

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Reda ŠIAULIENĖ

**INDIVIDUALIŲ AUGALININKYSTĖS ŪKIŲ KONKURENCINĖS
STRATEGIJOS FORMAVIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2005

SANTRAUKA

Reda Šiaulienė

Individualių augalininkystės ūkių konkurencinės strategijos formavimas

Magistro darbas

Magistro darbe yra išanalizuoti ir apibendrinti įvairių autorių teoriniai strategijos formavimo modeliai ir būdai. Išnagrinėta ir įvertinta penkių konkurencinių jėgų įtaka ūkininkų ūkių veiklai bei konkurencinio pranašumo didinimui. Atliktos ir konkurencinės strategijos formavimui panaudotos, Mažeikių rajono individualių augalininkystės ūkių išorinės aplinkos, SWOT bei vidaus veiksnių analizės. Suformuluoti vidutinių individualių augalininkystės ūkių konkurencinės strategijos formavimo metodikos elementai, kurie pritaikyti konkrečiau augalininkystės ūkio konkurencinės strategijos formavimui. Pasieltas autoriaus iškeltas mokslinio darbo tikslas: išanalizuoti bei pritaikyti konkurencinės strategijos teorijos nuostatas individualiems augalininkystės ūkiams ir parengti šių ūkių konkurencinę strategiją.

SUMMARY

Reda Šiaulienė

Formation of Competitive Strategy in Individual Field-crop Cultivation Farms

Master's Paper

Master's paper deals with the analysis and generalization of the models and methods for theoretical strategy development of different authors. The impact of five competitive powers on the activities of the farmer's farm and enhancement of competitive advantage is investigated and evaluated in the paper. The analyses of the outer environment, SWOT and inside factors of individual field-crop cultivation farms of Mažeikiai region, have been performed and applied for competitive strategy development. The paper deals with the elements of competitive strategy development methods for medium-sized individual field-crop cultivation farms, which apply to the competitive strategy development for a particular field-crop cultivation farm. The target of the scientific paper raised by the author - analysis and application of the rules of competitive strategy theory to individual field-crop cultivation farms and preparation of a competitive strategy of these farms – has been reached.

TURINYS

SANTRAUKA.....	2
ĮVADAS.....	6
1. KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMAS.....	8
1.1. Strategijos formavimo modeliai	8
1.2. Įmonės strateginės situacijos analizė.....	16
2. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO BŪDAI	22
2.1. Konkurencinės situacijos analizė šakoje.....	22
2.2. Vidinės aplinkos analizė.....	28
3. KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMAS INDIVIDUALIUOSE AUGALININKYSTĖS ŪKIUOSE.....	34
3.1. Išorinės aplinkos analizė.....	34
3.2. Vidutinių individualių augalininkystės ūkių SWOT analizė.....	42
3.3. Individualių augalininkystės ūkių vidinio profilio analizė.....	45
3.4. Vidutinių individualių augalininkystės ūkių konkurencinės strategijos formavimo metodikos elementai.....	53
3.5. Ūkininko S.Šiaulio ūkio konkurencinė strategija.....	56
IŠVADOS	60
LITERATŪRA.....	62

LENTELĖS

1 lentelė Pagrindiniai makroaplinkos veiksniai.....	14
2 lentelė Pagrindiniai SWOT analizės aspektai.....	17
3 lentelė BSLV tipai	32
5 lentelė Individualių augalininkystės ūkių pranašumų suvestinė.....	42
4 lentelė Vidutinių augalininkystės ūkių SWOT analizė.....	52

PAVEIKSLAI

1 paveikslas Strategijos rengimo etapai.....	10
2 paveikslas Konkurencinės strategijos formavimo procesas.....	11
3 paveikslas Svarbiausi misijos formuluotės elementai.....	12
4 paveikslas Makroaplinkos ir įmonės konkurencinės aplinkos tarpusavio ryšys.....	15
5 paveikslas Kaštų grandinė	18
6 paveikslas M. E. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis.....	23
7 paveikslas Strateginių grupių matrica pagal du kintamuosius: kokybę ir veiklos apimtį.....	25
8 paveikslas Galimų konkurentų veiksmų analizė.....	27
9 paveikslas Rinkos struktūra.....	31
10 paveikslas Darbuotojų žemės ūkyje dalies bendrame darbuotojų skaičiuje dinamika, %.....	34
11 paveikslas Individualių augalininkystės ūkių konkurencinių jėgų modelis.....	35
12 paveikslas Ekologinės gamybos ūkiai pagal Lietuvos apskritis, 2004 m.....	36
13 paveikslas Grūdų importas į Lietuvą tūkst. tonų.....	37
14 paveikslas Strateginių Mažeikių rajono individualių augalininkystės ūkių grupių matrica	39
15 paveikslas Augalininkystės produkcijos supirkimo kainos, Lt/t.....	46
16 paveikslas Grūdų eksporto dinamika per 2000 -2003 m.....	47
17 paveikslas Vasarinių bei žieminių kviečių pasėlių plotų kaita, ha.....	48
18 paveikslas Dirbantieji individualiuose augalininkystės ūkiuose.....	51
19 paveikslas Individualių augalininkystės ūkių konkurencinės strategijos formavimo metodikos elementai.....	54
20 paveikslas S. Šiaulio ūkio organizacinė struktūra.....	57

ĮVADAS

Įmonės strategijos tyrimai tapo viena iš populiariausių temų šiuolaikiniuose moksliniuose ir praktiniuose darbuose. Tačiau ši tema yra labai aktuali, nes strategijos problema yra viena iš svarbiausių rinkos ekonomikos įmonėje.

Kalbant apie konkuravimo strategiją, autoriai atskleidžia labai skirtingas nuomones apie jos formavimo prigimtį bei teorinių išvadų taikymą. Rinkos ekonomikos sąlygomis veikiančios įmonės didesniu ar mažesniu mastu susiduria su konkurencija. Konkurencijos aštrėjimą vis labiau lemia dalyvių prekybos operacijose skaičiaus augimas. Konkurencijos plėtra spartina jai būdingus procesus: vyksta nuolatinis jos formų ir metodų atsinaujinimas, daugėja naujų prekių, technologijų, įmonės ieško vis naujų pardavimo rinkų, todėl viena iš pagrindinių šiuolaikinių teorinių tyrinėjimų objektu yra įmonių konkurencija, konkurencinis pranašumas, verslo strategija ir pan.

Šie žodžiai būtų teisingi ir kalbant apie paskutiniųjų metų Lietuvos autorių darbus, vertinant ekonominėje ir populiariojoje spaudoje pasirodančias verslininkų ir įmonių vadovų mintis. Tačiau nežiūrint didelio skaičiaus darbų ir publikacijų, sunku būtų pasakyti, kad yra atsakyta į visus klausimus.

Žemės ūkio vaidmuo ištikus dešimtmečius buvo įvairiai aptarinėjamas. Nemaža dalis valstybių savo pasiekimus sieja su žemės ūkiu, tačiau yra ir tokių, kurios suklestėjo ir be stiprios žemės ūkio įtakos šalies ūkio vystymuisi. Tačiau praktiškai visi mokslininkai turi vieningą nuomonę, jog žemės ūkis yra svarbus tiek ekonomiškai neišsivysčiusiai, tiek išsivysčiusiai šaliai. Žemės ūkis Lietuvoje laikomas prioritetine ūkio šaka, atliekančia svarbią ekonominę, socialinę, gamtosauginę ir etnokultūrinę funkciją.

Darbe analizuojamos individualių augalininkystės ūkių konkurencinės strategijos sąlygos, konkurenciniam pranašumui įtakos turintys veiksniai, bei jo įgijimo būdai. Remiantis nagrinėta mokslinė teorija, išskiriamos ir analizuojamos konkrečios augalininkystės individualių ūkių konkuravimo problemos. Darbe siekiama individualių augalininkystės ūkių savininkams parengti siūlymus ir rekomendacijas konkurencinės strategijos formavimui, kurios suformuotos remiantis statistiniais 2000 – 2004 metų žemės ūkio šaltiniais.

Problema. Ilgą laiką Lietuvoje veikiantiems žemės ūkio vienetams vienintelė problema buvo nenuspėjamos ir nekontroliuojamos klimatinės sąlygos. Tačiau padidėjus augalininkystės ūkių skaičiui, norint išsilaikyti rinkoje ir būti konkurencingu, konkurencinės strategijos rengimas tapo būtinybe. Didėjantys reikalavimai išauginamai produkcijai, sąlygojo ūkių stambėjimą, kurių veikla turi būti paremta konkrečia individualių augalininkystės ūkių konkurencijos strategija. Problema yra tai, jog stokojama žemės ūkiui pritaikomos teorinės metodikos.

Darbo aktualumas. Konkurencinės strategijos naudingumas, jos diegimo reikšmingumas tikslingai Lietuvos žemės ūkyje taikytas silpnai..

Darbo objektas. Mažeikių rajono registruoti individualūs augalininkystės ūkiai.

Darbo tikslas. Išanalizuoti bei pritaikyti konkurencinės strategijos teorijos nuostatas individualiems augalininkystės ūkiams ir parengti šių ūkių konkurencinės strategijos formavimo metodikos elementus.

Darbo uždaviniai.

1. Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais išanalizuoti konkurencinės strategijos formavimo modelius;
2. Išnagrinėti konkurencinės strategijos formavimą šakoje;
3. Ištirti individualių augalininkystės ūkių išorinę aplinką;
4. Nustatyti vidutinių augalininkystės ūkių stipriasias ir silpnąsias vietas SWOT analizės pagalba;
5. Įvertinti individualių augalininkystės ūkių vidinių veiksnių pranašumus prieš konkurentų;
6. Pasinaudojant formavimo metodiniais elementais suformuoti konkretaus individualaus augalininkystės ūkio konkurencinę strategiją.

Tyrimo metodai. Tiriant konkurencinės strategijos formavimo koncepcijas naudota mokslinės literatūros lyginamoji analizė. Formuojant vidutinių individualių augalininkystės ūkių konkurencinės strategijos formavimo metodikos elementus naudota M. E. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis, išorinės aplinkos analizė bei taikyta SWOT ir vidinio profilio analizės.

1. KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMAS

1.1. Strategijos formavimo modeliai

Strategija - tai universali kategorija, taikoma visų tipų įmonių valdymui apibrėžti. Jos turinys priklauso nuo įmonės užimamos padėties [6, p. 33]. Mintzberg teigia, kad strategija yra kombinacija tarp apgalvotų planų ir tarp nenumatytų pakeitimų bėgant laikui [37].

Strategija yra besitęsiantis procesas, pastovus judėjimas. Neužtenka tik sukurti strateginių veiksmų planą – reikia jį nuolatos koreguoti, remiantis iš aplinkos gaunama informacija. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad įmonės strategijos rengimas yra organizacijos siekių nustatymas ir pastovus jų siekimas, naudojant įmonės išorinės ir vidinės aplinkos pusiausvyrą harmonizuojančius būdus.

Įvairių autorių požiūrį į strategijos kūrimą laike galima suskirstyti į dvi grupes. Tradicinį požiūrį praktikuojantys mokslininkai (Grant, 1995; Rowe, 1994; Dičkėi, 1994; Mason, 1994; Snyder, 1994) - mano, kad ateitį galima numatyti tam tikrais būdais. Jų nuomone, strategija turi būti kuriama (atnaujinama) periodiškai, remiantis signalais iš aplinkos. Priešingas tradiciniam požiūriui yra strateginių problemų valdymo požiūris. Jo šalininkai (Mintzberg, 1996; Quinn, 1988; Thompson, 1995) - teigia, kad į netikėtumus reikia reaguoti realiu laiku. Tai leidžia, remiantis turima informacija, pasirinkti galimus veiksmų būdus ir metodologiją [44, p.101].

Strategijos formavimas yra procesas, per kurį apsisprendžiamą dėl įmonės strateginių tikslų ir jų siekimo būdų. Strategijos pasirinkimas nėra tik paprastas alternatyvų įvertinimas ir geriausios iš jų radimas (Johnson, 1997) [44, p.101]. R. Jucevičius įvardija biznio vieneto (BV) strategijos pagrindinę paskirtį - įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus konkrečioje biznio veikloje. Kuriant šią strategiją, tenka realizuoti keturis pagrindinius uždavinius:

- 1) Suteikti visai veiklai prasmingumą. Tai yra suformuoti BV misiją, viziją, bei tikslus ir šią visumą komunikuoti strateginio proceso dalyviams.
- 2) Atlikti strateginės ir operatyvinės BV situacijos analizę. Tam tikslui reikia surinkti informaciją iš aplinkos bei įtakos grupių, nustatyti galimybes ir potencialią grėsmę.
- 3) Parinkti tinkamą strategiją, suformuluojant pagrindinį konkurencinio pranašumo įgijimo principą- per žemesnę kainą, diversifikaciją, koncentraciją į vieną veiklą ar šių alternatyvų derinimą.
- 4) Numatyti veiklos akcentus, kuriais bus remiamasi, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą: kainą, novatoriškumą, lankstumą, žmogiškuosius resursus ar kita [12].

M. E. Porter išskiria tris strategijos formavimo kryptis:

- Susijusi su lyderiavimo pasiekimu, minimizuojant gamybos išlaidas. Įmonė, gamindama produkciją mažiausiomis sąnaudomis ir nustatydamą žemą kainą, gali

užimti žymią rinkos dalį. Įmonės, taikančios šią strategiją, turi turėti gerą gamybos technologiją, inžinerinę - konstrukcinę bazę, prekių pristatymo vartotojams sistemą. Marketingas nebūtinai turi būti gerai išvystytas.

- Susijusi su gaminamos produkcijos specializacija. Šias prekes pirkėjai renkasi net tais atvejais, kai kaina yra pakankamai aukšta. Firmos, naudojančios šią strategiją, turi turėti aukštą mokslinį - technologinį potencialą, aukštos specializacijos gamybą, puikią marketingo sistemą, užtikrinti aukštą gaminių kokybę;
- Susijusi su konkreto rinkos segmento pasirinkimu ir įmonės jėgų į jį sukonzentravimu. Šiuo atveju įmonė nesiekia užimti visos rinkos, o savo veiklą orientuoja į konkretų segmentą. Įmonės tikslas yra konkrečių vartotojų poreikių tenkinimas.

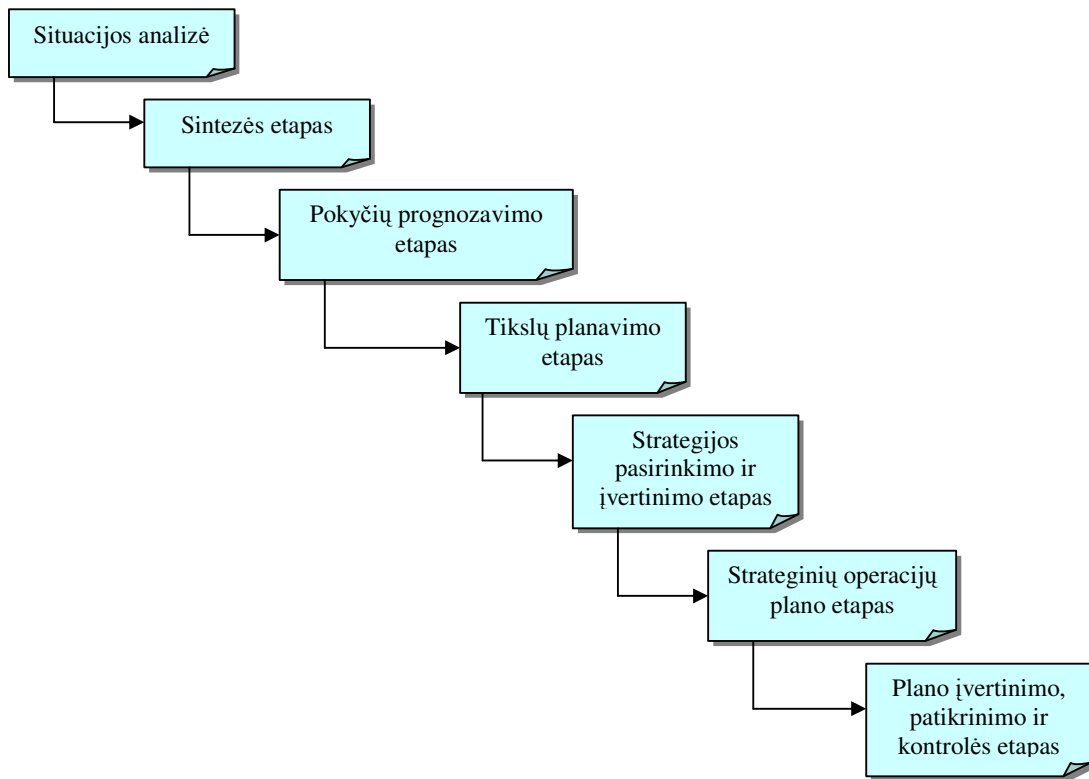
Įmonė gali pasirinkti tris veiklos kryptis: stengtis mažinti gamybos kaštus; specializuotis gaminių gamyboje; naudoti aukščiau išvardintų krypčių derinį [6, p. 34].

Nepaisant galimos didelės strateginių alternatyvų įvairovės, visas jas pagal kai kuriuos požymius galima suskirstyti į kelias grupes. Tai palengvina komunikavimo problemas, padeda suvokti pagrindinius principus, kurių turėtų laikytis kompanija, siekdama taikyti atitinkamą strategiją. Pavyzdžiui, jei siekiama įgyti konkurencinį pranašumą žemesne nei konkurentų kaina, teks taikyti masinės gamybos principus, siekti efektyvumo (Harrison ir St. John, 1994) [26, p. 161].

Visa M. E. Porter (1980, 1985) sukurtoji konkurencinio pranašumo teorija grindžiama teze, kad toks pranašumas yra pasiekiamas, pateikiant vartotojui didesnę vertę. Ją anot, M. E. Porter (1980), galima sukurti pateikiant bazinį produktą žemesne kaina, arba pateikiant produktą, tegul ir aukštesne kaina, bet turintį papildomą vertingumą, kuris kompensuoja didesnę kainą. M. E. Porter abu šiuos konkurencinio pranašumo įgijimo principinius būdus sujungia su veiklos apimties išraiška ir formuluoja tris pagrindines tokio pranašumo įgijimo bendrąsias strategijas: žemesnės kainos, diferenciacijos ir koncentracijos.

Įvairūs autoriai (Starr, 1988; Porter, 1985; Franko, 1989 ir kiti) išskiria tokius pagrindinius strateginius akcentus, kuriuos turi realizuoti firmos, siekiančios konkurencinio pranašumo: kokybę, tyrimus ir novacijas, žmogiškųjų resursų valdymą, lankstumą. Ne mažiau svarbi ir organizacijos reputacija, kuri šiuolaikiniame biznyje gali būti esminis pranašumo veiksnys [12].

Įmonės, siekiančios konkurencinio pranašumo prieš savo konkurentus, konkuravimo strategiją formuoja remiantis strategijos rengimo etapais (1 pav.).



1 pav. Strategijos rengimo etapai

Situacijos analizė. Šiame etape reikia išanalizuoti ekonominę, politinę ir verslo situaciją. Taip pat įvertinti technologines galimybes, ekologinius reikalavimus, numatyti teisinį aprūpinimą, nustatyti būdingus demografinius bruožus, įvardyti geografinės padėties sąlygojamus veiksniai ir nusakyti kultūrinei aplinkai būdingus bruožus.

Sintezės etapas. Nustatomos aktualios probleminės vietos, išryškėjusios situacijos analizės metu, pažvelgus į padėtį kompleksiskai. Atliekant sintezę, rekomenduojama įvertinti apribojimų, šansų, pavojų bei rizikos tarpusavio sąsają (t.y. kiek vienas elementas veikia kitą).

Pokyčių prognozavimo etapas. Turėtų būti įvertinamos įmonės aplinkos, rinkos parametrų bei firmos parametrų dinamikos. Tai įvertinant rekomenduojame pasirinkti validžius instrumentus (kuo tiksliau atspindinčius naudojamų duomenų srauto pokyčio charakteristikas).

Tikslų planavimo etapas. Identifikuojama misija bei nustatomas jos vystymosi kelias; pasirenkama tikslinė rinka; grupuojami alternatyvūs pasiūlymai; patvirtinamas tikslų kryptingumas bei identifikuojami kryptių prioritetai; nustatomas tikslų kryptingumas bei identifikuojami kryptių prioritetai; numatomos tikslų apimtys, įvertinus techniniu ir ekonominiu aspektu bei apibūdinus laiko ir erdvės parametrų efektyvumu.

Strategijos pasirinkimo ir įvertinimo etapas. Pranašumai, kuriais disponuoja įmonė, turi vaidinti lemiamą vaidmenį pasirenkant strategiją. Įmonės turi rinktis strategijas, sąlygojančias jų

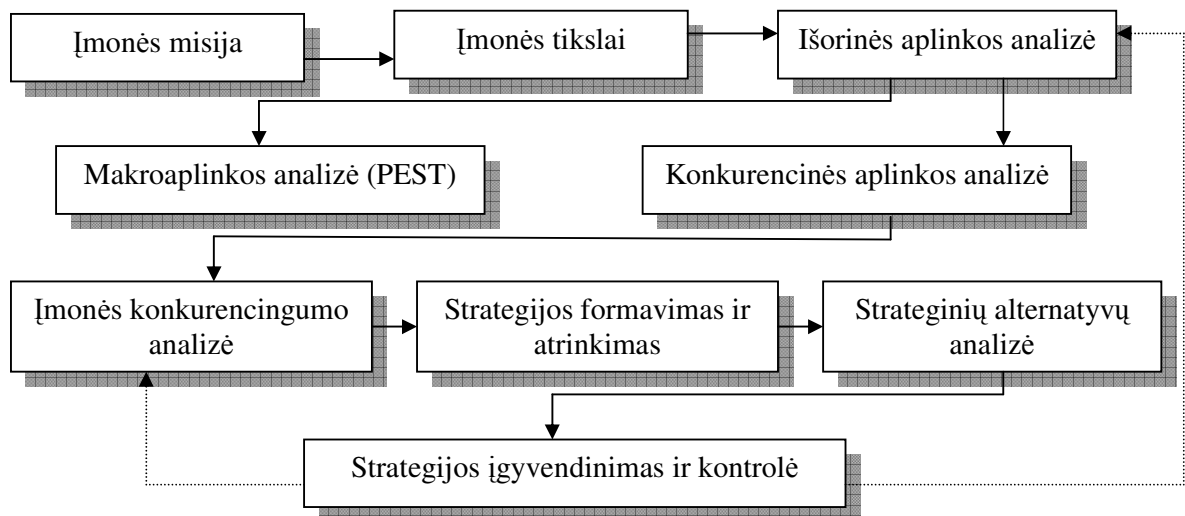
augimą. Jeigu šakoje pastebimas nuosmukis, tenka imtis diversifikacijos, o jei šaka vystosi, tai strategijos pasirinkimas turi būti susijęs su koncentruotu arba integruotu augimu.

Strateginių operacijų plano etapas. Strateginių operacijų planas turi atsakyti į šiuos klausimus: paklausos sąlygos planuojamu laikotarpiu, kokių prekių ir paslaugų iš įmonės tikisi vartotojai (kaip įmonė gali patenkinti atitinkamus poreikius, pateikdama produkciją vartotojams, konkurencijos su kitais gamintojais sąlygomis)? Kokios turi būti numatomų produktų ir paslaugų gamybos išteklių apimtys? Kokios produkcijos gamyba turi būti nutraukta? Kokie turi būti naujos gamybos sukūrimo organizaciniai ekonominiai būdai? Kokie organizaciniai - techniniai pakeitimai ir kokiomis priemonėmis (inovacijos) būtini įmonėje, norint pasiekti norimų rezultatų?

Plano įvertinimo, patikrinimo ir kontrolės etapas. Kontrolės sistemos turi veikti tiek įmonės, tiek funkcinio ir operacinio lygiu. Kontrolės sistemos funkcinio ir operacinio lygiu turi užtikrinti darbuotojų motyvaciją efektyviai realizuoti numatytas užduotis ir tikslus, šiuo atveju tai pagrindiniai įmonės sėkmės veiksniai, veiklos rodikliai, lemiantys rinkos dalies pokyčius, finansiniai rezultatai. Nustačius pagrindinius kontroliuojamus veiksnius, numatomi šių veiksmių parametrai, vėliau padedantys išryškinti faktiškos strategijos plėtros nukrypimus nuo aprobuotos.

Remiantis kitu, išplėstu tradiciniu konkurencinės strategijos formavimo modeliu, kuriant konkurencinę strategiją reikia realizuoti tokius pagrindinius uždavinius:

- Prieš pradėdama formuoti įmonės strategiją, įmonė turi suformuoti įmonės misiją, kuri apimtų ilgalaikius verslo siekius.
- Tolesnis žingsnis formuojant strategiją – atlikti aplinkos analizę, kuri apima makroaplinkos ir konkurencinės aplinkos analizę, ir įvertinti įmonės strateginę būklę (konkurencingumą).
- Paskui įmonės vadovybė turi parinkti tinkamą strategiją, suformuluodama pagrindinį konkurencinio pranašumo įgijimo principą.

