

KLAIPĖDOS UNIVERSITETO

Socialinių ir Humanitarinių mokslų fakultetas

Vadybos katedra

SMNVV17

Rimantė Norvaišė

**SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO KONKURENCIJOS ANALIZĖ
TELŠIŲ RAJONE**

Verslo vadybos studijų programos

Magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2019

MAGISTRO BAIGIAMŲJŲ DARBŲ LYDRAŠČIO FORMA*Pildo magistro baigiamojo darbo autorius*.....
(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė).....
(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.

.....
(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.

.....
(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)*Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas***Magistro baigiamąjį darbą ginti**(įrašyti – *leidžiu* arba *neleidžiu*)

..... (data)

.....
(magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)*Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)*

Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje

(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas, data)

*Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, vedėjas***Magistro baigiamąjį darbą ginti**(įrašyti *leidžiu* arba *neleidžiu*).....
(data).....
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)**Recenzentu(-ais) skiriu**

(įrašyti recenzento(-ų) vardą, pavardę)

.....
(data).....
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

KU SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS

Darbo vadovas: doc. dr. Algirdas Giedraitis.

SMNVV17 gr. studentui(-ei) Rimantė Norvaišė patvirtinta vadybos baigiamojo darbo tema: smulkaus ir vidutinio verslo konkurencijos analizė Telšių rajone.

Darbo tikslas: išanalizavus smulkaus ir vidutinio verslo įmonių konkurencijos aplinką Telšių rajone, pateikti konkurencijos didinimo galimybes.

Darbo uždaviniai:

- 1) Apibrėžti konkurencijos koncepcija.
- 2) Išanalizuoti smulkaus ir vidutinio verslo koncepcija teoriniu aspektu.
- 3) Įvertinti smulkaus ir vidutinio verslo konkurencijos aplinką Telšių rajone.
- 4) Nustatyti smulkaus ir vidutinio verslo konkurencijos didinimo galimybes Telšių rajone.

Parengtas baigiamasis darbas registruojamas katedroje ne vėliau kaip: dieninės ir vakarinės studijos – paskutinę paskaitų semestro savaitę; neakivaizdinės studijos – birželio 1 d., studijos, kurios baigiasi vasario mėn., – ne vėliau kaip gruodžio 20 d.

Vadovo(-ės) konsultacijos laikas: pirmadieniais 17.00 - 18.00 val.

Studentas(-ė) _____
(parašas, data)

Darbo vadovas _____
(parašas, data)

SANTRAUKA

Norvaišė R. Smulkaus ir vidutinio verslo konkurencijos analizė Telšių rajone. Verslo vadybos baigiamasis magistro darbas. Darbo vadovas doc. dr. A. Giedraitis, Klaipėdos universitetas: Klaipėda 2019 – 75p. Baigiamajame magistro darbe siekiama išanalizuoti smulkaus ir vidutinio verslo įmonių konkurencijos aplinką Telšių rajone, pateikti konkurencijos didinimo galimybes.

Darbe keliami problema – smulkaus ir vidutinio verslo konkurencija Telšių rajone. Šiai problemai tirti pasitelkiami mokslinės literatūros palyginamoji analizės metodas (apžvelgiamos įvairių mokslinių straipsnių autorių nuomonės), statistinių duomenų analizė, lyginamoji analizė. Pasitelkus kokybinį tyrimą – statistinių duomenų analizę, kiekybinę tyrimą – anketinę apklausą, remiantis tyrimo rezultatais ir išvadomis pateikiama smulkaus ir vidutinio verslo konkurencijos didinimo galimybes Telšių rajone.

Raktažodžiai: konkurencija, konkurencingumas, konkurencinis pranašumas, smulkusis ir vidutinis verslas (SVV).

SUMMARY

R. Norvaišė. Analysis of small and medium business competition in Telšiai District. Master's Thesis in Business Management. Academic advisor Prof. Dr A. Giedraitis, Klaipėda University: Klaipėda, 2019. - 75 pages. The final Master's thesis has been targeted to analyse the competition environment of small and medium-sized business enterprises in Telšiai district, to present opportunities for increasing competition.

The main issue of the thesis is to find small and medium business competition in Telšiai district. To analyse the issue analysis of scientific literature, method (reviews of authors of various scientific articles), analysis of statistical data, comparative analysis are used to investigate this problem. By using a qualitative research - analysis of statistical data, quantitative survey - questionnaire survey, based on the results and conclusions of the research, possibilities of increasing competition of small and medium business in Telšiai district.

Keywords: competition, competitiveness, competitive advantage, small and medium business (SME).

TURINYS

1. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO KONKURENCIJOS TEORINIS	
PAGRINDIMAS	11
1.1. Konkurencijos, konkurencingumo ir konkurencinio pranašumo sampratos	11
1.1.1 Konkurencijos samprata	11
1.1.2 Konkurencingumo samprata	15
1.1.3 Konkurencinio pranašumo esmės apibūdinimas.....	23
1.2 Smulkaus ir vidutinio verslo koncepcija	31
1.3 Smulkaus ir vidutinio verslo konkurencijos pranašumo veiksniai	45
2. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO KONKURENCINGUMO ANALIZĖS TELŠIŲ	
RAJONE TYRIMO METODIKA	48
2.1 Tyrimo metodikos pagrindimas	48
2.2. Kokybinio tyrimo organizavimas.....	49
2.3. Kiekybinio tyrimo organizavimas	49
3. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO KONKURENCINGUMO TELŠIŲ RAJONE	
TYRIMO REZULTATAI	51
3.1. Smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo Telšių rajone kokybinio tyrimo	
rezultatai	51
3.2. Smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo Telšių kiekybinio tyrimo rezultatai	56
IŠVADOS	65
PASIŪLYMAI	67
LITERATŪRA	68
PRIEDAI	76

Paveikslų sąrašas

1 pav. Konkurencingumas Lietuvos įmonėse.....	22
2 pav. Per metus įregistruota (kairėje) ir išregistruota (dešinėje) mažų ir vidutinių įmonių vnt. .	37
3 pav. Smulkaus ir vidutinio verslo BVP, to meto kainomis.....	42
4 pav. Dirbančių asmenų skaičius pagal veiklos vykdymą Lietuvoje pagal SVV įmonių grupes	51
5 pav. Dirbančių asmenų skaičius pagal veiklos vykdymą Telšių rajone pagal SVV įmonių grupes	52
6 pav. Bendrosios investicijos į materialųjį turtą Lietuvoje pagal SVV įmonių grupes.	53
7 pav. Bendrosios investicijos į materialųjį turtą Telšių rajone pagal SVV įmonių grupes.	53
8 pav. Pridėtinė vertė gamybos sąnaudomis pagal veiklos vykdymą Lietuvoje pagal SVV įmonių grupes.....	54
9 pav. Pridėtinė vertė gamybos sąnaudomis pagal veiklos vykdymą Telšių rajone pagal SVV įmonių grupes.	54
10 pav. Padalinių skaičius pagal veiklos vykdymą Telšių rajone pagal SVV įmonių grupes.	55
11 pav. Apyvarta įmonių Telšių rajone pagal SVV suskirstymą.	55
12 pav. Respondentų įmonių dydžiai.....	56
13 pav. Respondentų įmonių juridinis statusas.	57
14 pav. Respondentų amžius ir darbo stažas.	57
15 pav. Respondentų nuomone, pagrindiniai konkurencijos šaltiniai.	59
16 pav. Respondentų nuomone, verslo plėtros kliūtys.	60
17 pav. Respondentų nuomone, kriterijai renkantis darbuotoją.....	60
18 pav. Respondentų nuomone, veiksniai darantys įtaką verslo veiklai.....	61
19 pav. Respondentų nuomone, veiksniai darantys trukdantys verslo plėtrai.....	62
20 pav. Respondentų nuomone, SVV privalumai lyginant su stambiomis įmonėmis.....	61

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Konkurencijos apibūdinimas.....	11
2 lentelė. Europos Komisijos apibrėžiama konkurencijos nauda.....	14
3 lentelė. Konkurencingumo apibūdinimas.....	15
4 lentelė. Šalies konkurencingumą lemiantys veiksniai	17
5 lentelė. Konkurencingumo pranašumo apibūdinimas	23
6 lentelė. Konkurencinio pranašumo veiksniai.....	30
7 lentelė. Mažų ir vidutinių įmonių pagrindiniai kriterijai	32
8 lentelė. Europos Komisija orientuojasi į šiuos principus.	33
9 lentelė. SVV privalumai ir trūkumai	34
10 lentelė. Konkurencingumo pranašumo veiksnių grupės.	46
11 lentelė. Respondentų atsakymai, kokioje įmonė Jūs dirbate	56
12 lentelė. Darbuotojų amžiaus ir dirbamų metų stažo korecija.	58
13 lentelė. Darbuotojų amžiaus ir įsteigto verslo metai korecija.	58
14 lentelė. Respondentų įmonėms būdinga.....	82
15 lentelė. Respondentų įmonių plėtrai trukdo.....	84

IVADAS

Smulkus ir vidutinis verslas, Lietuvoje vertinamas kaip vienas ir perspektyviausių šalies ekonominių sektorių. Todėl svarbu skatinti šio tipo įmonių steigimąsi ir jų veiklos intensyvumą. Smulkus ir vidutinis verslas – neatsiejama kiekvienos šalies ekonomikos dalis. Tai vienas iš svarbiausių ekonomikos augimo veiksnių, turintis esminį poveikį bendrai Lietuvos ūkio raidai, naujų darbo vietų kūrimui ir socialiniam stabilumui. Smulkaus ir vidutinio verslo svarba taip pat atsispindi Lietuvos nacionalinio ūkio struktūroje: mažos ir vidutinės įmonės Lietuvoje pagal darbuotojų skaičių sudaro didžiąją dalį visų Lietuvos įmonių, pagal apyvartą ir produkcijos vertę – sukuria daugiau negu pusę visos šalies sukuriamos apyvartos ir produkcijos vertės. Fizinį asmenų, įmonių, vyriausybių ir savivaldybių gaunamos pajamos ir patiriamos išlaidos ne visada būna tomis pačiomis sąlygomis ar tuo pačiu metu. Kitose šalyse smulkiam ir vidutiniam verslui konkurencija yra ypatingai svarbus, kadangi būtent SVV sukuria darbo vietas mažas pajamas gaunantiems žmonėms. Išsivysčiusiose šalyse smulkus ir vidutinis verslas taip pat yra prioritetinga sritis, kadangi skatina greitesnį BVP augimą, didina darbo jėgos užimtumą bei didėja surenkami mokesčiai (Liustrovaitė J., Martinkutė – Kaulienė R., 2015). Smulkios ir vidutinės įmonės – dinamiškiausia, nuolat besikeičianti įmonių grupė, vidurinė ūkio sandaros grandis, turinti lemiamą įtaką ekonominiam augimui ir socialinių santykių stabilumui. Mažas kapitalo poreikis, greita reakcija į rinkos pokyčius ir lankstumas taikantis prie jų, naujų rinkų ar nišų užpildymas, konkurencijos didelėms įmonėms sudarymas, didžiųjų įmonių aptarnavimas, naujų ir dažnai geresnės kokybės produktų, paslaugų, gamybos procesų sukūrimas, palanki šeimyninio verslo forma, efektyvi specialistų kvalifikacijos kėlimo galimybė – tai pagrindiniai pranašumai, atskleidžiantys SVĮ efektyvumą ir svarbą (Bartkus E., V., 2010). Smulkiojo ir vidutinio verslo sąlygos yra labai sunkios ir visiškai nepalankios plėtoti ir tarpusavyje konkuruoti. Ši tema nuolat analizuojama mokslinėje literatūroje siekiant suvokti priežastis, kurios trukdo smulkaus ir vidutinio verslo plėtrai šalyje bei pateikti galimus konkurencijos būdus. Augant smulkaus ir vidutinio verslo svarbai bei įtakai ekonominiam pasaulio ūkio vystymąsi lemia padidintą mokslininkų ir valstybės valdymo institucijų dėmesį analizuojant SVV konkurencija (Adamonienė R., Trifonova J., 2007). Tačiau šiandien smulkus ir vidutinis verslas Lietuvoje susiduria su įvairiomis verslo įkūrimo, konkurencingumo ir vystymo problemomis.

Aktualumas. Smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) įmonių steigimas ir jų veiklos skatinimas yra šalies ekonomikos augimo pagrindas bei vienas iš pagrindinių šalies bendrojo vidaus produkto (BVP) auginimo sudedamoji dalis. SVV sukuriamas BVP dalis yra viena didžiausių šalyje ir nuolatos auga, to pasekmėje išsprendžia daugybę socialinių problemų, tokių kaip gyventojų užimtumas ir gyventojų pajamų augimas, kuris skatina ir visos ekonomikos augimą. Tačiau SVV

turi tam tikras savybes, kurioms reikia valstybės paramos siekiant įvykdyti įmonės naujų inovacijų plėtrą. Didžioji dalis SVV įmonių dirba paslaugų sektoriuje, kurio reikšmė neatsiejama nuo gyvenimo lygio standartų kilimo ir nuolatos didėjančių gyventojų poreikių, dėl to ir struktūrinių pokyčių SVV daro teigiamą įtaką paslaugų sektoriaus kilimui ir visai ekonomikai. Smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės užima aukštą poziciją informacinių technologijų, kompiuterių programinės įrangos, elektronikos paslaugų, rinkodaros srityse. Nuolat gerinant teisinę ir ekonominę verslo aplinką, mažinant reguliavimą, liberalizuojant verslo sąlygas, privatizuojant valstybės teikiamas paslaugas ir kuriant naujas SVV finansinės paramos, plėtros priemones bei programos yra skatinama SVV plėtra ES šalyse. Taikant tokia politiką yra skatinamas konkurencingumas, naujų darbo vietų kūrimas ir regioninių skirtumų mažinimas subsidijuojamomis paskolomis ar mokesčių lengvatomis. Smulkus ir vidutinis verslas padeda spęsti labai aktualias užimtumo problemas, todėl galima teigti, kad SVV tiekia ir viešąją gėrybę.

Smulkaus ir vidutinio verslo rėmimas ir skatinimas plėstis bei steigti naujus verslus – vienas iš pagrindinių ekonominės bei socialinės politikos plėtros uždavinių, todėl šaliai itin aktualu sudaryti palankią verslo terpę. SVV yra laikomas valstybės ekonomikos pagrindu, todėl siekiant verslo sėkmingo vystymosi būtina konkurencijos analizė tarp smulkių ir vidutinių įmonių, kaip svertas įmonių egzistavimui. Ši tema nuolat analizuojama tiek publicistinėje, tiek mokslinėje literatūroje, siekiant suprasti bei išsiaiškinti verslo finansavimo šaltinių pasirinkimą sąlygojančius veiksnius bei daromas klaidas. Nemažai lietuvių autorių Vijeikis J., Baležentis A., (2010); Davulis G., (2013). ir kt. moksliniuose darbuose ypatingą dėmesį skiria smulkaus ir vidutinio verslo konkurencijai. Šiais laikais netenka įrodinėti, kad smulkus ir vidutinis verslas yra neatsiejama ekonomikos dalis. Neįmanoma įsivaizduoti šiuolaikinės ekonomikos be sėkmingai išvystyto smulkaus verslo sektoriaus. SVV suteikia rinkai taip reikiamą lankstumą, teikia platų prekių ir paslaugų asortimentą, formuoja konkurencinę aplinką, sprendžia užimtumo problemas (Adamonienė R., Makutenienė D., Trifonova J., 2008). Smulkių ir vidutinių įmonių kūrimas bei skatinimas yra šalies ekonomikos stabilumo ir gerinimo pagrindas. Kadangi kiekviena pelno siekianti organizacija stengiasi įgyti tam tikrų pranašumų prieš kitas rinkos dalyves, taip išsikvodama didesnę rinkos dalį. Taigi konkurencija yra neatsiejamas šiuolaikinės ekonomikos atributas, skatinantis kokybės gerėjimą, kainų mažėjimą bei inovacijų plėtrą. Labai svarbu nustatyti pagrindinius konkurenciją lemiančius veiksnius, nes įmonių vadovai tai žinodami, galėtų numatyti kuriomis priemonėmis didinti ir rengti konkurencijos didinimo strategijas.

Smulkus ir vidutinis verslas yra viena svarbiausių ir neatskiriama kiekvienos šalies ekonomikos dalis. SVV paveikia šalies ekonomikos konkurencingumą, padeda spręsti užimtumo problemas, aptarnauja didžiąsias įmones, užsiima netradiciniais verslais, daug dėmesio skiria inovacijų ir naujų technologijų diegimui, atsižvelgia į mokslo duodamą naudą, sukuriama darbo

vietos. Vienas iš svarbiausių valstybės ekonominės politikos uždavinių yra SVV skatinimas. SVV įmonių steigimasis ir jų konkurencingumo didėjimas yra šalies ekonomikos augimo pagrindas ir reikšmingas darbo vietų kūrimo šaltinis. Smulkaus ir vidutinio verslo plėtra yra labai svarbi Lietuvos ekonomikoje, nes jo išsivystymo lygis rodo šalies ekonominę padėtį.

Problema. Reikalinga, kad SVV būtų ne tik pasirengusios konkurenciniam rinkos spaudimui, bet būtų sudaromos palankios sąlygos naujų įmonių steigimui, jų veiklos plėtrai. Dėl šios priežasties svarbu, kad būtų steigiama SVV, kurios gebėtų išsilaikyti vyraujančioje rinkoje bei sėkmingai vystyti veiklą konkurencinėje aplinkoje. Įmonėms, kurios neturi išskirtinių konkurencinių pranašumų, konkurencijos didinimo veiksniai yra riboti. Todėl būtina spręsti šią problemą SVV skatinant verslumą, inovacijas, mokslo – technologinę pažangą, plečiant investicijas į žmogiškąjį kapitalą.

Darbo objektas. Smulkaus ir vidutinio verslo konkurencija Telšių rajone.

Darbo tikslas. Išanalizavus smulkaus ir vidutinio verslo įmonių konkurencijos aplinką Telšių rajone, pateikti konkurencijos didinimo galimybes.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti konkurencijos koncepcija.
2. Išanalizuoti smulkaus ir vidutinio verslo koncepcija teoriniu aspektu.
3. Įvertinti smulkaus ir vidutinio verslo konkurencijos aplinką Telšių rajone.
4. Nustatyti smulkaus ir vidutinio verslo konkurencijos didinimo galimybes Telšių rajone.

Darbo metodai.

- Mokslinės literatūros lyginamoji analizės metodas (apžvelgiamos įvairių mokslinių straipsnių autorių nuomonės);
- kokybinis tyrimas – statistinių duomenų analizė;
- kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa;
- tyrimo rezultatai apdoroti kokybinių ir kiekybinių tyrimų rezultatų analizės metodais.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro dvi dalys. Pirmoje dalyje pateikiama konkurencijos, konkurencingumo ir konkurencinio pranašumo sampratos, esmės apibūdinimas, smulkaus ir vidutinio verslo koncepcija ir pranašumo veiksniai. Antroje, praktinėje dalyje aprašoma metodai, kuriuos naudojant bus atliekami tyrimai. Trečioje dalyje, aprašomi dviejų tyrimų rezultatai: kokybinis Lietuvos statistikos departamento duomenų analizė ir kiekybinis Telšių rajono smulkaus ir vidutinio verslo įmonių anketų duomenys, analizuojamos konkurencijos gerinimo galimybės rajone.

1. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO KONKURENCIJOS TEORINIS PAGRINDIMAS

Pirmoje darbo dalyje nagrinėjamas konkurencijos, konkurencingumo, konkurencinio pranašumo sąvokos, identifikuojami įmonių priskyrimo smulkiam ir vidutiniam verslui kriterijai, atskleidžiami smulkaus ir vidutinio verslo ypatumai, analizuojami smulkaus ir vidutinio verslo veiklą veikiančios vidiniai ir išoriniai veiksniai.

1.1. Konkurencijos, konkurencingumo ir konkurencinio pranašumo sampratos

1.1.1 Konkurencijos samprata

Siekiant įgyvendinti darbe iškeltą tikslą ir uždavinius, prieš pradėdant analizuoti Telšių rajono smulkaus ir vidutinio verslo konkurenciją atskleidžiama verslo konkurencijos sąvokos (žiūrėti 1 lent.).

1 lentelė. Konkurencijos apibūdinimas.

Autorius	Konkurencijos apibūdinimas
1. Vaitkevičiūtė V., (2007)	Tai gamintojų varžymasis dėl geresnių ūkininkavimo sąlygų, gaminių realizavimo, įsitvirtinimo rinkoje. Konkurencija skatina kultūros ir ekonomikos plėtrą, skatina gerinti gaminių kokybę.
1. Vainienė R., (2008)	Konkurencija yra aiškinama kaip padėtis rinkoje, kai nė vienas iš rinkos dalyvių negali taikyti monopolinės kainos dėl to, kad rinkoje veikia keli pirkėjai ar pardavėjai, arba, kai, esant laisvam įėjimui į rinką, egzistuoja reali galimybė rasti tokiam pirkėjui ar pardavėjui.
2. Davulis G., (2009)	Varžybos tarp vartotojų, norinčių įsigyti prekę arba paslaugą, lygiagrečiai ir gamintojai, siekiantys parduoti prekę arba paslaugą.
3. Keršienė R., (2009)	Dauguma tyrimų patvirtina, kad daugumai smulkių ir vidutinių įmonių konkurenciniais prioritetais yra projektavimo ir gamybos kokybė, pristatymo greitis ir patikimumas, lankstumas ir reagavimas į vartotojo poreikius, tuo metu kaštai yra mažiau svarbūs.
4. Stanikūnas R., (2009)	Procesas, kurio metu varžomasi dėl ekonominės naudos, nors pagrindinis tikslas ne visada gali būti didesnio pelno gavimas.
5. Ginevičius R., Krivka A., (2010)	Konkurencija rinkos subjektų varžymasis dėl rinkų, riboto kiekio gamybos veiksnių, prekių ir paslaugų tai yra bet kurios rinkos ekonomikos valstybės nuoseklaus vystymosi ir plėtros kertinė ašis.
6. Peterson P., (2010)	Lyg ir padeda plėtoti gamybą, kultūrą ir gerinti kokybę, tad politiniame lygmenyje priimti sprendimai pritaikant švietime rinkos santykių dėsningumas.
7. Zinovjevaitė R., Lazauskas J., (2012)	Vienas iš pagrindinių elementų, reguliuojančių rinkos ekonomiką, o pirminė ir reikšmingiausia vertybė – nauda vartotojui, žmonėms bei įmonėms.
8. Dubauskas G., (2013)	Tai varžybos tarp gamintojų (pardavėjų), siekiančių parduoti savo prekę ar paslaugą ir tarp pirkėjų, norinčių įsigyti prekę ar paslaugą.
9. Juškevičiūtė-Vilienė A., (2014)	Ekonominė nauda, kuri asocijuojasi su galimybe gauti didesnę pelną, kuris patvirtina, kad ūkinė veikla organizuojama efektyviai.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Pirmoje lentelėje pateikiama, mokslinės literatūros autorių konkurencingumo sąvokos remiantis Vaitkevičiūte V, (2007), Vainiene R., (2008), Davuliu G., (2009), Keršiene R., (2009), Stanikūnu R., (2009), Ginevičiu R., Krivka A., (2010), Peterson P., (2010), Zinovjevaitė R., Lazausku J., (2012), Dubausku G., (2013), Juškevičiūte-Viliene A., (2014). Apibendrinant galima teigti, kad konkurencija tai procesas, kurio metu vyksta varžybos, siekiant ekonominės naudos, tačiau svarbiausiu tikslu gali būti ir ne didžiausio pelno gavimas. Daug atliktų tyrimų rodo, kad būna atvejų, kai organizacijos norėdamos būti lyderėmis rinkoje, sutinka netekti dalies pelno, tai reiškia nustato mažesnes kainas, lyginant su rinkos kainomis, savo parduodamai produkcija ar paslauga, taip siekdamas populiarumo, klientų dėmesio.

Smulkaus ir vidutinio verslo efektyvumas ir sėkmingas darbas priklauso nuo jo gebėjimo augti ir sėkmingai konkuruoti rinkoje. Paprasta SVV įmonių konkurencija remiasi siaura koncentracija ir specializacija, ne tik produktų, rinkų ir vartotojų atžvilgiu, bet ir kainos, kaštų ir gamybinių pajėgumų atžvilgiu (Keršienė R., 2009).

Didėjant konkurencijai rinkoje, verslui tenka ieškoti kitokių, progresyvesnių būdų kaip išlikti rinkoje ir pasiūlyti vartotojui reikalingą produktą ar paslaugą, efektyviai išnaudojant materialinius ir žmogiškuosius išteklius (Keršienė R., 2009).

Dėl konkurencijos gerinama gaminamos produkcijos kokybė, kuriami inovatyvūs produktai ir paslaugos, skatinama atrasti naujus metodus produkcijai gaminti. To pasekmėje vartotojai gali vartoti aukštesnės kokybės produktus, turėti platesnį asortimento pasirinkimą. Negana to, konkurencija reguliuoja kainų mechanizmą, o tai reiškia, jog jos dėka prekes turi galimybę įsigyti visų socialinių sluoksnių žmonės. Reikėtų paminėti, jog konkurencijos dėka išlaikoma pusiausvyra tarp kainos ir kokybės, taip pat ir prekių, ir paslaugų prieinamumas (Zinovjevaitė R., Lazauskas J., 2012).

Ekonomikoje konkurencija įvardijama kaip varžybos, kuriose verslininkai, tiek juridiniai, tiek fiziniai asmenys, veikiantys rinkoje nepriklausomai, mažina vieni kitų galimybes būti lyderiai rinkoje, taip pat didina prekių bei paslaugų paklausą, atsižvelgiant į vartotojų poreikius (Stanikūnas R., 2009).

Didelė dalis autorių konkurenciją apibūdina kaip varžymąsi, rungtyniavimą vienoje iš ūkio rūšių. Stanikūnas R., (2009) cituodamas Wish R., pateikia tokį konkurencijos apibrėžimą: tai kova arba varžybos dėl pranašumo, o verslo srityje – pranašumo siekis, užvaldant vartotoją. Goyder D., G. knygoje „Europos Bendrijų konkurencijos teisė“ konkurenciją įvardija santyškiais tarp neapibrėžto skaičiaus įmonių, parduodančių panašaus pobūdžio prekę ar paslaugą tokiai pačiai vartotojų grupei. Vartotojų konkurencija skatina prekės kainos kilimą, o gamintojai atvirkščiai – kainą mažina (Davulis G., 2009).

Konkurencija ekonomikoje suprantama kaip varžybos, kurių metu juridiniai ir fiziniai asmenys, užsiimantys verslu, nepriklausomai veikdami rinkoje riboja vienas kito galimybes dominuoti toje rinkoje ir skatina vartotojams reikalingų prekių bei paslaugų gamybą ir siekimą didinti jos efektyvumą. Kaip rodo tyrimai, atskirais atvejais įmonės, norėdamos užkariauti didesnę dalį rinkos, aukoja dalį pelno – parduoda savo produkciją arba paslaugas žemesnėmis nei tuo metu yra rinkoje kainomis (Stanikūnas R., 2009)

Konkurencija turi remtis nustatyta konkurencijos politika, kuri konkuruoja rinkoje, privalo paisyti tam tikrų taisyklių, normų, įstatymų ir kitų teisinių aktų, draudžiančių monopolizuoti rinkas, demonstruoti galią užimama padėtimi rinkoje, taip pat sudaryti sandorius tarp kitų rinkos dalyvių, ribojant konkurenciją. Tačiau, nesant tam tikrų taisyklių, konkuruodami ūkio subjektai gali pažeisti vieni kitų teises, pavyzdžiui: siekdami didesnės rinkos dalies, ūkio subjektai gali išstumti konkurentus iš rinkos tuo sumažindami pačią konkurenciją. Kaip teigia Motta M., „reikalingas kompleksas įstatymų, užtikrinančių, kad konkurencija rinkoje nebūtų apribota, bet ir nebūtų sumažinta ekonominė gerovė“. Įtvirtinant konkurencijos laisvės pagrindus konstitucijoje, yra sukuriamas konkurencijos apsaugos garantas, kuris daro įtaką (Juškevičiūtė-Vilienė A., 2014).

Kalbant apie konkurencijos politiką ne taip abstrakčiai, ši sistema tai įstatymai, reglamentuojantys taisykles konkuravimo srityje. Visa sistema, veikdama per valdančiąją valstybės pusę, institucijas, kontroliuojančias konkurencijos kiekį rinkoje, gamintojus veikia parinkti žemesnes kainas aukštos kokybės produkcijai, taip keliant ekonominį lygį. Galima būtų apibendrinti, jog konkurencijos politika suvokiama kaip priemonių visuma, įstatymų, teisės aktų ir kontrolės veiksmų seka, kuri užtikrina, jog konkurencija veiktų sąžiningai, tačiau rinkoje nemažėtų prekių ir paslaugų (Stanikūnas R., 2009).

Europos Komisijos (2012) teigimu, konkuruodamos įmonės yra nuolat priverstos teikti kuo geresnes ir kuo įvairesnes prekes patraukliausiomis kainomis, nes priešingu atveju vartotojai pirks kitur. Įmonės siekia, kuo daugiau vartotojų pritraukti teikiamomis paslaugos ir ar prekėmis, todėl prekės vis atnaujinamos, gerinamos, tobulinamos, kad vartotojas nepasirinktų kitų tiekėjų. Tačiau ir kitos įmonės stengiasi išlaikyti įmonės klientus, todėl prekės ir ar paslaugos vis gerinamos. Todėl laisvoje rinkoje verslas yra tarsi varžybos, iš kurių naudą gauna vartotojai. Mažosios įmonės yra Europos ekonomikos pagrindas. Jos kuria daugiausia darbo vietų ir skatina naujas verslo idėjas.

Konkurencija naudinga, nes yra mažesnės kainos, geresni gaminiai, didesnis pasirinkimas ir didesnis efektyvumas (Whish R., Bailey D., 2012). Europos Komisija, apibrėžia konkurencijos sukuriama naudą (žiūrėti 2 lentelę).

2 lentelė. Europos Komisijos apibrėžiama konkurencijos nauda.

1. Mažos kainos visiems	Paprasčiausias būdas užimti didelę rinkos dalį yra siūlyti mažesnę kainą. Konkurencinės rinkos sąlygomis kainos yra mažesnės. Tai naudinga ne tik vartotojams, kurių daugiau gali sau leisti įsigyti prekių – konkurencija skatina įmones gaminti ir apskritai skatina ekonomikos augimą.
2. Geresnė kokybė	Konkurencija taip pat skatina įmones gerinti prekių ir paslaugų kokybę, kad pritrauktų daugiau klientų ir didintų savo rinkos dalį. Geresnė kokybė gali reikšti: ilgiau arba geriau veikiančias prekes, geresnę pagalbą įsigijus prekę arba techninę pagalbą, draugiškesnį ir geresnį aptarnavimą.
3. Didelis pasirinkimas	Konkretnėje rinkoje įmonės stengsis teikti prekes, kurios skirtųsi nuo kitų. Taip užtikrinamas didelis pasirinkimas ir vartotojai gali išsirinkti tą produktą, kurio kainos ir kokybės santykis jiems priimtinausias.
4. Naujovės	Kad būtų gaminamos geresnės prekės ir užtikrinamas didelis jų pasirinkimas, įmonės turi rūpintis naujovėmis: naujoviškais produktų koncepcijomis, dizainu, gamybos metodais, paslaugomis ir kt.
5. Didelis konkurencingumas pasaulio rinkose	Konkuruodamos ES viduje Europos bendrovės taip pat tampa konkurencingesnė už jos ribų ir sugeba išlaikyti savo pozicijas pasaulinių konkurentų atžvilgiu.
6. Ūkio subjektų veikla	Konkuruodami rinkoje remiasi tam tikrais įstatymais, aktais, kurie draudžia monopolizuoti rinkas, piktnaudžiauti rinkoje turint didelę galią arba sudarinėti ribojančius konkurenciją susitarimus tarp konkurentų.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Europos Komisijos (2012).

Antroje lentelėje pateikta, kaip įmonės konkuruodamos vienos tarp kitų vartotojui suteikia tik naudos. Vartotojas ir naudojasi tokia suteikiama nauda kaip: mažos kainos visiems - skatina įmones gaminti ir apskritai skatina ekonomikos augimą; geresnė kokybė – įmones gerina prekių ir paslaugų kokybę, kad pritrauktų daugiau klientų ir didintų savo rinkos dalį; didelis pasirinkimas – vartotojai gali išsirinkti tą produktą, kurio kainos ir kokybės santykis jiems priimtinausias; sukuriamos naujovės – didelis jų pasirinkimas, įmonės turi rūpintis naujovėmis: naujoviškais produktų koncepcijomis; didelis konkurencingumas pasaulio rinkose – bendrovės taip pat tampa konkurencingesnė už šalies ribų ir sugeba išlaikyti savo pozicijas pasaulinių konkurentų atžvilgiu; ūkio subjektų veikla – konkuruodami rinkoje remiasi tam tikrais įstatymais. Suteikia konkurencijos nauda vartotojai gali naudotis didžiojoje dalyje rinkos, perkant prekes ir ar paslaugas, skirtingose rinkos sektoriuose.

Apibendrinant galima teigti, konkurencijos sąvokos aprašymus dar nuodugniau, jog konkurencija – tai procesas, kurio metu vyksta varžybos, siekiant ekonominės naudos, tačiau svarbiausiu tikslu gali būti ir ne didžiausio pelno gavimas. Daug atliktų tyrimų rodo, kad būna atvejų, kai organizacijos norėdamos būti lyderėmis rinkoje, sutinka netekti dalies pelno, tai reiškia nustato mažesnes kainas, lyginant su rinkos kainomis, savo parduodamai produkcija ar paslauga, taip siekdamos populiarumo, klientų dėmesio.

1.1.2 Konkurencingumo samprata

Konkurencingumas sudaro augimo, užimtumo bei darnios plėtros visumą. Išsiplėtus Europos Sąjungai, valstybių narių ekonominės ir socialinės sąlygos labai skiriasi. Dėl šios priežasties konkurencijos teorija ir praktika turi itin daug reikšmės. Kitaip tariant, visiškai laisvos ir neiškreiptos konkurencijos sukūrimas yra pagrindinis veiksnys, lemiantis socialinių subjektų lygių konkurencinių galimybių užtikrinimą (Stanikūnas R., 2009).

