



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

SOCIALINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Vytis Mališka

TARPTAUTINĖS ĮMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMO MODELIS
THE MODEL FOR EVALUATION OF COMPETITIVENESS OF
INTERNATIONAL COMPANY

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62403S121

Tarptautinio verslo specializacija

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vilnius, 2010

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

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)

Juozas Bivainis

(Vardas, pavardė)

(Data)

Vytis Mališka

TARPTAUTINĖS ĮMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMO MODELIS
THE MODEL FOR EVALUATION OF COMPETITIVENESS OF
INTERNATIONAL COMPANY

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62403S121

Tarptautinio verslo specializacija

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vadovas doc. dr. Česlovas Purlys

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas doc. dr. Rasuolė Vladarskienė

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas _____

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2010

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

Socialinių mokslų sritis

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vadybos ir verslo administravimo studijų kryptis

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62403S121

Tarptautinio verslo specializacija

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)

Juozas Bivainis

(Vardas, pavardė)

(Data)

**BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS**

.....Nr.

Vilnius

Studentui

(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema:

.....

.....

patvirtinta 2009 m. spalio 30 d. dekanų potvarkiu Nr. 388 vv

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2010 m. birželio 2 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai: doc. dr. Rasuolė Vladarskienė.....

.....

.....

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Vadovas

(Parašas)

doc. dr. Česlovas Purlys.....

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Užduotį gavau

.....

(Parašas)

Vytis Mališka

(Vardas, pavardė)

2009 lapkričio 2 d.

(Data)

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

Socialinių mokslų sritis

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vadybos ir verslo administravimo studijų kryptis

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62403S121

Tarptautinio verslo specializacija

PAŽYMA
APIE BAIGIAMĄJĮ MAGISTRO DARBĄ
.....Nr.
Vilnius

Studentas
(Vardas, pavardė)

Studento studijų svertinis įvertinimų vidurkis.....balo.

Baigiamojo darbo tema:

Baigiamasis darbas peržiūrėtas ir studentui

leidžiama ginti šį baigiamąjį darbą magistro laipsnio suteikimo komisijoje.

Katedros vedėjas
(Parašas)

prof. habil. dr. Juozas Bivainis
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

VADOVO ATSILIEPIMAS
APIE BAIGIAMĄJĮ MAGISTRO DARBĄ
.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Vadovas doc. dr. Česlovas Purlys
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

.....
(Parašas)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Verslo vadybos fakultetas
Socialinės ekonomikos ir vadybos katedra

ISBN ISSN
Egz. sk. ...2.....
Data-....-....

Verslo vadybos studijų programos baigiamasis magistro darbas

Pavadinimas **Tarptautinės įmonės konkurencingumo vertinimo modelis**

Autorius **Vytis Mališka**

Vadovas doc. dr. **Česlovas Purlys**

Kalba



lietuvių



užsienio

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjamos tarptautinių įmonių konkurencingumo vertinimo problemos, vertinimo būtinumas ir metodai, tikslai, Lietuvos ir užsienio šalių autorių patirtis šioje srityje. Išnagrinėta konkurencingumo sąvokos problematika, konkurencingumo charakteristikos, atlikta išsami literatūroje pateiktų konkurencingumo vertinimo modelių analizė, padarytas jų pranašumų ir trūkumų apibendrinimas, akcentuojant universalus, praktiško ir lengvai pritaikomo modelio poreikį. Baigiamajame darbe apibendrintos šių dienų tarptautinių įmonių aktualijos ir prioritetai. Siekiant atrinkti labiausiai tarptautinės įmonės konkurencingumą lemiančius veiksniai atliktas tyrimas anketinės apklausos būdu apklausiant ekspertus iš 3 stambių tarptautinių įmonių. Tyrimo anketos rezultatų patikimumas patikrintas statistiniais metodais. Statistiškai nereikšmingi konkurencingumą lemiantys veiksniai iš kuriamo modelio pašalinti skaičiuojant Cronbacho ir interklasinių koreliacijos koeficientus, atliekant Chi kvadrato testą. Baigiamajame darbe sukurtas naujas, praktiškas, lengvai pritaikomas konkurencingumo vertinimo modelis, kurio visiems elementams pateikta apskaičiavimo metodika, taip pat paaiškintas sukurtą konkurencingumo vertinimo modelio taikymo ribotumas ir pranašumai prieš iki šiol sukurtus modelius. Atlikus tyrimą ir sudarius tarptautinės įmonės konkurencingumo vertinimo modelį, pateikiamos baigiamojo darbo išvados ir siūlymai.

Darbą sudaro 4 dalys: įvadas, konkurencingumo sampratos teorinė analizė, tarptautinio verslo valdymo ir konkurencingumo ypatumai, tarptautinės įmonės konkurencingumo vertinimas, konkurencingumo vertinimo modelio patikimumas ir efektyvumas, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis – 73 p. teksto be priedų, 16 iliustr., 12 lent., 44 bibliografiniai šaltiniai.

Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: daugiakriteris vertinimas, konkurencingumą lemiantis veiksnys, konkurencingumas, konkurencingumo vertinimas, konkurencingumo vertinimo modelis, tarptautinis verslas.

Vilnius Gediminas Technical University

Business Management faculty

Social Economics and Management department

ISBN

ISSN

Copies No. ...2.....

Date-....-....

Business Management study programme master thesis.

Title: **The Model For Evaluation of Competitiveness of International Company**

Author **Vytis Mališka**

Academic supervisor **doc. dr. Česlovas Purlys**

Thesis language



Lithuanian



Foreign (English)

Annotation

The problems of evaluation of competitiveness of an international business, necessity of evaluation and methods, purposes, experience of Lithuanian and foreign authors is analysed in the master thesis. The topic of competitiveness concept and the characteristics of competitiveness are discussed as well as a full-scale analysis of competitiveness evaluation models is performed, summarizing their advantages and disadvantages and highlighting the demand of universal, practical and easily adjustable model. Also, summarized topicality and priorities of international business are provided in this master thesis. Trying to select the most significant factors, which affect the competitiveness of an international company, the questioning of experts from 3 large international companies was performed. Accuracy of questioning results was verified by statistical methods. Statistically insignificant factors were eliminated from the model after calculating Cronbach's alfa and Interclass correlation indexes, also Chi Square test was performed. A new, practical, easily adjustable model for evaluation of competitiveness of an international company was created, with methodology provided for calculating every element of the model. Also, the limitation and advantages of the model against previously created models is provided. Conclusions and suggestions are provided in the end of master thesis.

Structure: introduction, theoretical analysis of competitiveness concept, specific characteristics of management and competitiveness of international business, evaluation of competitiveness of international business, the reliability and effectiveness of the model for evaluation of international business, conclusions and suggestions, references.

Thesis consist of: 73 p. text without appendixes, 16 pictures, 12 tables, 44 bibliographical entries.

Appendixes included.

Keywords: competitiveness, evaluation of competitiveness, factors affecting competitiveness, international business, multicriteria evaluation, the model for evaluation of competitiveness.

TURINYS

Įvadas	10
1. KONKURENCINGUMO SAMPRATOS TEORINĖ ANALIZĖ.....	12
1.1. Konkurencingumo sąvoka ir konkurencinis pranašumas	12
1.2. Konkurencingumo vertinimas taikant sisteminių požiūrį	14
1.3. Konkurencinio pranašumo veiksniai, kaip konkurencingumo elementai	19
2. TARPTAUTINIO VERSLO VALDYMO IR KONKURENCINGUMO YPATUMAI.....	32
2.1. Tarptautinis verslas: konkurencingumo ypatumai	32
2.1.1. Tarptautinio verslo charakteristika.....	32
2.1.2. Tarptautinio verslo aktualijos ir prioritetai	33
2.1.3. Efektyvus tarptautinio verslo valdymas.....	37
2.1.4. Siūlomas tarptautinio verslo valdymo modelis.....	39
2.2. Konkurencingumo vertinimas: charakteristikos ir problemos.....	41
2.2.1. Konkurencingumo vertinimo kriterijų pasirinkimo problema	41
2.2.2. Konkurencingumo charakteristikos: kokybės ir kainos santykis	41
2.2.3. Konkurencingumo charakteristikos: rinkos dalis ir pardavimų augimas	44
3. TARPTAUTINĖS ĮMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMAS	51
3.1. Daugiakriterio vertinimo etapai	51
3.2. Problemos, susijusios su daugiakriterio vertinimo rezultatų patikimumu.....	52
3.4. Konkurencingumą lemiančių veiksnių pasirinkimas – tyrimo anketos sudarymas	54
3.5. Konkurencingumą lemiančių veiksnių reikšmingumo koeficientų nustatymas	56
3.6. Klausimyno patikimumo vertinimas	57
3.6.1. Klausimyno skalės vidinis nuoseklumas	57
3.6.2. Klausimyno patikimumas pakartotinių tyrimų atžvilgiu	59
3.6.3. Vertinimo patikimumas	59
3.7. Chi kvadrato testas	60
3.8. Konkurencingumą lemiančių veiksnių vertinimo metodika.....	63
4. KONKURENCINGUMO VERTINIMO MODELIO PATIKIMUMAS IR EFEKTYVUMAS..	65
4.1. Konkurencingumo vertinimo modelio ribotumas	65
4.2. Pagrindiniai tarptautinės įmonės konkurencingumo vertinimo modelio privalumai.....	67
IŠVADOS.....	68
LITERATŪRA	71
PRIEDAI	74

Paveikslų sąrašas

1 pav. Konkurencingumo vertinimo aplinka.....	17
2 pav. Modelio sudarymo etapai.....	19
3 pav. Įmonės veiklos konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	21
4 pav. Konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių visuma – adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkuravimo strategijos koncepcija.....	22
5 pav. Konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių visuma – vidinių išteklių ir sugebėjimų konkuravimo strategijos koncepcija.....	23
6 pav. Konkurencinio pranašumo modelis.....	25
7 pav. Šalies konkurencingumo veiksniai	28
8 pav. Dvigubo deimanto konkurencingumo modelis	29
9 pav. Devynių veiksnių modelis.....	30
10 pav. Tinklinės organizacinės struktūros principinė schema.....	38
11 pav. Įvedimo stadijoje naudojamos marketingo strategijos.....	45
12 pav. Augimo stadijoje naudojamos marketingo strategijos.....	46
13 pav. Brandos stadijoje naudojamos marketingo strategijos.....	47
14 pav. Marketingo komplekso strategijos.....	48
15 pav. Daugiakriterio vertinimo schema.....	51
16 pav. Tarptautinės įmonės konkurencingumo vertinimo modelis.....	66

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Su konkurencingumu siejamų teorijų palyginimas.....	23
2 lentelė. Konkurencinio pranašumo modelio pranašumai ir trūkumai.....	24
3 lentelė. Pagrindinės konkurencingumą nagrinėjančios mokslinės kryptys.....	26
4 lentelė. Konkurencingumo vertinimo modelių metodologiniai principai.....	31
5 lentelė. Kokybės problemų klasifikacija.....	43
6 lentelė. Konkurencingumą lemiančių veiksnių grupavimas.....	54
7 lentelė. Konkurencingumą lemiančių veiksnių sąrašas.....	55
8 lentelė. Aritmetinių vidurkių skaičiavimas.....	56
9 lentelė. Chi kvadrato koeficientai.....	61
10 lentelė. Galutinis konkurencingumą lemiančių veiksnių sąrašas.....	61
11 lentelė. Konkurencingumą lemiančių veiksnių vertinimo metodika.....	63
12 lentelė. Formulės, skirtos apskaičiuoti konkurencingumą lemiančius veiksnius.....	64

Ivadas

Magistro studijų baigiamajame darbe nagrinėju beveik visoms šiuolaikinėms įmonėms aktualią problemą – kaip įvertinti konkrečios įmonės (mano nagrinėjamu atveju – tarptautinės įmonės) konkurencingumą.

Temos aktualumas labai sietinas su 2008 metų trečiajame ketvirtyje prasidėjusiu ekonominiu nuosmikiu. Daugeliui įmonių konkurencingumas sunkmečio laikotarpiu yra ir bus vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių jų likimą. Rinkos ekonomikos sąlygomis kiekviena organizacija dalyvauja konkurencinėje kovoje dėl vartotojų, išteklių ir pan. Pripažįstama, kad net viešojo sektoriaus organizacijos – universitetai, mokyklos, sveikatos apsaugos įstaigos veikia konkurencijos aplinkoje.

Šiuolaikiniai globalūs socialiniai ir ekonominiai procesai, technologinė pažanga aštrina konkurencinę kovą, todėl organizacijos turėtų ieškoti galimybių stiprinti konkurencinį pajėgumą. Todėl konkurencingumo stiprinimas, pradedant vertinimu esamai padėčiai nustatyti, yra būtina sąlyga sėkmingai įmonės veiklai.

Kiekvienoje veikloje vertinimas duoda prielaidas tobulinti. Neįvertinus esamos būklės būtų sunku kalbėti apie galimybes ką nors tobulinti, gerinti ar modernizuoti. Vertindami įmonės konkurencingumą nustatome, kokios yra jos silpnos ir kokios stiprios savybės, tokiu būdu suteikdami galimybę silpnas stiprinti, o stiprias išlaikyti ir pagerinti įmonės, kaip bendros sistemos, konkurencingumą. Tik žinant konkurencingumo charakteristikas ir atlikus vertinimus pagal atitinkamą metodiką galima atlikti galutinį objektyvų konkurencingumo įvertinimą, pagal kurį galima formuoti tolesnę įmonės konkurencinę strategiją.

Dėl nykstančių formalių sienų tarp šalių, prekybai ir investicijoms atvirų rinkų, finansinio ir žmogiškojo kapitalo intensyvaus judėjimo, informacinių ir komunikacinių technologijų plėtros ir kitų globalizacijos procesų, nacionalinio ūkio konkurencingumas tampa esmine problema, lemiančia visos šalies socialinės ir ekonominės plėtros tempus ir rezultatus [19].

Literatūros šaltinių analizė rodo, kad vienas bet kokios įmonės tikslų – būti konkurencinga tarp kitų rinkos dalyvių. Šiuolaikinės globalizacijos sąlygomis vis sparčiau besikeičiant verslo aplinkai yra labai svarbu nustatyti poziciją, kurioje yra konkretus verslo vienetas, kuo viena įmonė yra geresnė už kitą, kodėl viena įmonė nutraukia veiklą vos įėjusi į rinką, kai kitos gyvuoja daugelį metų, ir galiausiai kaip reikia elgtis, kad įmonė pasiektų jai numatytus tikslus.

Bet kokio tipo įmonės konkurencingumas gali būti apibrėžiamas kaip įmonės turėjimas tam tikrų savybių, jai suteikiančių pranašumą prieš kitus rinkos dalyvius.

Būtent įmonės pranašumas prieš panašų produktą teikiančius varžovus leidžia užimti tam tikrą rinkos dalį ir joje išsilaikyti. Tačiau versle ne mažiau svarbu žvelgti į ateities perspektyvas, ypač vis greičiau tobulėjant technologijoms ir trumpėjant produktų gyvavimo ciklui. Poreikis numatyti ateities

situaciją ir išvengti neigiamų išorės ir vidaus veiksnių poveikio ateityje skatina modeliuoti situaciją – nustatyti lemiančius veiksniai, juos grupuoti, išsiaiškinti tarpusavio ryšius, t. y. sudaryti modelį, kuriame pasirenkant lemiančius veiksniai arba jų derinius, būtų galima kuo paprasčiau apskaičiuoti, kaip keisis galutinis rezultatas.

Nagrinėjant įmonės konkurencingumą tarptautiniu mastu problema darosi dar aktualesnė. Šiuo atveju lemiančiais veiksniais tampa ne vien šalies verslo reglamentavimas, tačiau ir tarptautinės normos, standartai ir verslo etika. Į lemiančių veiksnių sąrašą įsitraukia taip pat ir atskirų regionų kultūriniai skirtumai, mentalitetas, žmonių psichologija, istorinis palikimas ir lūkesčiai.

Būtina paminėti, kad esant tokiam dideliame lemiančių veiksnių, taip pat ir subjektyvių veiksnių, skaičiui, racionalus būdas sudaryti tarptautinės įmonės konkurencingumo vertinimo modelį yra nagrinėti konkurencingumą kaip sistemą. Šiame baigiamajame darbe aiškinama tarptautinės įmonės konkurencingumo vertinimo problema ir atliktas bandymas sukurti universalią priemonę konkurencingumui įvertinti – tarptautinės įmonės konkurencingumo vertinimo modelį.

Darbo objektas – tarptautinės įmonės konkurencingumo vertinimo modelis.

Darbo tikslas – sukurti tarptautinės įmonės konkurencingumo vertinimo modelį ir išanalizuoti jo taikymo praktikoje galimybes.

Darbe taikyti tyrimo metodai – lyginamoji literatūros šaltinių analizė, anketinė ekspertų apklausa, matematinės statistikos metodai, daugiakriterinis vertinimas.

Darbo tikslui pasiekti reikia išspręsti šiuos uždavinius:

1. Atlikti konkurencingumo sampratos teorinę analizę.
2. Išnagrinėti, kokie šiuo metu siūlomi konkurencingumo vertinimo būdai.
3. Sukurti konkurencingumo vertimo modelį.
4. Patikrinti sukurto modelio taikymą vertinant tarptautinės įmonės konkurencingumą.

Sprendžiant minėtus uždavinius, kiekvienoje dalyje išanalizuoti esami literatūros šaltiniai, kadangi konkurencingumo vertinimo problema yra plačiau aptariama įvairiuose mokslo veikaluose, tačiau konkrečių praktiškų modelių konkurencingumui įvertinti nėra daug, jie skirtingi, nei vienas iš jų nėra visuotinai pripažintas. Darbe atliktas bandymas sukurti konkurencingumo vertinimo modelį, tinkantį įvairių rūšių įmonių konkurencingumui įvertinti.

Todėl darbo tikslas – sukurti praktišką, realybėje pritaikomą modelį įmonės konkurencingumui įvertinti.

1. KONKURENCINGUMO SAMPRATOS TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Konkurencingumo sąvoka ir konkurencinis pranašumas

Konkurencingumo sąvoka įvairiuose literatūros šaltiniuose apibūdinama labai įvairiai. Apskritai, konkurencingumas – tai sąvoka, vartojama analizuojant konkurencijos procesą ir rodanti rinkos dalyvių konkurencinę padėtį rinkoje [34]. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos nuomone, konkurencingumas plačiąja prasme – tai šalies sugebėjimas konkurencinės rinkos sąlygomis gaminti prekes ir teikti paslaugas, kuriomis sėkmingai konkuruojama tarptautinėje rinkoje ir kartu užtikrinamos ar didinamos šalies pajamos ilguoju laikotarpiu.

Konkurencingumą analizuojantys mokslininkai teigia, kad konkurencingumas yra plačiaaspktė sąvoka, o vertinant konkurencingumą kaip reiškinių, analizuojami ne vien ekonominės veiklos rodikliai ir pasiekti atskirų įmonių ar visos pramonės šakos rezultatai. Mokslinėje literatūroje pakankamai skirtingai apibūdinami ir konkurencingumą lemiantys veiksniai.

Mokslininkų nuomone, konkurencingumo koncepcijos esmę tiksliau atskleidžia ne konkurencingumo apibrėžimas, o jį lemiančių veiksnių analizė. Mokslininkai pripažįsta, jog vienas veiksnys išsamiai neatspindi konkurencingumo problematikos, todėl savo darbuose identifikuoja vis daugiau konkurencingumą lemiančių veiksnių. Atsižvelgiant į tai, kad mokslinėje literatūroje nepakanka išsamių teorinių ir empirinių tyrimų regioninio lygmens konkurencingumą lemiančių veiksnių tema, nagrinėjami tiek regioninio, tiek ir nacionalinio lygmens veiksniai, leidžiantys plačiau atskleisti regionų konkurencingumo problematiką, tiksliau identifikuoti regionų konkurencingumą lemiančius veiksnis, jų svarbą strateginiam planavimui ir įtaką bendram regionų konkurencingumui [6].

Šalies ir regiono konkurencingumo sąvokos vartojamos dažnai, tačiau nėra bendro sutarimo dėl pačių apibrėžimų. P. Krugmanas (1996) tvirtina, kad tarpusavyje konkuruoja ne šalys ar regionai, o įmonės, todėl konkurencingumo sąvoka yra bevertė ir jo vertinimas yra betikslis. M. Porteris (1998, 2000) teigia, kad tarpusavyje konkuruoja ir šalys, ir regionai, tačiau pritaria, kad surasti tinkamą teritorijų konkurencingumo apibrėžimą yra sudėtingiau nei įmonėms.

Mokslinėje literatūroje konkurencingumas plačiuoju požiūriu yra apibrėžiamas kaip sugebėjimas gaminti prekes ir teikti paslaugas, tenkinančias tarptautinių rinkų poreikius, užtikrinti ir didinti savo piliečių realias pajamas. Siauresniu požiūriu konkurencingumui aprašyti kartais naudojami tik atskiri užsienio prekybos (ypač eksporto) arba makroekonominiai (dažniausiai bendrojo vidaus produkto) rodikliai. Dauguma mokslininkų sutinka, kad konkurencingumas yra sudėtingas ir daugiaaspektis reiškinys, kurį vertinant reikia atsižvelgti į pasiektus rezultatus įvairiose, ir ne vien tik ekonomikos, srityse. Mokslinės literatūros autoriai, atlikę konkurencingumo problematiką nagrinėjančių mokslinių darbų analizę ir pritardami teiginiui, kad konkurencingumas apibūdina dviejų ar daugiau

tiriamų objektų veiklos santykius, regionų konkurencingumą apibrėžia kaip gebėjimą išlaikyti konkurencinę poziciją tarptautinėje rinkoje tarp kitų panašaus tipo regionų [37].

Kaip pagrindiniai įmonių konkurencingumą didinantys veiksniai išskiriami: įmonės konkurencinių pranašumų stiprinimas, efektyvių konkurencinių strategijų rengimas, maksimalus vartotojų poreikių tenkinimas ir savalaikis prisitaikymas prie kintančių sąlygų, verslumas, gerosios patirties perėmimas ir pritaikymas įmonės viduje. Kaip pagrindiniai klasterių plėtrą regionuose lemiantys veiksniai išskiriami: geografinė ekonominės veiklos koncentracija, naujas požiūris į konkurencijos ir partnerystės derinį, glaudus verslo, mokslo ir valdžios bendradarbiavimas, išplėtoti ir klasterio veiklai pritaikyta infrastruktūra, palanki valdžios institucijų politika klasterių atžvilgiu [6].

Teigiama, kad specialistų atlikti teoriniai konkurencingumo tyrimai nėra gausūs, be to, teorinių tyrimų rezultatai sunkiai patikrinami praktikoje. Todėl neretai konkurencingumo teoretikai kelia sau nedviprasmišką užduotį – pateikti tokį supratimą apie konkurenciją, kuris leistų pašalinti prarają, skiriančią teoriją ir praktiką. A. Rutkauskas teigia, kad vienintelė išeitis šioje situacijoje – patikrinti teorines idėjas praktikoje, sukuriant bendrą metodiką.

Konkurencingumas – tai kompleksinė kategorija ne tik jos aprėpiamų požymių gausa ir universalumu, tačiau ir jos ištakų nevienareikšmiškumu [33].

E. Siggelis publikacijoje tarptautinio konkurencingumo tema teigia, kad nepaisant to, kad konkurencingumas ir konkurenciniai veiksniai yra vieni seniausiai aptariamų ir vieni svarbiausių ekonomikos moksle, literatūroje vis dar yra nemažai nesutarimų dėl tikslios konkurencingumo reikšmės ir matavimo būdų. Konkurencingumo ar konkurencinio veiksnio koncepcija tampa pairesnė nuo labai plataus eskalavimo įvairiuose šaltiniuose. E. Sigelis konkurencingumą siūlo apibrėžti kaip dydį, nustatomą tiek vietinėje, tiek tarptautinėje rinkoje [10].

Lenkų autoriai U. Broniszas, W. Heijmanas ir A. Miszczukas turi taip pat labai panašų požiūrį į konkurencingumą. Nagrinėdami regioninį Lenkijos konkurencingumą autoriai teigia, kad nepaisant plataus konkurencingumo sąvokos vartojimo akademinėje ir politinėje praktikoje, pati konkurencingumo koncepcija yra labai komplikuota ir jai lengvai suteikiamos netinkamos prasmės. Konkurencingumo sąvoka susiduria su tomis pačiomis problemomis kaip ir globalizacija. Autorių požiūriu, konkurencingumas suprantamas kaip bendras gyvenimo standartų kilimas tautiniu ar regioniniu lygmeniu [5].

Mano požiūriu, žymiai aiškesnį ir konkretesnį konkurencingumo apibrėžimą pateikia R. Korsakienė. Autorė teigia, kad konkurencingumas turi būti apibrėžiamas kaip įmonės padėtis konkurentų atžvilgiu, lyginant bet kokia pasirinkta dimensija, kuri padeda duotai įmonei pasiekti geresnių ilgalaikių rezultatų ir kuri pasiekama derinant individualius organizacinius pranašumus, veikiančius kaip viena visuma [17].

Taigi, trumpai apžvelgus keletą autorių nuomones konkurencingumo sąvokos tematika galima daryti išvadą, kad beveik visi autoriai konkurencingumą aiškina kaip kompleksinį reiškinį, taip pat visi sutinka, kad sąvokos aiškinimas yra problemiškas ir, nors konkurencingumas, kaip terminas, yra vienas seniausių ekonomikos moksle, vis dar egzistuoja nesutarimų dėl jo reikšmės.

Pagrindiniai postulatai, kurie iš esmės yra bendri daugumai konkurencingumo tyrinėtojų:

- įmonės konkurencingumas priklauso ne tik nuo lokalios įmonės aplinkos konkurencingumo, tačiau ir nuo daug platesnės aplinkos – šakos ar regiono, kuriame veikia įmonė, konkurencingumo,
- įmonės konkurencingumas labiausiai priklauso nuo visumos veiksnių, kurių veikiami įmonė vykdo veiklą.

Mano asmeninė nuomonė šiuo atveju sutampa su J. Burneckienės ir K. Pukėno požiūriu, kad konkurencingumą reikėtų aiškinti per jį lemiančių veiksnių analizę. Tokiu atveju būtų tinkamai atskleidžiama termino prasmė ir sudėtis.

1.2. Konkurencingumo vertinimas taikant sisteminį požiūrį

Sistema – tai grupė tarpusavyje sąveikaujančių elementų, veikiančių drauge siekiant tam tikro tikslo.

Sistema – tai organizuota, sudėtinga elementų visuma, kurioje visi elementai ir aplinka yra susiję tarpusavio ryšiais ir sąveikauja vieni su kitais [41, p. 70].

Sisteminis požiūris nagrinėja ir organizaciją kaip visumą, ir išorinę aplinką, kurioje ji funkcionuoja. Sistemos nagrinėjamos tiriant jų komponentus ir komponentų poveikį vieno kitam [41, p. 72].

Kiekviena šalis kaip ekonominė – socialinė sistema susideda iš ją sudarančių posistemių – regionų. Būtent nuo regionų ekonominio socialinio gyvybingumo bei sugebėjimo išlikti ir būti konkurencingiems tiesiogiai priklauso visos šalies, o kartu ir pasaulio ekonomika. Jei taikomos konkurencingumą didinančios strategijos neefektyvios ir nepakankamai išnaudojami ar stiprinami konkurencingumą lemiantys veiksniai, regionas ne tik praras konkurencinę poziciją prieš kitus regionus, bet ir mažins visos šalies konkurencingumą [19].

Pereinant prie tyrimo objekto – tarptautinės įmonės konkurencingumo – galima teigti, kad šiuo atveju įmonės konkurencingumas turi būti nagrinėjamas sisteminiu požiūriu, nes tarptautinė įmonė yra sistema, veikianti aplinkos ir vidinės terpės posistemių. Taip pat ji yra globalios pasaulio ekonominės sistemos dalis. Čia nėra pažeidžiamos bazinės sistemų teorijos nuostatos, kad reiškinys turi būti nagrinėjamas kaip sistema, kuri turi žemesnio lygio posistemas ir yra aukštesnio lygio sistemos dalis (posistemė).

Daugelis konkurencingumo problematiką nagrinėjančių mokslinių darbų neabejotinai patvirtino konkurencingumą lemiančių veiksnių analizės sudėtingumą, kuris susijęs su tuo, kad visi ekonominiai, socialiniai, politiniai, gamtiniai, infrastruktūros ir kultūros veiksniai tarpusavyje glaudžiai susiję ir formuoja vientisą regiono sistemą. Vieno veiksnio pokytis daro įtaką kitų veiksnių ar visos ekonomikos pokyčiams [19].