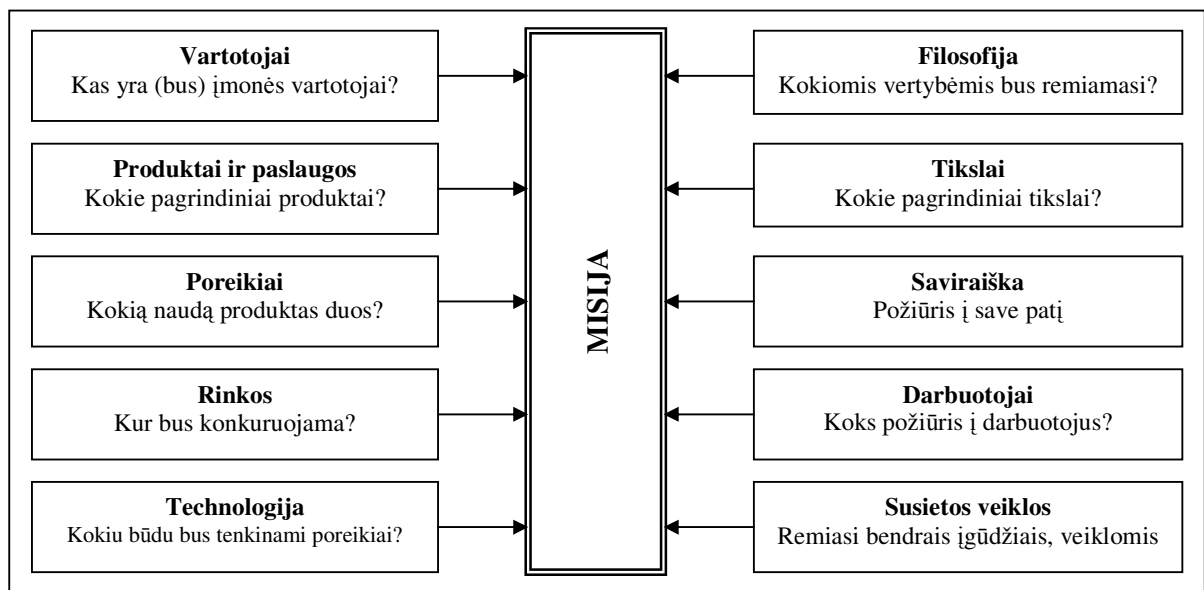


2 pav. Konkurencinės strategijos formavimo procesas

- Numatyti veiklos akcentus, kuriais bus remiamasi, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą, kainą, lankstumą, novatoriškumą, žmoniškuosius resursus ar kita.
- Ir paskutinis etapas – strategijos įgyvendinimas ir kontrolė, kuriame įvertinama ar pasirinkta strategija buvo tinkamai įgyvendinta. Jei užsibrėžti tikslai buvo pasiekti, tuo ir baigiasi strategijos įgyvendinimas. Tačiau, jei įgyvendinama strategija, įmonė susiduria su kokiomis nors problemomis, tuomet bandoma ieškoti, kokios yra to priežastys (2 pav.).[12]

Pagal Poul Mooney, *misija* turi atsakyti į tris klausimus: • Kas yra verslas? Kodėl verslas egzistuoja? • Kokią unikalią ir išskirtinę kompetenciją turi verslas? • Į kokią ypatingą franšizę (specialią teisę/privilegiją, pvz., naudoti firmos ženklą arba atlikti garantines paslaugas pagal firmos standartus) ar nišą susitelks verslas? Misija yra tiek vidinis, tiek išorinis organizacijos įvaizdis [33].

Verslo misija nustatoma remiantis pirkėjų interesais, poreikiais ir užsakymais.[39]



3 pav. Svarbiausi misijos formuluotės elementai

Nėra jokių bendrų apibrėžtų reikalavimų, kaip turi būti suformuluota organizacijos misija. Įvairūs autoriai kiek skirtingai vertina, kurie elementai turėtų įeiti į misijos formuluotę (3 pav.).

Kuriant organizacijos misiją, reikia nuosekliai išanalizuoti tokius aspektus:

- 1) Kokie vartotojų poreikiai turi būti patenkinti?
- 2) Ką turime pasiūlyti, kad šį poreikį patenkintume?
- 3) Kokius vartotojus norime patenkinti?
- 4) Kokius mes turime konkurencinius pranašumus?
- 5) Kaip organizuojame savo veiklą?
- 6) Kuo mes esame kitokie, nei mūsų konkurentai? [12]

Kadangi misija išreiškia strateginius organizacijos ketinimus ir kryptį, formuluojant būtinas aukščiausiojo lygio vadovų dalyvavimas. Tai nemažai laiko ir intelektualinių pastangų reikalaujantis procesas.

Misija niekada netampa konkrečia ir kiekybiškai išreikšta užduotimi, nes jos paskirtis – tikrai nusakyti įmonės veiklos kryptį ir raidos principus. O konkretesnės veiklos gairės apibrėžiamos formuluojant įmonės tikslus.

Įmonės *tiksmai* – išmatuojamais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais nusakytos užduotys kuriais numatoma įvykdyti per tam tikrą laiką. Įmonės tikslai atspindi tą pačią įmonės veiklos kryptį, kuri nusakyta jos misijoje. Kad tikslai duotų įmonei konkrečią naudą, jie turi turėti tokias charakteristikas:

- Tikslai turi būti konkretūs ir išmatuojami. Vadovybė, išreikšdama tikslus konkrečiais duomenimis, gali tiksliai įvertinti darbo sėkmę. Kitų lygių vadovai, turėdami orientyrą, galės daugiau jėgų skirti darbui minėta kryptimi. Bus lengviau nustatyti ar įmonė deda visas pastangas siekdama užsibrėžtų tikslų.
- Tikslai turi būti pasiekiami. Nustatytas rezultatas, pvz. pelno didinimas, didinant gamybos apimtį ar mažinant išlaidas, aktyvus rinkos plėtimas ar užimto segmento išlaikymas ir pan. Tada jie didina įmonės efektyvumą, nes dauguma žmonių nori greičiau matyti darbo rezultatus. Tikslai, pranokstantys įmonės galimybes dėl išteklių stokos ar dėl išorinių veiksnių įtakos, gali baigtis katastrofa. Jeigu tikslai nepasiekiami, silpna yra žmonių motyvacija, o tai užkerta kelią sėkmei.
- Tikslai turi tarpusavyje palaikyti vienas kitą, tai yra vieno tikslo siekimas neturi trukdyti siekti kito tikslo. Tikslai diferencijuojami pagal turinį, dydį, pasiekimo terminus ir alternatyvas, įgyvendinimo terminus ir priemones, išteklius.[5, p.58]

Siekiantis žingsnis formuojant strategiją yra *įmonės aplinkos analizė*, kuri apima makroaplinkos ir ūkio šakos bei konkurencinės padėties analizę. Norint priimti efektyvius strateginius sprendimus, labai svarbu pažinti aplinkos jėgas, jas įvertinti bei nustatyti jų reiškimosi tendencijas. Dažniausiai tai pasiekama marketingo tyrimais, ypač mikroaplinkos lygmenyje. Tačiau įmonės aplinką būtina tirti ir makrolygiu, kadangi makroaplinkos veiksniai veikia ne tik mikroaplinkos subjektus, bet ir tiesiogiai įmonės veiklos plėtojimą bei rezultatus. Makroaplinka – tai faktoriai ir jėgos, kurie įtakoja visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus. Tai politiniai-teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai faktoriai (PEST).[41, p.184]

Politinių - teisinių, ekonominių, socialinių ir technologinių (PEST) makroaplinkos aspektų analizė suteikia platesnį, į aplinką orientuotą įmonės situacijos vaizdą. Šie makroaplinkos komponentai sąlygoja vadinamuosius nekontroliuojamus veiksmus, kurie turi įtakos įmonės veiklai,

tačiau pati įmonė negali jų valdyti. Įmonių sprendimai, susiję su konkurencine aplinka rinkoje, lemiantys jų konkurencinę padėtį, gali būti klaidingi neįvertinus šių veiksnių poveikio (1 lentelė).

1 lentelė

Pagrindiniai makroaplinkos veiksniai

SOCIALINIAI	EKONOMINIAI	TECHNOLOGINIAI	POLITINIAI-TEISINIAI
<ul style="list-style-type: none"> • Gyvenimo būdo pasikeitimai; • Vartotojų aktyvumas; • Gimstamumas; • Gyventojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes; • Gyventojų regioniai skirtumai; • Visuotinos vertybės, įsitikinimai; 	<ul style="list-style-type: none"> • BNP tendencijos; • Palūkanų norma; • P pinigų pasiūla; • Infliacijos tempas; • Ekonomikos ciklo stadija; • Nedarbo lygis; • Darbo užmokesčio/ kainų kontrolė; • Devalvacija/ revalvacija; • Energijos pasiekiamumas ir kaina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valstybės tyrimo ir vystymo išlaidos; • Pramonės išlaidos tyrimui ir vystymui; • Patentinė apsauga; • Naujos prekės; • Naujų technologijų pasiekimų perkėlimas iš laboratorijų į rinką. 	<ul style="list-style-type: none"> • Antimonopolinis reguliavimas; • Reklamos reguliavimas; • Vartotojų teisių reguliavimas; • Aplinkos apsaugos įstatymai; • Mokesčių įstatymai; • Politinis klimatas ir politinis stabilumas.

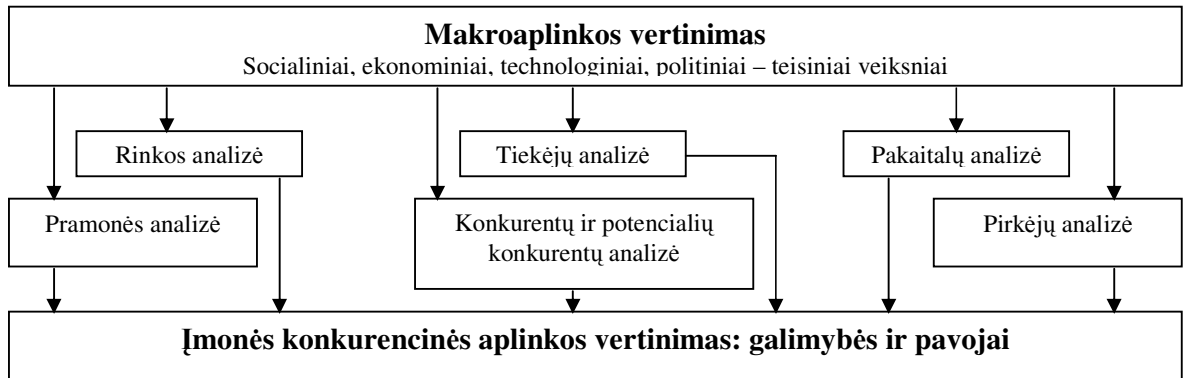
Vertinant konkurencinę aplinką rinkoje, reikia žinoti vartotojų prioritetų ar gyvenimo būdo pasikeitimus, nes tai smarkiai įtakos įmonės elgseną rinkoje: ar įvesime naują prekę į rinką, atitinkančią vartotojų prioritetų pasikeitimus, ar įeisime į naują rinkos segmentą.

Ekonominiai veiksniai turi stiprų poveikį pačiai įmonei, tiek tiekėjams, tiek ir pirkėjams ir būtent todėl, įmonė vertindama konkurencinę aplinką negali nenagrinti ekonominių veiksnių. Ekonominiai veiksniai šalies tarptautiniu lygiu susiję su šalies ūkiu, kuriame organizacija veikia, raida ir jos kryptimi. Todėl kiekviena organizacija susipažįsta su ekonominiais projektais arba prognozėmis. Ypač svarbu organizacijai pažinti ekonominius veiksnius savo tikslinės rinkos viduje dar iki tol, kol šie veiksniai ją paveiks tiesiogiai [10].

Pasaulyje vyksta technologinės 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 gamybos, informacijos tvarkymo ir išlaidų mažinimo būdus. Technologiniai veiksniai ypač įtakoja naujų prekių, o taip pat pakaitalų atsiradimą rinkoje, todėl konkurencinėje aplinkoje labai svarbu įvertinti pakaitalų grėsmę gaminamoms prekėms.[27]

Politiniai - teisiniai veiksniai taip pat įtakoja tiek įmonės, tiek pirkėjus ir tiekėjus. Jie nubrėžia organizacijų veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Todėl strategijos sudarymui svarbi politinių veiksnių kryptis ir pastovumas. Vyriausybės politikos, reguliavimo, įstatymų raidos, politikos filosofijos pokyčiai gali versti organizaciją patikrinti ir pertvarkyti strateginius planus.[40]

Iš makroaplinkos vertinimo išeinančios rinkos, tiekėjų, pakaitalų, pramonės, konkurentų bei pirkėjų analizės būtinos įmonės konkurencinės aplinkos vertinimui. Šių vertinimų tarpusavio ryšys geriausiai matomas pavaizduotas grafiškai (4 pav.).



4 pav. Makroaplinkos ir įmonės konkurencinės aplinkos tarpusavio ryšys

Organizacija iš esmės įvertinusi makroaplinką, turi detaliai išanalizuoti ir ūkio šakos aplinką, kuri nagrinėjta sekančiame poskyryje.

Tačiau įmonės konkurencinių pranašumų susidarymo sėkmė priklauso nuo visų veiklos rūšių integravimo būdo, kurį apsprendžia įmonės konkurencijos strategija, nes įvairios veiklos rūšys tarpusavyje susiję ir veikia viena kitą. Daugelyje šakos įmonių pagrindinės veiklos rūšys yra panašios, todėl manoma, kad yra bendri veiklos rūšių integravimo principai.

M. E. Porter (1998) išskiria tris tokius principus: a) įmonės veiklos rūšys kaip funkcijos turi tarpusavyje derintis, neprieštarauti viena kitai. Jų suderinamumas garantuoja, kad kiekvienos veiklos rūšies konkurencinis pranašumas derinsis su kitos konkurenciniu pranašumu, kad konkurencijos strategija bus vieninga; b) vienos veiklos rūšys stiprina kitas, nes jos yra sistemos struktūriniai elementai; c) derinant tarpusavyje visas funkcijas įmonės veiklos pastangos kiekvienai iš jų turi būti optimizuotos, nes, pavyzdžiui, esant toms pačioms sąnaudoms vienos veiklos rūšyje susidarę konkurenciniai pranašumai žymiai viršys susidariusius kitoje arba iš viso tų pranašumų nebus ir reikės tos veiklos rūšies atsisakyti [19, p 125].

Apibendrinant, galima teigti, kad svarbiausia strategijos paskirtis - pranašumo prieš konkurentus įgijimas. Šiam tikslui pasiekti įmonė gali pasirinkti ar konkurencinę strategiją formuos strategijos rengimo etapų, ar strategijos formavimo proceso pagalba. Strateginis veiklos rūšių parinkimas ne tik suformuoja konkurencinius pranašumus, bet ir įgalina juos išlaikyti. Kuo labiau įmonės padėtis šakoje bus vieninga ir vienos veiklos rūšys stiprins kitas, tuo pastovesni bus jos konkurenciniai pranašumai.

1.2. Įmonės strateginės situacijos analizė

Strateginės situacijos analizės nauda yra neabejotina: ji padeda apsisaugoti nuo netikėtų konkurentų veiksmų ir laiku pačiam ūkio subjektui priimti reikiamus sprendimus. Rinkos ir jų šakos tarpusavyje ženkliai skiriasi savo ekonominėmis charakteristikomis, konkurencija viduje ir vystymosi perspektyvomis. Be to, konkurencijos sąlygos pastoviai keičiasi tuo pačiu keisdamos skirtingų veiksmų įtakos laipsnį.

Atliekant įmonės strateginės situacijos analizę, reikia atsakyti į klausimus:

1. Ar efektyvi dabartinės įmonės strategija?
2. Kokie yra įmonės privalumai, trūkumai, galimybės ir grėsmės?
3. Ar gali įmonė konkuruoti kaina?
4. Ar stipri įmonės konkurencinė pozicija?
5. Kokias išvadas galima padaryti apie įmonės strateginę situaciją?

Strateginės įmonės situacijos analizei yra naudojami įvairiausi analitiniai metodai. Dažniausiai naudojami metodai tai strateginė kaštų ir veiklos kaštų grandinės analizė, SWOT analizė, konkurencingumo įvertinimas ir kiti.

Dabartinės įmonės strategijos efektyvumą kokybiniu požiūriu (jos užbaigtumą, vidinį darnumą, racionalumą, tinkamumą), geriausiai įrodo įmonės ankstesnė strateginė ir finansinė veikla. Įmonės strateginę ir finansinę veiklą geriausiai apibūdina tokie rodikliai:

- 1) rinkos dalies augimas/mažėjimas;
- 2) ribinio įmonės pelningumo didėjimas/mažėjimas;
- 3) įmonės grynojo pelno ir investicijų gražos tendencijos;
- 4) firmos pardavimų tempai lyginant su visa rinka;
- 5) įmonės ilgalaikės konkurencinės pozicijos stiprėjimas/silpnėjimas. [45, p. 150]

Kitas žingsnis tiriant įmonės strateginę būklę yra jos *privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizė* (SWOT). Ši analizė plačiai naudojama nustatant organizacijos pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, taip pat strategiją, pateikiančią geriausią jų derinį. Pagrįstas organizacijos pranašumas ir trūkumų derinimas su esamomis grėsmėmis yra strategijos formulavimo pagrindas (2 lentelė) [12, 9, 29].

Privalumai - tai įmonės sugebėjimai ar išskirtinumai, suteikiantys jai papildomas galimybes. Privalumus kompanija gali įgyti savo sugebėjimais, ilgamete patirtimi, svarbiais organizaciniais resursais ar konkurencinėmis galimybėmis, pasiekimais, kurie suteikia įmonei pranašumą rinkoje (pavyzdžiui, geresnės prekės, tobulesnė technologija, geresnis klientų aptarnavimas, populiariesnis prekės ženklas). Aljanso ar bendros įmonės sukūrimas su

partneriais, kurie turi patirties ar potencialių galimybių sustiprinti kompanijos konkurentabilumą, taip pat gali būti privalumas.

2 lentelė

Pagrindiniai SWOT analizės aspektai

PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aiškūs sugebėjimai; ▪ finansų ir kiti resursai; ▪ konkurenciniai sugebėjimai; ▪ vartotojų pripažinimas; ▪ tvirtas lyderiavimas rinkoje; ▪ galimybė pasinaudoti masto ekonomija; ▪ patentuota technologija; ▪ produkto inovacijos; ▪ geresni gamybiniai pajėgumai; ▪ geras valdymas; ▪ geros funkcinės strategijos; ▪ gera technologija; ▪ kainos privalumai; ▪ reklamos ir kiti marketingo sugebėjimai; ▪ gera pozicija patyrimo kreivėje; ▪ kita... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nėra aiškios strategijos; ▪ blogai realizuojama strategija; ▪ silpna rinka; ▪ pasenusi technologija; ▪ sugebėjimų ir kompetencijos stoka; ▪ per siaura gamybos linija; ▪ silpnas įvaizdis rinkoje; ▪ silpnas paskirstymo tikslas; ▪ prasti marketingo sugebėjimai; ▪ aukštesni produkcijos vieneto kaštai palyginus su konkurentais; ▪ kita...
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ papildomų vartotojų aptarnavimas; ▪ įėjimas į naujas rinkas; ▪ produkto serijos vystymas; ▪ susiję produktai; ▪ vertikali integracija; ▪ galimybės pereiti į geresnę strateginę grupę; ▪ rinkos augimas; ▪ kita ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nauji galimi konkurentai; ▪ galimi produkto pakaitalai; ▪ nepalankūs demografiniai pokyčiai; ▪ kintantys vartotojų poreikiai ir skoniai; ▪ auganti tiekėjų ir vartotojų derėjimosi galia; ▪ didelis konkurencijos intensyvumas; ▪ makroaplinkos grėsmės; ▪ išėjimo problemos; ▪ kita...

Trūkumai - tai ko nors svarbaus kompanijos funkcionavimui nebuvimas, arba kas nors jai nepavyksta (lyginant su kitomis), arba kokie nors veiksniai siejantis ją su nepalankiomis sąlygomis. Silpnoji pusė, priklausomai nuo to, kiek ji svarbi konkurencinėje kovoje, gali padaryti kompaniją pažeidžiamą.

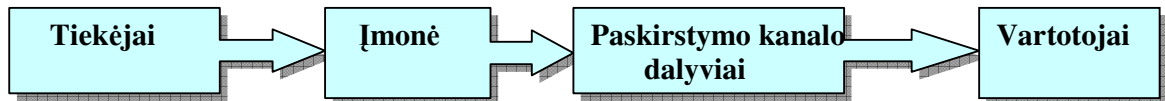
SWOT analizė - tai lengvai panaudojamas instrumentas tinkantis greitam kompanijos strateginės būklės įvertinimui [42].

Apibendrinant būtina paminėti, jog SWOT analizės metodas ypač naudingas renkantis konkurencinę strategiją rinkoje, nes jis padeda atlikti pirminę įmonės dabartinės ir būsimos padėties analizę. Tokiu būdu galima sudaryti alternatyvias konkurencines strategijas, kurios būtų tinkamos įmonei konkrečiu pasirinktu laiko momentu. Galima teigti, kad SWOT analizė turi būti atliekama periodiškai tam, kad įvertintume, kurie svarbūs įmonės veiklai vidiniai ir išoriniai veiksniai pakito: sumažėjo ar padidėjo.

Sekantis įmonės strateginės analizės žingsnis – *kaštų analizė*. Organizacijos kaštai, palyginus juos su konkurentų kaštais, yra svarbus strateginės padėties rodiklis. Kad organizacija sėkmingiau konkuruotų, jos kaštai turi būti to paties lygio kaip ir jos varžovų. Kuo organizacijos kaštai didesni, tuo jos konkurencingumas tampa labiau pažeidžiamas.

Kaštų analizė orientuojama į organizacijos kaštų palyginimą su atitinkamais konkurentų kaštais. Paprastai čia pasitelkiama veiklos kaštų grandinė, apimanti visas veiklos rūšis – nuo žaliavų pirkimo iki vartotojo sumokėtos kainos. Ir visų tų veiklos rūšių kaštai lyginami su analogiškais konkurentų kaštais. [28]

Kaštų grandinėje yra keturios pagrindinės grandys, kuriose gali susidaryti konkuruojančių organizacijų kaštų skirtumai. Tas grandis sudaro: tiekėjai, pati įmonė, paskirstymo kanalo dalyviai ir vartotojai (5 pav.).



5 pav. Kaštų grandinė

Šaltinis: Портер, М. 3. *Международная конкуренция*. Москва: Международные отношения. (1993)

Konkurencinis pranašumas apibrėžiamas tuo, kaip optimaliai įmonė gali organizuoti visą šią sistemą. Išsami kaštų grandinės dalių analizė parodo kaštų didėjimo priežastis, todėl įmonė norėdama pataisyti padėtį, gali imtis atitinkamų veiksmų.

Jeigu veiklos kaštai didėja dėl tiekėjų, tai organizacija, norėdama pataisyti padėtį, gali imti keleto strateginių veiksmų:

- 1) Ji gali derėtis su tiekėjais dėl palankesnių kainų;
- 2) Gali dirbti su tiekėjais, bandydama padėti jiems siekti mažesnių kaštų ir atitinkamo kainų sumažinimo;
- 3) Gali integruotis su tiekėjais ir pradėti kontroliuoti dabar perkamų prekių kaštus;
- 4) Gali bandyti pakeisti esamus gamybos išteklius pigesniais pakaitais;
- 5) Gali bandyti mažinti transportavimo kaštus;
- 6) Gali bandyti kompensuoti skirtumą, mažindama kaštus dar kurioje nors veiklos kaštų grandinės dalyje.

Jeigu kaštų skirtumai susidaro dėl paskirstymo kanalų dalyvių, tai organizacija gali taikyti tokias strategines priemones:

- 1) Ji gali paveikti skirstytojus ir kitus paskirstymo kanalų dalyvius, kad šie sumažintų kaštus bei antkainius;
- 2) Gali vykdyti tiesioginę integraciją, skirstydama savo prekes naudingiau ir efektyviau;

3) Gali bandyti kompensuoti skirtumą, mažindama kaštus dar kurioje nors kaštų grandinės dalyje.

Jeigu kaštai didėja pirmiausia dėl vidinių problemų, tai organizacija, siekdama išlaikyti tam tikrą kaštų lygį, gali įgyvendinti kurias nors strategines priemones:

- 1) Atriboti vidinį savo biudžetą;
- 2) Patobulinti gamybos metodus ir darbo procesus;
- 3) Pavesti darbus atlikti rangovui, jeigu jis tai gali padaryti pigiau, negu dirbant savo organizacijos jėgomis;
- 4) Didesnių kaštų reikalaujančius darbus gali perkelti į geografines sritis, kuriose jie atliekami pigiau;
- 5) Negailėti pinigų technologijų tobulinimui;
- 6) Sumažinti asortimentą ir supaprastinti gamybą;
- 7) Pabandydami kompensuoti skirtumą, mažindami kaštus dar kurioje nors kaštų grandinės dalyje.[31]

Veiklos kaštų grandinė labai naudinga nustatant organizacijos kaštų konkurencingumą. Organizacijos kaštų grandinės struktūra analizuojama ir lyginama su varžovo, turinčio kaštų pranašumą arba priešingai, turinčio nuostolių rodikliais. Nagrinėjami kaštų skirtumai ir veiklos kaštų grandinės elementai, sukėlę šiuos skirtumus. Vadovams šio tipo informacija reikalinga kuriant strategijas, kuriomis siekiama įgyti kaštų pranašumą.

Siekiant nustatyti įmonės poziciją, palyginus ją su varžovėmis, atliekama *konkurencingumo analizė*. Tiriama veiksniai ir įvertinama įmonės pozicija pagal kiekvieną veiksnį, lyginant su varžovais. Tai leidžia įmonės vadovybei pamatyti pranašesnes, stipresnes sritis, lyginant su konkurentu, ir silpnąsias puses, kurios gali būti kaip konkurencinės kliūtys, jei į jas nebus kreipiamas reikiamas dėmesys bei numatomos ir vykdomos atitinkamos priemonės.