3 lentelė. Konkurencingumo apibūdinimas

Autorius	Konkurencingumo apibūdinimas
1. Pačesa N., Puko V., (2002)	Tai santykinė konkrečios įmonės savybė, išreiškianti jos plėtojimosi skirtumus nuo kitų konkuruojančių įmonių pagal įmonių poreikių patenkinimo lygį savo prekėmis ir gamybos efektyvumą. Įmonės konkurencingumas rodo jos galimybes prisitaikyti prie rinkos konkurencijos sąlygų.
2. Griffiths A., Zammuto F., R., (2005)	Tai gebėjimas valdyti savo išteklius, tokius kaip antai: finansai, darbuotojai, technologijos, marketingo, gamybos ir kitas funkcines žinias, strateginį pranašumą ir išnaudoti atsirandančias galimybes.
3. Beniuškienė I., Svirskienė G., (2008)	Tai kompleksinė kategorija, o ne situacija ar būseną, išmatuojama vienu ar keliais parametrais. Konkurencingumas dažnai nulemia subjekto (valstybės, įmonės, asmenų grupės ar pavienio asmens) ekonominę ir socialinę gerovę, prestižą, o per mažas konkurencingumas gali būti didelių praradimų, sukrėtimų ar net žlugimo priežastis.
4. Činčikaitės R., Janeliūnienės R., (2010)	Tai kelių subjektų tarpusavio santykiai, kuomet veikdami, t.y. parduodami savo produkciją ar paslaugą, įgauna pranašumą rinkoje ir diktuoja savo sąlygas. Subjektų sėkmingos veiklos sąlyga: optimali produkto ar paslaugos kokybė, maža kaina ir motyvuotas personalas.
5. Tamošiūnienė R., Staskevičiūtė G., (2010)	Pagrindinis tikslas užtikrinti socialinę gyventojų gerovę (didinti gyvenimo standartus). Kiti svarbūs aspektai - tai šalies gebėjimas išlaikyti aukštą produktyvumą, sėkmingai vykdyti prekybą, sukurti patrauklią aplinką užsienio investuotojams, iškelti ir tinkamomis politikos, institucijų ir kitų priemonėmis įgyvendinti socialinius bei politinius tikslus, prisitaikyti prie nuolatinių aplinkos pokyčių ir palaikyti nuolatinę plėtrą.
6. Tamošiūnienė R., Staskevičiūtė G., (2011)	Tai sėkminga šalies užsienio prekyba, šalies našumas, gebėjimas užtikrinti šalies gyventojų gerovę.
7. Grebliauskas A., Stonys M., (2012)	Gebėjimas sėkmingai prekiauti pasaulio rinkose – gaminti ir eksportuoti kitų šalių vartotojų poreikius atitinkančias prekes ir paslaugas, tokiu būdu užtikrinant aukštas ir tvarias pajamas, arba, dar platesne prasme, regiono gebėjimas užtikrinti santykinai aukštas pajamas ir užimtumo lygį veikiant išorės konkurencijai yra suprantamas kaip ūkio konkurencingumas.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Trečioje lentelėje galima pastebėti, kad apibendrinant mokslinės literatūros autorių aptartas konkurencingumo sąvokas galima teigti, kad konkurencingumas tai gebėjimas valdyti savo išteklius, kuriuos pasitelkiant parduodamo produkcijos ar paslaugos, įgaunant pranašumą rinkoje ir

diktuoja savo sąlygas, gebėjimas užtikrinti santykinai aukštas pajamas ir užimtumo lygį veikiant išorės konkurencijai.

Konkurencingumas turi skirtingas reikšmes, kai kalbama apie įmonę, ir kai apie nacionalinę ekonomiką, taigi konkurencingumą galima vertinti skirtinguose lygiuose: įmonės, pramonės šakos ar segmentų bei nacionaliniame. Įmonės konkurencingumas ir regiono ar pramonės konkurencingumas ne tą patį reiškiančios sąvokos. Įmonės konkurencingumą parodo užimamos rinkos dalis ir pelningumas, o regiono ar valstybės konkurencingumas priklauso nuo to, kaip produktyviai panaudojami to regiono ištekliai, o tų valstybių ūkio šakų tarptautinė sėkmė priklauso ir nuo aplinkos, kurioje tos šakos konkuruoja (Snowdon B., Stonehouse G., 2007).

Dažniausiai konkurencingumas yra analizuojamas trimis lygiais:

- Šalies (valstybės). Šalies konkurencingumas tai nacionalinis interesas, kurio pagrindinis tikslas yra gyventojų pajamų augimas, užimtumo kėlimas bei gebėjimas parduoti tarptautinėse rinkose. Kitaip tariant šalies konkurencingumas tai jos gebėjimas esant laisvos rinkos sąlygomis parduoti paslaugas ir prekes, kurios atitinka tarptautinių rinkos sąlygas bei tuo pačiu augant gyventojų pajamoms.
- Ūkio šakos (industrijos). Industrijos lygmenyje – tai valstybės įmonių gebėjimas įgyti ir išlaikyti ekonominį pranašumą (pelningumą) užsienio konkurentų atžvilgiu, dėka ekonominių, technologinių, socialinių bei kitų veikslių.
- Įmonės (organizacijos). Konkurencingumas įmonės lygmenyje yra apibūdinamas, kaip įmonės pelningumas bei sugebėjimas efektyviau ir našiau už savo konkurentus sukurti išskirtinę vertę turintį produktą arba paslaugą. Ilguoju laikotarpiu konkurencinga tampa tą įmonė, kuri sugeba išlikti versle, apsaugoti investicijas bei gauti iš jų pajamų ir užtikrinti darbo vietas (Beniuškienė I., Svirskienė G. 2008).

Tačiau, kai kuriuose šaltiniuose minimi yra ir dar du lygiai – globalus bei regioninis. Regioninis lygmuo – tai regiono gebėjimas sukurti ir pasiūlyti patrauklią bei stabilią aplinką verslui bei savo gyventojams. Globaliame – konkurencingumas tai institucijų, politikos ir faktorių visuma, kurį apibrėžia valstybės produktyvumo lygį (Beniuškienė I., Svirskienė G. 2008).

Įmonių gerovės kūrimas priklauso nuo įmonių, veikiančių nacionalinėje aplinkoje, kuri gali tiek pagerinti, tiek pabloginti jų gebėjimą konkuruoti vidaus ir užsienio rinkose. Šalies konkurencingumui veiksniai grupuojami grupes, toliau bus pagrindžiama kiekvieno veiksnio svarba šalies konkurencingumui ir identifikuojama svarbiausias aspektas, atskleidžiamas jo turinys (žiūrėti 4 lentelę), (Rakauskienė G., Tamošiūnienė R., 2013).

4 lentelė. Šalies konkurencingumą lemiantys veiksniai

Veiksniai	Turinys
1. Institucinė aplinka (Aixala J., Fabro G., 2008)	Teisniai ir vyriausybės veiklos aspektai: teisinės ir reguliavimo sistemos efektyvumas ir kokybė, vyriausybės vykdomos veiklos skaidrumas ir veiksmingumas.
2. Makroekonominė situacija (Martinez V., Sanchez-Robles B., 2012)	Makroekonominė stabilumą nusakantys aspektai: fiskalinė ir monetarinė politika, viešieji finansai.
3. Inžinerinė infrastruktūra (Pham N., 2010)	Transporto (kelių, geležinkelių, uostų, oro uostų) ir energijos perdavimo infrastruktūros efektyvumas, ir kokybė.
4. Technologinė infrastruktūra (Arvanitis S., Loukis E., N., 2009)	Informacinių technologijų ir telekomunikacijų prieinamumas ir naudojimas, naujausių technologijų prieinamumas, našumas.
5. Mokslinė infrastruktūra (Pham N., 2010)	Inovacijų kūrimo pajėgumai, mokslo institucijų kokybė, mokslo ir verslo prieinamumas, našumas.
6. Švietimas (Hanushek E, Wobmann L., 2010)	Pradinis ir aukštesnis švietimas, aukštais mokslas ir darbuotojų mokymai.
7. Socialinė aplinka (Pautrel X., 2009.)	Sveikata ir sveikatos priežiūros kokybė, socialinė gerovė, ekologinį situacija, atsinaujinančioji energija.
8. Produktų rinka (The World Economic Forum, 2018)	Produktų rinkos efektyvumą nusakančios konkurencijos sąlygos: procedūros, mokestinė ir teisinė bazė.
9. Darbo rinka (The World Economic Forum, 2018)	Darbo rinkos efektyvumas ir lankstumas: teisinė ir reguliavimo sistema, rinkos dalyvių santykiai, našumas, talentų naudojimas, lygios teisės.
10. Finansų rinka (The World Economic Forum, 2018)	Bankų ir vertybinių popierių rinkos veiklos efektyvumas, prieinamumas ir patikimumas.
11. Verslo pažanga (The World Economic Forum, 2018)	Klasterių plėtra, įmonių atskaitomybė, valdymo praktika, kultūra, strategijos.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Rakauskienė G., Tamošiūnienė R., (2013).

Kiekvieną konkurencingumą lemiantį veiksnių galima apibūdinti išsamiau:

1. Institucinė aplinka. Institucinės aplinkos svarba šalies ekonomikai, jos žmonių gerovei, o kartu nacionaliniam konkurencingumui labai svarbi (Eicher T., Leukert A., 2009). Pagrindinės funkcijos, kurias atlikdamos institucijos teigiamai veikia ekonomiką, yra sandorio sąnaudų ir neapibrėžtumo mažinimas, ekonomikos agentų veiksmų koordinacija, bendradarbiavimo skatinimas, nuosavybės teisių apsauga, įstatymų viršenybės užtikrinimas, kova su korupcija, tinkamas produktų ir gamybos veiksnių reguliavimas, makroekonominio stabilumo užtikrinimas ir socialinės vienybės skatinimas (Aixala J., Fabro G., 2008). Itin svarbiu mastu institucinės aplinkos poveikis šalies ekonomikos konkurencingumui pasireiškia šalyje veikiančio verslo patiriamomis sandorių ir gamybos išlaidomis (Rakauskienė G., Tamošiūnienė R., 2013).

2. Makroekonominė situacija. Makroekonominė situacija labai glaudžiai siejasi su prieš tai aptarta institucine aplinka, nes būtent institucijos, atlikdamos savo funkcijas, atsakingos už makroekonomikos stabilumą, kuris yra itin svarbus šalies verslui, o kartu visam šalies konkurencingumui (Martinez V., Sanchez-Robles B. 2012). Makroekonominio nestabilumo, pasireiškiančio aukštu infliacijos lygiu, žalą ekonomikai aiškinančios teorijos teigia, kad; infliacija mažina investicijų gražos normą; iškraipydama kainas ir darydama neigiamą įtaką efektyviam išteklių paskirstymui, kenkia gamybos veiksnių našumui; signalizuoja apie fiskalinės ir monetarinės politikos kontrolės stoką; verčia įmones skirti lėšas nenašioms sritims (pvz., draudimui); didina palūkanų normos rizikos priemonę ir trukdo geram finansų rinkų funkcionavimui (Rakauskienė G., Tamošiūnienė R., 2013).

3. Inžinerinė infrastruktūra. Infrastruktūros tinklų kokybė ir plėtra daro didelę įtaką ekonomikos augimui, šalies gyventojų gerovei ir užtikrina nacionalinį konkurencingumą. Efektyvi transporto infrastruktūra – keliai, geležinkeliai, uostai ir oro transportas – padeda įmonėms saugiai ir laiku pateikti savo produktus į rinką ir palengvina darbuotojų judėjimą į jiems tinkamiausias darbo vietas (Pham N., 2010). Šie aspektai padeda ne tik tiesiogiai lemdami šalies našumą, bet ir netiesiogiai tokiose svarbiose srityse, kaip gamybos reorganizavimas ir racionalizavimas, geresnis privačių investicijų našumas ir aukštesnis lygis, platesnės rinkos, padidėjusi specializacija ir masto ekonomija, darbo rinkos tiekimas, darbo išlaidos ir našumas (Rakauskienė G., Tamošiūnienė R., 2013).

4. Technologinė infrastruktūra. Moksliniai tyrimai atskleidžia technologijų svarbą įmonių klestėjimui ir bendrai šalies ekonominei plėtrai. Tai pasireiškia šalies įmonėms suteiktomis galimybėmis prieiti prie pažangių produktų ir projektų, laisvai jais naudotis. Spartesnis informacijos apdorojimas atveria galimybes naujiems bendravimo su tiekėjais būdamas, efektyvesniam paskirstymo sistemų organizavimui. Procesai gali būti pertvarkomi ir reorganizuojami numatant geresnį įrangos naudojimą, atsargų ar erdvės reikalavimų sumažinimą, o tai leidžia sumažinti kapitalo poreikius. Greitas ir laisvas informacijos perdavimas, užtikrindamas, kad sprendimai, priimami remiantis visa įmanoma informacija, sumažina darbo sąnaudas, dėl ko sukuriama papildomų galimybių diegti naujoves, didina visos šalies ekonomikos efektyvumą (Arvanitis S., Loukis E., N. 2009).

5. Mokslinė infrastruktūra. Šiandien ryškėja šalių supratimas, kad inovacinė veikla yra ne tik esminis tolesnio ekonomikos progreso veiksnys, tačiau ir potencialus veiksnys pasitinkant pasaulinius iššūkius tokiose srityse, kaip aplinkos ir sveikatos apsauga. Ilgalaikis ekonominis augimas tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose šalyse palaikomas tik nuolat kuriant ir realizuojant naujoves. Mažiau išsivysčiusios šalys savo našumą dar gali didinti adaptuodamos esamas technologijas, tačiau išsivysčiusioms šalims to jau nepakanka. Įmonės išsivysčiusiose

šalyse, siekdamas palaikyti konkurencingumą, turi kurti ir plėtoti pažangiausius produktus ir procesus (Pham N., 2010). Moksliniai tyrimai įrodo, kad inovacijų kūrimui itin svarbi gerai išplėtoti inovatyviai veiksmai palanki infrastruktūra – tai gausiai vykdomi moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra, pakankamas mokslininkų ir tyrėjų bei aukštos kvalifikacijos mokslinių tyrimų institucijų potencialas, universitetų ir pramonės bendradarbiavimas bei intelektinės nuosavybės apsauga (Rakauskienė G., Tamošiūnienė R., 2013).

6. Švietimas. Moksliniais tyrimais įrodyta, kad švietimas ir tuo labiau jo kokybė turi teigiamą poveikį šalies gyventojų gerovei ir ekonomikos plėtrai. Išskiriamos trys švietimo teigiamo poveikio ekonomikai sritys: pirma, švietimas didina žmogiškąjį kapitalą, o jo didėjimas prisideda prie darbo jėgos našumo augimo; antra, švietimas padidina ekonomikos gebėjimą kurti inovacijas; trečia, švietimas palengvina žinių sklaidą ir perdavimą, kas svarbu norint suprasti ir apdoroti naują informaciją bei sėkmingai diegti naujausias technologijas. Be akivaizdaus poveikio pajamoms ir inovacijoms, švietimas, tiesiogiai prisidedamas prie žmogaus materialinės gerovės kūrimo, veikia jo sveikatą ir laimę. Mokslinėje literatūroje pateikiami įrodymai, kad visi išsilavinimo lygiai reikšmingai prisideda prie ekonomikos plėtos, tačiau reikšmingumas skiriasi priklausomai nuo šalies išsivystymo lygio. Pagrindinis ugdymas, gerokai prisidedamas prie galutinės produkcijos gamybos, yra itin svarbus mažiau išsivysčiusiems šalims, o aukštesnis išsilavinimas, turintis daug įtakos technologijų kūrimo ir taikymo procesams – išsivysčiusiems. Dabartinė globali ekonomika kelia reikalavimus šalims turėti gerai išsimokslinčius darbuotojus, gebančius greitai prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, todėl skatinamas nuolatinis darbo rinkoje jau esančių darbuotojų tobulinimas (Hanushek E, Wobmann L., 2010).

7. Socialinė aplinka. Sveikatos poveikis šalies ekonomikos gerovei pasireiškia keletu mechanizmų. Pirmas, sveikatos vaidmuo darbo jėgos našumui: sveiki darbuotojai praranda mažiau darbo laiko dėl blogos sveikatos ir yra kur kas našesni, kai dirba. Antras, sveikatos poveikis švietimui: sveikata vaikystėje gali turėti tiesioginį poveikį pažinimo vystymuisi, gebėjimui mokytis ir reguliariam mokyklos lankymui. Trečias, sveikatos poveikis santaupoms: ilgesnė būsimą gyvenimo trukmę gali padidinti paskatą taupyti pensijai, taip pat, nepatiriant didelių išlaidų sveikatos priežiūrai, išsaugoma materialinė šeimos gerovė. Ketvirtas, sveikatos poveikis populiacijos dydžiui ir amžiaus struktūrai. Šalies konkurencingumą suvokiant kaip šalies gebėjimą užtikrinti savo gyventojams ne tik materialinę, bet ir socialinę gerovę, svarbus tampa ir tokie gyvenimo gerovei tiesiogiai didelę įtaką turintys aspektai, kaip socialinė lygybė, ekologija, atsinaujinančioji energetika. Siekiant sukurti materialinę gerovę, intensyviai vykdoma ekonominė veikla, viena vertus, neigiamai veikia aplinką, o kita vertus, augant ekonomikai didėja ir dėmesys, skiriamas ekologijos, atsinaujinančiosios energetikos problemoms spręsti (Rakauskienė G., Tamošiūnienė R., 2013).

8. Produktų rinka. Šalių konkurencingumą vertinančios organizacijos kaip paskirą konkurencingumui svarbų veiksni vertina rinkos dydį. Atsižvelgiant į priimtą šalies konkurencingumo sampratą, rinkos dydis, išreiškiamas BVP dydžiu, traktuotinas kaip konkurencingumo rezultatas, o ne jį lemiantis veiksnys. Šalių konkurencingumui už rinkos dydį kur kas svarbesnis yra jos efektyvumas, šalys su efektyvia produktų rinka, pateikdamos pasiūlos ir paklausos nulemtą produkcijos ir paslaugų kompleksą ir užtikrinančios, kad ta produkcija bus prekiaujama pačiu efektyviausiu būdu. skatina konkurencingumo augimą. Rinkos efektyvumas, o kartu ir verslo našumas, dažnai siejamas su sveika namų ir užsienio rinkų konkurencija. O tokiai konkurencijai sukurti būtina piktnaudžiavimo dominuojančia padėtimi kontrolė, slaptų susitarimų tarp įmonių prevencija, patekimo į rinką kliūčių pašalinimas (The World Economic Forum, 2018).

9. Darbo rinka. Siekiant nacionalinio konkurencingumo, darbo rinkos efektyvumas ir lankstumas yra esminiai užtikrinant, kad žmogiškasis kapitalas būtų naudojamas pačiu našiausiu būdu. Darbo rinka turi būti lanksti, kad prireikus būtų sudarytos sąlygos darbuotojus pakeisti greitai, patiriant kuo mažiau sąnaudų ir, atsižvelgiant į atlyginimų svyravimus, be didelio socialinio nuostolio. Darbo rinka laikoma lanksčia, kai ji geba prisitaikyti prie bet kokių sukrėtimų ir nuolat besikeičiančios ekonominės aplinkos. Darbo rinkai trūkstant lankstumo, ekonomikos prisitaikymas bus lėtesnis, o nedarbo lygis – aukštesnis. Efektyvi darbo rinka turi užtikrinti aiškius santykius tarp darbuotojų iniciatyvų ir jų pastangų, taip pat leisti geriausiai panaudoti turimus talentus (The World Economic Forum, 2018).

10. Finansų rinka. Šalies našumui, kuris užtikrina nacionalinį konkurencingumą, labai svarbios verslo investicijos. Būtent efektyvi finansų rinka dėl tokių šaltinių, kaip bankų sektoriaus teikiamos paskolos, gerai reguliuojami vertybinių popierių mainai, rizikos kapitalas ir kiti finansiniai produktai, kapitalą padaro prieinamą privataus sektoriaus investicijoms, kurios savo ruožtu nukreipiamos į fizinius ir žmogiškuosius išteklius. Finansų rinkų efektyvumas pasireiškia gebėjimu reaguoti į paklausą ir aukštos kokybės produktų bei paslaugų mažiausiomis kainomis teikimą. Efektyviam funkcijų atlikimui labai svarbus bankų sektoriaus patikimumas ir skaidrumas (The World Forum, 2018).

11. Verslas pažanga. Veikiančių įmonių efektyviai vykdoma ekonominė veikla yra šalies našumo ir gyventojų gerovės pagrindas. Šalyje veikiančio verslo efektyvumas ir našumas, atskleidžiantys šalies konkurencingumo lygį, priklauso ne tik nuo prieš tai aptartų veiksnių, bet ir nuo paties verslo pažangos, apimančios stiprią įmonių atskaitomybes, valdymo ir kultūros praktiką, taikomų strategijų ir operacijų modernumą bei klasterių plėtrą. Siekiant išlaikyti investuotojus bei vartotojų pasitikėjimą, itin svarbus vykdomos veiklos skaidrumas, užkertantis kelią apgavystėms ir neefektyviam valdymui. Bendrą šalies verslo kokybę leidžia užtikrinti ir įmonių operacijų bei strategijų keitimas laiku į pažangius ir modernius verslo procesus. Itin pabrėžiamas klasterių

vaidmuo šalies ekonominei gerovei, kai įmonės ir tiekėjai, atstovaujantys tam tikrai sričiai, yra susieti į geografiškai artimas grupes, didėja jų efektyvumas, atsiranda daugiau galimybių inovacijų plėtrai bei mažėja barjerai ateiti naujoms įmonėms (The World Forum, 2018).

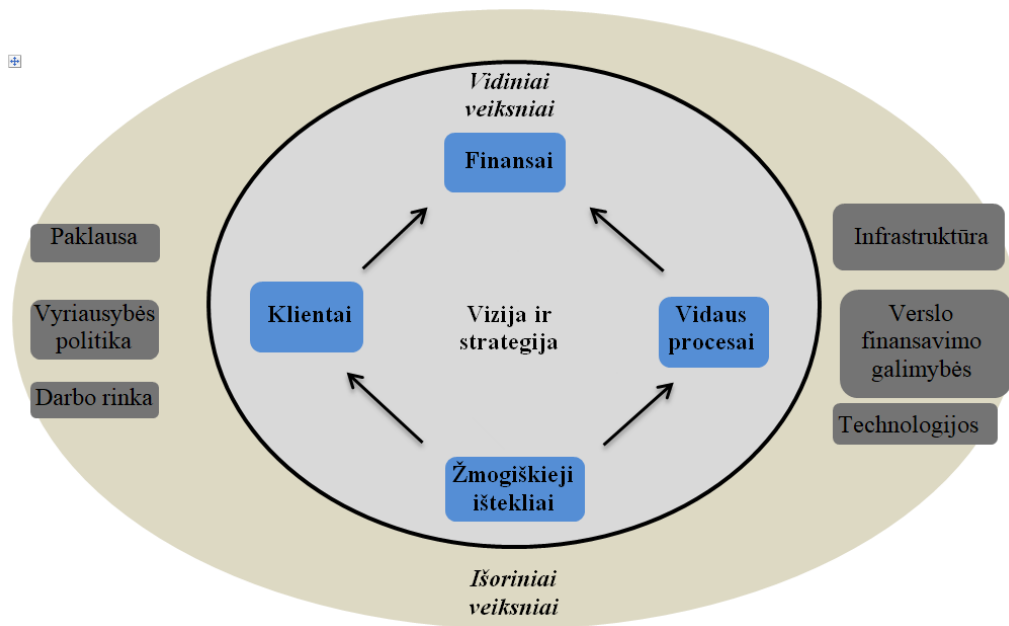
Kiti autoriai teigia, kad konkurencingumas yra universali būseną, atspindinti konkurencijos bei jos plėtotės susiejimą su visuomenės sistemų pokyčiais, ir konkurencijos bei jos problemų formulavimas, ir sprendimas turi būti suvokiamas kaip visas visuomenės gyvenimo puses apimantis reiškinys (Allen F., Gale D., M., 2000). Kiti mano, jog universalios konkurencingumo sąvokos, tinkančios visiems konkurencijos subjektams ir objektams nėra ir negali būti (Ferto I., Hubbard L., J., 2003).

Konkurencingumą įtakojantys veiksniai skirstomi į dvi grupes – vidiniai ir išoriniai. Išoriniai aplinkos veiksniai suformuoja galimybes ir apribojimus, su kuriais susiduria įmonė konkurencinėje aplinkoje (žiūrėti 1 paveikslą). Vidaus aplinkos veiksniai – įmonės aplinkos turinys lemiantis išorės aplinką (Beniuškienė I., Svirskienė G. 2008). Toks konkurencingumo išskirtymas į grupes yra naudingas įmonėms konkuruojant rinkoje, kiekvienai įmonei yra svarbu įvertinti aplinkoje veikiančius veiksnius. Atsižvelgdamos įmonės į vidinius ir išorinius veiksnius gali įvertinti jų įtaką ir numatyti tolesnius savo veiksnius. Tiek vidiniai ir išoriniai veiksniai gali daryti teigiamą konkurencingumą didinantį arba neigiamą – jį ribojančią įtaką.

Konkurencingumo didinimo veiksnius įmonės turėtų vykdyti pamažu. Iš pradžių įmonė turi įgyvendinti paprasčiausius veiklos tobulinimo sprendimus, nereikalaujančius didelių sąnaudų ar papildomų kompetencijos žinių, o vėliau vykdyti sudėtingesnius pokyčius, iš esmės keičiančius įmonės veiklą. Įgyvendinant konkurencingumo didinimo priemones vienas iš svarbesnių aspektų tampa strateginiai ir taktiniai sprendimai (Adomaitis S. 2010).

Maksvytienė I., (2005) konkurencingumą bendraja prasme apibūdina kaip verslo subjekto išskirtinių savybių turėjimą, išlaikymą ir panaudojimą konkurencijos procese. Savo ruožtu konkurencingumas per verslo subjektų ir objektų išskirtinių savybių panaudojimą gali keisti ekonominę, socialinę, ekologinę ir kitokią aplinką, kurioje funkcionuoja įmonės. Šie aplinkos pokyčiai gali būti palankūs arba nepalankūs tolesniam konkuravimui.

Konkurencingumas įmonės lygmenyje įprastai suvokiamas, kaip įmonės pelningumas. Ilgalaikiu laikotarpiu įmonė tampa konkurencinga, jei pasižymi gebėjimu išlikti versle ir apsaugoti investicijas, gauti pajamų iš šių investicijų bei užtikrinti darbo vietas. Kaip pagrindiniai įmonės konkurencingumo rodikliai, įvardijami įmonės pelningumas, išlaidos, produktyvumas bei įgyta rinkos dalis (Dumčiuvienė D., Meilienė E., Snieška V., 2005).



1 pav. Konkurencingumas Lietuvos įmonėse.

Šaltinis: Adomaitis S., (2010).

Mokslininkų darbai parodė, kad konkurencingumo koncepcijos esmę tiksliau atskleidžia ne konkurencingumo apibrėžimas, o jį lemiančių veiksnių analizė. Autoriai (Bruneckienė J., Pukėnas K., 2008) pripažįsta, jog vienas veiksnys išsamiai neatspindi konkurencingumo problematikos, todėl savo darbuose identifikuoja vis daugiau skirtingų konkurencingumą lemiančių veiksnių. Atsižvelgiant į tai, kad mokslinėje literatūroje nepakankama išsamių teorinių ir empirinių tyrimų regioninio lygmens konkurencingumą lemiančių veiksnių tema, toliau darbe nagrinėjami tiek regioninio, tiek ir valstybės lygmens veiksniai, leidžiantys plačiau nagrinėti konkurencingumo problematiką, tiksliau identifiкуoti SVV konkurencingumą lemiančius veiksnius, jų svarbą strateginiame planavime ir įtaką bendram įmonių konkurencingumui (Bruneckienė J., Pukėnas K., 2008).

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena įmonė turi atlikti konkurencinės aplinkos analizę, nes atskirų įmonių konkurencingumą visada lemia specifiniai vidiniai ir išoriniai veiksniai tokie kaip: institucinė aplinka, makroekonominė situacija, inžinerinė infrastruktūra, technologinė infrastruktūra, mokslinė infrastruktūra, švietimas, socialinė aplinka, produktų rinka, darbo rinka, finansų rinka, verslo pažanga. Dėl būtent tokios specifikos negali būti sudaromas ir bendras konkurencingumo didinimo planas, nes konkurencingumo analizė turi būti pritaikyta atsižvelgiant į konkrečias tiriamos įmonės situaciją rinkoje. Norint, kad įmonė sėkmingai gyvuotų įmonės vadovo atkaklumo nepakanka. Reikia, kad įmonės gebėtų prognozuoti bei valdyti susiklosčiusius išorinius ir vidinius pokyčius. Ilgalaikiam laikotarpiui įmonė tampa konkurencinga, kuri sugeba išlikti versle, investuoja bei gauna pajamas bei užtikrintai kuria naujas darbo vietas.

1.1.3 Konkurencinio pranašumo esmės apibūdinimas

Šiuolaikiniame pasaulyje, valdomame sparčios technologinės pažangos ir vis stiprėjančios konkurencijos, įmonėms svarbu įgyti konkurencinį pranašumą kitų įmonių atžvilgiu, nes tai ne tik leistų ilguoju laikotarpiu efektyviai kurti vertę vartotojui, bet ir padėtų siekti aukštesnio pelningumo. Konkurencinis pranašumas – kai pasiekama pasitelkus naujas technologijas ir gana aukštą kvalifikacijos lygį. Tai įmonės gebėjimas gaminti diferencijuotą arba vienos rūšies prekes, tobulinant ir diegiant gamybos būdus ir naujas technologijas.

5 lentelė. Konkurencingumo pranašumo apibūdinimas

Autorius	Konkurencingumo apibūdinimas
1. Mockuvienė A., Kazragytė A., (2010)	Konkurencinis pranašumas yra rinkos patrauklumo ir joje turimos konkurencinės pozicijos funkcija, turinti įtakos konkurentams, kurie veikia rinkos struktūrą, ir atvirkščiai.
2. Juščius V., Adaškevičiūtė E., (2010)	Konkurencinis pranašumas tai įmonės gebėjimai kompetentingai formuoti žmogiškąjį kapitalą, naudoti integruotus kultūrinius, struktūrinius ir personalo metodų kompleksus.
3. Liučvaitienė A., Peleckis K., (2011)	Konkurencinis pranašumas yra kur kas platesnė sąvoka, apimanti lyginamąjį ir absoliutų pranašumą. Absoliutaus pranašumo, tai yra gebėjimo tiekti į rinką produktus mažesniais kaštais negu kiti ekonominiai subjektai nepakanka apibūdinti konkurenciniam pranašumui.
4. Ragelskaja E., Korsakienė R., (2011)	Konkurencinį pranašumą užtikrina tik šių abiejų pranašumų formų sąveika. Konkurencinis pranašumas laikytinas santykiniu dydžiu, kuris pagrįstas konkuruojančių įmonių lyginimu.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Atsižvelgiant į (5 lentelę) lentelėje pateiktas įvairių autorių konkurencinio pranašumo sampratas galima teigti, kad konkurencinis pranašumas pirmiausia yra tam tikras įmonės veiklos ar siūlomos prekės, ar paslaugos išskirtinumas kovoje su konkurentų įmonėmis.

Vyrauja nuomonė, kad konkurencinis prekės ar paslaugos pranašumas vidaus ir tarptautinėje rinkoje gali būti įgyjamas tiek dėl siūlomos mažesnės kainos, tiek dėl esamų kokybinių charakteristikų. Konkurencingos prekės ar paslaugos sukuria aukštą pridėtinę vertę tiekėjams, vartotojams ir gamintojams, o tai leidžia įmonėms užimti geresnę poziciją rinkoje. Todėl neatsitiktinai konkurencinis pranašumas prieš kitas, toje pačioje rinkoje veikiančias ir galinčias pirkėjus aptarnauti, įmones, apibrėžiamas realiu arba potencialiai didesniu pelningumo lygiu.

Konkurencinis pranašumas, suvokiamas kaip skirtumas tarp dviejų konkurentų pagal bet kurią galimą dimensiją, sudarantis prielaidas vienam iš jų geriau kurti vertę vartotojui nei konkurentas. Be to, konkurencinis įmonės pranašumas siejamas su vartotojais ir tuo, kaip jie suvokia prekės ženklą, kaip pasirenka tarp produkto kainos ir aukštesnės suvokiamos vertės. Todėl išskiriami keturi veiksniai, kurie daro įtaką įmonės konkurenciniam pranašumui:

- Produkto naudingumas vartotojui;
- Unikalumas;
- Pastovumas;
- Pelningumas (Ragelskaja E., Korsakienė R., 2011).

Mokslinėje literatūroje (Mockuvienė A., Kazragytė A., (2010); Juščius V., Adaškevičiūtė E., (2010); Liučvaitienė A., Peleckis K., (2011); Ragelskaja E., Korsakienė R., (2011), analizuojančioje konkurencinio pranašumo klausimus, išskiriama išorinės aplinkos įtaka. Todėl svarbiu konkurencinio pranašumo šaltiniu laikomas įmonės gebėjimas prisitaikyti prie esamos rinkos struktūros, kuri apibrėžiama konkurenciją joje formuojančiomis jėgomis (Porter M., E., 2008). Išskirtini šie svarbūs aspektai: kliūtys kitoms įmonėms ar prekėms pakaitalams patekti į norimą rinką ir jau rinkoje esančių įmonių galimybės daryti poveikį tiekėjams arba klientams. Įėjimo į rinką kliūtis gali lemti pati rinką, makroaplinka, prekės diferenciacija ir specifikacija, iš anksto suplanuoti ir dirbtinai sukurti pačių rinkos dalyvių veiksmai. Pažymėtina, kad įmonių suinteresuotumas neleisti naujiems konkurentams patekti į rinką, yra įėjimo kliūčių poveikio veiksnys rinkos pelningumui. Kitu padariniu galima laikyti tiekėjų ir klientų poveikį įmonei. Įmonė gali išlaikyti tiekėjų ir pirkėjų spaudimą tik tada, kai yra užėmusi geresnę konkurencinę poziciją vertikalčiai esančių įmonių atžvilgiu. Taigi įmonės prekė turi būti vertinga vartotojui (Ragelskaja E., Korsakienė R., 2011).