Prielaidos, kad įmonės konkurencingumo vertinimas turi būti nagrinėjamas sisteminiu požiūriu, pagrindimas:

- įmonės konkurencingumą lemia daugybė veiksnių: aplinka su daugybe aplinką sudarančių jėgų, taip pat ir vidinė terpė su visais jai priklausančiais komponentais. Įmonės vidaus terpė sąveikauja su išore, todėl nagrinėti jas atskirai būtų nekorektiška. Visus poveikius reikia nagrinėti kaip poveikius bendrai sistemai ir bendram rezultatui, o ne vienos jėgos poveikį kuriam nors komponentui;
- atitinkamai įmonę veikiantys išoriniai veiksniai sąveikauja ne tik su įmone, tačiau turi ir tarpusavio ryšius, todėl vertinti reikia ne tik atskirų veiksnių poveikius, bet ir bendrą įtaką;
- sąveikauja ir įmonę veikiantys vidiniai veiksniai, todėl jų taip pat negalima traktuoti kaip visiškai savarankiškų, nes jų poveikis gali būti ir bendras;
- tarptautinė įmonė aktyviai reaguoja į ją veikiančias jėgas ir atitinkamai veikia jas atgal, taip sudarydama į sistemą ir iš jos judančius srautus.

Bet kuri sistema turi savo ribas. Nenustačius esminių tarptautinės įmonės konkurencingumo apribojimų būtų sunku aiškintis vertinimo problemos gaires. Darbe taikomi šie konkurencinės sistemos apribojimai:

1. Sistemos ribos – pasaulinė ekonomikos sistema su visomis be išimties rinkomis.
2. Sistemos stambiausios posistemės – pasaulinės rinkos, kurių poveikis tiriamam tarptautinės įmonės konkurencingumui yra reikšmingas.
3. Smulkesnė posistemė – tarptautinė įmonė, kuriai ir bandoma sukonstruoti konkurencingumo vertinimo modelį.

Įmonei galiojantys apribojimai:

- a) įmonė veikia Europoje;
- b) įmonė vadinama tarptautine dėl to, kad yra geografiškai savo padalinius išdėsčiusi įvairiose valstybėse.

4. Įmonės posistemės – socialinės, ekonominės, techninės ir kitos komponentės.

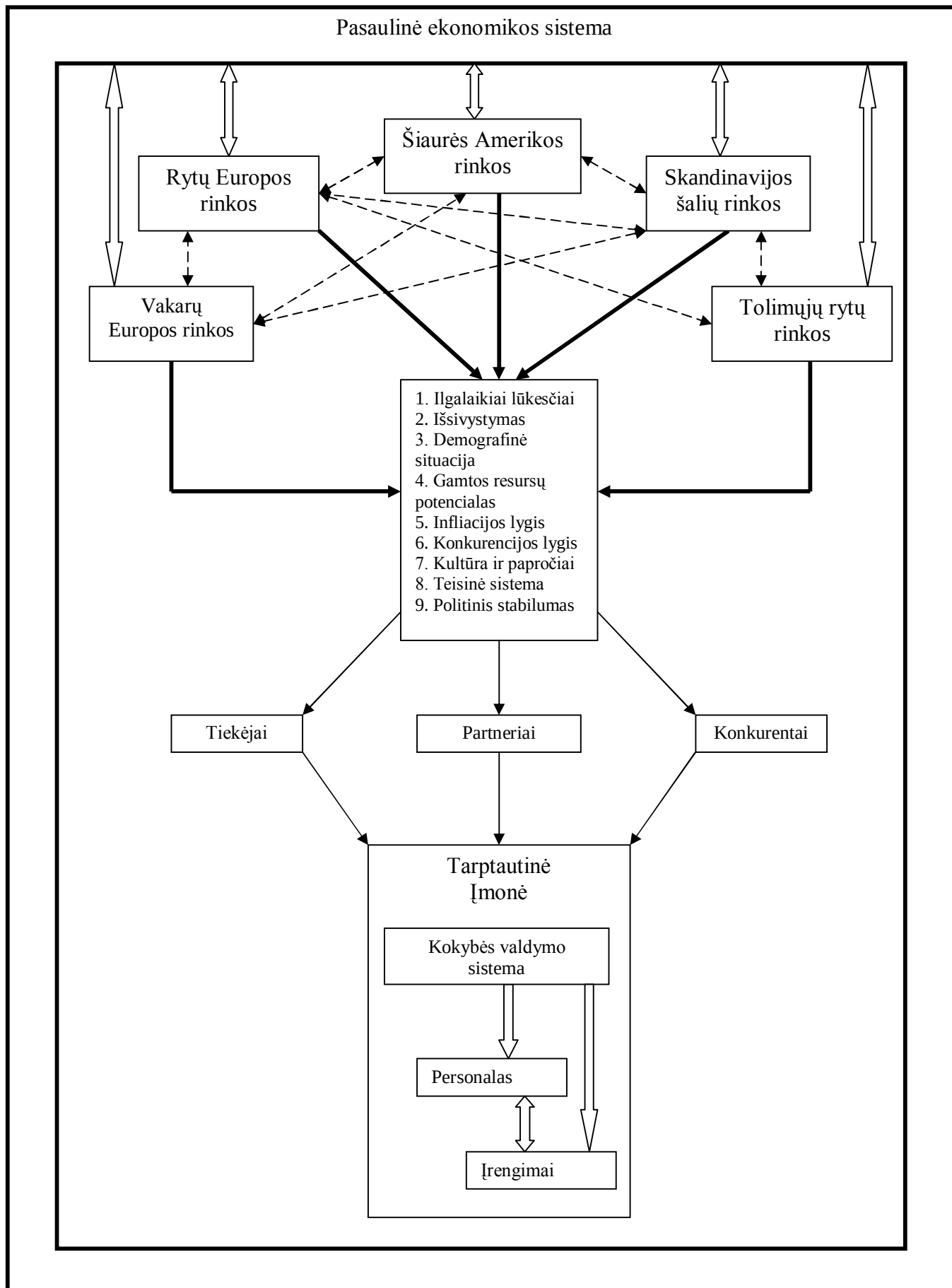
Kadangi įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai veikia įmonę ne tik po vieną, tačiau ir kartu, o konkurencingumą lemiantys veiksniai yra susiję tarpusavyje, įvertinant sistemų teorijos principus galima teigti, kad įmonės konkurencingumui tirti tinka sistemų teorijos principai (1 pav.).

Schemos ribas žymintis stačiakampis žymi įmonės aplinkos ribas – tai pasaulinė ekonomikos sistema, kuri yra stambiausia sistema.

Šios sistemos posistemės yra atskiri ekonominiai regionai, kurių įtaka yra reikšminga darbui, t. y. įmonei (regionai, kurių įtaka nėra reikšminga, nevertinami kaip neturintys poveikio rezultatui).

Kiekvienam ekonominiam regionui yra būdingos tam tikros savybės, kurios pasireiškia per šiuos veiksnius:

- ilgalaikiai lūkesčiai – regiono nuotaikos stipriai lemia įmonių konkurencingumą. Tuose regionuose, kur sparčiai vystosi ekonomika, yra aiškos pozityvios ateities perspektyvos įmonės bus žymiai konkurencingesnės nei regionuose su priešingomis savybėmis.
- demografinė situacija – regionai, kuriuose gimstamumas didesnis nei mirtingumas turi daugiau galimybių augti, suteigdami tokias pačias galimybes juose veikiančioms įmonėms.
- gamtos resursų potencialas – regionai, kurie turi didelius išteklių resursus yra mažiau priklausomi nuo jų importo ir išteklių deficito sąlygomis įgauna konkurencinį pranašumą prieš išteklių stokojančius regionus.
- infliacijos lygis – įmonių konkurencingumas gali labai greitai kristi smarkiai kylant ar krentant kainoms.
- konkurencijos lygis – nuo konkurencijos lygio regione gali labai priklausyti įmonių konkurencingumai atskiruose regionuose.
- kultūra ir papročiai – jie kartais vaidina svarbų vaidmenį tiekėjų ir partnerių paieškose, vėlesniuose santykiuose su verslo partneriais.
- teisinė sistema – labai svarbu, kokie juridiniai įmonių statusai, konkurencijos, gamybos, darbo santykių ir visų kitų sričių apribojimai, mokesčių tarifai.
- politinis stabilumas – nestabili politinė situacija labai kenkia verslo santykiams.



1 pav. Konkurencingumo vertinimo aplinka

Kai kurie šių veiksmų yra tarpusavyje susiję ir juos galima vadinti susijusiomis posistemėmis, tačiau jų ryšiai nenagrinėjami, kadangi jie neturi reikšmingo poveikio sistemos rezultatui. Visi šie elementai yra bendras regiono poveikis įmonei, kuris ir yra nagrinėjamas nedalomai.

Priklausomai nuo aukščiau išvardintų savybių ekonominiai regionai turi specifinius tiekėjus, konkurentus, verslo partnerius.

Tokiu būdu, ekonominiai regionai per savo posistemas – labai savitus tiekėjus, konkurentus ir verslo partnerius – veikia nagrinėjamą tarptautinę įmonę, kuri taip pat yra vieno iš regionų posistemė.

Tarptautinės įmonės posistemės yra personalas, įrengimai ir kokybės valdymo sistema (posistemė). Šios posistemės yra glaudžiai tarpusavyje susijusios: žmonės su įrengimais per ergonominius aspektus, įrengimai su personalu per kvalifikacijos, įgūdžių poreikį. Tiek įrengimai, tiek personalas yra veikiami kokybės valdymo sistemos, nes ši jiems nustato normas ir reikalavimus.

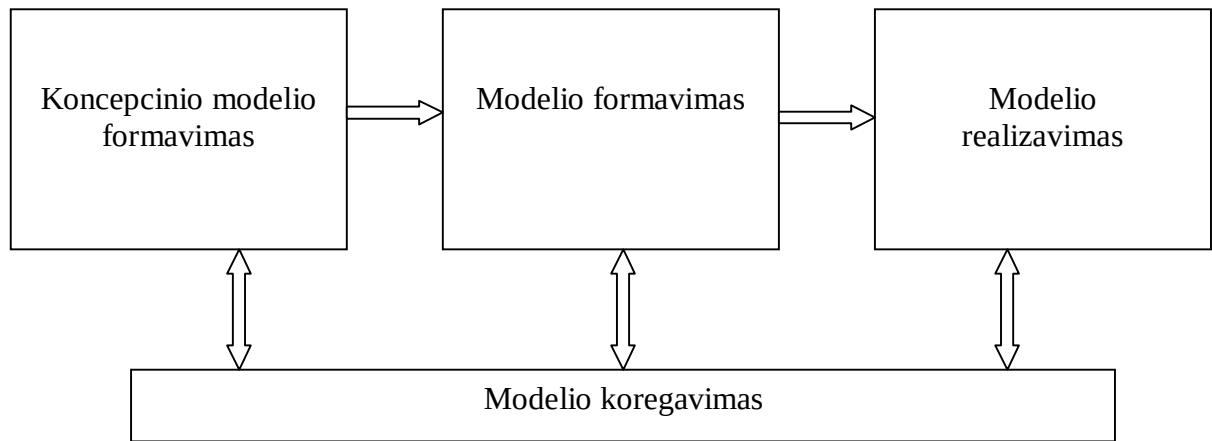
Išsiaiškinus, koku būdu įmonės konkurencingumo vertinimo problema gali būti nagrinėjama sisteminiu požiūriu, reikia pagrįsti dar vieną svarbų aspektą – kodėl įmonės konkurencingumui vertinti bus sudaromas modelis.

Modelis – tai objekto originalo dirbtinis ar realus atvaizdas, leidžiantis nagrinėti nam tikras originalo savybes.

Pagrindiniai modelio požymiai yra:

- modeliu gali būti bet kokios kilmės – dirbtinai sukurtas ar realus objektas;
- modelis atitinka nagrinėjamą objektą t. y. jis savo savybėmis panašus į objektą, bet kai kuriomis savybėmis skiriasi nuo jo; šios savybės atliekamam tyrimui turi būti nesvarbios;
- modelis naudojamas įvairiuose pažinimo etapuose, todėl priklausomai nuo tyrimo tikslų gali būti keli skirtingi to paties objekto modeliai [30, p. 14].

Modeliai bendru atveju yra sudaromi pagal žemiau pavaizduotą schemą. Schemos pagrindo bus laikomasi ir sudarant tarptautinės įmonės konkurencingumo vertinimo modelį, žinoma, adaptuodamas jį savo pasirinktam darbo pobūdžiui.



2 pav. Modelio sudarymo etapai [30, p. 15]

Poreikis sudaryti modelį sprendžiant konkurencingumo vertinimo problemą grindžiamas tokiais argumentais:

- įmonės konkurencingumą lemiančių veiksnių skaičius plečiant sistemos ribas ir smulkinant lemiančių veiksnių atrinkimą artėja prie begalybės,
- nesudarant modelio, tyrimo sąnaudos (laiko ir materialios) artėtų prie begalybės,
- iš pirmų dviejų teiginių seka tai, kad reikalingi apribojimai – koku bendrumo lygmeniu bus nagrinėjama problema, taip pat, reikia įvesti veiksnių reikšmingumo ribas, t. y. nustatyti, kurie veiksniai dar yra reikšmingi, o kurie jau nebereikšmingi galutiniam rezultatui,
- be modelio sunku nustatyti rezultatą keičiant parametrus – tektų viską skaičiuoti iš naujo kiekvieną kartą,
- reikia universalios, pritaikomos priemonės konkurencingui vertinti. Ši priemonė turi būti tinkama tam tikros rūšies įmonėms, nagrinėjamu atveju – taptautinėms įmonėms vertinti.

Šie argumentai daugiausia ir lemia tai, kad baigiamajame darbe tarptautinės įmonės konkurencingumui vertinti bus sudaromas modelis.

1.3. Konkurencinio pranašumo veiksniai, kaip konkurencingumo elementai

Kaip jau minėta anstesniuose skirsniuose, konkurencinis verslo, o tuo labiau tarptautinio verslo, pranašumas yra kompleksinė savybė. Vienas veiksnys negali nulemti įmonės sėkmės ar nesėkmės rinkoje. Paprastai nagrinėjant įmonės aplinką nustatoma mažiausiai grupė veiksnių, kurie veikia įmonę. Šių veiksnių įtaka įmonės veiklai ir įmonės poveikio aplinkai rezultatas apsprendžia įmonės veiklos sėkmę ar nesėkmę. Dėl šios priežasties, įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai privalo būti nagrinėjami kompleksiškai, nustatant jų ryšius su įmone ir įmonės atgalinį poveikį.

Konkurencingumo teoretikai yra sukūrę pakankamai daug ir įvairių modelių konkurencingumo vertinimui. Šie modeliai skiriasi konkurencingumą lemiančių veiksnių gausa, klasifikacija, ryšiais tarp elementų ir pan. Kiekvienas autorius turi savo nuomonę, koks turėtų būti ir kaip turėtų veikti modelis konkurencingumui įvertinti.

Daugelyje literatūros šaltinių mokslininkai konkurencingumą aiškina kaip sudėtinę savybę, kurią geriausia apibūdinti per konkurencingumą lemiančius veiksnus.

Pirmiausia, kaip konkurencingumą lemiantys veiksniai išskiriami ištekliai (R. Časas, J. H. Dyeris, H. Singhas), gamybos rezultatyvumas ir gaminio unikalumas (R. Časas, J. H. Dyeris, H. Singhas, A. Lado, N. Boydas ir S. Hanlonas). Tokiu būdu konkurencinę kovą laimi tie, kurie [8], [9], [18]:

- pirmieji randa būdą prieiti prie pagrindinių išteklių,
- vėliau pasiekia aukščiausią gamybos rezultatyvumo lygį,
- ištobulina sugebėjimą itin jautriai reaguoti į rinką ir adaptuotis prie jos,
- gali pasiūlyti itin vartotojo vertinamą išskirtinį ir unikalų produktą.

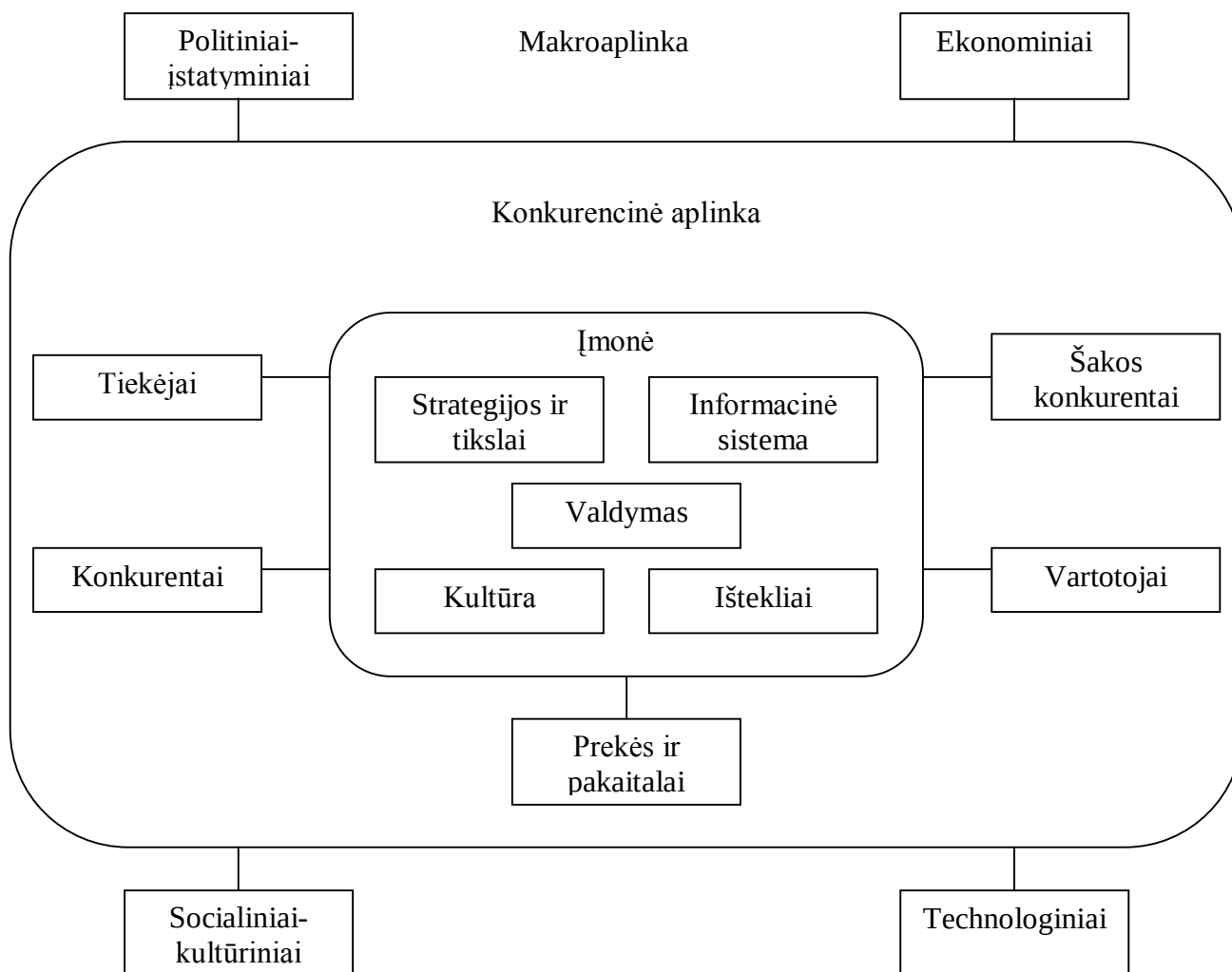
Iš to išplaukia, kad įmonės konkurencingumas gali būti įgytas dėl skirtingų veiksnių, kurie sąlyginai gali būti suskirstomi į išorės (makroaplinkos) ir vidaus terpės veiksnus, poveikio,.

Yra trys galimybės įgyti konkurencinį pranašumą: adaptuotis prie išorės aplinkos, per savo vidaus ryšius, bendradarbiauti ir kurti ryšių tinklą.

Išorės aplinkos veiksniai suformuoja galimybes ir ribojimus, su kuriais susiduria įmonė konkurencinėje aplinkoje. Prie išorinių veiksnių priskiriami poįstatyminiai – įstatyminiai (politinis klimatas, stabilumas, teisinė sistema), ekonominiai (ekonomikos ciklo stadija, rinkos struktūra ir plėtra, produktyvumas, infliacijos tempai, palūkanų norma, nedarbas ir kt.), socialiniai-kultūriniai (demografinės tendencijos, vartotojų aktyvumas, gyvenimo būdo pasikeitimas, vertybės ir kt.). Kaip svarbus išorinis konkurencingumą lemiantis veiksnys akcentuojama ir nacionalinės kultūros įtaka.

Vidaus terpės veiksnus lemia išorės aplinka. Prie vidaus veiksnių priskiriama strategijos ir tikslai (tikslų suvokimas, orientacija į pranašumus, pozityvus požiūris į pokyčius ir inovacijas, efektyvios strategijos formavimas), ištekliai (materialiniai, finansiniai ištekliai, kurių racionalus naudojimas, reguliavimas ir kontrolė didina įmonės veiklos efektyvumą), valdymas (valdymo kokybė, valdymo funkcijų racionalus realizavimas), vadyba (įmonės veiklos efektyvumas) [21].

Visi šie veiksniai gali būti pavaizduoti sekančia schema:



3 pav. Įmonės veiklos konkurencingumą lemiantys veiksniai [21]

Šiame modelyje pateikta daug svarbių konkurencingumą lemiančių veiksnių, tačiau modelis turi keletą trūkumų:

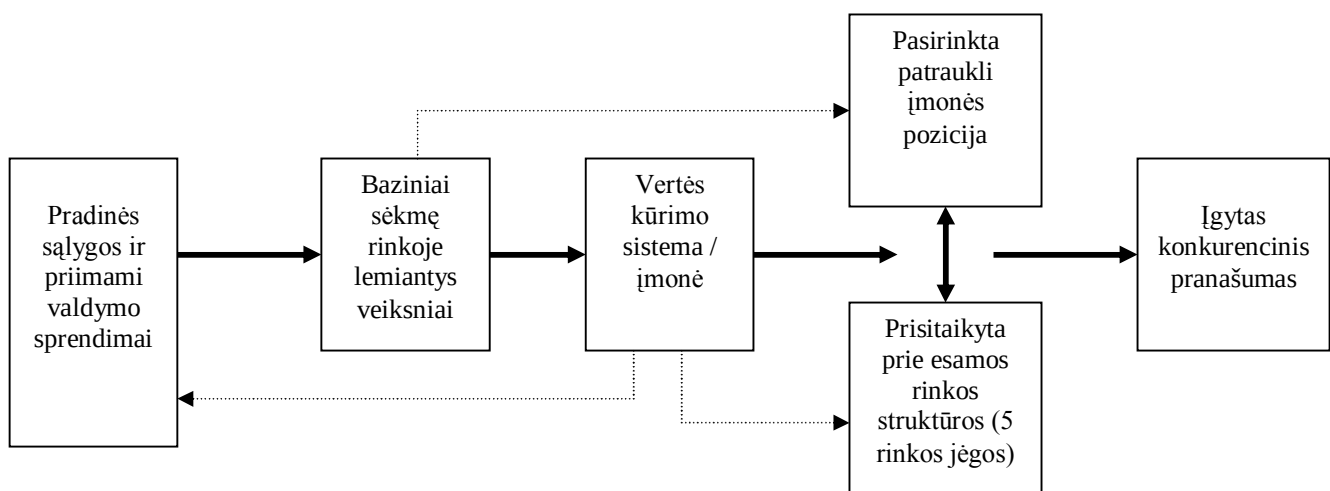
- pirmiausia, modelis yra nepritaikytas vertinimui. Jame nėra nustatyti metodai, kuriais būtų galima įvertinti išteklius, kultūrą, tiekėjus ir pan.,
- modelis neturi nustatytų ryšių tarp elementų, todėl sunku pasakyti, koks elementas kokius elementus veikia ir kokiomis kryptimis,
- modelyje nėra svertinių koeficientų, kurie rodytų ryšių tarp elementų stiprumą, jų nevienodai stiprų poveikį rezultatui, t. y. pagal pateiktą modelį kultūra turi tokią pačią reikšmę kaip ir išteklių ar valdymas, kas akivaizdžiai yra neteisinga.

Taigi, tokio modelio taikymas konkurencingumui vertinti nebūtų paprastas, kadangi yra palikta per daug erdvės interpretacijoms. Tikėtina, skirtingiems vertintojams naudojant šį modelį konkurencingumo vertinimui būtų gauti skirtingi rezultatai.

Kitu atveju, konkurencingumą siūloma nagrinėti nustatant 3 konkurencinio pranašumo siekimo kryptis [8]:

- konkurencinio pranašumo siekimas adaptuojantis išorinėje aplinkoje,
- konkurencinio pranašumo siekimas vidinių išteklių pagrindu,
- konkurencinis pranašumas bendradarbiaujant ir kuriant ryšių tinklą.

Konkurencinio pranašumo siekimo adaptuojantis išorinėje aplinkoje esmė (4 pav.) yra ta, kad įmonės konkurencingumas rinkoje priklauso nuo dviejų pagrindinių veiksnių: išorinės aplinkos ir charakteristikų bei įmonės veiksmų, kuriais siekiama prisitaikyti prie aplinkos, tačiau įmonės vadovų sprendimai čia yra nesvarbūs. Įmonės konkurencinis pranašumas yra rinkos patrauklumo ir joje turimos konkurencinės pozicijos funkcija.

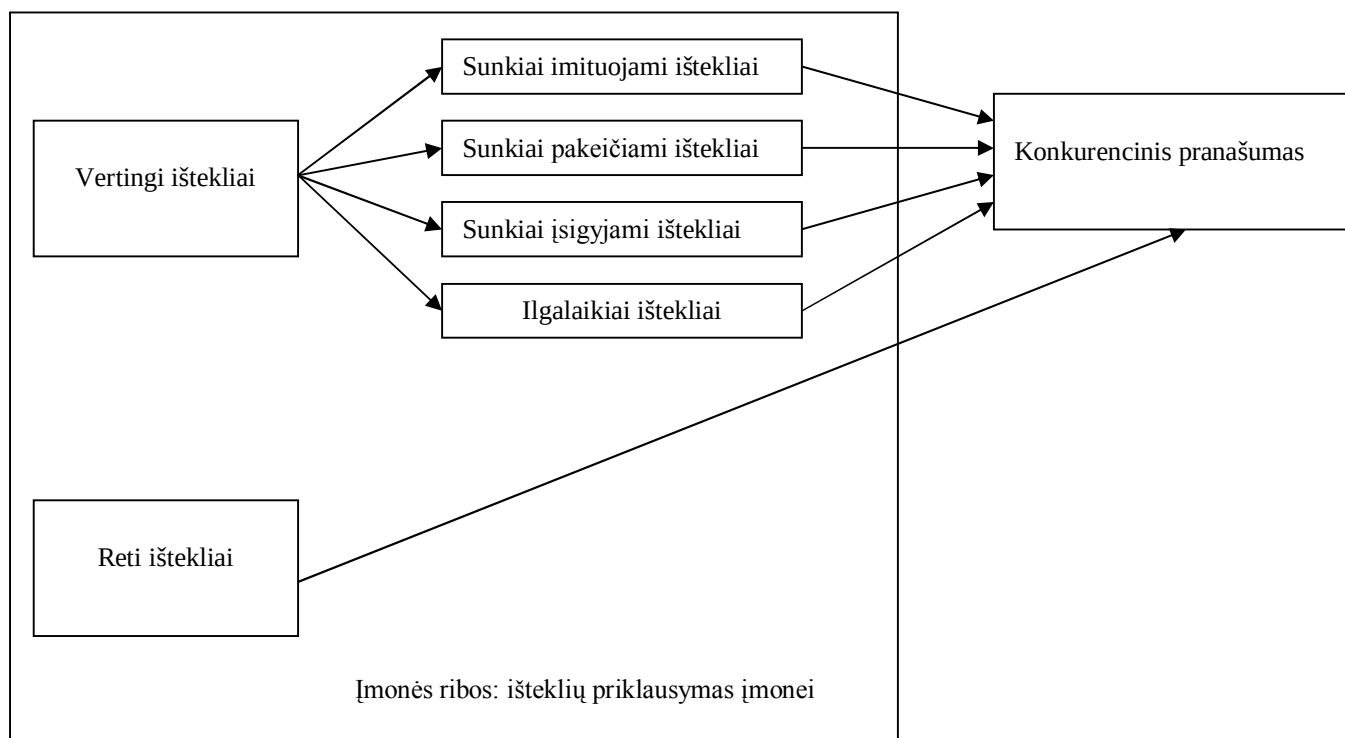


4 pav. Konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių visuma – adaptavimosi išorinėje aplinkoje konkuravimo strategijos koncepcija [8, p. 3]

Konkurencinio pranašumo siekimo vidinių išteklių pagrindu esmė (5 pav.) – įmonės konkurencinį pranašumą lemia tik unikali įmonės konkuravimo strategija, kuri pasiekama tik turint unikalius išteklius.