Konkurencinė analizė ypač naudinga, kai norima identifikuoti varžovus, galimus jų žingsnius ir parengti efektyviais konkurencines strategijas.

Konkurencinė analizė paprastai yra atliekama etapais:

1. Nustatomi veiksniai, turintys daugiausiai įtakos verslo sėkmei. Jie tampa kriterijumi, kuriuo remiasi analizė.

Dažniausiai pasirenkami šie lemiami sėkmės veiksniai: 1) gamybinis pajėgumas; 2) gaminių kokybė; 3) gaminių unikalumas; 4) kainų konkurencingumas; 5) gaminių asortimentas; 6) aptarnaujamos rinkos dalis; 7) įrengimų techninis lygis; 8) patirtis; 9) personalo kvalifikacija; 10) geografinė vieta; 11) tiekėjai ir žaliavų kainos; 12) įmonės reputacija; 13) finansiniai resursai.

2. Kriterijai įvertinami pagal jų svarbą verslo sėkmei. Bendra visų veiksnių reikšmė turi būti lygi vienetui.

3. Sudaroma vertinimo skalė: 5 taškai - labai stipri konkurencinė pozicija, 4 taškai - stipri konkurencinė pozicija, 3 - vidutinė konkurencinė pozicija, 2 taškai - silpna konkurencinė pozicija, 1 taškas - labai silpna konkurencinė pozicija. Pagal pasirinktus kriterijus įvertinama įmonės ir jo konkurentų pozicijos.

4. Kiekvieno veiksnio įvertinimai padauginami iš to veiksnio reikšmės.

5. Įvertinimų taškai sudedami ir gaunami įmonės bei jos varžovų konkurenciniai profiliai.

Ši analizės rūšis nėra labai objektyvi, tačiau tokių profilių numatymo procesas įgalina įmones išsiaiškinti konkurencines pozicijas, identifikuoti veiksnius, kur jų varžovai yra pažeidžiami, ir panaudoti atitinkamas strategijas. [18, p.13]

Paskutinis įmonės strateginės situacijos žingsnis yra išvadų apie įmonės strateginę situaciją padarymas.

Atlikus įmonės makroaplinkos, išorinės aplinkos ir strateginės būklės analizę, *rengiama konkurencinė strategija*. Rengiant strategijas reikia remtis žiniomis, patirtimi ir įgimtais darbuotojų gabumais. Sprendimai priimami dviem etapais: alternatyvių strategijų formavimo ir jų pasirinkimo.

Pirmame etape parengiamos kelios alternatyvios strategijos duodančios skirtingus rezultatus.

Sekančiame etape įmonė turi pasirinkti tinkamą strategiją, suformuluodama pagrindinį konkurencinio pranašumo įgijimo principą - per žemesnę kainą, koncentraciją į vieną sritį, diferenciaciją ar šių strateginių alternatyvų derinimą. Paprastai iš strateginių alternatyvų reikia pasirinkti vieną ar kelias, kurių įgyvendinimas garantuoja didžiausią sėkmę. Kalbant apie alternatyvų pasirinkimą, reikia atsižvelgti į nevaldomus veiksnius, nes jie yra strategijos įgyvendinimo pagrindinė dalis, turi įtakos galutiniam rezultatui. Įvairių prognozės metodų pagalba, galima nustatyti, kuri iš kelių pasirinktų alternatyvų yra geriausia [4, p. 26].

Taip pat įmonė turi įvertinti ir kitus galimus strategijos variantas:

- ji gali ieškoti susitarimo galimybių su kompanijomis, veikiančiomis jos interesų sferoje, siekdama pašalinti pražūtingus konkurencijos aspektus arba juos sušvelninti.
- įmonė gali vengti tiesioginės konfrontacijos su konkurentais ir perkelti rungtyniavimą į produkto atnaujinimo paieškas, papildomų paslaugų pirkėjams suteikimą, siekdama ne tik padidinti pardavimus, bet ir išplėsti rinką.

Sėkmingos strategijos realizavimas yra ne mažiau svarbu negu geros strategijos parengimas. Net ir geriausia, bet prastai realizuota strategija yra nevertinga. Strategijos realizavimo procesas apima tokias pagrindines veiklas:

1. Organizacijos sugebėjimų realizuoti strategiją sukūrimą;
2. Padalinių administracinių ir informacinių sistemų sukūrimą;
3. Finansinių ir kitokių aprūpinimo reikiama resursais planų sukūrimą;
4. Strategijos diegimui palankaus klimato ir palaikymo suformavimą;

5. Veiklos orientavimą į svarbiausių rezultatų pasiekimą;
6. Adekvataus valdymo stiliaus ir klimato suformavimą.

Visi minėti uždaviniai yra kritiniai svarbūs, siekiant efektyviai realizuoti strategiją, tačiau svarbiausias dėmesys koncentruojamas į du sudėtingiausias problemos aspektus: organizacijos sugebėjimų efektyviai realizuoti strategiją ir palaikymo klimato suformavimą. Pirmuoju atveju tenka išspręsti tokius pagrindinius uždavinius:

- Sukurti tinkamą organizacinę struktūrą ir sistemas;
- Suformuoti konkrečiai strategijai realizuoti reikalingus sugebėjimus;
- Į strategiškai svarbias pozicijas parinkti tinkamiausius žmones.

Ne mažiau svarbu yra palankaus klimato, strategijos bei pakeitimų palaikymo suformavimas. Dvi pagrindinės prielaidos, kurių reikia, siekiant suformuoti norimą strateginį palaikymą:

- Supratimo apie tai ko siekiama, gerinimą;
- Palaikymo skatinimą.

Konkurencinė strategija pati savaime yra tik priemonė vienokiems ar kitokiems pranašumams pasiekti. Jų pasiekimas yra ilgas ir sunkus procesas, kurio vyksmui reikalinga *kontrolė*. Strateginės kontrolės kūrimo procesas apima tris pagrindinius etapus: 1) veiksmų, kuriuos reikia kontroliuoti, nustatymą, 2) šių veiksmų parametrų numatymą, 3) informacijos iš visų organizacijos lygių ir veiklos sričių integravimą į prasmingą sistemą.

Apibendrinant galima teigti, jog įmonės strateginės situacijos analizė padeda apsisaugoti nuo netikėtų konkurentų veiksmų ir laiku pačiam ūkio subjektui priimti reikiamus sprendimus. Privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizė padeda sudaryti alternatyvias konkurencines strategijas ir ši analizė turi būti atliekama periodiškai tam, kad įvertinti kaip pakito įmonės veiksniai. Kaštų analizė orientuojama į organizacijos kaštų palyginimą su atitinkamais konkurentų kaštais, o konkurencingumo analizė padeda įmonės vadovybei pamatyti pranašesnes, stipresnes sritis, lyginant su konkurentu, ir silpnąsias puses.

2. KONKURENCINIO PRANAŠUMO ĮGIJIMO BŪDAI

2.1. Konkurencinės situacijos analizė šakoje

Konkurencinės strategijos pagrindinė paskirtis – įgyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus rinkoje. Ši strategija nusako būdus konkurenciniam pranašumui rinkoje pasiekti ir organizacijoje kylančioms strateginėms problemoms spręsti. Firmos veiklos sėkmė, konkurencinis pranašumas gali būti įgyjamas efektyviai naudojant išorinės aplinkos ypatumus ir svarbiausius savo sugebėjimus.

Konkuruojančių organizacijų veiklos analizė šakoje yra sudėtingas ir kintantis procesas. Vadovai turi nuolat analizuoti ir įvertinti ūkio šakos aplinką, tiksliai nustatyti organizacijos konkurencinę padėtį ir numatyti priemones šiai padėčiai ūkio šakoje pagerinti.

Norint efektyviai veikti šakoje ir tinkamai įvertinti konkurenciją, reikia atlikti ūkio šakos ir konkurencinės padėties analizę, kurios pagrindiniai etapai šie:

1. Pagrindinės ūkio šakos aplinkos ekonominės charakteristikos;
2. Varomosios jėgos;
3. Konkurencinės aplinkos analizė: konkurencija tarp jau egzistuojančių įmonių; naujų konkurentų įėjimo grėsmė; tiekėjų derėjimosi galia; vartotojų derėjimosi galia; produktų pakaitalų grėsmė.
4. Ūkio šakos įmonių konkurencinių pozicijų nustatymas;
5. Konkurentų analizė: nustatyti, kuri organizacija žengs naują žingsnį konkurencijos srityje ir koks jis bus;
6. Svarbiausi sėkmės veiksniai;
7. Išvados apie visos šakos patrauklumą.

Ūkio šakos aplinkos ir konkurencinės padėties analizė pradedama nustatant *pagrindines ūkio šakos ekonomines charakteristikas*. Pagrindiniai šios analizės parametrai yra šie: rinkos dydis, rinkos teritorinė apimtis, rinkos kitimo dinamika, konkurentai, jų skaičius ir jėga, vartotojų skaičius ir jėga, vertikalios integracijos svarba, įėjimo į rinką ir išėjimo iš jos barjerai, technologiniai plėtros tempai, konkuruojančių įmonių diferenciacijos laipsnis (stipriai diferencijuoti, silpnai diferencijuoti, beveik identiški), kapitalo ir kitų resursų poreikis, ar šakos pelningumas yra didesnis ar mažesnis negu vidutinis, patirties kreivės įtaka. [39].

Šakos sąlygos keičiasi, todėl, kad jėgos verčia šakos dalyvius (konkurentus, vartotojus, tiekėjus) keisti savo veiksmus. Šakos *varomosios jėgos* yra pagrindinės šakos ir konkurencinės padėties kitimo priežastys. M. E. Porter išskiria daug tokių varomųjų jėgų, kurių svarbiausios būtų šios:

- ilgalaikės veiklos sąlygų pasikeitimo tendencijos;

- vartotojų poreikio struktūros kitimai;
- marketingo novatoriškumas;
- produkto novatoriškumas;
- technologijos pasikeitimai;
- kainų struktūros kitimas vertės-kaštų grandinėje;
- stiprių įmonių įėjimas į rinką ir išėjimas iš jos.

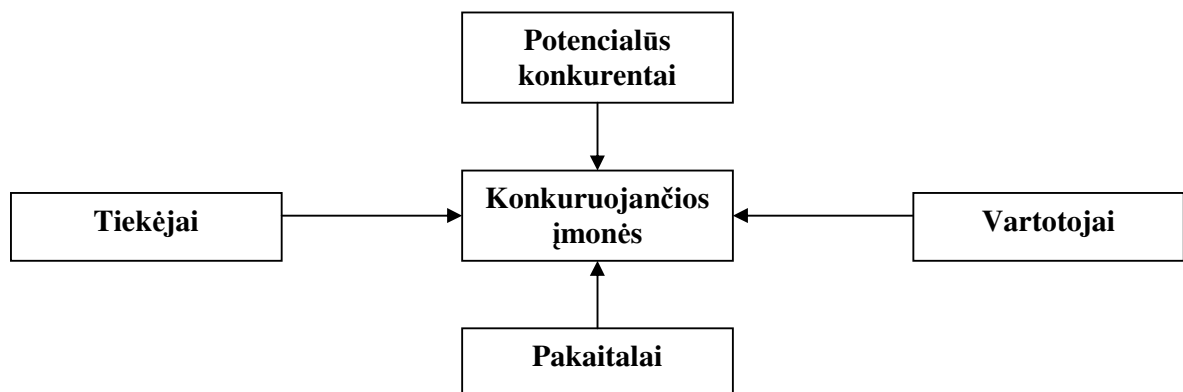
Šių aplinkos sąlygų varomųjų jėgų analizė leidžia numatyti, kokie procesai ir veiksniai darys didžiausią įtaką įmonės veiklai per keletą artimiausių metų.

Įvertinus varomųjų jėgų įtaką įmonės veiklai, reikia atlikti *konkurencinės aplinkos analizę*. Mokslinėje literatūroje konkurencinės aplinkos analizei skiriama labai daug dėmesio. Pateikiamos įvairios jų tyrimo metodikos, tačiau dauguma jų remiasi tuo pačiu metodologiniu požiūriu. Tai M. E. Porter pasiūlytas penkių konkurencinių jėgų modelis.[30]. Jau daugiau kaip 15 metų jis yra metodologinis pagrindas nagrinėjant konkurencinę aplinką ir konkurencines strategijas, analizuojant svarbiausias įtakojančias jėgas, apsprendžiančias organizacijos konkurencinį pranašumą.

Modelis identifikuoja 5 bazines jėgas, įtakojančias organizacijos veiklą:

1. Naujų konkurentų atsiradimas (potencialūs konkurentai);
2. Prekių pakaitalų atsiradimas rinkoje, pagamintų kita technologija;
3. Vartotojų derėjimosi galia;
4. Tiekėjų derėjimosi galia;
5. Konkurencija tarp kompanijų, jau įsitvirtinusių rinkoje.

Konkuravimo strategijos kyla iš konkurencijos taisyklių, veikiančių šakoje ir nusakančių jos patrauklumą, suvokimo. Konkuravimo strategijos tikslas yra tų taisyklių pakeitimas kompanijos labui. Konkurencijos taisyklės gali būti apibrėžtos kaip konkurencijos jėgos (6 pav.).



6 pav. M. E. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis

Naujų įmonių pasirodymas šakoje veikia gamybinių pajėgumų augimą. Tai gali sukelti kainų kritimą ar išlaidų padidėjimą ir pelno normos kritimą.

Skiriamos tokios pagrindinės kliūtys, trukdančios naujiems konkurentams įeiti į rinką:

1. Gamybos masto ekonomija, reikalaujanti pradėti veiklą dideliais mastais, kurie pareikalautų didelių investicijų, arba sulauktų triuškinamų veiksmų iš jau egzistuojančių pusės.

2. Produkcijos diferenciacija, reiškianti, kad šakoje veikiančios kompanijos turi žinomus prekių ženklus ir siekia vartotojų lojalumo tam tikrai prekei. Nauji konkurentai yra priversti išleisti nemažai pinigų, kad pakeistų pirkėjų nusistatymą jau egzistuojančių kompanijų atžvilgiu.

3. Kapitalo poreikis, kuris ap sunkina veiklos pradžią tais atvejais, kada stojant į konkurencinę kovą būtinos tam tikros priemonės. Kapitalas gali būti reikalingas ne tik gamybai, bet ir vartotojų kreditų išplėtimui, aktyvų padidininimui ir pradinių išlaidų padengimui.

4. Konversijos išlaidos. Šios išlaidos apima personalo perkvalifikavimą, naujų gamybinių įrengimų įsigijimą, techninio aptarnavimo būtinybę, naują produkcijos dizainą ir t.t.

5. Paskirstymo kanalų trūkumas, kuris gali kliudyti naujiems konkurentams įsitvirtinti rinkoje. Nauji rinkos dalyviai yra priversti mažinti kainas, subsidijuoti reklamą, imtis kitų stimulų, kad įtikinti didmenininkus priimti jų produktą. O tai, aišku, sumažina jų pelningumą.[14]

Šakoje taip pat vyksta konkurencija tarp jau *egzistuojančių kompanijų*. Funkcionuojančios kompanijos konkuruoja tarpusavyje siekdamos užimti geresnę padėtį rinkoje naudodamos įprastinius metodus. Šie metodai apima tokius taktinius būdus, kaip produkcijos paradavimas žemesnėmis kainomis, reklaminės kompanijos, papildomų paslaugų ir garantijų suteikimas vartotojams ir t.t. Konkurencijos intensyvumą galima nusakyti tokiais veiksniais:

- 1) didelis konkurentų skaičius;
- 2) lėtas šakos augimas;
- 3) aukštas pastovių išlaidų lygis, susijęs su papildomomis išlaidomis arba materialinių išteklių kainomis;
- 4) diferenciacijos nebuvimas;
- 5) skirtingos rūšies konkurentai;
- 6) aukšta strategijos reikšmė;
- 7) aukšti išėjimo barjerai.

Visos kompanijos tam tikroje šakoje plačiąja prasme konkuruoja su kitomis šakomis, kurios teikia produkciją, patenkinančią tam tikrą poreikį. *Pakaitalai* gali sumažinti (arba eliminuoti) organizacijos gaminamos produkcijos (teikiamų paslaugų) paklausą rinkoje, sumažinti kainas (tarifus). Taigi prekių pakaitalų pasirodymas riboja pelno padidininimo galimybę tam tikroje šakoje. Svarbu tirti vartotojų galimybes dėl pakaitalų naudojimo savo veikloje. Kad aptikti prekių pakaitalus, būtina ieškoti kitų produktų, kurie gali atlikti analogiškas funkcijas [29].

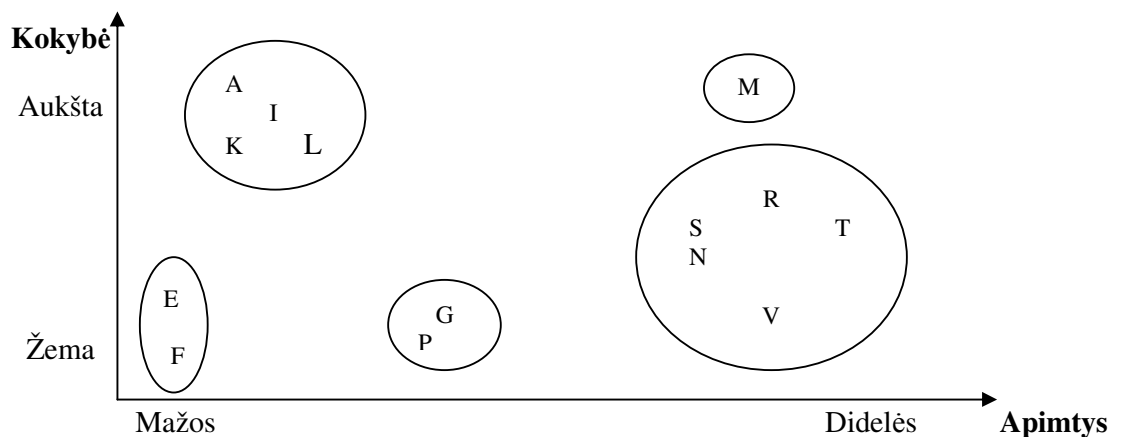
Vartotojų derėjimosi galios analizė leidžia numatyti pagrindines kryptis, kaip reikia keisti strateginius santykius su vartotojais. Jie konkuruoja šakoje stengdamiesi sumažinti kainas, įsigyti kokybiškesnes prekes ar paslaugas ir suvesdami konkurentus vienas su kitu, ir visa tai vyksta realizuojamo šakos pelno sąskaita. Kiekvienos ypatingai svarbios vartotojų grupės galia šakoje priklauso nuo faktorių, kurie charakterizuoja rinkos situaciją. Vartotojų grupė turi didelę derėjimosi galią, jeigu ji atitinka tokius kriterijus:

- 1) ji koncentruota arba perka didelius produkcijos kiekius;
- 2) produkcija, kurią ji perka, standartizuota ir nediferencijuota;
- 3) jos pelno norma nedidelė;
- 4) ji gerai informuota.

Tiekėjų derėjimosi galios analizė leidžia numatyti pagrindines kryptis, kaip turi būti keičiami strateginiai santykiai su tiekėjais. Tiekėjai gali daryti spaudimą, grasindami pakelti prekių ar paslaugų kainą arba sumažinti jų kokybę. Laikoma, kad tiekėjas turi didesnę derėjimosi galią, jeigu:

1. Nėra kitų alternatyvių tiekėjų arba alternatyvių tiekėjų skaičius yra nedidelis. Jeigu tiekėjas pablogina tiekimo sandėrių sąlygas, sudėtinga pakeisti tiekėją;
2. Tiekėjo kainos suformuoja organizacijos bendrųjų kaštų didelę dalį;
3. Jai reikia konkuruoti su produkcijos pakaitalais;
4. Nagrinėjama šaka nėra viena iš svarbesnių užsakovų;
5. Jos produkcija diferencijuota.[13, p.47]

Kitas žingsnis tiriant šakos konkurencinę struktūrą yra *konkuruojančių įmonių rinkos pozicijos analizavimas*. Vienas iš metodų nustatyti šakos dalyvių konkurencines pozicijas yra strateginės grupės matrica. Šis metodas yra naudingas tada, kai šakoje yra daug skirtingų konkurentų. Ši konkurentų pozicijų analizės modelį pasiūlė M. E. Porter, kurio naudojimo galimybės toliau vystė A. A. Thompson ir A. J. Strickland.



7 pav. Strateginių grupių matrica pagal du kintamuosius: kokybę ir veiklos apimtį

Šaltinis: Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Technologija. p.201

M. E. Porter (1985) strateginę grupę apibūdina kaip panašių savo strategija ir padėtimi rinkoje tiesioginių konkurentų grupę. Tradicinė strateginių konkurentų grupių matrica formuojama pasirenkant ašyse du svarbiausius kintamuosius ir pagal tai pozicionuojant visus nagrinėjamuosius konkurentus (7 pav.). Pagrindines grupes patogiu išreikšti apskritimais ar kitokia erdve apibūdinančia jų įtaką rinkoje, veiklos apimtis. [29]

Konkuravimo strategijos užduotis, pagal M. E. Porter, yra – atvesti kompaniją į tokią padėtį kurioje ji gali pilnai išnaudoti savo pranašumus. Iš to seka, kad išsami konkurentų analizė yra svarbi strategijos formavimo dalis. Analizės tikslas - įvertinti, kokie strategijos pakeitimai gali įveikti konkurentus. Tam reikia atsakyti į sekančius klausimus:

1. Kokie jūsų konkurentų sėkmės šansai?
2. Kaip greitai tam tikras konkurentas sureaguos į galimus kitų strateginius ėjimus?
3. Kaip konkurentai sureaguotų į galimus pasikeitimus šakoje ir išorinėje aplinkoje?
4. Ką konkurentai nori pasiekti savo strateginiu ėjimu ir kaip jums reikia jį išanalizuoti?
5. Nuo ko jums reikia laikytis atokiau, kad išvengtų provokacinių veiksmų, galinčių suteikti jums nemalonumų ar sukelti papildomų išlaidų?

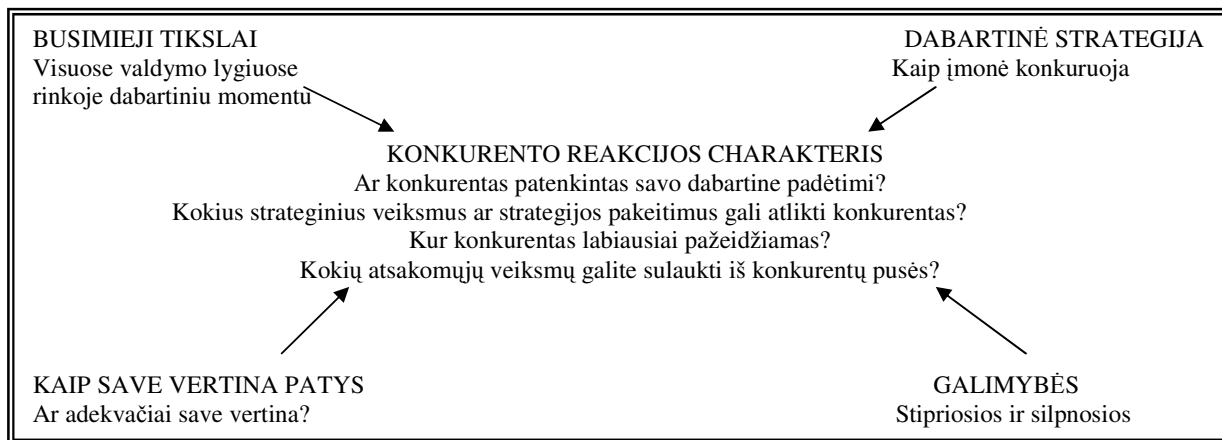
Konkurencijos analizė kaip ir kiti strateginės analizės metodai yra pakankamai sudėtinga ir reikalauja daug kainuojančių tyrimų, be to daugelis reikalingų duomenų sunkiai prieinami.

Pagal M. E. Porter, konkurencijos analizė apima keturis diagnostinius komponentus: būsimus tikslus, konkurentų požiūrį į savo veiklą, dabartinę strategiją, galimybes.

Konkurentų tikslų žinojimas duoda galimybę nusakyti kiek konkurentas yra patenkintas dabartine savo padėtimi ir finansiniais rezultatais. Remiantis tuo galima spręsti apie konkurentų strateginių pakeitimų tikimybę ir reaguoti į įvykius, kurie liestų juos. Konkurento tikslų žinojimą taip pat gali padėti nusakyti reakciją į pakeitimus strateginiame paveiksle. Kai kurie iš jų gali išgąsdinti konkurentą. Konkurentų tikslų diagnozė turi apimti ir tokias kiekybines charakteristikas kaip lyderiavimas rinkoje, technologinė pozicija ir socialinis statusas.

Kiekviena kompanija veikia įvertindama tam tikras aplinkybes, kuriose ji egzistuoja. Ji pavyzdžiui, gali laikyti save lydere savo srityje, gamintoja su mažais kaštais, įmone su geriausia realizavimo organizacija ir t.t. Tokie įvertinimai ar pralaidos dažnai įtakoja kompanijos veiksmus ir jo reakciją į skirtingus įvykius. Konkurento strategiją reikia išsivaizduoti kaip operatyvinę programą, pritaikytą kiekvienam kompanijos funkciniam padaliniui. Strategija gali būti atvira arba paslėpta, bet ta ar kita forma ji visada egzistuoja.

