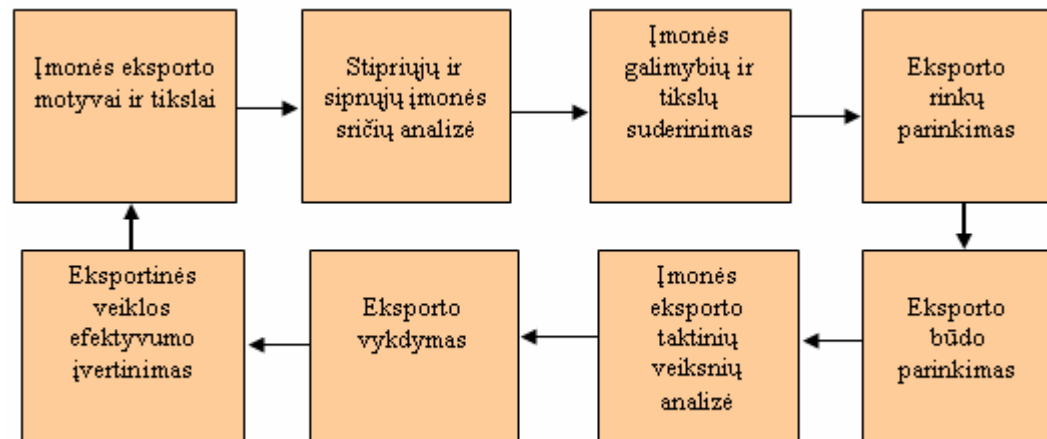
2. Įmonės galimybių įvertinimas. Svarbu yra žinoti įmonės įrengimų pajėgumus, jų naudingumo laipsnį, svarbu apskaičiuoti fiksuotąsias ir kintamąsias sąnaudas bei jų pokytį didinant gamybą, reiktų įvertinti produkcijos asortimentą, jo keitimo, inovacijos galimybes, žinoti kokybės problemas, atsižvelgti į užsienio standartus, ekologijos bei higienos reikalavimus. Taip pat svarbu įvertinti įmonės finansines galimybes, norėdama pradėti veiklą tarptautinėse rinkose, įmonei privalu turėti pakankamai apyvartinių lėšų ar atsargų, turi būti įvertinami apyvartinių lėšų pokyčiai ateityje.

3. Eksporto rinkų parinkimas. Jos nustatomos pagal:

- ✓ Rinkos dydį;
- ✓ Augimo tempus;
- ✓ Konkurenciją;
- ✓ Įmonės produkcijos paklausą;
- ✓ Panašumus į vietos rinką;
- ✓ Rinkos prieinamumą;
- ✓ Transportavimo galimybes;
- ✓ Politinį bei ekonominį stabilumą;

- ✓ Tarifus ir kitus importo apribojimus, apmokėjimo sklandumą ir pan.

4. Eksporto organizavimo metodai ir formos. Eksporto tipo parinkimas priklauso nuo nustatytų eksporto tikslų ir motyvų bei įmonės galimybių, išorinės aplinkos, situacijos rinkoje per tam tikrą laiką. Įmonė gali eksportuoti pasyviai arba gali vykdyti aktyvią eksporto politiką ir turėdama tikslą išsiplėsti tam tikroje rinkoje [25].



1.1. pav. Eksporto planavimo ir organizavimo modelis [33]

Kai įmonė rengiasi skverbtis į užsienio rinką, siūlydama naują prekę, ji turi įvertinti keletą aplinkybių:

- Kokius poreikius atitiks naujoji prekė?
- Ar užsienio rinkoje yra konkuruojančių prekių, kurias vartotojas gali pasirinkti kaip siūlomos prekės pakaitalą?
- Ar yra rinkoje tapačių prekių?
- Koks bus įėjimo su nauja preke į užsienio rinką kainų slenkstis?
- Koks bus skverbimosi į rinką greitis? [25]

1.2. Lietuvos eksporto statistiniai duomenys, svarbiausios tendencijos bei reikšmė didinant konkurencinį pranašumą

Lietuva yra orientuota į atvirą ekonomiką. Užsienio prekybos rodikliai rodo, kad yra aukštas ir eksporto, ir importo (atitinkamai 40,0 % ir 54,0 %) ekonomikos atvirumo lygis.

Atsižvelgiant į Lietuvos eksporto struktūrą pagal prekių grupes ir šakas, artimiausiu metu perspektyviausios ir labiausiai eksporto plėtrą lemiančios yra: maisto, lengvoji pramonė, sudaranti 32,0 %, kapitalui imli naftos ir chemijos pramonė (28,2 %) ir darbui imli tekstilės, medienos apdirbimo ir baldų pramonė (20,9 %). Labai mažai (tik 5,9 %) sudaro į mokslo tyrimus bei aukštąsias technologijas orientuota pramonė (farmacijos, kompiuterių, radio, automobilių), kuri pasaulyje yra konkurencingiausia. Lietuvos pramonės struktūra pagal technologijų lygį yra atsilikusi. Lietuvoje vyrauja pasenusi technologijų pramonė, kurioje sukuriamą net 73 % visos produkcijos, o aukštųjų technologijų pramonė sudaro tik 4,4 %. Tokia pramonės struktūra nėra perspektyvi ir negali būti pamatas pasiekti stabilų, vientisą ekonomikos augimą ir aukštesnį pragyvenimo lygį.

Todėl reikėtų restruktūrizuoti Lietuvos pramonę, remiantis naujomis technologijomis ir žiniomis. Tai gerokai padidintų pramonės efektyvumą ir konkurenciją.

Ilgalaikės perspektyvos aspektais vertinant Lietuvos prekybos padėtį, derėtų pabrėžti, jog Lietuvai bus labai sunku ir toliau išlaikyti aukštus eksporto augimo tempus, jei nepasikeis eksporto šakų struktūra ir nepadaugės prekių, kuriose yra daugiau pridėtinės vertės. Pakilus pirminių išteklių (žaliavų, darbo jėgos) kainoms, didės gamybos sąnaudos ir Lietuvos eksportui bus sunku konkuruoti su pigiu eksportu iš mažų sąnaudų šalių. Todėl būtina optimizuoti eksporto struktūrą, skatinti naujų modernių sektorių kūrimąsi ir plėtrą bei keisti esamus.

Pažymėtina, kad svarbiausiais Lietuvos eksporto partneriais jau ilgą laikotarpį išlieka tos pačios šalys. Pasitvirtina ir literatūroje dažnai minimas teiginys, kad intensyviausiai prekiaujama su kaimyninėmis ne toliese esančiomis šalimis. Tačiau nerimą kelia tai, kad su dauguma jų nepavyksta pasiekti eksporto stabilumo, o tai signalizuoja apie verslo struktūrų ilgalaikių prekybos sutarčių stoką [22, 49].

Medienos produktų gamybos pramonės užsienio prekybos galimybės įvertintos penkiabalėje skalėje siekia 2,5–3,0 balo, taigi ši šaka yra pakankamai konkurencinga ir turi potencialo parduoti savo produkciją užsienio rinkose.

Analizuojant Lietuvos baldų pramonės gamybos bei eksporto tendencijas, galima daryti išvadą, kad pagrindinė šių įmonių problema yra mažas darbo produktyvumas (5–8 kartus mažesnis nei ES vidurkis). Jokių esminių pokyčių įstojus į ES šioje šakoje neįvyko ir tai yra pakankamai natūralu, nes pasirengimo procesas buvo gana ilgas ir įmonės spėjo prisitaikyti. Tačiau įmonėms, eksportuojančioms savo produkciją, stojimas į ES buvo naudingas, nes atsivėrė platesnės rinkos. Patraukliausiomis rinkomis išlieka ES šalys, tačiau didelį potencialą turi Rusija ir Ukraina.

Remdamasi dabartinėmis rinkos tendencijomis ir išnagrinėjusi spaudos pranešimus, galiu išskirti sekančias baldų pramonės produktų eksporto problemas:

1. Konkurencija. Rinkodaros išlaidos naujose rinkose.
2. Importo, eksporto muitų tarifai, eksportuojant ne į ES šalis.
3. Nuostoliai dėl neigiamų valiutų kursų pokyčių.
4. Gamybos, logistikos planavimas, žaliavų bei energetinių resursų kaštai ir nepatogumai.

Bendrovės jau šiandien pastebi, kad, norėdamos efektyviai veikti užsienio rinkose, jos privalo ne tik valdyti pasiūlos grandinę, bet ir susirasti strateginius partnerius. Naujoje globalinėje rinkoje, kai dėl gausėjančios produktų įvairovės ir didėjančių pasirinkimo galimybių stiprėja konkurencija, nebemadinga veikti pavieniui. Strateginės sąjungos įgyja vis didesnę svarbą visose gamybos ir paslaugų srityse. Bendrovės sudaro strategines sąjungas su klientais, tiekėjais ir kitais partneriais. Pasikliaujant partneryste, galima sustiprinti verslo partnerių galią ir sukurti didesnę vertę bei padidinti prekybos apyvartą labiau, negu bet kuri iš į sąjungą susibūrusių bendrovių pajėgtų padaryti tai viena.

Vienas iš strateginių sąjungų pavyzdžių yra **prekių srautų sąjunga**. Šiuo atveju, viena bendrovė pasiūlo kitai paslaugas, paskirstyti pastarosios produkciją. [10: 47–48]

Šios sąjungos ne tik didina pardavimus bet ir mažina prekės savikainą, kadangi įmonė savo produkciją parduoda urmu, ji nebėra sandėliuojama įmonės patalpose, pasirašius sutartis, įmonė yra užtikrinta dėl parduodamos produkcijos kiekio. Šie veiksniai leidžia mažinti produkto vieneto kainą, taigi lieka patenkintos abi pusės: ir įmonė, pardavusi produkciją, ir vartotojas, nusipirkęs ją už žemesnę kainą.

Bendrovė turi galimybes plėsti tokių sąjungų tinklą, taip stiprindama marketingą bei pardavimus.

LR Ūkio ministerijos atlikto tyrimo išvadose teigiama, kad Lietuvos įmonėse yra informacijos apie užsienio rinkas trūkumas. Todėl jų iniciatyva planuojama rinkti informaciją apie egzistuojančius tarifinius ir netarifinius barjerus bei jų įveikimo galimybes užsienio šalyje. Tokios informacijos gavimas sumažins įmonės išlaidas ir dar labiau skatins įmonę įeiti į naujas rinkas.

Siekiant įsitvirtinti užsienio rinkose, norint išvengti importuojamų prekių apmokestinimo, sumažinti logistikos bei prekių gamybos planavimo išlaidas, norint labiau pažinti vietinių vartotojų poreikius, vienas iš patraukliausių būdų įeiti į rinką yra **tiesioginės investicijos**, t.y. įrengiant surinkimo ar gamybos įmones užsienyje. Jei įmonė turi pakankamai patirties eksporto srityje ir jei užsienio rinka yra pakankamai didelė, filialo įkūrimas tiesiogiai investuojant turės daug privalumų:

1. Bendrovės gali užsitikrinti mažesnes gamybos sąnaudas, naudodama pigesnę darbo jėgą ar žaliavas, taip pat užsienio vyriausybės investicijų skatinimo ar lengvatinių krovinių pervežimo sąlygų dėka.
2. Bendrovė gali pagerinti savo įvaizdį užsienio šalyje, sukurdamą naujas darbo vietas.
3. Be to, bendrovės palaiko glaudesnius ryšius su vyriausybe, klientais, vietiniais tiekėjais ir

tarpininkais ir šitaip gali lengviau pritaikyti savo produktus prie vietinės rinkos sąlygų.

4. Galiausiai bendrovės išlaiko investicijų kontrolę ir todėl gali sukurti tokias gamybos bei rinkodaros strategijas, kurios pravers firmos ilgalaikiams tarptautiniams tikslams [33].

Pagrindinis tiesioginių investicijų trūkumas – didelė rizika, kuri atsiranda devalvavus vietines valiutas, smukus rinkoms ar įvykus vyriausybės perversmams. Kai kuriais atvejais bendrovė, jei nori dirbti toje šalyje, neturi kito pasirinkimo, kaip tik susitaikyti su rizika.

Taigi apibendrinus, dabartinė Lietuvos pramonės bei apskritai ekonomikos situacija ir jos raidos tendencijos teikia gana menkų perspektyvų savomis jėgomis (valstybės ir pramonės įmonių) suformuoti tarptautiniam pramonės konkurenciniams pranašumams reikiamas kokybes, todėl prioritetiškai svarbu sukurti tokias sąlygas verslo, o ypač pramonės įmonėms, kad Lietuva taptų patraukli užsienio kapitalo investicijoms. Tarp svarbių patrauklumo argumentų turi būti visapusiškai išlavinti, mokslo ir naujovių imlūs visų lygmenų specialistai, palanki technologinių inovacijų kūrimo ir palaikymo infrastruktūra.

Pramonės plėtotės ir įmonių tarptautinio konkurencinio pranašumo turėtų būti siekiama:

- ❖ formuojant pramonės struktūrą, atitinkančią svarbiausias pasaulines raidos tendencijas;
- ❖ stiprinant vietinę ir tarptautinę konkurenciją šalies viduje, skatinant vietinę ir tarptautinę kooperaciją tarp pramonės įmonių, išlaikant švarią ir sveiką aplinką, išsaugant biologinę ir kraštovaizdžio įvairovę bei optimizuojant gamtonaudą;
- ❖ stiprinant ir labiau realizuojant pramonės intelektualinį potencialą, diegiant naujas technologijas ir taikant pažangiausius įmonių valdymo metodus;
- ❖ nuolat derinant mokslo ir technologijų plėtotę su pramonės modernizavimo uždaviniais, palaikant intelekto kapitalizavimo procesus;
- ❖ diegiant aukščiausio lygio pasaulinius veiklos kokybės vertinimo standartus [32].

Neabejotina, kad baldų gamyba Lietuvoje artimiausias metais didės mažesniais tempais, negu tai vyko per penkerius pastaruosius metus. Gamybos augimą skatins ne tiek turimi ir toliau vystomi pajėgumai, kiek eksportinė šios produkcijos paklausa. Vietinė baldų rinka, nežymus jos augimas, didesnės reikšmės gamybos augimui tikrai neturės.

Didelis gamybos ir eksporto augimo garantas dar keletą metų bus palyginti mažesnis, negu Skandinavijoje ir Vakarų Europoje. Tikėtina, kad per laikotarpį, kol gamybos išlaidos susilygins, dėl įgyjamos didesnės gamybos ir eksporto patirties išaugs patikimiau motyvuotas įmonių produkcijos konkurencinis pranašumas (įdomus dizainas, geresnė kokybė, patikima logistika ir kt.).

1.3. Konkurencinių pranašumų sąvoka ir esmė

Šiuolaikinėje rinkos ekonomikos sistemoje tik įėjimas į rinką su konkurencinga preke suteikia įmonei galimybę išgyventi rinkos sąlygomis. Įmonės, gaminančios nekonkurencingas prekes yra pasmerktos žlugti. Savo pasirinktoje rinkoje organizacija labai retai būna vienintelė. Dažniausiai tų pačių vartotojų poreikiais rūpinasi ir siekia juos patenkinti kelios organizacijos. Taigi tarp įmonių (gamintojų, prekybininkų, paslaugų teikėjų) dėl vartotojų vyksta nuolatinės varžybos – konkurencija.

Įmonių tikslas – išsiskirti iš konkurentų ir išryškinti savo profilį vartotojo sąmonėje. Išsiskirti iš konkurentų pasiseka, kai prekybos įmonė priartėja prie idealios pozicijos ir iš panašių įmonių išsiskiria savitais bruožais. Toks išsiskyrimas ypač svarbus tokioms įmonėms, kurios, vartotojų nuomone, yra vienodos arba panašios ir dėl to gali būti pakeičiamos. Tokiais atvejais šiuos objektus gali išskirti tik įvaizdis.

Daugelis įmonių lyderių jau turi daugelį ateities modelio savybių. Jau nepakanka geros kokybiškos produkcijos, kuri atitiktų vartotojo poreikius. Būtina, kad ši produkcija, jos gamyba ir valdymas atitiktų ne tik organizacijos, jos aptarnaujamų klientų, bet ir visos visuomenės interesus, nekiltų vidinių ir išorinių problemų, trikdančių visuomeninį gyvenimą ar prieštarautų priimtoms normoms ir sveikam gyvenimui [16: 108].

Šiuolaikinėje ekonomikos teorijoje labiausiai įsigalėjęs struktūrinis konkurencijos sąvokos traktavimas. **Konkurencijos sąvoka**, jos sąlygos, veikimo mechanizmas ir pasekmės praktiškai didesniu ar mažesniu mastu paliečiami vos ne kiekvienoje ekonominio turinio publikacijoje, naudojami valstybių ir partijų programose, ekonominio pobūdžio įstatymuose, kasdieninėje įmonių ir žmonių veikloje. Konkurencija skatina verslo pažangą ir yra naudinga visuomenei bei atskiram vartotojui. Tačiau jos teigiami bruožai pasireiškia tik tada, kai rinkoje sudaromos sąlygos konkurentams sąžiningai varžytis.

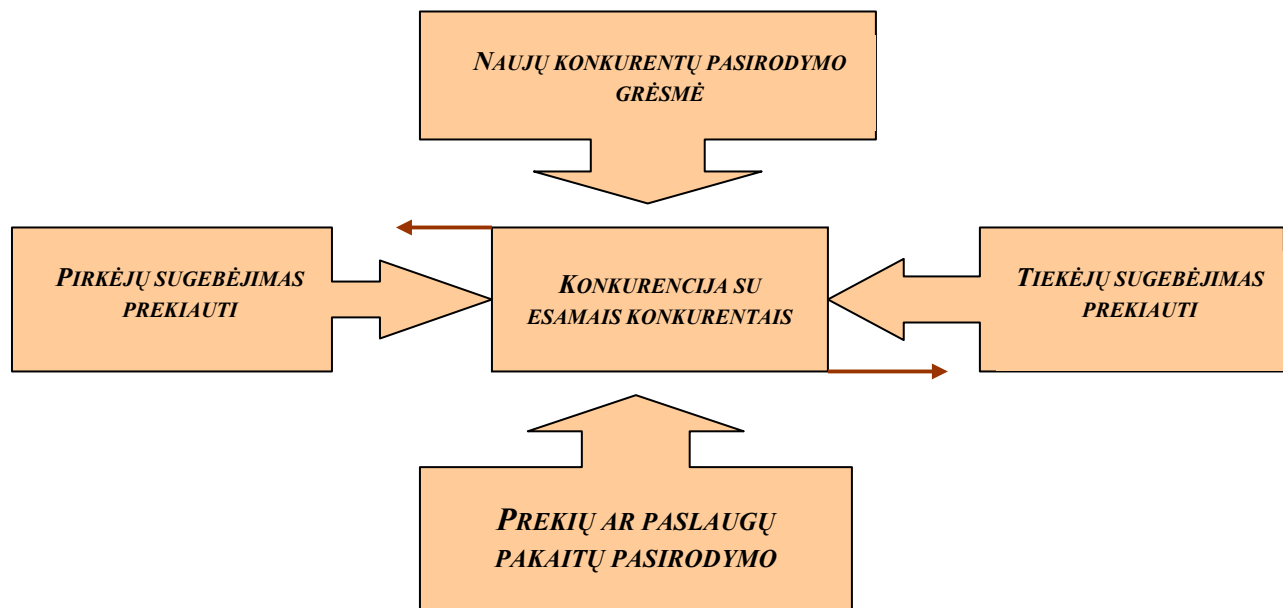
Tačiau struktūrinė konkurencijos koncepcija kelia abejonių, nes realioje rinkoje nėra nei tobulosios konkurencijos, nei grynosios monopolijos. Šiandien vis labiau pripažįstama, kad struktūrinis konkurencijos modelis yra pernelyg abstraktus ir neatspindi daugybės realių rinkų. Be to, šiuolaikinėje ekonomikoje kainų veiksnys nebėra pagrindinis ir lemiamas konkurencijos mechanizmo elementas [41: 335].

Dabartinėje pasaulio ekonomikoje vyksta tarptautinimo procesai, visa tai neišvengiamai veikia ir konkurencijos procesą, kuriame formuojasi naujas reiškinys – ekonominis suderinamumas, ir negailestingą konkurencinę kovą keičia vis labiau įsigalintis bendradarbiavimas. Taigi atsiranda naujas požiūris, pagal kurį konkurencija vertinama ne kaip kova, siekiant sunaikinti varžovą, o kaip

bendradarbiavimas, besiremiantis varžybotomis ir lenktyniavimu. Konkurencija priverčia įmones tobulinti gamybos procesus ir diegti naujoves, gerinti prekių ir paslaugų kokybę.

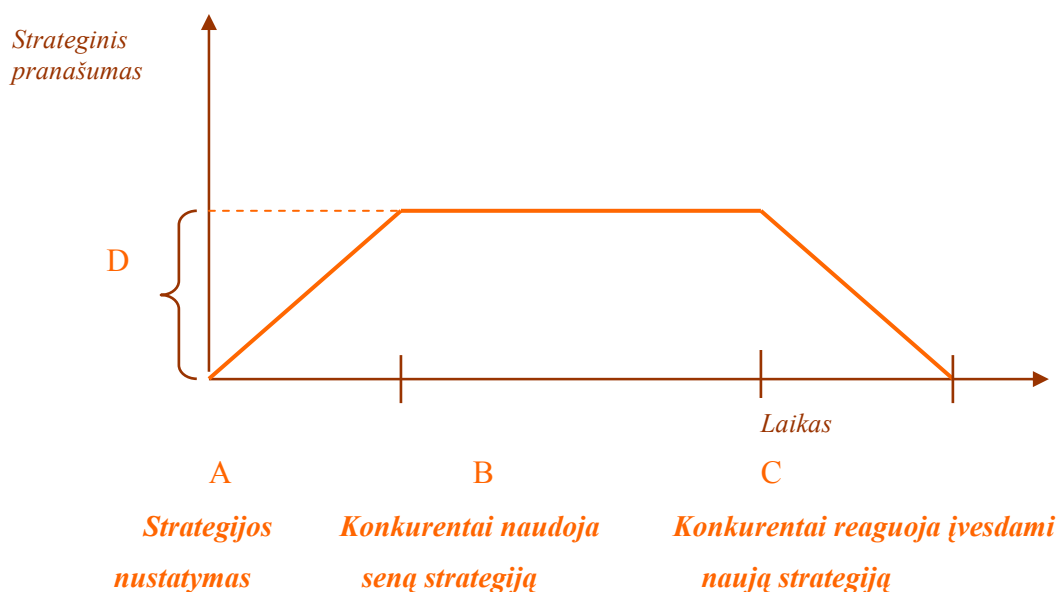
Reikėtų paminėti Michaelio E. Porterio suformuluotą konkurencijos modelį 1.2. pav., pagal kurį lemiamos konkurencingumo sąlygos susiformuoja gamybos šakoje ir jos pokyčiuose. Gamybos šaka suprantama kaip homogeniškų prekių ir jų pakaitų visuma. Konkurencijos esmę išreiškia 5 jėgos:

- naujų konkurentų pasirodymo grėsmė;
- prekių arba paslaugų pakaitų pasirodymo grėsmė;
- tiekėjų sugebėjimas prekiauti;
- pirkėjų sugebėjimas prekiauti;
- konkurencija su esamais konkurentais [41: 52–53].



1.2. pav. Konkurenciją formuojančios jėgos [41: 53]

Svarbi sąvoka – **konkurencinis pranašumas**. Ekonomikos literatūroje konkurencinis pranašumas dar vadinamas strateginiu pranašumu, kuris privalo būti toks, kad jį būtų galima naudoti kiek įmanoma ilgiau. Svarbu paminėti, kad jis nėra įgyjamas vieną kartą ir visam laikui. Beveik visada po tam tikro laikotarpio jis yra prarandamas. Šį teiginį patvirtina 1.3. pav. Esminį vaidmenį šioje situacijoje vaidina laikas, t.y. kiek ilgai organizacija sugebės išlaikyti turimą konkurencinį pranašumą.



1.3. pav. Konkurencinio pranašumo sąvokos iliustracija [45: 61]

Paveiksle pažymėta A zona – tai laikotarpis, per kurį formuojamas konkurencinis pranašumas, B – tai laikotarpis, per kurį konkurentai naudoja seną strategiją. Jo trukmė priklauso nuo šakos pobūdžio. C laikotarpis prasideda tada, kai konkurentai pradeda perimti firmos konkurencinį pranašumą. D parodo strateginio pranašumo dydį.

Svarbu žinoti, kokioje zonoje yra įmonė, kad būtų galima laiku suspėti padaryti racionalius sprendimus norint neprarasti pozicijų rinkoje.

Dažniausiai konkurencinio pranašumo apibrėžimai atspindi šio proceso esmę. Tačiau kai kurie autoriai bando patikslinti ir išplėsti konkurencinio pranašumo sampratą. Konkurencinis pranašumas yra organizacijos sugebėjimas ilgu laikotarpiu efektyviai kurti vertę, kuri viršytų konkurentų kuriamą vertę, ir tuo pačiu metu pasiekti aukštesnį nei vidutinis šakoje pelningumą. Ekonominė vertė, kurią gauna akcininkai, turi viršyti vartotojų gaunamą vertę. Ilgalaikiai akcininkų tikslai verčia organizaciją siekti ne trumpalaikio, bet ilgalaikio ir pastovaus konkurencinio pranašumo. Tai patvirtina ir A. Vasiliausko pateikiamas apibrėžimas: ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai – tai pranašumai, kurių reali nauda pasireiškia tuo, kad jų lengvai ir per trumpesnį periodą negali imituoti konkurentai [11]. Jiems nepriklauso pranašumai, tik laikinai palengvinantys įmonės konkurencinę kovą. Kad būtų ilgalaikiai, pranašumai per ilgą laiką turi įsitvirtinti organizacijos ištekluose, kultūroje, tradicijose, patyrimo ir t.t. Žymus konkurencinės strategijos specialistas M. Porteris teigia, kad konkurencinis pranašumas pasiekiamas, pateikiant vartotojui didesnę vertę [2, 31]. Apibendrinant daugelio ekonomistų

vertinimus, galima padaryti išvadą, kad įmonė nuolat turi siekti būti pranašesnė už savo konkurentus ir patenkinti ne tik vartotojus, bet ir akcininkus, vadovus bei darbuotojus.

1.4. Įvairių teorijų požiūriai į konkurencinį pranašumą

1.4.1. Struktūrinis požiūris į konkurencinį pranašumą

Struktūrinis požiūris remiasi nuostata, teigiančia, kad įmonės užimama ir stipri padėtis pramonės šakoje suteikia jai konkurencinį pranašumą [5]. Todėl įmonės pozicija tam tikroje šakoje vaidina svarbų vaidmenį analizuojant jos konkurencinį pranašumą. Remdamasis struktūriniu požiūriu, M. Porteris pirmenybę teikia pramonės šakos analizei (penkioms konkurencinėms jėgoms).

M. Porterio teigimu, konkurencinis pranašumas pasiekiamas pateikiant vartotojui didesnę vertę, kuri yra gerokai didesnė nei jos sukūrimo sąnaudos. Be to, didesnė vertė yra pasiekama pateikiant produktus žemesne kaina nei konkurentai (lyginant ekvivalentišką naudą teikiančius produktus) arba siūlant vartotojui unikalią naudą teikiančius produktus. Dėl šių priežasčių egzistuoja du konkurencinio pranašumo tipai: žemų kainų ir diferenciacijos.

Tam tikra prasme iš struktūrinio požiūrio pozicijų konkurencinis pranašumas vertinamas kaip specifinis bei konkretus būdas ir sutapatinamas su pelnu arba įmonės rezultatais. Dėl šių priežasčių konkurencinis pranašumas laikomas pozicionavimo rezultatu. Natūraliai kyla klausimas: ar žema kaina ir diferenciacija yra efektyvūs ir būtini aukštesniems rezultatams pasiekti?

Praktika rodo, kad valstybės remiamos įmonės tam tikrose šakose gali turėti aukštą pelno lygį ir nesiekdamos pranašumo žema kaina ar diferenciacija. Nepaisant to, kad konkurencinis pranašumas, įgytas žemesne kaina arba diferenciacija, padidina tikimybę pasiekti geresnių rezultatų, vis dėlto konkurencinis pranašumas nėra prilyginamas rezultatams, kadangi žema kaina ir diferenciacija nėra vieninteliai rezultatus lemiantys veiksniai. Neatsitiktinai pastaruoju metu daugiau dėmesio skiriama produkto pateikimo į rinką greičiui, įmonės lankstumui arba visų veiksnių derinimui [5: 80].

Be to, konkurencinis pranašumas, įgytas tokiais būdais, gali būti greitai prarastas, kadangi jį pasiekusios įmonės išlaiko tol, kol produktai arba jų pateikimo būdai atitinka daugumos vartotojų keliamus reikalavimus. Pradėjus akcentuoti įmonės konkurencinį pranašumą kaip jos gebėjimą keistis, o ne pozicionuoti rinkoje, imta plėtoti išteklių teoriją, kuri laikoma tinkamiausia įmonėms, dirbančioms kintančioje aplinkoje, kai vartotojų skonio, technologinių inovacijų pokyčiai neleidžia numatyti produktų portfelio bei rinkos segmentų ateityje [5: 80]. Pažymėtina, kad šiam požiūriui plėtoti didžiausią įtaką turėjo neoklasikinės mikroekonomikos ir evoliucijos teorijos.

1.4.2. Išteklių teorijos požiūris į konkurencinį pranašumą

Išteklių teorija remiasi nuostata, teigiančia, kad unikalūs ištekliai yra laikytini konkurencinio pranašumo šaltiniu [11: 79]. Pagrindinis argumentas tas, kad konkurencinį pranašumą pirmiausia lemia vertingi įmonės ištekliai, tarp jų ir tokie, kaip kolektyviniai jos gebėjimai ir kompetencija [11: 79]. Todėl išteklių teorija paneigė nuomonę, jog įmonės galimybės ir pavojai vertinami iš produkto pozicijų [11: 80].

Be to, laikomasi nuomonės, kad unikalūs įmonės ištekliai yra tiesiogiai susiję su aukštesniais jos rezultatais. Unikalūs, sunkiai imituojami ir nemobilūs ištekliai vertinami todėl, kad generuoja ekonominę rentą. Šią teoriją plėtojusių autorių nuomone, ryšys tarp konkurencinio pranašumo ir rezultatų yra akivaizdžiai tiesioginis, kadangi tiksliai neišskiria žemų kainų, diferenciacijos ar kitų konkurencinio pranašumo tipų. Jeigu įmonė turi vertingų, retų ir sunkiai imituojamų išteklių, tai aukštesni rezultatai yra užtikrinti.

Remiantis išteklių teorija, strateginiai ištekliai turi atitikti tam tikrus kriterijus. Labai dažnai ištekliai, kuriuos turi įmonė ir kurie leidžia jai produktyviai gaminti ir efektyviai pateikti rinkai produktus ir tokiu būdu sukurti didesnę vertę rinkos segmente, yra skirstomi į akivaizdžius ir neapčiuopiamus [11: 81].

Akivaizdiems ištekliams priskiriami: finansiniai (priėjimas prie finansų rinkos, apyvartinės lėšos ir pan.), fiziniai (įranga, nekilnojamas turtas ir pan.), intelektinė nuosavybė (prekių ženklai, licencijos ir pan.), žmogiškieji (individue žinios, įgūdžiai ir pan.), organizaciniai (kontrolė, politika, kultūra ir pan.), informaciniai (žinios apie konkurentus ir pan.) ir santykiniai (ryšiai su tiekėjais, pirkėjais ir pan.) [11: 79].

Strateginiai ištekliai turi pasižymėti heterogeniškumu ir nemobilumu. Heterogeniškumas reiškia, kad kiekviena organizacija pasižymi tam tikru išteklių asortimentu, kuris, be kita ko, yra unikalus. Be to, nemobilūs ištekliai užtikrina, kad jie nebus lengvai perkami ar parduodami rinkoje. Todėl įmonė, turinti išteklius (ar specifinį išteklių asortimentą), pasižyminčius heterogeniškumu ir nemobilumu tarp konkurentų, turi potencialių galimybių pasiekti santykinį konkurencinį pranašumą [11: 81–82].

Pažymėtina, kad ištekliai nusako tai, ką įmonė gali padaryti, o konkurencinė aplinka nusako tai, kas privalo būti padaryta, siekiant efektyviai tenkinti vartotojų poreikius. Šie požiūriai yra vienodai reikšmingi rengiant strategiją.

1.5. Konkurencinio pranašumo šaltiniai

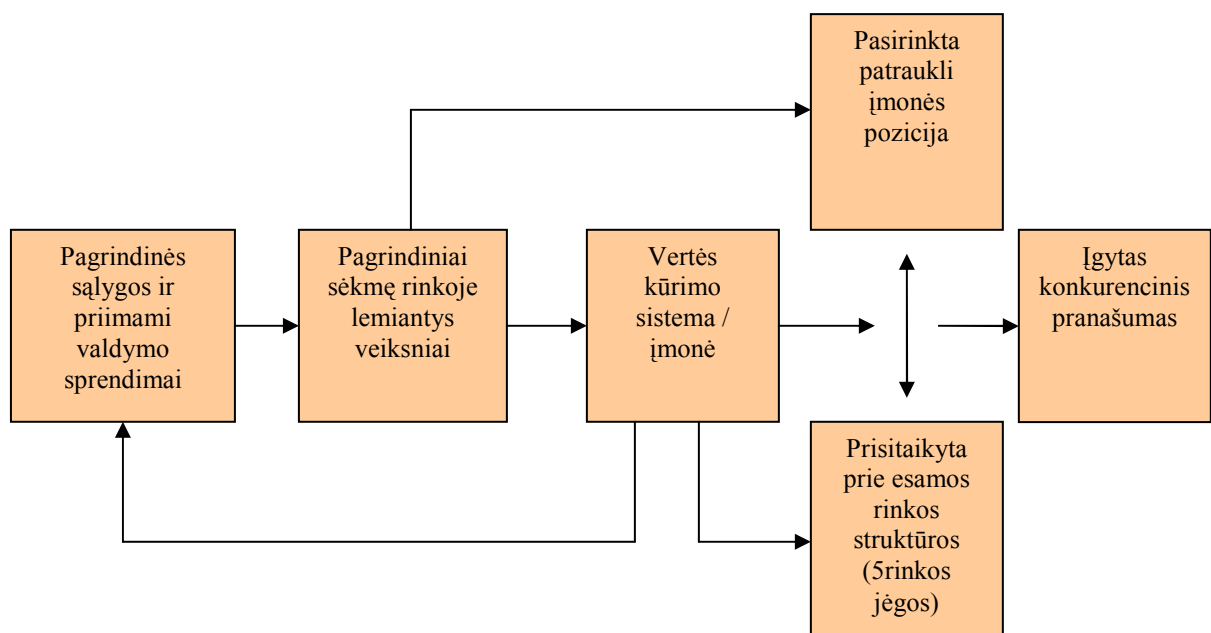
Bet kuriai rinkai būdingas tam tikras organizacijos laipsnis, jos subjektai veikia pagal tam tikras taisykles. Prieš įeidama į užsienio rinką įmonė turi analizuoti potencialių konkurentų veiksmus ir numatyti galimą jų reakciją į įmonės buvimą rinkoje.