Ši kryptis teigia, kad įmonės žinios, ištekliai, sugebėjimai savaime dar negarantuoja konkurencinio pranašumo. Ištekliai turi būti vertingi ir specifiniai tik juos turinčiai įmonei. Ištekliai turi būti sunkiai pakeičiami substitutais konkuruojančiose įmonėse. Taip pat labai svarbu, kad skirtumai tarp įmonių išteklių būtų ilgalaikiai [8].

Konkurencinio pranašumo bendraujant ir kuriant ryšių tinklą esmė – įmonės veikiančios bendrame tinkle, o įmonių tarpusavio santykiai analizuojami ne tiek konkurencijos, kiek bendradarbiavimo pagrindu. Įmonės konkurencingumas vertinamas įmonių nepriklausančių tinklui atžvilgiu. Šiuo atveju konkurencinio pranašumo šaltinis yra užmegzti išskirtiniai įmonių ryšiai, kurie lemia išteklių išplėtimą ir sugebėjimų tobulinimą, kaštų mažinimą. Viena svarbiausių sąlygų – pasitikėjimas tarp bendradarbiaujančių tinklo įmonių [8].



5 pav. Konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių visuma – vidinių išteklių ir sugebėjimų konkuravimo strategijos koncepcija [8, p. 8]

Moksliniuose veikaluose išskiriama keletas skirtingų požiūrių į įmonės konkurencingumą priklausomai nuo teorijų, su kuriomis siejamas įmonių konkurencingumas, skirtumo (1 lentelė) [17]:

1 lentelė. Su konkurencingumu siejamų teorijų palyginimas [17]

	Neoklasikinė mikroekonomikos teorija	Išteklių teorija	Evoliucijos teorija
Paklausa	Heterogeniška tarp šakų, homogeniška ir statiška šakos viduje	Heterogeniška tarp šakų, heterogeniška ir dinamiška šakos viduje	Heterogeniška tarp šakų, heterogeniška ir dinamiška šakos viduje
Informacija apie vartotojus	Tobula ir lengvai prieinama	Netobula ir brangi	Netobula ir brangi
Žmonių motyvacija	Savo naudos maksimizavimas	Priverstinis naudos siekimas	Priverstinis naudos siekimas
Įmonės tikslai	Pelno maksimizavimas	Aukštesni finansiniai rezultatai	Aukštesni finansiniai rezultatai
Informacija apie konkurentus	Tobula ir lengvai prieinama	Netobula ir brangi	Netobula ir brangi

1 lentelės pabaiga

	Neoklasikinė mikroekonomikos teorija	Išteklių teorija	Evoliucijos teorija
Įmonės ištekliai	Žemė, darbas, kapitalas	Finansiniai, fiziniai, intelektinė nuosavybė, žmogiški, organizaciniai ir informaciniai	Verslo plėtros būdai
Valdymo vaidmuo	Priimti sprendimą dėl gaminamų produktų kiekio ir įgyvendinti gamybos funkciją	Sukurti, parinkti, įgyvendinti ir modifikuoti strategiją	Plėtoti verslą tinkama linkme
Konkurencija	Siekianti pusiausvyros	Nesiekianti pusiausvyros	Nesiekianti pusiausvyros

Aukščiau pateiktoje lentelėje parodyta, kokie skirtingi yra skirtingų teorijų požiūriai į įmonės elgseną ir su ja susijusius veiksnius. Tą patį galima teigti ir apie konkurencingumo veiksnius. Skirtingų veiklų, skirtingų požiūrių ir laikmečių autoriai konkurencingumą ir jį lemiančius veiksnius aiškina skirtingai.

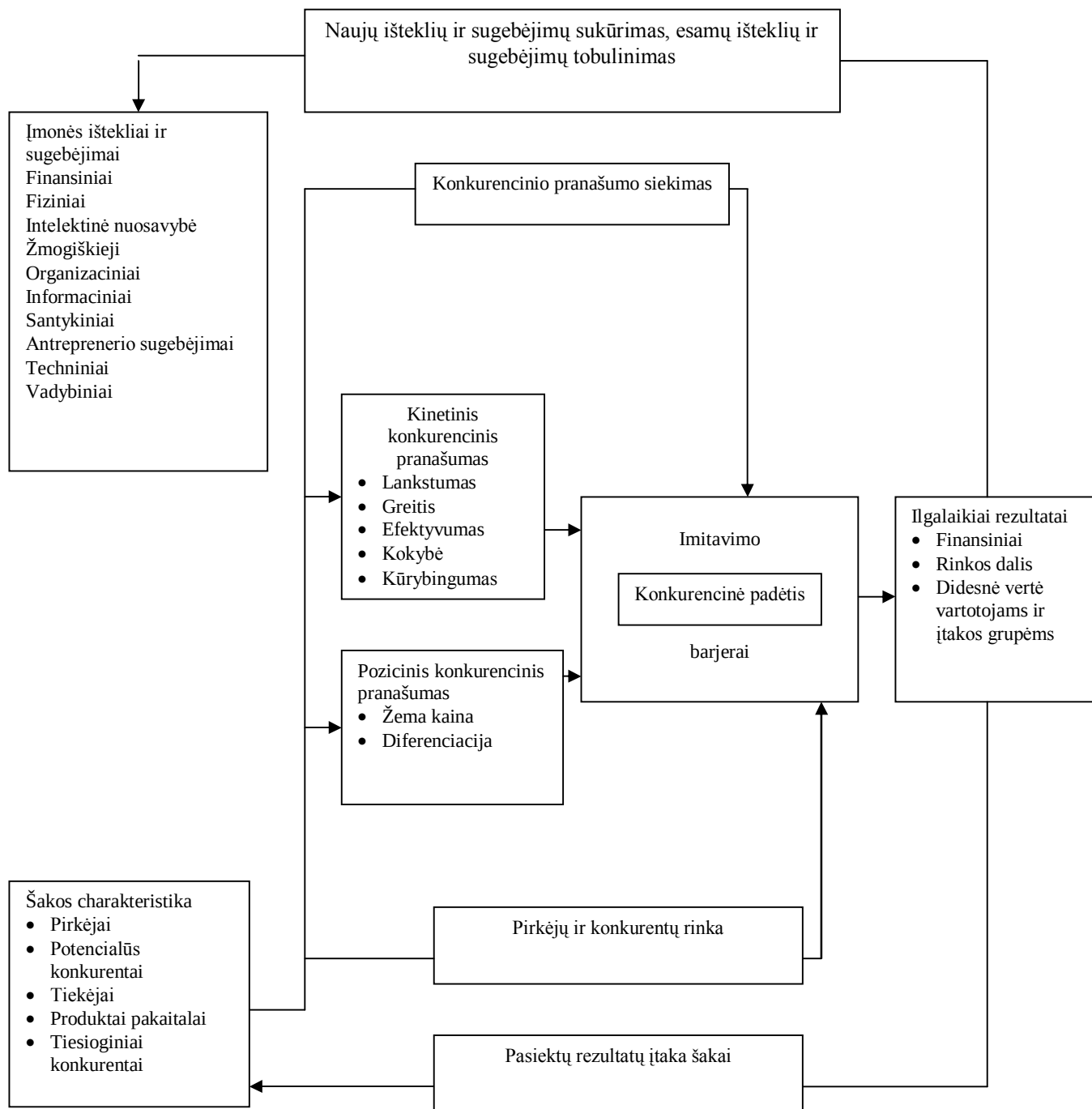
Konkurencinis pranašumas pateikiamas modeliu, kuris išreiškia ryšius tarp įmonės išteklių ir sugebėjimų, šakos charakteristikų, konkurencinės padėties ir pasiektų rezultatų (6 pav.).

Modelyje išskirtos šakos charakteristikos remiasi M. Porterio penkių konkurencinių jėgų modeliu, t. y. pirkėjai, potencialūs konkurentai, tiekėjai, produktai pakaitalai ir tiesioginiai konkurentai. Suderinusi savo išteklius ir sugebėjimus su šakos charakteristikomis, įmonė įgyja daugialypį konkurencinį pranašumą (6 pav.) [17].

Konkurencinio pranašumo modelis (6 pav.) yra vienas išsamiausių, kurie pateikiami Lietuvos autorių moksliniuose veikaluose, tačiau taip pat turi trūkumų:

2 lentelė. Konkurencinio pranašumo modelio pranašumai ir trūkumai

Modelio pranašumai	Modelio trūkumai
Vertina įmonės sugebėjimus ir potencialą	Nėra žmogiškojo veiksnio svarbos: - darbuotojų patirtis, - motyvacija, - pasitenkinimas.
Vertina įmonės išteklius	
Vertina įmonės pasiektus veiklos rezultatus	
Vertina šakos rezultatus	
Vertina konkurentų įtaką	Modelis per daug orientuotas į rodiklius.



6 pav. Konkurencinio pranašumo modelis [17]

Kita konkurencingumą nagrinėjančios mokslinės literatūros kryptis aiškina aplinkybes (priežastis), kada stiprėja konkurencingumas t. y. konkurenciją didinančius veiksnius [24]:

- kova stiprėja, kai konkuruojančių įmonių skaičius išauga ir jos tampa santykinai palyginamos atsižvelgiant į jų dydį ir galimybes. Didelis įmonių skaičiaus nulemia didesnę strateginių iniciatyvų skaičių, bei didelį pakaitalų skaičių,

- konkurencinė kova sustiprėja, kai produkto paklausa auga lėtai. Kai paklausa yra nepakankama, įmonės turi rimtą priežastį imtis radikalių sprendimų konkurentų atžvilgiu su tikslu išplėsti rinkos dalį,
- konkurencinė kova yra stipresnė ir aktyvesnė ten, kur konkuruojančios įmonės gali laisvai naudoti kainų sumažinimą arba kitas aktyvią konkurenciją skatinančias priemones pardavimų padidinimui,
- konkurencija sustiprėja tada, kai konkurentų produktai yra nepakankamai diferencijuoti, todėl pirkėjai gali būti sustabdomi aukšta perėjimo nuo vieno produkto prie kito kaina,
- konkurencija sustiprėja atitinkamai nuo strateginių manevrų įgyvendinimo sėkmės ir jų grįžtamumo dydžio,
- kova turi tendenciją sustiprėti tada, kai išėjimas iš verslo pasidaro brangesnis negu esama konkurencija,
- kova atampa atkaklesnė didėjant skirtumams tarp įmonių strategijų, kadru sudėties, bendrų prioritetų, resursų ir investuotojų tikslų,
- konkurencija smarkiai sustiprėja tada, kai stiprios įmonės iš kitų pramonės šakų įsigyja silpnas įmones ir imasi agresyvių, stiprių ir finansiškai pagrįstų manevrų naujo lygiaverčio konkurento įtvirtinimui stiprių konkurentų tarpe. [24]

Kadangi dalis autorių labiau gilinaisi į įmonės turimus išteklius, jų išskirtinumą prieš konkurentams prieinamus arba ribotai prieinamus (R. Časas, R. Korsakienė, H. Dyeris, H. Singhas ir kt.), kiti autoriai akcentuoja įmonės ryšius su klientais, tiekėjais ir verslo partneriais (A. Sabonienė, J. Bruneckienė, R. Korsakienė, V. Navickas, D. Bačkaitis), tretį kaip svarbiausią veiksnį iškelia įmonės sugebėjimą vykdyti tinkamą marketingo ir plėtros politiką (M. Porteris, A. Payne, P. Frowas), kurios pagrindu įmonė greičiau ir efektyviau užima ir išlaiko savo rinkos dalį, apibendrinant konkurencingumą nagrinėjančias mokslinės literatūros pagrindines kryptis jas galima sugrupuoti į kelias teorijas (3 lentelė):

3 lentelė. Pagrindinės konkurencingumą nagrinėjančios mokslinės kryptys

Kryptis	Esminiai teiginiai	Autoriai
Ištelių teorija	Konkurencingumą lemia: - galimybė disponuoti retais ištekliais, - galimybė įsigyti retų išteklių, - galimybė išlaikyti išteklius neprieinamus konkurentams.	R. Časas (2000), R. Korsakienė (2004), J. Dyeris, H. Singhas (1998), A. Lado, N. Boydas ir S. Hanlonas (1997)

3 lentelės pabaiga

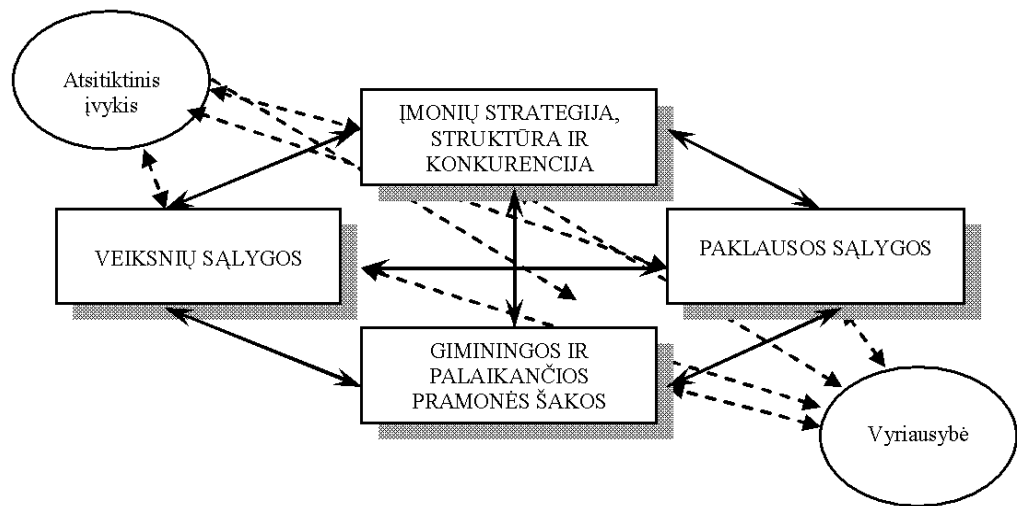
Kryptis	Esminiai teiginiai	Autoriai
Rinkos sąlygų ir galimybių teorija	Konkurencingumą lemia: - sugebėjimai prisitaikyti prie rinkos pokyčių, - sugebėjimai manipuliuoti vartotojais ir konkurentais, - sugebėjimai tinkamai naudoti marketingo priemonių kompleksą.	A. Sabonienė (2007), J. Bruneckienė (2008), R. Korsakienė (2004), V. Navickas, D. Bačkaitis (2000)
Santykių tinklo teorija	Konkurencingumą lemia: - sugebėjimai sukurti efektyvų ryšių su tiekėjais bei klientais tinklą, - sugebėjimai iš efektyvaus tinklo tarp tiekėjų, klientų ir konkurentų gauti pridėtinę vertę (tarpininkavimas), - sugebėjimai sukurti geresnį ryšių tinklą tarp tiekėjų, klientų ir konkurentų nei konkurentai.	M. Porteris, A. Payne'as, P. Frowas (2005)

Baigiamojo darbo tikslas – sukurti universalų tarptautinių įmonių konkurencingumo vertinimo modelį, todėl pasiremiant išnagrinėta informacija bus sudaromas siauresnio taikymo, tačiau žymiai konkretesnis ir racionalesnis vertinimo modelis.

1.4. Tradiciniai konkurencingumo vertinimo modeliai

Mokslinės literatūros, susijusios su šalies konkurencingumo vertinimo spendimais, analizė rodo, kad M. Porterio Nacionalinio deimanto modelis (1998), D. Cho Devynių veiksnių modelis (1994) ir šiems modeliams prieštaraujantis A. Rugmano, J. D'Cruzo ir A. Verbeke'o Dvigubo deimanto modelis (1995) (8 pav.), taip pat M. Porterio (1998), D. Cho ir H. Moono (1998) (9 pav.) „Konkurencingumo stadijų“ modeliai yra išsamiausi tiek teoriniu, tiek empiriniu požiūriu. Šių modelių teorinė analizė leidžia išskirti regionų konkurencingumo vertinimo metodologinius principus [37].

M. Porterio Nacionalinio deimanto modelis remiasi prielaida, kad šalies konkurenciniai pranašumai yra vietiniai, o pagrindiniai jų kūrėjai – šalies įmonės ir vyriausybė. Skirtingos šalys turi tik joms būdingus konkurencinius pranašumus, todėl nė viena šalis negali būti konkurencinga visose ar daugelyje pramonės šakų. Užtikrinti regionų konkurencingumą yra sudėtinga dėl jų įvairovės, nes reikia taikyti nevienodas konkurencingumą didinančias strategijas.



7 pav. Šalies konkurencingumo veiksniai (pagal M. Porterį, 1998) [37]

Nacionalinio deimanto modelis atskleidžia svarbiausius šalies konkurencinę aplinką formuojančius veiksnius (7 pav.). Dėl veiksnių poveikio vienas kitam modelis veikia kaip sistema.

Siekiant išanalizuoti M. Porterio modelio taikymą vertinant regionų konkurencingumą, tikslinga aptarti kiekvieną veiksnį atskirai.

1. *Veiksnių sąlygos* – tai materialiniai ir nematerialiniai gamybos veiksniai, formuojantys visos šalies ir pramonės šakų konkurencinius pranašumus. Veiksnių perteklius gali pakenkti kuriant konkurencinį pranašumą, o jų trūkumas dažnai skatina inovacijas ir sukuria ilgalaikį šalies ir pramonės šakos konkurencinį pranašumą.

2. *Paklausos sąlygos*. Tai šalies rinkos paklausos didėjimo tempai ir struktūra, diferenciacija pagal produktus, vartotojų reiklumą kainai ir kokybei, vartotojų prioritetas šalies, o ne importuotoms prekėms. Didesnė paklausa šalies vidaus rinkoje skatina naujoves ir investicijas, todėl šalies ir pramonės šakos konkurencinis pranašumas tarptautiniu mastu tiesiogiai susijęs su stipria ir reiklia vietos rinka.

3. *Giminingos ir palaikančios pramonės šakos*. M. Porteris šį veiksnį įvardija kaip pagal geografinį principą sukoncentruotų, sąveikaujančių, vykdančių bendrą veiklą ir savo specifine veikla papildančių viena kitą pramonės šakų, vietos tiekėjų, mokslo institucijų ir kitų organizacijų sistemą.

Šiuo atveju siekiama nustatyti teorinių konkurencingumo modelių panaudojimo galimybes vertinant regionų konkurencingumą, todėl modelis nagrinėjamas tik kaip regioninio konkurencingumo didinimo instrumentas. Modelis iš esmės konkurencingumą nagrinėja per klasterių formavimosi prizmę. Nurodoma, kad klasteriai regionų konkurencingumą veikia trimis būdais:

- padidina regiono klasterį sudarančių įmonių ir sektoriaus našumą bei veiklos efektyvumą.
- skatina inovacijų diegimą įmonėse ir pritraukia investicijas į regioną.
- skatina atsiradimą naujų verslų, kurie palaiko inovacijas ir taip išplečia klasterio ribas.

4. *Įmonių strategija, struktūra ir konkurencija*. Sąlygų sudarymas inovacijų diegimui ir našumui didinti šalyse ir regionuose, rodo, kad kiekvienos šalies įmonių veiklos tikslai ir priemonės, vadovavimo ir darbo organizavimo būdai, darbuotojų kvalifikacija, motyvacija dirbti ir darbo kultūra bei tradicijos skiriasi. M. Porteris teigia, kad nepriklausomai nuo šalių skirtumų, jei įmonių strategija nebus orientuota į veiklą konkurencijos sąlygomis ir skirta ateičiai, tai tokios įmonės užsienio rinkose konkurencinio pranašumo neįgis.

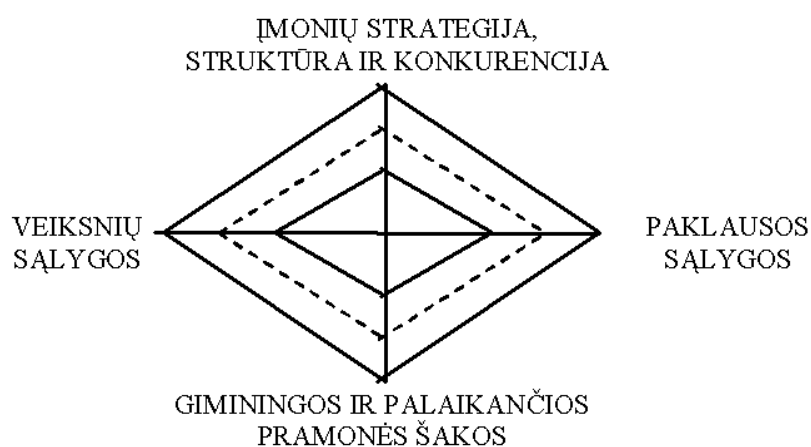
Į bendrą Nacionalinio deimanto sistemą M. Porteris įtraukė atsitiktinius įvykius ir vyriausybę, kurie gali sustiprinti arba susilpninti konkurencinius pranašumus.

Tarp M. Porterio modelio trūkumų regionų konkurencingumo vertinimo aspektu išskiriami:

- modelis yra pritaikytas didelių ir išsivysčiusių pasaulio šalių konkurencingumui analizuoti, todėl šio modelio taikymas regionų konkurencingumui analizuoti yra ribotas,
- modelis eliminuoja tarptautinę veiklą ir jos daromą įtaką teritorijos konkurencingumui, nors tarptautinė aplinka ir užsienio investicijos yra neatsiejama mažų šalių ekonomikos dalis,
- nagrinėjamame modelyje vyriausybė priskiriama prie išorės veiksnių. Kritikų teigimu, ji negali veikti visų keturių konkurencingumą lemiančių veiksnių kaip išorės veiksnys, todėl siūloma vyriausybę priskirti prie vidaus veiksnių. Šis modelio trūkumas yra svarbus vertinant tam tikrų šalių, o ne regionų konkurencingumą,
- M. Porterio Nacionalinio deimanto modelis taip pat kritikuojamas dėl jo neišsamumo. Čia neatsižvelgta į šalių kultūros, tradicijos ir istorijos skirtumus.

Tačiau nepaisant Nacionalinio deimanto modelio trūkumų, pripažįstama, kad M. Porteris įnešė svarų indėlį į šalies konkurencingumo modeliavimo raidą, tačiau abejojama modelio taikymo galimybe vertinant mažų šalių ar regionų konkurencingumą.

Kritikuodami M. Porterio modelį dėl vyriausybės poveikio šalies konkurencingumui, A. Rugmanas, J. D'Cruzas ir A. Verbeke'as (1995) pristatė Dvigubo deimanto modelį.



8 pav. Dvigubo deimanto konkurencingumo modelis
(pagal A. Rugmaną, J. D'Cruzą ir A. Verbeke'ą, 1995) [37]

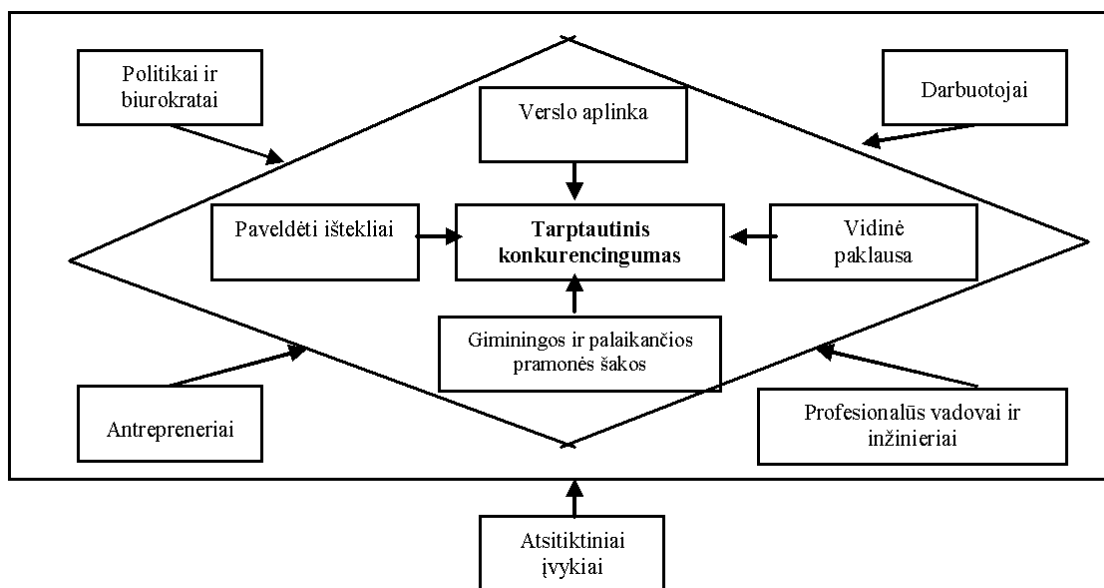
Šiame modelyje vyriausybė tampa svarbiu veiksnium, darančiu įtaką keturiems pagrindiniams veiksniams. Į šį modelį buvo įtrauktas ir tarptautinės veiklos poveikis. Autoriai teigdami, kad tarptautinė veikla veikia visus Nacionalinio deimanto veiksnius, išskyrė nacionalinį, tarptautinį ir globalų „deimantus“ (8 pav.).

Vidinis „deimantas“ vaizduoja nacionalinį, išorinis – globalų, o brūkšninė linija – tarptautinį konkurencingumą.

Atsižvelgiant į tai, kad Dvigubo deimanto modelis jungia tarptautinės veiklos įtaką šalies konkurencingumui ir remiantis šiuo modeliu buvo atlikta mažų šalių konkurencingumo analizė, straipsnio autorių nuomone, šis modelis kaip teorinis pagrindas yra tinkamas regionų konkurencingumui analizuoti ir vertinti.

Vertinant tos pačios šalies regionų konkurencingumą neaišku, kuris „deimantas“ vaizduotų regiono, nacionalinį ir tarptautinį konkurencingumą, todėl šį modelį reikėtų patobulinti, atsižvelgiant į regionų specifiką.

Socialinių mokslų tyrinėtojos Ž. Simanavičienė, I. Šimberova ir J. Bruneckienė teoriškai išanalizavusios D. Cho Devynių veiksnių modelį prieina išvados, kad jis sisteminiu požiūriu yra nepakankamai pagrįstas (9 pav.).



9 pav. Devynių veiksnių modelis (pagal D. Cho, 1994) [37]

Pagal šį modelį iki galo nėra aišku, kokiais rodikliais D. Cho apibūdina kiekvieną žmogiškąjį veiksnį, nes antrepreneriai, darbuotojai, profesionalūs darbuotojai ir inžinieriai su verslo aplinka yra tiesiogiai susiję, o politikai ir biurokratai nepakankamai atspindi vyriausybės vykdomą politiką. Be to, mažas empirinių tyrimų skaičius leidžia abejoti jo tinkamumu vertinti šalies ir regionų konkurencingumą.

Autorės pritaria D. Cho pastangoms akcentuoti žmogiškojo veiksnio įtaką konkurencingumui

didinti ir teiginiui, kad šalies konkurencingumas tarptautinėje rinkoje gali būti vertinamas tik ekonomiškai panašių šalių, ir mano, kad šie aspektai yra aktualūs vertinant mažų šalių ar regionų konkurencingumą.

Pagrindiniai akcentai, kuriais vadovaujantis buvo suformuoti aprašyti modeliai yra šie:

4 lentelė. Konkurencingumo vertinimo modelių metodologiniai principai

Autorius	Modelis	Metodologiniai principai
M. Porteris (1998)	Nacionalinio deimanto modelis	Metodologiškai pagrįsti ir susisteminti regionų konkurencingumą lemiančius veiksnius.
A. Rugmanas, J. D'Cruzas ir A. Verbeke'as (1995)	Dvigubo deimanto modelis	Į regionų konkurencingumo vertinimą įtraukti tarptautinės veiklos aspektą. Konkurencingumo modelį pritaikyti atsižvelgiant į analizuojamo regiono specifiką.
D. Cho (1994)	Devynių veiksnių modelis	Žmogiškojo veiksnio svarba regionų konkurencingumui didinti.

2. TARPTAUTINIO VERSLO VALDYMO IR KONKURENCINGUMO YPATUMAI

2.1. Tarptautinis verslas: konkurencingumo ypatumai

2.1.1. Tarptautinio verslo charakteristika

Literatūroje yra pateikiama daug tarptautinio verslo apibrėžimų, kurie iš esmės yra labai panašūs ir daugeliu atvejų pateikiami per patį verslo apibrėžimą pridedant žodį tarptautinis:

- tarptautinis verslas – tai mainų prekėmis ir paslaugomis sistema, veikianti tarp žmonių ir įmonių įvairiose šalyse [7],
- tarptautinis verslas – tai santykiai tarp specifinių rinkos dalyvių, tokių kaip tarptautinės korporacijos, tarptautinės įmonės, kurios dalyvauja verslo santykiuose tarp skirtingų valstybių [7].