Konkurentų galimybių analizė užbaigia tyrimo procesą. Jų tikslai, ketinimai ir strategijos įtakoja jų reakcijų tikimybę, laiką, kilmę intensyvumą (8 pav.).



8 pav. Galimų konkurentų veiksmų analizė

Konkurencinės situacijos ir konkurentų analizės nauda yra neabejotina: ji padeda apsisaugoti nuo netikėtų konkurentų veiksmų ir laiku pačiai įmonei priimti reikiamus sprendimus.

Sekantis išorinės aplinkos analizės etapas yra svarbiausių *sėkmės veiksnių identifikavimas*. Svarbiausi sėkmės veiksniai yra lemiami finansinės ir konkurencinės sėkmės veiksniai atskiroje rinkoje. Kiekviena šaka turi savo specifinius sėkmės veiksnius, tačiau bendriausi visoms organizacijoms galėtų būti šie:

- Kainų konkurencingumas;
- Žemi gamybos kaštai;
- Žemi pardavimo kaštai;
- Stiprus paskirstymo tikslas;
- Griežtas prekių pristatymas, tikslus užsakymų atlikimas;
- Gaminių, paslaugų kokybė, jų patikimumas;
- Nebrangi ir kvalifikuota darbo jėga;
- Patogi vieta;
- Sugebėjimas greitai pateikti naują gaminį į rinką;
- Pakankama informacija apie rinkos ir sugebėjimas greitai reaguoti į rinkos pasikeitimus.

Sėkmės veiksnių identifikavimas yra svarbus strategijos formavimui. [18]

Vadovai gerai susipažįsta su ūkio šaka, kad atskirtų kas yra labai svarbu konkurencinei sėkmei ir kas yra mažiau svarbu. Svarbiausi sėkmės veiksniai gali būti „kertinis akmuo“ formuojant įmonės konkuravimo strategiją. Įmonės dažnai įgyja konkurencinį pranašumą koncentruodamosi į vieną ar kelis šakos svarbiausius sėkmės veiksnius.

Paskutinis ūkio šakos aplinkos ir konkurencijos analizės žingsnis yra išvadų apie visos šakos patrauklumą padarymas. Svarbiausi veiksniai apibūdinantys šakos patrauklumą yra šie: šakos auginimo potencialas, pagrindinių įmonių įėjimo/pasitraukimo galimybė (galimas įėjimas sumažina šakos patrauklumą egzistuojančioms įmonėms; didesnės įmonės ar keleto mažesnių įmonių pasitraukimas sukuria galimybę padidinti rinkos dalį pasiliekančioms įmonėms), paklausos stabilumas/patikimumas (veikiamas sezoniškumo, verslo ciklo, vartotojų poreikių nepastovumas, prekių pakaitalų grėsmės ir t.t.), konkurencinių jėgų silpnėjimo/stiprėjimo galimybė, kaip šaka bus įtakojama varomųjų jėgų.[39]

Įvertinus įmonės makroaplinką, ūkio šakos ir konkurencinės aplinkos modelį, reikia atlikti įmonės vidinių veiksnių analizę.

Konkurencinės situacijos analizės šakoje metodologinis pagrindas, nagrinėjant konkurencinę aplinką ir konkurencines strategijas, analizuojant svarbiausias įtakojančias jėgas, apsprendžiančias organizacijos konkurencinį pranašumą, yra M. E. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis.

2.2. Vidinės aplinkos analizė

Sugebėjimas išlaikyti konkurencinį pranašumą tampa problematiška, kada įmonė veikia greitai besiformuojančiose rinkose. Greitai kintanti paklausa vartotojų derėjimosi galia, staigus jų skaičiaus padidėjimas, inovacijos, greitas naujų technologijų vystymasis ir įdiegimas ir taip toliau, leidžia išlaikyti konkurencinį pranašumą tik efektyvumo dėka.

Analizuojant įmonės strateginę situaciją reikia atlikti ir vidinio profilio analizę, kuri apima įmonės finansinius, marketingo, techninius, organizacinius ir darbo išteklius. Finansiniai ištekliai dažnai rodo, kuriomis galimybėmis organizacija gali pasinaudoti. Dar prieš pradėdant projektuoti, svarbu tinkamai įvertinti finansinę organizacijos būklę. Esamos finansinės ataskaitos naudojamos finansiniams ištekliams įvertinti. Šios ataskaitos rodo raidos perspektyvą. Organizacija, prieš keldama bet kurią naują tikslą, privalo bent jau įvertinti savo finansinį pajėgumą ir galimybę padidinti kapitalą, o taip pat ir grynąjį apyvartinį turtą.

Labai svarbu išsiaiškinti organizacijos marketingo sistemos galimybes bei trūkumus. Marketingo sistemos analitikas, nagrinėdamas pranašumus ir trūkumus, turi atidžiai išnagrinėti šiuos šešis elementus: rinką, rinkos tyrimą, produktą, reklamą bei rėmimą, kainą ir paskirstymą.

Techniniai ištekliai yra materialiniai elementai, naudojami produktų gamyboje. Organizaciniai ištekliai susiję su organizacijos struktūra ir kultūra. Nors daugelis išteklių yra susiję su šiais dviem veiksniais, tačiau gilesnė analizė apima vietos, gamybinių pajėgumų, ryšio su tiekėjais, atsargų kontrolės, struktūros, įvaizdžio ir darbo išteklių tyrimą.

Vertinant darbo išteklius, ypač svarbu pabrėžti, kad organizacijos darbuotojai yra didžiausias turtas. Jie visada turi būti vertinami pagarbiai ir mandagiai. Apibūdinant darbo išteklius, svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų skaičių ir į jų kvalifikacijos tinkamumą. Organizacija, siekdama dirbti našiai, privalo nustatyti reikalingą darbuotojų skaičių bei kvalifikacijos ypatybes, būtinas numatomiems darbams atlikti. Jeigu organizacija nustato, kad jai trūksta reikalingos kvalifikacijos darbuotojų, tai ji turi arba išmokyti esamą personalą reikalingų kvalifikacijų, arba samdytis papildomų darbuotojų, turinčių tokią kvalifikaciją. Organizacija, analizuodama savo darbo išteklius, būtinai privalo atsižvelgti į taikomą darbo apmokėjimo sistemą.

Pagal M. Porter atliktų tyrimų išvadas, konkuravimas ir jo intensyvumas stiprėja, nes lemia tokie veiksniai: didelis konkurentų skaičius; konkuruojančių įmonių dydis ir konkurencinės jėgos maždaug vienodos; dėl mažos produkto diferenciacijos vartotojų pasirinkimo galimybės nedidelės; aukšti pastovūs gamybos kaštai; daugelio prekių vartojimo savybės ir spartus senų prekių modelių keitimas naujais neleidžia prekių kaupti ir saugoti ilgesnį laiką; prekių gamybos technologinės sąlygos didinant gamybos apimtį reikalauja didelių vienkartinių kapitalo įdėjimų; pakankamai aukšti išėjimo iš rinkos barjerai, dėl kurių susidaro pertekliniai gamybiniai pajėgumai.

Čia nurodyti konkuravimo intensyvumą skatinantys veiksniai yra bendri visoms šakoms ir dar greta jų yra daug veiksnių, būdingų tik konkrečiai gamybos šakai. Visiems jiems veikiant lėtėja šakos plėtros tempas, mažėja pelnas, kapitalas iš šakos pradeda trauktis ir konkuravimo intensyvumas mažėja [19, p. 128].

M.Porterio nuomone, įmonės norinčios išlaikyti konkurencinį pranašumą, privalo turėti ir vadovautis konkurencine strategija, įgalinančia įvertinti šakos konkurencines jėgas, veiksnius ir jų šaltinius. Jis perspėja, kad nereikia painioti operacinio efektyvumo ir konkurencijos strategijos.

Tokios operacinio efektyvumo priemonės ir valdymo metodai, kaip kokybės valdymas, našumo palyginimo sistemos naudojimas vertinant efektyvumą, partnerystė, inovacijų vadyba ir panašios, nukreipia įmonės dėmesį tik viena linkme, nematant ir nevertinant viso konkurencinio lauko ir visos situacijos. Operacinio efektyvumo priemonės konkurenciniam pranašumui formuoti ir išlaikyti yra reikalingos, tačiau jų nepakanka. Jei operacinis efektyvumas yra geriausių rezultatų pasiekimas atskirose įmonės veiklos rūšyse ar funkcijose, tai strategija yra veiklos rūšių kombinacijos pasirinkimas. Operacinis efektyvumas turi būti derinamas su konkurencijos strategija [19, p. 130].

Organizacija siekdama išlikti ir sėkmingai veikti rinkoje, turi kompetentingai valdyti du fundamentaliai svarbius konkurencingumo šaltinius:

- patrauklius produktus ir paslaugas, susijusius su organizacijos ir vartotojų sąveikos procesu, kurio metu tenkinami vartotojų poreikiai;
- efektyvius organizacinius procesus, leidžiančius išlaikyti atitinkamą kainų lygį.

Siekdama sėkmingai dirbti rinkoje, organizacija turi sukurti tokius produktus ar paslaugas, kurie savo išskirtinumu pralenktų konkurentus, generuotų pajamas, o tai reiškia, kad organizacija turi efektyviai tenkinti rinkos poreikius ir pagrindinių įtakos grupių interesus. Tačiau žemesnė kaina, kaip konkurencinio pranašumo šaltinis, netenka svarbos naujose rinkose, o tai pakeičia geresnių gamybos ir produkto technologijų paiešką [1, p. 68].

Neatsitiktinai pastaruoju metu didesnis dėmesys skiriamas produkto pateikimo į rinką greičiui, kaip vienam iš konkurencinio pranašumo įgijimo būdų. Atlikti tyrimai įrodė, kad organizacija, greičiau pateikusi produktą rinkai, turėjo didesnę tikimybę pralenkti konkurentus bei užimti didesnę rinkos dalį. Tai leidžia daryti prielaidą, jog organizacija, veikianti dinamiškoje aplinkoje, strateginius sprendimus turi priimti remdamasi produkto gyvavimo ciklo koncepcija. Naujausi šios srities tyrimai patvirtina platų produkto gyvavimo ciklo koncepcijos pritaikymą priimant sprendimus: pradėdant bendra verslo strategija ir baigiant įrangos pakeitimu [34].

Empiriniai konkurencinės aplinkos tyrimai įrodė, kad didėjanti konkurencija ir greitai kintanti aplinka keičia fundamentalias konkurencines taisykles ir elgesio normas. Kai kuriose rinkose konkurenciniai ryšiai keičiasi anksčiau, kadangi jose didėja žinių intensyvumas bei greičiau vyksta globalizacijos procesai. Tačiau konkurencinė aplinka, kurioje veikia organizacijos, skiriasi savo nestabilumu ir tuo būdu skatina organizacijas skirtingai adaptuotis prie aplinkos [1].

R.D’Aveni išskyrė keturias skirtingas konkurencines aplinkas:

1. Rinkoje, kurioje ilgą laikotarpį išlaikoma *pusiausvyra*, vadovujančios organizacijos remiasi M.Porterio penkių konkurencinių jėgų teorija, kuri leidžia sukurti įėjimo į rinką barjerus, sumažinti pirkėjų ir tiekėjų įtaką, sudaryti oligopolinius susitarimus ir tuo būdu rinkoje sumažinti konkurenciją.

2. *Nepastovios pusiausvyros* aplinkai būdingi greitai vykstantys rinkos pokyčiai, leidžiantys rinkos lyderiui sustiprinti turimą kompetenciją išlaikyti pozicijas rinkoje bei siekti konkurencinio pranašumo naujose produkto rinkose.

3. *Nutrauktos pusiausvyros* aplinka pasižymi trumpais dinamiškais laikotarpiais, po kurių prasideda ilgo stabilumo etapai. Ši aplinka būdinga rinkai, kurioje radikalūs technologiniai pokyčiai veikia produkto sukūrimo procesus, dominuojančius ilgą laikotarpį, todėl vadovaujanti rinkoje organizacija gali išlaikyti užimamas pozicijas, kurdama bendras įmones arba pirmoji įsigydama naujų technologijų.

4. *Nestabilumas* būdingas aukštų technologijų rinkoms. Todėl rinkos lyderiui svarbu nuolat kurti naujas kompetencijas, pakeičiančias senąsias, bei įgyti pranašumą rinkoje lėčiau į aplinkos poveikį reaguojančių oponentų sąskaita [43].

Priklausomai nuo konkurencinės aplinkos, kinta organizacijos turimų išteklių bei sugebėjimų juos derinti svarba [1]. Organizacijos ištekliai vertinami kaip vidinis organizacijos turtas, kuris gali

būti ir materialus, ir nematerialus [47, p.56]. Todėl ilgalaikis konkurencinis pranašumas daugeliu atžvilgių priklauso nuo organizacijos sugebėjimo pasirinkti, sukurti ir valdyti savo išteklius, o tai įgalina kurti naujus produktus ir įeiti į naujas rinkas [3, p.57]. Todėl įmonių veiklos rezultatai priklauso nuo turimų išteklių bei sugebėjimo juos suderinti, o tai verslo vadybos literatūroje vadinama organizacijos kompetencija. Kompetencijos terminas reiškia ir organizacinį gebėjimą suderinti:

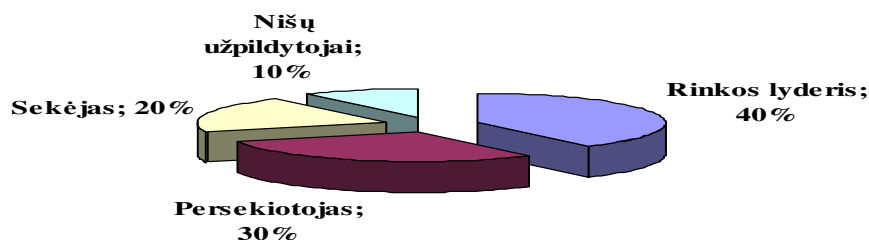
1) į vartotojus orientuotas technologines kompetencijas; 2) funkcinį procesų kompetencijas; 3) kompetenciją sukurti ir valdyti strateginę architektūrą.

Turima kompetencija leidžia įgyti konkurencinį pranašumą kadangi:

1) suteikiama galimybė įsiskverbti į svarbias rinkos sritis ir segmentus; 2) teikiama didesnė vertė vartotojams; 3) mažinami organizaciniai kaštai; 4) ją sunku imituoti [1, p. 92].

P. Kotleris pateikia įmonių pozicijas kaip pagrindą tolimesnėms strategijos formavimo kryptims. Pavaizduotas suskirstymas ne tik nurodo rinkos dalyvio užimamą rinkos dalį, bet ir leidžia dalyviui rinktis skirtingą konkuravimo strategiją. P. Kotleris suformavo pagrindines kiekvienos grupės strategijas. Lyderis turi stengtis - padidinti užimamą rinkos dalį, apsaugoti esamą rinkos dalį naudojant apsauginius veiksnius.

Įmonės užimamos pozicijos rinkoje nustatymą P. Kotleris vertina kaip pagrindą tolimesnės strategijos pasirinkimui. P. Kotleris išskyrė keturias galimas įmonės pozicijas rinkoje (9 pav.).



9 pav. Rinkos struktūra

Šaltinis: Bartosevičienė, V., Vaitkevičius, S. (2002). Įmonės strategijos formavimo tobulinimas. *Ekonomika ir Vadyba*. Kaunas. p. 33-38.

M. Porteris išskiria informaciją kaip naują ir svarbų konkurencinio pranašumo potencialų šaltinį. Informacinės technologijos generuoja vis didesnius duomenų kiekius apie įmonės veiklą bei leidžia rinkti ar gauti informaciją, kuri seniau buvo neprieinama. Taip pat technologijos suteikia laisvę plačių duomenų daug gilesnei analizei ir panaudojimui [32]. Informacinė revoliucija daro ženklų įtaką konkurencijai trimis būdais: a) keičia šakos struktūrą ir tokiu būdu nustato naujas konkurencijos taisykles, b) suteikia konkurencinį pranašumą, leidžiantį kompanijoms naujas

galimybes aplenkti konkurentus, c) sukuria visai naujas verslo rūšis, dažnai egzistuojančių kompanijoje procesų ir operacijų pagrindu [32]. Taip pat M. Porteris teigia, kad išpūdingi informacijos gavimui, apdorojimui ir perdavimui reikalingų išlaidų sumažėjimai, keičia verslo valdymą [32].

A. A. Thompson ir A. J. Strickland išskyrė bazinius sėkmę lemiančius veiksnius (BSLV), kuriuos turi įgyti ar jų siekti kiekviena įmonė ar organizacija (3 lentelė).

3 lentelė

BSLV tipai

BSLV priklausantys nuo technologijos
<ul style="list-style-type: none"> • vykdomų mokslinių tyrimų kokybė • inovacijų galimybės gamybos procese • naujų produktų sukūrimo galimybės • egzistuojančių technologijų panaudojimo laipsnis
BSLV priklausantys nuo gamybos
<ul style="list-style-type: none"> • žema produkcijos savikaina • produkcijos kokybė • gamybinių pajėgumų panaudojimo aukštas laipsnis • palanki įmonės dislokacijos vieta, vedanti prie transporto išlaidų sumažinimo • kvalifikuota darbo jėga • didelis darbo našumas • galimybė gaminti platų produkcijos modelių asortimentą • galimybė vykdyti vartotojų užsakymus
BSLV susiję su produkcijos realizacija
<ul style="list-style-type: none"> • platus didmeninių prekybininkų/dilerių tinklas • platus mažmeninių prekybos vietų tinklas • kompanijai priklausančių mažmeninės prekybos vietų tinklas • mažos su realizacija susijusios išlaidos • skubus pristatymas
BSLV susiję su marketingu
<ul style="list-style-type: none"> • aukšta realizacijos skyriaus darbuotojų kvalifikacija • klientams prieinama techninės pagalbos, perkant ir naudojant produktą, sistema • tikslus pirkėjų užsakymų vykdymas (mažas klaidų ir gražinimų skaičius) • produkcijos modelių įvairovė • pardavimo menas • patrauklus dizainas/įpakavimas • garantijos pirkėjams (svarbios užsakymams paštu, naujų produktų realizavime ir t.t.)
BSLV susiję su profesiniais sugebėjimais
<ul style="list-style-type: none"> • ypatingas talentas (labai svarbus teikiant profesionalias paslaugas) • kokybės kontrolė • kompetencija dizaino srityje (labai svarbu tekstilės pramonėje) • įsisavinimo laipsnis (žinios) tam tikros technologijos • sugebėjimas kurti efektyvią reklamą • sugebėjimas greitai pervesti naujus gaminius iš kūrimo stadijos į pramoninę gamybą
BSLV susiję su organizacinėmis galimybėmis
<ul style="list-style-type: none"> • informacinių sistemų lygis (labai svarbus vykdant oro transportavimus, automobilių nuomą ir t. t.) • sugebėjimas staigiai reaguoti į besikeičiančią rinkos situaciją • didelė patirtis vadybos srityje

Kiti BSLV
<ul style="list-style-type: none">• palankus įvaizdis/kompanijos reputacija• bendri žemi kaštai (ne tik gamybiniai)• palanki vieta (labai svarbi mažmeninei prekybai)• maloniai bendraujantys ir paslaugūs tarnautojai• priėjimas prie finansinių rinkų• nuosavi patentai

Šaltinis: Thompson, A.A., Strickland, A.J.(1995) *Crafting & Implementing Strategy*. IRWIN

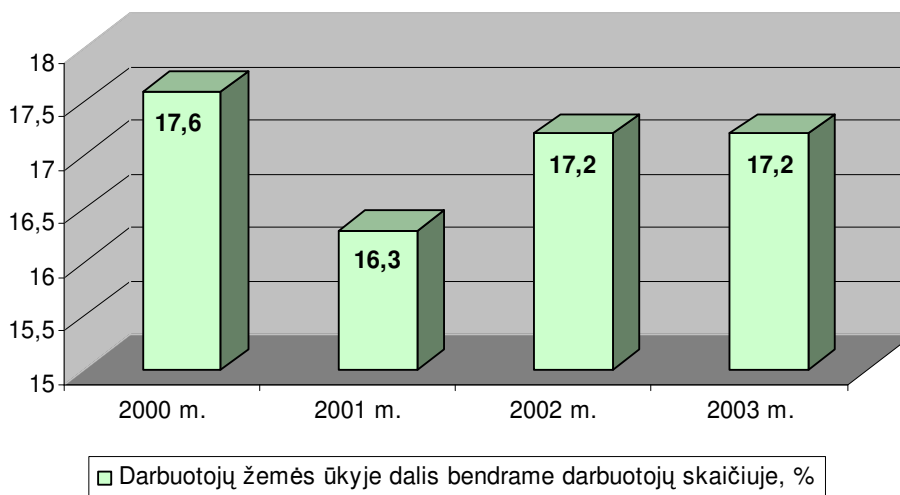
BSLV yra tie faktoriai, kuriems kompanijos turi skirti ypatingą dėmesį, todėl, kad jie lemia kompanijos sėkmę (ar nesėkmę) rinkoje, jos konkurencines galimybes tiesiogiai įtakojančias jos pelningumą [6]. Kiekvienai rinkai būdingi skirtingi BSLV, be to jie bėgant laikui gali keistis įtakojami pakitimų bendroje rinkos situacijoje. Tie patys autoriai išskyrė pagrindinius BSLV ir suskirstė juos į tipus: a) BSLV priklausančius nuo technologijos, b) BSLV susiję su gamyba, c) BSLV susiję su produkcijos realizacija, d) BSLV susiję su marketingu, e) BSLV susiję su profesiniais įgūdžiais, f) BSLV susiję su organizacinėmis galimybėmis, g) kiti BSLV.

Pagal įmonės vidinių išteklių teoriją įmonė turi būti lyderė tarp konkurentų pagal tam tikrus išteklius, sugebėjimus ar bazines kompetencijas. Tačiau pasenusios technologijos, minimalios paskutinių metų investicijos, nutrūkę technologiniai ryšiai tarp anksčiau dirbusių įmonių daro jų sugebėjimus labai pažeidžiamus.

3. KONKURENCINĖS STRATEGIJOS FORMAVIMAS INDIVIDUALIUOSE AUGALININKYSTĖS ŪKIUOSE

3.1. Išorinės aplinkos analizė

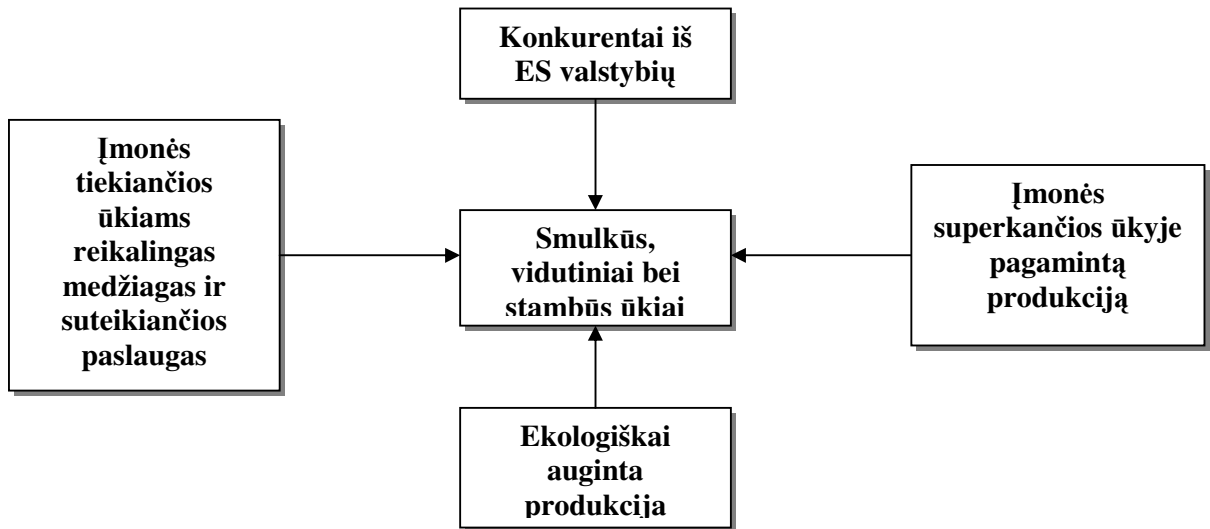
Atsižvelgiant į gamtines sąlygas, augalų ir gyvulių asortimentą, esamą ūkininkavimo lygį, tradicijas bei sukauptą patyrimą, kiekvienoje teritorijoje yra sava žemės ūkio tvarkymo sistema. Lietuvoje kaip ir kitose šalyse ūkininkavimo sąlygos labai įvairios. Žemės ūkis Lietuvoje laikomas prioritetine ūkio šaka, atliekančia labai svarbią ekonominę, socialinę, gamtosauginę ir etnokultūrinę funkciją. Žemės ūkis taip pat yra tradicinė sritis, joje per paskutinius ketverius metus darbuotojų skaičius beveik nekito. Nuo 2000 m. iki 2003 m. tai kilo, tai krito ir dabar žemės ūkyje dirba 17,2 proc. šalies dirbančiųjų (10 pav.).