Analizuodama *konkurencinę aplinką* tiek vietinėje, tiek užsienio rinkose, įmonė turi atsakyti į klausimus:

- Kiek yra konkurentų ir kaip juos sugrupuoti?
- Kokia yra konkurencijos struktūra?
- Kokią strategiją taiko pagrindiniai įmonės konkurentai, kokie jų tikslai ir veiklos rodikliai?
- Kokius galima išskirti konkurentų veiklos privalumus ir trūkumus?

Veikiant įmonei užsienio rinkose, gerokai išauga konkurencijos mastas. Padidėja tiek esamų, tiek potencialių konkurentų skaičius. Ypač svarbu konkurentus grupuoti į vietinius ir užsienio, nes kiekviena grupė turi savo konkurencinių pranašumų. Vietiniai konkurentai gali turėti daugiau patirties ir sugebėjimų užmezgant ryšius su vietinėmis institucijomis, užsienio konkurentai gali turėti išskirtinių privalumų ir priemonių tikslui pasiekti.

Remiantis pramonės ekonomikos teoriniais nagrinėjimais, galima teigti, kad šiuolaikinės įmonės konkurencinis pranašumas rinkoje priklausytų nuo pagrindinių veiksnių: išorinės aplinkos struktūros bei charakteristikų ir įmonės veiksmų, kuriais siekiama prisitaikyti prie aplinkos ypatumų (1.4. pav.).



1.4. pav. Konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių visuma – adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkuravimo strategijos koncepcija [3]

Bendruoju požiūriu įmonės konkurencinis pranašumas yra rinkos patrauklumo ir joje turimos konkurencinės pozicijos funkcija – organizacijos pozicionavimo ir rinkos struktūros įtaka yra tarpusavyje susijusios: pasirinkta pozicija turi įtakos konkurentams, kurie veikia rinkos struktūrą, ir atvirkščiai. Po konkurentų reakcijos pasikeitusi rinkos struktūra gali priversti įmonę keisti savo pozicionavimą ar konkuravimo strategiją apskritai [3]. Rinkoje turima pozicija – tai įmonės pasirinkimas iš dviejų pagrindinių alternatyvų: 1) mažesnės veiklos sąnaudos; 2) diferenciacija, išskirtinumas pirkėjų atžvilgiu. Vadinasi, konkurencinis pranašumas gali būti pasiektas, pagaminant prekę pigiau negu konkurentai arba išskiriant rinkoje prekę, kuri suteikia vartotojui didesnę naudą nei konkurentų, tačiau už kurią jis turi mokėti didesnę kainą.

O diferenciacijos pozicijos ekonominis pagrindimas yra kitoks: įmonė, siūlanti išskirtinėmis savybėmis pasižyminčią (arba suvokiama) prekę, turi didesnius negu konkurentų sąnaudas, tačiau vartotojų gaunamos vertės ir prekės pagaminimo sąnaudų skirtumas yra didesnis už konkurentų.

Abi konkuravimo pozicijos rinkoje turi skirtingas išraiškas įvairiose organizacijos veiklos srityse (1.1. lentelė).

Pagal įmonės veiklos įvairiose užsienio rinkose įtaką įmonės konkurenciniam pranašumui konkrečioje užsienio rinkoje M. Porteris išskiria *multinacionalinę* ir *pasaulinę* konkurenciją.

Jei įmonės konkurencinis pranašumas vienoje šalyje nepriklauso nuo jos konkurencinio pranašumo kitose šalyse, tai yra multinacionalinė konkurencija, o jei įmonės konkurencinis pranašumas priklauso nuo jos konkurencinio pranašumo kitose šalyse, tai yra pasaulinė konkurencija.

Konkurentai gali būti grupuojami ir pagal konkurencijos strategijas. M. E. Porteris išskiria keturis konkurencijos strategijos tipus: išlaidų mažinimo, koncentruotojo išlaidų mažinimo, diferenciacijos ir koncentruotosios diferenciacijos strategijas. Strategijos tipai čia išskirti remiantis konkurencinio pranašumo ir konkurencinės srities platumo kriterijais.

Kai rinkos taikiny yra platus (pvz., šalies rinka, pasaulinė rinka), tai įvardijama kaip paprasta diferenciacija arba mažų sąnaudų pozicija, o kai rinkos taikiny yra siauras - tai koncentruota diferenciacija, koncentruota mažų sąnaudų pozicija. M. E. Porteris konkurencinei pozicijai pavaizduoti sukūrė konkurencijos strategijos matricą (1.5. pav.) [39]

Įmonės konkurencijos strategija formuojama atsižvelgiant į įmonės veiklos užsienio rinkoje tikslus ir galimybes. Įvairių šalių įmonių tikslai konkrečioje užsienio rinkoje gali būti skirtingi ir priklauso nuo jų finansinių galimybių, patirties užsienio ekonominių ryšių srityje, veiklos užsienio rinkose strategijos ir pan.

Konkurentų veiklos strategijai išsiaiškinti būtina informacija apie konkurentų veiklos rodiklius: pardavimo užsienio rinkose apimtį, pelną, išlaidas, pelningumą, kapitalo grąžą ir kt.

Paskutiniame konkurentų analizės etape išsiaiškinami jų veiklos privalumai ir trūkumai.

1.1. lentelė. Kai kurių įmonės veiklos sričių dviejų konkuravimo pozicijų skirtumai [36]

Įmonės funkcijos	Konkuravimo pozicija	
	Mažesnės sąnaudos	Diferenciacija
Marketingas	• universalus marketingas; • standartizuota prekė; • nedidelė kainos/sąnaudų marža, kaina mažesnė už konkurentų; • mažo intensyvumo rėmimas ir reklama; • mažas prekės išplėtimas ir pan..	• diferencijuotas marketingas; • adaptuota prekė; • didelė kainos/sąnaudų marža, kaina didesnė už konkurentų; • intensyvi reklama ir rėmimas, kuriama prekės vardo vertė; • didelis prekės išplėtimas ir pan..
Gamyba	• dideli gamybiniai pajėgumai siekiant gauti masto ekonomijos efektą; • gamyba organizuojama į sandėlius, kartu siekiama efektyvios paskirstymo logistikos	• gamyba orientuota į prekės adaptavimą ir galimybes greitai reaguoti į netikėtus vartotojų poreikių pokyčius; • gamyba organizuojama pagal užsakymus; • gamyba plečiama siekiant išvengti trūkumo ir pan..
Tyrimai ir plėtra	• inovacijos orientuotos į gamybos proceso tobulinimą; • prekės tobulinamos siekiant efektyvinti jų gamybą ir pan..	• inovacijos orientuotos į prekės tobulinimą; • prekės tobulinamos siekiant suteikti didesnę naudą vartotojui arba sumažinti jo sąnaudas ir pan..

Konkurencinis pranašumas

Konkurencijos mastai	Platus taikiny	Pirmavimas žemų sąnaudų srityje	Diferenciacija
	Siauras taikiny	Koncentruota žemų sąnaudų pozicija	Koncentruota diferenciacija

1.5. pav. Konkurencijos strategijos matrica [35]

Kiekvienoje šalyje yra nacionaliniai prekės konkurencinio pranašumo kriterijai, o pasaulinėje rinkoje – internacionaliniai. Tarptautinėje prekyboje konkurencinis pranašumas turi būti orientuotas į pasaulinę rinką. Prekės konkurencinis pranašumas gali būti nustatytas tik palyginus prekes – tai

santykinis rodiklis. Skiriamos trys prekės konkurencinį pranašumą apibūdinančių rodiklių grupės: techninio, ekonominio ir komercinio konkurencingumo rodikliai.

Neatmetama ir dar viena konkurencinės pozicijos alternatyva – buvimas centre, įvardijamas kaip mėginimas derinti mažų sąnaudų ir diferenciacijos pozicijas, atsisakant tiksliau apibrėžti rinkos taikinį. Tačiau tokiu būdu vengiama konkretinti savo poziciją rinkos atžvilgiu, ir, kaip sutinka daugelis autorių, ilgainiui toks vengimas įmonei būna pražūtingas [33]. Galima ir šiek tiek kitokia konkuravimo pozicijų įvairovė bei interpretacija (1.2. lentelė), tačiau iš esmės jos yra artimos minėtoms pozicijoms.

1.2. lentelė. Konkuravimo pozicijų įvairovė [33]

Konkuravimo pozicijos pagal M. Porterį	Konkuravimo pozicijos pagal H. Mintzbergą	Konkuravimo pozicijos pagal P. Kotlerį
1. Mažų sąnaudų; 2. Diferenciacijos; 3. Koncentravimosi (atsižvelgiant į rinkos taikinį, galima mažų sąnaudų ir diferenciacijos koncentracija); 4. Buvimas centre („ydinga“, pralaimėjimo pozicija)	Konkuravimo pozicijas nulemia priklausymas išskirtinei strateginei įmonių grupei: 1. Įmonės pionierės; 2. Įmonės - nišų pildytojos; 3. Vietiniai gamintojai; 4. Dominuojančios įmonės; 5. Kopijuojančios dominuojančias įmones; 6. Ttarpautinių bendrovių mėgdžiotojai; 7. Profesionalai; 8. Globalių sandorių vykdytojai	Konkuravimo pozicijos priklauso nuo produktų pozicionavimo vartotojų sąmonėje išskirtinumo pagal: 1. Prekės savybes; 2. Gaunamą naudą; 3. Vartojimo būdą / situaciją 4. Vartotojo savybes; 5. Konkurentą; 6. Prekių grupę; 7. Kainos ir kokybės santykį

Kitas svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis – įmonės prisitaikymas prie esamos rinkos struktūros. Šiuo atveju yra svarbūs du aspektai: kliūtys kitoms įmonėms ar prekėms pakaitams patekti į rinką ir rinkoje esančių įmonių galimybės daryti poveikį tiekėjams arba pirkėjams. Pirmasis veiksnys, įėjimo kliūtys, gali būti nulemtos pačios rinkos, prekės specifikos ir makroaplinkos, tačiau visa tai gali būti ir dirbtinai sukurta pačių rinkos dalyvių veiksmų. Įėjimo į rinką kliūtys – tai rinkos struktūros dalis, nusakanti kliūtis įeiti naujoms įmonėms į rinką. Nors akivaizdūs susitarimai tarp įmonių daugelyje šalių yra nelegalūs, tačiau netiesioginis savo veiksmų derinimas atsižvelgiant į konkurentų elgseną yra teisiškai toleruojamas. Be to, įmonių suinteresuotumas neleisti naujiems konkurentams patekti į rinką, yra įėjimo (ir išėjimo) kliūčių poveikio rinkos pelningumui (1.6. pav.) padarinys.

Todėl viena iš sąlygų, lemiančių įmonės konkurencinį pranašumą, yra ne tik jos ir konkurentų santykiai ir veiksmai jų atžvilgiu, bet ir prevenciniai veiksmai, kurių ji gali imtis viena (arba su kitomis

įmonėmis) prieš potencialius rinkos dalyvius konkurentus, t. y. pasirinktos konkurencinės pozicijos apsauga.

		Kliūtys išeiti iš rinkos	
		mažos	didelės
Kliūtys įeiti į rinką	mažos	Nedidelis, stabilus pelnas	Nedidelis, rizikingas pelnas
	didelės	Didelis, stabilus pelnas	Didelis, rizikingas pelnas

1.6. pav. Rinkos pelningumo priklausomybė nuo įėjimo ir išėjimo iš jos kliūčių santykinio dydžio [33]

Antrasis veiksnys – teikėjų ir pirkėjų poveikis organizacijai – yra tiesiogiai susijęs su vertikalios vertės grandinės koncepcija. Išlaikyti tiekėjų ar pirkėjų spaudimą organizacija gali tik, kai ji yra užėmusi geresnę konkurencinę poziciją vertikaliai esančių organizacijų atžvilgiu arba, kitais žodžiais, organizacijos sukuriama prekė turi būti išskirtinai vertinga jos pirkėjui arba vartotojui. Taip rinkoje sukuriama vertikali rinkos vertės kūrimo grandinė, kurioje verslo santykius palaikančios įmonės papildo viena kitos kuriamas vertes [12].

Konkurencinio pranašumo įgijimą vidinių išteklių pagrindui nagrinėja – įmonės ekonomikos teorijos (vidinių išteklių teorija, įmonės gebėjimų teorija, bazinių kompetencijų teorija, įmonės žinių teorija). Strategijos formavimo pagrindas gali būti tokie veiksniai: ištekliai, sugebėjimai ir kompetencija. Ištekliai apibūdinami kaip kažkas, kas galėtų būti kaip atskiras organizacijos privalumas arba trūkumas, gamybos proceso sąnaudos; aktyvių sugebėjimų, organizavimo proceso, firmos požymių ir žinių rinkinys, kaip kiekis naudingų veiksmų, kuriuos įmonė valdo ir kontroliuoja [12: 32–47].

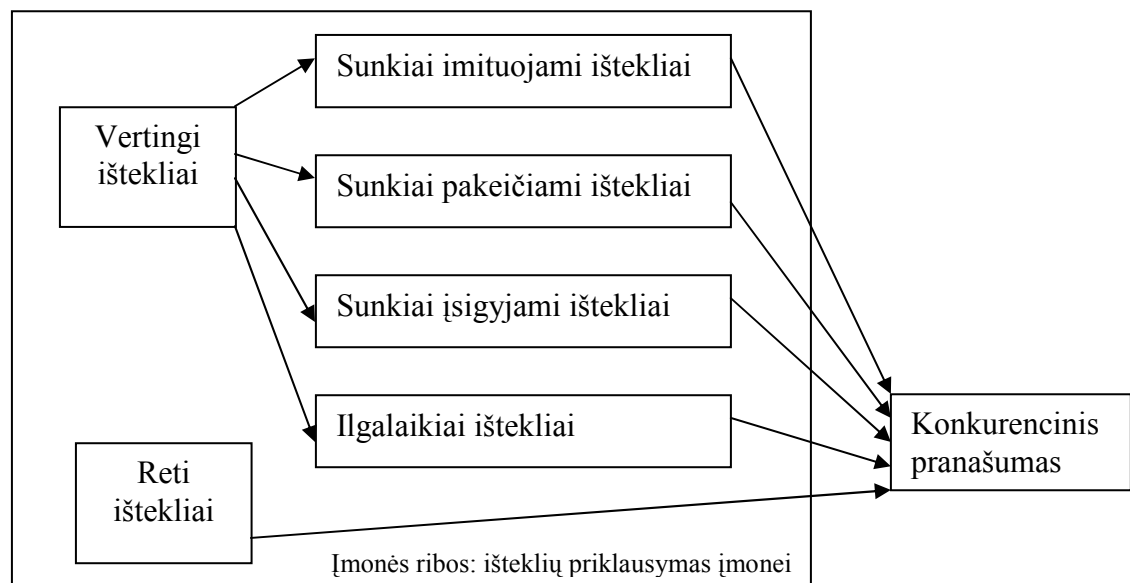
Įmonės turimi ištekliai, žinios ir sugebėjimai savaime dar negarantuoja, kad įmonė pasieks konkurencinį pranašumą, negarantuoja ir sėkmingos konkuravimo strategijos. Konkurencinį pranašumą lemia tik unikali įmonės konkuravimo strategija, tai yra tokia strategija, kurios nevykdo jokia kita rinkoje esanti kompanija, o tai gali būti pasiekta tik turint unikalius išteklius [12: 32–47]. Todėl natūraliai kyla klausimas, kokie turi būti organizacijos ištekliai, kad būtų sukurta unikali konkuravimo strategija. Visų pirma, organizacijos ištekliai turi būti vertingi ir specifiniai (heterogeniški kitų įmonių atžvilgiu) tik juos turinčiai organizacijai. Tačiau jeigu vertingų išteklių turės daugelis įmonių, tada joms irgi atsiras galimybė sukurti tokią pačią strategiją. Taip galimybės pasiekti konkurencinį pranašumą išnyktų.

Antra, išteklių vertė ir specifiškumas (ir įgyvendinama strategija) gali išnykti, jei konkurentai turės galimybę tuos išteklius pamėgdžioti arba pakeisti pakaitais – todėl būtina apsaugoti savo išteklius nuo

konkurentų. Dėl šios priežasties organizacija turi stengtis, kad jos turimus išteklius kitiems būtų sunku ar per brangu imituoti. [2: 22–26].

Trečia, skirtumai tarp organizacijų turimų išteklių turi būti ilgalaikiai, nes per trumpą laikotarpį galima ne tik nespėti pasinaudoti išskirtinumu, bet ir pats išskirtinumas gali savaime išnykti. Organizacija turi nuolatos investuoti į išteklių ir sugebėjimų kūrimą, įsigijimą ir išlaikymą.

Galiausiai svarbi išteklių charakteristika – jų priklausymas organizacijai. Išteklių priklausymo problema ypač svarbi, kalbant apie žmonių intelektinius išteklius (pavyzdžiui, tokiais atvejais kartais gali kilti sunkumų apibrėžti, kam – darbuotojui ar įmonei – priklauso technologijos naujovės, darbo metu įgytos žinios ir pan.). Išteklių, lemiančių organizacijos konkurencinį pranašumą, klasifikacija pateikiama 1.7. pav.



1.7. pav. Konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių visuma – vidinių išteklių ir sugebėjimų konkuravimo strategijos koncepcija [11]

Įmonės vidinių išteklių ir sugebėjimų strategijos teorija turi tam tikrų trūkumų dėl šių priežasčių:

1. Ji dar nėra galutinai susiformavusi, todėl dar negali pasiūlyti vientisos strategijos formulavimo metodologijos. Kalbama apie kai kuriuos kritiškai svarbius strategijos momentus, tačiau kaip juos paversti realia organizacijos strategija, nėra pakankamai aišku.
2. Strategijos formulavimo, kaip proceso, einančio iš organizacijos vidaus išorėn, principas greitai gali virsti principu iš vidaus – vidun. Taip atsitinka, kai įmonės per daug susižavi savo vidinės plėtros tikslais. Vienas iš šio reiškinių pavyzdžių vadinamasis mokslinių-techninių tyrimų sindromas. Įmonės, susižavėjusios savo moksliniais-techniniais tyrinėjimais, užmiršta, kad jie skirti vartotojų

poreikių geresnio patenkinimo būdams rasti, ir užsiima tyrinėjimais, kurių rezultatai niekaip negali būti panaudoti rinkoje. Įmonei tai reiškia lėšų švaistymą. Taigi vidinis išteklių vystymas nebūtinai turi reikšti įmonės pozicijų rinkoje stiprinimą [11: 182–191].

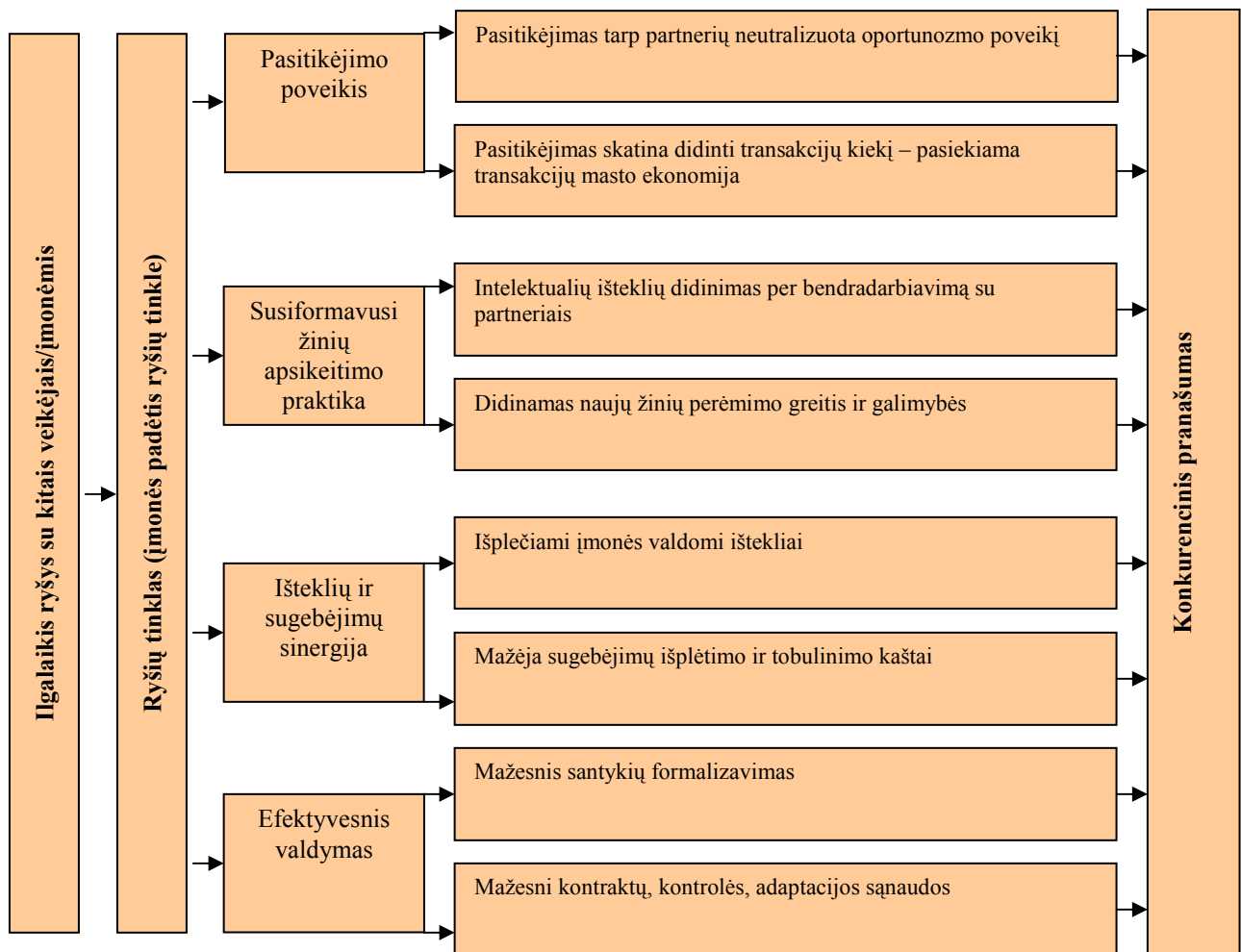
Pastaraisiais metais atsiranda vis daugiau darbų, kuriuose formuluojant kompanijos strategiją, akcentuojamas *bendradarbiavimo logikos panaudojimas*. Dominuojant šiai logikai, sąveika su įtakos grupėmis grindžiama bendradarbiavimu ir kooperacija, kuriamas savitarpio pasitikėjimo klimatas. Bendradarbiavimo logikos dominavimas sudaro palankias sąlygas kurti įvairius aljansus, bendras įmones ar kitas bendros veiklos struktūras, kaip steigėjus įtraukti pagrindinius žaliavų tiekėjus, svarbiausius klientus, kitus partnerius, o kartais ir buvusius konkurentus.

Įmonių tinklo teorijos (angl. Network theory) vienas iš pagrindinių teiginių, skiriančių ją nuo kitų, yra konkurencijos vengimas, atsisakymas arba jos transformavimas į bendradarbiavimą, kooperaciją: organizacijų tarpusavio santykiai analizuojami ne konkurencijos, o bendradarbiavimo pagrindu. Konkurencinio pranašumo šaltinis tinklo teorijos aspektu yra užmegzti išskirtiniai organizacijų ryšiai. Įmonių ryšiai lemia abišalį išteklių išplėtimą ir sugebėjimų tobulinimą, mažesnius transakcijos sąnaudas ir didesnę valdymo efektyvumą. Šie trys veiksniai sudaro prielaidas įmonei gauti didesnę pelną ir įgyti konkurencinį pranašumą.

Viena iš pagrindinių tinklo teorijos sąvokų – pasitikėjimas tarp įmonių, kurį galima vadinti ir bendradarbiavimo išteklių ir rezultatu, kuris išnyksta, nutrūkus ryšiui tarp partnerių. Pasitikėjimas naudingas įmonei dvejopai. Paprastai įmonių santykiai įvardijami kaip konkurenciniai, kuriuose didesnę naudą turi stipresnysis arba kurio palankesnė padėtis. Esant tokiai nuostatai, tarp įmonių kyla oportunistinio (veikimo prieš kitą įmonę) grėsmė, kuri tiesiogiai lemia (t. y. didina) sandorių sąnaudas. Tuo tarpu atsiradęs pasitikėjimas keičia nuostatas partnerio atžvilgiu ir panaikina oportunistinius santykius, o tai nulemia mažesnius sandorių sąnaudas. Šis procesas sudaro pagrindą didinti transakcijų tarp dviejų partnerių kiekį (apyvartą) ir kartu dar labiau mažinti jų savikainą [27: 150–161 p.].

Kiekviena įmonė, atlikdama gamybinės operacijas, nuolatos didina savo patirtį. Tačiau ši potencialą įmonė gali didinti ir gaudama informaciją, žinias, dalydamasi patirtimi su savo klientais, vartotojais, tiekėjais. Esant ryšiui su partneriu, šis procesas tampa spartesnis, nes, viena vertus, partneris yra suinteresuotas dalytis patirtimi, intelektualiais ištekliais, kita vertus, šis procesas vyksta tiesiogiai, be tarpininkų. Jeigu keitimosi procesas nuolatinis ir intensyvus, abu partneriai yra suinteresuoti investuoti į jo efektyvumo didinimą. Didėjant efektyvumui, daugėja įmonių galimybės perimti naujas žinias [22]. Bendradarbiaujant įmonei atsiranda galimybė ne įsigyti, o pasinaudoti partnerio ištekliais. Toks sujungimas leidžia pasinaudoti partnerio ištekliais ir sinergijos efektu: tyrimai rodo, kad bendradarbiaudamos įmonės sukuria didesnę pelną, negu veikdamos atskirai. Toks bendradarbiavimas

taip pat skatina įmonės sugebėjimus kritiškai vertinti savo ir partnerio išteklius, pasirinkti tinkamiausią partnerį bendradarbiauti. Ilgalaikis bendradarbiavimas skatina įmonių vidinių struktūrų ir procesų suderinimą, o tai mažina bendradarbiavimo sąnaudas ir didina partnerių pelną. Šiuo atveju didesnio pelno šaltinis yra efektyvesnis valdymas. Esant bendradarbiavimo ryšiams ir pasitikėjimui, santykiai tarp įmonių, jų padalinių, darbuotojų mažiau formalizuoti (mažesni kontraktų sudarymo, vykdymo, kontrolės, pratęsimo ir kt. sąnaudos). Be to, mažai formalūs santykiai, pasitikėjimas tarp partnerių skatina kūrybines iniciatyvas, mažina konkurentų galimybes imituoti (formalią struktūrą yra lengviau imituoti negu neformalią). Bendri bendradarbiavimo ir ryšių konkurencinio pranašumo šaltiniai pateikiami 1.8. pav.



1.8. pav. Konkurencinio pranašumo šaltinis – bendradarbiavimas ir ryšiai su partneriais [35]

Remiantis konkurencinio pranašumo formavimo prielaidomis sunkiai paaiškinama, kodėl kitos įmonės negali paprasčiausiai kopijuoti ar imituoti bendradarbiaudamos su kitomis rinkoje esančiomis įmonėmis savo partnerių/konkurentų elgesio, taip eliminuodamos bendradarbiaujant pasiektą jų

konkurencinį pranašumą. Galima išskirti keletą bendradarbiavimo pranašumą apsaugančių veiksnių. Pirmiausia, kaip minėta, bendradarbiaujant sukurti išteklių yra specifiniai ir būdingi tik bendradarbiaujančioms įmonėms. Kitų partnerių arba tos pačios įmonės sukurti išteklių bendradarbiaujant su kitomis įmonėmis gali visiškai skirtis. Kaip ir išteklių teorijos atveju, bendradarbiavimo metu atsiradę išteklių negali būti nukopijuoti, jungiant savo įmonės išteklius su kitų įmonių ištekliais. Antra, įmonė gali paprasčiausiai nerasti rinkoje partnerio arba potencialus partneris gali neturėti reikiamų išteklių ar sugebėjimų, o tinkami partneriai gali būti jau suformavę atitinkamus ryšius su kitomis įmonėmis. Tai ypač aktualu, kai įmonė pavėluotai įžengia į palyginti nedideles užsienio rinkas, turinčias ribotą kiekį rinkos dalyvių, arba į menkai išplėtotas rinkas, kuriose nėra įmonių, turinčių atitinkamų žinių, sugebėjimų bei technologijų. Trečia, patys partnerių sukurti junginiai ir pranašumai ilgainiui gali evoliucionuoti, keistis ir taip sukelti papildomų sunkumų mėginantiems juos kopijuoti ar imituoti. Be to, laikas, reikalingas kitoms įmonėms pertvarkyti savo veiklą, išteklius ir organizaciją, gali taip pat tapti kliūtimi. Galiausiai sukurti junginiai ir institucinė aplinka gali būti apibrėžta ir reguliuojama tam tikromis teisinėmis ir socialinėmis normomis, kurios ribotų naujų arba kitų rinkos dalyvių galimybes patekti į suformuotą ryšių tinklą [35].

Trijose šiuolaikinių verslo teorijų pagrindu suformuluotose koncepcijose išryškėja skirtingos sąlygos, kurios turėtų dominuoti, būti svarbios įmonei, aiškinant jos konkurencinio pranašumo generavimo procesą kuria nors koncepcija.

Praktinėje veikloje tai pasireikštų kaip specifinės įmonės veiklos charakteristikos, aplinkos ypatumai ar įmonės ir aplinkos sąveikos įvairovė. Trijų konkurencinio pranašumo generavimo koncepcijų taikymo sąlygos verslo praktikoje pateiktos 1.3. lentelėje.

Pagal įmonės vidinių išteklių teoriją įmonė turi būti lyderė tarp konkurentų pagal tam tikrus išteklius, sugebėjimus ar bazines kompetencijas. Tačiau Lietuvos sąlygomis pasenusios technologijos, minimalios paskutinių metų investicijos, nutrūkę technologiniai ryšiai anksčiau kartu dirbusių įmonių daro jų sugebėjimus labai pažeidžiamus, ypač tarptautinės konkurencijos atžvilgiu. Sugebėjimų srityje Lietuvos įmonės yra veikiau mokinės, o ne lyderės. Jų sugebėjimų plėtotė labiausiai priklauso nuo gautų investicijų. Kadangi savarankiškai sukaupti lėšų investicijoms įmonės yra beveik nepajėgios, iškyla partnerių, kurie perduotų savo sugebėjimus Lietuvos įmonėms arba finansuotų savarankiško sugebėjimų vystymo išlaidas, paieškos problema. Ši problema – tai įmonės ryšių tinklo problema.

Ryšių tinklo teorija, nors ir paaiškina, kas iš tikrųjų yra svarbu įmonės plėtrai, vis dėlto yra labiau linkusi aiškinti, *kaip* organizacija turi daryti, o ne *ką* jos turi daryti. Problema kaip daryti, į pirmą vietą iškyla, kai įmonė veikia pakankamai stabilioje, nusistovėjusioje aplinkoje. Lietuvoje vykstant dideliems ekonominiams pokyčiams labai sparčiai keičiasi ryšiai tarp pačių organizacijų ir jų aplinkos

(buvę vienos organizacijos padaliniai tampa savarankiškais, nepriklausomomis organizacijomis, buvusios valstybinės įmonės – privačiomis, Rytų partneriai keičiami Vakarų partneriais ir t. t.).

1.3. lentelė. Praktinio konkurencinio pranašumo generavimo koncepcijų taikymo sąlygos [35]

Konkurencinio pranašumo generavimo koncepcijos	KONCEPCIJŲ TAIKymo SĄLYGOS
Prisitaikymo išorinėje aplinkoje koncepcija	• rinkoje yra daug galimybių išsiskirti; • rinkoje yra kliūčių lengvai į ją patekti kitiems arba tos kliūtys gali būti dirbtinai sukurtos pačios įmonės arba jų grupės; • rinkos plėtrą, paklausos ypatumus galima apibrėžti, įvertinti ir prognozuoti jų dinamiką; • įmonė neturi ir nevaldo unikalių išteklių, turi ribotas galimybes daryti įtaką ir veikti rinką sau naudinga linkme; • įmonė koncentruoja pastangas išsaugoti pasirinktą konkurencinę idėją; • įmonė sugeba pasinaudoti rinkos galimybėmis
Bendradarbiavimo ir ryšių tinklo koncepcija	• santykiai su partneriais yra lygiaverčiai ir abiem šalim naudingi; • transakcijos, santykiai rinkoje tarp partnerių yra dažni; • santykiai grindžiami pasitikėjimu arba yra prielaidų pasitikėjimui atsirasti; • įmonė neturi ir nevaldo unikalių išteklių arba jos valdomi ištekliai yra riboti: jų nepakanka užsibrėžtiems tikslams siekti; • rinkoje nėra jėgų, galinčių suardyti ryšių tinklo funkcionavimą arba neutralizuoti jo teikiamus pranašumus; • įmonė koncentruoja pastangas į ryšio tinklo kūrimą, plėtimą ir palaikymą; • įmonė sugeba pasinaudoti tinklo teikiamais pranašumais
Vidinių išteklių koncepcija	• įmonė gali įsigyti arba turi vertingus ir retus išteklius; • rinkoje nėra daug galimybių išsiskirti; • aplinka, rinkos dalyviai negali daryti reikšmingos įtakos įmonės veiklos ir rinkos plėtrai; • įmonės aplinka sunkiai apibrėžiama: nenusistovėjusi rinkos struktūra, sunku identifikuoti jos dalyvius arba jie yra nepastovūs, santykių su rinkos dalyviais negalima rutinizuoti; • įmonė koncentruoja pastangas į unikalių išteklių gausinimą ir apsaugą; • įmonė turi sugebėti pasinaudoti unikalių išteklių teikiamais pranašumais

Lietuvoje įmonių ryšių tinklai yra veikiau dar tik kuriami, nėra nusistovėję. Lietuvos sąlygomis realiausiai konkurencinis pranašumas gali būti pasiekiamas remiantis adaptavimosi išorinėje aplinkoje koncepcija. Ši konkurencinio pranašumo generavimo koncepcija turi suformavusi išbaigtą konkurencinio pranašumo įgijimo modelį, konkrečias konkuravimo strategijas ir geriausiai tinka prie nuolat besikeičiančių, nestabilių rinkos santykių.

