

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Lina Kupšytė

**STRATEGIJOS FORMAVIMAS
UAB "INTERSCALIT" PAVYZDŽIU**

Darbo vadovas: doc.V.Bartosevičienė

**Šiauliai
2005**

SANTRAUKA

Lina Kupšytė

Strategijos formavimas UAB „Interscalit“ įmonės pavyzdžiu

Magistro darbe yra tiriama UAB „Interscalit“ veikla gavus Europos Sąjungos struktūrinių fondų finansavimą bei formuluojama tolimesnės veiklos strategija, atlikta mokslinių publikacijų apžvalga, išryškinti bendrovės veiklos ypatumai, atlikta išorinė bei vidinė aplinkos analizė, parengta įmonės strategija gavus ES struktūrinių fondų finansavimą bei numatyta įmonės strategija negavus ES struktūrinių fondų finansavimo, identifikuotos jau egzistuojančios strategijos įmonėje, nustatyta „Interscalit“ įmonės stipriosios ir silpnosios vietos, atliktas pajamų ir sąnaudų prognozavimas.

SUMMARY

Lina Kupšytė

Strategy formation following the example of Joint Stock Company “Interscalit”

The performance of JSC “Interscalit” after recipience of sponsorship of European Union structural funds is investigated and strategy of further activities is framed in Master thesis; the review of scientific publications has been carried out, peculiarities of activities of the company have been highlighted, internal and external analysis of environment has been carried out, strategy of the company after recipience of sponsorship of EU structural funds has been prepared and strategy of the company in case of absence of sponsorship of EU structural funds has been forecasted, already present strategies inside the company have been identified, strong and weak angles of “Interscalit” have been set, the forecast of income and outlay has been carried out.

TURINYS

IVADAS.....	5
1. STRATEGINIO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	7
1.1. Strateginio valdymo samprata.....	7
1.2. Strateginio valdymo modelių analizė.....	8
1.3. Strategijų rūšys.....	9
1.4. Strategijos formavimo procesas.....	15
1.4.1. Tikslai ir misija.....	15
1.5. Strategiją veikiančių veiksnių įvertinimas.....	17
1.5.1. Aplinkos įvertinimas.....	17
1.6. Konkurencingumo įvertinimas.....	23
2. STRATEGIJOS FORMAVIMAS UAB "INTERSCALIT" PAVYZDŽIU PANAUDOJUS ES STRUKTŪRINIUS FONDUS.....	25
2.1. Verslo raida ir ūkinės veiklos rezultatai.....	25
2.1.1. Bendrovės misija, vizija ir kokybės politika.....	27
2.1.2. Tiksliniai rinkos segmentai.....	27
2.1.3. Finansinė būklė.....	28
2.2. Gamybos technologija.....	31
2.2.1. Gamybos procesas.....	31
2.2.2. Daigstymo technologijos.....	32
2.3. Pardavimo rinka ir konkurentai.....	33
2.3.1. Pardavimo rinkos.....	33
2.3.2. Rinkos segmentai.....	35
2.3.3. Konkurentai.....	36
2.4. Numatoma įdiegti technologija.....	36
2.5. Technologinio kompleksškumo privalumai.....	37
2.6. SWOT analizė.....	40
2.7. Rizikos analizė.....	41
2.7.1. Valdymo rizika.....	41
2.7.2. Išorinė rizika.....	41
2.8. Įmonėje taikomos strategijos.....	43
2.9. Numatytos priemonės bendrovės strategijos įgyvendinimui.....	44
3. PAJAMŲ IR SĄNAUDŲ PROGNOZAVIMAS.....	47
3.1. Bendrosios skaičiavimų rengimo prielaidos.....	47
3.1.1. Labiausiai tikėtinas scenarijus.....	47
3.2. Alternatyvūs prognozės scenarijai.....	57
3.3. Bendrovės strategijos įgyvendinimas negavus ERPF paramos.....	58
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	60
LITERATŪRA.....	63
PRIEDAI.....	66

PRIEDAI

1 priedas	Pajamų pasiskirstymas pagal šalis.....	66
2 priedas	2005-2006 metų prognozuojamos pajamos.....	66
3 priedas	2005 metų prognozuojami bendrovės rezultatai.....	67
4 priedas	2006 metų prognozuojami bendrovės rezultatai, įvedus naują produktą.....	68
5 priedas	Pagrindinis scenarijus.....	68
6 priedas	2005-2006 metų prognozuojama savikaina.....	69
7 priedas	2007-2010 metų prognozuojama savikaina.....	70
8 priedas	2005-2010 metų gamybos apimtys bei vidutinės gaminių kainos prognozavimas remiantis eksponentinių vidurkių skaičiavimu.....	70

LENTELĖS

1 lentelė	Koncentravimo strategijos privalumai ir trūkumai.....	11
2 lentelė	Vertikalaus integravimo strategijos privalumai ir trūkumai.....	13
3 lentelė	Dažniausiai formuluojamos diversifikavimo priežastys.....	14
4 lentelė	SWOT analizės modelis.....	22
5 lentelė	Bendrovės pardavimai nuo 1997-2004m.....	25
6 lentelė	2003-2004 m. ilgalaikis turtas.....	28
7 lentelė	Finansiniai įsipareigojimai.....	29
8 lentelė	Finansinę būklę charakterizuojantys rodikliai.....	29
9 lentelė	SWOT analizė.....	40
10 lentelė	Vienaadačių mašinų gamintojai.....	44
11 lentelė	Investicijų poreikis.....	46
12 lentelė	Finansavimo šaltiniai.....	46
13 lentelė	2007 metais prognozuojami augimo tempai.....	53
14 lentelė	2007-2010 metų prognozuojama savikaina.....	57
15 lentelė	Pesimistinis ir optimistinis prognozių scenarijus.....	57
16 lentelė	Prognozavimo scenarijai „su parama“ ir „be paramos“.....	59

PAVEIKSLAI

1 pav. Strateginių konkurentų grupių matrica.....	18
2 pav. BVP prieaugis per 2000-2007metus.....	19
3 pav. Porter'io konkurencijos pramonės šakoje derinys.....	23
4 pav. Nuolatinių antklodžių ir pagalvių užsakovų skaičius.....	26
5 pav. Pardavimai ir grynas pelnas 2000-2004 metais.....	26
6 pav. Nuosavybės ir turto santykis.....	30
7 pav. Pajamų pasiskirstymas procentais pagal šalis.....	34
8 pav. 2005-2006 metų prognozuojamos aukščiausios klasės antklodžių pajamos.....	48
9 pav. 2005-2006m. prognozuojamos žemos ir vidutinės klasės antklodžių gamybos pajamos..	49
10 pav. 2005-2006m. prognozuojama pagalvių gamyba.....	49
11 pav. 2005m. prognozuojamos pagalvių ir antklodžių pajamos.....	50
12 pav. 2006m. prognozuojamos pagalvių ir antklodžių pajamos.....	50
13 pav. 2005-2006 metų prognozuojamos savikainos sudėtinės dalys.....	51
14 pav. 2005 metų prognozuojami bendrovės rezultatai.....	52
15 pav. 2006 metų prognozuojami bendrovės rezultatai, įvedus naują produktą.....	53
16 pav. Prognozuojama 2007-2010m. aukščiausios klasės antklodžių gamyba.....	54
17 pav. Prognozuojama 2007-2010m. žemos ir vidutinės klasės antklodžių gamyba.....	54
18 pav. 2007-2010m. Prognozuojama pagalvių gamyba.....	55
19 pav. Prognozuojamos 2007-2010 metų aukščiausios klasės antklodžių pajamos.....	55
20 pav. Prognozuojamos 2007-2010 metų žemos ir vidutinės klasės antklodžių pajamos.....	56
21 pav. Prognozuojamos 2007-2010 metų pagalvių pajamos.....	56

IVADAS

Įvairių permainų sąlygomis Lietuvos ūkis patyrė stiprią konkurenciją tiek vietinėje rinkoje, tiek už jos ribų, tačiau pirmaujančios firmos seniai pripažino, kad didelė jų kapitalo dalis toli peržengia įprastų balanso straipsnių rėmus, apima imlius žinioms bei motyvuotus darbuotojus, informacines bei mokymo sistemas, technologinę ekspertizę, aprūpinimo bei paskirstymo sutartis ir panašiai. Šios firmos verslo strategiją, įrašo į šio kapitalo sąrašo priekį. Lietuvos integracija į Europos Sąjungos rinką atvėrė realias galimybes mūsų šalies pramonės konkurencingumo didinimui panaudojant ES struktūrinius fondus bei įveikti ekonomikos atsilikimą nuo kitų ES šalių. Tačiau Lietuvos verslo įmonėms bendroje Europos Sąjungos rinkoje teks atlaikyti didelį konkurencinį spaudimą, tuo tarpu nepakankamas darbo rinkos lankstumas ir mobilumas gali padidinti nedarbą ir tapti modernių technologijų spartaus diegimo kliūtimi. Todėl Lietuvai siekiant tapti lygiaverte išsivysčiusių valstybių partnere, svarbiausia kelti pramonės konkurencingumo lygį, diegiant kuo naujesnes technologijas bei sukuriant kuo daugiau darbo vietų.

Verslo aplinkos neapibrėžtumas vis auga, o verslo taisyklės nuolat kinta. Kaip Lietuvos gamintojams sėkmingai veikti tokioje aplinkoje? Organizacijos kūrimą ar tolimesnį sėkmingą esamo verslo plėtojimą gali užtikrinti tinkami vadovybės sprendimai. Priimamų sprendimų kokybė priklauso ne tik nuo vadovo asmeninių psichologinių savybių, bet ir nuo teorinių žinių turėjimo bei bendrojo išsilavinimo. Galimi įvairūs variantai, modeliai ir procedūros, kurios užtikrina tinkamų sprendimų priėmimą.

Strateginis valdymas padeda numatyti ir spręsti svarbiausias problemas, susijusias su produktu, paslauga, jų struktūros, organizacijos elgesio permainomis. Strateginis valdymas – problemos sprendimo procesas, siekiant pritaikyti organizaciją jos ateities aplinkai. Čia reikia numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad organizacija pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos, bei apsaugotų nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir gresia išnykimui.

Kiekvienos organizacijos pagrindiniai tikslai dažniausiai yra susiję su maksimalaus pelno minimaliomis sąnaudomis siekimu bei veiklos tęstinumu. Šių pagrindinių tikslų vienas iš įgyvendinimo kelių – strategijos formavimas bei jos įgyvendinimas. Taigi, šiame darbe bus nagrinėjama įmonės strategija gavus ES struktūrinių fondų finansavimą ir tuo atveju jei įmonė negaus šio finansavimo.

Temos aktualumą nulėmė tai, kad strategija yra organizacijos veiklos pamatas.

Formuojant organizacijos strategiją, prieš tai reikia suformuluoti organizacijos viziją ir misiją – pagrindines veiklos gaires. Tinkamas vizijos ir misijos sukūrimas ir apskritai visos organizacijos tinkamas paruošimas įgalina tinkamai suprojektuoti konkrečias strategijas.

Pačios strategijos formavimo etape turi dalyvauti kiek galima daugiau įvairių lygių vadovybės atstovų, nes esant skirtingiems požiūriams į tą pačią situaciją, diskusijų ir debatų metu įgalina sukongcentruoti svarbiausius kuriamos strategijos bruožus ir momentus, be to, skirtingų lygių vadovai susidaro bendrą vaizdą apie organizacijos veiklą, jos pagrindinius tikslus.

Tyrimo problema – ES struktūrinių fondų panaudojimas bei jo įtaka parenkant UAB “Interscalit” strategiją.

Lietuvai tapus ES sąjungos nare, atsiranda galimybė pasinaudoti ES struktūriniais fondais. Tikslingas šių fondų lėšų panaudojimas skatintų šalies ekonomikos augimą ir stiprinimą, šalies pramonės konkurencingumo didinimą, naujų darbo vietų kūrimą.

Strategijos formavimas kaip mokslinė disciplina yra sudėtinga. Ji yra labiau tyrinėta teoretiniu požiūriu, tačiau aktuali ir svarbi kiekvienai organizacijai.

Tyrimo objektas – bendra Lietuvos – Švedijos įmonė “Interscalit” esanti Šiaulių mieste, užsiimanti antklodžių, pagalvių, čiužinių, bei miegmaišių gamyba.

Tyrimo dalykas – bendrovės “Interscalit” strategija, gavus paramą iš ES struktūrinių fondų.

Tyrimo tikslas – ištirti įmonės „Interscalit“ veiklą gavus Europos Sąjungos struktūrinių fondų finansavimą bei suformuoti tolimesnės veiklos strategiją.

Šiam tikslui pasiekti keliami sekantys **uždaviniai**:

1. Atlikti mokslinių publikacijų apžvalgą;
2. Išryškinti bendrovės veiklos ypatumus;
3. Atlikti išorinę bei vidinę aplinkos analizę;
4. Parengti įmonės strategiją gavus ES struktūrinių fondų finansavimą bei numatyti įmonės strategiją negavus ES struktūrinių fondų finansavimą.
5. Identifikuoti jau egzistuojančias strategijas įmonėje;
6. Nustatyti “Interscalit” įmonės stipriąsias ir silpnąsias vietas;
7. Atlikti pajamų ir sąnaudų prognozavimą.

Darbas atliktas naudojant šiuos **tyrimo metodus**:

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Įmonės veiklos rodiklių prognozavimas remiantis SWOT, eksponentinių vidurkių ir kt. metodais.

Tik nustačius bendrovės privalumus ir galimybes, identifikavus trūkumus ir galimas grėsmes, pateikiamos strateginės veiklos vystymo alternatyvos. Įvaizdį apie siekiamą būvį atspindi paskirties formulotė (misija) ir tikslai. Jie gali išlikti nepasikeitę keletą metų, o tų tikslų siekimo strategijos vis kinta, sąlygojamos kūrybinės vaizduotės, esamų veiklos sąlygų ir nepaliaujamai besikaičiančios aplinkos, yra nuolat modifikuojamos siekiant didžiausio veiksmingumo.

1. STRATEGINIO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Strateginio valdymo samprata

Kiekviena organizacija, dirbanti rinkos sąlygomis yra veikiamą daugybe išorinių veiksmų: politinių, ekonominių, socialinių bei technologinių. O ir pačioje rinkoje susiduriame su produkcijos ar paslaugų kainomis, egzistuojančia konkurencija, galimu reketu, neapsaugotu žaliavų stygiaus bei kitų įvairiausių faktorių, įtakojančių įmonės egzistavimui bei galinčių nulemti jos likimą. Tačiau ne ką mažiau svarbi yra ir įmonės vidinė situacija, kurioje ypač svarbų vaidmenį vaidina finansiniai bei materialiniai ištekliai, kurių stoka ar netinkama kokybė gali vienaip ar kitaip paveikti firmos būseną, taip pat svarbų vaidmenį vaidina ten dirbantys žmonės. Dėl to, firma rinkos sąlygomis gali sėkmingai funkcionuoti tik tada, kai jos savininkas ir visi ten dirbantys asmenys geba objektyviai įvertinti minėtas išorines ir vidines sąlygas, prognozuoti ateitį, organizuoti numatyta linkme savo veiksmus bei nuolatos kontroliuoti savo veiksmus ir esamą padėtį.

Strategija – tai detalus, visapusiškas planas, skirtas tam, kad padėtų įgyvendinti organizacijos misiją ir užsibrėžtus tikslus. Strategija turi būti kuriama aukščiausiam lygmenyje, ir apibrėžti pagrindiniai organizacijos tikslai bei misija turi būti visiškai įsisąmoninti, į strategijos realizavimą turi būti įtraukiami visi valdymo lygiai. Į strategiją galime pažvelgti kaip į perspektyvą. Tai ne laiko, o požiūrio perspektyva, tai yra kaip žmonės ir jų organizacijos mato, pastebi ir pažįsta aplinkinį pasaulį bei jame vykstančius procesus.

Strateginio valdymo pagrindiniai principai yra veikiami priklausomai nuo to koks esti veiklos pobūdis, nuo to kokie yra finansavimo šaltiniai, kieno organizacijos nuosavybė, kokio dydžio organizacija ir ar tai yra diversifikuota ar nediversifikuota organizacija.

Strategijos esmę sudaro tam tikri elementai, kurie apibūdinami kaip tikslinė orientacija, strategijos įgyvendinimui naudojami veiksmai ir priemonės, perspektyvinis laiko periodas, kuris dažniausiai siejamas su vidutinės trukmės (3-7metai) perspektyviniu laiko periodu., išteklinio potencialo vaidmuo, lemiančio organizacijos stiprybes ir silpnybes, išorinės aplinkos įvertinimas, nes tai lemia organizacijos galimybes ir grėsmes, taip pat kuo didesnę pridėtinę vertę kūrimą organizacijoje bei kuo didesnę konkurencinį pranašumą, kurie lemia strategijos efektyvumą.

Yra išskiriamos trys strateginio valdymo stadijos, kurios yra susipynusios tarpusavyje bei susijusios tiesioginiais bei grįžtamaisiais ryšiais. Vienas iš pagrindinių strateginio valdymo elementų yra strateginė analizė. Remiantis ja organizacija susiejama su išorine- mikroaplinka bei makroaplinka su ten vyraujančiomis grėsmėmis ir galimybėmis. Šiuo atveju laikoma kad,

organizacijos sėkmė daugiausia priklauso nuo to, ar ji sugebės aptikti atsirandančias galimybes bei jas sėkmingai panaudoti, bei pastebėti ir išvengti kylančių grėsmių. Kitas labai svarbus strateginio valdymo žingsnis yra strategijos kūrimas, apimantis organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą. Ir sekančiai eina strategijos įgyvendinimas, kuris apima užduočių rengimą vykdytojams, resursų paskirstymą ir biudžetinių planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras.

1.2. Strateginio valdymo modelių analizė

Strateginis firmos veiklos planavimas – viena svarbiausių priemonių sėkmingam verslo plėtojimui. (Martinkus, Damašienė, 2002.)

Bet koks strategijos kūrimo modelis neturi tiek daug pasekėjų kaip strateginio planavimo modelis. Strateginio planavimo modelis yra labai glaudžiai susijęs su strateginio projektavimo modeliu. Galime išskirti tik kelis esminius aspektus, kurie ir skiria šiuos modelius. Strateginio planavimo modelis yra labai sudėtingas ir reikalauja nuoseklaus komplikuoatų procedūrų laikymosi. Tačiau yra ypač sudėtinga strateginį planavimą išskaidyti į atskirus mažus elementus, kurie priverčia gilintis į detales. Mitzberg (1990) suformulavo būdingus strateginio planavimo modelio ypatumus, kurie nusako tai jog strateginis planavimas turi būti išskaidomas į atskirus žingsnius, už strategijos suformavimą yra atsakingi organizacijos vadovai bei tai, kad visas procesas turi būti griežtai ir tiksliai apibrėžtas. (Jucevičius, 1998)

Anot, Toni'o Mets'o (2001) strateginio planavimo procesas yra reikšmingesnis už sudarytą planą. Planavimo sistema, vykdymas ir grįžtamasis ryšys laiduoja geriausios alternatyvos pasirinkimą greitai besikeičiančiame pasaulyje.

Be visų paminėtų problemų, strateginis planavimas turi ir teigiamą savybę, dėl to kad šiame procese dalyvauja daug žmonių, kurie glaudžiai bendradarbiaudami gali sužinoti vieni kitų tikslus, siekius bei juos suvienodinti. Tačiau tai kelia ir priešingą rezultatą, įvairių lygių vadovai ir vadybininkai visus planus priima kaip primestus "iš viršaus", todėl tai iššaukia ir neigiamą reakciją, nes manoma kad nebelieka vietos panaudoti galimybių, remtis savo intuicija, kūryba.

Kita dažnai pasitaikanti klaida yra proceso suskaidymas į dvi dalis: strateginę ir operatyvinę. Iš dalies jos ir turi būti atsietos, nes kitaip operatyvinė veikla visuomet užgoš strateginę. Kitas strategijos strateginio planavimo skirtumas yra tas, kad planavimo esmė yra analitinis, o vadybos sintezės procesas.

Strateginis projektavimas apima šiuos etapus:

- a) organizacijos stiprių ir silpnų savybių, galimybių bei pavojų analizę;
- b) sėkmės veiksnių konkrečioje veikloje analizę;

- c) ypatingų organizacijos savybių, lemiančių jos konkurencinį pranašumą, nustatymą;
- d) vadovų vertybių orientaciją ir jų socialinės atsakomybės išsiaiškinimą.

Visi šie etapai atsispindi strateginės analizės koncepcijose ir metodikose, kas įrodo šio modelio pagrįstumą ir gyvybingumą:

- 1.Strategijos kūrimo procesas yra mąstymo ir apgalvojimo, o ne veiklos rezultatas.
- 2.Organizacijos vadovui tenka visa atsakomybė už strategijos sukūrimą.
- 3.Visa strategijos kūrimo procedūra turi būti kuo paprastesnė, kad visi ją suprastų, kitaip ji būtų sužlugdyta.

Nagrinėto modelio gyvybingumą atskleisime vienoje iš strateginės analizės metodikų, paremtoje Ansof (1984) teorija, kadangi jo indėlis apie strateginę organizacijų valdymą yra išskirtinis. Jis buvo vienas pirmųjų pateikęs subalansuotą strateginio planavimo metodologiją.

Ansof pateiktoje strateginio planavimo koncepcijoje ryškiai dominuoja samprata apie organizaciją, kaip apie atvirą socialinę-ekonominę sistemą, kurios veiklos efektyvumą žymia dalimi lemia procesai, vykstantys už organizacijos ribų, tai yra jos aplinkoje. Ansof (1988) strategiją laiko perspektyvinės veiklos planu, kurį rengiant būtina didelį dėmesį skirti stiprių ir silpnų iš aplinkos ateinančių signalų aptikimui ir įvertinimui (Knašas,2001). Jis vienas pirmųjų strateginio ir ilgalaikio planavimo pagrindu ima prognozavimą (Jucevičius, 1998).

Ansof (1965) pateikiama strateginio planavimo logika pasižymi inžineriniu konkretumu, tam tikra veiksmų seka. Planas sukuriamas didelio kiekio atskirų nagrinėjamų analizių pagrindu, kurie po to pasitarnauja priimant sprendimus. (Kox, 2003). Pagrindinė Ansof (1965) idėja teigia, kad sėkmingam organizacijos gyvavimui būtinas adaptyvumas besikeičiančioms veiklos sąlygoms. Ansof (1984) darbuose sunku aptikti išbaigtą strategijos formuluotę. Daugeliu atveju kalbama apie jos esmę, o ji laikoma taisyklių, kuriomis organizacija vadovaujasi priimdama valdymo sprendimus, visuma:

1. Taisyklės, kuriomis vertinami esamieji ir būsimieji organizacijos veiklos rezultatai.
2. Taisyklės, nusakančios organizacijos santykį su jos aplinka, vartotojais, kitais rinkos subjektais. Šią taisyklių visumą Ansof (1965) vadina biznio strategija.
3. Taisyklės, išreiškiančios organizacinę firmos koncepciją, tai yra vidinius santykius ir procedūras.
4. Taisyklės, nusakančios, kaip organizacija vykdo kasdieninę veiklą. (Jucevičius, 1998)

Kadangi kiekviena organizacija yra unikali, tai ir strategija turi būti kuo unikalesnė.

Strategija yra daugiaplanės sisteminės veiklos, apimančios vidinę ir išorinę organizacijos ir jos aplinkos analizę, rezultatas, tai atskiri teiginiai ir veiksmai tarpusavyje turėtų būti subalansuoti.

Sukurta strategija turi būti paprasta ir suprantama, kitaip ją bus sunku realizuoti.

Tinkamai įmonės strategijos parinkimui galima strategijos tipų įvairovė, dėl to sekančiame skyriuje pabandydysime panagrinėti galimas strategijų rūšis

1.3.Strategijų rūšys

Įmonės strategija apibūdinama kaip esminė įmonės plėtros kryptis, nes jos pagrindu toliau organizuojama kasdieninė įmonės veikla. Strateginės kryptys detalizuojamos konkrečioms laiko tarpams, nes kiekviena organizacija, galvojanti apie ateitį, turi kurti savo strategiją. Mokslinė literatūra (Strategic Management, 2003) išskiria 4 strategijų hierarchinius lygius:

1. Bendroji (korporacinė) strategija
2. Koncentracinė strategija.
3. Vertikalaus integravimo strategija.
4. Diversifikavimo strategija.

Bendroji strategija yra susijusi su aiškia vizija ir ilgalaikėmis įmonės investicijomis. Pagrindinė šios strategijos paskirtis yra sukurti įmonei kaip visos sistemos bendros veiklos prielaidas, garantuojančias optimalų visų turimų galimybių ir išteklių naudojimą.