10 pav. Darbuotojų žemės ūkyje dalies bendrame darbuotojų skaičiuje dinamika, %

Suformuoti visų Lietuvos ūkininkų konkurencinę strategiją yra sudėtinga, nes konkurencija žemės ūkyje yra didelė. Statistikos duomenimis veikiančių ūkių skaičius – 272111, kurį sudaro registruoti ūkininkų ūkiai 53944, žemės ūkio bendrovės ir įmonės – 610, o likę tai šeimos ūkai (271501). Todėl pasirinkau tik vieno rajono ūkininkus. Tai Žemaitijos regiono, Telšių apskričiai priklausančio Mažeikių rajono registruoti ūkininkai. Pagal 2003 m. statistikos duomenis šiame rajone registruotų ūkininkų ūkių yra 1310, tai sudaro 2,43 proc. visų šalies įregistruotų ūkininkų ūkių, o dirbančių žemės ūkyje yra 2259, kurie sudaro 10,4 proc. visų užimtųjų gyventojų Mažeikių rajone.

Remiantis jau nagrinėtu M. E. Porter penkių konkurencinių jėgų modeliu sudarytas individualių augalininkystės ūkių konkurencinių jėgų modelis (11 pav.), kurio pagalba atliksiu konkurencinės aplinkos analizę.

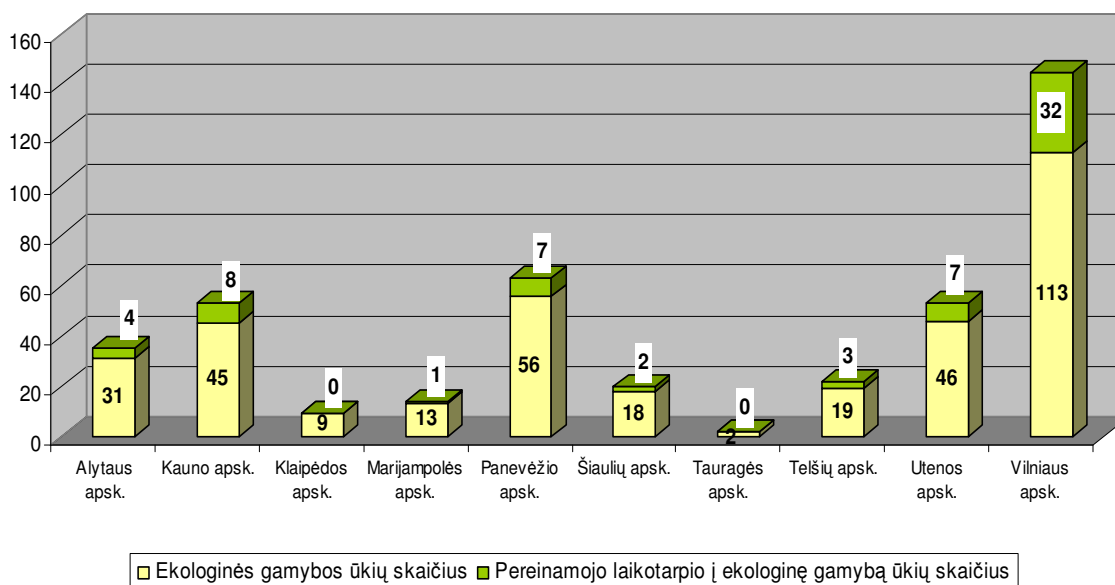


11 pav. Individualių augalininkystės ūkių konkurencinių jėgų modelis

Potencialių konkurentų, konkurentų iš Europos Sąjungos, grėsmė individualiems augalininkystės ūkiams įstojus į ES sumažėjo ar net iš viso išnyko 7 metams, nes pagal Lietuvos Respublikos Konstitucijos 47 straipsnį užsieniečiams ūkininkams yra nustatytas 7 metų pereinamasis laikotarpis žemės ūkio paskirties žemės įsigijimui, per kurį užsieniečiai ūkininkai žemės ūkio paskirties žemės negalės įsigyti, jeigu nebus tris paskutinius metus iki Lietuvai įstojus į ES gyvenę ir ūkininkavę Lietuvoje. Šis pereinamasis laikotarpis padės Lietuvos ūkininkams apsirūpinti nuosavos žemės įsigijimu ir nebeliks potencialių konkurentų grėsmės.

Mažeikių rajone jau yra išikūręs danų ūkininkas, kuris jau ūkininkauja ir gyvena Lietuvoje 3 metai, tad jam šis pereinamasis laikotarpis neaktualus. Jis jau yra supirkęs net apie 1000 ha žemės ir Mažeikių rajono ūkininkai su tokiu stambiu ūkiu nebegali konkuruoti, net šio užsieniečio įmonės nebegalima laikyti potencialiu konkurentu, nes su įkurtomis lietuvių ar užsieniečių įmonėmis ūkininkai neturi galimybės konkuruoti. Tokios įmonės, bendrovės per daug stambios, palyginus su individualiais augalininkystės ūkiais.

Javų pakaitalų grėsmė taip pat įtakoja individualius augalininkystės ūkius. Didžiausią įtaką jiems daro ekologiniuose ūkiuose išauginta produkcija. Paskutiniaisiais metais vis daugiau Lietuvos ūkininkų pradėjo propaguoti ekologiškai auginamą produkciją. Tai juos skatina ES išmokų dydis, kurios už ekologinę žemdirbystę, palyginus su tradiciniu būdu ūkininkaujančių ūkininkų subsidijomis yra 5 kartus didesnės bei pagamintos produkcijos kaina yra didesnė ir iš ekologiškai išauginto grūdo pagamintas ekologiškas produktas yra brangesnis, nes jis ekologiškai švarus produktas. 2004 metais ekologinės gamybos ūkių buvo užregistruota visoje Lietuvoje 352, o pereinamojo laikotarpio (3 metai) į ekologinę gamybą – 64 ūkiai (12 pav.).



12 pav. Ekologinės gamybos ūkiai pagal Lietuvos apskritis, 2004 m.

Tad galima teigti, kad Mažeikių raj. individualiems augalininkystės ūkiams auginamos ekologiškos produkcijos grėsmė nėra didelė, nes Telšių apskritis iš dešimties yra šeštoje vietoje, o Mažeikių raj. ekologinės gamybos ūkių yra 6, tai sudaro 31,5 %, kurie valdo 43 ha žemės. Bet įmonės gaminančios ir prekiaujančios ekologiškais produktais juos gali atvežti iš kitų Lietuvos apskričių taip padidindama pakaitalų grėsmę.

Individualių augalininkystės ūkių užauginta produkcija yra gamybinės paskirties produktai, kurių *virtotojai* yra įmonės, superkančios žemės ūkyje pagamintą produkciją. Pagrindiniai Mažeikių rajono ūkininkų pagamintos produkcijos supirkimo punktai yra Žemaitijos regiono įmonės. Ūkininkai savo užaugintą produkciją stengiasi parduoti toms įmonėms, kurios yra nutolusios nuo jų ūkių mažiausiai, nes produkcijos transportavimo paslaugų kaina priklauso nuo atstumo. Kuo didesnis atstumas, tuo daugiau reikia mokėti ir kuo daugiau ūkininkas moka už produkcijos išvežimą tuo daugiau didėja pagamintos produkcijos savikaina, kuri mažina grynojo pelno dydį. Todėl individualių augalininkystės ūkių ūkininkai stengiasi pasirinkti optimaliausią produkcijos išvežimo variantą, kad būtų kuo mažesnės transportavimo paslaugos ir kad supirkimo punkte būtų mokama, kuo didesnė produkcijos supirkimo kaina.

Žemaitijos regione yra penki didžiausi grūdų supirkimo punktai, kurie išsidėstę 100 - 110 kilometrų spinduliu nuo Mažeikių rajono, tai:

1. AB „KRETINGOS GRŪDAI“
2. AB „PLUNGĖS GRŪDAI“
3. AB „JONIŠKIO GRŪDAI“
4. UAB „LINAS ir VISA“

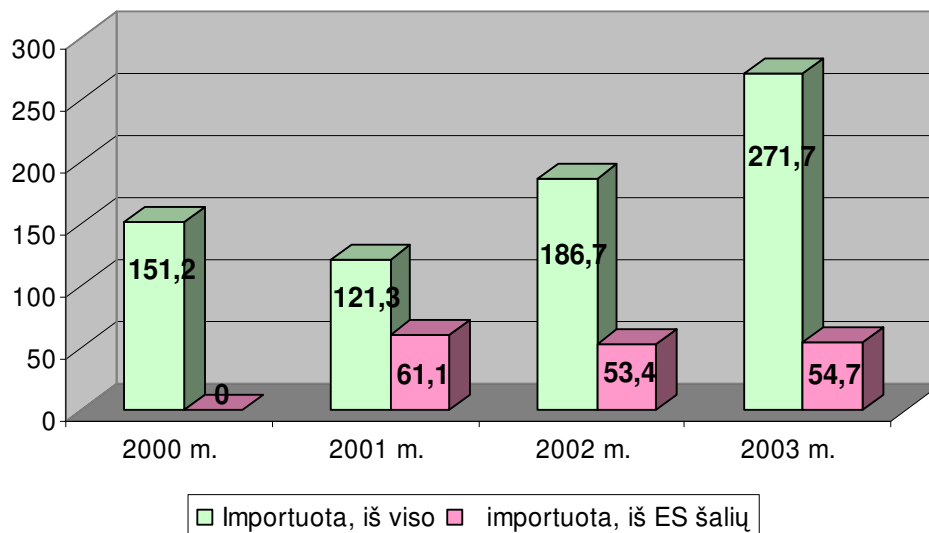
5. UAB „ŽVALGUVA“

Į produkcijos supirkimo punktus ūkininkai išveža pagamintą produktą, ją sandėliuoja, laukdami geriausių pasiūlymų iš produkcijos supirkimo įmonių. Didžiausią produkcijos kiekį Mažeikių rajono ūkininkais pristato į AB „Kretingos grūdai“ supirkimo punktą. Tai yra stambiausias supirkimo punktas Žemaitijos regione, bet vartotojų konkurencija didelė, nes su šiuo supirkimo punktu bendradarbiauja stambios Lietuvos grūdų supirkimo įmonės:

1. UAB „LINAS ir VIZA“
2. UAB „KESKO AGRO Lietuva“
3. UAB „AGROKONCERNAS“
4. AB „LYTAGRA“
5. UAB „KEMIRA GrowHow“

Šios įmonės superka sandėliuojama produkciją iš ūkininkų, kurios dalį toliau palieka sandėliuoti supirkimo punkte išsinuomotose patalpose, o kitą eksportuoja iš Lietuvos. Šios produkcijos supirkimo įmonės didžiąją dalį grūdų eksportuoja. Lietuvos rinkai reikiamus produkcijos kiekius superka patys supirkimo punktai. Ūkininkai savo ūkyje pagamintos produkcijos neeksportuoja, nes konkurenciją šiose rinkose didelė ir į jėgimas sąlygos sudėtingos, kurios reikalauja daug pastangų. Konkurenciją didina ir importuojamų grūdų kiekis į Lietuvos rinką (13 pav.).

Grūdų importas auga ir 2003 metais (lyginant su 2002 m.) padidėjo 1,45 %. Galima teigti, kad importuojami grūdai mažina supirkimo kainas, nes užpildžius rinką grūdų supirkti reikia mažiau ir norėdami ūkininkai parduoti produkciją ją turi parduoti mažesnėmis kainomis, nes kitaip nepardavę užaugintos produkcijos neturės kur sandėliuoti naujo derliaus.



13 pav. Grūdų importas į Lietuvą tūkst. tonų

Individualių augalininkystės ūkių ūkininkai *tiekėjų* pagalba apsirūpina reikalingomis žemės dirbimui ir pasėlių priežiūrai medžiagomis bei paslaugomis. Pagrindiniai tiekėjai yra įmonės, kurios platina trąšas, chemines medžiagas, sertifikuotą sėklą bei kurą žemės ūkio technikai. Trąšas Lietuvoje gamina tik trys įmonės tai UAB „Kemira GrowHow“, UAB „Arvi“ ir AB „Achema“, bet jos pagamintą produkciją Lietuvoje platina daug įmonių. Dauguma individualių augalininkystės ūkių nėra sudarę sutarčių su tiekėjais, nes tiekėjai tarpusavyje konkuruoja norėdami kuo daugiau pritraukti klientų, todėl ūkininkai pasinaudoja tiekėjų konkurencingumu ir pasirenka jam palankesnę medžiagų bei paslaugų pardavimo kainą. Tai leidžia ūkininkams neįsipareigoti vienam tiekėjui ir nerizikuoti, kad sudarius sutartį su vienu tiekėju viena kaina, kitas tiekėjas pasiūlys jam mažesnę kainą tos pačios produkcijos. Todėl individualių augalininkystės ūkių ūkininkai turi pasirinkimo laisvę ir mažesnę riziką. Chemines medžiagas pasėlių ir žemės priežiūrai Lietuvoje negamina nei viena įmonė. Visą reikalingą produkciją importuoja kelios Lietuvos įmonės, kurios paskui per tarpininkus platina visiems Lietuvos ūkininkams. Esant didelei cheminių medžiagų, trąšų pasiūlai ir alternatyvių tiekėjų pasirinkimui, galima pasirinkti ekonomiškai optimaliausią apsirūpinimo medžiagomis variantą. Ūkininkai reikiamomis medžiagomis apsirūpi iš anksto, nes žemės darbus dirba tada, kai gamta leidžia.

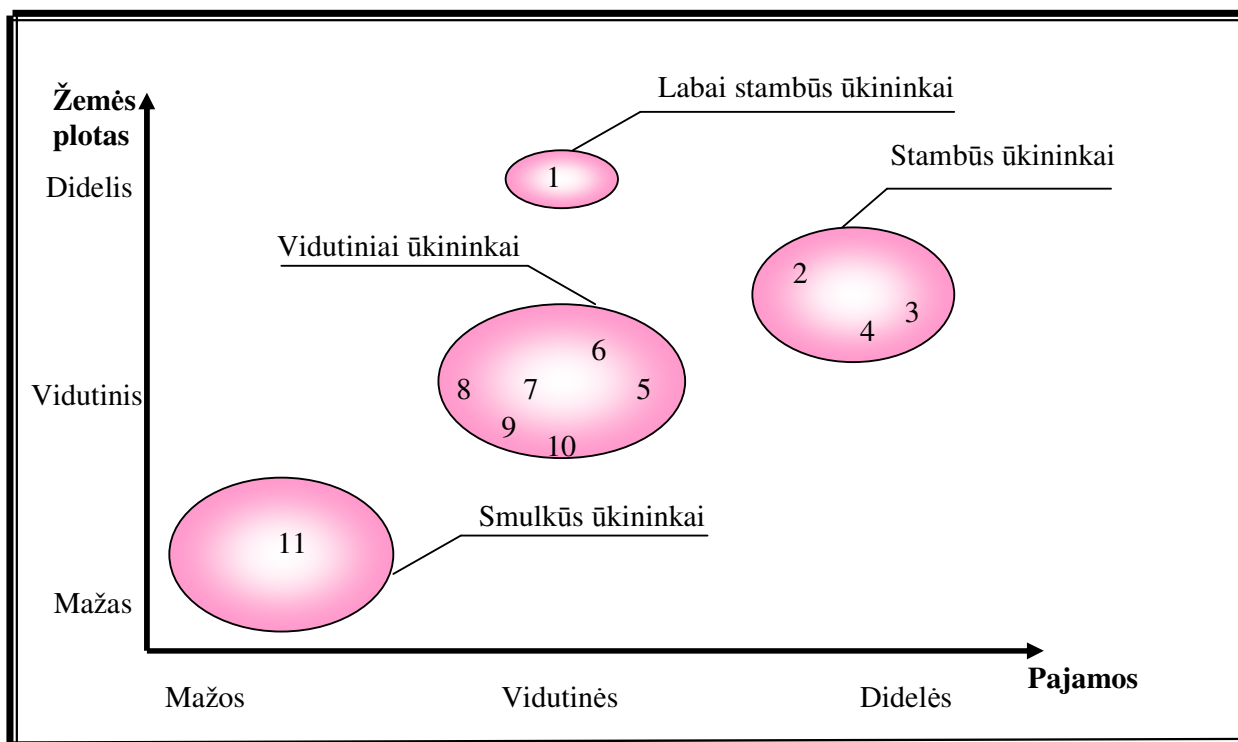
Įstojus į ES kuras skirtas žemės ūkiui pradėtas žymėti ir jį gali įsigyti tik registruoti ūkininkai, kurie veda ūkio buhalterinę apskaitą bei pirkdami daugiau kaip 400 l turi turėti kurio talpyklas, įregistruotas Valstybinėje Mokesčių inspekcijoje. Kuro be akcizo kiekis priklauso nuo to kiek ūkininkas yra deklaravęs žemės. Kurą žemės ūkiui Mažeikių rajono individualių augalininkystės ūkių ūkininkai perka tiesiai iš tiekėjo, tiekėjo kainomis, nes AB „Mažeikių nafta“ Lietuvoje yra vienintelė tiekėja, o jos terminalas yra Juodeikių kaime Mažeikių rajone. Kainos yra nuolat didinamos, tačiau jos dar nėra pasiekusios ES šalių kainų.

Prieš stojant į ES buvo pradėti kelti reikalavimai ūkininkams, kad jei ūkininkai norintys gauti išmokas už deklaruosius pasėlius iš ES turi sėti tik sertifikuotą sėklą, bet įstojus į ES šis reikalavimas buvo panaikintas. Individualių augalininkystės ūkių ūkininkai siekia kuo didesnių derlingumų, kuris priklauso ir nuo sėklos. Todėl ūkininkai kas keli metai atnaujina grūdų sėklas tuo tikslu, kad kuo mažesnis atsėlis tuo didesnis derlingumas ir kokybiškesnis produktas, kuris padeda geriau konkuruoti esamoje rinkoje ir išlaikyti ar siekti geresnių pozicijų. Mažeikių rajono ūkininkai nuolatos atnaujina sėklą ir ją perka iš įmonių UAB „Dotnuvos projektai“ ir UAB „Kemira GrowHow“ ar jų tarpininkų, kurios vienintelės visoje Lietuvoje parduoda sertifikuotą sėklą.

Smulkūs, vidutiniai bei stambūs individualūs augalininkystės ūkiai yra pagrindiniai tarpusavio *tiesioginiai konkurentai*, kurių Lietuvos mastu yra daug. Visų šakos konkurentų analizę atlikti atskirai sudėtinga, todėl galima išskirti tokias Mažeikių rajono strateginių konkurentų grupes.

- Labai stambūs ūkininkai (600 ha ir >);

- Stambūs ūkininkai (300 – 600 ha);
- Vidutiniai ūkininkai (100 – 300 ha);
- Smulkūs ūkininkai (< 100 ha).



1.	K. Nacys	4.	A. Virkutis	7.	A. Dirkutis	10.	S. Kumpliauskas
2.	J. Kersnauskis	5.	D. Miliauskienė	8.	A. Tenys	11.	P. Žukauskas
3.	V. Liaugaudas	6.	S. Šiaulys	9.	J. Beržonskis		

14 pav. Strateginių Mažeikių rajono individualių augalininkystės ūkių grupių matrica

Remiantis nagrinėta M.E. Porter strateginių grupių matrica sudarytas Mažeikių rajono individualių augalininkystės ūkių strateginių tiesioginių konkurentų grupių modelis pagal du kintamuosius: pajamas ir žemės plotą hektarais (14 pav.).

Šis modelis geriausiai iliustruoja situaciją rinkoje, skirtingas konkurentų pozicijas. Norint efektyviau pavaizduoti situaciją rinkoje, strateginių grupių matricoje pavaizduota vienuolikos Mažeikių ūkininkų pozicijos rinkoje, kurių pagrindinė ir didžiausia yra vidutinių ūkininkų, todėl tiesioginių konkurentų analizę atlikau S.Šiaulio ūkininko pavyzdžiu. Matricos pagalba matome, kad pagrindiniai vidutinių ūkininkų konkurentai yra J. Kersnauskis, V. Liaugaudas ir A. Virkutis. O ūkininkas S.Šiaulys yra lyderis vidutinių ūkininkų grupėje, kurie dirba nuo 100ha iki 300 ha ir jų metinės pajamos yra vidutinės.

Labai stambiųjų ūkininkų grupei priklauso tik vienas ūkininkas K. Nacys. Jis dirba apie 600 ha žemės, bet jo pajamos tik vidutinės. Tai rodo, kad nors ir dirbdamas didelius žemės plotus,

neišnaudoja visu galimybių, kad uždirbtų maksimalų pelną. Šios strateginės grupės ūkininkas konkuruoja su vidutiniais ūkininkais tik žemės plotais, tad norėdami pasiekti stambių ūkininkų grupę vidutiniams ūkininkams pakaktų tik padidinti savo dirbamos žemės plotus.

Į *stambių ūkininkų* grupę Mažeikių rajone patenka tik trys ūkininkai. Jie yra stipresni konkurentai lyginant su labai stambių ūkininkų grupe, nes J. Kersnauskis, V. Liaugaudas ir A. Virkutis dirba mažesnius žemės plotus, bet jų pajamos yra didesnė nei vidutinės. Pagal gautus duomenis yra žinoma, kad šios grupės ūkininkai dirba žemę ją tausodami ir gerai rūpindamiesi, bet pasiekia maksimalius rezultatus. Šie ūkininkai dirba žemę taip, kad auginamas pasėlis duotų kuo didesnę derlių, nors Statistikos departamento duomenimis Mažeikių rajono pasėlių derlingumas yra tik 3,17 t/ha, o Lietuvoje 2003 metais derlingumas buvo 3,12 t/ha, bet šie ūkininkai kulia apie 4,5 – 5 tonų iš vieno hektaro žemės, derlingumas taip pat priklauso ir nuo kultūros, kurią augina ūkininkas. Didžiausi derlingumai yra kviečių tiek vasarinių tiek žieminių (2003 m. žieminių kviečių derlingumas Lietuvoje 3,6 t/ha, o vasarinių – 3,4 t/ha).

Vidutinių ūkininkų strateginiai grupėi iš Mažeikių rajono geriausių ūkininkų vienuoliktuko priklauso net šeši individualių augalininkystės ūkių ūkininkai, o jos lyderis – jaunas ūkininkas S.Šiaulys. Pagrindinis ūkininko konkurencinis pranašumas prieš kitus vidutinės strateginės konkurentų grupės narius yra vakarietiškos naudotos technikos naudojimas žemės dirbimui ir pasėlių priežiūrai. Dauguma ūkininkų dar dirba žemę Tarybų Sąjungos metais pagaminta technika, nes jos priežiūros kaštai yra mažesni nei Europos Sąjungoje pagamintos technikos. Ūkininkai yra prisipirkę senos rusiškos technikos dideliais kiekiais ir pavyzdžiui dauguma jų dirbdami su vienu traktoriumi ar kombainu turi dar po vieną detalės. Tai yra vienas pliusas, kad sugedus žemės ūkio technikai nereikia daug sugaišti laiko ieškant detalių, kaip būna ūkininkams kurių technika yra pagaminta užsienyje. Taip nutinka ir ūkininkui S. Šiauliui, nes sugedus importuotai technikai detales reikia užsakyti, nes įmonė tokias detales turi parvežti iš kitų šalių. Bet minusas tiems ūkininkams, kurie dirba su Tarybų Sąjungos technika yra tas, kad sena technika dažniau genda ir viską susumavus ir išanalizavus, gaunasi taip, kad geriau yra dirbti su importine technika, ji rečiau genda, kadangi darbo sąlygos yra geresnės, kurios tausoja dirbančiojo su šia technika sveikatą ir taip greitai nepavargsti, kaip dirbdamas su sena Sovietų Sąjungos technika.

Bet vidutiniai ūkininkai norėdami konkuruoti su stipresniais Mažeikių rajono ūkininkais ir pereiti į stambių ūkininkų grupę visų pirma turi plėsti dirbamos žemės plotus, nes nuo žemės plotų ir kokybiško jos dirbimo priklauso ūkininko metinės pajamos. Ūkininkai priklausantys stambių ūkininkų grupėi, dar nėra taip išstobulinę savo žemės ūkio technikos parko, todėl jiems yra didelė grėsmė, kad vidutinių ūkininkų grupės ūkininkai pakils į stambių ūkininkų grupę ir išplėtę žemės plotus gali tapti šios strateginės grupės lyderiais ir netgi pralenkti.

Remiantis Mažeikių rajono žemės ūkio skyriaus darbuotojų informacija yra žinoma, kad dar nei vienas ūkininkas dirbantis augalininkystės ūkyje nėra pasinaudojęs ES struktūriniais fondais. Tačiau ES struktūrinių fondų parama žada dar pasinaudoti ūkininkai J. Kersnauskis, A. Virkutis, S. Šiaulys bei J. Beržonskis. A. Virkutis jau yra pradėjęs ruošti verslo planą paramai gauti, o kiti dar tik žada rašyti paraiškas ES paramai gauti. Konkurencija tarp individualių augalininkystės ūkių vis stiprėja, nes vis daugiau ūkininkų ruošiasi pasinaudoti ES struktūrinių fondų parama žemės ūkiui. Norint pasinaudoti parama visų pirmą ūkis turi atitikti ES keliamus reikalavimus. Todėl dauguma ūkininkų pradėję ruošti dokumentus paramai gauti, atsisako, nes galutinio tikslo pasiekimui reikia daug pastangų, dokumentų tvarkingumo ir žinoma savų lėšų. ES parama daugiausiai pasinaudoja stambieji ūkininkai, kurie dirba didelius žemės plotus ir gauna didelius pelnus. Kuo didesnis pelnas tuo didesnė tikimybė, kad gausi didelę ES paramą. Konkuruoti su ūkininkais, kurie jau pasinaudojo ar pasinaudos šia parama yra sunku, nes atnaujinę žemės ūkio technikos parką ir daugiau investavę į naujas žemės dirbimo technologijas, sumažins gamybos kaštus, tuo didindami savo pelną.