Pagal prof. B. Melniką, tarptautinis verslas – tai socialiai apibrėžto subjekto tarptautiniu mastu bei tarptautinėje aplinkoje vykdoma veikla, skirta tam tikram produktui ar produktams sukurti ir realizuoti bei sudaryti galimybes šiam subjektui gauti ir turėti naudos atsižvelgiant į jo interesus ir veiklos rezultatus [22, p. 16].

Šio darbo objektas yra tarptautinė įmonė, veikianti tarptautiniu mastu, pateikiant tam tikrus apribojimus:

- įmonė vadinama tarptautine dėl to, kad yra struktūriškai išsidėsčiusi ne vienoje valstybėje ir dėl to, kad prekiauja tarptautiniu mastu,
- įmonė savo produkciją parduoda tarptautinėje erdvėje, didžiąja dalimi išsivysčiusiame Vakarų Europos regione, Š. Amerikoje bei Rusijoje.
- įmonė žaliavas perka iš minėtuose regionuose esančių įmonių, nors šios, savo ruožtu, daugelį žaliavų atsiveža iš visame pasaulyje esančių pardavėjų.

Tiriant tarptautinių įmonių konkurencingumą, atskleidžiama labai aktuali šių dienų ekonomikos tema – kaip ekonominio nuosmukio laikotarpiu sugebėti neprarasti konkurencinio pranašumo, kas lemia įmonių konkurencinį pranašumą, koks vienos įmonės konkurencingumo lygis lyginant su kita arba bendru rinkos lygiu. Būten šie klausimai yra labai svarbūs daugeliui rinkos dalyvių.

2.1.2. Tarptautinio verslo aktualijos ir prioritetai

Kaip ir bet koks kitas verslas, tarptautinis verslas yra veikiamas situacijos pasaulinėje ekonominėje erdvėje. Globalizacijos sąlygomis, stiprėja vienu regionu ekonominės situacijos įtaka kitiems. Tačiau globalizacija toli gražu nesudaro vienodų sąlygų visiems rinkos dalyviams ir tarnauja tik tiems, kurie turi sugebėjimus ir kapitalą pasinaudoti globalizacijos teikiamomis galimybėmis. G. Soros vienoje naujausių savo knygų „Naujoji finansų paradigma: šių dienų finansų krizė ir jos reikšmė pasauliui“ [39] teigia, kad globalizacija nesudarė vienodų galimybių, kurias laisvos rinkos turėjo teikti pagal rinkos fundamentalistų doktriną. Tarptautinę finansų sistemą valdo finansinę veiklą prižiūrinčių pareigūnų, atstovaujančių išsivysčiusioms šalims konsorciumas. Panaikinus barjerus kapitalo judėjimui, pasaulio atsargos buvo sutrauktos į centrą (JAV) ir perskirstomos iš ten.

Žinoma, su G. Soros požiūriu galima ir nesutikti, tačiau jis puikiai koreliuoja su faktu, kad JAV turi „Veto“ teisę ir ja naudojasi priimant sprendimus Tarptautiniame valiutos fonde ir Pasaulio banke.

Tarptautinis verslas yra ypatingas tuo, kad pasaulio ekonominė situacija jį veikia ypač stipriai. Atidžiau panagrinėjus tarptautinio verslo galimybes tarptautinėje erdvėje, prieiname dvi išvadas:

- tarptautinis verslas dėl veikimo plačioje pasaulinėje erdvėje yra žymiai greičiau paveikiamas pasaulinės ekonominės situacijos, nei lokalūs verslai,
- tarptautinis verslas turi žymiai daugiau galimybių minimizuoti ekonominių nuosmukių pasekmes. Vienas tokių pasekmių minimizavimo būdų yra eliminuoti išteklių deficitus, kadangi plačioje tarptautinėje erdvėje tai padaryti yra žymiai lengviau.

Pereinant prie konkretaus nagrinėjamo verslo sektoriaus – tarptautinio pramoninės gamybos verslo, reikia pažymėti, kad šio verslo unikalūs bruožas besikeičiančių ekonominių sąlygų aspektu yra mažesnis lankstumas. Pramoninis verslas yra susijęs su gamyba ir didelėmis investicijomis į įrengimus, atsargas, žaliavas, tiekimo ir pardavimo kanalus. Pramoninio gamybinio verslo apyvartinis kapitalas yra didelis, o pelno marža santykinai maža. Šie bruožai sąlygoja ypač didelį jautrumą besikeičiantiems valiutų kursams, žaliavų kainų svyravimams, mokesčių politikai ir t.t.

Išteklių deficito problema yra labai aktuali nagrinėjant šiuolaikinių įmonių konkurencingumą. Kadangi nagrinėjamas tarptautinių įmonių, kurios daugiausia veikia Europos regione (rinkoje) konkurencingumas, didžiausią poveikį daro būtent šio regiono ištekliai. Konkrečiu atveju reikia tirti išteklius, kurių deficitas yra aktualiausias.

Europos, kaip vieno iš stipriųjų pasaulio ekonomikos regionų, ekonominio pranašumo deficitas

Žvelgiant į Europos ekonominį regioną šiuo metu, regioninis konkurencingumo veiksnys yra labai aktualus, kadangi Europa praranda konkurencingumą Šiaurės Amerikos ir Kinijos ekonominių regionų atžvilgiu.

Dėl pasaulio ekonomikos nuosmukio nukentėjusi Europa atsitiesia lėčiau nei JAV, o dujų kainų kilimas Europą veikia labiau, nei Kiniją, kuri turi savo nuosavų dujų išteklių, be to gali pigiau importuoti iš Rusijos.

Interneto portale Europe Direct pranešime teigiama, kad JAV gamintojų konkurencingumas dėl krentančio dolerio auga, o Europos regiono atvirkščiai – krenta [11].

Taip pat Lietuvos inžinerinės pramonės asociacijos interneto svetainėje teigiama, kad Pasaulio rinkose didėjant Azijos valstybių (Japonijos, Kinijos bei Indijos) ir JAV įtakai susirūpinta didinti Europos šalių konkurencingumą [42]. Tai atsispindi Lisabonos strategijoje bei jos įgyvendinimo dokumentuose.

Kadangi sudėtingas regionines problemas išspręsti yra daug sunkiau nei lokalias, be to regioninių problemų sprendimas gali užtrukti išties dešimtmečius, šiuo metu nekonkurencingame Europos regione veikiančioms gamybinėms įmonėms reikia ieškoti unikalių ir lokalių būdų gauti pigesnių išteklių: ieškoti alternatyvių išteklių, ieškoti galimo antrinio energijos panaudojimo, perkelti gamybą į tuos regionus, kur yra reikiamų išteklių ir jų kaina yra santykinai mažesnė. Ši strategija pastarąjį dešimtmetį pasidarė labai populiari: daug didelių kompanijų perkėlė savo gamybines bazines į tokius regionus kaip Kinija ir Indija, kur yra pigūs darbo ištekliai.

Laiko išteklių deficitas

Šis deficitas pasireiškia produkto gyvavimo ciklo trumpėjimu. Pasaulinė technikos pažanga ir labai spartus informacinių technologijų vystymasis daro labai didelę įtaką produktų gyvavimo ciklui. Pastarąjį dešimtmetį pastebima labai aiški tendencija – produktų gyvavimo ciklo trumpėjimas.

Kadangi trumpesnis produkto gyvavimo ciklas tiesiogiai lemia ir trumpesnį laikotarpį, per kurį uždirbamas pelnas, laiko deficitas atlieka labai svarbų vaidmenį šiuolaikiniame versle.

Ypač tai svarbu mano nagrinėjamo gamybinių įmonių segmento įmonėms. Skirtingai nuo paslaugų įmonių, gamybininkams retkarčiais labai ilgai užtrunka produkto projektavimo, diegimo ir paleidimo į masinę gamybą stadijos. Dar daugiau laiko reikia subalansuoti tiekimo, pardavimo, finansinius, personalo ir kitus srautus. Investicijos žiūrint tiek finansiniu, tiek laiko požiūriu yra milžiniškos, o atsipirkimo laikotarpis dažnai yra vieni, dveji ar net keletas metų.

Tokiu atveju daromai investicijai yra keliami keli labai aiškūs kriterijai:

- inovatyvumas – investicija privalo būti pakankamai naujoviška,

- pakeičiamumo sudėtingumas – investiciją privalo būti pakankamai sunku pakeisti kokiu nors pakaitalu,
- pakeičiamumo laikotarpis privalo būti ilgesnis už investicijos atsipirkimo laikotarpį – tai pats svarbiausias kriterijus daromai ilgalaikiai investicijai.

Tačiau marketingo teoretikai pastebi, kad naujumas yra labai subjektyvi sąvoka su keliais įmanomais variantais [27, p. 171]:

- Kam tai nauja? (subjektyvus kriterijus),
- Iki kada tai nauja? (laiko kriterijus) – net jei sukurta nauja prekė rinkoje nėra turėjusi analogų, tai dar nereiškia, kad ji visą laiką išliks nauja,
- Kiek tai nauja? (intensyvumo kriterijus) – prekė nauja pasauliniu lygiu, nauja prekių grupė, priedai prie esamos prekės, esamos prekės modifikavimas, esamos prekės pateikimas naujam rinkos segmentui.

Šie klausimai privalo būti atsakyti prieš pradedant ne tik ilgalaikę, bet ir bet kokią kitą investiciją.

Taigi, marketingo požiūriu, tik tada teisinga sakyti, kad prekė tame segmente yra nauja, kai vartotojo patirtis leidžia prekę tame segmente laikyti nauja [27, p. 171].

Tačiau, kaip jau minėta, naujų ir vis tobulesnių technologijų ir produktų kūrimo laikotarpis nuolat trumpėja dėl vis labiau spartėjančios mokslo pažangos. Taigi, didėja tikimybė, kad dar neatsipirkus inovatyviai investicijai į gamybą, prekyboje pasirodys aibė produktų, kurie bus labai panašūs arba net geresni, arba panašūs, tačiau už mažesnę kainą.

Laiko išteklių deficito problemą galima išspręsti pagal įmonės profilį ir gaminamą produktą pasirenkant vieną iš marketingo strategijų, kurios literatūroje yra labai įvairiai vadinamos, tačiau esmė labai panaši [27, p. 174]: jei įmonė yra didelė ir finansiškai pajėgi pati kurti naujas technologijas ir jei įmonės tikslas yra pirmauti pasaulyje (pvz. Nokia, Siemens, Audi ir kt.), vienintelė galimybė yra didinti investicijas į naujovių kūrimą ir kuo greičiau jas adaptuoti masinei gamybai. Tokių įmonių strategija – įeiti į rinką pirmosioms.

Pažymėtina, kad įmonė su nauja preke į rinką gali įeiti dviem skirtingais būdais, priklausomai nuo situacijos: įeiti iš karto į visą planuojamą rinką arba įeiti laipsniškai užimant vieną rinkos segmentą po kito.

- jei įmonė nėra viena iš pasaulyje lyderiaujančių, paprastai ji gali rinktis mažesnius produkto kūrimo ir realizavimo kaštus įeidama į rinką kartu su konkurentais, t. y. neforsuodama darbui imlaus proceso,
- įmonės taip pat gali taikyti ir trečio tipo strategiją – įeiti į rinką vėliau už konkurentą. Ši strategija taip pat suteikia gamintojui daug pasirinkimo alternatyvų: galima pirkti jau

sukurtas technologijas taip sutaupant daug lėšų, galima su nedideliais patobulinimais kopijuoti jau pardavime esančius gaminius ir pan.

Taigi, galima teigti, kad laiko išteklių problema daugeliu atvejų gali būti išsprendžiama.

Finansinių išteklių deficitas

Būtina pabrėžti nagrinėjamo segmento įmonių veiklos specifiką – gamybinėms pramoninėms įmonėms reikalingi dideli finansiniai įdėjimai ne tik darant investicijas, tačiau ir apyvartinėms lėšoms. Lyginant, tarkime, su paslaugų įmonėmis, gamybinės įmonės sandėliuose turi didesnę ar mažesnę atsargų bei gatavos produkcijos kiekį. Be to, sandėliavimas išaldo įmonės lėšas, sandėliavimo infrastruktūros sukūrimas (apsauga, draudimas, perkrovimai, nuoma ir pan.) taip pat ir pats procesas daug kainuoja.

Dėl aukščiau paminėtų priežasčių pramoninės gamybos įmonės patiria didelį apyvartinių lėšų stygių. Netgi nesiplėsdama ir papildomai neinvestuodama įmonė skirtingais momentais patiria didelį apyvartinių lėšų trūkumą, kuris stabdo įmonės veiklą, ilgina atsiskaitymo terminus ir sukelia tolimesnę neigiamų pasekmių grandinę.

Problema yra ta, kad net ir skolinantis papildomų apyvartinių lėšų, finansinių išteklių deficito iki galo išspręsti nepavyksta, kadangi papildomas skolintas kapitalas turi savo kainą – palūkanas, kurias reikės mokėti bankui ar kitam kreditoriui.

Šią problemą, žinoma, reikia spręsti kompleksiškai, t. y. vienas variantas yra pasiskolinti papildomo apyvartinio kapitalo, o kitas – naudoti efektyvią žaliavų ir pagamintos produkcijos kiekio subalansavimo sistemą, konkrečiu siūlymu – japonų sukurtą savalaikio tiekimo (Just On Time) logistikos praktiką. Šiuo atveju yra užtikrinama, kad žaliavos būtų patiekiamos tokiais kiekiais ir tokiu metu, kada tiksliai reikia, o produkcijos pagaminama tada ir tiek, kiek reikia. Toks subalansavimas yra pakankamai sudėtingas, tačiau duoda labai gerus finansinius ir efektyvumo rezultatus.

Dar vienas tiek gamybinio sektoriaus, tiek ir kitų sektorių įmonėms labai svarbus veiksnys – valiutų kursų svyravimai.

Šiuolaikinė valiutų rinka vaidina svarbų vaidmenį pasaulio rinkose ir šalies ūkio ekonomikoje. Visi komerciniai pasaulio bankai atlieka milijardines spekuliacines operacijas perkant ir parduodant užsienio šalies valiutą, uždirbant arba pralošiant vien tik iš valiutų kursų skirtumų. Tačiau čia nėra pagrindinis valiutų panaudojimo veiksnys, kadangi pinigai yra sukurti atsiskaitymams, o tai turi poveikį tarptautiniam bendradarbiavimui, konkurencinėms kainoms ir net politikai. Istorijos eigoje matyti, jog valiutų kursai priklausė nuo vyravusios valiutų sistemos, kurioje pagal atitinkamą paritetą buvo skaičiuojami kursai, nustatinėjamos kainos ir konkurencingumas. Laikui bėgant įsikūrė įvairių tarptautinių organizacijų, reguliuojančių pasaulinę valiutų rinką.

Pastaruosius dešimtmečius pasaulyje vyksta sparti globalizacija, kuri lemia verslo aplinkos ir verslo subjektų veiklos kitimą. Šiems procesams svarbią reikšmę turi tarptautinė prekyba. Kapitalo judėjimas, eksportas ir importas didina tarptautinių atsiskaitymų užsienio valiuta apimtį. Nesugebėjus įvertinti bei valdyti valiutinės rizikos, padariniai gali būti labai reikšmingi įmonės finansinei veiklai [33].

Valiutos kurso svyravimo problemos paprastai sprendžiamos tarpininkaujant finansų įstaigoms ir sudarant išvestinių finansinių priemonių sandorius, kuriais yra fiksuojamas valiutos kursas. Išvestinės finansinės priemonės negarantuoja teigiamo rezultato verslo subjektui, tačiau leidžia fiksuoti valiutos kursą ir stabilizuoti atsiskaitymus. Nepaisant minėtų sandorių, stiprūs finansų sektoriaus sukrėtimai gali sutrikdyti tarptautiniu mastu veikiančių įmonių veiklą net ir užfiksavus valiutos kursą.

Išnagrinėjus tarptautinio pramoninės gamybos verslo šių dienų aktualijas ir deficitus, galima apsibrėžti esminius prioritetus:

- atstatyti apyvartinio kapitalo trūkumą ir subalansuoti pinigų srautus,
- išaldytas produkcijoje ir žaliavose apyvartinės lėšas atsiimti realizuojant produkciją tose rinkose, kurios jau pradeda rodyti atsigavimo ženklus (Vokietija, JAV, Didžioji Britanija). Šiose šalyse yra dar stipriai jaučiamos finansų sektoriaus nuosmukio pasekmės, tačiau vartojimas šiose rinkose niekada ir nebuvo sustojęs,
- įvertinti esamą situaciją ir numatyti augimo planą, kuris bus įgyvendintas ekonomikos atsigavimo laikotarpiu. Šis žingsnis yra ypač svarbus, kadangi prasidėjus ekonomikos atsigavimui laimės tie, kurie bus išsprendę esamas problemas, įsivertinę padėtį, kurioje yra pasirengę tinkamai patenkinti augančius vartojimo poreikius [20].

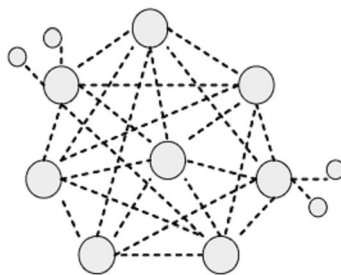
2.1.3. Efektyvus tarptautinio verslo valdymas

Pasaulinės globalizacijos sąlygomis tradicinės organizacinės struktūros dažnai tampa nebeefektyvios arba tiesiog nebetinkamos kontroliuoti sudėtingiems verslo organizavimo ir kontrolės procesams. Viena tokio organizacinių struktūrų nebeatitikimo poreikiams priežastis – horizontali tarptautinio verslo plėtra, kuri reikalauja ir horizontalių (plokščių) valdymo struktūrų.

Visos tradicinės organizacinės struktūros yra hierarchinio tipo t. y. valdymo sprendimai iš viršaus yra deleguojami žemesnio lygio valdymo subjektams. Tokios struktūros yra tinkamos tradicinėms įmonėms, kurių gamybos ir prekybos aplinkos ribos bazuojasi lokaliajoje teritorijoje arba iš jos išeina minimaliai.

Norint tinkamai organizuoti tarptautinio verslo valdymą, reikia organizacijos struktūrą pritaikyti prie naujai susiformavusių sąlygų ir iššūkių. Toliau nagrinėjamos modernios priemonės, skirtos tobulinti šiuolaikinio tarptautinio verslo valdymą.

Tinklinė organizacinė struktūra



10 pav. Tinklinės organizacinės struktūros principinė schema [44]

Ši struktūra iš esmės skiriasi nuo tradicinių hierarchinių organizacinių struktūrų. Jos principas – geografiniu požiūriu nutolę organizacijos valdymo centrai, kurie turi ryškius autonominius požymius. Organizacijos valdymo centrai kiekvienas veikia savo specifinėje rinkoje pagal specifinius rinkos poreikius, formuoja individualias konkurencines strategijas ir pan. Vienas valdymo centras turi minimalią įtaką kitam ir veikia tik partnerystės pagrindu. Tokiu būdu susiformuoja dar viena svarbi vidinė organizacijos varomoji jėga – sveika konkurencija tarp organizacijos padalinių skirtinguose regionuose.

Tinklinė organizacinė struktūra pasižymi dar viena svarbia savybe – ji yra mobili ir lengvai absorbuojanti pokyčius. Kadangi organizacija funkcionuoja kaip partnerystės ryšiais susijusių vienetų sistema, konkurencinę kovą pralaimėjus viename geografiniame ar ekonominiame regione, kituose verslo interesai nebūtinai taps pažeisti arba patirs tik minimalius sukrėtimus.

Praktiškai tinklinės struktūros gali būti taikomos keletu atvejų.

Pirmasis – didelės pramoninės tarptautinės įmonės, turinčios vieną gamybinę bazę ir platų pardavimų tinklą. Šiuo atveju kontroliuojant pardavimų procesą iš centrinės būstinės būtų sudėtinga atlikti kiekvieno regiono išsamią rinkos analizę, vykdyti konkurencingą kainų politiką ir pan. Todėl šiuo atveju produkcijos pardavimo procesas gali būti organizuojamas sukuriant autonomiškus padalinius, kurie patys spręstų ką ir kada reikia daryti, nors esminiai strateginiai sprendimai, kurie liečia visą organizaciją, būtų priimami aukščiausius įgaliojimus turinčių valdymo subjektų.

Antrasis tinklinės struktūros taikymo pavyzdys, taip pat šiuo metu pakankamai paplitęs pasaulyje, yra tarptautinio verslo plėtra sukuriant autonomiškus padalinius skirtinguose geografiniuose regionuose, tačiau dalį jų lygiomis teisėmis parduodant vietiniams ūkio subjektams. Šiuo atveju sukuriamas atskiras juridinis asmuo, kurio 50 proc. akcijų yra parduodama, o kita dalis lieka įmonės savininkams. Autonomiškam padaliniui yra primetama įmonės politika, esminės vertybės, prekių įsigijimo ir atsiskaitymo už jas sąlygos, tačiau atstovas, priklausomai nuo sutarties sąlygų, gali įgyti išskirtinių teisių regione. Toks verslo valdymo modelis leidžia akcininkams likti kontroliuojančiu

valdymo subjektu, tačiau suteikti didelę motyvaciją dirbti, kadangi pusė uždirbto pelno lieka atstovybės akcininkams. Šis modelis yra pakankamai populiarus tarp automobilių gamintojų.

Trečiasis šiuolaikiškas valdymo modelis yra frančizė. Frančizė tapo ypač aktuali dabartinio ekonominio nuosmukio sąlygomis, kadangi leidžia išplėsti pardavimų tinklą, tačiau tai atliekama ne akcininkų investicijomis.

Dar vienas modernus šiuolaikiškas tarptautinio verslo valdymo modelis yra verslo perkėlimas prie kitų įmonių arba pardavimas, kai pasilieka tik vadybos funkcijos. Tokiu principu veikia dalis didelių pasaulio įmonių, kurių veiklos principas yra gera organizacija gamybos, tiekimo, transporto, ekspedijavimo srityse. Šio modelio esmė – kompanija yra išauginama iki tokio lygio, kad jos vardas tampa patikimas ir žinomas, o pardavimų apimtys didelės lyginant su konkurentų. Tokioje situacijoje atsiranda daugybė patikimų verslo partnerių, kurie nori dalyvauti aptarnaujant dideles įmonės gamybos ir pardavimų apimtis. Šiuo atveju įmonė nustoja pati gaminti produkciją, o pasirenka sau pagal kokybę ir kainą tinkamus gamintojus, taip pat pasielgdama su surinkėjais, pardavėjais, tiekėjais ir kt. partneriais. Tokiu būdu įmonė pati nebeatlieka gamybos funkcijų, tačiau kitų įmonių gamybos produkciją parduoda po savo ženklu, žinoma, prieš tai atlikus visas kokybės kontrolės funkcijas.

Paskutinė moderni tarptautinio verslo valdymo forma galėtų būti virtuali organizacija, kurios pardavimai vykdomi vien tik elektroninėje erdvėje. Šiuo atveju valdymo struktūra yra visiškai plokščia, pardavimo procesas reikalauja minimalių kontrolės funkcijų. Kadangi šis modelis yra labai plačiai aptartas ir naudojamas, detaliau jį analizuoti nėra reikalo.

2.1.4. Siūlomas tarptautinio verslo valdymo modelis

Kaip jau buvo minėta ankstesniuose skyriuose, stambus verslas yra labai specifinis. Pagrindinės šio verslo charakteristikos:

- mažas lankstumas pokyčiams, didelė inercija,
- didelis apyvartinių lėšų poreikis,
- maža pelno marža, todėl didelis jautrumas kainų (žaliavų, energijos, produkcijos) pokyčiams,
- didelis jautrumas valstybės mokesčių politikai,
- mažas mobilumas, kadangi sudėtinga perkelti gamybinę bazę,
- dažniausiai didelis darbuotojų skaičius.

Įvertinus šiuos stambaus verslo ypatumus, mano požiūriu, tarptautinis verslas turi būti valdomas kuo lankstesniu modeliu. Jeigu gamybinė bazė negali būti mobili, lankstumas turi būti išgaunamas tinkamai valdant kitus įmonės padalinius. Nاپaisant dažnai nemobilios gamybinės bazės, tarptautinio verslo atveju galima šį veiksnį panaikinti – pasinaudojant tarptautinių rinkų teikiamomis

galimybėmis galima tinkamai valdyti žaliavų tiekimą, pardavimus, personalą ir kt. Šios verslo sudėtinės dalys gali būti perkamos ten, kur labiausiai apsimoka – pasinaudojant aukcionais, skelbiant konkursus, ieškant pigesnių išteklių kitais būdais.

Iš aukščiau aprašytų idėjų seka tai, kad modernus tarptautinio verslo valdymo modelis turi būti tinklinis. Hierarchinis vertikalus modelis niekaip nepatenkins lūkesčių dėl to, kad, kaip jau minėta, tarptautinio verslo struktūra yra plokščia. Geografiniu požiūriu dideliame plote išsidėsčiusios organizacijos neįmanoma valdyti priimant valdymo sprendimus ir deleguojant funkcijas nuo viršaus iki apačios.

Mano siūlomas valdymo modelis šiuo atveju yra paremtas padaliniais su tam tikru daliniu autonomiškumu. Įmonės būstinė yra kurioje nors geografinėje vietoje. Jos gamybinis padalinys yra toje vietoje, kuri yra patogi logistikos požiūriu. Gamybinis padalinys turi savo gamybinės bazės aptarnavimo valdymo struktūrą. Šio padalinio savarankiškumas yra toks, kokio reikia kasdieniams sprendimams priimti. Tačiau gamybinis padalinys sprendžia uždavinius kaip pagaminti kokybiškai, greitai, su kuo didesne išauga.

Visas tiekimo, aptarnavimo ir daugybę kitų funkcijų sprendžia atskiri padaliniai su specialistais ir vadovais.

Įmonės pardavimų padaliniai (įmonės atstovybės) yra valdomos suteikiant jiems dalinį, tačiau ne pilną autonomiškumą. Dalį atstovybių akcijų turi valdyti vietiniai ūkio subjektai. Vietinių įmonių valdoma akcijų dalis neturi suteikti sprendimo teisės, t. y. pagrindinė įmonė turi dalyvauti sprendimų priėmime. Kontrolės negalima prarasti todėl, kad būtų įmanoma formuoti kryptingą įmonės politiką esminiais klausimais.

Įmonės pardavimo padaliniai turi savarankiškai priimti sprendimus dėl reikiamų reklamos priemonių, kainodaros, asortimento. Visa ši informacija turi būti teikiama koordinuojančiam padaliniui, kuris pagal planuojamas gamybos apimtis pagamins produkciją ir pagal užsakymus ją paskirstys pardavimo padaliniams.

Pardavimo padalinių dalinis savarankiškumas būtinas dėl to, kad jų vadovai jaustų atsakomybę už savo darbo rezultatus ir būtent nuo to kaip dirbama priklausytų jų pelnas. Jei kažkuris padalinys užsisakė per daug produkcijos, jos realizacijos problema yra padalinio. Visus dėl nerealizuotos produkcijos patirtus nuostolius taip pat prisiima padalinys.

2.2. Konkurencingumo vertinimas: charakteristikos ir problemos

2.2.1. Konkurencingumo vertinimo kriterijų pasirinkimo problema

Tarptautinės įmonės konkurencingumo vertinimas gali atrodyti labai paprastas – nusistatomi kriterijai pagal kuriuos vertinama, teisingai sudėliojami elementų ryšiai, įvertinami lemiančių veisnių svoriai bendrame rezultate ir gaunama sistema, pagal kurią galima įvertinti įmonės konkurencingumą.

Tačiau problema yra ne tiek pačiame vertinime, kiek tame, kaip atrinkti tinkamus ir tikrai reikšmingus vertinimo kriterijus. Šio darbo rezultatas turi būti universalus tarptautinės įmonės konkurencingumo įvertinimo modelis. Jis turi tikti beveik visoms įmonėms. Įmonės užsiima įvairiomis veiklomis, turi labai skirtingus apyvartų dydžius, klientus, tiekėjus, darbuotojų skaičių, geografinę padėtį ir gamybos kaštus. Todėl labai svarbu atrinkti tik tuos vertinimo kriterijus, kurie būtų reikšmingi visoms į nagrinėjamą segmentą patenkančioms įmonėms.

Kita su vertinimo kriterijų atrinkimu susijusi problema yra kriterijų gausa. Literatūroje yra pateikta daug įvairių vertinimo modelių, jų elementų sąveikos variantų, konkurencingumą lemiančių veiksnių ir pan. Modeliai yra pakankamai universalūs ir autoriai teigia, kad jie skirti įmonių konkurencingumo vertinimui. Tačiau iki šiol nepavyko rasti universalaus modelio, pritaikyto pakankamai plataus įmonių segmento konkurencingumo vertinimui, t. y. kad modelis būtų taikomas ne vienai įmonei, o įmonių segmentui ir segmentas būtų aiškiai nusakomas.