2. KONKURENCINIŲ PRANAŠUMŲ STIPRINIMO MODELIAI

Tiek užsienio, tiek ir Lietuvos specialistai yra pritaikę savo šalių poreikiams įvairias konkurencinio pranašumo įvertinimo metodikas. Priklausomai nuo tyrimo tikslų, konkurencinio pranašumo vertinimui naudojami skirtingi rodikliai. Konkurencinio pranašumo įvertinimui reikalingi skaičiavimai atliekami dvejopai: naudojant rodiklių sistemas arba kompleksinius rodiklius. Žinant, jog konkurencinis pranašumas yra sudėtingas, įvairių veiksnių ir sąlygų veikiamas reiškinys, tinkamai parinkta rodiklių sistema galėtų pilniau ir giliau atskleisti konkurencinio pranašumo lygį, nei atskiri kompleksiniai rodikliai.

Konkurenciniam pranašumui vertinti taip pat naudojami ir kokybiniai rodikliai. Tačiau šiuos rodiklius įvertinti kiekybiškai yra pakankamai sudėtinga. Tarp tokių kokybinių rodiklių yra minėtini – produkcijos kokybė, klientų aptarnavimo lygis, produkcijos realizavimo galimybės, produktų dizainas, žmogiškasis kapitalas ir kiti. Sektoriniame lygyje tokie rodikliai, kaip aukštos kvalifikacijos darbuotojų santykinė dalis, aukštos technologijos produkcijos santykinė dalis, aukštos technologijos prekių eksporto dalis visame eksporte ir kitos, netiesiogiai parodo visos pramonės ar atskirų jos sektorių kokybinį potencialą, turintį ypatingos svarbos konkurencinio pranašumo didinimui.

2.1. Konkurencinio pranašumo didinimas panaudojant kokybės funkcijos išskleidimą

Konkurencinis pranašumas apibrėžia organizacijos sugebėjimą turėti pranašumą rinkoje. S. W. Wheelwrightas išskiria šešias stipraus konkurencinio pranašumo charakteristikas:

1. Jis yra sąlygojamas vartotojo norų ir poreikių. Įmonė suteikia vertę vartotojui, kurios neteikia konkurentai.
2. Jis turi didelį indėlį verslo sėkmei.
3. Jis suderina organizacijos unikalius resursus su aplinkos galimybėmis; gera strategija efektyviai naudoja firmos atitinkamus resursus.
4. Jis yra ilgalaikis ir konkurentams sunku jį nukopijuoti. Pavyzdžiui, pirmaujantis tyrimų ir vystymo departamentas gali nuolatos išrasti ir vystyti prekes arba procesus, kurie leidžia organizacijai išsilaikyti lyderio pozicijose.
5. Jis suteikia pagrindą tolesniam tobulinimui.
6. Jis suteikia organizacijai kryptį ir motyvaciją [20: 159–161].

Kiekviena iš šių charakteristikų siejasi su kokybe. Jos pabrėžia kokybę, kaip svarbų konkurencinio pranašumo šaltinį. Įmonėms yra svarbu ne tik turėti bei siekti išlaikyti konkurencinį

pranašumą, o taip pat būtina jį nuolatos kurti ir tobulinti. Vykdydamos konkurencinio pranašumo nuolatinį kūrimą ir tobulinimą, vis labiau remiasi į kokybę, kaip priemonę šiam tikslui pasiekti.

Konkurencingo produkto kūrimas yra gana sudėtinga veikla. Tam reikia įmonės vidaus funkcinų grupių bendravimo, stengiantis atpažinti ir spręsti visas iškylančias problemas. Jas sudaro kokybiškos prekės sukūrimas ir trukmės trumpinimas nuo prekės kūrimo pradžios iki pateikimo rinkai. Taip pat labai svarbu įvertinti vartotojų poreikius prieš pradedant kurti prekę bei visame kūrimo procese. Šiandien sprendamos pastaruosius uždavinius įmonės gali naudotis vienu iš kokybės modelių – kokybės funkcijos išskleidimu (KFI).

KFI įgyvendinimas apima keturias pakopas:

1. Komandos sukūrimas – komanda suformuojama iš įvairių skyrių atstovų;
2. Vartotojų poreikių nustatymas – komandos nariai surenka duomenis apie vartotojų poreikius ir reikalavimus remiantis atitinkamais apklausos būdais;
3. Būdų sukūrimas ir atrinkimas poreikiams tenkinti – komanda suranda būdus kaip tenkinti poreikius;
4. Pasiruošimas veikti – patiems svarbiausiems būdams suteikiamas prioritetas ir jie patalpinami į matricą, kuri tampa poreikių duomenimis [20: 34].

Šį modelį sukūrė Japonijos mokslininkai tam, kad vartotojų poreikiai būtų tenkinami projektavimo, gamybos bei sistemų kūrimo metu. KFI orientuotas į prekių projektavimo, gamybos ir marketingo planavimo procesus. Pastarasis metodas gali būti naudojamas kur yra ryšys tarp paslaugos tiekėjo ir vartotojo, bei gali būti taikomas tiek organizacijos viduje, tiek išorėje, t.y. bendraujant su klientais.

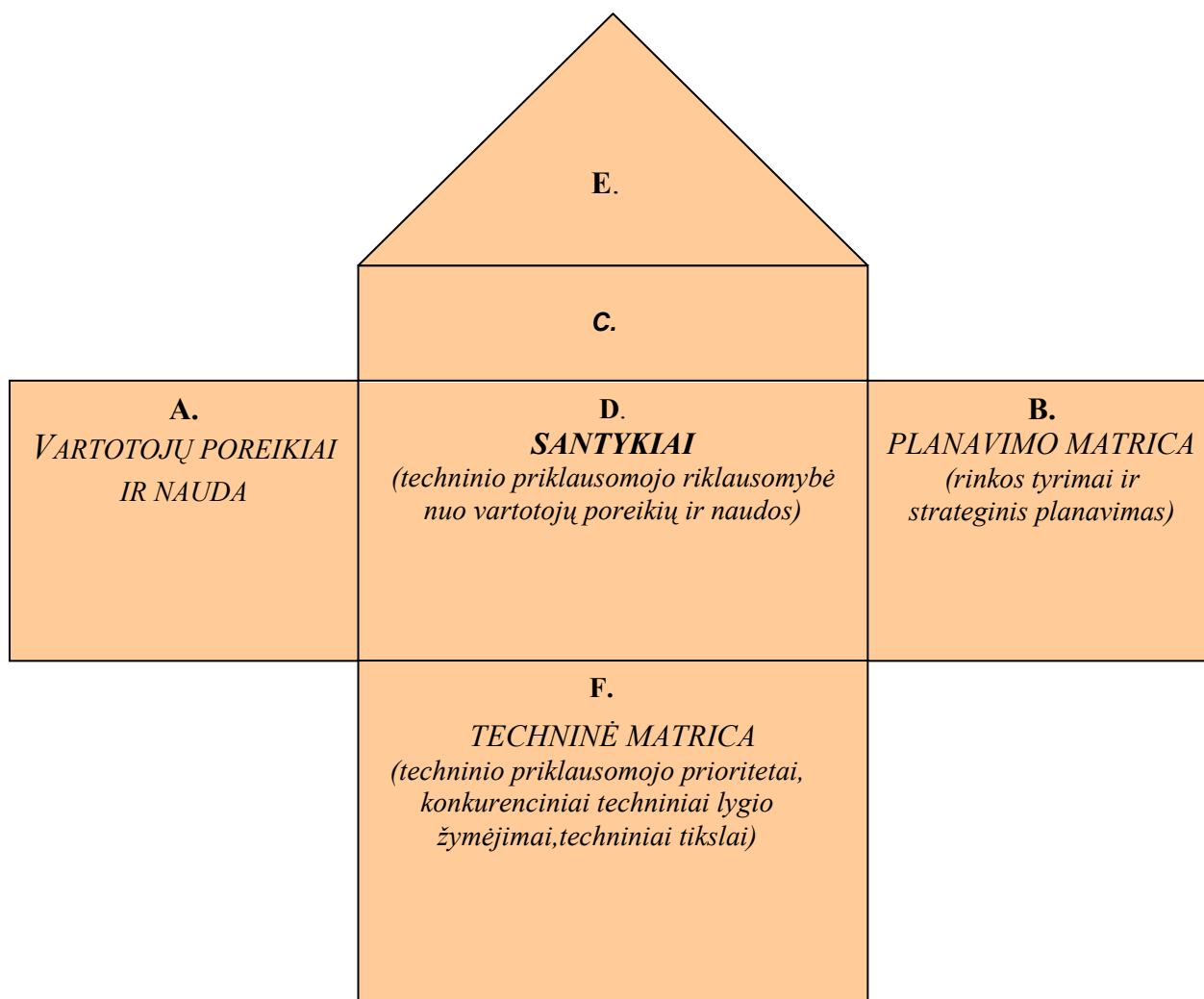
Kokybės namas

KFI metodas apima vienos ar daugiau matricų (kartais vadinamų kokybės lentelėmis) sudarymą. Pirmoji šių matricų yra vadinama kokybės namu (KN).

Kairėje matricos pusėje pateikiami vartotojų norai ir poreikiai, o viršuje – komandos techninės atsakomybės išvystymas tenkinat minėtus norus ir poreikius. Matrica susideda iš keleto dalių sujungtų įvairiais informaciniais keliais. KN pateiktas 2.1. pav.

Kiekviena iš pažymėtų dalių, nuo A iki F, yra prekės ar proceso tobulinimo komandos naujos prekės, paslaugos ar proceso planavimo supratimo struktūrinė, sisteminė išraiška. Raidžių seka atspindi loginę seką užpildant matricą.

Be kokybės namo (KN) KFI pasirinktinai apima ir daugiau matricų, kurios detalizuoja sprendimus, kurie turi būti padaryti produkto ar paslaugos tobulinimo ir vystymo procese. Daugelis tobulinimo komandų nesudaro tolesnių matricų be kokybės namo. Tačiau tai nėra gerai, nes organizacijos nedetalizuoja savo tolesnių veiksmų ir tai mažina jos veiklos efektyvumą.



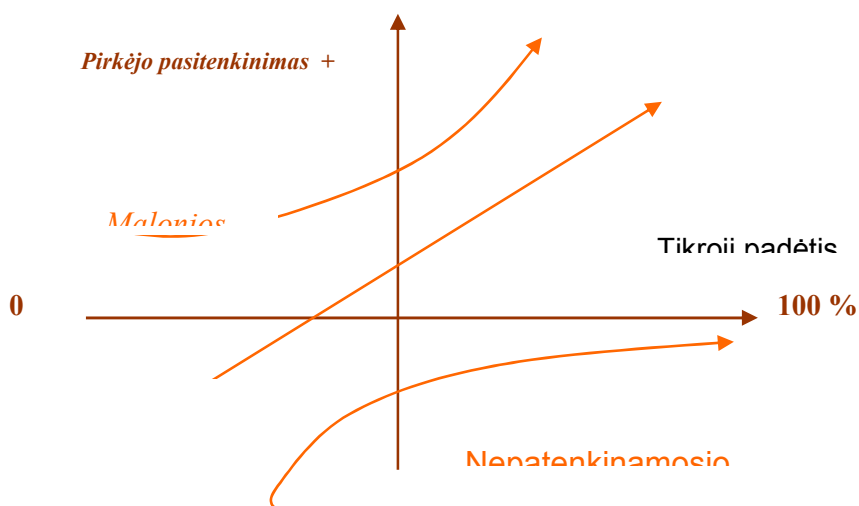
2.1. pav. Kokybės namas [42: 264]

Kano modelis

Japonas Noriaki Kano sukūrė labai naudingą modelį, kuriuo susiejo pirkėjų pasitenkinimą su prekės charakteristikomis.

Kano modelis padalina produkto charakteristikas į tris pagrindines kategorijas, kurių kiekviena veikia pirkėją skirtingai. Šios trys kategorijos yra:

- **Nepatenkinamosios**, taip pat žinomos, kaip „Turi būti“, „esminės“ ar „tikėtinos“ charakteristikos;
 - **Tenkinančios**, žinomos, kaip „tiesios linijos“ charakteristikos;
 - **Malonios**, žinomos, kaip „patrauklios“ arba „jaudinančios“ charakteristikos.
- Šių charakteristikų grafinis vaizdavimas pateiktas 2.2. pav.



2.2. pav. Kano diagrama [20: 160]

Svarbiausias KFI privalumas yra tai, kad jis *sutrumpina prekės sukūrimo laiką*, leidžia modeliuoti naujų projektavimo idėjų ir koncepcijų pasekmes. Tai leidžia kompanijoms sutrumpinti prekės tobulinimo laiką, greičiau įvesti naują prekę į rinką ir taip įgyti konkurencinį pranašumą.

Kano modelis parodo, kad konkurencingoje prekėje turi būti pašalintos nepatenkinamosios charakteristikos, bet taip pat jis turi turėti pakankamai patenkinančių ir malonių charakteristikų. Dėl to konkurencingos prekės vystymo strategija negali paprasčiausiai reaguoti į pirkėjo nusiskundimus, bet turi nustatyti ir orientuotis į pirkėjo poreikius.

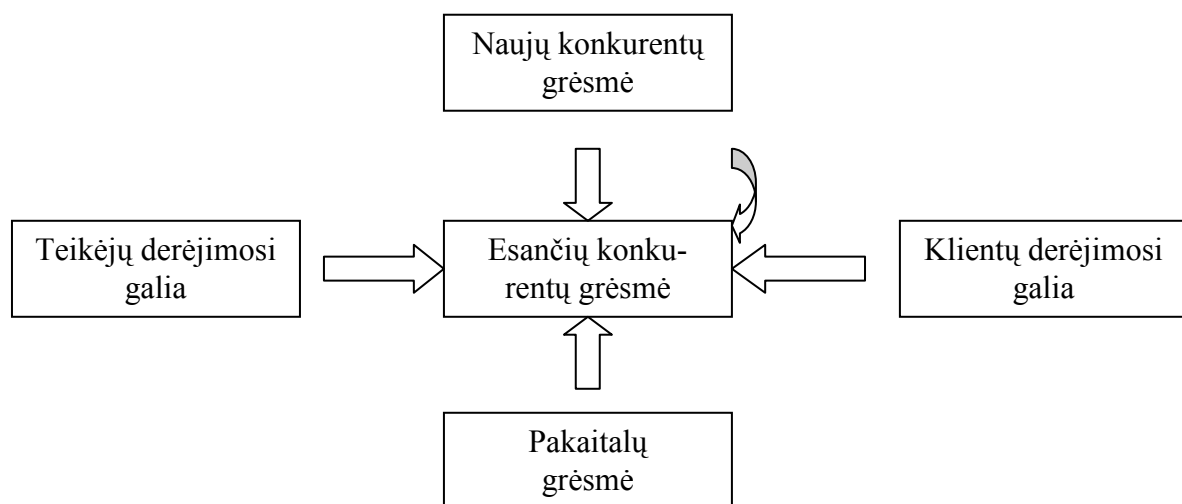
2.2. Konkurencinio pranašumo analizė, remiantis M. Porterio „Penkių konkurencingumo jėgų“ modeliu

Svarbiausi sėkmės veiksniai siejasi su organizacijos šakine aplinka, nors ir ne tiesiogiai. Šakinės aplinkos strateginė analizė paprastai pradedama svarbiausių jėgų, kurios veikia įmonę, bendru

nagrinėjimu. Tiriant svarbiausias veikiančias jėgas, siekiama išplėtoti organizacijos konkurencinį pranašumą. Šiai analizei panaudojamas **M. Porterio** pasiūlytas **penkių jėgų modelis**, kuris grafiškai pavaizduotas 2.3. pav. Penkių jėgų modelis yra tik pradžia analizuojant organizacijos konkurencinę situaciją. Modelis nustato **penkias bazines jėgas**, darančias įtaką organizacijos veiklai:

- klientų derėjimosi galia;
- tiekėjų derėjimosi galia;
- pakaitalų grėsmė;
- naujų konkurentų grėsmė;
- esančių konkurentų grėsmė.

Nurodytų svarbiausių organizaciją veikiančių jėgų analizės tikslas yra išnagrinėti, kaip organizacija turi kurti savo strategiją tam, kad išnaudotų išorinėje aplinkoje susiklosčiusias palankias aplinkybes, išsilaikytų stiprioje konkurencinėje kovoje ir sėkmingai įveiktų kitas aplinkoje iškylančias grėsmes. Pateiktas modelis remiasi prielaida, kad visos organizacijos pirmiausia siekia naudos sau ir stengiasi apginti savo individualius interesus. Tačiau tai nebūtinai galioja nekomercinėms organizacijoms, kurios nesiekia pelno, o rūpinasi savo klientų interesais. Pats M. Porteris atsargiai vertino šios analizės galimybes, laikydamas, kad ji siejasi su jėgomis, valdančiomis konkurenciją šakoje. Tačiau bendriausius šios analizės principus galima pritaikyti ir ne pelno organizacijoms, kurios konkuruoja tarpusavyje dėl finansavimo, pavyzdžiui, valstybės dotacijų.



2.3. pav. Penkių jėgų modelis [38]

- **Klientų derėjimosi galios** analizė leidžia numatyti pagrindines kryptis, kuriomis reikia keisti strateginius santykius su klientais.
- **Tiekėjų derėjimosi galios** analizė leidžia numatyti pagrindines kryptis, kuriomis turi būti keičiami strateginiai santykiai su tiekėjais.
- **Pakaitalų grėsmė.** Kartais pakaitalai gali padaryti organizacijos produktą visai nereikalingą. Pavyzdžiui, pradėjus gaminti naujus daug efektyvesnius vaistus, anksčiau nors ir labai paplitę tokios pat paskirties vaistai turi būti nustojami gaminti. Tačiau dažnai pakaitalai ne visiškai pakeičia ankstesnį produktą, o gali sumažinti organizacijos gaminamos produkcijos paklausą rinkoje, sumažinti jos kainas (tarifus), o kartu ir organizacijos veiklos pelningumo lygį.
- **Naujų konkurentų grėsmė** iškyla tada, kai kuriasi naujos konkuruojančios organizacijos ir ateina į rinką, kuri yra patraukli savo pelno norma ir kurioje nėra barjerų, ribojančių naujų organizacijų kūrimąsi.
- **Esančių konkurentų grėsmė** skirtingose rinkose yra nevienoda. Ypatingu konkurencingumu pasižyminčiose rinkose kompanijos reguliariai tiria ir stebi konkurentus. Paprastai nuolat stebimi svarbiausių konkurentų kainų ir tarifų pokyčiai, konkurentų produkcijos ir paslaugų paketų pokyčiai, konkurentų investicijos ir t. t. Visos jau anksčiau apibūdintos jėgos daro įtaką konkurencinio pranašumo intensyvumui rinkoje.

2.3. Konkurencinio pranašumo nustatymas, remiantis M. Porterio „Deimanto“ modeliu

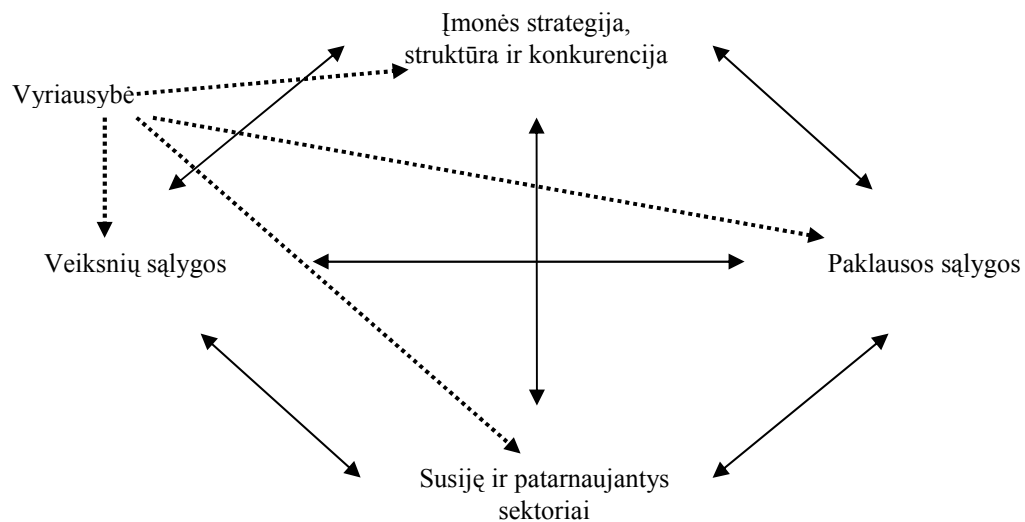
Kitas dažnai nagrinėjamas ir taikytinas M. Porterio modelis pavadintas „Deimanto“ vardu, tai metodologinis pagrindas konkurencinio pranašumo tyrimams. Šis modelis leidžia nustatyti konkurencinio pranašumo padėtį globalioje konkurencijoje. Šį modelį taip pat galima pritaikyti ir svarbiems geografiniams regionams nustatyti.

Tradicinės ekonomikos teorijos [3] norint vertinti atskirų šalių ekonominius duomenis siūlo lyginti:

- šalis;
- buvimo vietą;
- gamtinius išteklius;
- darbo jėgą;
- vietinės populiacijos rodiklius.

Kadangi šiuos faktorius kažin ar galima daug įtakoti, jie gana pasyviai gali atitikti tautos galimybes.

Pasak M. Porterio, ilgalaikis pramonės augimas sunkiai gali būti statomas ant paminėtų faktorių. Šių faktorių daugybė net gali kenkti konkurenciniam pranašumui. Jis pasiūlo sąvokas tokias, kaip „grupė“ ar grupės susijusių įmonių, gamintojų, giminingų pramonių ar institucijų, ir tai gali sukelti tam tikrą aplinką.



2.4. pav. M. Porterio „Deimanto“ modelis [3]

Pagrindinė šio modelio 2.4. pav. taisyklė – šalies konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai – tai tarpusavio sąryšiai tarp keturių šios sistemos vidinių elementų ir tarp įmonės grupių.

Trumpai apie kiekvieną iš jų:

- Įmonės strategija, struktūra ir konkurencija. Pasaulyje kasdien vyksta didžiulės permainos, todėl tiesioginė konkurencija skatina organizacijas vis labiau plėsti, puoselėti novatoriškumą. Tarptautinis konkurencinis pranašumas įgyjamas lengviau tuomet, kai vietiniai vartotojai kelia didesnius reikalavimus nei kitose šalyse, arba tuomet, kai šalyje konkretus poreikis susiformuoja anksčiau nei kitur. Tokiomis sąlygomis konkuruojančios įmonės greičiau įgyja pranašumą lemiančias kokybes;
- Paklausos sąlygos. Vis didėjanti pirkėjų paklausa iššaukia gana jautrią pardavėjų reakciją į artimiausių vartotojų poreikius ir tai skatina užtikrinti savo konkurencinę poziciją, per aukštesnę poziciją, technologines pažangas, inovacijas ir pan.;

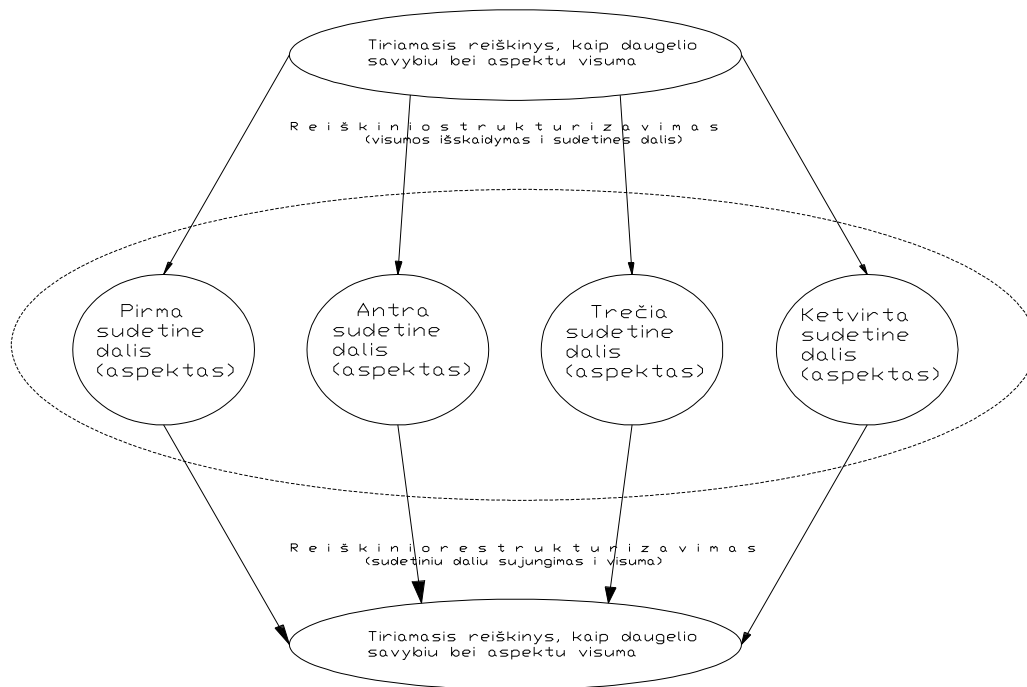
- Susiję ir aptarnaujantys sektoriai. Sėkmingai veikiantys sektoriai linkę dalintis informacija ir skatina tarpusavio idėjų ir naujovių pasidalinimą tarpusavy dalindamiesi į segmentus ir kooperuodamiesi. Reali konkurencija vyksta konkrečių įmonių lygmenyje, tačiau konkurencinį pranašumą greičiau įgyja tokios įmonės, kurios veikia susijusių ir viena kitą palaikančių įmonių, mokslo įstaigų, verslo informacijos, paslaugų ir konsultavimo centrų klasteryje;
- Veiksnių sąlygos. Pasak M. Porterio „raktiniai“ veiksniai yra sukuriami, bet ne paveldimi, kuriems reikia didelių pastangų bei investicijų, tai būtų meistriškas darbas, kapitalas, infrastruktūra, išskirtinės kompetencijos profesionalai, modernios technologijos, patentai, mokslo institutai ir pan.. „Ne – raktiniai“ veiksniai – tai gamtiniai ištekliai, klimatas, geografinė padėtis. Vis dėl to „raktiniai“ veiksniai yra reikalaujantys ilgalaikių ir naudingų investicijų. Jie yra sunkiau identiškai nukopijuojami nei „ne – raktiniai“, todėl tai ir lemia pirmavimą konkurencinėmis sąlygomis;
- M. Porterio „deimanto“ modelyje vyriausybė atlieka kaip katalizatoriaus ir pretendento vaidmenį, sudarydama organizacijoms sąlygas pažangių ir naujoviškų prekių gamybai ir paslaugų tiekimui. Vyriausybė formuoja investicijų ir inovacijų politikas, turi nustatyti griežtus aplinkos apsaugos reikalavimus darbuotojų saugos ir sveikatos standartus, ir prižiūrėti kaip jų laikomasi. Taip pat labai svarbus vyriausybės vaidmuo užkertant kelią monopolistiniams susitarimams.

2.4. Daugiakriterio vertinimo modelis

Daugiakriteriai metodai paprastai taikomi sudėtingiems, kompleksiniams reiškiniams ar procesams vertinti. Šie sudėtingi reiškiniai tikrovėje pasireiškia per daugelį savybių, formų ar pan.. Kita vertus, kiekviena ši savybė ar jos pasireiškimo forma apibūdina vieną ir tą patį reiškinį, tik kitu aspektu, išplaukiančiu iš šio reiškinio kaip visumos.

Nė vieno sudėtingo reiškinio neįmanoma išreikšti vienu dydžiu, rodikliu, kadangi sunku rasti tokią reiškinio savybę, kuri integruotų visus esminius jo aspektus. Reiškinius mes suvokiame kaip abstrakčius, o konkrečias jų pasireiškimo formas juntame suvokę jų savybes. Teigiant, kad sudėtingą reiškinį ar procesą padeda suvokti konkrečios jo savybės bei pasireiškimo formos, išplaukiančios iš jo kaip visumos, kyla klausimas, ar yra ryšys tarp šių savybių ir formų, ir jeigu jis yra, tai koks.

Faktas, kad suvokiamos sudėtingo reiškinio savybės ir jas išreiškiantys rodikliai atspindi įvairias jo puses, leidžia tvirtinti, kad jie turi būti tarpusavį susiję, nes priešingu atveju, juos vėl sujungę, negausime turėtos visumos (2.5. pav.).

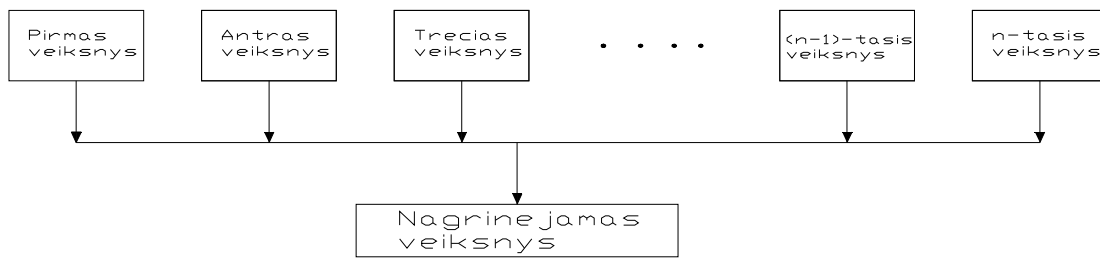


2.5. pav. Tiriamo reiškinio savybių ir aspektų tarpusavio ryšių prigimtis [7]

Manant, kad sudėtingą reiškinį, kaip visumą nusakančios savybės bei jas išreiškiantys rodikliai tarpusavyje susiję, nesunku atsakyti į klausimą – koks tai yra ryšys. Iš 2.5. pav. matome, kad į juos galima žiūrėti kaip į sistemą, t.y. tiriamo reiškinio veiksmų tarpusavio ryšiai bus tokie, kaip sistemos elementų [7]. Tik toks požiūris į nagrinėjamą problemą yra prasmingas, nes priešingu atveju negalime jos analizuoti ir valdyti kryptingai, t.y. siekti pagerinti būsenos.

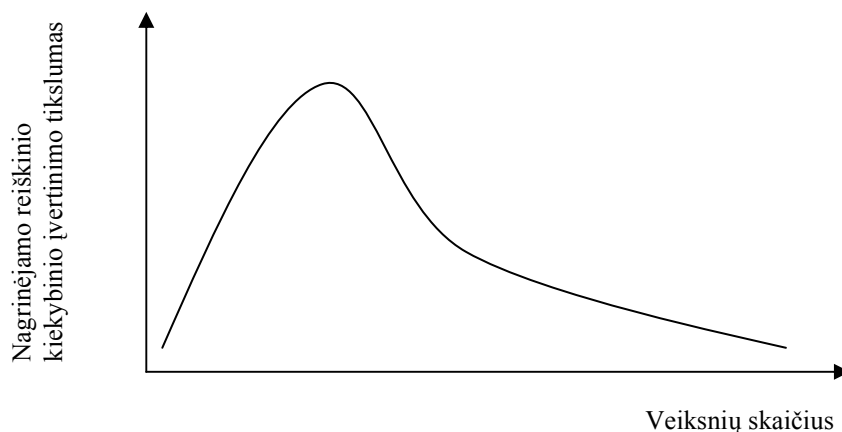
Galimas ir kitoks – paprastesnis požiūris į sudėtingą reiškinį daugiakriterį vertinimą. Tokiu būdu teigiama, kad visi veiksniai, veikiantys tiriamą reiškinį, yra tarpusavyje nepriklausomi (2.6. pav.). Sudėtingų kompleksinių darinių kiekybinis įvertinimas bus tikslus ir išsamus, kai dariniai bus suskaidyti ne tik į plotį, bet ir į gylį, t.y. struktūrizuojami. O kiekviena tokia struktūra yra sistema, taigi jos elementai tarpusavyje susiję.

Daugiakriterio vertinimo pagrindas yra veiksmų sistemos formavimas, remiantis jų sąrašu. Vertinimas bus adekvatus, jei į sistemą bus įtraukti visi esminiai dydžiai, veikiantys nagrinėjamą reiškinį.



2.6. pav. Šiandien taikoma nagrinėjamo reiškinių daugiakriterio vertinimo principinė schema [7]

Iš 2.7. pav. matome, kad į sistemą įtraukiamų veiksnių skaičius negali būti nei per mažas, nei per didelis, nes abiem atvejais mažėja nagrinėjamo reiškinių perteikimo tikslumas: pirmu atveju dėl to, kad tikrovė perteikiama neišsamiai, neįvertinami svarbūs jos aspektai; antru atveju dėl to, kad uždavinys tampa per daug sudėtingas, neįmanoma gana tiksliai įvertinti kiekvieno veiksnio poveikio galutiniam rezultatui [6].



2.7.pav. Nagrinėjamo reiškinių kiekybinio įvertinimo tikslumo priklausomybė nuo veiksnių skaičiaus [7]

Apibendrinus, pirma, į savybes, aspektus žiūrime kaip į galimus poveikio į nagrinėjamą reiškinį veiksnius. Paskui ieškome kiekybinių juos atspindinčių išraiškų, kompleksiškai vertiname esamą nagrinėjamo reiškinių būseną. Tuo baigiasi situacijos analizė. Po to seka nagrinėjamo reiškinių būsenos pagerinimo veiksmai. Jų pagrindas – priemonės, stiprinančios veiksnių poveikį bei gerinančios nagrinėjamo veiksnio savybes.