Korporacinio lygmens strategija pagrindinį dėmesį skiria komercinės veiklos pasirinkimui, kurioje firma konkuruos, ir taktikai, naudojamai valdyti tokią veiklą bei kitus korporacinio lygio išteklius. Korporaciniame lygmenyje į pirminius strategijos formavimo įsipareigojimus įeina visos organizacijos krypties nustatymas, korporacijos strategijos suformulavimas, verslo krypties, kurioje bus konkuruojama pasirinkimas, diversifikavimo bei augimo taktikos parinkimas bei korporacijos resursų ir pajėgumo tvarkymas. Trys svarbiausi požūriai į korporacinio lygmens strategiją yra koncentravimas, vertikalus integravimas ir diversifikavimas, kuris yra dalinamas į dvi plačias kategorijas, giminingą ir negiminingą. (Strategic Management, 2003)

Koncentravimo strategijos. Stipriosios koncentravimo strategijos pusės yra akivaizdžios. Pirmiausia, koncentravimas leidžia organizacijai įvaldyti vienos krypties verslą. Toks specializavimas leidžia aukščiausiems vadovams įgyti nuodugnius žinias verslo srityje, kurios turėtų sumažinti strateginių klaidų skaičių. Taipogi, kadangi visi ištekliai yra nukreipiami vieno dalyko tobulo atlikimo linkme, organizacija gali būti geresnėje padėtyje plėtojant resursus ir pajėgumą, būtinus, norint sukurti nuoseklų konkurencingą pranašumą. Dar daugiau, organizaciniai ištekliai yra mažiau apkrauti. Kalbant apie strateginę kryptį, dviprasmiškumo nebuvimas taipogi gali leisti formuoti sutarimui tarp aukščiausių vadovų. Aukšti sutarimo lygmenys kartais yra susiję su geresniu organizaciniu darbu. Iš tikrųjų, koncentravimo strategija kartais yra pelningesnė už kitas korporacinio lygio strategijos rūšis. Žinoma, koncentravimo strategijos pelningumas labai priklauso nuo pramonės, kurioje dalyvauja įmonė, šakos.

Kita vertus, koncentravimo strategija yra gana rizikinga, ypatingai, kai verslo aplinka nėra stabili.

Kadangi organizacija, norėdama išlaikyti save, priklauso nuo vieno produkto arba vienos verslo srities, pokyčiai toje srityje gali ryškiai sumažinti organizacijos apimtis.

(Strategic Management, 2003)

Koncentravimo strategijos privalumai ir trūkumai

1 lentelė

Privalumai	Trūkumai
Leidžia organizacijai įvaldyti vieną verslo sritį	Mažesnis apkrovimas ištekliais suteikia daugiau galimybių vystyti nuoseklų konkurencingą pranašumą
Dviprasmiškumo nebuvimas kuriant strateginę kryptį	Pradinis produktas gali tapti atgyvenęs, nebevertojamas
Dažnai pelninga strategija, priklausomai nuo pramonės	Sunku augti, kol pramonė vystosi
Priklausomumas vienai sričiai yra problematiškas, jei pramonė nėra stabili	Gali būti sunku susitvarkyti su esminiais pokyčiais pramonėje
	Grynųjų pinigų cirkuliacija gali būti didelė problema

Šaltinis: *Adaptuota iš K.R.Harrigan, „Formulating Vertical Integration Strategies,“ Academy of Management Review 9 (1984):p. 623; panaudota pagal leidimą.*

Koncentravimo strategijos taipogi susiduria su problemomis, kai pasirinkta pramonės sritis yra vystymosi etape ir susilieja su kitomis pramonės sritimis.

Koncentravimo strategijos taipogi gali privesti prie grynujų pinigų cirkuliacijos problemų. Kol verslas yra vystymosi stadijoje, organizacija gali justti grynujų pinigų trūkumą, nes augimas dažniausiai pareikalauja papildomų investicijų į svarbiausią įrangą bei rinkodarą. Kita vertus, kai augimas nusistovi, galimas dalykas, kad organizacija „praturtės“ grynaisiais pinigais, turėdama ribotas galimybes pelningoms investicijoms į patį verslą. Iš tiesų, tai gali būti viena iš populiariausių priežasčių, kai organizacijos besivystančiose rinkose pradeda diversifikuoti (plėsti asortimentą). Išeikvojusios visas priimtinas galimybes iš naujo investuoti grynuosius pinigus į naujovių diegimą ar atsinaujinimą, organizacijos vadovai gali žvalgytis į kitas vystymosi sritis. Žinoma, kompanija gali taipogi apsvarstyti padidinti dividendus, bet tam tikru momentu vadovai

jaučia atsakomybę pelningai investuoti grynuosius, o ne paprasčiausiai sugrąžinti juos akcininkams. Galų gale, koncentravimo strategija vadovams gali kelti nepakankamai daug iššūkių ar paskatinimo. Kitaip tariant, jiems gali pradėti atsibosti daryti tuos pačius dalykus kasmet. Tai mažiau taikytina organizacijoms, kurios sparčiai vystosi, nes augimas, kaip įprasta, suteikia jaudulio ir paaukštinimo galimybių. Koncentravimo strategijos leidžia kompanijai sutelkti visą dėmesį į gerą vienos veiklos atlikimą; tačiau, pagrindinis trūkumas yra tas, kad kompanija, norėdama išlikti, yra priklausoma tik nuo tos vienintelės verslo srities. Vertikalus integravimas leidžia firmai tapti savo pačios tiekėju ar klientu. Tačiau, pagal transakcijos išlaidų ekonomikos teoriją, jeigu reikalaujamas resursus galima gauti iš konkurencingos atvirosios rinkos neskiriant pernelyg daug laiko ar kitų išteklių susitarimo procesui ar jo vykdymui, organizacijos labiau, tikriausiai, geriau būtų pirkti iš rinkos, negu vertikalčiai integruotis.

Vertikalaus integravimo strategijos. Kai kurios pramonės šakos, tokios, kaip plieno pramonė ar medienos produktai, apima įmones, kurios yra daugiausiai vertikalčiai integruotos. Kitose pramonės šakose, tokiose, kaip drabužiai, vertikalči integracija yra apribota, ir dauguma organizacijų yra įtrauktos tik į vieną ar kelius etapus. Tyrimai nenustatė, kad vertikalči integracija yra labai pelninga strategija, lyginant su kitomis korporacinio lygmens strategijomis. Tačiau, dauguma stebėtų įmonių yra senos ir didelės. Jos galėjo sėkmingai naudoti vertikalči integraciją pradiniuose pramonės kūrimosi etapuose. Kaip išaiškino vienas vertikalčios integracijos ekspertas, vertikalči integracija gali „uždaryti įmones“ nepelningam gretimam verslui. Tačiau, tai nereiškia, kad visa vertikalči integracija yra nepelninga.

Dar daugiau, vienas tyrimas parodė, kad vertikalči integracija gali būti siejama su sumažėjusiomis administravimo, pardavimo išlaidomis, tačiau didesniais gamybos kaštais. Tyrinėtojai tiki, kad didesnės gamybos išlaidos gali būti stimulo trūkumo iš vidinių tiekėjų, norinčių išlaikyti savo nedideles išlaidas, rezultatas. Kadangi vidiniai tiekėjai turi garantuotą klientą, jie neprivalo būti tokie konkurencingi. Svarbu prisiminti, kalbant apie visas strategijas, kad kai kurios kompanijos jas sėkmingai vykdo. (Strategic Management, 2003).

Žiūrint iš strateginės perspektyvos, vertikalči integracija išlaiko panašų rizikos elementą, kaip ir koncentravimas. Jei įmonė yra vertikalčiai integruota ir pagrindinis produktas pasensta, visa organizacija gali kentėti, nebent jos tolimesnė veikla yra pakankamai lanksti, kad būtų panaudota kitiems produktams ir paslaugoms. Tyrinėtojai nustatė, kad tiek aukšti techninio pokyčio lygiai, tiek ir aukšti konkurencijos lygiai sumažina laukiamą pelną iš vertikalčios integracijos. Iš reikšmingiausių privalumų galima paminėti vidinę naudą, tokią, kaip produktyvumo galimybės per **sinergiją** (**sinergija** kyla, kai visuma yra didesnė, nei jos dalių suma), koordinuojant bei apjungiant vertikalči veiklą. Vertikalčioji integracija gali taipogi padėti organizacijai patobulinti priėjimą prie pagrindinių sudedamųjų dalių ar medžiagų, atskirti produkciją, ar įgyti didesnę kontrolę savo rinkoje. Kita vertus, veikla, susijusi su vertikalči integracija gali padidinti pridėtinės

išlaidas, sujungti firmas su nepelningomis gretimomis firmomis, ar priversti firmas prarasti priėjimą prie svarbios informacijos, gaunamos iš tiekėjų ar klientų. Kiti vertikalios integracijos privalumai ir trūkumai yra išvardinti 2 lentelėje.

Vertikalaus integravimo strategijos privalumai ir trūkumai

2 lentelė

Privalumai	Trūkumai
Vidinė nauda:	Vidinės išlaidos:
Integraciniai ūkiai sumažina išlaidas pašalindami pakopas, sumažindami atsargines pridėtines išlaidas bei sumažindami išlaidas	Gretimumo poreikis, norint koordinuoti vertikalią integraciją
Patobulinta veiklos koordinacija sumažina inventorizacijos bei kitas išlaidas	Per didelio produktyvumo našta, jei organizacija negali efektyviai panaudoti visos produkcijos, kurią gamina viena iš vertikalios sujungtų įmonių
Išvengiama daug laiko atimančių užduočių, tokių kaip kainos nustatymas, dizaino detalių aptarimas ar sutarčių sudarymas	Prastai organizuotos vertikalios integruotos firmos neturi sinergijos, kuri kompensuoja didesnes išlaidas
Konkurencinė nauda:	Konkurencijos pavojai:
Išvengiama būti neįleistam į rinką konkurentų dėl, pvz., sunkiai gaunamų žaliavų ar paslaugų	Pasenę procesai gali būti išsaugomi amžinai
Patobulinta rinkodara arba technologinė charakteristika, kadangi vertikalus verslas yra „viduje“	Sumažėjęs strateginis lankstumas dėl „užsidarymo“ viename versle
Galimybė sukurti produkto diferenciaciją koordinuotų pastangų dėka	Galimybė sujungti firmas su nepelningomis gretimomis įmonėmis
Didesnė firmos rinkos aplinkos kontrolė dėl tiesioginio dalyvavimo	Prarasti priėjimą prie informacijos, gaunamos iš tiekėjų ir klientų

Padidėjusi kompetencija sukuriant patikimumą naujiems produktams	Gali būti nedaug sinergijos galimybių, kadangi vertikalios integruotos įmonės yra tokios skirtingos
Gali būti sukurtos sinergijos atsargiai koordinuojant vertikalią veiklą	Vadovai gali naudoti neteisingus vertikalios integracijos metodus (t.y. pilna integracija vietoj kontraktinės)

Šaltinis: Adaptuota iš K.R.Harrigan, „Formulating Vertical Integration Strategies,“ Academy of Management Review 9 (1984): p.639; panaudota pagal leidimą.

Diversifikavimo strategijos. Diversifikavimas, kuris yra vienas iš labiausiai studijuojamų dalykų visame strateginiame vadovavime, gali būti padalintas į dvi plačias kategorijas. Giminingas (susietas) diversifikavimas nusako organizacinį dalyvavimą veikloje, kuri yra kažkaip susijusi su dominuojančiu ar „pagrindiniu“ organizacijos verslu, dažnai per bendras ar pagalbines rinkas, arba technologijas. Negiminingas (nesusietas) diversifikavimas nepriklauso nuo jokio giminingumo modelio. Keletas bendriausių diversifikavimo priežasčių yra išvardintos 3 lentelėje. Jos yra suskirstytos į strategines priežastis, kurios yra dažnai cituojamos vadovų populiarioje verslo spaudoje, ir asmeninius motyvus, kuriuos vadovaujantys darbuotojai gali turėti vykdydami diversifikavimą. Be šių strateginių ir asmeninių priežasčių, tam tikras diversifikavimas gali paprasčiausiai kilti dėl mažesnio artimumo su organizacijos diversifikuoto verslo sritimis, nei su pagrindinio verslo sritimis. Kitaip tariant, diversifikavimo galimybės gali atrodyti gerai, kadangi organizacijos vadovai neturi pakankamai informacijos apie problemas bei silpnąsias puses, susijusias su diversifikuotomis sritimis- jie „šoka nepasižiūrėję.“

(Strategic Management, 2003)

Dažniausiai formuluojamos diversifikavimo priežastys

3 lentelė

Strateginės priežastys	Vadovaujančių darbuotojų motyvai
Rizikos sumažinimas investuojant į skirtingą verslą ar mažiau dinamišką aplinką	Noras sustiprinti firmos vertę
Uždarbio stabilizavimas ar pagerinimas	Noras sustiprinti asmeninę įtaką ir statusą
Augimo tendencija	Noras padidinti asmeninius atlygius, tokius, kaip alga ir priedai

Grynujų pinigų pertekliaus panaudojimas iš lėčiau besivystančių tradicinių sričių (organizacinio sustingimo forma)	Įdomesnės bei daugiau iššūkių reikalaujančios vadovavimo aplinkos troškimas
Resursų, galimybių ar pagrindinių sugebėjimų pritaikymas giminingoms sritims	
Sinergijos generavimas per veikimo sritis	
Skolos perviršijimo galimybių panaudojimas (taipogi organizacinio sustingimo forma)	
Galimybė išmokti naudotis naujomis technologijomis	
Padėties rinkoje sustiprinimas	

Šaltinis: *Adaptuota iš K.R.Harrigan, „Formulating Vertical Integration Strategies,“ Academy of Management Review 9 (1984):p. 654; panaudota pagal leidimą.*

1.4.Strategijos formavimo procesas

Vis didesnę reikšmę įgyja ilgalaikės organizacijos plėtotės numatymas, kur pagrindiniai komponentai yra strateginė vadyba, verslo procesų efektyvumas bei organizacinis kapitalas, išreikštas per bendradarbių žinias ir profesinę kvalifikaciją, sugebėjimus pritraukti ir išlaikyti klientus. Vadinas, vienu iš svarbiausių organizacijos valdymo priemonių tapo tinkamai apibrėžta bei suformuota strategija.(Andriuščenka, 2003)

1.4.1. Tikslai ir misija

Formuojant strategiją, labai svarbu įvertinti pagrindines jos sėkmę lemiančias prielaidas. Viena iš jų - planų ir užsibrėžtų tikslų realumas bei pasiekiamumas. Taip pat svarbu, kad strateginė veikla nebūtų atsietą nuo viso valdymo proceso. Svarbu į strategijos kūrimą bei realizavimą įtraukti pagrindinius organizacijos darbuotojus, vengti per didelio formalizavimo.

Misija – tai organizacijos paskirties, vaidmens visuomenėje charakteristika. Beje, misija tai ne tik organizacijos ateities, perspektyvos charakteristika. Kiekviena organizacija turi savo paskirtį

bei vaidmenį dabartyje. Todėl formuluojant ateities misiją, reikia įvertinti dabarties misiją, jos realizavimo sėkmes ir nesėkmes bei kitus parametrus (Zakarevičienė, 1999)

Misija apibrėžia organizacijos statusą, nurodo tikslus ir strategijų kryptis bei orientyrus skirtinguose organizacijos lygiuose. (Paulavičienė, 2002)

Misijos formuluotė turėtų atitikti šiuos reikalavimus:

1. Turi atspindėti organizacijos verslą, jos pagrindinę gamybą ar paslaugas, jos rinkas ir technologiją.

2. Išorinę aplinką, kuri apsprendžia organizacijos veiklą.

3. Organizacijos kultūrą

Firmos strateginiame plane turi atsispindėti jos misija ir tikslūs įgyvendinimo sprendimai:

- q Numatomos produkcijos ir paslaugų realizavimo apimtys.
- q Rinkos, potencialūs klientai, jų formavimo priemonės.
- q Kainų kitimo dinamika.
- q Materialinio aprūpinimo politika.
- q Produkcijos ar paslaugų tobulinimo priemonės.
- q Inovacinė (investicinė) politika.
- q Konkurentabilumo dinamika.
- q Ryšių su visuomene (klientais) politika.
- q Firmos personalo vystymo, ugdymo politika.
- q Visų firmos dirbančiųjų darbo sąlygų gerinimas.
- q Motyvacijos politika ir kt.

Organizacijos tikslai formuluojami ir priimami misijos ir aukščiausios grandies vadovų pagrindu. Tikslai turi atitikti sekančias charakteristikas:

*Tikslai turi būti konkretūs ir išmatuojami;

*Tikslai turi būti pasiekiami, tada jie didina organizacijos efektyvumą, kadangi dauguma žmonių nori greičiau matyti darbo rezultatus. Jeigu tikslai nepasiekiami, tai žmonių motyvacija silpna, kas ir blokuoja sėkmę.

Firmos strategija turi būti ilgalaikė. Firmos veiklą reguliuojančių sprendimų priėmimas turi būti orientuotas ne tik į operatyvių tikslų įgyvendinimą arba susidariusių problemų sprendimą, bet visų pirma į tai, kad būtų iš anksto diagnozuojamos ir įvertinamos ateities problemos, o sprendimai, kurie priimami dabar, leistų siekti efekto, turinčio patenkinamą pasekmių firmos veiklai.

Pirmu ir svarbiausiu žingsniu reikėtų laikyti organizacijos tikslo bei misijos numatymą.

1.5. Strategiją veikiančių veiksnių įvertinimas

1.5.1. Aplinkos įvertinimas

Po to kai jau numatyti tikslai ir misija, būtina pradėti strateginio planavimo proceso diagnostinį etapą. Pirmas žingsnis – organizacijos aplinkos tyrimas. Aplinkos analizė – tai procesas, kurio pagalba strateginio plano kūrėjai organizaciją įtakojančius išorinius faktorius, norint nustatyti organizacijos galimybes, grėšiančius jai pavojus.

Aplinką būtina vertinti pagal sekančius parametrus:

- ✓ Įvertinti veiksnus bei įvairius pokyčius, kurie sąlygoja esamą strategiją.
- ✓ Nustatyti, kurie faktoriai kelia grėsmę esamai strategijai.
- ✓ Nustatyti, kurie faktoriai palankesni organizacijos tikslams įgyvendinti, pakoregavus planą.

Įmonės išorinės ir šakos aplinkos analizė:

Informacija surinkta išorinės analizės metu nustato, kokie veiksniai suteikia naujas galimybes ir kokie veiksniai parodo grėsmes kompanijos gyvybingumui. (Кэмбел,Д., Стоухаус, Д., Хьюстон, Б., 2003)

Išoriniai faktoriai-veiksnių visuma, esančių už organizacijos ribų ir galinčių vienokiu ar kitokiu būdu daryti įtaką jos veiklai, siekiant savų tikslų.(Jucevičius,1998)

Dauguma išorinių veiksnių veikia organizacijos kryptį ir veiklos pasirinkimą. Šie veiksniai sudaro išorinę aplinką. Išorinė aplinka yra makroaplinkos ir organizacijos veiklos aplinkos derinys. Kartu visi šie veiksniai suformuoja galimybes ir grėsmes, su kuriomis susiduria organizacija konkurencinėje aplinkoje.(Дафт, 2003)

Išorinė analizė atliekama naudojant tokias technikas: PESET (politiniai, ekonominiai, socialiniai, ekologiniai, technologiniai faktoriai), scenarijų analizė, konkurentų analizė.

- **Politiniai.** Tai apskritai valstybės ekonominė politika – įstatymų leidžiamosios veiklos ir valstybinės valdžios, teismų požiūris į verslą. Labai svarbu, kad politinė padėtis būtų stabili, nes bet kokie politiniai konfliktai, incidentai pasieniuose, kariniai konfliktai, pasikeitimai valdžios viršūnėse, perversmai - gali firmoje sudaryti neapibrėžtumo, netikrumo situacijas. Vyriausybės politikos, reguliavimo, įstatymų raidos, politikos filosofijos pokyčiai gali versti organizaciją patikrinti ir pertvarkyti strateginius planus.

-**Ekonominiai** veiksniai tiek šalies, tiek tarptautiniu lygiu susiję su šalies ūkiu, kuriame organizacija veikia, raida ir jo kryptimi. Fimos vadovybė turi įvertinti ne tik savo organizacijos ekonominę padėtį, bet ir šalies bei tarptautinę. Visa tai netiesiogiai sąlygoja firmos veiklą.

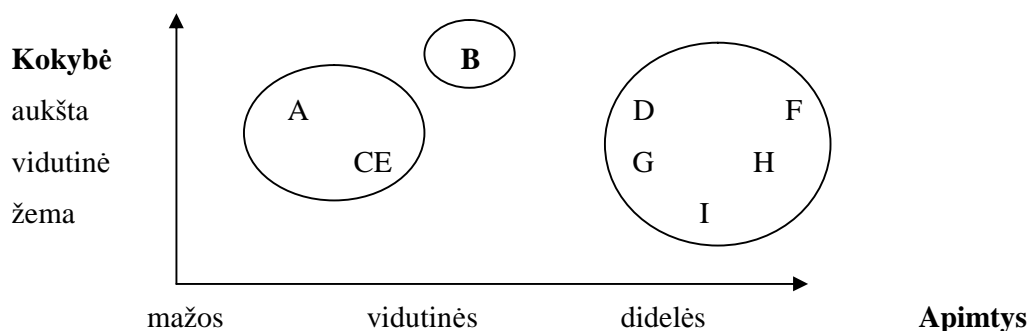
-**Socialiniai** veiksniai yra dinamiški. Konkrečių prekių paklausa keičiasi priklausomai nuo demografinių veiksnių, visuotinių įsitikinimų, vertybių, nuomonių, vartotojų reikalavimų ir gyvensenos pokyčių.

-**Ekologinių** veiksnių srityje prognozuojami pasikeitimai. Bus didinama atsakomybė už aplinkos taršą, atsižvelgiant į institucijos reguliavimo sritį.

-Pasaulyje vyksta **techninės** revoliucijos procesas. Kompiuterizuotos informacijos šaltiniai ir automatizacija iš esmės keičia organizacijos darbo tvarką, veiklą ir ryšio priemones. Naujai atsirandantys techniniai procesai keičia organizacijos veiklos pobūdį ir tikslus. Naujos technologijos keičia informacijos tvarkymo ir išlaidų mažinimo būdus. Technologiniai proveržiai gali sukurti naujas rinkas, naujus marketingo metodus, naujas paslaugas. Firma privalo nuolat sekėti ir įvertinti technologinę aplinką, net jeigu ir negali pilnai pasinaudoti informacija. Nesugebėjimas reaguoti į nuolat vykstančius pokyčius gali būti pražūtingas.

Scenarijai yra ateities įvykių prognozės. Naudinga turėti kelis prognozės variantus (scenarijus), kai reikia planuoti neapibrėžtos aplinkos sąlygomis. Todėl kuriant scenarijus reikia vadovautis tokia idėja – egzistuoja įvairių tendencijų tarpusavio ryšys. Scenarijai padeda nustatyti įvairius faktorius, kurie gali įtakoti organizacijos veiklą, ir įvertinti kaip įvairios ateities tendencijos galėtų paveikti organizaciją. (Palubinskas, 1997). Scenarijai gali būti naudojami ir kaip priemonės įvairių alternatyvų įvertinimui, pasinaudojant skirtingais ateities paveikslais. Vadovams scenarijų analizė padeda pakeisti įprastą mąstymo būdą. Geriausia, kai jie patys dalyvauja scenarijų kūrimu su išorinių ekspertų pagalba. Daugelis autorių siūlo tris scenarijų variantus: optimistinį, pesimistinį ir tai, kas būtų tarp šių kraštutinių.

Konkurentų analizė užima didžiulę vietą strateginiame planavime. Ši analizė nukreipta išsiaiškinti stipriąsias ir silpnąsias konkurentų puses, ir į tai atsižvelgiant formuoti organizacijos strategiją. Norint įvertinti konkurencijos lygį tam tikroje veiklos šakoje, yra naudojama strateginių konkurentų grupių matrica (žr 1 pav.)