Kiekvienos įmonės vieta šakoje kinta dėl konkurencijos, todėl svarbiausias įmonės strateginis uždavinys – kuo ilgiau išlaikyti konkurencinį pranašumą. Konkurencinis pranašumas apibrėžia organizacijos sugebėjimą turėti pranašumą rinkoje ir išskiria šešias stipraus konkurencinio pranašumo charakteristikas:

- Sąlygojamas vartotojo norų ir poreikių. Kompanija suteikia vertę vartotojui, kurios neteikia konkurentai.
- Turi didelį indėlį verslo sėkmei.
- Suderina organizacijos unikalius resursus su aplinkos galimybėmis; gera strategija efektyviai naudoja firmos atitinkamus resursus.
- Ilgalaikis ir konkurentams sunku jį nukopijuoti.
- Suteikia pagrindą tolesniam tobulinimui.
- Suteikia organizacijai kryptį ir motyvaciją (Stancikas E., R., 2001).

Maksvytienės I., (2005) teigimu, įmonės konkurencinių pranašumų veiksmių stiprinimas valdant ekonomijos mastą įgalina įmonę pasiekti aukštesnį konkurencinių pranašumų lygį, kuris garantuoja jai didesnes pajamas, aukštesnį pelną ir sudaro palankesnes sąlygas tolesniam įmonės augimui.

Konkurencinis pranašumas pasiekiamas, pateikiant vartotojui didesnę vertę. Remiantis konkurencinio pranašumo teorija, firmos gali pasiekti aukštesnių negu vidutiniai rezultatų, sutelkdamos dėmesį į kaštų mažinimą arba produktų diferencijavimą, t.y. konkuruodamos arba kaina, arba kokybe. Pramonės šaka ir segmentas turi konkurencinių privalumų, jei pramonės šakoje yra pakankama konkurencija, kuri gerina produktyvumą ir skatina inovacijas, vartotojai yra reiklesni ir pažangesni už konkurentų, egzistuoja sinergija tarp įmonių, įmonės patobulina turimus gamybos veiksnius (Porter M., E., 2008).

Geresnę įmonės poziciją rinkoje formuoja daug aplinkos veiksnių. Kitu atveju konkurencinis pranašumas gali būti įgytas dėl heterogeniškumo pramonės šakos viduje arba dėl sukurtų kooperavimosi ryšių. Plačiąja prasme ištekliai yra visas įmonės turtas: tai ir gebėjimai, organizaciniai procesai, kompetencijos, darbuotojai, žinios, informacija, personalo kvalifikacija, įmonės politika, kultūra, lankstumas ir pan. Anot kai kurių mokslininkų, išteklius galima apibūdinti kaip tam tikrus įnašus, kurie reikalingi gamybos procesui atlikti. Todėl jie grupuojami į šešias gana plačias grupes: finansinius, fizinius, žmogiškuosius, technologinius, reputacinius ir organizacinius (Ragelskaja E., Korsakienė R., 2011).

Konkurencijos kaip reiškinio ir proceso šaknys gilios, o konkurencingumo esmė šiuolaikinėje rinkoje yra būtinumas nuolat kovoti už egzistavimą, už santykinai geresnes gyvenimo sąlygas ir pozicijos išlaikymą rinkoje. Literatūroje apibrėžiama šios konkurencinės kovos kraštutinė forma – kaip kova už išlikimą. Moksliniuose straipsniuose, analizuojant konkurencingumą yra nagrinėjamos galimybės bei šaltiniai įmonės konkurencingumui palaikyti ir didinti. Įmonės sukurtas konkurencinis pranašumas turi būti gana reikšmingas, kad jį pastebėtų vartotojai kitų įmonių atžvilgiu kintant laikui ir keičiantis aplinkai (Činčikaitės R., Janeliūnienės R., 2010).

Įmonei reikalinga konkuravimo strategija, kuri numato konkrečias priemones tikslui pasiekti ir įgyti įmonei konkurencinį pranašumą kiti įmonių atžvilgiu. Pasak autoriaus, kuriant strategiją, turi būti įvertinti vidiniai įmonės ištekliai bei ją supanti aplinka. Atlikus mokslinių straipsnių analizę, išskiriami pagrindiniai konkuravimo šaltiniai (Roffe I., 2007):

- Žmogiškieji ištekliai.
- Inovacijos.
- Žinios ir informacija.
- Strategijos formavimas.
- Produktas (jo kaina, unikalios savybės, kokybė).
- Laikas ir gebėjimas greitai reaguoti į besikeičiančią aplinką.
- Lankstumas.
- Juridinių objektų tinklas, klasteris.
- Santykiai su klientu.
- Organizacijos mokymasis ir kultūra.
- Žemi įmonės veiklos kaštai.
- Vieta.
- Kuriamas įvaizdis, prestižas.

Konkurencinis pranašumas įgyjamas, kai įmonė efektyviai įveikia šiuos išteklius savo produkto ar paslaugos rinkoje. Vadinasi, kai kurie veiksmai atliekami daug geriau nei konkurentų ir yra tokie svarbūs galutiniam produktui ar paslaugai, kad gali sukurti tvarų konkurencinį pranašumą ir dažniausiai mokslinėje literatūroje yra apibrėžiami kaip kompetencijos. Kai daugelis veiksmy yra sujungiami į sistemą, dirbančią geriau nei jos dalių suma, toks verslo procesas sukuria konkurencinį pranašumą, net jei sudedamosios dalys pačios savaime tokio pranašumo nekuria. Todėl, siekiant paruošti įmonę ilgalaikiam konkuravimui, būtina pažinti ir įvertinti ne tik įmonės išteklius, bet ir kompetencijas (Mickevičienė M., 2011).

Žmogiškieji ištekliai. Vienas didžiausių konkurencinio pranašumo šaltinių yra (Gottschalg O., Zollo M., 2007). Konkurencinį pranašumą daugiau įtakoja įmonės nematerialusis turtas, o ne materialusis turtas. Kaip teigiama mokslinėje literatūroje, materialusis turtas nebūtinai pasižymi unikaliomis savybėmis ir pastovumu, o štai nematerialusis turtas, tarp jų ir žmogiškieji ištekliai, turi išskirtinių ir unikalių savybių, kurios įmonę daro išskirtinę kitų kompanijų atžvilgiu (Clulow V., 2007). Žmogiškieji ištekliai yra vienas svarbiausių konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinių. Netinkamas darbuotojų motyvavimas lemia darbuotojų kaitą, todėl pradeda mažėti darbo produktyvumas, veiklos apimtys, patiriamos papildomos išlaidos, įdarbinant naujus darbuotojus, o svarbiausia tai, jog įmonė praranda žinias ir sukauptą patirtį tam tikroje srityje. Minėtos aplinkybės sąlygoja atsakingo požiūrio į darbuotoją verslo įmonėje įtvirtinimą, tinkamai valdant motyvavimo procesą, kas leidžia įgyti abipusę naudą – tiek darbuotojo, tiek verslo įmonės poreikių ir lūkesčių patenkinimą (Žiogelytė L., Kšivickaitė G., 2014).

Išskirtinių išteklių turėjimas įmonėms savaime negarantuoja konkurencinio pranašumo. Jis įgyjamas, kai įmonė efektyviai įveikia šiuos išteklius. Vadinasi, kai kurie atliekami daug geriau nei konkurentų ir yra tokie svarbūs galutiniam produktui ar paslaugai, kad gali sukurti tvarų konkurencinį pranašumą ir dažniausiai mokslinėje literatūroje yra apibrėžiami kaip kompetencijos (Mickevičienė M., 2011).

Inovacijos bei investijos į naujas technologijas. Konkurencinio pranašumo šaltinis, kuris yra naudojamos veikloje. Įmonės, norinčios įgyti konkurencinį pranašumą, turi sparčiai diegti inovacijas savo veikloje (Shepherd C., Ahmed P., K. 2000). Investicijų skyrimas efektyvių valdymo sistemų diegimui užtikrina konkurencinį pranašumą. Kadangi rinkoje yra daug tokio pačio tipo ar alternatyvius produktus gaminančių įmonių, vienas iš nenuginčijamų didesnių pranašumo įgijimo šaltinių yra spartus inovacijų ir technologijų diegimas (Trappey A., Trappey Ch., Hou J., Chen B. 2004).

Žinios ir informacija. Pasak autorių, kiekviena įmonė generuoja tam tikrą srautą informacijos ir žinių, kiti gali būti pritaikoma vartotojams, tiekėjams, vidinei įmonės komunikacijai (Soosay C., Hyland P., 2004). Žinios ir informacija yra viena iš aukščiausio lygio informacijos,

kuria remiantis turi būti kuriama konkuravimo strategija. Norint įmonei sukurti konkurencinį pranašumą yra privalomas nuolatinis vystymasis ir prisitaikymas prie rinkos – kas yra pasiekama naudojant įgytas žinias.

XXI a. ypatingai daug dėmesio yra skiriama žinių ir informacijos kaupimui bei nuolatiniam šių šaltinių atsinaujinimui. Šiuo žinių ekonomikos laikotarpiu konkurencingumas suprantamas kaip dinaminis procesas, kuris turi būti nuolatos palaikomas. Konkuruojant žiniomis bei turima informacija yra keliamas klausimas ar lengvai nukopijuojamas tokio pobūdžio konkurencinis pranašumas. Tiriant sąsajas tarp duomenų, žinių ir informacijos, pastebima, kad duomenys gali būti aprašomi, o žinias ir informaciją yra gana sudėtinga aprašyti ir jie yra siejami su grįžtamuoju ryšiu (Činčikaitės R., Janeliūnienės R., 2010).

Vieta. Mokslinėje literatūroje yra išskiriamas konkurencinio pranašumo šaltinis ir jos teikiamas naudingumas. Įmonės veiklos vieta ar jos teikiamo produkto geras vietos parinkimas gali įmonei suteikti papildomą konkurencinį pranašumą kitų įmonių atžvilgiu.

Įmonės įvaizdis. Jei jis yra teigiamas lemia konkurencinį pranašumą (Moilanen T, Rainisto S., 2009). Tendenciją, kad rinkodara ir prekės ženklas tampa konkurencinio pranašumo ženkliais rodikliu. Įmonės įvaizdis yra reikšminga, struktūrizuotų idėjų, žmonių grupės pasąmonės jausmų, vaizduotės visuma įmonės atžvilgiu. Kuriant įmonės įvaizdį būtina nustatyti jo struktūros dedamąsias. Įmonės įvaizdis sukuriamas iš šių dedamųjų: prekės ir vartotojo įvaizdžiais, vidiniu įvaizdžiu, kuris susideda iš organizacijos vidinės kultūros, vadovo, personalo įvaizdžių, taip pat esamą socialinį įvaizdį (Hinshaw A., 2005). Įmonė nenorėdama, kad apie ją būtų suformuotas neadekvatyvus įvaizdis, ji turi būtinai atkreipti į kiekvieną dedamąją, kurios buvo paminėtos prieš tai. Neįmanoma sukurti universalaus įmonės įvaizdžio, nes kiekviena įmonė – tai individas, kontaktuojantis su skirtingomis tikslinėmis visuomeninėmis grupėmis, kurių vertinimo kriterijai ir norimi rezultatai yra skirtingi, o kartais net nesuderinami vieni su kitais (Rinkauskaitė K., 2007).

Organizacinis mokymas. Šis įmonės kompetencijos formavimo veiksnys pasiekiamas per vidinius įmonės išteklius, žinias, technologijas ir integracinius procesus. Žinios ir patirtis – tai pagrindiniai gebėjimai, kurie leidžia įmonei mokytis ir atnaujinti savo savybes. Jei organizacija įgaudama vis daugiau naujų žinių, jas nesandėliuos, o taikys praktikoje, tai laikui bėgant jos besimokanti komanda pati galės generuoti naujomis idėjomis ir technologiniais sprendimais (Olsen N., Sallis J., 2006).

Taigi įmonės mokymasis, tai yra įmonės individualų sugebėjimas transformuoti įmonės gebėjimus tam tikromis būtinomis priemonėmis. Organizacijoje vykstantys informacijos, žinių, įgūdžių, patirties, nesėkmių mainai, yra pagrindinis kelias į turiningą ir perspektyvų įmonės mokymąsi. Organizacijos narių sugebėjimai ir gebėjimai priimti informaciją ir ją teigiamai

absorbuoti gali lemti įmonės konkurencinį pranašumą, taigi pagrindinės kompetencijos auginimas ir organizacinis mokymasis yra neatsiejami (Senge P., 2010).

Darbuotojų įgautos žinios įmonėje glaudžiai susijusios su individo ir organizacijos mokymosi gebėjimais, turint tikslą nustatyti įmonės žinių kaupimas ir taip įgyti konkurencinį pranašumą. Organizacinis mokymasis yra procesas, kurio siekis įsigyti, sukurti ir skleisti žinias, jų buvimo viduje ir išorėje organizacijos rinkimas, saugojimas, sklaida ir panaudojimas. Mokymas yra efektyvus jei atitinka du kriterijai: jei apie mokymą nėra „šnekama“, tada jo neįmanoma nukopijuoti, o žinios kuriomis grindžiamas profesionalumas, yra sudėtingos. Taigi organizacinis mokymasis – tai vienas iš pagrindinių veiksnių lemiančių strateginės organizacijos stiprų egzistavimą rinkoje (Paavo T., Ellonen H., K., 2010).

Dėl įmonėje esančių konkurencinio pranašumo veiksnių, jai lengviau apsirūpinti gamybos ištekliais, išplėsti pardavimų rinkas ir įsitvirtinti jose. Savo moksliniame straipsnyje jos akcentuoja pagrindinį konkurencinio pranašumo veiksnį – rinkodaros kultūrą. Būtent rinkodara atskleidžia įmonės individualumą ir išskirtinumą. Taigi rinkodara yra organizacijos kultūros dalis, o pagrindiniai rinkodaros kultūros elementai yra tokie, kaip ir organizacijos kultūros: normos, vertybės, priemonės ir elgsena. Konkurenciniai pranašumai gali būti lengvai nukopijuojami, bet juk svarbu juos išlaikyti ilgą laiką, todėl autorių nuomone rinkodaros kultūra gali išlikti ilgalaikio pranašumo veiksniumi (Žostautienė D., Daraškevičiūtė B., 2009).

Lankstumas. Konkurencinis ginklas, šis veiksnys leidžia įmonėms nesunkiai prisitaikyti nuolat besikeičiančioje rinkoje prie nepastovių kliento poreikių. Analizuojant buvo pastebėta, didelės įmonės yra ne tokios lanksčios nei vidutinės ir mažos įmonės. Didelės įmonės sunkiau ir ilgiau reaguoja į rinkoje įvykusius pokyčius, tuo metu mažoms įmonėms tai padaryti daug lengviau. Svarbu atkreipti dėmesį, kad lankstumas remiasi į sąnaudas ir jų pritaikymą. Taigi lankstumas yra veiksminga priemonė galinti apdrausti įmonę nuo greitai besikeičiančios aplinkos netikėtumo. Autorių teigimu, lanksti organizacijos vidaus struktūra lemia jos santykį su aplinka, įmonės lankstumas palengvina išorinių idėjų pritaikymą organizacijos situacijai ir jos poreikiams (Kayis B., Kara S., 2005).

Darbuotojų kaita – tai darbo jėgos persiskirstymo forma, kai darbuotojas dėl vienos ar kelių priežasčių palieka organizaciją (darbovietę), užleidžia savo darbo vietą kitam darbuotojui. Tenka pripažinti, kad darbuotojų kaita yra neišvengiamas natūralus socialinis, psichologinis procesas, demokratinės visuomenės sąlygomis dažnai kylantis iš paties darbuotojo motyvacijos, nepatenkintų jo poreikių ar lūkesčių (Nazelskis E., 2010). Norint išlaikyti esamą darbo efektyvumą ir kokybę, svarbu valdyti darbuotojų kaitos procesą verslo įmonės viduje. Darbuotojų kaita gali būti naudinga verslo įmonei, kai naujai įdarbinti žmonės suteikia naujų idėjų, žinių, taip padėdami įmonei išspęsti tam tikrą problemą, greičiau prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Visgi naujų

darbuotojų įdarbinimas turi ir neigiamą pusę, kuri siejasi su patirtomis išlaidomis ir dažnai su šiek tiek mažėjančiomis veiklos apimtimis. Taip pat pranašumą lemia darbuotojai, jų sudėtis, bendri įmonės prioritetai, išteklių ir investicijų tikslai. Tinkamai paruoštas, sklandžiai ir vieningai veikiantis personalas, tai kaip tikslus mechanizmas, turintis neprikaištingą pranašumą prieš kitus. Darbuotojų kaita įmonėje turi dvejopą poveikį organizacijai. Teigiamą – naujai atėję darbuotojai atneša į įmonės vidų naujas idėjas, perspektyvas, pasiūlymus bei naujus klientus, neigiamos pasekmės – tai į naują darbuotoją reikia investuoti laiko ir išteklių, bei senas darbuotojas išeidamas iš įmonės gali išsinešti informaciją ir prie įmonės prisirišusius klientus. Norint išvengti neigiamų darbuotojų kaitos padarinių galimos įvairios komercinių paslapčių saugojimo sutartys (Žiogelytė L., Kšivickaitė G., 2014).

Darbuotojų santykiai. Išskiriama kaip vieną iš svarbesnių veiksnių lemiančių konkurencingumą. Santykiai įmonės viduje lemia darbuotojų nuotaiką, imlumą, darbo efektyvumą ir produktyvumą. Todėl įmonėje darbuotojui turi būti suteikiama darbo vieta ne tik tenkinanti jo minimalius poreikius. Visuose spaudos sektoriaus srityse suteikiant darbuotojui palankesnes darbo sąlygas ir teigiamą mikroklimatą, dirbantysis jausis saugus ir taip jo darbo rezultatai taps geresni. Esant darbuotojų motyvacijai dirbti ir palaikyti darnų kolektyvą išvengiama bereikalingų nesklandumų kylančių įmonės viduje, o tai tik stiprina organizaciją iš vidaus (Freeman R., E., 2010).

Socialinė santykių nauda vartotojui, sietina su emociniu santykių aspektu ir įgyvendinama individualizuojant santykius su vartotojais, dažniausiai per tiesioginį vartotojo ir aptarnaujančio personalo kontaktą, taip pat kuriant tam tikras bendruomenes, kviečiant vartotojus į įvairius renginius ir pan. Vartotojų santykiai su organizacijos darbuotojais lemia vartotojų įsipareigojimus organizacijai bei vartotojų pasitenkinimą arba nepasitenkinimą organizacijos teikiamomis paslaugomis ar prekėmis. Kuo ilgiau yra palaikomi santykiai tarp vartotojo ir prekės pardavėjo ar paslaugų teikėjo tuo didesnę funkciją ir socialinę naudą gauna vartotojas (Vaitkienė R., Pilibaitytė V., 2008). Taigi turimų išteklių valdymo metu įmonės konkurencinį pranašumą įgyja gamybos veiksnių pagrindu, konkurencinis pranašumas remiasi gana pigia darbo jėga, nebrangiai gaunamomis gamtinėmis žaliavomis, palankiomis klimatinėmis sąlygomis ir tinkančia įmonei geografine padėtimi.

Šie aukščiau paminėti veiksniai – tai svarbūs konkurencinio pranašumo formavimo šaltiniai. Konkurenciniai pranašumai, įgyti šių dėl šių veiksnių, yra riboti, bet jie nereikalauja ypatingų investicijų iš įmonės vidaus.

6 lentelė. Konkurencinio pranašumo veiksniai

Autoriai	Konkrencinio pranašumo veiksniai
1. Roffe I., (2007), Gottschalg O., Zollo M., (2007), Clulow V., (2007), Žiogelytė L., Kšivickaitė G., (2014).	Žmogiškieji ištekliai – turi išskirtinių ir unikalių savybių, kurios įmonė daro išskirtinę kitų kompanijų atžvilgiu.
2. Senge P., (2010), Paavo T., Ellonen H., K., (2010), Nazelskis E., (2010), Žiogelytė L., Kšivickaitė G., (2014).	Darbuotojų santykiai – santykiai lemia darbuotojų nuotaiką, imlumą, darbo efektyvumą ir produktyvumą, esamam teigiamam mikroklimatą, dirbantysis jausis saugus ir taip jo darbo rezultatai geresni.
3. Shepherd C., Ahmed P., K. (2000), Trappey A., Trappey Ch., Hou J., Chen B. (2004), Roffe I., (2007).	Inovacijos ir investicijos – rinkoje yra daug tokio pačio tipo ar alternatyvius produktus gaminančių įmonių, vienas iš nenuginčijamų didesnių pranašumo įgijimo šaltinių yra spartus inovacijų ir technologijų diegimas.
4. Soosay C., Hyland P., (2004), Roffe I., (2007), Činčikaitės R., Janeliūnienės R., (2010).	Žinios ir informacija – viena iš aukščiausio lygio informacijos, kuria remiantis turi būti kuriama konkuravimo strategija. Norint įmonei sukurti konkurencinį pranašumą yra privalomas nuolatinis vystymasis ir prisitaikymas prie rinkos – kas yra pasiekama naudojant įgytas žinias.
5. Kayis B., Kara S., (2005), Roffe I., (2007).	Lankstumas – šis veiksnys leidžia įmonėms nesunkiai prisitaikyti nuolat besikeičiančioje rinkoje prie nepastovių kliento poreikių. Lankstumas yra veiksminga priemonė galinti apdrausti įmonę nuo greitai besikeičiančios aplinkos netikėtumo.
6. Roffe I., (2007), Vaitkienė R., Pilibaitytė V., (2008).	Santykiai su klientu – lemia vartotojų išipareigojimus organizacijai bei vartotojų pasitenkinimą arba nepasitenkinimą organizacijos teikiamomis paslaugomis ar prekėmis. Kuo ilgiau yra palaikomi santykiai tarp vartotojo ir prekės pardavėjo ar paslaugų teikėjo tuo didesnę funkciją ir socialinę naudą gauna vartotojas.
7. Olsen N., Sallis J., (2006), Roffe I., (2007), Paavo T., Ellonen H., K., (2010), Freeman R., E., (2010).	Organizacinis mokymas ir kultūra – mokymasis yra procesas, kurio siekis įsigyti, sukurti ir skleisti žinias, jų buvimo viduje ir išorėje organizacijos rinkimas, saugojimas, sklaida ir panaudojimas. Vienas iš pagrindinių veiksnių lemiančių strateginės organizacijos stiprų egzistavimą rinkoje
8. Hinshaw A., (2005), Roffe I., (2007), Rinkauskaitė K., (2007), Moilanen T., Rainisto S., (2009).	Įmonės įvaizdis – įmonės įvaizdis yra reikšminga, struktūrizuotų idėjų, žmonių grupės pašmonės jausmų, vaizduotės visuma įmonės atžvilgiu. Kuriant įmonės įvaizdį būtina nustatyti jo struktūros dedamąsias.
9. Roffe I., (2007)	Vieta – įmonės veiklos vieta ar jos teikiamo produkto geras vietos parinkimas gali įmonei suteikti papildomą konkurencinį pranašumą kitų įmonių atžvilgiu.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis mokslinė literatūra.

Apibendrinant, galima teigti, kad įmonė pastoviai turi siekti būti pranašesnė už savo konkurentus bei patenkinti ne tik vartotojų, bet ir akcininkų, vadovų bei darbuotojų poreikius. Taigi, aptarus konkurencingumo, konkuravimo bei konkurencinio pranašumo sampratą, galiu teigti, kad šios sąvokos yra tarpusavyje susijusios bei kartu jos sudaro vieningą konkurencijos sistemą. Pagrindiniai organizacijos konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai: žmogiškieji ištekliai – vertinimas ir tobulinimas, darbuotojų santykiai, inovacijos ir investicijos naujovių

skatinimą yra vieni iš svarbiausių žingsnių siekiant darnios įmonės veiklos ir sėkmingo bei efektyvaus, pelną atnešančio darbo, žinios ir informacija – nuolatinis naujų žinių kaupimas ir įsisavinimas, lankstumas, santykiai su klientu, organizacinis mokymas ir kultūra darbuotojų mokymas ir jų kvalifikacijos kėlimas, įmonės įvaizdis, vieta organizacinės kultūros puoselėjimas, įmonės kompetencijų didinimas ir inovacijos, tuo pačiu didinant ir kompetencijų įmonėje kiekį.

1.2 Smulkaus ir vidutinio verslo koncepcija

Lietuvoje smulkaus ir vidutinio verslo samprata yra apibrėžta Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatyme. Apibrėžia smulkaus ir vidutinio verslo (toliau SVV) sampratą. SVV subjektas yra labai maža įmonė, maža įmonė, ar vidutinė įmonė bei fiziniai asmenys, įstatymų nustatyta tvarka turintys teisę verstis savarankiška komercine, gamybine ar profesine ir kita panašaus pobūdžio veikla, įskaitant tą, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą (LR Seimas, Smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas (Lietuvos Respublikos Seimas, Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, 2007).

Pati įmonė gali būti vadinama „smulkia“ lyginant su didesnėmis kompanijomis, arba „stambia“ lyginant ją su smulkiomis firmomis. Dauguma vartotojų priskiria privačias degalines, restoranus ir mažmenines parduotuves priskiria smulkaus verslo kategorijai. Klasifikuojant įmonės išskiriami keletą pagrindinių kriterijų. Kai kurie kriterijai tinka ne visoms ūkio sritims, kiti tik tam tikroms, specifinėms verslo rūšims. Kriterijų, naudojamų dydžiui matuoti:

- Darbuotojų skaičius;
- Pardavimų apimtys,
- Aktyvų (turto) dydis;
- Draudimas;
- Indėlių apimtis (Bartkus E., Piktčius R., 2010).

SVV tai vienas svarbiausių ekonomikos augimo veiksmų, nes jis daro įtaką nacionalinės ekonomikos konkurencingumą, užimtumo lygį bei visos šalies raidą. Kiekvienos valstybės vienas iš pagrindinių tikslų yra skatinti smulkaus ir vidutinio verslo kūrimą ir gyvavimą, nes būtent jo dėka yra kuriamos darbo vietos, didinamas šalies ekonominis augimas ir permainos (Bartkus E., Piktčius R., 2007). Didelėje įmonėje gali būti pritaikyti stambūs įrengimai, kurie nepriimtini smulkioms įmonėms, nes jie gali būti specializuojami atskiroms operacijoms atlikti, tokiu būdu sumažinant paruošiamąjį laiką, jeigu tie patys įrengimai perderinami skirtingoms operacijoms (Andriušaitienė A., Drejeris R., Jakutis A., Petraškevičius V., Stepanovas A., 2016).

Išvardijami įvairūs kriterijai, kuriuos turi atitikti smulkios ir vidutinės įmonės. Tą patį verslą galima apibūdinti ir kaip smulkų, ir kaip stambų, o viskas priklausys nuo to kokie vertinimo kriterijai bus pasirinkti. Vieni autoriai teigia, kad verslo dydis turėtų būti matuojamas pagal darbuotojų skaičių, turto dydį, pardavimų skaičių, draudimą ir indėlių apimtis (Bartkus E., Piktčius R., 2010).

Mokslinėje literatūroje apibrėžiama, kad smulkusis ir vidutinis verslas, kaip įmonės, kurios turi atitinkamą darbuotojų skaičių, jų apyvarta ar kiti rodikliai neviršija nustatyto dydžio (žiūrėti 7 lentelė).

7 lentelė. Mažų ir vidutinių įmonių pagrindiniai kriterijai

Įmonės tipas	Darbuotojų skaičius	Metinės pajamos (mln. EUR)	Turto balansinė vertė (mln. EUR)
Vidutinė	< 250	50	43
Maža	< 50	10	10
Labai maža įmonė	< 10	2	2

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis LR Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymas. 2007.

Smulkus ir vidutinis verslas yra skirstomas į tris grupes – labai mažas, mažas ir vidutinio dydžio įmonės. Tokio suskirstymo kriterijai – įmonės darbuotojų skaičius, metinės pajamos ir balansinė turto vertė (žiūrėti 1 lent.). Svarbu paminėti, kad šie normatyvai galioja ir individualiosioms įmonėms. Tai reiškia, kad dukterinės ar kitos įmonių grupei priklausančios bendrovės, į savo skaičiavimus turi įtraukti ir kitų tai grupei priklausančių įmonių rodiklius. Taigi Lietuvoje galioja aiškūs ir konkretūs smulkaus ir vidutinio verslo kriterijai, sutampantys su Europos Komisijos rekomendacijomis.

Vidutinė įmonė – tai įmonė, kuri atitinka visas šias sąlygas (Lietuvos Respublikos, Smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas):

- Įmonėje dirba mažiau kaip 250 darbuotojų;
- Įmonės metinės pajamos neviršija 50 mln. eurų ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė, kaip 43 mln. eurų;
- Įmonė yra savarankiška.

Maža įmonė – tai įmonė, kuri atitinka visas šias sąlygas (Lietuvos Respublikos, Smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas):

- Įmonėje dirba mažiau kaip 50 darbuotojų;
- Įmonės metinės pajamos neviršija 10 mln. eurų ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė, kaip 10 mln. eurų;
- Įmonė yra savarankiška.

Labai maža įmonė – tai maža įmonė, kuri atitinka visas šias sąlygas (Lietuvos Respublikos, Smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas):

- Įmonėje dirba mažiau kaip 10 darbuotojų;
- Įmonės metinės pajamos neviršija 10 mln. eurų ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė, kaip 2 mln. eurų;
- Įmonė yra savarankiška.

Smulčiojo ar vidutinio verslo subjektas – labai maža, maža ar vidutinė įmonė, atitinkančios aukščiau išvardytas sąlygas.

Apibendrinant galima teigti, kad smulkusis ir vidutinis verslas tai įmonės, kurios atitinka apibrėžtą sampratą Lietuvos Respublikos smulčiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatyme. Vidutinio dydžio įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 250 darbuotojų, metinės pajamos neviršija 50 mln. eurų ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė, kaip 43 mln. eurų. Maža įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 50 darbuotojų, metinės pajamos neviršija 10 mln. eurų ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė, kaip 10 mln. eurų. Labai maža įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 10 darbuotojų, metinės pajamos neviršija 10 mln. eurų ar įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė, kaip 2 mln. eurų. Toliau bus nagrinėjama smulkaus vidutinio verslo pranašumai ir trūkumai.

„Smulkios ir vidutinės įmonės – tai pati mobiliusia, nuolat besikeičianti įmonių grupė, kurios egzistavimas ir jos ekonominė būklė yra viena iš esminių rinkos santykiais pagrįstos ekonomikos komponentų, turinti lemiamą poveikį bendram ekonominiam augimui ir socialiniam stabilumui" (Statistikos departamentas, 2007) ir dar daugeliui kitų sričių.

Pateikiamas pagrindinės verslumo skatinimo ir konkurencingumo didinimo Europos Sąjungoje priemonės (Europos Komisija, 2014). Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, jog SVV įmonės itin jautriai reaguoja į verslo sąlygų pokyčius ir yra lengvai pažeidžiamos. Dėl šios priežasties Europos mažųjų įmonių chartijoje numatyti principai (žiūrėti 8 lentelę), skatinantys kurti geriausias ir tinkamiausias sąlygas SVV vystymuisi ir šių įmonių poreikių tenkinimui.

8 lentelė. Europos Komisija orientuojasi į šiuos principus.

Europos Komisija orientuojasi į šiuos principus
Gebėjimas greitai reaguoti į rinkos poreikius ir sukurti darbo vietas
Skatinama socialinė ir regioninė plėtra
Skatinamas verslumas
Darbo atlygis atitinkantis užimamas pareigas
Įmonės lankstumas plėtojant verslą

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis, Europos Komisija, 2014.

Siekiami tikslai, kuriuos norint pasiekti yra naudoja (8 lentelė) išvardyti principai. Pripažįstama, kad SVV greitai reaguoti į naujus rinkos poreikius ir sukuria darbo vietas; pažymima, kad mažosios įmonės vaidina svarbų vaidmenį skatindamos socialinę ir regioninę plėtrą, rodydamos

iniciatyvumo ir įsipareigojimų vykdymo pavyzdį; pripažįstama, kad verslumas yra vertingas ir praverčiantis gyvenime įgūdis; pritariama sėkmingam verslui, kuris nusipelnė deramo atlygio; manoma, kad imantis iniciatyvos ir rizikuojant kai kurios nesėkmės yra neišvengiamos, tačiau iš jų visų pirma reikia stengtis pasimokyti ir įgyti patirties; pripažįstama žinių, įsipareigojimų vykdymo ir lankstumo svarbą plėtojant naująją ekonomiką (Europos Komisija, 2014).

Šie principai ragina pripažinti SVV vaidmens svarbą socialinės ir regioninės plėtros atžvilgiu, taip pat SVV gebėjimą greičiau reaguoti į naujus rinkos poreikius, žinių ir įsipareigojimų vykdymo ir lankstumo svarbą plėtojant naująją ekonomiką ir t.t. (Europos Komisija, 2014). Visgi pastebėtina, kad minėtieji principai tai kaip skatinamosios priemonės, kurias galima taikyti kiekvienoje šalyje.

Europos Komisija 2014 metais Europos mažųjų įmonių chartijoje nurodė, priemones, kurios paskatintų SVV kūrimąsi ir greta pateikiamos mokslinės literatūros autorių nuomonės, apie SVV, kokių priemonių reikia imtis skatinant šių įmonių verslumą, su kokiais iššūkiais susiduria įmonių vadovai (9 lentelė).

9 lentelė. SVV privalumai ir trūkumai

SVV privalumai ir trūkumai	
Verslininkų švietimas ir mokymas	Mažesnę prekių ir paslaugų kainą
Spartesnis naujų įmonių steigimas mažesnėmis sąnaudomis	Geresnę prekių ir paslaugų kokybę
Įstatymų ir kitų teisės aktų tobulinimas	Tiekėjų lankstumas ir specializacija
Efektyvesnė bendroji rinka	Konkurencijos skatinimas
Mokesčiai ir finansiniai reikalai	Inovacinė veikla.
Mažųjų įmonių technologinio pajėgumo didinimas	Įtaka ekonomikos augimui.
Gyventojų užimtumo didinimas	-

Šaltinis: Europos Komisija (2014).