3. LIETUVOS BALDŲ PRAMONĖ

Baldų gamyba yra savarankiška pramonės šaka, tačiau ji labai susijusi su kitą medienos produkciją (lentas, fanerą, plokštes) gaminančių įmonių veikla. Neretai visos šios gamybos rūšys būna apjungtos vienoje įmonėje. Baldus dabar gamina ne tik specializuotos šios pramonės, bet ir lentpjūvystės, plokščių ir taros ar statybinių stalių gaminių gamybos įmonės. Dauguma dabartinių didžiausių specializuotų baldų gamybos įmonių („Vilniaus baldai“, „Klaipėdos baldai“, „Šilutės baldai“, „Kauno baldai“ ir kt.) yra išaugusios iš anksčiau čia buvusių lentpjūvių. Baldų dalis visoje medienos produkcijos gamyboje dabar yra didžiausia ir sudaro 32 %. Būtina priminti, kad ši dalis pastaruoju metu jau šiek tiek mažėja (2003 m. buvo 34,3 %), o didėja pjautinės medienos, plokščių, medinės taros gamyba. Šiuo metu Lietuvoje veikia 696 baldų gamybos įmonės, taip pat 631 baldų prekyba užsiimančios įmonės (didžioji dalis jų pačios gamina ir parduoda baldus). [10]

Praėję metai visai šalies medienos pramonei, o kartu ir baldininkams buvo nelengvi – rinką supurtė medienos žaliavų krizė ir didžiulis kainų šuolis. Nepaisant to, tris pramonės šakas – medienos, popieriaus ir baldų – jungiantis medienos sektorius, sudarantis daugiau negu dešimtadalį Lietuvos pramonės produkcijos, 2008 m. dar nebuvo apimtas antroje metų pusėje prasidėjusios pasaulinės ekonominės krizės, dirbo gana sėkmingai, toliau didino investicijas ir gamybą. Kiek sumažėjusi, palyginti su ankstesniais metais, buvo tik gamybos augimo sparta ir užsienio prekyba, visos pramonės dalis, tenkanti medienos produkcijai, ir viso Lietuvos eksporto dalis, tenkanti medienos prekėms. Tuo pat metu medienos prekių užsienio prekybos balansas išliko teigiamas ir geresnis negu ankstesniais metais.

2008 m. labai pagerėjo vidinė medienos sektoriaus produkcijos sudėtis. Visos medienos produkcijos dalis, tenkanti baldams, 2006 m. buvo 43,2 %, 2007 m. – 43,5 %, o 2008 m. – jau 47,5 %. Toliau didėjo gamybos koncentracija ir didžiųjų geriau įrengtų įmonių vaidmuo gamyboje ir eksporte. Dešimčiai pačių didžiausių įmonių 2006 m. teko 22,8 % visos parduotos medienos produkcijos, 2007 m. – 23,6 %, o 2008 m. – jau 25,4 %.

Eksporto apimtys (baldai ir mediniai statiniai) 2008 m. siekė beveik 2,7 mlrd. litų. Importuota į šalį baldų buvo už 867 mln. litų, todėl teigiamas importo-eksporto balansas siekė 1,8 mlrd. litų.

Šalies baldų pramonė išlieka labiausiai konkurencinga Lietuvos ūkio šaka tarptautiniu mastu bei sparčiausiai auganti visoje Europos Sąjungoje. Vidutiniškai šalies baldų pramonė per metus auga po 23 % ir sukuria 41 % viso miškų sektoriaus pridėtinės vertės (1,2 mlrd. litų). Baldų pramonės pridėtinę

vertę daugiausia kuria 250 ir daugiau darbuotojų turinčios įmonės - 42 %. Tik 2 % sukuria mažos įmonės, kuriose dirba 1-9 žmonės.

Taigi Lietuvos baldų pramonė yra viena sėkmingai dirbančių ir perspektyvių Lietuvos pramonės šakų. Taip galima teigti, matant šios pramonės pastarųjų metų veiklos rezultatus. Gamybos ir eksportuojamos produkcijos kiekio didėjimas tapo ypač dinamiškas, kai daugumos didžiųjų baldų gamybos įmonių prekybos partneriu tapo Švedijos didmeninės baldų prekybos firma „IKEA“.

Naujų baldų rinkų Vakarų Europoje atradimas tapo pačiu reikšmingiausiu baldų gamybos atsigavimo ir tolimesnio jos vystymo Lietuvoje veiksmu.

Nors dabar didesnę baldų produkcijos dalį (apie 70 %) pagamina įmonės, turinčios daugiau kaip 100 darbuotojų, tačiau jų vaidmuo gamyboje pastaraisiais metais nebedidėja. Aktyvesnės yra mažosios įmonės, kurių skaičius sparčiai auga. Normaliam rinkos funkcionavimui reikalingos įvairių dydžių įmonės, visos jos gali rasti savo vietą, sėkmingai funkcionuoti. Bėda tik ta, kad, trūkstant patirties, mažosios įmonės imasi joms nebūdingos veiklos, neretai kopijuoja didžiųjų įmonių produkcijos modelius bei juos siūlo eksportui. Ateityje mažosios įmonės tikriausiai turėtų gaminti labiau originalią „saloninę“ produkciją, dirbti vietinei rinkai, pirmiausia – pagal individualius gyventojų užsakymus.[13]

Lietuvos baldų pramonę vidaus ir užsienio prekyboje dabar reprezentuoja 15 didžiausių įmonių. (3.1. lentelė). Tai geriausiai įrengtos ir jau pakankamą gamybos ir eksporto patirtį turinčios kompanijos. Kai kurios iš jų minėjo 100 metų veiklos jubiliejų, o keturios įsteigtos tik praėjusiame dešimtmetyje.

Lietuva dabar eksportuoja trijų prekių grupių produkciją, pagamintą iš medienos. Didžiumą jos sudaro medienos žaliavos, medžiagos ir kiti gaminiai iš medienos, popieriaus gamybos medžiagos, popierius, kartonas ir dirbiniai iš popieriaus bei kartono ir baldai. Iš viso tokios produkcijos 2008 m. iš Lietuvos eksportuoja už 2,72 mlrd. Lt., kas sudarė 6,4 % viso Lietuvos eksporto.

2008 metų statistika rodo, kad ir toliau didėja pirminio medienos perdirbimo produktų ir baldų visos parduodamos produkcijos eksportas. Žiūrint vertine reikšme medienos produkcijos eksportas pamečiui didėja ir dabar jo (55,8 %) sudaro baldų produkcija.

Baldų pramonė stabiliai didėja nuo 2000 m.. Baldų pramonės pardavimas 2007 m. išaugo 19 %, palyginus su praėjusiais metais, o 2008 m. – 21 %. Panašiais tempais – 17 % - augo ir eksportas, nes dauguma stambiųjų gamintojų didžiumą produkcijos eksportuoja. Didžiausi šalies baldų gamintojai 2008 m. eksportavo baldų bei jų komponentų 821,7 mln. Lt. vertės – 25 % daugiau nei 2006 m.

Daugiausia baldų per 2008 m. eksportavo „Klaipėdos baldai“ – 184 mln. Lt., „Vilniaus baldai“ – 136,1 mln. Lt., „Freda“ – 109,4 mln. Lt., „Šilutės baldai“ – 85,5 mln. Lt. vertės.

Lietuvos baldų eksportas dar turi galimybių didėti ir vis labiau išstūmti iš kitų šalių rinkų vietos gamintojus. Tai lemia šalies įmonių gamybos išlaidų konkurencinis pranašumas, pirmiausiai – mažesnės darbo sąnaudos. Kadangi šalies rinka yra palyginti maža, medžio apdirbėjai didžiąją produkcijos eksportuoja.

3.1. lentelė. Didžiausios baldų gamybos įmonės [59]

Įmonė (steigimo metai)	Specializacija - baldų rūšys	Parduota produkcijos 2006 metais, mln. Lt	Parduota produkcijos 2007 metais, mln. Lt	Parduota produkcijos 2008 metais, mln. Lt	Eksporto dalis 2008 metais mln. Lt	Darbuotojų skaičius 2008 metų gruodį	Vidutinis mėnesio darbo užmokestis 2008m. (gruodis), Lt
1. „Klaipėdos baldai“ (1954)	Miegamųjų, biuro	119,6	154,3	185,3	184,0	627	2285
2. „Vilniaus baldai“ (1883)	Svetainės, miegamųjų, biuro	110,3	151,5	137,5	136,1	743	2079
3. „Freda“ (1879)	Biuro, miegamųjų	102,4	113,3	113,8	109,4	390	2120
4. „Šilutės baldai“ (1890)	Stalai, komodos, virtuvės	83,7	100,3	99,4	85,5	729	2080
5. „Narbutas ir Ko“ (1991)	Biuro, virtuvės	74,9	93,7	87,3	59,2	538	2721
6. „Kauno baldai“ (1922)	Minkšti baldai	54,9	56,8	49,3	45,3	426	1948
7. „Wood Team production“ (1996)	Pušies bei beržo masyvo baldai	26,3	45,4	47,6	45,2	352	1694
8. „Dilikas“ (1974)	Buities baldai	30,4	51,4	39,6	31,6	264	1927
9. „Baldai Jums“ (1994)	Miegamųjų, vaikų	28,8	29,5	32,6	31,2	351	1650
10. „Tido“	Kėdės, krėslai	13,7	26,1	31,9	30,4	n.d	n.d
11. „Aukmergės baldai“ (1954)	Stalai, komodos	21,8	22,3	25,8	25,0	269	2069
12. „Mažeikių lyra“ (1992)	Minkšti baldai	22,1	21,2	25,1	23,5	249	970
13. „Sintuva“ (1992)	Minkšti baldai	18,8	16,5	12,7	8,4	184	1304
14. „Fornestas“ (1997)	Ažuoliniai baldai	11,8	12,1	10,3	5,7	558	1599
15. „Alantas“ (1991)	Virtuvės, biuro	n.d.	7,9	7,1	1,2	260	2081
Iš viso šių 15 įmonių:		719,5	902,3	905,3	821,7	6627	

Dauguma didžiųjų įmonių (12 iš 15) eksportuoja daugiau negu tris ketvirtadalius savo produkcijos. 10 senųjų išlikusių ir sėkmingai toliau dirbančių įmonių 2008 m. pagamino 42 % visos

baldų produkcijos. Praėjusius metais daugiausia produkcijos – už 154,3 mln. litų pardavė bendrovė AB „Klaipėdos baldai“. Klaipėdos mediena prie jaunų priskirtina, nes anksčiau gaminusi tik fanerą ir plokštes. Baldų gamybą pradėjo 2002 m. Pažymėtina ir tai, kad dauguma didžiųjų sąrašo įmonių yra nacionalinės - lietuviško kapitalo. Pagal darbuotojų skaičių stambiomis būtų galima vadinti įmones, turinčias 250 ir daugiau darbuotojų. Tokių įmonių baldų pramonėje dabar yra 14. Vertinant pagal parduodamos produkcijos kiekį ir atsižvelgiant į kitų šalių patirtį, Lietuvos baldų gamybos įmonės dar nėra didelės. Tikimasi, kad tik penkios iš jų artimiausiais metais gamins daugiau kaip už 100 mln. Lt produkcijos kiekvieną.[48]

Nors Lietuvos baldų gamyba šiuo metu yra viena moderniausių Europoje, jau galvojama ir apie tolimesnį kokybinį šuolį, kuris baldininkams atvertų visai naujas galimybes.

Lietuvoje planuojama statyti MDF plokščių (vidutinio tankio medžio plaušo plokštė) gamybos fabriką. Iš jų baldams būtų gaminamas pilno formato berėmis korinis skydas.

3.1. Tiriamųjų įmonių trumpa apžvalga

AB „Klaipėdos baldai“ veikla. AB „Klaipėdos baldų“ istorija siejama su 1937 m. Klaipėdoje veikusia švedų kapitalo degtukų bei šiaudelių fabriku dirbusiu eksportui. 1954 m. įsteigtas Klaipėdos baldų fabrikas, pradėjęs gaminti pirmuosius baldus. 1980 m. pradėtas produkcijos eksportas į Vakarų Europos šalis. 1993 m. įmonė buvo privatizuota ir jau tais pačiais metais apdovanota Europos rinkos tarptautinės asociacijos už pasiekimus prekybos, gamybos bei paslaugų srityse, gaminių kokybę, technines bei technologines inovacijas į Europos rinką. 1996 – 2000 m. Lietuvos pramonininkų konfederacija už nuopelnus modernizuojant gamybą, gerinant darbo sąlygas, plečiant ir atnaujinant asortimentą pripažino AB „Klaipėdos baldai“ sėkmingai dirbančių įmonių konkurso nugalėtoja.

Pagrindinė kryptis – serijinė korpusinių baldų gamyba. Siekdama išlaikyti ir stiprinti užimamas pozicijas šalies rinkoje, pilnai patenkinti vartotojų poreikius ir pateisinti jų lūkesčius, įmonės specialistai eksperimentuoja planuoja naujus gaminius. Naujausi bendrovės gaminiai, jų dizainas atspindi šiuolaikinį gyvenimo stilių, pasaulyje vyraujančias mados tendencijas.

Šiuo metu bendrovė tiekia rinkai apie 358 pavadinimų įvairios paskirties baldus: miegamojo, įstaigų, gyvenamuosius, vietinius buitines baldus. Dauguma šių baldų yra gaminama medžio drožlių plokštės pagrindu. Gamyboje naudojama įvairaus storio medžio drožlių plokštė (MDP), natūralus beržo, buko, uosio, ąžuolo lukštas. Bendrovės gaminiai turi saugumo, ilgaamžiškumo, patogumo reikalavimų ir higieninių normų sertifikatus.

AB „Klaipėdos baldai“ priklauso koncerno SBA įmonių grupei, gamina šiuolaikinio, modernaus stiliaus korpusinius svetainės, miegamojo baldus, spintas, lentynas. Daugiau nei 90 % įmonės produkcijos eksportuojama. Gamybos plotas – 10 000 kv. m.

1999 - 2001 m. kasmetinėje Lietuvos baldų parodoje AB „Klaipėdos baldai“ produktai pripažinti geriausiais. 2004 m. bendrovė gavo nacionalinį kokybės prizą, o baldų kolekcija ANDA pripažinta geriausiu Lietuvos metų gaminiu.

Įmonėje įdiegtos kokybės valdymo ISO 9001 ir aplinkos apsaugos valdymo ISO 14001 sistemos. AB „Klaipėdos baldai“ - pirmoji Lietuvos Respublikos baldų pramonės įmonė, kuriai suteiktas ISO 9001 kokybės sertifikatas. Diegiant gamybos proceso modernizavimo projektus, naudojama tik naujausia, pažangiausia, „švaresnės gamybos“ standartus atitinkanti technologija, modernūs ir ekologiški įrengimai [51].

AB „Vilniaus baldai“ veikla. AB „Vilniaus baldai“ (anksčiau – Vilniaus baldų kombinatas) yra viena iš didžiausių pagal apyvartą Lietuvos baldų gamintoja. Prieš 120 metų veiklą pradėjusi maža dirbtuvėlė, šiandien yra viena didžiausių ir moderniausių baldų gamybos įmonių Lietuvoje, kurios gaminiai reprezentuoja šalies ūkį. Po privatizacijos, 1993 vasario 9 d. tuometinis Vilniaus baldų kombinatas tapo akcine bendrove. Jos įstatinį kapitalą sudaro 15,5 mln. Lt. Kontrolinį akcijų paketą valdo investicinė bendrovė AB „Invalida“.

Pramonės baldų gamyba Vilniuje kūrėsi po antrojo pasaulinio karo kelių senųjų miesto lentpjūvių vietoje. Baldų gamybai 1941 m. pradžioje buvo pritaikytos buvusio odų fabriko patalpos Užupio rajone. Ten trisdešimt metų ir dirbo dabartinis kombinatas. Jam priklausė ir 1883 m. įsteigta, 1940 m. nacionalizuota Lentpjūvių gatvėje (dabartinio seimo vietoje) buvusi I.Vainiko lentpjūvė. Senasis baldų kombinatas 1960 m. turėjo 3900 kv. m. gamybinio ploto. Naujoje vietoje (Savanorių pr.178), pradėdant 1963 m. per du kartus buvo pastatyta 31 tūkst. kv. m gamybinių ir administracinių patalpų, sumontuota daug modernių įrengimų, keliolika automatinų linijų.

2001 m. bendrovėje įdiegta bei sertifikuota kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001 standarto reikalavimus. Šiuo metu bendrovėje diegiama aplinkosaugos sistema pagal ISO 14001 standarto reikalavimus.

2004 m. kovo 17 d. įvykusiame visuotiniame akcininkų susirinkime priimtas sprendimas pakeisti AB Vilniaus baldų kombinatas pavadinimą į AB „Vilniaus baldai“. 2004 m. kovo 30 d. LR juridinių asmenų registre įregistruotas pakeistas pavadinimas.[50]

Produktus AB „Vilniaus baldai“ rinkoje parduoda per savo prekybinius partnerius. Pagrindinis kriterijus juos pasirenkant yra gebėjimas užtikrinti didelius pardavimus išlaikant neplatą asortimentą. To pasėkoje šiandien sėkmingiausias bendradarbiavimas vyksta su Švedijos koncernu IKEA, turinčiu

vieną didžiausių mažmeninių tinklų pasaulyje. Panašūs faktoriai lėmė prasidėjusį bendradarbiavimą su vienu didžiausių baldų didmenininku Europoje Belgijos kompanija FRANCODIM. Šiuo metu aktyviai dirbama, siekiant pateikti savo produktus perspektyvioje JAV rinkoje.

AB „Vilniaus baldai“ aktyviai dalyvauja baldų pramonės vystymosi ir plėtros procese, yra Lietuvos baldų gamintojų asociacijos „Lietuvos mediena“, Lietuvos pramonininkų konfederacijos bei Vilniaus prekybos, pramonės ir amatų rūmų narys. Savo produkciją bendrovė reguliariai pristato specializuotose parodose.

2008 metais AB „Vilniaus baldai“ pardavė produkcijos už 137,5 mln. litų. Per pastaruosius dvejus metus į gamybos plėtrą ir modernizavimą investuota 65 mln. litų.

Įmonė didžiąją dalį savo produkcijos pardavė stambiausiam partneriui Švedijos bendrovei IKEA. Šiuo metu nemažą ir vis dar augančią pardavimų dalį sudaro eksportas į Angliją, Vokietiją. Bendrovė aktyviai dirba siekdama pateikti savo produkciją perspektyviose JAV ir Rusijos rinkose [52,60].

AB „Freda“ veikla. AB „Freda“ - viena seniausių Lietuvos baldų pramonės įmonių, savo veiklą skaičiuojanti nuo 1880 m.

2001 m. AB „Freda“ tapo pirmąja UAB „Baltijos baldų grupė“ nare.

2002 m. įmonė buvo apdovanota Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmų diplomu už 2002 m. eksporto plėtros pasiekimus regione.

2002 - 2005 m. AB „Freda“ pripažinta nominacijos „Lietuvos geriausias metų eksportuotojas“ nugalėtoja.

2004 m. įmonė dienraščio „Verslo žinios“ projekte „Gazelė 2004“ paskelbta viena iš sėkmingiausiai dirbančių ir sparčiai besivystančių Lietuvos bendrovių.

Nuo 2004 m. AB „Freda“ – viena didžiausių baldų gamintojų Lietuvoje. Įmonė reikiam vartotojui siūlo platų gyvenamojo kambario baldų asortimentą: spintas, komodas, įvairias spinteles, lentynas.

AB „Freda“ sėkmę lemia nuolatinis gaminamos produkcijos kokybės gerinimas, planingas investicijų diegimas bei gamybos valdymo tobulinimas.

2007 m. investicijų programa siekė 13 mln. Lt. Šiomet naujos investicijų programos įmonė neketina įgyvendinti - bus siekiama kuo sėkmingiau panaudoti anksčiau įsigytą įrangą. AB "Freda" apyvarta 2007 m. siekė 40%, t.y. iki 140 mln. Lt.

Visą produkciją AB „Freda“ parduoda Švedijos koncernui IKEA. Vis daugiau baldų yra gabenama tiesiai į mažmenines prekybos įmones.

Nesikeičianti įmonės strategija: pilnai patenkinti vis augančius vartotojų poreikius, pateikiant kokybiškus gaminius palankia kaina, įgyvendinti rinkos keliamus kokybės ir inovacinius reikalavimus

visose darbo srityse, sukurti patikimo ir stabilaus kokybiškos produkcijos gamintojo įvaizdį, leis AB „Freda“ sėkmingai įgyvendinti savo MISIJĄ – kelti žmonių gyvenimo gerovę, gaminant kokybiškus baldus [53].

AB „Šilutės baldai“ veikla. AB „Šilutės baldai“ – viena iš didžiausių baldų gamintojų Lietuvoje, turinti senas baldų gamybos tradicijas. 1958 m. pastatytas pirmasis baldų gamybos cechasis. Pradėta gaminti spintele, stalus, kėdes virtuvei. 1970 m. pagamintas pirmasis virtuvės baldų komplektas. 2001 m. Lietuvos pramonininkų konfederacija virtuvės baldus „Delta“ pripažino geriausiu metų gaminiu. Jau 2002 m. Lietuvos pramonininkų konfederacija AB „Šilutės baldus“ paskelbė „Sėkmingai dirbančių įmonių“ konkurso nugalėtoja. Tais pačiais metais Lietuvos Respublikos ūkio ministerija ir kokybės taryba apdovanojo bendrovę Nacionaliniu kokybės prizu. 2002 m. įmonėje gaminamas žurnalinis staliukas DUETTO konkurse „Lietuvos metų gaminy 2002“ įvertintas diplomu.

AB „Šilutės baldai“ metinis asortimentas siekia 700 gaminių įvairovę. Kas mėnesį įmonėje pagaminama vidutiniškai apie 25 tūkst. įvairių stalų. Be stalų eksportui gaminami stelažai, lentynos, komodos. Baldų gamybai naudojama beržo, alksnio bei pušies mediena, MDP, MDF ir MPP plokštės, kurios dengiamos natūraliu buko, beržo, ažuolo, uosio ir kt. lukštu. Faneruoti paviršiai apdailinami įvairios paskirties laku bei emaliu. AB „Šilutės baldai“ gamybos pajėgumai per 2003 m. augo 30 %. Nuolat investuodama į naujausias technologijas, 2003 m. AB „Šilutės baldai“ pradėjo vystyti tuščiavidurių baldų gamybą remiantis „korio“ baldų gamybos technologija. Per 90 % produkcijos bendrovė eksportuoja. Gamybos plotas – 20 000 kv. m.

1998 m. įmonė pradėjo dirbti pagal tarptautinius ISO 9001 standarto reikalavimus. 2001 m. įmonėje įdiegta aplinkos apsaugos vadybos sistema pagal ISO 14001 standarto reikalavimus. Produktai gaminami naudojant ekologiškai švarias ir tik kokybiškas žaliavas bei medžiagas. Nuolat tobulinamos gamybos technologijos [52].

UAB „Narbutas ir Ko“ veikla. UAB „Narbutas ir Ko“ – Lietuvos baldų rinkos lyderė, moderni ir inovatyvi tarptautinė bendrovė, kurianti, gaminanti ir parduodanti visuomeninės paskirties baldus – siekia užtikrinti patogią ir šiuolaikišką darbo vietą bei patenkinti besikeičiančius klientų poreikius.

Įmonė siūlo baldus vadovams, priimamojo baldus, spintas, lentynas, kėdes, baldus darbo vietoms įrengti, minkštus ir nestandartinius baldus. UAB „Narbutas ir Ko“ baldus renkasi įvairius veiklos sritimis klientų ratas: komercinės įmonės – bankai, automobilių salonai, viešbučiai, prekybos, gamybos, transporto bendrovės ir valstybinės įstaigos – savivaldybių administracijos, mokyklos, bibliotekos. Džiaugiamasi ilgalaikę partnerystę su garsiomis Lietuvos ir pasaulio kompanijomis.

Daugybė tarptautinių parodų ir konkursų apdovanojimų įrodo UAB „Narbutas ir Ko“ profesionalumą. Įmonė yra gavusi ne vieną daugiausia baldų Lietuvoje pardavusios įmonės apdovanojimą.

Įmonė daug investuoja į darbuotojų mokymą ir profesinį jų tobulėjimą. Daug dėmesio skiria produkcijos ir vadybos kokybei. 2006 m. įdiegta kokybės vadybos sistema ISO 9001:2000 ir aplinkosaugos vadybos sistema ISO 14001:2004.

Vidaus rinkoje per 2008 metų tris ketvirčius įmonė realizavo produkcijos už daugiau kaip 19,7 mln.Lt., t.y. 7 proc. daugiau nei analogišku laikotarpiu 2007 m. (18.4 mln.Lt). Bendrovės pardavimai Lietuvos rinkoje sudarė 31 proc. visos UAB „Narbutas ir Ko“ apyvartos.

Įmonės produkcijos eksportas 2008 m. išaugo 26 % – nuo 34,5 mln. iki 43,5 mln. litų, lyginant su analogišku 2007 metų laikotarpiu. UAB „Narbutas ir Ko“ produkcija realizuojama Didžiojoje Britanijoje (19 % visos apyvartos), Ukrainoje (22 %), Rusijoje (18 %), Latvijoje (7 %) ir kt.

Daugiausiai pardavimai išaugę Rusijos rinkoje. Per pirmuosius 2008 m. tris ketvirčius UAB „Narbutas ir Ko“ pardavimai padidėjo 78 %, lyginant su analogišku 2007 m laikotarpiu.

UAB „Narbutas ir Ko“ planuoja, kad nuolat augančią produkcijos paklausą leis patenkinti naujos, Baltijos šalyse didžiausios, biuro baldų gamyklos atidarymas, numatytas 2008 m gegužės mėnesį.

Lietuvos baldų rinkos lyderė „Narbutas ir Ko“, anksčiau 17 metų dirbusi Vilniuje, investavusi 70 mln. litų, pastatė naują biuro baldų gamybos įmonę Ukmergėje. Čia įsikūrusi bendrovė tikisi net keturis kartus padidinti biuro baldų gamybą ir eksportą [56].

UAB „Wood Team Production“ veikla. UAB „Wood Team Production" buvo įkurta 1996m.

Nuo 2001 m. gruodžio mėn. bendrovė priklauso UAB "Baltijos baldų grupė" ir yra viena didžiausių įmonių, gaminančių baldus iš medienos masyvo, ne tik Lietuvoje, bet ir Baltijos šalyse. Pardavimo rinkos: Danija, D. Britanija, Nyderlandai, Švedija, Vokietija, Kanada, Azija.

Pagrindinis UAB „Wood Team Productions" gamybos asortimentas - stalai ir spintelės iš pušies medienos (per mėnesį įmonė pagamina virš 25 000 vienetų produkcijos). Įmonėje pagaminti baldai per vieną didžiausių pasaulyje prekybos tinklą IKEA, parduodami daugelyje Vakarų Europos šalių, Skandinavijoje, Šiaurės Amerikoje, Kanadoje ir Azijoje. Švedų koncerno „IKEA Trading and Design AG" vienas pagrindinių reikalavimų - optimalus kainos ir kokybės santykis. Todėl siekdama išlikti konkurencinga pasaulinėje rinkoje UAB „Wood Team Production" nuolat tobulina veiklos procesus ir technologijas, siekia minimizuoti produkto gamybos kaštus, mažinti medžiagų sąnaudas, didinti gamybos pralaidumą ir lankstumą.

2004 m. Lietuvos medienos pramonės įmonių asociacija „Lietuvos mediena" bendrovę pripažino kaip sparčiausiai augančią įmonę stambių įmonių kategorijoje.

UAB „Wood Team Production“ - veržli, nuolat auganti ir į rezultatus orientuota bendrovė - joje dirba veržlus kolektyvas: energingi specialistai ir darbininkai. Įmonė itin didelį dėmesį skiria darbo sąlygų gerinimui, darbuotojų skatinimui ir nuolatiniam darbuotojų kvalifikacijos kėlimui bei mokymui. Šiuo metu įmonėje dirba virš 300 darbuotojų [54].

AB „Kauno baldai“ veikla. AB „Kauno baldai“ istorija prasidėjo 1880 metais. Jau tuo metu įmonėje dirbo 200 darbuotojų, gamino lenktus baldus ir parketą. Įmonės pavadinimas buvo „Elena“.

1954 metais buvo įsteigtas Kauno baldų kombinatas, kuris vienijo 3 stambias baldų įmones: Lietmedis, Raudonoji žvaigždė, Maumedis. 1955 metais buvo prijungta „Kriūkų laivų statykla“.

1965 metais Kauno baldų kombinatas pradėjo gaminti virtuvinius baldus.

1974 metais buvo įkurtas baldų gamybinis susivienijimas „Kauno baldai“. Pradėta minkštų baldų gamyba, medienos džiovinimas ir pirminis medienos ruošinių mašininis apdirbimas.

1980 m. pradėtas produkcijos eksportas į Vakarų Europos šalis.

1992 metais įregistruota akcinė bendrovė „Kauno baldai“. Palaipsniui jungiant, plečiant, rekonstruojant įvairaus profilio Kauno medžio apdirbimo įmones, AB „Kauno baldai“ išaugo į stambią kompaniją, kuri yra minkštųjų baldų lyderė Lietuvoje.

1993 m. apdovanota Europos rinkos tarptautinės asociacijos už pasiekimus prekybos, gamybos bei paslaugų srityse, gaminių kokybę, technines bei technologines inovacijas į Europos rinką.

1998 metais rugpjūčio mėn. AB „Kauno baldai“ tapo SBA koncerno dalimi.

2004 metais įmonė prisijungė prie SBA Baldų Kompanijos, kuri atstovauja bei parduoda AB „Kauno baldai“ produkciją.

AB „Kauno baldai“ gaminamiems produktams suteikti sertifikatai:

EN ISO 9001 sertifikatas: įdiegta kokybės vadybos sistema - 2000 m.. Kokybės sistema apima minkštų baldų projektavimą, gamybą ir tobulinimą.

EN ISO 14001 sertifikatas: įdiegta aplinkos apsaugos vadybos sistema - 2004 m.

2003 metais AB „Kauno baldai“ gavo apdovanojimą iš Lietuvos medienos pramonės įmonių asociacijos, kaip daugiausiai minkštų baldų pagaminusiai įmonei.

2003 metais AB „Kauno baldai“ gavo apdovanojimą iš Lietuvos medienos pramonės įmonių asociacijos, už stambių įmonių kategorijoje stabiliausiai dirbusi įmonė.

Daugiau nei 90 % AB „Kauno baldai“ produkcijos yra eksportuojama. AB „Kauno baldai“ naudoja pažangiausias technologijas ir įrengimus, aukštos kokybės šiuolaikiškas žaliavas ir medžiagas. Kiekvienais metais atnaujinamas asortimentas, atsižvelgiant į naujausias baldų mados tendencijas [57].

4. KONKURENCINIŲ PRANAŠUMŲ KIEKYBINIS ĮVERTINIMAS

Šiandieną baldų įmonėms keliamas pagrindinis uždavinys – didinti konkurencinį pranašumą. Įmonės konkurencinis pranašumas yra integralus jos plėtotės ir augimo rezultatas. Rinkas išlaikyti ir didinti galima tik sugebant taikytis prie nuolat kintančių išorinių sąlygų. Vis didesnės rinkos dalies siekimas tampa įmonių konkurencinio pajėgumo pagrindu. Šiam tikslui pasiekti būtina kiekybiškai išreikšti valdančiojo bei valdomojo posistemų galimybes bei atitinkamai juos apjungti. Valdančiojo posistemio galimybės priklauso nuo to, kaip jis sugeba pildyti išorės (rinkos) ir vidaus sąlygų kompleksus. Šios sąlygos suformuoja strateginių galimybių matricą, kurios dedamąsias įvertina ekspertai.

Šioje tiriamojo darbo dalyje pateikta: tiriamos sistemos konkurencinio pranašumo vertinimo rodikliai, kuriuose yra atsižvelgta į autorių, nagrinėjusių gamybinės sistemos valdančiojo posistemio rodiklius, pateiktas metodikas; rodiklių reikšmingumo kompleksinio įvertinimo metodika.

Baldų įmonių valdančiojo posistemio galimybes vertinamos jo konkurencinių – strateginių tikslų pasiekimo požiūriu. Šios galimybės priklauso nuo to, kaip posistemis sugeba pildyti išorės (rinkos) ir vidaus sąlygų kompleksus. Išorės sąlygų kompleksui priklauso:

- sugebėjimas analizuoti makroekonominę situaciją šalyje ir užsienyje;
- sugebėjimas tinkamu laiku nustatyti svarbiausias reikmes, poreikių ir potencialių klientų užsakymus;
- sugebėjimas analizuoti produktų (paslaugų), leidžiančių tinkamu laiku ir kokybiškai tenkinti naujus potencialių klientų poreikius, reikmes;
- sugebėjimas analizuoti rinkos sėkmės veiksnius, taip pat konkurencinę grupių veiklą rinkoje;
- sugebėjimas iškelti naujas, galinčias konkuruoti idėjas paklausių produktų (paslaugų) gamybos (tiekimu) organizavimo srityje;

Vidaus sąlygų kompleksą sudaro:

- sugebėjimas užtikrinti įmonės gamybinės sistemos plėtrą ir lankstumą;
- sugebėjimas palaikyti konkurencinį įmonės statusą;
- sugebėjimas užtikrinti vidinį įmonės lankstumą, aprūpinant gamybos procesą adaptyviomis, technologinėmis ir kitomis priemonėmis;

- sugebėjimas užtikrinti vidinį gamybos sistemos lankstumą, formuojant adekvatų tikslų pasikeitimui žmogiškųjų išteklių potencialą;
- sugebėjimas užtikrinti produktų (paslaugų) konkurencinį pranašumą, pirmavimą aptarnaujamose ir perspektyviose rinkose užtikrinti;
- sugebėjimas gaminti ir tiekti produktus (paslaugas) ta apimtimi, kuri atitinka konkurencinės įmonės galimybes bei norimą rinkos dalį;
- sugebėjimas užtikrinti veiksmingą įmonės funkcionavimą, racionaliai naudojant investicines įmonės galimybes;
- sugebėjimas efektyviai formuoti ir įgyvendinti techninės ir socialinės įmonės plėtros strateginę programą.[4]

Visas išvardytas sąlygas galima pavaizduoti strateginių galimybių matricoje (4.1. lentelė).