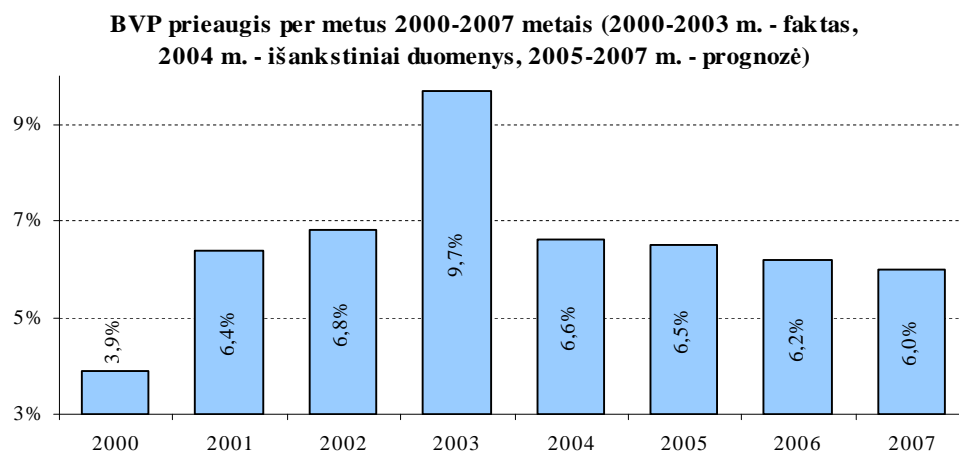
1 pav. Strateginių konkurentų grupių matrica

Strateginių grupių matrica formuojama pasirenkant ašyse du svarbiausius kintamuosius, t.y. kokybę bei apimtį, ir pagal tai prognozuojant visus konkurentus. Pagrindinės grupės vaizduojamos apskritimais, apibūdinančiais jų įtaką rinkoje, veiklos apimtį. Vienos strateginės grupės organizacijos turi keletą panašių požymių. Jos gali siūlyti panašias prekes, teikti jas panašiomis kainomis ir tokios pat kokybės. Šaka gali turėti vieną strateginę grupę. Šaka taip pat gali turėti tiek strateginių grupių, kiek yra konkurentų, jei kiekvienas konkurentas remiasi visiškai skirtingu požiūriu ir užima iš esmės skirtingą padėtį rinkoje. Būtina pažymėti, kad organizacijos orientacija į konkurenciją neturėtų užgožti kitų svarbių sėkmės veiksnių. Organizacijos, turinčios gerą reputaciją, paprastai yra išgarsėjusios pagrindinių savo principų vykdymu. Jos nori pasiekti šiek tiek didesnio reikšmingumo, o ne tik laimėti prieš konkurentus.

Organizacija, siekdama sėkmės, turi sugebėti nuolat atsižvelgti į besikeičiančią aplinką. Ji privalo numatyti išorinių veiksnių poveikį ir užimti tokią poziciją, kad palankių galimybių dėka įgautų pranašumą ir išvengtų pavojų, susijusių su aplinkos permainingomis.

Šakos aplinka

Lietuvos Statistikos departamento pateikiamais duomenimis, per 2003 metus BVP išaugo 9,7 proc., lyginant su 2002 metais. Lietuvos ūkis stabiliai auga jau nuo 2000 metų. Tikimasi, kad palankios finansinės sąlygos, lanksti makroekonominė politika, vykdomos struktūrinės reformos lems spartesnę visų ES šalių plėtrą artimiausiais metais, o šios prielaidos pagrindžia prognozes, jog Lietuva vidutinės trukmės laikotarpiu išlaikys spartų ekonomikos augimą. Prognozuojama, jog 2004 – 2007 metais Lietuvos BVP augs po 6-7 proc. kasmet.



2 pav. BVP prieaugis per 2000-2007metus

Šaltinis: Statistikos departamentas, <http://www.std.lt>; Finansų ministerija <http://www.finmin.lt>

Nedarbo lygis mažėja keletą pastarųjų metų. Statistikos departamento tyrimo duomenimis, 2004 metų III ketvirtį nedarbo lygis siekė 10,6 proc., t.y. 1 proc. punktu mažiau, negu lygiai prieš metus (2003 m. III ketv. – 11,6 proc.). Taip pat didėjo ir gyventojų pajamos: vidutinis **bruto** darbo užmokestis nuo 2004 m. III ketv., lyginant su 2003 m. tuo pačiu laikotarpiu, augo 7,0 proc., tačiau realusis darbo užmokestis dėl infliacijos augo lėčiau – 3,9 proc.

Gamybos sektoriuje darbo našumas lieka bene pats žemiausias tarp naujų ES šalių. Pavyzdžiui, dr. M. Starkevičiūtė (2004) prezentacijoje „ES narystės įtaka Lietuvos ekonomikai“ pateikia tokius duomenis: prieš pat stojant į ES pramonės našumas Lietuvoje sudarė 6 EUR/vienam darbuotojui, tuo tarpu atitinkami kaimyninių Estijos, Latvijos ir Lenkijos pramonės našumas buvo, atitinkamai, 6 EUR, 6 EUR ir 15 EUR vienam darbuotojui. Konkuruoti kainomis jau tampa pražūtinga – masinė gamyba persikelia į Aziją. Lietuva turi specializuotis gaminti aukštos kokybės, nedidelių serijų gaminius

Europos Sąjungos tekstilės ir drabužių pramonėje užimti apie 4 proc. dirbančiųjų (kai kuriuose šaltiniuose minimas 8 proc. rodiklis, tačiau absoliutus darbuotojų šiame sektoriuje skaičius – apie 2,2 mln.), o šios pramonės šakos sukuriama pridėtinė vertė sudaro apie 3 proc. ES bendrojo vidinio produkto. Lietuvoje šioje pramonės šakoje dirba apie 27 proc. šalies dirbančiųjų, t.y. apie 51 tūkst. specialistų užimti 551 tekstilės ir drabužių siūvimo įmonėse, įsteigtose mūsų šalyje. Apie 76 proc. šios pramonės šakos aukštos kokybės ir paklausios produkcijos keliauja į Vakarų. Tai - vienintelė ūkio šaka Lietuvoje, kurios prekybos balansas yra teigiamas (2004 m. duomenys).

Lietuvoje tekstilės ir aprangos sektorius per pirmuosius 2004 metų septynis mėnesius išlaikė panašias gamybos apimtis, kaip pernai tuo pačiu laikotarpiu. Anot p. Jono Karčiausko (2004), Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacijos prezidento, Lietuvos tekstilės įmonių „strategiškai stipri pozicija toliau lieka aukšta darbuotojų kvalifikacija, lankstumas ir spartus reagavimas į pasikeitusius klientų poreikius, gaminių kokybę“ (Naujoji industrija, 2004)

Išanalizuoti bei įvertinti išorės veiksnius sėkmingam įmonės gyvavimui vien to nepakanka, organizacija turi išanalizuoti ir vidaus veiksnius.

Įmonės vidinės aplinkos analizė

Po išorinių faktorių reikėtų įvertinti firmos vidinius faktorius. Vidaus veiksnių analizė būtina organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti. Pats procesas, kurio pagalba išaiškinamos silpnosios ir stipriosios pusės, vadinamas valdymo tyrimas. Tai yra organizacijos, vidinės aplinkos tyrimo procesas, skirtas strateginių pranašumų ir trūkumų išaiškinimui veikloje. Strateginiam planui reikalinga informacija gaunama iš šių vidinių šaltinių: personalo, organizacijos įvaizdžio ir kultūros, marketingo, finansų.

Personalas. Ši analizė numato organizacijos personalo panaudojimo potencialą. Žmogus organizacijoje yra veiksnys, kuris gali priversti organizaciją prie klestėjimo ar bankroto. Strateginis planavimas numato priemones, kaip reikia paskirstyti žmogiškuosius išteklius, kad organizacijai tai būtų naudinga.

Organizacijos kultūra ir įvaizdis. Organizacijos klimatas priklauso nuo jos pačios kultūros, kuri atsispindi esančiose papročiuose, santykiuose ir pan. Organizacijos vadovai turi pasinaudoti tuo strateginiame planavime, norėdami pritraukti kuo geresnius darbuotojus, be to, ir įgydami savo personalo lojalumą.

Marketingas. Ši analizė apima visus procesus, kurie yra susieti su prekės teikimu bei realizavimo planais. Ją sudaro:

- Prekių strategija.
- Kainų strategija.
- Paslaugos realizavimo rinkos pasirinkimas ir paskirstymo strategija.

Tiriant marketingo procesus galima išskirti šiuos tyrimo objektus:

- Prekės rinkos dalis ir konkurentabilumas;
- Prekių įvairovė bei kokybė;
- Reklamos efektyvumas;
- Skirtingų paslaugų pelningumas;
- Kainų politika ir jos lankstumas.

Finansai. Finansinės būklės analizė yra svarbiausias strateginio planavimo etapas. Pastovi finansinė kontrolė turi privalumą, kuriuos galima išskirti:

- Finansinės veiklos analizė leidžia išsiaiškinti problemų šaltinį;
- Finansinė veikla yra tendencinga, tuo galima remtis strateginiame planavime;
- Finansinė analizė leidžia įvertinti problemas ne tik kokybiškai, bet ir kiekybiškai;
- Finansai yra organizacijos teigiamos ir neigiamos veiklos atspindys.

Finansinės ataskaitos leidžia įvertinti naudojamus finansinius šaltinius. Finansinės analizės naudingumas yra priklausomas nuo informacijos kokybės bei teisingumo. Jei organizacija turi abejotiną finansinę ataskaitą, neįmanoma padaryti objektyvių finansinių išvadų.

Pagrindinis organizacijos vidinės būklės įvertinimo būdas – SWOT (angliškas sutrumpinimas, reiškiantis: organizacijos vidinės stipriosios ir silpnosios ypatybės ir išorinės galimybės bei grėsmės) analizė. Šis metodas leidžia įvertinti ryšius tarp silpnųjų ir stipriųjų organizacijos pusių (Harrison, 2003). SWOT analizė:

- 1) leidžia vadovams pasirinkti strategijos kontūrus pagal tą informaciją, kurią yra surinkę.

2) Laiko, kad organizacija pasiekia geriausius rezultatus maksimizuodama stipriausias ypatybes ir galimybes ir minimizuodama silpnąsias ypatybes bei grėsmes.

Bendra SWOT analizės logika išreikšta nuoseklių veiksmų seka:

1. Pagrindinį organizacijos veiklos aplinkos galimybių identifikavimas.
2. Pagrindinių grėsmių, galinčių kilti šioje aplinkoje, identifikavimas.
3. Organizacijos stipriųjų savybių, esminio konkurencinio pranašumo veiksmų nustatymas.
4. Organizacijos strateginio pažeidžiamumo, jos silpnųjų savybių identifikavimas.

SWOT analizės modelis

4 lentelė

	STIPRIOSIOS SAVYBĖS	SILPNOSIOS SAVYBĖS
V I D I N I A I	<ul style="list-style-type: none"> • Aiškūs sugebėjimai • Finansų ir kiti resursai • Konkurenciniai sugebėjimai • Geras valdymas • Geros funkcinės strategijos • Konkurencinis saugumas • Gera technologija • Kainos privalumai • Marketingo sugebėjimai 	<ul style="list-style-type: none"> • Nėra aiškios strategijos • Blogai realizuojama strategija • Silpna rinka • Morališkai sena technika • Trūksta įgūdžių • Per siauras asortimentas • Nesiseka ieškoti naujovių • Trūksta lėšų • Blogi valdymo įgūdžiai
	POTENCIALIOS GALIMYBĖS	POTENCIALIOS GRĖSMĖS
I Š O R I N I A I	<ul style="list-style-type: none"> • Nauji vartotojai • Įėjimas į naujas rinkas • Produkto serijos vystymas • Susiję produktai • Vertikali integracija • Galimybė pereiti į geresnę strateginę grupę • Rinkos augimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nauji konkurentai • Galimi produkto pakaitalai • Lėtas rinkos augimas • Makroaplinkos grėsmės • Išėjimo problemos • Didėjantis vartotojų spaudimas

1.6. Konkurencingumo įvertinimas

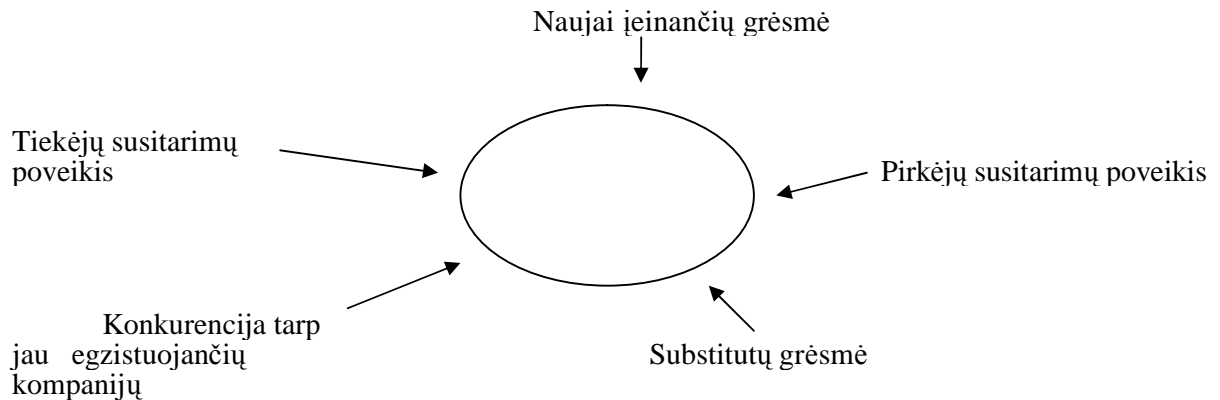
Pastaruosius kelerius dešimtmečius buvo atidžiai nagrinėjama konkurentų elgsena, labiausiai šioje srityje yra pasižymėjęs amerikietis Harvardo akademikas Michaelis Porteris (Michael Porter)

M. Porter'is išskyrė penkis veiksmus, į kurios reikėtų atsižvelgti formuojant organizacijos strategiją:

- ✓ Naujų konkurentų įsijungimo į rinką grėsmė.
- ✓ Vartotojų poveikis pramonei.
- ✓ Tiekėjų poveikis pramonei.
- ✓ Pakaitalų atsiradimo pavojus.
- ✓ Konkurencija tarp jau egzistuojančių kompanijų.

Šių penkių jėgų derinys nusako konkurencijos lygį pramonės šakoje. Konkurencinės strategijos tikslas – surasti organizacijai rinkoje tokią vietą, kurioje ji galėtų geriausiai gintis nuo šių jėgų ir netgi panaudoti jas savo tikslams.

Porterio modelis pastaruju metu naudojamas daugumoje organizacijų kaip svarbus strategijos formavimo elementas, ypač įvertinant stipriąsias ir silpnąsias puses.



3 pav. Porter'io konkurencijos pramonės šakoje derinys

Porterio įnašas į konkurencinę strategiją labai svarbus. Nors daugelis kitų autorių daug kartų kritikavo Porterio modelį, siūlė savo komentarus, papildymus ir kt. Porteris atsižvelgė į visas pastabas ir pateikė galutinį modelį, kuris pateiktas aukščiau.

Anot Porterio, prieš pradėdant analizuoti konkurenciją svarbu išsiaiškinti, kokiomis priemonėmis veikia konkurentai. Vienas iš dažniausiai naudojamų priemonių yra kainos. Konkurentai toms prekėms, kurios kokybine prasme yra palyginamos, taiko žemesnes kainas ar kitokius stimulus vartotojams. Palyginamų, prekių kainos turi būti realios. Kadangi gali susidaryti įspūdis, kad pigi prekė yra

niekniekis. Labai, sunku įteigti vartotojui, kad mokant mažiau galima įsigyti tokios pat-kokybės prekes, kurios pas konkurentus kainuoja brangiau. Toks pasitikėjimas įgyjamas per ilgą laiką, todėl labai svarbu nesugadinti sukurtos reputacijos.

Kitas būdas kuriomis organizacijos naudojasi mažesnės gamybos išlaidos nei konkurentų sukuria galimybę aptarnauti daugiau vartotojų žemesnėmis kainomis nei konkurento, kuris negali gaminti mažesnėmis išlaidomis. Dauguma organizacijų vis labiau pradeda orientuotis į ypatingai unikalius produktus, už kuriuos vartotojas pasirengęs sumokėti daugiau nei už įprastą produktą. Pagrindinis faktorius - patogumas, kuris įgalina labiau pasiekti organizacijai laukiamų rezultatų.

Kitas bazinis konkurencijos elementas yra kokybė ir patikimumas, kurių pirkėjas tikisi pirkdamas konkretų produktą ar paslaugą už kuriuos sutinka mokėti papildomus pinigus.

Daugelyje rinkų pagrindinis strategijos uždavinys - tinkamai pasirinkti prekių (produktų, paslaugų) spektrą, bet realybėje yra tokių firmų, kurios suranda rinkoje tokias ypatingai geras vietas, kurios yra vadinamos rinkų nišos.

2. STRATEGIJOS FORMAVIMAS UAB "INTERSCALIT" PAVYZDŽIU PANAUDOJUS ES STRUKTŪRINIUS FONDUS

2.1. Verslo raida ir ūkinės veiklos rezultatai

UAB „Interscalit“ (toliau minima kaip Bendrovė) buvo įkurta 1993 metais, suformavus minimalųjį 10 tūkst. litų dydžio įstatinį kapitalą, ir pradėjo veiklą kaip prekybinė įmonė. Bendrovė prekiaavo langu sandarinimo medžiagomis, buvo Švedijos kompanijos atstovė Lietuvoje. 1999 metais Bendrovė iš Švedijos įmonės įsigijo įrengimų linijas masinei pagalvių ir antklodžių gamybai.

Nuo 1999 metų veikla nuolat plečiama. 1999 metais Bendrovė turėjo dvi antklodžių ir dvi pagalvių siuvimo linijas, o dabar Bendrovė veikloje naudoja tris pagalvių ir penkias antklodžių gamybos linijas. Darbuotojų skaičius 2004 m. pabaigoje sudarė 225 darbuotojai.

Investuojant buvo didinamas įstatinis kapitalas: 1999 metais – iki 2,0 mln. litų, 2001 metais – iki 3,765 mln. litų. Ilgainiui Bendrovė tapo viena didžiausių antklodžių gamintojų Baltijos šalyse.

Per savo veiklos istoriją Bendrovė nuolat augo. Ypač sėkmingi buvo 2003 metai, per kuriuos, lyginant su 2002 metais, pardavimai padidėjo 54 proc., o grynasis pelnas – net daugiau kaip keturis kartus. 2004 metais pajamų augimas lėtėjo, tačiau išliko labai greitas – 21 proc. Įmonės pardavimai bei pelnas pateikti 5 lentelėje.

Bendrovės pardavimai nuo 1997-2004m.

5 lentelė

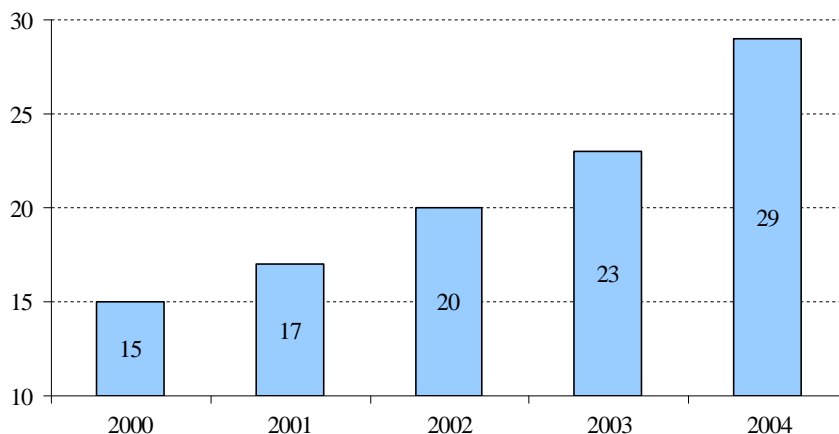
Tūkst. Lt	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Pardavimai	70,0	47,0	4.295,3	18.325,	16.151,	18.996,	29.266,	35.417,
Bendrasis pelnas	4,0	1,6	29,4	4.396,4	4.641,1	5.755,4	8.234,8	5.634,2
Veiklos pelnas	0,3	0,1	29,4	309,4	889,3	859,8	2.065,5	1.710,7
Pelnas prieš apmokestinimą	-1,7	-0,3	18,5	116,8	807,7	663,0	2.639,2	1.380,4
Grynasis pelnas	-1,8	-0,4	17,5	116,8	799,1	534,3	2.229,1	1.163,4
Turtas, metų pab.	82,9	62,3	6.435,0	8.209,5	7.756,0	9.100,8	12.011, 5	25.881, 6
Įsipareigojimai, metų pab.	73,3	52,1	4.419,7	6.077,4	3.074,8	3.947,3	4.628,7	17.343, 4

2004 metais juntamai sumažėjo bendrasis pelningumas (nuo 28 proc. 2003 metais iki 16 proc. 2004 metais), o tai sąlygojo mažesnį grynąjį pelną. Bendrasis pelningumas mažėjo, daugiausia, pabrangus medžiagoms. 2004 metais Lietuvai įstojimus į ES, Bendrovė pradėjo mokėti importo maito

mokestį, už įsivežamą žaliavą iš trečiųjų šalių. Nuo 2005 metų buvo kiek padidintos produkcijos kainos, tad toliau bendrasis pelningumas žymiai mažėti neturėtų.

Klientų, nuolat užsakančių Bendrovės pagamintą produkciją, skaičius padidėjo. 2000 metais bendrovės paslaugomis naudojosi 15 pirkėjų, o 2004 jau 29, tai atsispindi 4 pavyzdyje.

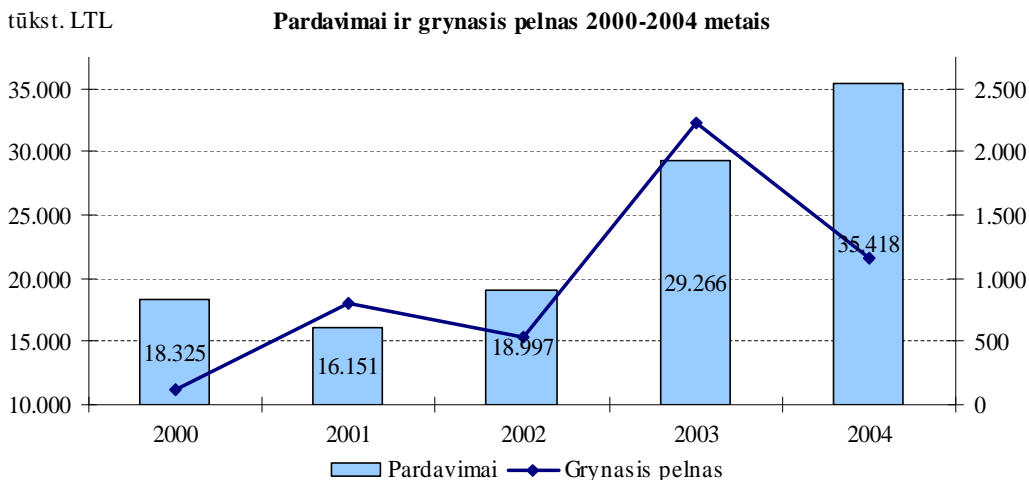
Nuolatinių antklodžių ir pagalvių užsakovų skaičius



4 pav. Nuolatinių antklodžių ir pagalvių užsakovų skaičius

Šaltinis: Bendrovės komercijos skyriaus patikimų klientų sąrašas

Bendrovės pajamų ir pelno dinamika 2000 – 2004 metais pateikiama toliau esančiame 5 pav.



5 pav. Pardavimai ir grynasis pelnas 2000-2004 metais

Šaltinis: Bendrovės komercijos skyriaus sukaupta informacija

2.1.1. Bendrovės misija, vizija ir kokybės politika

Bendrovės misija – plataus asortimento antklodžių ir pagalvių gamyba, užtikrinant optimalų kokybės ir kainos santykį, nuolat stebint ir maksimaliai realizuojant klientų lūkesčius, orientuojantis į ilgalaikį abipusiai naudingą bendradarbiavimą.

Bendrovės vizija – efektyvi ir lanksti visų rūšių antklodžių bei pagalvių gamyba, visiškai realizuojant kliento reikalavimus gaminių įvairovei (nuo žemiausios iki aukščiausios klasės) ir kiekiui (nuo kelių iki keliasdešimt tūkstančių vienetų).

Bendrovės vadovai įsitikinę, kad viena pagrindinių sėkmės prielaidų – gaminamos produkcijos kokybė. Svarbu, kad Bendrovė sugeba užtikrinti reikiamą kokybę ir kartu išlaikyti klientams prieinamą kainą. Tai pasiekama siūlant klientams optimalius sprendimus, numatant ir realizuojant jų lūkesčius, orientuojantis į ilgalaikį, abipusiai naudingą bendradarbiavimą. Bendrovė skiria šiuos esminius įgyvendinamos kokybės politikos principus:

- ✓ kokybiškas kliento poreikių tenkinimas bendrovės veiklos pagrindas,
- ✓ už kokybę atsako kiekvienas bendrovės dirbantis savo kompetencijos sferoje,
- ✓ kokybei teikiamas prioritetas visose bendrovės veiklos srityse,
- ✓ kokybės sistemos įgyvendinimas yra pagrindas pasiekti numatytas bendrovės augimo ir vystymosi gaires,
- ✓ kokybės užtikrinimas visose veiklos sferose yra pamatas materialinės bei dvasinės įmonės darbuotojų gerovės augimui.

2.1.2. Tiksliniai rinkos segmentai

Šiuo metu Bendrovė gali gaminti žemiausios ir vidutinės klasės produkciją. Panaudojus naują antklodžių gamybos technologiją leistų pasiekti trūkstamo segmento ir pasiūlyti pirkėjams pilną antklodžių asortimentą, kas leistų ne tik padidinti pardavimus, bet ir padidinti produkto pelno maržą.