Verslininkų švietimas ir mokymas. Visų lygių mokslo įstaigose būtina suteikti bendrų žinių apie verslą ir verslininkystės poreikius. Specialūs su verslu susiję moduliai turėtų būti vidurinių mokyklų, kolegijų ir universitetų pagrindine mokymo programų sudedamąja dalimi. Skatinama ir remiama jaunimo verslumo iniciatyvas, ir rengiamos tinkamas mokymo programas mažųjų įmonių vadovams (Europos Komisija, 2014). SVV sėkmė priklauso nuo vadybinių gebėjimų, mokymo ir išsilavinimo bei įmonės lyderių asmeninės kvalifikacijos, „išorinių veiksnių“, atsirandančių dėl vietinės koncentruotų ir specializuotų smulkių ir vidutinių įmonių geografinės vietovės, valdymo praktikos (Keršienė R., 2009). Lietuvoje vienu iš svarbiausių sėkmingo verslo veiksnių yra patirtis versle (Europos Komisija, 2014).

Verslininkai stokoja vadybos ir finansinių sugebėjimų (Vijeikis J., Baležentis A. 2010, Davulis G., 2013). Negalima nepaminti ir tokių faktų, jog SVV plėtrą neretai stabdo SVV

vadovaujančio personalo ir verslo atstovų nepakankama vadybinė ir finansinė kompetencija, vadovavimo įgūdžių stoka, nesugebėjimas tarpusavyje dalintis reikalinga informacija (Grublienė V., Lengvinienė S., 2011), rinkodaros bei eksporto įgūdžių, nelabai prieinamos informacijos ir konsultavimo paslaugos (Davulis G., 2015). Siekiama įgūdžių ugdymo, kad mokslo įstaigos, prie kurių veiklos prisideda mokymo programos vykdančios įmonės, ugdytų smulkiam verslui reikalingus įgūdžius, sudarytų galimybes nuolatos mokytis ir teiktų konsultacijas (Europos Komisija, 2014).

Spartesnis naujų įmonių steigimas mažesnėmis sąnaudomis. Svarbu, kad naujų įmonių steigimo sąnaudos taptų konkurencingiausios pasaulyje. Būtina skatinti šalis, kuriose naujų įmonių steigimo procedūros užima daugiausia laiko ir kelia didžiausius sunkumus, pasivyti šioje srityje pirmaujančias valstybes. Būtina išplėsti galimybes įmones registruoti elektroniniu būdu. Prie to paties reikalinga elektroninio ryšio plėtotė. Verta siekti, kad valdžios institucijos, bendraudamos su smulkaus verslo atstovais, plačiau naudotųsi elektroninio ryšio priemonėmis. Tai leistų įmonėms elektroninio ryšio priemonėmis konsultuotis, pateikti prašymus, mokesčių deklaracijas ar gauti paprastą informaciją ir taupyti savo laiką bei lėšas (Europos Komisija, 2014).

Įstatymų ir kitų teisės aktų tobulinimas. Būtina įvertinti nacionalinius bankroto įstatymus atsižvelgiant į gerą šios srities praktiką. Žinios, gautos atliekant tokias lyginamąsias analizes, turėtų padėti patobulinti dabartinę SVV steigimą. Būtina išnagrinėti naujus nacionalinius ir Bendrijos teisės aktus, kad būtų įvertintas jų poveikis SVV verslininkams. Vyriausybių priimami teisės aktai turėtų būti paprastesni ir aiškesni. Būtų galima netaikyti SVV tam tikrų teisės reikalavimų. Komisija galėtų supaprastinti konkurenciją reglamentuojančią teisę, kad mažosios įmonės galėtų lengviau ją įgyvendinti (Europos Komisija, 2014). SVV steigimąsi pastaruoju metu apsunkina sudėtingos administracinės naujų įmonių steigimo procedūros (Vijeikis J., Baležentis A. 2010, Davulis G., 2013). Tai nuolatinis teisinių aktų kaitaliojimas, dideli mokesčiai bei kitos biurokratinės kliūtys (Grublienė V., Lengvinienė S., 2011).

Efektyvesnė bendroji rinka. Šiuo metu vykdomos Europos ekonomikos reformos jau suteikia praktinę naudą mažosioms įmonėms. Todėl Komisija ir valstybės narės privalo tęsti pradėtas reformas, kad Sąjungoje smulkiam verslui palanki veikianti vidaus rinka būtų baigta kurti tokiose mažųjų įmonių plėtotei gyvybiškai svarbiose srityse kaip elektroninė prekyba, telekomunikacijos, komunalinės paslaugos, viešieji pirkimai ir tarptautinės mokėjimų sistemos. Kartu Europos ir nacionalinės konkurencijos taisyklės turėtų būti aktyviai taikomos, kad SVV galėtų laisvai patekti į naujas rinkas ir konkuruoti sąžiningomis sąlygomis (Europos Komisija, 2014).

Mokesčiai ir finansiniai reikalai. Mokesčių sistema turi būti taip pritaikyta, kad skatintų pelningą veiklą ir naujų įmonių steigimą, sudarytų palankias sąlygas plėtoti smulkų verslą

ir kurti naujas darbo vietas, taip pat palengvintų mažųjų įmonių kūrimą ir jų paveldėjimą (Europos Komisija, 2014). SVV labiau pažeidžiamas nei stambus verslas, todėl jam ypač svarbi valstybės parama. Skatinamas sėkmingi elektroninio verslo modeliai ir aukščiausio lygio smulkaus verslo rėmimas. Europos Komisija skatina mažąsias įmones perimti geriausią praktiką ir diegti sėkmingo verslo modelius, užtikrinančius jų klestėjimą naujosios ekonomikos sąlygomis (Davulis G., 2013). Koordinuoja valstybių narių ir ES veiksmus kuriant informacines ir verslo rėmimo sistemas, tinklus bei paslaugas, kurios yra lengvai prieinamos, aiškios ir atitinka verslo poreikius. Užtikrinama, kad visoje ES teritorijoje būtų galima naudotis konsultantų ir verslo finansinių rėmėjų paslaugomis, įskaitant internetinį ryšį su jais (Europos Komisija, 2014). Verslininkams reikalingos lėšos, kad jie galėtų įgyvendinti savo sumanymus. Kad pagerėtų mažųjų įmonių galimybės naudotis finansinėmis paslaugomis:

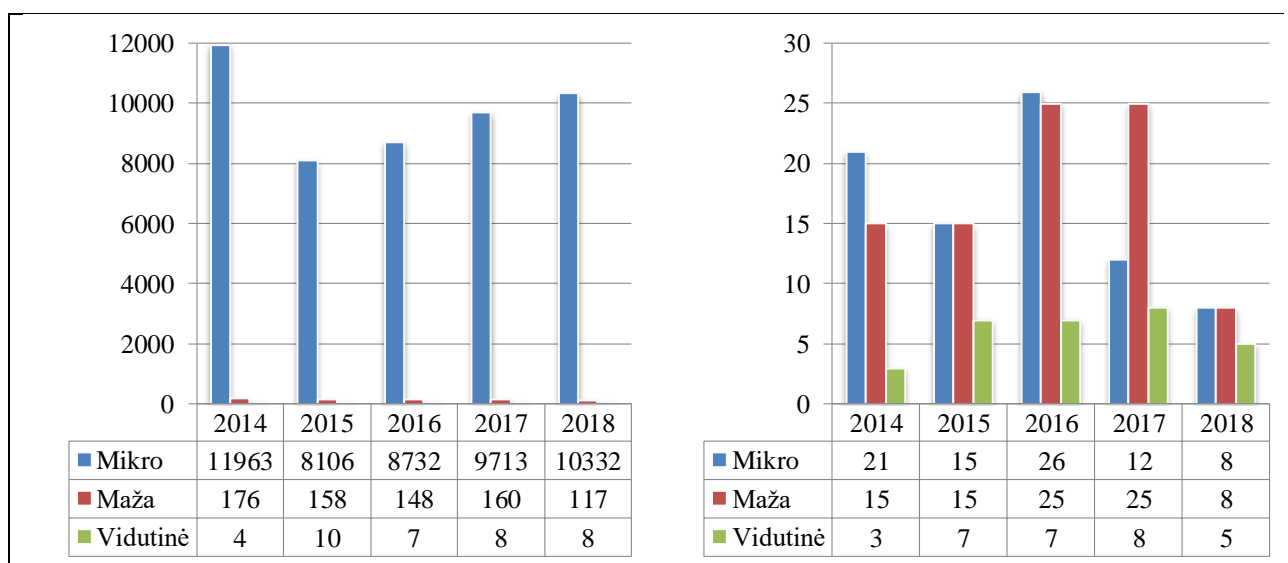
- Nustatoma ir šalinamos kliūtys, trukdančias kurti Europos kapitalo rinką ir įgyvendinti Finansinių paslaugų veiksmų planą bei rizikos kapitalo veiksmų planą.
- Gerinamos bankų sistemos ir SVV bendradarbiavimas, tinkamai plečiant galimybes gauti kreditus ir rizikos kapitalą.
- Didinamos galimybės pasinaudoti struktūriniais fondais ir remiama Europos investicijų banko iniciatyvas skirti daugiau lėšų, skirti veiklą pradedančioms ir aukštų technologijų įmonėms, įskaitant akcinio kapitalo formavimo priemones (Europos Komisija, 2014).

Lietuvos autoriai analizuoja tam tikrus SVV aspektus. Mokslininkų atliekamais tyrimais siekiama įrodyti SVV svarbą ekonominiam šalies, regiono, miesto ar mažos teritorijos vystymuisi. Šalies ekonominis augimas ir konkurencingumas labai priklauso nuo SVV plėtros. SVV plėtra susijusi su valstybės gebėjimu dalyvauti pasaulio ekonominiuose procesuose (Beržinskienė D., Cibulskienė D., Būdvytytė-Gudienė A., 2012).

Mažųjų įmonių technologinio pajėgumo didinimas. Tobulinama parengtos programos, skatinančios SVV technologinę pažangą ir smulkaus verslo gebėjimą surasti, pasirinkti ir įdiegti technologijas. Skatinama įvairaus dydžio įmones, ypač mažąsias Europos įmones, keistis technologijomis ir bendradarbiauti technologijų srityje, rengiama veiksmingesnės mokslinio tyrimo programos, skirtos praktiniam žinių ir technologijų taikymui versle, plėtojama ir mažosioms įmonėms pritaikyta kokybės ir sertifikavimo sistemos. Skatinamas mažų įmonių dalyvavimą įmonių tarpusavio bendradarbiavime vietos, nacionaliniu, Europos ir tarptautiniu lygiu, taip pat mažųjų įmonių bendradarbiavimą su aukštojo mokslo įstaigomis ir mokslinių tyrimų institutais (Europos Komisija, 2014).

Gyventojų užimtumo didinimas. SVV įmonės sukuria šimtus darbo vietų ir sąlygoja daugelį ekonominių permainų, o tai labai svarbu esant dideliame nedarbui bei kad sukuriamos darbo vietos mažesnėse Lietuvos regionuose (Davulis G., 2013, Grublienė V., Lengvinienės S., 2011, Vengrauskas V., Gineitienė Z., Šerpytis K., Girdenis J., 2008). SVV sutelkiamos pagrindinės regiono ekonominės veiklos, lemiančios gyventojų darbo vietų sukūrimą ir verslumą. SVV ekonominių veiklų struktūra ir teritorinė sklaida priklauso nuo regiono gyventojų pasiskirstymo regione, amžiaus, turimų profesinių kvalifikacijų ir verslumo įgūdžių. SVV yra ekonominės plėtros pagrindas Lietuvos regionuose, todėl tikslinga įvertinti jo plėtros galimybes ir tendencijas konkrečiame regione. Pirmiausia reikia iširti esamą situaciją: išanalizuoti darbo jėgos socialines charakteristikas, esamų verslų struktūrą (kokiomis veiklomis užsiimama). Kiekvienas regionas turi savo specifiką: darbo jėgos ypatumai, ekonominių veiklų specializacija, paklausa vartotojų rinkoje, valstybinės paramos verslui panaudojimas (Burkšienė V., Spiriajevas E. 2015).

Gyventojų užimtumo didinimui, nedarbo sprendžiamos problemos daugelyje pasaulio valstybių aktyviai propaguojama bei remiama verslininkystė, smulkių ir vidutinių įmonių steigimasis pajėgumą (Vengrauskas V., Gineitienė Z., Šerpytis K., Girdenis J. 2008). Kaip rodo Lietuvos statistikos departamento duomenys (žiūrėti 2 pav.). 2014 metais 0.17 proc., išsiregistravo labai mažų įmonių, 2015 metais 0.18 proc., 2016 metais 0.29 proc., 2017 metais 0.12 proc., ir 2018 metais 0.07 proc. Tai šie duomenys pateikia, kad įmonėms pavyksta vis geriau išsilaikyti rinkoje bent vienerius metus. Mažųjų įmonių tarpe 2014 metais išsiregistravo 8.5 proc., 2015 metais 9.5 proc., 2016 metais 16.9 proc., 2017 metais 15.6 proc., ir 2018 metais 6.8 proc. Mažoms įmonėms sekasi sunkiau išsilaikyti rinkoje vienerius metus.



2 pav. Per metus įregistruota (kairėje) ir išregistruota (dešinėje) smulkių ir vidutinių įmonių vnt.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Lietuvos statistikos departamentu.

2014 metais buvo įsteigta 4 vidutinio dydžio įmonės 3 iš jų per tuos pačius ataskaitinius metus išsiregistravo vykdomą veiklą. 2015 metais įsteigta 10 vidutinio dydžio įmonės 7 iš jų per tuos pačius ataskaitinius metus išsiregistravo vykdomą veiklą. O 2016 ir 2017 metais, kiek buvo įsteigta vidutinio dydžio įmonių tiek buvo išregistruota. 2018 metais 3 vidutinio dydžio įmonės išsilaikė tais pačiais įsteigimo metais.

Mažesnę prekių ir paslaugų kaina. Svarbiausias perkančiųjų organizacijų tikslas – įsigyti prekes ir paslaugas kuo mažesnėmis kainomis. Pavyzdžiui, jeigu viešųjų pirkimų rinkoje dominuoja tikrai keli stambūs tiekėjai, padidėja galimybė susitarti tarpusavyje dėl pirkimų dalių pasidalijimo. To pasekmė, padidėjusios prekių ir paslaugų kainos perkančiosioms organizacijoms. Kai viešuosiuose pirkimuose sudaromos sąlygos dalyvauti ir smulkioms įmonėms, didžiųjų dalyvių galimybės sudaryti tarpusavio susitarimus labai sumažėja, nes išauga pirkimų dalyvių skaičius. Taip pat dėl padidėjusio pretendentų skaičiaus išauga konkurencija, o dėl to sumažėja įsigyjamų prekių ir paslaugų kaina (Vengrauskas V., Gineitienė Z., Šerpytis K., Girdenis J. 2008).

Kitas svarbus aspektas – smulkiųjų įmonių sąnaudos ir išlaidos žmogiškiesiems (ypač įmonės valdymo išlaidos) bei materialiniams ištekliams paprastai yra santykinai mažesnės nei didžiųjų bendrovių. Dėl to ūkinės veiklos srityse, kuriose masto ekonomija neturi lemiamos įtakos, SVV įmonės dažnai gali pasiūlyti konkurencingesnes prekių ir paslaugų kainas nei stambios įmonės (Vengrauskas V., Gineitienė Z., Šerpytis K., Girdenis J. 2008).

Geresnę prekių ir paslaugų kokybę. Smulkiųjų tiekėjų dalyvavimas viešuosiuose pirkimuose suteikia galimybių perkančiosioms organizacijoms įsigyti geresnės kokybės prekes ir paslaugas. SVV įmonėse valdymo grandinės yra trumpos, o sprendimų priėmimo procesas greitas, todėl jos gali greitai reaguoti į besikeičiančius reikalavimus. SVV įmonės gali būti sutelkusios pastangas atskiruose rinkos segmentuose. Jos gali ypač greitai atsiliepti į mažiausius pokyčius šiose rinkose. Smulkiosioms įmonėms stambūs klientai yra labai svarūs. Dėl to jos gali pasiūlyti glaudesnę, asmenišką paslaugų lygį, geresnius tarpusavio santykius su tiekėjais. Taip pat SVV įmonės kur kas geriau nei didžiosios gali pritaikyti prekes arba paslaugas specifiniams klientų poreikiams. Daugelis SVV įmonių siūlo aukštesnės kokybės specialias prekes arba paslaugas negu stambios įmonės, nes stambios įmonės vengia gaminti ribotos paklausos produktus. Kita priežastis – SVV įmonių įgūdžiai, originalumas ir atsidavimas toje srityje dažniausiai yra didesni negu jų didžiųjų konkurentų (Vengrauskas V., Gineitienė Z., Šerpytis K., Girdenis J. 2008).

Tiekėjų lankstumas ir specializacija. Glaudžiai su geresne prekių ir paslaugų kokybe siejasi tokios viešųjų pirkimų dalyvių – smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių – ypatybės kaip lankstumas ir specializacija. SVV sektorius yra labai lankstus tiek įmonių lygmeniu, tiek viso šalies ūkio mastu. Smulkusis verslas kur kas lengviau negu stambusis gali perkelti ekonominius išteklius iš smunkančių ūkio sektorių į augančius, pritaikyti gamybos struktūrą prie rinkos poreikių.

Smulkiosios įmonės yra iš prigimties lankstesnės už didžiąsias bendroves. SVV įmonės kur kas rečiau būna suvaržytos turimų įrengimų, technologijų arba organizacinių struktūrų. SVV įmonių specializacija rinkos nišoje kompensuoja įmonių mažo gamybos masto trūkumus. Specializuotos SVV įmonės gali greitai atsakyti į rinkos pokyčius. Smulkiojo ir vidutinio verslo įmonės dėl savo lankstumo, ir specializacijos gali pasiūlyti perkančiosioms organizacijoms tokias prekes ir paslaugas, kurių stambios įmonės dėl jų veiklos specifikos ir laiko apribojimų negalėtų pateikti. Nagrinėjant SVV įmonių teikiamą naudą šalies ūkiui ir visuomenei, išskirtinos tos pagrindinės sritys, kuriose ypatingas vaidmuo tenka smulkiojo ir vidutinio verslo įmonėms, – tai konkurencijos skatinimas, inovacijų kūrimas ir skleidimas, gyventojų užimtumo didinimas, ekonomikos augimas (Vengrauskas V., Gineitienė Z., Šerpytis K., Girdenis J. 2008). SVV įmonės ne tik gali užpildyti nišas rinkoje, tačiau kartu ir kuria konkurencingą verslo aplinką, taip didindamos prisitaikymą prie vartotojų ir jų interesų paisymą. Veikimas konkurencingoje aplinkoje skatina ieškoti būdų, kaip tapti pranašesniais už kitus – teikti geresnes paslaugas, kokybiškesnes prekes ar kitaip išsiskirti iš savo konkurentų (Davulis G., 2013). Atskiri tyrimai teigia, kad pagrindiniai SVV konkurenciniai prioritetai yra dizaino ir gamybos kokybė, pristatymo greitis ir patikimumas, lankstumas ir reagavimas į vartotojo poreikius, kai kaštų vaidmuo yra kur kas mažesnis (Keršienė R., 2009). SVV daug lengviau nei stambus verslas geba prisitaikyti prie kintančių sąlygų rinkoje, sukuria nemažą šalies prekių ir paslaugų dalį taip ir naujas darbo vietas. Iš esmės SVV yra neatskiriami šalies ekonomikos dalis, padedanti spręsti ekonomines ir socialines problemas. SVV steigimas ir plėtojimas – šalies stabilumo ir ekonomikos stiprinimo pagrindas. Tokio tipo įmonės ženkliai prisideda prie inovacijų kūrimo ir jų taikymo verslui. Įmonės, kuriose diegiamos inovacijos, yra produktyvesnės, jos sukuria geresnius produktus nei didelės kompanijos, taiko naujesnius gamybos metodus, nebijo rizikuoti, greitai prisitaiko prie naujų technologijų ir nuolat kintančio vartotojų poreikio (Burkšienė V., Spiriajevas E. 2015). Šio tipo įmonės užtikrina didesnę konkurenciją, naujovių diegimą ir geresnį turto pasiskirstymą, įmonių lankstumas ir specializacija. Viešojo sektoriaus organizacijų, kurios pirkimus atlieka vadovaudamosi (Vengrauskas V., Gineitienė Z., Šerpytis K., Girdenis J. 2008, Davulis G., 2013).

Konkurencijos skatinimas. Smulkaus ir vidutinio verslo efektyvumas ir sėkmingas darbas priklauso nuo jo gebėjimo augti ir sėkmingai konkuruoti rinkoje. Paprastai mažų įmonių konkurencija remiasi siaura koncentracija ir specializacija, ne tik produktų, rinkų ir vartotojų atžvilgiu, bet ir kainos, kaštų ir gamybinių pajėgumų atžvilgiu (Keršienė R., 2009). Įmonių skaičiaus padidėjimas sustiprina konkurenciją tarp įmonių. Padidėjusi konkurencija savo ruožtu palengvina kūrimąsi naujų įmonių, besispecializuojančių naujų prekių ir paslaugų rinkos nišose. Paskelbta nemažai mokslinių tyrimų, įrodančių, kad konkurencijos padidėjimas, matuojamas įmonių skaičiumi, prisideda prie ūkio augimo. Tokiose pramonės šakose kaip mikroelektronika,

biotechnologija, naujos medžiagos, civilinė aviacija, telekomunikacijos, robotai, kompiuteriai ir programinė įranga konkurencinį pranašumą suteikia įmonės bei informacija ir žiniomis pagrįstos idėjos. Daugelyje išvardintų šakų labai aktyviai reiškiasi ir net dominuoja smulkusis ir vidutinis verslas (Vengrauskas V., Gineitienė Z., Šerpytis K., Girdenis J. 2008). SVV efektyvumas ir sėkminga veikla vertinama jo sugebėjimu augti ir sėkmingai konkuruoti rinkoje. Dažniausiai SVV įmonių konkurencija pagrįsta orientacija į siaurą sritį ir specializaciją, ne tik produktų, rinkų ir vartotojų, bet ir kainos, kaštų ir gamybinių pajėgumų atžvilgiu. SVV vaidmuo Lietuvos ūkio šakose įgauna didelę svarbą. Pagrindiniai prioritetai: įgūdžių skatinimas, įmonių galimybių patekti į rinkas gerinimas, augimo potencialo didinimas, dialogo ir konsultacijų stiprinimas, būtinybė atsižvelgti į SVV interesus bei poreikius, skatinti ne tik naujų įmonių steigimą, bet ir sudaryti kuo palankesnes sąlygas jau esamų sėkmingai veiklai vykdyti. Didėjant konkurencijai rinkoje, verslui tenka ieškoti kitokių, progresyvesnių būdų kaip išlikti rinkoje ir pasiūlyti vartotojui reikalingą produktą ar paslaugą, efektyviai išnaudojant materialinius ir žmogiškuosius išteklius (Keršienė R., 2009).

Inovacinė veikla. Inovacijos šiais laikais yra vienas iš svarbiausių ekonominės plėtros veiksmų. Inovaciją galima apibrėžti kaip funkcinę, iš esmės pažangią naujovę, orientuotą į seno pakeitimą nauju. Tai gali būti idėja, veikla ar materialus objektas. Visuotinai pripažįstama, kad svarbiausi gamybos apimtys, produktyvumo ir užimtumo didėjimo veiksniai yra naujų technologijų bei inovacijų kūrimas ir platinimas. Daugelis radikalių inovacijų (lėktuvas, sraigtasparnis, oro kondicionierius, automatinė pavarų dėžė, širdies vožtuvas, asmeninis kompiuteris ir kt.) buvo sukurtos smulkiose įmonėse arba nepriklausomų išradėjų. Mažesnės įmonės dažniau kuria modifikuojančias inovacijas, verčiasi neformalia mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros veikla ir kuria naujoves srityse, susijusiose su esamų technologijų komerciniu, gaminių ir paslaugų kūrimu ir tobulinimu, organizacinėmis inovacijomis. Smulkios novatoriškos įmonės yra lanksčios, jos gali greitai atsakyti į sparčius technologijų ir klientų poreikių pokyčius. Labai dažnai kaip tik smulkios ir vidutinės įmonės imasi naujų gamybos procesų ir rinkų, o vėliau stambesniu mastu juos perima stambios įmonės (Vengrauskas V., Gineitienė Z., Šerpytis K., Girdenis J. 2008). SVV įmonių ypatybės, kurios įtakoja sėkmingą jų veiklą, yra supaprastintos organizacinės struktūros, mažesnis sudėtingumas, lengvesni ryšiai dėl neformalių santykių, didesnio lankstumo darbo jėgos naudojime (Keršienė R., 2009, Burkšienė V., Spiriajevas E., 2015) kad tokio tipo įmonės ženkliai prisideda prie inovacijų kūrimo ir jų taikymo verslui (Davulis G., (2013). Įmonės, kuriose diegiamos inovacijos, yra produktyvesnės, jos sukuria geresnius produktus nei didelės kompanijos, taiko naujesnius gamybos metodus, nebijo rizikuoti, greitai prisitaiko prie naujų technologijų ir nuolat kintančio vartotojų poreikio.

Įtaka ekonomikos augimui. Verslininkystė ir SVV įmonės visame pasaulyje yra ekonominės ir socialinės plėtros variklis. Socialinis SVV vaidmuo pasireiškia tuo, jog suteikia

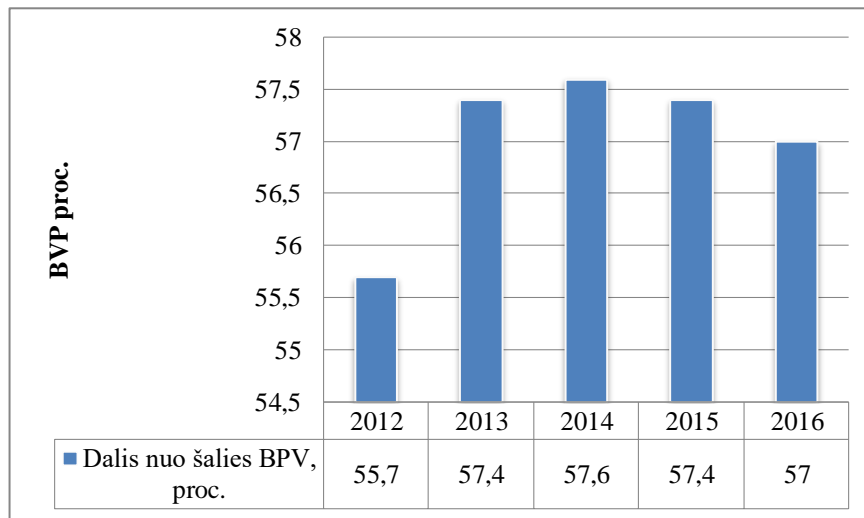
galimybę daugeliui įgyvendinti savo idėjas bei turimas žinias savo paties iniciatyva. Socialinis aspektas pasireiškia ir tuo, kad sudaro sąlygas daugeliui potencialių verslininkų įsijungti į ekonominę šalies veiklą ir tapti reikšmingesniems ne tik sau, bet ir visuomenei, mažinant vieną iš pagrindinių socialinių problemų – nedarbą. SVV politinis reikšmingumas pasireiškia tuo, jog šios įmonės yra valstybės ekonomikos bei vidurinėsios klasės pagrindas, o klestinti vidurinioji klasė yra politinio stabilumo garantas. Todėl labai svarbu, kad MVĮ skatinimas taptų vienu iš svarbiausių valstybės prioritetų. Tam tikslui padėtų ir pačių verslininkų dalyvavimas teisės aktų rengime, sudarant galimybes teikti savo pasiūlymus (Davulis G., 2015). SVV įtaką konkurencijos skatinimui, išskirtinę įtaką inovacijų kūrimui, ypatingą SVV reikšmę gyventojų užimtumo didinimui. SVV sektorius yra labai svarbus ir valstybių ekonomikos augimui (Vengrauskas V., Gineitienė Z., Šerpytis K., Girdenis J. 2008).

SVV yra ekonominės plėtros pagrindas, todėl tikslinga įvertinti jo plėtros galimybes ir tendencijas (Burkšienė V., Spiriajevas E. 2015). SVV pasireiškia indėliu į ekonomikos augimą ir įtaka makroekonominiams rodikliams. Tai duoda ekonominę naudą visose šalies ūkio šakose bei veiklos srityse. Tokioms įmonėms daug lengviau nei stambus verslas sugeba prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų, kuria nemažą šalies produktų ir paslaugų dalį, naujas darbo vietas, tuo prisidedamas prie šalies gerovės kūrimo bei ekonomikos plėtros. SVV taip pat ženkliai prisideda prie inovacijų kūrimo. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad apie 30 – 60 % smulkių ir vidutinių įmonių yra charakterizuojamos kaip inovatyvios. Įmonės, kuriose yra diegiamos naujosios inovacijos, pasižymi didesniu produktyvumu, jos labai greitai prisitaiko prie naujų technologijų ir nuolat kintančio vartotojų poreikio. SVV įmonės yra pranašesnės tuo, kad dėl savo dydžio bei lankstumo jos geriau prisitaiko prie rinkos pokyčių (Davulis G., 2015)

SVV neretai yra pageidautinas partneris stambioms įmonėms, teikiant tam tikras paslaugas ar produktus. Mažos įmonės dažnai atlieka tiekimo bei paskirstymo funkcijas. Taip yra palengvinama didžiųjų įmonių veikla bei skatinamas jų efektyvumas. Reikėtų pažymėti, jog nemaža dalis SVV įmonių dirba paslaugų sektoriuje, kurio reikšmė ekonomikai dėl struktūrinių pokyčių nuolat didėja. Europos ir kitų pasaulio šalių rinkos ekonomikos konkurencingumą bei augimą didžia dalimi lemia smulkiojo ir vidutinio verslo plėtra. Todėl smulkaus ir vidutinio verslo subjektų – skatinimas yra vienas svarbiausių ekonominės plėtros uždavinių (Vengrauskas V., Gineitienė Z., Šerpytis K., Girdenis J. 2008).

SVV sudaro net 99 proc. visų Lietuvoje veikiančių įmonių, kuriose dirba daugiau nei 70 proc. visų dirbančiųjų bei sukuria daugiau nei 50 proc. bendrosios pridėtinės vertės. Smulkiuoju ir vidutiniu verslu skatinama ir konkurencija rinkoje. SVV užpildo tas nišas, kurių stambios įmonės negalėtų užpildyti dėl didelių ekonominių veiklų mastų (Davulis G., 2013).

Neabejotina, jog smulkusis ir vidutinis verslas atlieka labai svarbų vaidmenį didinant užimtumą, kadangi būtent SVV yra pagrindinis darbo vietų steigėjas. BVP yra vienas iš pagrindinių rodiklių, kuris parodo tam tikro ūkio sektoriaus ekonominės veiklos rezultatyvumą. Remiantis Lietuvos statistikos departamento pateiktais duomenimis (3 pav.).



3 pav. Smulkaus ir vidutinio verslo BVP, to meto kainomis

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Lietuvos statistikos departamentu.

2012 metais SVV sukūrė net 57,7 proc., BVP 2013 metais sukūrė daugiau net 1.7 proc., lyginant su 2012 metais. 2014 metais BVP siekė 57,6 proc., tai 0,2 proc. Daugiau tik 2015 metais rodiklis grįžta į 2013 metų normą – 57,4 proc. 2016 metais šuolis ir pasiekiami 57 proc. Taigi SVV valstybei itin svarbios ne tik todėl, kad sprendžia šalies užimtumo problemas, bet ir yra svarbiausias valstybės biudžeto pajamų šaltinis. Kadangi SVV yra galingiausia verslo jėga, pajėgi spręsti BVP ir materialinių investicijų mažėjimo, nedarbo augimo (Žernytė A., Burkšienė V., Spiriajevas E., 2016).

SVV autorių teigimu SVV sukuria naujas darbo vietas, greitai reaguoja į rinkos pokyčius ir prie to prisitaiko, siekiant išsilaikyti rinkoje teikia kokybiškas paslaugas ir yra lankstūs kliento poreikiams, ir su klientais sukuriama asmeniškasis ryšys. Sukuria didesnę konkurenciją greta didelių įmonių, aptarnauja didžiąsias įmones, inovacinis imlumas, greitas sprendimų priėmimas (Burkšienė V., Spiriajevas E., 2015, Beržinskienė D., Cibulskienė D., Būdvytytė-Gudienė A., 2012, Davulis G., 2013, 2015, Europos Komija, 2014, Keršienė R., 2009, Vengrauskas V., Gineitienė Z., Šerpytis K., Girdenis J., 2008, Žernytė A., Burkšienė V., Spiriajevas E., 2016, Vijeikii J., Baležentis A., 2010, Grublienė V., Lengvinienė S., 2011). Tačiau mokslinės literatūros autoriai aptaria ne vien SVV pranašumus, bet ir trūkumus.

SVV plėtros galimybės Lietuvos regionuose yra nevienodos dėl įvairių priežasčių, tokių kaip: ekonominės, demografinės, socialinės, susijusios su pajamomis ir išsilavinimu. Šių autorių teigimu, vienas pagrindinių trūkumų, stabdančių tolygią smulkaus ir vidutinio verslo plėtrą Lietuvoje t.y. nevienodas šio ūkio sektoriaus išsivystymas skirtinguose regionuose. Dauguma smulkių ir vidutinių įmonių sutelkta apskrityse, kurių centrai – didesnieji miestai. Siekiant tolygios šalies plėtros ypač svarbu, kad visi regionai plėtotųsi panašiai (Vijeikis J., Baležentis A., 2010). Laikantis šios nuostatos, galima tvirtinti, kad tolygi plėtra svarbi ir kiekvieno šalies regiono vidiniam kontekstui (Burkšienė V., Spiriajevas E. 2015). SVV susiduria su tokiomis problemomis, kaip gaminamos produkcijos neatitikimas pasauliniams standartams, žemas darbo našumas, mažas produkcijos konkurencingumas, apyvartinių lėšų trūkumas, nepakankama darbuotojų kvalifikacija, informacijos trūkumas (Keršienės R., 2009).