4.1. lentelė. Gamybinės sistemos valdančiojo posistemo konkurencinių galimybių matrica [5, 4]

Eil. Nr.	Gamybinės sistemos valdančiojo posistemo strateginio potencialo dedamosios (galimybės)
1	Sugebėjimas analizuoti makroekonominę situaciją šalyje ir užsienyje;
2	Sugebėjimas tinkamu laiku nustatyti svarbiausias reikmes, poreikiu ir potencialių klientų užsakymus
3	Sugebėjimas analizuoti produktų (paslaugų), leidžiančių tinkamu laiku ir kokybiškai tenkinti naujus potencialių klientų poreikius, reikmes
4	Sugebėjimas analizuoti rinkos sėkmės veiksnus, taip pat konkurencinę grupių veiklą rinkoje
5	Sugebėjimas iškelti naujas, galinčias konkuruoti idėjas paklausių produktų (paslaugų) gamybos (tiekimo) organizavimo srityje
6	Sugebėjimas įgyvendinti naujas, galinčias konkuruoti idėjas paklausių produktų (paslaugų) gamybos (tiekimo) organizavimo srityje
7	Sugebėjimas užtikrinti įmonės gamybinės sistemos plėtrą ir lankstumą
8	Sugebėjimas palaikyti konkurencinį įmonės statusą
9	Sugebėjimas užtikrinti vidinį įmonės lankstumą, aprūpinant gamybos procesą adaptyviomis, technologinėmis ir kitomis priemonėmis
10	Sugebėjimas užtikrinti vidinį gamybos sistemos lankstumą, formuojant adekvatų tikslų pasikeitimui žmogiškųjų išteklių potencialą
11	Sugebėjimas užtikrinti produktų (paslaugų) konkurencinį pranašumą, pirmavimą aptarnaujamose ir perspektyviose rinkose užtikrinti
12	Sugebėjimas gaminti ir tiekti produktus (paslaugas) ta apimtimi, kuri atitinka konkurencinės įmonės galimybes bei norimą rinkos dalį
13	Sugebėjimas užtikrinti veiksmingą įmonės funkcionavimą, racionaliai naudojant investicines įmonės galimybes
14	Sugebėjimas efektyviai formuoti ir įgyvendinti techninės ir socialinės įmonės plėtros strateginę programą

Sudarius strateginių galimybių matricą, pagrindinė problema tampa joje nurodytų dedamųjų kiekybinis įvertinimas (tiek jų dydžių, tiek ir reikšmingumo). Kiekybinio įvertinimo dėl jų prigimties neįmanoma išreikšti skaičiais, todėl lieka vienintelis kelias – ekspertinis vertinimas. Ekspertinio vertinimo tikslumą lemia dedamųjų kompetencija. Kita vertus, rezultatai, ypač jeigu kalbama apie nagrinėjamų rodiklių reikšmingumą, labai priklauso ir nuo vertinamojo objekto pobūdžio, nes jis gali būti ir sudėtingas.

4.2. lentelė. Gamybinės sistemos valdančiojo posistemio konkurencinio pranašumo nustatymo anketa [5, 4]

Eil. Nr.	Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai	Įvertinimas (1 – 10)	Svoris (%)
1	Sugebėjimas analizuoti makroekonominę situaciją šalyje ir užsienyje;		
2	Sugebėjimas tinkamu laiku nustatyti svarbiausias reikmes, poreikius ir potencialių klientų užsakymus		
3	Sugebėjimas analizuoti produktų (paslaugų), leidžiančių tinkamu laiku ir kokybiškai tenkinti naujus potencialių klientų poreikius, reikmes		
4	Sugebėjimas analizuoti rinkos sėkmės veiksnius, taip pat konkurencinę grupių veiklą rinkoje		
5	Sugebėjimas iškelti naujas, galinčias konkuruoti idėjas paklausių produktų (paslaugų) gamybos (tiekimu) organizavimo srityje		
6	Sugebėjimas įgyvendinti naujas, galinčias konkuruoti idėjas paklausių produktų (paslaugų) gamybos (tiekimu) organizavimo srityje		
7	Sugebėjimas užtikrinti įmonės gamybinės sistemos plėtrą ir lankstumą		
8	Sugebėjimas palaikyti konkurencinį įmonės statusą		
9	Sugebėjimas užtikrinti vidinį įmonės lankstumą, aprūpinant gamybos procesą adaptyviomis, technologinėmis ir kitomis priemonėmis		
10	Sugebėjimas užtikrinti vidinį gamybos sistemos lankstumą, formuojant adekvatų tikslų pasikeitimui žmogiškųjų išteklių potencialą		
11	Sugebėjimas užtikrinti produktų (paslaugų) konkurencinį pranašumą, pirmavimą aptarnaujamose ir perspektyviose rinkose užtikrinti		
12	Sugebėjimas gaminti ir tiekti produktus (paslaugas) ta apimtimi, kuri atitinka konkurencinės įmonės galimybes bei norimą rinkos dalį		
13	Sugebėjimas užtikrinti veiksmingą įmonės funkcionavimą, racionaliai naudojant investicines įmonės galimybes		
14	Sugebėjimas efektyviai formuoti ir įgyvendinti techninės ir socialinės įmonės plėtros strateginę programą		
		Max. suma 140 balų.	Max. suma 100%

Šiame darbe, atliekant daugiakriterę konkurencinio pranašumo analizę, anketiniu būdu apklausiau tiriamųjų gamybinių įmonių skyrių, departamentų vadovus. Anketa (4.2. lentelė) sudaryta iš keturiolikos rodiklių, į kuriuos įtraukiau autorių nagrinėtus gamybinės sistemos valdančiojo posistemo veiksnius. Ekspertų, dešimties balų sistemoje, buvo prašoma įvertinti kiekvienos gamybinės sistemos valdančiojo posistemo konkurencinio potencialo dedamąsias ir procentaliai (100 % sumoje) nurodyti kiekvieno rodiklio svarbą tiriamam reiškiniui.

4.1. Tiriamųjų įmonių ekspertinis įvertinimas – suderinamumo skaičiavimas

4.1.1. Rodiklių reikšmingumo nustatymas

Sprendžiant ekonomines bei socialines problemas, lyginant skirtingų technologijų arba inovacijų projektus, prognozuojant proceso plėtrą, vertinant skirtingas veiklos strategijas arba objekto konkurencinį pranašumą, neįmanoma apsieiti be specialistų (ekspertų) pagalbos. Ekspertų nuomonės ir požiūris į sprendžiamą problemą dažnai skiriasi, gali būti ir prieštaringi. Jeigu reikia priimti sprendimą ekspertų vertinimo pagrindu, būtina įvertinti ekspertų nuomonių suderinamumo laipsnį. Labai svarbu nustatyti ekspertų nuomonių suderinamumą, taikant daugiakriterinių vertinimų metodus [18: 101–107].

Dviejų ekspertų suderinamumą kiekybiškai gali įvertinti koreliacijos koeficientas. Jei ekspertų skaičius didesnis už du, grupės suderinamumo lygį rodo konkordancijos koeficientas.

Taigi r ekspertų grupė vertina m objektų (rodiklių). Vertinimai c_{ij} ($i=1, \dots, m; j=1, \dots, r$) sudaro m eilučių ir r stulpelių lentelę (matricą).

Dispersinį konkordancijos koeficientą apibrėžė M. Kendall [18: 101–107]. Koeficiento idėja susieta su kiekvieno rodiklio rangų suma c_i visų ekspertų atžvilgiu:

$$c_i = \sum_{j=1}^r c_{ij} \quad (i=1, \dots, m), \quad (1)$$

tiksliu su dydžių c_i nuokrypiu nuo bendro vidurkio $\bar{c}$ kvadratų suma S (dispersijos analogas):

$$S = \sum_{i=1}^m (c_i - \bar{c})^2, \quad (2)$$

Bendras vidurkis $\bar{c}$ skaičiuojamas pagal formulę :

$$\bar{c} = \frac{\sum_{i=1}^m c_i}{m} = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^r c_{ij}}{m}, \quad (3)$$

Visų r ekspertų m rodiklių rangų suma:

$$\sum_{i=1}^m c_i = \frac{1}{2} r m (m + 1), \quad (4)$$

ir bendras vidurkis:

$$\bar{c} = \frac{1}{2} r (m + 1), \quad (5)$$

priklauso tik nuo r ir m dydžių ir nepriklauso nuo suderinamumo lygio. Jei S yra reali kvadratų suma, tai konkordancijos koeficientas apibūdinamas tokia formule:

$$W = \frac{12S}{r^2 m (m^2 - 1)}. \quad (6)$$

Jei ekspertų nuomonės suderintos, konkordancijos koeficiento W reikšmė yra arti vienetui, jei vertinimai labai skiriasi – W reikšmė yra arti nulio.

Konkordancijos koeficientas gali būti taikomas praktikoje, jei nustatyta jo ribinė reikšmė, kada ekspertų vertinimus dar galima laikyti suderintais. M. Kendall įrodė, kad jeigu objektų $m > 7$ konkordancijos koeficiento reikšmingumas gali būti nustatytas, naudojant χ^2 kriterijų.

$$\text{Atsitiktinis dydis:} \quad \chi^2 = W r (m - 1) = \frac{12S}{r m (m + 1)}; \quad (7)$$

pasiskirstęs pagal χ^2 skirstinį $v = m - 1$ laisvės laipsniu. Pagal pasirinktą reikšmingumo lygmenį α (praktikoje α reikšmė paprastai 0,05 arba 0,01) iš χ^2 skirstinio lentelės su $v = m - 1$ laisvės laipsniu randame kritinę reikšmę χ^2_{kr} . Jei suskaičiuota χ^2 reikšmė didesnė už χ^2_{kr} , tai reiškia, kad ekspertų vertinimai yra suderinti.

AB „Vilniaus baldai“ ekspertinio įvertinimo suderinamumo skaičiavimas

AB „Vilniaus baldai“ konkurencinio pranašumo veiksnių kiekybinis ekspertų įvertinimas pateiktas 4.3. lentelėje.

4.3. lentelė. AB „Vilniaus baldai“ kiekybinis ekspertų įvertinimas [sudaryta autorės]

sugebėjimų kiekybinis įvertinimas	AB „Vilniaus baldai“ ekspertai								
	Rodikliai	1	2	3	4	5	6	7	8
	1	9	8	9	8	9	8	9	8
	2	7	7	7	8	7	7	7	7
	3	4	5	2	4	4	5	4	6
	4	10	8	9	8	9	8	8	9
	5	9	8	9	9	9	9	8	9
	6	6	7	6	6	7	7	6	7
	7	7	7	7	6	6	7	7	8
	8	8	9	8	9	9	8	8	9
	9	6	8	7	7	7	7	7	6
	10	9	9	9	8	8	9	9	8
	11	4	5	4	3	5	5	4	4
	12	9	8	9	8	8	9	8	8
	13	7	7	7	6	6	7	6	7
	14	6	7	6	6	7	6	7	7

4.4. lentelė. AB „Vilniaus baldai“ kiekybinio ekspertų įvertinimo rangavimas [sudaryta autorės]

AB „Vilniaus baldai“ ekspertai									
Rodikliai	1	2	3	4	5	6	7	8	Rangų suma
1	3,5	5	3	5	2,5	5	1,5	5,5	31
2	8	10	8,5	5	8,5	9	8,5	9,5	67
3	13,5	13,5	14	13	14	13,5	13,5	12,5	107,5
4	1	5	3	5	2,5	5	4,5	2	28
5	3,5	5	3	1,5	2,5	2	4,5	2	24
6	11	10	11,5	10,5	8,5	9	11,5	9,5	81,5
7	8	10	8,5	10,5	11,5	9	8,5	5,5	71,5
8	6	1,5	6	1,5	2,5	5	4,5	2	29
9	11	5	8,5	8	8,5	9	8,5	12,5	71
10	3,5	1,5	3	5	5,5	2	1,5	5,5	27,5
11	13,5	13,5	13	14	13	13,5	13,5	14	108
12	3,5	5	3	5	5,5	2	4,5	5,5	34
13	8	10	8,5	10,5	11,5	9	11,5	9,5	78,5
14	11	10	11,5	10,5	8,5	12	8,5	9,5	81,5

Konkordancijos koeficientui skaičiuoti tinka tik ekspertų rangavimas (4.4. lentelė). Jei ekspertų vertinimai buvo bet kokio kitokio pavidalo, juos preliminarai reikia ranguoti. Rangavimas yra

procedūra, kaip pačiam svarbiausiam rodikliui suteikiamas rangas, lygus vienetui, antram pagal svarbumą – rangas du ir t. t., paskutiniam pagal svarbumą – rangas m; čia m – lyginamųjų rodiklių skaičius. Ekvivalentiniams rodikliams suteikiama vienoda reikšmė – eilinių rangų aritmetinis vidurkis.

Visų rodiklių bendra rangų suma yra lygi:

$$\sum_{i=1}^m c_i = 840;$$

Objektų rangų vidurkis:

$$\bar{c} = \frac{1}{2} r(m+1) = \frac{8(14+1)}{2} = 60;$$

Kvadratų nuokrypių suma:

$$S = 841 + 49 + 2256.25 + 1024 + 1296 + 462.25 + 132.25 + 961 + 121 + 1056.25 + 2304 + 676 + 342.25 + 462.25 = 11983.5;$$

Konkordancijos koeficientas:

$$W = \frac{12S}{r^2 m(m^2 - 1)} = \frac{12 \times 11983.5}{8^2 \times 14(14^2 - 1)} = \frac{143802}{174720} = 0,823;$$

Atsitiktinis dydis:

$$\chi^2 = Wr(m-1) = \frac{12S}{rm(m+1)} = 85,59;$$

pasiskirstęs pagal χ^2 skirstinį su $v = 14 - 1 = 13$ laisvės laipsniu. Pagal pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$ iš χ^2 skirstinio lentelės su $v = 0,05$ radome kritinę reikšmę $\chi^2_{kr} = 22,362$. Matome, kad $\chi^2 > \chi^2_{kr}$ tai reiškia jog ekspertų įvertinimai yra suderinti.

AB „Klaipėdos baldai“ ekspertinio įvertinimo suderinamumo skaičiavimas

AB „Klaipėdos baldai“ konkurencinių pranašumų veiksnių kiekybinio ekspertų įvertinimas bei rangavimas pateikti 4.5. ir 4.6.lentelėse.

4.5. lentelė. AB „Klaipėdos baldai“ kiekybinis ekspertų įvertinimas [sudaryta autorės]

sugebėjimų kiekybinis įvertinimas	AB „Klaipėdos baldai“ ekspertai										
	Rodikliai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	9	9	8	9	10	8	10	8	9	8
	2	8	8	9	8	8	10	10	9	10	9
	3	5	6	5	7	6	7	6	4	6	5
	4	8	9	8	7	8	8	9	9	9	10
	5	6	7	7	6	5	4	6	6	6	5
	6	8	8	8	9	8	9	9	10	10	8
	7	8	10	9	10	9	9	9	10	9	10
	8	5	5	6	5	6	6	5	5	5	4
	9	4	6	5	6	5	7	6	6	6	6
	10	7	6	6	7	5	6	4	6	6	5
	11	9	10	9	8	10	9	9	8	8	9
	12	9	8	7	9	9	7	8	9	7	9
	13	10	9	8	8	8	9	8	10	9	9
	14	9	10	10	9	9	8	9	8	9	9

4.6. lentelė. AB „Klaipėdos baldai“ kiekybinio ekspertų įvertinimo rangavimas [sudaryta autorės]

AB „Klaipėdos baldai“ ekspertai											
Rodikliai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rangų suma
1	3,5	5	6,5	3,5	1,5	7	1,5	8	5	8,5	50
2	7,5	8	3	7	7,5	1	1,5	5	1,5	5	47
3	12,5	12	13,5	10	10,5	10	11	14	11,5	12	117
4	7,5	5	6,5	10	7,5	7	5	5	5	1,5	60
5	11,0	10	9,5	12,5	13	14	11	11	11,5	12	115,5
6	7,5	8	6,5	3,5	7,5	3,5	5	2	1,5	8,5	53,5
7	7,5	2	3	1	4	3,5	5	2	5	1,5	34,5
8	12,5	14	11,5	14	10,5	12,5	13	13	14	14	129
9	14	12	13,5	12,5	13	10	11	11	11,5	10	118,5
10	10	12	11,5	10	13	12,5	14	11	11,5	12	117,5
11	3,5	2	3	7	1,5	3,5	5	8	8	5	46,5
12	3,5	8	9,5	3,5	4	10	8,5	5	9	5	66
13	1	5	6,5	7	7,5	3,5	8,5	2	5	5	51
14	3,5	2	1	3,5	4	7	5	8	5	5	44

Visų rodiklių bendra rangų suma yra lygi :

$$\sum_{i=1}^m c_i = 1050;$$

Objektų rangų vidurkis:

$$\bar{c} = \frac{1}{2} r(m+1) = \frac{10(14+1)}{2} = 75;$$

Kvadratų nuokrypių suma:

$$S = 625 + 784 + 1764 + 225 + 1640 + 462,3 + 1640 + 2916 + 1892 + 1806 + 812,3 + 81 + 576 + 961 = 16185,5;$$

Konkordancijos koeficientas:

$$W = \frac{12S}{r^2 m(m^2 - 1)} = \frac{12 \times 16185,5}{10^2 \times 14(14^2 - 1)} = \frac{194226}{273000} = 0,711;$$

Atsitiktinis dydis:

$$\chi^2 = Wr(m-1) = \frac{12S}{rm(m+1)} = 92,49;$$

pasiskirstęs pagal χ^2 skirstinį su $\nu = 14 - 1 = 13$ laisvės laipsniu. Pagal pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$ iš χ^2 skirstinio lentelės su $\nu = 0,05$ radome kritinę reikšmę $\chi^2_{kr} = 22,362$. Matome, kad $\chi^2 > \chi^2_{kr}$ tai reiškia jog ekspertų įvertinimai yra suderinti.

AB „Šilutės baldai“ ekspertinio įvertinimo suderinamumo skaičiavimas

AB „Šilutės baldai“ konkurencinių pranašumų veiksnių kiekybinio ekspertų įvertinimas bei rangavimas pateikti 4.7. ir 4.8 lentelėse.

4.7. lentelė. AB „Šilutės baldai“ kiekybinis ekspertų įvertinimas [sudaryta autorės]

	AB „Šilutės baldai“ ekspertai							
	Rodikliai	1	2	3	4	5	6	7
sugebėjimų kiekybinis įvertinimas	1	10	9	9	9	10	10	10
	2	8	8	9	9	8	8	7
	3	2	4	5	4	3	5	1
	4	8	9	8	10	8	8	9
	5	6	7	2	6	5	4	6
	6	8	8	8	9	8	9	9
	7	8	10	9	10	9	9	9
	8	5	4	4	5	4	6	5
	9	4	6	5	6	5	7	6
	10	5	2	4	5	3	2	4
	11	9	10	9	8	10	9	9
	12	9	8	7	9	9	7	8
	13	10	9	9	10	9	9	9
	14	2	6	5	5	5	6	5

4.8. lentelė. AB „Šilutės baldai“ kiekybinio ekspertų įvertinimo rangavimas [sudaryta autorės]

Rodikliai	1	2	3	4	5	6	7	Rangų suma
1	1,5	4	3	5,5	1,5	1	1	17,5
2	6,5	7	3	5,5	7	6,5	8	43,5
3	13,5	13	10	14	12,5	12	14	88,5
4	6,5	4	6,5	2	7	6,5	4	36,5
5	9,0	9	14	9,5	10	13	9,5	74
6	6,5	7	6,5	5,5	7	3,5	4	40
7	6,5	1,5	3	2	4	3,5	4	24,5
8	10,5	13	13	12	12,5	11	11,5	82
9	12	11	10	9,5	10	8,5	9,5	70
10	10,5	14	13	12	13,5	14	4	80,5
11	3,5	1,5	3	8	1,5	3,5	13	34
12	3,5	7	8	5,5	4	8,5	7	43,5
13	1,5	4	3	2	4	3,5	4	22
14	13,5	11	10	12	10	11	11,5	78

Visų rodiklių bendra rangų suma yra lygi :

$$\sum_{i=1}^m c_i = 734,5;$$

Objektų rangų vidurkis:

$$\bar{c} = \frac{1}{2} r(m+1) = \frac{7(14+1)}{2} = 52,5;$$

Kvadratų nuokrypių suma:

$$S = 1225 + 81 + 1296 + 256 + 462,25 + 156,25 + 784 + 870,25 + 306,25 + 784 + 342,25 + 81 + 930,25 + 650,25 = 8224,75;$$

Konkordancijos koeficientas:

$$W = \frac{12S}{r^2 m(m^2 - 1)} = \frac{12 \times 8224,75}{10^2 \times 14(14^2 - 1)} = \frac{98697}{133770} = 0,737;$$

Atsitiktinis dydis:

$$\chi^2 = Wr(m-1) = \frac{12S}{rm(m+1)} = 67,14;$$

pasiskirstęs pagal χ^2 skirstinį su $v = 14 - 1 = 13$ laisvės laipsniu. Pagal pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$ iš χ^2 skirstinio lentelės su $v = 0,05$ radome kritinę reikšmę $\chi^2_{kr} = 22,362$. Matome, kad $\chi^2 > \chi^2_{kr}$ tai reiškia jog ekspertų įvertinimai yra suderinti.

AB „Freda“ ekspertinio įvertinimo suderinamumo skaičiavimas

AB „Freda“ konkurencinių pranašumų veiksnių kiekybinis ekspertų įvertinimas bei rangavimas pateikti 4.9 ir 4.10 lentelėse.

4.9. lentelė. AB „Freda“ kiekybinis ekspertų įvertinimas [sudaryta autorės]

sugebėjimų kiekybinis įvertinimas	AB „Freda“ ekspertai								
	Rodikliai	1	2	3	4	5	6	7	8
	1	10	8	9	8	10	8	9	8
	2	7	7	5	7	8	8	7	7
	3	5	4	2	5	4	5	5	6
	4	10	9	9	8	9	8	9	9
	5	10	9	8	9	10	9	8	8
	6	7	7	6	6	7	7	6	7
	7	7	7	5	6	6	6	7	7
	8	9	9	8	9	7	8	8	9
	9	6	8	7	7	7	7	7	6
	10	10	8	8	9	9	9	9	8
	11	4	5	4	3	5	5	4	4
	12	9	8	9	8	8	9	8	8
	13	6	7	7	6	6	7	6	7
	14	7	7	6	5	7	6	7	7

4.10. lentelė. AB „Freda“ kiekybinio ekspertų įvertinimo rangavimas [sudaryta autorės]

AB „Freda“ ekspertai									
Rodikliai	1	2	3	4	5	6	7	8	Rangų suma
1	2,5	5,5	2	5	1,5	5,5	2	4,5	28,5
2	8,5	10	11,5	7,5	5,5	5,5	8,5	9	66
3	13	14	14	12,5	14	13,5	13	12,5	106,5
4	2,5	2	2	5	3,5	5,5	2	1,5	24
5	2,5	2	5	2	1,5	2	5	4,5	24,5
6	8,5	10	9,5	10	8,5	9	11,5	9	76
7	8,5	10	11,5	10	11,5	11,5	8,5	9	80,5
8	5,5	2	5	2	8,5	5,5	5	1,5	35
9	11,5	5,5	7,5	7,5	8,5	9	8,5	12,5	70,5
10	2,5	5,5	5	2	3,5	2	2	4,5	27
11	14	13	13	14	13	13,5	14	14	108,5
12	5,5	5,5	2	5	5,5	2	5	4,5	35
13	11,5	10	7,5	10	11,5	9	11,5	9	80
14	8,5	10	9,5	12,5	8,5	11,5	8,5	9	78

Visų rodiklių bendra rangų suma yra lygi :

$$\sum_{i=1}^m c_i = 840;$$

Objektų rangų vidurkis:

$$\bar{c} = \frac{1}{2} r(m+1) = \frac{8(14+1)}{2} = 60;$$

Kvadratų nuokrypių suma:

$$S = 992,25 + 36 + 2162,25 + 1296 + 1260,25 + 256 + 420,25 + 625 + 110,25 + 1089 + 2352,25 + 625 + 400 + 324 = 11948,5;$$

Konkordancijos koeficientas:

$$W = \frac{12S}{r^2 m(m^2 - 1)} = \frac{12 \times 11948,5}{8^2 \times 14(14^2 - 1)} = \frac{143382}{174720} = 0,820;$$

Atsitiktinis dydis:

$$\chi^2 = Wr(m-1) = \frac{12S}{rm(m+1)} = 85,45;$$

pasiskirstęs pagal χ^2 skirstinį su $v = 14 - 1 = 13$ laisvės laipsniu. Pagal pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$ iš χ^2 skirstinio lentelės su $v = 0,05$ radome kritinę reikšmę $\chi^2_{kr} = 22,362$. Matome, kad $\chi^2 > \chi^2_{kr}$ tai reiškia jog ekspertų įvertinimai yra suderinti.

UAB „Narbutas ir Ko“ ekspertinio įvertinimo suderinamumo skaičiavimas

UAB „Narbutas ir Ko“ konkurencinių pranašumų veiksnių kiekybinis ekspertų įvertinimas bei rangavimas pateikti 4.11. ir 4.12 lentelėse.

4.11. lentelė. UAB „Narbutas ir Ko“ kiekybinis ekspertų įvertinimas [sudaryta autorės]

sugebėjimų kiekybinis įvertinimas	UAB „Narbutas ir Ko“ ekspertai							
	Rodikliai	1	2	3	4	5	6	7
	1	10	10	9	9	10	9	10
	2	8	9	7	9	8	9	7
	3	5	4	2	4	3	5	1
	4	7	9	7	10	8	7	9
	5	7	7	2	6	5	5	6
	6	9	8	8	9	8	8	9
	7	8	10	9	10	10	9	9
	8	4	4	4	5	4	6	5
	9	6	6	6	6	5	8	6
	10	5	2	6	5	3	3	4
	11	10	10	9	8	10	9	9
	12	9	7	7	9	10	7	8
	13	9	8	9	10	9	9	9
	14	3	6	5	6	5	6	4

4.12. lentelė. UAB „Narbutas ir Ko“ kiekybinio ekspertų įvertinimo rangavimas [sudaryta autorės]

Rodikliai	1	2	3	4	5	6	7	Rangų suma
1	1,5	2	2,5	5,5	2,5	3	1	18
2	6,5	4,5	7	5,5	7	3	8	41,5
3	11,5	12,5	13,5	14	13,5	12,5	14	91,5
4	8,5	4,5	7	2	7	8,5	4	41,5
5	8,5	8,5	13,5	10	10	12,5	9,5	72,5
6	4	6,5	5	5,5	7	6,5	4	38,5
7	6,5	2	2,5	2	2,5	3	4	22,5
8	13	12,5	12	12,5	12	10,5	11	83,5
9	10	10,5	9,5	10	10	6,5	9,5	66
10	11,5	14	9,5	12,5	13,5	14	12,5	87,5
11	1,5	2	2,5	8	2,5	3	4	23,5
12	4	8,5	7	5,5	2,5	8,5	7	43
13	4	6,5	2,5	2	5	3	4	27
14	14	10,5	11	10	10	10,5	12,5	78,5

Visų rodiklių bendra rangų suma yra lygi :

$$\sum_{i=1}^m c_i = 734,5;$$

Objektų rangų vidurkis:

$$\bar{c} = \frac{1}{2} r(m+1) = \frac{7(14+1)}{2} = 52,5;$$

Kvadratų nuokrypių suma:

$$S = 1173,06 + 121 + 1521 + 121 + 400 + 289 + 900 + 2601 + 182,25 + 1225 + 841 + 90,95 + 650,25 + 676 = 10791,51;$$

Konkordancijos koeficientas:

$$W = \frac{12S}{r^2 m(m^2 - 1)} = \frac{12 \times 10791,5}{7^2 \times 14(14^2 - 1)} = \frac{129498}{133770} = 0,968;$$

Atsitiktinis dydis:

$$\chi^2 = Wr(m-1) = \frac{12S}{rm(m+1)} = 88,09;$$

pasiskirstęs pagal χ^2 skirstinį su $\nu = 14 - 1 = 13$ laisvės laipsniu. Pagal pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$ iš χ^2 skirstinio lentelės su $\nu = 0,05$ radome kritinę reikšmę $\chi^2_{kr} = 22,362$. Matome, kad $\chi^2 > \chi^2_{kr}$ tai reiškia jog ekspertų įvertinimai yra suderinti.

UAB „Wood Team Production“ ekspertinio įvertinimo suderinamumo skaičiavimas

UAB „Wood Team Production“ konkurencinių pranašumų veiksnių kiekybinis ekspertų įvertinimas bei rangavimas pateikti 4.13. ir 4.14 lentelėse.

4.13. lentelė. UAB „Wood Team Production“ kiekybinis ekspertų įvertinimas [sudaryta autorės]

sugebėjimų kiekybinis įvertinimas	UAB „Wood Team Production“ ekspertai							
	Rodikliai	1	2	3	4	5	6	7
	1	10	9	8	9	9	10	9
	2	10	8	7	10	9	10	8
	3	5	4	2	4	3	5	1
	4	8	9	7	10	8	7	9
	5	7	7	2	6	5	5	5
	6	10	7	7	10	8	8	9
	7	8	10	7	10	10	9	9
	8	4	4	4	6	4	6	5
	9	7	6	6	6	5	7	8
	10	5	2	6	4	3	3	4
	11	10	9	10	9	10	9	8
	12	9	8	7	9	10	7	8
	13	8	9	7	9	9	8	9
	14	4	5	5	6	5	6	4

4.14. lentelė. UAB „Wood Team Production“ kiekybinio ekspertų įvertinimo rangavimas [sudaryta autorės]

Rodikliai	1	2	3	4	5	6	7	Rangų suma
1	2,5	3,5	2	6,5	5	1,5	3	24
2	2,5	6,5	5,5	2,5	5	1,5	7,5	31
3	11,5	12,5	13,5	13,5	13,5	12,5	14	91
4	7	3,5	5,5	2,5	7,5	8	3	37
5	9,5	8,5	13,5	10,5	10	12,5	10,5	75
6	2,5	8,5	5,5	2,5	7,5	5,5	3	35
7	7	1	5,5	2,5	2	3,5	3	24,5
8	13,5	12,5	12	10,5	12	10,5	10,5	81,5
9	9,5	10	9,5	10,5	10	8	7,5	65
10	11,5	14	9,5	13,5	13,5	14	12,5	88,5
11	2,5	3,5	1	6,5	2	3,5	7,5	26,5
12	5	6,5	5,5	6,5	2	8	7,5	41
13	7	3,5	5,5	6,5	5	5,5	3	36
14	13,5	11	11	10,5	10	10,5	12,5	79

Visų rodiklių bendra rangų suma yra lygi : $\sum_{i=1}^m c_i = 734,5$;

Objektų rangų vidurkis:

$$\bar{c} = \frac{1}{2}r(m+1) = \frac{7(14+1)}{2} = 52,5;$$

Kvadratų nuokrypių suma:

$$S = 812,25 + 462,25 + 1482,25 + 240,25 + 506,25 + 306,25 + 784 + 841 + 156,25 + 1296 + 676 + 132,25 + 272,25 + 702,25 = 8669,5;$$

Konkordancijos koeficientas:

$$W = \frac{12S}{r^2 m(m^2 - 1)} = \frac{12 \times 8669,5}{7^2 \times 14(14^2 - 1)} = \frac{104034}{133770} = 0,78.$$

Atsitiktinis dydis:

$$\chi^2 = Wr(m-1) = \frac{12S}{rm(m+1)} = 70,77;$$

pasiskirstęs pagal χ^2 skirstinį su $v = 14 - 1 = 13$ laisvės laipsniu. Pagal pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$ iš χ^2 skirstinio lentelės su $v = 0,05$ radome kritinę reikšmę $\chi^2_{kr} = 22,362$. Matome, kad $\chi^2 > \chi^2_{kr}$ tai reiškia jog ekspertų įvertinimai yra suderinti.

AB „Kauno baldai“ ekspertinio įvertinimo suderinamumo skaičiavimas

AB „Kauno baldai“ konkurencinių pranašumų veiksnių kiekybinis ekspertų įvertinimas bei rangavimas pateikti 4.15. ir 4.16.lentelėse.

4.15. lentelė. AB „Kauno baldai“ kiekybinis ekspertų įvertinimas [sudaryta autorės]

Sugebėjimų kiekybinis įvertinimas	AB „Kauno baldai“ ekspertai									
	Rodikliai	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1	10	9	9	9	8	8	10	8	9
	2	7	8	9	7	8	10	10	9	10
	3	5	6	6	7	6	7	7	4	6
	4	7	9	10	7	8	7	9	9	9
	5	7	7	7	6	7	4	6	6	6
	6	7	8	8	8	8	9	9	10	10
	7	9	10	9	9	9	9	9	10	9
	8	4	5	7	5	6	6	4	5	5
	9	7	6	5	6	5	7	6	6	6
	10	4	7	7	6	5	7	3	6	6
	11	8	10	8	8	10	9	9	9	8
	12	9	8	6	9	9	7	8	9	7
	13	10	9	9	10	8	9	8	9	9
	14	9	10	9	9	9	8	7	8	9

4.16. lentelė. AB „Kauno baldai“ kiekybinio ekspertų įvertinimo rangavimas [sudaryta autorės]

Sugebėjimų kiekybinis įvertinimas	AB „Kauno baldai“ ekspertai										Rangų suma
	Rodikliai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	1	1,5	5	4	3,5	6,5	6,5	1,5	8,5	5	42
	2	9	8	4	9	6,5	1	1,5	5	1,5	46,5
	3	12	12,5	12,5	9	11,5	10	9,5	14	12	103
	4	9	5	1	9	6,5	10	4,5	5	5	55
	5	9	10,5	10	12	10	14	11,5	11	12	100
	6	9	8	7,5	6,5	6,5	3,5	4,5	1,5	1,5	49,5
	7	4	2	4	3,5	3	3,5	4,5	1,5	5	31,5
	8	13,5	14	10	14	11,5	13	13	13	14	116
	9	9	12,5	14	12	13,5	10	11,5	11	12	105,5
	10	13,5	10,5	10	12	13,5	10	14	11	12	106,5
	11	6	2	7,5	6,5	1	3,5	4,5	5	8	44
	12	4	8	12,5	3,5	3	10	7,5	5	9	63,5
	13	1,5	5	4	1	6,5	3,5	7,5	5	5	39
	14	4	2	4	3,5	3	6,5	9,5	8,5	5	46

Visų rodiklių bendra rangų suma yra lygi :

$$\sum_{i=1}^m c_i = 938,5;$$

Objektų rangų vidurkis:

$$\bar{c} = \frac{1}{2} r(m+1) = \frac{9(14+1)}{2} = 67,5$$

Kvadratų nuokrypių suma:

$$S = 650,25 + 441 + 1260,25 + 156,25 + 1056,25 + 324 + 1296 + 2352,25 + 1444 + 1521 + 552,25 + 16 + 812,25 + 462,25 = 12344.$$

Konkordancijos koeficientas:

$$W = \frac{12S}{r^2 m(m^2 - 1)} = \frac{12 \times 12344}{9^2 \times 14(14^2 - 1)} = \frac{221130}{174720} = 0,669$$

Atsitiktinis dydis:

$$\chi^2 = Wr(m-1) = \frac{12S}{rm(m+1)} = 78,47;$$

pasiskirstęs pagal χ^2 skirstinį su $\nu = 14 - 1 = 13$ laisvės laipsniu. Pagal pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$ iš χ^2 skirstinio lentelės su $\nu = 0,05$ radome kritinę reikšmę $\chi^2_{kr} = 22,362$. Matome, kad $\chi^2 > \chi^2_{kr}$ tai reiškia jog ekspertų įvertinimai yra suderinti.