2.1.3. Finansinė būklė

1999 metų lapkričio mėnesį paimta 2,00 mln. litų dydžio Vilniaus banko kreditinė linija apyvartiniam kapitalui papildyti. Kasmet lapkričio mėnesį kredito linijos laikotarpis yra pratęsiamas vieneriems metams. Augant gamybos apimtims, 2002 metų pabaigoje kreditinės linijos limitas buvo padidintas iki 3,00 mln. litų. Bendrovei nusprendus keletui mėnesių į priekį užsipirkti audinių iki Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą (kol dar nebuvo pradėtas taikyti muitas audinių importui iš ne ES šalių, Bendrovė galėjo pirkti audinius pigiau, nemokėdama už ją 8,2 proc. importo maito), 2003 m. lapkričio mėnesį buvo pasirašytas kredito linijos sutarties pakeitimas, padidinant kredito linijos limitą iki 8,85 mln. litų sumos. Iki balandžio 30 d. buvo užpirkta audinių už maždaug 11,2 mln. litų ir išnaudotas visas kredito linijos limitas -8,85 mln. litų. Numatyta, kad mažėjant sandėlio likučiams, kas mėnesį gražinti dalį kredito. 2004 m. lapkritį buvo nustatytas 350 tūkst. Lt mažesnis kredito linijos limitas – 8,5 mln. litų, o gruodžio 31 d. negražinta kredito suma buvo apie 8,497 mln. litų. Bendrovė planuoja, kad per 2005 metus bus gražinta apie 2,5 mln. litų, likusi 5,0 mln. litų suma bus ir toliau naudojama Bendrovės apyvartiniame kapitale.

Bendrovės turimas ilgalaikis turtas 2003 metų ir 2004 metų pabaigoje balansine verte pavaizduoti 6 lentelėje.

2003-2004 m. ilgalaikis turtas

6 lentelė

Turto grupė	Balansinė vertė 2003 12 31	Balansinė vertė 2004 12 31
Statiniai ir mašinos	1.044.756	3.554.829
Transporto priemonės	186.452	145.072
Kiti įrengimai ir įrankiai	188.975	225.935
Nematerialus turtas	16.763	10.578
Ilgalaikis finansinis turtas	1.265.000	1.265.000
Iš viso	3.515.541	5.201.414

Šaltinis: Bendrovės 2003-2004 m. ilgalaikio turto apskaitos žurnalai

Daugiau kaip 60 proc. ilgalaikio turto tiek 2003 metų pabaigoje, tiek 2004 metų pabaigoje sudarė ilgalaikis materialus turtas. Ilgalaikį finansinį bendrovės turtą sudaro UAB „Comco“ vieno lito nominalios vertės akcijos.

Bendrovė 2004 m. gruodžio 31 d. turi tokius įsipareigojimus finansinėms institucijoms (7 lentelė)

Finansiniai įsipareigojimai

7 lentelė

Kredito įstaiga	Sutarties data	Kredito rūšis	Negražintas likutis 2004 12 31	Sutarties terminas	Kredito paskirtis
Vilniaus bankas	2004 11 30	Kredito linija*	8.497.395	2005 11 29	Apyvartiniam kapitalui papildyti
VB Lizingas	2004 01 26	Lizingas	544.991	2007.09.20	Daugiaadatės daigstymo mašinos „Sotexi“ įsigijimas
Nordea Finance	2004 02 13	Lizingas	786.957	2007.09.30	Gamybos sistemos „Eton“ įsigijimas
Nordea Finance	2004 09 15	Lizingas	569.241	2006 08 15	Daugiaadatės daigstymo mašinos „Mammut VMK3 250 CNC03“ įsigijimas
Iš viso			11.372.734		

Šaltinis: Bendrovės 2003-2004 m. ilgalaikio turto apskaitos žurnalai

2004 metais Bendrovė sudarė sutartis su UAB „VB lizingas“ dviems daugiaadatėms daigstymo mašinoms „Sotexi“ ir „Mammut“ įsigyti. Taip pat buvo įsigyta „Eton“ sistema. Tai gamybos tobulinimo ir produktyvumo didinimo įranga, kurią dalinai finansavo „Nordea Finance“. Po „Eton“ sistemos įdiegimo pagaminta produkcija konvejerio pagalba sandėliuojamos prie pastato lubų, o atsiradus poreikiui automatiškai paduodamos kiekvienam darbuotojui į darbo vietą. Iki įdiegimo visa gaminama produkcija gamybos proceso metu buvo transportuojama vežimėliais; vežimėlių transportavimas į darbo vietą reikalavo siuvėjų papildomo laiko, bei vežimėliai užimdavo dalį gamybai reikalingo patalpų ploto.

Už daugiaadatę daigstymo mašiną „Sontexi“ Bendrovė moka apie 21 tūkst. įskaitant palūkanas ir PVM per mėnesį. Mokėjimai už gamybos sistemą „Eton“ sudaro maždaug po 26 tūkst. litų per mėn., o už daugiaadatę mašiną „Mammut“ – maždaug po 29 tūkst. litų. Iš viso lizingo įsipareigojimams dengti turto išpirkimo įmokoms, palūkanoms ir PVM mokėti, per mėnesį skiriama maždaug po 76 tūkst. litų.

Visi įsipareigojimai biudžetui, kredito įstaigoms, darbuotojams atliekami laiku. Visos prekybos skolos tiek mokėtinos, tiek gautinos yra einamosios. Pirkėjai ne mažiau kaip 70 proc. sąskaitų apmoka laiku, likusią dalį vėluoja sumokėti ne daugiau kaip 30 dienų.

Pagrindiniai finansinę būklę charakterizuojantys rodikliai pateikti 8 lentelėje:

Finansinę būklę charakterizuojantys rodikliai

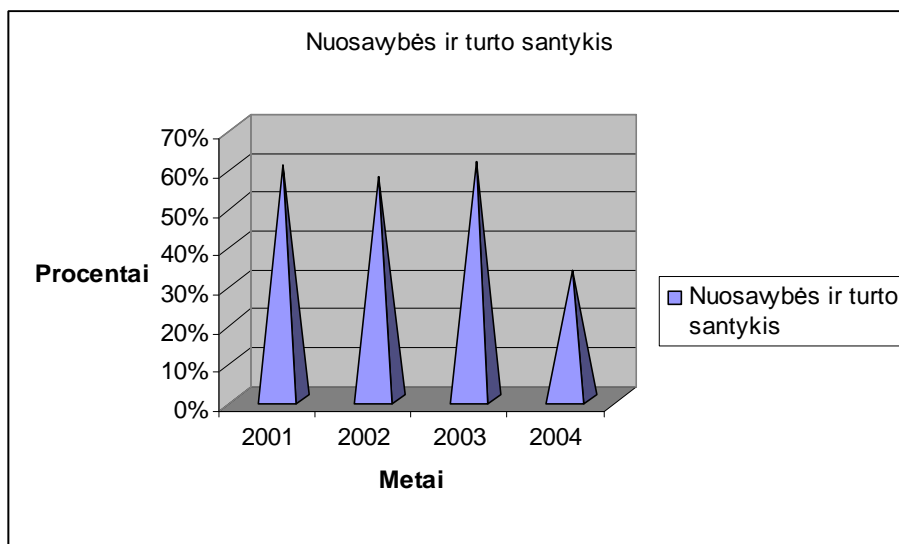
8 lentelė

	2001	2002	2003	2004
Nuosavybės ir turto santykis	60%	57%	61%	33%
Trumpalaikis turtas	3.345.991	6.194.711	8.450.171	20.620.380

Trumpalaikis turtas, išskyrus atsargas	1.334.975	3.202.990	5.228.165	10.486.776
Trumpalaikiai įsipareigojimai	2.863.526	3.947.257	4.628.738	15.442.243
Apyvartinis kapitalas	482.465	2.247.454	3.821.433	5.178.137
Bendrojo padengimo rodiklis	1,17	1,57	1,83	1,34
Greitojo padengimo rodiklis	0,47	0,81	1,13	0,68

Šaltinis: Bendrovės 2001-2004 m. buhalterinės apskaitos žurnalai

Kaip matome iš lentelės trumpalaikis turtas didėja metai iš metų, didėjant bendrovės apyvartai. 2004m. ypač padidėjo trumpalaikis turtas, kadangi buvo įsigyta žaliavų iki 2003m gegužės 1 dienos prieš įstojimą į ES, tuo būdu buvo išvengta atsiradusių muitų. Bendrojo padengimo rodiklis lyginant su 2003m. sumažėjo dėl atsargų padidėjimo sandėlyje, tačiau lieka didesnis už vienetą. Bendrasis ir greito padengimo rodikliai rodo jog įmonės finansinė būklė gera bei santykiai su kreditoriais nėra problematiški.



6 pav. Nuosavybės ir turto santykis

Šaltinis: Bendrovės 2001-2004 m. buhalterinės apskaitos žurnalai

Kaip matyti iš pateiktos finansinę būklę atspindinčios lentelės,- nuosavybės ir turto santykis ypač pakito 2004 metais. 2004 metų pavasarį buvo įsigyta audinių už skolintas iš banko lėšas, kad išvengti muitų už įsivežtas žaliavas įstojus į ES.

2.2. Gamybos technologija

2.2.1. Gamybos procesas

Antklodžių gamybos procesas logiškai skaidomas į tris etapus:

- 1) užpildo ir audinių paruošimas,
- 2) daigstymas,
- 3) gamybos užbaigimas, kokybės kontrolė ir pakavimas.

Užpildo ir audinių paruošimo etape suformuojamas vientisas reikalingo pločio ir storio užpildo sluoksnis. Šį darbą atlieka užpildo paruošimo linija, kurią sudaro tokios įrengimų grupės:

- § pluošto paruošimo įrengimai (maitintuvas, kedentuvas, emulsijos paruošimo įranga, pneumo-transportas),
- § klodo (užpildo) paruošimo įrengimai (karštuvas, klostytuvas, transporteriai),
- § audinių tiekimo įrengimai (audinių kaupikliai, įtempėjai, overlokas sujungimui, kariatėlė).

Užpildas (poliesteris, vilna ar kt.) į gamybą patenka supresuotas į gniutulus po 250-300 kg. Tokiame įpakavime poliesterio pluoštas gaunamas iš tiekėjų. Maitintuvas ir kedentuvas iškedena medžiagą taip, kad ji būtų lengvai transportuojama pneumo-transporto vamzdžiais į karštuvą. Antistatiniam krūviui nuimti naudojami purkštukai ir emulsijos paruošimo įranga. Toliau karštuvas iškaršia prakedentą medžiagą, sudarydamas reikiama- nuo 100 iki 1500 gr/m² sluoksną, kurią paduoda į klostytuvą, o šis išklosto karštovo pagamintą sluoksną į reikiamo storio (svorio) klodą ir transportuoja jį link daigstymo mašinos.

Audinių rulonai paduodami konteineryje į kaupiklius su automatiniu audinių likučių kiekio reguliavimu. Iš kaupiklių audiniai transportuojami link daigstymo mašinos. Pasibaigus vienam audinio rulonui, prie audinio pabaigos overloko pagalba prisiuvamas naujas audinys (iš kito rulono) ir audinys toliau tiekiamas į daigstymo mašiną. Kariatėlė su įtempėjais sureguliuoja audinių ir užpildo padėtį, ir šios medžiagos į daigstymo mašiną tiekiamos jau parengtos daigstymui – paduodamas pilnai paruoštas užpildo sluoksnis kartu su dviem audinio sluoksniais (iš viršaus ir iš apačios).

Viena tokia linija (netgi ne naujausia, o kelių metų senumo) gali suformuoti apie 250 kg užpildo per valandą. Vienai antklodei reikia iki 2 kg (vidutiniškai – apie 1,5 kg.) užpildo, tad per valandą mašina paruošų užpildo, kurio pakaktų ne mažiau kaip 125 antklodėms pagaminti (t.y. daugiau kaip 2 antklodėms per minutę).

Prie kiekvienos daigstymo mašinos reikalinga atskira užpildo paruošimo linija.

Daigstymo etape du audiniai ir tarp jų esantis užpildo sluoksniai susiuvami kartu. Daigstymas – pagrindinis gamybos proceso etapas. Kad vyktų nepertraukiama gamyba, daigstymo mašinos ir kitų gamybos procese naudojamų įrengimų darbo greičiai turėtų maždaug sutapti, todėl visi užpildo paruošimo, užpildo ir audinių transportavimo, sukirpimo bei apsiuvimo įrengimai parenkami pagal daigstymo linijos našumą. Būtent daigstymo etapo technologijos labiausiai įtakoja gaminių kokybę, estetiškes savybes, užsakymų pagaminimo greitį, asortimentą ir pagaminimo savikainą.

Gaminio susiuvimas arba kitaip vadinamas daigstymas atliekamas naudojant daugiaadatę arba vienaadatę daigstymo technologiją. Atitinkamai skiriamos ir dvi daigstymo technologijos: daugiaadatė, kurią bendrovė šiuo metu naudoja ir vienaadatė, kurią bendrovei reikėtų įdiegti. Šių technologijų aprašymas ir palyginimas pateikiami kitame skyrelyje.

Gamybos užbaigimo, kokybės kontrolės ir pakavimo etape sudaigstytas vientisas ruošinys sukerpamas automatiškai nepertraukiamo gamybos proceso metu pagal reikiamus matmenis, gaunant reikalingų išmatavimų antklodžių pusgaminius. Toliau, panaudojant overlokus apsiuvami kraštai ir gaunami užbaigti gaminiai. Pagal užsakovo specifikacijas gaminyje gali būti pasiuvamas su kantavimo juostele, prisiuvas etikeles, gali būti atliekamos kitos specifinės operacijos (siūlų galų karpymas, spaudžių presavimas ir t.t.). Po kokybės kontrolės gaminiai pakuojami pagal užsakovo reikalavimus.

2.2.2. Daigstymo technologijos

Šiuo metu Bendrovė naudoja masinei gamybai skirtą daugiaadatę daigstymo technologiją. Bendrovėje yra penkios gamybos linijos su daugiaadatėmis daigstymo mašinomis. Tokios mašinos daigstymui naudoja, paprastai, dvi ar tris adatų eiles; kiekvienoje eilėje po 20-30 adatų, sustatytų į tiesią liniją (adatos tokiose mašinose negali judėti viena kitos atžvilgiu). Kadangi kiekvienos tokios mašinos adatos sustatytos į vieną liniją, mašinos galimybės daigstyti vienokiu ar kitokiu raštu yra ribotos – raštą sudaro keliolika ar keliasdešimt lygiagrečiai einančių siūlių, kurios gali sudaryti taisyklingos formos raštą (kvadratus, rombus, tiesias ar banguojančias linijas, zigzagus). Daugiaadatės mašinos vidutinis greitis – maždaug 2-4 antklodės per minutę.

Keisti raštą galima dviem būdais:

- 1) keičiant adatų skaičių bei tarpus tarp jų. Standartinis tarpas tarp dviejų adatų lizdų – 2,54 cm, todėl sustatant adatas į kas antrą ar kas trečią lizdą, gaunami 5,08 cm, 7,62 cm tarpai ir t.t., tačiau pasirinkti, pvz., 6,00 cm ar 6,50 cm tarpą negalima;
- 2) nustatant adatų bloko judėjimo trajektoriją ir amplitudę. Rašto keitimas reikalauja visiško linijos sustabdymo ir trunka 3-5 valandas.

Atsižvelgiant į savo specifiką, daugiaadatė technologija skirta gaminti produkciją dideliais kiekiais. Tokių mašinų našumas – iki 1.400 antklodžių per pamainą. Masinei gamybai skirta technologija leidžia gaminti tik žemiausios ir vidutinės klasės produkciją. Tokios produkcijos pirkėjams pagrindinis pasirinkimo kriterijus yra kaina, todėl sėkmingai konkuruoti žemiausios ir vidutinės klasės produkcijos segmente galima tik turint žemus produkto pagaminimo kaštus, išnaudojant masinės gamybos privalumus. Todėl gaminti mažesnę kaip 400 antklodžių kiekį, taikant šią technologiją ekonomiškai neracionalu, nes bet koks produkto specifikacijos pakeitimas Bendrovei yra labai brangus dėl šių priežasčių:

- § rašto keitimas trunka 3-5 valandas, o jeigu keičiamas audinys ar užpildo medžiagos sudėtis – dar ilgiau (dažnai užtrunka net visą pamainą), nes visas talpyklas ir įrengimus tenka išvalyti nuo seno užpildo;
- § pradedant gaminti antklodes pagal kito užsakovo specifikaciją, sugadinama apie 20-30 antklodžių, kol pasiekiami reikalingi gaminio parametrai.

Todėl dažnai keičiant gaminio specifikacijas ir gaminant mažus kiekius produkcijos savikaina neabejotinai viršytų užsakovų mokamą rinkos kainą. Šiuo metu turimos penkios daugiaadatės linijos pajėgios pagaminti iki 3,5 tūkst. vienetų antklodžių per pamainą. Tačiau toks našumas pasiekiamas dėka to, kad daugiausia gaminamos didelės partijos (nuo kelių iki keliasdešimt tūkstančių vienetų) visiškai vienodų antklodžių: vienodų matmenų, iš vieno ir to paties audinio, su vienu užpildo svoriu tuo pačiu daigstymo raštu. Kurio nors vieno iš paminėtų parametrų pakeitimas reikalauja visiško linijos sustabdymo, gamybos nutraukimo ir įrengimų perdirinimo.

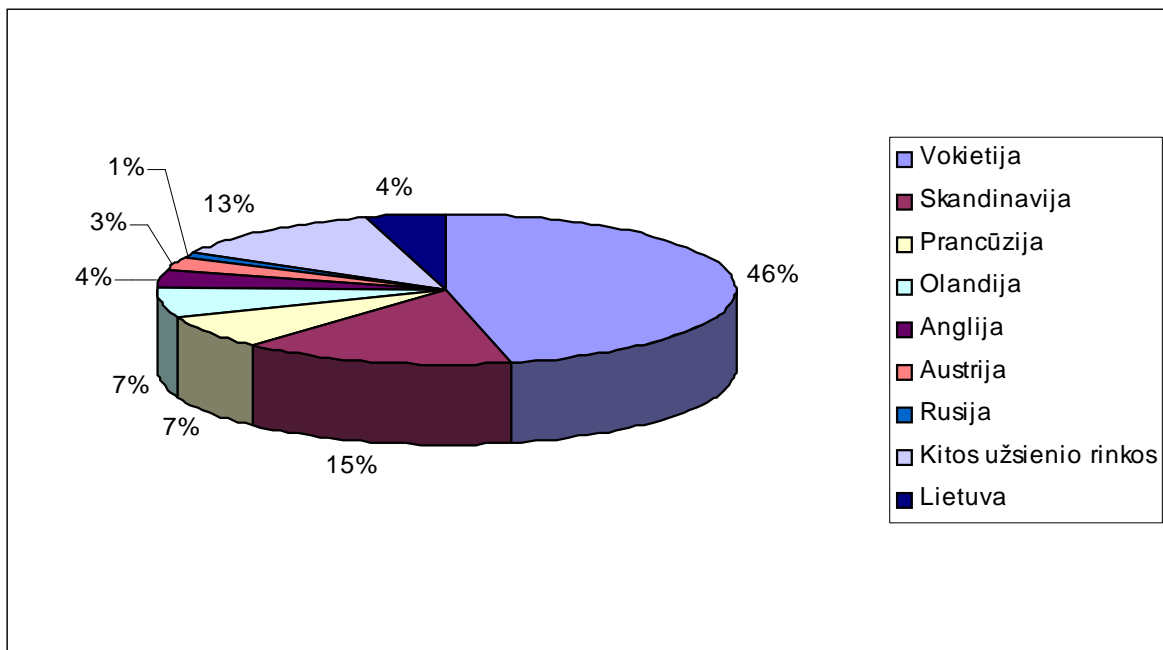
Šiuo metu naudodama masinei gamybai pritaikytą technologiją, Bendrovė neturi galimybės gaminti produkciją, skirtą išrankesniai pirkėjų ratui – griežčiau vertinančiam produkto kokybę ir estetines savybes, pageidaujančiam išskirtinumo ar net prabangos. Tai riboja Bendrovės galimybes pateikti pirkėjui aukštesnio lygio produktą. Pasitaiko atvejų, jog pirkėjas atsisako bendradarbiauti su Bendrove, nes negali įsigyti viso reikiamo asortimento vienoje bendrovėje.

2.3. Pardavimo rinka ir konkurentai

2.3.1. Pardavimo rinkos

Pagrindinė Bendrovės pardavimo rinka, kuriai tiekama apie 90-92 proc. visos pagamintos produkcijos – Europos Sąjungos šalys (įskaitant Lietuvą). Didžiausios pirkėjos yra Vokietija, Skandinavijos šalys, Prancūzija, Olandija, Anglija, Austrija. Daug perka ir kitos ES šalys (Lenkija,

Vengrija, Ispanija ir kai kurios kitos). Apie 8-10 proc. produkcijos eksportuojama už ES ribų, tačiau didžiausia dalis produkcijos taipogi tiekama Europos šalims (pvz., daug perka Šveicarija, Norvegija bei kitos ne ES narės). Nedidelė dalis produkcijos (apie 1,1 proc.) tiekama į Rusijos rinką. 2004 metų pajamų pasiskirstymas pagal šias rinkas pateikiamas žemiau esančiame 7 pav:



7 pav. Pajamų pasiskirstymas procentais pagal šalis

Šaltinis: Bendrovės komercijos skyriaus patikimų klientų žurnalas

Įmonės didžiausi klientai yra Vokietijoje, į šią šalį eksportuojama daugiausia bendrovės gaminių. Vien pajamos į šią šalį per 2004 metus siekė 16.416.467 litų. Į Skandinavijos šalis siekė net 5.460.858 litus, o Prancūziją 2.519.914 litų. Mažiausia pajamų dalis gaunama iš Rusijos, siekia kaip matome pavyzdyje tik 1 procentą ir sudaro 378.925 litų. (žiūrėti prieduose 1 lentelė).

2.3.2. Rinkos segmentai

Antklodžių ir pagalvių rinka yra segmentuota pagal produktų klases į tris pagrindinius segmentus, kurie aprašyti žemiau:

1. Segmentas, perkantis žemiausios klasės produkciją. Pasaulio mastu šis segmentas yra didžiausias, o Europos Sąjungos valstybėse ir Lietuvoje jis sudaro apie 40 proc. visos antklodžių ir pagalvių rinkos. Šiame rinkos segmente perkama pigiausia produkcija, pagaminta iš prastesnių šilumines charakteristikas, turinčių sintetinių bei sintetinių su nedideliu procentu natūralių medžiagų. Europoje šio segmento antklodės didmeninė kaina dažniausiai svyruoja nuo 6 iki 10 eurų už vienetą (nors būna ir žymiai pigesnių – iki 1 euro už vienetą). Tiek gamintojams, tiek pardavėjams tokia produkcija yra mažiausiai pelninga, kadangi pirkėjui svarbiausias yra kainos kriterijus („kaina/kaina“ arba „kaina/kokybė“).

2. Segmentas, perkantis vidutinės klasės produkciją. Pasaulio mastu šis segmentas yra vidutinio dydžio, tuo tarpu ES šalyse, įskaitant Lietuvą, jis yra didžiausias. Manoma, kad ES šalyse vidutinės klasės produkcija naudojasi apie pusę visų šios produkcijos vartotojų. Vidutinės klasės produkciją sudaro antklodės ir pagalvės su vidutinio ar aukštesnio lygio (plonesniu, lengvesniu, putlesniu, šiltesniu) poliesterio užpildu bei aukštesnio lygio (tankesniais, su didesniu medvilnės procentu) audiniais. Dažniausiai vienos tokios antklodės didmeninė kaina Europoje sudaro 10-20 eurų už vienetą. Vidutinės klasės produkciją perkančiam rinkos segmentui pagrindinis pasirinkimo kriterijus yra kokybė, tačiau svarbi yra ir kaina (kokybė/kaina). Gamintojų ir pardavėjų pelningumas realizuojant šią produkciją yra vidutinis.

3. Segmentas, perkantis aukščiausios klasės produkciją. Tiek pasaulyje, tiek ES šalyse trečiasis segmentas yra mažiausias. Manoma, kad aukščiausios klasės produkcija Lietuvoje ir kitose ES šalyse naudojasi apie 10 proc. visų šios produkcijos vartotojų. Prie aukščiausios klasės produktų priskiriamos antklodės ir pagalvės su aukštos kokybės natūraliomis medžiagomis arba aukščiausios klasės („microfiber“ rūšies) plonu ir putniu poliesteriu, 100 proc. medvilniniu audiniu, sudėtingu ir gražiu daigstymo raštu. Gali būti naudojamos nedegančios, nekeliančios alergijos, sugeriančios kvapą, impregnuotos kvapniais skysčiais bei kitokios ypatingų savybių medžiagos. Dažniausiai vienos aukščiausios klasės antklodės didmeninė kaina Europoje sudaro 20-50 eurų už vienetą, nors Vidutinės klasės produkciją perkančiam rinkos segmentui pagrindinis pasirinkimo kriterijus yra kokybė, mažiau svarbi yra ir kaina (kokybė/kaina). Gamintojų ir pardavėjų pelningumas realizuojant šią produkciją yra vidutinis arba aukštas. Paskutiniaisiais metais stambesni pirkėjai tendencingai mažina tiekėjų skaičių (didindami užsakymų apimtį iš tų tiekėjų, kurie gali užtikrinti pilną reikalingą asortimentą), nes taip paprastėja darbas, sąlyginai mažėja transportavimo ir pridėtiniai kaštai, reikalingas mažesnis darbuotojų skaičius, o tai leidžia atpiginti galutinį produktą. Todėl vis svarbiau tampa sugebėti pasiūlyti didmeninės

prekybos įmonėms, prekybos centrams ir atstovams pilną antklodžių asortimentą (skirtą visiems trimis segmentams). Tokia galimybė leis ne tik išlaikyti esamus klientus, bet ir pritraukti naujų bei išplėsti bendradarbiavimą su esamais klientais.