SVV steigimąsi apsunkina pradinio kapitalo bei apyvartinių lėšų stoka, gan aukštas darbo jėgos apmokestinimas, aukštos bankinio kredito palūkanų normos. Verslo plėtrą dar labiau stabdo ne visada palanki teisinė aplinka, netobuli verslą reguliuojantys teisės aktai. Svarbi kliūtis, stabdanti SVV įmonių plėtrą Lietuvoje, yra nevienodas šio ūkio sektoriaus plėtros potencialas bei išsivystymas skirtinguose regionuose. Nagrinėjant esamą situaciją Lietuvoje, pastebimi nauji akcentai – dėl darbo jėgos emigracijos atsiranda kvalifikuotų specialistų trūkumas. Norint pritraukti naujus ir išlaikyti esamus kvalifikuotus darbuotojus, verslininkai priversti didinti darbo užmokesčius, o tai turi neigiamos įtakos įmonės finansinei būklei. Svarbu ir tai, kad SVV veiklai plėtoti trukdo nevienodos konkurencijos sąlygos su stambiomis įmonėmis, kurios bet koku atveju turi pranašumą rinkoje (Vijeikis J., Baležentis A. 2010, Davulis G., 2013).

Kaip pažymi autoriai (Vijeikis J., Baležentis A., 2010), palankiausia smulkaus ir vidutinio verslo aplinka yra Vilniaus ir Kauno regionuose, kadangi šiose apskrityse labiausiai išplėtotą verslo infrastruktūrą. Antra vertus, gana didelis barjeras smulkiam verslui plėtoti yra maža vartotojų perkamoji galia. Ši problema ypač aktuali mažesniuose regionuose. Naujų SVV steigimą ar jų plėtotę riboja ir daugumos savivaldybių ribotos galimybės teikti finansinę paramą iš regioninių smulkių ir vidutinių įmonių skatinimo fondų. Valdžios atstovams reikėtų atkreipti dėmesį į tokius regioninius skirtumus, kadangi tokio regioninio netolygumo didėjimas gali sudaryti grėsmę ilgalaikiai valstybės ekonominei plėtrai (Davulis G., 2015).

SVV problemomis įvardijo vadovų nepasitikėjimą savo darbuotojais, finansinių išteklių trūkumas, visose veiklos stadijose, darbo jėgos samdymo problemos, tarptautiniai finansiniai atsiskaitymai ir dideli eksporto dokumentų reikalavimai, nuolatinis teisinių aktų kaitaliojimas, užsienio valiutos keitimo užtikrinimo rizika, neskatinama kurti inovacijos, dideli mokesčiai, nuosavų lėšų trūkumą ir monopolinių struktūrų spaudimą bei biurokratinę kliūtis. Pažymėjo, jei įmonės kreiptųsi paramos tai turėtų įtakos įmonių verslumui. Verslumo skatinimas

yra viena svarbiausių Lietuvos ekonominės politikos kryptių. Tai susiję su nuostatomis, kurios apima pakankamo ir stabilaus ekonominio augimo reikalavimus, finansinio stabilumo išsaugojimą, žemus ir pastovius infliacijos tempus, gebėjimą investuoti ir novatoriškumą. Verslumo skatinimas ir plėtra turi esminį poveikį Lietuvos ūkio raidai socialiniam stabilumui ir t. t. Kaip svarbiausią SVV plėtros skatinimo sritį nurodė jaunimo verslumo ugdymą, o tai siejasi su socialine-kultūrine darnaus vystymosi nuostata, kuri atspindi ryšį tarp plėtros bei vyraujančių socialinių normų ir siekia palaikyti visuomeninių sistemų stabilumą, įskaitant lygybės tarp atskirų žmonių kartų bei kultūrinės įvairovės išsaugojimo užtikrinimą (Grublienė V., Lengvinienė S., 2011).

Apibendrinant, SVV aptartus trūkumus, kuriuose išgrynina aukščiau pateikti autoriai (Davulis G., 2013, Burkšienė V., Spiriajevas E. 2015, Europos Komisija 2014, Grublienė V., Lengvinienė S., 2011, Keršienės R., 2009, Vijeikis J., Baležentis A., 2010). SVV jautriai reaguoja į rinkos pokyčius, vadovams stinga vadybinių įgūdžių ir žinių apie patį verslą, nevienodas šio ūkio sektoriaus išsivystymas skirtinguose regionuose, finansinių išteklių tokių, kaip apyvartinės lėšos ar kapitalo trūkumas, aukštos bankinio kredito palūkanų normos, gan aukštas darbo jėgos apmokestinimas, kvalifikuotų darbuotojų emigracija.

SVV padėtį gali pagerinti tam tikri žemiau pateikti veiksmai, atkreipiant dėmesį į galiojančias priemones, gerinant SVV verslo sąlygas:

- Stiprinti naujovių ir verslumo dvasią, kad Europos verslas ateityje galėtų susidoroti su naujais sunkumais.
- Siekti, kad reguliavimo, fiskalinė ir administracinė sistema būtų palanki verslui ir gerintų verslininkų padėtį.
- Užtikrinti, kad patekimą į rinką reglamentuotų kuo mažiau varžantys reikalavimai, atitinkantys pagrindinius valstybės tikslus.
- Sudaryti geresnes sąlygas naudotis pažangiausiais mokslinių tyrimų rezultatais ir technologijomis.
- Gerinti įmonių galimybę gauti finansavimą visame jų raidos cikle.
- Nuolatos tobulinti savo veiklą, kad ES smulkaus verslo sąlygos būtų geriausios pasaulyje.
- Atsižvelgti į smulkaus verslo atstovų nuomonę.
- Skatinti aukščiausio lygio smulkaus verslo rėmimą (Europos Komisija, 2014).

Apibendrinant SVV teikiamą naudą šalies ūkiui, pažymėtina, kad skatina konkurenciją, yra gyvybiškai svarbus kaip esminis gyventojų užimtumo problemą sprendimo veiksnys. SVV yra ypač svarbus inovacijų – svarbiausio ekonominės pažangos variklio – šaltinis (Vengrauskas V., Gineitienė Z., Šerpytis K., Girdenis J. 2008). Bene svarbiausios SVV plėtros kliūtys yra per dideli mokesčiai ir pernelyg sudėtinga įstatyminė bazė, ir nevienodas šio ūkio

sektorius išsivystymas skirtinguose regionuose. Opiomis problemomis išlieka apyvartinių lėšų stoka, menka vartotojų perkamoji galia, nevienoda konkurencija su stambiomis įmonėmis, aukštos darbo jėgos išlaikymo sąnaudos. Vis aktualesnėmis problemomis plėtojant SVV įmonės tampa kvalifikuotų darbuotojų trūkumas bei minimalus darbo užmokesčio didinimas. Nagrinėjant smulkaus bei vidutinio verslo plėtros problemas būtina pastebėti ir tai, kad problemos yra ne tik išorinės, bet ir vidinės, t.y. SVV kaip besimokančios įmonės nesugebėjimas laikytis kintančioje rinkoje.

1.3 Smulkaus ir vidutinio verslo konkurencijos pranašumo veiksniai

Vasiliauskas A., (2015) nėra vieningo kelio ar metodo, kaip užtikrinti įmonės konkurencinį pranašumą. Smulkaus ir vidutinio verslo efektyvumas ir sėkmingas darbas priklauso nuo jo gebėjimo augti ir sėkmingai konkuruoti rinkoje. Paprastai mažų įmonių konkurencija remiasi siaura koncentracija ir specializacija, ne tik produktų, rinkų ir vartotojų atžvilgiu, bet ir kainos, kaštų ir gamybinių pajėgumų atžvilgiu (Keršienė R., 2009).

Išskiriami išvardyti konkurencingumo kriterijus, kaip pagrindinius, kuri daro įtaką įmonės sėkmingai veiklai. Šie pranašumo šaltiniai leidžia bet kokiai organizacijai kurti unikalias, nepasikartojančias konkurenciniais pranašumais pasižyminčias strategijas, būti išskirtiniais rinkoje teikiant klientams patrauklias ir greitai pasiekiamus produktus/ prekes ar paslaugas (Beniuškienė I., Svirskienės G., 2008). Minėtuosius konkurencingumo pranašumo veiksnius suskirsto į 3 grupes (žiūrėti 10 lentelę). Konkurencinio pranašumo įgijimo veiksniai ir tikslai

Personalo kompetencijos. Tai tokios kompetencijos, kurias sunku parodyti, imituoti ar perimti, tai darbuotojo žinios susijusios su specializacija ir taktinėmis žiniomis. Šių autorių Vijeikio J., Baleženčio A. (2010) ir Davulio G., (2013) teigimu, darbuotojų turimos žinios yra labai svarbu. Negalima nepaminėti ir tokių faktų, jog SVV plėtrą neretai stabdo SVV vadovaujančio personalo ir verslo atstovų nepakankama vadybinė ir finansinė kompetencija, vadovavimo įgūdžių stoka, nesugebėjimas tarpusavyje dalintis reikalinga informacija (Grublienės V., Lengvinienės S., 2011),

Konkurentai. Įmonės, kurios teikia panašias paslaugas, prekes ar produktus, už konkurencingą kainą. Paprastai mažų įmonių konkurencija remiasi siaura koncentracija ir specializacija, ne tik produktų, rinkų ir vartotojų atžvilgiu, bet ir kainos, kaštų ir gamybinių pajėgumų atžvilgiu (Keršienė R., 2009). Įmonių skaičiaus padidėjimas sustiprina konkurenciją tarp įmonių. Padidėjęs konkurentų skaičius palengvina kūrimąsi naujų įmonių, besispecializuojančių naujų prekių ir paslaugų rinkos nišose.

10 lentelė. Konkurencingumo pranašumo veiksnių grupės.

Veiksnių grupės	Veiksniai	Konkurencijos tikslai
Žmogiškieji ištekliai Roffe I., (2007), Gottschalg O., Zollo M., (2007), Clulow V., (2007), Žiogelytė L., Kšiwickaitė G., (2014).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Žinios ir informacija, ▪ Gebėjimas greitai dirbti, ▪ Darbuotojų lankstumas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keliamos darbuotojų kompetencijos. 2. Sukuriamos naujovės. 3. Darbuotojų iniciatyvumas.
Organizacijų valdymas Olsen N., Sallis J., (2006), Roffe I., (2007), Paavo T., Ellonen H., K., (2010), Freeman R., E., (2010).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacinė kultūra, ▪ Įvaizdis, ▪ Valdymo funkcijos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sukurti organizacinę kultūrą, kurioje darbuotojai norėtų dirbti. 2. Sukurti gerą įvaizdį apie įmonę. 3. Darbuotojai siekdami įmonės tikslų susitapatina su įmonės veikla.
Prekės/ paslaugos atitikimas klientų poreikiams Kayis B., Kara S., (2005), Roffe I., (2007).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kaina, ▪ Išskirtinumas, ▪ Naujų produktų pateikimas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Patrauklia kaina siekiama pritraukti daugiau pirkėjų. 2. Tobulinami esami ir kuriami nauji produktai. 3. Skatina įmonių konkurencumą.
Santykiai su klientu Roffe I., (2007), Vaitkienė R., Pilibaitytė V., (2008).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pasirašytos sutartys, ▪ Suteikiamos nuolaidos, ▪ Sukuriami specialūs pasiūlymai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suteikiamos palankios bendradarbiavimo sąlygos. 2. Suteikiamos patrauklios nuolaidos. 3. Pritraukiama daugiau klientų.
Įmonės vieta, Roffe I., (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prie žaliavų, ▪ Klientams pasiekiamas, ▪ Prekių transportavimas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reikalingi ištekliai greitai pasiekiami. 2. Klientai gali greitai pasiekti paslaugų/ prekių tiekėjus. 3. Produkto greitas transportavimas.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis autoriais.

Inovacinės technologijos. Įmonės norėdamos pirmauti konkurencinėje kovoje, turi kuo greičiau diegti inovacijas. Būti vieninteliais to paties produkto ar paslaugos gamintoju yra sudėtinga, strategijos ir programos, kurios veikė praeityje, ateityje bus nepakankamos. Inovacijos gali būti diferencijuojamas veiksnys, suteikiantis ir palaikantis ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Davuliui G., (2013), įmonės kuriose diegiamos inovacijos, yra produktyvesnės, jos sukuria geresnius produktus nei didelės kompanijos, taiko naujesnius gamybos metodus, nebijo rizikuoti, greitai prisitaiko prie naujų technologijų ir nuolat kintančio vartotojų poreikio.

Žinios ir informacija. Darbuotojai gauna ir generuoja naujas žinias. Tai paskatina tolimesnius pokyčius. Kai žinios suformuojamos organizacijos viduje, ta informacija pritaikoma tiekėjams, klientams ir konkurentams.

Produkto kaina ir/ ar išskirtinumas, kokybė. SVV įmonėse valdymo grandinės yra trumpos, o sprendimų priėmimo procesas greitas, todėl jos gali greitai reaguoti į besikeičiančius reikalavimus. SVV įmonės gali būti sutelkusios pastangas atskiruose rinkos segmentuose. Jos gali

ypač greitai atsiliepti į mažiausius pokyčius šiose rinkose. Daugelis SVV įmonių siūlo aukštesnės kokybės specialias prekes arba paslaugas negu stambios įmonės, nes stambios įmonės vengia gaminti ribotos paklausos produktus (Vengrauskas V., Gineitienė Z., Šerpytis K., Girdenis J. 2008).

Lankstumas. Tai efektyvus gebėjimas reaguoti į vykstančius rinkos pokyčius. SVV įmonės kur kas rečiau būna suvaržytos turimų įrengimų, technologijų arba organizacinių struktūrų. SVV įmonių specializacija rinkos nišoje kompensuoja įmonių mažo gamybos masto trūkumus (Vengrauskas V., Gineitienė Z., Šerpytis K., Girdenis J. 2008).

Kliento aptarnavimas. Didžiausias įmonės turtas, kuri leidžia įmonėms išlaikyti ir padidinti pardavimus tarp pelningiausių klientų. Tai puiki konkurencijos savybė ir turi specialių privalumų norint konkuruoti kaina. pardavėjai, ar produkto vadybininkai teikia užsakovui informaciją apie jiems rūpimą prekę ir tuo būdu patraukia klientų dėmesį). Tik tinkamai apmokytas ir sklandžiai dirbantis klientų konsultavimo centras gali suteikti klientui tinkamos informacijos (Kotler P.; Keller K.L., 2012).

Organizacijos kultūra ir mokymas. Pripažinta, kaip pagrindinis rodiklis, būtinas tinkamai suprasti ir valdyti organizacinę elgseną. Organizacinė kultūra sudaro pagrindą vertybėms. Kiekviena organizacija, plėtodama savo veiklą, remiasi vertybėmis, kurios yra svarbiausios įmonės darbuotojams (Šimanskienė L., Gargasas A., Ramanauskas K. 2015). Svarbiausių konkurencinio pranašumo veiksnių išteklių teorijoje yra organizacinis mokymas. Šis įmonės kompetencijos formavimo veiksnys pasiekiamas per vidinius įmonės išteklius, žinias, technologijas ir integracinius procesus. Besimokanti organizacija – tai organizacija, kurioje žmonės nuolatos plėtoja savo gebėjimus, kad pasiektų trokštamų rezultatų, skatinant kūrybinį mąstymą ir poreikį dalintis žiniomis kolektyviniai bei stengtis sistemiškai mąstyti (Senge P. 2010). Darbuotojų įgautos žinios įmonėje glaudžiai susijusios su individo ir organizacijos mokymosi gebėjimais, turint tikslą nustatyti įmonės žinių kaupimas ir taip įgyti konkurencinį pranašumą.

Darbo laikas, vieta. Vietos naudingumas, reikiamo produkto buvimas reikiamoje vietoje reikiamu laiku yra tai, kas įmonei suteikia konkurencingumą prieš kitas įmones.

Įvaizdis, įmonės ženklo lojalumas yra svarbus faktorius, gamybinis pajėgumas, žinios.

Pagal nagrinėtus autorių darbus galima išskirti SVV konkurencingumą lemiančius veiksnius, atliktas ekspertinis vertinimas, kurio duomenys panaudoti nustatant konkurencingumą lemiančių veiksnių įtaką įmonių konkurencingumui.

Apibendrinant galima teigti, kad visi minėtieji konkurencingumą lemiantys veiksniai leidžia bet kokia įmonei kurti unikalius ir inovatyvius konkurencinį pranašumą turinčias prekes ar paslaugas kaip ir 1.1. skyriuje buvo aprašyta, kad SVV tom ir yra lanksti, patraukli klientui, kad greitai reaguojanti į rinkos pokyčius, kaip visada besimokanti organizacija, todėl užmezgami geri

santykiai su klientu, nes bendravimas yra personalizuotas, tokiu būdu siekiama pritraukti daugiau klientų ir pralenkti konkurentus.

2. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO KONKURENCINGUMO ANALIZĖS TELŠIŲ RAJONE TYRIMO METODIKA

Antroje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodika tyrimams t.y. kokybiniam Lietuvos statistikos departamento duomenų analizei ir anketinės apklausos Telšių rajono baldų gamybos ir prekybos bei medienos ir jos gaminių įmonėse. Šie tyrimai orientuojami smulkaus ir vidutinio verslo konkurencijos gerinimo galimybėms Telšių rajone.

2.1 Tyrimo metodikos pagrindimas

Nagrinėjant konkurencijos analizę Telšių rajone buvo atlikti kiekybinis ir kokybinis tyrimai. Empirio tyrimo metu siekiama išsiaiškinti, kokios konkurencijos didinimo galimybės Telšių rajone.

Tyrimo tikslas. Išanalizavus smulkaus ir vidutinio verslo įmonių konkurencijos aplinką Telšių rajone, pateikti konkurencijos didinimo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti smulkaus ir vidutinio verslo konkurenciją Telšių rajone.
2. Nustatyti smulkaus ir vidutinio verslo konkurencijos didinimo galimybes Telšių rajone.

Tyrimo metodai. Tyrimams atlikti pasirinktas kiekybinis ir kokybinis metodai – anketinė apklausa ir statistinių duomenų analizė.

Šie metodai objektyviai padės atskleisti smulkaus ir vidutinio verslo konkurencijos aplinką Telšių rajone ir galimus gerinimo veiksmus. Kaip teigia Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V., (2008), kokybiniu tyrimu siekiama ne patikrinti jau suformuluotus teiginius, bet atlikti statistinių duomenų žvalgybą – aprašyti pasirinktą pažinimo objektą. Todėl situacijai išsiaiškinti ir aprašyti pasirinktas būtent kokybinis tyrimą, o jos patikrinimui, papildymui - kiekybinis tyrimas. Atliekant tyrimą, naudota kokybinio tyrimo duomenų turinio analizė – tai verbalinių ir elgesio duomenų kategorizavimas, kad galima būtų klasifikuoti, sisteminti ir apibendrinti. Turinio analizėje atliekamas duomenų kodavimas ir klasifikavimas SPSS programa..

2.2. Kokybinio tyrimo organizavimas

Kokybinio tyrimo eiga. Mokslinės literatūros, susijusios su nagrinėjamu klausimu, studijavimas, analizavimas. Pirmiausia išanalizuota mokslinė literatūra, susijusi su nagrinėjamu klausimu. Kokybiniu tyrimu siekiama pagrįsti jau suformuluotus teiginius apie smulkųjį ir vidutinį verslą – patikrinti jų teisingumą bei, atlikus mokslinę žvalgybą, aprašyti pasirinktą pažinimo objektą (Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. 2008). Kokybinis tyrimas apima ilgalaikį objekto (asmens, socialinės institucijos, mokyklos ar grupės ir kt.) tyrimą, kurio tikslas – suprasti asmenį, jo elgesį ir jutiminės bei fizinės, socialinės ir psichologinės aplinkos poveikį jam (Kardelis K. 2002).

Šiam tyrimui pasirinktas statistinių duomenų tyrimas, kurio tikslas gebėti parinkti statistiniam tyrimui duomenis, juos apdoroti, sisteminti, apskaičiuoti reikiamas charakteristikas, daryti išvadas priimti racionalų sprendimą ir įvertinti rezultato tikslumą, prognozuoti, nustatyti įvykių kitimo tvarką ir dėsningumus, vertinti vykstančių procesų tendencijas, analizuoti ekonominių statistinių reiškinių tarpusavio ryšį (Kardelis K. 2002).

2.3. Kiekybinio tyrimo organizavimas

Kiekybinis tyrimas. Siekiama statistiškai pagrįsti objekto priežastinius ryšius, jo funkcionavimo veiksnius (Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. 2008), ieškoti išorinių reiškinių požymių, išgaunant įvairius rodiklius (Kardelis K. 2005). Kiekybinis tyrimas – struktūrizuotas, besiremiantis iš mokslinės problemos išplaukiančia hipoteze, kuria siekiama patvirtinti tyrimą, taikant matematinės statistinės analizės būdus – tyrimo duomenis skaičiams sutvarkyti (Kardelis K. 2005). Kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Apklausa – plačiai paplitęs ir pakankamai greitas tyrimo duomenų rinkimo būdas, leidžiantis atskleisti tiriamųjų elgsenos bruožus, vertybes, nuostatas.

Kiekybinio tyrimo eiga. Mokslinės literatūros, susijusios su nagrinėjamu klausimu, studijavimas, analizavimas. Pirmiausia išanalizuota mokslinė literatūra, susijusi su nagrinėjamu klausimu. Antrasis etapas – sudarant anketą buvo remtasi mokslinės literatūros šaltiniais. Anketą sudaro trys dalys: kreipimasis į respondentą, klausimai bei atsakymai ir padėka respondentui. Kreipimesi tyrėjas trumpai prisistatė, paaiškino, ką ir koku tikslu tiria. Anketą sudaro demografiniai klausimai, klausimai apie konkurencijos veiksnius. Klausimai suskirstyti į šiuos blokus: bendros žinios apie smulkųjį ir vidutinį verslą, respondentų nuomone, kokie veiksniai daro įtaką šiam verslo sektoriui, demografiniai duomenys. Tyrimas vykdomas 2019 metų kovo mėnesį. Anketos buvo pateikto baldų gaminių ir ruošinių įmonių vadovams. Apklausoje dalyvavo įmonių vadovai, įmonės vykdo veiklą Telšių rajone ir įmonėje darbuotojų dirba vidutinėje įmonėje mažiau

kaip 250 darbuotojų, mažoje įmonėje mažiau kaip 50 darbuotojų, labai mažoje įmonėje dirba mažiau kaip 10 darbuotojų.

Tyrimo imties formulavimas buvo atliekamas duomenų baze grupuojant pagal tokius požymius, įmonės veikimo vieta t.y. Telšių rajonas ir kiti požymiai:

- Įmonių dydi (darbuotoju skaičius),
- Įmonių rūšį (teisine forma),
- Įmonių veikimo laikas.

Pagal darbuotoju skaičių įmonės buvo suskirstytos i tokias grupes:

- Nuo 1 iki 9 darbuotoju;
- Nuo 9 iki 49 darbuotoju;
- Nuo 49 iki 249 darbuotoju.

Tyrimo metu gautų duomenų apskaičiavimas ir analizavimas. Atliekant tyrimą naudoti šie tyrimo metodai: anketinė apklausa, statistinė analizė. Taikyta kompiuterinė duomenų analizė patikimumui ir koreliacijai nustatyti (IBM SPSS Statistics 23.0). Skaičiuotas procentinis pasiskirstymas, vidurkiai, didžiausios ir mažiausios reikšmės, lyginant grupes, taikytas požymių nepriklausomumo kriterijus.

Ryšio stiprumas tarp ranginių kintamųjų buvo tiriamas naudojant Spearman's koreliacijos koeficientą, kuris apibūdinamas taip (Vaitkevičius R., Saudargienė A., 2006):

- nuo 0,3 iki -0,3 – labai silpna arba jokios;
- nuo 0,3 iki 0,5 (nuo - 0,3 iki - 0,5) – silpna;
- nuo 0,5 iki 0,7 (nuo - 0,5 iki - 0,7) – vidutiniška;
- nuo 0,7 iki 0,9 (nuo - 0,7 iki - 0,9) – stipri;
- nuo 0,9 iki 1,0 – labai stipri.

Teigiamas Spearman's koreliacijos koeficientas parodo teigiamą ryšį, neigiamas – atvirkštinį. Skirtumas buvo laikomas statistiškai reikšmingu, jeigu $p \leq 0,05$. Taigi Spearman's koreliacijos koeficientas buvo taikomas tais atvejais, kai buvo siekiama nustatyti ryšio tarp dviejų kintamųjų, kurie buvo matuojami rangų skale, stiprumą.

Analizuojant tyrimo duomenis buvo naudota ir kintamųjų statistinė charakteristika – aritmetinis vidurkis. Tai kintamojo reikšmių centro matas. Greta vidurkio buvo naudoti ir kiti centro matai, tokie kaip mediana ir moda.

Tyrimo imtis. Sudaryta taikant netikimybinį patogų atrankos būdą (Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. 2008). Anketa sukurta nuvežta įmonių. Kiti šios anketos duomenys išanalizuoti naudojant IBM SPSS Statistics 23.0 programą.

Tyrimo etika. Respondentai tyrime dalyvavo laisvanoriškai. Tyrimo metu buvo laikomasi etikos principų: geranoriškumo, pagarbos asmens orumui, teisingumo bei teisės gauti

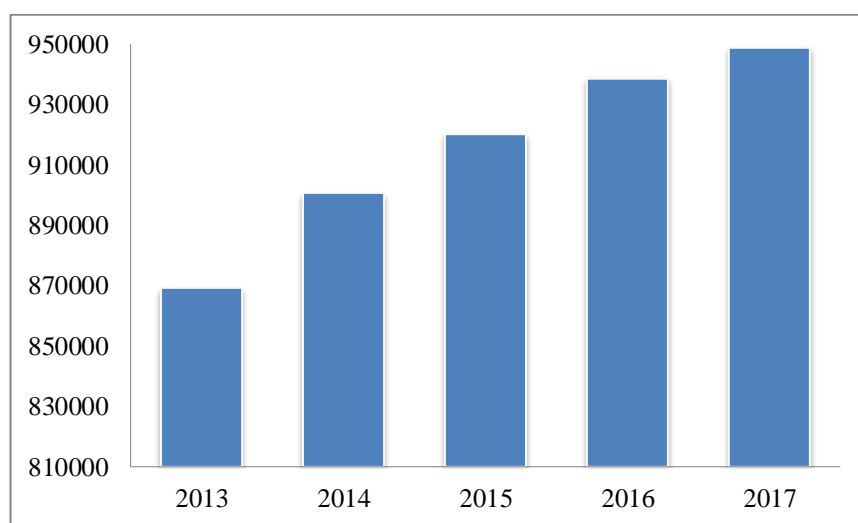
tikslią informaciją. Asmuo galėjo pasirinkti ir pats nuspręsti, ar jis sutinka laisva valia dalyvauti tyrime. Siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių anonimiškumą, atliekant tyrimą nebuvo prašoma užrašyti savo asmeninių duomenų - vardo, pavardės, gyvenamosios vietos adreso. Be to, tyrimo dalyvių atsakymai bei visa neapdorota medžiaga buvo prieinama tik tyrėjui, kuris tyrimo medžiagos neplatino, neleido su ja susipažinti nieko bendra neturintiems su atliekamu tyrimu asmenims. Taigi tyrimo metu buvo užtikrinama teisė į privatumą.

3. SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO KONKURENCINGUMO TELŠIŲ RAJONE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo Telšių rajone kokybinio tyrimo rezultatai

Siekiant ištirti smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingos aplinką Telšių rajone, darbo atlikdama kokybinį tyrimą rėmėsi Lietuvos statistikos departamento duomenis apie smulkų ir vidutinį verslą Telšių rajone (teritorijoje yra 2 miestai – Telšiai ir Varniai, ir 12 miestelių – Eigirdžiai, Gadūnava, Janapolė, Lauko Soda, Luokė, Nerimdaičiai, Nevarėnai, Pavandenė, Tryškiai, Ubiškė ir Žarėnai).

Lietuvoje pastarųjų metų duomenis galima pastebėti tendenciją, kad kiekvienais metais vis daugiau dirbančių asmenų pradeda dirbti įmonėse, kuriuos priklauso smulkiajam ir vidutiniam verslui. Lietuvoje 2013 metais dirbo daugiau kaip 86,9 tūkst. dirbančių asmenų, 2014 metais 90,05 tūkst., 2015 metais 92,02 tūkst., 2016 metai 93,86 tūkst., 2017 metai net 94,87 tūkst. dirbančių asmenų (4 pav.).

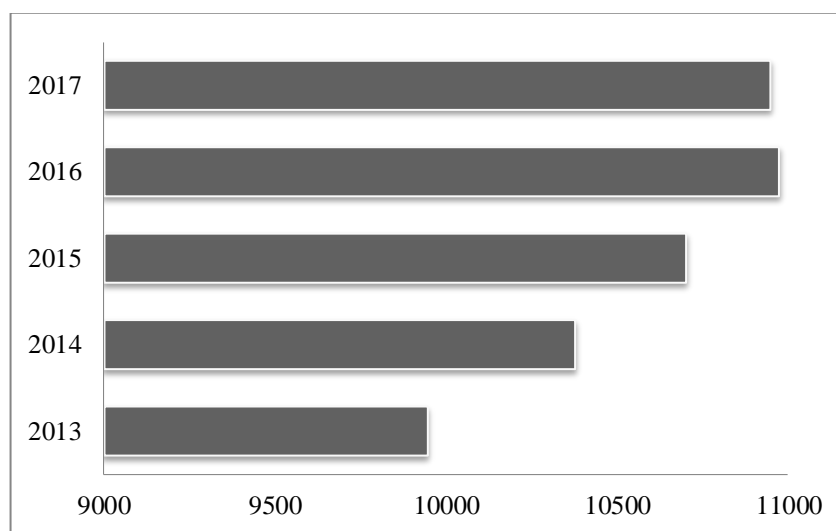


4 pav. Dirbančių asmenų skaičius pagal veiklos vykdymą Lietuvoje pagal SVV įmonių grupes.

Šaltinis. Lietuvos statistikos departamentas.

Lyginant Lietuvos ir Telšių rajono dirbančių asmenų skaičių įmonėse, kurias priklauso smulkiąjam ir vidutiniam, 5 pav. Galime matyti, kad pavaizduotų metų duomenimis t.y. 2013 – 2017 metais vis daugiau asmenų pradeda dirbti nagrinėjamose įmonėse. 2013 metais 99 tūkst., 2014 metais 103 tūkst., 2015 metais 107 tūkst., 2016 metais 109 tūkst., 2017 metais 26 tūkst., darbuotojų mažiau nei 2016.

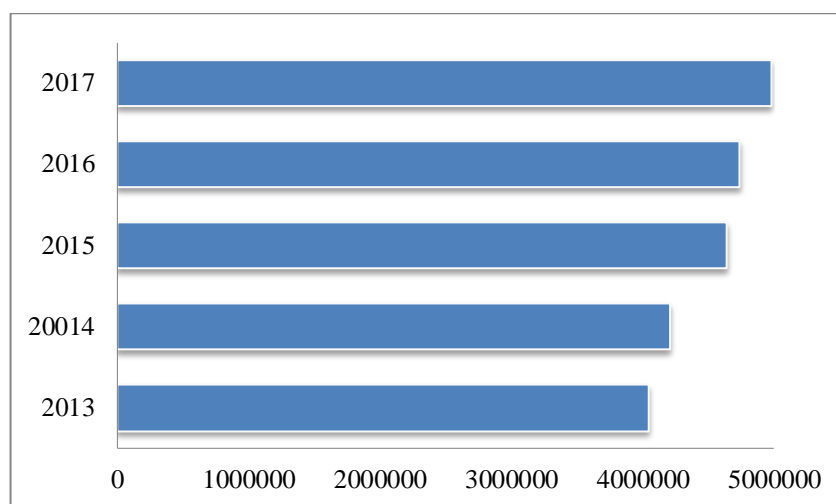
Galima teigti, kasmet vis daugiau įsteigiamą SVV įmonių Telšių rajone, kuriuose sukuria vis daugiau darbo vietų, kadangi beveik kiekvienais pateiktais metais matyti, kad dirbančių asmenų skaičius didėja. Nepaisant to, kad mažų miestų gyventojai ypač jaunos šeimos yra linkusios persikelti į didesnius miestus ir ten gyventi bei steigti įmones. Tačiau, dirbančių asmenų skaičius gali kilti, dėl to, kad tas pats asmuo gali dirbti dviejuose įmonėse vienu metu, todėl gali padidėti dirbančių asmenų skaičius (5 pav.)



5 pav. Dirbančių asmenų skaičius pagal veiklos vykdymą Telšių rajone pagal SVV įmonių grupes.

Šaltinis. Lietuvos statistikos departamentas.

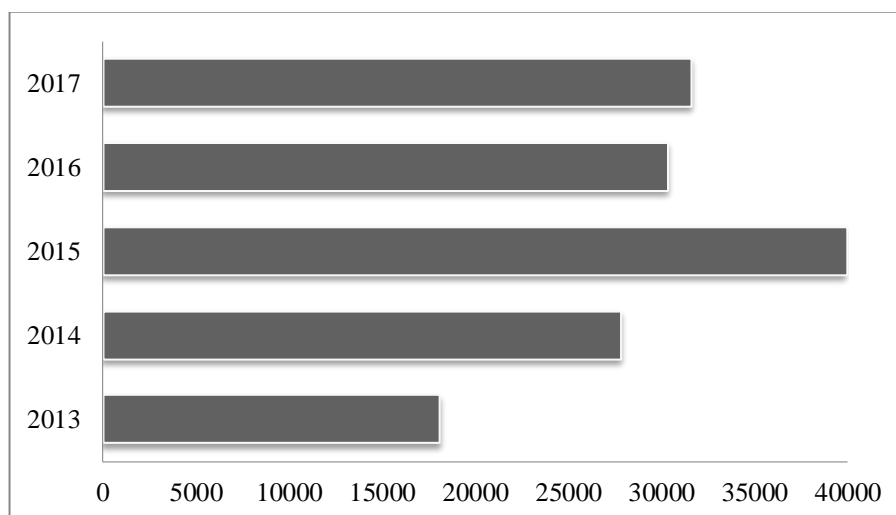
Pastarųjų metų 2013 – 2017 metų duomenimis, lyginant Lietuvos mastu SVV įmonių grupei priklausančios įmonės kasmet investuoja daugiau lėšų į materialųjį turtą – tai fizinę formą turintis turtas, kuris naudojamas prekėms gaminti, paslaugoms teikti, valdymo tikslams arba nuomai bei ketinamas naudoti ilgiau nei vieną ataskaitinį laikotarpį (Ekonomikos žodynas). 2013 metais investuota 4,04 mln., 2014 metais 4,2 mln., 2015 metais 4,64 mln., 2016 metais 4,73 mln. ir 2017 metais net 4,97 mln., eurų. Galima teigti, kad kasmet investuoja vis daugiau bendrųjų investicijų. Šių investicijų lėšų šaltiniai gali būti: privačios, valstybinės, Europos Sąjungos lėšos (6 pav.).