Dar viena problema yra sukurto konkurencingumo vertinimo modelio taikymas. Beveik absoliuti dauguma literatūroje pateikiamų modelių negali būti paprastai ir aiškiai taikomi įmonių konkurencingumo vertinimui, kadangi juose yra per daug subjektyvių kriterijų.

2.2.2. Konkurencingumo charakteristikos: kokybės ir kainos santykis

Kokybės ir kainos santykis iš esmės apsprendžia prekės ar paslaugos vertę vartotojui. Kuo šis santykis yra didesnis – tuo didesnę paklausą prekė ar paslauga turės rinkoje. Šis dėsnis negalioja tik prabangos, garsių gamintojų prekėms.

Analizuojant, kaip padidinti kokybės ir kainos santykį, reikia tirti kokybės vadybos sistemos įtaką konkurencingumui.

Konkurencinį pajėgumą apsprendžia organizacijos kompetencija, t.y. gebėjimas generuoti tam tikros vertės produktus vartotojams. Jei organizacija pajėgs generuoti didesnės vertės produktus, geriau tenkins vartotojų poreikius ir lūkesčius, palyginus su konkurentais, organizacija bus potencialiai konkurencingesnė rinkoje.

Siekiant nustatyti organizacijos konkurencingumo didinimo orientaciją, reikia įvertinti du dalykus. Pirma, organizacijų konkurencingumas yra vadybos objektas ir jis nuolat keičiasi; pagrįstai

galima teigti, kad šiandien konkurencinis organizacijų pranašumas – kokybės vadyba. Antra, šiandien organizacijoms reikia ne turėti ir siekti išlaikyti, o nuolatos kurti ir tobulinti savo konkurencinį pranašumą. Kitaip tariant – organizacijoms reikia siekti įgyvendinti VKV, t. y. priemonių sistemą, nuolat palaikančią ir įgalinančią tobulinti savo konkurencinį pranašumą [1].

Šiuo metu pasaulyje jau plačiai paplitusi nuomonė, kad tiek tiekėjų, tiek verslo partnerių produkcijos kokybė privalo būti standartizuota, t. y. atitikti tam tikrus konkrečiai veiklai nustatytus reikalavimus. Veiklos atitikimas reikalavimams padeda išlaikyti ryšius su klientais, o tai reiškia, kad klientai yra patenkinti, kadangi sėkmingas organizacijos produktas (kuris gali būti ir paslauga) reikalauja nuoseklaus klientų poreikių tyrimo. Organizacija, kurioje yra įdiegta ir gerai veikia kokybės vadybos sistema, automatiškai tiria vartotojų poreikius ir į juos orientuoja produktą, kas ir išlaiko produktyvius santykius su klientais.

Viena iš galimybių užtvirtinti įmonės produkciją kaip kokybės ženklą yra vidaus auditas. Kadangi kokybės vadybos sistema vis tiek privalo būti tikrinama, t. y. nustatytais periodais turi būti atliekamas vidaus auditas, galima šiai procedūrai pasitelkti nepriklausomų auditorių įmonę, kurios nepriklausomos išvados patvirtins aukštą įmonės gaminių kokybės lygį.

Užsienio praktikoje minimas dar vienas būdas panaudoti įmonės kokybės vadybos sistemą kaip konkurencinį instrumentą. Šiuo atveju vidaus auditą atlieka įmonė, kuri yra svarbi verslo partnerė ir tokiu būdu pati įsitikina aukštu produkcijos kokybės lygiu [15].

Organizacijos gebėjimą generuoti aukštos vertės produktus lemia procesai bei ištekliai, jų efektyvus vyksmas, todėl jų valdymas ir padeda įgyvendinti organizacijos tikslus.

Konkurenciniam pajėgumui didinti procesus ir jų vyksmą būtina nuolat gerinti. Tai pasiekama, kai įgyvendinamos inovacijos, ugdoma darbuotojų kompetencija, tobulinamas valdymas, ko pasekoje atsiranda ir didėja kompetencija kurti ir gaminti vartotojų poreikius atitinkantį produktą.

Konkurencinėje kovoje naudojami ir kiti konkurencinės kovos “ginklai” – kaina, lankstumas, greitis, laikas gaminti bei pateikti rinkai produktus.

Ne tik viso ūkio, bet ir vienos ūkio šakos konkurentų varžymuisi rinkoje turi poveikį kiekvienos organizacijos gebėjimas kurti produkto ar paslaugos kokybę.

Įvertinus kokybės svarbą konkurencijoje, kokybės tikslus būtina įkomponuoti į organizacijos veiklos strategiją, atsižvelgus į vartotojų poreikius ir konkurentų pasiekimus.

Konkurencija ne tik lemia organizacijos veiklos rezultatus, bet ir lemia valstybės makroekonominės ir politinės pasekmes [26, p. 2].

Bendru atveju kokybės sistemos, atitinkančios LST EN ISO 9000 serijos standartų reikalavimus siekia dviejų pagrindinių tikslų:

- patenkinti vartotojo poreikius įgyvendinant kokybės vadybos sistemas ir įgyti sertifikatą;

- pagerinti veiklos kokybę, reglamentuojant ją procedūromis, instrukcijomis, standartais ir kitais dokumentais.

Taigi, pirmasis kokybės sistemų kūrimo tikslas yra labiau susijęs su įmonės įvaizdžio formavimu konkurencinėje aplinkoje, kadangi įmonė siekia įdiegti kokybės vadybos sistemą tam, kad padidintų savo konkurencingumą ir patikimumą santykiuose su verslo partneriais. Šiuo atveju įmonė savo kokybės vadybos sistemą naudoja kaip marketingo instrumentą konkurencinei padėčiai stiprinti, jos dėka kurdama savo formalų įvaizdį, t. y. įgydama kokybės sertifikatą, kai kokybės sistema jau yra įgyvendinta. Kokybės sistemų sertifikatus, atlikus specialų šios sistemos auditą, suteikia specialiai akredituotos tarnybos. Lietuvoje tai dažniausiai atlieka nepriklausomų auditorių kontora Biuro Veritas.

Antrasis kokybės vadybos sistemų kūrimo tikslas santykinai susijęs su pirmuoju, tačiau čia įmonė realiai stengiasi pagerinti produkcijos bei veiklos kokybę, procesus įformindama tam tikroje dokumentacijoje, kurioje yra tiksliai nurodyta kaip kas vyksta ir kas už ką yra atsakingas. Tokiu būdu sumažinama žmogiškosios klaidos veiksnio tikimybė, kadangi asmeninei veiksmų interpretacijai nebelieka vietos. Šis tikslas yra labiau susijęs su kokybės problemų sprendimu, kurių patrauklią klasifikaciją vienoje savo knygų pateikė G. Smithas [38]:

5 lentelė. Kokybės problemų klasifikacija [38]

Veiklos problemos	Dizaino problemos
1. Neatitikimo standartui problemos	1. Produkto dizaino problemos
2. Netipinės veiklos problemos	2. Proceso dizaino problemos
3. Efektyvumo problemos	

Tokia sistema pakelia įmonę iš netvarkos būklės į labai tvarkingą sistemą, ir tai duoda didelę naudą. Yra nustatyta, kad kokybės vadybos sistemų pagal ISO 9000 serijos standartus įgyvendinimas padeda sumažinti produkcijos savikainą iki 20 % ir padidinti gamybos apimtį, padidinant produkcijos paklausą kartais netgi iki 40 % [35, p. 82-83].

Tokiu būdu išskyla dar vienas labai svarbus kokybės vadybos sistemų kūrimo ir įgyvendinimo tikslas – produkcijos kaštų mažinimas.

Vertinant įmonės būklę, yra analizuojamos išlaidos kokybei užtikrinti pagal atskiras kategorijas. Visų kokybės išlaidų suma rodo bendrą kokybės būklę, o išlaidų pasiskirstymas pagal kategorijas nusako tokios būklės priežastis. Paprastai didelės išlaidos kokybei užtikrinti susidaro tose organizacijose, kuriose skiriama mažai lėšų prevencinėms kokybės užtikrinimo išlaidoms. Nemažai įmonių prevencijai skiria tik apie 5 % visų kokybės išlaidų, ir jų pasiskirstymas pagal išlaidų kategorijas atrodo taip [26]:

- nesklandumų prevencinės išlaidos – 5 %,

- kokybės įvertinimo išlaidos – 10 %,
- vidaus nesklandumų šalinimo išlaidos – 50 %,
- išorės nesklandumų šalinimo išlaidos – 35 %.

Tokią kokybės išlaidų struktūrą taikančios įmonės daro esminę klaidą: jos šalina nekokybiškų ar netinkamų operacijų ar procesų pasekmes, bet ne pasekmių priežastis, todėl kokybės išlaidos niekada nemažės. Todėl vienas iš kokybės vadybos sistemų kūrimo uždavinių yra įgyvendinti nuolatinį periodišką procesų tikrinimą ir gedimų šalinimą jų susidarymo pradžioje, ką ir nustato kokybės sistema pagal ISO 9000 standartų grupę. Tokiu būdu mažėja kokybės išlaidos, o to pasekoje ir produkcijos savikaina, kas sąlygoja produkcijos konkurencingumo augimą ir įmonės pelno didėjimą.

Kokybė yra ne prabangos dalykas. Be to, su ja susijęs dar vienas teigiamas aspektas. Tai nauda pačiai įmonei ekonominiu požiūriu. Ji atsiranda tada, kai sumažinamas broko kiekis gamybos metu, ir, kaip tiesioginė pasekmė, sumažinami nuostoliai dėl vėliau atsirandančių trūkumų, paliktų dėl blogos darbų organizavimo kokybės. Dažniausiai čia slypi dideli vidiniai ištekliai, kuriuos galima panaudoti įdiegus atitinkamas sistemas ir taikant tam tikrus metodus.

Įmonė turi iš anksto labai atidžiai vertinti savo produkcijos kokybę, kuri turi iš karto atitikti klientų lūkesčius. Informacijos gavimas produkcijos kokybės vertinimui nagrinėjant klientų skundus yra jau pavėluota reakcija, todėl pagrindinis kelias į sėkmę – prevencinių veiksmų taikymas [36, p. 178].

Kad verslas galėtų normaliai gyvuoti, į jį investuoti pinigai turi atsipirkti. Kad būtų gautas pelnas, reikia sugebėti tenkinti klientų reikalavimus ir reikiamą kokybę pasiekti kaip galima mažesnėmis išlaidomis. Visi specialistai bendrai sutaria, kad skiriant daugiau lėšų prevencinėms priemonėms, galima žymiai sumažinti įvertinimo ir nesklandumų išlaidas [23, p. 8].

2.2.3. Konkurencingumo charakteristikos: rinkos dalis ir pardavimų augimas

Kita labai svarbi įmonės konkurencingumo charakteristika yra įmonės užimama rinkos dalis ir pardavimų augimas. Šie rodikliai yra skirtingi, tačiau gali būti traktuojami kaip vienas, kadangi yra glaudžiai susiję.

Rinkos daliai išplėsti ir pardavimams skatinti įmonės paprastai taiko dvi esmines su produkto vystymu susijusias konkurencingumo strategijas:

- su produkto gyvavimo ciklu susijusios strategijos,
- produktų krepšelio strategijos.

Produkto gyvavimo ciklo strategijos

Kiekvienai prekės gyvavimo ciklo stadijai taikytina savita marketingo strategija. Pasak P. Kotlerio, įvedimo stadijoje naudojamos keturios strategijos:

- greito nugriebimo strategija,
- lėto nugriebimo strategija,
- greito įsiskverbimo strategija,
- lėto įsiskverbimo strategija.



11 pav. Įvedimo stadijoje naudojamos marketingo strategijos [27]

Greito nugriebimo strategija numato didelę kainą ir dideles rėmimo išlaidas. Įmonė siekia gauti maksimalų pelną už kiekvieną parduotą prekės vienetą. Ši strategija pasitvirtina, kai didžioji vartotojų dalis nėra informuota apie prekę, o vartotojai, turintys informacijos, pasirenge pirkti prekę ir už didelę kainą. Įmonė, numatydama konkurenciją, stengiasi įgyti vartotojų palankumą konkrečiai prekei.

Lėto nugriebimo strategija numato didelę prekės kainą ir mažas rėmimo išlaidas. Ji efektyvi, kai vartotojai yra informuoti apie prekę, jų nebaugina didelė kaina, rinkos dydis ribotas, konkurencijos beveik nėra.

Greito įsiskverbimo strategija numato mažą prekės kainą ir dideles rėmimo išlaidas. Tai padeda greitai įsiskverbti į rinką. Ši strategija efektyvi, kai vartotojai prastai informuoti apie prekę, jautrūs kainai, kai rinkoje esama konkurentų arba kai rinka gana talpi.

Lėto įsiskverbimo strategija numato nedidelę kainą ir mažas rėmimo išlaidas. Ji naudojama tada, kai rinka yra talpi, joje vyksta konkurencija, vartotojai yra informuoti apie prekę, tačiau pasirenge pirkti ją už nedidelę kainą.

Augimo stadijoje naudojamos tokios marketingo strategijos:

- prekės modifikavimas,
- kainos mažinimas,

- naujų paskirstymo kanalų radimas,
- reklamos intensyvinimas.

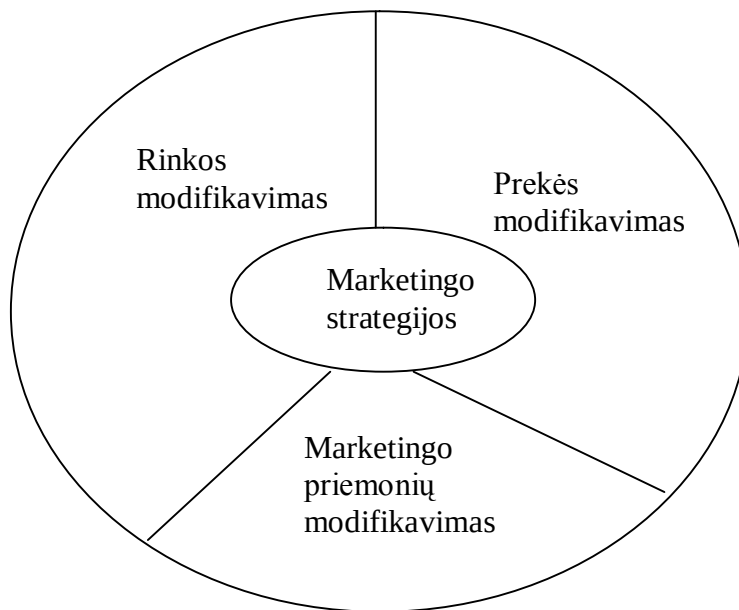


12 pav. Augimo stadijoje naudojamos marketingo strategijos [27]

Įmonė, atlikusi rinkos tyrimus ir išanalizavusi vartotojų elgseną bei jų poreikius, gali nuspręsti modifikuoti prekę. Viena iš prekės modifikavimo priemonių – kokybės gerinimas. Tai daroma tuo atveju, kai vartotojai tiki kokybės pagerinimo nauda ir nori aukštesnės kokybės prekių. Kita prekės modifikavimo priemonių – jos vartojamųjų savybių gerinimas. Galima keisti prekės svorį, dydį, priedų skaičių ir pan. Trečia priemonė – jos dizaino, pakuotės tobulinimas. Modifikuodama prekę įmonė dažnai keičia ir jos kainą. Kad pritrauktų kuo daugiau vartotojų, įmonė intensyvina prekių paskirstymą, naudoja įvairius prekių paskirstymo metodus.

Brandos stadijoje naudojamos tokios marketingo strategijos:

- prekės modifikavimas,
- rinkos modifikavimas,
- marketingo priemonių modifikavimas.



13 pav. Brandos stadijoje naudojamos marketingo strategijos [27]

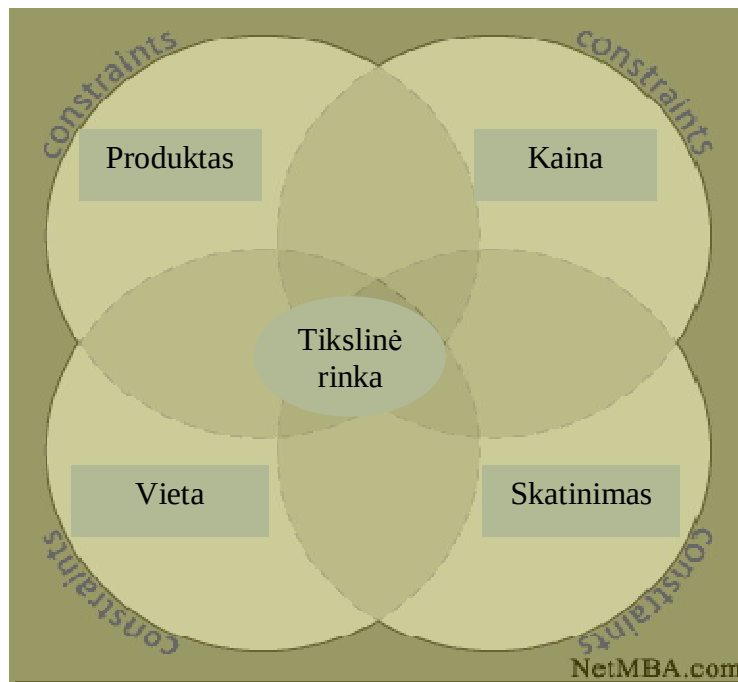
Paprastai įmonė visų pirma bando pritraukti naujų savo prekės vartotojų. Tai galima pasiekti ieškant naujų rinkų arba naujų rinkos segmentų bei naujų prekės panaudojimo galimybių. Įmonė gali padidinti pardavimo apimtį pakeisdama kai kurias prekės savybes bei gerindama jos kokybę. Įmonė gali stabilizuoti pardavimą arba jį padidinti mažindama prekės kainą, taikydama prekybos nuolaidas, intensyvindama reklamą.

Smukimo stadijoje įmonė rimtų marketingo priemonių dažniausia nesiima.

Marketingo komplekso strategijos produkto konkurencingumui didinti

Marketingo kompleksas bendru atveju susideda iš 4 elementų:

- produktas,
- kaina,
- vieta (paskirstymas),
- rėmimas.



14 pav. Marketingo komplekso strategijos [43]

Šie 4P parametrai (produktas, kaina, vieta, skatinimas (angl. product, price, place, promotion)) yra kontroliuojami marketingo vadovo ir suformuoja išorinius ir vidinius marketingo aplinkos rėmus. Tikslas yra priimti sprendimus, kurie būtų nukreipti į vartotojus ir tikslinę rinką, siekiant sukurti vertę vartotojo atžvilgiu ir pozityvią vartotojo reakciją.

Siekiant išlaikyti koncentraciją į darbo temą, šiame skyriuje toliau bus kalbama tik apie marketingo „krepšelio“ produkto strategijas.

Bet kuriuo laikotarpiu, įmonė gali taikyti marketingines priemones naujiems ir seniems produktams kartu, kol treči yra dar tik planuojami ar vystomi. Taip yra todėl, kad paprastai įmonės parduoda ne vieną produktą, o tam tikrą jų kompleksą, bandydamos išvengti produkto gyvavimo ciklo rizikos. Keleto produktų turėjimas įvairiose gyvavimo ciklo stadijose leidžia apsidrausti nuo situacijos, kai pagrindinio produkto smukimo stadijoje įmonė neturės ką naujo pasiūlyti vartotojui.

Literatūroje yra aptariamose 5 pagrindinės produktų „krepšelio“ strategijos:

1. Produkto pozicionavimas,
2. Produktų „krepšelio“ išplėtimas („gylis“ ir „plotis“),
3. Prekyba „aukštyn“ ir prekyba „žemyn“ („trading up“ and „trading down“),
4. Esamo produkto (įpakakavimo) tobulinimas/naujų savybių suteikimas,
5. Produktų krepšelio siaurinimas (koncentracija). [40]

1. Įmonės sugebėjimas tinkamai pozicionuoti produktą rinkoje yra pagrindinis kriterijus gauti pelną. Produkto pozicija yra vieta konkurento produkto atžvilgiu. Labai svarbu rinkoje savo produktą „pastatyti“ taip, kad jis nebūtų nei nuslopintas konkurento, nei per daug slopintų per silpną

konkurento produktą, kadangi aukštos kokybės produktas, konkuruodamas ir lengvai laimėdamas prieš prastesnės kokybės, vartotojų gali būti taip pat palaikytas prastu. Paprastai rinkoje vienas su kitu konkuruoja panašaus lygio prekės ir paslaugos, kurie išsidėsto atitinkamuose vartotojų segmentuose pagal perkamąją galią.

Pozicionavimo strategija siūlo keletą variantų, kaip su produktu elgtis konkurencinėje kovoje:

- pozicionavimas pagal konkurentą: įmonė savo produktą pozicionuoja tiesiai prieš konkurentų, atitinkamai nustatydamą panašią kainą ir panašų rėmimo lygį,
- pozicionavimas pagal tikslines rinkas: čia tikslas yra pasiekti siaurus ir nestandartinius segmentus, pvz. prabangių drabužių – šis segmentas yra labai jautrus madai ir turi labai trumpą gyvavimo ciklą,
- pozicionavimas pagal produkto klasę: produkto vieta rinkoje nustatoma pagal panašias savybes,
- pozicionavimas pagal kainą ir kokybę: ši strategija remiasi produkto vietos rinkoje nustatymu atsižvelgiant į kokybę ir kainą.

2. Produktų „krepšelio“ išplėtimas („gylis“ ir „plotis“). Įmonė gali išplėsti savo produktų „krepšelį“, papildydama savo produktų linijos plotį arba gylį. Naujos linijos čia gali būti visai nereikalingos.

Produktų „krepšelio“ išplėtimas į gylį reiškia papildyti esamą produkcijos liniją keliais skirtigų savybių turinčiais, tačiau panašiais produktais.

Produktų „krepšelio“ išplėtimas į plotį reiškia, kad įmonės produktų asortimentas papildomas keletu susijusių produktų klasių.

3. Prekyba „aukštyn“ ir prekyba „žemyn“ reiškia, kad produktų krepšelio plėtra atliekama produktų liniją papildant ir keičiant produktų pozicionavimą.

Prekyba „aukštyn“ reiškia produktų linijos papildymą aukštesnės kainos produktais, prestižiniais produktais tam, kad pritraukti aukštesnės perkamosios galios rinkos segmento atstovus. Pardavėjas šiuo atveju tikisi, kad aukštesnės klasės produktai padės parduoti jau esamus žemesnės kainos produktus.

Kai įmonė naudoja prekybos „aukštyn“ strategiją, ji turi dvi galimybes:

- toliau likti priklausoma nuo absoliučios daugumos senesnių ir žemesnės kainos produktų, juos nepaliejamai reklamuojant,
- pardavėjas gali pakeisti savo padėtį iš esmės, pereidamas prie naujo produkto ir tikėtis iš jo ateityje gauti savo pagrindines pajamas.

Prekyba „žemyn“ reiškia papildyti savo esamą produktų liniją žemesnės kainos produktais. Pardavėjas šiuo atveju tikisi, kad pirkėjai, kurie neišgali sau leisti originalaus produkto, norės įsigyti pigesnę kopiją vien dėl to, kad ji neša originalaus produkto prekės ženklo ir statuso dalį.

Pavojai su kuriais susiduria pardavėjas naudodamas šias strategijas yra tie, kad įvedus pigesnę produktą gali būti sugadintas įmonės prestižas, o įvedus brangesnį – sudarytas brangios prekės įvaizdis. Kitaip tariant, pavojus atsirada dėl to, kad naujai įvestos prekės įvaizdis pirkėjų akyse gali pritapti visai produktų linijai ar net visai įmonei.

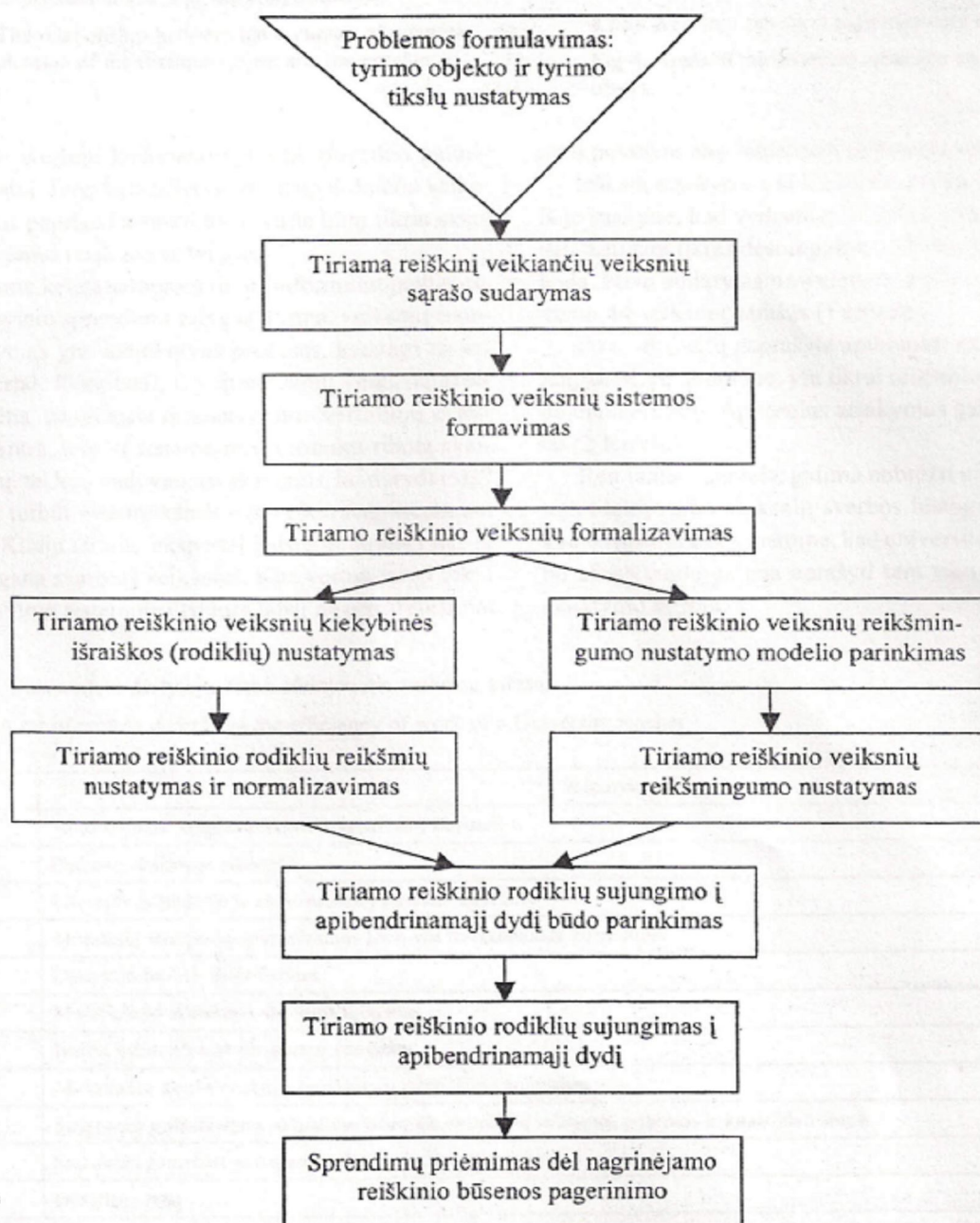
4. Esamo produkto (įpakavimo) tobulinimas/naujų savybių suteikimas. Ši strategija naudojama kaip alternatyva visiškai naujo produkto įvedimui. Šiuo atveju pasitelkiamas naujas požiūris į jau esamą produktą. Dažnai atnaujintas, pagerintas produktas gali būti žymiai sėkmingesnis, nei naujas. Be to, esamo produkto tobulinimui dažniausiai reikia mažiau lėšų nei naujo sukūrimui.

5. Produktų „krepšelio“ koncentracija yra atvirkščia strategija produktų „krepšelio“ plėtrai. Šiuo atveju iš produktų linijos yra išimami tam tikri produktai, kad supaprastinti asortimentą ir sumažinti konkurenciją produktų linijos viduje. Praktika „suploninti“ produktų krepšelį buvo ilgai pripažįstama kaip labai svarbi produkto strategija, tačiau paskutinius kelis dešimtmečius tapo mažiau reikšminga dėl augančios konkurencijos, plėtojančio produktų pasirinkimo spektro ir pirkėjų pripratimo rinktis ne iš kelių, bet iš mažiausiai keliolikos produktų.

3. TARPTAUTINĖS ĮMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMAS

3.1. Daugiakriterio vertinimo etapai

Kompleksinis reiškinių vertinimas yra sudėtinga problema. Nepriklausomai nuo nagrinėjamos srities jam būdingi tam tikri etapai – pradedant tyrimo problemos formulavimu ir baigiant tiriamo reiškinio apibendrinamo dydžio nustatymu. [13]



15 pav. Daugiakriterio vertinimo schema [2]

Pirmuoju etapu yra identifikuojamas tyrimo objektas, suformuojami tyrimo tikslai. Mano konkrečiu atveju tyrimo objektas yra konkurencingumo vertinimo modelis.