2.3.3. Konkurentai

Lietuvoje yra keletas antklodžių ir pagalvių gamintojos, tai Mosėdžio UAB „Thermo Textile“, Varėnos AB „Merkys“ ir Šiaulių UAB „Comco“. Pirmosios dvi turi tik masinei gamybai skirtas technologijas. „Thermo Textile“ naudoja senesnius, lėtesnius įrenginius, tačiau gamina panašią į Bendrovės produkciją ir realizuoja ją Norvegijos rinkoje. „Thermo Textile“ turimomis žiniomis, 2004 metais pagamino apie 150 tūkst. antklodžių (apie 15 proc. Bendrovės pagaminto kiekio). UAB „Merkys“ gamina, daugiausia, Lietuvos ir Ukrainos rinkoms. Gamyba vykdoma pakankamai nedideliais kiekiais, siūloma didelė gaminių įvairovė. UAB „Merkys“ per 2004 metus pagamino maždaug keturis kartus mažiau (turimomis žiniomis – apie 250 tūkst. antklodžių), tačiau UAB „Merkio“ produktai (daugiausiai – pūkinės antklodės ir pagalvės) brangesni už Bendrovės, todėl apyvartos skirtumai nėra tokie ryškūs. UAB „Comco“ – vienintelė Lietuvos įmonė, kuri turi šalia masinei gamybai skirtų technologijų, naudoja dar ir vienaadatę technologiją, - turi dvi vienaadates linijas „Mammut“, tačiau technologiškai pasenusias. Tai maždaug 20 ir 30 metų amžiau įrenginiai; ši įmonė gamina tik Lietuvos rinkai, kurioje parduoda apie 100 tūkst. antklodžių.

Lenkijoje veikia apie 50 įvairaus dydžio antklodžių ir pagalvių gamintojų; iš jų yra apie 12 panašaus dydžio kaip UAB „Interscalit“, lyginant pagal metines apyventas. Tarp aukštesnio technologinio lygio įrenginiais apsiginklavusių įmonių galima paminėti kelias gamyklas turinti „Pol-Fiber“ bendrovė. Žinomos penkios antklodžių ir pagalvių gamintojos Estijoje. Didžiausios ir konkurencingiausios iš jų yra „Wendre“, kuri pagamina produkcijos dvigubai daugiau už Bendrovę. „Toom Tekstiil“ ,turinti šešias gamybos linijas parduoda tiek pat produkcijos kaip ir Bendrovė. Technologiškai stiprios bet mažesnės yra „Miwar vivar“ ir „Domotex“ , turinčios po tris gamybines linijas.

2.4. Numatoma įdiegti technologija

Numatant naują bendrovės strategiją, būtų galima šalia esamos daugiaadatės gamybos technologijos, įdiegti vienaadatę technologiją, leidžiančią gaminti nedidelius produkcijos kiekius bei lanksčiai ir operatyviai keisti produkto savybes, neprarandant laiko įrengimų perderinimui.

Vienaadatės technologijos pagrindinis bruožas – daigstymui panaudojama viena adata (dviejų siuvimo galvų mašina naudoja dvi adatas). Dviejų siuvimo galvų mašina šiuo metu rinkoje laikoma moderniausia. Tokios mašinos našumas yra dvigubai didesnis už vienos galvos mašinos našumą, kadangi dviejų galvų mašina gali vienu metu siūti du atskirus rašto fragmentus, todėl vienos antklodės daigstymo laikas sutrumpėja dvigubai, tačiau yra žymiai lėtesnė už daugiaadatę mašiną. Vienaadatės dviejų galvų mašinos gali pagaminti ne daugiau 150-200 antklodžių per pamainą, tačiau išskirtinių raštų produktą. Pagamintos produkcijos priklauso nuo daigstymo rašto sudėtingumo.

Dviejų galvų mašinos adatos gali dirbti tiek kartu (gali daigstyti vieną antklodę iš priešingų kampų), tiek atskirai (vienos galvos gedimo atveju, iki sutaisymo gaminti galima su viena likusia veikiančia adata, nors, žinoma, našumas sumažėtų dvigubai). Skirtingai negu daugiaadatės, vienaadatės mašinos raštas gali būti bet kokios formos, ir rašto pasirinkimas bei keitimas vykdomas kompiuterinės programos pagalba, įvedant užsakovo pageidaujamą piešinį iš turimo atminties bloke katalogo. Šią operaciją galima atlikti net nestabdant mašinos darbo, kadangi nereikia atlikti jokių mechaninių pakeitimų – šiai operacijai atlikti reikia vos keleto minučių.

Vienaadatės gamybos technologijos įdiegimas įgalintų Bendrovę pateikti rinkai naują produktą – antklodes, gaminamas pagal užsakovo specifikacijas: išskirtinai užsakovui skirtu audinio marginimu ar daigstymo raštu, užsakovo pageidaujamos formos bei užsakovui reikalingais kiekiais, net keliolika gaminio vienetų. Vienaadatė gamybos technologija leistų užsakymus įvykdyti labai greitai – tą pačią dieną ar net kelių valandų laikotarpyje, priklausomai nuo užsakyto antklodžių kiekio.

2.5. Technologinio kompleksiško privalumai

Naujoji technologija leistų Bendrovei pagaminti aukščiausios klasės ir kokybės produkciją. Naudodama vienaadatę technologiją šalia esamos technologijos, Bendrovė galėtų pasiūlyti rinkai pilną produktų spektrą – nuo žemiausio iki aukščiausio lygio produkcijos. Aukščiausios kokybės, įvairiausių matmenų, spalvų, formų ir daigstymo raštų, mažesniais kiekiais gaminamų antklodžių, pardavimo kaina yra gana aukšta, tad bendrovė nuo kiekvieno gaminio gautų didesnę pridėtinę vertę.

Moderni kompiuterizuota vienaadatė daigstymo technologija turi tokius pranašumus prieš Bendrovėje šiuo metu naudojamą daugiaadatę technologiją:

- audinių spalvos ir marginimo raštas. Šiuo metu masinė produkcija gaminama praktiškai vien tik iš balto audinio, nes gaminti didžiuliais kiekiais antklodes su vienodu marginimo raštu absoliučiai netikslinga ir techniškai neįmanoma, nes nėra galimybės užtikrinti spalvų ir jų derinių pastovumą

didelėse partijose. Naujoji technologija leidžia gaminti pavienes antklodes arba nedideles antklodžių partijas su norimos spalvos ar norimo marginimo rašto audiniu;

- paviršiaus audinio cheminė struktūra. Šiuo metu antklodės gaminamos iš „standartinės“ struktūros audinio (100 proc. poliesterio arba 50 proc. poliesterio ir 50% medvilnės), kadangi nėra poreikio naudoti masinei gamybai šilką, atlasą, mikropluoštą ar kitas brangias medžiagas nėra (naudojant aukštos kokybės medžiagas, reikalinga naudoti specialius daigstymo raštus, kuriuos gali padaryti tik vienaadatė mašina). Naujoji technologija leis panaudoti įvairios sudėties audinius ir gaminti labai aukštos kokybės produkciją;
- paviršiaus audinio fizinė struktūra. Šiuo metu naudojami audiniai, kurių tankis yra 76x68, 76x56, 68x56 siūlų colyje, nes būtent tokios struktūros audiniai geriausiai tinka masinei produkcijai. Naujoji technologija leis naudoti aukšto tankio (vadinamus „200 struktūros“) audinius: 144x144 ir pan. Todėl nauja technologija leis ir pagal audinio sudėtį pereiti į žymiai aukštesnę kokybės lygmenį;
- užpildas. Šiuo metu naudojamas išimtinai poliesterio užpildas ir dažniausiai naudojamas pigiausias paprastas pilnaviduris poliesterio pluoštas. Naujoji technologija leis naudoti tiek natūralius pluoštus (medvilnę, vilną), tiek ir kitokių rūšių poliesterio pluoštus (tuščiavidurius, tuščiavidurius silikonizuotus, tuščiavidurius silikonizuotus spiralinius įvairių plaušelių ilgių ir storių pluoštus bei taip vadinamą „sintetinį pūką“ – iš poliesterio pluošto pagamintus kamuoliukus);
- užpildo svoris. Šiuo metu viena produkcijos partija gali būti gaminama tik vienodo nustatyto svorio užpildu. Naujoji technologija leis be gamybos sustabdymo gaminti antklodes su skirtingo svorio užpildais: lengvas „vasarines“, vidutinio užpildo svorio „rudenes“ ir didelio užpildo svorio „žiemines“ antklodes (vienoje partijoje galės būti antklodžių su įvairaus svorio užpildu, net jeigu tam tikro užpildo svorio antklodžių klientas pageidaus tik, pvz., keliolikos vienetų);
- daigstymo raštas. Šiuolaikinės daugiaadatės kompiuterizuotos daigstymo mašinos leidžia gauti praktiškai neribotą skaičių skirtingų daigstymo raštų, tačiau jie visi privalo turėti vienodą žingsnį (pasikartojimo periodą) ir „piešinio dydis“ paprastai neviršija 30x30 cm. Tuo tarpu naujoji vienaadatė technologija leis sudaryti reikiamo dydžio marginimo raštą, kuris, jei reikia, leidžia pagaminti vadinamąjį „antklodę-paveikslą“;
- antklodžių formos. Masinė gamybą leidžia gaminti tik keturkampes antklodes. Naujoji technologija pašalins šį apribojimą ir leis gaminti įvairiausių formų antklodes.

Savo ruožtu, vienaadatė gamybos technologija nepritaikyta gaminti dideliais kiekiais, kadangi yra pagaminamas mažesnis kiekis gaminių per pamainą, tačiau unikalių raštų. Daigstymo greičiai

abiejų įrenginių yra panašūs, tačiau gaminti su vienaadate technologija žemiausios ir vidutinės kokybės produktą ekonomiškai neracionalu – nes tai brangesnis gamybos būdas.

Technologinis kompleksiskumas sujungiant daugiaadatės ir vienaadatės technologijas leistų įgyti pranašumą prieš konkurentus. Išnaudojant abiejų technologijų privalumus bei išvengiant būdingų trūkumų, panaudojant jas skirtingais gamybos tikslais:

- § esamą daugiaadatę technologiją panaudojant masinei žemiausios ir vidutinės klasės produkcijos gamybai,
- § naujai pasirinktą vienaadatę technologiją panaudojant aukštos klasės ir didesnės pridėtinės vertės produkcijos gamybai nedideliais kiekiais, o taip pat ir masinės gamybos skirtos produkcijos pavyzdžių gamybai.

2.6. SWOT analizė

Žemiau esančioje 9 lentelėje pateikiama Bendrovės stipriųjų ir silpnųjų pusių bei galimybių ir grėsmių analizė.

SWOT analizė

9 lentelė

<p>Stipriosios pusės</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Bendrovė patraukli kainos ir kokybės požiūriu. 2) Beveik 6 metus darbo patirtis tikslinėje rinkoje. 3) Nepriekaištingas sutarčių su tiekėjais ir kreditoriais vykdymas. 4) Stiprūs ir lojalūs klientai, linkę ir toliau bendradarbiauti su Bendrove. 5) Gera finansinė būklė (nedidelis skolų koeficientas, geras bendrojo padengimo rodiklis), nedidelė veiklos rizika. 	<p>Silpnosios pusės</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Nėra galimybės gaminti aukštos klasės produkcijos, kurios pridėtinė vertė ir pelningumas yra didžiausi. 2) Dėl technologinio kompleksiško stokos negaunama dalis užsakymų (kai reikalinga plataus spektro produkcija). 3) Dėl lėšų stokos nepakankamos galimybės atlikti reikalingas investicijas. 4) Vis dar nepakankami pajėgumai (stambiausi užsakovai, pvz. „Ikea“, vis dar atsargiai užsako iš Bendrovės)
<p>Galimybės</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Užtikrinti pilną pirkėjų reikalaujamą asortimentą ir išplėsti bendradarbiavimą su esamais pirkėjais bei surasti naujų. 2) Galimybė išeiti į užsienio rinkas su savo turimu vardu ir kolekcijomis. 3) Galimybė pasinaudoti ES fondų parama investiciniams projektams įgyvendinti. 4) Palankios skolinimosi investicinių projektų įgyvendinimui galimybės. 	<p>Grėsmės</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Stiprėjanti konkurencija su Pietryčių Azijos gamintojais. 2) Gali stiprėti konkurencija su naujai stosiančiomis į ES šalimis.(Rumunija, Bulgarija) 3) Brangstanti darbo jėga gali pareikalauti palaipsniui atsisakyti žemiausios pridėtinės vertės produkcijos gamybos. 4) Vis dar po truputį kintančios produkcijos ir žaliavų kainos didina veiklos riziką.

2.7. Rizikos analizė

2.7.1. Valdymo rizika

Bendrovės vadovai, turintys kelerių metų verslo organizavimo ir vystymo patirtį, sugeba efektyviai strategiškai valdyti Bendrovę bei spręsti einamuosius veiklos klausimus. Bendrovėje suskirstyta atsakomybė už atskiras veiklos sferas; pardavimus, technologijas, gamybą, personalą, apskaitą. Racionalus valdymo funkcijų atskyrimas palengvina operatyvinių sprendimų priėmimą ir kontrolę. Nuolat investuodami į gamybinės technologijas ir veiklos plėtrą, Bendrovės vadovai sukaupė pakankamai patirties.

2.7.2. Išorinė rizika

Žemiau pažymėjau pagrindines nuo Bendrovės nepriklausomas rizikas, keliančias didesnę ar mažesnę grėsmę formuojamos bendrovės strategijos įgyvendinimui:

§ Ūkio smukimas gali paskatinti galutinius vartotojus taupyti tame tarpe – mažinti išlaidas namų ūkių reikmėms, o įmones – atsisakyti investicinių planų. Tai, savo ruožtu, gali sumenkinti antklodžių ir pagalvių paklausą.

§ Antklodžių ir pagalvių rinkos struktūrą įtakoja žmonių (galutinių vartotojų) reikalavimai produktų kokybei ir savybėms. Augant gyvenimo kokybei naujose ES narėse bei besirengiančiose stoti į ES šalyse, auga ir tikėtina, kad ir toliau augs paklausa aukštesnės klasės produkcijai. Bendrovės, šiuo metu dar negalinčios patiekti tokios produkcijos, konkurencingumas besikeičiančioje rinkoje silpnėja. Siekiant išvengti Europos rinkų praradimo rizikos, būtina pereiti prie aukštesnės pridėtinės vertės produkcijos gamybos.

§ Agresyvi tekstilės įmonių, esančių tiek naujose ES narėse, tiek besirengiančiose tapti ES narėmis šalyse, investicijų politika ir susijungimai gali stiprinti konkurenciją antklodžių ir pagalvių gamybos šakoje. Nepaisant labai didelių atstumų, didės produkcijos srautai iš Azijos šalių, ypač Kinijos. Siekiant minimizuoti šios rizikos padarinius, būtina tobulinti gamybos technologijas, pradėti gaminti aukštesnės pridėtinės vertės produkciją, kelti produktyvumą – tik taip Bendrovė galės išlikti konkurencinga Europos rinkoje;

§ Muitų didinimas audinių importui iš trečiųjų šalių arba jų įvedimas kai kurioms šiuo metu neapmuitinamoms importuojamoms medžiagoms gali didinti produktų savikainą. Užsienio šalių (Ukrainos, Rusijos) taikomų importo muitų didinimas gali branginti Bendrovės produkciją šių šalių

gyventojams. Kita vertus, panašiose sąlygose atsidurs visos ES šalys, kuriose veikia pagrindiniai Bendrovės konkurentai. Tačiau muitai gali silpninti ES įmonių (įskaitant Bendrovę) konkurencingumą Azijos šalių atžvilgiu;

§ Mokesčių įstatymų pokyčiai gali paliesti Bendrovės verslą, jeigu, pavyzdžiui, bus padidintas pelno mokestis. Kita vertus, tokie įstatymų pokyčiai mažai tikėtini;

§ Aplinkosaugos veiksniai įtakos veiklai nedaro.

Technologijų pokyčius, galinčius iš esmės pakeisti antklodžių ir pagalvių gamybos procesus, kol kas sunku įsivaizduoti. Per artimiausius 5-10 metų tokių technologijų atsiradimas yra labai mažai tikėtinas.

Rizikos formuojant bendrovės strategiją bei galimas rizikų valdymas.

1. Netinkamų įrengimų įsigijimas.

Kiekvienas įrengimas turi savo paskirtį ir, kaip paprastai nebūna universalus. Labai sunku numatyti, kas ateityje rinkoje dominuos, ar gaminių paprastumas ir praktiškumas, ar, vis dėlto įvairesnio dizaino antklodės. Šiuo atveju, įsigyjant įrengimus visada bus rizika ir tai padėti gali tik dabar vyraujančios paklausos tendencija ar vien tik intuicija.

2. Planuojamų gaminti gaminių rinkoje kainos kritimas.

Labai dažnai gaminamų gaminių kainos svyruoja, atsižvelgiant į jų sezoniškumą. Sutartyse su pirkėjais būtina užfiksuoti gaminių kainas ne mažiau metams į priekį, nepriklausomai nuo sezoniškumo, bei tuo pačiu metu apsidraudžiant nuo kainų kritimo metų laikotarpyje, t.y. sudaryti ilgalaikes sutartis su tiekėjais su fiksuotomis žaliavų kainomis.

3. Klaidinga marketingo skyriaus strategija. Darbuotojai.

Pardavimų apimtys priklauso nuo marketingo skyriaus vykdomos pardavimų strategijos, nuo darbuotojų asmeninių savybių, kurie tiesiogiai bendrauja su užsakovais.

4. Netikėtas konkurento atsiradimas.

Esant paklausai vieno ar kito produkto atsiranda vis daugiau norinčių dalyvauti to produkto kūrime. Prieš apsisprendžiant projekto įgyvendinimui reikėtų pabandyti nustatyti potencialius konkurentus; ypač turėti patikimą informaciją tokių įmonių artimiausius investicijų planus, kurios gamina labai artimą produkciją.

5. Finansavimas.

Į naują technologiją bus finansuojama ne tik iš bendrovės lėšų, bet ir skolintų, todėl esant nenumatytų nukrypimų,- pablogėjus įmonės finansiniams rodikliams ir t.t. finansuojanti projektą institucija projekto finansavimą gali pristabdyti arba nutraukti.

6. Nesavalaikis ar visiškas neatsiskaitymas už parduotą produkciją.

Dažnai atsitinka, jog už atkraudą produkciją yra atsiskaitoma vėliau nei sutartyje numatytu laiku. Tokiu atveju pardavėjas turėtų pasinaudoti prekinio kredito draudimu, taip iki minimumo sumažindamas atsiskaitymo už prekes riziką.

2.8. Įmonėje taikomos strategijos

Pagrindinė strategija kurią naudoja bendrovė yra konkurencinė strategija. Kadangi didžioji įmonės gaminamos produkcijos yra eksportuojama į vakarų šalis, tai konkuruoti tenka su vietos gamintojais. Įmonė turi pasiūlyti klientams kokybišką prekę mažesne kaina, nes visose šalyse yra stambūs, ilgametę patirtį turintys gamintojai.

Žemų kainų strategija. Pagal šią strategiją firma savo veiklą grindžia technologijomis, žmonių ištekliais ir gamybos organizavimu bei valdymu, kurie užtikrina mažiausias sąnaudas šakoje, kuriai priskiriama firmos veikla. Kiekviena firma, kuri sugeba pasiekti mažiausių sąnaudų savo veiklos šakoje, be abejonės, užsitikrina prieš savo konkurentus ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Sąnaudų lyderio statusas reiškia daugiau nei judėjimą žemyn sąnaudų patirties kreive. Mažiausių sąnaudų gamintojas išnaudoja maksimaliai iki smulkmenų visus galimus sąnaudų sumažinimo šaltinius ir veiksnius. Praktiškai sąnaudų lyderis užsitikrina sau tokį statusą, kiek įmanoma mažindamas sąnaudas pagal visus be išimties firmos vertės grandinės elementus. Paprastai mažiausių sąnaudų gamintojas gamina ir realizuoja standartinį (be jokių bereikalingų puošmenų) produktą. Taigi, šios strategijos pagrindinė idėja yra valdyti bendrovės išteklius taip, kad būtų galima pasiekti mažesnių veiklos kaštų negu konkurentai.

Įmonė taip pat savo veikloje taiko vieną iš labiausiai paplitusių strategijų t.y. vertikaliąją integraciją. Vadovaudamasi šios strategijos principais įmonė nuolat atnaujiną savo asortimentą, naudodami naujas žaliavas, kurdami naujus daigstymo raštus. Taip pat bendraujama su audinių tiekėjais; gaunamos naujos audinių kolekcijos yra peržiūrimos, užsakomos bandomosios partijos, daroma analizė kurie audiniai labiausiai paklausūs ir visa informacija saugoma kompiuterio kietojo disko laikmenose. Ši informacija padeda planuoti išankstinius audinių užsakymus ir sutrumpina jų laikymą sandėlyje.

Produkcija klientui turi būti pristatoma tik geros kokybės, tad bendrovėje yra darbuojas paskirtas kokybės kontrolei. Gaminio kokybę pradedama kontroliuoti jau nuo gaunamų žaliavų. Visos gautos žaliavos yra patikrinamos įmonės laboratorijoje ar atitinka visi parametrai pagal gautą specifikaciją. Gaminio kokybę kontroliuojama visose gamybos grandyse. Bet kada atsakingas už kokybę darbuotojas gali atsekti darbuotoją, kuris neatsakingai atliko

savo darbą; kiekvienas darbuotojas, turi priskirtą numerį, kurį prilipdo prie gaminio. Paprastai broko dėl darbuotojų kaltės pasitaiko retai.

2.9. Numatytos priemonės bendrovės strategijos įgyvendinimui

Strategijos įgyvendinimui numatytos sekančios priemonės:

Daigstymo mašinos įsigijimas. Bendrovei reikėtų įsigyti modernią automatinę dviejų galvų vienaadatę daigstymo mašiną su pilnai automatizuotu valdymu. Paprastai tokia įranga parduodama kartu su jos valdymui skirtos programinės įrangos paketu. Pasaulyje nėra daug kompanijų, gaminančių vienaadates daigstymo mašinas, skirtingai negu daugiaadačių mašinų gamintojų, kurių yra žymiai daugiau. 10 lentelėje vardijami žinomiausi vienaadačių mašinų gamintojai:

Vienaadačių mašinų gamintojai

10 lentelė

Gamintojo pavadinimas	Gamintojo šalis	Gamintojo interneto tinklapis	Įrangos privalumai, trūkumai
STUTZNÄCKER (MAMMUT)	Vokietija	www.mammut.de	Aukštas našumas; specialiai sukurta (ne tipinė, naudojama kitose siuvimo mašinose) daigstymo galvutė; labai ilgaamžiška ir patikima be rimtų gedimų veikia dvi 20 ir 30 metų amžiaus „Mammut“ mašinos), tačiau remontas gana brangus (nes naudojamos ne tipinės, technologiškai sudėtingos detalės).
PARKER AUTOMATION (HAUSER)	Vokietija	http://www.vnz-rutha.de	Deklaruojamas labai aukštas greitis (net iki 4.000 dygs./min., tačiau toks pasiekiamas tik su spec. siūlais); ne tokia patikima ir ilgaamžiška, kaip, pvz., „Mammut“ (dažniau genda), tačiau ir remontas gana nebrangus (naudojamos standartinės detalės, kaip ir kitose siuvimo mašinose); kompanija nesispecializuoja daigstymo mašinų gamyboje.
DEUFE	Italija	www.dueff.com	Supaprastinta mašina su standartinė (naudojama kitose siuvimo mašinose) galvute; prastesnis programinės įrangos funkcionalumas. Pigus remontas, tačiau prastas ir patikimumas.
GRIBETZ	JAV	www.gsgcompanies.com	Labai aukštai vertinama Amerikoje, brangi ir patikima, tačiau nepopuliari Europoje dėl sunkesnio aptarnavimo (pirma, naudojami ne metrinė, kaip įprasta Europoje, o colinė sistema, todėl gali būti sunku rasti net standartinės detales; antra, gedimų atveju detales tektų užsakyti iš JAV, o tai būtų brangiau bei reikėtų ilgiau laukti jų pristatymo).