4.1.2. Tiriamųjų įmonių rodiklių svorių suderinamumo skaičiavimas

Daugiakriterio vertinimo veiksnių svorių nustatymo būdai pagrįsti ekspertų nuomone. Tai yra subjektyvus procesas, todėl rezultatai priklauso nuo daugelio sąlygų, tokių kaip ekspertų kvalifikacija, vertinimo skalės diapozonas ir kt. Veiksnių svorių nustatymo tikslumui ypač didelę reikšmę turi veiksnių skaičius ir svorių nustatymo būdas.

Ekspertinių įvertinimų svorių suderinamumui skaičiuoti naudoju tuos pačius metodus, kuriuos naudoju 4.1.1 skyriuje: ekspertų įvertinimų rangavimą, dispersinį konkordinacijos koeficientą ir χ^2 kriterijų.

Tiriamųjų įmonių bendras kiekybinis ekspertų svorių įvertinimas bei rangavimas pateikti B ir C prieduose.

Visų rodiklių bendra rangų suma yra lygi :

$$\sum_{i=1}^m c_i = 5885;$$

Objektų rangų vidurkis:

$$\bar{c} = \frac{1}{2} r(m+1) = \frac{56(14+1)}{2} = 420,0; ;$$

Kvadratų nuokrypių suma:

$$S = 1332,25 + 126380,25 + 625 + 56,25 + 7569 + 132,25 + 14641 + 9120,25 + 6642,25 + 69169 + 676 + 2401 + 4225 + 50176 = 293145,5;$$

Konkordancijos koeficientas:

$$W = \frac{12S}{r^2 m(m^2 - 1)} = \frac{12 \times 293145,5}{56^2 \times 14(14^2 - 1)} = \frac{3517746}{8561280} = 0,410;$$

Atsitiktinis dydis:

$$\chi^2 = Wr(m-1) = \frac{12S}{rm(m+1)} = 299,1;$$

pasiskirstęs pagal χ^2 skirstinį su $v = 14 - 1 = 13$ laisvės laipsniu. Pagal pasirinktą reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,05$ iš χ^2 skirstinio lentelės su $v = 0,05$ radome kritinę reikšmę $\chi^2_{kr} = 22,362$. Matome, kad $\chi^2 > \chi^2_{kr}$ tai reiškia jog ekspertų įvertinimai yra suderinti.

4.1.3. Tiriamųjų įmonių konkurencinio pranašumo įvertinimas

Daugiakriterio vertinimo būdai numato sujungti dviejų dydžių sandaugas. Pirmas dydis – tai nagrinėjamo veiksnio svoris, antrasis – šį veiksnį išreiškiančio rodiklio reikšmė.

Svoriui nustatyti darbe taikytas ekspertinis vertinimas, kaip svoriai tarp veiksmų paskirstomi vieneto dalimis. Tokiu atveju galioja sąlyga:

$$\sum_{i=1}^m \omega_i = 1,0, \quad (8)$$

čia ω_i – i -tojo veiksnio svoris; m – veiksmų skaičius ($i = 1, \dots, m$).

Įmonės konkurenciniam pranašumui nustatyti veiksmų bendrus svorius nustatysime dviem etapais:

- apskaičiuosime kiekvieno veiksnio svorio geometrinį vidurkį;
- apskaičiuosime nuomonių suderinamumo laipsnį W bei atitinkantį skirstinio reikšmę χ^2 .

Daugiakriterinį kompleksinį vertinimą atlikau trimis būdais: vietų suma; paprastą pasvertų normalizuotų reikšmių suma – SAW metodas; geometrinis vidurkis.

Bendrą apskaičiuotą tiriamųjų įmonių konkurencinio pranašumo rodiklių aritmetinį vidurkį tolimesniam skaičiavimui pateikiau D priede, o kiekvieno tiriamųjų įmonių konkurencinio pranašumo rodiklių svorio aritmetinį vidurkį pateikiau E priede.

Vietų sumos metodas pateiktas 4.17.–4.18 lentelėse.

4.17. Tiriamųjų įmonių veiksmų rodikliai [sudaryta autorės]

sugebėjimų kiekybinis įvertinimas		AB „Vilniaus baldai“		AB „Klaipėdos baldai“		AB „Šilutės baldai“	
	Rodikliai	reikšmė	vieta	reikšmė	vieta	reikšmė	vieta
	1	8,5	7	8,8	5.-6.	9,6	1.-2.
	2	7,1	6	8,9	1.-2.	8,1	4.-5.
	3	4,3	4	5,7	2	3,4	5.-6-7
	4	8,6	2.-3.	8,5	4	8,6	2.-3.
	5	8,8	2	5,8	4	5,1	7
	6	6,5	7	8,7	1	8,4	3.-4-5
	7	6,9	6	9,3	1.-2.	9,1	4
	8	8,5	1	5,2	3.-4.	4,7	5.-6.
	9	6,9	1.-2.	5,7	6	5,6	7
	10	8,6	2	5,8	3	3,6	7
	11	4,3	6.-7.	8,9	4	9,1	3
	12	8,4	1.-2.	8,2	4	8,1	5.-6.
	13	6,6	6	8,8	4	9,3	1
	14	6,5	3.-4.	9	1	4,9	7

4.18. Tiriamųjų įmonių veiksnų rodikliai [sudaryta autorės]

sugebėjimų kiekybinis įvertinimas	Rodikliai	AB „Freda“		UAB „Narbutas ir Ko“		UAB „Wood Team Production“		AB „Kauno baldai“	
		reikšmė	vieta	reikšmė	vieta	reikšmė	vieta	reikšmė	vieta
	1	8,8	5.-6.	9,6	1.-2.	9,1	3	8,9	4
	2	7,0	7	8,1	4.-5.	8,9	1.-2.	8,7	3
	3	4,5	3	3,4	5.-6-7	3,4	5.-6-7	6,0	1
	4	8,9	1	8,1	7	8,3	5.-6.	8,3	5.-6.
	5	8,9	1	5,4	5	5,3	6	6,2	3
	6	6,6	6	8,4	3.-4-5	8,4	3.-4-5	8,6	2
	7	6,4	7	9,3	1.-2.	9,0	5	9,2	3
	8	8,4	2	4,6	7	4,7	5.-6.	5,2	3.-4.
	9	6,9	1.-2.	6,1	4	6,4	3	6,0	5
	10	8,8	1	4,0	5	3,9	6	5,7	4
	11	4,3	6.-7.	9,3	1.-2.	9,3	1.-2.	8,8	5
	12	8,4	1.-2.	8,1	5.-6.	8,3	3	8,0	7
	13	6,5	7	9,0	2.-3.	8,4	5	9,0	2.-3.
	14	6,5	3.-4.	5,0	5.-6.	5,0	5.-6.	8,7	2

4.19. lentelė. Tiriamųjų įmonių daugiakriterio vertinimo rezultatas vietų sumos metodu [sudaryta autorės]

AB „Vilniaus baldai“		AB „Klaipėdos baldai“		AB „Šilutės baldai“		AB „Freda“		UAB „Narbutas ir Ko“		UAB „Wood Team Production“		AB „Kauno baldai“	
reikšmė	vieta	reikšmė	vieta	reikšmė	vieta	reikšmė	vieta	reikšmė	vieta	reikšmė	vieta	reikšmė	vieta
100,4	4	107,3	1	97,7	7	100,6	3	98,6	5	98,4	6	107,2	2

Nagrinėjamos įmonės konkurencinio pranašumo daugiakriteris vertinimas SAW metodu atliekamas tik normalizavus pradinis duomenis pagal formulę:

$$\tilde{r}_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sum_{j=1}^n r_{ij}}, \quad (9)$$

Normalizavus pradinis duomenis atlieku j – osios įmonės konkurencinio pranašumo daugiakriterį vertinimą SAW metodu pagal formulę:

$$S_{ij} = \sum_{i=1}^m \omega_i \tilde{r}_{ij}, \quad (j=1, \dots, n), \quad (10)$$

čia S_{ij} – i -osios įmonės konkurencinio pranašumo daugiakriteris vertinimas SAW metodu.

4.20. lentelė. AB „Vilniaus baldai“ konkurencinio pranašumo daugiakriteris vertinimas SAW metodu
[sudaryta autorės]

Rodiklis	AB „Vilniaus baldai“				
	Ivertinimas	$\sum_{j=1}^n r_{ij}$	$\tilde{r}_{ij}$	ω_i	S_{ij}
1	6,54	68	0,0962	0,0654	0,0063
2	16,41	57	0,2879	0,1641	0,0472
3	6,11	34	0,1797	0,0611	0,0110
4	6,73	69	0,0975	0,0673	0,0066
5	5,18	70	0,0740	0,0518	0,0038
6	6,25	52	0,1202	0,0625	0,0075
7	5,14	55	0,0935	0,0514	0,0048
8	7,88	68	0,1159	0,0788	0,0091
9	5,66	55	0,1029	0,0566	0,0058
10	12,18	69	0,1765	0,1218	0,0215
11	6,32	34	0,1859	0,0632	0,0117
12	5,73	67	0,0855	0,0573	0,0049
13	5,84	53	0,1102	0,0584	0,0064
14	4,04	52	0,0777	0,0404	0,0031

$$S_j = \sum_{i=1}^m \omega_i \tilde{r}_{ij} = 0,1497.$$

4.21. lentelė. AB „Klaipėdos baldai“ konkurencinio pranašumo daugiakriteris vertinimas SAW metodu
[sudaryta autorės]

Rodiklis	AB „Klaipėdos baldai“				
	Ivertinimas	$\sum_{j=1}^n r_{ij}$	$\tilde{r}_{ij}$	ω_i	S_{ij}
1	6,54	88	0,0743	0,0654	0,0049
2	16,41	89	0,1844	0,1641	0,0303
3	6,11	57	0,1072	0,0611	0,0065
4	6,73	85	0,0792	0,0673	0,0053
5	5,18	58	0,0893	0,0518	0,0046
6	6,25	87	0,0718	0,0625	0,0045
7	5,14	93	0,0553	0,0514	0,0028
8	7,88	52	0,1515	0,0788	0,0119
9	5,66	57	0,0993	0,0566	0,0056
10	12,18	58	0,2100	0,1218	0,0256
11	6,32	89	0,0710	0,0632	0,0045
12	5,73	82	0,0699	0,0573	0,0040
13	5,84	88	0,0664	0,0584	0,0039
14	4,04	90	0,0449	0,0404	0,0018

$$S_j = \sum_{i=1}^m \omega_i \tilde{r}_{ij} = 0,1162.$$

4.22. lentelė. AB „Šilutės baldai“ konkurencinio pranašumo daugiakriteris vertinimas SAW metodu
[sudaryta autorės]

Rodiklis	AB „Šilutės baldai“				
	Ivertinimas	$\sum_{j=1}^n r_{ij}$	$\tilde{r}_{ij}$	ω_i	S_{ij}
1	6,54	67	0,0976	0,0654	0,0064
2	16,41	57	0,2879	0,1641	0,0472
3	6,11	24	0,2546	0,0611	0,0156
4	6,73	60	0,1122	0,0673	0,0076
5	5,18	36	0,1439	0,0518	0,0075
6	6,25	59	0,1059	0,0625	0,0066
7	5,14	64	0,0803	0,0514	0,0041
8	7,88	33	0,2388	0,0788	0,0188
9	5,66	39	0,1451	0,0566	0,0082
10	12,18	25	0,4872	0,1218	0,0593
11	6,32	64	0,0988	0,0632	0,0062
12	5,73	57	0,1005	0,0573	0,0058
13	5,84	65	0,0898	0,0584	0,0052
14	4,04	34	0,1188	0,0404	0,0048

$$S_j = \sum_{i=1}^m \omega_i \tilde{r}_{ij} = 0,2033.$$

4.23. lentelė. AB „Freda“ konkurencinio pranašumo daugiakriteris vertinimas SAW metodu [sudaryta autorės]

Rodiklis	AB „Freda“				
	Ivertinimas	$\sum_{j=1}^n r_{ij}$	$\tilde{r}_{ij}$	ω_i	S_{ij}
1	6,54	70	0,0934	0,0654	0,0061
2	16,41	56	0,2930	0,1641	0,0481
3	6,11	36	0,1697	0,0611	0,0104
4	6,73	71	0,0948	0,0673	0,0064
5	5,18	71	0,0730	0,0518	0,0038
6	6,25	53	0,1179	0,0625	0,0074
7	5,14	51	0,1008	0,0514	0,0052
8	7,88	67	0,1176	0,0788	0,0093
9	5,66	55	0,1029	0,0566	0,0058
10	12,18	70	0,1740	0,1218	0,0212
11	6,32	34	0,1859	0,0632	0,0117
12	5,73	67	0,0855	0,0573	0,0049
13	5,84	52	0,1123	0,0584	0,0066
14	4,04	52	0,0777	0,0404	0,0031

$$S_j = \sum_{i=1}^m \omega_i \tilde{r}_{ij} = 0,15.$$

4.24. lentelė. UAB „Narbutas ir Ko“ konkurencinio pranašumo daugiakriteris vertinimas SAW metodu
[sudaryta autorės]

Rodiklis	UAB „Narbutas ir Ko“				
	Ivertinimas	$\sum_{j=1}^n r_{ij}$	$\tilde{r}_{ij}$	ω_i	S_{ij}
1	6,54	67	0,0976	0,0654	0,0064
2	16,41	57	0,2879	0,1641	0,0472
3	6,11	24	0,2546	0,0611	0,0156
4	6,73	57	0,1181	0,0673	0,0079
5	5,18	38	0,1363	0,0518	0,0071
6	6,25	59	0,1059	0,0625	0,0066
7	5,14	65	0,0791	0,0514	0,0041
8	7,88	32	0,2463	0,0788	0,0194
9	5,66	43	0,1316	0,0566	0,0074
10	12,18	28	0,4350	0,1218	0,0530
11	6,32	65	0,0972	0,0632	0,0061
12	5,73	57	0,1005	0,0573	0,0058
13	5,84	63	0,0927	0,0584	0,0054
14	4,04	35	0,1154	0,0404	0,0047

$$S_j = \sum_{i=1}^m \omega_i \tilde{r}_{ij} = 0,1967.$$

4.25. lentelė. UAB „Wood Team Production“ konkurencinio pranašumo daugiakriteris vertinimas
SAW metodu [sudaryta autorės]

Rodiklis	UAB „Wood Team Production“				
	Ivertinimas	$\sum_{j=1}^n r_{ij}$	$\tilde{r}_{ij}$	ω_i	S_{ij}
1	6,54	64	0,1022	0,0654	0,0067
2	16,41	62	0,2647	0,1641	0,0434
3	6,11	24	0,2546	0,0611	0,0156
4	6,73	58	0,1160	0,0673	0,0078
5	5,18	37	0,1400	0,0518	0,0073
6	6,25	59	0,1059	0,0625	0,0066
7	5,14	63	0,0816	0,0514	0,0042
8	7,88	33	0,2388	0,0788	0,0188
9	5,66	45	0,1258	0,0566	0,0071
10	12,18	27	0,4511	0,1218	0,0549
11	6,32	65	0,0972	0,0632	0,0061
12	5,73	58	0,0988	0,0573	0,0057
13	5,84	59	0,0990	0,0584	0,0058
14	4,04	35	0,1154	0,0404	0,0047

$$S_j = \sum_{i=1}^m \omega_i \tilde{r}_{ij} = 0,1947.$$

4.26. lentelė. AB „Kauno baldai“ konkurencinio pranašumo daugiakriteris vertinimas SAW metodu
[sudaryta autorės]

Rodiklis	AB „Kauno baldai“				
	Ivertinimas	$\sum_{j=1}^n r_{ij}$	$\tilde{r}_{ij}$	ω_i	S_{ij}
1	6,54	80	0,0818	0,0654	0,0053
2	16,41	78	0,2104	0,1641	0,0345
3	6,11	54	0,1131	0,0611	0,0069
4	6,73	75	0,0897	0,0673	0,0060
5	5,18	56	0,0925	0,0518	0,0048
6	6,25	77	0,0812	0,0625	0,0051
7	5,14	83	0,0619	0,0514	0,0032
8	7,88	47	0,1677	0,0788	0,0132
9	5,66	54	0,1048	0,0566	0,0059
10	12,18	51	0,2388	0,1218	0,0291
11	6,32	79	0,0800	0,0632	0,0051
12	5,73	72	0,0796	0,0573	0,0046
13	5,84	81	0,0721	0,0584	0,0042
14	4,04	78	0,0518	0,0404	0,0021

$$S_j = \sum_{i=1}^m \omega_i \tilde{r}_{ij} = 0,13.$$

Daugiakriteris vertinimas geometrinio vidurkiu nepriklauso nuo svorio rodiklių ir apskaičiuojamas:

$$\bar{a} = \sqrt[n]{a_1 \cdot a_2 \cdot \dots \cdot a_n} \quad (11)$$

4.27. lentelė. Tiriamųjų baldų įmonių konkurencinio pranašumo nustatymas geometrinio vidurkio metodu [sudaryta autorės]

suebėjimų kiekybinis įvertinimas	Rodikliai	AB „Vilniaus baldai“	AB „Klaipėdos baldai“	AB „Šilutės baldai“	AB „Freda“	UAB „Narbutas ir Ko“	UAB „Wood Team production“	AB „Kauno baldai“
	1	8,5	8,8	9,6	8,8	9,6	9,1	8,9
	2	7,1	8,9	8,1	7	8,1	8,9	8,7
	3	4,3	5,7	3,4	4,5	3,4	3,4	6
	4	8,6	8,5	8,6	8,9	8,1	8,3	8,3
	5	8,8	5,8	5,1	8,9	5,4	5,3	6,2
	6	6,5	8,7	8,4	6,6	8,4	8,4	8,6
	7	6,9	9,3	9,1	6,4	9,3	9	9,2
	8	8,5	5,2	4,7	8,4	4,6	4,7	5,2
	9	6,9	5,7	5,6	6,9	6,1	6,4	6
	10	8,6	5,8	3,6	8,8	4	3,9	5,7
	11	4,3	8,9	9,1	4,3	9,3	9,3	8,8
	12	8,4	8,2	8,1	8,4	8,1	8,3	8
	13	6,6	8,8	9,3	6,5	9	8,4	9
	14	6,5	9	4,9	6,5	5	5	8,7
Geometrinis vidurkis		6,71	7,02	6,62	6,74	6,67	6,67	7,04

4.28. lentelė. Tiriamųjų baldų įmonių daugiakriterio konkurencinio pranašumo vertinimo rezultatai [sudaryta autorės]

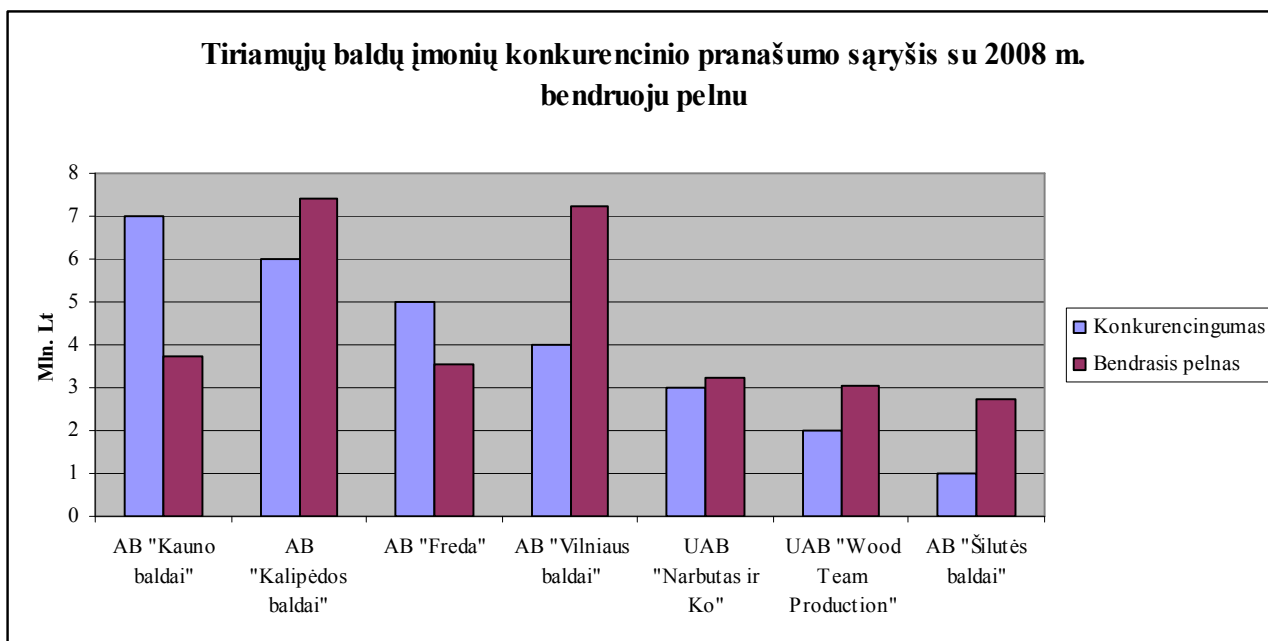
Metodas	AB „Vilniaus baldai“		AB „Klaipėdos baldai“		AB „Šilutės baldai“	
	reikšmė	vieta	reikšmė	vieta	reikšmė	vieta
Vietų suma	100,4	4	107,3	1	97,7	7
SAW	0,1497	5	0,1162	7	0,2033	1
Geometrinis vidurkis	6,71	4	7,02	2	6,62	7
Iš viso	-	4	-	2	-	7

4.29. lentelės. Tiriamųjų baldų įmonių daugiakriterio konkurencinio pranašumo vertinimo rezultatai [sudaryta autorės]

Metodas	AB „Freda“		UAB „Narbutas ir Ko“		UAB „Wood Team Production“		AB „Kauno baldai“	
	reikšmė	vieta	reikšmė	vieta	reikšmė	vieta	reikšmė	vieta
Vietų suma	100,6	3	98,6	5	98,4	6	107,2	2
SAW	0,15	4	0,1967	2	0,1947	3	0,13	6
Geometrinis vidurkis	6,74	3	6,67	5.-6	6,67	5.-6	7,04	1
Iš viso	-	3	-	5	-	6	-	1

4.30. lentelė. Tiriamųjų baldų įmonių konkurencinio pranašumo sąryšis su 2008 m. bendroju pelnu
[sudaryta autorės]

	AB „Kauno baldai“	AB „Klaipėdos baldai“	AB „Freda“	AB „Vilniaus baldai“	UAB „Narbutas ir Ko“	UAB „Wood Team Production“	AB „Šilutės baldai“
2008 m. bendrasis pelnas, Lt mln.	3,75	7,42	3,55	7,22	3,22	3,04	2,71
Tiriamųjų baldų įmonių konkurencingumas, vieta	1	2	3	4	5	6	7



4.1. pav. Tiriamųjų baldų įmonių konkurencinio pranašumo sąryšis su 2008 m. bendroju pelnu
[sudaryta autorės]

Atlikus tiriamųjų baldų įmonių konkurencinio pranašumo apskaičiavimus, iš 4.30. lentelės matome, kad skaičiavimo metodas turi įtaką rezultatui, todėl įvertinti įmonių konkurenciniam pranašumui, skaičiavau trijų: vietų sumos; SAW; geometrinio vidurkio metodų rezultatų aritmetinį vidurkį, kuris atspindi esamą įmonės konkurencinę situaciją (4.1. pav.).

5. TIRIAMŲJŲ ĮMONIŲ EKSPORTO ANALIZĖ

Eksporto rinkos atranka paprastai vyksta keliais etapais. Iš pradžių reikia atrinkti dvi ar tris rinkas, kurios būtų labiausiai tinkamos produktui. Išsamiai išanalizavus atrinktą rinką, įvertinus stipriąsias ir silpnąsias šios rinkos ir produkto puses bei galimybes šioje rinkoje, galima atrinkti labiausiai tinkamą rinką.

Rinkų sąrašo sudarymas

- Į kokią vartotoją ir (ar) pramonės šaką yra orientuotas produktas?
- Kokiose šalyse yra daugiausia šio produkto vartotojų?
- Kokios šalys yra svarbiausi šio produkto importuotojai?
- Ar produktas pagamintas pagal reikiamus (tarptautinius) standartus?
- Ar pasirinktose šalyse yra importo suvaržymų, valiutos keitimo kontrolė?
- Ar verslo aplinka pasirinktoje rinkoje yra stabili?
- Ar šios šalys turi infrastruktūrą, transportą?
- Ar šių šalių vietos įstatymai daro įtaką pramonės struktūrai?
- Ar šios rinkos vartotojai skiriasi nuo vietos rinkos vartotojų (ekonominiai, socialiniai, kultūriniai skirtumai)?
- Kokia pagrindinė pasirinktos rinkos verslo bendravimo kalba?
- Ar yra nusistovėję tų rinkų ir Lietuvos transporto ryšiai?
- Ar panašios lietuviškos prekės yra eksportuojamos į šias rinkas?

Atrinktų rinkų lyginimas

- Kokio dydžio yra pasirinkto produkto rinka?
- Kiek tenka vidaus gamybai?
- Kiek sudaro importas tuo metu?
- Ar rinkos paklausa per pastaruosius penkerius metus didėja ar mažėja?
- Kokie veiksniai gali daryti įtaką paklausai ateityje?
- Kaip gali keistis vartotojų poreikiai?
- Kas yra konkurencinių produktų tiekėjai?
- Kokia yra valstybės politika importo atžvilgiu?

Kitas svarbus žingsnis yra tinkamas užsienio prekybos partnerio parinkimas.

Klientai ir pardavimų apimtys

- Kokia prekybos tarpininko darbo patirtis ir pagrindiniai klientai?

- Kiek klientų aptarnauja pasirinktas prekybos tarpininkas?
- Kiek prekybos tarpininkas turi nuolatinių klientų?
- Ar jo pardavimų apimtys auga, ar mažėja? Kokios priežastys? Reikia nustatyti pardavimų apimtį per pastaruosius penkerius metus.
- Ar plati prekybos tarpininko aptarnaujama teritorija?
- Ar prekybos agentas aptarnaujamoje teritorijoje turi agentūrų tinklą?

Realizuojama produkcija

- Ar įmonė yra specializuotas prekybos tarpininkas? Jei ne, tai su kokiomis produkcijos grupėmis dirba?
- Ar jo realizuojami produktai yra panašios paskirties, kaip pasirinkti produktai? Ar tai nėra konkurencijos produktai ir ar nebus interesų konflikto?

Pajėgumai ir įranga

- Kokias pajėgas prekybos tarpininkas skirs produkcijos realizavimo būdų paieškai?
- Ar jis turi ryšių su potencialiais pasirinktos produkcijos pirkėjais?
- Ar jis turi sandėliavimo galimybių?
- Kokias komunikacijos priemones naudoja prekybos tarpininkas?

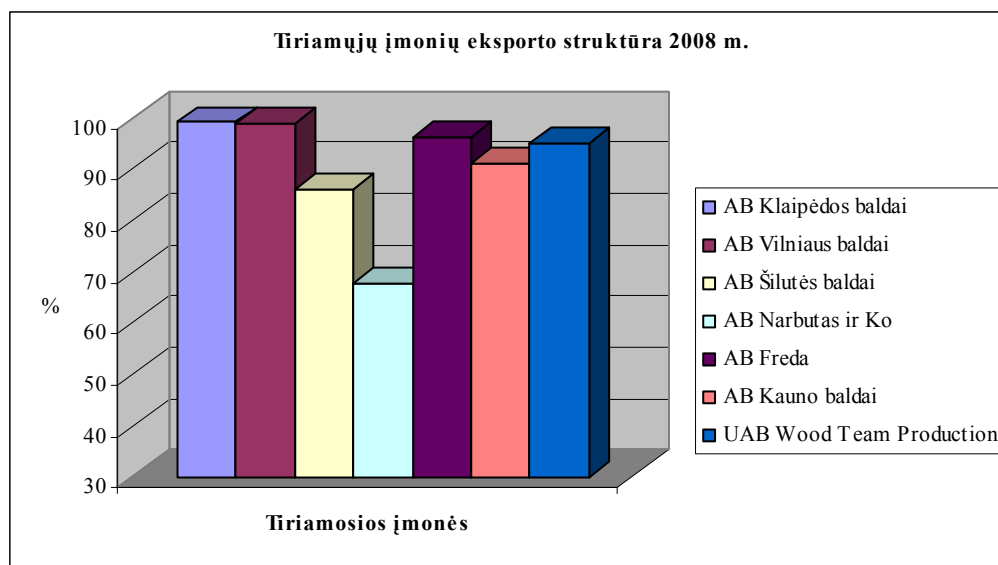
Pardavimų skatinimas

- Ar pajėgia teikti informaciją apie rinkos padėtį, jos kitimą?
- Kokius informacijos šaltinius naudoja?
- Ar gali surengti produkcijos reklaminę kompaniją?
- Kokią reklaminę medžiagą naudoja pristatydamas savo veiklą, įmonę?
- Kokiomis kalbomis gali bendrauti? [25]

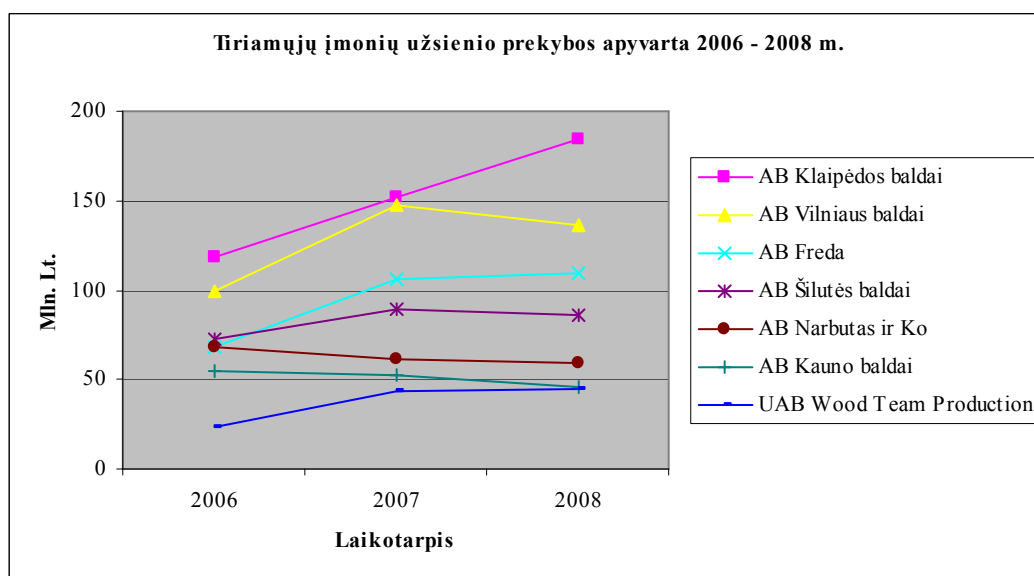
Dauguma mano analizuojamų baldų įmonių eksportuoja daugiau negu tris ketvirtadalius savo produkcijos. Pagrindiniais AB „Klaipėdos baldai“, AB „Šilutės baldai“, AB „Kauno baldai“ bei AB „Freda“ užsienio pirkėjais ir toliau išlieka kompanijos: Švedijos koncernas „IKEA“ ir „SODIM“. Su kompanija IKEA yra dirbama metinių sutarčių pagrindu. Galutinės pardavimo rinkos IKEA dėka yra išskaidytos po įvairius pasaulio regionus (V. Europa, JAV, Azija).

UAB „Narbutas ir Ko“ daugiausiai produkcijos realizuojama Didžiojoje Britanijoje (19 % visos apyvartos), Ukrainoje (22 %), Rusijoje (18 %), Latvijoje (7 %) ir kt.

Žemiau pateikiu savo tiriamųjų įmonių bendrą eksporto struktūrą 2008 m., ją pavaizdavau grafiškai (5.1. pav.) bei tiriamųjų įmonių užsienio prekybos apyvartas 2006 – 2008 m. laikotarpiu (5.2. pav.).



5.1. pav. Tiriamųjų įmonių eksporto struktūra, išreikšta % [sudaryta autorės]



5.2. pav. Tiriamųjų įmonių užsienio prekybos apyvartos 2006 – 2008 m. laikotarpiu [sudaryta autorės]

5.1. Eksporto ekonominio efektyvumo įvertinimas

Įmonės dalyvavimas tarptautinėje rinkoje turi specifinių ypatumų, palyginti su vidaus rinka.

Pirma, eksporto įmonės veiklos rezultatų įvertinimas labai priklauso nuo valiutinių santykių.

Antra, eksportinės produkcijos kainos formuojasi pasaulinėje rinkoje ir dažniausiai fiksuojamos iš anksto eksporto kontraktuose.

Trečia, eksportinės produkcijos sąnaudos pripažįstamos laikantis tarptautinių sąlygų, kuriose išskirti žymiai didesni prekių kokybės, jų priežiūros ir aptarnavimo vartojant, aplinkos poveikio reikalavimai.

Ketvirta, prekės gaminamos ir parduodamos atkaklios tarptautinės konkurencijos sąlygomis.

Eksporto ekonominiam efektyvumui įvertinti pasitelkiama šių rodiklių grupė:

- Eksporto grynojo pelno masė;
- Eksporto bendro pelningumo koeficientas;
- Eksporto įmonės pelningumo koeficientas;
- Eksporto bendrojo efektyvumo koeficientas [25].

Eksporto grynojo pelno masės apskaičiavimas

Eksporto grynojo pelno masė apskaičiuojama, iš gautų už parduotą į užsienį produkciją ir konvertuotą į nacionalinę valiutą pajamų atėmus visas eksporto sąnaudas, pagal šią formulę:

$$\Pi G = EP + PVP - SE, \text{ kur} \quad (12)$$

ΠG – eksporto grynasis pelnas valiuta, konvertuota į nacionalinius piniginius vienetus;

EP – pajamos už eksportuotą produkciją, konvertuotos į nacionalinius piniginius vienetus;

PVP – pajamos už parduotą valiutą nacionaliniais piniginiiais vienetais;

SE – eksporto visos sąnaudos nacionaliniais piniginiiais vienetais.

Eksporto bendro pelningumo koeficientas

Eksporto bendro pelningumo koeficientas nustatomas, palyginus gautas visas valiutines pajamas, konvertuotas į nacionalinę valiutą, su eksporto visomis sąnaudomis, pagal šią formulę:

$$E\P K = (EP + PVP)/SE, \text{ kur} \quad (13)$$

$E\P K$ – eksporto bendro pelningumo koeficientas;

EP – pajamos už eksportuotą produkciją, konvertuotos į nacionalinę valiutą;

PVP – pajamos už parduotą valiutą nacionaliniais piniginiiais vienetais;

SE – eksporto visos sąnaudos nacionaliniais piniginiiais vienetais.