Antruoju yra identifikuojami visi veiksniai, galintys paveikti nagrinėjamą objektą. Jis sudaromas remiantis literatūros šaltinių analize, taip pat ekspertų apklausos būdu [13].

Trečiuoju etapu, remiantis suformuluotu veiksnių sąrašu, sudaroma tiriamo reiškinių veiksnių sistema, kuri yra daugiakriterio vertinimo pagrindas.

Ketvirtuoju etapu suformuojami sistemos veiksnius atspindintys rodikliai t. y. veiksniams suteikiama formalizuota išraiška.

Penktuoju etapu atliekami du veiksmai: tiriamo reiškinių reikšmių nustatymas ir tiriamo reiškinių veiksnių reikšmingumo nustatymas. Tiriamo reiškinių rodiklių reikšmės gali būti imamos iš ataskaitų ar statistikos šaltinių arba jei tokios galimybės nėra – jas nustato ekspertai pagal pasirinktą vertinimo skalę ir įvertina balais. Veiksnių reikšmingumo koeficientų parinkimas priklauso nuo sistemą sudarančių veiksnių skaičiaus, kokio lygmens yra ekspertai ir t. t.

Šeštuoju etapu atliekamas tiriamo reiškinių rodiklių reikšmių normalizavimas ir reiškinių veiksnių reikšmingumo nustatymas. Normalizavimas – tai visų rodiklių reikšmių pavertimas bedimensėmis, t. y. tarpusavyje palyginamomis. Tiriamo reiškinių veiksnių reikšmingumą nustato ekspertai.

Septintasis etapas – tiriamo reiškinių rodiklių sujungimo į apibendrinantį būdo pasirinkimas. Vienu atveju iš kelių variantų gali būti parenkamas tinkamiausias daugiakriterio vertinimo metodas. Šiuo atveju problema yra ta, kad iki šiol nėra nustatyti aiškūs kriterijai, pagal kuriuos būtų galima pasakyti, kuris daugiakriterio vertinimo metodas yra geriausias. [12]

Aštuntuoju etapu tiriamo reiškinių rodikliai sujungiami į apibendrinamąjį dydį: atliekami daugiakriterio vertinimo skaičiavimai pagal pasirinktą daugiakriterio vertinimo būdą.

Devintuoju etapu atliekama gautų rezultatų analizė ir priimami sprendimai dėl nagrinėjamo reiškinių būsenos.

3.2. Problemos, susijusios su daugiakriterio vertinimo rezultatų patikimumu

Pastaruoju metu tiek teoriniams tyrimams, tiek praktiniams uždaviniams spręsti vis plačiau taikomi daugiakriterio vertinimo metodai. Taip yra dėl jų universalumo, kadangi taikant daugiakriterio vertinimo metodus galima kiekybiškai įvertinti bet kurį sudėtingą reiškinį, išreikštą daugeliu rodiklių. Jie turi ir dar vieną privalumą, kad į vieną apibendrinamąjį rodiklį jungia tiek maksimizuojančius, tiek minimizuojančius įvairiomis dimensijomis išreikštus rodiklius, t. y. tokius, kuriems augant, vienais atvejais nagrinėjamo reiškinių situacija gerėja, kitais – blogėja. Toks jungimas įmanomas dėl normalizavimo, kai visi rodikliai paverčiami bedimensiais, t. y. tarpusavyje palyginamais.

Kitaip tariant, daugiakriterio vertinimo metodai taikomi kaip sprendimų priėmimo palaikymo sistema. Tam tikslui yra išspręsta daug tiek technines, tiek socialines problemas nagrinėjančių uždavinių [14].

Juos taikant pastebėta, kad sprendžiant tą patį uždavinį visi jie duoda skirtingą rezultatą. Tai leidžia teigti, kad kiekvienas jų turi pranašumų ir trūkumų, vidinę logiką, taigi, išryškina vis kitoki vertinamo reiškinių ar vertinamos situacijos aspektą. Todėl gauti rezultatai tam tikrais atvejais skiriasi.

Šiuo atveju problema yra kaip sumažinti daugiakriterio vertinimo būdų specifikos įtaką skaičiavimų rezultatams.

Antra daugiakriterio vertinimo metodų problema – metodai skiriasi savo sudėtingumu. Kadangi egzistuoja daug skirtingų daugiakriterio vertinimo metodų – rezultatai gali skirtis ne vien dėl to, kad vienas ar kitas metodas taikomas nekorektiškai, tačiau ir dėl to, kad paprastesni metodai turi didesnę paklaidą lyginant su sudėtingais metodais, kurie gautus rezultatus papildomai apdoroja [12].

3.3. Imties tūrio apskaičiavimas

Prieš nustatant, kokio dydžio imtis bus naudojama tyrimui, būtina apibrėžti nagrinėjamų objektų kiekį. Daroma prielaida, kad nagrinėjamu atveju regione yra 30 – 40 stambių tarptautine veikla užsiimančių įmonių, su kuriomis analizuojama įmonė galėtų konkuruoti, taigi, turės poreikį palyginti savo konkurencingumą [32].

Tokiu atveju reikalingas imties tūris apskaičiuojamas pagal formulę

$$n = \frac{N * 1,96^2 * p * q}{\varepsilon^2 (N - 1) + 1,96^2 * p * q}, [32] \quad (1)$$

čia:

N – populiacijos dydis;

1,96 – reikšmė, kuri atitinka standartizuoto normaliojo skirstinio 95 % pasiklovimo lygmenį;

p – numatoma įvykio baigties tikimybė, kad nagrinėjamas požymis pasireikš tiriamoje populiacijoje (dažniausiai imama blogiausio varianto tikimybė, t. y. kad požymis būdingas 50 % populiacijos, ir pasirenkama $p = 0,5$);

q – tikimybė, kad nagrinėjamas požymis nepasireikš tiriamoje populiacijoje ($q = 1 - p = 0,5$);

ε – pageidautinas tikslumas, dažniausiai $\varepsilon = 0,05$.

Jeigu nagrinėjamu atveju populiacijos N dydis yra 40 įmonių, $p = 0,5$, $q = 0,5$, $\varepsilon = 0,05$, tai rekomenduotinas tyrimo imties tūris yra 36. Toks respondentų skaičius ir bus apklausiamas.

3.4. Konkurencingumą lemiančių veiksnių pasirinkimas – tyrimo anketos sudarymas

Atlikus literatūroje pateiktų konkurencingumo vertinimo modelių analizę atrinkti potencialiai konkurencingumą lemiantys veiksniai. Visi šie veiksniai yra minimi skirtinguose literatūroje pateiktuose mokslo darbuose.

Norint patikrinti parinktų konkurencingumą lemiančių veiksnių reikšmingumą, sudaryta anketa ir atliktas ekspertinis vertinimas anketinės apklausos būdu.

Tyrimas atliekamas siekiant dviejų esminių tikslų:

1. Nustatyti veiksnius, kurie labiausiai lemia tarptautinės įmonės konkurencingumą.
2. Nustatyti šių veiksnių reikšmingumą.

Tyrime dalyvavo šių tarptautinių įmonių atrinkti darbuotojai (ekspertai): UAB „Tele 2“, AB DnB NORD bankas, AB SEB bankas. Visi tyrime dalyvaujantys respondentai dalyvauja rengiant įmonės strategiją, turi ne mažiau kaip 3 metų patirtį profesinėje veikloje. Pagal pareigybės dauguma respondentų yra grupių vadovai, marketingo skyrių darbuotojai, regionų vadovai. Visiems kitiems interneto vartotojams tyrimo anketa yra neprieinama. Anketa iš to paties kompiuterio galima užpildyti tik vieną kartą. Anketinei apklausai pasirinkti konkurencingumą lemiantys veiksniai yra suskirstyti į 7 grupes pagal pobūdį (žr. **E priedą**):

6 lentelė. Konkurencingumą lemiančių veiksnių grupavimas

Nr.	Grupė	Konkurencingumą lemiantis veiksnys
1.	Ištekliai	Finansiniai rezervai
		Informaciniai rezervai (išlaidos IT)
		Žmogiškieji rezervai
		Intelektiniai rezervai (intelektinė nuosavybė)
2.	Aptarnavimo kokybė ir kūrybingumas	Darbuotojų pasiūlymų registravimo sistema
		„Slapto pirkėjo“ tyrimų organizavimas
		Kokybės telefonas
3.	Kokybė	Kokybės/kainos santykis
		Kokybės valdymo sistema
4.	Personalo politika	Darbuotojų motyvavimas
		Įvairiataučio kolektyvo sudarymas
5.	Šakos konkurencingumas	Sektoriaus patrauklumas užsienio investuotojams
		Naujai besikuriančių įmonių skaičius šakoje
		Sektoriaus konkurencingumas valstybės mastu
6.	Efektyvus valdymas	Efektyvus valdymas
7.	Plėtra – naujų užsienio rinkų paieška	Plėtra – naujų užsienio rinkų paieška

Anketa sudaryta leidžiant respondentams pasirinkti vieną iš 4 konkurencingumą lemiančių veiksnių reikšmingumų:

1. Labai svarbu.
2. Svarbu.
3. Nelabai svarbu.
4. Nereikšminga.

Pagal respondentų atsakymus kiekvienam veiksmui bus suteiktas svartinis reikšmingumo koeficientas.

Siekiant sudaryti kuo išsamesnį tarptautinės įmonės konkurencingumą lemiančių veiksnių sąrašą, anketoje yra palikta galimybė respondentams pažymėti veiksmus, kurie, jų nuomone, yra „labai svarbūs“ vertinant tarptautinės įmonės konkurencingumą.

Papildomai respondentų paminėti kaip „labai svarbūs“ veiksniai yra šie:

- eksportas,
- inovacijos,
- prekės ženklas.

Sudaromas konkurencingumą lemiančių veiksnių sąrašas:

7 lentelė. Konkurencingumą lemiančių veiksnių sąrašas

Eil. nr.	Konkurencingumą lemiantis veiksnys
1.	Finansiniai rezervai
2.	Informaciniai rezervai
3.	Žmogiškieji rezervai
4.	Intelektiniai rezervai (intelektinė nuosavybė)
5.	Darbuotojų pasiūlymų registravimo sistema
6.	„Slapto pirkėjo“ tyrimų organizavimas
7.	Kokybės telefonas – vartotojų pasitenkinimo rodiklis
8.	Kokybės/kainos santykis
9.	Kokybės valdymo sistema
10.	Darbuotojų motyvavimas
11.	Įvairiataučio kolektyvo sudarymas
12.	Šakos patrauklumas užsienio investuotojams
13.	Naujai besikuriančių įmonių skaičius šakoje
14.	Šakos konkurencingumas valstybės mastu

7 lentelės pabaiga

Eil. nr.	Konkurencingumą lemiantis veiksnys
15.	Plėtra – naujų užsienio rinkų paieška
16.	Efektyvus valdymas
17.	Eksportas
18.	Inovacijos
19.	Prekės ženklas

Atrinkta 19 veiksmų, kurie labiausiai lemia tarptautinės įmonės konkurencingumą. Trys paskutiniai veiksniai yra tie, kuriuos papildomai ir anonimiškai rekomendavo pavieniai ekspertai, todėl šių veiksmų reikšmingumas statistiškai negali būti tikrinamas. Jiems bus priskirtas santykinai mažas reikšmingumo lygmuo.

3.5. Konkurencingumą lemiančių veiksmų reikšmingumo koeficientų nustatymas

Konkurencingumą lemiančio veiksmo reikšmingumas bendrame įvertinime apskaičiuojamas nustatant kintamųjų reikšmių aritmetinį vidurkį.

Aritmetinis vidurkis yra visų eilutės elementų suma, padalyta iš jų skaičiaus:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} \quad [3], \quad (2)$$

čia n – elementų skaičius.

Aritmetiniai vidurkiai apskaičiuoti pasinaudojant statistikos programa SPSS:

8 Lentelė. Aritmetinių vidurkių skaičiavimas

Eilės nr.		N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
1.	Finansiniai rezervai	36	3,61	0,549
2.	Informaciniai rezervai	36	3,33	0,717
3.	Žmogiškieji rezervai	36	3,69	0,525
4.	Intelektiniai rezervai	36	3,39	0,728
5.	Darbuotojų pasiūlymų registravimo sistema	36	2,61	0,549
6.	Slapto pirkejo tyrimų organizavimas	36	2,33	0,717

8 lentelės pabaiga

Eilės nr.		N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
7.	Kokybės telefonas	36	2,69	0,525
8.	Kokybės kainos santykis	36	2,39	0,728
9.	Kokybės valdymo sistema	36	1,86	0,798
10.	Darbuotojų motyvavimas	36	1,58	0,841
11.	Ivairiataučio kolektyvo sudarymas	35	1,97	0,822
12.	Šakos patrauklumas užsienio investuotojams	35	2,51	0,562
13.	Naujai besikuriančių įmonių skaičius šakoje	36	2,42	0,500
14.	Šakos konkurencingumas valstybės mastu	36	2,53	0,609
15.	Efektyvus valdymas	36	1,08	0,996
16.	Plėtra - naujų užsienio rinkų paieška	36	1,53	0,878
	Galiojančių N skaičius	36		

3.6. Klausimyno patikimumo vertinimas

Klausimyno patikimumas yra suprantamas kaip koreliacija tarp gautų testo rezultatų ir hipotetinių „tikrų“ rezultatų. Kadangi nėra galimybės gauti šiuos „tikrus“ rezultatus, klausimyno patikimumui įvertinti yra naudojamos šios pagrindinės charakteristikos:

- klausimyno skalės vidinis nuoseklumas, kuris remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija (tiksliau, atsakymų į atskirus klausimus koreliacija);
- klausimyno patikimumas pakartotinių tyrimų atžvilgiu, kuris remiasi dviejų (ar daugiau) bandymų koreliacija;
- vertinimo patikimumas, kuris remiasi koreliacija tarp dviejų (ar daugiau) ekspertų vertinimų [28].

3.6.1. Klausimyno skalės vidinis nuoseklumas

Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti dažniausiai yra naudojamas Cronbacho alfa koeficientas, kuris, kaip minėta aukščiau, remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje. Jeigu atskirų klausimų dispersijų suma yra artima visos skalės

dispersijai, reiškia atskiri klausimai tarpusavyje nekoreliuoja, t. y. jie neatspindi to paties reiškinio. Šiuo atveju, klausimyno skalė yra sudaryta iš atsitiktinių klausimų ir Cronbacho alfa koeficientas yra artimas 0. Jeigu visos skalės dispersija yra ženkliai didesnė už atskirų klausimų dispersijų sumą, reiškia atskiri klausimai tarpusavyje koreliuoja, t. y. jie atspindi tą patį reiškinį. Šiuo atveju, Cronbacho alfa koeficientas yra artimas 1 [28].

Tyrėjams pravartu įsitikinti, jog jų naudojamas klausimynas visuomet leis išskirti pastovius ir patikimus atsakymus, net jei vienus klausimus sukeistume su kitais atitinkamais klausimais vietomis. Kronbacho alfa koeficientas rodo klasės (skalės) vidinį nuoseklumą, t. y. vertina, ar visi klasės (skalės) klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei leidžia patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje [31].

Cronbacho alfa koeficientas didėja didinant klausimų, sudarančių klausimyną, skaičių. Tai reiškia, kad klausimynai su didesniu klausimų skaičiumi yra patikimesni. Taip pat, kad negalima lyginti pagal Cronbacho alfa koeficientą dviejų skalių su skirtingu elementų skaičiumi. Cronbacho alfa koeficientas apskaičiuojamas pagal formulę [28], [29]:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_p^2} \right), \quad (3)$$

čia: k - skalės elementų skaičius;

S_i^2 - i -tojo skalės elemento dispersija;

S_p^2 - bendra skalės dispersija, kuri yra apskaičiuojama pagal formulę:

$$S_p^2 = \frac{1}{n-1} \left[\sum_{j=1}^n P_j^2 - n \left(\sum_{i=1}^k \bar{T}_i \right)^2 \right], \quad (4)$$

čia: $P_j = \sum_{i=1}^k X_{ji}$ - j -tojo respondento atsakymų į visus k klausimus įverčių

suma;

$T_i = \sum_{j=1}^n X_{ji}$ - i -tojo skalės elemento (atsakymų į i -tąjį klausimą) įverčių suma per visus

respondentus;

$\bar{T}_i$ - i -tojo skalės elemento įverčių vidurkis, n - imties dydis.

$G = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^n X_{ji}$ - bendra visų n respondentų atsakymų į visus k klausimus įverčių suma;

X_{ji} - j -tojo respondento atsakymo į i -tąjį klausimą įvertis.

Cronbacho alfa koeficientas gali būti interpretuojamas dvejopai:

- tai dispersijos dalis, kurią gali paaiškinti duotoji skalė, palyginus su hipotetine tikrąja skale, sudaryta iš visų įmanomų klausimų, skirtų mus dominančios charakteristikos nustatymui,
- tai koreliacija tarp duotosios skalės ir visų kitų įmanomų skalių, skirtų mus dominančios charakteristikos nustatymui ir sudarytų iš to paties klausimų skaičiaus.

Cronbacho alfa koeficientas apskaičiuojamas pasinaudojant SPSS statistikos programa (žr. **A priedą**).

Išvesties lentelėje pateikta Cronbacho alfa koeficiento reikšmė yra 0,682. Literatūroje gerai sudarytam klausimynui dažniausiai pateikiama rekomenduojama koeficiento reikšmė didesnė nei 0,6. Taigi, klausimynas yra sudarytas tinkamai, t. y. atsakymai į klausimus gerai atspindi tiriamą objektą.

Skalės – klausimo nekintamumas įvertintas apskaičiavus skalės ir klausimo koreliaciją. Jei klausimo ir skalės, kurioje jis yra, koreliacija buvo stipresnė nei 0,3, laikyta jog klausimas yra tinkamas skalei.

Statistinis skirtumas tarp klausimų rodo, ar kiekvienas iš skalėje esančių klausimų suteikia papildomos informacijos. Skirtumas laikytas statistiškai reikšmingu, kai p didesnė nei 0,05.

Klausimyne kelta hipotezė apie veiksnio „efektyvus valdymas“ reikšmingumą tarptautinės įmonės konkurencingumui nepasitvirtino, kadangi šio veiksnio koreliacija su bendrąja skale yra nereikšminga (koreliacijos koeficientas minus 0,31). Todėl šis veiksnys bus pašalintas iš sudaromo konkurencingumo vertinimo modelio. Tas pats atliekama ir su kitais veiksniais, kurių koeficientai yra mažesni arba lygūs 0,3 (slapto pirkėjo tyrimų organizavimas ir įvairiaaučio kolektyvo sudarymas).

3.6.2. Klausimyno patikimumas pakartotinių tyrimų atžvilgiu

Šis vertinimas nėra atliekamas dėl ribotų galimybių respondentus apklausti pakartotinai.

3.6.3. Vertinimo patikimumas

Vertinimo patikimumas nustato vertinimo homogeniškumą ir taikomas nustatyti vertintojų konsenso laipsnį, kai du ar daugiau vertintojų taiko tuos pačius vertinimo kriterijus tiems patiems žmonėms ar reiškiniams vertinti.

Kategoriniams duomenims, konsensusas yra apskaičiuojamas sutarimų skaičių padalinant iš bendro stebėjimų skaičiaus. Intervaliniams duomenims konsensusas yra matuojamas intraklasiniu koreliacijos koeficientu, kuris taip pat naudojamas ir pakartotinių tyrimų stabilumui nustatyti.

Intraklasinis koreliacijos koeficientas savo esme yra tarpgrupinės dispersijos santykis su bendra dispersija. Jis įvertina ne tik priklausomybės tarp dviejų kintamųjų laipsnį, bet ir šių kintamųjų suderinamumą jų vidurkių atžvilgiu (dviejų ekspertų vertinimai gali koreliuoti tarpusavyje, bet labai skirtingai savo dydžiais). SPSS duomenų rinkmenoje atskiri kintamieji reiškia atskirų ekspertų vertinimus intervalinėje arba ją atitinkančioje skalėje. Intraklasinio koreliacijos koeficiento reikšmė yra tuo arčiau 1, kuo labiau sutampa ekspertų vertinimai, vertinant kiekvieną atvejį. Intraklasinio koreliacijos koeficiento skaičiavimo modeliai priklauso nuo vertintojų (ekspertų) statuso – pasirinkti norimi ar sudaro atsitiktinę imtį, nuo tiriamųjų vertinimo – vertinami visi duotos kategorijos tiriamieji ar tik sudarantys atsitiktinę imtį bei nuo to, ar patikimumas paremtas atskirų ekspertų vertinimu ar vertinimų vidurkiu [28], [29].

Interklasinis koreliacijos koeficientas nustatytas SPSS statistikos programos pagalba (žr. **B priedą**).

Išvesties lentelėje pateikta interklasinio koreliacijos koeficiento reikšmė (Average Measures) yra 0,682. Jei interklasinio koreliacijos koeficiento reikšmė didesnė arba lygi 0,6, vertinimas yra homogeniškas ir gali būti laikomas patikimu. Jei koeficiento reikšmė mažesnė nei 0,6, vertinimo skalė yra nehomogeniška ir ją reikėtų keisti.

Kadangi faktinis interklasinis koreliacijos koeficientas yra 0,682 – egzistuoja konsensusas tarp respondentų atsakymų, t. y. anketa yra sudaryta tinkamai.

3.7. Chi kvadrato testas

Chi kvadrato testas užima išskirtinę vietą statistiniuose skaičiavimuose. Tai vienas iš populiariausių neparametrinių kriterijų. Chi kvadrato testas naudojamas hipotezėms apie kintamojo skirstinį populiacijoje tikrinti (t. y. ar empirinio ir teorinio skirstinių skirtumas yra reikšmingas), dviejų kintamųjų nepriklausomumui ar vieno kintamojo homogeniškumui tikrinti.

Chi kvadrato testu tikrinama, kiek gauti tyrimo duomenys sutampa su planuotais prieš tyrimą. Testas taikomas skaitmeniniams kategoriniams (nominaliesiems arba ranginiams) kintamiesiems: lyginami kiekvienos kintamojo kategorijos eksperimentiniu būdu gauti dažniai su teoriškai numatytais (tikėtinais) dažniais.

Chi kvadrato testo pagalba randama, ar skirtumas tarp stebėtų ir tikėtinų reikšmių yra statistiškai reikšmingas [4].

Testo stebėjimas atliktas su p , mažesne nei 0,05 (žr. **C priedą**).

9 lentelė. Chi kvadrato koeficientai

Eilės nr.	Konkurencingumą lemiantys veiksniai	Chi kvadrato koeficientas	p (paklaida)
1.	Finansiniai rezervai	20,167	0,000
2.	Informaciniai rezervai	6,500	0,039
3.	Žmogiškieji rezervai	27,167	0,000
4.	Intelektiniai rezervai (intelektinė nuosavybė)	8,167	0,017
5.	Darbuotojų pasiūlymų registravimo sistema	20,167	0,000
6.	Kokybės/kainos santykis	8,167	0,017
7.	Kokybės valdymo sistema	17,111	0,001
8.	Darbuotojų motyvavimas	11,333	0,010
9.	Šakos patrauklumas užsienio investuotojams	15,314	0,000
10.	Naujai besikuriančių įmonių skaičius šakoje	1,000	0,317
11.	Šakos konkurencingumas valstybės mastu	15,167	0,001
12.	Plėtra – naujų užsienio rinkų paieška	10,444	0,015

Chi kvadrato testo rezultatai parodė, kad visi veiksmų stebėjimų rezultatai, su p mažesne nei 0,05, išskyrus veiksmo „naujai besikuriančių įmonių skaičius šakoje“ stebėjimus, buvo gauti neatsitiktinai, t. y. rezultatai yra statistiškai reikšmingi su paklaida mažesne nei 0,05.

Kadangi veiksmo „naujai besikuriančių įmonių skaičius šakoje“ stebėjimo rezultatų patikimumas yra mažesnis nei 95 % – šis veiksnys iš kuriamo konkurencingumo vertinimo modelio pašalinamas.

Remiantis testo rezultatais sudarytas galutinis konkurencingumą lemiančių veiksmų sąrašas su šioms veiksmams nustatytais reikšmingumo koeficientais (žr. 10 lentelė):

10 lentelė. Galutinis konkurencingumą lemiančių veiksmų sąrašas

Eil. nr.	Konkurencingumą lemiantis veiksnys	Reikšmingumo koeficientas
1.	Finansiniai rezervai	3,61
2.	Informaciniai rezervai	3,33
3.	Žmogiškieji rezervai	3,69
4.	Intelektiniai rezervai (intelektinė nuosavybė)	3,39
5.	Darbuotojų pasiūlymų registravimo sistema	2,61
6.	Kokybės telefonas – vartotojų pasitenkinimo rodiklis	2,39

10 lentelės pabaiga

Eil. nr.	Konkurencingumą lemiantis veiksnys	Reikšmingumo koeficientas
7.	Kokybės/kainos santykis	1,86
8.	Kokybės valdymo sistema	1,58
9.	Darbuotojų motyvavimas	2,51
10.	Šakos patrauklumas užsienio investuotojams	2,42
11.	Šakos konkurencingumas valstybės mastu	2,53
12.	Plėtra – naujų užsienio rinkų paieška	1,53
13.	Eksportas	
14.	Inovacijos	
15.	Prekės ženklas	

3.8. Konkurencingumą lemiančių veiksnių vertinimo metodika

11 lentelė. Konkurencingumą lemiančių veiksnių vertinimo metodika

Eil. Nr.	Veiksnių pavadinimas	Rodiklis	Matavimo vienetas	Ar nustatytos vertinimo ribos*	Didesnė rodiklio reikšmė	Ar gali būti neigiamas
1.	Finansiniai rezervai	Grynasis pelningumas	Procentai	Taip	Geriau	NE
		Bendras likvidumas	Procentai	Taip	Geriau	NE
		Pardavimų augimas	Procentai	Taip	Geriau	NE
2.	Informaciniai rezervai	Investicijos į IT sistemą	Procentai	Ne	Geriau	NE
3.	Žmogiškieji rezervai	Personalo kaitos rodiklis	Procentai	Taip	Geriau	NE
		Personalo kvalifikacijos rodiklis	Procentai	Ne	Geriau	NE
4.	Intelektiniai rezervai	Patentuotų idėjų/išradimų skaičius	Procentai	Ne	Geriau	NE
5.	Darbuotojų pasiūlymų registravimo sistema	Rezultatyvių idėjų skaičius	Procentai	Ne	Geriau	NE
6.	Kokybės telefonas	Neigiamų atsiliepimų skaičius	Procentai	Ne	Geriau	NE
7.	Kokybės/kainos santykis	Vartotojų pasitenkinimo tyrimas	Procentai	Taip	Geriau	NE
8.	Kokybės valdymo sistema	Defektų skaičius	Procentai	Taip	Geriau	NE
9.	Darbuotojų motyvavimas	Darbuotojų pasitenkinimo tyrimas	Procentai	Taip	Geriau	NE
10.	Šakos patrauklumas užsienio investuotojams	Tiesioginės užsienio investicijos	Procentai	Taip	Geriau	NE
11.	Šakos konkurencingumas valstybės mastu	Šakos sukuriamas BVP dalis	Procentai	Taip	Geriau	NE
12.	Plėtra – naujų užsienio rinkų paieška	Investicijos į veiklą užsienyje	Procentai	Ne	Geriau	NE
13.	Eksportas	Eksportuojamos produkcijos dalis	Procentai	Taip	Geriau	NE
14.	Inovacijos	Investicijos į R&D	Procentai	Ne	Geriau	NE
15.	Prekės ženklas	Prestižo dalis įmonės rinkos vertėje	Procentai	Ne	Geriau	NE

*vertinimo ribos reiškia, ar praktiškai yra nustatytos rekomenduotinos ribos rodikliui arba ar ribos gali būti nesunkiai nustatytos vadovaujantis protingumo principu.