Naudotų užpildo paruošimo ir audinių transportavimo linijos įrengimų įsigijimas. Būtų reikalinga įsigyti pluošto paruošimo įrengimai: maitintuvas, kedentuvas, emulsijos paruošimo įranga, penumotransportas, karštuvas, klostytuvas, transporteriai. Audinių tiekimo įrengimai, tai audinių kaupikliai, įtempėjai, overlokas audinio sujungimui, kariatėlė. Taupant bendrovės lėšas šiuos visus įrenginius būtų galima įsigyti naudotus.

Tokios linijos technologiškai nėra itin sudėtingos, todėl naujų ir prieš 5-10 metų gamintų įrengimų techninės charakteristikos skiriasi nedaug. Žinoma, kad dabartinės technologijos leidžia pagaminti kiek našesnius užpildo paruošimo įrengimus, negu jie buvo gaminami prieš 5-10 metų. Šiuo atveju našumas yra aktualus tik gaminant dideliais kiekiais, naudojant daugiaadates daigstymo mašinas. Vienaadatės mašinos nepertraukiamą darbą galės užtikrinti ir gana nedidelio našumo užpildo ir audinių paruošimo linija.

Pagrindinis ir brangiausias iš naudotos įrangos yra karštuvas. Tai klasikinė mašina, kurios principinė schema nesikeičia jau apie 200 metų. Dėvėtos įrangos rinkoje, reikiamo našumo karštuva galima įsigyti už 80-150 tūkst. Lt, tuo tarpu nauja, atliktos apklausos duomenimis, kainuoja nuo 800 tūkst. iki 1,5 mln. litų.

Įrengimus reikėtų pasirinkti pagal patikimo ir ilgaamžiškumo kriterijus, svarbiausia yra detalių ir surinkimo kokybė, o ne naujumas. Iš patirties žinoma, kad tinkamai prižiūrint įrenginius užpildo paruošimo linija gali patikimai tarnauti dar 15-20 metų. Įsigyti tokią liniją būtų galima maždaug 60-90 tūkst. Eurų. Papildomai įsigytų įrengimų remontas galėtų kainuoti dar 40-60 proc. įrangos įsigijimo kainos. Remonto kaštai priklausytų nuo pasirinktos įrangos detalių susidėvėjimo lygio ir naujų detalių kainos.

Naudota įranga prekiauja specializuotos įmonės, tokios kaip Švedijos „Investkonsult“ (www.ik.se), Vokietijos „Tornado Textilmaschinen“ (www.tornado-tex.de), Italijos „Prometex“ (www.prometex.it) ir kitos.

Siuvimo mašinų įsigijimas. Reikalinga būtų įsigyti penkias siuvimo mašinas, iš kurių keturios būtų panaudotos pagamintos su vienaadate linija antklodžių kraštų apsiuvimui, o penkta -speciali broko remonto mašina su ilga siuvimo ranka, galinti pasiekti bet kokia antklodės vietą – antklodžių daigstymo broko (pvz., praleistų dygsnių) remontui.

Linijos valdymo punkto įsigijimas. Reikalinga būtų įsigyti valdymo punktą, kuris leistų pajungti visų įrengimų valdymą į vieną kompiuterį, kad visą liniją galėtų valdyti ne daugiau kaip du žmonės.

Įrengimų montavimas, paleidimas-derinimas. Nupirkus naudotus užpildo ir audinių paruošimo linijos įrengimus reikėtų restauruoti, perrinkti, pakeisti guolius, kardajuostę, kitas detales prieš pradėdant eksploatuoti.

Darbuotojų priėmimas ir paruošimas. Dirbti su naujai įrengta daigstymo mašina ir jos valdymo programine įranga darbuotojus turėtų apmokyti pats šios įrangos tiekėjas, o kitus darbuotojus, dirbsiančius prie kitų įrengimų, apmokyti techninio skyriaus darbuotojas.

Strategijos įgyvendinimui investicijų poreikio suvestinė pateikiama 11 lentelėje:

Investicijų poreikis

11 lentelė

Investicijų poreikis	Kiekis, vnt.	Kaina, EUR	Kaina, LTL	Iš viso, LTL
Vienaadatė dviejų galvų daigstymo mašina	1	230.940	797.390	797.390
Linijos valdymo pultas	1	25.498	88.039	88.039
Siuvimo mašinos kraštų apsiuvimui	4	12.416	42.869	171.475
Siuvimo mašinos daigstymo broko remontui	1	13.855	47.837	47.837
Maitintuvas	1	20.000	69.056	69.056
Karštuvas	1	60.000	207.168	207.168
Klostytuvas	1	10.000	34.528	34.528
Audinio tiekimo sistema	1	10.000	34.528	34.528
Kiti užpildo ir audinių linijos įrengimai	1	20.000	69.056	69.056
Investicijų poreikis, iš viso				1519 077

Visą įrangą reikėtų pirkti tiesiai iš gamintojų, kurie suteikia garantinį remontą, o naudotą įrangą – iš specializuotų naudotos įrangos sandėlių, vengiant tarpininkų.

Galimi Bendrovės finansavimo šaltiniai.

Bendrovės strategijos įgyvendinimui reikėtų skirti apie 1 519 077 litų.

Finansavimo šaltinių suvestinė pateikiama 12 lentelėje:

Finansavimo šaltiniai

12 lentelė

Finansavimo šaltiniai	Investicijos litais, LTL
Nuosavas kapitalas	319 077
Banko paskola	1 200 000
ERPF parama	759.077
Finansavimo šaltiniai, iš viso	1 519 077

Paprastai iš ES paramos fondo lėšų bendrovėms skiriama 50-75 proc. planuojamos investuoti sumos. Pagal pesimistinį variantą, padariau prielaidą, kad bus skirta 50 proc. šiai numatomai investicijai.

Bendrovė, numatytos strategijos įgyvendinimui, iš viso galėtų skirti apie 319 077 litų sukauptų nuosavų lėšų. Numatomoms investicijoms apmokėti iki paramos lėšų įplaukimo į sąskaitą reikalinga ilgalaikė banko paskola, kurios dydis turėtų būti 1,2 mln. Litų. Daugiau kaip pusę,-759 077. litų bankui

ketinama grąžinti iš karto po to, kai bus gautos struktūrinių fondų lėšos, o likusi dalis išmokama vėlesniais laikotarpiais.

3. PAJAMŲ IR SAŃAUDŲ PROGNOZAVIMAS

Prognozavimas yra be galo svarbus kiekvienai įmonei, kuri siekia taupyti savo laiką bei pinigus. Prognozė tai tarsi preliminarus planas, kuriuo remdamasis verslininkas gali toliau siekti savo tikslų ir išlikti konkurencingas. Egzistuoja begalė skirtingų prognozavimų būdų. Be griežtų matematinių prognozės modelių, dažnai prognozavimas yra gan subjektyvus. (Martišius, 1992)

3.1. Bendrosios skaičiavimų rengimo prielaidos

Norint pamatyti kokią įtaką formuojamai bendrovės strategijai turės numatomos gauti lėšos iš ES struktūrinių fondų, panagrinėsiu du variantus.

Pagrindinis variantas parengtas laikant, kad bendrovės strategijai įgyvendinti bus skirta ERPF parama, ir numatyti įsigyti įrengimai bendrovėje pradės gaminti produkciją jau 2006 antrame pusmetyje. Skaičiavimuose numatyta:

- ✓ labiausiai tikėtinas scenarijus,
- ✓ pesimistinis scenarijus,
- ✓ optimistinis scenarijus.

Alternatyvus variantas, parengtas laikant, kad projektui įgyvendinti nebus skirta ERPF parama, ir projektas bus įgyvendintas dviem metais vėliau.

Rengiant finansinius skaičiavimus, remtasi faktiniais 2004 metų duomenimis, bei jų pagrindu prognozuojami 2005 – 2010 metų duomenys. 2005 – 2006 metų prognozės parengtos ketvirčio tikslumu, o 2007 – 2010 metų veiklos rezultatai prognozuojami metų tikslumu taikant bendresnes prognozavimo prielaidas.

3.1.1. Labiausiai tikėtinas scenarijus

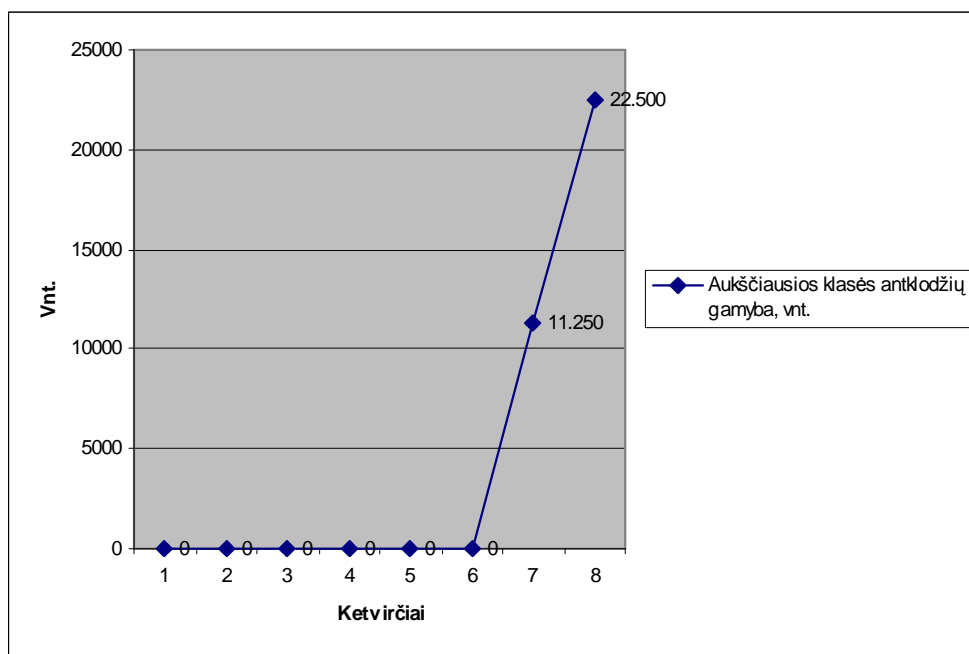
Prognozuojama, kad 2005 metais anklodžių ir pagalvių gamyba išaugs 3 proc., lyginant su 2004 metų gamybos lygiu. 2005 ir 2006 metais vidutinė ir žemos klasė anklodžių gamyba turėtų augti tokiu

pat tempu 3 proc. per metus, o pagalvių gamyba, dėka 2005m. pirmo ketvirčio planuojamų investicijų į pagalvių gamybos plėtrą, turėtų augti kiek greičiau – po 5 proc. per metus.

Gavus paramą iš ES struktūrinių fondų aukštos klasės antklodžių gamybą ketinama pradėti nuo 2006 metų vidurio. Vienos daigstymo mašinos, kurios greitis yra apie 2 tūkst. dygsnių per minutę, maksimalus gamybinis pajėgumas turėtų sudaryti nuo 100 iki 200 tūkst. antklodžių metus, priklausomai nuo daigstymo rašto sudėtingumo ir kai kurių kitų gaminio charakteristikų. Gaminant skirtingų charakteristikų gaminius, maksimalus našumas turėtų sudaryti apie 150 tūkst. gaminių per metus, dirbant dviem pamainomis. Tačiau tai nėra riba, nes esant poreikiui, gali būti dirbama ir trimis pamainomis. Planuojama, kad maksimalaus dviejų pamainų pajėgumo Bendrovė pasieks tik per keletą metų. Laikysime, kad vidutinė aukštos klasės antklodžių kaina 2006 metų antroje pusėje sudarys apie 30 eurų už vienetą. Kitų antklodžių ir pagalvių kainos skaičiuojamos remiantis faktiniais vidutiniais kainų dydžiais 2004 metais.

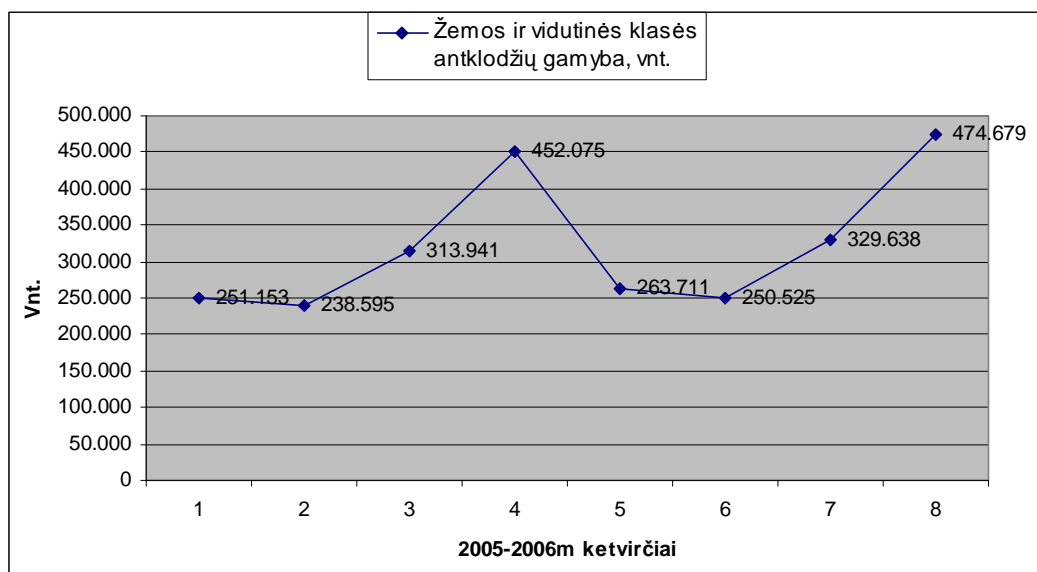
Ø Prognozuojamos pajamos 2005-2006 metais, įvedant į gamybą naujus produktus pateikti žemiau nurodytuose (8; 9; 10; 11;12) grafikuose. (2 priedas)

2006 m. III ketv. ir IV ketv. planuojama išnaudoti, atitinkamai, tik 25 proc. ir 50 proc. ketvirtinių pajėgumų.



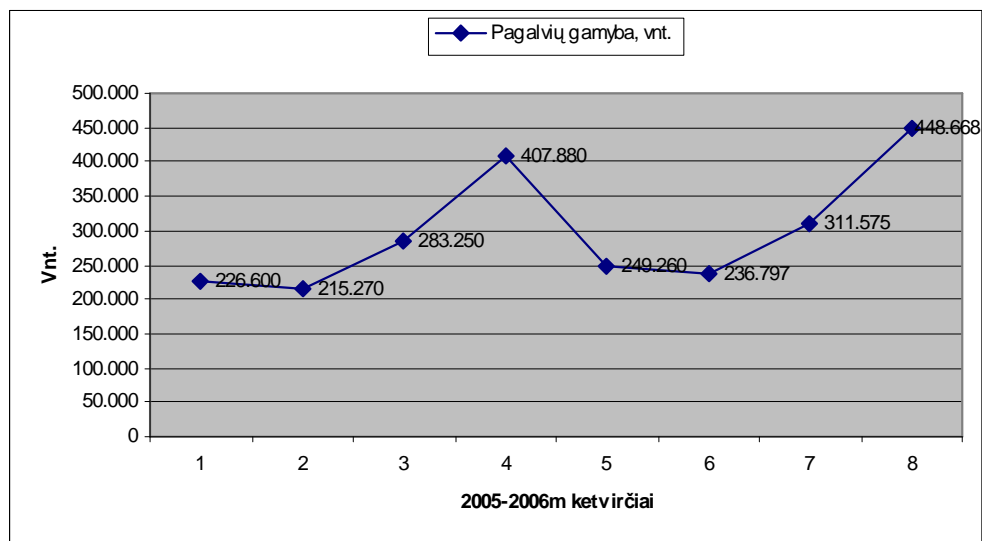
8 pav. 2005-2006 metų prognozuojamos aukščiausios klasės antklodžių pajamos

Kaip matome 9 pav. (Žiūrėti prieduose lentelę Nr.2) aukščiausios klasės antklodės gamyba prognozuojama pradėti gaminti tik nuo 2006 metų III ketvirčio. Paskaičiuota vidutinė gaminio kaina, remtasi 2004m. pabaigos žaliavų kainomis ir pridėtas 8,2% muitas. Vidutinė pardavimo gaminio kaina 2006m. bus lygi 103,6Lt.



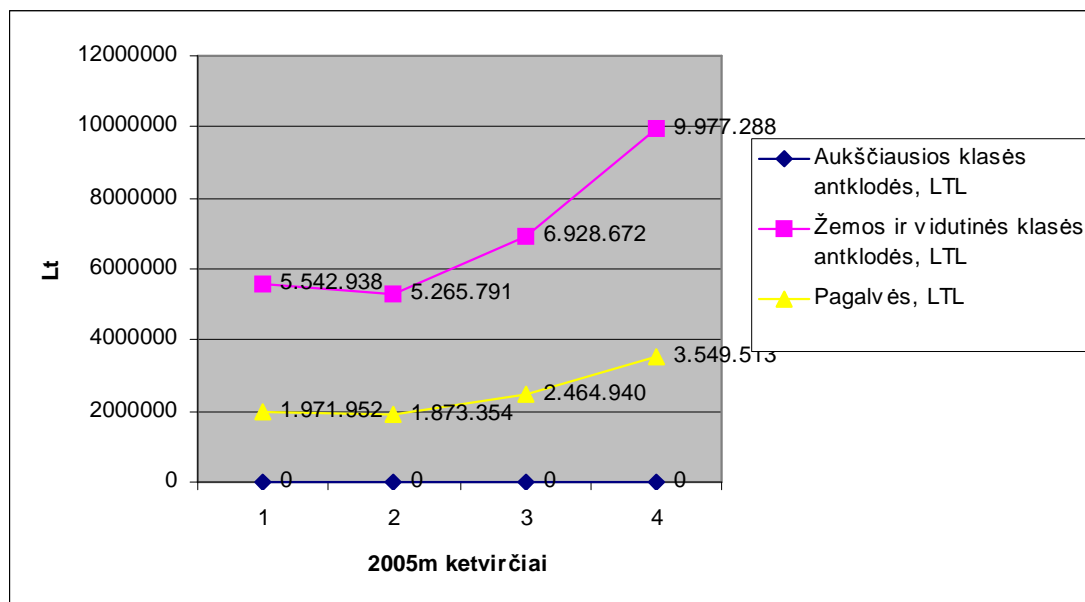
9 pav. 2005-2006m. prognozuojamos žemos ir vidutinės klasės antklodžių gamybos pajamos

Vidutinė šių gaminių kaina 2005m prognozuojama 22,1 Lt už vieneta, o 2006m. vieno vieneto kaina kris iki 21,7Lt už vieną gaminių dėl vyraujančios kainų mažėjimo žaliavoms tendencijos (Žiūrėti prieduose lentelę Nr.2)



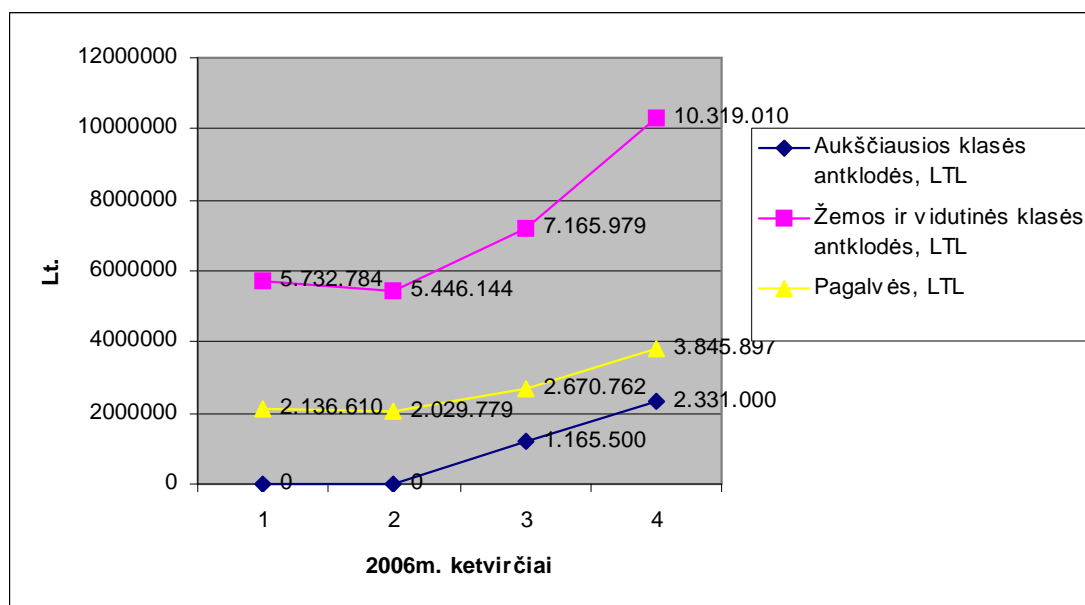
10 pav. 2005-2006m. prognozuojama pagalvių gamyba

2005 metais pagalvių gamybos vieno vieneto kaina prognozuojama bus 8,7 Lt, o 2006 metais kaina pasikeis labai nežymiai-iki 8,6Lt. Kaina beveik nesikeičia nes gaminio savikainoje yra naudojama labai nedidelis kiekis audinio, o pagrindinė žaliava pagalvei yra poliesterio pluoštas, kurio vidutinė metinė kaina –metai iš metų yra vienoda. Todėl priimama kad poliesterio kaina išliks tame pačiame lygyje.



11 pav. 2005m. prognozuojamos pagalvių ir atklodžių pajamos

Aukščiausios klasės atklodžių 2005m. dar prognozuojama negaminti, todėl 11 pav. (Žiūrėti 2 lentelę prieduose) matome kad pajamos iš aukščiausios klasės atklodžių yra lygios nuliui. Pajamos iš pagalvių ženkliai mažesnės vien dėl to, kad nors ir gaminamos produkcijos kiekiai panašiai yra vienodi, tačiau pagalvių vieneto kaina yra beveik tris kartus mažesnė už žemos ir vidutinės klasės atklodžių gaminamo vieneto kainą.



12 pav. 2006m. prognozuojamos pagalvių ir atklodžių pajamos

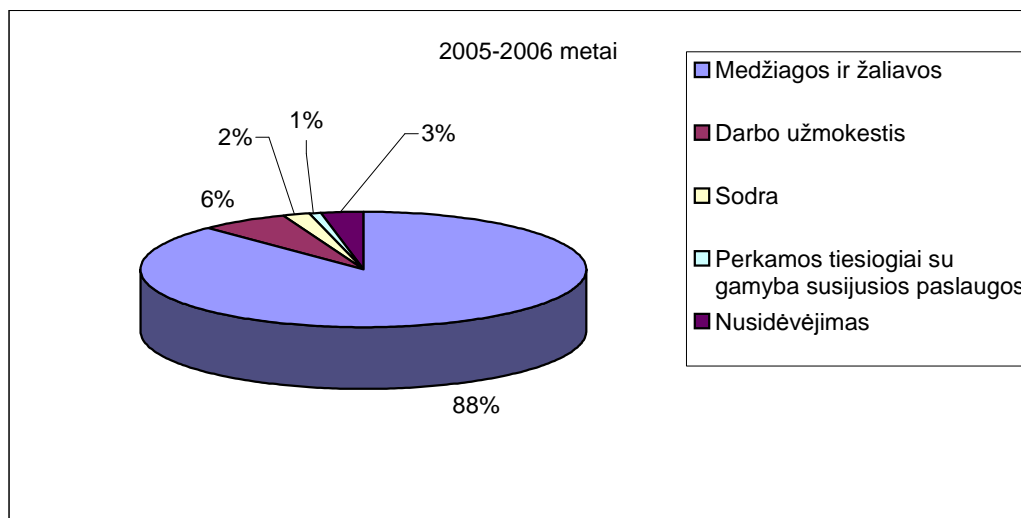
Visų gaminių pajamos už 2005 metus prognozuojamos 37.461.452 litų, o už 2006 metus - 42.843.465 litų. (Žr. 2 lentelę prieduose)

Ø Prognozuojamos sąnaudos:

Tikėtina, kad darbo jėga nuolat brangs: 2005-2006 metais – po 4 proc. per metus. 2005 metais, brangstant darbo jėgai, taip pat vidutiniškai 5 proc. pabrangus žaliavoms ir vidutiniškai 3 proc. pakilus produkcijos kainoms, žemos ir vidutinės klasės antklodžių bei pagalvių savikainos struktūra turėtų kiek pasikeisti. Kiti savikainos straipsniai turėtų tik nežymiai didėti. Dėl tos priežasties 2005-2006 metais žaliavų, darbo apmokėjimo ir perkamų paslaugų savikainos dalis produkcijos kainoje turi didėti, o bendrasis pelningumas – mažėti. Esamo gamybinio turto nusidėvėjimas skaičiuojamas remiantis Bendrovės nusidėvėjimo planu, taikant apskaitoje užfiksuotus esamo turto nusidėvėjimo normatyvus. Naujai perkamo materialaus turto nusidėvėjimas skaičiuojamas taikant 8 metų naudingo tarnavimo laikotarpį. Ilgalaikio turto nusidėvėjimas pradedamas skaičiuoti įvedus turtą į eksploataciją.