Stambūs ir vidutiniai ūkininkai su LŽŪKT konsultantais nuolat konsultuojasi bei savo ūkiuose atlieka įvairius bandymus. Taip mažina gaminamos produkcijos kaštus. O maži gamybos kaštai leidžia geriau konkuruoti su tiesioginiais savo konkurentais.

Vidutinių ūkininkų konkurencingumas didėtų jei darbų pasiskirstymas būtų geresnis. Dabar ūkininkai rūpinasi ir žemės dirbimu, pasėlių priežiūra, technikos priežiūra ir remontu, bei dirba vadybinį darbą. Daug darbų slegia jų pečius, todėl norint pasiekti gerų rezultatų reikia, kad būtų darbų pasiskirstymo. Todėl ūkininkai stengiasi darbus paskirstyti šeimos nariams. Darbų pasiskirstymas palengvina ūkininko darbus jis gali efektyviau dirbti likusius darbus: prižiūrėti pasėlius, pasirūpinti technikos priežiūra. Darbų pasiskirstymas aktualus ir efektingas ne tik pramonėje ar kitoje srityje, bet ir žemės ūkyje, nes ūkininkai plečiantys savo žemės plotus turi didinti, ne tik darbininkų, bet ir administracinį darbą dirbančių darbuotojų skaičių. Vidutinių ūkininkų ūkiuose efektyvus darbų pasiskirstymas stiprina patį ūkį ir kelia jo efektyvumą.

Paskutinė strateginių ūkių grupei priklauso *smulkūs ūkininkai*, kurių dirbamos žemės plotai yra mažesni nei 100 hektarų. Su šiais ūkininkais nėra sunku konkuruoti, nes įstojus į ES jiems (smulkiems ūkininkams) pasidarė sunkiau konkuruoti žemės ūkyje, nes ES daugiau remia stambius ūkius ir smulkiems ūkininkams gauti parama per struktūrinius fondus yra sudėtinga ir nepelninga. Todėl dauguma smulkių ūkininkų atsisako žemės ūkio, kadangi darosi sudėtinga konkuruoti su stambiais ūkininkais. Šie ūkininkai atsisakę dirbti žemę palieka galimybes plėstis stambesniems nei jie ūkininkams. Todėl šia galimybe naudojasi visi vidutiniai ir stambūs ūkininkai, norėdami plėsti savo dirbamos žemės plotus. ES „žlugdydama“ smulkius ūkininkus stiprina konkurenciją tarp stambių ir vidutinių individualių augalininkystės ūkių.

Atlikus Mažeikių rajono individualių augalininkystės ūkių išorinės aplinkos analizę galima teigti, kad didžiausia konkurencija yra tarp vidutinių ūkininkų. Potencialių konkurentų grėsmės nėra ateinančius septynerius metus, nes jų išitvirtinimo Lietuvoje galimybes apribojo vyriausybė. Tačiau pakaitalų grėsmė auga, rinkoje didėjant ekologiškų produktų pasiūlai. Pagrindiniai Mažeikių rajono individualių augalininkystės ūkių tiekėjai – visos įmonės veikiančios arčiausiai Žemaitijos regiono. Pagrindiniai vartotojai yra penki stambiausi Žemaitijos regiono supirkimo punktai.

3.2. Vidutinių individualių augalininkystės ūkių SWOT analizė

SWOT analizė (4 lentelė) plačiai naudojama nustatant įmonės pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, taip pat strategiją, pateikiančią geriausią jų derinimą. Pagrįstas įmonės pranašumų ir trūkumų derinimas su esamomis grėsmėmis ir galimybėmis yra strategijos formulavimo pagrindas. Šis metodas padeda geriau išsivaizduoti įmonės strateginę situaciją.

4 lentelė

Vidutinių augalininkystės ūkių SWOT analizė

PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nemaži dirbami žemės plotai; 2. Naujų žemės dirbimo technologijų diegimas ūkyje; 3. Turi būtinus sertifikatus, atitinkančius ES direktyvas; 4. Konsultacijos visais žemės ūkio klausimais su LŽŪKT konsultantais; 5. Nemažas vartotojų ratas šalies mastu; 6. Lankstus prisitaikymas prie vartotojų poreikių; 7. Turi modernias grūdų džiovavimo ir sandėliavimo patalpas; 8. Ūkyje visi šeimos nariai dirba organizuoti. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nėra aiškios strategijos; 2. Silpnas vadybinis darbas; 3. Neatliekama rinkos analizė; 4. Žema produkcijos supirkimo kaina; 5. Brangus individualus grūdų transportavimas; 6. Darbuotojų stoka su gerais techniniais įgūdžiais; 7. Žemės melioracijos įrengimų nusidėvėjimas.
GALIMYBES	GRĖSMĖS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plėsti dirbamos žemės plotus ir tapti stambių ūkininkų strateginės grupės nariu; 2. Gauti paramą iš ES struktūrinių fondų naujos technikos įsigijimui; 3. Pastatyti ir modernizuoti daugiau patalpų, susijusių su grūdų sandėliavimu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencialūs konkurentai turi didesnes galimybes didinant dirbamos žemės plotus; 2. Valdžios įtaka žemės ūkiui; 3. Sezoniškumo įtaka produkcijos kiekiui ir kokybei; 4. Didėjantys reikalavimai produkcijos kokybei; 5. Dideli gamybos kaštai; 6. Ekologiškų produktų paklausos – pasiūlos didėjimas.

Iš pateiktų vidutinių individualių augalininkystės ūkių privalumų būtina išskirti šių ūkių nemažus dirbamus žemės plotus. Pagal ūkio apimtį galime teigti apie jo ekonominį stabilumą,

pajėgumą. Nuolat didėjančios dirbamos žemės apimtys didina užauginamos produkcijos kiekius tuo pačiu auga ir pelnas. Trūkstantį arba reikalingą žemę galima nuomotis. Be to, gautos išmokos už deklaruotus dirbamos žemės plotus atveria galimybes juos naudingai investuoti, pavyzdžiui, į naujos žemės ūkio technikos įsigijimą ir naujų pažangių technologijų diegimą. Be to, norint konkurencingai ir tikslingai dirbti reikia atitikti žemės ūkiams reikalingus sertifikatus bei nenukrypti nuo ES direktyvų. Didelį indėlį pelningam ūkininkavimui daro Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos konsultantai. Jie teikia informaciją apie žemės ūkio techniką, sertifikuotas sėklas, matuoja pasėlius, įvertina žemės derlingumą ir pasiūlo tinkamiausią ūkininkavimo variantą būtent tam ūkiui, naujos agronominės žinios bei bendradarbiavimas su užsienio ūkininkais padeda greičiau naujienas paversti realybe. Be to, rengiami seminarai bei konferencijos padeda lengviau įsivaizduoti ūkininkų norimą turėti ūkio modelį. Pelningą vidutinių individualių augalininkystės ūkių gyvavimą užtikrina vartotojai, kurie yra augalininkystės produkcijos pirkėjai. Kiekvienas ūkis turi pilną pasirinkimo teisę realizuojant savo produkciją. Priklausomai nuo supirkimo kainų, transportavimo atstumų bei sandėliavimo galimybių, ūkininkas įvertina situaciją ir pasirenka jam priimtinausią supirkimo punktą. Žemaitijos regione prie pagrindinių javų supirkimo punktų priskiriama net keturi. Supirkimo – pardavimo sutartys su vartotojais yra sudaromos tik pristačius pirmą produkcijos kiekį į supirkimo punktą. Sudarant supirkimo-pardavimo sutartis su supirkimo įmonėmis siekiant abipusio sutarimo, nustatomos sutarties sąlygos: supirkimo kainos, galimi supirkti kiekiai per reikiamą laikotarpį ir, žinoma, apibrėžiami atsiskaitymo periodai su žaliavos tiekėjais. Siekiant gauti kuo didesnę pelną auginant javus, būtina modernizuoti ir tobulinti grūdų džiovinimo ir sandėliavimo patalpas. Grūdų džiovinimo ir sandėliavimo patalpos naudingos tada, kai grūdų supirkėjai rudenį, nukūlus javus, sumažina supirkimo kainas. Ūkininkai, neturintys šių sandėlių, priversti grūdus parduoti minimaliomis kainomis, kai tuo tarpu kiti, gali sulaukti aukštų produkcijos supirkimo kainų ir ją realizuoti, taip padidindami sau pelną. Vidutiniuose individualiuose augalininkystės ūkiuose pagrindiniai dirbantys žmonės yra šeimos nariai. Jų darbas pakankamai efektyviai organizuotas, be to nereikalauja didesnės darbo jėgos, kas didina gamybos kaštus.

Be privalumų individualiuose augalininkystės ūkiuose neišvengiamai rasime ir trūkumų. Kaip patį pagrindinį trūkumą ir turintį lemiamos svarbos, įvardijamas aiškios strategijos nebuvimas ūkyje. Pagrindinių klausimų ir tikslų iškėlimas bei galimų atsakymų, sprendimų radimas kuria įmonės strategijos planą ir užtikrina ūkininkavimo efektyvumą. Silpnas vadybinis darbas taip pat neigiamai veikia ūkio konkurencingumą rinkoje. Vadybinių žinių išmanymas ir pritaikymas menkina ūkio lygį ir vardą. Be visa ko, nevisada ūkių savininkai susipranta atlikti išsamią rinkos analizę. Žinant pasiūlos ir paklausos santykį, padarius išvadas, lengviau orientuotis priimant tam tikrus ūkininkavimo sprendimus. Deja, nedaugelis ūkininkų ryžtasi patys tyrinėti rinką, o samdytis

ekonomistus nevisi išgali. Be jau minėtų trūkumų, kuriant vidutinius individualius augalininkystės ūkius ir užsiimant javų auginimu iškyla problema dėl mažų grūdų supirkimo punktų siūlomų kainų. O jei dar javus reikia pristatyti pačiam ūkininkui, tai yra ganėtinai sunku padaryti dėl neturimos transportavimo technikos, be to dideli degalų kaštai. Tik nedaugelis javų supirkimo punktų patys pasiima žaliavą iš ūkininkų.

Prie vidutinių individualių augalininkystės ūkio trūkumų priskiriama ir darbo jėgos stoka, pasižyminčios gerais techniniais įgūdžiais. O naujiems, nekvalifikuotiems žmonėms apmokyti reiktų daug laiko sąnaudų ir pastangų.

Iš trūkumų galėtume dar paminėti žemės melioracijos įrenginių nusidėvėjimą, kuriuos būtina restauruoti. Seni melioracijos įrenginiai nebeefektyviai veikia, kai kur netgi sugedę nebeveikia, kitus reikia naujai tiesti. Pavasariais ir rudenį, kai reikia sėti, negalima įvažiuoti į dirvas, nes tirpstančio sniego vanduo nespėja nubėgti ir stovi laukuose taip išgadindamas ar visai sunaikindamas pasėlį. Susikaupęs vanduo tik apsunkina žemės ūkio darbus: pasėlių plotai nėra maksimaliai išnaudojami, o lietingi sezonai dar labiau išplečia nedarbingumo zonas.

Be privalumų ir trūkumų SWOT analizėje išskiriamos ir galimybės. Viena iš pagrindinių ir daugiausia perspektyvos turinti galimybė vidutiniams individualiems augalininkystės ūkiams būtų - plėsti dirbamos (nuosavos ir nuomojamos) žemės plotus ir iš vidutinių ūkininkų gretų pereiti prie stambių ūkininkų strateginės grupės.

Plėčiant darbo apimtį, didinant apyvartą, atsiranda galimybė pasinaudoti ES struktūrinių fondų lėšomis. Surengus konkursą reikalingai žemės ūkio technikai įsigyti, tikslinga panaudoti gautus pinigus. Taip praplečiant ūkininko ūkio galimybių ratą. Didėjant gamybos apimtims ir produkcijos kiekiams gali pritrūkti vietos visai žaliavai laikyti. Todėl būtina numatyti ir tokias problemas bei jų sprendimo būdus. Čia taip pat padėtų ES struktūrinių fondų lėšos. Tai tikrai didelė galimybė suteikta ūkininkams, todėl būtina ja pasinaudoti.

SWOT analizėje numatytos ir tam tikrų grėsmių tikimybės. Lyginant vidutinių individualių augalininkystės ūkių ūkininkus su potencialiais užsienio konkurentais, pastarųjų ekonominės-piniginės galimybės yra kur kas didesnės įsigyjant dirbamos žemės plotus nei lietuvių. Tai didžiausia grėsmė Lietuvai, ypač kai tapo ES naria. Ne ką mažesne grėsme galime įvardinti ir mūsų Lietuvos valdžios daromą įtaką žemdirbiams. Kiekvienais metais nors ir nepastebimai daromos reformos žemės ūkyje, priimami nauji žemės ūkio įstatymai ir įsakymai trikdo pastovų ūkininkų darbą. Sunku numatyti kaip dar gali keistis tvarka Lietuvos žemės ūkyje, kokia linkme bus vykdoma agrarinė politika.

Pati tikriausia grėsmė javų augintojams būtų sezono įtaka grūdų kiekiui ir, žinoma, kokybei. Esant lietingai vasarai galimi nuostoliai, dėl nenukulėtų javų likusių tiesiai ant pasėlių. Šių grūdų kokybė žymiai suprastėja, dėl didelio drėgnumo bei kitų kokybinių rodiklių nukrypimų. Tokių javų

maistinė vertė pasidaro menka. Dėl šių veiksnių grūdai vos tik atitinka pašariniams grūdams keliamus reikalavimus. Pašariniai grūdai superkami pigiau nei maistiniai, o neatitinkantys kokybinių rodiklių, jų kaina dar labiau krenta arba tokia produkcija visai nesuperkama ir nurašoma į nuostolius. Įstojusiems į ES, pagal ES direktyvas reikalavimai dar didėja. Didėjant reikalavimams ūkininkai suinteresuoti jų laikytis, užsitikrindami produkcijos auginimą ir vietą rinkoje. Būtent dėl to ir didėja gamybos kaštai.

Dar viena numatoma ir visai reali grėsmė gali būti ekologiškų produktų gamyba. Didėjant aplinkos užterštumui bei naudojant daug cheminių medžiagų vis daugiau atsiranda alerginių susirgimų. Būtent tai ir skatina žmones ieškoti ir pirkti produktų užaugintų be cheminių preparatų ir neturinčių sudėtyje sunkiųjų metalų. Todėl su metais pastebima ekologiškai švarių produktų paklausos dinamika, skatinanti ir pasiūlos didėjimą.

Apibendrinant SWOT analizę, iš pagrindinių vidutinių individualių augalininkystės ūkių privalumų išskirtume nemažus dirbamos žemės plotus, naujų technologijų diegimą, kas užtikrina konkurencingumą. Didžiausi individualių augalininkystės ūkių trūkumai – silpnas vadybinis darbas ir aiškios strategijos neturėjimas. Tačiau be privalumų ir trūkumų išvelgiamos ir galimybės – parama iš ES struktūrinių fondų technikos įsigijimui ir pasėlių plėtrai. Užsiimant ūkine veikla neišvengiama grėsmė iškyla iš potencialių konkurentų, kurie kelia pavojų silpnesnes ir menkesnes pajėgas turintiems individualiems augalininkystės ūkiams.

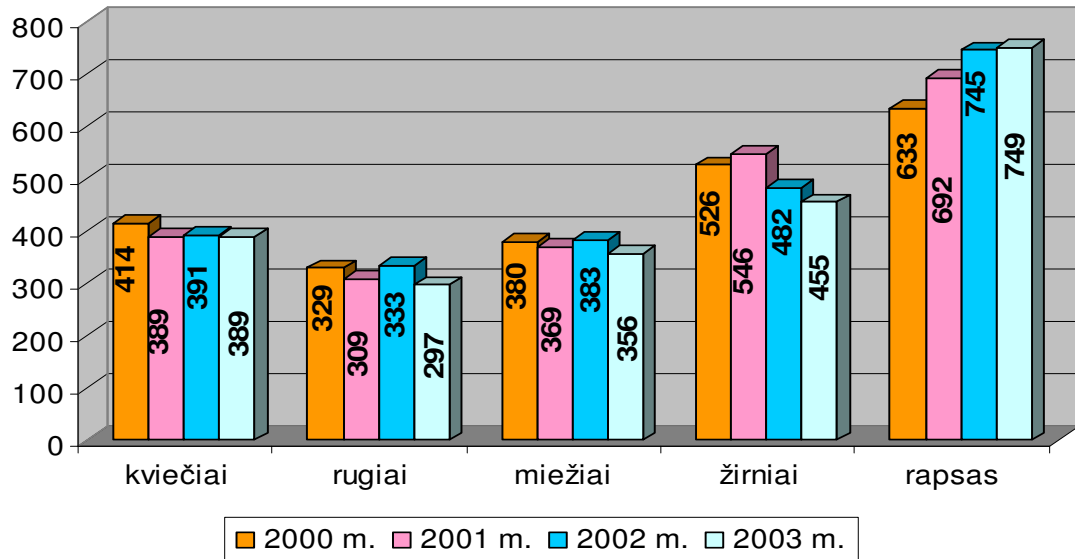
3.3. Individualių augalininkystės ūkių vidaus profilio analizė

Kitas organizacijos vidinės būklės įvertinimo metodas - vidinio profilio analizė, išskirianti keturias sritis - marketingo išteklius, organizacinius bei techninius, finansų išteklius ir darbo išteklius.

Marketingo išteklių įvertinimas. Mažeikių rajono individualių augalininkystės ūkių pagrindinė kryptis yra javų (žieminių ir vasarinių kviečių, miežių), rapsų bei žirnių auginimas. Ūkio subjektai susiduria su atkaklia konkurencija augalininkystės srityje. Lietuvai tapus ES nare, Lietuvos grūdų rinkos reguliavimas kasmet artinamas prie tokio pat rinkos reguliavimo, koks dabar taikomas ES šalyse:

- Grūdų pardavimas Intervencinei agentūrai, taikant intervencines kainas ir privatų saugojimą;
- Tiesioginės išmokos;
- Importo – eksporto reguliavimo priemonės.

2001 metais ES intervencinių grūdų kainos buvo 350 Lt/t (101,31 EUR/t). Lietuvoje I ir II klasės kviečių – 410 Lt/t, I klasės rugių – 350 Lt/t. Kviečių intervencinė kaina ES buvo apie 15 % mažesnė negu Lietuvos (15 pav.).

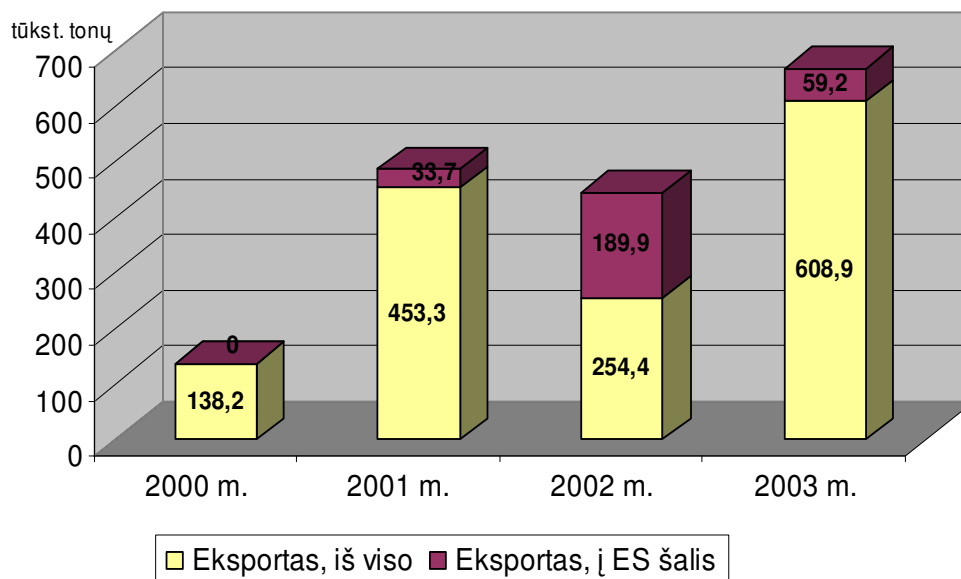


15 pav. Augalininkystės produkcijos supirkimo kainos, Lt/t

Per paskutinius tris metus Mažeikių rajono individualių augalininkystės ūkių grūdų derliaus kiekiai didėjo ir daugiausiai pakilo ir sudarė 2,17 % 2003 m. viso grūdų derliaus atžvilgiu. Kur 2001 ir 2002 metais sudarė atitinkamai tik 0,69 % ir 0,89 % .

Produkcijos pardavimo pagrindinė rinka, kurioje konkuruoja ir Mažeikių rajono individualių augalininkystės ūkių ūkininkai yra Lietuvos rinka, nes ūkio subjektai nėra pajėgūs konkuruoti užsienio rinkoje. Įeiti į šią rinką yra sudėtinga. Visų pirma reikia užauginti didelius produkcijos kiekius, o antra - produkcija turi būti vienos kokybės, trečia – ši produkcija turi būti vienoje vietoje. Todėl iš ūkininkų supirktą vienos kokybės ir rūšies produkciją eksportuoja įmonės užsiimančios grūdų eksportu. Per paskutinius keturis metus grūdų eksporto apimtys tai kilo, tai krito (16 pav.).

2001 metai užsieniečiams buvo nederlindi metai ir užsienio rinka nebuvo pilnai užpildyta. Nors tais metais vidutinis grūdų derlingumas Lietuvoje tesiekė tik 2,39 tonos iš hektaro ir derliaus kiekis buvo mažas, Lietuvos grūdų eksportuotai stengėsi užpildyti išaugusią paklausą keldami Lietuvos konkurencingumo lygį.



16 pav. Grūdų eksporto dinamika per 2000 -2003 m.

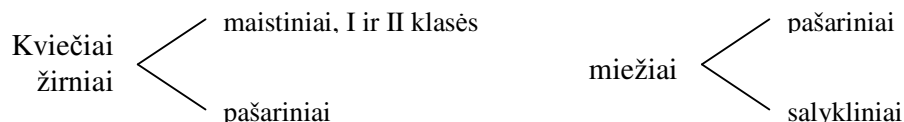
Individualių augalininkystės ūkių ūkininkai neskiria lėšų rinkos tyrimams. Visai neanalizuoja konkurentų, neatlieka jų veiksmų analizės. Tačiau siekdami įgyti konkurencinį pranašumą vidaus rinkoje, būtina sekti konkurentų veiksmus, rinkti apie juos informaciją, ją analizuoti ir panaudoti formuojant strategiją.

Produkcija. Mažeikių rajono individualių augalininkystės ūkių pagrindinė auginama produkcija - grūdinės kultūros, tai kviečiai, miežiai, rapsas bei žirniai. Ši produkcija žemės ūkyje yra rūšiuojama:

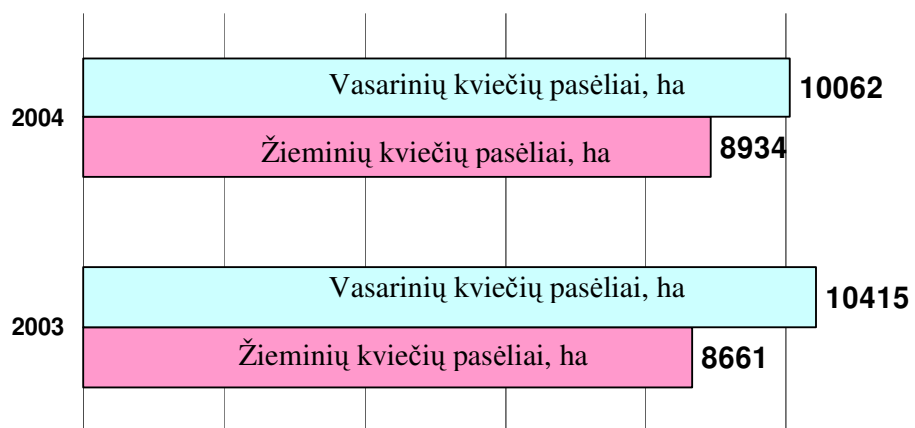
Pagal sėjimo laiką (kviečiai, miežiai ir rapsas):

- Vasariniai;
- Žieminiai.

Pagal maistinę vertę:



Derlingiausi ir kokybiškiausi yra žieminiai kviečiai, kurių pasėlių plotai paskutiniaisiais (2003-2004) metais padidėjo 3,15 %, o vasarinių kviečių – sumažėjo 3,38 % (17 pav.).



17 pav. Vasarinių bei žieminių kviečių pasėlių plotų kaita, ha

Individualių augalininkystės ūkių ūkininkai siekdami vykdyti subalansuotą žemdirbystės sistemą, produkciją augina sėjomainose, tai kai ūkio subjektai tame pačiame žemės sklype neaugina tos pačios grūdinės kultūros du metus iš eilės. Nuo priešėlio priklauso produkcijos derlingumas, kuris yra vienas iš pagrindinių veiksnių konkurencinėje kovoje su tiesioginiais konkurentais. Vykdamas subalansuotą žemdirbystės sistemą, maisto medžiagų, augalų apsaugos priemonių ir kt. Naudojama tik tiek, kiek būtina planuotai žemės ūkio produkcijai gauti.