6 pav. Bendrosios investicijos į materialųjį turtą Lietuvoje pagal SVV įmonių grupes.

Šaltinis. Lietuvos statistikos departamentas.

Pastarųjų metų 2013 – 2017 metų duomenimis, lyginant Telšių rajono SVV įmonių grupei priklausančios įmonės investuojamų bendrųjų investicijų į materialųjį turtą. 2013 metais 18 tūkst., 2014 metais 27 tūkst., 2015 metais 39 tūkst., 2016 metais tūkst., 2017 metais 31 tūkst. eurų. Lyginant Lietuvos ir Telšių rajono bendrąsias investicijas į materialųjį turtą 2015 metais buvo investicijų šuolis. Telšių rajone 2015 metais buvo investuojama daugiau kaip 12 tūkst. eurų (7 pav.).

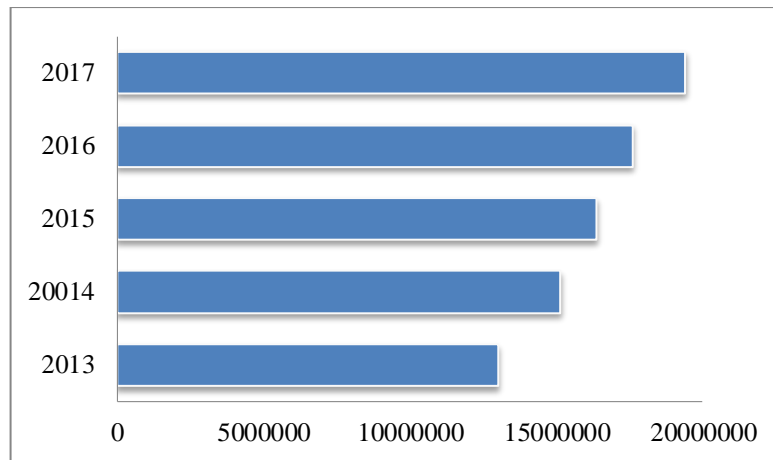


7 pav. Bendrosios investicijos į materialųjį turtą Telšių rajone pagal SVV įmonių grupes.

Šaltinis. Lietuvos statistikos departamentas.

Žinant įmonių bendrąsias investicijas į materialųjį turtą išryškėja ir padidėjusi pridėtinė vertė gamybos sąnaudoms lyginant Lietuvos mastu. Pridėtinė vertė – prekių ir paslaugų vertės padidėjimas kiekvienoje gamybos stadijoje (Ekonomikos žodynas). 2013 metais 13 mln., 2014 metais 15,1 mln., 2015 metais 16,3 mln., 2016 metais 17,5 mln., 2017 metais 19,9 mln., eurų.

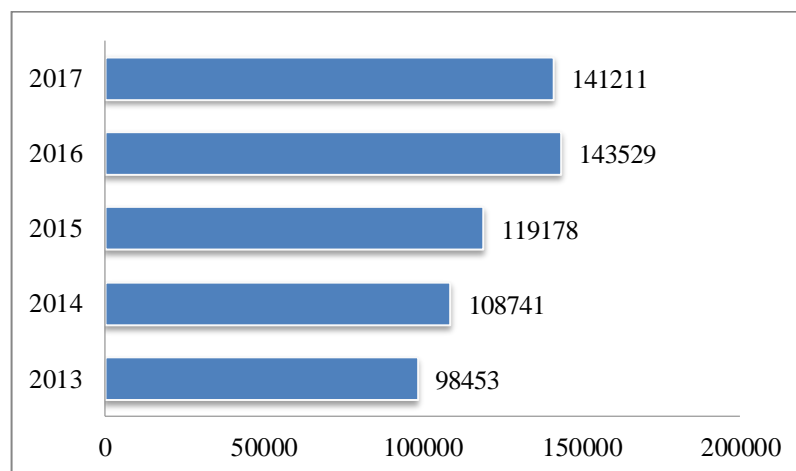
Kitaip tariant, pridėtinę vertę sudaro įmonės sumokėtas darbo užmokestis, uždirbtas pelnas, nusidėvėjimas ir gamybos mokesčiai. Šalies mastu apskaičiuojamą pridėtinę vertę parodo BVP, kuris kiekvienais metais vis didėja (8 pav.).



8 pav. Pridėtinė vertė gamybos sąnaudomis pagal veiklos vykdymą Lietuvoje pagal SVV įmonių grupes.

Šaltinis. Lietuvos statistikos departamentas.

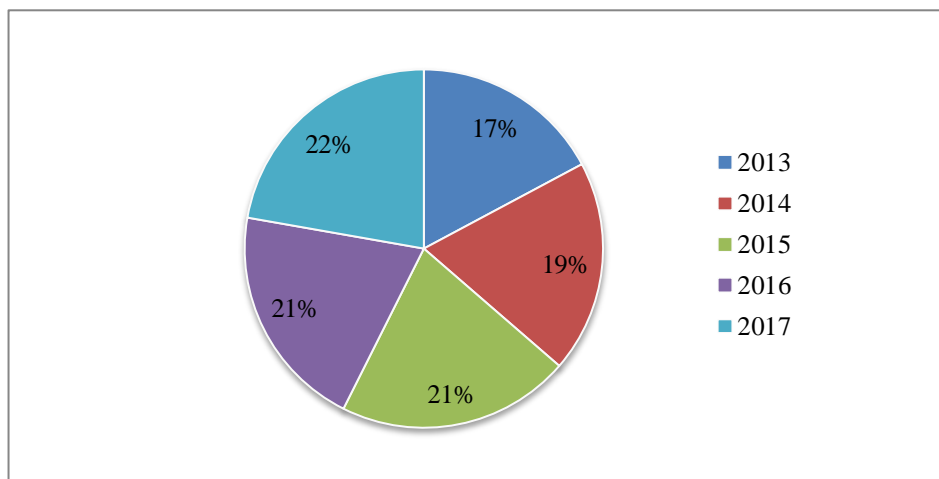
Telšių rajono pridėtinį vertę 2013 metais siekė 98 tūkst., 2014 metais 108 tūkst., 119 tūkst., 2016 metais 143 tūkst., 2017 metais 141 tūkst. eurų. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, Telšių apskrities BVP 2014 m. siekė 1 323,3 mln. EUR ir sudarė 3,6 proc. viso šalies BVP. Vienam apskrities gyventojui teko 9,2 tūkst. EUR BVP. Daugiausia bendrosios pridėtinės vertės sukurta pramonėje (34,3 proc.) bei didmeninės ir mažmeninės prekybos, transporto ir saugojimo, apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų sektoriuje (23,9 proc.) (9pav.).



9 pav. Pridėtinė vertė gamybos sąnaudomis pagal veiklos vykdymą Telšių rajone pagal SVV įmonių grupes.

Šaltinis. Lietuvos statistikos departamentas.

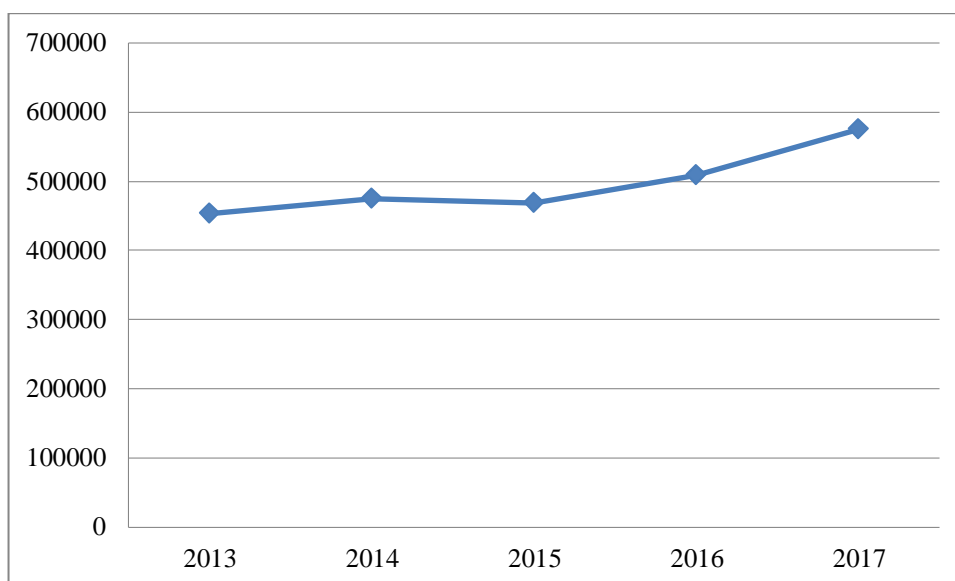
Įsteigiamų įmonių padalinių skaičius Telšių rajone. 2013 metais įsteigta 2 069 įm., 2014 metais 2306 įm., 2015 metais 2 532 įm., 2016 metais 2 450 įm., 2017 metais 2 675 įm.. Pastaraisiais metais įsteigta 1 proc., daugiau įmonių padalinių nei 2016 ir 2015 metais t.y.143 – 225 daugiau įmonių padalinių įsteigta Telšių rajone (10 pav.)



10 pav. Padalinių skaičius pagal veiklos vykdymą Telšių rajone pagal SVV įmonių grupes.

Šaltinis. Lietuvos statistikos departamentas.

Analizuojamų SVV įmonių grupių apyvarta kasmet vis didėja. 2013 metais 452 tūkst., 2014 metais 475 tūkst., 2015 metais 468 tūkst., 2016 metais 508 tūkst., 2017 metais 575 tūkst. eurų. Nors 2015 metais bendrųjų investicijų į materialųjį turtą tai neturėjo įtakos įmonių apyvartai (11 pav.).



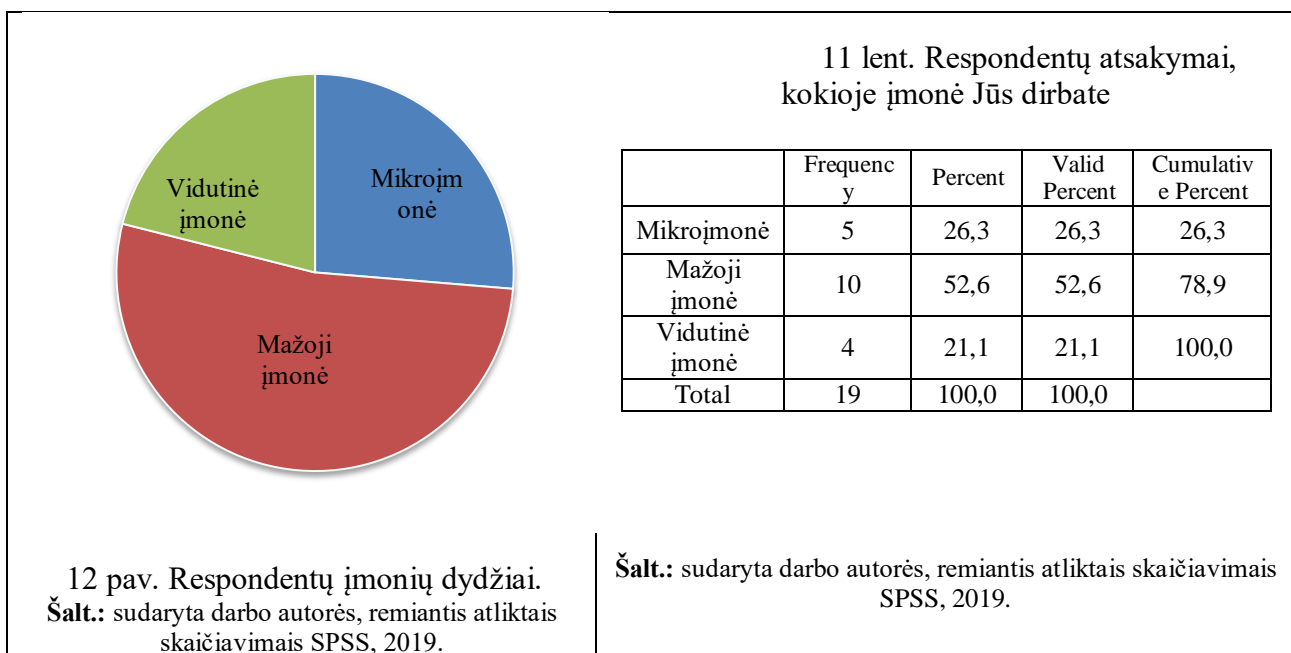
11 pav. Apyvarta įmonių Telšių rajone pagal SVV suskirstymą.

Šaltinis. Lietuvos statistikos departamentas.

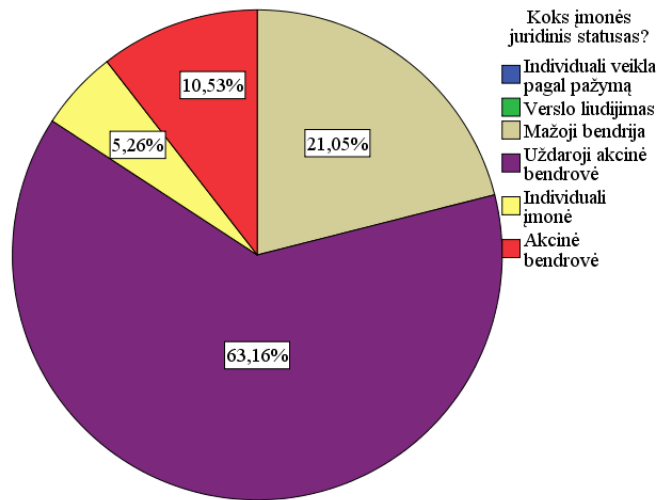
Apibendrinant atliktą Lietuvos statistikos departamento duomenis, kaip atliktą kokybinį tyrimą. Telšių rajono SVV įmonių grupei priklausančių įmonių kasmet pasamdoma vis daugiau dirbančių asmenų gyvenančių Telšių apskrityje. Investuojama vis daugiau bendrųjų investicijų į materialųjį turtą, to pasekmė, padaugėja padalinių skaičius, kurie sukuria vis didėjančią metinę apyvartą.

3.2.Smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo Telšių kiekybinio tyrimo rezultatai

Atlikus kiekybinį tyrimą – anketinę apklausą buvo apklausta 19 įmonių vadovų, kurie dirba Telšių rajono baldų gamybos ir prekybos bei medienos ir jos gaminių įmonėse. Iš jų 4 moterys ir 15 vyrų, 10 respondentai užima vadovaujančias pareigas, 9 darbuotojai, kurie sutiko atlikti apklausą. Atliktos apklausos rezultatai, kokioje įmonėje dirba pateikti 12 pav. Apklausos duomenis 21 proc., dirba vidutinio dydžio įmonėje, 26 proc., mikroįmonėje ir 53 proc., mažoje įmonėje. Remiantis tyrimo duomenimis 5 jų priklauso apklausos dalyviai mikroįmonėms, 10 mažoms įmonėms, 4 vidutinio dydžio įmonėms, žiūrėti 12 pav. Galima teigti, kad daugiau nei pusę tyrimo dalyvių yra vadovai, kurioje dirba iki 50 darbuotojų.



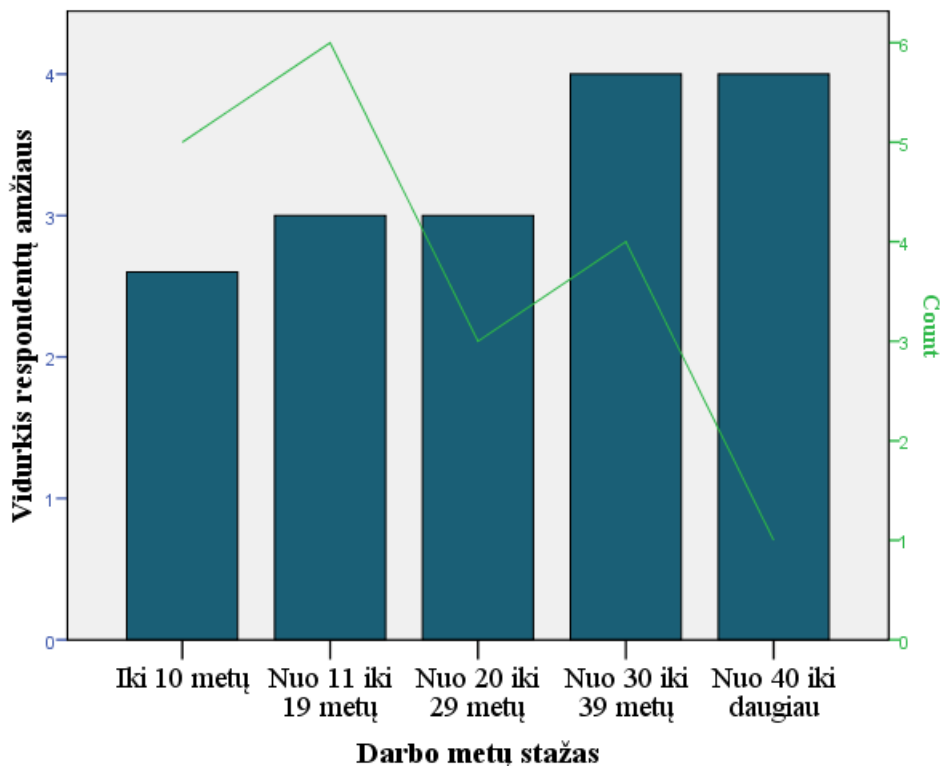
Apklausos, dalyvių įmonių juridinis statusas vyrauja 4 populiariausi, mažoji bendrija 21,0proc., uždaroji akcinė bendrovė 63,16 proc., individuali įmonė 5,26 proc., akcinė bendrovė 10,53 proc (13 pav.).



13 pav. Respondentų įmonių juridinis statusas.

Šalt.: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS, 2019.

Apklausoje dalyvių darbo metų stažas vyrauja (14 pav.) iki 10 metų 26,3 proc., nuo 11 – 19 metų 31,6 proc., nuo 20 – 29 metų 15,8 proc., nuo 30 – 39 metų 21,1 proc., nuo 40 ir daugiau 5,3 proc. Anketą atsakiusių asmenų amžius pasiskirsto 15,8 proc., vyrauja 20 – 30 metų, 57,9 proc., 30 – 50 metų, 21,1 proc., 50 – 60 metų ir 5,3 proc., virš 60 metų.



14 pav. Respondentų amžius ir darbo stažas.

Šalt.: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS, 2019.

Atlikus Spearmano koreliacija galima matyti, kad $H_0 =$ respondentų amžius = dirbamų metų stažas; $p > 0,05$, nereikšmingas ryšys. $H_1 =$ respondentų amžius \neq dirbamų metų stažas; $p < 0,05$ reikšmingas ryšys. Atlikus koreliacijos veiksmus matyt (žiūrėti 12 lent.) statistiškai ryšys reikšmingas, nes $p = 0,002$, $p < 0,05$ ir koreliacijos ryšys yra vidutinis tarp darbuotojų amžiaus ir dirbamų metų stažo $r = 0,664$. Galima teigti, kuo didesnis amžius tuo didesni dirbamų metų stažas.

12 lentelė. Darbuotojų amžiaus ir dirbamų metų stažo koreliacija.

Correlations				
			Jūsų amžius	Darbo metų stažas
Spearman's rho	Jūsų amžius	Correlation Coefficient	1,000	,664**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	19	19
	Darbo metų stažas	Correlation Coefficient	,664**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	19	19

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

Šalt.: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS, 2019.

Atlikus Spearmano koreliacija galima matyti, kad $H_0 =$ respondentų amžius = įsteigto verslo metai; $p > 0,05$, nereikšmingas ryšys. $H_1 =$ respondentų amžius \neq įsteigto verslo metai; $p < 0,05$ reikšmingas ryšys. Atlikus koreliacijos veiksmus matyt (žiūrėti 13 lent.) statistiškai ryšys nereikšmingas, nes $p = 0,622$, $p > 0,05$ ir koreliacijos ryšys yra vidutinis tarp darbuotojų amžiaus ir dirbamų metų stažo $r = 0,662$. Galima teigti, kad respondentų amžius turi įtakos verslo egzistavimui.

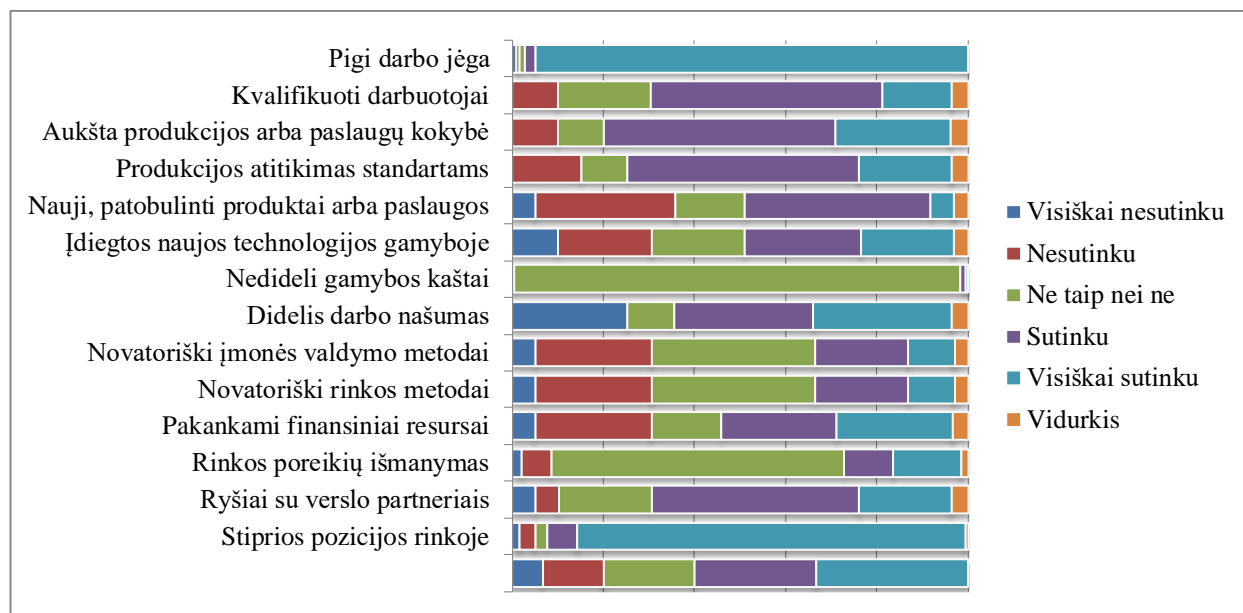
13 lentelė. Darbuotojų amžiaus ir įsteigto verslo metai koreliacija.

Correlations				
			Jūsų amžius	Kiek laiko turite verslą?
Spearman's rho	Jūsų amžius	Correlation Coefficient	1,000	,121
		Sig. (2-tailed)	.	,622
		N	19	19
	Kiek laiko turite verslą?	Correlation Coefficient	,121	1,000
		Sig. (2-tailed)	,622	.
		N	19	19

Šalt.: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS, 2019.

Respondentai turėjo įvertinti nuo 1 – 5 (visiškai nesutinku, nesutinku, ne taip nei ne, sutinku, visiškai sutinku), pagrindinius SVV konkurencijos šaltinius: visiškai sutiko su teiginiu dėl pigios darbo jėgos 15,8 proc., ir stiprios pozicijos rinkoje sutiko 10,5 proc., apklausos dalyvių ryšiai su verslo partneriais, su šiuo teiginiu sutiko 42,1 proc., rinkos poreikių - 47,4 proc., didelis darbo našumas 31,6 proc., nedideli gamybos kaštai su šiuo teiginiu sutiko 36,8 proc., produkcijos

atitikimas standartams ir aukšta produkcijos arba paslaugų kokybė su šiais teiginiais sutiko 52,6 proc., kvalifikuoti darbuotojai 52,6 proc., (15 pav.).

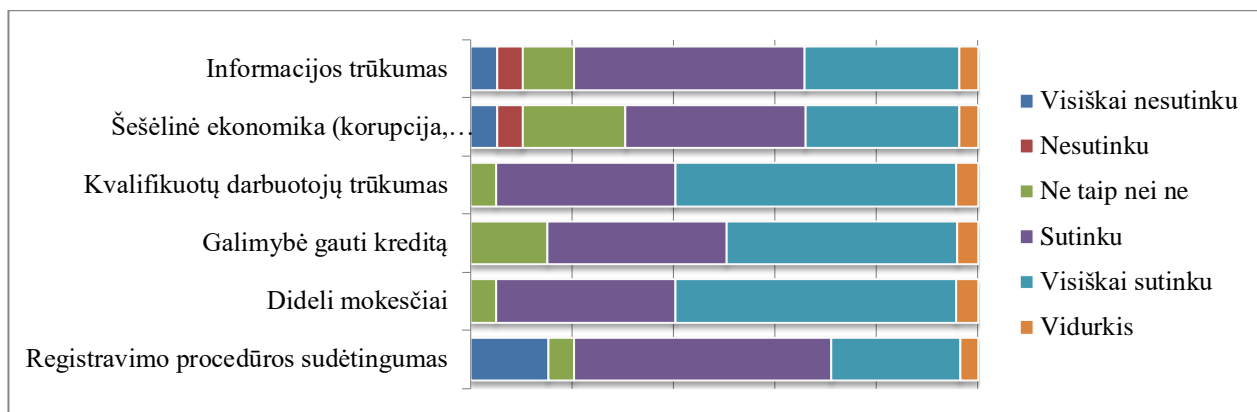


15 pav. Respondentų nuomone, pagrindiniai konkurencijos šaltiniai.

Šalt.: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS, 2019.

Antri pagal svarbumą konkurencijos šaltiniai: stiprios pozicijos rinkoje su šiuo teiginiu sutiko 42,1 proc., apklausos dalyvių; pakankami finansiniai resursai 26,3 proc., įdiegtos naujos technologijos gamyboje 26,3 proc., pigi darbo jėga 36,8 proc. Pasak respondentų mažiausia įtaką daro tokie konkurencijos šaltiniai: novatoriški rinkos metodai, novatoriški įmonės valdymo metodai su šiuo teiginiu sutiko 21,1 proc., dalyvių, nauji, patobulinti produktai arba paslaugos sutiki 42,1 proc., apklaustųjų.

Respondentai įvertintino nuo 1 – 5 (visiškai nesutinku, nesutinku, ne taip nei ne, sutinku, visiškai sutinku), su kokiomis kliūtimis susiduria SVV įmonės šiomis dienomis (16 pav. ir priedai). Didžiausios kliūtys SVV įmonėms su kuriomis visiškai sutiko apklausos dalyviai ir jų rezultatai pasiskirstė: registravimo procedūros sudėtingumas 26,3 proc., dideli mokesčiai 57,9 proc., galimybė gauti kreditą 47,4 proc., kvalifikuotų darbuotojų trūkumas 57,9 proc., šešėlinė ekonomika (korupcija, biurokratija) 31,6 proc., ir informacijos trūkumas 31,6 proc., (16pv.).

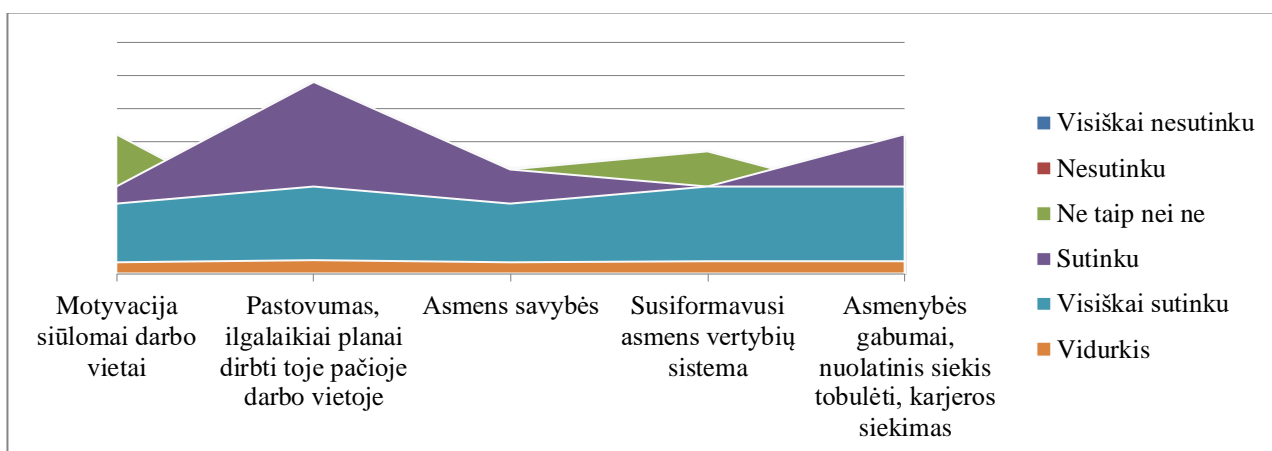


16 pav. Respondentų nuomone, verslo plėtros kliūtys.

Šalt.: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS, 2019.

Respondentai įvertintino nuo 1 – 5 (visiškai nesutinku, nesutinku, ne taip nei ne, sutinku, visiškai sutinku), kad SVV įmonė būtų patraukli darbuotojui įmonė turi būti: geros socialinės atmosferos įmonėje palaikymas visiškai šiam teiginiu pritarė 26,3 proc., organizacijos narių bendradarbiavimas ir jų aktyvus dalyvavimas įmonės veikloje 21,1 proc., darbo įvertinimas ir karjeros galimybės 36,8 proc., glaudus bendradarbiavimas su klientu 21,1 proc., naujovių diegimas 42,1 proc., organizacijos stabilumas ir tradicijų laikymasis 31,6 proc., orientavimasis į darbą, ar į esamą projektą 26,3 proc., (priedai).

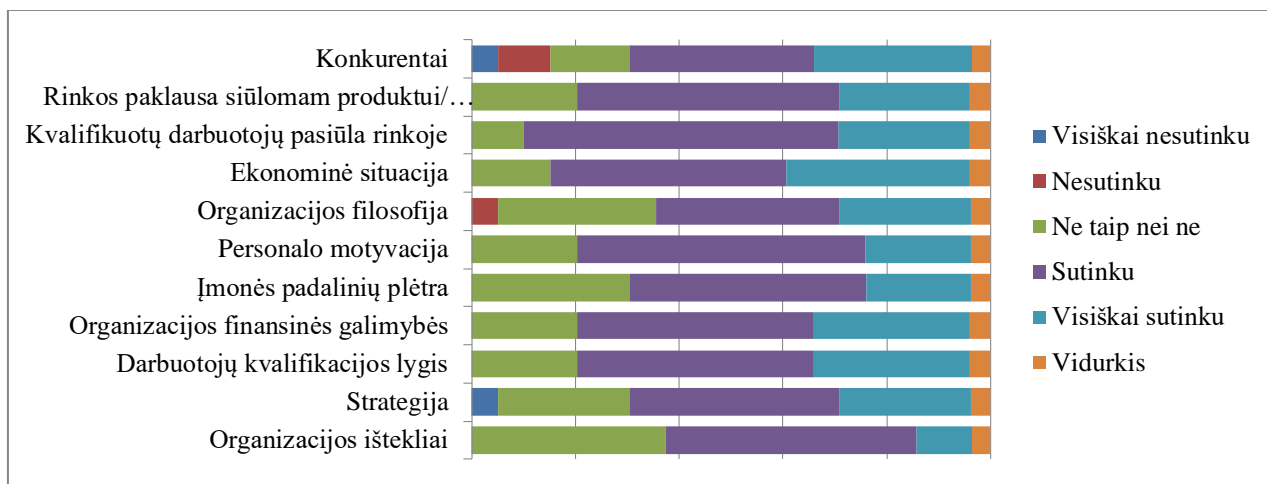
Respondentai įvertintino nuo 1 – 5 (visiškai nesutinku, nesutinku, ne taip nei ne, sutinku, visiškai sutinku), kurie kriterijai turi didžiausią reikšmę pasirenkant darbuotoją. Apklaustieji įvertino, motyvacija siūlomai darbo vietai 21,1 proc., pastovumas, ilgalaikiai planai dirbti toje pačioje darbo vietoje 26,3 proc., asmens savybės 21,1 proc., susiformavusi asmens vertybių sistema 26,3 proc., asmenybės gabumai, nuolatinis siekis tobulėti, karjeros siekimas 26,3 proc., (17pav.)



17 pav. Respondentų nuomone, kriterijai renkantis darbuotoją.

Šalt.: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS, 2019.

Respondentai įvertintino nuo 1 – 5 (visiškai nesutinku, nesutinku, ne taip nei ne, sutinku, visiškai sutinku), kurie kokie organizacijos veiksniai labiausiai daro įtaka: organizacijos ištekliai 47,4 proc., strategija 42,1 proc., darbuotojų kvalifikacijos lygis 47,4 proc., organizacijos finansinės galimybės 47,4 proc., įmonės padalinių plėtra 47,4 proc., personalo motyvacija 57,9 proc., organizacijos filosofija 36,8 proc., ekonominė situacija 47,4 proc., kvalifikuotų darbuotojų pasiūla rinkoje 63,2 proc., rinkos paklausa siūlomam produktui/ paslaugai 52,6 proc., konkurentai 36,8 proc., sutinka su teiginiu (18 pav.).