Kitoje lentelėje paminėtos veiklos sąnaudos prognozuojamos taikant sekančias prielaidas; socialinis draudimas (sodra) sudaro 31 proc. nuo darbo apmokėjimo kainos. Transporto sąnaudos skaičiuojamos priklausomai nuo produkcijos vienetų skaičiaus, t.y. analogiškai tiesioginės savikainos straipsniams laikoma, transporto sąnaudos sudarys apie 5,2 proc. nuo žemos ir vidutinės klasės antklodės ar pagalvės kainos bei apie 2,0 proc. nuo aukštos klasės antklodės kainos. Kelių mokestis, nors ir turėtų būti panaikintas 2006 metais, skaičiuojamas ir toliau tikėtina, kad panaikintas mokestis bus pakeistas kitu – transporto priemonių mokesčiu.

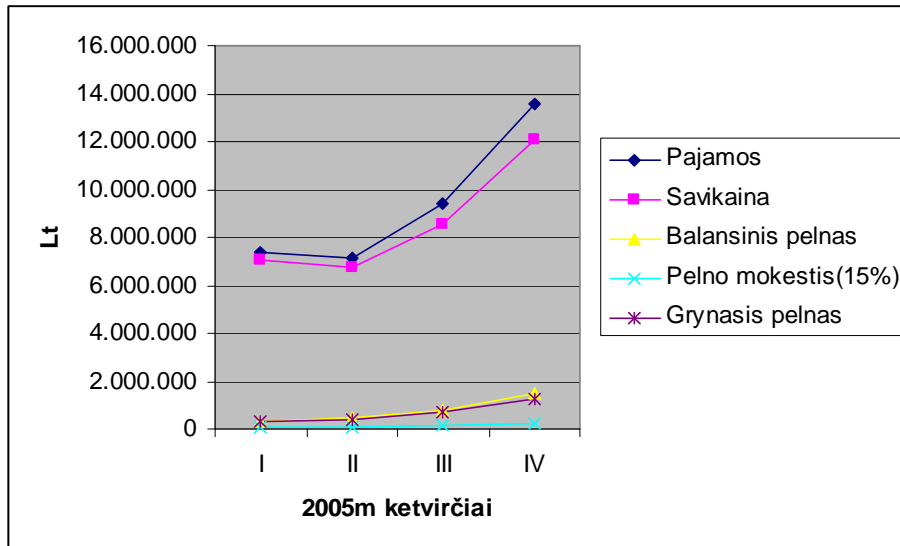
Prognozuojama savikaina 2005-2006 metais, įvedant į gamybą naujus produktus pateikta prieduose esančioje lentelėje Nr. 6.



13 pav. 2005-2006 metų prognozuojamos savikainos sudėtinės dalys

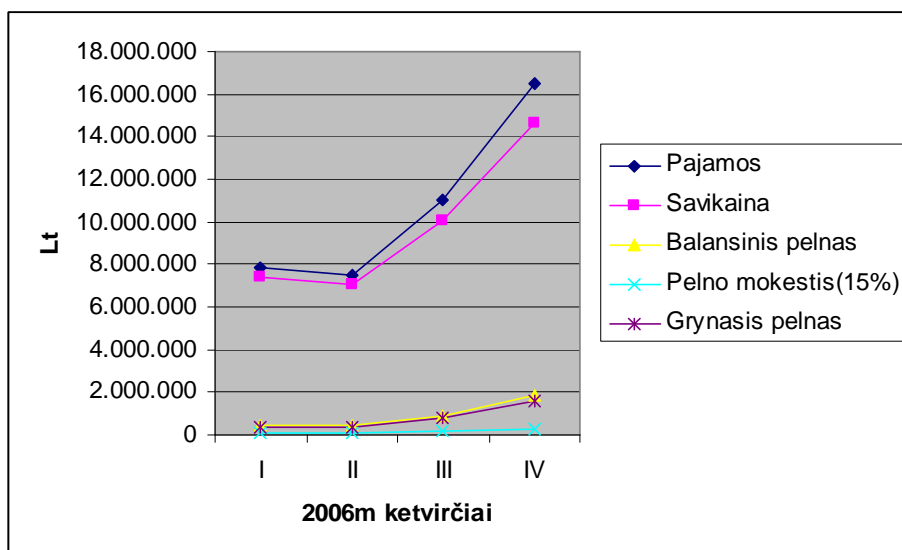
Procentine išraiška 2005-2006 metų prognozuojamoje savikainoje medžiagos ir žaliavos sudaro didžiausią 88% dalį, darbo užmokestis sudaro 6% bei nusidėvėjimas, socialinis draudimas ir perkamos tiesiogiai su gamyba susijusios paslaugos sudaro atitinkamai 3, 2 ir 1 procentus. Darbo užmokestis ir kitos sudėtinės dalys savikainos formavimui didelės įtakos neturi, kadangi bendrai paėmus sudaro tik 12%. Išsamesnius prognozuojamos savikainos pasiskirstymas pateikiama prieduose esančioje lentelėje Nr.6.

Prognozuojami bendrovės rezultatai 2005 m. dar neįvedus naujo produkto į gamybą pateikti prieduose 3 lentelėje:



14 pav. 2005 metų prognozuojami bendrovės rezultatai

Planuojamas pelningumas už 2005 m. bus 7%. Viena iš priežasčių, jog planuojamas pelningumas bus šiek tiek didesnis nei už praeitus bendrovės veiklos metus, tai jog 2005 metais bendrovė neinvestuos į įrangos įsigijimą, o daugiau koncentruosis į gamybos procesų tobulinimą, kas turėtų pakelti darbo produktyvumą.



15 pav. 2006 metų prognozuojami bendrovės rezultatai, įvedus naują produktą

Iš naujai pradėto gaminti produkto planuojama gauti apie 3,5 mln. litų pajamų. Tai sudarytų apie 9% nuo metinių pajamų. Didelės įtakos pelningumo padidėjimui įvestas naujas produktas 2006 m. neturėtų, - jis būtų apie 7,2 %.

Pradedant 2007 metais prognozuojami tokie gamybos augimo tempai, kurie atspindi 13 lentelėje:

2007 metais prognozuojami augimo tempai

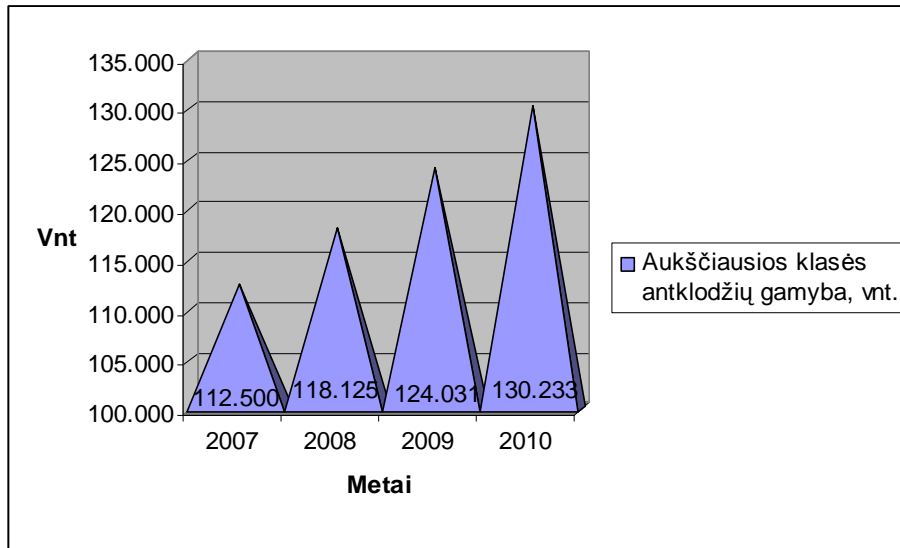
13 lentelė

Produkto rūšis	Augimas 2007-2010 m.
Aukštos klasės antklodės	5 proc. per metus
Vidutinės ir žemos klasės antklodės	3 proc. per metus
Pagalvės	3 proc. per metus

Prognozuojama kad labiausiai per 2007-2010 metus išaugs aukštos klasės antklodžių gamyba iki 5 %, šiek tiek mažiau apie 3 % prognozuojama kad išaugs vidutinės ir žemos klasės antklodžių bei pagalvių gamyba.

PARDAVIMAI 2007-2010 METAIS

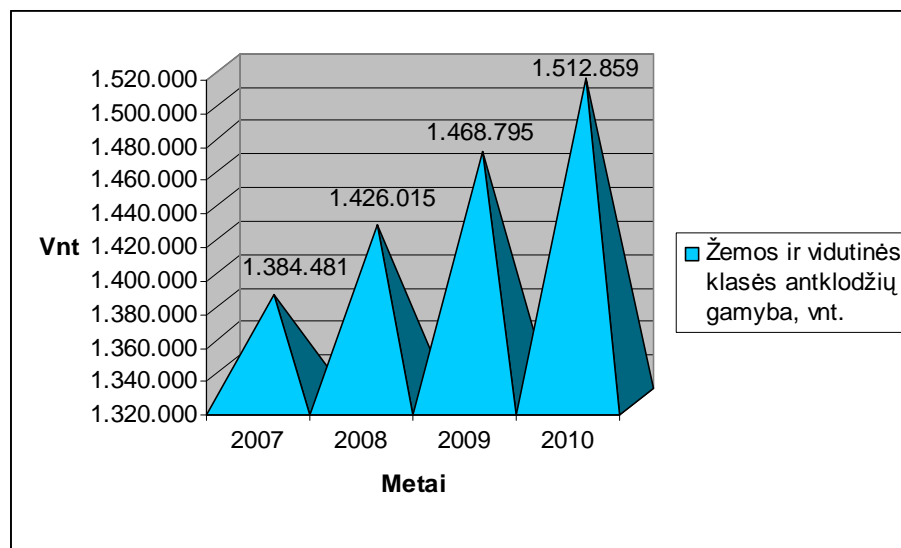
(VIENAADATĖS ANTKLODŽIŲ GAMYBOS TECHNOLOGIJOS ĮDIEGIMAS)



16 pav. Prognozuojama 2007-2010m. aukščiausios klasės antklodžių gamyba

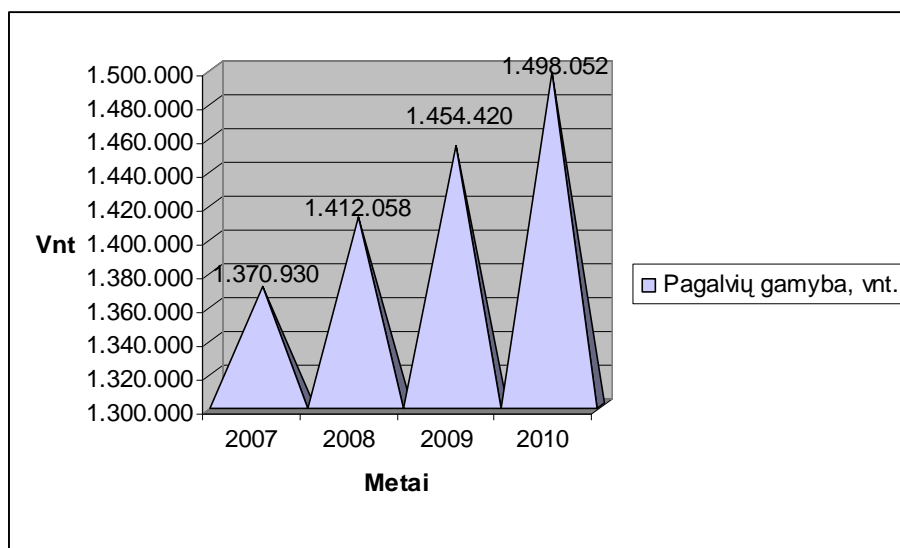
(Prieduose lentelė Nr5)

Prognozuojama aukščiausios klasės antklodžių gamybos vieneto vidutinė kaina 2007 metais bus 102 litai už vieneta, 2008 – 101 litas, 2009 metais 100litų, o 2010 metais prognozuojama kad kaina nukris iki 99litų. Kainos kritimas siejamas su prognozuojamu žaliavų pigimu.



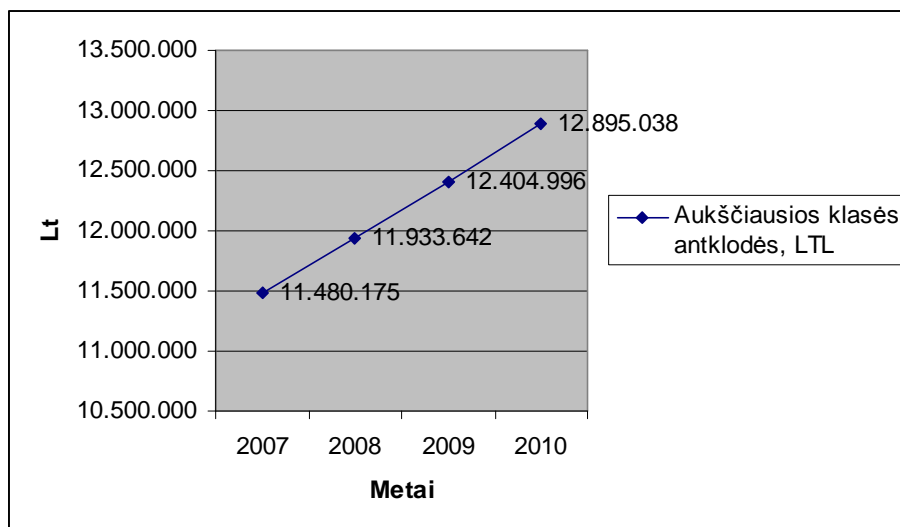
17 pav. Prognozuojama 2007-2010m. žemos ir vidutinės klasės antklodžių gamyba

Vidutinė gaminio kaina prognozuojama 2007 metais bus 21,4 litai už vieneta, 2008 metais 21,2 litai, 2009 metais kaina turėtų pasikeisti nežymiai iki 21 lito, o 2010 metais prognozuojama gaminio kaina sieks vos 20,8 lito. (Žiūrėti prieduose lentelę Nr.5)



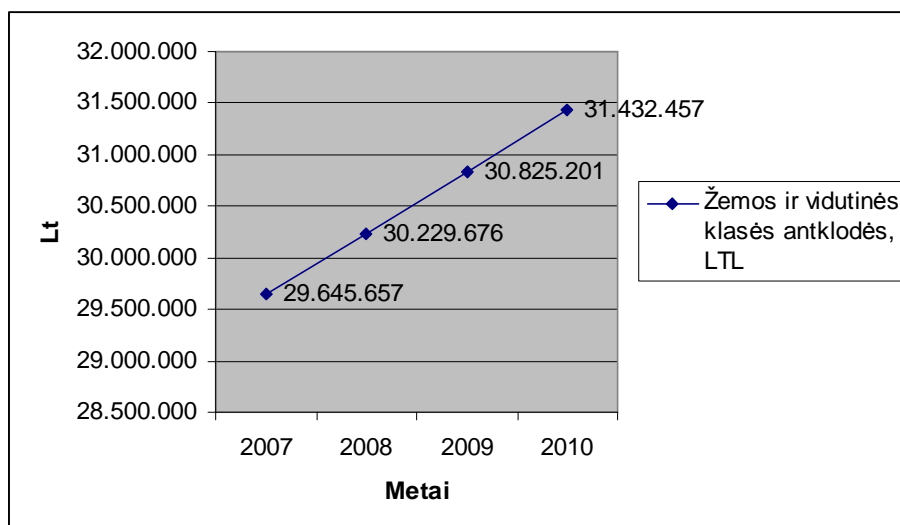
18 pav. 2007-2010m. prognozuojama pagalvių gamyba

2007 ir 2008 metais prognozuojamos pagalvių gamybos vieneto kaina neturėtų keistis dėl nusistovėjusios poliesterio kainos rinkoje (jau 5 metai laikosi ta pati rinkos kaina) ir ji bus 8,4 lito. Tačiau 2009 ir 2010 metais atitinkamai kainos bus 8,3 ir 8,2 lito dėl prognozuojamų žaliavų kainų sumažėjimo. (Žiūrėti prieduose lentelę Nr.5)



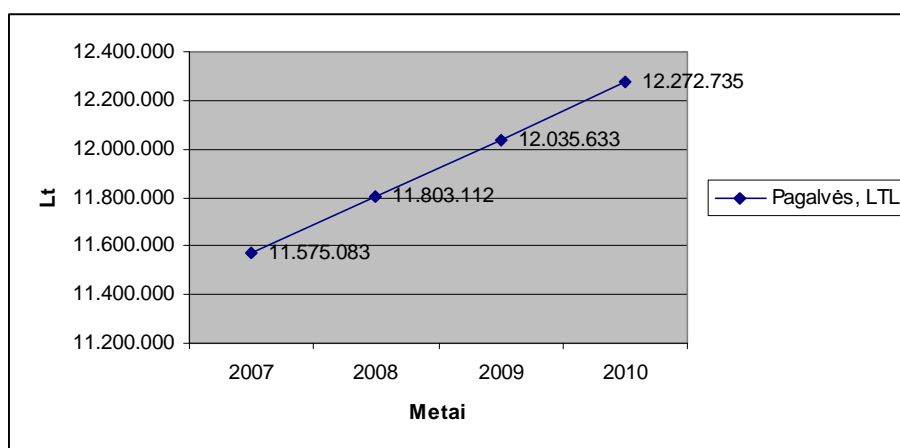
19 pav. Prognozuojamos 2007-2010 metų aukščiausios klasės antklodžių pajamos

Ryšium su tuo, kad 2007-2010 metais aukščiausios klasės antklodžių gamybos apimtys pagal numatytas prognozes turėtų padidėti, tai automatiškai ir pajamos turėtų didėti atitinkamai 11.480.175 - 2007 metais, 11.933642 - 2008 metais, 12.404.996 - 2009 metais, bei 12.895.038 - 2010 metais.



20 pav. Prognozuojamos 2007-2010 metų žemos ir vidutinės klasės antklodžių pajamos

Lygiai tokios pat prognozės numatomos ir žemos bei vidutinės klasės antklodžių gamyboje, jų prognozuojamas augimas pavaizduotas 20 pavyzdyje. 21 pavyzdyje pavaizduotos šių gaminių prognozuojamos 2007-2010 metų pajamos.



21 pav. Prognozuojamos 2007-2010 metų pagalvių pajamos

Žymiai mažesnės pajamos prognozuojamos iš pagalvių gamybos, tai sąlygoja daug mažesnės šių gaminių apimtys.

Bendrovė turėtų išlaikyti pastovią žaliavų ir perkamų paslaugų proporciją produkcijos kainoje, tačiau darbo apmokėjimo sąnaudų dalis, neabejotinai, augs. Taigi planuojama tokia žaliavų, darbo apmokėjimo ir perkamų su gamyba susijusių paslaugų savikainos dalies produkcijos kainoje tendencija pateikta 14 lentelėje:

2007-2010metų prognozuojama savikaina

14 lentelė

SAVIKAINA	2007	2008	2009	2010
Medžiagos ir žaliavos	40.296.820	41.262.879	42.254.752	43.273.289
<i>aukšt. klasės atklodžių</i>	8.697.544	9.041.097	9.398.201	9.769.464
<i>žem. ir vid. klasės atklodžių</i>	22.725.970	23.173.672	23.630.193	24.095.708
<i>pagalvių</i>	8.873.306	9.048.110	9.226.358	9.408.117
Darbo užmokestis	2.999.856	3.190.172	3.392.698	3.608.233
<i>aukšt. klasės atklodžių</i>	370.113	400.277	432.899	468.182
<i>žem. ir vid. klasės atklodžių</i>	1.891.292	2.006.472	2.128.666	2.258.302
<i>pagalvių</i>	738.451	783.423	831.133	881.749
Sodra	929.955	988.953	1.051.736	1.118.552
Perkamos tiesiogiai su gamyba susijusios paslaugos	325.935	333.275	340.796	348.502
<i>aukšt. klasės atklodžių</i>	46.387	48.219	50.124	52.104
<i>žem. ir vid. klasės atklodžių</i>	201.049	205.010	209.049	213.167
<i>pagalvių</i>	78.499	80.046	81.623	83.231
Nusidėvėjimas	1.028.017	901.725	845.258	835.039
SAVIKAINA IŠ VISO, LTL	45.580.583	46.677.004	47.885.240	49.183.615

Tikėtina, kad darbo jėga nuolat brangs: 2007-2010 metais – po 3 proc. per metus. Kiti savikainos straipsniai, atsižvelgiant į tai, kad žaliavų ir produkcijos kainoms būdingos tos pačios mažėjimo tendencijos, proporcingai didės, o bendrasis pelningumas turėtų mažėti. Vėliau, nuolat investuojant į gamybos ir valdymo procesų tobulinimą.

3.2. Alternatyvūs prognozės scenarijai

Pesimistinis ir optimistinis prognozės scenarijus numatomas taikant tokias specifines prielaidas matome 15 lentelėje:

Pesimistinis ir optimistinis prognozių scenarijus

15 lentelė

Rodiklis (prielaida)	Labiausiai tikėtinas scenarijus	Pesimistinis scenarijus	Optimistinis scenarijus
Aukštos klasės atklodžių gamyba	2006 m. III ir IV ketv. pagaminama, atitinkamai, 30 ir 60 % bazinės gamybos apimties; 2007 m. – 75 % bazinės gamybos apimtis,	2006 m. III ir IV ketv. pagaminama, atitinkamai, 30 ir 60 % bazinės gamybos apimties; 2007 m. – 75 % bazinės gamybos apimtis,	2006 m. III ir IV ketv. pagaminama, atitinkamai, 50 ir 70 % bazinės gamybos apimties; 2007 m. – 75 % bazinės gamybos apimtis,

	2008-2010 m. – auga 5 % per metus.	2008-2010 m. – auga 4 % per metus.	2008-2010 m. – auga 5 % per metus.
Vidutinės klasės antklodžių gamyba	2005 m. auga 3 % per metus, 2006-2007 m. – 5 % per metus, 2008-2010 m. – 3 % per metus.	2005 m. auga 3 % per metus, 2006-2007 m. – 4 % per metus, 2008-2010 m. – 2 % per metus.	2005 m. auga 3 % per metus, 2006-2007 m. – 5 % per metus, 2008-2010 m. – 4 % per metus.
Pagalvių gamyba	2005 m. auga 3 % per metus, 2006-2007 m. – 10 % per metus, 2008-2010 m. – 3 % per metus.	2005 m. auga 3 % per metus, 2006-2007 m. – 8 % per metus, 2008-2010 m. – 2 % per metus.	2005 m. auga 3 % per metus, 2006-2007 m. – 10 % per metus, 2008-2010 m. – 4 % per metus.
Produktų kainos	2006 m. mažėja 1,5 %; kitos kainų prielaidos – vienodos.	2006 m. mažėja 2,0 %; kitos kainų prielaidos – vienodos.	2006 m. mažėja 1,0 %; kitos kainų prielaidos – vienodos.
Žaliavų kainos	Visuose scenarijuose vienodos.	Visuose scenarijuose vienodos.	Visuose scenarijuose vienodos.

Lentelėje pateikta tys pagrindiniai scenarijai – labiausiai tikėtinas, pesimistinis ir optimistinis scenarijai.

3.3. Bendrovės strategijos įgyvendinimas negavus ERPF paramos

Bendrovė turėtų svarstyti dvi įmonės strategijos formavimo alternatyvas be ERPF paramos:

Įsigyti įrengimus dviem metais vėliau pilnu mastu nuosavomis ir banko paskolos lėšomis;

Įsigyti įrengimus mažesne kaina ar apimtimi nuosavomis ir banko paskolos lėšomis. Šiuo atveju įsigyti 7-10 metų amžiaus restauruotą vienos galvos vienaadatę daigstymo mašiną (vietoje naujos dviejų galvų daigstymo mašinos). Gerų techninių, patikimumo charakteristikų ir kokybės 5-10 metų amžiaus vienos galvos mašina kainuotų apie 50 proc. pigiau už naują, pilnai atitinkančią Bendrovės reikalavimus mašiną, tačiau ji turėtų tokius trūkumus:

§ vienos galvos mašinos našumas yra dvigubai mažesnis už dviejų galvų mašinos, kurios visos kitos charakteristikos yra analogiškos, našumą. Be to, prieš 5-10 metų pagamintų vienos galvos mašinų našumas yra apie 700-1.500 dygsnių/min., o dabar gaminamų vienos galvos mašinų – apie 2.500 dygsnių/min. (dviejų galvų – apie 5.000 dygsnių/min.). Tad negavusi paramos, Bendrovė įsigytų, geriausiu atveju, trigubai mažesnio našumo mašiną;

§ senesnės mašinos neturi tų technologinių privalumų, kuriuos turi modernios daigstymo mašinos. Pvz., prieš 5-10 metų pagamintos mašinos neturi daugelio gamybos programavimo ir valdymo funkcijų (kompiuterinio valdymo, leidžiančio įvesti įrengimo

pamainos gamybos programą, arba vos per porą minučių nestabdant įrengimo darbo pakeisti daigstymo raštą; rašto keitimo greitis ypač aktualus gaminant didelę produktų įvairovę), neturi elektroninių daigstymo raštų katalogų (naujos mašinos turi elektroninius katalogus, iš kurių galima pasirinkti jau esamus daigstymo raštus, įvesti naujus pačios Bendrovės sukurtus ar įsigytus ar užsakovo atsiųstus elektroninius rašto pavyzdžius). Modernios daigstymo mašinos lenkia senesnes ir valdymo paprastumu bei aptarnaujančio personalo poreikiu (dabartinę dviejų galvų vienaadatę mašiną gali pilnai aptarnauti du operatoriai, tuo tarpu senesnės aptarnavimui reikėtų bent 3 darbuotojus);

- § Bendrovė negalėtų užtikrinti dėl galimybės savalaikiai įvykdyti didesnius užsakymus dėl įrenginio nepatikimumo, nes nežinomas būsimas įrengimo moto valandų dirbimas be gedimų. Akivaizdu, kad gedimų pasitaikys kur kas dažniau, negu naudojant naują įrangą;
- § naudota mašina neturės gamyklinės garantijos, o gedimų skaičius bus kur kas didesnis, negu naujos įrangos. Todėl jos techninio aptarnavimo, priežiūros ir remonto išlaidos bus žymiai didesnės (planuojama, kad apie 30 proc. didesnės, negu naujos mašinos aptarnavimo, priežiūros ir remonto išlaidos pasibaigus jos garantinio aptarnavimo laikotarpiui);
- § naudotos mašinos tarnavimo laikas dėl nusidėvėjimo bus trumpesnis, todėl Bendrovė turės bent 5 metais anksčiau investuoti, įsigyjant naujesnę mašiną.