Eksporto įmonės pelningumo koeficientas

Eksporto įmonės pelningumo koeficientas nustatomas, palyginus eksporto pardavimų apimtį su eksportinių prekių savikaina:

$$\Pi K = PA/S, \text{ kur} \quad (14)$$

ΠK – eksporto įmonės pelningumo koeficientas;

PA – eksporto pardavimų apimtis konvertuota į nacionalinę valiutą;

S – eksportinių prekių įmonės savikaina.

Eksporto bendrojo efektyvumo koeficientas

Eksporto bendrojo efektyvumo koeficientas gaunamas sudauginus eksporto grynąjį rentabilumo koeficientą ir eksportui avansuotą kapitalo apyvartumo koeficientą:

$$EEK = \Pi G/PA \times PA/KE, \text{ kur} \quad (15)$$

EEK – eksporto bendrojo efektyvumo koeficientas;

ΠG – įmonės eksporto grynasis pelnas valiuta, konvertuota į nacionalinius piniginius vienetų;

PA – eksporto pardavimų apimtis, konvertuota į nacionalinę valiutą;

KE – pagrindinio ir apyvartinio kapitalo, panaudoto eksportinei produkcijai gaminti, likutinė vertė.

Šie rodikliai naudotini tiek įmonės veiklos rezultatų analizei, tiek sudarant eksporto sutartį arba planuojant eksporto pardavimų apimtį. Įmonė suinteresuota maksimizuoti pelno masę, gaunamą iš eksporto operacijų. Įmonė maksimizuos pelną, jei eksporto bendro pelningumo koeficientas bus didesnis už eksporto įmonės pelningumo koeficientą ($E\Pi K > \Pi K$).

Jei $E\Pi K > 1$, o $E\Pi K > \Pi K$, tai planuojama eksportui produkcija yra įmonei ekonomiškai naudinga, taigi verta didinti tos produkcijos gamybos apimtį. Tiriamųjų įmonių sandoriai užsienio valiuta perskaičiuojami į funkcinę valiutą naudojant valiutų kursus, galiojančius sandorio atlikimo dieną. Į pardavimo pajamas neįtraukiamas PVM ir nuolaidos. Pardavimo pajamos įvertinamos gauto ir gautino atlygio tikrąja verte. Tiriamosios įmonės, vykdydamos savo veiklą susiduria su įvairiomis finansinėmis rizikomis: rinkos rizika (įskaitant valiutos riziką, tikrosios vertės palūkanų normos riziką, pinigų srautų palūkanų normos riziką), kredito rizika ir likvidumo rizika. Rengiant įmonių bendrą rizikos valdymo programą didžiausias dėmesys skiriamas finansinių rinkų nenusipėjumui, siekiant sumažinti galimą neigiamą poveikį įmonių finansiniams rezultatams [25].

Apskaičiuosiu tiriamųjų įmonių eksporto ekonominius rodiklius už 2008 m., mln.Lt:

AB „Klaipėdos baldai“

$$\Pi G = EP + PVP - SE = 184,0 - 179,9 = 4,1,$$

$$E\Pi K = (EP + PVP)/SE = 184,0/179,9 = 1,02,$$

$$\Pi K = PA/S = 184,0/176,6 = 1,04,$$

$$EEK = \Pi G/PA \times PA/KE = 4,1/184,0 \times 184,0/7,59 = 0,022 \times 24,2 = 0,53, \text{ kai}$$

Pajamos EP už eksportuotą produkciją, įskaitant pajamas PVP, konvertuotas į nacionalinius piniginius vienetus sudaro 184 mln. Lt., o eksporto visos sąnaudos nacionaliniais piniginių vienetais SE – 179,9 mln. Lt. (t.y. parduotos produkcijos savikaina ir veiklos sąnaudos), eksporto pardavimų apimtis konvertuota į nacionalinę valiutą PA sudaro 184,0 mln. Lt., o eksportinių prekių įmonės savikaina S – 176,6 mln. Lt.

Įmonės eksporto grynojo pelno ΠG valiuta, konvertuota į nacionalinius piniginius vienetus ir eksporto pardavimų apimties PA, konvertuotos į nacionalinę valiutą santykis – 0,022 Lt., o pagrindinio ir apyvartinio kapitalo KE, panaudoto eksportinei produkcijai gaminti, likutinė vertė – 7,59 mln. Lt.

Apskaičiavus AB „Klaipėdos baldai“ eksporto ekonominius rodiklius, galima pastebėti, kad 2008 m. eksporto grynasis pelningumas (pelnas prieš apmokestinimą / pardavimai) buvo 0,022 Lt. vienam pardavimų litui. Bendrasis pelningumas (bendras pelnas / pardavimai) sudarė 0,04 Lt. vienam pardavimų litui, o kiekvienas pardavimų litas 2008 m. uždirbo 0,54 Lt. pelno vienam litui turto – turto pelningumas (grynasis pelnas / turtas).

AB „Vilniaus baldai“

$$\Pi G = EP + PVP - SE = 136,1 - 134,6 = 1,5,$$

$$E\P K = (EP + PVP)/SE = 136,1/134,6 = 1,01,$$

$$\Pi K = PA/S = 136,1/128,9 = 1,06,$$

$$EEK = \Pi G/PA \times PA/KE = 1,5/136,1 \times 136,1/4,7 = 0,01 \times 28,95 = 0,29, \text{ kai}$$

Pajamos EP už eksportuotą produkciją, įskaitant pajamas PVP, konvertuotas į nacionalinius piniginius vienetus sudaro 136,1 mln. Lt., o eksporto visos sąnaudos SE nacionaliniais piniginių vienetais – 1,5 mln. Lt. (t.y. parduotos produkcijos savikaina ir veiklos sąnaudos), eksporto pardavimų apimtis konvertuota į nacionalinę valiutą PA sudaro 136,1 mln. Lt., o eksportinių prekių įmonės savikaina S – 128,9 mln. Lt.

Įmonės eksporto grynojo pelno ΠG valiuta, konvertuota į nacionalinius piniginius vienetus ir eksporto pardavimų apimties PA, konvertuotos į nacionalinę valiutą santykis – 0,01 Lt., o pagrindinio ir apyvartinio kapitalo KE, panaudoto eksportinei produkcijai gaminti, likutinė vertė – 4,7 mln. Lt.

Apskaičiavus AB „Vilniaus baldai“ eksporto ekonominius rodiklius, galima pastebėti, kad 2008 m. eksporto grynasis pelningumas (pelnas prieš apmokestinimą / pardavimai) buvo 0,01 Lt. vienam pardavimų litui. Bendrasis pelningumas (bendras pelnas / pardavimai) sudarė 0,05 Lt. vienam

pardavimų litui, o kiekvienas pardavimų litas 2008 m. uždirbo 0,32 Lt. pelno vienam litui turto – turto pelningumas (grynasis pelnas / turtas).

AB „Freda“

$$\Pi G = EP + PVP - SE = 109,4 - 107,2 = 2,2,$$

$$E\Pi K = (EP + PVP)/SE = 109,4/107,2 = 1,02,$$

$$\Pi K = PA/S = 109,4/105,9 = 1,33,$$

$$EEK = \Pi G/PA \times PA/KE = 2,2/109,4 \times 109,4/6,5 = 0,02 \times 16,83 = 0,33, \text{ kai}$$

Pajamos už eksportuotą produkciją, įskaitant pajamas, konvertuotas į nacionalinius piniginius vienetus sudaro 109,4 mln. Lt., o eksporto visos sąnaudos nacionaliniais piniginių vienetais – 107,2 mln. Lt. (t.y. parduotos produkcijos savikaina ir veiklos sąnaudos), eksporto pardavimų apimtis konvertuota į nacionalinę valiutą PA sudaro 109,4 mln. Lt., o eksportinių prekių įmonės savikaina S – 105,9 mln. Lt.

Įmonės eksporto grynojo pelno ΠG valiuta, konvertuota į nacionalinius piniginius vienetus ir eksporto pardavimų apimties PA, konvertuotos į nacionalinę valiutą santykis – 0,02 Lt., o pagrindinio ir apyvartinio kapitalo KE, panaudoto eksportinei produkcijai gaminti, likutinė vertė – 6,5 mln. Lt.

Apskaičiavus AB „Freda“ eksporto ekonominius rodiklius, galima pastebėti, kad 2008 m. eksporto grynasis pelningumas (pelnas prieš apmokestinimą / pardavimai) buvo 0,02 Lt. vienam pardavimų litui. Bendrasis pelningumas (bendras pelnas / pardavimai) sudarė 0,03 Lt. vienam pardavimų litui, o kiekvienas pardavimų litas 2008 m. uždirbo 0,33 Lt. pelno vienam litui turto – turto pelningumas (grynasis pelnas / turtas).

AB „Šilutės baldai“

$$\Pi G = EP + PVP - SE = 85,5 - 83,7 = 1,8,$$

$$E\Pi K = (EP + PVP)/SE = 85,5/83,7 = 1,02,$$

$$\Pi K = PA/S = 85,5/82,79 = 1,03,$$

$$EEK = \Pi G/PA \times PA/KE = 1,8/85,5 \times 85,5/9,1 = 0,02 \times 9,39 = 0,19, \text{ kai}$$

Pajamos už eksportuotą produkciją, įskaitant pajamas, konvertuotas į nacionalinius piniginius vienetus sudaro 85,5 mln. Lt., o eksporto visos sąnaudos nacionaliniais piniginių vienetais – 83,7 mln. Lt. (t.y. parduotos produkcijos savikaina ir veiklos sąnaudos), eksporto pardavimų apimtis konvertuota į nacionalinę valiutą PA sudaro 85,5 mln. Lt., o eksportinių prekių įmonės savikaina S – 82,79 mln. Lt.

Įmonės eksporto grynojo pelno ΠG valiuta, konvertuota į nacionalinius piniginius vienetų ir eksporto pardavimų apimtį PA , konvertuotos į nacionalinę valiutą santykis – 0,02 Lt., o pagrindinio ir apyvartinio kapitalo KE , panaudoto eksportinei produkcijai gaminti, likutinė vertė – 9,1 mln. Lt.

Apskaičiavus AB „Šilutės baldai“ eksporto ekonominius rodiklius, galima pastebėti, kad 2008 m. eksporto grynas pelningumas (pelnas prieš apmokestinimą / pardavimai) buvo 0,02 Lt. vienam pardavimų litui. Bendrasis pelningumas (bendras pelnas / pardavimai) sudarė 0,03 Lt. vienam pardavimų litui, o kiekvienas pardavimų litas 2008 m. uždirbo 0,20 Lt. pelno vienam litui turto – turto pelningumas (grynasis pelnas / turtas).

UAB „Narbutas ir Ko“

$$\Pi G = EP + PVP - SE = 59,2 - 58,9 = 0,3,$$

$$E\Pi K = (EP + PVP)/SE = 59,2/58,9 = 0,9,$$

$$\Pi K = PA/S = 59,2/55,98 = 1,05,$$

$$EEK = \Pi G/PA \times PA/KE = 0,3/59,2 \times 59,2/9,3 = 0,005 \times 6,3 = 0,03, \text{ kai}$$

Pajamos už eksportuotą produkciją, įskaitant pajamas, konvertuotas į nacionalinius piniginius vienetų sudaro 59,2 mln. Lt., o eksporto visos sąnaudos nacionaliniais piniginių vienetais – 58,9 mln. Lt. (t.y. parduotos produkcijos savikaina ir veiklos sąnaudos), eksporto pardavimų apimtį konvertuota į nacionalinę valiutą PA sudaro 59,2 mln. Lt., o eksportinių prekių įmonės savikaina S – 55,98 mln. Lt.

Įmonės eksporto grynojo pelno ΠG valiuta, konvertuota į nacionalinius piniginius vienetų ir eksporto pardavimų apimtį PA , konvertuotos į nacionalinę valiutą santykis – 0,005 Lt., o pagrindinio ir apyvartinio kapitalo KE , panaudoto eksportinei produkcijai gaminti, likutinė vertė – 9,3 mln. Lt.

Apskaičiavus UAB „Narbutas ir Ko“ eksporto ekonominius rodiklius, galima pastebėti, kad 2008 m. eksporto grynas pelningumas (pelnas prieš apmokestinimą / pardavimai) buvo 0,005 Lt. vienam pardavimų litui. Bendrasis pelningumas (bendras pelnas / pardavimai) sudarė 0,05 Lt. vienam pardavimų litui, o kiekvienas pardavimų litas 2008 m. uždirbo 0,03 Lt. pelno vienam litui turto – turto pelningumas (grynasis pelnas / turtas).

AB „Kauno baldai“

$$\Pi G = EP + PVP - SE = 45,3 - 42,9 = 2,4,$$

$$E\Pi K = (EP + PVP)/SE = 45,3/42,9 = 1,06,$$

$$\Pi K = PA/S = 45,3/41,55 = 1,09,$$

$$EEK = \Pi G/PA \times PA/KE = 2,4/45,3 \times 45,3/4,1 = 0,05 \times 11,05 = 0,55, \text{ kai}$$

Pajamos už eksportuotą produkciją, įskaitant pajamas, konvertuotas į nacionalinius piniginius vienetus sudaro 45,3 mln. Lt., o eksporto visos sąnaudos nacionaliniais piniginiiais vienetais – 42,9 mln. Lt. (t.y. parduotos produkcijos savikaina ir veiklos sąnaudos), eksporto pardavimų apimtis konvertuota į nacionalinę valiutą PA sudaro 45,3 mln. Lt., o eksportinių prekių įmonės savikaina S – 41,55 mln. Lt.

Įmonės eksporto grynojo pelno ΠG valiuta, konvertuota į nacionalinius piniginius vienetus ir eksporto pardavimų apimtys PA, konvertuotos į nacionalinę valiutą santykis – 0,05 Lt., o pagrindinio ir apyvartinio kapitalo KE, panaudoto eksportinei produkcijai gaminti, likutinė vertė – 4,1 mln. Lt.

Apskaičiavus UAB „Kauno baldai“ eksporto ekonominius rodiklius, galima pastebėti, kad 2008 m. eksporto grynasis pelningumas (pelnas prieš apmokestinimą / pardavimai) buvo 0,05 Lt. vienam pardavimų litui. Bendrasis pelningumas (bendras pelnas / pardavimai) sudarė 0,08 Lt. vienam pardavimų litui, o kiekvienas pardavimų litas 2008 m. uždirbo 0,58 Lt. pelno vienam litui turto – turto pelningumas (grynasis pelnas / turtas).

UAB „Wood Team production“

$$\Pi G = EP + PVP - SE = 45,2 - 44,1 = 1,1,$$

$$E\Pi K = (EP + PVP)/SE = 45,2/44,1 = 1,02,$$

$$\Pi I K = PA/S = 45,2/42,16 = 1,07,$$

$$E E K = \Pi G/PA \times PA/KE = 1,1/45,2 \times 45,2/3,7 = 0,02 \times 12,21 = 0,24, \text{ kai}$$

Pajamos už eksportuotą produkciją, įskaitant pajamas, konvertuotas į nacionalinius piniginius vienetus sudaro 45,2 mln. Lt., o eksporto visos sąnaudos nacionaliniais piniginiiais vienetais – 44,1 mln. Lt. (t.y. parduotos produkcijos savikaina ir veiklos sąnaudos), eksporto pardavimų apimtis konvertuota į nacionalinę valiutą PA sudaro 45,2 mln. Lt., o eksportinių prekių įmonės savikaina S – 42,16 mln. Lt.

Įmonės eksporto grynojo pelno ΠG valiuta, konvertuota į nacionalinius piniginius vienetus ir eksporto pardavimų apimtys PA, konvertuotos į nacionalinę valiutą santykis – 0,02 Lt., o pagrindinio ir apyvartinio kapitalo KE, panaudoto eksportinei produkcijai gaminti, likutinė vertė – 3,7 mln. Lt.

Apskaičiavus UAB „Wood Team Production“ eksporto ekonominius rodiklius, galima pastebėti, kad 2008 m. eksporto grynasis pelningumas (pelnas prieš apmokestinimą / pardavimai) buvo 0,02 Lt. vienam pardavimų litui. Bendrasis pelningumas (bendras pelnas / pardavimai) sudarė 0,07 Lt. vienam pardavimų litui, o kiekvienas pardavimų litas 2008 m. uždirbo 0,29 Lt. pelno vienam litui turto – turto pelningumas (grynasis pelnas / turtas).

Tiriamųjų įmonių eksporto ekonominio efektyvumo apibendrintus rodiklius pateikiu 5.1. lentelėje.

5.1. lentelė. Eksporto ekonominio efektyvumo rodikliai [sudaryta autorės]

Įmonės pavadinimas	Eksporto grynojo pelno masės rodiklis (ΠG)	Eksporto bendro pelningumo koeficientas (ΕΠΚ)	Eksporto įmonės pelningumo koeficientas (ΙΠΚ)	Eksporto bendrojo efektyvumo koeficientas (ΕΕΚ)
AB „Klaipėdos baldai“	4,1	1,02	1,04	0,53
AB „Vilniaus baldai“	1,5	1,01	1,06	0,29
AB „Freda“	2,2	1,02	1,33	0,33
AB „Šilutės baldai“	1,8	1,02	1,03	0,19
UAB „Narbutas ir Ko“	0,3	0,90	1,05	0,03
AB „Kauno baldai“	2,4	1,06	1,09	0,55
UAB „Wood Team Production“	1,1	1,02	1,07	0,24

Įmonės konkurencinis pranašumas ir prekės konkurencinis pranašumas yra glaudžiai susiję. Kuo didesnis prekės konkurencinis pranašumas, tuo didesnė tos prekės paklausa ir tuo didesni ekonominį efektą patiria įmonė. Labiausiai tai atsispindi įmonės pelne, nes paklausos didėjimas didina ir pelno normą, ir pelno masę. Pelno masė priklauso nuo pardavimų apimties, todėl pardavimų apimtis vertine ir natūrine išraiška yra konkurencinio pranašumo rodikliai. Pelno santykis su pardavimų apimtimi rodo, kad, didėjant šiam rodikliui, produkcijos konkurencinis pranašumas auga, o mažėjant – mažėja.

Pagal atliktą tiriamųjų įmonių ekonominio efektyvumo įvertinimo analizę, pateiktame 5.3. pav., galima daryti išvadą, kad įmonių konkurencinis pranašumas yra glaudžiai susijęs su jų ekonominiu efektyvumu. Didžiausią konkurencinį pranašumą turi ir didžiausią dalį savo produkcijos eksportuojančios įmonės yra AB „Kauno baldai“, AB „Klaipėdos baldai“, AB „Freda“ bei AB „Vilniaus baldai“. Mažiausią ekonominį efektyvumą turi UAB „Narbutas ir Ko“, kas leidžia daryti prielaidą, jog įmonei maksimizuoti pelną bus sunku, kadangi eksporto bendro pelningumo koeficientas yra mažesnis už eksporto įmonės pelningumo koeficientą. Planuojama eksportui produkcija įmonei yra ekonomiškai nenaudinga.

6. KORELIACINĖ REGRESINĖ ANALIZĖ

Vienas svarbiausių įvairiose mokslo bei gamybos srityse taikomų statistinio apibendrinimo bei analizės metodų yra koreliacinė regresinė analizė. Analizuojant koreliacinius regresinius ryšius, labai svarbu žinoti jų statistinį reikšmingumą. Tam tikslui naudojami įvairūs metodai bei rodikliai.

Koreliacinė regresinė analizė – tai statistinė priklausomybė, neturinti griežto funkcinio ryšio. Sakoma, kad koreliacija sieja du požymius, jei vienas priklauso nuo kito požymio ir nuo daugelio atsitiktinių veiksnių. Koreliacinė regresinė analizė naudojama sudėtingiems ekonominiams ir finansiniams reiškiniams tirti.

Koreliacinė ir regresinė analizė parodo ryšį tarp dviejų kintamųjų (X ir Y). Tada kyla klausimas, ar pakeitus vieno iš jų reikšmę, kito taip pat pasikeis?

Tikslas būtų nustatyti tiriamųjų įmonių eksporto ir konkurencinių pranašumų sąveiką.

Reikalingi tyrimui duomenis apskaičiuoti ankstesniuose darbo skyriuose, remiantis anketine apklausa bei įmonių veiklos ataskaitų duomenimis. Nusistatomi keli kintamieji X , nuo kurių manoma, kad priklauso tiriamųjų įmonių konkurencinis pranašumas (Y), nustatytas Vietų sumos metodu [19].

X_1 – eksporto grynojo pelno masė, mln. Lt.;

X_2 – eksporto pajamos už eksportuotą produkciją, mln. Lt. ;

Pateikti duomenys yra surašomi į lentelę (6.1. lentelė).

6.1. lentelė. Konkurencinis pranašumas (Y) ir jį lemiantys veiksniai (X_1 , X_2) [19]

Nr.	Įmonės pavadinimas	Y	X_1	X_2
1.	AB „Klaipėdos baldai“	107,3	4,1	184,0
2.	AB „Vilniaus baldai“	100,4	1,5	136,1
3.	AB „Freda“	100,6	2,2	109,4
4.	AB „Šilutės baldai“	97,7	1,8	85,5
5.	UAB „Narbutas ir Ko“	98,6	0,3	59,2
6.	AB „Kauno baldai“	107,2	2,4	45,2
7.	UAB „Wood Team Production“	98,4	1,1	45,2

6.1. Porinė koreliacinė analizė

Porinėje koreliacinėje analizėje nagrinėjami du veiksniai: X ir Y. Šiuo atveju eksporto grynojo pelno masė ir konkurencinis pranašumas, eksporto pajamos už parduotą produkciją ir konkurencinis pranašumas.

Porinės koreliacijos tikslas – nustatyti ar egzistuoja stochastinis ryšys tarp konkurencinio pranašumo ir atsitiktinių veiksnių X. Atliekant porinę koreliaciją, būtina patikrinti įvairios formos funkcinis ryšius, praktiniam naudojimui pasirenkant funkciją, optimaliai aprobuojančią taškų gausybę. Tai daroma skaičiuojant koreliacijos koeficientą ir įvertinant jo reikšmingumą [19].

Kadangi yra sudaryta statistinių duomenų lentelė (6.1. lentelė) koreliacijos koeficientas skaičiuojamas pagal formulę:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} * \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}} \quad (16)$$

Norint pagal šią formulę apskaičiuoti koreliacijos koeficientą r, reikia suskaičiuoti statistinių reikšmių sumas, reikšmių kvadratų sumas bei sandaugų sumas (6.2. lentelė).

6.2. lentelė. Suvestinė statistinių reikšmių lentelė [19]

Nr.	Įmonės pavadinimas	Y	X ₁	X ₂
1.	AB „Klaipėdos baldai“	107,3	4,1	184,0
2.	AB „Vilniaus baldai“	100,4	1,5	136,1
3.	AB „Freda“	100,6	2,2	109,4
4.	AB „Šilutės baldai“	97,7	1,8	85,5
5.	UAB „Narbutas ir Ko“	98,6	0,3	59,2
6.	AB „Kauno baldai“	107,2	2,4	45,2
7.	UAB „Wood Team Production“	98,4	1,1	45,2
	Suma	710,20	13,40	664,60
	Vidurkis	101,46	1,91	94,94
	Dispersija	16,77	1,42	2 691,59
	Vidutinis kvadratinis nuokrypis	4,09	1,19	51,88

Vidurkis. Vidurkiui $\bar{x}$ ir $\bar{y}$ apskaičiuoti naudojamos šios formulės:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}; \quad (17)$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n}; \quad (18)$$

bei Microsoft Excel programoje naudojant statistinę funkciją AVERAGE vidurkiui apskaičiuoti.

Dispersija. Dispersija S_x^2 skaičiuojama naudojantis formulėmis:

$$S_x^2 = \overline{x^2} - (\bar{x})^2 \quad (19)$$

arba

$$S_x^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n} \quad (20)$$

Microsoft Excel programoje naudojant statistinę funkciją VAR dispersijai apskaičiuoti.

Vidutinis kvadratinis nuokrypis. Vidutinis kvadratinis nuokrypis apskaičiuojamas pagal formulę:

$$S_x = \sqrt{S_x^2} \quad (21)$$

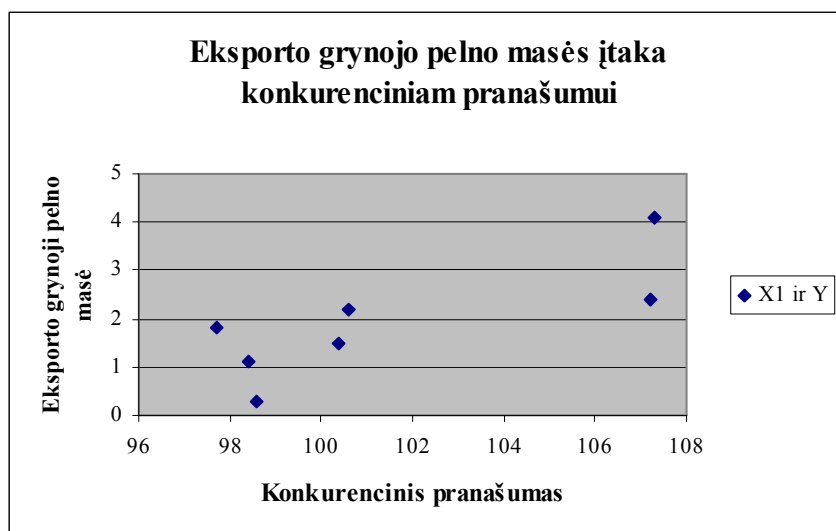
Taip pat Microsoft Excel skaičiuoklėje jam apskaičiuoti naudojama STDEV funkcija.

Kai paskaičiuoti visi reikalingi duomenys, remiantis formule (16) paskaičiuojamas koreliacijos koeficientas. Gautus rezultatus pateikiu 6.3. lentelėje. Microsoft Excel programoje koreliacijos koeficientas skaičiuojamas pagal statistinę funkciją CORREL.

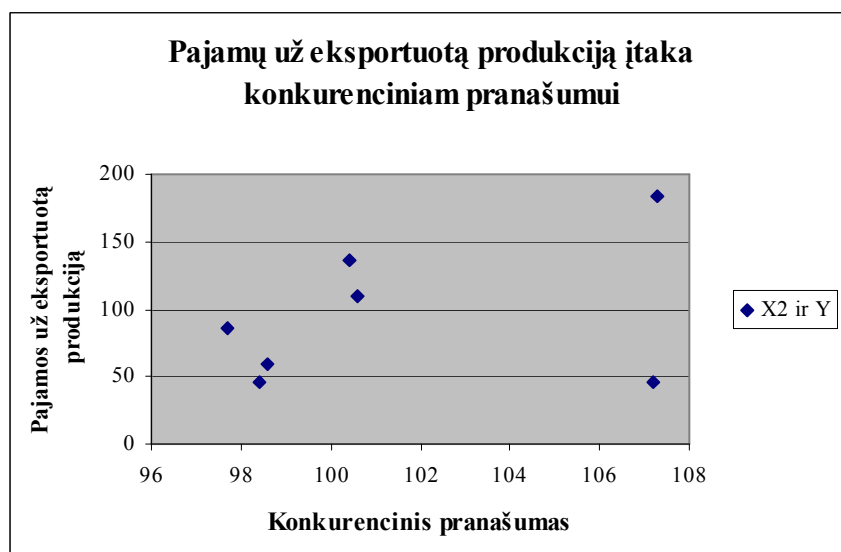
6.3. lentelė. Koreliacijos koeficientai [19]

	X_1	X_2
Koreliacijos koeficientas, r	0,794	0,368

Koreliacijos koeficientas gali turėti reikšmes nuo -1 iki 1. Iš gautų rezultatų matyti, kad didėjant eksporto grynojo pelno masei (6.1 pav.), eksporto pajamoms už paduotą produkciją (6.2 pav.) didėja ir konkurencinis pranašumas.



6.1. pav. Eksporto grynojo pelno masė ir konkurencinis pranašumas [sudaryta autorės]



6.2. pav. Pajamos už eksportuotą produkciją ir konkurencinis pranašumas [sudaryta autorės]

Koreliacijos koeficientas r , taip pat parodo ryšio stiprumą (tiesinę priklausomybę), kuo arčiau 1 arba -1, tuo priklausomybė stipresnė, kuo arčiau 0 – silpnesnė. Stipriausias ryšys yra tarp eksporto grynojo pelno masės ir konkurencinio pranašumo, nes jo apskaičiuotas koreliacijos koeficientas arčiausiai 1.

6.2. Porinė regresinė analizė

Porinės regresinės analizės tikslas – nustatyti stochastinio ryšio formą ir analitinę išraišką, parenkant kreivę, geriausiai aprašančią statistinių taškų visumą ir įvertinant jos adekvatumą realiai padėčiai.

Kreivės parinkimas. Nustačius kintamuosius, kurių kiekvienas turi stochastinį ryšį su konkurenciniu pranašumu, reikia kiekvienai porai sudaryti tiesinės regresijos lygtis. Tiesinės regresijos lygtis sudaroma pagal šią formulę:

$$\hat{y} = a_0 + a_1 x \quad (22)$$

Regresijos koeficientai a_0 ir a_1 apskaičiuojami pagal šias formules:

$$a_0 = \frac{\sum y_i}{n} - \frac{a_1 * \sum x_i}{n} \quad (23)$$

ir

$$a_1 = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x)^2} \quad (24)$$

Apskaičiuoti duomenys pateikiami 6.4. lentelėje.

6.4. lentelė. Regresijos koeficientai [19]

	X_1	X_2
Regresijos koeficientas a_0	2,724	0,029
Regresijos koeficientas a_1	96,243	98,703

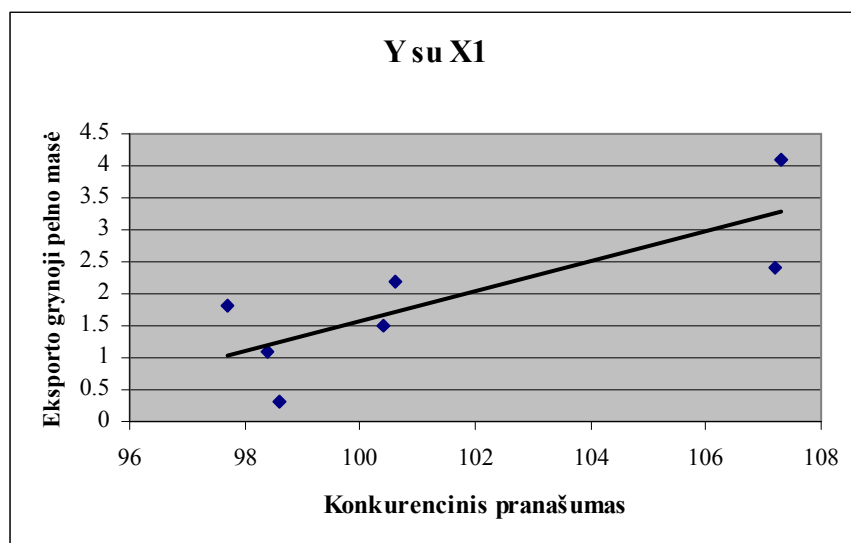
Ar teisingai paskaičiuota, patikrinama Microsoft Excel programoje su funkcija SLOPE (a_1) ir INTERCEPT (a_0).

I formulę (22) įrašius apskaičiuotas a_0 ir a_1 reikšmes turėsime šias tiesinės regresijos lygtis:

$$Y_1 = 2,724 + 96,243 * X_1$$

$$Y_2 = 0,029 + 98,703 * X_2$$

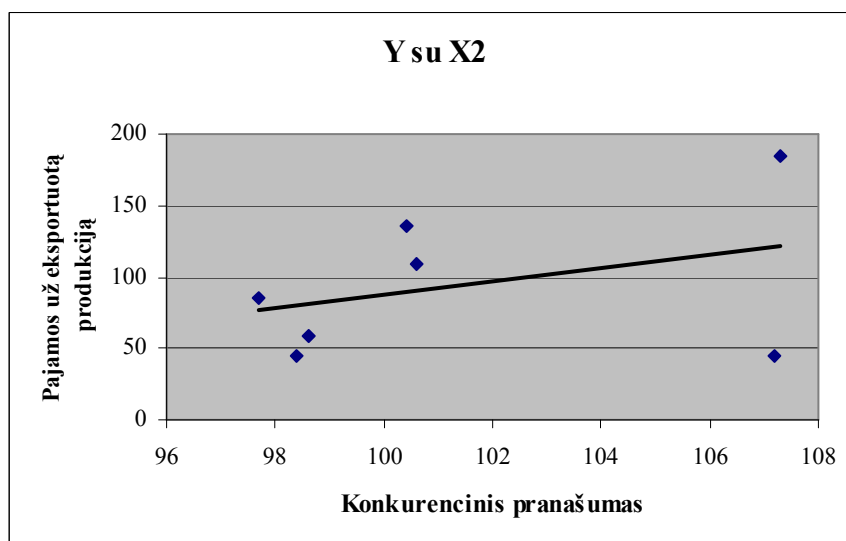
Šiom tiesinėms regresinėms lygtims nubraižomi grafikai (6.3 ir 6.4 pav.)



6.3 pav. Konkurencinio pranašumo priklausomybė nuo eksporto grynojo pelno masės [19]

$$Y_1 = 2,724 + 96,243 \cdot X_1$$

Esantis grafikas (6.3 pav.) parodo konkurencinio pranašumo tiesioginę priklausomybę nuo eksporto grynojo pelno masės. Matyti, kad konkurencinis pranašumas tiesiogiai priklauso nuo eksporto grynojo pelno masės, t.y. jei eksporto grynasis pelnas padidėja, padidėja ir konkurencinis pranašumas, ir atvirkščiai. Regresijos koeficientas $a_1 = 96,243$ prie X_1 parodo, kad grynojo pelno masei padidėjus 1 mln. Lt, konkurencinis pranašumas vidutiniškai padidėja 96,243 dalimis. Kadangi grynojo pelno masė yra lygi iš pajamų už eksportą atėmus eksporto visas patirtas sąnaudas bei pasitelkus tiesinės regresinės lygties priklausomybę, galima daryti išvadą, didinant pardavimų apimtį arba mažinant eksporto visas sąnaudas, atitinkamai didinsim eksporto grynąjį pelną ir konkurencinį pranašumą.