12 lentelė. Formulės, skirtos apskaičiuoti konkurencingumą lemiančius veiksnius

Eil. Nr.	Rodiklis	Skaičiavimo formulė	
1.	Grynasis pelningumas	$\frac{GP}{S}$,	GP – grynasis pelnas S – grynosios pardavimų pajamos
	Bendras likvidumas	$\frac{TT}{Tl}$,	TT – trumpalaikis turtas Tl – trumpalaikiai įsipareigojimai
	Pardavimų augimas	$\frac{S_n}{S_{n-1}}$,	S _n – einamųjų metų grynosios pardavimų pajamos S _{n-1} – praėjusių metų grynosios pardavimų pajamos
2.	Investicijos į IT sistemą	$\frac{IT}{IS}$,	IT – investicijos į IT sistemą IS – finansinės investicinės veiklos sąnaudos
3.	Personalo kaitos rodiklis	$\frac{N_{>3}}{N}$,	N _{>3} – darbuotojų, dirbančių daugiau nei 3 metus skaičius N _D – visų darbuotojų skaičius
	Personalo kvalifikacijos rodiklis	$\frac{AD}{N}$,	AD – atestuotų darbuotojų skaičius N _D – visų darbuotojų skaičius
4.	Intelektiniai rezervai	$\frac{N_{Pat_I}}{N_{PI}}$,	N _{Pat_I} – patentuotų idėjų skaičius N _{PI} – visų pasiūlytų idėjų skaičius
5.	Rezultatyvių idėjų skaičius	$\frac{N_{RI}}{N_{PI}}$,	N _{RI} – realizuotų idėjų skaičius N _{PI} – visų pasiūlytų idėjų skaičius
6.	Neigiamų atsiliepimų skaičius	$1/\frac{N_{NA}}{N_A}$,	N _{NA} – neigiamų atsiliepimų skaičius N _A – visų atsiliepimų skaičius
7.	Vartotojų pasitenkinimo tyrimas	Profesionali anoniminė vartotojų apklausa	
8.	Defektų skaičius	$1/\frac{N_{Def}}{N_P}$,	N _{Def} – defektų skaičius N _P – produkcijos vienetų skaičius
9.	Darbuotojų pasitenkinimo tyrimas	Profesionali anoniminė darbuotojų apklausa	
10.	Tiesioginės užsienio investicijos	$\frac{TI_{\text{šakos}}}{TI_{\text{šalies}}}$,	TI _{šakos} – tiesioginės užsienio investicijos į šaką, Lt TI _{šalies} – tiesioginės užsienio investicijos į šalį, Lt
11.	Šakos sukuriama BVP dalis	$\frac{BVP_{\text{šakos}}}{BVP_{\text{šalies}}}$,	BVP _{šakos} – šakos sukuriama metinio BVP dalis BVP _{šalies} – šalies metinis BVP
12.	Investicijos į veiklą užsienyje	$\frac{I_U}{I}$,	I _U – investicijos į veiklą užsienyje I – visos investicijos į veiklą
13.	Eksportuojamos produkcijos dalis	$\frac{S_E}{S}$,	S _E – pajamos iš pardavimų užsienyje, Lt S – grynosios pardavimų pajamos, Lt
14.	Investicijos į R&D	$\frac{I_{R\&D}}{I}$,	I _{R&D} – investicijos į R&D, Lt I – visos investicijos į veiklą, Lt
15.	Prestižo dalis įmonės rinkos vertėje	$\frac{P}{A_{RV}}$,	P – prestižas, Lt (balanse) A _{RV} – akcijų rinkos vertė, Lt

4. KONKURENCINGUMO VERTINIMO MODELIO PATIKIMUMAS IR EFEKTYVUMAS

Šiame etape jau yra atrinkti konkurencingumo vertinimo veiksniai ir nustatytas jų reikšmingumas tarptautinės įmonės konkurencingumui. Sekantis ir paskutinis uždavinys – korektiškai sukonstruoti grafinį konkurencingumo vertinimo modelį.

Modelyje išdėstyti konkurencingumą lemiantys veiksniai, kurių poveikis konkurencingumui pažymėtas rodyklėmis. Rodyklių viduje yra nurodytas kiekvieno veiksnio reikšmingumo koeficientas, rodantis poveikio konkurencingumui stiprumą (17 pav.).

Plonos rodyklės demonstruoja koreliaciją tarp konkurencingumą lemiančių veiksnių (17 pav.).

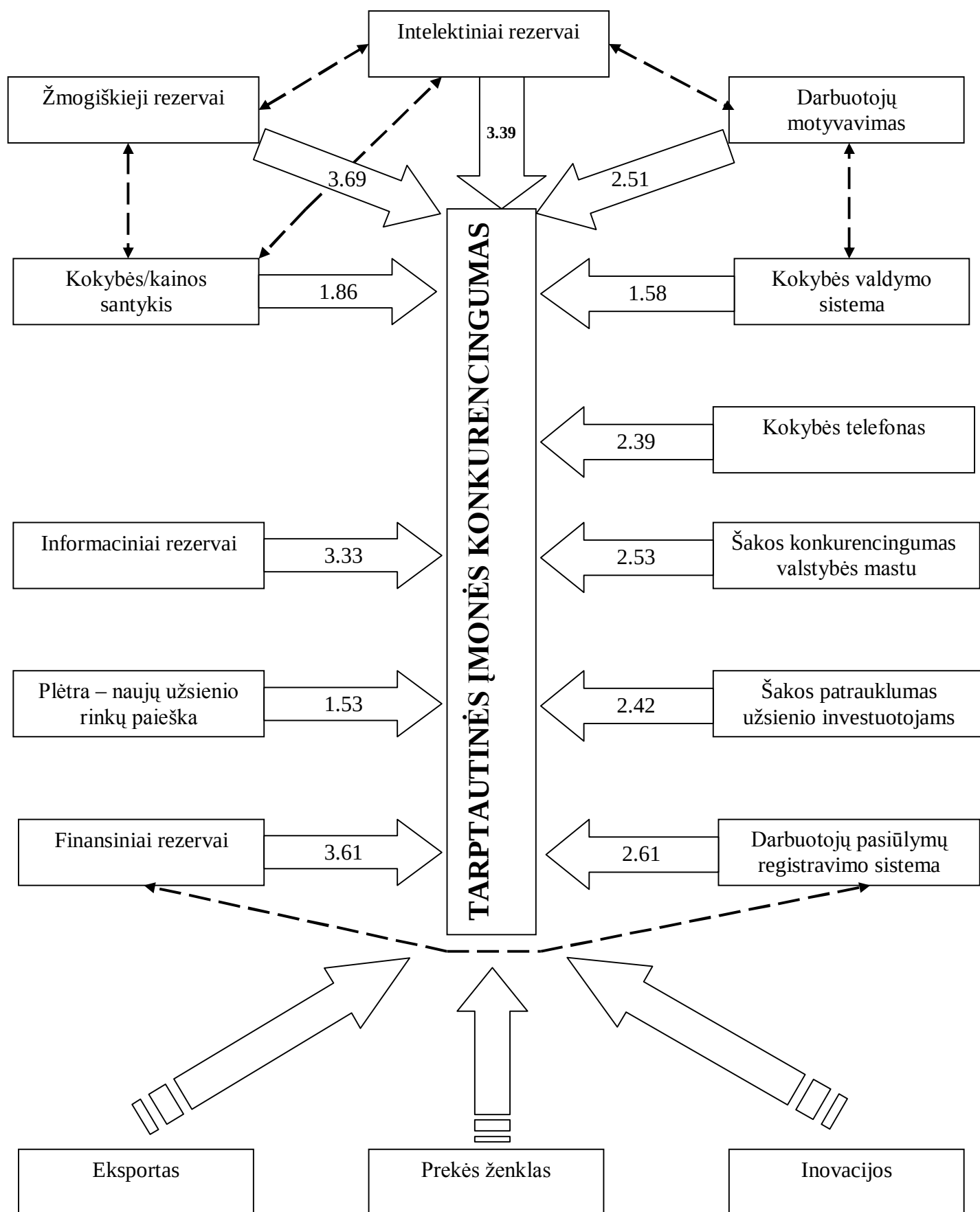
4.1. Konkurencingumo vertinimo modelio ribotumas

Siekiant objektyvumo, būtina pažymėti sukonstruoto tarptautinės įmonės konkurencingumo vertinimo modelio ribotumą.

Vienas pagrindinių modelio trūkumų yra tas, kad modelis nėra iki galo ištestuotas statistiškai. Tai reiškia, kad nėra paskaičiuotas koreliacijos koeficientas tarp kiekvieno konkurencingumą lemiančio veiksnio ir tarptautinės įmonės konkurencingumo įvertinimo. Norint tai atlikti, reikia turėti konkrečių įmonių duomenis, kurie šiuo atveju nebuvo prieinami dėl stambiose tarptautinėse įmonėse, o ypač bankuose, galiojančių griežtų konfidencialumo reikalavimų.

Modelio statistinis patikrinimas gali būti atliktas užsakius tarptautinių įmonių konkurencingumo tyrimą. Šiuo atveju būtų gauti įmonių duomenys, įmonės būtų tinkamai įvertintos pagal konkurencingumo vertinimo modelį ir būtų galima pagal kiekybinius duomenis patikslinti konkurencingumą lemiančių veiksnių reikšmingumo koeficientus.

Kitas svarbus modelio ribotumą atspindintis kriterijus – konkurencingumo įvertinimo skalė. Neatlikus tam tikro skaičiaus įmonių konkurencingumo vertinimo negalima žinoti, koks įvertinimas yra geras, o koks prastas, t. y. koks skaičius atspindi rinkos vidurkį atitinkančios įmonės konkurencingumą. Tačiau, nors įvertinimo skalė kol kas dar nėra nustatyta, tai netrukdo palyginti vertinamų įmonių konkurencingumą. Kadangi visi konkurencingumą lemiančius veiksniai atspindintys rodikliai skaičiuojami tokiu būdu, kad didesnė rodiklio reikšmė reiškia geresnį rezultatą, tai ir didesnis bendras konkurencingumo įvertinimą parodantis skaičius reikš didesnį įmonės konkurencingumą.



16 pav. Tarptautinės įmonės konkurencingumo vertinimo modelis

4.2. Pagrindiniai tarptautinės įmonės konkurencingumo vertinimo modelio privalumai

Sukonstruoto tarptautinės įmonės konkurencingumo vertinimo modelio pagrindiniai privalumai, kurie jį daro geresnį ir pranašesnį už kitus yra šie:

- žmogiškojo veiksnio svarba: tiek darbo eigoje, tiek galutiniame rezultate ypatingas dėmesys yra skiriamas žmogiškajam veiksniai, kuris iki šiol siūlomuose taikyti konkurencingumo vertinimo modeliuose būdavo ignoruojamas arba nepakankamai svarbus,
- modelio taikymas yra paprastas ir aiškus: sukurtame konkurencingumo vertinimo modelyje visi veiksniai yra išreiškiami aiškiais santykiniais dydžiais, kurių skaičiavimas yra paprastas ir nurodytas formulėse,
- modelis apima tiek lokalią įmonės aplinką, tiek plačiąją aplinką tarptautiniame kontekste: modelyje taikomi rodikliai įvertina tiek įmonės gaminių kokybę, finansinius rezervus, personalą, tiek ir patį veiklos sektorių, užsienio investicijas ir kt.
- modelio elementų reikšmingumas buvo patikrintas ekspertiniu vertinimu, atliekant anketinę ekspertų apklausą, taip pat patikrinant anketos klausimų suderinamumą, ekspertų atsakymų tarpusavio koreliaciją ir kt. statistiniais metodais.

Dėl šių priežasčių, sukurtas konkurencingumo vertinimo modelis yra naujoviškas, tikslesnis, patikimesnis ir lengviau pritaikomas praktikoje, nei anksčiau sukonstruoti modeliai.

IŠVADOS

1. Magistro studijų bagiamajame darbe nagrinėjama šių laikų verslui ypač aktuali problema – tarptautinės įmonės konkurencingumo vertinimas. Esminis vertinimo tikslas yra palyginti įmonių konkurencingumą, tokiu būdu suteikiant joms informaciją apie turimą konkurencinę poziciją rinkoje.
2. Atlikus konkurencingumo sąvokos teorinę analizę nustatyta, kad konkurencingumas skirtingų autorių yra labai įvairiai interpretuojamas, tačiau egzistuoja viena bendra tendencija – konkurencingumu yra vadinamas įmonės turėjimas tam tikrų savybių, kurios suteikia jai pranašumą prieš kitus rinkos dalyvius.
3. Išanalizavus konkurencingumo tyrimo būdus pasirinktas konkurencingumo tyrimas pagal sistemų teorijos principus, sudarant konkurencingumo vertinimo modelį. Šis tyrimo būdas yra labiausiai naudojamas vadybos mokslininkų. Konkurencingumo vertinimo modelis sudaromas išskaidant įmonės konkurencingumą į įtaką konkurencingumui turinčius veiksnus.
4. Atlikus mokslinės literatūros šaltiniuose aprašytų konkurencingumo vertinimo modelių analizę nustatyta, kad pagal esminius teiginius autorius galima suskirstyti į trijų konkurencingumo tyrimų krypčių atstovus:
 - išteklų teorijos šalininkus,
 - rinkos sąlygų ir galimybių teorijos šalininkus,
 - santykių tinklo teorijos šalininkus.
5. Mokslinėje literatūroje pateiktų konkurencingumo vertinimo modelių analizė taip pat parodė, kad nėra sukurta praktiškų ir lengvai naudojamų modelių konkurencingumui įvertinti. Pagrindiniai iki šiol sukurtų modelių trūkumai:
 - modeliai yra neuniversalūs: nagrinėja tik vieno veiklos tipo įmonių, vienos pramonės šakos ar vieno regiono konkurencingumą,
 - modeliai yra nepraktiški: nėra sukurta modelių, kuriuos net ir nesant specialistu būtų galima nesunkiai naudoti konkurencingumui įvertinti,
 - modeliai nėra tikslūs: beveik visi iki šiol sukurti modeliai turi daug kokybiškai vertinamų veiksnių, todėl įvertinimas yra stipriai veikiamas ekspertų kvalifikacijos,
 - modeliuose nėra pateikta aiškios metodikos konkurencingumą lemiantiems veiksniams įvertinti ir kt.
6. Labai svarbus iki šiol sukurtų konkurencingumo vertinimo modelių trūkumas – žmogiškojo veiksnio įmonėje ignoravimas. Žmonės atlieka pagrindinį vaidmenį bet kokioje organizacijoje, todėl šio veiksnio svarba negali būti ignoruojama vertinant įmonės konkurencingumą.

7. Darbe pateiktos tarptautinio verslo charakteristikos, aptartos šių dienų aktualijos ir prioritetai, pasiūlytas modernaus valdymo modelis tarptautiniam verslui plėtoti.
8. Prieš pradedant kurti tarptautinės įmonės konkurencingumo vertinimo modelį, analizuotos problemos, susijusios su tarptautinio verslo konkurencingumo vertinimu, taip pat, aptartos pagrindinės konkurencingumo charakteristikos.
9. Potencialūs konkurencingumą lemiantys veiksniai atrinkti analizuojant mokslinėje literatūroje pateiktus konkurencingumo vertinimo modelius. Atrinktų potencialių konkurencingumą lemiančių veiksnių reikšmingumas patikrintas ekspertų anketinės apklausos būdu. Apklausoje dalyvavo trijų tarptautinių įmonių darbuotojai, turintys ne mažiau kaip 3 metų stažą, dirbantys vadovaujančiose pareigose ir marketingo skyrių darbuotojai, formuojantys įmonės konkurencinę strategiją.
10. Apklausoje dalyvavo 36 ekspertai. Iš viso vertinimui buvo pateikta 16 lemiančių veiksnių, kurių reikšmingumą ekspertai įvertino 4 gradacijų skalėje. Ekspertai papildomai pasiūlė tris, jų vertinimu, labai svarbius veiksnius, kurie anketoje nebuvo paminėti.
11. Pagal ekspertų vertinimų aritmetinį vidurkį apskaičiuoti konkurencingumą lemiančių veiksnių reikšmingumo koeficientai, kurie vėliau panaudoti sudarant galutinį konkurencingumo vertinimo modelį.
12. Pasinaudojant SPSS statistikos programa atliktas klausimyno patikimo vertinimas:
 - patikrintas klausimyno skalės vidinis nuoseklumas, skaičiuojant Cronbacho koeficientą,
 - patikrintas vertinimo patikimumas, skaičiuojant interklasinių koreliacijos koeficientą, kurio reikšmė įrodė, kad klausimynas yra sudarytas tinkamai.
13. Pasinaudojant SPSS statistikos programa patikrintas rezultatų patikimumas, atliekant Chi kvadrato koeficientą.
14. Statistiškai patikrinus klausimyno sudarymo taisyklingumą ir rezultatų patikimumą, sudaryta konkurencingumą lemiančių veiksnių vertinimo metodika bei pateiktos formulės minėtiems veiksniams apskaičiuoti.
15. Sudarytas tarptautinės įmonės konkurencingumo vertinimo modelis, kuriame nurodyti konkurencingumą lemiantys veiksniai su jų reikšmingumo koeficientais bei rodyklėmis, kurios rodo lemiančių veiksnių tarpusavio koreliaciją.
16. Pagrindiniai konkurencingumo vertinimo modelio privalumai: modelis yra paprastas, lengvai pritaikomas, pagal modelį atlikto konkurencingumo vertinimo rezultatai bus tikslūs, kadangi lemiantys veiksniai vertinami santykiniais dydžiais, o duomenys lengvai surenkami ir aiškūs; modelyje neignoruojama žmogiškojo veiksnio svarba konkurencingumui; modelio elementų reikšmingumas rezultatui patikrintas ekspertų apklausos būdu.

17. Pagrindinis modelio trūkumas – statistiškai nėra patikrintas konkurencingumą lemiančių veiksnių koreliavimas su galutiniu konkurencingumo įvertinimu.

LITERATŪRA

1. Abramavičius Š. ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės vadybos santykio problema organizacijos konkurencinio pranašumo įgijimo perspektyvos aspektu. *Konferencijos „Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas“, įvykusios Kaune 2001 m. medžiaga*. Kaunas: Technologija, 2001. p. 5-37.
2. Andriušaitienė D., Ginevičienė V., Šileika A. Daugiakriterinis profesinio mokymo kokybės valdymo vertinimo modelis. *Verslas: teorija ir praktika*. Vilnius: Technika, 2008, tomas 9, nr. 2. p. 88-96.
3. Bagdanavičius J., Šiaudytis V., Vaitelienė A. Statistikos metodai socialiniuose–ekonominiuose tyrimuose. Vilnius: VPU, 2007. p. 192.
4. Bakštys A. Statistika ir tikimybė. Vilnius: TEV, 2006. 187 p.
5. Bronisz U., Heijman W., Miszczuk A. Regional competitiveness in Poland: creating an index. *Jahrbuch für Regionalwissenschaft*. 2008, September. p. 133-143.
6. Bruneckienė J., Pukėnas K. Regionų konkurencingumą lemiančių veiksnių įtaka bendram konkurencingumui. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija, 2008, nr. 13. – ISSN 1822-6515. p. 459-466.
7. Business Dictionary. 2010-04-12. Interneto prieiga.
<http://www.businessdictionary.com/definition/international-business.html>.
8. Časas R. Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose. *Ekonomika*. Vilnius: VU, 2000, nr. 52. – ISSN 1392-1258. p. 22-35.
9. Dyer J., Singh H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of International Competitive Advantage. *Academy of Management Review*. 1998, vol. 23, no.4. p. 660-679.
10. Eckhard Siggel. International Competitiveness and Comparative Advantage: A Survey and a Proposal for Measurement. *Journal of Industry, Competition and Trade*. 2006, Vol. 6, no. 2.
11. Euro brangimas mažina regiono įmonių konkurencingumą. 2009-06-10. Interneto prieiga
http://eic.euro.lt/go.php/lit/Euro_brangimas_mazina_regiono_imonių_kon/2434
12. Ginevičius R., Podvezko V. Daugiakriterio vertinimo būdų suderinamumas. *Verslas: teorija ir praktika*. Vilnius: Technika, 2008, tomas 9, nr. 1. p. 73-80.
13. Ginevičius R., Podvezko V. Daugiakriterio vertinimo rodiklių sistemos formavimas. *Verslas: teorija ir praktika*. Vilnius: Technika, 2005, nr. 4. p. 199-207.
14. Ginevičius R., Podvezko V. Daugiakriterio vertinimo taikymo galimybės kiekybiniam socialinių reiškinių vertinimui. *Verslas: teorija ir praktika*. Vilnius: Technika, 2008, tomas 9, nr. 2. p. 81-87.

15. International Organization for Standardization. 2009-03-07. Interneto prieiga. <http://www.iso.org/iso/en/iso9000/basics/basics9000/index.html>
16. Kėdaitis V. Koreliacinės – regresinės analizės pagrindai. Vilnius: VU, 2005. 130 p.
17. Korsakienė R. Konkurencinis pranašumas: dviejų požiūrių sintezė. *Verslas: teorija ir praktika*. Vilnius: Technika, 2004. 5 tomas, nr. 2. –ISSN 1648-0627. p. 52-57
18. Lado A., Boyd N., Hanlon S. Competition, Cooperation and The Search for Economic Rents: A Syncretic Model. *Academy of Management Review*. 1997, vol. 22, no. 1. p. 110-141.
19. Lee H., Chou M. A Fuzzy Multiple Criteria Decision Making Model for Airline Competitiveness Evaluation. *Knowledge-Based Intelligent Information and Engineering Systems*. 2006. p. 902 – 909.
20. Lietuvos ekonomikos perspektyvos. AB DnB NORD bankas. 2009. 2010-04-25. Interneto prieiga. http://www.dnbnord.lt/files/Apzvalgos/lep/lep_2009_lt.pdf
21. Marčinskas A., Diskienė D. Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika*. Vilnius: VU, 2001, nr. 55-56. -ISSN 1392-1258. p. 64-74.
22. Melnikas B., Chlivickas E., Jakubavičius A., Lobanova L., Pipirienė V., Burinskienė A. Tarptautinis verslas. Tarptautinės vadybos įvadas. Vilnius: Technika, 2008. 448 p.
23. Mikšys A., Encius R. Įmonės vadovui – apie kokybės vadybą ir ISO 9000. 2009-12-03. Interneto prieiga. <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/3c10bc1abab4c>
24. Navickas V., Bačkaitis D. Konkurenciją sąlygojantys veiksniai (alaus pramonės pavyzdžiu). *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija, 2000. p. 298-299.
25. Payne A., Frow P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. Vol. 69, 2005, October. p. 167–176.
26. Pociūtė D. Visuotinės kokybės vadyba: trumpasis paskaitų konspektas neakivaizdininkams. Vilnius: VGTU, 2004. 20 p.
27. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. Marketingas. Vilnius: The Baltic Press, 2000. 469 p.
28. Pukėnas K. Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga. Kaunas: LKKA, 2009. 93 p.
29. Pukėnas K. Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga. Kaunas: LKKA, 2005. 289 p.
30. Puškorius S. Matematiniai metodai vadyboje. Vilnius: Vilspa, 2001. 386 p.
31. Riklikienė O., Pukėnas K. Slaugos rezultatų klasifikacijos lietuviškos anketos parengimas ir psichometrinis įvertinimas. Kaunas: Medicina, 2007, tomas 43, nr. 11. p. 895-902.
32. Rudzkienė V. Socialinė statistika. Vilnius: MRU leidybos centras, 2005. 257 p.

33. Rutkauskas V. Konkurencingo verslo projektavimas. Vilnius: Technika, 2006. 351 p.
34. Sabonienė A. Pramonės restruktūrizacija ir konkurencingumas. Kaunas: Technologija, 2007. 46 p.
35. Sakalas A. Pramonės įmonių vadyba. Kaunas: Technologija, 2000. 490 p.
36. Sandholm L. Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *TQM Magazine*. Sweden, Lund: Studentlitteratur, 1997. p. 643-650.
37. Simanavičienė Ž., Šimberova I., Bruneckienė J. Regionų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Ekonomika*. Vilnius: VU, 2007, 77 tomas. ISSN. 1392-1258. p. 68-81.
38. Smith G. Too many types of quality problems. *Quality progress journal*. No. 4, April, 2000. p. 43-49.
39. Soros G. Naujoji finansų paradigma. Šių dienų finansų krizė ir jos reikšmė pasauliui. Kaunas: Obuolys, 2009. 210 p.
40. Stanton W., Etzel J., Walker B. Fundamentals of Marketing. New York: 1991. 688 p.
41. Stoškus S., Beržinskienė D. Vadyba. Kaunas: Technologija, 2005. 266 p.
42. Technologijų platformos – konkurencingumui didinti. 2009-06-10. Interneto prieiga <http://www.linpra.org/index.php/lt/60491/>
43. The marketing mix. 2010-03-17. Interneto prieiga. <http://www.netmba.com/marketing/mix/>
44. Zakarevičius P., Kontautienė R., Gumuliauskienė A., Pukelis K., Savickienė I.. Modernios organizacijų valdymo teorijos. Kaunas: VDU, 2008. 40 p.

PRIEDAI

A PRIEDAS

Cronbacho Alfa koeficiento skaičiavimas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	77.8
	Excluded(a)	10	22.2
	Total	45	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.682	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Finansiniai_rezervai	35.86	20.891	.313	.675
Informaciniai_rezervai	36.17	19.323	.383	.655
Zmogiskieji_rezervai	35.80	20.988	.304	.676
Intelektiniai_rezervai	36.11	18.987	.429	.648
Darbuotoju_pasiulymu_registravimo_sistema	36.86	20.891	.313	.675
Slapto_pirkejo_tyrimu_organizavimas	37.17	19.323	.283	.655
Kokybes_telefonas	36.80	20.988	.304	.676
Kokybes_kainos_santykis	37.11	18.987	.429	.648
Kokybes_valdymo_sistema	37.63	19.593	.380	.668
Darbuotoju_motyvavimas	37.89	18.516	.415	.648
Ivairiataucio_kolektyvo_sudarymas	37.51	19.257	.222	.662
Sakos_patrauklumas_uzsienio_investuotojams	36.97	20.911	.300	.676
Naujai_besikuriantiu_imuoniu_skaicius_sakoje	37.06	20.232	.393	.659
Sakos_konkurencingumas_valstybes_mastu	36.94	20.173	.312	.665
Efektyvus_valdymas	38.43	21.546	-.031	.722
Pletra_nauju_uzsienio_rinku_paieska	37.97	19.029	.316	.663

B PRIEDAS

Interklasinio koreliacijos koeficiento skaičiavimas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	77.8
	Excluded(a)	10	22.2
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.682	16

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Finansiniai_rezervai	3.63	.547	35
Informaciniai_rezervai	3.31	.718	35
Zmogiskieji_rezervai	3.69	.530	35
Intelektiniai_rezervai	3.37	.731	35
Darbuotoju_pasiulymu_registravimo_sistema	2.63	.547	35
Slapto_pirkejo_tyrimu_organizavimas	2.31	.718	35
Kokybes_telefonas	2.69	.530	35
Kokybes_kainos_santykis	2.37	.731	35
Kokybes_valdymo_sistema	1.86	.810	35
Darbuotoju_motyvacija	1.60	.847	35
Ivairiataucio_kolektyvo_sudarymas	1.97	.822	35
Sakos_patrauklumas_uzsienio_investuotojams	2.51	.562	35
Naujai_besikuriantiu_imuoniu_skaicius_sakoje	2.43	.502	35
Sakos_konkurencingumas_valstybes_mastu	2.54	.611	35
Efektyvus_valdymas	1.06	.998	35
Pletra_nauju_uzsienio_rinku_paieska	1.51	.887	35

B PRIEDO PABAIGA

Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation(a)	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	.118(b)	.060	.218	3.141	34.0	510	.000
Average Measures	.682(c)	.504	.817	3.141	34.0	510	.000

Two-way mixed effects model where people effects are random and measures effects are fixed.

a Type C intraclass correlation coefficients using a consistency definition-the between-measure variance is excluded from the denominator variance.

b The estimator is the same, whether the interaction effect is present or not.

c This estimate is computed assuming the interaction effect is absent, because it is not estimable otherwise.