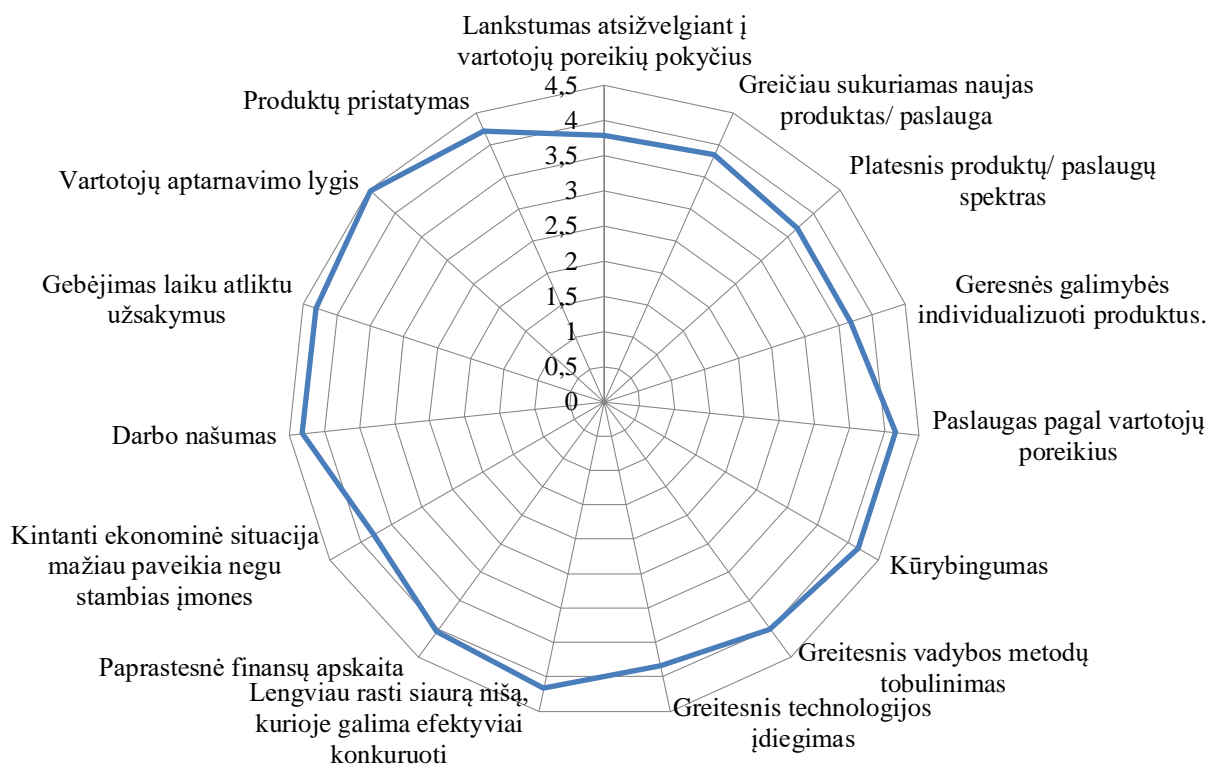


18 pav. Respondentų nuomone, veiksniai darantys įtaką verslo veiklai.

Šalt.: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS, 2019.

Apklausoje dalyvių duomenimis, įmonėse, kuriuose jie dirba arba patys vadovauja per pastaruosius metus įmonės veikla nepatiko taip teigia 48 proc., respondentų, 26 proc., kad sumažėjo ir 26 proc., kad padidėjo. Tai galima teigti, kad įmonių veikla vykdomos nenuostolingai.

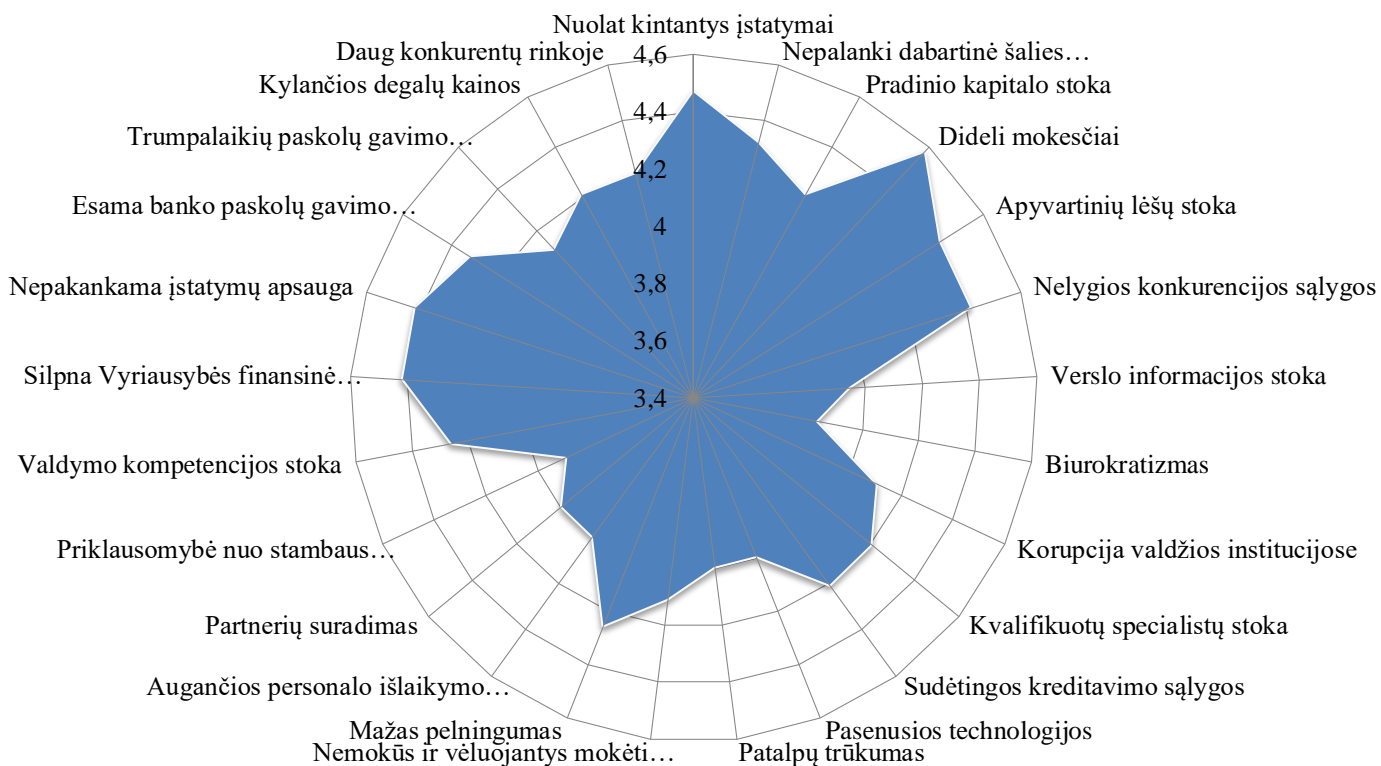
Respondentų teigimu, SVV įmonėms būdingiausi yra šie privalumai: lankstumas atsižvelgiant į vartotojų poreikių pokyčius visiškai šiam teiginiui pritaria 31,6 proc., lankstumas atsižvelgiant į kitus procesus rinkoje 42,1 proc., greičiau sukuriamas naujas produktas/ paslauga 36,8 proc., platesnis produktų/ paslaugų spektras 31,6 proc., geresnės galimybės individualizuoti produktus 47,4 proc., paslaugas pagal vartotojų poreikius, kūrybingumas, greitesnis vadybos metodų tobulinimas, greitesnis technologijos įdiegimas 36,8 proc., lengviau rasti siaurą nišą, kurioje galima efektyviai konkuruoti 52,6 proc., paprastesnė finansų apskaita 47,4 proc., kintanti ekonominė situacija mažiau paveikia negu stambias įmones 36,8 proc., darbo našumas 57,9 proc., gebėjimas laiku atlikti užsakymus 63,2 proc., vartotojų aptarnavimo lygis 47,4 proc., produktų pristatymas 63,2 proc. (14 lentelė prieduose). Skaičiuojant šių teiginių vidurkius paskirstymą galima matyti jų pasiskirstymą (19 pav.).



19 pav. Respondentų nuomone, veiksniai darantys trukdantys verslo plėtrai.

Šalt.: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS, 2019.

Apklausoje dalyviu nuomone, kas trukdo SVV įmonės plėtrai tai: nuolat kintantys įstatymai su šiuo teiginiu visiškai sutinka 57,9 proc., nepalanki dabartinė šalies ekonominė situacija 52,6 proc., pradinio kapitalo stoka 42,1 proc., dideli mokesčiai 68,4 proc., apyvartinių lėšų stoka 57,9 proc., nelygios konkurencijos sąlygos 57,9 proc., verslo informacijos stoka 47,4 proc., biurokratizmas 42,1 proc., korupcija valdžios institucijose 52,6 proc., kvalifikuotų specialistų stoka 36,8 proc., sudėtingos kreditavimo sąlygos 31,6 proc., pasenusios technologijos 31,6 proc., patalpų trūkumas 47,4 proc., nemokūs ir vėluojantys mokėti klientai 47,4 proc., mažas pelningumas 57,9 proc., augančios personalo išlaikymo sąnaudos 31,6 proc., partnerių suradimas 31,6 proc., priklausomybė nuo stambaus verslo 21,1 proc., valdymo kompetencijos stoka 42,1 proc., silpna Vyriausybės finansinė parama 52,6 proc., nepakankama įstatymų apsauga 57,9 proc., esama banko paskolų gavimo tvarka 36,8 proc. trumpalaikių paskolų gavimo tvarka 31,6 proc., kylančios degalų kainos 31,6 proc., daug konkurentų rinkoje 36,8 proc. (16 lentelė). Skaičiuojant šių teiginių vidurkius paskirstymą galima matyti (20 pav.). Labiausi trukdantys veiksniai plėtrai: dideli mokesčiai, nelygios konkurencijos sąlygos, mažas pelningumas, silpna vyriausybė finansinė parama.



20 pav. Respondentų nuomone, SVV privalumai lyginant su stambiomis įmonėmis.

Šalt.: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS, 2019.

Apibendrinant kiekybinį tyrimą, atliktą Telšių rajono baldų gamybos ir prekybos bei medienos ir jos gaminių įmonėse. Galima teigti, kad šio rajono nagrinėtose įmonėse daugiausiai vadovo pareigas užima vyrai, kurių darbinė patirtis vyrauja daugiausiai iki 19 metų bei jų amžius iki 50 metų. Daugiausia apklausos dalyvių priklauso mažų įmonių kategorijai (iki 50 darbuotojų). Didžiausią įtaką turi tokie konkurencijos šaltiniai: ryšiai su verslo partneriais, rinkos poreikių išmanymas, didelis darbo našumas, nedideli gamybos kaštai, nauji, patobulinti produktai arba paslaugos, produkcijos atitikimas standartams, aukšta produkcijos arba paslaugų kokybė, kvalifikuoti darbuotojai. Didžiausios kliūtys, su kuriomis susiduria SVV įmonės: dideli mokesčiai, galimybė gauti kreditą, kvalifikuotų darbuotojų trūkumas. Kad būtų patrauklu dirbti tokiose įmonėse svarbu: gera socialinė atmosfera įmonėje, organizacijos narių bendradarbiavimas ir jų aktyvus dalyvavimas įmonės veikloje. O darbuotojui keliami tokie kriterijai: pastovumas, ilgalaikiai planai dirbti toje pačioje darbo vietoje bei asmenybės gabumai, nuolatinis siekis tobulėti, karjeros siekimas. Organizacijos veiksniai labiausiai daro įtaka organizacijos veiklai: organizacijos ištekliai, strategija, darbuotojų kvalifikacijos lygis, organizacijos finansinės galimybės, įmonės padalinių plėtra, personalo motyvacija, organizacijos filosofija, ekonominė situacija, kvalifikuotų darbuotojų pasiūla rinkoje, rinkos paklausa siūlomam produktui/ paslaugai, konkurentai.

Siekiant pagerinti SVV konkurencijos galimybes Telšių rajone galima, teigti, kad daugiausiai vyrauja įmonių mažų (iki 50 darbuotojų), nes didesnėms įmonėms yra sunku išsilaikyti.

Didžiulę įtaką daro įmonės konkurencingumui – kvalifikuotų darbuotojų stoka, kurių yra sunku rasti atitinkamam verslo sektoriui. Arba siekiama neturinti tam tikrų kompetencijų darbuotoją apmokyti, bet lieka, tikimybė, kad darbuotojas įgijęs daugiau žinių paliks darbo vietą, išvyks į didesnę Lietuvos miestą arba užsienį. Patobulinti produktai arba paslaugos, produkcijos atitikimas standartams, aukšta produkcijos arba paslaugų kokybė tai kelias į rinką, nes gaminant ne kokybiškas prekes, kuri neatitinka pirkėjų standartų ir lūkesčių bus niekam nereikalinga ir įmonė nebus konkurencinga, jei teiks prastas prekes. Priešingu atveju suteikiant geras prekes bus vykdoma daug užsakymų ir įmonė bus konkurencinga rinkoje ir kurs papildomų naujų darbo vietų. Kad būtų suteikiamos geros kokybės prekės labai svarbu yra išmanyti rinkos poreikiu, būtent kas tam tikru metu yra paklausu pirkėjams, kol konkurentai to nepasiūlė. Minėtųjų konkurencingumo principų laikymąsi mažina konkurencijos kliūtis tokias kaip: įmonėms yra dideli mokesčiai, jei įmonė pakankamai uždirba tai ir mokesčiai nesukelia sunkumų; galimybė gauti kreditą, siekiant atnaujinti gamybos įrangą, kad būtų galima greičiau atlikti užsakymus. Siekiant sukurti patrauklias darbo vietas respondentų teigimu svarbu, kad darbo įvertinimas ir karjeros galimybės, naujovių diegimas, orientavimasis į darbą ar į esamą projektą būtų garantuojamos įmonėje. To pasekmėje, tokie veiksniai, kaip darbuotojų kvalifikacijos lygis, organizacijos finansinės galimybės, ekonominė situacija daro įtaką organizacijos veiklai. Įmonė, kuri užtikrina vartotojų poreikius, kūrybingumą veikloje, greitesnius vadybos sprendimus, geriau sekasi surasti siaurą nišą, kurioje galima efektyviai konkuruoti, SVV yra paprastesnė finansų apskaita, didesnis darbo našumas, gebėjimas laiku atlikti užsakymus, aukštesnis vartotojų aptarnavimo lygis, produktų pristatymas greitesnis, nes siekiama išsaugoti kiekvieną klientą.

Atsižvelgus į visus aukščiau paminėtus SVV įmonės veiksnius ir kriterijus galima teigti, kad Telšių rajonas yra palankus SVV steigimui. Svarbu atkreipti dėmesį į įmone, kuri galėtų sėkmingai vykdyti veiklą. Žinant kas yra svarbu įmonės darbuotojui, kokie yra pagrindiniai konkurencijos šaltiniai, kas trukdo įmonei plėstis ir kaip taip išspėsti, kas daro įtaką verslo veiklai, kuom smulkusis verslas yra panašesnis prieš stambias įmones, kas yra reikalinga verslo plėtrai.

IŠVADOS

1. Apibrėžus konkurencijos koncepcija bendrai galima teigti, jog konkurencija – tai procesas, kurio metu vyksta varžybos, siekiant ekonominės naudos, tačiau svarbiausiu tikslu gali būti ir ne didžiausio pelno gavimas. Įmonės norėdamos būti lyderėmis rinkoje, sutinka netekti dalies pelno, tai reiškia nustato mažesnes kainas, lyginant su rinkos kainomis, savo parduodamai produkcijai ar paslaugoms, taip siekdamos populiarumo ir galimo klientų dėmesio. Įmonės konkurencinės aplinką, lemia vidiniai ir išoriniai veiksniai tokie kaip: institucinė aplinka, makroekonominė situacija, inžinerinė infrastruktūra, technologinė infrastruktūra, mokslinė infrastruktūra, švietimas, socialinė aplinka, produktų rinka, darbo rinka, finansų rinka, verslo pažanga. Dėl įmonės konkurencinio pranašumo įmonė pastoviai turi siekti būti pranašesnė už savo konkurentus bei patenkinti ne tik vartotojų, bet ir akcininkų, vadovų bei darbuotojų poreikius. Pagrindiniai organizacijos konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai: žmogiškieji ištekliai – vertinimas ir tobulinimas, darbuotojų santykiai, inovacijos ir investicijos naujovių skatinimą yra vieni iš svarbiausių žingsnių siekiant darnios įmonės veiklos ir sėkmingo bei efektyvaus, pilną atnešančio darbo, žinios ir informacija – nuolatinis naujų žinių kaupimas ir įsisavinimas, lankstumas, santykiai su klientu, organizacinis mokymas ir kultūra darbuotojų mokymas ir jų kvalifikacijos kėlimas, įmonės įvaizdis, vieta organizacinės kultūros puoselėjimas, įmonės kompetencijų didinimas ir inovacijos, tuo pačiu didinant ir kompetencijų įmonėje kiekį.
2. Išanalizavus smulkaus ir vidutinio verslo koncepcija, SVV teikiamą naudą, pažymėtina, kad skatintą konkurenciją, yra gyvybiškai svarbus kaip esminis gyventojų užimtumo problemą sprendimo veiksnys. Bene svarbiausios SVV plėtros kliūtys yra per dideli mokesčiai ir pernelyg sudėtinga įstatyminė bazė, ir nevienodas šio ūkio sektoriaus išsivystymas skirtinguose regionuose. Opiomis problemomis išlieka apyvartinių lėšų stoka, menka vartotojų perkamoji galia, nevienoda konkurencija su stambiomis įmonėmis, aukštos darbo jėgos išlaikymo sąnaudos. Vis aktualesnėmis problemomis plėtojant SVV įmones tampa kvalifikuotų darbuotojų trūkumas bei minimalus darbo užmokesčio didinimas.
3. Įvertinus smulkaus ir vidutinio verslo konkurencijos aplinką Telšių rajone. Atliktu kokybiniu ir kiekybiniu tyrimu, galima teigti, kad Telšių rajono SVV įmonių grupei priklausančių įmonių kasmet pasamdoma vis daugiau dirbančių asmenų gyvenančių Telšių apskrityje, investuojama daugiau 9 – 12 tūkst. eurų bendrųjų investicijų į materialųjį turtą, to pasekmė, padaugėja padalinių skaičius, kurie sukuria vis didėjančia metinę apyvartą 46-67 kasmet. Telšių rajono baldų gamybos ir prekybos bei medienos ir jos gaminių įmonėms, didžiausią įtaką veiklai turi tokie konkurencijos šaltiniai: ryšiai su verslo partneriais, rinkos poreikių išmanymas, didelis

darbo našumas, nedideli gamybos kaštai, nauji, patobulinti produktai arba paslaugos, produkcijos atitikimas standartams, aukšta produkcijos arba paslaugų kokybė, kvalifikuoti darbuotojai. Didžiausios kliūtys, su kuriomis susiduria SVV įmonės: dideli mokesčiai, galimybė gauti kreditą, kvalifikuotų darbuotojų trūkumas. SVV patraukli darbuotojui kuomet garantuojama gera socialinė atmosfera įmonėje, organizacijos narių bendradarbiavimas ir jų aktyvus dalyvavimas įmonės veikloje. O darbuotojams keliami tokie kriterijai: pastovumas, ilgalaikiai planai dirbti toje pačioje darbo vietoje bei asmenybės gabumai, nuolatinis siekis tobulėti, karjeros siekimas. Kiti organizacijos veiksniai darantys įtaka įmonės veiklai: organizacijos ištekliai, strategija, darbuotojų kvalifikacijos lygis, organizacijos finansinės galimybės, įmonės padalinių plėtra, personalo motyvacija, organizacijos filosofija, ekonominė situacija, kvalifikuotų darbuotojų pasiūla rinkoje, rinkos paklausa siūlomam produktui/paslaugai, konkurentai. Telšių rajonas yra palankus SVV steigimui. Svarbu atkreipti dėmesį į įmone, kuri galėtų sėkmingai vykdyti veiklą. Žinant kas yra svarbu įmonės darbuotojui, kokie yra pagrindiniai konkurencijos šaltiniai, kas trukdo įmonei plėstis ir kaip taip išspėsti, kas dar įtaką verslo veiklai, kuom smulkusis verslas yra panašesnis prieš stambias įmones, kas yra reikalinga verslo plėtrai.

4. Nustatytos smulkaus ir vidutinio verslo konkurencijos didinimo galimybes Telšių rajone:
 - Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros skatinimas yra vienas svarbiausių ekonominės plėtros uždavinių, leidžia mažinti nedarbą, gerinti įmonių inovacinę veiklą, didinti gyventojų perkamąją galią, gerinti gyventojų socialinį bei ekonominį gyvenimą, mažinti regioninius netolygumus.
 - Siūloma nuolat atnaujinti produktų kokybę, pateikimo būdą, kadangi nuolatinis prekių kokybės/išvaizdos/pateikimo tobulinimas patraukia dėmesį ir taip didinamas įmonės įvaizdis.
 - Smulkus ir vidutinis verslas savo tapatumą turėtų komunikuoti betarpiško bendravimo su interesų grupėmis metu. Tiesioginis darbuotojų kontaktas su tikslinėmis auditorijomis padėtų įmonei efektyviau perteikti informaciją palaikyti teigiamus santykius su suinteresuotaisiais ir gauti grįžtamąjį ryšį.
 - Valstybė turėtų skatinti geresnę verslo finansavimo sistemą nurodant mikrofinansavimą, nes sudarius labai mažoms įmonėms sąlygas prieiti prie finansavimo šaltinių, būtų skatinamas verslumas ir ekonominis labai mažų įmonių vystymasis.

PASIŪLYMAI

1. Pagerinti SVV konkurencinę Telšių rajone, svarbu yra atrasti ir išsaugoti kvalifikuotus darbuotojus įmonėje užtikrinti darbuotojams tinkamas darbo sąlygas, suteikti socialines garantijas, skatinti ir sudaryti galimybes mokytis, kelti kvalifikaciją, sąžiningai ir laiku mokėti motyvuojantį atlyginimą, taip pat rodyti dėmesį ir rūpintis darbuotojų šeimomis, kurti draugišką ir motyvuojančią darbo aplinką.
2. Plėtoti verslo specialistų rengimą; skatinti įmonių investicijas į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą; ekonominėmis ir kitokiomis priemonėmis skatinti įmonių vadovų bei specialistų kompetencijos tobulinimą; teikti verslo informacijos, mokymo ir konsultavimo paslaugas smulkaus ir vidutinio verslo subjektams.
3. Siekiant efektyvios ir vieningos įmonės tapatumo komunikacijos, pirmiausia turėtų būti rūpinamasi gaminių ar teikiamų paslaugų kokybe – vertėtų investuoti į tam reikalingą įrangą bei žmogiškuosius išteklius. Smulkus verslas dažnu atveju yra lokalus, todėl interesų grupės tiesiogiai patiria įmonės tapatumą, pirkdamos jos prekes ar paslaugas. Bet koks neatitikimas, nepriimtinas suinteresuotam asmeniui, turi tiesioginės įtakos SVV pelnui ir reputacijai vietos bendruomenėje.
4. Sukurti stabilią ir palankią makroekonominę ir teisinę aplinką skatinančią investuoti į smulkaus ir vidutinio verslo plėtrą. Sumažinti kontroliuojančių institucijų skaičių. Iš šių institucijų sulaukti ne baudų ir persekiojimo, o prevencijos ir pagalbos.
5. Atleisti nuo dalies mokesčių tam tikram laikotarpiui smulkias ir ypač labai mažas įmones, kol jos išvystys veiklą iki tokio lygio, kada bus pajėgios susimokėti visus mokesčius ir toliau sėkmingai plėtoti verslą.
6. Skatinti inovacijų, naujų technologijų diegimą bei informacinių technologijų naudojimą; remti investicijas į kapitalui imlias ir aukštos kokybės produktus gaminančias įmones bei į įmones, gaminančias produktus su didesniu pridėtinės vertės kiekiu; sukurti tinkamus ryšius tarp universitetų ir privataus sektoriaus.
7. Siūloma atsižvelgti į rajono veiklos specifiškumą, kuom šis rajonas yra išskirtinis ir patrauklus įmonių vadovams.
8. Smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo skatinime didelis vaidmuo tenka verslo aplinkos kokybei, kur svarbią reikšmę turi tokie elementai kaip: vyriausybės vaidmuo, politinė, teisinė aplinka, mokesčiai, verslo finansavimas. Smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo didinimą skatina tokios priemonės: mokslinių tyrimų rezultatų diegimas versle, įvairių verslo inovacinių programų įgyvendinimas, aukštos kvalifikacijos darbo jėga bei įmonių jungimasis į klasterius.

LITERATŪRA

1. Adomaitis S. 2010. Konkurencingumas Lietuvos įmonėse. Įmonių konkurencingumas – pagrindinis modernios ekonomikos požymis. Vilnius. Prieiga per internetą [2018 metai 22d. gegužė] <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:6127129/datastreams/MAIN/content>
2. Adamonienė R., Trifonova J. 2007. Valstybės parama: smulkiam ir vidutiniam verslui Lietuvoje: bendras ir praktinis aspektai. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai: 41. Prieiga per internetą [2018 metai 22d. gegužė]: <http://ezproxy.biblioteka.ku.lt:3672/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=5a4a19f4-c59a-43a8-a02c-ea23e97a7157%40sessionmgr4010>
3. Adamonienė R., Makutenienė D., Trifonova J. Smulkaus ir vidutinio verslo kaimo vietovėse finansavimo galimybės ir ypatumai. Vadybos mokslai ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. 2008, Nr.14 (3). Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba, ir administravimas, 3S). Prieiga per internetą [2018 metai 22d. gegužė]: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/viewFile/545/571>
4. Aixala J.; Fabro G. 2008. Does the impact of institutional quality on economic growth depend on initial income level?, *Economic Affairs* 28(3). Prieiga per internetą [2018 metai 22d. gegužė] <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0270.2008.00844.x>
5. Allen F., Gale D., M. 2000. Corporate governance and competition. *Corporate Governance*. ed. Vides X.-Boston: Cambridge University Press. [žiūrėta 2018 m. gegužės 22d.], <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-9701.00520>
6. Andriušaitienė A., Drejeris R., Jakutis A., Petraškevičius V., Stepanovas A. *Ekonomikos vadovėlis*. VGTU leidykla, technika, Vilnius 2016. Prieiga per internetą [2018 metai 22d. gegužė]: <http://ezproxy.biblioteka.ku.lt:3162/pdfreader/ekonomikos-teorija81591#>
7. Arvanitis S.; Loukis E., N. 2009. Information and communication technologies, human capital, workplace organization and labour productivity: A comparative study based on rm-level data for Greece and Switzerland, *Information Economics and Policy* [interaktyvus] 21 (1): 43–61. Prieiga per internetą [2019 m. vasario 5d]: <http://dx.doi.org/10.1016/j.infoecopol.2008.09.002>
8. Bartkus E., V., Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros prognozės Lietuvoje ekonominės krizės pradžioje. 2010. *Ekonomika ir vadyba*: 2010, 15. Prieiga per internetą [2017 metai 28d. lapkričio]: <http://ezproxy.biblioteka.ku.lt:3672/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=5a4a19f4-c59a-43a8-a02c-ea23e97a7157%40sessionmgr4010>
9. Beržinskienė D., Cibulskienė D., Būdvytytė-Gudienė A. 2012. ES struktūrinių fondų paramos įsisavinimo intensyvumas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo sektoriuje. *Ekonomika ir*

- vadyba: aktualijos ir perspektyvos, [interaktyvus] 4 (28) [žiūrėta 2018 m. gegužės 22d.], prieiga per Lietuvos akademinę elektroninę biblioteką: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2012~ISSN_1648-9098.N_4_28.PG_53-64/DS.002.0.01.ARTIC
10. Beniuškienė I., Svirskienė G. 2008. Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. [interaktyvus] 4 (13). [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.]. gs.elaba.lt/object/elaba:6110231/6110231.pdf
 11. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. 2008. Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Jokužio S. leidykla, Klaipėda.
 12. Burkšienė V., Spiriajevas E. 2015. Smulkiojo ir vidutinio verslo struktūros bei teritorinė sklaida Lietuvos Kuršių marių regione. Klaipėdos universitetas. *Regional Formation and Development Studies*, [interaktyvus] No. 1 (15). [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.]. [Journals.ku.lt <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/976/pdf>](http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/976/pdf)
 13. Bruneckienė J., Pukėnas K. 2008. Regionų konkurencingumą lemiančių veiksnių įtaka bendram konkurencingumui. *Ekonomika ir vadyba*. [interaktyvus] 13. [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.]. <http://vadyba.asu.lt/25/60.pdf>
 14. Clulow V. 2007. The resource – based view and value: the customer – based view the firm. *Journal of European Industrial Training*. Prieiga per Emerald Insight [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.]. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090590710721718>
 15. Činčikaitė R., Janeliūnienė R. 2010. Įmonių konkurencingumas žinių ekonomikos sąlygomis. *Business, management and education*. Vilnius, Lietuva.
 16. Davulis G. *Ekonomikos teorija vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams*. Antroji papildyta ir pataisyta laida Vilnius 2009 m. prieiga per internetą [2018 metai 22d. gegužė]: https://wdn.ipublishcentral.com/association_lithuania_serials/viewinsidehtml/25174893558128
 17. Davulis, G. 2013. Smulkusis ir vidutinis verslas Lietuvoje ir jo makroekonominis efektyvumas. *Vadyba*, Nr. 1 (22). Lietuvos verslo kolegija.
 18. Davulis G. 2015. Mažos ir vidutinės verslo įmonės lietuvoje bei jų makroekonominis efektyvumas Vilniaus Kolegija. *Studies in Modern Society*. [interaktyvus] Vol. 6 Issue 1. [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.]. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/25/107.pdf>
 19. Dubauskas G., *Ekonomikos ir finansų teorijos*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija 2013. Prieiga per internetą [2018 m. lapkričio 13d.]: www.lka.lt/download/13754/knyga
 20. Dumčiuvienė, D., Meilienė E., Snieška, V. 2005. Konkurencingumo ir sanglaudos ryšiai Europos Sąjungos politikos kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*. Public policy and administration. Kauno technologijos universitetas, Mykolo Romerio universitetas.