6.4 pav. Konkurencinio pranašumo priklausomybė nuo pajamų už eksportą [19]

$$Y_2 = 0,029 + 98,703 * X_2$$

Aukščiau esantis grafikas (6.4 pav.) parodo konkurencinio pranašumo tiesinę priklausomybę nuo pajamų už eksportuotą produkciją. Konkurencinis pranašumas yra tiesiogiai proporcingas pajamoms už eksportuotą produkciją, t.y. jei pajamos už eksportą didėja, didėja ir konkurencinis pranašumas, ir atvirkščiai. Regresijos koeficientas $a_1 = 98,703$ prie X_2 parodo, kad pajamoms padidėjus 1 mln. Lt, konkurencinis pranašumas padidėja vidutiniškai 98,703 dalimis.

Apibendrintai galima daryti išvadą, kad didžiausia priklausomybė yra tarp konkurencinio pranašumo ir eksporto grynojo pelno masės, todėl įmonė norėdama padidinti konkurencinį pranašumą, didžiausią dėmesį turėtų skirti eksporto pardavimo pajamų didinimui bei eksporto sąnaudų mažinimui, nes pardavimo pajamoms padidėjus tarkim 5 mln. Lt, konkurencinis pranašumas padidėja net 24,2 %.

IŠVADOS

1. Eksportas laikomas viena iš strateginių Lietuvos pramonės plėtros krypčių, nes vidaus rinka nėra didelė, o per eksportą galima palaikyti ekonomikos augimą, ir būtent šios tarptautinio verslo formos skatinimas išlieka vienas iš svarbiausių veiksnių plėtojant Lietuvos pramonę.
2. Tarptautinės įmonės įgyja pranašumą, planuodamos, vykdydamos ir koordinuodamos savo veiklą globaliniu mastu. Esant galimybėms, bendrovės paprasčiausiai nekreipia dėmesio į tradicinės rinkos ribas ir pasinaudojusios užsienio rinkų galimybėmis, įgyja pranašumų prieš savo konkurentus.
3. Remdamasi dabartinėmis rinkos tendencijomis ir išnagrinėjusi spaudos pranešimus, galiu išskirti tokias baldų pramonės produktų eksporto problemas:
 - a) mažas darbo produktyvumas;
 - b) konkurencija. Rinkodaros išlaidos naujose rinkose;
 - c) importo, eksporto muitų tarifai, eksportuojant ne į ES šalis;
 - d) nuostoliai dėl neigiamų valiutų kursų pokyčių;
 - e) gamybos, logistikos planavimas, žaliavų bei energetinių resursų kaštai ir nepatogumai.
4. Galima pastebėti, kad praėję metai baldininkams buvo nelengvi – rinka patyrė medienos žaliavų krizę ir didžiulį kainų šuolį. Nepaisant to, tris pramonės šakas – medienos, popieriaus ir baldų – jungiantis medienos sektorius, sudarantis daugiau negu dešimtadalį Lietuvos pramonės produkcijos, 2008 m. dar nebuvo apimtas antroje metų pusėje prasidėjusios pasaulinės ekonominės krizės, dirbo gana sėkmingai, toliau didino investicijas ir gamybą. Kiek sumažėjusi, palyginti su ankstesniais metais, buvo tik gamybos augimo sparta ir užsienio prekyba, visos pramonės dalis, tenkanti medienos produkcijai, ir viso Lietuvos eksporto dalis, tenkanti medienos prekėms. Tuo pat metu medienos prekių užsienio prekybos balansas išliko teigiamas ir geresnis negu ankstesniais metais.
5. Medienos produktų gamybos pramonės užsienio prekybos galimybės įvertintos penkiabale skale siekia 2,5–3,0 balo, taigi - ši šaka yra pakankamai konkurencinga ir turi potencialo parduoti savo produkciją užsienio rinkose.
6. 2008 metų statistika rodo, kad ir toliau didėja pirminio medienos perdirbimo produktų ir baldų visos parduodamos produkcijos eksportas. Kaip rodo tyrimas, vertine reikšme medienos produkcijos eksportas pamečiui didėja ir dabar jo (55,8 %) sudaro baldų produkcija, - tai rodo, kad Lietuvos baldų eksportas dar turi galimybių didėti ir vis labiau išstūmti iš kitų šalių rinkų

- vietos gamintojus. Šį procesą lemia šalies įmonių gamybos išlaidų konkurencinis pranašumas, pirmiausiai – mažesnės darbo sąnaudos.
7. Šalies baldų pramonė išlieka labiausiai konkurencinga Lietuvos ūkio šaka tarptautiniu mastu bei sparčiausiai auganti visoje Europos Sąjungoje. Vidutiniškai šalies baldų pramonė per metus auga po 23 % ir sukuria 41 % viso miškų sektoriaus pridėtinės vertės (1,2 mlrd. litų).
 8. Konkurencinio pranašumo įgijimo ir išlaikymo problemą lėmė nuolatiniai aplinkos pokyčiai bei organizacijų siekis pralenkti savo konkurentus. Tai reiškia, kad konkurencinis pranašumas ir jo išlaikymas yra perspektyvus vadybos mokslo objektas, reikalaujantis sisteminio požiūrio ir sisteminių tyrimų.
 9. Dabartiniu metu konkurencinis pranašumas analizuojamas tiek iš vadybos, tiek iš ekonomikos mokslo pozicijų, tačiau išanalizavus du dominuojančius požiūrius, t. y. struktūrinį požiūrį ir išteklių teoriją, nustatyta, kad toks požiūrių į konkurencinį pranašumą išsiskyrimas nors ir reikšmingas akademinio požiūriu, yra nepakankamas sprendžiant praktines strateginio valdymo problemas.
 10. Sudėtingiems procesams, tokiems kaip konkurencinis pranašumas, vertinti siūloma taikyti daugiakriterio vertinimo: vietų sumos; SAW; geometrinio vidurkio būdus, kurių kiekybiniai rezultatai leidžia objektyviai vertinti susidariusią situaciją ir daryti atitinkamas išvadas situacijai gerinti.
 11. Pagal pasirinktą metodiką nustatius tiriamųjų įmonių konkurencinio pranašumo lygį matome, kad AB „Kauno baldai“ užima pirmaujančią vietą tarp Lietuvos baldų įmonių.
 12. Įmonių konkurencinio pranašumo tyrimai pramonėje yra labai aktualūs. Jie parodo įmonių teigiamas ir neigiamas vietas, jų turimo viso gamybinio bei inovacinio potencialo bei atskirų konkurencinio pranašumo veiksnių panaudojimo efektyvumą. Remiantis tyrimų rezultatais galima parengti įmonių veiklos strategiją ilgesnei perspektyvai ir tuo pačiu pritraukti daugiau investicijų bei kryptingai didinti įmonių konkurencinį pranašumą vietinėje ir užsienio rinkose.
 13. Apklausus tiriamųjų įmonių ekspertus galima daryti išvadas, kad svarbiausi rodikliai darantys įtaką įmonių konkurenciniam pranašumui yra sugebėjimas: tinkamu laiku nustatyti svarbiausias reikmes, poreikius ir potencialių klientų užsakymus; užtikrinti produktų (paslaugų) konkurencinį pranašumą, pirmavimą aptarnaujamose ir perspektyviose rinkose užtikrinti. Mažiausiai reikšmingi rodikliai įmonės konkurenciniam pranašumui yra sugebėjimas: įgyvendinti naujas, galinčias konkuruoti idėjas paklausių produktų (paslaugų) gamybos (tiekimo) organizavimo srityje; efektyviai formuoti ir įgyvendinti techninės ir socialinės įmonės plėtros strateginę programą.

14. Nustačius tiriamųjų baldų įmonių konkurencinio pranašumo rodiklių svarbą bei reikšmingumus, šių įmonių konkurenciniam pranašumui didinti, siūlyčiau labiau koncentruotis į sugebėjimą:

- analizuoti rinkos sėkmės veiksnius, taip pat konkurencinę grupių veiklą rinkoje;
- užtikrinti vidinį įmonės lankstumą, aprūpinant gamybos procesą adaptyviomis, technologinėmis ir kitomis priemonėmis;
- užtikrinti produktų (paslaugų) konkurencinį pranašumą pirmavimui aptarnaujamose ir perspektyviose rinkose įgyvendinti;
- užtikrinti vidinį gamybos sistemos lankstumą, formuojant adekvatų tikslų pasikeitimui žmogiškųjų išteklių potencialą.

15. Nustačius koreliacinę regresinę analizę tiriamųjų baldų įmonių eksporto ir konkurencinio pranašumo sąveiką, galima daryti sekančias išvadas:

- a. stipriausias ryšys yra tarp eksporto grynojo pelno masės ir konkurencinio pranašumo, nes jo apskaičiuotas koreliacijos koeficientas yra arčiausiai 1, kuris parodo priklausomybės stiprumą;
- b. kadangi didžiausia priklausomybė yra tarp eksporto grynojo pelno masės ir konkurencinio pranašumo, įmonės norėdamos padidinti savo konkurencinį pranašumą, didžiausią dėmesį turėtų skirti eksporto pardavimo pajamų didinimui bei eksporto sąnaudų mažinimui, nes pardavimo pajamoms padidėjus tarkim 5 mln. Lt., konkurencinį pranašumą galima padidinti net 24,2 %.

LITERATŪRA

1. *Barzdžiukienė L. D., Celiešienė V., Kaulakienė A.* Baigiamasis studijų darbas. Kalbininkų patarimai: terija ir tvarkyba. Vilnius: Technika, 2005.
2. *Časas R.* Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose//*Ekonomika: mokslo darbai.* Vilnius. 2000, nr. 52, p. 22–35.
3. *Časas R.* The Analitical Approach to the Competetive Strategy and the Process of its Formation // *Ekonomika: mokslo darbai.* Vilnius.1999, nr. 48, p. 32–47.
4. *Ginevičius R., Podvezko V.* Daugiakriterinio vertinimo rodiklių sistemos formavimas//*Verslas: teorija ir praktika.* 2005, nr.4, p.199–207.
5. *Ginevičius R., Podvezko V.* Įmonių strateginio potencialo kiekybinis įvertinimas//*Verslas: teorija ir praktika.* 2004, V tomas, nr.1., p. 3–9.
6. *Ginevičius R.* Daugiakriterinio vertinimo rodiklių svorių nustatymas, remiantis jų tarpusavio sąveika //*Verslas: teorija ir praktika.* 2006, nr.1, p. 3–13.
7. *Ginevičius R., Čirba S.* Rodiklių reikšmių transformavimas atliekant daugiakriterinius vertinimus//*Verslas: terija ir praktika.* 2005, nr. 3, p. 125–130.
8. *Ginevičius R., Podvezko V.* Hierarchiškai struktūrizuotų rodiklių reikšmingumo kompleksinis įvertinimas //*Verslas: teorija ir praktika.* 2003, nr. 3, p. 111–118.
9. *Ginevičius R. Butkevičius A. Podvezko V.* Naujųjų sąjungos šalių ekonominės plėtros daugiakriterinis įvertinimas//*Verslas: teorija ir praktika.* 2005, nr. 2, 85–93.
10. *Ginevičius R., Rakauskienė O. G., Patalavičius R., Tvaronavičienė M., Kalašinskaitė K., Lisauskaitė V.* Eksporto ir investicijų plėtra Lietuvoje. Vilnius: Technika. 2005.
11. *Ginevičius R., Podzvenko V., Ginevičienė V.B.* A complex evaluation of the work productivity of university teaching staff. Kaunas. 2004, p. 44–46.
12. *Ginevičius R., Podzvenko V., Ginevičienė V.B.* Quantitative evaluation of univesity teaching staff work efficiency. 2004, p. 82–93.
13. *Jančiauskas B.* Konkurencinio pranašumo kūrimas ir palaikymas šalies pramonės įmonėse. *Verslas, vadyba ir studijos.* 2003, p. 26–31.
14. *Kovaitė – Miečienė A.* Tarptautinio verslo vystymas Lietuvoje. *Verslas, vadyba ir studijos.* 1998, p. 322–328.
15. *Korsakienė R.* Konkurencinis pranašumas: dviejų požiūrių sintezė//*Verslas: teorija ir praktika.* 2004, nr. 2.

16. *Maksvytienė I.* Šiuolaikinės konkurencijos sąvokos traktavimas//*Ekonomika ir vadyba*. 2001. *Ekonomika: tarptautinė konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija. 2001, p. 158–163.
17. *Morkevičius A.* Lietuvos baldų pramonė//*Baltijos miškai ir mediena*. 2003, nr. 2 (2), p. 22–25.
18. *Podzvenko, V.* Ekspertinių įverčių suderinamumas//*Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*//XI t., Nr. 2. Vilnius 2005, p. 101–107.
19. *Pabedinskaitė A.* Kiekybiniai sprendimų metodai. Koreliacinė regresinė analizė. Prognozavimas. Vilnius, 2007.
20. *Stanickas E. R.* Konkurencingo gaminio kūrimas panaudojant kokybės funkcijos išskleidimą//*Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas: respublikinės konferencijos pranešimų medžiagas*. Kaunas: Technologija. 2001, p. 159–161.
21. *Sruogienė O.* Baldų gamybos ir paslaugų marketingo strategijos sukūrimo reikšmingumas bei svarba //Verslas, vadyba ir studijos. 1999, p. 299–303.
22. *Šliburytė L.* Ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimas. Kaunas: Technologija. 2000, p. 36.
23. *Šliburytė L.* Konkurencija ir konkurencinės rinkos// *Ekonomika ir vadyba-2000. Aktualijos ir metodologija: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas.: Technologija. 2000, p. 452–454.
24. *Tomaševičius V.* Integratyvus požiūris į verslo strategijos koncepciją// *Ekonomika: mokslo darbai*. Vilnius. 1996, nr. 40. p. 182–191.
25. *Urbonas J. A.* Eksporto organizavimas ir planavimas. Kaunas: Technologija. 2003, p. 49–62.
26. *Vaitkevičiūtė. V.* Tarptautinių žodžių žodynas. I d. Vilnius.: Žodynas. 1999. p. 654.
27. *Valentinavičius S.* Pramonės konkurencingumas ir ekonominė plėtra // *Ekonomika: mokslo darbai*. Vilnius, 2000, nr. 52, p. 150–161.
28. *Vasiliauskas A.* Strateginis valdymas. Vilnius, Enciklopedija. 2002.
29. *Zavadskas. E. K., Ustinevičius. L., Peldschus. F.* Development of software for Multiple criteria evaluation. *Informatika*, nr.3, p. 259–272.
30. *Zavadskas. E. K., Kaklauskas. A., Raslanas. S., Kvederyte N.* Housing credit access model: the case for Lithuania. 2004, p. 335–352.
31. *Zaharieva G., Čiburienė J.* International Trade of Factor of Competitiveness: Comparison of Lithuanian and Bulgarian Cases. *Engineering Economics*. 2006. No 4 (49), p. 48–55.

32. *Albaum G, Strandkov J., Duerr E., Dowd L.* International marketing and export management. – Addison – Wesley Publishing company, 1989.
33. *Duncan, W., Ginter, P.* Competitive advantage and internal organizational assessment. Academy of management executive, Vol. 12, Issue 3, 1998, Aug. 6 p.
34. *Hunt, Shelby D.* Competing through relationships; grounding relationship marketing in resource-advantage theory. Journal of marketing management, Vol. 13, Issue 5, 1997 Jul. 431 p.
35. *Hunt, Shelby D., & Morgan, Robert M.* The comparative advantage theory of competition. Journal of marketing, Vol. 59, 1995 April. p. 1–15.
36. *Hao, Ma.* Competitive advantage and firm performance. Competitiveness Review, Vol. 10 Issue 2, 2000. 16 p.
37. *Pearce J.A., Robinson R.B.* Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy. – Homewood: Irwin, 1991. 352 p.
38. *Porter, M.* Competitive advantage. N.Y.: London: Free Press Collier macmillan, 1985. 557 p
39. *Porter M.E.* Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – NY: Free Press, 1980. 483 p.
40. *Porter M. E.* The Competitive Advantage of Nations. New York, 1990.
41. *William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker.* Fundamentals of Marketing. – USA: McGraw-Hill, Inc., 1991.
42. *Saaty T.: Kearns, K. P.* Analitical planning: the organization of the systems 1982. p. 225.
43. *Stalk, Jr. George.* Time - the next source of competitive advantage. Harvard Business Review, Vol 66, Issue 4, 1988 Jul/Aug. p. 41.
44. *Thompson A. A., Strickland A. J.* Strategic management: concepts and cases. Boston. Irwin/McGraw – Hill, 1999.
45. *Глядов, А.П.* Экономическая стратегия фирмы. Санкт-Петербург Специальная литература. 1999. 589 с
46. *Портер М.* Международная конкуренция. Москва. 1993.
47. www.valuebasedmanagement.net/method_poerter_diamond_model.html
48. Lietuvos statistikos departamentas prieiga per internetą www.std.lt.
49. SBA baldų kompanija prieiga per internetą www.sbafurniture.lt
50. AB „Vilniaus baldai“ prieiga per internetą www.vilniausbaldai.lt
51. AB „Klaipėdos baldai“ prieiga per internetą www.klaipedos-baldai.lt

52. AB „Šilutės baldai“ prieiga per internetą www.silutesbaldai.lt
53. AB „Freda“ prieiga per internetą www.bbg.lt
54. UAB „Wood Team Production“ prieiga per internetą www.bbg.lt
55. UAB „Girių bizonas“ prieiga per internetą www.mediena.lt
56. UAB „Narbutas ir Ko“ prieiga per internetą www.narbutas.lt
57. AB „Kauno baldai“ prieiga per internetą www.kaunobaldai.lt
58. Lietuvos medienos asociacija prieiga per internetą www.lietuvosmediena.lt
59. Žurnalas „Baltijos miškai ir mediena“ prieiga per internetą <http://www.bmm.lt/straipsnis.cfm?id=16>
60. Vilniaus vertybinių popierių birža prieiga per internetą www.nasdaqomxbaltic.com
61. Lietuvos ekonomikos augimo ir konkurencingumo šaltinių (veiksnių) kompleksinė studija. Prieiga per internetą: http://www.ekm.lt/lt/strategija/doc/Kompleksine%20studija-2006_03_09-galutine.doc.
62. Lietuvos ūkio ministerija. Lietuvos pramonės klasterių plėtros programinė studija. Kaunas, 2003. Prieiga per internetą: www.ekm.lt/lt/pramone_ir_verslas/pramone/doc/klasteriu%20studija.doc
63. LR ūkio ekonominės ir socialinės būklės 2005 metais. Prieiga per internetą: www.am.lt/VI/article.php3?article_id=4821

PRIEDAI

A PRIEDAS

Lietuvos baldų įmonių konkurencinio pranašumo tyrimas

Gerbiamas vadove,

Esu VGTU Verslo vadybos fakulteto magistrantė. Šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas įvertinti didžiausių baldų įmonių konkurencinio pranašumo lygmenį. Užtikrinu Jūsų atsakymų anonimiškumą. Pateikti duomenys bus panaudoti tik statistinei analizei atlikti.

ANKETA

Įvertinkite kiekvieną Jūsų įmonės sugebėjimą dešimties balų sistemoje

Eil. Nr.	Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai	Įvertinimas (1 – 10)
1	Sugebėjimas analizuoti makroekonominę situaciją šalyje ir užsienyje.	
2	Sugebėjimas tinkamu laiku nustatyti svarbiausias reikmes, poreikiu ir potencialių klientų užsakymus.	
3	Sugebėjimas analizuoti rinkos sėkmės veiksnius, taip pat konkurencinę grupių veiklą rinkoje.	
4	Sugebėjimas iškelti naujas, galinčias konkuruoti idėjas paklausių produktų (paslaugų) gamybos (tiekimo) organizavimo srityje.	
5	Sugebėjimas įgyvendinti naujas, galinčias konkuruoti idėjas paklausių produktų (paslaugų) gamybos (tiekimo) organizavimo srityje.	
6	Sugebėjimas užtikrinti įmonės gamybinės sistemos plėtrą ir lankstumą.	
7	Sugebėjimas palaikyti konkurencinį įmonės statusą.	
8	Sugebėjimas užtikrinti vidinį įmonės lankstumą, aprūpinant gamybos procesą adaptyviomis, technologinėmis ir kitomis priemonėmis.	
9	Sugebėjimas užtikrinti vidinį gamybos sistemos lankstumą, formuojant adekvatų tikslų pasikeitimui žmogiškųjų išteklių potencialą.	
10	Sugebėjimas užtikrinti produktų (paslaugų) konkurencinį pranašumą, pirmavimą aptarnaujamose ir perspektyviose rinkose užtikrinti	
11	Sugebėjimas gaminti ir tiekti produktus (paslaugas) ta apimtimi, kuri atitinka konkurencinės įmonės galimybes bei norimą rinkos dalį.	
12	Sugebėjimas užtikrinti veiksmingą įmonės funkcionavimą, racionaliai naudojant investicines įmonės galimybes.	
13	Sugebėjimas analizuoti produktų (paslaugų), leidžiančių tinkamu laiku ir kokybiškai tenkinti naujus potencialių klientų poreikius, reikmes.	
14	Sugebėjimas efektyviai formuoti ir įgyvendinti techninės ir socialinės įmonės plėtros strateginę programą.	
		Max. Suma 140 balų.

A PRIEDO TĘSINYS

Įvertinkite kiekvieną veiksnį, darantį įtaką Jūsų įmonės sugebėjimui konkuruoti

Eil. Nr.	Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai	Svoris (%)
1	Sugebėjimas analizuoti makroekonominę situaciją šalyje ir užsienyje.	
2	Sugebėjimas tinkamu laiku nustatyti svarbiausias reikmes, poreikiu ir potencialių klientų užsakymus.	
3	Sugebėjimas analizuoti rinkos sėkmės veiksnius, taip pat konkurencinę grupių veiklą rinkoje.	
4	Sugebėjimas iškelti naujas, galinčias konkuruoti idėjas paklausių produktų (paslaugų) gamybos (tiekimu) organizavimo srityje.	
5	Sugebėjimas įgyvendinti naujas, galinčias konkuruoti idėjas paklausių produktų (paslaugų) gamybos (tiekimu) organizavimo srityje.	
6	Sugebėjimas užtikrinti įmonės gamybinės sistemos plėtrą ir lankstumą.	
7	Sugebėjimas palaikyti konkurencinį įmonės statusą.	
8	Sugebėjimas užtikrinti vidinį įmonės lankstumą, aprūpinant gamybos procesą adaptyviomis, technologinėmis ir kitomis priemonėmis.	
9	Sugebėjimas užtikrinti vidinį gamybos sistemos lankstumą, formuojant adekvatų tikslų pasikeitimui žmogiškųjų išteklių potencialą.	
10	Sugebėjimas užtikrinti produktų (paslaugų) konkurencinį pranašumą, pirmavimą aptarnaujamose ir perspektyviose rinkose užtikrinti	
11	Sugebėjimas gaminti ir tiekti produktus (paslaugas) ta apimtimi, kuri atitinka konkurencinės įmonės galimybes bei norimą rinkos dalį.	
12	Sugebėjimas užtikrinti veiksmingą įmonės funkcionavimą, racionaliai naudojant investicines įmonės galimybes.	
13	Sugebėjimas analizuoti produktų (paslaugų), leidžiančių tinkamu laiku ir kokybiškai tenkinti naujus potencialių klientų poreikius, reikmes.	
14	Sugebėjimas efektyviai formuoti ir įgyvendinti techninės ir socialinės įmonės plėtros strateginę programą.	
		Max. suma 100%

Jūsų užimamos pareigos: _____

Jūsų išsilavinimas: _____

Jei norėtumėte dalyvauti šios studijos pristatyme, tada nurodykite tikslus savo duomenis:

Įmonės pavadinimas _____

Tikslus adresas _____

Jūsų vardas ir pavardė _____

Telefonas _____

Elektroninio pašto adresas _____

DĖKOJU JUMS UŽ BENDRADABIAVIMĄ

C PRIEDAS

Tiriamųjų įmonių kiekybinio ekspertų svorių įvertinimo rangavimas [sudaryta autorės]

sugebėjimų svorių įvertinimas																																				
AB „Vilniaus baldai“										AB „Klaipėdos baldai“										AB „Šilutės baldai“										Rangų suma						
Rodikliai	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1		2	3	4	5	6	7
1	9,5	11	13	12,5	13	13	13,5	14	9,5	11	13	9	7,5	12,5	9	8,5	12	2,5	2,5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2,5	3	3	2	3	3	213,5
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,5	1	1	2,5	1,5	1,5	1	1,5	1	1,5	1	1	1	2,5	1,5	1,5	1	1,5	1	1	28,5
3	6,5	11	10,5	10	8	7,5	8	3	6,5	11	11	5	3,0	7	13,5	8,5	12	4,5	4,5	5	10	6,5	12,5	13	5	203										203
4	9,5	3,5	2	3,5	7	7,5	4,5	8,5	9,5	3,5	2	12,5	12	9,5	4,5	4	12	4,5	7,5	5	6,5	13,5	9,5	13	12	187										187
5	9,5	8	10,5	14	14	14	13,5	11,5	9,5	8	11	9	7,5	3	4,5	12	10	6,5	7,5	5	10	6,5	12,5	7,5	9	234										234
6	9,5	8	7,5	5,5	5,5	5	8	11,5	9,5	8	7,5	3	4,5	4,5	9	8,5	6,5	10	14	10	4	13,5	4	13	5	195										195
7	12,5	13,5	13	11	10,5	9	10,5	8,5	13	14	13	5	7,5	4,5	9	4	6,5	10	11,5	14	10	10,5	9,5	4,5	9	244										244
8	2	2	3,5	3,5	5,5	3,5	4,5	11,5	2,0	2,0	3,5	12,5	4,5	7	9	8,5	6,5	6,5	4,5	7,5	12,0	8	12,5	4,5	5	152										152
9	4	8	7,5	8	3,5	7,5	4,5	11,5	4	8	7,5	9	12	12,5	9	13,5	6,5	13	7,5	12,5	10	4	7	11	12	213,5										213,5
10	6,5	3,5	3,5	2	2	2	2	2	6,5	3,5	3,5	2	2	2	2	1,5	3	10	1	1,5	1,5	3	1,5	2	2	72										72
11	12,5	6,0	5,5	5,5	3,5	3,5	4,5	5,5	13	6	5,5	12,5	12	7	13,5	8,5	2	2,5	11,5	7,5	10	10,5	5	7,5	12	193										193
12	4	11	9	8	10,5	11	10,5	5,5	4	11	9	7	7,5	9,5	4,5	4	6,5	10	10	12,5	5	10,5	7	11	9	207,5										207,5
13	4	5	5,5	8	10,5	11	8	5,5	4	5	5,5	5	10	12,5	9	8,5	6,5	10	7,5	10	14	5	12,5	7,5	14	204										204
14	14	13,5	13	12,5	10,5	11	12	5,5	14	14	13	12,5	14	12,5	9	13,5	14	14	13,0	10	6,5	10,5	7	7,5	7	284										284

Sugebėjimų svorių įvertinimas	Rodikliai	AB „Freda“										UAB „Narbutas ir Ko“										UAB „Wood Team Production“										AB „Kauno baldai“										Rangų suma
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8	9										
	1	8	13	9	8,5	2,5	3	13	13	9,5	11	3	7,5	2,5	2,5	7,5	9,5	3	3	3	13	14	13	3	3	13	11	9	13	13	2,5	7,5	243									
	2	1	1	1	1,5	2,5	1,5	1	1	1	1	1	1	1	1	2,5	1	1	2	1	1	1	1	1,5	1	1	1	1	1	1	1	1	36									
	3	3	7	14	8,5	4,5	5	10	8	6,5	11	5	3	4,5	4,5	3	6,5	5	10	13	10	8	7	13	13	10	11	14	10	8	4,5	3	242									
	4	12	9,5	4	4	7,5	5	3,5	7	9,5	3,5	12	12	4,5	7,5	12	9,5	5	6,5	13	3,5	4,5	10	9,5	13	3,5	4	3,5	7	4,5	12	225,5										
	5	8	3	4	12	7,5	5	14	14	9,5	8	9	7,5	6,5	7,5	7,5	9,5	5	10	7,5	14	14	3	13	7,5	14	8	4	14	6,5	7,5	273										
	6	5	4,5	9	8,5	14	10	5,5	5,5	9,5	8	5	4,5	10	14	4,5	9,5	10	4	13	5,5	8	5	4	13	5,5	8	9	5,5	10	4,5	236,5										
	7	8	4,5	9	4	12	14	11	11	13	14	9	7,5	10	11,5	7,5	13	14	10	4,5	11	11	5	9,5	4,5	11	14	9	11	10	7,5	297										
	8	5	7	9	8,5	4,5	7,5	3,5	5,5	2	2	5	4,5	6,5	4,5	4,5	2	8	13	4,5	3,5	4,5	7	13	4,5	3,5	2	9	3,5	5,5	6,5	4,5	172,5									
	9	12	13	9	14	7,5	13	8	3,5	4	8	12	12	13	7,5	12	4	13	10	10,5	8	4,5	13	7	11	8	8	9	8	3,5	13	12	288									
	10	2	2	2	1,5	1	1,5	2	2	6,5	3,5	2	2	10	1	2	6,5	2	1	2	2	2	2	1,5	2	2	3,5	2	2	2	10	2	85									
	11	12	7	14	8,5	12	7,5	5,5	3,5	13	6	12	12	2,5	11,5	12	13	8	10	7,5	5,5	4,5	7	5	7,5	5,5	6	14	5,5	3,5	2,5	12	253									
	12	8	9,5	4	4	10	13	8	11	4	11	9	7,5	10	10	7,5	4	13	5	10,5	8	11	10	7	11	8	11	4	8	11	10	7,5	261,5									
	13	10	13	9	8,5	7,5	10	8	11	4	5	14	10	10	7,5	10	4	10	14	7,5	8	8	13	13	7,5	8	5	9	8	11	10	10	281									
	14	14	13	9	14	13	10	13	11	14	14	7	14	14	13	14	14	10	6,5	7,5	13	12	13	7	7,5	13	14	9	13	11	14	14	360									

Kiekvieno tiriamųjų įmonių konkurencinio pranašumo rodiklio svorio aritmetinis vidurkis [sudaryta autorės]

sugebėjimų svorių įvertinimas	AB „Vilniaus baldai“ ekspertai, %								AB „Klaipėdos baldai“ ekspertai, %										AB „Šilutės baldai“ ekspertai, %							
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	
Rodikliai	6	4	3	3	4	2	3	4	6	4	3	5	6	4	5	6			10	13	11	14	11	10	9	
1	15	20	18	17	17	19	14	15	15	20	18	20	19	18	20	15	14	15	10	14	15	18	15	17	13	
2	7	4	4	5	6	7	7	8	7	4	4	7	8	6	4	6	5	8	9	7	5	6	4	4	8	
3	6	10	12	10	7	7	8	6	6	10	12	4	4	5	6	7	5	8	7	7	6	3	5	4	5	
4	6	5	4	2	2	1	3	5	6	5	4	5	6	8	6	5	6	7	7	7	5	6	4	6	6	
5	6	5	6	8	8	7	5	6	5	6	5	6	7	7	5	6	7	6	3	5	8	3	8	4	8	
6	5	2	3	4	5	5	6	6	5	2	3	7	6	7	5	7	7	6	5	3	5	4	5	8	6	
7	10	14	11	10	8	10	8	5	10	14	11	4	7	6	5	6	7	7	9	6	4	5	4	8	8	
8	8	5	6	6	9	7	8	5	8	5	6	5	4	4	5	4	7	4	7	4	5	9	6	5	5	
9	7	10	11	12	10	12	10	13	7	10	11	14	16	16	19	15	9	6	11	14	15	13	15	11	10	
10	5	7	7	8	9	10	8	7	5	7	7	4	4	6	4	6	10	9	5	6	5	4	7	6	5	
11	8	4	5	6	5	4	6	7	8	4	5	6	6	5	6	7	7	6	6	4	7	4	6	5	6	
12	8	8	7	6	5	4	7	7	8	8	7	7	5	4	5	6	7	6	7	5	3	7	4	6	4	
13	3	2	3	3	5	4	5	7	3	2	3	4	2	4	5	4	4	3	4	5	6	4	6	6	7	

		AB „Freda“ ekspertai, %								UAB „Narbutas ir Ko“ ekspertai, %								UAB „Wood Team Production“ ekspertai, %								AB „Kauno baldai“ ekspertai, %								Aritmetinis vidurkis, %
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Rodikliai	1	6	4	5	6	10	13	3	4	6	4	9	6	9	10	6	6	13	11	10	3	3	4	11	10	3	4	5	3	4	9	6		
2	19	18	20	15	10	14	17	17	17	15	20	13	19	15	10	19	15	14	15	17	17	14	18	15	17	20	20	17	17	15	19			
3	8	6	4	6	9	7	5	6	7	7	4	8	8	8	9	8	7	7	5	4	5	7	6	4	4	5	4	4	5	6	8			
4	4	5	6	7	7	10	7	10	7	6	10	5	4	8	7	4	6	7	6	4	10	8	5	5	4	10	10	6	10	7	8			
5	6	8	6	5	7	7	2	2	2	6	5	6	6	7	7	6	6	7	5	6	2	3	8	4	6	2	5	6	2	2	7			
6	7	7	5	6	3	5	8	8	6	6	5	8	7	6	3	7	6	5	8	4	8	7	7	8	4	8	5	5	8	8	6			
7	6	7	5	7	5	3	4	5	5	5	2	6	6	6	5	6	5	3	5	8	4	6	7	5	8	4	2	5	4	5	6			
8	7	6	5	6	9	6	10	8	10	14	8	7	7	7	9	7	10	6	4	8	10	8	6	4	8	10	14	5	10	8	7			
9	4	4	5	4	7	4	6	9	8	5	5	4	4	4	7	4	8	4	5	5	6	8	4	6	5	6	5	5	6	9	4			
10	16	16	19	15	11	14	12	10	7	10	10	16	6	11	16	7	14	15	11	12	10	16	15	11	12	10	19	12	10	6	16			
11	4	6	4	6	5	6	8	9	5	7	5	4	9	5	4	5	6	5	6	8	8	6	7	6	8	7	4	8	9	9	4			
12	6	5	6	7	6	4	6	5	8	4	6	6	6	6	6	6	8	4	7	5	6	6	5	6	5	6	4	6	6	5	6			
13	5	4	5	6	7	5	6	5	8	8	4	5	6	7	5	8	5	3	6	6	7	4	4	4	6	6	8	5	6	5	6			
14	2	4	5	4	4	5	3	5	3	2	7	2	3	4	2	3	5	6	6	3	5	4	6	6	6	3	2	5	3	5	3	2		

sugebėjimų svorių įvertinimas	
-------------------------------	--