Sėjomaininiai planai yra sudaromi ir tikslinami konsultuojantis su LŽŪKT konsultantais kiekvienais metais, tačiau juos dažnai koreguoja rinka, todėl tenka jį atsmėliuoti. Siekiant sumažinti maisto medžiagų nuostolius, visuose ūkiuose, turinčiuose daugiau kaip 15 ha dirbamos žemės, 50 proc. ploto turėtų būti užimta žiemojančių pasėlių. To siekdami ūkininkai planuoja kasmet didinti žiemojančių augalų plotus. Ūkio subjektai, siekdami pagerinti žemės kokybę, didina ir ankštinių javų plotus. Ūkininkai kasmet palieka pūdyti apie 10 % viso žemės ploto, kuriame planuojamos tarpinės kultūros žemės struktūros pagerinimui. Trašų poreikiai planuojami atsižvelgiant į reikalingų maisto medžiagų kiekį planuojamam derliui gauti bei žemės dirvožemio kokybiškumo. Kiekvienas ūkio subjektas tręšimo planą susidaro individualiai.

Mažeikių rajono individualių augalininkystės ūkių ūkininkai paskutiniaisiais metais stengiasi mažinti kintamas produkcijos išlaidas, didindami nuosavos žemės plotus, nes žemės nuomos mokesčiai yra įskaičiuojamas į gaminamos produkcijos savikainą. Nuosavos žemės plotų didėjimas taip pat didina tiesioginių augalininkystės ūkių konkurenciją, nes mažėja galimybės ūkininkų plėtrai bei pelno didėjimui.

Reklama. Individualių augalininkystės ūkių ūkininkai reklamai neskiria lėšų. Nėra tikslinga, nes produkcijos kaina nuo reklamos nepriklaus. Ūkio subjektai pagamintą produkciją parduoda

stambioms įmonėms, o ne individualiems vartotojams. Grūdų supirkimo įmonės ir punktai moką didesnę kainą ir superka visą ūkininkų užaugintą produkciją, kur individualūs vartotojai nori įsigyti mažus produkcijos kiekius už žemą kainą.

Kaina. Individualių augalininkystės ūkiuose užaugintos produkcijos pardavimo kainą įtakoja rinka. Ūkininkų pelną įtakoja, prikultos produkcijos kiekis, metų laikai žinoma ir kaina, bet pardavimo kaina nėra pagrindinis konkurencingumo veiksnys tarp individualių augalininkystės ūkių.

Organizaciniai ir techniniai ištekliai. Mažeikių rajonas yra šiaurės vakarų Lietuvoje, prie Ventos upės. Šiaurėje ribojasi su Latvijos Respublika. Rajoną kerta svarbios geležinkelio linijos: Liepoja – Šiauliai – Kaunas – Vilnius bei Ryga – Mažeikiai – Klaipėda. Iki Klaipėdos uosto yra 110 km, iki Rygos uosto ir oro uosto 150 km. Iki pagrindinių grūdų supirkimo punktų yra 110 – 120 km atstumas, o pagrindinis kuro tiekėjas Lietuvoje yra Mažeikių nafta, kuri veikia būtent Mažeikių rajone. Žemės ūkio naudmenų našumo balas yra – 38,30, kuris parodo dirvožemių našumą ir tinkamumą įvairioms kultūroms auginti. Taigi individualūs augalininkystės ūkiai yra labai geroje strateginėje vietoje prie pagrindinių geležinkelio linijų ir kuro tiekėjo.

Technologija. Skirtinguose individualiuose augalininkystės ūkiuose naudojamos skirtingos auginimo technologijos, todėl javų derlingumas bei grūdų gamybos kaštai svyruoja priklausomai nuo auginimo technologijos ir dirvožemio kokybės. Plačiai naudojamos produkcijos auginimo technologijos augalininkystės ūkiuose yra trys:

1. Tradicinė, kurią sudaro šie pagrindiniai etapai:
 - Žemės arimas (rudeni);
 - Lyginimas (rudeni ar pavasari);
 - Kultivavimas (rudeni ar pavasari);
 - Trašų barstymas (rudeni ar pavasari);
 - Kultivavimas (rudeni ar pavasari);
 - Sėja / sėja su lokalinu trėšimu (rudeni ar pavasari);
 - Pasėlių priežiūra (nuo pavasario iki derliaus nuėmimo vasarą);
 - Derliaus nuėmimas (vasarą);
2. Beariminė. Ji susideda iš tokių etapų:
 - Žemės skutimas (rudeni ar pavasari);
 - Sėja ir lokalinis trėšimas (rudeni ar pavasari);
 - Pasėlių priežiūra (nuo pavasario iki derliaus nuėmimo vasarą);
 - Derliaus nuėmimas (vasarą);
3. Tiesioginė sėja, kuri apima šiuos pagrindinius etapus:

- Sėja ir lokalinis tręšimas tiesiai į ražieną (rudenį ar pavasarį);
- Pasėlių priežiūra (nuo pavasario iki derliaus nuėmimo vasarą);
- Derliaus nuėmimas (vasarą);

Mažeikių rajono individualių augalininkystės ūkių ūkininkai daugiausiai naudoja tradicinę produkcijos auginimo technologiją, nes kitos technologijos reikalauja naujos modernizuotos technikos ir naujų technologijų pritaikymo augalininkystės ūkyje. Tačiau ūkininkai A.Virkutis bei S. Šiaulys naudoja minimalią tradicinę produkcijos auginimo technologiją, kurioje atsisakyta trijų etapų: kultivavimo, trąšų barstymo ir vėl kultivavimo, todėl, kad ūkininkai išigijo ražienines sėjamasias su lokaliu tręšimu. Tai reiškia, kad nebereikia prieš sėją barstyti trąšų ir jų įterpti į dirvą.

Ūkininkai norėdami stiprinti savo konkurencinį pranašumą prieš tiesioginius savo konkurentus turi pastoviai domėtis naujomis žemės dirbimo bei pasėlių priežiūros technologijomis ir stengtis jas pritaikyti savame ūkyje. Dabar sparčiai populiarėja beariminė produkcijos auginimo technologija, nes šios technologijos taikymas sumažina gamybos kaštus ir didina gaunamas pajamas. Nuo produkcijos auginimo technologijos priklauso ūkininkų užaugintos produkcijos savikaina, kuri įtakoja gaunamas ūkio subjekto pajamas.

Kokybės kontrolė. Nuo grūdų sėjos iki derliaus nuėmimo ūkininkai nuolat konsultuojasi su LŽŪKT konsultantais. Šie konsultantai periodiškai lankosi konsultuojamuose augalininkystės ūkiuose. Su ūkio savininkais apžiūri pasėlius ir pataria, kaip juos toliau prižiūrėti, kad pasiekti geriausių rezultatų. Galutinio gaunamo derliaus kokybė priklauso nuo šių pagrindinių faktorių:

- Klimatinių sąlygų augimo metu;
- Naudojamo trąšų kiekio ir sudėties;
- Naudojamų cheminių medžiagų prieš javų ligas ir kenkėjus.

Už pasėlių bei gautos produkcijos kokybę yra atsakingi patys ūkininkai, kurie gali įtakoti tik trąšų ir cheminių medžiagų naudojimui, bet klimatinės sąlygos nuo jų nepriklauso ir patys ūkininkai, kad ir kaip norėtų oro sąlygų reguliuoti negali.

Gamybiniai pajėgumai. Grūdų ūkis, remiantis Lietuvos žemės ūkio ir kaimo plėtros 2000-2006 metams programa, pripažintas viena iš prioritetinių žemės ūkio šakų. Lietuvos rajonų dirvožemiuose, pritaikius pažangias technologijas, galima išauginti gausius 5 - 7 t/ha grūdinių kultūrų derlius. Šio tikslo siekimui individualūs augalininkystės ūkiai, turi turėti grūdų auginimo, derliaus nuėmimo, grūdų džiovavimo bei valymo techniką ir galimybę grūdus sandėliuoti iki palankiausios situacijos rinkoje. Visų Mažeikių rajono individualių augalininkystės ūkių technikos parkas panašus, kurį sudaro: traktoriai, kombainai, traktorinės priekabos, plūgai, kultivatoriai, lygintuvai, sėjamosios, barstytuvai, purkštuvai ir kita smulki technika. Tačiau kiekvienas ūkininkas naudoja skirtingą produkcijos auginimo technologiją, todėl ko reikia vienam ūkiui nereikia kitam.

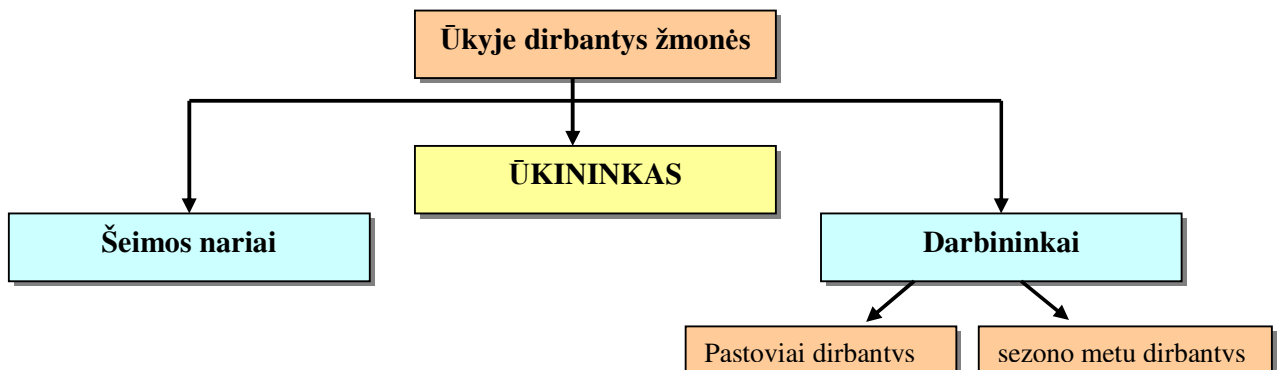
Pagrindinė technika Mažeikių rajono ūkininkų ūkiuose yra susidėvėjusi ir pasenusi. Stambių ūkininkų ūkiuose vyrauja galingi virš 100 arklio galios traktoriai ir jiems skirti žemės dirbimo padargai, nes jų dirbami žemės plotai 2 kartus didesni nei vidutinių ūkininkų ūkiuose. O vidutinių ūkių ūkininkai dirba su silpnesnio galingumo technika, daugumos tokių ūkių Mažeikių rajone traktoriai yra iki 100 arklio galios. Smulkūs ūkininkai turi mažesnę technikos parką žemės dirbimui nei vidutiniai ūkininkai arba nepilną, kai kuriuos padargus ar techniką smulkūs ūkininkai nuomojasi. Taigi Mažeikių rajono ūkininkai, kurie neturi tvarkingos naujos technikos ir visų padargų skirtų žemės dirbimui bei pasėlių priežiūrai, turi mažesnę konkurencinį pranašumą negu stambūs individualių augalininkystės ūkių ūkininkai, nes jų technikos parkas yra nuolatos tobulinamas bei atnaujinamas.

Mechanizuotas grūdų sandėlys ir didelės talpos bei naši džiovykla yra dar vienas stambių ir vidutinių ūkininkų pranašumas prieš smulkius individualius augalininkystės ūkius.

Ūkininkai norėdami padidinti gaminamos produkcijos kiekius turėtų investuoti į naujas produkcijos auginimo technologijas, į technikos parko atnaujinimą bei džiovyklų ir sandėlių tobulinimą ar naujų statybą.

Stambių bei vidutinių ūkių ūkininkai A. Virkutis, S. Šiaulys bei J. Kersnauskis jau ruošia paraiškas ES paramai gauti su tikslu ją panaudoti žemės ūkio technikos parko tebilimui ir džiovyklų statybai. Šis žingsnis dar labiau sustiprins stambius bei vidutinius ūkininkus ir smulkiems individualių augalininkystės ūkių ūkininkams bus vis sunkiau konkuruoti.

Darbo ištekliai. Individualiuose augalininkystės ūkiuose pagrindiniai darbininkai yra ūkininkas ir jo šeimos nariai. Smulkūs ūkininkai dirbdami iki 100 ha žemės visus darbus atlieka patys su šeimos pagalba. Tačiau vidutinių ir stambių ūkių ūkininkai įdarbina savuose ūkiuose vidutiniškai po 4 žmones. Daugiausia darbo jėgos reikia sėjos ir derliaus nuėmimo metu, todėl tuo metu ūkininkai pasisamdo daugiau darbininkų (18 pav.).



18 pav. Dirbantieji individualiuose augalininkystės ūkiuose

Pastoviai dirbantys darbininkai ūkyje dirba ištisus metus darbo valandomis. O sezono metu ūkininkų ūkiuose padaugėja darbų, todėl reikalingi papildomi darbininkai. Visi ūkyje dirbantys darbininkai samdomi remiantis Lietuvos Respublikos darbo įstatymu. Tačiau įstojus į ES ūkininkams vis sunkiau yra susirasti gerai savo darbą išmanančios ir kvalifikuotos darbo jėgos. Su žemės ūkio technika bei jos padargais reikia sugebėti dirbti. Ūkininkai samdydami darbininkus visų pirma žiūri ne į išsilavinimą, o į žmogaus sugebėjimus. Nes dauguma kaimo žmonių išsilavinimo neturi, bet moka dribti žemės ūkio technika. Darbų pasiskirstymas ūkiuose yra individualus, priklausot nuo to kokią ūkininkas naudoja pasėlių auginimo technologiją bei nuo oro sąlygų. Žinoma jei oras nepalankus žemės ūkio darbai dirbami spartesniu tempu. Individualių augalininkystės ūkių savininkai pastoviems darbuotojams moka atlyginimą pagal darbo sutartį kiekvieną mėnesį. O sezono metu dirbančių darbininkų atlyginimas priklauso nuo išdirbtų valandų kiekio. Uždarbio dydį dar reguliuoja: darbo sąlygų kenksmingumas, viršvalandinis darbas bei darbas švenčių ir poilsio dienomis.

Individualių augalininkystės ūkių ūkininkai įsigiję naujos technikos savo darbininkus apmoko patys. Norėdami išlaikyti gerai dirbančius sąžiningus bei atsakingus darbuotojus organizuoja paskatinimo priemones: priedus prie atlyginimo už gerai atliktą darbą.

Įvertinus vidinius individualių augalininkystės ūkių išteklius matyti, kad didžiausi pranašumai, kuriais galima būtų grįsti ūkininkų konkuravimo strategiją tai – gera stambių ir smulkių ūkininkų auginamos produkcijos kokybė, gera strateginė ūkių vieta, ūkyje naudojamų produkcijos auginimo technologijų įvairovė bei produkcijos kokybės kontrolė. Didžiausias trūkumas – menkas rinkos pažinimas ir domėjimasis tiesioginių konkurentų veikla. Prie nežymių trūkumų galima priskirti tik darbininkų kvalifikacijos tinkamumą. Nežymūs pranašumai – tai gamybiniai pajėgumai, bei darbuotojų skaičius, kuo ūkininkas turi daugiau žemės tuo jam reikia daugiau darbininkų (5 lentelė).

5 lentelė

Individualių augalininkystės ūkių pranašumų suvestinė

	Didelis pranašumas	Nežymus pranašumas	Neutralu	Nežymus trūkumas	Didelis trūkumas
MARKETINGO IŠTEKLIAI					
Rinkos pažinimas					▲
Produkcija	▲				
Reklama			▲		
Kaina			▲		
ORGANIZACINIAI IR TECHNINIAI IŠTEKLIAI					
Vieta	▲				
Technologija	▲				
Gamybiniai pajėgumai		▲			
Kokybės kontrolė			▲		
DARBO IŠTEKLIAI					
Darbuotojų skaičius		▲			
Kvalifikacijos tinkamumas				▲	
Darbo apmokėjimo sistema			▲		

Svarbu suprasti kaip vidiniai ištekliai susiję su ūkio subjektų galimybėmis konkuruoti ateityje ir siekti ilgalaikių tikslų. Paprastai nepakanka vien tik marketingo, organizacinių – techninių ir darbo išteklių įvertinimo, bet būtina nustatyti, kaip dabartinė individualių augalininkystės ūkių pozicija leis jiems siekti sėkmės ateityje.

Visų nagrinėtų Mažeikių rajono individualių augalininkystės ūkių didžiausi pranašumai prieš tiesioginius konkurentus yra produkcija, jos kokybė bei strateginė vieta rinkoje. Produkcijos kokybės gerėjimui įtakos daro vienas iš techninių augalininkystės ūkių išteklių – produkcijos auginimo technologija. Šie pranašumai yra pagrindas siekiant individualių augalininkystės ūkių plėtimosi ir esamų pozicijų išsaugojimo konkurencinėje kovoje.

3.4. Vidutinių individualių augalininkystės ūkių konkurencinės strategijos formavimo metodikos elementai

Atlikus literatūros analizę konkurencinės strategijos formavimo klausimais bei remiantis tyrimo rezultatais parengti konkurencinės strategijos formavimo metodikos elementai (19 pav.).

Išorinės aplinkos ir vidinių veiksnių analizės metu nustatėm, kad stipriausią konkurencinį pranašumą individualūs augalininkystės ūkiai gali įgyti stiprindami jau turimas pozicijas išorinėje aplinkoje, kuri pasižymi tokiomis savybėmis:

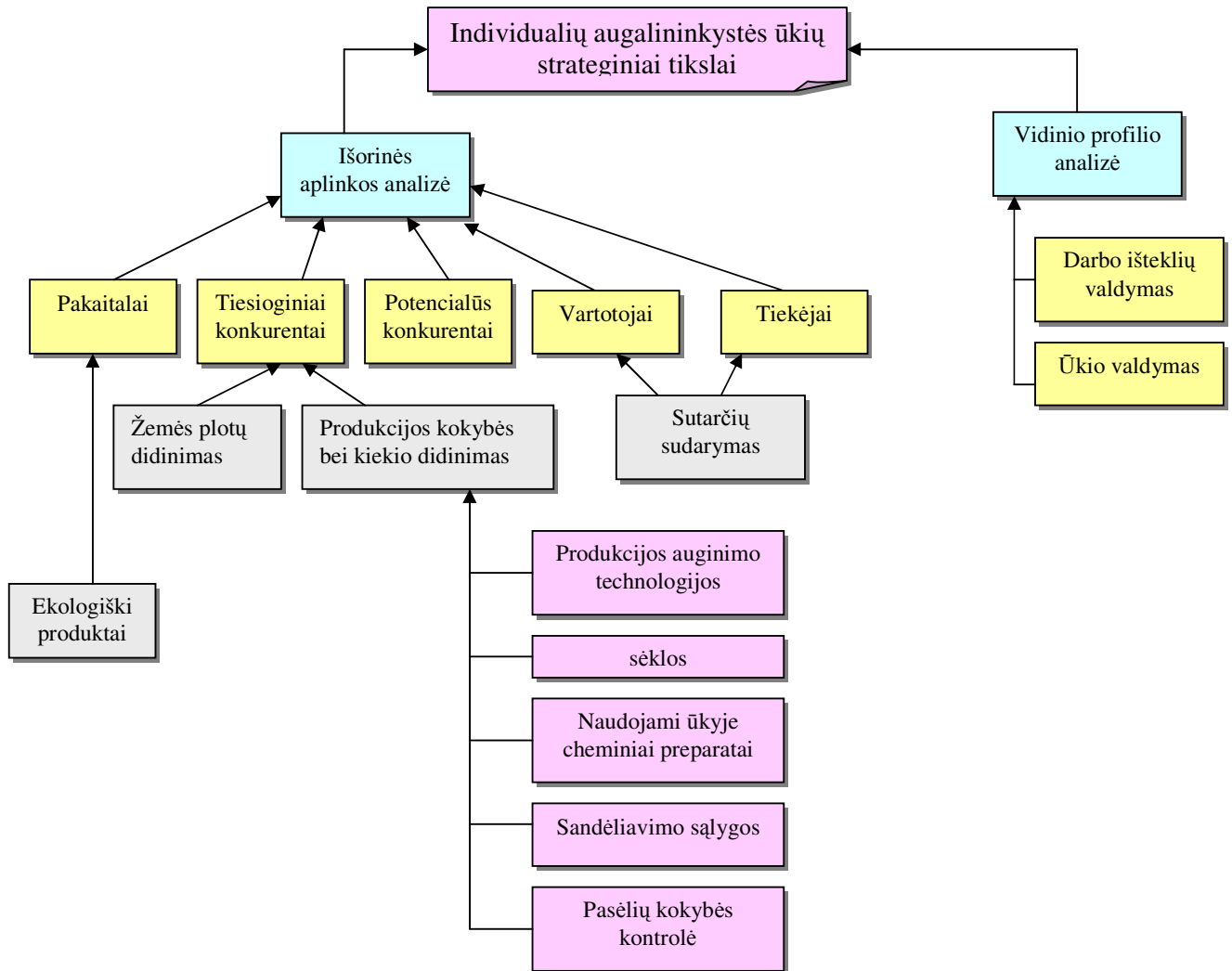
- Rinkoje yra kliūčių lengvai patekti naujiems konkurentams;
- Individualūs augalininkystės ūkiai turi ribotas galimybes daryti įtaką ir veikti rinką sau naudinga linkme;
- Užsienio rinkose reikia didelių ir vienos kokybės produkcijos kiekių, kurių individualūs augalininkystės ūkiai užaugina, bet neturi galimybių surinkti į vieną vietą.

Prisitaikydami prie išorinės aplinkos bei stiprindami jau turimas pozicijas individualūs augalininkystės ūkiai turi dvi galimybes įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje:

- prisitaikydami prie išorinės aplinkos, kuri apibrėžiama penkiomis konkurencingumo jėgomis;
- neutralizuodami egzistuojančius vidinius trūkumus.

Taigi pirmuoju atveju vidutiniai individualūs augalininkystės ūkiai turi pranašumų prieš potencialius konkurentus, dėl įėjimo į rinką kliūčių. Mažeikių rajone ūkininkauja 1310 registruotų ūkininkų, todėl potencialūs konkurentai turėtų skirti dideles investicijas įsitvirtinimui žemės ūkyje. Lietuvos teisinė bazė nėra palanki potencialiems konkurentams. Pagrindinė kliūtis tai Lietuvos Respublikos Konstitucijos 47 straipsnis, kuris teigia, kad užsieniečiams ūkininkams nustatytas 7 metų pereinamasis laikotarpis žemės ūkio paskirties žemės įsigijimui, per kurį užsieniečiai

ūkininkai žemės ūkio paskirties žemės negali įsigyti, jeigu paskutinius tris metus iki Lietuvai įstojus į ES negyveno ir neūkininkavo Lietuvoje. Šis pereinamasis laikotarpis padės Lietuvos ūkininkams apsirūpinti nuosava žeme ir sumažinti potencialių konkurentų grėsmę.



19 pav. Individualių augalininkystės ūkių konkurencinės strategijos formavimo metodikos elementai

Pagrindiniai augalininkystės ūkių tiekėjai yra tik trys Lietuvos įmonės. Ūkio subjektai norėdami sumažinti tiekėjų derėjimosi galią turėtų pasirašyti bendradarbiavimo sutartis. Pasirašę sutartis, jie bus garantuoti, kad atėjus laikui gaus visas reikiamas medžiagas skirtas žemės dirbimui bei pasėlių priežiūrai laiku ir suderėta kaina.

Vidutiniai individualūs augalininkystės ūkiai spaudimo iš vartotojų nejaučia, nes ūkininkai turi pasirinkimo teisę su kuriais vartotojais bendrauti, o su kuriais ne. Kad ūkininkai išvengtų galimo vartotojų spaudimo ir patys smarkiai nerizikuotų, turėtų sudaryti produkcijos pardavimo sutartis rinkos kainomis.

Prieš tiesioginius konkurentus vidutiniai individualūs augalininkystės ūkiai gali įgyti konkurencinį pranašumą didindami dirbamos žemės plotus ir produkcijos derlingumą. Produkcijos derlingumas ir kiekis priklauso:

- nuo pasėlių auginimo technologijų;
- nuo sėklos;
- nuo naudojamų ūkyje cheminių preparatų;
- nuo sandėliavimo sąlygų;
- nuo pasėlių kokybės kontrolės.

Konkuruojant su tiesioginiais konkurentais ūkininkams tikslinga taikyti žemų kaštų strategiją. Tai ūkio subjektai gali pasiekti taikydami naujausias pasėlių auginimo technologijas bei atnaujinami žemės ūkio technikos parką.

Turi būti atsižvelgiama į sėklos kokybę, tai ūkininkams garantuotų sertifikuotos sėklos. Tokių sėklų daigumas, atsparumas ligoms, kenkėjams, šalčiams bei sandėliavimo kokybė ir lemia derlingumą. Vidutiniai individualūs augalininkystės ūkiai siekdami produkcijos kokybiškumo turėtų sėti sertifikuotas sėklas, kurias Lietuvoje platina dvi įmonės: UAB „Dotnuvos projektai“ ir UAB „Kemira GrowHow“. Šios sėklos yra brangios, be to ją periodiškai reiktų atnaujinti, todėl vertingiau būtų su šiomis bendrovėmis sudaryti bendradarbiavimo sutartis abiem pusėm palankiomis sąlygomis.

Nuo naudojamų ūkyje cheminių preparatų taip pat priklauso gaminamos produkcijos kokybė bei kiekis. Ūkininkai siekdami aukštos produkcijos kokybės, cheminius preparatus turi naudoti pagal paskirtį, laiku ir rekomenduojamomis normomis.