C PRIEDAS

Chi kvadrato koeficiento skaičiavimas

Finansiniai_rezervai

	Observed N	Expected N	Residual
Svarbu	1	12.0	-11.0
Labai svarbu	12	12.0	.0
4	23	12.0	11.0
Total	36		

Informaciniai_rezervai

	Observed N	Expected N	Residual
Svarbu	5	12.0	-7.0
Labai svarbu	14	12.0	2.0
4	17	12.0	5.0
Total	36		

Zmogiskieji_rezervai

	Observed N	Expected N	Residual
Svarbu	1	12.0	-11.0
Labai svarbu	9	12.0	-3.0
4	26	12.0	14.0
Total	36		

Intelektiniai_rezervai

	Observed N	Expected N	Residual
Svarbu	5	12.0	-7.0
Labai svarbu	12	12.0	.0
4	19	12.0	7.0
Total	36		

Darbuotoju_pasiulymu_registravimo_sistema

	Observed N	Expected N	Residual
Nelabai svarbu	1	12.0	-11.0
Svarbu	12	12.0	.0
Labai svarbu	23	12.0	11.0
Total	36		

Kokybes_kainos_santykis

	Observed N	Expected N	Residual
Nelabai svarbu	5	12.0	-7.0
Svarbu	12	12.0	.0
Labai svarbu	19	12.0	7.0
Total	36		

C PRIEDO TĘSINYS

Kokybes_valdymo_sistema

	Observed N	Expected N	Residual
Nereikšminga	2	9.0	-7.0
Nelabai svarbu	8	9.0	-1.0
Svarbu	19	9.0	10.0
Labai svarbu	7	9.0	-2.0
Total	36		

Darbuotoju_motyvavimas

	Observed N	Expected N	Residual
Nereikšminga	3	9.0	-6.0
Nelabai svarbu	14	9.0	5.0
Svarbu	14	9.0	5.0
Labai svarbu	5	9.0	-4.0
Total	36		

Sakos_patrauklumas_uzsienio_investuotojams

	Observed N	Expected N	Residual
Nelabai svarbu	1	11.7	-10.7
Svarbu	15	11.7	3.3
Labai svarbu	19	11.7	7.3
Total	35		

Naujai_besikuriantiu_imoniu_skaicius_sakoje

	Observed N	Expected N	Residual
Svarbu	21	18.0	3.0
Labai svarbu	15	18.0	-3.0
Total	36		

Sakos_konkurencingumas_valstybes_mastu

	Observed N	Expected N	Residual
Nelabai svarbu	2	12.0	-10.0
Svarbu	13	12.0	1.0
Labai svarbu	21	12.0	9.0
Total	36		

Pletra_nauju_uzsienio_rinku_paiska

	Observed N	Expected N	Residual
Nereikšminga	5	9.0	-4.0
Nelabai svarbu	11	9.0	2.0
Svarbu	16	9.0	7.0
Labai svarbu	4	9.0	-5.0
Total	36		

C PRIEDO PABAIGA

Test Statistics

	Finansiniai_ rezervai	Informaciniai_ rezervai	Zmogiskieji_ rezervai	Intelektiniai_ rezervai	Darbuotoju_ pasiulymu_r egistravimo_ sistema	Kokybes_k ainos_sant ykis	Kokybes_v aldymo_si stema	Darbuotoju_ motyvavi mas	Sakos_pa traukluma s_uzsieni o_investu otojams	Naujai_besi kurianciu_i moniu_ska icius_sakoje	Sakos_kon kurencingu mas_valsty bes_mastu	Pletra_nauj u_uzsienio_ rinku_paes ka
Chi-Square(a,b,c,d)	20.167	6.500	27.167	8.167	20.167	8.167	17.111	11.333	15.314	1.000	15.167	10.444
df	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3
Asymp. Sig.	.000	.039	.000	.017	.000	.017	.001	.010	.000	.317	.001	.015

a 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 12.0.

b 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 9.0.

c 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 11.7.

d 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 18.0.

D PRIEDAS

Tarpusavio koreliacijos tarp lemenčių veiksnių skaičiavimas

Correlations

			Finansiniai_ rezervai	Informaciniai_ rezervai	Zmogiskieji_ rezervai	Intelektiniai_ rezervai	Darbuotoju_ pasiulymu_ registravimo_ sistema	Kokybes_ kainos_ santykis	Kokybes_ valdymo_ sistema	Darbuotoju_ motyvavimas	Sakos_ patraukluma_ s_uzsienio_ investuotoja_ ms	Sakos_ konkurenci_ ngumas_ valstybes_ mastu	Pletra_nauju_ uzsienio_ rinku_paiseska
Spearman's rho	Finansiniai_rezervai	Correlation Coefficient	1.000	.059	.056	-.080	1.000**	-.080	-.033	-.170	.113	.209	.047
		Sig. (2-tailed)	.	.734	.745	.644	.	.644	.850	.320	.517	.222	.783
		N	36	36	36	36	36	36	36	36	35	36	36
	Informaciniai_rezervai	Correlation Coefficient	.059	1.000	.128	.119	.059	.119	.068	.143	.027	.185	.249
		Sig. (2-tailed)	.734	.	.456	.488	.734	.488	.694	.405	.876	.281	.143
		N	36	36	36	36	36	36	36	36	35	36	36
	Zmogiskieji_rezervai	Correlation Coefficient	.056	.128	1.000	.353*	.056	.353*	-.165	.156	.018	-.287	-.119
		Sig. (2-tailed)	.745	.456	.	.035	.745	.035	.335	.364	.917	.090	.489
		N	36	36	36	36	36	36	36	36	35	36	36
	Intelektiniai_rezervai	Correlation Coefficient	-.080	.119	.353*	1.000	-.080	1.000**	.284	.413*	.049	-.080	-.076
		Sig. (2-tailed)	.644	.488	.035	.	.644	.	.093	.012	.782	.641	.659
		N	36	36	36	36	36	36	36	36	35	36	36
	Darbuotoju_pasiulymu_ registravimo_sistema	Correlation Coefficient	1.000**	.059	.056	-.080	1.000	-.080	-.033	-.170	.113	.209	.047
		Sig. (2-tailed)	.	.734	.745	.644	.	.644	.850	.320	.517	.222	.783
		N	36	36	36	36	36	36	36	36	35	36	36
	Kokybes_kainos_santykis	Correlation Coefficient	-.080	.119	.353*	1.000**	-.080	1.000	.284	.413*	.049	-.080	-.076
		Sig. (2-tailed)	.644	.488	.035	.	.644	.	.093	.012	.782	.641	.659
		N	36	36	36	36	36	36	36	36	35	36	36
	Kokybes_valdymo_ sistema	Correlation Coefficient	-.033	.068	-.165	.284	-.033	.284	1.000	.371*	.154	.265	.254
		Sig. (2-tailed)	.850	.694	.335	.093	.850	.093	.	.026	.378	.118	.135
		N	36	36	36	36	36	36	36	36	35	36	36
	Darbuotoju_motyvavimas	Correlation Coefficient	-.170	.143	.156	.413*	-.170	.413*	.371*	1.000	.153	.292	.178
		Sig. (2-tailed)	.320	.405	.364	.012	.320	.012	.026	.	.382	.084	.298
		N	36	36	36	36	36	36	36	36	35	36	36
	Sakos_patrauklumas_ uzsienio_investuotojams	Correlation Coefficient	.113	.027	.018	.049	.113	.049	.154	.153	1.000	.160	.068
		Sig. (2-tailed)	.517	.876	.917	.782	.517	.782	.378	.382	.	.359	.699
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Sakos_ konkurencingumas_ valstybes_mastu	Correlation Coefficient	.209	.185	-.287	-.080	.209	-.080	.265	.292	.160	1.000	.218
		Sig. (2-tailed)	.222	.281	.090	.641	.222	.641	.118	.084	.359	.	.201
		N	36	36	36	36	36	36	36	36	35	36	36
	Pletra_nauju_uzsienio_ rinku_paiseska	Correlation Coefficient	.047	.249	-.119	-.076	.047	-.076	.254	.178	.068	.218	1.000
		Sig. (2-tailed)	.783	.143	.489	.659	.783	.659	.135	.298	.699	.201	.
		N	36	36	36	36	36	36	36	36	35	36	36

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

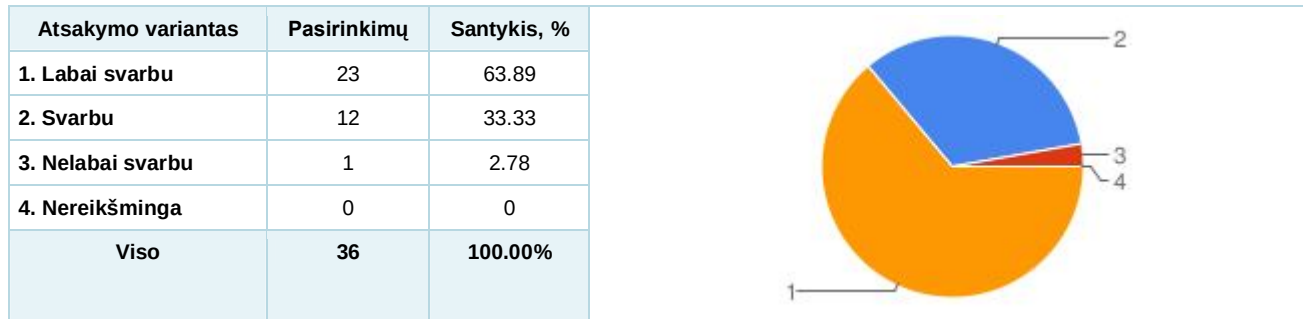
E PRIEDAS

Tyrimo anketa

Dalyvavo respondentų: **36**

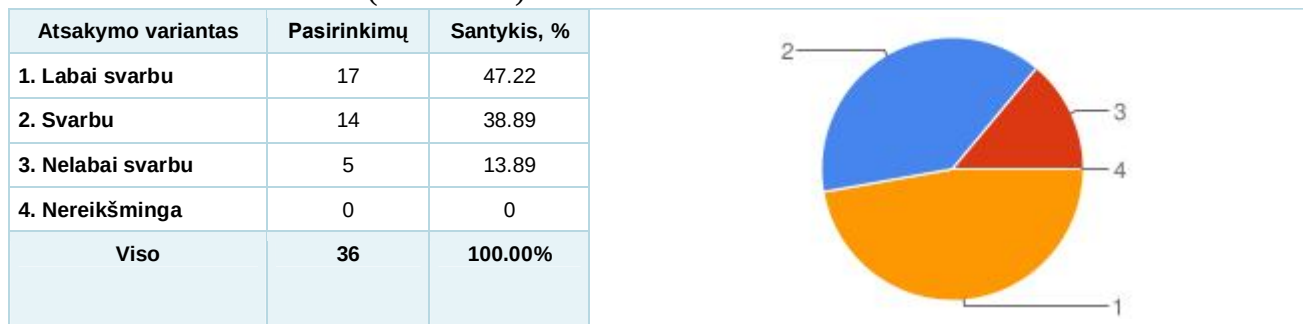
1. IŠTEKLIAI

1.1. Finansiniai rezervai



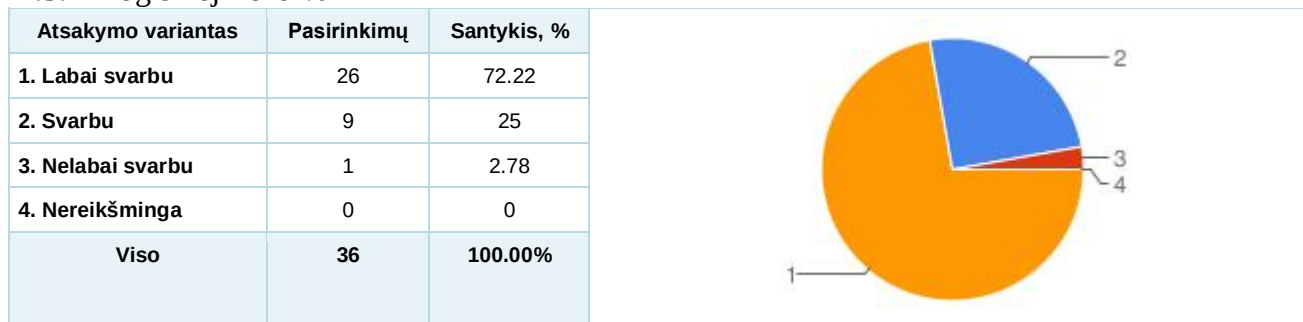
1. IŠTEKLIAI

1.2. Informaciniai rezervai (išlaidos IT)



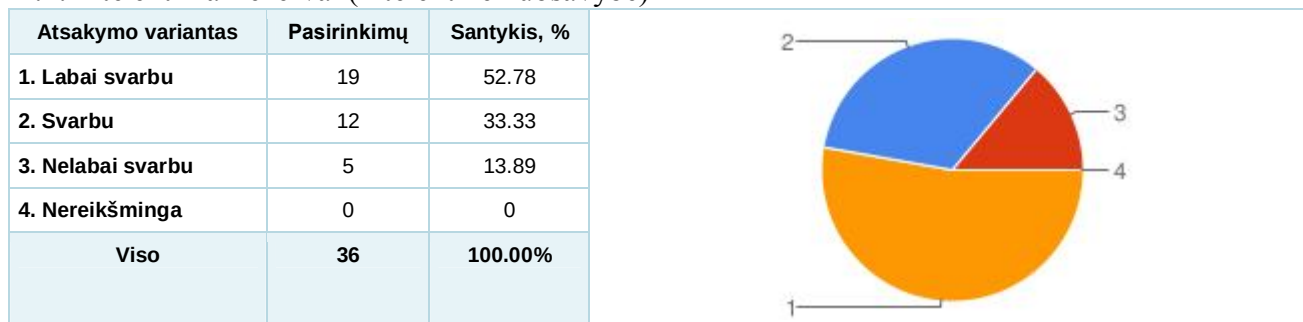
1. IŠTEKLIAI

1.3. Žmogiškieji rezervai



1. IŠTEKLIAI

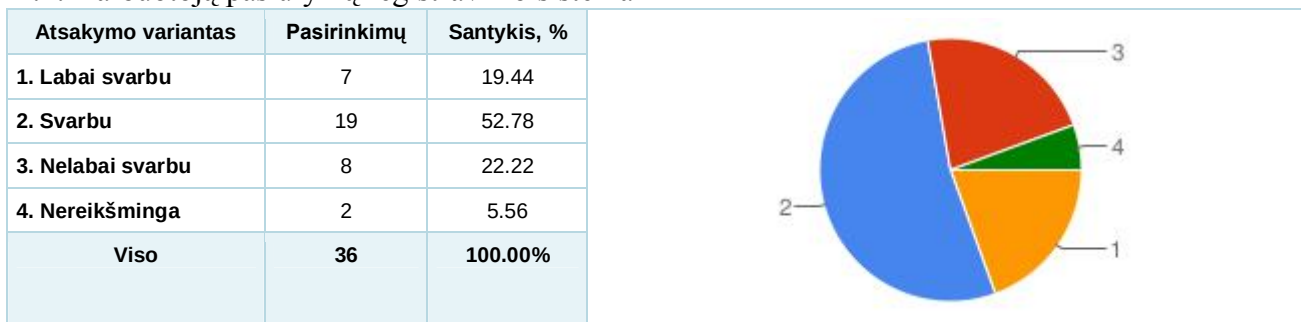
1.4. Intelektiniai rezervai (intelektinė nuosavybė)



E PRIEDO TĘSINYS

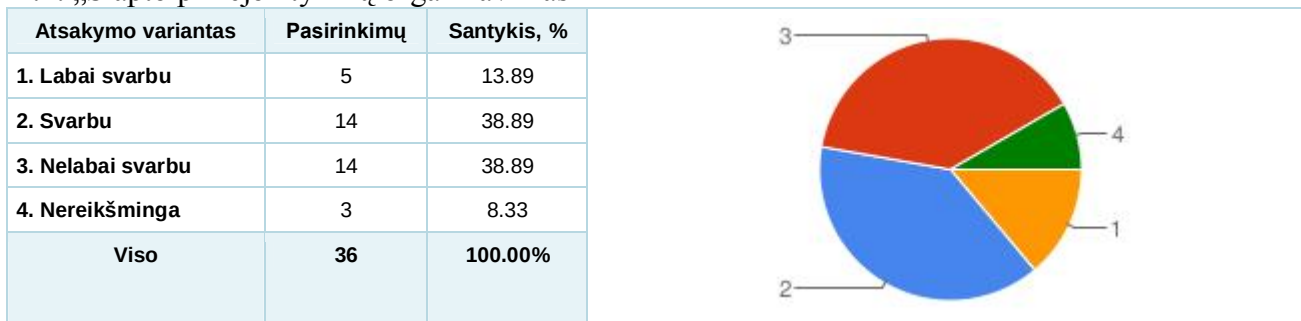
2. APTARNAVIMO KOKYBĖ IR KŪRYBINGUMAS

2.1. Darbuotojų pasiūlymų registravimo sistema



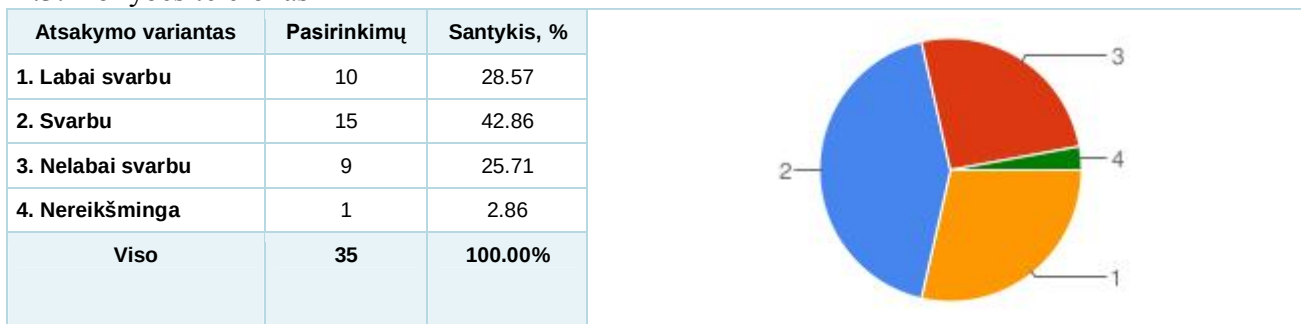
2. APTARNAVIMO KOKYBĖ IR KŪRYBINGUMAS

2.2. „Slapto pirkėjo“ tyrimų organizavimas



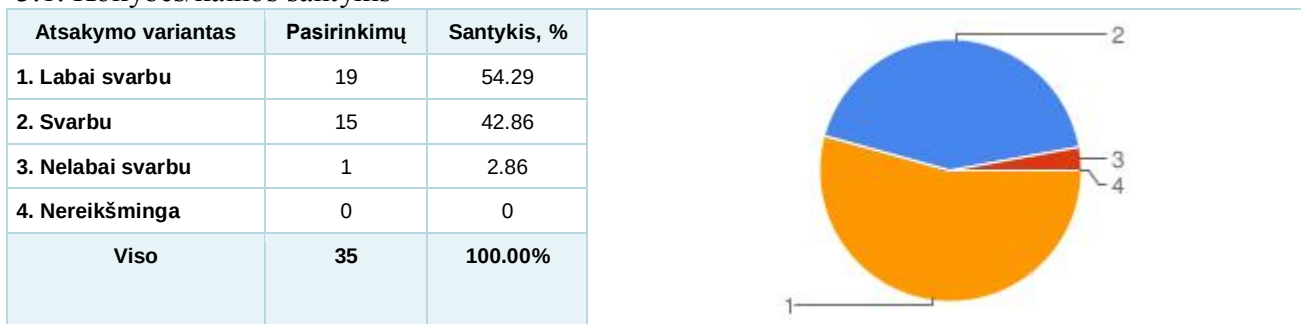
2. APTARNAVIMO KOKYBĖ IR KŪRYBINGUMAS

2.3. Kokybės telefonas



3. KOKYBĖ

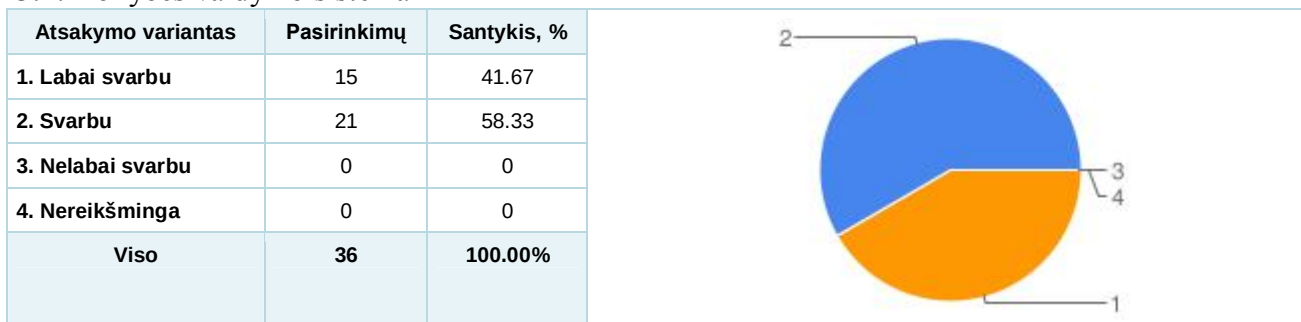
3.1. Kokybės/kainos santykis



E PRIEDO TĘSINYS

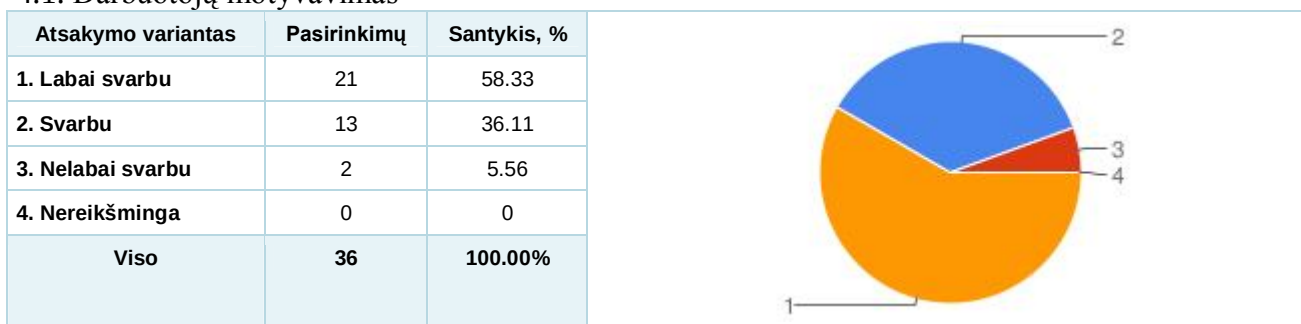
3. KOKYBĖ

3.2. Kokybės valdymo sistema



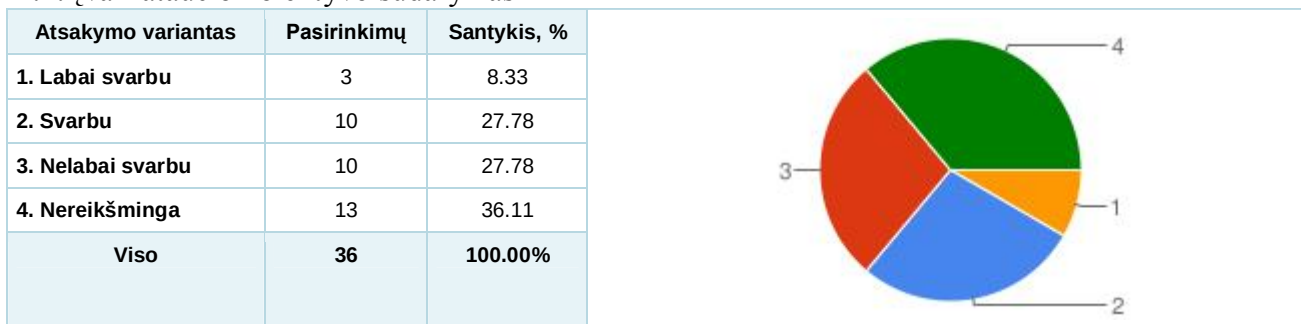
4. PERSONALO POLITIKA

4.1. Darbuotojų motyvavimas



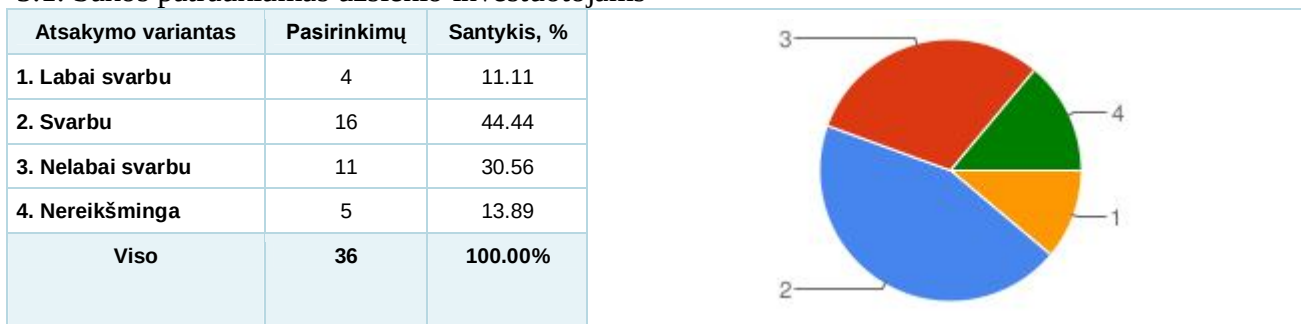
4. PERSONALO POLITIKA

4.2. Įvairiataučio kolektyvo sudarymas



5. ŠAKOS KONKURENCINGUMAS

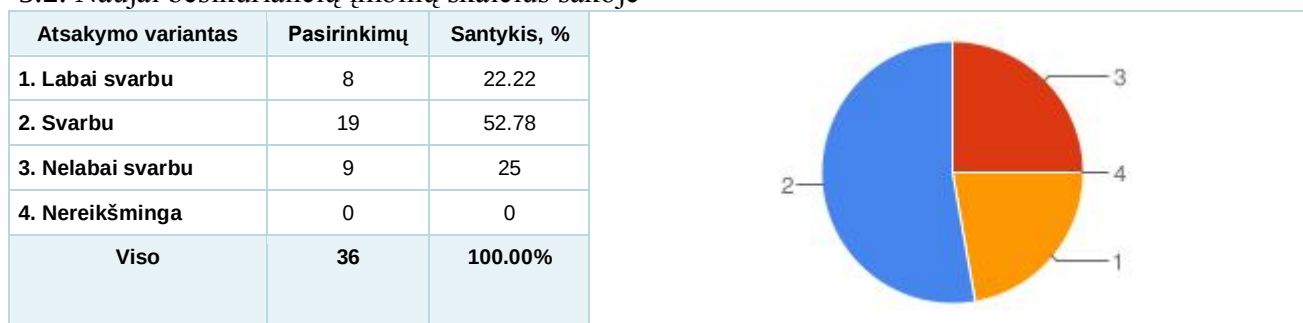
5.1. Šakos patrauklumas užsienio investuotojams



E PRIEDO PABAIGA

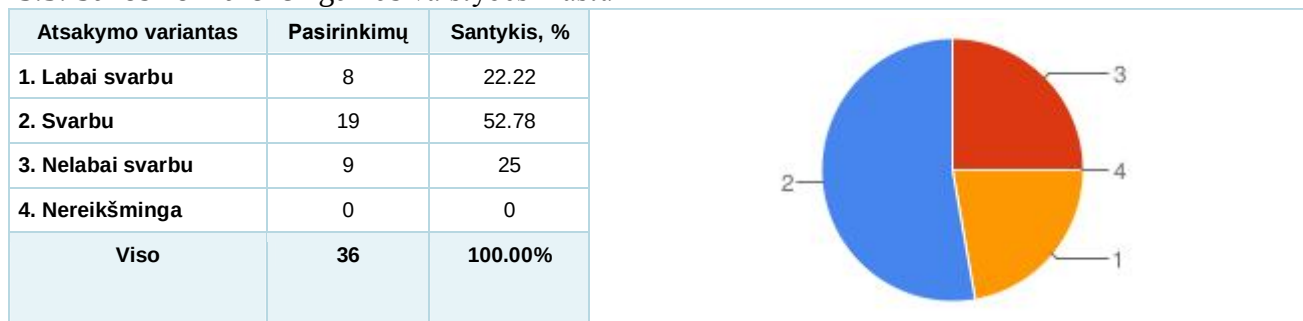
5. ŠAKOS KONKURENCINGUMAS

5.2. Naujai besikuriančių įmonių skaičius šakoje

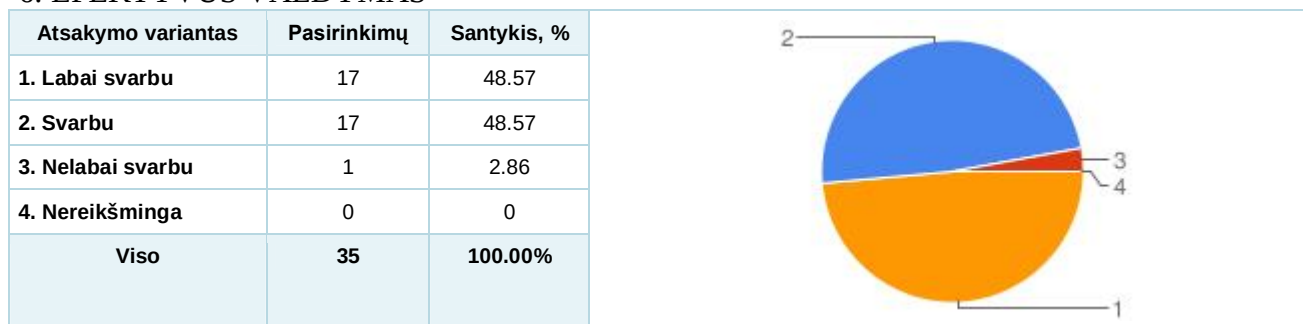


5. ŠAKOS KONKURENCINGUMAS

5.3. Šakos konkurencingumas valstybės mastu



6. EFEKTYVUS VALDYMAS



7. PLĖTRA – NAUJŲ UŽSIENIO RINKŲ PAIEŠKA