21. Ekonomikos žodynas. Prieiga per internetą [2019 m. vasario 21d
<http://ekonomika.tv3.lt/ekonomikos-terminu-zodynas/pridetine-verte>
22. Europos Komisija. 2014. Europos mažųjų įmonių chartija. [interaktyvus] Ref. Ares(2014)75973 - 15/01/2014 [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.] Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/charter/docs/charter_lt.pdf
23. Eicher T., Leukert A., 2009. Institutions and economic performance: endogeneity and parameter heterogeneity. *Journal Of Money, Credit and Banking*. [interaktyvus] 41(1) [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.] Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/j.1538-4616.2008.00193.x>
24. Ferto I., Hubbard L., J. 2003. Revealed Comparative Advantage and Competitiveness in Hungarian. *Agri-Food Sectors. World Economy*. [interaktyvus] 26, Issue 2. Prieiga per internetą [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.] <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-9701.00520>
25. Freeman R., E., 2010. *Strategic management*, Cambridge University. Prieiga per internetą [žiūrėta 2019 m. kovo 6d.] https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Freeman,+R.+E.+2010.+Strategic+management,+Cambridge+University+P&ots=60gjF2J6TQ&sig=Pe_kkPwtSNiZp3NtPb4WpyoDWSzQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Freeman%2C%20R.%20E.%202010.%20Strategic%20management%2C%20Cambridge%20University%20P&f=false
26. Grebliauskas A., Stonys M., 2012. Lietuvos pramonės eksporto konkurencingumo vertinimas. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*. Prieiga per internetą [žiūrėta 2019 m. kovo 6d.] interaktyvus <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:6127108/datastreams/MAIN/content>
27. Grublienė V., Lengvinienė S., 2011. Valstybės parama kaip smulkiojo ir vidutinio verslo darnaus vystymosi prielaida. *Klaipėdos universitetas. Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. [interaktyvus] Nr. 1 (25). [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.]. Prieiga per Research papers <http://vadyba.asu.lt/25/107.pdf>
28. Griffiths, A., Zammuto, F. R. 2005. Institutional Governance Systems and Variations in National Competitive Advantage: An Integrative Framework. *The Academy of Management Review*. [interaktyvus] volume 30, No.4. Prieiga per SAGE Journals: [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.]. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2005.18378880>
29. Ginevičius R., Krivka A. 2010. Optimali rinkos struktūra: laisva konkurencija ir vartotojų suverenumas. *Vilniaus Gedimino technikos universitetas*. Prieiga per internetą [2018 m. lapkričio 13d.]: <https://btp.press.vgtu.lt/article/14195/>
30. Gottschalg, O., Zollo, M. 2007. Interest Alignment and Competitive Advantage. *Academy of Management Review*

31. Hanushek, E. A.; Wobmann, L. 2010. Education and Economic Growth, in Peterson, P.; Baker, E.; McGaw, B. International Encyclopedia of Education. Oxford: Elsevier [interaktyvus] Prieiga per internetą [2019 m. vasario 21d.]: <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.01227-6>
32. Hinshaw A. 2005. A survey of key success factors in financial services marketing and brand management. Prieiga per internetą [2019 m. vasario 21d.]: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.fsm.4770172>
33. Juškevičiūtė-Vilienė A., Konkurencija – laisvė ar prievolė, 2014 Vilniaus universitetas, Teisės fakultetas. <http://www.socforumas.lt/files/events/tezes2014.pdf>
34. Kardelis K. 2005. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Lietuvos kūno kultūros akademija, Šiauliai.
35. Kayis B., Kara S., 2005. The supplier and customer contribution to manufacturing flexibility: Australian manufacturing industry's perspective. Emerald insight: [2019 m 03 mėn. 17 d.] <https://doi.org/10.1108/17410380510626169>
36. Keršienė R. 2009. Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai Globalizacijos sąlygomis. Kauno technologijos universitetas. Ekonomika ir vadyba: 2009, 14. Prieiga per EBSCO [2018 metai 22d. gegužė] <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ac663b99-2151-4502-831c-934a344e5d9d%40sessionmgr4007>
37. Kotler P.; Keller, K. L. 2012. Marketing Management. 14 Edition, Prentice Hall. Interaktyvus [2019 m sausio 8d.]. http://socioline.ru/files/5/283/kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf
38. Lietuvos Respublikos Seimas, Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas 2007.Nr. VIII-935 Vilnius.
39. Lietuvos statistikos departamentas. Interaktyvus [2019 m sausio 8d.]. <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>
40. Liustrovaitė J., Martinkutė – Kaulienė R., Smulkaus ir vidutinio verslo kreditavimo problemos Lietuvoje. Mokslas – Lietuvos ateitis, 2015 7 (2): 238-245. Prieiga per internetą: [2017 m 12 mėn. 19 d.] <http://ezproxy.biblioteka.ku.lt:3672/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=5a4a19f4-c59a-43a8-a02c-ea23e97a7157%40sessionmgr4010>
41. Liučvaitienė A., Peleckis K. 2011. Konkurencinio pranašumo formavimas globalioje rinkoje: teorinės prielaidos ir vertinimo galimybės. Šiuolaikinės verslo problemos. Vadyba ir mokslas.
42. Juščius V., Adaškevičiūtė E., 2010. Žmogiškojo kapitalo vaidmuo formuojant Lietuvos įmonių konkurencinį pranašumą. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Prieiga per internetą: [2019

- m 03 mėn. 17 d.] <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367175206498/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
43. Maksvytienė I. 2006. Ekonomijos masto poveikio įmonės konkurenciniams pranašumams modelis: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. Kaunas Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
44. Martinez V., Sanchez-Robles B. 2012. Macroeconomic stability and growth in Esayern Europe. Prieiga per internetą: [2019 m 03 mėn. 17 d.] https://moshehazan.weebly.com/uploads/6/1/0/5/6105131/martinez_and_sanchez-robles.pdf
45. Mickevičienė M., 2011. Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis. Prieiga per internetą: [2019 m 03 mėn. 17 d.] https://vb.ku.lt/primo-explore/fulldisplay?docid=ELABAPDB3168240&context=L&vid=KU&lang=lt_LT&search_scope=LABTALL&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=default_tab&query=any,contains,imones%20konkurencinis%20pranasumas&sortby=rank&offset=0
46. Mockuvienė A., Kazragytė A. 2010. Konkurencinio pranašumo šaltiniai įmonėse. Prieiga per internetą: http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2005/Vadyba/Mockuviene%20Asta.htm
47. Moilanen T., Rainisto S., 2009. How to Brand Nations, Cities and Destinations. A Planning Book for Place Branding, Palgrave Macmillan, New York, NY. [2019 m 03 mėn. 11 d.] Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=RjpaCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=ab2VDADJJU&sig=8grXyRk7U-qShNEqW1_40T3osME&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
48. Nazelskis E., 2010. Profesinio informavimo ir konsultavimo priemonių taikymas darbuotojų kaitai mažinti. Profesinis regimas: tyrimai ir realijos. Prieiga per Emerald insight: [2019 m 03 mėn. 17 d.] <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367174277779/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
49. Olsen N., Sallis J. 2006. Marketing scanning for new service development. Prieiga per Emerald insight: [2019 m 03 mėn. 17 d.] <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4419/doi/full/10.1108/03090560610657796>
50. Paavo T., Ellonen H., K., 2010. Competitiveness Review: An International Business Journal. Prieiga per Emerald Insight [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.]. <https://doi.org/10.1108/10595421011080751>
51. Pačėsa N., Pukas V. 2002. Smulkaus ir vidutinio verslo plėtra – pagrindinis regioninės politikos instrumentas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU

52. Pautrel X. 2009. Pollution, Private Investment in Healthcare, and Environmental Policy, *The Scandinavian Journal of Economics* 114(2). [2019 m 03 mėn. 11 d.] Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9442.2012.01696.x>
53. Peterson P. *Saving Schools: From horace mann to virtual learning*. Belknap Press, 2010. [2019 m 03 mėn. 11 d.] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/264206549_Paul_E_Peterson_Saving_Schools_From_Horace_Mann_to_Virtual_Learning_Cambridge_Belknap_Press_of_Harvard_University_Press_2010_336_pp_Hardcover_2595_Book_Review
54. Pham N. D. 2010. *The Impact of Innovation and the Role of Intellectual Property Rights on U.S. Productivity, Competitiveness, Jobs, Wages, and Exports: Executive Summary*. Washington: NDP Consulting Group.
55. Porter M., E., 2008. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. N. Y. The Free Press. [2019 m 03 mėn. 11 d.] Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=Hn1kNE0OcGsC&oi=fnd&pg=PT5&dq=Porter,+M.+E.+2003.+Competitive+strategy:+techniques+for+analysing+industries+and+competitors.+N.+Y.+The+Free+Press&ots=KKBSnekhGO&sig=RDpFsljW0A_xp4L5nOdfDKBn8Ng&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
56. Rakauskienė G., Tamošiūnienė R., 2013. Šalies konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Verslas: teorija ir praktika*. 14 (3). Prieiga per EBSCO [2019 m 03 mėn. 11 d.]
57. Rinkauskaitė K., 2007. Įmonės konkurencingumas ir jo didinimo veiksniai, Lietuvos žemės ūkio universitetas. [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.]. Prieiga per internetą http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/vadyba/Rinkauskaite_Kristina.pdf
58. Ragelskaja E., Korsakienė R., 2011. Integruotasis požiūris į konkurencinį pranašumą. *Mokslas – Lietuvos ateitis*. [2019 m 03 mėn. 11 d.] Prieiga per internetą: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:P8T6XtHoIkcJ:https://journals.vgtu.lt/index.php/MLA/article/download/5095/4398+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>
59. Roffe I. 2007. Competitive strategy and influences on e-learning in entrepreneur-led SMEs. *Journal of European Industrial Training*. Prieiga per Emerald Insight [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.]. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090590710772622>
60. Senge P. 2010. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*.
61. Shepherd, C., Ahmed, P.K. 2000. From Product Innovation to Solutions Innovation: A New Paradigm for Competitive Advantage. *European Journal of Innovation Management*. Prieiga per internetą: <https://books.google.lt/books?id=dcK6BQAAQBAJ&pg=PA74&dq=Shepherd,+C.,+Ahmed,+>
62. Stanikūnas R., 2009. *Konkurencijos politika: teorija ir praktika*. Monografija, Vilnius 2009.

63. Stancikas E., R., 2001. Konkurencingo gaminio kūrimas panaudojant kokybės funkcijos išskleidimą. Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga.
64. Soosay C., Hyland P. 2004. Driving Innovation in Logistics: Case Studies in Distribution Centres. Creativity and Innovation Management. [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.]. Prieiga per EBSCO <http://ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=2a41ab0e-6b27-42aa-83f5-901ab913f066%40pdc-v-sessmgr06>
65. Stonehouse G., Snowdon B. 2007. Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness. Journal of Management Inquiry. [interaktyvus] vol. 16, 3: pp. [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.]. Prieiga per SAGE Journals: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4409/action/doSearch?AllField=Competitive+Advantage+Revisited%3A+Michael+Porter+on+Strategy+and+Competitiveness>
66. Šimanskienė L., Gargasas A., Ramanauskas K. 2015. Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. [interaktyvus] Vol. 37. No. 2: 310–320 . [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.] DOI: 10.15544/mts.2015.28
67. Tamošiūnienė R., Staskevičiūtė G. 2010. Šalies konkurencingumas: sampratos raida laiko perspektyvoje. Vilniaus Gedimino technologijos universitetas. [interaktyvus] [žiūrėta 2018m. lapkričio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367171254788/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
68. Tamošiūnienė R., Staskevičiūtė G. 2011. Nacionalinio konkurencingumo politikos formavimo praktika. Socialinių mokslų praktika. žiūrėta 2019 m. sausio 7d.] <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=155722>
69. The World Economic Forum 2018. [interaktyvus] [žiūrėta 2018m. lapkričio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
70. Trappey A., Trappey Ch., Hou J., Chen B. 2004. Mobile agent technology and application for online global logistic service. Industrial Management & Data Systems. [žiūrėta 2018m. lapkričio 20 d.]. Prieiga per internetą: <https://ir.nctu.edu.tw/bitstream/11536/27258/1/000223985300016.pdf>
71. Vainienė R. 2008. Ekonomikos terminų žodynas. Vilnius: Tyto alba.
72. Vasiliauskas A. 2015. Strateginis valdymas: įmonių ir nacionalinės ekonomikos strategijų sintezė. Vilniaus universiteto leidykla. Vilnius.

73. Vaitkienė R., Pilibaitytė V., 2008. Vertės vartotojui kūrimo ir santykių su vartotojais vystymo procesus integruojantis modelis. Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai. [žiūrėta 2019 m. sausio 7d. Prieiga per internetą: https://eltalpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/1244/ISSN1822-7996_2008_T_2.N_2.PG_45-57.pdf?sequence=1&isAllowed=y
74. Vaitkevičius R., Saudargienė A. Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose: mokomoji knyga. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas 2006.
75. Vaitkevičiūtė V. 2007. Tarptautinių žodžių žodynas (4-as pataisytas ir papildytas leidimas). Žodynas.
76. Vengrauskas V., Gineitienė Z., Šerpytis K., Girdenis J. 2008. Smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių vaidmuo Lietuvos viešųjų pirkimų rinkoje. Vilniaus universitetas, Public Administration (16484541). [interaktyvus] Vol. 3 Issue 19). [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.]. Prieiga per EBSCO. <http://ezproxy.biblioteka.ku.lt:3672/ehost/detail/detail?vid=7&sid=14b15bd7-ff2e-4ce8-8edb-a889f3197bcb%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=36430709&db=a9h>
77. Vijeikis, J., Baležentis, A. 2010. Smulkaus ir vidutinio verslo vystymo problemos bei perspektyvos, [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.]. Prieiga internete: <http://vadyba.asu.lt/20/163.pdf>
78. Zinovjevaitė R., Lazauskas J. (2012). Kelių transporto įmonių konkurencinės aplinkos vertinimo teoriniai aspektai. Vilnius: 15-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ straipsnių rinkinys.
79. Žernytė A., Burkšienė V., Spiriajevas E. 2016. Darnios Klaipėdos regiono plėtros smulkiojo ir vidutinio verslo dimensijos. Klaipėdos universitetas. [interaktyvus] No. 3 (20). [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.]. Journals.ku.lt <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/1351/pdf>
80. Žiogelytė L., Kšivickaitė G., 2014. Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.]. Prieiga internete <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2014.70.10>
81. Žostautienė D., Daraškevičiūtė B., 2009. Peculiarities of Competitive Advantage Development of Panevezys City Companies through the Elements of Marketing Culture. [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.]. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367168723652/J.04~2009~1367168723652.pdf>
82. Žilaitytė G., Vveinhardt J. 2014. Intelektinio kapitalo vystymo gairės organizacijos intelektualizacijos procese. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. [interaktyvus] 72 [žiūrėta 2019 m. sausio 7d.]. <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2014.72.7>
83. Whish R., Bailey D. 2012. Competition Law, 7th edition, Oxford University press.

PRIEDAI

ANKETA

Gerbiamas respondente, Klaipėdos universiteto SHMF studentė Rimantė Norvaišė atlieka tyrimą, kurio tikslas – išanalizuoti smulkaus ir vidutinio verslo įmonių konkurencijos aplinką Telšių rajone. Mums labai svarbi Jūsų nuomonė. Apklausa – anoniminė (nereikia rašyti nei vardo, nei pavardės). Surinkti duomenys bus naudojami rengiant mokslines išvadas bei praktines rekomendacijas, kurios padės tobulinti smulkaus ir vidutinio verslo konkurencijos veiksnius. Atsakymą pažymėkite kryželiu **X**.

<p>1. Kokioje įmonė Jūs dirbate?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Mikroįmonė (iki 10 darbuotojų) <input type="radio"/> Mažoji įmonė (iki 50 darbuotojų) <input type="radio"/> Vidutinė įmonė (50-250 darbuotojų) 	<p>2. Koks įmonės juridinis statusas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Individuali veikla pagal pažymą; <input type="radio"/> Verslo liudijimas; <input type="radio"/> Mažoji bendrija; <input type="radio"/> Uždaroji akcinė bendrovė <input type="radio"/> Individuali įmonė
--	--

3. Kiek laiko turite verslą?

- Iki 1 metų
- Nuo 1 iki 5 metų
- Nuo 5 iki 10 metų
- Daugiau nei 10 metų

4. Kokie veiksniai yra pagrindiniai Jūsų įmonės konkurencingumo šaltiniai?

Teiginiai	Visiškai nesutinku 1	Nesutinku 2	Ne taip nei ne 3	Sutinku 4	Visiškai sutinku 5
Stiprios pozicijos rinkoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ryšiai su verslo partneriais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rinkos poreikių išmanymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pakankami finansiniai resursai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novatoriški rinkos metodai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novatoriški įmonės valdymo metodai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didelis darbo našumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedideli gamybos kaštai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įdiegtos naujos technologijos gamyboje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nauji, patobulinti produktai arba paslaugos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkcijos atitikimas standartams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aukšta produkcijos arba paslaugų kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikuoti darbuotojai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pigi darbo jėga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Kokia, Jūsų nuomone, yra šių dienų didžiausia smulkaus ir vidutinio verslo plėtros kliūtis?

Teiginiai	Visiškai nesutinku 1	Nesutinku 2	Ne taip nei ne 3	Sutinku 4	Visiškai sutinku 5
Registravimo procedūros sudėtingumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dideli mokesčiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė gauti kreditą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikuotų darbuotojų trūkumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Šešėlinė ekonomika (korupcija, biurokratija)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informacijos trūkumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Jums kaip darbuotojui būtų patrauklu dirbti SVV įmonėje, kurioje būtų.

Teiginiai	Visiškai nesutinku 1	Nesutinku 2	Ne taip nei ne 3	Sutinku 4	Visiškai sutinku 5
Geros socialinės atmosferos įmonėje palaikymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos narių bendradarbiavimas ir jų aktyvus dalyvavimas įmonės veikloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo įvertinimas ir karjeros galimybės;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Glaudus bendradarbiavimas su klientu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naujovių diegimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos stabilumas ir tradicijų laikymasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientavimasis į darbą, ar į esamą projektą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Jūsų įmonė:

- Visai neinvestuoja į darbuotojų mokymą.
- Investuoja į darbuotojų mokymą.
- Į mokymą daug investuoja.

8. Kokie kriterijai turi didžiausią reikšmę pasirenkant darbuotoją?

Teiginiai	Visiškai nesutinku 1	Nesutinku 2	Ne taip nei ne 3	Sutinku 4	Visiškai sutinku 5
Motyvacija siūlomai darbo vietai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pastovumas, ilgalaikiai planai dirbti toje pačioje darbo vietoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmens savybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Susiformavusi asmens vertybių sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmenybės gabumai, nuolatinis siekis tobulėti, karjeros siekimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Kokie organizacijos veiksniai labiausiai daro įtaką Jūsų organizacijos veiklą?

Teiginiai	Visiškai nesutinku 1	Nesutinku 2	Ne taip nei ne 3	Sutinku 4	Visiškai sutinku 5
Organizacijos ištekliai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų kvalifikacijos lygis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos finansinės galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įmonės padalinių plėtra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalo motyvacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos filosofija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekonominė situacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikuotų darbuotojų pasiūla rinkoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rinkos paklausa siūlomam produktui/ paslaugai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkurentai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Įvertinkite, kiek Jūsų įmonei būdingi šie privalumai lyginant su stambiomis įmonėmis Jūsų verslo srityje?

Teiginiai	Visiškai nesutinku 1	Nesutinku 2	Ne taip nei ne 3	Sutinku 4	Visiškai sutinku 5
Lankstumas atsižvelgiant į vartotojų poreikių pokyčius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lankstumas atsižvelgiant į kitus procesus rinkoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Greičiau sukuriama naujas produktas/ paslauga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Platesnis produktų/ paslaugų spektras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geresnės galimybės individualizuoti produktus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paslaugas pagal vartotojų poreikius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kūrybingumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Greitesnis vadybos metodų tobulinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Greitesnis technologijos įdiegimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lengviau rasti siaurą nišą, kurioje galima efektyviai konkuruoti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paprastesnė finansų apskaita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kintanti ekonominė situacija mažiau paveikia negu stambios įmonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo našumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebėjimas laiku atlikti užsakymus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vartotojų aptarnavimo lygis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktų pristatymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kas trukdo Jūsų verslo plėtrai?

Teiginiai	Visiškai nesutinku 1	Nesutinku 2	Ne taip nei ne 3	Sutinku 4	Visiškai sutinku 5
Nuolat kintantys įstatymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepalanki dabartinė šalies ekonominė situacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pradinio kapitalo stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dideli mokesčiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apyvartinių lėšų stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nelygios konkurencijos sąlygos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verslo informacijos stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biurokratizmas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Korupcija valdžios institucijose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikuotų specialistų stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sudėtingos kreditavimo sąlygos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasenusios technologijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patalpų trūkumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nemokūs ir vėluojantys mokėti klientai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mažas pelningumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Augančios personalo išlaikymo sąnaudos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partnerių suradimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priklausomybė nuo stambaus verslo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valdymo kompetencijos stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Silpna Vyriausybės finansinė parama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepakankama įstatymų apsauga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esama banko paskolų gavimo tvarka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trumpalaikių paskolų gavimo tvarka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kylančios degalų kainos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daug konkurentų rinkoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Demografiniai duomenys.

Jūsų amžius: <input type="radio"/> Iki 19 metų <input type="radio"/> 20 – 30 metų <input type="radio"/> 30 – 50 metų <input type="radio"/> 50 – 60 metų <input type="radio"/> Virš 60 metų	Darbo metų stažas: <input type="radio"/> Iki 10 metų <input type="radio"/> Nuo 11 iki 19 metų <input type="radio"/> Nuo 20 iki 29 metų <input type="radio"/> Nuo 30 iki 39 metų <input type="radio"/> Nuo 40 iki daugiau	Jūsų lytis: <input type="radio"/> Vyras <input type="radio"/> Moteris <input type="radio"/> Kita	Jūsų užimamos pareigos: <input type="radio"/> Pagalbinis personalas <input type="radio"/> Darbuotojas <input type="radio"/> Vadovas	Kaip pakito per paskutinius metus Jūsų įmonės veiklos rezultatai? <input type="radio"/> Padidėjo <input type="radio"/> Nepakito <input type="radio"/> Sumažėjo
--	--	--	---	--

Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus!

1kl.

Kokioje įmonė Jūs dirbate?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mikroįmonė	5	26,3	26,3	26,3
	Mažoji įmonė	10	52,6	52,6	78,9
	Vidutinė įmonė	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

2 kl.

Koks įmonės juridinis statusas?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mažoji bendrija	4	21,1	21,1	21,1
	Uždaroji akcinė bendrovė	12	63,2	63,2	84,2
	Individuali įmonė	1	5,3	5,3	89,5
	Akcinė bendrovė	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

3kl.

Kiek laiko turite verslą?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nuo 1 iki 5 metų	3	15,8	15,8	15,8
	Nuo 5 iki 10 metų	2	10,5	10,5	26,3
	Daugiau nei 10 metų	14	73,7	73,7	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

4kl.

Statistics															
		Stiprios pozicijos rinkoje	Ryšiai su verslo partneriais	Rinkos poreikių išmanymas	Pakankami finansiniai resursai	Novatoriški rinkos metodai	Novatoriški įmonės valdymo metodai	Didelis darbo našumas	Nedideli gamybos kaštai	Įdiegtos naujos technologijos gamyboje	Nauji, patobulinti produktai arba paslaugos	Produkcijos atitikimas standartams	Aukšta produkcijos arba paslaugų kokybė	Kvalifikuoti darbuotojai	Pigi darbo jėga
N	Valid	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,21	3,74	3,74	3,42	3,05	3,05	3,68	3,53	3,26	3,11	3,79	3,95	3,74	3,26

Respondentų nuomone, pagrindiniai konkurencijos šaltiniai.

Teiginiai	Visiškai nesutinku 1	Nesutinku 2	Ne taip nei ne 3	Sutinku 4	Visiškai sutinku 5	Vidurkis
Stiprios pozicijos rinkoje	10,5	21,1	15,8	42,1	10,5	3,21
Ryšiai su verslo partneriais	5,3	5,3	21,1	47,4	21,1	3,74
Rinkos poreikių išmanymas	5,3	15,8	15,8	26,3	36,3	3,74
Pakankami finansiniai resursai	5,3	26,3	15,8	26,3	26,3	3,42
Novatoriški rinkos metodai	5,3	26,3	36,8	21,1	10,5	3,05
Novatoriški įmonės valdymo metodai	5,3	26,3	36,8	21,1	10,5	3,05
Didelis darbo našumas	-	26,3	10,5	31,6	31,6	3,68
Nedideli gamybos kaštai	-	15,8	31,6	36,8	15,8	3,53
Įdiegtos naujos technologijos gamyboje	10,5	21,1	21,1	26,3	21,1	3,26
Nauji, patobulinti produktai arba paslaugos	5,3	31,6	15,8	42,1	5,3	3,11
Produkcijos atitikimas standartams	-	15,8	10,5	52,6	21,1	3,79
Aukšta produkcijos arba paslaugų kokybė	-	10,5	10,5	52,6	26,3	3,95
Kvalifikuoti darbuotojai	-	10,5	21,1	52,6	15,8	3,74
Pigi darbo jėga	15,8	10,5	21,1	36,8	15,8	3,26

Šalt.: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS, 2019.

5kl.

Statistics							
		Registravimo procedūros sudėtingumas	Dideli mokesčiai	Galimybė gauti kreditą	Kvalifikuotų darbuotojų trūkumas	Šešėlinė ekonomika (korupcija, biurokratija)	Informacijos trūkumas
N	Valid	19	19	19	19	19	19
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,74	4,53	4,32	4,53	3,84	3,95

Teiginiai	Visiškai	Nesutinku	Ne taip	Sutinku	Visiškai	Vidurkis
-----------	----------	-----------	---------	---------	----------	----------

	nesutinku 1	2	nei ne 3	4	sutinku 5	
Registravimo procedūros sudėtingumas	15,8	-	5,3	52,6	26,3	3,74
Dideli mokesčiai	-	-	5,3	36,8	57,9	4,53
Galimybė gauti kreditą	-	-	15,8	36,8	47,4	4,32
Kvalifikuotų darbuotojų trūkumas	-	-	,3	36,8	57,9	4,53
Šešėlinė ekonomika (korupcija, biurokratija)	5,3	5,3	21,1	36,8	31,6	3,84
Informacijos trūkumas	5,3	5,3	10,5	47,4	31,6	3,95

6kl

Teiginiai	Visiškai nesutinku 1	Nesutinku 2	Ne taip nei ne 3	Sutinku 4	Visiškai sutinku 5	Vidurkis
Geros socialinės atmosferos įmonėje palaikymas	-	-	47,4	26,3	26,3	3,79
Organizacijos narių bendradarbiavimas ir jų aktyvus dalyvavimas įmonės veikloje	-	15,8	36,8	26,3	21,1	3,53
Darbo įvertinimas ir karjeros galimybės	-	-	15,8	47,4	36,8	4,21
Glaudus bendradarbiavimas su klientu	10,5	5,3	10,5	52,6	21,1	3,68
Naujovių diegimas	5,3	5,3	5,3	42,1	42,1	4,11
Organizacijos stabilumas ir tradicijų laikymasis	10,5	10,5	15,8	31,6	31,6	3,63
Orientavimasis į darbą, ar į esamą projektą.	5,3	-	15,8	52,6	26,3	3,95

Statistics

		Geros socialinės atmosferos įmonėje palaikymas	Organizacijos narių bendradarbiavimas ir jų aktyvus dalyvavimas įmonės veikloje	Darbo įvertinimas ir karjeros galimybės	Glaudus bendradarbiavimas su klientu	Naujovių diegimas	Organizacijos stabilumas ir tradicijų laikymasis	Orientavimasis į darbą, ar į esamą projektą.
N	Valid	19	19	19	19	19	19	19
	Missin g	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,79	3,53	4,21	3,68	4,11	3,63	3,95

7kl.

Jūsų įmonė:						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Visai neinvestuoja į darbuotojų mokymą	13	68,4	68,4	68,4	
	Investuoja į darbuotojų mokymą	3	15,8	15,8	84,2	
	Į mokymą daug investuoja	3	15,8	15,8	100,0	
	Total	19	100,0	100,0		

8kl

Teiginiai	Visiškai nesutinku 1	Nesutinku 2	Ne taip nei ne 3	Sutinku 4	Visiškai sutinku 5	Vidurkis
Motyvacija siūlomai darbo vietai	10,5		42,1	26,3	21,1	3,47
Pastovumas, ilgalaikiai planai dirbti toje pačioje darbo vietoje	5,3		10,5	57,9	26,3	4

Asmens savybės	10,5	5,3	31,6	31,6	21,1	3,47
Susiformavusi asmens vertybių sistema	10,5		36,8	26,3	26,3	3,58
Asmenybės gabumai, nuolatinis siekis tobulėti, karjeros siekimas	10,5		21,1	42,1	26,3	3,74

Statistics						
		Motyvacija siūlomai darbo vietai	Pastovumas, ilgalaikiai planai dirbti toje pačioje darbo vietoje	Asmens savybės	Susiformavusi asmens vertybių sistema	Asmenybės gabumai, nuolatinis siekis tobulėti, karjeros siekimas
N	Valid	19	19	19	19	19
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,47	4,00	3,47	3,58	3,74

9kl

Teiginiai	Visiškai nesutinku 1	Nesutinku 2	Ne taip nei ne 3	Sutinku 4	Visiškai sutinku 5	Vidurkis
Organizacijos ištekliai	5,3	-	36,8	47,4	10,5	3,58
Strategija	5,3	-	26,3	42,1	26,3	3,84
Darbuotojų kvalifikacijos lygis	-	-	21,1	47,4	31,6	4,11
Organizacijos finansinės galimybės	-	-	21,1	47,4	31,6	4,11
Įmonės padalinių plėtra	-	-	31,6	47,4	21,1	3,89
Personalo motyvacija	-	-	21,1	57,9	21,1	4
Organizacijos filosofija	-	5,3	31,6	36,8	26,3	3,84
Ekonominė situacija	-	-	15,8	47,4	36,8	4,21
Kvalifikuotų darbuotojų pasiūla rinkoje	-	-	10,5	63,2	26,3	4,16
Rinkos paklausa siūlomam produktui/ paslaugai	-	-	21,1	52,6	26,3	4,05
Konkurentai	5,3	10,5	15,8	36,8	31,6	3,79

Statistics												
		Organizacijos ištekliai	Strategija	Darbuotojų kvalifikacijos lygis	Organizacijos finansinės galimybės	Įmonės padalinių plėtra	Personalo motyvacija	Organizacijos filosofija	Ekonominė situacija	Kvalifikuotų darbuotojų pasiūla rinkoje	Rinkos paklausa siūlomam produktui/ paslaugai	Konkurentai
N	Valid	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,58	3,84	4,11	4,11	3,89	4,00	3,84	4,21	4,16	4,05	3,79

10kl

14 lentelė. Respondentų įmonėms būdinga veiksniai nei stambioms įmonėms.

Teiginiai	Visiškai nesutinku 1	Nesutinku 2	Ne taip nei ne 3	Sutinku 4	Visiškai sutinku 5	Vidurkis
-----------	----------------------	-------------	------------------	-----------	--------------------	----------

Lankstumas atsižvelgiant į vartotojų poreikių pokyčius	-	21,1	10,5	36,8	31,6	3,79
Lankstumas atsižvelgiant į kitus procesus rinkoje	-	21,1	15,8	21,1	42,1	3,84
Greičiau sukuriamas naujas produktas/ paslauga	5,3	15,8	21,1	21,1	36,8	3,68
Platesnis produktų/ paslaugų spektras	5,3	15,8	15,8	31,6	31,6	3,68
Geresnės galimybės individualizuoti produktus.	-	10,5	10,5	31,6	47,4	4,16
Paslaugas pagal vartotojų poreikius	-	10,5		52,6	36,8	4,16
Kūrybingumas	-	10,5	15,8	36,8	36,8	4
Greitesnis vadybos metodų tobulinimas	-	10,5	15,8	36,8	36,8	4
Greitesnis technologijos įdiegimas	-	10,5	15,8	36,8	36,8	3,84
Lengviau rasti siaurą nišą, kurioje galima efektyviai konkuruoti	-	15,8	5,3	26,3	52,6	4,16
Paprastesnė finansų apskaita	-	15,8	10,5	26,3	47,4	4,05
Kintanti ekonominė situacija mažiau paveikia negu stambios įmonės	5,3	15,8	10,5	31,6	36,8	3,79
Darbo našumas	-	5,3	15,8	21,1	57,9	4,32
Gebėjimas laiku atliktu užsakymus	-	5,3	5,3	26,3	63,2	4,47
Vartotojų aptarnavimo lygis	-	10,5	5,3	36,8	47,4	4,21
Produktų pristatymas	-	10,5	-	26,3	63,2	4,42

Šalt.: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS, 2019.

Statistics																	
		Lankstumas atsižvelgiant į vartotojų poreikių pokyčius	Lankstumas atsižvelgiant į kitus procesus rinkoje	Greičiau sukuriamas naujas produktas/ paslauga	Platesnis produktų/ paslaugų spektras	Geresnės galimybės individualizuoti produktus.	Paslaugas pagal vartotojų poreikius	Kūrybingumas	Greitesnis vadybos metodų tobulinimas	Greitesnis technologijos įdiegimas	Lengviau rasti siaurą nišą, kurioje galima efektyviai konkuruoti	Paprastesnė finansų apskaita	Kintanti ekonominė situacija mažiau paveikia negu stambios įmonės	Darbo našumas	Gebėjimas laiku atliktu užsakymus	Vartotojų aptarnavimo lygis	Produktų pristatymas
N	Valid	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,79	3,84	3,68	3,68	4,16	4,16	4,00	4,00	3,84	4,16	4,05	3,79	4,32	4,47	4,21	4,42

11kl.

Statistics															
		Nuolat kintantys įstatymai	Nepalanki dabartinė šalies ekonominė situacija	Pradinio kapitalo stoka	Dideli mokesčiai	Apyvartinių lėšų stoka	Nelygios konkurencijos sąlygos	Verslo informacijos stoka	Biurokratizmas	Korupcija valdžios institucijose	Kvalifikuotų specialistų stoka	Sudėtingos kreditavimo sąlygos	Pasenusios technologijos	Patalpų trūkumas	
N	Valid	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,47	4,32	4,21	4,58	4,42	4,42	3,95	3,84	4,11	4,21	4,21	4,00	4,00	4,11
Minimum		3	2	3	3	3	3	1	1	1	2	3	2	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Percentiles	25	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
	50	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	75	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Mažas pelningumas	Augančios personalo išlaidų sąnaudos	Partnerių suradimas	Priklausomybė nuo stambaus verslo	Valdymo kompetencijos stoka	Silpnai vyriausybės finansinė parama	Nepakankama įstatymų apsauga	Esama banko paskolų gavimo tvarka	Trumpalaikių paskolų gavimo tvarka	Kyla nėio s degalų kainos	Daug konkurentų rinkoje					
19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
4,26	4,00	4,00	3,89	4,26	4,42	4,63	4,32	4,11	4,21	4,21					
1	1	1	1	2	2	3	3	3	2	2					
5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5					
4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00					
5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00					
5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00					

15 lentelė. Respondentų įmonių plėtrai trukdo

Teiginiai	Visiškai nesutinku 1	Nesutinku 2	Ne taip nei ne 3	Sutinku 4	Visiškai sutinku 5	Vidurkis
Nuolat kintantys įstatymai	-	-	10,5	31,6	57,9	4,47
Nepalanki dabartinė šalies ekonominė situacija	-	5,3	10,5	31,6	52,6	4,32
Pradinio kapitalo stoka	-	-	21,1	36,8	42,1	4,21
Dideli mokesčiai	-	-	10,5	21,1	68,4	4,58
Apyvartinių lėšų stoka	-	-	15,8	26,3	57,9	4,42
Nelygios konkurencijos sąlygos	-	-	15,8	26,3	57,9	4,42
Verslo informacijos stoka	5,3	5,3	26,3	15,8	47,4	3,95
Biurokratizmas	5,3	15,8	10,5	26,3	42,1	3,84
Korupcija valdžios institucijose	5,3	5,3	15,8	21,1	52,6	4,11
Kvalifikuotų specialistų stoka	-	5,3	5,3	52,6	36,8	4,21
Sudėtingos kreditavimo sąlygos	-	-	10,5	57,9	31,6	4,21
Pasenusios technologijos	-	5,3	21,1	42,1	31,6	4
Patalpų trūkumas	10,5	5,3	5,3	31,6	47,4	4
Nemokūs ir vėluojantys mokėti klientai	-	10,5	5,3	36,8	47,4	4,11
Mažas pelningumas	5,3	15,8		21,1	57,9	4,26

Augančios personalo išlaikymo sąnaudos	5,3	-	15,8	47,4	31,6	4
Partnerių suradimas	5,3	-	15,8	47,4	31,6	4
Priklausomybė nuo stambaus verslo	5,3	5,3	15,8	47,4	21,1	3,89
Valdymo kompetencijos stoka	-	5,3	15,8	31,6	42,1	4,26
Silpna Vyriausybės finansinė parama	-	5,3	15,8	26,3	52,6	4,42
Nepakankama įstatymų apsauga	-	-	10,5	31,6	57,9	4,42
Esama banko paskolų gavimo tvarka	-	-	21,1	42,1	36,8	4,32
Trumpalaikių paskolų gavimo tvarka	-	-	21,1	47,4	31,6	4,11
Kylančios degalų kainos	-	5,3		63,2	31,6	4,21
Daug konkurentų rinkoje	-	5,3	5,3	52,6	36,8	4,21

Šalt.: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS, 2019.

12kl.

Jūsų amžius					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 – 30 metų	3	15,8	15,8	15,8
	30 – 50 metų	11	57,9	57,9	73,7
	50 – 60 metų	4	21,1	21,1	94,7
	Virš 60 metų	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

13kl

Darbo metų stažas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Iki 10 metų	5	26,3	26,3	26,3
	Nuo 11 iki 19 metų	6	31,6	31,6	57,9
	Nuo 20 iki 29 metų	3	15,8	15,8	73,7
	Nuo 30 iki 39 metų	4	21,1	21,1	94,7
	Nuo 40 iki daugiau	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

14kl

Jūsų lytis					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vyras	15	78,9	78,9	78,9
	Moteris	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

15kl.

Jūsų užimamos pareigos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Darbuotojas	9	47,4	47,4	47,4
	Vadovas	10	52,6	52,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

16kl.

Kaip pakito per paskutinius metus Jūsų įmonės veiklos rezultatai?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Padidėjo	5	26,3	26,3	26,3
	Nepakito	9	47,4	47,4	73,7
	Sumažėjo	5	26,3	26,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	