Siekiant sumažinti kaštus ūkininkams tikslinga įsirengti didelės talpos grūdų džiovinimo ir sandėliavimo patalpas. Didinant žemės plotus didėtų ir derliaus kiekis. Turėdami grūdų džiovinimo ir sandėliavimo patalpas vidutiniai individualūs augalininkystės ūkiai vartotojams galėtų parduoti aukštos kokybės produkciją bei konkuruoti su stambiais individualiais augalininkystės ūkiais Mažeikių rajone. Ūkio subjektai įsirengę grūdų džiovinimo ir sandėliavimo patalpas stiprintų pozicijas esamoje rinkoje, sudarydami kliūtis smulkiems ūkiams. Vidutiniai individualūs augalininkystės ūkiai turėdami automatizuotas sandėliavimo patalpas galėtų sandėliuoti pagamintą produkciją, bei ją parduoti esant didžiausiai paklausai ir aukščiausiomis kainoms rinkoje. Sandėliuodami užaugintą produkciją savo sandėliuose ūkininkai didintų metines pajamas mažindami produkcijos pardavimo savikainą, nes nebereikėtų mokėti supirkimo punktams produkcijos sandėliavimo mokesčio.

Produkcijos kiekis bei kokybė labai priklauso nuo pasėlių kokybės kontrolės vykdymo ūkiuose, kurią reikėtų vykdyti kiekvienam vidutiniam augalininkystės ūkiui. Pasėlius kontroliuoti turi kiekvienas ūkininkas pastoviai, nes pastebėtos ligos ar užpuolę vabalai išnaikinami greičiau kai jie

yra pastebėti laiku. Pasėlių priežiūrą padeda rajono ūkininkams vykdyti LŽŪKT konsultantai, kurių paslaugomis turėtų pasinaudoti kiekvienas vidutinis ūkininkas.

Vidutiniams individualiems augalininkystės ūkiams siekiant įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje, tikslinga neutralizuoti egzistuojančius vidinius trūkumus, kad būtų galima išnaudoti išorines galimybes. Tam tikslui ūkio subjektai turi didinti parduodamos produkcijos apimtį jau esamose rinkose, o kad galėtų išsiskverbti į užsienio rinkas vidutiniai individualūs augalininkystės ūkiai turėtų bendradarbiauti tarpusavyje. Individualiam augalininkystės ūkiui labai sudėtinga bei reikėtų didelių investicijų išsiskverbiant į užsienio rinką ir ten konkuruojant su stambiais tos rinkos dalyviais.

Strateginių tikslų įgyvendinimui vidutiniams individualiems augalininkystės ūkiams būtina vykdyti išsamius rinkos tyrimus – būtina sekti konkurentų veiksmus, rinkti informaciją apie jų pardavimo apimtį, kainas, gamybinius pajėgumus ir panaudoti ją siekiant pranašumo prieš konkurentus.

Vidutiniai augalininkystės ūkiai konkurencinį pranašumą gali įgyti vidinių išteklių pagrindu, nes pagrindiniai konkurencingumo pranašumai priklauso nuo vidinių veiksnių. Didindami konkurencinį pranašumą, ūkio subjektai turi stengtis išnaudoti žmogiškuosius išteklius, samdytis daugiau darbininkų pagal Lietuvos Respublikos įstatymus bei skatinti jų tobulinimąsi, kad produkcijos gamavimo etapų darbų sparta didėtų, produkcijos kokybė gerėtų bei jos kiekis augtų. Vidutinių augalininkystės ūkių ūkininkai taip pat turi siekti, kad ūkio valdymas būtų efektyvus. Tam tikslui būtina ūkyje dirbantiems žmonėms paskirstyti darbus, nes dažnai vidutinių augalininkystės ūkių savininkai dirba visus darbus su šeimos narių ar samdomų darbininkų pagalba.

Tam, kad vidutinių individualių augalininkystės ūkių konkurencinė strategija būtų pilnai įgyvendinta, ūkininkavimo tikslus ir prioritetus turi formuluoti pats ūkio savininkas pasikonsultuodamas su žemės ūkio konsultantais, bei tame ūkyje dirbančiais šeimos nariais. Realizuoti keliamus tikslus ūkio savininkams turėtų padėti ūkyje dirbantys šeimos nariai. Taip pat ūkininkai turi užtikrinti žemės dirbimo, pasėlių priežiūros bei derliaus nuėmimo operacijų nuoseklumą, koordinavimą bei kontrolę.

3.5. Konkurencinės strategijos pritaikymas ūkininko S.Šiaulio ūkiui

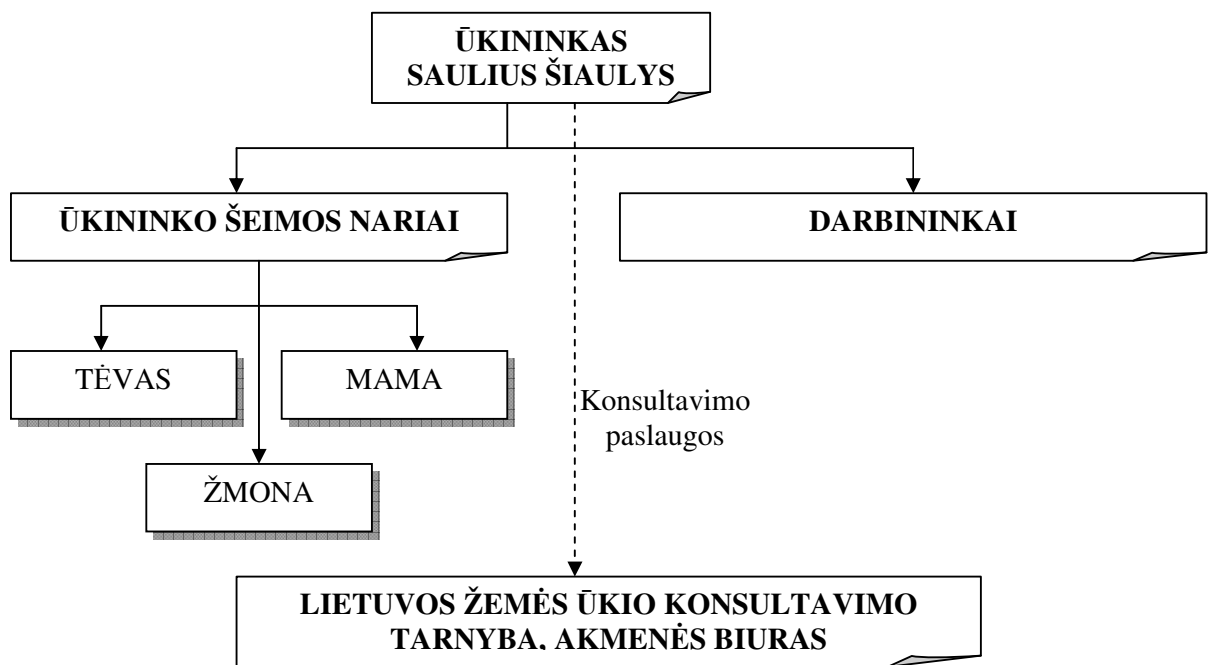
Parengti konkurencinės strategijos formavimo metodikos elementai pritaikyti konkrečiam individualiam augalininkystės ūkiui.

Ūkininkas Saulius Šiaulys – jaunas perspektyvus ūkininkas pradėjo ūkininkauti 1999 metais. Ūkis įregistruotas 1999 metais. Ūkininkavimo patirties jaunas ūkininkas gavo dirbdamas tėvų ūkyje. 2000 m. motina jam padovanojo 30 ha žemės. 2003 m. Saulius Šiaulys iš valstybės

išsinuomojo dar 10 ha su tikslu šį žemės plotą nupirkti, nes po vienerių nuomos metų jaunesiems ūkininkams valstybinė žemė parduodama su 50 % nuolaida. Dabar ūkininkas valdo 30 ha nuosavos žemės ir nuomojasi iš valstybės ir privačių asmenų 152 ha. Žemės Mažeikių rajone derlingos, tad ir ūkininkas Saulius Šiaulys nuo ūkininkavimo pradžios iki šiol vysto tradicinį intensyvių augalininkystės ūkį. Pagrindinė augalininkystės šaka yra javų ūkis. Tai diktuoja aukštas žemės našumo balas. Ūkininkas nuo pirmųjų ūkininkavimo metų augina žieminius ir vasarinius kviečius, žirnius bei vasarinius miežius ir yra įgijęs nemažą šių kultūrų auginimo patirtį. Siekdamas įgyvendinti subalansuotą žemdirbystės sistemą, ūkininkas diegia dirvožemio derlingumą didinančią sėjomainą, didindamas ankštinių kultūrų bei užimtų pūdymų plotą.

Ūkininko Sauliaus Šiaulio ūkis yra vienašakis. Visus sprendimus priima pats ūkininkas. Pastoviai samdomų darbininkų jis neturi, tačiau sėjos ir derliaus nuėmimo laikotarpiu jam talkina pagal rangos sutartį samdomi darbininkai. Jam taip pat daug padeda tėvai bei žmona (20 pav.).

Įgūdžių ir ūkininkavimo patirties ūkininkui užtenka. Be to, jis konsultuojasi LŽŪKT (Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos) Akmenės konsultavimo biure, pastoviai lanko seminarus, lauko dienas, kitus su žemės ūkiu susijusius renginius. Buhalteriniais klausimais konsultuoja mama, kuri yra baigusi kvalifikacijos kursus žemės ūkio buhalterinės apskaitos tema.



20 pav. S. Šiaulio ūkio organizacinė struktūra

Narystė Europos Sąjungoje bei bendrosios žemės ūkio politikos įgyvendinimas iš esmės pakeitė žemės ūkiui keliamus reikalavimus bei tikslus ir sąlygoja konkurencingą žemės ūkio produktų gamybą.

Ūkininko tikslai, tai:

- Užtikrinti aukštos kokybės produkcijos gavimą;
- Išlaikyti pastovaus produkcijos tiekėjo poziciją rinkoje bei ją didinti;
- Didinti nuosavos žemės plotus, sumažinant produkcijos gamybos kintamus kaštus;
- Tikslingai investuoti pelną į produkcijos auginimo technikos naujoves;
- Gauti pelną;
- Didinti pardavimų apimtį žemės ūkio veikloje.

Pagrindinis ūkininko tikslas - sukurti tvirtą specializuotą ūkį, atitinkantį Europos Sąjungos reikalavimus.

Šių tikslų pasiekimui bei ūkio konkurencingumo didinimui siūlyčiau pritaikyti šius konkurencinės strategijos formavimo metodikos elementus.

Aukštos *kokybės produkcijos gavimo* užtikrinimui, ūkininkas S. Šiaulys turėtų visų pirma sėti sertifikuotą sėklą, nes jos pasižymi geru daigumu, atsparumu ligoms, kenkėjams, šalčiams bei gera sandėliavimo kokybe. Antra, jaunas ūkininkas turėtų minimalią tradicinę produkcijos auginimo technologiją, kurią jis naudoja, pakeisti į beariminę. Šios technologijos naudojimas leistų ūkininkui S. Šiauliui sumažinti gaminamos produkcijos gamybos kaštus bei padidinti gaunamas pajamas. Beariminė produkcijos auginimo technologijos įdiegimui reikia didelių investicijų, kurių jaunasis ūkininkas galėtų gauti pasinaudojęs ES struktūrinių fondų parama. Šis perspektyvus ūkininkas tai žada padaryti per 2006 metus, nes jau pradėjo ruošti verslo planą paramai gauti. Trečia, produkcijos kokybė priklauso labai stipriai nuo klimatinių oro sąlygų, kurių įtakoti ar pakeisti negali, todėl ūkininkas gali tik prisitaikyti prie jų. Ketvirta, ūkininkas S. Šiaulys norėdamas pagerinti gaminamos produkcijos kokybę turėtų konsultuotis su žemės ūkio konsultantais, ką jis ir daro, dėl naudojamų cheminių medžiagų bei trąšų. Tad šioje srityje ūkininkui reiktų tik stengtis laiku panaudoti reikiamas chemines medžiagas bei pasėlius tręšti pagal konsultantų sudarytus tręšimo planus. Penkta, ūkyje gaminamos produkcijos kokybė priklauso ir nuo sandėliavimo sąlygų. Ūkininko S. Šiaulys grūdų džiovinimo bei sandėliavimo patalpos yra senos statybos ir visi mechanizmai nusidėvėję, todėl turėtų ūkio savininkas įsirengti naujas produkcijos džiovinimo - sandėliavimo patalpas. Šių patalpų įruošimui ūkininkas galėtų pasinaudoti taip pat ES struktūrinių fondų parama žemės ūkiui. Įsirengęs geras sandėliavimo patalpas jaunasis ūkininkas galėtų ūkyje pagamintos produkcijos daugiau saugoti savo sandėliuose, kad paskui parduotų, esant didžiausiai paklausai ir aukščiausiomis kainoms rinkoje.

Šešta, kaip jau buvo minėta jaunas ūkininkas konsultuojasi su LŽŪKT konsultantais, kurie atlieka ir pasėlių kokybės kontrolę, nuo kurios taip pat priklauso gaminamos produkcijos kokybė. Tad ūkininkui nebereikia rūpintis pasėlių kokybės kontrole.

Kito tikslo pasiekimui ir konkurencinio pranašumo didinimui prieš tiesioginius konkurentus, ūkininkas S. Šiaulys turėtų didinti dirbamos žemės plotus. Dauguma smulkių augalininkystės ūkių neišsilaikę konkurencinėje kovoje pasitraukia iš žemės ūkio, pasinaudoję ankstyvaus pasitraukimo iš prekinio žemės ūkio ES struktūrinių fondų paramos programa, palikdami galimybę ūkininko S. Šiaulio plėtrai. Ūkio savininkas turėtų pasinaudoti šia galimybe ir išplėsti dirbamus nuosavos žemės plotus

Kiekvienas vidutinis augalininkystės ūkininkas gaunamą pelną investuoja į produkcijos gamybos proceso tobulinimą. Įstojus į ES ūkininkams keliami vis didesni reikalavimai, todėl gaunamą pelną iš žemės ūkio ūkininkui S. Šiauliui būtų tikslinga investuoti į šių reikalavimų įvykdymą. ES keliamų reikalavimų nevykdymas negarantuos ūkininkui paramos iš ES struktūrinių fondų, kuriais jis žada pasinaudoti.

Visų iškeltų tikslų realizavimas garantuotų ūkininkui pelną, kurį investavęs į žemės ūkį stiprintų savo konkurencinį pranašumą.

Pagrindinis ūkininko S. Šiaulio tikslas – sukurti tvirtą specializuotą ūkį, atitinkantį Europos Sąjungos reikalavimus. Šio tikslo pasiekimui turės įtakos prieš tai iškeltų tikslų realizavimas, kad realizuotų iškeltus tikslus bei galėtų konkuruoti su tiesioginiais konkurentais ūkio savininkas turi kontroliuoti konkurencinės strategijos formavimo metodikos elementų pritaikymą savame ūkyje.

IŠVADOS

Konkurencinės strategijos pagrindinis tikslas – kurti didesnę vertę už konkurentų kuriamą vertę ir užtikrinti pastovų pelną didesnę už vidutinį šakoje. Įmonei veikti efektyviai šakoje ir tinkamai įvertinti konkurenciją, reikia atlikti ūkio šakos ir konkurencinės padėties analizę.

Atlikus individualių augalininkystės ūkių rinkos sąlygų analizę nustatėm, kad stipriausią konkurencinį pranašumą individualūs augalininkystės ūkiai gali įgyti stiprindami jau turimas pozicijas išorinėje aplinkoje, kuri pasižymi tokiais savybėmis: rinkoje yra kliūčių lengvai patekti naujiems konkurentams; individualūs augalininkystės ūkiai turi ribotas galimybes daryti įtaką ir veikti rinką sau naudinga linkme; užsienio rinkose reikia didelių ir vienos kokybės produkcijos kiekių, kurių individualūs augalininkystės ūkiai užaugina, bet neturi galimybių surinkti į vieną visumą.

Įvertinusi penkių konkurencinių jėgų įtaką individualiems augalininkystės ūkiams bei jų veiklai, nustatėm, kad potencialių konkurentų grėsmė nedidelė tam tikrą laikotarpį, nes egzistuoja kliūtis naujiems užsienio konkurentams įeiti į rinką.

Siekiant sumažinti vartotojų derėjimosi galią individualių augalininkystės ūkių ūkininkams, patiems smarkiai nerizikuojant, tikslinga sudaryti produkcijos pardavimo sutartis rinkos kainomis.

Pagrindiniai augalininkystės ūkių tiekėjai yra trys Lietuvos įmonės. Ūkio subjektai norėdami sumažinti tiekėjų derėjimosi galią turėtų pasirašyti bendradarbiavimo sutartis. Pasirašę sutartis, jie bus garantuoti, kad atėjus laikui gaus visas reikiamas medžiagas skirtas žemės dirbimui bei pasėlių priežiūrai laiku ir suderėta kaina.

Stipriausiai vidutinių individualių augalininkystės ūkių konkurencinę aplinką įtakoja tiesioginiai konkurentai. Remiantis M.E. Porter strateginių grupių matrica sudariau ir išanalizavau keturias strateginių konkurentų grupes: labai stambūs, stambūs, vidutiniai bei smulkūs ūkininkai. Šakos analizė parodė, kad didžiausias konkurencingumas yra tarp vidutinių individualių augalininkystės ūkių.

Atlikus vidutinių individualių augalininkystės ūkių SWOT analizę, nustatėm, kad pagrindinis privalumas vidutinių individualių augalininkystės ūkių prieš smulkius ūkininkus yra didesni dirbamos žemės plotai ir jų pastovus didinimas, o pagrindinis trūkumas aiškios strategijos nebūvimas. Pagrindinė galimybė konkurencinio pranašumo didinimui yra ES struktūrinių fondų paramos žemės ūkiui pasinaudojimu. Tačiau stipriausia grėsmė vidutiniams individualiems augalininkystės valdžios įtaka žemės ūkiui.

Išnagrinėjus pagrindinių konkurentų privalumus ir trūkumus bei juos palyginusi su vidutiniais augalininkystės ūkiais, nustatėm, kad konkurencinį pranašumą prieš tiesioginius konkurentus ūkiai gali įgyti didindami dirbamos žemės plotus bei keldami gaminamos produkcijos kokybę, tai

augalininkystės ūkiai gali pasiekti pasinaudoję ES struktūrinių fondų parama. Įvertinusi vidinės aplinkos veiksnius, nustačiau, kad produkcijos derlingumas bei kiekis priklauso: nuo pasėlių auginimo technologijų; nuo sėklos; nuo naudojamų ūkyje cheminių preparatų; nuo sandėliavimo sąlygų; nuo pasėlių kokybės kontrolės.

Siekdami konkuruoti vidinių išteklių pagrindu vidutiniams individualiems augalininkystės ūkiams tikslinga tobulinti ūkio valdymą bei žmogiškųjų išteklių kūrimą. Ūkininkai turi stengtis, kad jų ūkiuose būtų efektyvus darbų pasiskirstymas bei būtų vykdomas darbininkų tobulinimasis.

LITERATŪRA

1. Auškalnytė, R., Ginevičius, R. (2001). Konkurencinio pranašumo įvertinimas priimant strateginius sprendimus. *Inžinerinė ekonomika*, 22, p. 66 - 105.
2. Ансофф, И. (1999). Новая корпоративная стратегия. Спб Петербург: Питер.
3. Azzone, G., Bertele, U. (1995). Measuring resources for supporting resource - based competition. *Management decision*. Vol. 33, Issue 9, p. 57.
4. Bartosevičienė, V., Šarakauskaitė, L. (1999). Verslo strategijų formavimas vienos įmonės pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba*. Vilnius. p. 26-27.
5. Bartosevičienė, V., Vaičiūnas, G. (2000). Verslo strategijų formavimas. *Ekonomika ir vadyba*. Vilnius. p. 58-59.
6. Bartosevičienė, V., Vaitkevičius, S. (2002). Įmonės strategijos formavimo tobulinimas. *Ekonomika ir Vadyba*. Kaunas. p. 33-38.
7. Bosas, A. (1999). Strateginio valdymo mechanizmo vaidmuo didinant konkurencingumą. *Ekonomika: mokslo darbai*. 49, p. 17-27.
8. Časas, R. (2000). Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose. *Ekonomika: mokslo darbai*. 52, p. 22-35.
9. Garškienė, A. (1997). *Verslo planavimas*. - Vilnius : LII.
10. Jovaiša, A. (1996). *Kaip parengti verslo planą*. Vilnius: Pačiolis.
11. Jucevičius, R. (1995). Organizacijos strateginės būklės analizė. *Socialiniai mokslai. Vadyba*. 3, p. 16-26
12. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Technologija.
13. Juščius, V. (1997). Konkurencinės strategijos formavimo modelis. *Lietuvos ūkio reformos, respublikinės konferencijos medžiaga*. Klaipėda: Klaipėdos Universiteto I-kla, p. 47- 49.
14. Карлов, Б. (1991). *Деловая стратегия*. Москва: Экономика.
15. Kvedaras, V., Rūškys, G., Umbrasas, G., (2002). Integracijos į ES poveikis Lietuvos ekonomikai: analizė ir kiekybinis įvertinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*.
16. *Lietuvos apskritys ekonominė ir socialinė raida 2003*. (2004). Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Vilnius.
17. *Lietuvos žemės ūkis 2003*. (2004). Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Vilnius.
18. Lukoševičius, K. (1994). Konkurencinės aplinkos veiksniai ir verslo sėkmė. *Lietuvos ūkis*. 12, p. 13.
19. Maksvytienė, L. (2002). Ekonominis konkurencingumas: metodologinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 23, p. 125 – 135
20. Maksvytienė, L. Urbonas, J. (2001). Įmonės konkurencingumo modelio jėgos ir struktūra.

Inžinierine ekonomika. 22, p. 28-33.

21. Mintzberg, H.(1973). *The Nature of Managerial Work*. NY:Harper &Row.
22. Pabedinskaitė, A., Barilaitė, I. (2002) . Konkurencinės strategijos formavimas AB "Šiaulių Stumbras". *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 124-135.
23. Pabedinskaitė, A., Žukas, R. (2003). Autoverslo įmonės konkurencinės strategijos formavimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 134-138.
24. Pabedinskaitė, A. (2003). Formulation of Competitive Strategy for Processed Materials Enterprise. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 25, p. 197 – 215.
25. *Pasėliai 2004*. (2004). Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Vilnius.
26. Paškevičius, R. (1996). Strateginis valdymas: samprata ir modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2, p. 161 – 171
27. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S. ir kt. (1999). *Marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
28. Pearce, J.A., Robinson, R.B.(1991). *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*. Homewood: Irwin.
29. Pearson, G. (1990). *Strategic thinking*. - Prentice Hall International.
30. Портер, М. 3. (1993). *Международная конкуренция*. Москва: Международные отношения.
31. Porter, M. E.(1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. NY Free Press.
32. Porter, M. E. (2001). *Конкуренция*. Sankt- Peterburg:Издательский дом "Viljams".
33. Poul Mooney. (1996). *Developing the High Performance Organisation: Best Practise for Managers*. Dublin: Oak Tree Press.
34. Ryan Chiggs, W. (1996). Redefining the product life cycle: the five element product wave. *Business Horizons*, Sep/Oct. Vol.39 Issue 5, p.33.
35. Smilga, E., Čičinskas, J. (2003). Lietuvos integracijos į ES ir pasaulio ūkį problemos: valstybės strateginio valdymo aspektas. *Organizacija ir vadyba: sisteminiai tyrimai*. 26, p. 248.
36. Smilga, E., Grubliauskas, A. (2000). Lietuvos ekonomikos konkurencingumas: strateginio valdymo aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 14, p. 199 – 216.
37. Stonehouse, G., Hamill, J., Campbell, D., Purdie, T., (2000). *Global and transnational business, strategy and management*. John Wilcy & Sons, Ltd.
38. Stoner, A. F., Edvard, R.(1992). *Management*. Fifth edition. - New Jersey.

39. Strickland, A.J., Thompson, A.A.(1992). *Strategic management*. Boston: Irwin.
40. Šliurytė, L. (2000). *Ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimas*. Kaunas: Technologija.
41. Šukys, P. (1996). Strateginis verslo vienetas ir makroaplinka. *Ekonomika ir vadyba*. p. 183-185.
42. Thompson, A.A., Strickland, A.J.(1995) *Crafting & Implementing Strategy*. IRWIN
43. Thompson, J., Richardson, B. (1996). Strategic and competitive success: towards of model of the comprehensively competent organization. *Management decision*. Vol. 34 Issue 2. p.5
44. Vaitkevičius, S., Mockevičienė, Z., Bartosevičienė, V., (2002). Instrumentarijus įmonės strategijai rengti: samprata ir struktūra. *Inžinerinė ekonomika*. 31, p. 100 - 105.
45. Valentinavičius, S. (2000). Pramonės konkurencingumas ir ekonominė plėtra. *Ekonomika: mokslo darbai*. 52, p. 150-161
46. Vasiliauskas A.(2002) *Strateginis valdymas*. Vilnius. Enciklopedija.
47. Veliyath, R. Fitzgerald, F. (2000). Firm capabilities, business strategies, customer preferences, and hypercompetitive arenas: the sustainability of competitive advantages with implications for firm competitiveness. *Competitiveness Review*. Vol. 10 Issue 1. p. 56.
48. *Žemės ūkio augalų pasėliai, derlius ir derlingumas 2003*. (2004). Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Vilnius.
49. *Žemės ūkio produkcijos supirkimas 2003*. (2004). Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Vilnius.
50. Žemės ūkio augalų derlius. [žiūrėta 2005-01-05]. Prieiga per internetą <http://www.std.lt/web/main.php?parent=236>
51. *Žemės ūkio paskirties žemės pardavimas ir nuoma*. [žiūrėta 2005-02-03]. Prieiga per internetą http://www.zum.lt/min/informacija/dsp_news.cfm