Formuojant bendrovės strategiją reikėtų atsižvelgti ar bus gauta parama. Priešingu atveju projekto investicijos būtų atliktos dviem metais vėliau nuosavomis ir banko paskolos lėšomis. Atsižvelgiant į tai, rengiant prognozavimo scenarijų „be paramos“ pakeistos tokios svarbiausios prielaidos:

Prognozavimo scenarijai „su parama“ ir „be paramos“ 16 lentelė

Rodiklis (prielaida)	Variantas „su parama“	Variantas „be paramos“	Pastabos
Strategijos įgyvendinimo laikotarpis	2005-2006 metai	2007-2008 metai	2005-2006 m. padengiamos didelės skolos bankui, lizingo bendrovėms, todėl tuo laikotarpiu atliekamos tik būtinausios investicijos. Iki 2007 m. sukaupta 759 077 litų, o mokėtinos finansinės skolos žymiai sumažėja, todėl pradama įgyvendinti projektą.
Investicijų poreikis	1 519 077	1.519 077	Priimama, jog po dviejų metų įrengimai kainuos tiek pat.

Paskola	Iš viso – 1,2 mln. Lt, po paramos gavimo – 760 tūkst. Lt	Iš viso – 760 tūkst. Lt	Visą likusią dalį investicijų tenka finansuoti nuosavomis lėšomis (be paramos).
Kredito linija	2007-2008 m. grąžinama pagal numatytą grafiką	2007-2008 m. negrąžinama	Dėl finansinių lėšų stokos tenka atidėti grąžinimus vėlesnėms metams, skiriant laisvas lėšas tik būtiniausioms investicijoms ir kaupiant įrengimų įsigijimui.
Aukštos klas. antklodžių gamyba	Pradedama nuo 2006 m. vidurio.	Pradedama nuo 2008 m. vidurio.	Gamybos pradžia atidedama dviem metais, todėl visų metų gamybos apimtys mažesnės (vėluoja dviem metais).
Kitų antklodžių / pagalvių gamyba	2006-2007 m. auga 5 / 10 %; pradedant 2008 m. auga 2 proc.	2006-2007 m. auga 2 / 7 %; 2007-2010 m. auga 3 proc.	Augimas vėluoja dviem metais. 2006-2007 metais augimo tempai tokie pat, kaip ir neįgyvendinant. 2008-2009 m. - geresni 3 proc. punktais negu neįgyvendinant savalaikį įrengimų įsigijimą. 2010 m. dar prognozuojamas spartesnis augimas.
Veiklos sąnaudų straipsniai	2006-2007 m. auga 8 %, 2008-2009 m. – 1 %	2006-2007 m. auga 2 %, 2008-2009 m. – 6 %	Sąnaudos išauga numatytos bendrovės strategijos įgyvendinimo metais ir toliau prognozuojamos didesnės (dėl didesnių veiklos apimčių).

Išanalizavus du pagrindinius scenarijus “su parama” ir “be paramos” numatyta įmonės galima tolimesnė veikla laikotarpyje nuo 2005 iki 2009 metų.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Darbe nagrinėtos galimos Bendrovės strategijos gavus ES sąjungos finansavimą. Kitu atveju buvo nagrinėjama įmonės strategija naudojant įmonės finansinius resursus bei skolinant dalį lėšų iš kredito įmonių. Darbe pateikti trys pagrindiniai scenarijai: optimistinis, pesimistinis bei labiausiai tikėtinas. Formuojant įmonės strategiją ir darant paskaičiavimus buvo remtasi labiausiai tikėtiniu scenariju.

Išanalizavus visus scenarijus galime teigti, kad strategijos įgyvendinimas:

§ leistų plėsti prekybinius ryšius su kitomis Europos Sąjungos šalimis (daugiau produkcijos būtų parduodama Skandinavijos, Vokietijos, Didžiosios Britanijos ir kitoms ES šalių rinkose), pradėti ar didinti eksportą į Rusiją, Ukrainą, Šveicariją, Norvegiją bei kitas šalis.

§ Didintų įmonių konkurencingumą, modernėtų gamybos technologijos ir tai leistų pradėti gaminti aukštesnės pridėtinės vertės produktą ir, tokiu būdu, pasiūlytų rinkai pilną (nuo žemos kainos iki aukščiausios klasės) produkto asortimentą; atsirastų galimybė šalia masinės gamybos technologijos įsisavinti ir gamybos mažomis partijomis technologiją; atsirastų galimybė greitai (per vieną – dvi dienas, arba netgi per keletą valandų) įvykdyti užsakymus; taip pat leistų padidinti ir masinės gamybos efektyvumą bei produktyvumą, kadangi leistų žymiai greičiau, pigiau ir efektyviau pagaminti produkcijos pavyzdžius. Visa tai (pilnas asortimentas, galimybė efektyviai gaminti didelėmis ir mažomis partijomis, atsirastų galimybė greitai atlikti užsakymus, didesnis produktyvumas) leistų Bendrovei atitikti šiuolaikinės rinkos keliamus vis griežtesnius reikalavimus ir ne tik išlaikyti esamus klientus, bet ir pritraukti naujų. Įsidiėgdama modernias technologijas Bendrovė stiprintų ne tik savo, bet ir visos Lietuvos tekstilės šakos konkurencingumą, kadangi modernių ir užsakovams patrauklių tekstilės įmonių buvimas Lietuvoje pritrauktų vis daugiau potencialių užsienio užsakovų, tiekėjų bei investuotojų dėmesio šiai verslo šakai;

§ teigiamai įtakotų Šiaulių regiono socialinę ir ekonominę būklę, kadangi didintų šio regiono sukuriama BVP (didės Bendrovės gamybos apimtys), mažintų regiono nedarbą (butų sukurtos naujos darbo vietos), gerintų regiono gyventojų gyvenimo kokybę (didėtų dirbančiųjų Bendrovėje pajamos), keltų regiono darbo jėgos kokybę (darbuotojai įgytų patirties dirbant su modernia įranga, pakeltų kvalifikaciją), didintų savivaldybės biudžeto mokesčines pajamas (didėtų Bendrovės mokamų mokesčių suma);

§ turėdama galimybę greitai, kokybiškai, efektyviai (neaukštesnėmis negu konkurentų kainomis), pagaminti ir pateikti užsakovui visą jo pageidaujamą produkciją jam reikalingais kiekiais, Bendrovė ne tik išplėstų bendradarbiavimą su esamais užsakovais, bet ir, neabejotinai, surastų daugiau

partnerių tiek Lietuvoje, tiek ES bei kitose šalyse (nemažai potencialių klientų jau dabar domisi įmonės produkcija, tačiau nepradedą bendradarbiauti su Bendrove vien dėl to, kad ši neturi galimybės pagaminti viso juos dominančio asortimento produkcijos bei greitai atlikti užsakymus).

Įgyvendinus strategiją būtų galima teigti sekančius pasiūlymus:

Įmonių gamybinės bazės atnaujinimas, modernizavimas ir perkėlimas: įmonės gamybinė bazė taptų moderniausia Lietuvoje ir viena moderniausių trijose Baltijos šalyse;

Įmonių veiklos produktyvumo ir kuriamų bei teikiamų rinkai produktų (procesų) pridėtinės vertės didinimas: Bendrovei pristatytų rinkai kokybiškai aukštesnio lygio (skirto išrankesniai, kokybę ir išskirtinumą vertinančiam pirkėjui) didesnės pridėtinės vertės produktą bei padidintų gamybos produktyvumą (žymiai padidintų produkcijos pavyzdžių gamybos efektyvumą bei vidutinės apimties užsakymų atlikimo greitį);

Strategijos įgyvendinimo metu diegiamos naujos ir (ar) modernios technologijos, taikomi nauji metodai pakeistų įmonės technologinius ar organizacinius procesus, leistų įdiegti rinkoje šiuo metu laikomą moderniausia vienaadatę dviejų galvų daigstymo technologiją, skirtą tęstinei gamybai. Šalia dabar naudojamos daugiaadatės technologijos, šios technologijos įdiegimas leistų Bendrovei pasinaudoti technologinio kompleksškumo (viena kitą papildančių daugiaadatės ir vienaadatės technologijų) teikiamais privalumais.

Strategijos įgyvendinimas ekonomiškai stipriai paveiktų įmonę, dėl novatoriškų sprendimų padidėtų jos plėtros potencialas (produktyvumas ar kuriamų produktų, procesų pridėtinė vertė), padidėtų arba atsivertų naujos rinkos (pageidautina – eksporto rinkos): kaip jau buvo minėta, modernios technologijos leistų Bendrovei šalia turimos produkcijos pasiūlyti rinkai kokybiškai aukštesnio lygio, didesnės pridėtinės vertės produktą; tokiu būdu Bendrovė galėtų pasiūlyti užsakovams pilną antklodžių ir pagalvių asortimentą bei atliktų užsakymus greitai ir užsakovų norimais kiekiais. Visa tai skatintų įmonės plėtrą, bendradarbiavimą su užsienio pirkėjais. Tikimasi, kad atsivertų ir visiškai naujos eksporto šalys.

Turėtų didelę reikšmę ne tik įmonės, bet ir visos Lietuvos verslo plėtrai ar atskirų pramonės sektorių raidai ir konkurencingumui. Įsidiegdama modernias technologijas Bendrovė stiprintų ne tik savo, bet ir visos Lietuvos tekstilės šakos konkurencingumą, kadangi modernių ir užsakovams patrauklių tekstilės įmonių buvimas Lietuvoje pritrauktų vis daugiau potencialių užsienio užsakovų, tiekėjų bei investuotojų dėmesio šiai verslo šakai; *Sėkmingas strategijos įgyvendinimas sukurtų naujas darbo vietas ar išsaugotų esamas, ypač darbo vietas, skirtas aukštos kvalifikacijos darbo jėgai:* rezultate būtų sukurtos mažiausiai nauja darbo vieta.

LITERATŪRA:

1. Andriuščenka, J. (2003). Strateginė verslininkystė: konceptualus požiūris vadybos paradigmoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 26, p.7-25.
2. Andriuščenka, J. (2003). Strateginis planavimas: problemos ir perspektyvos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.28, p.7-19.
3. Butkus, F.B. (2002). Įstatymų, kaip verslo infrastruktūros elementų, įtaka įmonių valdymui // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 19, p.19-27.
4. Bosas, A. (2002). Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas. Klaipėda, p.312-426.
5. Čepinskis, J., Smilga, E., Žirgūtis, V., (2002). Strateginis Subalansuotos plėtros valdymas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 17, p.55-67.
6. Дафт, П. Л.(2003). Менеджмент. Минск. С. 248-260.
7. Darulis, R. (1998). Lietuvos pramonės integracija į Europos ekonominę erdvę: struktūrinis aspektas // Organizacijų vadyba : sisteminiai tyrimai. Kaunas, VDU.
8. Finansų ministerija <http://www.finmin.lt>
9. Harrigan, K.R. (1984): „Formulating Vertical Integration Strategies,“ Academy of Management Review 9.p. 612-789.
10. Harrison, J. S. (2003). Strategic Management. Cornell University. p.117-143, 149-151, 215-258.
11. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų valdymas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
12. Jurgutis, L, Jucevičius, R. (2004). Lietuvos pramonės konkurencingumo didinimas, panaudojant ES struktūrinius fondus // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 31, p.91-101.
13. Karčiauskas, J.(2004 09). Naujoji industrija. p. 15-19.
14. Knašas, A.B. (2001). Organizacijų inovacinės strategijos formavimo ir įgyvendinimo aktualijos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 25, p. 40-49.
15. Кох, Р. (2003) Стратегия. Как создавать и использовать эективную стратегию. Пимер. С.162-163.
16. Кэмбел, Д., Стонхаус, Д., Хьюстон, Б., (2003). Стратегический менеджмент. Проспект. С. 12-13, 248-249.
17. Krištopaitytė, I., Pukelienė, V., (2003). Strateginių aljansų valdymas: kelias į sėkmę // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 25, p.125-138.

18. Martinkus, B., Damašienė, V. (2002). Pramonės įmonių veiklos strategijų tyrimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 16, p. 175-184.
19. Martišius, S., (1992). Regresinės ir koreliacinės analizės metodai. V. p. 50-51.
20. Mets, T. (2001). Strateginio proceso ciklas vadyboje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 19, p.65-68.
21. Palubinskas, G.T.(1997). Strateginio planavimo procesas. Kaunas: Technologija.
22. Paulavičienė, E. (2002). Organizacijų strategijos optimizavimas visuotinės kokybės vadyboje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.14, p. 111-123.
23. Pukelienė, V., Sabonienė, A., (2004) Produkcijos konkurencingumo rodiklių svarba pramonės įmonių strategijos ir šalies pramonės politikos formavimui Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. p.151-160.
24. Ratkevičienė, V., Jankūnienė, J. (1998). Požiūrių į organizacijos strategijos kūrimą vertinimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 8, p.113-119.
25. Shepard, A., Podolny, J., (2001). Strategic Management. New York. p.248-315.
26. Simanauskas, L., Damašienė, V. (2001). Šiaulių miesto pramonės įmonių veiklos ir investicijų vertinimas // Ekonomika. Nr.53. p.
27. Smilga, E. (1997). Strateginio valdymo galimybės: ar visiškai suvoktos ir panaudojamos? // Lietuvos ūkis, Nr. 9 ir Nr.10-11- Lietuvos ūkis. Vilnius.
28. Starkevičiūtė, M. (2004). ES narystės įtaka Lietuvos ekonomikai.
29. Statistikos departamentas, <http://www.std.lt>;
30. Sūdžius, V., (2001). SVV administravimas ir valdymas. Vilnius: Kronta, p.
31. Thompson, A. A., Strickland III, A.J. (2001). Strategijų Management: Concepts and Cases. Twelfth Editon. McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
32. Vasiliauskas, A. (2002). Lietuvos ekonomiminis augimas: ilgalaikiai ekonominiai sprendimai // Mokslo darbai "Ekonomika", 60 tomas.
33. Vasiliauskas, A., (2002). Strateginis valdymas. Vilnius : Enciklopedija.
34. Wilson, I. (2001). There is no Universal Strategijų Formula // The Portale MBA in Strategy. Second Editon. Edited by Fahey, L. and Randall R. M. John Wiley and Sons, Inc., New York.
35. Zakarevičius, P. (1999). Organizacijos strategijos koregavimas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 12, p.248-258.
36. [http://www.euroverslas.lt/?1017640239\(17\)](http://www.euroverslas.lt/?1017640239(17))
37. [http://www.ris.lt/?id=1006action=more\(18\)](http://www.ris.lt/?id=1006action=more(18))
38. <http://www.mammut.de>
39. <http://www.vnz-rutha.de>
40. <http://www.dueffeitaly.it>

41. <http://www.gsgcompanies.com>
42. <http://www.ik.se>
43. <http://www.tornado-tex.de>
44. <http://www.prometex.it>

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Pajamų pasiskirstymas pagal šalis

1 lentelė

Šalis	Pajamos 2004 m., LTL	Pajamų dalis, proc.
Vokietija	16.416.467	46,4
Skandinavija	5.460.858	15,4
Prancūzija	2.519.914	7,1
Olandija	2.391.313	6,8
Anglija	1.298.623	3,7
Austrija	921.043	2,6
Rusija	378.925	1,1
Kitos užsienio rinkos	4.450.106	12,6
Lietuva	1.580.272	4,5
Iš viso	35.417.521	100,0

Šaltinis: Bendrovės komercijos skyriaus patikimų klientų žurnalas

2 PRIEDAS

2005-2006 metų prognozuojamos pajamos

2 lentelė

PAJAMOS	2005				2006			
	I k.	II k.	III k.	IV k.	I k.	II k.	III k.	IV k.
Aukščiausios klasės antklodžių gamyba, vnt.	0	0	0	0	0	0	11.250	22.500
Vidutinė kaina, LTL/vnt.	0	0	0	0	103.6	103.6	103.6	103.6
Žemos ir vidutinės klasės antklodžių gamyba, vnt.	251.153	238.595	313.941	452.075	263.711	250.525	329.638	474.679
Vidutinė kaina, LTL/vnt.	22,1	22,1	22,1	22,1	21,7	21,7	21,7	21,7
Pagalvių gamyba, vnt.	226.600	215.270	283.250	407.880	249.260	236.797	311.575	448.668
Vidutinė kaina,	8,7	8,7	8,7	8,7	8,6	8,6	8,6	8,6

LTL/vnt.								
Aukščiausios klasės antklodės, LTL	0	0	0	0	0	0	1.165.50 0	2.331.00 0
Žemos ir vidutinės klasės antklodės, LTL	5.542.93 8	5.265.79 1	6.928.67 2	9.977.288	5.732.78 4	5.446.14 4	7.165.97 9	10.319.0 10
Pagalvės, LTL	1.971.95 2	1.873.35 4	2.464.94 0	3.549.513	2.136.61 0	2.029.77 9	2.670.76 2	3.845.89 7
PAJAMOS IŠ VISO, LTL	7.514.89 0	7.139.14 5	9.393.61 2	13.526.801	7.869.39 4	7.475.92 3	11.002.2 41	16.495.9 07
Viso apyvarta už metus				37.461.452				42.843.4 65

3 PRIEDAS

2005 metų prognozuojami bendrovės rezultatai

3 lentelė

Ketvirtis	I	II	III	IV	Viso
Pajamos	7.371.742	7.146.304	9.403.036	13.540.371	37.461.453
Savikaina	7.038.762	6.708.882	8.585.728	12.052.888	34.386.260
Balansinis pelnas	332.980	437.422	817.308	1.487.483	3.075.193
Pelno mokestis(15%)	49947	65613	122596	223122	461279
Grynasis pelnas	283.033	371.809	694.712	1.264.361	2.613.914

4 PRIEDAS**2006 metų prognozuojami bendrovės rezultatai, įvedus naują produktą**

4 lentelė

Ketvirčiai	I	II	III	IV	Viso
Pajamos	7.869.394	7.475.923	11.002.241	16.495.907	42.843.465
Savikaina	7.408.859	7.074.811	10.080.595	14.660.879	39.225.144
Balansinis pelnas	460.535	401.112	921.646	1.835.028	3.618.321
Pelno mokestis(15%)	69080	60167	138247	275254	542748
Grynasis pelnas	391.455	340.945	783.399	1.559.774	3.075.573

5 PRIEDAS**Pagrindinis scenarijus**

5 lentelė

PAJAMOS	2007	2008	2009	2010
Aukščiausios klasės atklodžių gamyba, vnt.	112.500	118.125	124.031	130.233
Vidutiniė kaina, LTL/vnt.	102,0	101,0	100,0	99,0
Žemos ir vidutinės klasės atklodžių gamyba, vnt.	1.384.481	1.426.015	1.468.795	1.512.859
Vidutinė kaina, LTL/vnt.	21,4	21,2	21,0	20,8
Pagalvių gamyba, vnt.	1.370.930	1.412.058	1.454.420	1.498.052
Vidutinė kaina, LTL/vnt.	8,4	8,4	8,3	8,2
Aukščiausios klasės atklodės, LTL	11.480.175	11.933.642	12.404.996	12.895.038
Žemos ir vidutinės klasės atklodės, LTL	29.645.657	30.229.676	30.825.201	31.432.457
Pagalvės, LTL	11.575.083	11.803.112	12.035.633	12.272.735
PAJAMOS IŠ VISO, LTL	52.700.915	53.966.430	55.265.830	56.600.230

6 PRIEDAS
2005-2006 metų prognozuojama savikaina

6 lentelė

SAVIKAINA	I k.	II k.	III k.	IV k.	I k.	II k.	III k.	IV k.
Medžiagos ir žaliavos	6.145.60 2	5.863.32 2	7.557.00 2	10.662.083	6.471.94 5	6.173.34 7	8.839.055	12.997.750
<i>aukšt. klasės atklodžių</i>	0	0	0	0	0	0	874.125	1.748.250
<i>žem. ir vid. klasės atklodžių</i>	4.164.16 2	3.955.95 4	5.205.20 3	7.495.492	4.350.50 9	4.132.98 3	5.438.136	7.830.916
<i>pagalvių</i>	1.481.44 0	1.407.36 8	1.851.79 9	2.666.591	1.621.43 6	1.540.36 4	2.026.794	2.918.584
Darbo užmokestis	430.056	408.554	537.571	774.102	475.490	451.716	629.951	927.059
<i>aukšt. klasės atklodžių</i>	0	0	0	0	0	0	35.588	71.176
<i>žem. ir vid. klasės atklodžių</i>	317.207	301.347	396.509	570.973	346.390	329.071	432.988	623.503
<i>pagalvių</i>	112.849	107.207	141.062	203.129	129.100	122.645	161.375	232.380
Sodra	133.317	126.652	166.647	239.972	147.402	140.032	195.285	287.388
Perkamos tiesiogiai su gamyba susijusios paslaugos	49.945	47.448	62.431	89.900	52.832	50.190	70.701	104.422
<i>aukšt. klasės atklodžių</i>	0	0	0	0	0	0	4.662	9.324
<i>žem. ir vid. klasės atklodžių</i>	36.839	34.997	46.049	66.310	38.488	36.563	48.109	69.278
<i>pagalvių</i>	13.106	12.451	16.382	23.590	14.344	13.627	17.930	25.820
Nusidėvėjimas	279.842	262.906	262.077	286.831	261.190	259.526	345.603	344.260
SAVIKAINA IŠ VISO, LTL	7.038.76 2	6.708.88 2	8.585.72 8	12.052.888	7.408.85 9	7.074.81 1	10.080.595	14.660.879
Savikaina už metus				34 386 260				39 225 144

7 PRIEDAS
2007-2010 metų prognozuojama savikaina

7 lentelė

SAVIKAINA	2007	2008	2009	2010
Medžiagos ir žaliavos	40.296.820	41.262.879	42.254.752	43.273.289
<i>aukšt. klasės antklodžių</i>	8.697.544	9.041.097	9.398.201	9.769.464
<i>žem. ir vid. klasės antklodžių</i>	22.725.970	23.173.672	23.630.193	24.095.708
<i>pagalvių</i>	8.873.306	9.048.110	9.226.358	9.408.117
Darbo užmokestis	2.999.856	3.190.172	3.392.698	3.608.233
<i>aukšt. klasės antklodžių</i>	370.113	400.277	432.899	468.182
<i>žem. ir vid. klasės antklodžių</i>	1.891.292	2.006.472	2.128.666	2.258.302
<i>pagalvių</i>	738.451	783.423	831.133	881.749
Sodra	929.955	988.953	1.051.736	1.118.552
Perkamos tiesiogiai su gamyba susijusios paslaugos	325.935	333.275	340.796	348.502
<i>aukšt. klasės antklodžių</i>	46.387	48.219	50.124	52.104
<i>žem. ir vid. klasės antklodžių</i>	201.049	205.010	209.049	213.167
<i>pagalvių</i>	78.499	80.046	81.623	83.231
Nusidėvėjimas	1.028.017	901.725	845.258	835.039
SAVIKAINA IŠ VISO, LTL	45.580.583	46.677.004	47.885.240	49.183.615

8 PRIEDAS

2005-2010 metų gamybos apimtys bei vidutinės gaminių kainos prognozavimas remiantis eksponentinių vidurkių skaičiavimu

8 lenetelė

		2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.
Gamybos apimtis	Žemos ir vid klasės antklodės	1249473	1500243	1757901	2019002	2281825	2545508
	Pagalvės	1024837	1187454	1355569	1526431	1698668	1871592
Vidutinė kaina	Žemos ir vid klasės antklodės	21,8	21,7	21,6	21,5	21,4	21,3
	Pagalvės	8,5	8,4	8,3	8,3	8,2	8,2